

Virpi Pirttijärvi

Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma

- ProLoma Oy -

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailun koulutusohjelma

RESTOKUU -restonomiksi

Kuusamossa muuntokoulutus

Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailun koulutusohjelma	Koulutusohjelma RESTOKUU -restonomiksi muuntokoulutuksella
Tekijä(t) Virpi Pirttijärvi	
Työn nimi Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma – ProLoma Oy	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja ProLoma Oy
Aika 27.4.2007	Sivumäärä ja liitteet 40
<p>Opinnäytetyössäni olen teoriaosuudessa perehtynyt liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin ja erityisesti yritystoiminnan riskeihin sekä markkinointiin, koska katsoin näiden osa-alueiden olevan aloittavan yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä. Toimeksiantajana opinnäytetyöllä on elokuussa 2006 toimintansa aloittanut matkailupalveluiden välitystoimisto ProLoma Oy.</p> <p>Opinnäytetyössä ei ole tehty kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. Työ on luonteeltaan kirjoituspöytätyö ja tiedot on kerätty perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, internetsivustoihin sekä MEK:n ja Ruka-Kuusamo matkailuyhdistyksen julkaisemiin tutkimuksiin ja tilastoihin. Työ on myös tuotoksellinen opinnäytetyö, koska tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu ProLoma Oy:lle tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on yritystoimintaa suunniteltaessa ja aloitettaessa ensimmäisiä tehtäviä, missä aloittava yrittäjä joutuu perehtymään kunnolla ja realistisesti liikeideaansa, sen kannattavuuteen ja toimivuuteen. ProLoma Oy:n liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen aloitettiin jo ennen yrityksen perustamista ja sitä päivitettiin koko ajan teoriaosuuden kirjoittamisen yhteydessä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, majoituspalvelut
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Virpi Pirttijärvi	
Title Business Plan for New Company – ProLoma Ltd	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by ProLoma Ltd
Date 27.4.2007	Total Number of Pages and Appendices 49
<p>A business plan is a formal statement of a set of business goals and a plan how to reach those goals. It also contains background information about the company and its founders.</p> <p>The main purpose of this study was to create a business plan for a newly started company. This study was commissioned by ProLoma Ltd. ProLoma Ltd was founded in June 2006 and it started operating in August 2006.</p> <p>The theoretical part includes information on the most important sectors of a business plan. Risks of business actions and marketing sectors are discussed more thoroughly.</p> <p>This study was not based on research; it is more a practice-related project. All information was gathered by reading literature related to the topic, internet –pages and different researches released by Finnish Tourist Board and Ruka-Kuusamo Tourist Association.</p> <p>As the result of this study a business plan for ProLoma Ltd was written. The plan is easy to update in the future as the company's operation will expand.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	business plan, accommodation services
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	2
2.1 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet	3
2.2 Toimintaympäristö	5
2.3 SWOT -analyysi	7
2.4 Keskeiset valinnat, visiointi ja tavoitteet	8
2.5 Toteuttaminen ja seuranta	9
3 LIIKETOIMINTAKUVAUS	10
4 ALOITTAVAN YRITYKSEN MARKKINOINTI	14
4.1 Matkailumarkkinointi käsitteenä	14
4.2 Markkinoinnin suunnittelu	16
4.3 Markkina-analyysi	18
4.4 Markkinointistrategia	21
4.4.1 Tuote ja tuotekehitys	21
4.4.2 Hinnoittelu	23
4.4.3 Markkinointi- ja jakelukanavat	25
4.4.4 Markkinointiviestintä	26
4.5 Sähköinen markkinointi ja mainonta	28
5 RISKIEN ARVIOINTI	30
5.1 Riskien luokittelu	31
5.2 Riskien hallinta	35
6 POHDINTA	38
LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelman teko on tärkeä osa yrityksen aloitusprosessia ja sen tekemistä suositellaan aloitettavaksi jo prosessin suunnitteluvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman sisällössä perehdytään tärkeimpiin yrityksen menestykseen vaikuttaviin tekijöihin ja toimialan toimintaympäristöön. Suunnitelman laatiminen auttaa yrittäjää myös tunnistamaan liiketoimintaansa mahdollisesti liittyvät ongelmat ja miettimään keinot niiden ratkaisemiseksi. Liiketoimintasuunnitelman edetessä yrittäjä joutuu paneutumaan yritystoiminnan eri osa-alueisiin ja selvittämään mm. markkinointiin, kilpailijoihin ja oman tuotteen/liikeidean menestymismahdollisuuksiin liittyviä seikkoja. Liikeidean täsmentäminen ja markkinoiden tunteminen on edellytys yrityksen toiminnalle ja menestymiselle.

Tiivis ja täsmennetty liiketoimintasuunnitelma on myös suureksi avuksi yrittäjäksi aikovalle neuvotteluissa yhteistyökumppaneiden kanssa. Realistisesti laaditut taloussuunnitelmat ovat olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa ja niitä tarvitaan neuvotteluissa rahoittajien kanssa. Taloussuunnitelmien laatiminen on hyväksi myös yrittäjäksi aikovalle, jotta yrityksen kannattavuus tulee todennettua. Suunnitelman laatiminen auttaa myös yrittäjää ja yrityksen johtoa määrittelemään yrityksen kehittämistavoitteet. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, ja liiketoimintasuunnitelmaa tuleekin päivittää yhtä aikaa muutosten kanssa.

Opinnäytetyöaiheeksi liiketoimintasuunnitelman valinta oli luontevaa, koska opinnäytetyön aiheen valitsemisvaiheessa oli jo päätös oman yrityksen perustamisesta tehty. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen oli myös oman yrityksen suunnitteluvaiheessa itsestään selvä osa yrityksen perustamissuunnitelmaa. Tämän opinnäytetyön tuloksena on tehty ProLoma Oy:lle liiketoimintasuunnitelma. ProLoma Oy perustettiin kesäkuussa 2007 eli liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen tapahtui samanaikaisesti yrityksen perustamisen kanssa. Opinnäytetyössäni olen keskittynyt liiketoimintasuunnitelman kahteen osa-alueeseen: markkinointiin sekä riskien kartoittamiseen ja hallintaan, koska katson näiden osa-alueiden olevan oman yritykseni menestymisen kannalta tärkeimpiä.

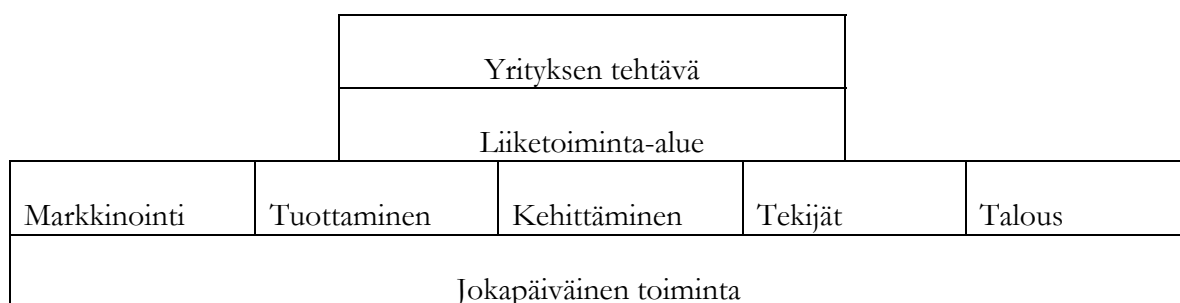
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma, ”Business Plan”, on parhaimmillaan muutaman sivun mittainen suunnitelma yrityksen liiketoiminnasta, sen lähtökohdista, toiminnasta, markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista (Rissanen 2003, 42). Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen, tiivis esitys toiminnan kokonaisuudesta. Se sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Siitä ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelma on yksi vakiintuneista tavoista, joilla kuvataan visiota tarkempi suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta. Se on tarpeen esimerkiksi yrityksen rahoittajia, sijoittajaomistajia, yhteistyökumppaneita jne. varten. Suunnitteluvaihe sinänsä yleensä kirkastaa myös yritysjohdon omaakin liiketoiminta-ajattelua. (Rissanen 2003, 53.)

Pitkämäen (2000, 11) mukaan yritystoiminnan kokonaisuus on helppo ymmärtää, jos sen tasot – peruslohkot – esitetään kerroksina. Kokonaisuutta ohjaa yrityksen olemassaolon tarkoitus, syy miksi yritys on perustettu. Liiketoiminta-alue rajaa strategian, liikeidean, maantieteellisen markkina-alueen sekä yrityksen ja sen tuotteiden asemoinnin.



Kuvio 1. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000, 11)

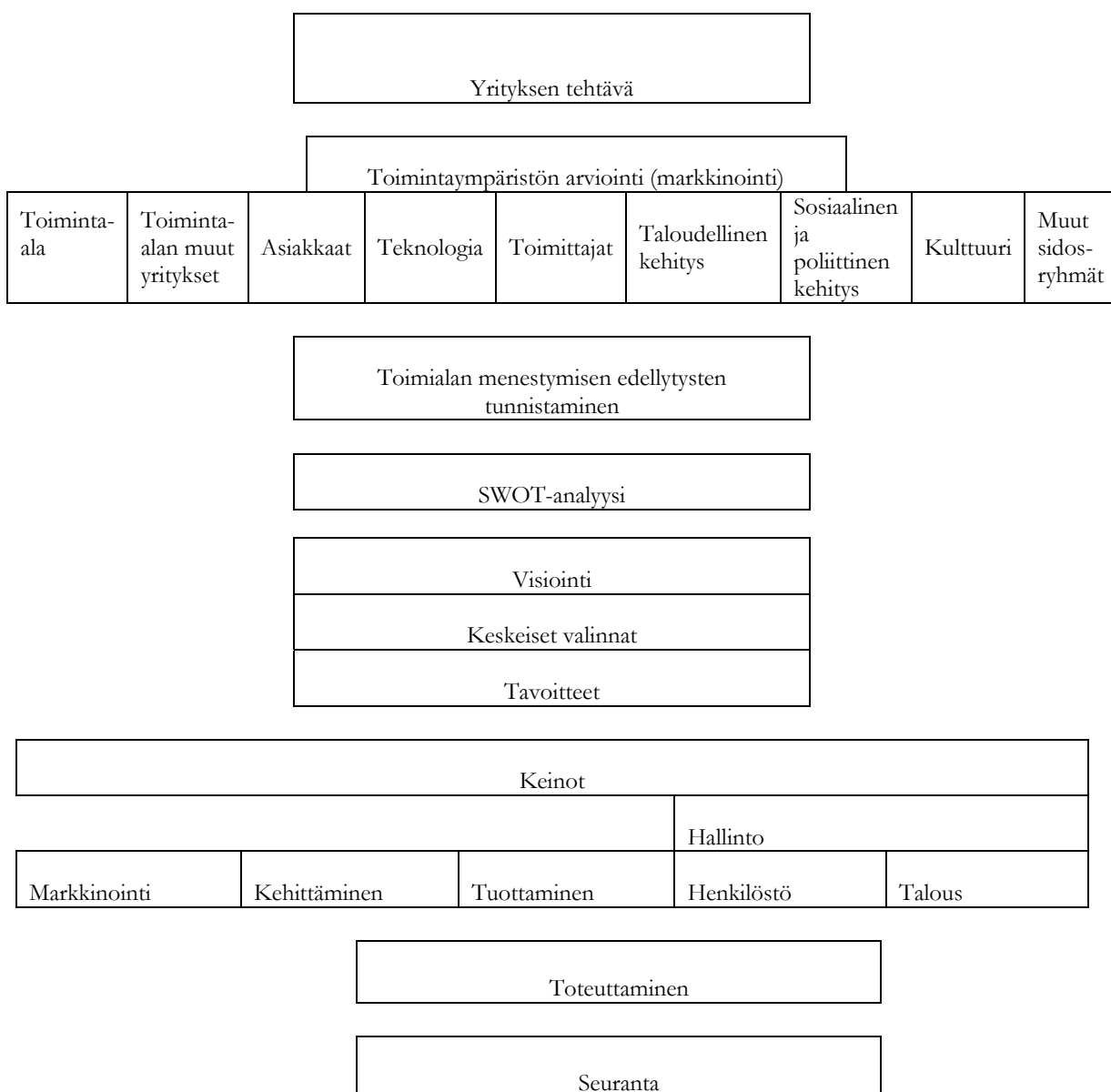
Kokonaisuuden jäsentelymalli sisältää osa-alueet, jotka yrityksen tulee huomioida toimintansa kehittämistä miettiessään. Yrityksen toiminta perustuu viiteen tukijalkaan:

markkinointi, tuotanto, kehitys, talous ja tekijät eli henkilöstö. Vakaasti toimiessaan yritys ottaa riittävästi huomioon kaikki nämä toiminnot ja kehittää niitä yhdenmukaisesti. Jokaisen liiketoiminnan tukijalan ja niissä tehtävien valintojen on tuettava yrityksen päämäärää, liiketoiminta-aluetta ja määriteltyjä tavoitteita. Yhdenkin toiminnon laiminlyönti heikentää yritystä ainakin pidemmällä tähtäimellä, kahden toiminnon laiminlyönti horjuttaa yritystä jo voimakkaasti. (Pitkämäki 2000, 11.)

McKinseyn (2000, 48) mukaan vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava. Se sisältää kaiken, mitä yrityksen rahoittamista varten tarvitsee tietää – ei enempää eikä vähempää. Se on myös hyvin jäsennelty ja rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen. Se on kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi. Siinä käytetään täsmällisiä sanoja, ei ammattislangia eikä jaarittelua. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on myös tiivis ja liitteineen alle 30 sivua. Kaaviot ja taulukot ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, graafisia erikoistehosteita on vältetty. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa kirjoittaa myös englanniksi, koska sitä joudutaan todennäköisesti esittämään myös ulkomaisille sijoittajille tai yhteistyökumppaneille.

2.1 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä voidaan esimerkiksi seurata kuvion 2 mukaista rakennetta, jonka avulla suunnittelu etenee järjestelmällisesti. Yritys joutuu tätä mallia seuratessaan pohtimaan kaikkia yrittämisen osatekijöitä. Suunnittelu on nimenomaan ajattelua. (Pitkämäki 2000, 13.)



Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 13)

Yrityksen keskeiset valinnat ovat liiketoiminta-alueen valintoja, kuten liikeidea, asiakkaat, tuotteet, imago, toimintatavat, maantieteellinen toiminta-alue ja verkostoituminen. Liiketoiminta-alueen hallinnalla yritys saavuttaa päämääränsä ja toteuttaa tehtävänsä. Tavoitteet ovat ajallisesti määriteltyjä tulostavoitteita. Tavoitteet perustuvat aina seuraavaan tai seuraaviin perustavoitteisiin: kilpailukyvyyn parantaminen ja liiketoiminta-alueen hallinnan tehostaminen. Yrityksen on itse mietittävä liiketoimintasuunnitelmansa osatekijät. Vaikka ulkopuolista apua onkin saatavana, peruseriaatteiden hahmottamisen ja kokonaisuuden

luomisen on ehdottomasti oltava yrittäjän ja yhteisön omassa käsissä. Ilman omakohtaista sitoutumista suunnittelusta tulee helposti merkityksetöntä. (Pitkämäki, 2000, 15.)

2.2 Toimintaympäristö

Yhden toimialan sisältä löytyy yleensä laaja joukko erilaisia liiketoimintoja. Toimialat puolestaan muodostavat erimuotoisia toisiinsa liittyvien alojen sektoreita. Yrittäjän on hyödyllistä oppia näkemään häilyvät rajat eri tarkastelutasojen sisällä ja välillä. Yritystoiminta on monimuotoista ja muuttuvaa. Johdonmukainen ja tuloksekas toiminta edellyttää toimintakentän realistista hahmottamista. (Räsänen 2000, 124–125.)

Jotta yritys löytäisi oikeat tekijät valintojensa perustaksi, sen on tunnistettava toimintaympäristöstään kolme olennaisinta tekijää, toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Näistä koostuu liiketoimintasuunnitelman keskeiset osiot. Toimialan luonne kartoittaa alalle tyypillistä toimintatapaa. Se kuvaa ihmisten välisiä suhteita ja niiden rakennetta, toimialalla tapahtuvia muutoksia sekä esiintyviä uhkia ja erityisesti ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Menestymisen edellytykset kuvaavat kilpailutekijöitä ja niiden kartoittaminen varmistaa yritystoiminnan onnistumisen. Sidoryhmien arviointi paljastaa ennen kaikkea tarvittavan suhdeverkoston laajuuden ja luonteen, miten yritys sidoryhmiä hankkii ja kuinka ne voivat yritystoimintaa tukea. (Pitkämäki 2000, 22.)

Olennaisimmat tiedot toimintaympäristöstään yritys saa läheisiltä sidoryhmiltään ja näistä ennen kaikkea asiakkailta. Pienyritys voi täydentää tietovarantoaan erilaisilla markkinatutkimuksilla ja kerätä välitöntä tietoa tukevaa aineistoa. Ne eivät kuitenkaan koskaan saa korvata asiakkailta tullutta informaatiota. Yrityksen on osattava aistia mahdolliset tarpeet ja odotukset tai luoda jotain, jota asiakkaat eivät osaa edes odottaa. Hyviä tietolähteitä ovat esimerkiksi

- lehtien ja ammattijulkaisujen toimialatiedotteet, markkinatutkimukset
- rahoittajien ja julkisten yhteisöjen toimialakohtaiset, ym. analyysit ja barometrit
- kilpailijoiden yritys- ja tuote-esitteet messuilta, näyttelyistä ja vastaavista tilaisuuksista
- kilpailijoiden tuotteet

- käynnit kilpailijoiden toimipaikoissa
- kilpailijoiden mainokset, työpaikkailmoitukset ym.
- kilpailijoiden tuote- ja yritysesittelyt julkaisuissa
- tavaran tai palveluiden toimittajat
- luennoitsijat alan seminaareissa ja vastaavissa
- konsultit, kouluttajat jne.
- asiakkaiden odotukset tuotteista, palveluista ja yrityksistä
- keskustelu ja ajatustenvaihto kaikkien alalla työskentelevien ja sillä jollain tavoin mukana olevien kanssa. (Pitkämäki 2000, 20)

Pienyrityksen menestyminen perustuu kahteen perusasiaan: hyviin suhteisiin ja hyvin tehtyyn työhön. Lisäksi sen on kehitettävä myös muita menestymisen edellytyksiään. Tarkastelemalla toimialansa vaihetta ja piirteitä yritys saa tietoa niistä edellytysten painopisteistä, joihin sen tulee suunnata vähäisiä voimavarojaan. Jokaisessa toimialan eri vaiheessa, ja kussakin alan piirteessä on omat, sille ominaiset painotuksensa. (Pitkämäki 2000, 27.)

Matkailuyrityksen ulkoinen toimintaympäristö koostuu erilaisista, hyvin heterogeenisistä tekijöistä, joiden muutokset vaikuttavat välittömästi tai välillisesti joskus pitkälläkin aikavälillä matkailuyritysten toimintaan. Matkailun toimintaympäristöön vaikuttavat erilaiset sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset ja teknologiset tekijät. Nämä tekijät voidaan jakaa neljään pääryhmään: matkailukysyntään vaikuttavat tekijät (sosiodemografiset, poliittiset ja taloudelliset tekijät), kilpailijat, tekniikan kehitys ja lainsäädännön muutokset. (Albanese & Boedeker 2002, 29.)

Matkailutuotteet muodostuvat erilaisten matkailualan ja muiden alojen yritysten ja organisaatioiden toimien kokonaisuudesta. Tällaista toisiaan tukevaa yritysten ja organisaatioiden verkostoitumista voidaan kutsua nimellä klusteri. Suomen matkailuklusterissa on Suomen Matkailun Kehitys Oy:n mukaan neljä pääaluetta: palvelujen tuotanto, viihdeteollisuus, myynti ja markkinointi sekä tuotannon ja markkinoinnin tuki. Vähittäiskauppa, liikunta ja urheilu ovat matkailualan ulkopuolisia palveluntuotantoon rinnastettavia klusterin osia. (Pesonen ym. 2000, 12.)

Ihmiset matkustavat yleensä joko työn tai huvin vuoksi. Erityisesti yksityismatkat riippuvat käytettävissä olevasta vapaa-ajasta sekä taloudellisesta tilanteesta. Vapaa-ajasta säädetään

monissa laeissa. Tästä syystä kaikki vapaa-aikaa koskevat laki- ja säädösmuutokset ovat merkityksellisiä matkailuyritysten kannalta. Vapaa-aikaa lisäävä poliittinen päätöksenteko on mahdollisuus, kun taas välillisesti tai välittömästi käytettävää vapaa-aikaa vähentävä laki- tai säädösmuutos on tulkittava uhaksi elinkeinolle. (Albanese & Boedeker, 2002, 37.) Myös nämä seikat on otettava matkailun toimintaympäristöä tarkastellessa huomioon.

2.3 SWOT -analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on menetelmä, jonka tuloksia hyödynnetään esimerkiksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT -analyysissä kirjataan ylös omat vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT -analyysin nelikenttämallissa yläpuoli kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat. Vasemmalla ovat myönteiset, oikealla kielteiset asiat. (Avoim Yliopisto 2007.)

Hyvä SWOT-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä juuri niitä kykyjä joita ympäristö odottaa. Toimialan menestymistä verrataan siis omaan osaamiseen ja muutetaan edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Heikkoudet ja uhat – yhdessä tai erikseen – estävät puolestaan hallinnan ja/tai menestymisen. (Pitkämäki 2000, 79–80.)

Voimavaroistaan yritys voi löytää lisää vahvuuksia ja heikkouksia. Voimavaran muutosten yhteydessä on aina mietittävä, miten se liittyy liiketoimintasuunnitelmaan. Yrityksen voimavarat voivat olla inhimillisiä (johtaminen, markkinointi, yksilölliset kyvyt), taloudellisia (oma ja vieras pääoma, tulorahoitus, kassavirta jne.) sekä fyysisiä (koneet, laitteet, rakennukset, varastot jne.). Pitkämäen (2000, 80) mukaan hyvä SWOT-analyysi syntyy perinpohjaisella harkinnalla. Ympäristöarvioinnin, SWOT-analyysin ja toimintokohtaisten keinojen on tuettava toisiaan. Liiketoiminnan suunnittelussa tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet muutetaan tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.

2.4 Keskeiset valinnat, visiointi ja tavoitteet

Yrityksen liiketoiminta-alue tai liikeidea ei ole johdettavissa suoraan ja johdonmukaisesti ympäristöanalyysin tuloksista. Vaikka toimialan arviointi antaakin toimialan menestymisen edellytykset, ei niistä voi johtaa aukottomasti yrityksen imagoa, tuotevalintoja, toimintaa eikä asiakasvalintojakaan. Analyysi antaa vain joukon perustekijöitä oman pohdinnan tueksi. Valitun liikeidean tulee näyttää yrittäjältään ja sen tulee personoitua yrittäjään itseensä. Yrityksellä tulee olla jotain omintakeista ja omaperäistä, jolla se erottuu omaksi itsekseen kilpailijoista. (Pitkämäki 2000, 86.)

Yritystoiminnan suunnittelu- ja aloittamisvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa oman yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Pitkämäen (2000, 88) mukaan yritys ratkaisee strategiansa keskeiset valinnat määrittelemällä liikeideansa (kenelle, mitä ja miten), asemointinsa (markkina-alue, imago) ja suhdeverkkonsa (yhteistyökumppanit, verkostot, toimialajärjestelyt). Liikeidean kehittäminen on ennen kaikkea yhteisen näkemyksen luomista ja henkilöstön sitouttamista siihen.

Visio on näkemys tulevaisuudesta ja sen avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan tavoitetilän, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän. Visiointi on epätarkkaa, mutta se auttaa luovimaan strategiavaihtoehtojen ja keinojen runsaudessa kohti haluttua tilaa ja päämäärää. Visio syntyy liiketoimintasuunnitelman päivittämiseen liittyvästä, yhteisestä keskustelusta, toisten kuuntelusta ja toimintaympäristön tarjoamien vihjeiden arvioinnista. Visio ohjaa valintoja ja siksi oikea visio ohjaa oikeisiin ratkaisuihin. Päinvastaisessa tapauksessa yritys voi väärillä valinnoillaan menettää kilpailukykyään. (Pitkämäki 2000, 86–87.)

Asettamalla tavoitteita yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa ja tehtävänsä. Tavoitteet ovat mittareita, joiden avulla seurataan, onko strategia toteutumassa hyvin ja aikataulussa. Tavoitteet on asetettava niin, että ne täyttävät yrityksen oleellisen toiminnan ja vain sen. Niiden tulee olla siis tarpeeksi yksinkertaisia ja selkeitä. Pitkämäen (2000, 102–103) keskeisimmät tavoitteet liittyvät seuraaviin yritystoiminnan osa-alueisiin:

- maksuvalmius
- voitto ja omavaraisuus
- tuottavuus (liikevaihto/henkilö/vuosi)
- imago

- osaamisen lisääntyminen
- innostus, mukanaolo, omaehtoinen itsensä kouluttaminen, rutiinien kyseenalaistaminen, uusien ajatusten esittäminen. (Pitkämäki 2000, 102–103.)

Tavoitteiden kautta yritys vahvistaa vahvuuksiaan ja kehittää heikkouksiaan eli toisin sanoen parantaa kilpailukykyään. Tavoitteiden asettamisessa pitää tiedostaa mahdolliset karikot ja pyrkiä välttämään niitä. Mahdollisia karikkoja ovat

- tavoitteiden asettaminen on joko pelkästään lyhyt- tai pitkäjänteistä
- tavoitteet sanellaan
- tavoitteiden arvioiminen ontuu
- yritys pitäytyy liian tiukasti tavoitteissaan
- mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen ovat liian niukat. (Pitkämäki 2000, 105.)

2.5 Toteuttaminen ja seuranta

Asioita ei tarvitse suunnitella aivan loppuun saakka, liiketoimintasuunnitelmanakaan ei tarvitse edetä pikkuseikkoihin saakka. Tärkeintä on käynnistää asiat, suunnittelu ja toteutus voivat edetä yhdessä käsi kädessä. Tämä koskee niin tuotekehitystä, liiketoiminnan suunnittelua, uudelle markkina-alueelle laajentamista kuin uuden liiketoiminnan kehittämistä. Liiketoimintaan liittyvistä asioista keskusteleminen ja pohtiminen virkistävät toimintaa ja saattaa huomaamattakin muuttaa työyhteisön tapaa toimia. Liiketoiminnan suunnittelun tarkoitus ei ole pelkästään täsmentää sitä, mitä pitäisi tehdä, vaan myös miten tehdään. Liiketoimintasuunnitelma on valmis vasta, kun keinot sen viemiseksi käytännön tasolle on mietitty. (Pitkämäki 2000, 109–110.)

Suunnittelu ja ideointi eivät pääty liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Yrittäjän on jatkuvasti seurattava aikaansa, etsittävä oman yrityksensä kehittämiskohteita ja löydettävä keinot yrityksen ohjaamiseksi menestykseen. Menestyvän yrityksen on osattava luoda uutta tietoa ja kyettävä muuttamaan toimintojaan sen mukana. Näin yritys erottuu kilpailijoistaan, hakee kilpailuetua ja menestyy markkinoilla. (Raatikainen 2001, 122.)

3 LIIKETOIMINTAKUVAUS

Toiminta-ajatus on yritystoiminnan peruslinjaus, toiminnan perussuunnan määrittäminen. Toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa tai miksi se on tarkoitus perustaa. Toiminta-ajatuksen käyttö ei rajoitu pelkästään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Toiminta-ajatuksella pidetään suuremmissa yhtiöissä huolta myös siitä, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä ja yrityksen ulkopuolisilla sidosryhmillä on samanlainen kuva siitä, mitä yritys on tekemässä ja miksi. Toiminta-ajatus on myös erinomainen työkalu siksi, että se toimii liiketoimintasuunnitelman tiivistäjänä. Liiketoiminnan perusidea käy selville toiminta-ajatukselta silmän räpäyksessä Hyvän toiminta-ajatuksen ja aivan erityisesti liikeideoiden tulee sisältää uutta oivallusta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden. (Sutinen & Wiklund 2004, 67–68; Rissanen 2003, 52.)

Yritysten toiminta-ajatuksia on usein määriteltävä liian laajoiksi, ja ne eivät tästä syystä ole toiminnallisia eivätkä anna riittävää pohjaa yrityksen toiminnan suunnittelulle. Toisaalta liian suppeaksi määriteltävä toiminta-ajatus saattaa jättää yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä mahdollisuuksia näköpiiriin ulkopuolelle. Toiminta-ajatuksia määriteltäessä on tärkeää tehdä ero käsitteiden tarve ja tuote/palvelu välillä. Jos yrittäjä käsittää tuotteensa vain fyysisenä esineenä eikä näe sen käyttämisen takana olevia tarpeita, hän tulee arvioineeksi väärin niin kokonaismarkkinansa kuin kilpailijansakin. (Holopainen 2006, 22.)

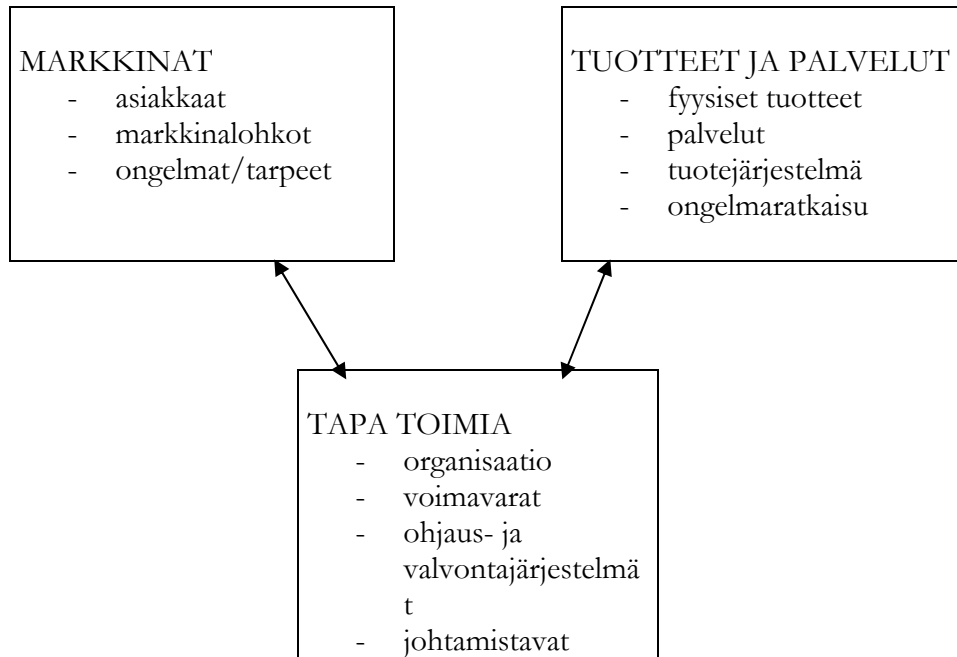
Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksellinen hoitaminen perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla (TE-keskus 2005, 11). Jokaisen menestyvän yrityksen lähtökohdaksi ja kasvuyrityksen perustamisprosessin ensimmäisenä välitavoitteena on vakuuttava liikeidea. Menestykseen pyrkivän yrityksen tulisi tarkastella liikeideaansa sijoittajan näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen täytyy osoittaa selvästi ja täsmällisesti, mitä hyötyä ideoista on asiakkaalle, millä markkinoilla se tuottaa hyötyä ja miten sillä ansaitaan rahaa. Idea pitää tietysti pystyä myös esittämään vakuuttavasti. (McKinsey & Company 2000, 29.)

McKinseyn (2000, 9) mukaan liikeidea ei ole pelkästään loistavaksi väitetyn tuotteen mainoslehtinen eikä tekninen erittely, vaan päätöksentekoa tukeva asiakirja, joka vastaa kolmeen kysymykseen: Minkä hyödyn asiakas saa ja minkä tarpeen idea täyttää? Mitkä ovat markkinat? Miten liikeidealla ansaitaan rahaa? Liikeidean tulee siis olla ratkaisu ongelmaan, jota markkinoilla olevat mahdolliset asiakkaat pitävät tärkeänä. Monet yrittäjät tekevät

virheen kuvittelemalla, että ratkaisulla tarkoitetaan vain teknisiä yksityiskohtia. Sijoittajat eivät ajattele näin, vaan tarkastelevat liikeidea ensisijaisesti markkinoiden ja asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan saama hyöty on sijoittajille tärkeintä – kaikki muu on toisarvoista. Tuotteen tai palvelun asiakkaalle tarjoama hyöty määräytyy sen mukaan, mitä uutta tai parempaa siinä on vaihtoehtoisin ratkaisuihin verrattuna. Asiakkaan saama hyöty puolestaan ratkaisee liikeidean markkinoilla menestymisen. (McKinsey & Company 2000, 33–34.)

Perustamisidean kehittäminen toimivaksi liikeideaksi tapahtuu vähitellen, vaiheittain, täsmentyen, ja se voi viedä pitkänkin ajan. Tärkeää on kuitenkin, että yrityksen perustajalla on jo käynnistymisvaiheessa näkemys siitä, kuinka hän voi ansaita rahaa valitsemallaan yrittämisen alueella. Alussa liikeidea on enemmänkin eräänlainen tavoitekuva, josta systemaattisen työskentelyn ja jalostamisen tuloksena syntyy yksityiskohtainen kuvaus yrityksen menestystekijöistä. Liikeidealle on luonteenomaista, että se on pitkän kehittämis- ja oppimisprosessin tulos ja että se vaatii toimiakseen jatkuvaa tarkistamista. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea määrittelee miten toiminta-ajatuksen mukaiset asiakkaiden tarpeisiin vetoavat tuotteet tai palvelut tuotetaan ja saatetaan asiakkaiden ulottuville. (Holopainen 2006, 21–22.)

Ennen kuin yrityksen perustamisessa edetään perustamismuodollisuuksiin, tulee tulevan yrittäjän miettiä vielä kerran liikeideaansa ja sen osatekijöitä. Mitkä ovat ne ylivoimatekijät, joiden varassa yrityksen on tarkoitus menestyä. Mitä osataan tehdä paremmin kuin kilpailijat? Liikeidea voidaan TE-keskuksen julkaiseman Yrityksen perustamisoppaan (2005, 11) mukaan kuvata (kuvio 3) seuraavasti:



Kuvio 3 Liikeidean kuvaus (TE-keskus 2005)

Toimivan liikeidean perustana on aina eri osien yhteensopivuus.

Markkinat

Tuotteella tai palveluilla täytyy olla kysyntää eli markkinoita. Yrittäjän tulee miettiä, mikä on se tarve, jota hänen tuotteensa tai palvelunsa tyydyttää. Uusia tarpeita syntyy jatkuvasti, mutta käyttötottumusten omaksuminen voi viedä paljonkin aikaa. Samaa tarvetta voidaan tyydyttää myös useilla eri palveluilla tai tuotteilla. Yrityksen kilpailijoita eivät näin ollen ole pelkästään samaa tuotetta tai palvelua tuottavat yritykset, vaan myös ne yritykset, jotka tuotteet tai palvelut tyydyttävät samaa tarvealuetta tai tarvetta kuin omat tuotteet tai palvelut. Yrittäjän tulee selvittää, missä ovat asiakkaat ja ketä ovat pahimmat kilpailijat sekä mitkä ovat omat heikkoudet ja vahvuudet kilpailijoihin verrattuina. (TE-keskus 2005, 12.)

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus muodostaa perustan jokaisen yrityksen menestykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos he uskovat, että se tarjoaa heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet. (McKinsey & Company 2001, 69.)

Tuote tai palvelu

Yrityksen valmistamat tuotteet voivat olla joko fyysisiä tuotteita tai aineettomia palveluita. Tuotteet voivat olla vakiotuotteita tai erikoistuotteita. Molemmilla tuoteryhmällä on omat markkinansa ja kilpailukeinonsa. Asiakas valitsee tuotteen tai palvelun yleensä hinnan, laadun, saatavuuden, tuotteen erilaisuuden tai tuotteen mukana tulevan palvelun perusteella. Asiakkaan päätökseen vaikuttavat tekijät tulee selvittää ja ottaa huomioon tuote- ja palveluratkaisuissa. (TE-keskus 2005, 12.)

Tapa toimia

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa myös yrityksen toimintatapa eli se, millä tavoin tuotteet tai palvelut saadaan aikaan. Yrityksellä tulee olla henkisiä, välineellisiä ja taloudellisia voimavaroja tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Yrittäjän tulee selvittää, mitä voimavaroja hänellä itsellään on ja mitä joudutaan hankkimaan yrityksen ulkopuolelta, minkälaista henkilökuntaa tarvitaan ja minkälaisia avainhenkilöitä on mahdollisuus saada. Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista, miten liikeidean eri osat kytetään yhdistämään toisiinsa toimivaksi kokonaisuudeksi. Ympäristön muuttuessa liikeidea on tarkistettava ja sopeutettava se uusiin olosuhteisiin. Liikeidean osakokonaisuuksia voidaan joutua muuttamaan mm. asiakkaiden käyttäytymismuutosten takia. Yrityksen tuleekin etsiä jatkuvasti uusia ideoita entisten, mahdollisesti elinkaarensa loppupuolella olevien tilalle. (TE-keskus 2005, 12.)

4 ALOITTAVAN YRITYKSEN MARKKINOINTI

Markkinointi kattaa kaikki ne tilanteet, joissa asiakas on yhteydessä organisaatioon tai saa jotain kautta tietoa siitä. Asiakas voi ottaa yhteyttä yritykseen henkilökohtaisesti, kirjallisesti, puhelimitse tai muulla välineellä. Asiakas voi kuulla suosituksia, nähdä yrityksen messuosaston tai saada käsiinsä yrityksen esitteen. Kaikki tilanteet, joissa asiakkaalla on jonkinlainen kontakti yrityksentoimintaan, ovat markkinointitilanteita. (Pesonen, Mönkkänen, Hokkanen 2000, 29.)

Markkinoinnissa on keskeistä ymmärtää ihmisten toiminta markkinoilla (toisten ihmisten joukossa). Ihmiset ovat pitkälti laumasieluja, ja he haluavat saada sitä, mitä muillakin on. Näin ollen se, mitä markkinoilla yleensä ostetaan, vaikuttaa ihmisten yksilötasoiseen ostokäyttäytymiseen. Kaikkia markkinoinnin toimintaratkaisuja tehtäessä tulee ymmärtää se psykologinen perusta, johon tehty ratkaisu pohjautuu, ja että tehty ratkaisu saa aikaan sellaisen vaikutuksen, joka on markkinoijan tavoitteen mukainen. (Rope & Pyykkö 2003, 19–20.)

Uuden yrittäjän tulee pystyä hahmottamaan toimialansa kokonaismarkkinat. Asiakkaiden lisäksi yrittäjä tarvitsee tietoja kilpailutilanteesta markkinoilla sekä monista muista markkinoilla vallitsevista olosuhteista. Näitä tietoja on mahdollista saada erilaisten markkinaselvitysten ja -tutkimusten avulla. Yrityksen keskeisistä toiminnoista on sanottu juuri markkinoinnin osa-alueen olevan puutteellisin osaamisen alue. Markkinointi – ja erityisesti juuri markkinoiden ja asiakkaiden selvittäminen – ovat alueita, joilla tehdään eniten sormenpääntumiaan perustuvia päätöksiä. (Holopainen 2006, 65.)

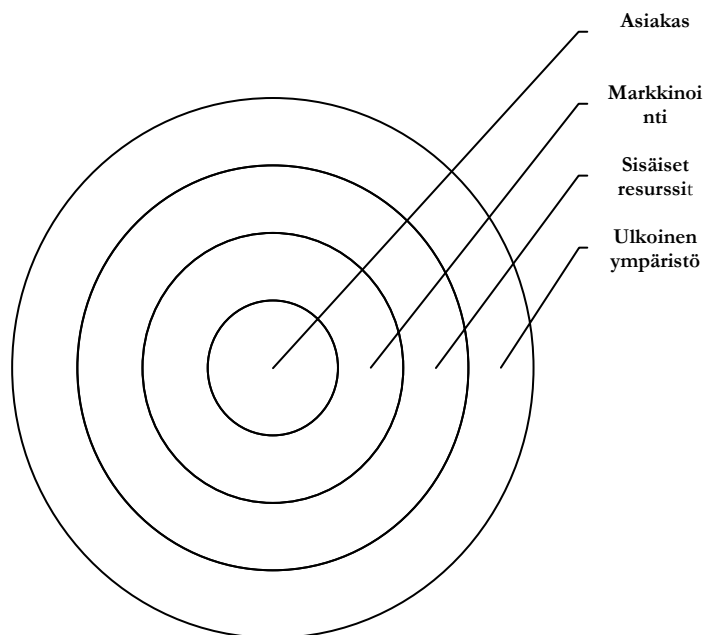
4.1 Matkailumarkkinointi käsitteenä

Perinteisesti markkinoinnilla on ajateltu sitä toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut myydään. Nykyaikaisen markkinoinnin näkökulmana on kuitenkin se, miten saada kohdeasiakkaat ostamaan juuri meiltä. Markkinointi ei siis ole yrityksen irrallinen toiminto, vaan tapa ajatella ja toimia. Se on kokonaisvaltaista, asiakaslähtöistä toimintaa, yrityksen toimimista asiakkaan näkökulmasta. Kaiken toiminnan ytimenä on hyöty asiakkaalle. Ellei potentiaalinen asiakas koe saavansa hyötyä yrityksen toiminnasta, ei hänestä myöskään yleensä tule yrityksen

asiakasta. Yrityksen menestymisen avainkysymys on se, miksi asiakas valitsee juuri sinun yrityksesi, tuotteesi tai palvelus. (Pesonen ym. 2000, 29.)

Pesosen ym. (2000, 30.) mukaan markkinoinnin tärkeimpiä tavoitteita ovat muun muassa tuotteen ja yrityksen tunnetuksi tekeminen, positiivisten mielikuvien herättäminen, myyntitulosten ja kannattavan liiketoiminnan aikaansaaminen sekä kanta-asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen.

Matkailumarkkinoinnin toimenpiteitä suunniteltaessa pitää ottaa huomioon yrityksen omat ja suhdet pohjaiset resurssit ja niiden asettamat rajoitukset. Ulkoisten vaikutustekijöiden ja sisäisten resurssien lisäksi kilpailukeinojen valinta perustuu aina kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämiseen. Ulkoisten vaikutustekijöiden analysoinnin jälkeen siirrytään kilpailukeinojen suunnitteluun ja käyttöön.



Kuvio 5. Matkailumarkkinoinnin kokonaisuus (Albanese & Boedeker, 2002, 14)

Tietyissä tilanteissa, yrityksen kehitys ja tuotteet ovat vakiintuneet, saattaa yrityksellä olla edellytyksiä kansainvälistymiseen. Kotimaan markkinointi puolustaa kuitenkin paikkaansa, koska kieli ja kulttuuri tunnetaan, tuotteet ja palvelut löytävät helpommin ostajansa sekä yhteiskunnan talous on ennustettavissa ja poliittisissa rakenteissa muutokset ovat hallittuja. Kansainvälinen markkinointi asettaa yritykselle haasteita ja suurimpia poikkeamia kotimaiseen markkinointiin verrattuna ovat mm.

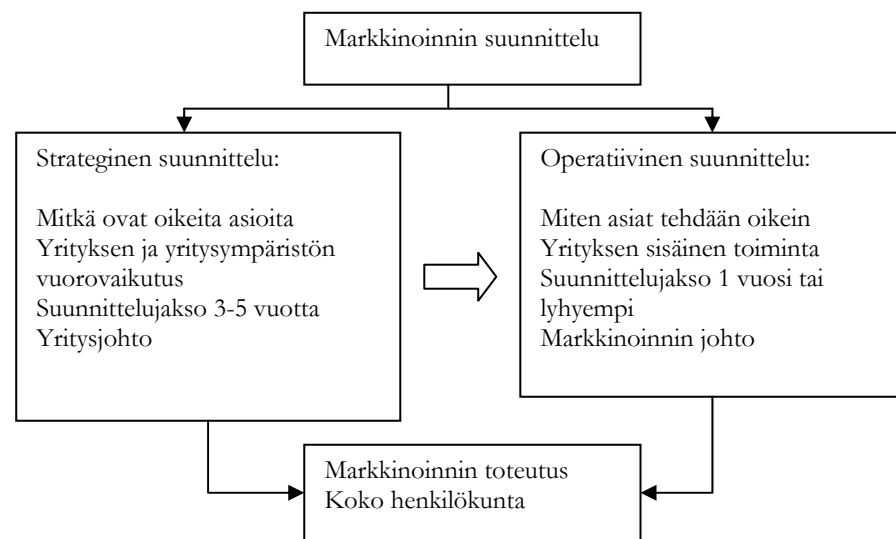
- kulttuuri usein eriytynyt ja maan sisälläkin monikulttureellinen
- markkinat ovat hajanaiset ja pirstaleiset
- politiikka usein epävakaa
- hallitus, talous, rahoitus, valuutta
- business hankalaa lakimuutosten takia
- kontrolli ja koordinointi markkinoiden välillä vaikeaa. (Lipiäinen, 2001, 849–852.)

4.2 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat samoin kuin yrityksen johtoryhmä haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset toteutuvat. (McKinsey & Company 2001 67.)

Markkinatilanteisiin on reagoitava välittömästi ja matkailumarkkinoinnin on mukauduttava ulkoisen ympäristön vaikutustekijöihin. Aiemmin tehtyjä päätöksiä pitää sopeuttaa ulkoisen ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Matkailuyrityksen mahdollisuudet vaikuttaa ulkoiseen ympäristöönsä ovat kuitenkin hyvin pienet ja marginaaliset. (Albanese & Boedeker 2002, 30.)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan Raatikaisen kuvaaman kaavion mukaisesti jakaa pitkäjänteiseen strategiseen suunnitteluun ja lyhyemmän aikavälin operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on tahtotilojen eli visioiden luomista ja niihin sitoutumista pidemmällä (3-5 vuotta) aikavälillä. Operatiivinen suunnittelu perustuu strategiseen suunnitteluun ja se toteutetaan vuosi-, kausi- ja kuukausitasolla. Operatiivinen suunnittelu ohjaa tekemään asioita oikein, se on käytännön työtehtävien hallittua ja järjestelmällistä ohjausta kohti tavoitteita. (Raatikainen 2005, 58–59.)



Kuvio 7. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu (Raatikainen 2005, 59)

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen toimintaympäristö ja tila tässä ja nyt – mitä on saavutettu ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Tämä luo pohjan markkinoinnin yhteiselle ajatusmallille eli strategialle. Strategian pohjalta asetetaan yksityiskohtaisemmat tavoitteet ja niiden perusteella suunnitellaan markkinoinnin käytännön toimet. (Raatikainen, 2005, 58.)

Markkinoinnin suunnittelun perusvaiheet ovat samat kuin kaikessa muussakin suunnittelussa eli:

- perustietojen hankkiminen (lähtökohta-analyysit)
- tavoitteiden asettaminen
- toimenpidevaihtoehtojen kehittäminen ja parhaan vaihtoehdon valinta
- yksityiskohtaisten toimintaohjeiden laatiminen
- toteutus
- seuranta. (Raatikainen 2005, 60.)

Jotta markkinointi on tuloksellista, täytyy kaikki palveluketjun henkilöt sitouttaa siihen jo suunnitteluvaiheessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen työntekijät ja muut ketjuun

kuuluvat henkilöt sisäistävät asiakaslähtöisen toimintatavan, tietävät miten yritys markkinoi ja näkevät oman roolinsa ja merkityksensä yrityksen markkinoinnissa. Markkinointi on jatkuvaa ja pitkäjänteisyyttä vaativaa toimintaa. Esimerkiksi mainonnassa täytyy tarpeeksi pitkään pitää sama linja, jotta asiakkaat alkavat muodostaa mielikuvaa yrityksestä ja muistaa sen. Myös esimerkiksi henkilöstön pukeutumisessa, logoissa ja mainoslauseissa kannattaa samat perusasiat pitää keskeisinä pitkään. Asiakaspalvelun laadun on oltava jatkuvasti halutulla tasolla, jotta yrityksestä muodostuu laadukas ja pysyvä mielikuva asiakkaille. (Pesonen ym. 2000, 30.)

Markkinointisuunnitelmat vaihtelevat tavoitteiden ja päämäärien mukaan. Jotkut suunnitelmat kertovat suurin linjoin yrityksen tulevasta suunnasta, jotkut sen sijaan ovat hyvin käytännönläheisiä ja ulottuvat lyhyelle aikavälille. Yhteistä niille on se, että suunnitelmissa on aina tavoitteita sekä keinoja ja toimintaohjeita tavoitteiden saavuttamiseksi (Albanese & Boedeker, 2002, 11.) Suunnitelman tekeminen on järjestelmällistä aikatauluihin sidottua toimintaa, joka alkaa hyvissä ajoin ennen toimintavuotta (Raatikainen 2005, 60).

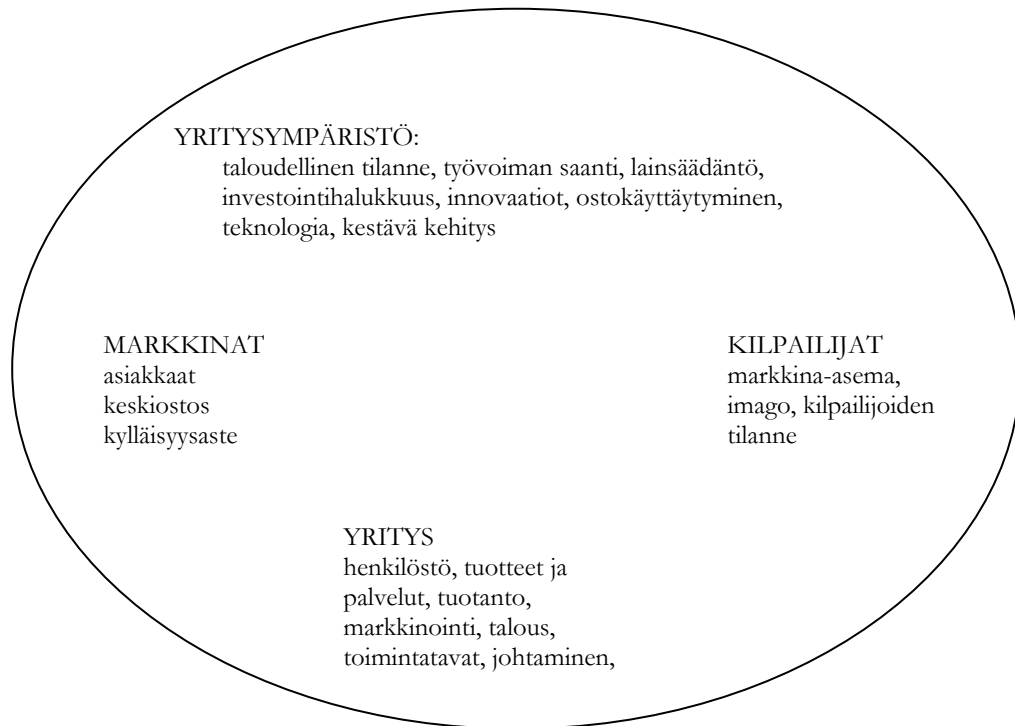
4.3 Markkina-analyysi

Yksinkertaisimmassa muodossa markkinoiden selvittäminen on havaintojen tekemistä yrityksen toimintaympäristöstä. Paikallisten markkinoiden ollessa kyseessä yrittäjällä on yleensä jo kokemuksen kautta melko runsaasti tietoa toimialasta, jolle hän aikoo. Tietoja voidaan täydentää esim. haastattelemalla mahdollisia tulevia asiakkaita tai muita alalla toimivia henkilöitä. Apuna voidaan käyttää myös kirjallisuutta (ammattilehdet, tilastot, tutkimukset jne.), mikäli halutaan selvittää laajempia markkinoita ja kokonaisuuksia. Jos valmista kenttätutkimusta ei ole saatavilla tai sitä ei ole riittävästi, joudutaan tietoa hankkimaan tekemällä markkinaselvityksiä ns. kenttätutkimuksena esim. haastattelemalla henkilökohtaisesti sopivia henkilöitä tai tekemällä kyselyitä suuremmalle joukolle. Tutkimustieto ei kuitenkaan koskaan korvaa kokemuksen kautta tullutta näkemystä ja tietoa. (Holopainen 2006, 67.)

Markkina-analyysissä selvitetään yrityksen liiketoiminnan perusedellytyksiä: markkinoita, joilla yritys toimii. Se on ehdottomasti tehtävä uutta liiketoimintaa aloitettaessa, jotta suunnitelmat perustuvat todelliseen tilanteeseen. Analyysiä kannattaa myös tarkentaa

säännöllisesti, sillä ennakointi sekä nopea reagointi auttavat yritystä menestymään.
(Pesonen ym. 2000, 32.)

Lähtökohta-analyysit voidaan kuvata Raatikaisen (2005, 61) seuraavalla kuviolla:



Kuvio 6. Lähtökohta-analyysit (Raatikainen 2005, 61)

Lähtökohta-analyysit selvittävät markkinoinnin näkökulmasta yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Analyyseissä kerätään yritykselle tärkeää tietoa ja järjestetään se sellaiseen muotoon, että saadaan selvästi näkyviin, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kehitys luo markkinoille. Lähtökohta-analyyseillä kartoitetaan sekä yrityksen ulkopuolisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä että yrityksen sisäistä tilannetta. Tavallisia ulkoisia analyysijä ovat

- ympäristöanalyysit
- kilpailija-analyysit
- markkina-analyysit. (Raatikainen 2005, 61.)

Sisäiset analyysit eli yritysanalyysit kertovat yrityksen tilasta suunnitteluhetkellä: henkilöstö, tuotteet ja palvelut, tuotanto, markkinointi, talous, toimintatavat, johtaminen, organisaatorakenne jne. (Raatikainen 2005, 61.)

Yksi liiketoiminnan suunnittelun kysymyksistä on, miten suuri markkinaosuus ja myyntivolyymien viiden ensimmäisen vuodenaikana pystytään saavuttamaan. Asemoinnin yhteydessä tehdyt ratkaisut ja arviot antavat viitteitä siitä, miten paljon eri segmenteistä voidaan tavoittaa asiakkaita. Tässä yhteydessä tulisi miettiä myös, pystytäänkö kilpailijoilta mahdollisesti houkuttelemaan asiakkaita ja kuinka paljon. (McKinsey & Company 2001, 75.)

4.4 Markkinointistrategia

Strategia kuvaa lähestymistapaa, jolla tavoite pyritään saavuttamaan. Markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. (McKinsey & Company 2001, 75.) Markkinointistrategiat ja -toimenpiteet pohjautuvat pitkälti ns. 4P -malliin (Product, Price, Place, Promotion), eli tuote, hinta, jakelu ja viestintä. Tämä 4P -malli on Jerome McCarthyn jo 1960-luvulla kehittämä ja sitä on vuosien saatossa tehty erilaisia muunnelmia. 4P -malliin on kuitenkin kiteytetty yrityksen varsinaiset kilpailukeinot. (Joensuun Yliopisto 2006.)

4.4.1 Tuote ja tuotekehitys

Tuotestrategia on linjaus siitä, millaisia tuotteita tai palveluita tuotetaan ja kenelle niiden markkinointi suunnataan. Siinä pohditaan seuraavia asioita:

- tuote-markkinayhdistelmät (yhteys tuotteen elinkaareen)
- segmentointi (asiakaskohderyhmien valinta)
- markkina-aukkojen etsiminen (uusien tuotteiden lanseeraaminen)
- tuotedifferointi (tuotteen jalostaminen, tuotteistaminen)
- tuoteperheet (merkki- ja brändituotteet)
- tuoteasemointi (tuotteen sijoittaminen markkinoille kilpailijoihin nähden).

(Raatikainen 2005, 79–80.)

Tuotestrategia on tärkeä osa matkailuyrityksen liiketoimintaa. Tuotteelle määritellyt kohderyhmät, tuotteen laatutaso, sen oikea imago ja brandi ovat koko liiketoiminnan

perusta. Aloittavalla matkailuyrityksellä on usein kiusaus lähteä tarjoamaan palveluja ”kaikille kaikkea” -tyyliin kysynnän ollessa vähäistä. Tästä on seurauksena se, ettei asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin voida perehtyä ja paneutua siten, että voitaisiin kehittää erilaisille asiakkaille suunnattuja yksilöityjä palveluja. Keskeinen kysymys matkailuyrityksen toiminnassa onkin se, millaisen strategian yritys valitsee toisaalta palvelujen lajitelman ja valikoiman suhteen sekä toisaalta palvelujen laatutason suhteen. (Komppula & Boxberg 2002, 154–155.)

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu ja sille onkin ominaista, että asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jota tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluille on myös ominaista, että kysyntä ja tarjonta ovat huipuissaan eriaikaisesti. Palvelun aineettomuus aiheuttaa myös sen, ettei epäonnistunutta palvelukokemusta voida palauttaa. Kokemusta yleensäkin on hankalampi hyvittää tai korvata kuin esimerkiksi rikki mennyttä vaatetta tai epäkuntoista autoa. Kokonaismatkailutuote koostuu yksittäisten yritysten ja muiden palveluntuottajien tarjoamista palveluista. Tuotteen tulisi tarjota asiakkaalle lisäarvoa, joka syntyy jokaisessa tuotteen syntyprosessin vaiheessa. Arvon tulee olla oikeassa suhteessa niihin uhrauksiin, joita asiakas panostaa saadakseen kokemuksen. (Komppula & Boxberg 2002, 10–21.) Matkailupalvelujen tuottaminen on riippuvainen myös usein alihankkijoiden suorituksista, josta syystä päävastuussa olevan matkailuyrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota alihankkijoiden valintaan ja valvoa niiden suorituksia (Albanese & Boedeker 2002, 129.)

Jokaisella tuotteella on oma elinkaarensa. Kaaren pituuteen vaikuttavat palvelun luonne sekä trendit ja muoti-ilmiot. Alkuperäinen tuoteidea on antanut jo jonkinlaisen kuvan tuotteen ominaisuuksista. Asiakassegmenttien analysoinnin jälkeen pitää miettiä, vastaako tuote asiakkaiden kaikkiin tarpeisiin. Tuotekehitysprosessin tarkoituksena on tuottaa nykyisille asiakkaille matkailupalveluja, jotka vastaavat paremmin ja yksilöidymmin mahdollisimman monen asiakkaan tarpeita. Yritys voi myös laajentaa markkinointinsa täysin uusiin asiakassegmentteihin jo olemassa olevilla tuotteilla. Matkailualalla, jossa samoja palveluita myydään erilaisille asiakkaille, kuten esim. ulkomaalaisryhmille, käytetään paljon tätä vaihtoehtoa. Yritys pyrkii siis markkinoinnin kilpailukeinojen avulla sovittamaan palvelunsa uusien asiakasryhmien ostokäyttäytymistapoihin ja -tarpeisiin. Esitteet voidaan esimerkiksi laatia uusilla kielillä tai valitaan uusiin markkinoihin soveltuvia jakeluvaihtoehtoja. Markkinoiden laajentaminen ja kehittäminen onnistuu erityisesti silloin, kun palvelutuotannossa osataan ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet. (Albanese & Boedeker 2002, 146–147.)

Kilpailun koveneminen asettaa matkailuyrittäjälle monia haasteita. Teollisuusmaiden väestö ikääntyy ja se tuo omat vaatimuksensa matkailutuotteiden kehittämiseen. Ihmiset jäävät aiempaa varhaisemmin eläkkeelle ja näin vapaa-aikaa jää enemmän. Yksineläjien ja lapsettomien määrä lisääntyy. Matkailijat ovat kokeneita ja heidän muututtuaan vaativammaksi informaation tarve kasvaa. Kansainvälistyminen edellyttää kielitaidon jatkuvaa parantamista ja eri kulttuureihin ja niiden tapoihin tutustumista. Nämä seikat sekä poliittiset ja lainsäädännölliset rajoitukset tuovat omat haasteensa mm. teknologian hyödyntämiseen sekä itsensä kehittämiseen yrittäjänä ja asiakaspalvelijana. WTO:n, maailman matkailujärjestön mukaan lyhyet lomat sekä luonto- ja kulttuurimatkailu lisääntyvät. Myös kannuste- eli incentivematkailun ja kokousmatkailun ennustetaan myös lisääntyvän. (Pesonen ym. 2000, 14–15.)

4.4.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu on yksi liikkeenjohdon tärkeimmistä ja samalla vaikeimmista päätöksistä. Hinnoittelupäätös vaikuttaa monesti helpolta ratkaisulta, koska se on helppo tehdä väärin. Monet yrittäjät kiinnittävät liian vähän huomiota hinnoitteluun ja tuotteen hinta asetetaan vaiston varassa. Tuntemalla hinnoittelun teoreettiset lähtökohdat, voidaan myös vaistoon perustuva hinnoittelu ohjata oikeaan suuntaan. (Laitinen 1990, 9.)

Hintaratkaisuja tehtäessä on yrityksellä edessään kolme päätöstä, joilla kaikilla on vaikutuksensa markkinamenestyksen tekemisessä. Nämä päätökset ovat

1. hinnoittelupolitiikka (kallis, keskihintainen, halpa)
2. hinnoittelutekniikka (kokonais-/pakettihinnoittelu, täysin pilkottu hinnoittelu, yhdistelmähinnoittelu)
3. hinnan asettaminen (Rope & Pyykkö 2003, 199.)

Näihin sisältyy useita tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologisesti markkinamenestykseen (Rope & Pyykkö 2003, 199). Oikean hintastrategian avulla voidaan esimerkiksi saada jalansija markkinoilla tai estää kilpailijoiden tunkeutuminen markkinoille. Hinnan avulla kohdistetaan tuote tai palvelu halutuille asiakasryhmille ja varmistetaan toiminnan kannattavuus. (Raatikainen 2005, 81.)

Hinnoittelun perussääntöihin kuuluvat markkinoiden, kysynnän, kustannusten ja kilpailijoiden tunteminen sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Tuotteen korkein hinta on se, minkä asiakas on valmis maksamaan. Tämä on vastoin käsitystä, jonka mukaan hinta määräytyy suoraan kustannusten mukaan. Kustannusten ja hinnan välinen suhde on ratkaisevan tärkeä vain silloin, kun arvioitu hinta ei kata kustannuksia. Asiakkaan maksama korkein mahdollinen hinta riippuu kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamasta hyödystä. (McKinsey & Company 2001, 77; Pesonen ym. 2000, 61.)

Kysyntälähtöiseen hinnoitteluun tarvittavia tietoja saadaan mm. yhteistyökumppaneilta ja kyselytutkimusten avulla. Koemarkkinointi on yksi tapa tutkia tuotteiden kysyntää eri hinnoilla. Samalla on mahdollista saada hinnoittelun perustaksi tietoa mm. asiakkaiden arvostuksista ja tuotteen hyödyistä, ostomääristä ja -tavoista, motiiveista sekä hintatietoisuudesta. Myös jakelutieratkaisut vaikuttavat hinnoitteluun. Tehokkaat jakelutieratkaisut lisäävät kustannustehokkuutta, vaikkakin useilla yrityksillä on pyrkimys lyhentää jakeluteitä, mikä antaa liikkumavaraa hinnoitteluun. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 205–206.)

Hinta on tärkeä ja sen lisäksi myös erikoinen päätösmuuttaja siksi, että hinnanmuutosten vaikutusta asiakkaiden käyttäytymiseen on suunnattoman vaikea ennustaa. Hinnan rooli yrityksen liiketoiminnassa on monivivahteisempi kuin mitä ensi kädessä voisi olettaa. Hinta vaikuttaa mm. seuraaviin tekijöihin:

- Hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen laadun ja arvon
- Hinnoittelulla yritys asemoi paikkansa nykyisessä tai tulevassa kilpailussa
- Hinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. (Sutinen & Wiklund 2004, 229–231.)

Hinnalla on monta merkitystä markkinoilla. Ennen kaikkea se on tuotteen arvon mittari ja sen muodostaja. Jos yrityksellä ei ole muuta tapaa osoittaa tuotteen olevan hyvätasoinen, se tulee ainakin osoittaa hinnalla. Jos yritys ei hinnalla osoita sitä arvoa, minkä mielikuvaperusta tuotteelle mahdollistaisi, liian matala hinta vie tuotteelta tämän mielikuva-arvon. Markkinoille tultaessa pitää siis hinta asettaa heti oikealle tasolle suhteessa kilpailijoihin. Jos joku ajattelee tuovansa tuotteen edullisella hinnalla markkinoille ja lähteä sitten myöhemmin nostamaan hintaa, tämä toimintamalli ei onnistu. (Rope & Pyykkö 2003, 198.)

Matkustajilla on nykyisen aiempaa enemmän rahaa käytettävissä, mutta toisaalta asiakkaat ovat yhä hintatietoisempia. Hintavertailu EU:n sisällä voi kiristää kilpailua euron käyttöön

oton jälkeen. Matkailuyrittäjän on löydettävä omille palveluilleen muita kilpailukeinoja kuin hinta. Valuuttakurssin vaihtelut vaikuttavat olennaisesti siihen, mille alueelle milloinkin matkustetaan. Sen vuoksi maailman talouden seuraaminen voi olla hyvinkin ratkaisevaa omassa tuotekehittäelyssä, hinnoittelussa ja markkinoinnissa. (Pesonen ym. 2000, 17.)

4.4.3 Markkinointi- ja jakelukanavat

Jakelukanavien valinnan perusajatus on saada oikea tuote oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Monille yritykselle jo jakelupisteen sijainti ja aukioloajat ovat merkittäviä strategisia valintoja. Jakelustrategioita ovat

- suora jakelu
- epäsuora eli väliportainen jakelu
- selektiivinen jakelu (jälleenmyyjät valikoidaan huolella). (Raatikainen 2005, 81–82.)

Yksi matkailuyrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista on matkailupalveluiden saatavuus. Sen avulla pyritään ensisijaisesti varmistamaan, että asiakas pystyy ostamaan yrityksen palveluja. Matkailupalveluiden saatavuutta varmistavat päätökset liittyvät jakelukanaviin sekä ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Jakelukanava on reitti, jota pitkin matkailupalvelu markkinoidaan ja myydään asiakkaalle. Tämä reitti voi olla lyhyt ja koostua vain kahdesta toimijasta - matkailupalvelun tuottajasta ja kuluttajasta – jolloin puhutaan suorajakelusta. Matkailussa tavallisinta on kuitenkin epäsuora jakelu, joka tarkoittaa jakelua erilaisten välikäsien eli myyntikanavien kautta. (Albanese & Boedeker 2002, 149–150.)

Matkailuyrityksen käytettävissä olevia markkinointi- ja jakelukanavia ovat kotimaassa yrittäjän oma markkinointi, erilaisten markkinointiorganisaatioiden tekemä markkinointi ja yhteismarkkinointi esim. yrittäjien välisellä yhteistyöllä. Ulkomaan markkinoinnissa kanavina ovat oman markkinoinnin lisäksi matkailuun erikoistuneet markkinointiorganisaatiot. (Pesonen ym. 2002, 43–45.)

Matkailuyritykset tarvitsevat monipuolisia markkinointi- ja myyntikanavia, jotta varmistetaan matkailupalveluiden riittävä myyntivolyymi. Matkailupalvelun on oltava saatavissa samanaikaisesti eri paikoissa, jotta potentiaalisille ostajille olisi tarjolla erilaisia hankintamahdollisuuksia. Tämä merkitsee sitä, että matkailuyritys joutuu käyttämään rinnan ja jopa päällekkäin sekä suoraa, että epäsuoria jakeluvaihtoehtoja erityisesti silloin, kun

halutaan saavuttaa kattavasti laajat ja kansainväliset markkinat. (Albanese & Boedeker 2002, 154–155.)

Albanese & Boedekerin (2002, 152–154) mukaan matkailupalveluiden epäsuoria jakelukanavia ovat mm. seuraavat:

- matkatoimistot ja matkanjärjestäjät
- keskusvaraamot (esim. Hotelzon Oy, Suomen Hotellivaraukset Oy)
- sähköiset jakelutiet, sekä paikalliset että maailmanlaajuiset (esim. Amadeus, Galileo)
- liikenneyhtiöt (esim. Finnair Top Club, Aurinkomatkat)
- alueelliset matkailuorganisaatiot (esim. Lapin Matkailu Oy)

4.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sitä, miten yrityksen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille kerrotaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Viestinnän suunnittelu lähtee liikkeelle kohderyhmästä, potentiaalisista asiakkaista. Viestinnän on oltava kohderyhmän kannalta uskottavaa ja luontevaa. Markkinointiviestinnässä on erityisen tärkeää, että myös henkilöstö on tietoinen viestinnän sisällöstä. Viestinnän keinoja ovat

- henkilökohtainen myyntityö (asiakaskäynnit, asiakaspalvelu etc.)
- mainonta (sähköinen mainonta, mediamainonta esitteet, käyntikortit, kirjekuoret)
- myynninedistäminen (koulutus, tutustumiskäynnit, benchmarking, tuote-esittelyt)
- suhde- ja tiedotustoiminta (sisäinen ja ulkoinen suhdetoiminta, henkilöstö ja yhteistyökumppanit). (Pesonen ym. 2002, 47–79.)

Markkinointiviestinnällä on erityisesti matkailussa tärkeä rooli johtuen matkailupalveluiden erityispiirteistä. Erityisesti se, ettei asiakas pysty ennakkoon arvioimaan matkailupalveluiden laatua, pakottaa yritykset panostamaan markkinointiviestintään. Yleisesti katsoen tiedottamisen lisäksi markkinointiviestintä tähtää seuraaviin päätavoitteisiin:

- ostohalukkuuden luominen
- yritys- ja tuoteimagon luominen

- myynnin aikaansaaminen
- asiakkaiden ostopäätösten vahvistaminen
- asiakassuhteiden ylläpitäminen, kehittäminen ja syventäminen. (Albanese & Boedeker 2002, 180.)

Markkinointiviestinnän sisällön suunnittelu ja painotus ovat hyvin tilannekohtaisia. Kun suunnitellaan matkailupalvelun lanseerausta tukevaa viestintää, keskitytään erilaisiin asioihin kun silloin, kun halutaan parantaa yrityksen imagoa tai asemaa markkinoilla. (Albanese & Boedeker 2002, 179–184.)

Mainonnan tekemisen suurimpia ongelmia on se kuvitelma, että mainostaja olettaa asiakkaan huomaavan lähes kaiken se mainonnan, minkä piiriin hän tulee. Todellisuudessa vain pieni määrä kaikesta viestinnästä läpäisee ihmisen tietoisesta noteeraamiskynnyksen. Markkinointi on myös kestävyyslaji, jossa tarvitaan malttia tehdä samalla viestisisällöllä ja aivan samalla otteella mainontaa vuodesta toiseen, vaikka asia mainostajaa itseään alkaisikin jo kyllästyttää. Siinä vaiheessa kun mainonnan tekijä itse on täysin kyllästynyt samanlaisen viestin tekemiseen, juuri kukaan kohderyhmästä ei ole sitä vielä huomannut, puhumattakaan siitä, että he sen muistaisivat. Oleellista onkin, että yrityksen tulisi aina toistaa viestinnällisiä peruselementtejään. Toisto tarkoittaa sekä vuosia kestävästä yhtäläisellä linjalla toteutettavaa viestintää kuin myös samassa hetkessä useassa välineessä tai samassa välineessä usean kerran toistettavaa mainontaa. (Rope & Pyykkö 2003, 263–264.)

Uuden teknologian ansiosta tiedottaminen on entistä nopeampaa, eli on mahdollista tiedottaa kansainvälisestikin nopeasti ja helposti. Ongelmana ei ole enää aikaviive, vaan enemmänkin erottuminen muista ja vastaanottajan mielenkiinnon herääminen. Suorien, välittömien ihmiskontaktien merkitystä ne eivät kuitenkaan täysin korvaa. Sekä kansainvälisen että kotimaan markkinoinnin viestinnässä on ratkaisevan tärkeitä tunteita ja määrittellä kohderyhmä – onko vastaanottaja kuluttaja vai jälleenmyyjä. Kansainvälisillä markkinoilla muuttuva toimintaympäristö, paikallinen kulttuuri, kieli, tavat ja tottumukset sekä sosiaaliset olot asettavat viestinnän suunnittelijalle erittäin suuria haasteita. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 223–224.)

4.5 Sähköinen markkinointi ja mainonta

Kuluttajat ovat viimeisten vuosien aikana muuttaneet tottumuksiaan merkittävästi. Muutos on ollut kokonaisvaltaista ja liittyy uudenlaiseen elämäntapaan. Tässä uudessa elämäntavassa itsepalvelu on merkittävässä roolissa. Kuluttajat ovat oppineet, että palvelemalla itse itseään, he ovat ajasta ja paikasta riippumattomia ja selviävät edullisemmin ja nopeammin tarpeidensa toteuttamisessa. Internetin toiminnallisuuden käyttö osto- ja tiedonhankintakanavana on yksi osoitus tästä. Asiakkuudesta on tullut anonyymimpi kuin se oli aiemmin. (Keskinen 2001, 9.)

Sähköistä markkinointia ja mainontaa tarkasteltaessa tulee muistaa internetin laaja-alaiset toimintamahdollisuudet. Internet on vakiinnuttanut asemansa tiedonjakoväylänä ja sähköisenä hakemistona. Usein onkin todettu, että ”jos et ole internetissä et ole olemassakaan”. Internet-verkon käytön yleistyminen on vaikuttanut tähän päivään mennessä jollain lailla suurimpaan osaan ihmisten välistä viestintää. Siitä on tullut merkittävä osa yritysten toimintaa ja tiedonvälitystä. Nopeasti saatavan ja välittyvän tiedon avulla päätöksenteko on aiempaa varmemmalla pohjalla ja nopeampaa. Tämän vuoksi verkkomaailmaan osallistuminen on varsinkin yrityksille elintärkeää. Jääminen sähköisen tiedonsiirtoverkon ulkopuolelle merkitsee mahdollisuuksien kaventumista liiketoiminnassa. (Magnum Finland Oy, 2007.)

Verkkomainonta on uusi ja yleistynyt mainonnan muoto. Yleisimmin se on www-sivustoilla näkyviä bannereita, jotka toimivat samalla linkkeinä mainostajan www-sivuille. Bannereita voisi perinteisessä mainonnassa verrata ilmoitteluun. ”Verkkoilmoittelussa” lähtökohtana on mahdollisimman tehokas viestittäminen mahdollisimman pienten tiedostojen avulla. Kokonaisen www-sivuston tarkoitus voi hyvin olla myös mainonta. Tällöin sähköinen esite on usein informatiivista mainontaa, joka voi sisältää tarkan ja runsaan tietopaketin esiteltävästä tuotteesta tai palvelusta. Perinteisessä mainonnassa tällaista www-sivustoa voi verrata esitteeseen tai tv- ja radiospottiin tai uutena mainonnan alueena näiden yhdistelmään. Verkkomainonnan ylläpito on huomattavan edullista. (Magnum Finland Oy, 2007.)

Matkailupalvelujen hankkiminen internetin kautta lisääntyy jatkuvasti. Internet tarjoaa paljon erilaisia vaihtoehtoja matkailuyrityksen tuotteiden esille tuomiseen. Matkailupalveluiden tarjoajat voivat tehdä esimerkiksi yhteisiä markkinointikampanjoita. Internetissä on helppo yhdistää esimerkiksi tietyn alueen majoitus-, ravitsemis-, viihde- ja kulttuuripalvelut yhteisille verkkosivuille. Internet on hyvä tietolähde myös kilpailijoiden ja heidän tuotteidensa

seuraamiseen. Jotta internet-sivuilla saavutettava hyöty olisi mahdollisimman suuri, sivuja on päivitettävä jatkuvasti ja niiden ulkoasua on muutettava tietyin väliajoin, jotta sivuilla kävijöiden mielenkiinto säilyy. (Pesonen ym. 2000, 17.)

Perinteisten tuotteiden kohdalla verkko on edullisin tapa lähteä tuotteiden myyntiin ilman fyysistä liiketilaa. Postimyyntiluettelon painattaminen ja jakelu on korkeiden kustannusten vuoksi mahdollista vain suurille yrityksille. Internetiin kerran investoidun "kaupan" pitäminen ajan tasalla on edullista ja mahdollistaa pienyrityksille kilpailun suurempien kanssa. WWW-sivusto tai osa siitä voi olla suunnattu vain tietylle kohderyhmälle, jolloin ne voivat sisältää myös huomattavan määrän luottamuksellista tietoa. Tällä tavoin päästään tekemään varsinaista e-businesta: siirtämään rutiinitoimintoja verkkoon ja vapauttamaan henkilökunta tuottavaan työhön. (Magnum Finland Oy 2007.)

Internetin yksi sovellus ovat sisäiset verkot, esim. matkailupalveluiden jakelu-, varaus- ja tietojärjestelmä Amadeus. Sen kautta matkatoimistot voivat varata lentoyhtiöiden, hotellien ja autonvuokraamojen palveluita reaaliajassa ympäri maailmaa. Nykyisin matkailutuotteen myyjä edellyttää, että tuote on varausjärjestelmässä ja helppo varata. Kohteista tarjottavan informaation on oltava luotettavaa. Kiristynyt kilpailu on johtanut tarkkaan kustannusseurantaan ja asiakasta on pystyttävä palvelemaan entistä lyhyemmässä ajassa. Omien laitteiden ja ohjelmien tarve on hyvä kartoittaa asiantuntijan kanssa. (Pesonen ym. 2000, 17.)

MEK on kehittänyt kotimaan matkailupalveluiden myynnin, tuotesuunnittelun ja markkinoinnin tueksi mm. PROMIS -järjestelmän. PROMIS (Professional Marketing Information Service) on Suomen laajin englanninkielinen matkailutuotteiden ja -palveluiden tuotetietokanta, jonka avulla halutaan taata matkailu-suomen kattavuus ja korkea laatutaso ulkomaan markkinoilla. PROMISIin uudistettiin vuonna 2006 yhdeksänkieliseksi sisällöntuottoalustaksi, josta tuli tekniikan uusien mahdollisuuksien myötä MEKin ulkomaan markkinoinnin Internet sivustojen www.visitfinland.com pääsisältö. (MEK 2007.)

WAP eli wireless application protocol -tekniikka antaa uusia mahdollisuuksia tuotekehittelyyn ja markkinointiin. Tämän tekniikan avulla voi tarjota esim. aikataulut, kanta-asiakkaille tarkoitetut palvelut, alueen matkailupisteiden aukioloajat tai hinnastot suoraan asiakkaan matkapuhelimeen. (Pesonen ym. 2000, 18.)

5 RISKIEN ARVIOINTI

Riski käsitteenä voidaan määritellä monellakin tavalla. Yhteistä kaikille tulkinnoille on se, että riskin toteutuminen merkitsee toimijalle jotain ei-toivottavaa tapahtumaa. Liike-elämässä riskin toteutumiseen liitetään yleensä jonkin asteisen tappion tai menettämisen uhka. Jotta yritysten riskien arviointi olisi mielekäästä, täytyisi kaikkien riskien osalta kyetä arvioimaan riskin toteutumisen, realisoitumisen, rahalliset vaikutukset. (Sutinen & Wiklund 2003, 187.)

Varsin yleinen lähestymistapa on jakaa yrityksen riskit liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Vahinkoriskejä ovat tyypillisimmillään esinevahingot ja kiinteistöön kohdistuvat vahingot, kuten vesivahingot ja tulipalot (Sutinen & Wiklund 2004, 187). Osa riskeistä on kuitenkin luonteeltaan yllätyksellisiä ja täysin ennalta arvaamattomia. Tähän riskityyppiin kuuluvat liikeriskit. Ennalta täysin arvaamattoman riskilajin toteutumisesta voidaan ottaa esimerkiksi matkustajalentokoneilla suoritettu terrori-isku New Yorkin World Trade Centeriin 11.9.2001. Mikään kehitysprojekti ei etukäteen voisi vastaavanlaisten yllätystekijöiden toteutumismahdollisuutta järkevästi arvioida ja määritellä sille todennäköisyyttä. (Rissanen 2003, 467.)

Jokaisen yrityksen tulisi määrääjain tehdä riskianalyysi. Analyysin tavoitteena on tunnistaa yrityksen riskit sekä arvioida niiden merkitystä ja uhkaa yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Riskianalyysi pitää sisällään kolme vaihetta (Sutinen & Wiklund 2004, 189.)

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskien todennäköisyyden arviointi
3. Riskien suuruuden arviointi.

Varsinaisen riskianalyysin jälkeen yrityksen tulee perustellusti ottaa kantaa eri riskeihin sovellettaviin hallintakeinoihin ja käytettäviin resursseihin. Tavoitteena on niukkojen resurssien mahdollisimman tehokas käyttö eli sopivien ja oikeiden keinojen löytäminen kunkin riskin osalta. On kuitenkin muistettava, että koskaan yritys ei voi kaikkia riskejään poistaa. Jonkin asteinen epävarmuus on aina osa yritystoimintaa ja se tulee hyväksyä. (Sutinen & Wiklund 2004, 189.)

Matkailuyrittämisessä on monia riskejä: avainhenkilö lähtee yrityksestä, ideoita kopioidaan tai esim. kuljetusyhtiön lakko vaikeuttaa asiakkaiden liikkumista. Uudella yrityksellä voi olla vaikeuksia saada ideaansa markkinoille. (Pesonen ym. 2000, 70.)

5.1 Riskien luokittelu

Jotta riskit ja niiden hallintapyrkimys voidaan kohdata taloudellisesti ja rationaalisesti, niin ne on syytä luokitella todennäköisyyden ja vaikuttavuuden mukaan.

- A. Riskin toteutuminen on hyvinkin mahdollinen ja toteutuessaan sen merkitys projektille on erittäin suuri eikä sen toteutumiseen voida vaikuttaa
- B. Riskin toteutuminen on täysin mahdollista projektin kuluessa ja vaikutus projektille on hyvin suuri. Riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa.
- C. Riski saattaa toteutua projektin aikana, mutta toteutuessaan kokonaisvaikutus projektille vain kohtalaisen merkittävä. Riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa.
- D. Riskin toteutumisen todennäköisyys on pieni ja vaikutus projektiin on vähäinen. Riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa. (Rissanen 2003, 471).

Pesonen ym. (2000, 71) mukaan riskit voidaan lajitella seuraavasti:

Henkilöriskit

Henkilöriskit liittyvät yrittäjän ja henkilöstön työkykyyn, yrittäjän oman talouden turvaamiseen, työympäristönturvallisuuteen, osaamiseen, työsuhteisiin ja yritystä vahingoittaviin henkilöstön tahallisiin tai tahattomiin vahingontekoihin sekä työmatkoilla tapahtuviin onnettomuuksiin. Matkailuyrityksessä henkilöriskeistä vakavimpia ovat yrittäjään itseensä kohdistuva työkyvyn menetys sekä henkilökunnan osaaminen ja sitoutuminen yritykseen. (Pesonen ym. 2000, 71.)

Menestyvältä matkailuyritykseltä vaaditaan osaamista. Työntekijä voi osaamattomuudellaan ja väärällä asiakaspalveluasenteellaan sekä hidastaa että vahingoittaa työn sujumista ja jopa heikentää yrityksen imagoa. Jos yrityksessä on useita työntekijöitä, riskinä on avainhenkilön mahdollinen siirtyminen toiseen työpaikkaan tai että hän perustaa oman yrityksen. (Pesonen ym. 2000, 71.) Avainhenkilön työpanoksen korvaaminen tulee yritykselle kalliiksi ja vaati

runsaasti aikaa. Riski konkretisoituu avainhenkilön viedessä mukanaan yritykselle keskeistä osaamista. Henkilöriskinä voidaan pitää myös yrittäjän henkilökohtaista toimeentuloa uhkaavia tekijöitä, kuten velkaantumista ja omistajaperheen sisäisiä ristiriitoja. (Suominen 2000, 14.)

Henkilöriskejä voi vähentää mm. huolellisella rekrytoinnilla, koeajaksi palkkaamisella ja henkilökunnan perehdyttämisellä, avoimella työilmapiirillä sekä yrittäjän oman kunnan vaalimisella (Pesonen ym. 2000, 72.) Pienissä yrityksissä monet henkilöriskit korostuvat. Avainosaaminen on usein ainoastaan yhden ihmisen varassa, toisella on useita vastuualueita ja varamiesjärjestelmät puuttuvat kokonaan. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2007.)

Taloudelliset riskit

Matkailu on hyvin haavoittuva ala. Lakon, luonnonmullistuksen, poliittisen epävakaisuuden tai muun ympäristöstä johtuvan ennalta arvaamattoman seikan vuoksi matkailuyritys voi joutua jopa konkurssin partaalle. Vakavaraisuuteen vaikuttaa alan kausiluonteisuus. Matkailutuotteen myyminen vain tiettyyn vuodenaikaan edellyttää, että tuloja on riittävästi turvaamaan toimeentulo myös sesongin ulkopuolella. Talousriskejä voi pienentää mm. budjetoimalla, seuraamalla kustannuksia ja laatimalla tarjoukset niin, että tuotteelle jää katetta. Riittävän suurella pääomalla yritys turvaa vakavaraisuutensa. Matkailupalvelujen markkinointi vaatii pääomaa etenkin yritystoiminnan alkuvaiheessa. Kuluja syntyy helposti enemmän kuin tuloja. (Pesonen ym. 2000, 72.)

Liike- ja taloudelliset riskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Menestyäkseen yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä. Pk-yrityksen riskikenttä on monimutkainen ja jokaiseen päätökseen sisältyy sekä mahdollisuuksia että uhkia. Liike-riski on liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski, joka onnistuessaan johtaa voiton saamiseen ja epäonnistuessaan aiheuttaa tappiota. Toiminta on riskitöntä ainoastaan silloin, kun tehty päätös johtaa varmasti myönteiseen tulokseen. Liike-elämässä tällainen tilanne ei ole käytännössä mahdollinen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2007.)

Toiminnalliset riskit

Toiminnan organisointiin liittyviä riskejä menestyvä matkailuyritys voi poistaa tai vähentää seuraamalla kilpailijoiden toimintaa, ottamalla oppia vastaavien, myös ulkomaisten yritysten toimintamalleista sekä seuraamalla matkailutrendejä. Tuotekehitykseen on panostettava jatkuvasti. (Pesonen ym. 2000, 72.) Toiminnan keskeytysriski tuo mukanaan hankalia

seurannaisvaikutuksia. Nyky-yhteiskunnassa yritykset ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Yritysten välinen riippuvuus lisää keskeytysriskien mahdollisuutta ja voidaan puhua verkosto- ja riippuvuusriskeistä. (Suominen 2000, 15.)

Toimintaedellytyksiin liittyvät riskit

Matkailutuotteeseen liittyy usein monia palveluportaita, kuten majoitus, kuljetus, ohjelmalvelut ja myyntiorganisaatio. Tuotteessa mukana olevien yhteistyötahojen on mietittävä tarkoin palveluketjun sujuvuus. Laatuvaatimusten on oltava sopivassa suhteessa henkilökunnan osaamiseen ja suorituskykyyn. Asiakas ajattelee matkaa kokonaisuutena, jo matkan myyvä taho vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan tuotteen laadusta. Laatu on tarkkailtava aina matkan ostamisesta kotiinpaluuseen saakka. (Pesonen ym. 2000, 72.)

Sidosryhmiin liittyvät riskit

Matkailuyrityksen sidosryhmiä ovat asiakkaat, rahoittajat, alihankkijat, viranomaiset ja erilaiset matkailuorganisaatiot. Häiriöt verkostossa voivat johtaa toiminnan keskeytymiseen. Keskittyminen liikaa niihin asioihin, jotka ovat yrittäjältä mielenkiintoisia ja mukavia, eivät välttämättä ole asiakkaan mielestä tärkeitä. Matkailualaa sääteleviä lakeja, normeja ja erilaisia määräyksiä on syytä noudattaa. Jos esimerkiksi valmismatkaliikelakia ei noudateta, voi pahimmassa tapauksessa joutua lopettamaan toiminnan. Myös ravintolatoiminta edellyttää lupien hankkimista. Verotukseen kannattaa perehtyä, vaikka kirjanpidon yrityksessä hoitaisikin tilitoimisto. Alihankkijakytkenät ovat matkailualalle tyypillisiä. Pienet yritykset ovat verkostoituneet keskenään ja kukin tekee sitä, minkä parhaiten osaa. Matkatoimisto ostaa palvelut kultakin tuottajalta alihankintana. Jos tämä yhteistyö ei suju moitteettomasti, voi toiminta olla vaarassa. Yhteydenpidon on oltava sujuvaa ja asiakaspalveluperiaatteiden samansuuntaiset. (Pesonen ym. 2000, 73–74.)

Omaisuus- ja keskeytysriskit

Pesosen ym. (2000, 74) mukaan matkailuyrityksen omaisuusriskejä voivat olla esimerkiksi tulipalo, vuotovahingot, laiterikot, tietovuodot, varkaudet ja ilkivalta. Näitä riskejä voidaan vähentää mm. turvallisuuskoulutuksella ja -ohjeistuksella, valvontaa tehostamalla, vakuutuksilla ja ohjeistamalla henkilökuntaa esimerkiksi liikesalaisuuksista.

Pienten yritysten keskeinen haaste on toiminnan häiriöttömyyden ja varmuuden turvaaminen. Vaativa liike-elämä edellyttää aikataulussa ja lupauksissa pysymistä. Pyrkimykset

nopeuteen ja tehokkuuteen edellyttävät kaikkien osapuolten pysymistä aikataulussa. Jos toimitus asiakkaalle viivästyy vaikka vain päivällä, vahinko voi olla heille suuri. Ja pahimmassa tapauksessa yritys joutuu maksuvielaksi, jos se on syyllinen viivästykseen. Pieni yritys kestää vain pieniä häiriöitä. Kun omaa pääomaa on vähän, pitää tulojen olla säännölliset. Jos eletään kädestä suuhun, voi lyhytaikainenkin tulojen häiriö suistaa yrityksen kriittiseen tilaan tai velkakierteeseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2007.)

Omana riskityyppinä voidaan pitää myös tietoriskejä. Tietoriskejä on pitkään aliarvioitu, eikä niiden hallinta ole vielä aina kunnossa. Yrityksen tietojen ja tietojenkäsittelyn hyvä hallinta on usein menestyksellisen yritystoiminnan avain. Nyky-yhteiskunnan yritykset ovat hyvin pitkälle ATK-järjestelmien varassa ja näitä voivat haavoittaa monet uhkatekijät. Tietoturvallisuutta vaarantavina tekijöinä mainitaan usein tekniset viat, luonnonilmiöt, tahalliset vahingonteot ja tietovuodot. Elektronisen kaupankäynnin, Internet-yhteyksien ja tietoverkkojen käytön yhä lisääntyessä myös riskit kasvavat. Yritys voi huolehtia tietoriskeistä pitkälti itse, mutta esimerkiksi tietoverkkojen suojaus vaatii monesti asiantuntija-apua. Olennaista on tiedostaa yrityksen keskeiset tiedot (esim. asiakastiedot, markkinointisuunnitelmat, reskontra), kehittää toimintaa lähtökohdiltaan turvalliseksi ja soveltaa monipuolisia turvajärjestelyjä. Tekninen suojaus on tässä vain yksi osa kokonaisuutta. (Suominen 2000, 17; Pk-yrityksen riskienhallinta 2007.)

Tietoa on paljon monessa eri muodossa. Yrityksen tietoa ovat henkilökohtainen osaaminen ja kokemustieto, asiakirjat, sopimukset, ohjeistukset, suunnitelmat ja muut paperidokumentit sekä asiakas-, tilaus- ja palkkatiedot yms. tietojärjestelmien sisältämä tieto. Monessa pk-yrityksessä tieto on suurin pääoma. Silti tietojen hallintaan ja suojaamiseen ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeitä, että tiedot ovat oikein, luotettavia ja ajan tasalla. Tietojen pitää olla myös oikeiden henkilöiden saatavilla tarvittaessa, eivätkä ne saa joutua väärin käsiin. Tiedot voivat joutua väärin käsiin keskustelujen, paperidokumenttien tai tietojärjestelmien kautta. Matkailualalla tietoriski on suuri, sillä ideoita kopioidaan helposti. Työntekijän on tiedettävä paljon paitsi tuotteista myös yrityksen toimintaan liittyvistä asioista, sen vuoksi henkilövalinnoilla on tärkeä merkitys tietoriskin kannalta. Luotettavan ja lojaalin henkilökunnan saaminen yritykseen on yksi menestyvän matkailuyrityksen kulmakivistä. (Pesonen ym. 2000, 75; Pk-yrityksen riskienhallinta 2007.)

5.2 Riskien hallinta

Riskien ennakkoinnilla sekä luovalla ja suunnitelmallisella riskienhallinnalla matkailuyrittäjällä on hyvät edellytykset menestyä. Hyvin hoidettu riskien hallinta vaikuttaa myös yrityksen imagoon ja näin ollen myönteisiin sidosryhmäsuhteisiin. (Pesonen ym. 2000, 70.)

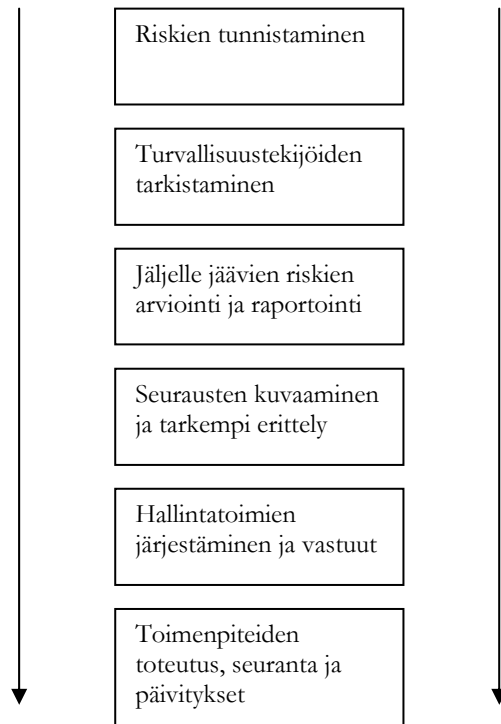
Riskien hallinta pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii minimoimaan riskit ja toisaalta riskeistä aiheutuvat kustannukset. Vakuuttaminen on yksi osa riskinhallintaa, kuitenkin vain osa siitä. Vakuutusyhtiöt ovat ottaneet riskinhallinnan asiantuntijoina tehtäväkseen myös asiakkaidensa riskien kartoittamisen ja tarjoavat asiantuntijapalveluita ratkaisuvaihtoehtojen suhteen. (Sutinen & Wiklund 2003, 187.)

Tavanomaisimpia riskienhallintakeinoja ovat

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin jakaminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen. (Suominen 2000, 76.)

Riskien hallinta on työtä yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyn ja toiminnan jatkuvuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskien tunnistaminen on riskinhallinnan lähtökohta. Riskien hallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Hyvä riskien hallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (Pk-yrityksen riskienhallinta, 2006.)

Yksinkertainen riskianalyysi ja siitä aiheutuvat riskienhallintatoimet voivat edetä seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 7. Riskianalyysi ja riskienhallintoimet (Suominen 2000, 36)

Analyysit auttavat yritystä arvioimaan riskeistä aiheutuvia seurauksia tietyllä toimialalla. Analyysien välineinä voidaan käyttää vahinkotilastoja, työnkulkukaavioita, suojelusuunnitelmia, palotarkastuskortistoja jne. Analysoidut riskit on pystyttävä mukauttamaan yrityksen normaaliin toimintaan. Yrityksen on pystyttävä myös kantamaan riskeistä aiheutuvat taloudelliset seuraukset. Yritys joutuu riskienhallintaratkaisuja tehdessään pohtimaan, millaisen suojan riskienhallintatoimet antavat ja mitä ne maksavat. (Suominen 2000, 36, 75–76.)

Suomisen (2000, 76) mukaan riskienhallintaprosessin hoitamiseksi on kehitetty kolme yksinkertaista sääntöä:

1. Älä ota suurempaa riskiä kuin mihin sinulla on varaa
2. Älä ota suurta riskiä pienen hyödyn saamiseksi
3. Harkitse mahdollisuuksia.

Valveutuneen riskienhallinnan avulla yritys pystyy toimimaan tavanomaisista poikkeavissa tilanteissa. Toimintojen jatkuvuus tulee aina varmistaa. Riskienhallinta vaatii

pitkäaikaista panostusta, ja riskikysymyksiä on sitouduttava hoitamaan huolellisesti ja kärsivällisesti vuodesta toiseen.

6 POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelman tekemisen tärkeyttä korostetaan kaikissa aihetta käsittelevissä lähteissä, joihin opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin. Myös korostetaan sitä, että liiketoimintasuunnitelma pitäisi tehdä jo heti yrityksen suunnittelun alkuvaiheessa. Kokemuksesta voin sanoa näiden väittämien olevan perusteltuja. Vaikka toimiala ja sen erityispiirteet olivat entuudestaan hyvin tuttuja ProLoma Oy:n perustajille, ei kokemusta varsinaisesti yrityksen pyörittämisestä ja kaikesta siihen liittyvistä muista tehtävistä ollut. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä jouduimme perehtymään sekä yleiseen että matkailualan lainsäädäntöön ja yrityksen taloudellisiin asioihin.

Toimintaympäristö ja liiketoiminta ovat entuudestaan tuttuja, ja siitä syystä niihin liittyvät asiat oli suhteellisen helppoa raportoida liiketoimintasuunnitelmaan. Eniten keskittymistä ja asioiden selvittämistä vaativat hallintoon ja talouteen liittyvät osiot. Yrityksen perustamisprosessin aikana käytimme hyödyksemme TE-keskuksen tarjoamia asiantuntijapalveluita ja niistä oli suuresti hyötyä. Kävimme myös keskustelemassa paikallisen yritysneuvojan kanssa eri vaihtoehtoista mm. yritysmuotoon ja rahoitukseen liittyen.

Opinnäytetyössäni halusin perehtyä liiketoimintasuunnitelman osa-alueista eniten markkinointiin ja yritystoiminnan riskeihin, koska koin nämä tärkeimmiksi osa-alueiksi yrityksemme menestymisen kannalta. Liikeidean painottuessa palveluiden myyntiin, on tärkeää, että markkinoinnissa onnistutaan etsimään oikeat välineet ja kontaktit. Henkilökohtaisesti katson markkinoinnin onnistumisen/epäonnistumisen ja sen myötä yrityksen tunnettuuden ja saatavuuden olevan yritystoiminnan kannalta kriittisin osa-alue. Opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoittaessani jouduin pohtimaan samalla myös teorioiden pätevyyttä omassa yritystoiminnassamme ja miettimään, olisiko tarpeen joiltakin osin tehdä muutoksia.

Lähdemateriaalia aiheeseen liittyen oli hyvin saatavilla, ja ongelma olikin ehkä enemmän löytää oikeat ja rajauksen kannalta parhaimmat vaihtoehdot. Kirjoituspöytätekniikka on tähän aiheeseen mielestäni sopivin tutkimusmenetelmä, koska aiheen käsittely vaatii ennen kaikkea perehtymistä teoriaan. Vaihtoehtona olisi ollut suorittaa jokin tutkimus toimintaympäristöön ja johonkin sen osa-alueeseen liittyen. Alueelta on kuitenkin jo olemassa tutkittua tietoa mm. matkustajamäärien kehittymisestä sekä matkailun tulevaisuuden näkymistä ja olen näitä käyttänyt raportoinnin tukena.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen vaatii aikaa ja sitä pitäisi myös muistaa aina tietyin väliajoin päivittää, koska liiketoimintasuunnitelma ei ole koskaan valmis. Tavoitteenani oli kirjoittaa ProLoma Oy:lle myös markkinointisuunnitelma, mutta valitettavasti ajanpuutteen vuoksi en sitä ehtinyt tehdä. Jatkosuunnitelmana onkin kirjoittaa helposti päivitettävissä oleva markkinointisuunnitelma yksityiskohtaisine toimenpiteineen.

LÄHTEET

Albanese, P. & Boedeker M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Avoin Yliopisto <http://www.avoinyliopisto.fi/avoimet/index.html>, luettu 13.2.2007.

Edu.fi opettajan verkkopalvelu

<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index.html> luettu 7.1.2007.

Holopainen, T. & Levonen, A.. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Joensuun Yliopisto

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4main.htm>,

luettu 11.11.2006.

Keskinen T. 2000. Digitaalinen liiketoiminta – huomisen todellisuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keskinen T. 2001. Mobiilimarkkinoijan käsikirja. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laitinen E K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

L I K S A

<http://www.preseed.fi/liksa/default.asp>, luettu 11.1.2007.

Lipiäinen T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhaanella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Magnum Finland Oy

<http://www.magnum.fi/verkkomainonta.html>, luettu 7.1.2007.

McKinsey & Company 2001 Ideasta kasvuyritykseksi, käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

MEK [http://www.mek.fi/web/promis/index.nsf/\(pages\)/Welcome?OpenDocument](http://www.mek.fi/web/promis/index.nsf/(pages)/Welcome?OpenDocument), luettu 13.1.2007.

Pesonen, I & Mönkkönen, T. & Hokkanen T. 2002. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pitkämäki A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pk-yrityksen riskienhallinta

http://www.pk-rh.com/show_doc.asp?ID=315, luettu 11.11.2006.

<http://www.pk-rh.com/pdf/kor-ava-aloituskortti.pdf>, luettu 1.4.2007.

http://www.pk-rh.fi/show_doc.asp_ID=137.html, luettu 1.4.2007.

http://www.pk-rh.fi/show_doc.asp_ID=346.html, luettu 1.4.2007.

http://www.pk-rh.fi/show_doc.asp_ID=345.html, luettu 1.4.2007.

Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Oy Edita Ab.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissanen, T. 2003. Yrittäjän käsikirja Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Rukan kylä 2010 kehittämishanke

<http://www.kuusamo.fi/dman/Document.phx?documentId=ea34905082024041>, luettu 3.3.2007.

Ruka-Kuusamo Matkailuyhdistys ry

http://www.ruka.fi/site_images/j%E4sentiedote_helmikuu07.pdf, luettu 3.3.2007.

Räsänen, K. 2000. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Sisäasianministeriö

<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/7EB97A046292E0D4C2256B80005EE7>, luettu 13.1.2007.

Suominen, A. 2000. Riskien hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Sutinen, M. & Wiklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Julkaisutoiminta.

Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

TE-keskus. 2005. Yrityksen perustamisopas – käytännön perustamistoimenpiteet. Helsinki: Edita.