



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Liiketoimintasuunnitelma: Levin Elämyslomat

---

Virolainen, Anna

2011 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Liiketoimintasuunnitelma - Levin Elämyslomat**

Virolainen Anna  
Hotellin ja ravintolan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2011

Virolainen, Anna

### Liiketoimintasuunnitelma - Levin Elämyslommat

Vuosi 2011

Sivumäärä 39

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää liiketoimintasuunnitelman laatimisen eri vaiheet ja kerätyn tiedon perusteella laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle elämysmatkailuyritykselle. Opinnäytetyö koostuu yrityksen suunnitteluun keskittyvästä teoriasta, suunnitteluprosessin vaiheista sekä valmiista liiketoimintasuunnitelmasta Levin Elämyslommat -nimiselle yritykselle, jonka liikeideana olisi välittää elämyspalveluja Levin matkailualueella. Opinnäytetyön laatija on itse työssä esiteltävän yrityksen yrittäjäehdokas, jonka vuoksi liitteenä esitetty liiketoimintasuunnitelma halutaan yrittäjän omasta tahdosta pitää salaisena.

Yrityksen suunnitteluvaiheessa keskityttiin yrityksen perustamisen perusasioihin sekä valikoituneeseen toimialaan, joka Levin Elämyslomille on matkailuala. Tietoperustaa työlle laadittiin alan kirjallisuuden, julkaisujen sekä toimintaympäristöanalyysin pohjalta. Liiketoiminnan aloittamiseksi tulee yrittäjän hahmottaa yrityksen strategiat, potentiaaliset asiakkaat, alalla vallitseva kilpailu sekä omat kilpailuedut. Yrittäjän tulee tehdä myös juridisia valintoja, kuten esimerkiksi valita yhtiömuoto sekä selvittää alalla vallitsevat lainalaisuudet.

Suunnitelmaa toteutettiin määrittelemällä yritykselle toiminnalliset tavoitteet sekä tavat, joiden avulla määriteltyihin tavoitteisiin tullaan tähtäämään. Yritykselle laadittiin myös tarvittavat rahoitus- sekä markkinointisuunnitelmat. Yrittäjän tekemiä valintoja arvioitiin erilaisilla analyyseillä kuten kilpailija-analyyseillä, markkinointianalyyseillä sekä koko yrityksen olemuksen ja toiminnan kattavalla SWOT -analyyseillä.

Opinnäytetyö tulee toimimaan työkaluna sekä aloittaville yrittäjille että jo olemassa olevien yritysten toiminnan kehittäjille. Perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelman tehtävä on toimia todisteena yritystoiminnan kannattavuuden tilasta niin yrittäjälle itselleen kuin myös mahdollisille yritystoiminnan rahoittajille. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään yrityksen perustamisvaiheen perusasioihin ja toimintoihin, joten suunnitelman avulla pystytään kehittämään näitä osa-alueita edelleen tulevaisuudessa.

Virolainen, Anna

**Business Plan, case: Levin Elämyslommat**

Year	2011	Pages	39
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to describe the process of drawing up a business plan and create a business plan to a Travel Agency based on the theoretical research. This thesis consists of theory on planning a business and also the process of founding the author's own company and how its business plan was created. The business idea of Levin Elämyslommat is to provide travelling services. The author of this thesis will be the future entrepreneur of the company and because of the privacy of the planning details; the business plan will not be published.

The planning focused on the basics of establishing a company and the travelling industry. The theoretical basis was collected from literature and publications. The author's own experiences of the operational environment were used in the planning process. To start a business, the entrepreneur has to define the strategy, potential customers, the competition in the industry and the company's competitive edge. The entrepreneur has to make some legal choices, such as deciding the form of the business and other principles of the industry.

The functional goals were specified as well as the actions to reach them. Financial profitability and investments were calculated. The choices were analyzed by considering the competition in the industry, customers and marketing. The final business plan was analyzed with a SWOT-analysis to qualify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business.

This thesis can be used as a tool by students to start their own business and also for entrepreneurs to improve their business after the establishment stage. In the beginning of the business, the business plan's purpose is to show the profitability of the business to the entrepreneur and potential investors. The business plan focuses on the basic actions of the company and it is possible to further develop the company based on the plan in the future.

Key words: business plan, travelling, experience

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimiala .....	7
3	Yrityksen suunnittelu.....	9
	3.1 Strategiset valinnat .....	10
	3.2 Juridiset ratkaisut.....	15
4	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen käytännössä .....	17
	4.1 Suunnitteluvaihe .....	17
	4.2 Toteutusvaihe.....	20
	4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi .....	22
5	Johtopäätös ja pohdinta .....	25
	Lähteet .....	26
	Liite 1: Levin Elämyslomien palveluprosessi Blue Print -kaaviona .....	28
	Liite 2: Levin Elämyslomien SWOT-kaavio.....	29
	Liite 3: Levin Elämyslomat Oy:n liiketoimintasuunnitelma.....	30

## 1 Johdanto

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi yrityksen tärkeimpiä toimenpiteitä perustusvaiheessa. Siinä tulee analysoida tulevan yrityksen koko toimintaa ja toimintaympäristöä kokonaisuutena. Liiketoimintasuunnitelmassa liikeidea työstetään eteenpäin, jotta tulevan yritystoiminnan toteuttamismahdollisuudet selkiytyvät yrittäjälle itselleen. Suunnitelma on hyödyksi alan opiskelijoiden lisäksi myös uutta yritystä perustaville, erityisesti matkailualalla. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa, että yrityksen tarjoamalla palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Perustamisen jälkeen laadittua liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää yrityksen perustoimintojen kehittämiseen.

Työn tarkoituksena on toimia työkaluna yrityksen suunnittelulle ja selvittää tärkeimmät seikat, joita liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää. Työn tavoitteena on perehtyä matkailuun ja kerättyyn tietoon perustuen laatia liiketoimintasuunnitelma, jonka pohjalta olisi mahdollista perustaa elämysmatkailualan yritys tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on myös selvittää suunnitteleman yrityksen kannattavuutta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Työn liitteenä (Liite 3) oleva Levin Elämyslomat - yrityksen liiketoimintasuunnitelma on laatijansa toiveesta salainen, joten sitä ei tulla julkaisemaan. Levin Elämyslomien liiketoimintasuunnitelman sisältöä arvioi alalla toimiva, elämyspitoja tuottavan tilausravintola Louhenlinnan emäntä Anne-Maria Antola-Pilppula.

Suunnitteluvaiheen aiheiden selvittämiseksi työssä on perehdytty niiden peruskäsitteisiin kuten matkailuun. Suunnitelman toteutusvaiheen alussa määritelty liikeidea kertoo tarkemmin, mihin Levin Elämyslomat toiminnallaan tähtää ja millä tavoin se toteutuu matkailualalla. Päätökset suunnitelmaan ovat laatijan omia mielipiteitä, tukeutuen kerättyyn teoretietoon sekä laatijan kokemuksiin alalta. Suunnitelma on laadittu siitä perusteella, että seuraava vaihe olisi yritystoiminnan käynnistäminen. Teoriaosuudessa kerrotaan opinnäytetyön keskeisimmistä käsitteistä ja liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista. Tietoa on kerätty laajasti yrityksen potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista, toimialasta sekä yrityksen perustamisvaiheen tärkeimmistä tekijöistä. Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä kuvataan projektin etenemisen vaiheita.

## 2 Toimiala

Matkailu on alati kasvava ala, joka tarjoaa yhä enemmän erilaisia mahdollisuuksia täyttää matkailijoiden toiveita ja tarpeita. Kasvun myötä myös työpaikat lisääntyvät yhä useammissa kohteissa koko ajan. Kotimaan matkailu lisää suosiotaan joka vuosi ja ihmiset hakevat matkoiltaan entistä enemmän uusia kokemuksia ja elämyksiä. Komppula ja Boxberg (2002, 15) määrittelevät matkailun olevan erityistä toimintaa jossakin paikassa yksilön tavanomaisen elinpiirin ulkopuolella. Matkailutuotteen ydin muodostuu fyysisestä paikasta, johon matkustetaan. Sen tueksi tarvitaan elementtejä kuten palvelut, vieraanvaraisuus, matkailijan vapaus tehdä valintoja ja matkailijan oma osallistuminen. (Komppula & Boxberg 2002, 15.) Borg, Kivi ja Partti (2002, 11.) kertovat kirjassaan Elämyksestä elinkeinoksi - Matkailusuunnittelun pariaatteet ja käytäntö, että matkailu on elinkeino, joka muuttuu koko ajan nopeammin ja nopeammin. Kysynnän kasvaessa palvelutarjontaa on laajennettava koko ajan. (Borg, Kivi & Partti 2002, 11.)

Levin Elämyslomat nimisen yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatija valitsi toimialakseen matkailun, koska se on Lapissa erittäin kasvava toimiala. Toimintaympäristöksi valikoitui Levin alue, koska se on jo monia vuosia ollut vakiintunut vetovoimakohde, jolla ei ole ainutlaatuisuutensa vuoksi uhkaa uusista matkailualuevaltauksista. Vanhojen vetovoimatekijöiden ylläpitämiseksi on kuitenkin uudistuttava jatkuvasti. Kohde ja sen palvelut tulee olla tulevaisuudessa helposti saatavilla ja matkailun oheispalvelujen on oltava kattavat. Levillä, niin kuin monilla muillakin sesonkialueilla, tavoitteena on kehittää alueen palvelutarjontaa ympärivuotiseksi. Liikuntakohteiden harrastajamäärät kasvavat koko ajan, joten potentiaalisia asiakkaita olisi tarjolla, kun vain osataan tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Matkailijoita ovat vapaa-ajan matkailijat, joiden matkustusmotiivit liittyvät virkistykseen, harrastuksiin, lepoon tai lähipiirin tapaamiseen. Ihmiset voivat matkustaa myös työhön liittyvistä syistä, jota yleensä kutsutaan liikematkailuksi. Siihen kuuluvat kokousmatkailu ja kannustematkailu. Yleisesti termi matkailu viittaa niin vapaa-ajan matkailuun kuin liikematkailuun ja termi turismi viittaa enemmänkin vain vapaa-ajan matkailuun. Matkailija, joka ei yövy matkakohteessa, ei ole matkailija vaan päiväkävijä. Näitä ovat esimerkiksi risteilymatkustajat, kiertomatkailijat ja tapahtumavieraat. (Komppula & Boxberg 2002, 8-10.) Talvisesonkina suuren osan asiakaskunnasta Lapissa muodostavat kannustematkat, joissa yritysten sosiaalisia tarpeita selkiytetään ja sitä kautta parannetaan tuloksellisuutta. Elämyspalvelua tuottaessa tärkeimpiä tekijöitä ovat ihmisten, ympäristön ja prosessien hallinta ja yhteistyö- sekä asiakassuhteet. Lapin matkailuelinkeino onkin kehittänyt

palvelukonsepteja, joissa yhteistyö järjestäjien kesken ja kokonaispalvelun laatu vastaa käyttäjien tarpeita. (Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin 2006, 23.)

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus on määritellyt elämyksen olevan emotionaaliseksi muistijäljen jättävä, moniaistinen, yksilöllinen kokemus. Elämystä ei voi tilata, varata eikä noutaa. Se eroaa muista tuotteista siten, että se on mieleenpainuva, tilannesidonnainen ja ainutkertainen. Elämys synnyttää mielihyvän tunteen ja se syntyy fyysisistä, sosiaalisista ja mentaalisisista lähteistä. Fyysisiä elämyksiä tarjoavat erilaiset liikunnalliset aktiviteetit, terveyden ja kauneuden hoitoa sekä rentoutumiseen tarkoitettut palvelut. Sosiaalisia elämyksiä on muun muassa halu viettää aikaa läheisten kanssa tai tavata uusia ihmisiä. Mentaaliset elämykset ilmenevät henkisinä kokemuksina, perinteiden tai taiteiden kokemisena. Usein elämykseen liittyy tunne itsensä ja omien taitojensa ylittämisestä. Tehdään siis jotain sellaista, jota arjessa ei välttämättä osata tai uskalleta. Elämyksen kokeminen on subjektiivinen asia, jota ei voi kuitenkaan taata jokaiselle matkailijalle. Matkailupalvelun tuottaja voi pyrkiä varmistamaan elämyksen syntymisen edellytykset omalla toiminnallaan mahdollisimman monelle elämysten kokemiseen sopivaksi. (Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin 2006, 9.)

Matkailu on edelläkävijä elämystaloudessa, koska siinä hyödykkeisiin saadaan aikaan lisäarvoa lisäämällä niiden elämyksellisyyttä. Tällöin palveluntarjoajan on osattava ajatella, miten asiakas kokee palvelun ja mitä elämyksellisyys asiakkaalle voi olla. Se on osa liiketoiminnan strategiaa, josta kasvu löytyy. Tulevaisuuden markkinat rakentuvat tunteisiin, unelmiin ja kerrottuihin tarinoihin. Mielenrauhan löytämiseen ja yhdessäoloon liittyy keskeisesti elämykset, joiden kehittämiseen onkin hyvä keskittyä matkailualalla. Yrittäjiltä vaaditaan koko ajan uudenlaisia asenteita ja taitoja. Palveluiden määrä kasvaa ja muokkautuu koko ajan, koska tarjonta kasvaa, kilpailu kiristyy ja matkailijoiden tarpeet muuttuvat vaativammiksi. Elämys on osa suurempaa kulttuuria ja siihen saattaa vaikuttaa useampi kulttuuri samaan aikaan. Usein elämys johtuukin kulttuurierojen kohtaamisesta syntyvästä jännitteestä, jolloin yksilön oman kulttuurin tapa kokea muuttuu. Palveluntarjoajan onkin selvitettävä miten kulttuuri esitetään matkailijalle ja halutaanko jotain siinä korostaa enemmän. Myös matkakohde vaikuttaa tekemiseen ja elämismahdollisuuksiin. Se myös määrittelee kokemisen luonteen. Matkailupalvelun suunnittelussa luodaan olosuhteet ja mahdollisuus elämykselle, mutta sen laatua ei voi määritellä. (Borg ym. 2002, 28-30.)



Levin alueella on paljon elämyksiä tarjoavia yrityksiä. Haastavinta uudelle yritykselle on päästä mukaan kilpailuun, jossa vahvoilla ovat vuodesta toiseen vahvat, alalla pitkään toimineet ja alaa kehittäneet yritykset, joiden asiakaskunta on pysynyt uskollisena monien vuosien ajan. Alan kärjessä toimivat yritykset, jotka ovat ajan saatossa kehittäneet toimintaansa ollakseen niin sanottuja täyden palvelun ohjelmapalveluverkostoja, joissa lähes kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut löytyvät saman katon alta. Samanlaista suosiota ovat saavuttaneet onnistuneesti verkostoituneet yritykset, joiden toiminta tukee toinen toistaan ja heilläkin palvelutarjonta on laaja.

### 3 Yrityksen suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin yritystoiminnan suunnittelulla sekä liikeidean kehittämisellä. Oman yrityksen perustaminen vaatii suuren työn ja tarkan suunnitelman. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on tärkeä analysoida koko toimintaa jokaista yksityiskohtaa myöden. Kun kaikki näkökulmat on otettu huomioon, liikeidea ja yritys voi alkaa menestyä. Matkailun toimialalla vallitsee muun muassa tarkat luvan- ja lainalaiset tekijät, jotka on otettava myös huomioon. Myös kohderyhmä tuo haasteita toteutuksessa. Eri asiakasryhmistä on vaikea määritellä stereotyyppioita, koska yksilövaihteluita voi löytyä muun muassa fyysisessä kunnossa, mielenkiinnonkohteissa ja omatoimisuuden asteissa. Yrittäjän tulee myös arvioida suunnittelemansa yrityksen toimintaympäristöä, tehokkuutta ja taloudellisuutta.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan eri yhteyksissä varsinkin yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Kirjallinen kuvaus ja liiketoimintasuunnitelma pitää esittää muun muassa rahoittajalle ja starttirahan myöntävälle viranomaiselle tämän päätöksenteon tueksi. Liiketoimintasuunnitelmalla ilmennetään, että yrityksen tarjoamalla tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on kuvaus yrityksen liikeideasta, markkinoista, mahdollisuuksista, toiminnasta, toimintaperiaatteista ja yrityksen resursseista. (Viitala & Jylhä 2006, 60-61.)

Yritystoiminnan ideointi alkaa suurimman ja potentiaalisimman asiakasryhmän määrittelyllä. Sen lisäksi on otettava huomioon toimintaympäristön tämänhetkinen tarjonta ja kilpailu toimialalla. Uuden yrityksen on erotuttava selvästi edeltäjistään pärjätäkseen markkinoilla. Toiminnan perustaksi yritys tarvitsee toiminta-ajatuksen, jonka pohjalta määritellään yrityksen liikeidea. Suunnitteluvaiheessa tuleekin arvioida yrityksen liikeidean kannattavuutta ja menestymistekijöitä. Arvioinnin kohteeksi tulee myös ottaa yrittäjäehdokkaan oma soveltuvuus yksityisyrittäjäksi ammatitaidollaan sekä kokemustaustallaan. Seuraavissa kappaleissa eritellään ne valinnat ja ratkaisut, jotka yrittäjä on päättänyt toteuttamaan Levin Elämyslomien liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.

### 3.1 Strategiset valinnat

Yleisin ja perinteisin tapa aloittaa yritystoiminta on perustaa yritys oman idean pohjalta. Kannattavan yritysideoin löytäminen vaatii yleensä luovuutta ja joskus myös hyvää onnea. Idea voi pohjautua jo olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun. Ennen yritystoiminnan aloitusta yrittäjän on mietittävä, onko oma idea kantava, onko sille tarpeeksi mahdollisia asiakkaita ja onko se kilpailukykyinen. Idean kestävyyttä voi testata erilaisilla analyyseillä ja kannattavuuslaskelmilla. Yritysidea täsmenee toiminta-ajatuksiksi ja liikeideaksi, joiden perusteella voidaan laatia liiketoimintasuunnitelma. Liikeidea on joukko toimia ja menestystekijöitä, joilla yrityksen visio toteutuu ja menestyy kilpailussa. Se selkeyttää yrityksen kohderyhmät, tuotettavat palvelut, vetovoimatekijät ja yrityksen sisäisen toiminnan järjestyksen. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

Levin Elämyslomien suunnittelu alkoi yrittäjän omasta ideasta, joka pohjautui yrittäjän omakohtaiseen kokemukseen Levin matkailualueesta. Kokemukset Levistä sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmista rakensivat perustaa liikeideoin muotoutumiselle. Levin matkailualueella on havaittavissa puute elämyspalveluiden saatavuudessa. Erityisesti tämä puute hankaloittaa alueella yritysten palvelujen ostamista ja sitä kautta elämysten kokemista asiakkailla, jotka eivät saavu kohteeseen omalla autolla. Hiihtokeskus tarjoaa ”rinnebussiyhteyksiä” keskusta-alueella ja niiden lisäksi on tarjolla vain korkeahintaisia taksipalveluja tai autonvuokrausta. Halutessaan lähteä tutustumaan alueeseen laajemmin, matkustaja joutuu maksamaan kuljetuksesta suurehkoja summia ja heidän on itse suunniteltava reitti, aikataulu, retkikohde ja ohjelma. Erilaisia ohjelmalveluita on tarjolla Levin alueella useita erilaisia, joita tavallinen kuluttaja ei välttämättä edes tiedä olevan tarjolla. Levin Elämyslomien ideana olisi tuottaa matkailupalveluja matkanjärjestäjänä Levillä, jotta alueen erikoisuudet olisivat paremmin saatavilla elämyksiä hakeville matkailijoille.

Yrityksen aloitusta ja kehitystä ohjaavat visio. Se on kuva yrityksestä suunnittelukauden lopussa eli tahtotila, johon suunnitelmilla tavoitellaan. Visio kuvaa yrityksen toimintaa monipuolisesti ja siinä huomioidaan myös toimintaympäristön kehittyminen. Jotta visio voidaan muuttaa strategiaksi, se tulee jakaa päätavoitteisiin, jotka voi olla määrällisiä, laadullisia tai rakenteellisia. Nämä päätavoitteet tulee purkaa strategiaksi ja vuosittaisiksi toimintasuunnitelmiksi, välitavoitteiksi ja budjeteiksi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 80.) Visio määritellään strategisen ajattelun avulla eli käytetään mielikuvitusta, tehdään tavallista syvempi analyysi ja haastetaan ilmeisimmät vaihtoehdot. Avara näkeminen ei kuitenkaan yksin auta, vaan on ymmärrettävä myös yksityiskohdat ja käytännön toiminnot. Visiota tarkentavat yrityksen päämäärät, joita taas tarkennetaan yleensä usealla tavoitteella. (Viitala & Jylhä 2006, 70.)

Strategia on joukko yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla se aikoo menestyä markkinoilla ja kilpailussa. Strategiatyö koostuu strategian määrittelystä ja toteutuksesta. Strategian on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta, joka vaatii yritykseltä tietyt pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Se helpottaa käytännön työtä, kun koko yrityksellä on tiedossa yhteiset tavoitteet ja keinot saavuttaa ne. Strategia perustuu yrityksen ympäristöä koskeviin analyysiin ja arviointeihin omista resursseista. Strategiassa tulee suunnata tulevaisuuteen, turvata toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus sekä ylläpitää asiakassuhteita ja kilpailua. Liiketoimintastrategia tarkastelee kilpailua ja rakentaa sekä ylläpitää kilpailuetuja yritykselle. Toiminnalliset strategiat rakentuvat kilpailustrategian toteutumiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 71.)

Verkostoituminen on aktiivista ja sosiaalista toimintaa, joka syntyy yhteistyöhön liittyneiden tekijöiden välille. Tyypillinen yritysverkosto muodostuu siten, että yritys alkaa teettää jotakin osaa tuotteestaan toisilla yrityksillä. Verkostossa pääyritys vastaa valmiin palvelun ostavalle asiakkaalle sen laadusta ja toimituksesta. Tämän vuoksi tuotannossa voidaan joustaa kysynnän vaihdellessa. Verkostoitumisen etuja ovat muun muassa osaamisen keskittäminen, nopea päätöstenteko, joustavuus sekä jaetut riskit ja voitot. Pitkäaikaisessa yhteistyössä on usein kyse molemminpuolisesta hyödystä, jossa parhaassa tapauksessa suhteiden tiivistyminen parantaa molempien yritysten kilpailukykyä. (Viitala & Jylhä 2006, 185.)

Levin Elämyslomien toiminta perustuu täysin pienten yritysten väliseen yhteistyötoimintaan. Alueella toimii useita erilaisia yrityksiä ja heidän tarjoamiaan erityyppisiä palveluja on useita satoja. Näitä mahdollisuuksia yhdistellen voidaan tuottaa asiakkaalle enemmän vastinetta rahoilleen sekä tuottaa ikimuistoisia elämyksiä. Taulukossa 1 on esitelty Levin Elämyslomien palveluprosessi asiakkaan tarpeen tiedostamisesta aina palvelun kokemiseen asti. Kaaviosta selviää, miten yksin yrittäjällä on vastuu palvelun suunnittelusta, markkinoinnista, myymisestä ja muista ohjelmopalveluiden tukitoiminnoista. Yhteistyötekijät ovat itse elämysten tuottamisen kannalta elintärkeitä ja heidän vastuualue onkin prosessissa kaikkein suurimmassa roolissa. Palvelupaketit koostuvat eri yrittäjien tarjoamista palveluista, joiden saavuttamisen helpottamiseksi Levin Elämyslomat välittävät niitä asiakkaille. Pakettien tarjonta, sisältö ja kestot vaihtelevat kysynnän, asiakasryhmien ja sesonkien vaihtelujen mukaan.

Konkreettiset elementit	Levin vetovoimatekijät	Internet, mainoslehtiset, ilmoitukset	Internet, puhelin, puskaradio	Puhelin	Linja-auto, ohjelma-palvelu
Asiakkaan prosessi	Tarpeen tunnistaminen →	Tiedon etsintä →	Vaihtoehtojen vertailu →	Ostopäätös →	Elämyksen kokeminen
Näkyvä prosessi		Mainonta →	Mainonta, kuulopuheet →	Myyntityö, sopimusten laadinta →	Opastus, kuljetus, asiakas-palvelu
Näkyvä suorittaja		Mainokset	Mainokset, vanhat asiakkaat	Yrittäjä	Yrittäjä, opas, kuljettaja
Näkymätön suorittaja		Yrittäjä	Yrittäjä	Yrittäjä, varausjärjestelmä	Palveluntarjoaja
Näkymätön prosessi		Palvelutarjonnan laatiminen, markkinoinnin suunnittelu & toteutus	Markkinoinnin suunnittelu & toteutus, imagon ylläpito	Järjestelmän ylläpito, palveluiden toteutus-suunnitelmat	Palveluiden organisointi

Kuvio 1: Levin Elämyslomien palveluprosessi BluePrint-kaaviona

Uusien palveluiden ja tuotteiden käyttöönotto vaihtelee huomattavasti kuluttajaryhmittäin, joten asiakkaiden ryhmittely on tärkeä asiakastyön toimenpide. Nuorilla asiakkailla on usein uskallusta kokeilla uutuuksia, mutta varoja ei ole niin paljon kuin haluaisivat kuluttaa. Vanhemmilla asiakkailla on taas varallisuutta, mutta vakaampia käyttötottumuksia, jotka ohjaavat kulutusta. Tulevaisuudessa markkinointiin vaikuttaa muun muassa ikääntyvät suuret ikäluokat, jotka tulevat tarvitsemaan yhä enemmän palveluita. (Viitala & Jylhä 2006, 85.) Matkailun ohjelmapalvelujen toimialakatsauksen mukaan suurimpia asiakasryhmiä on kautta aikojen ollut perheet ja yritysasiakkaat, mutta seniori-ikäiset sekä eläkeläiset ovat suuri kasvava ohjelmapalveluja kuluttava asiakasryhmä. Väestön ikääntymisellä on suuri merkitys matkailumarkkinoilla tulevina vuosina. Keskimäärin 55-vuotiaat on ikäryhmältään muuttunut monimuotoisemmaksi ja heitä tulee kymmenen vuoden kuluessa olemaan noin 1,5 miljoonaa. Nämä ”seniorimatkoilijat” suosivat terveyttä ja hyvinvointia tukevia palveluja kuten hierontaa ja luontoretkeä, kulttuurikohteita, hyvää ruokaa ja yhdessä oloa. (Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin 2006, 29.)

Komppulan ja Boxbergin (2002, 74-75) mukaan segmentoinnin perustana tulee olla asiakkaan tarpeet eli tavoitteena on löytää asiakasryhmiä, joilla on tarve samanlaisille palveluille. Segmentoinnilla voidaan myös kehittää juuri sen asiakasryhmän tarpeita vastaavia tuotteita ja suunnitella markkinointiviestintä sellaiseksi, miten kyseinen kohderyhmä tehokkaimmin tavoitetaan. Viitala ja Jylhä (2006, 107) mainitsee kirjassaan Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta, että segmentointi eli asiakasryhmien valinta on tärkeää myös strategian ja markkinoinnin kannalta. Valikoimalla tuotteelleen tai palvelulleen sopivat kohderyhmät yrityksen markkinoinnista tulee tehokkaampaa. Segmentointi on haastavaa, koska ihmisten tarpeet, elämäntyyli ja ostoskäyttäytyminen muuttuu koko ajan. Yksittäisen palvelun markkinat koostuvat sellaisista mahdollisista asiakkaista, joilla on riittävä motivaatio, maksukyky ja mahdollisuus ostaa se. (Viitala & Jylhä 2006, 107.)

Matkailun alalla segmentoinnin kriteerinä on usein käytetty matkoilijatyypittelyjä. Ne pyrkivät ryhmittelemään matkoilijoita sen mukaan, minkä tyyppistä lomaa asiakkaat haluavat viettää. Näiden tyyppittelyiden lähtökohtana ovat yleensä matkakohteet, loman aikana harrastettavat aktiviteetit ja matkustusyhteisö. Markkinoinnin näkökulmasta tärkeämpää on kuitenkin löytää niitä matkoilijatyyppejä, joiden ominaisuuksia voi käyttää hyväksi kyseisen matkakohteen tuotekehitykseen ja segmentointiin. Suomessa erityisesti hiihtokeskukset ja kansallispuistot kiinnittävät tähän paljon huomiota. Segmentoinnin perusajatus on, että samaa palvelua voidaan markkinoida erilaisille kohderyhmille korostamalla erilaisia tekijöitä niin, että kukin kohderyhmä tuntee palvelun tai tuotteen omakseen ja se täyttää odotukset. (Komppula & Boxberg 2002, 76-78.)

Asiakkaan odotuksilla on tärkeä vaikutus heidän kokemuksiinsa palvelun laadusta. Sen vuoksi yrityksen tulee täyttää ne lupaukset, jota se esimerkiksi markkinointiviestinnässä antaa asiakkaalle. Odotusten laatu vaihtelee asiakkaalla riippuen siitä, onko hänellä aikaisempia kokemuksia vastaavasta tuotteesta tai palvelusta kyseisessä yrityksessä tai kilpailijalla. Odotukset kohdistuvat yleisimmin itse tuotteeseen ja siihen liittyvään elämykseen. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan omat tarpeet, joihin taas vaikuttavat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus jne. Myös palvelun hinta vaikuttaa odotuksiin. Oletettavasti kalliin palvelun tai tuotteen odotetaan olevan laadukkaampi. (Komppula & Boxberg 2002, 48.)

Matkailutuotteeseen suuntaavat odotuksia asiakas, tuottaja, jälleenmyyjä ja usein myös matkailualue, jossa palvelu toteutetaan. Asiakas arvostaa palvelussa hinta-laatusuhdetta, hyvää palvelutasoa, turvallisuutta, mieleenpainuvuutta, helppoutta ja saavuttavuutta. Tuottajalle taas tärkeitä asioita ovat kannattavuus, tasokkuus, vakavaraisuus, omaleimaisuus, helposti myytävyys, kiinnostavuus ja pitkäikäisyys. Jälleenmyyjälle tuote on hyvä kun se on kiinnostusta herättävä, kannattava myös välittäjälle, yksinkertainen, luotettava, erottuva, helposti varattava, matalariskinen, kauan voimassaoleva ja kasvava. Matkailualueelle tärkeitä seikkoja on taas taloudellinen hyöty, tunnettavuus, vetovoimaisuus, verkostoituminen ja ympäristöystävällisyys. (Komppula & Boxberg 2002, 91.)

Liikeidea muotoillessa on tärkeää kiteyttää yrityksen kilpailuedut ja menestystekijät. Hyvin määritellyt kilpailuedut on perusta tehokkaalle markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle ja tuotekehitykselle. Yrittäjän tulee miettiä omia lähtökohtia, voimavaroja ja toimintatapavaihtoehtojaan ja punnita niistä omat menestystekijät ja oman kilpailutilanteen. (Viitala & Jylhä 2006, 52.) Kysynnän ja kohderyhmän kartoittamisen ohella myös kilpailijat ovat tärkeä vaikuttajaryhmä toimintaympäristössä. Jokainen yritys haluaa luonnollisesti olla paras ainakin omilla markkinoillaan, mutta päätösvalta on kuitenkin ostajilla. Asiakkaiden silmissä yrityksissä ja heidän toimintatavoissa on suuria eroja, joita yrityksen johto ei itse edes tiedosta. Kilpailijoiden tuntemiselle hyvä lähtökohta onkin siis asiakkaiden mielipiteiden tuntemus. Kilpailua käydään markkinoinnin lisäksi myös esimerkiksi tuotekehityksessä ja osaavimmassa henkilöstössä. (Ruuska ym. 2001, 68.) Kilpailustrategian avulla yritys huolehtii siitä, että sillä on jokin olennainen ero kilpailijoihin nähden. Yritystoiminnalle on tärkeää kerätä tietoa kilpailijoista jatkuvasti ja varmistaa tietojen oikeellisuus. Näiden tietojen lähteinä voi käyttää esimerkiksi mainontaa, omakohtaisia kokemuksia, asiakkailta saatavaa kokemusperäistä tietoa ja markkinatutkimuksia. (Viitala & Jylhä 2006, 56.)

Aina ei ole mahdollista saada valmista markkinatutkimustietoa, mutta sitä voi kerätä itse haastattelemalla alan asiantuntijoita ja potentiaalisia asiakkaita ja kilpailijoita. Usein omakohtainen tai asiantuntijan tiedoista kerätty markkinaselvitys on ratkaiseva tekijä liikeidean selkeyttämisessä. Tutkimuksessa matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin (2006, 25) todettiin, että aktiivinen ja tuotteistettu vapaa-aika on kasvava liiketoiminta-alue, josta matkailuelinkeinon edustajat kilpailevat. Vapaa-ajan rahalliset menot kasvavat koko ajan vaikka vapaa-ajan tuntimäärä ei silti ole lisääntynyt. Kuitenkin vapaa-ajan tuotteiden ja palveluiden ostaminen on tärkeää. Matkailupalvelujen houkuttavuuden lisääminen erityisesti kotimaan matkailun edistämiseksi onkin haastavaa työtä. (Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin 2006, 25.)

Muutokset arvomaailmassa vaikuttavat ihmisten arkipäivään entistä enemmän, vaikkakin arvomuutokset ovat hitaita. Matkailualalla onkin tärkeää pohtia omia arvopohjiaan ja suhtautumista erilaisiin asiakkaisiin ja työntekijöihin. Tulossa on kulttuuriarvojen merkityksen kasvu, ympäristöarvojen korostuminen, elinikäinen oppiminen, elämyksien hankkiminen ja yksilöllisyys. Kuluttajat tulevat entistä tietoisemmiksi omista matkailumahdollisuuksistaan mitä enemmän heidän kulutusmahdollisuuden lisäännty. Matkalta odotetaan tuotteiden ja palvelujen lisäksi joustavuutta, mielihyvää ja tyydytystä. (Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin 2006, 26.)

### 3.2 Juridiset ratkaisut

Suomessa liikkeenharjoittajana voi toimia henkilö, joka asuu EU:n alueella. Liikkeenharjoittaja ei ole yhtiö, vaan tuottaa liiketoimintaa omissa nimissään ja vastaa sitoumuksistaan taloudellisesti itse. Liiketoiminnalle kannattaa kuitenkin perustaa oma erillinen pankkitili yrityksen rahaliikennettä varten sekä järjestää kirjanpito ja hankkia tarvittavat vakuutukset. Perustamisvaiheessa tulee kuitenkin ilmoittaa toiminnan aloittamisesta Verohallintoon sekä tehdä toiminimen perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Perustamisilmoituksen jälkeen yritykselle tehdään toiminimitutkimus, jonka jälkeen yrityksen nimi voidaan rekisteröidä kaupparekisteriin. Uusi yritys saa myös Y-tunnuksen, kun sen perustamisilmoitus on kirjattu yritys- ja yhteystietojärjestelmään. Verohallinto kirjaa yrityksen ennakkoperintärekisteriin, mikäli yrityksen tarkoituksena on harjoittaa elinkeinotoimintaa. Sen jälkeen yrittäjän tulee maksaa ennakkoveroa. Aloittava yrittäjä on myös arvolisäverovelvollinen, kun liiketoiminta on palveluiden tai tavaroiden myyntiä ja liikevaihto on yli 8 500 euroa. Myös arvolisäverorekisteriin tulee ilmoittautua erikseen. (Verohallinto 2011.)

Valmismatkalaki määrittää asiakkaan ja matkailupalvelun tuottajan välisten molemminpuolisten vastuiden syntymisedellytyksiä ja niiden määriin. Valmismatka on ennakkoon järjestetty, yhteen liitettyyn hintaan myytävä palvelujen yhdistelmä, joka koostuu vähintään kuljetuksesta tai majoituksesta sekä lisäksi kokonaisuuden kannalta olennaisesta matkailupalvelusta. Laissa on kuitenkin mainittu erikseen sellaiset palvelut, joita voidaan tuottaa niin sanotun päätuotteen ohessa, vaikka kokonaisuus ei olisikaan lain mukainen valmismatka. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi ruokailu- ja ajanviettopalvelut. Tällaisia oheispalveluja ei yleensä pidetä olennaisina, ellei palveluiden yhdistelmä muodosta merkittävää osaa kokonaishinnasta. Päätuotteen ohella myytävien matkapalvelujen osuus katsotaan Kuluttajavalituslautakunnan asetuksessa olennaiseksi, mikäli oheispalvelujen kuten retkien osuus keston ja hinnan osin muodostaa kolmasosan kokonaisuudesta. (Laatikainen-Mattson 2005, 16-18.)

Matkailupalvelujen tuottaja voi myydä asiakkaille kohdistuvan kaupan lisäksi palvelujaan myös toiselle elinkeinonharjoittajalle tämän omaa toimintaa varten. Tällaista myyntiä tapahtuu yleensä matkanjärjestäjätoimintaa harjoittavalle, joka ostaa palvelua edelleenmyyntiä varten ja tekee siitä osan omaa matkapakettia. Tällöin palvelun tuottaja ja matkanjärjestäjä sopivat palvelun hinnasta ja myynnin ehdoista omalla sopimuksellaan. Asiakkaan kanssa käytävän kaupan myyjänä on tällöin siis matkanjärjestäjä ja se määrittelee asiakkaalta veloitettavan summan matkapaketista. Asiakkaan on kuitenkin oltava tietoinen, kuka on palvelun myyjä ja kuka on vastuussa palvelun myynnistä asiakkaaseen nähden. Näiden seikkojen on käytävä selville esimerkiksi asiakkaalle annettavista sopimusehdoista. Matkanjärjestäjän onkin siis varmistettava, että palvelujen tuottaja ilmenee selvästi esimerkiksi matkapaketin mainoksissa ja matkanjärjestäjän asema pelkkänä välittäjänä on selvä. (Laatikainen-Mattson 2005, 32.)

Lainsäädäntö ja kuluttajaviraston ohjeet vaativat ohjelmapalvelualalla tarkan suunnitelman eri osa-alueille. Kolme keskeistä turvallisuussuunnittelun vaihetta ovat vahinkotapahtumien ennaltaehkäisy, vahinkotapahtuman hallinnan ja tapahtuman jälkikäsittelyn suunnittelut. Ennaltaehkäisy edellytyksenä on kerätä yksityiskohtaisia tietoja toiminnan toteutuksesta. Nämä suunnitelmat ovat varautumista mahdolliseen poikkeustilaan. Kun vahinkotapahtuma toteutuu, ei enää ole aikaa suunnitella toimintatapoja vaan on oltava valmiit suunnitelmat miten tilanteessa toimitaan muun muassa kuka tekee mitäkin ja kuka vastaa mistäkin. (Verhelä 2007, 37.)



#### 4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen käytännössä

Hyvä ja kannattava liikeidea koostuu yrittäjän mielenkiinnon kohteesta ja halusta lähteä yrittämään. Työn alkaessa yrittäjäehdokkaalla oli selkeä kuva yrityksen liikeideasta, joka pohjautui yrittäjän omiin kokemuksiin ja henkilökohtaisiin tulevaisuuden suunnitelmiin. Suunnitelmaa varten yrittäjän tuli kuitenkin perehtyä yrityksen perustamiseen hankkimalla ensin tietopohjaa, laatimalla tarvittavat analyysit ja tuottaa ideat tekstiksi, jonka pohjalta olisi mahdollista laatia liiketoimintasuunnitelma ja sitä kautta olisi mahdollista perustaa yritys.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkoi liiketoimintaan, matkailualaan ja yrityksen perustamiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisella. Kirjallisuuden lisäksi lähteinä käytettiin muita alan julkaisuja kuten tutkimuksia ja artikkeleita, myös sähköisinä versioina. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuvälineinä toimivat myös useat erilaiset liiketoimintasuunnitelmamallit sekä muiden laatimat valmiit liiketoimintasuunnitelmat. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen eri vaiheista ja miten ne ovat Levin Elämyslomien kohdalla toteutettu.

##### 4.1 Suunnitteluvaihe

Liiketoimintasuunnitelman työstämisprosessi alkoi alustavan liiketoimintasuunnitelman laatimisella, aikataulutuksella ja tutkimussuunnitelman laatimisella. Yritystoiminnan ja liikeidean muotoutumista varten tehtiin taustatutkimusta markkina-alueen nykytilasta sekä kilpailijoista ja potentiaalisista asiakkaista tutustumalla Levin matkailualueeseen ja sen toimintoihin. Alueeseen tutustumisen jälkeen liikeidea selkiytyi ja löysi muotonsa, jonka jälkeen oli helppo määritellä tärkeimmät seikat, joilla yrityksen olisi mahdollista erottautua edukseen markkinoilla. Myös Internetistä löytyi paljon tietoa Levistä ja sen ohjelmopalveluyrityksistä, joten esimerkiksi kilpailijoita ja palveluja oli helppo vertailla myös sitä kautta.

Yrityksen omistaja on yrityksen tärkein virittäjä ja toiminnan ohjaaja. Oman pääoman rajoituksilla rahaa sijoittaneilla on päätävävalta tärkeimmissä yritysasioissa ja heidän tulee toimia yrityksen nimissä toimivana johtona. Rahoitusta tarvitaan esimerkiksi omaan pääomaan, käyttöomaisuuteen ja käyttöpääomaan. Käyttöomaisuutta ovat esimerkiksi tilat, laitteet ja välineet. Käyttöpääomaa on toiminnan pyörittämiseen tarvittavia varoja, joilla suoritetaan pääasiassa yrityksen maksuja kuten palkkoja, laskuja, velanlyhennyksiä ja korkoja. (Viitala & Jylhä 2006, 63.)

Rahoitussuunnitelma antaa vakuuden siitä, onko liikeidea kannattava käytännössä. Rahoitussuunnitelma sisältää rahan tarpeen, rahan lähteet ja minimiliikevaihdon laskelmat, jotka yhdessä kuvaavat Levin Elämyslomien toiminnan kannattavuutta. Rahoitussuunnitelman laatiminen aloitettiin arvioimalla, miten saadaan aikaan mahdollisimman hyvä kannattavuusaste. Harvalla yrittäjällä on itsellään niin paljon säästöjä, että olisi kykeneväinen perustamaan yritystä vain omalla panostuksella, vaan yleensä ulkopuoliset avustukset ovat tarpeellisia. Tuottorahoitus on yrityksen omaa tuottoa, joka syntyy tuotteiden tai palvelujen myynnistä.

Yrityksen pääomaa voi olla sekä omaa kuten yrittäjän oma sijoitus että vierasta pääomaa. Vierasta pääomaa on yrityksen ulkopuolista rahoitusta kuten esimerkiksi pankkilainat tai rahoitusyhtiöiden sijoitusluotot. Vieras pääoma tulee kuitenkin maksaa takaisin sovituksessa ajassa ja sillä on aina oma korkojen ja marginaalien mukainen hintansa. Lyhytaikaiset rahoitukset maksetaan takaisin vuoden sisällä ja pitkäaikaiset yli vuoden jälkeen. Alkavan yrityksen on arvioitava käyttöpääomansa tarvetta vastaamaan minimissään 2 - 3 kuukauden palkka- ja vuokramenoja sekä muita kustannuksia vastaavaa summaa. Huomioon tulee ottaa myös kustannusylitysvaraus eli yleensä noin 5 - 10 prosentin lisäys yrityksen budjetoituun loppusummaan. (Raatikainen 2006, 120.) Ulkopuolista rahoitusta Levin Elämyslomat hakee Finnverasta, josta alkavat yrittäjät voivat hakea henkilökohtaista yrittäjälainaa. Myös työministeriöstä alkavat yritykset voivat hakea starttirahaa toimeentulon takaamiseksi yritystoiminnan alkuvaiheessa, mikä on yrityksen toiminnan ensimmäiset kuusi kuukautta noin 670 euroa ja seuraavat kuusi kuukautta noin 527 euroa.

Yrityksen tarjoamat hinnat luovat myös asiakkaalle kuvaa yrityksestä itsestään. Palvelupakettien hinnat ovat laskettu esimerkipalveluille, joita yritys tulisi tarjoamaan. Palvelupaketit pyrittiin pitämään suunnitelmassa yksinkertaisina, jotta laskelmaisuus ei työssä olisi liian laaja. Palveluiden hintoja selvitettiin kilpailija-analysillä tutustuen ohjelmalveluyritysten omiin hintoihin sekä Levin keskusvaraamon määrittelemiin pakettihintoihin sekä selvittämällä muiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden kuten kuljetusyritysten tarjoamia hintoja tietyille paketeille ja henkilömäärille. Kannattavuus määriteltiin muihin Levin ohjelmalveluyritysten hintatasoon verraten. Selanderin ja Vallin (2007, 62) mukaan Yritystoiminnan suunnittelussa haasteellisimpia tehtäviä on löytää palveluille oikea hinta, joka miellyttää sekä yrittäjää että asiakasta. Matkailu- ja ravintola-alalla hinnoittelulaskelmissa on tärkeää selvittää tuotteiden oikea hinnoittelu ja todentaa tuotteen tai yrityksen lopullinen kannattavuus, kun kaikki kustannukset on huomioitu. Katetuottohinnoittelulla tavoitteena on kattaa kaikki kustannukset myyntituotoilla ja lisäksi tuottaa lisätuottoa yritykselle. (Selander & Valli 2007, 62.)

Katetuottohinnoittelu voidaan toteuttaa seuraavalla kaavalla:

$$\begin{aligned}
 & \text{myyntituotot} \\
 & \underline{-\text{muuttuvat kustannukset}} \\
 & = \text{katetuotto} \\
 & \underline{-\text{kiinteät kustannukset}} \\
 & = \text{tulos} \\
 & \text{(Selander \& Valli 2007, 62.)}
 \end{aligned}$$

Markkinointisuunnitelman laatimisen lähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeet, kohderyhmät, kilpailutilanne, omat vahvuudet ja heikkoudet, tavoitteet, liikeidea sekä strategia. Löytämällä näistä tekijöistä tärkeimmät kehityskohteet, löydetään tapa miten kohderyhmä tavoitetaan. Suunnitelmassa on määriteltävä muun muassa miten myynti järjestetään ja millä panoksella, mitkä ovat avaintuotteet, millaista hintapolitiikkaa käytetään, miten kanta-asiakkaita kohdellaan, mitä myyntikanavia käytetään ja miten yhteistyötä muiden yritysten kanssa vahvistetaan. (Ruuska ym. 2001, 98.)

Levin Elämyslomien markkinointi toteutuu erilaisilla markkinointimenetelmillä, joista on nähtävillä paljon hyviä vertauskohteita muun muassa erilaisissa lehdissä ja Internet-sivuilla. Lisäksi tärkeä tekijä yrityksen markkinoinnissa tulee olemaan yhteistyö alueen muiden yritysten kanssa, jolloin mainonnasta saadaan aikaan laajempi kokonaisuus. Levin Elämyslomien markkinointikeinoihin vaikuttavat myös eri teemoihin keskittyminen. Jos siis kyseessä on hyvin aktiivinen elämysloma, markkinointi kohdistetaan liikunnallisesti aktiivisemmalle väestölle esimerkiksi Internetin sivustoilla, joista palvelua voi asiakkaat hakea itsenäisesti ja nopeasti vuorokaudenajasta riippumatta. Toisaalta rauhallisempaa matkailua harrastaville seniori-ikäisille markkinointi kohdistuisi esimerkiksi henkilökohtaisilla kirjeillä tai lehtisillä. Elämyspalveluiden markkinoinnissa on huomioitava tunneperusta ja mielikuvat, joita asiakkaille palvelusta annetaan, koska sen perusteella he tekevät ostopäätöksen.

Markkinointia yritystoiminnan osana on aina leimannut trendimäisyys, uudet vetovoimatekijät, alati uusiutuvat markkinointiväylät ja niiden teknologiset mahdollisuudet. Markkinoinnin perustana on aina kuitenkin ollut itse tuote, hinnoittelu, saatavuus, markkinointiviestintä ja asiakassuhdetoimenpiteet, vaikkakin näiden tekijöiden painoarvo vaihtelee koko ajan. Päätöksenteot ja käytännön toiminta rakentaa yritykselle yhtenäisen markkinointinäkömyksen, jolla varmistuu yhteinen toimintolinja koko organisaation laajuisesti. Sen osa-alueita ovat segmentointiin perustuva markkinointi, brändäys, suhdemarkkinointi, verkostoyhteistyö ja monikanavaiset myynti- sekä markkinointiverkostot. (Viitala & Jylhä 2006, 106.)

Markkinointi on kysynnän luomista kohdemarkkinoilla. Sillä tarkoitetaan muun muassa jakelua, myyntiä, mainontaa, ilmoituksia ja neuvotteluita, joiden avulla yritys hankkii asiakkaita ja vaikuttaa asiakassuhteiden olemassaoloon ja kehitykseen. Markkinoinnilla investoidaan siis asiakassuhteisiin. Esimerkiksi yksilömarkkinointi on asiakaslähtöistä, jossa yritys kohdistaa markkinointitoimensa suoraan asiakkaaseen henkilökohtaisesti.

Markkinointiviestinnän muotoutumiseen vaikuttavat yrityksen toiminnan laajuus ja markkina-asema. Se on myös osa yrityksen kilpailuedun tavoittelua ja siinä tulee arvioida myös viestinnän erottavuutta käyttämällä mahdollisimman montaa eri kanavaa samaan aikaan. Markkinointiviestintä vaikuttaa kohderyhmään, koska se pyrkii kiinnittämään ostajan huomion, synnyttämään kiinnostuksen sekä halun ostaa tuote tai palvelu. (Viitala & Jylhä 2006, 113.)

#### 4.2 Toteutusvaihe

Aikaisemmin kerätyn teorian pohjalta Levin Elämyslomien toiminnallisten valintojen tekeminen oli laatijan mielestä kiinnostavaa. Toiminta-ajatus, liikeidea ja tavoitteet olivat jo ennen työn alkua yrittäjälle selvät ja niiden tueksi määrittyivät myös yrityksen visio ja strategia. Näiden valintojen jälkeen liiketoimintasuunnitelmaan tuli tehdä tarpeelliset ratkaisut ja toimintaympäristöanalyysit. Liiketoimintasuunnitelma tehdään yrittäjän itsensä lisäksi myös rahoittajia varten, joten rahoitus-, tuotanto- ja taloussuunnitelmat kuvaavat hyvin alan ja markkina-alueen nykyistä tilaa mahdollisille sijoittajille. Markkina-analyysi auttaa myös rahoitussuunnitelman laatimisessa, koska se antaa kuvan palvelujen ja tuotteiden hinnoista. Seuraavaksi on selvitetty alkavalle yritykselle tärkeimpiä suunnitelmien laatimis- ja analysointitapoja.

Viitalan ja Jylhän (2006, 53) mukaan erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yritystoiminnan suunnittelua. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyyseillä ratkotaan saatavilla olevat resurssit eli kilpailuedut. Myös toimintaympäristöä on tärkeä analysoida, jolloin selvitetään markkinoihin, kysyntään, kilpailijoihin ja muihin yhteisöllisiin tekijöihin liittyviä kysymyksiä. Yrittäjä pystyy parhaiten perehtymään toimialaansa ja sen markkinoihin laatimalla yritykselleen toimintaympäristöanalyysijä kuten markkina-analyysin, asiakasanalyysin ja kilpailija-analyysin. Toimintaympäristöanalyysissä erotetaan laajempi makroympäristö ja yrityksen oma lähiympäristö. Makroympäristöön kuuluu markkinoilla vallitsevia väestön rakenteeseen, taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Yrityksen lähiympäristöön taas puolestaan kuuluu kuluttajat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Toimintaympäristöllä on keskeinen osa yrityksen toiminnassa ja menestyksessä. (Viitala & Jylhä 2006, 53.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuudelle on elintärkeää, että sille riittää asiakkaita ja kysyntää. Asiakasanalyysillä hahmotetaan potentiaaliset asiakkaat, asiakkaiden tarpeita täyttävä palvelu sekä markkina-alueen asiakasmäärät. Levin Elämyslomien tavoitteena onkin täyttää asiakkaan tarve ja ylittää odotukset tarjotulla palvelulla tuottaen elämyksiä. Kaikkia ihmisiä tarjottu palvelu ei kuitenkaan pysty tavoittamaan. Asiakasanalyysi on melko vaikea toteuttaa, koska tulevaisuuden tilaa asiakkaiden käyttäytymisessä on hyvin hankala arvioida. On kuitenkin tärkeää arvioida edes suurpiirteinen määritelmä siitä, kenelle yrityksen palveluja suunnataan, jotta markkinointi osataan kohdistaa oikein. Yrityksen tulee myös olla varma asiakkaiden riittävydestä ennen kuin aloittaa toimintansa markkinoilla.

Markkina-analyysi matkailualasta toteutui yrittäjän omien kokemusten sekä alan julkaisujen pohjalta. Analyysissä pohdittiin alan muutoksia viime vuosien aikana sekä tulevaisuuden arvioita. Markkina-analyysiin käytettiin hyödyksi myös kilpailija-analyysia, jolloin perehdyttiin kilpailijoiden liiketoimintaan ja asiakkaisiin. Niiden perusteella pystyttiin määrittelemään mahdollinen markkina-alue Levin Elämyslomille. Kilpailija-analyysi kertoi myös minkälaiset asiakkaat käyttävät kyseisiä palveluita ja millaiset palvelut kiinnostavat eniten. Yrityksen tulee tuntea oman alueensa ja toimialansa kilpailijat, kilpailun mahdollinen tulevaisuuden tila, alan vaihtuvuus ja kannattavat kilpailukeinot. Kilpailuanalyysissa etsitään tietoa kilpailijoiden kohderyhmästä, tuotteista, hinnoittelusta, laadusta, markkinoinnista, heikkouksista, vahvuuksista ja muista kilpailutekijöistä kuten esimerkiksi imagosta ja vetovoimatekijöistä. Kilpailuanalyysi tuo myös uusia ideoita omaan yritykseen ja liikeideaan sekä tuo niihin uusia näkökulmia, jotta yritysidea muovautuu markkina-alueelle sopivaksi. Levin Elämyslomien suurimmaksi kilpailuvaltiksi osoittautui kilpailevien yritysten vähäinen määrä ja mahdollisuus suureen palveluvalikoimaan sekä niiden toimitusvarmuuteen. Vaikka Levin Elämyslomat tulee toimintansa alkaessa olemaan erittäin pieni yritys, on sen kapasiteetti sitäkin suurempi laajan yhteistyöverkon avulla.

Seuraava vaihe oli määritellä Levin Elämyslomien tarjoamat palvelut ja niiden hinnat sekä toimintaan tarvittava rahoitussuunnitelma. Palvelujen valinnat perustuivat yrittäjäehdokkaan omiin näkemyksiin asiakkaiden tarpeista sekä kilpailija-analyysissa esille nousseista markkinaraoista. Aluksi yrityksen palvelutarjonta tulee pitää suhteellisen pienenä, mutta kuitenkin vetovoimaisena ja uniikkina muihin alueen palvelutarjontoihin nähden. Rahoitussuunnitelmassa lasketaan yrityksen rahan tarve ja määritellään mistä rahaa tulee. Esimerkkihintoja ja eri toimintojen kustannuksia voi seurailta muun muassa Internetissä eri yritysten sivuilta. Lisäksi tietoa kustannuksista hankittiin kyselemällä niitä suoraan mahdollisilta yhteistyökumppaneilta, kuten kuljetusyrityksiltä sekä ohjelmapalveluyrityksiltä.

Selanderin ja Vallin (2007, 69) mukaan hinnan korkea taso ei suoraan paranna kannattavuutta ja voi aiheuttaa menekin alenemista. Alhaisen hinnan kanssa on vaarana myyntikatteen jääminen liian pieneksi eikä kustannuksia kyetä sillä kattamaan. Erityisesti matkailualalla asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja vertailevat yritysten hintoja toisiinsa ennen ostopäätöstä. Yrityksen tulisi siis pitää hinnat melko samalla tasolla kuin kilpailijalla. Arvonlisävero on välillinen kulutusvero, joka on kulutukseen perustuvaa verotuloa valtiolle. Arvonlisäveroa maksetaan kaikesta liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta myynnistä, minkä tarkoituksena on tavoitella voittoa. Arvonlisäverolaissa on kuitenkin määritelty, että vähäinen liiketoiminta jää verotuksen ulkopuolelle. Vähäisen liiketoiminnan rajana on 8500€ liikevaihto tilikaudelta. Kun yritys ylittää tämän rajan, on sen hakeuduttava arvonlisäverovelvolliseksi tilikauden alusta alkaen. (Selander & Valli 2007, 69-70.) Suomen yleinen verokanta vuonna 2011 on 23 prosenttia.

#### 4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Julkaisemattomana pysyvässä liitteessä on liiketoimintasuunnitelma laatijan omasta liikeideasta. Mikäli yritysidea olisi mahdollista toteuttaa muutamien vuosien kuluttua, tulee siihen tehdä lisäyksiä tarkennusten ja muiden tarpeellisuuksien tullessa esille. Tämä liiketoimintasuunnitelma tulee siis olemaan laatijalleen työkaluna mahdollisessa yrityksen perustamisessa tulevaisuudessa. Seuraavassa kappaleessa esitellään erilaisia tapoja arvioida liiketoimintasuunnitelman toimintoja ja niiden kannattavuutta.

Yrittäjä saa kuvan yrityksestään ja liikeideasta arvioimalla niitä esimerkiksi SWOT -analyysillä ja riskianalyysillä. Liiketoiminnan arviointivaiheessa laaditaan yrityksen ensimmäiset SWOT -analyysit. Se on yksi liiketoiminnan ideoinnin monipuolisimmista työkaluista ja se sopii moniin eri tarkoituksiin. Se sopii niin liikeidean muotoilemiseen kuin yrityksen toiminnan kehittämiseen. Se luo tilannearvion suunnitelmien ja päätöstentien perusteiksi. SWOT -analyysin avulla yritys voi tarkastella samalla ulkopuolisia ja sisäisiä tekijöitä.

Yrityksen voimavarat sekä toimintaympäristön kehitystekijät ja piirteet kirjataan nelikenttään, jossa kutakin osa-aluetta otsikoivat englanninkieliset sanat Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Lopputuotoksena on toimenpidemääritys, jossa painotetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään omalla menettelyllä muuttamaan heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi. SWOT -analyysin hyöty riippuu siitä, miten tarkasti se laaditaan ja miten sen tuottamaa tietoa käytetään hyväksi jokapäiväisessä päätöksenteossa. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)

<p style="text-align: center;"><b>Strengths (vahvuudet)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ainutlaatuisuus, kilpailijoiden vähäinen määrä</li> <li>– Eksoottisuus</li> <li>– Potentiaalisten asiakkaiden suuri määrä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses (heikkoudet)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Riippuvaisuus muiden yritysten tuotteista ja palveluista</li> <li>– Sesonkien aiheuttamat vaihtelut kysynnässä</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities (mahdollisuudet)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakasryhmän laajentuminen</li> <li>– Palvelutarjonnan lisääntyminen ja monipuolistuminen</li> <li>– Toiminta-alueen laajentuminen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threats (uhat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluiden välityspalveluiden kysynnän vähentyminen (asiakas ostaa suoraan tuottajalta)</li> <li>– Lama</li> <li>– Matkailualueeseen kohdistuvat uhat (luonnon rappeutuminen jne.)</li> </ul>

Kuvio 2: Levin Elämyslomien Swot-kaavio

Ennen siirtymistä käytännön toimintasuunnitelman laatimiseen yrityksen on hyvä tarkastella valitsemaansa suuntaa kriittisesti. Tunnistamalla riskit yritys voi mahdollisuuksien mukaan myös välttää niitä. Kuitenkin riskien ottaminen kuuluu yritystoimintaan, mutta menestyjät osaavat hallita riskinsä. Liikeriskejä voivat olla esimerkiksi markkinatilanteen muutokset, luottotappiot, kilpailijoiden toimet, lainsäädännön muutokset, asiakkaiden kulutustottumusten muutokset, kannattavuus, henkilöriskit ja raaka-aineiden saatavuuden muutokset. Riskejä on myös niin sanotut vahinkoriskit, jotka liittyvät henkilöön, yrityksen omaisuuteen, järjestelmiin tai muuhun kohdistuva ennalta arvaamaton vahinko, joihin yleensä varaudutaan vakuutuksin. (Ruuska ym. 2001, 92.)

Kriisi havaitaan yleensä vasta kun esimerkiksi talousasioiden hoito vaikeutuu, maksut viivästyvät, tappioita kertyy tai budjetit eivät toteudu. Oireita on kuitenkin näkyvissä ennen näitä toiminnassa kuten myynnissä, toimituksissa, henkilöstön ilmapiirissä, palvelun laadussa tai paikallaan polkemisessa. Yleensä syy näihin kriiseihin löytyy yrityksestä itsestään väärän ennakkoinnin tuloksena. Virheitä syntyy muun muassa väärin perusvalintojen, liian nopean kasvun, velkaantumisen, virhearvioiden, kehityksestä jälkeenyjäämisen tai huonon ajoituksen seurauksena. (Ruuska ym. 2001, 118.)

Matkailualan suurimpia uhkia ovat yleisesti Lapin alueella joka vuosi vaihteleva lumitilanne ja muut palveluiden tuottamiseen ja ylläpitoon vaikuttavat sääolot. Lumitilanne määrittelee sesonkikausien alkamisajankohdan sekä sen, miten pitkälle kevääseen talvisia palveluita pystytään tuottamaan. Levin Elämyslomien toiminnassa vähäinen lumi vaikuttaa esimerkiksi moottorikelkkailumahdollisuuksiin, poroajeluihin, lumikenkävelyyn sekä muihin talvisiin harrastusmahdollisuuksiin kuten lasketteluun, luisteluun ja murtomaahiihtoon. Talvi- ja kesäsesonkeina tarjottavien palveluiden vaatimat ympäristöolosuhteet ovat myös hankalia hyödyntää kun sesonki on alhaalla. Näitä ongelmia ovat muun muassa golf-kenttien käyttö talvisin sekä toisaalta myös laskettelurinteiden ja hiihtolatujen käyttö kesäaikaan.

Toinen uhkatekijä matkailualalla on kilpailijamäärät, jonka vuoksi yksittäisten yritysten asiakasmäärät ovat vaarassa kasvaa liian hitaasti suhteessa tarjonnan kasvuun. Palvelutarjonnan kasvaessa on myös huomioitava kunkin yrityksen omaan toimintaan sopiva jätehuolto sekä muu mahdollinen ympäristöystävällisyys, koska ekologisuus on yksi suurimmista kilpailutekijöistä tulevaisuudessa. Matkailualueen luonnon käyttö sitä mahdollisimman vähän kuluttavasti myös takaa alan mahdollisen jatkuvuuden pitkälle tulevaisuuteen.

Valmiin Levin Elämyslomille laaditun liiketoimintasuunnitelman arvioi elämispitoja tuottavan tilausravintola Louhenlinnan emäntä Anne-Maria Antola-Pilppula. Hänen mielestään suunnitelmassa oli hyvin perustellut alkuvaiheen suunnittelut, mutta ennen yrityksen perustamista, tulisi kuitenkin vielä laskea kuluja tarkemmin ja huomioida perustusvaiheen kulut kuten logot, käyntikortit ja esitteet. Antola-Pilppula ehdotti, että yrityksen perustaminen suunnitelman mukaisesti olisi ehkä yksinkertaisempaa aloittaa Etelä-Suomessa ja vasta suosion kasvaessa kasvattaa toiminta-alueetta Lappiin. Kehityskohtana oli myös keksiä tapa, jolla varmistetaan, että matkoille saadaan aina mukaan asiakkaita koko linja-autollinen, jotta kulut eivät karkaa käsistä.



## 5 Johtopäätös ja pohdinta

Liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessi koostui oman yritysideoan muovautumisesta, tutkimussuunnitelmasta, aikataulutuksesta ja suunnitelman raportoinnista. Suunnitteluun perustana käytettiin alan kirjallisuutta ja muuta tietopohjaa sekä laatijan omaa kokemusta Levistä niin työpaikkana kuin matkailualueena. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä onkin pakottaa yrittäjä arvioimaan omia ideoitaan ja niiden kannattavuutta. Suunnitteluvaiheen edetessä yritysidea muovautuu markkinoille sopivammaksi, kuin mitä se alkuvaiheessa oli.

Työn tarkoituksena oli selvittää liiketoimintasuunnitelman tärkeimmät osa-alueet ja sitä kautta toimia työkaluna yrityksen suunnitteluprosessissa. Tulevaisuudessa laatijan perustaessa yritystä opinnäytetyö tulee olemaan tärkeä apuväline. Työssä on perehdytty matkailuun sekä yrityksen perustamisen vaiheisiin ja tietopohjan perustella laadittu liiketoimintasuunnitelma elämysmatkailuyritykselle. Levin Elämyslomien liiketoimintasuunnitelma on vielä melko yleisellä tasolla, eikä yritysidea ole laatijan mielestä vielä valmis astumaan markkinoille. Matkailualan tilanteet vaihtelevat jatkuvasti ja erityisesti Lapissa siihen vaikuttaa monet asiat kuten säätilat ja matkailutrendit. Yritysidea on kuitenkin kehityskelpoinen ja mahdollinen toteuttaa tulevaisuudessa kun sille on oikea aika. Laatijan tämänhetkiseen osaamistasoon nähden Levin Elämyslomien liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin onnistunut. Liiketoimintasuunnitelman tärkein merkitys ei ole tarkka kirjoitettu suunnitelma vaan yrityksen asioiden jatkuva arviointi.

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja hyvin avartava kokemus. Työ on prosessin vaiheiden ja tuloksensa myötä opettanut laatijalle paljon ja antaa näkökulmaa tulevaisuudessa mahdolliselle oman yrityksen perustamiselle. Työn edetessä ilmeni monia seikkoja, joista laatija ei työn alkuvaiheessa ollut tietoinen tai osannut kuvitella niiden kuuluvan osaksi liiketoiminnan suunnittelua. Liiketoimintasuunnitelman laadintaan kuuluu tärkeänä osana eri osa-alueiden suunnittelu ja pohdinta, joten prosessi eteni laatijalla melko hitaalla tahdilla. Työn haastavuuden vuoksi laatija joutui ajoittain palaamaan työssä alkuvaiheisiin ja miettimään perusasioita uudestaan saadessaan uusia näkökulmia aiheeseen työn edetessä.

## Lähteet

- Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi - Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell.
- Crockatt, E. & Hyökki, S. 2010. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kestävän kehityksen arvoja noudattavalle kahvila-ravintolalle. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2010. Liiketoimintasuunnitelma - Vuokatin Loma-Maria OY. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Publishing.
- Laatikainen-Mattson, P. 2005. Valmismatkasopimukset - Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet kuluttajavalituslautakunnan ratkaisukäytännön valossa. Helsinki: Smalser.
- Lapin matkailun lähitulevaisuus 2010-2015-2020. Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin. 2006. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Pipinen, L. 2009. Ravintola Sumpilan liiketoimintasuunnitelma. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Työkirja: Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera Oyj
- Saarinen, J. 2002. Elämys: teollisuutta, taloutta vai jotakin muuta? Lapin yliopiston menetelmätieteellisiä tutkimuksia 2. Rovaniemi.
- Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnottelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY.
- Verhelä, P. 2007. Matkailun ohjelmapalvelujen turvallisuus. Helsinki: EditaPrima.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

## Sähköiset lähteet

- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2009. Yritystoiminnan käynnistäminen. Saatavilla: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16728&area=7652&lang=1>
- ELY-keskus 2010. Opas ja työkirja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Saatavilla: <http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?contentid=8683>
- Levi 2010. Levi lyhyesti. Viitattu: <http://www.levi.fi/fi/levi-info/levi-lyhyesti.html>
- Naisyrittäjyyskeskus 2011. Auttaa alkuun! Viitattu: <http://nyek.fi/>
- Nuori Yrittäjä - Yhdessä Tehdään Yrityksiä 2010.

Viitattu: [http://www.nuoriyrittaja.fi/ny\\_perustaminen.html](http://www.nuoriyrittaja.fi/ny_perustaminen.html)

Toimialapäällikkö Jaakko Rymin 2009. Toimialaraportti - Matkailun ohjelmapalvelut 2008.

Saatavilla: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/715/Ryymen\\_2009\\_kooste\\_02122008.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/715/Ryymen_2009_kooste_02122008.pdf)

Turun seudun yrityspalvelukeskus Potkuri 2011. Miten laadin liiketoimintasuunnitelman?

Saatavilla: <http://www.potkuri.fi/public/default.aspx?nodeid=13756&culture=fi-FI&contentlan=1>

Uusyrittäjäkeskus 2010. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle.

Saatavilla: <http://www.perustamisopas.fi/main/>

Verohallinto 2011. Yrityksen perustaminen - liikkeen- ja ammatinharjoittaja. Viitattu:

[http://vero.fi/fi/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattiharjoittaja/Yrityksen\\_perustaminen](http://vero.fi/fi/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattiharjoittaja/Yrityksen_perustaminen)

Yrittäjät.fi 2008. Yrityksen perustamisen vaiheet.

Saatavilla: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>

Konkreettiset elementit	Levin vetovoimatekijät	Internet, mainoslehtiset, ilmoitukset	Internet, puhelin, puskaradio	Puhelin	Linja-auto, ohjelma-palvelu
Asiakkaan prosessi	Tarpeen tunnistaminen	Tiedon etsintä	Vaihtoehtojen vertailu	Ostopäätös	Elämyksen kokeminen
Näkyvä prosessi		Mainonta	Mainonta, kuulopuheet	Myyntityö, sopimusten laadinta	Opastus, kuljetus, asiakaspalvelu
Näkyvä suorittaja		Mainokset	Mainokset, vanhat asiakkaat	Yrittäjä	Yrittäjä, opas, kuljettaja
Näkymätön suorittaja		Yrittäjä	Yrittäjä	Yrittäjä, varausjärjestelmä	Palvelun-tarjoaja
Näkymätön prosessi		Palvelutarjonnan laatiminen, markkinoinnin suunnittelu & toteutus	Markkinoinnin suunnittelu & toteutus, imagon ylläpito	Järjestelmän ylläpito, palveluiden toteutus-suunnitelmat	Palveluiden organisointi

Liite 1: Levin Elämyslomien palveluprosessi Blue Print -kaaviona

<b>Strengths (vahvuudet)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Ainutlaatuisuus, kilpailijoiden vähäinen määrä</li><li>– Eksoottisuus</li><li>– Potentiaalisten asiakkaiden suuri määrä</li></ul>	<b>Weaknesses (heikkoudet)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Riippuvaisuus muiden yritysten tuotteista ja palveluista</li><li>– Sesonkien aiheuttamat vaihtelut kysynnässä</li></ul>
<b>Opportunities (mahdollisuudet)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Asiakasryhmän laajentuminen</li><li>– Palvelutarjonnan lisääntyminen ja monipuolistuminen</li><li>– Toiminta-alueen laajentuminen</li></ul>	<b>Threats (uhat)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Palveluiden välityspalveluiden kysynnän vähentyminen (asiakas ostaa suoraan tuottajalta)</li><li>– Lama</li><li>– Matkailualueeseen kohdistuvat uhat (luonnon rappeutuminen jne.)</li></ul>

Liite 2: Levin Elämyslomien SWOT-kaavio

Liite 3: Levin Elämyslomat Oy:n liiketoimintasuunnitelma