

Terhi Kytölä

YRITYKSEN

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case: Nellimin Ruokapalvelut

Opinnäytetyö
Matkailun koulutusohjelma


Marraskuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU


Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>4.12.2009</p>
<p>Tekijä(t) Terhi Kytölä</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Matkailun koulutusohjelma</p>
<p>Nimeke Yrityksen liiketoimintasuunnitelma, case: Nellimin Ruokapalvelut</p>	
<p>Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantaja-yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma, josta selviäisi, mihin toimiin sen olisi ryhdyttävä jotta kannattavuus saataisiin paremmaksi. Yrityksen toiminta oli hidastunut ja samalla kannattavuus laskenut ja lisäksi sen edellinen liiketoimintasuunnitelma oli laadittu yrityksen perustamisvaiheessa, joten uudelle suunnitelmalle oli tarvetta.</p> <p>Työn toimeksiantaja, Nellimin Ruokapalvelut, on vuonna 1993 perustettu yhden naisen toiminimi jonka kotipaikka on Nellimin kylä Inarin kunnassa. Sen toimialana ovat ruoka-, majoitus-, ja oppaan palvelut. Yrityksen ruokatuotteet on valmistettu pääasiassa itse kerätyistä paikallisista luonnon raaka-aineista ja yrityksen toiminta on omaleimaista sekä paikalliseen kulttuuriin nojautuvaa.</p> <p>Tätä kvalitatiivista tapaustutkimusta varten tutkittiin mm. liiketoiminnan suunnittelua ja maaseutumatkailua käsittelevää kirjallisuutta ja www-sivuja. Lisäksi tutkimusta tehtiin haastattelemalla toimeksiantajaa ja osallistuvan havainnoinnin keinoin, sekä vertailemalla yrityksen tunnuslukuja toimialan yleisiin lukuihin ja vertailemalla yritystä ulkomaalaiseen saman alan yritykseen.</p> <p>Työssä käsitellään liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita ja tietoja syvennetään aikaisemmalla tiedolla toimeksiantaja-yrityksestä. Työn toisessa osassa esitellään tutkimuksen tulokset, joista haastattelun ja havainnoinnin tulokset sekä tunnuslukujen vertailu on esitelty vain yleisellä tasolla, sillä niiden yksityiskohtaiset, yritystä koskevat tulokset ja tiedot on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön.</p> <p>Työn tuloksena yritykselle pystyttiin laatimaan kattava liiketoimintasuunnitelma, josta on varmasti hyötyä toimeksiantajalle kun se alkaa kehittää toimintaansa uuteen suuntaan. Tämän työn jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla suunnitelman avulla saavutetun kehityksen seuranta tai kannattavuuden parantumisen mittaaminen. Valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko on työn liitteenä ja itse liiketoimintasuunnitelma on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) liiketoimintasuunnitelmat, toiminimet, kehittäminen, maaseutumatkailu, lähiruoka, kolttasaamelaiset</p>	
<p>Sivumäärä 44 s. + liitteet 43 s.</p>	<p>Kieli Suomi</p>
<p>URN</p>	
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteet 4,5,6 ja 7 on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön.</p>	

Ohjaavan opettajan nimi Kirsti Kurki	Opinnäytetyön toimeksiantaja Nellimin Ruokapalvelut
--	---

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the bachelor's thesis 4.12.2009 Degree programme and option Degree programme in Tourism	
Author(s) Terhi Kytölä		
Name of the bachelor's thesis Business plan, case: Nellimin Ruokapalvelut		
Abstract <p>The subject of this thesis was to write a new business plan for Nellimin Ruokapalvelut. With the new business plan the company was supposed to find out what to do to make its profitability grow because the operation of the company was slowing down and its profitability was going down. The company's latest business plan was written the year the company was founded so it truly had a need for a new plan.</p> <p>This thesis was assigned by Nellimin Ruokapalvelut, a single woman's company founded in the year 1993. The company's home is in the village of Nellim in northern Lapland. Its line of business is to provide food-, accommodation- and guiding services. The food is made from local natural ingredients and the company's operation is very unique and based on local culture.</p> <p>The thesis is a qualitative case-study and many sources were used during the gathering of data; mainly books and web-sites about e.g. business planning and rural tourism. The study also included interviewing the entrepreneur, observing, comparing the company's statistics to the general statistics of the industry and comparing the company to a foreign company of the same line.</p> <p>The thesis includes theoretic knowledge about business plan which is completed with previous knowledge of the assigner. The second part of the thesis includes the results of the study. The results of the interview, observation and the company statistics are presented only generally, because the detailed information has been handed over to the assigner only.</p> <p>The result of this study was that an inclusive business plan was written and it will be useful for the assigner when it starts developing its business. A good topic for further research could be studying how the company has developed and if its profitability has changed with the help of the new business plan. The frame of the business plan is in the appendices but the full business plan has been handed over to the assigners use only.</p>		
Subject headings, (keywords) business plan, development, rural tourism, Skolt Sami		
Pages 44 p. + appendices 43 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices Appendices 4,5,6 and 7 have been handed over to the assigner only		
Tutor	Bachelor's thesis assigned by	

Kirsti Kurki

Nellimin Ruokapalvelut

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	7
2.1 Lähtötilanteen arvioiminen.....	7
2.2 Toimintaympäristön analyysi.....	10
2.3 Yrityksen tulevaisuudenkuva.....	13
2.4 Liikeidea.....	15
2.5 Strategiat.....	18
2.6 Markkinointi.....	20
2.7 Tuotekehitys ja tuotanto.....	23
2.8 Talouden suunnitteleminen.....	24
2.9 Riskianalyysi.....	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN TOTEUTTAMINEN.....	28
3.1 Haastattelu.....	30
3.2 Osallistuva havainnointi.....	31
4 CASE: NELLIMIN RUOKAPALVELUT.....	32
4.1 Haastattelun ja havainnoinnin tulokset.....	32
4.2 Tunnuslukujen vertailu.....	34
4.3 Nellimin Ruokapalvelut vs. BIRK Husky AS.....	35
5 POHDINTAA.....	37
LÄHTEET	
LIITTEET:	
LIITE 1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenteet	
LIITE 2. Haastattelukysymykset	
LIITE 3. Valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko	
LIITE 4. Yrittäjän haastattelu	
LIITE 5. Havainnoinnin tulokset	
LIITE 6. Yrityksen talouden tunnusluvut ja niiden vertailu	
LIITE 7. Nellimin Ruokapalveluiden liiketoimintasuunnitelma	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia toimeksiantaja-yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yritys voi alkaa uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Yrityksen toiminta on tällä hetkellä melko pienimuotoista, lähestulkoon pysähtynyttä, joten kehittäminen on tarpeen jotta yrittäminen edelleen kannattaisi ja säilyttäisi mielenkiintonsa. Myös Rope (2000, 71) on todennut, että ”yritys, joka jää polkemaan paikalleen, menettää yleensä henkisen vireystilansa, jolloin se ei ole toimivassakaan businesskentässä kilpailukykyinen eikä asiakaskuntaa innostava”. Yrityksen tulisikin kehittää uutta liiketoimintaa säännöllisen rytmin mukaan, sillä asiakkaat ovat kiinnostuneempia yrityksestä, joka on uudistumiskykyinen ja -haluinen (Rope 2000, 71). Yrityksen edellinen liiketoimintasuunnitelma on laadittu yrittäjän toimesta perustamisen yhteydessä vuonna 1993, joten uudelle, ajan tasalla olevalle liiketoimintasuunnitelmalle on tarvetta (Kytölä 2009a).

Työn toimeksiantaja on Nellimin Ruokapalvelut, toiminimi, jonka ainoa vakituinen työntekijä on yrittäjä itse. Yritys toimii Inarin kunnassa, pienessä Nellimin kylässä ja tarjoaa paikallisia raaka-aineita ja paikallista kulttuuria hyödyntäviä ateriapalveluita, opastuspalveluita ja pienimuotoista majoitusta. (Kytölä 2009a.) Oma kiinnostukseni tähän aiheeseen on herännyt, koska toimeksiantaja on äitini yritys, jonka toiminnassa olen ollut mukana pienestä pitäen, joten haluankin nyt hyödyntää opinnoissani hankittua matkailualan ja liiketoiminnan tietoa ja taitoa yrityksen tarpeisiin. Olen opintojeni aikaisemmassa vaiheessa tehnyt toimeksiantajasta mm. markkinoinnin kurssien etätehtäviä, joissa on ilmennyt yrityksen tarve uudistumiselle. Joten kun opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi, ehdotin toimeksiantajalle että voisin tehdä tälle jonkin suunnittelutyön ja ehdotukseni otettiin kiinnostuneena vastaan.

Alun perin työn aiheena oli suunnitella yritykselle uutta toimintaa ja sen lisäksi suunnitella sukupolvenvaihdos yritykseen, jolloin minä olisin tullut jatkamaan yritystä. Uuden toiminnan suunnitteleminen jalostui lopulta liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi ja sukupolvenvaihdos-aihe jäi suunnitteluvaiheen jälkeen pois, koska se on tässä vaiheessa vielä melko kaukainen asia minulle. Siksi sukupolvenvaihdoksen suunnitteleminen ei olisi ollut kiinnostavaa ja olisi varmasti vaikuttanut työpanokseeni. Immonen ja Lindgren (2004, 13) ovat todenneet, että ”sukupolvenvaihdos sisältää paljon tunnetta ja asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurisia

paineita” ja tässä tapauksessa nämä tekijät vaikuttivat niin paljon, ettei työstä olisi tullut mitään. Työ on tehty kuitenkin siitä näkökulmasta, että valmistuttuani tulen itse olemaan enemmän mukana yrityksen toiminnassa.

Työn tavoitteena on toteuttaa toimeksiantaja-yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma ja sitä kautta selvittää, mihin kehitystoimenpiteisiin yrityksen olisi ryhdyttävä, jotta yrittäminen voisi olla jälleen mielekäästä ja kannattavaa. Pyritään siis kartoittamaan yrityksen nykytila ja selvittämään, mitä toiminnan kehittäminen kannattavammaksi vaatii. Liiketoimintasuunnitelman teoriaa esitelläänkin enemmän pienyrityksen näkökulmasta, jotta se vastaisi paremmin toimeksiantajan tarpeita.

Lähteinä on käytetty pääasiassa liiketoimintasuunnitelmaa ja maaseutumatkailua käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia ja Internet-sivustoja. Yrittäjän kanssa on käyty sähköposti- ja puhelinkeskusteluja aiheesta joiden lisäksi hänestä on tehty haastattelu sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin myös osallistuvaa havainnointia. Empiirisessä osiossa käytettiin vertailupohjana Finnveran (2009) julkaisemia tunnuslukuja sekä ulkomaista vertailukohdetta käsitteleviä Internet-sivuja.

Työn rakenne on seuraavanlainen: johdannossa esitellään työn lähtökohdat, tavoite ja muut tiedot lyhyesti sekä määritellään käsitteet. Sen jälkeisessä teoreettisessa osassa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakenteen mukaan sen eri osa-alueita ja käsitellään myös toimeksiantajayritykseen liittyviä taustatietoja niiltä osin kuin niitä oli saatavilla. Muutamista aiheista, talouden suunnittelusta, tuotekehityksestä ja riskien hallinnasta, ei ollut saatavilla mitään aikaisempaa tietoa, joten niitä on syvennetty vain yrityksen liiketoiminnan suunnittelua koskevilla tiedoilla.

Teoreettisen osan jälkeen esitellään työn tekemisessä käytetyt tutkimusmenetelmät ja työn toteuttaminen. Työn empiirisessä osuudessa esitellään haastattelun ja havainnoinnin tuloksia yleisellä tasolla, tunnuslukujen vertailupohjana käytettyjä toimialan yleisiä tunnuslukuja sekä vertaillaan yritystä norjalaiseen saman alan yritykseen. Viimeisessä luvussa pohditaan työn onnistumista ja siitä seuraavia toimia. Valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko on työn liitteenä. Yritystä käsittelevät tarkemmat tiedot, eli yrittäjän haastattelun sekä osallistuvan havainnoinnin tulokset,

yrityksen tunnusluvut ja valmis liiketoimintasuunnitelma on luovutettu vain yrittäjän käyttöön.

Seuraavaksi määritellään yrityksen toiminnan kannalta keskeiset käsitteet *maaseutumatkailu*, *lähiruoka* ja *kolttasaamelaisuus*. Niiden määrittely on tarpeen, jotta pystytään muodostamaan oikea mielikuva yrityksen toiminnasta. Lisäksi määritellään työn aiheen, *liiketoimintasuunnitelman*, käsite.

Maaseutumatkailu

Hemmi (185, 2005) määrittelee maaseutumatkailun käsitteen seuraavasti:

”maaseutumatkailu on maaseudun luontaisiin edellytyksiin ja voimavaroihin, kuten luontoon, maisemaan, kulttuuriin ja pienyrityttöjyyteen perustuvaa, maaseudulla tapahtuvaa matkailun elinkeino- ja yritystoimintaa.” Maaseutuna pidetään taajamien ulkopuolisia alueita sekä haja-asutusalueita ja alle 500 asukkaan taajamia ja se on jaoteltu kaupunkien ja taajamien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja syrjäiseen maaseutuun (Hemmi 2005, 185–186). Maaseutumatkailussa hyödynnetään paikallisuutta, paikallista kulttuuria ja maisemaa sekä paikallisia tuotteita ja tuottajia enemmän kuin muussa matkailussa; palvelut tuotetaan pienimuotoisesti ja uudet rakennukset ja entisten korjaukset hoidetaan paikallista työvoimaa käyttäen jne. (Hemmi 2005, 197).

Maaseutumatkailu yhdistää ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti kestävä matkailun periaatetta noudattaen suomalaisen maaseudun - sen puhtaan luonnon ja ympäristön – sekä maaseudun ihmisten monipuolisen osaamisen ja kulttuurin matkailupalveluksi, jota myydään ja markkinoidaan tehokkaasti. Maaseutumatkailu ei ole kuitenkaan myyntityössä käytettävä käsite vaan maaseutupoliittinen kehittämistermi. Kaikki maaseudulla tapahtuva matkailu ei ole maaseutumatkailua, vaan yrityksellä tulee olla arvoja, joista tärkeimpiä ovat ympäristövastuullisuus, terveys ja maaseudun kulttuuriperinnön vaaliminen. Kestävä matkailun periaatteet ja ympäristövastuullisuus onkin otettava maaseutumatkailun kehittämisen perustaksi, jotta sen tärkeimmät elementit – puhtaus ja maisema – säilyisivät ja antaisivat edelleen kilpailuedun matkailumarkkinoilla. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2009.)

Lähiruoka

Hemmin (2005, 196) mukaan ”lähiruoka on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja työllisyyttä”. Kuluttajaviraston (2009) mukaan lähiruokalla tarkoitetaan alle 100 kilometrin säteellä tuotettua ruokaa; elintarviketta joka on tuotettu ja joka kulutetaan oman kunnan, maakunnan tai talousalueen sisällä ja sen valmistamisessa käytetään kestäviä tuotantomenetelmiä koko ketjussa. Lähiruokalla ei ole virallista merkkiä, mutta eri maakunnissa on kehitetty omia merkkejä ja lisäksi Maakuntien Parhaat-tunnus on valtakunnallinen laatumerkki (Kuluttajavirasto 2009).

Hemmin mukaan (2005, 196) Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä YTR (2002) on määritellyt lähiruokan piirteet seuraavasti:

- ”Vastaa oman alueensa kuluttajien ja matkailijoiden toiveisiin ja tarpeisiin”
- ”Aistivarainen laatu on houkutteleva”
- ”Suosii vuodenaikojen sesonkeja ja hyödyntää alueellista ruokaperinnettä tuotekehittämissä ja markkinoinnissa”
- ”Hygieeninen laatu ja turvallisuus on varmistettu omavalvontajärjestelmällä tai laatuvarmistuksella”

Lähiruokatuotantoketju maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä YTR:n (2002) mukaan: (Hemmi 2005, 196)

- ”Käytetään kestäviä menetelmiä kaikissa vaiheissa raaka-aineen tuotannosta kuljetukseen ja kauppaan”
- ”Alkutuottaja on sitoutunut noudattamaan maatalouden ympäristöohjelmaa ja eettisen eläintuotannon periaatteita tai luomutuotannon sääntöjä”
- ”Tuotannossa minimoidaan lannoitteiden ja torjunta-aineiden käyttö”
- ”Tuotannossa käytetään mahdollisimman paljon talousalueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia”
- ”Jatkojalostajat käyttävät pääraaka-aineinaan omaa tuotantoa tai hankkivat raaka-aineensa muilta saman talousalueen tuottajilta”
- ”Jatkojalostuksessa käytetään uusiutuvia ja uusiutumattomia luonnonvaroja mahdollisimman säästeliäästi”

- ”Jätteet käsitellään ympäristöä vaalien”
- ”Ylipakkaamista ja turhia kuljetuksia vältetään”
- ”Varastointi- ja käsittelykulut ovat mahdollisimman pienet”

Kolttasaamelaisuus

Kolttasaamelaiset ovat Kuolan niemimaan alkuperäisväestöä, jotka toisen maailmansodan seurauksena menettivät perinteiset sukualueensa Petsamossa. Sotien jälkeen kolttasaamelaiset asutettiin ns. koltta-alueelle Inarin kunnan itäosaan Nellimin, Keväjärven ja Sevettijärven kylien alueille. Kolttia arvioidaan olevan Suomessa tätä nykyä n. 700 henkeä, joista kolmannes asuu koltta-alueen ulkopuolella. (Siida 2009.) Kolttalain 1. luvun 4 §:n mukaan koltalla tarkoitetaan henkilöä, joka pitää itseään koltana, edellyttäen, että hän itse tai hänen vanhemmistaan tai isovanhemmistaan ainakin yksi on oppinut koltan kielen ensimmäisenä kielenään tai hän on tällaisen henkilön jälkeläinen taikka että hän on aikaisemman lainsäädännön tarkoittama syntyperäinen koltta tai tällaisen koltan jälkeläinen (Kolttalaki 253/1995). Vuonna 2001 kolttasaamelaisia ruokakuntia oli Sevettijärvellä 71 kpl, Keväjärvellä 45 kpl ja Nellimissä 27 kpl. (Jefremoff 2005).

Kielensä ja perinteidensä puolesta kolttasaamelaiset kuuluvat itäsaamelaisiin. Myös pukeutumisessa, juhla- ja tapaperinteessä, musiikkiperinteessä ja ruokaperinteessä on itäisiä piirteitä. Ruokaperinteen erityisiä piirteitä ovat mm. runsas teenjuonti, raaka-aineiden puhtaus, luonnon raaka-aineiden käyttö (pettu, tee-ainekset), kalan suuri merkitys ja poron, hirven, lampaan sekä lintueläinten lihan käyttäminen. Kolttasaamelaisen kulttuurin muita erityispiirteitä ovat käsityöt (mm. helmikirjailut vaatteissa ja asusteissa, lampaanvillasta kudotut sukat ja vanttuut sekä raanut), leu'dd eli kolttasaamelainen joiku ja ortodoksisuus. (Siida 2009.)

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma kuvaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaympäristöä, erityisesti markkinoiden mahdollisuuksia ja yrityksen toimintaa, toimintaperiaatteita, resursseja ja niiden kehittämistä (Isokangas & Kinkki 2003, 232). Se on tunnetuin yrityksen kilpailukykyä parantava menetelmä (Rissanen 2006, 211). Käytännössä liiketoiminnan suunnittelu tarkoittaa sitä, että kerätään järjestelmällisesti tietoa

markkinoista, toimialasta, kilpailijoista, asiakkaista ja ympäristöstä sekä asetetaan toiminnalle päämäärät ja tavoitteet. Sen jälkeen valitaan toimintatavat sekä arvioidaan riskit ja suunnitellaan käytännön toimenpiteet. Lopuksi kerrotaan miten yrittäjän on tarkoitus toteuttaa ideansa tai yrityksensä kehittäminen (Heikkilä 2001, 20).

Liiketoimintasuunnitelmasta on erityisesti hyötyä yrityksen perustamisvaiheessa, jolloin sen työstäminen syventää yrittäjän käsityksiä perustettavan yrityksen kokonaisuudesta ja menestymisen ehdoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Rahoitusneuvotteluissa se on keskeinen dokumentti, kun arvioidaan perustettavan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. (Isokangas & Kinkki 2003, 232.) Raatikaisen (2004, 34) mukaan liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jonka avulla pyritään kehittämään ja arvioimaan yritysideaa aloittamisvaiheesta toteutukseen asti, kun taas myöhemmässä vaiheessa se on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämisväline.

Liiketoimintasuunnitelmasta onkin hyötyä toimivalle yritykselle mm. uusien liiketoiminta-alueiden suunnittelussa, yrityksen toiminnan voimakkaissa muutostilanteissa ja yritystoiminnan kokonaisvaltaisessa opiskelussa ja arvioinnissa (Isokangas & Kinkki 2003, 233). Voimakkaita muutostilanteita voivat olla mm. mittavat investoinnit, sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen tai yrityksessä/sen toimintaympäristön odotettavissa olevat suuret muutokset (Heikkilä 2001, 20).

Rissanen (2006, 211) mukaan liiketoimintasuunnitelma on erillisistä analyyseistä ja suunnitelmista jalostettu, tiivis ja kertoo oleellisen. Se voi olla myös todella väkevä ase yritysten välisessä markkinakilpailussa ja se antaa välineet johdonmukaiseen, suunnitelmalliseen toimintaan (Rissanen 2006, 213). Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin: missä ollaan nykyhetkellä, mihin ollaan menossa ja miksi, sekä miten valittuun päämäärään päästään (Isokangas & Kinkki 2003, 232). Suunnitelma kannattaa tehdä 3-5 vuoden päähän, mutta monia asioita on hyvä miettiä pitemmällekin, jopa kymmenen vuoden päähän, mm. pitkäaikaisten investointien takia (Heikkilä 2001, 20).

Liiketoiminnan suunnittelun eteneminen riippuu hieman siitä, tehdäänkö suunnitelmaa aloittavalle vai jo toiminnassa olevalle yritykselle. Alkavan yrityksen suunnitelmassa keskitytään enemmän liikeidean rajaamiseen ja omien voimavarojen sekä resurssien

erittelyyn ja se sisältää enemmänkin epävarmoja hahmotelmia tulevaisuudesta. Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa taas historiallinen kehitys antaa mahdollisuuden konkretisoida toimintaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 233–235.)

Toimivan yrityksen suunnittelun perustana on yleensä tahto kehittää itseään ja yritystään. Tällöin arvioidaan nykytilanteen pohjalta tulevaisuuden mahdollisuudet ja asetetaan toiminnalle päämäärät ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään toimintatavat, joilla tavoitteet saavutetaan, eli luodaan strategia, jonka pohjalta voidaan aloittaa käytännön toimien suunnittelu. On hyvä tehdä ainakin markkinointi- ja tuotantosuunnitelmat, joiden pohjalta voidaan laatia yrityksen investointi-, rahoitus- ja tulossuunnitelmat sekä vuosibudjetti. Tuotekehityksellä sekä osaamisen kehittämiseksi voidaan laatia omat suunnitelmat. Lopuksi arvioidaan ulkoisia ja sisäisiä riskejä sekä niiden hallintaa. (Heikkilä 2001, 24.)

Liiketoimintasuunnitelmalle on olemassa useita erilaisia malleja ja rakenteita, joita voi soveltaa yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin sopivaksi. Suunnitelman tulisi edetä loogisesti ja kattaa kaikki liiketoiminnan ulottuvuudet, mutta se tulee olla myös tiivis esitys, korkeintaan 30 sivua liitteineen (Isokangas & Kinkki 2003, 235). Tämän työn liitteenä on kaksi erilaista liiketoimintasuunnitelman asiarunkoa, joita olen käyttänyt Heikkilän (2001) liiketoimintasuunnitelman suunnittelun mallin ohella apuna laatiessani Nellimin Ruokapalveluiden liiketoimintasuunnitelmaa. Esimerkkirakenne 1 (Liite 1) esittelee hyvin yksityiskohtaisesti liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja sopiikin ehkä paremmin jo toimiville, suuremmille yrityksille, kun taas esimerkkirakenne 2 (Liite 1) on pelkistetympi ja on suunnattu sekä alkaville että jo toimiville yrityksille.

2 YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Lähtötilanteen arvioiminen

Toimivan yrityksen lähtötilanteen arvioimisen pääsisältönä on nykyisen toiminnan ja resurssien analyysi, jonka avulla pyritään löytämään sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistetaan kehittämiskohteet. Tuotteet ja palvelut sekä niiden tuottaminen ja markkinointi kuvataan, käsitellään mm. tuotteiden hinnoittelu sekä

myynnin, tuotekehityksen, tuotannon ja logistiikan organisoiminen. Lisäksi kuvataan yrityksen omistus, johtoryhmä ja organisaatio. (Isokangas & Kinkki 2003, 237–238.)

Myös asiakkaat sekä yrityksessä oleva osaaminen kannattaa arvioida nykytilannetta kartoittaessa. Lisäksi on hyvä miettiä mm. mistä ja missä suhteessa yrityksen tulot kertyvät ja mitkä ovat tuotteiden todelliset kannattavuudet, millainen yrityksen rahoitustilanne on sekä mitä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia nykyinen osaaminen tai yrityksen muut puitteet voivat tarjota. (Heikkilä 2001, 26.) Tunnuslukujen avulla analysoidaan toiminnan laajuutta ja kasvua (esim. liikevaihto, liikevaihdon muutosprosentti), kannattavuutta (esim. myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, sijoitetun pääoman tuottoprosentti), pääoman käytön tehokkuutta (esim. käyttöpääomaprosentti), vakavaraisuutta (esim. omavaraisuusaste) ja tuottavuutta (Isokangas & Kinkki 2003, 237–238).

Alkavan yrityksen lähtötilanteen analyysissä arvioidaan yritysidea ja sen taustaa sekä yrittäjän tavoitteita ja motiiveja yritystoiminnan aloittamiseksi. Lisäksi pyritään kuvailemaan potentiaalista asiakaskuntaa. Aloittelevan yrittäjän voimavarat, joita ovat tausta, koulutus, työkokemus ja osaaminen on myös hyvä kuvata. Lopuksi kannattaa myös tehdä suunnitelma rahoituksen hankkimisen päälinjoista. (Isokangas & Kinkki 2003, 238.)

Myös toimivan yrityksen lähtötilanteen analyysissä on hyvä ottaa huomioon yrityksen voimavarat. Inhimillisiä voimavaroja ovat esimerkiksi käytettävissä olevan työvoiman määrä, yrittäjän osaaminen sekä yrittäjän, yrittäjäperheen sekä ulkopuolisen työvoiman työkuunto. Taloudellisia voimavaroja taas voivat olla nykyinen toiminta, mahdollisuus sijoittaa omaa pääomaa sekä vakuudet ulkopuoliseen rahoitukseen. Tuotantoon liittyviä voimavaroja puolestaan ovat esimerkiksi metsä, ranta-alueet, muut luontoresurssit, sijainti, liikenneyhteydet sekä rakennukset. (Heikkilä, 2001, 26.)

SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi, on hyödyllinen työkalu nykytilan arvioimiseen. Samaan taulukkoon kootaan yrityksen sisäiset vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weakness) sekä ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Vahvuudet ja mahdollisuudet, erityisesti sellaiset, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua, tulee pyrkiä hyödyntämään. Samoin tulee tehdä myös vielä hyödyntämättömille vahvuuksille. Heikkoudet puolestaan tulee pyrkiä poistamaan,

joko kehittämällä tai korjaamalla. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkat on hyvä ennakoida. Mahdollisuudet tulee valmistautua hyödyntämään ja uhkiin olisi pyrittävä varautumaan, jotta pystytään välttämään ja torjumaan ne. Kaikkein vaarallisimpia uhkia ovat yrityksen heikkouksiin liittyvät tekijät. (Heikkilä 2001, 26–29.)

Lähtötilanteen arvioinnin tuloksena tehdään johtopäätökset yrityksen voimavarojen suuntaamisesta ja yrityksen kehittämistä. Jos tulevaisuus vaikuttaa epävarmalta, on syytä miettiä eri vaihtoehtoja. Jos toiminnasta löytyy vahvuuksia, jotka säilyvät vahvuuksina tulevaisuudessakin, on hyvä vaihtoehto jatkaa yrityksen kehittämistä vanhan liikeidean pohjalta. Uutta toimintaa suunniteltaessa joudutaan taas turvautumaan enemmän ennusteisiin, koska kokemuksen tuomaa tietoa ei vielä ole. Mitä huolellisemmin ja tarkemmin lähtötilanteen arvioiminen on tehty, sitä turvallisemmalla pohjalla liiketoiminnan jatkosuunnittelu etenee. (Heikkilä 2001, 29.)

Toimeksiantaja-yrityksen lähtökohtina olivat yrittäjän 1990-luvun alussa tekemät kaksi selvitystyötä paikallisten ruoka-aineiden jalostamisesta ja hyödyntämisestä paikallisesti. Töiden jatkoksi hän perusti yrityksen, jonka kantavana ajatuksena olivat nellimiläiset raaka-aineet ja kolttasaamelainen kulttuuri. (Kytölä 2009a.) Kytölä (2009a) mukaan ”samaa aikaan Nellimiin oli kohdistunut laajempaa matkailullista kiinnostusta”, joten yritys aloitti toimintansa Teehuone Hilla-nimisellä toimipaikalla, joka oli avoinna kesäaikaan Nellimin Kerhotalolla.

Toimialana olivat erilaiset ateriapalvelut matkailijoille ja paikallisille sekä lisäksi opaspalvelut. Kesäajan ulkopuolella toimintaa oli tilauksesta. (Kytölä 2009a.) Kytölä (2009a) kertoo: ”Pyöritin kuusi vuotta yhden naisen yritystä palvellen kesäisin joka päivä jonka lisäksi myös keräsin luonnosta raaka-aineet. Aputyövoimaa oli suuremmissa tilauksissa.” Teehuone Hilla lopetti toimintansa vuonna 1999 ja siitä lähtien toimintaa on ollut pelkästään tilauksesta. 2000-luvulla yritykseen tuli mukaan myös pienimuotoinen majoitustoiminta. (Kytölä 2009a.)

Toimeksiantajan yritysmuotona on toiminimi, joka on yritysmuoto, jossa Isokankaan ja Kinkin (2003, 182) mukaan ”yksi henkilö harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä ja asettaa omat varansa ja työpanoksensa yrityksen toimintaan.” Yrittäjiä voi olla vain yksi, joten hän voi täysin vapaasti päättää yritystä koskevista asioista ja edustaa yritystään eli tehdä sitoumuksia, kuten ottaa velkaa

yrityksensä nimiin. Vaikka yritys pitkälti samaistetaan itse yrittäjään, on yritys oikeudellisesti kuitenkin oma itsenäinen yksikkönsä, eikä sen tuloja, menoja, varoja ja velkoja saa sekoittaa yrittäjän omiin vastaaviin. Käytännössä tämä erottaminen hoidetaan kirjanpidolla; yrittäjä on lakisääteisesti kirjanpitovelvollinen yrityksen toiminnasta. (Isokangas & Kinkki 2003, 182.)

Vaikka toiminimi onkin yksinkertaisin muoto, kun yrittäjiä on vain yksi, on se kuitenkin jatkuvuuden kannalta hankalin muoto, sillä sitä ei voi siirtää suoraan toiselle henkilölle (Raatikainen 2004, 59). Toiminimi on osa elinkeinonharjoittajan taloudellista toimintaa ja varallisuutta, joten sitä ei voi purkaa, eikä sitä voi myöskään myydä (Lakari 2005, 108). ”Yksityinen elinkeinonharjoittaja tekee kaikki sitoumuksensa ja solmii sopimukset omalla nimellään. Siten toiminimen harjoittaja vastaa kaikista tekemistään sitoumuksista kaikella liikkeeseen kuuluvalla ja henkilökohtaisella omaisuudellaan. Hänellä on vastaavasti mahdollisuus nostaa yrityksestä varoja niin halutessaan.” (Suomen Yrittäjät 2009a.) Lakarin (2005, 108) mukaan ”kun liikkeen tai ammatin harjoittaminen lopetetaan, siirtyy elinkeinovarallisuus yrittäjän muuhun käyttöön, useimmiten yksityiskäyttöön.”

2.2 Toimintaympäristön analyysi

Lähtötilanteen arvioinnin ohella liiketoimintasuunnitelman alussa tarkastellaan yrityksen ulkoista toimintaympäristöä ja siinä odotettavissa olevia muutoksia. Tarkastelussa on otettava huomioon sekä lähiympäristön kehityksen taso että yhteiskunnallisen kehityksen taso. Yhteiskunnallisen kehityksen tasoon kuuluvat poliittiset, taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset, ekologiset sekä eettiset tekijät. (Isokangas & Kinkki 2003, 238.)

Poliittiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan mm. lainsäädännön välityksellä ja osiossa voidaan tarkastella esimerkiksi lainsäädännön kehitystä, yhteiskunnan tukitoimia ja veropolitiikkaa. Taloudelliset tekijät vaikuttavat yrityksen toiminnan suunnitteluun ja menestykseen. Niiden analyysissä voidaan arvioida talouskasvun, rahamarkkinoiden, rahapolitiikan ja tulopolitiikan kehitystä. Teknologiset tekijät taas vaikuttavat yritystoimintaan mm. valmistus- ja tuoteteknologian puitteissa ja nykyään on syytä arvioida myös informaatioteknologian kehitystä. (Isokangas & Kinkki 2003, 249.)

Sosiaaliset tekijät, kuten muuttuneet arvot ja elämäntyylin muutokset, voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan antamalla mahdollisuuksia uusille tuotteille. Niiden lisäksi kannattaa arvioida esimerkiksi vapaa-aikaa, ikärakenteen muutosta sekä koulutustasoa. Ekologiset tekijät tulee ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa, niitä ovat esimerkiksi ympäristön suojelu, jätehuolto sekä ilman ja vesistön puhtaus. Myös eettisten arvojen merkitys kasvaa jatkuvasti kuluttajamarkkinoilla ja kuluttajat arvostavat eettistä tuotetta entistä enemmän. Yrityksen onkin syytä huomioida ympäristöarvot, eläinten oikeudet sekä ihmisoikeudet suunnittelussa niin oman toiminnan kuin yhteistyökumppaneiden kannalta. (Isokangas & Kinkki 2003, 249.)

Vain keräämällä tietoa muutoksista ja arvioimalla niiden merkitystä voidaan hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja välttää uhkia. Toimintaympäristön arviointia varten tietoa voi kerätä vaikka toimialaa kuvaavista tutkimuksista, alan lehdistä, kilpailijoiden esitteistä, tilastoista, elinkeinojen kehittämissuunnitelmista, tutkimuslaitoksilta, alan asiantuntijoilta ja järjestöiltä tai asiakkailta. Tässä vaiheessa myös ulkopuolisen tutkijan tekemä selvitystyö, kuten asiakas-, kilpailu- tai tuotetutkimus, voi olla hyvä investointi yritykselle. (Heikkilä 2001, 27.)

Toimeksiantajan toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät

Toimeksiantajan toimintaympäristö on noin 200 asukkaan Nellimin kylä Inarin kunnan itäosassa, josta on kuntakeskukseen, Ivaloon, 40 kilometriä matkaa. Nellimiä kutsutaan kolmen kulttuurin kyläksi, koska sen väestö muodostuu kolmesta kansasta; inarinsaamelaisista, kolttasaamelaisista ja suomalaisista. Kylän käyntikohteita ovat ortodoksinen kirkko, entisöity uittoränni sekä Paatsjoen silta ja sen kauniit maisemat.

Matkailulla on merkittävä rooli Inarin kunnan taloudessa, esimerkiksi vuonna 2002 kunnan matkailutulo oli 50,5 miljoonaa euroa. Vaikka kunnan matkailu on keskittynyt Saariselän matkailukeskukseen, vierailevat matkailijat myös kunnan kylissä. Nellim on Ivalosta tulevan tien päässä, ”pussin perällä”, kuten kyläläiset itse sanovat. Kylä sijaitsee Inarijärven rannalla lähellä Venäjän rajaa, Vätsärin ja Tsarmitunturin erämaa-alueiden välissä. (Inarin kunta 2005a, 14.)

Nellimin kylää ja sen matkailua koskettavien hankkeiden selvitystöitä löytyi Internetistä muutamia; Inarin kunnan ”Nellim-Paatsjoki tieyhteys – matkailuselvitys” (2005a) ja ”Nellim-Paatsjoki tieyhteys selvitys” (2005b) sekä Metsähallituksen ym. (2008) ”Paatsjoki-Inari alueen luonnonsuojelun ja kestävän luontomatkailun toimintasuunnitelma”.

Nellimin kautta kulkenut tieyhteys Venäjän Petsamoon ja Norjan Finnmarkiin katkesi kun Petsamon alue menetettiin 2. maailmasodassa ja nyt Inarin kunta sekä Etelä-Varangin kunta Norjasta selvittävät, onko mahdollista toteuttaa tieyhteys Nellimin kautta Ivalo-Kirkkonieksi välille. Toteutuessaan tieyhteys parantaisi Nellimin alueen saavutettavuutta ja poistaisi sen ”pussinperä-aseman” sekä parantaisi valtioiden välisiä liikenneyhteyksiä. Tieyhteys selvitys lähti valmistuttuaan lausuntokierrokselle viranomais- ja sidosryhmätahoille ja jotta hanke voitaisiin toteuttaa, tarvittaisiin yhteinen näkemys kaikilta tahoilta. (Inarin kunta 2005b, 2-3.) Tiehanke ei kuitenkaan ainakaan näillä näkymin ole vielä lähiaikoina toteutumassa, sillä siitä ei ole kuulunut mitään uutta viime aikoina (Kytölä 2009c).

Metsähallituksen ym. (2008) suunnitelman mukaan Paatsjoen-Inarin alueella (johon myös Nellim kuuluu) toteutetaan kansainvälistä Suomen, Norjan ja Venäjän yhteistyötä. Yhteistyöalueen nimi on Pasvik-Inari Trilateral Park ja se koostuu viidestä Suomen, Norjan ja Venäjän alueella sijaitsevasta luonnonsuojelualueesta, jotka sijaitsevat Paatsjokilaakson läheisyydessä. (Metsähallitus ym. 2008, 3.) Aluekokonaisuudella on yhtenäinen tulevaisuudenvision ja sen mukaan asetettuja päämääriä ja tavoitteita, kuten alueen tunnettuuden ja saavutettavuuden parantaminen sekä kestävän luontomatkailun edellytyksien kehittäminen ja tätä kautta aluetaloudellisen kehityksen edistäminen (Metsähallitus ym. 2008, 54–61). Tämän suunnitelman tavoitteista osa on jo toteutettu tänä vuonna, mm. Suomesta Norjaan kulkevan Piilolan erämaapolku-retkeilyreitit avajaisia vietettiin kesällä 2009 (Pasvik-Inari Trilateral Park 2009).

Tiehankeista uusinta tietoa on Muotkavaaran metsäautotiestä, joka noudattaisi alueelle kaavailtua Nellim-Norja läpikuljetien linjausta. Nellim-Paatsjoen kyläyhdistyksen mukaan suunniteltu tie toisi elämää Nellimin kylään ja hyödyttäisi kylää lähinnä matkailun kautta. Metsähallituksen edustajan mukaan hankkeen toteutumista edistääkin se, että tien rakentamisella on myös muuta kuin

metsätaloudellista merkitystä. Lisäksi kyläyhdistyksen mukaan Muotkavaaran alueesta olisi aineksia yhdeksi Inarin matkailun vetovoimatekijäksi, sillä siellä sijaitsee kolmen valtakunnan rajapyykki ja tulevaisuudessa tieyhteys Norjaan tekisi tästä mielenkiintoisen kiertoreitin. (Metsähallitus 2009.)

Inarissa on jo pitkään keskusteltu Ivalosta Nellimiin vievän tien peruskorjauksesta, sillä tällä hetkellä sen kunto on erityisesti kelirikkoaikaan hyvin heikko: tie on sorapintainen, mutkainen ja noin 30 kilometrin pituisella tiellä ylitetään kolme korkeaa vaaraa. Viimeisin tieto asiasta on 25.9.2009 Esko-Juhani Tennilän tekemä talousarvioaloite eduskunnalle 1 000 000 euron määrärahan osoittamisesta Ivalo-Nellim tien peruskorjaukseen (Eduskunta 2009).

Nämä kaikki hankkeet vaikuttavat toteutuessaan Nellimin kylään ja myös sen yrityselämään, osa enemmän ja osa vähemmän. Yksi hankkeista on siis jo toteutumassa ja muut ovat edelleen suunnitteluasteella. Silti jokaista niistä tulee arvioida lopullisessa liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen toiminnan kannalta.

2.3 Yrityksen tulevaisuudenkuva

Heikkilän (2001, 30) mukaan tärkeä lähtökohta yrityksen kehittämiseksi on yrittäjän oma käsitys siitä, millaiseksi yritys halutaan rakentaa ja millaisten periaatteiden varassa se toimii. Yritys asettaa itselleen tulevaisuuteen suuntautuvia, visiosta juontuvia, päämääriä. Tämän jälkeen laaditaan vielä päämääriä tarkentavia tavoitteita, joiden avulla saavutetaan haluttu tila. (Isokangas & Kinkki 2003, 243.) Päämääriä on hyvä asettaa 2-4 kappaletta 3-5 vuoden pituiselle ajalle (Heikkilä 2001, 31).

Yrittäjällä tulee siis olla visio, tulevaisuuden tahtotila, joka on näkemys siitä missä tilassa yritys on kun se on kehittynyt päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Vision tulee antaa yrityksen toiminnalle mielekästä sisältöä ja saada ihmiset motivoitumaan ja sitoutumaan työntekoon. Yleensä visiossa kuvaillaan yrityksen kokoa, asemaa markkinoilla, työntekijöiden määrää sekä omistusta ja kannattavuutta. (Heikkilä 2001, 30.)

Yrityksellä on oltava myös toiminta-ajatus, joka kertoo yrityksen perustehtävän; minkä vuoksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksen on oltava niin väljä, että se antaa

mahdollisuuden kehittää uusia tuotteita, mutta kuitenkin muodostaa rajat liikeideoille. Se auttaa yrittäjää keskittämään toiminnan olennaiseen ja karsii rönsyjä ja lisäksi sitä voidaan käyttää hyväksi myös yrityksen markkinointiviestinnässä. (Heikkilä 2001, 30.)

Yrityksessä tärkeinä pidettävät asiat ovat sen arvoja. Arvot ohjaavat jokapäiväistä toimintaa, joten onkin tärkeää määritellä ne. Arvot vaikuttavat myös päämäärien asettamiseen. Ne vaikuttavat yhä enemmän myös asiakkaiden haluan käyttää yrityksen palveluita. Toimintaa kuvaavat periaatteet voivat liittyä asiakkaisiin, tuotantomenetelmiin, ympäristöön, hankintoihin, talouteen jne. (Heikkilä 2001, 30.)

Toimeksiantajan tulevaisuuden päämääriin ja tavoitteisiin vaikuttavat myös alan yleiset tulevaisuuden ennusteet ja kehitystrendit. Seuraavissa kappaleissa esitellään kolmesta eri näkökulmasta toimeksiantajan toimintaan liittyviä kehitystrendejä, ehdotuksia ja tulevaisuudennäkymiä, joita voidaan hyödyntää yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Maaseutuyrittämisen kehitystrendejä elintarvikealalla ovat mm. ruoan laadun, alkuperän ja jäljitettävyyden merkityksen kasvaminen ja paikallisten yrittäjien aseman vahvistuminen lähiruoka-ajattelun kautta. Myös luonnosta saatavien keräilytuotteiden raaka-aineina käyttö on lisääntymässä. Maaseutumatkailun kehitystrendejä taas ovat mm. luontoon, elämyksiin, kulttuuriin ja maisemaan perustuvien hyväntaisten majoitus-, ravitsemus- ja ohjelmapalvelujen kysynnän lisääntyminen. Eri alojen yritysten tulisi verkostoitua, jotta saataisiin tarjottua asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua. Myös maaseutumatkailun ja muun matkailuyritystoiminnan yhteistyö tulee todennäköisesti lisääntymään sekä hyvin varustettujen itsepalvelumökkien kysyntä kasvamaan. (Heikkilä 2001, 5.)

Jefremoff (2005, 70) esittää tutkimuksessaan johtopäätöksiä ja ehdotuksia koltta-alueen tulevaisuutta koskien, joista tässä kappaleessa esitellään matkailualaa koskettavia. Muualla Suomessa saadut hyvät kokemukset lähiruoka-ajattelusta voisivat innostaa pienyrittäjiä myös koltta-alueella ja muuallakin Inarissa. Matkailuelinkeino tuo laajetessaan mukanaan myös lisätarpeen ohjelma- ja opaspalveluihin ja myös koltta-alueelle sijoittuneen loma-asutuksen palvelun ja huollon tarpeet tulee ottaa huomioon. Nellimistä Norjan Paatsjokilaakson kautta

Kirkkoniemeen kulkeva tieyhteys synnyttäisi rengasreitit, joka hyödyttäisi matkailuelinkeinoa sekä Nellimin, Keväjärven että Sevettijärven alueilla. Samoin vaikuttaisi (jo valmiin) tieyhteyden avaaminen (Nellimin kautta) Virtaniemestä Petsamoon. (Jefremoff 2005, 70.)

Ryyminin (2008, 35) toimialaraportissa tarkastellaan maaseutumatkailun tulevaisuudennäkymiä. Lyhyen aikavälin näkymät perustuvat yrittäjien näkemyksiin: 43 % majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjistä arvioi kannattavuuden parantuvan seuraavan vuoden kuluessa, kun taas maaseutumatkailuyrittäjistä vain 29 % oli tätä mieltä. Taloustilanteen heikkeneminen heijastuu etenkin kokous- ja yritysryhmien osalta maaseutumatkailutuotteiden kysyntään. Pitkän aikavälin näkymät riippuvat koko matkailusektorin kehittymisestä ja viime aikojen talouden voimakas taantuma voi vaikuttaa alan kysyntään suurestikin. Kysyntää ammattimaisille palveluille on kuitenkin olemassa ja jos sähköisiä myynti- ja markkinointikanavia osataan käyttää tehokkaasti, niiden kautta saadaan markkinat tavoitettua. (Ryymin 2008, 35–36.)

2.4 Liikeidea

Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet tai palvelut ja tapa toimia. Liikeidea onkin yrityksen toiminnan perusta ja siitä lähtee myös yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin tukeva yrityskuvatavoite. Yrityksen kehittyessä liikeidea yleensä muuttuu ja se toimiikin yrittäjälle suunnittelun apuvälineenä, jota seurataan kriittisesti tietyin väliajoin. (Heikkilä 2001, 33.)

Aluksi liikeideassa määritellään kohderyhmät, eli mihin tarpeeseen ja kenelle yrityksen tuotteet on suunnattu. Kohderyhmät pyritään käsittelemään mahdollisimman tarkasti: keitä ovat, millaisia tarpeita heillä on, mitä haluavat saada ostaessaan tuotteen, ominaispiirteet ym. Sitten mietitään minkälaisen mielikuvan yritys antaa ja minkälaisen yrityskuvan se haluaa antaa asiakkaalle. Ensimmäinen ostos tehdään yleensä pelkän mielikuvan perusteella, joten kannattaa suunnitella hyvin, miltä oma toiminta näyttää ulkopuolelle. (Heikkilä 2001, 34–35.)

Tässä vaiheessa on hyvä myös miettiä, mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan: mitä tarpeita ne tyydyttävät ja muodostavatko ne kokonaisuuden joka hyödyttää asiakasta mahdollisimman paljon. Yrityksen tulee myös päättää toimintatavat, eli miten

kohderyhmät tavoitetaan ja miten tuotteet valmistetaan menestyviksi. Lopuksi mietitään vielä miten toiminta hoidetaan kannattavasti raaka-aineiden, valmistuksen, jakelun, myyntikanavien, viestinnän ja talouden kannalta sekä mitkä asiat tehdään itse ja missä tehdään yhteistyötä muiden yritysten kanssa. (Heikkilä 2001, 35–36.)

Yrittäjän pitää tunnistaa kuluttajien ja yritysten monimuotoisesta joukosta asiakasryhmiä, joilla on samansuuntaiset tarpeet ja odotukset ja jaotella ne pienemmiksi ryhmiiksi, eli segmentoida. Yritys, erityisesti pieni maaseutuyritys, ei pysty palvelemaan kaikkia asiakasryhmiä, joten niistä on valittava toiminnan kannalta kiinnostavimmat kohderyhmät. Kohderyhmien mukaisesti sovelletaan tuotekehitys ja markkinointi, sillä kun markkinointipanos kohdistetaan parhaaseen kohderyhmään tai ryhmiin, saavuttaa yritys paremman tuloksen kuin yrittäessään saavuttaa koko asiakasjoukon. (Heikkilä 2001, 37.)

Yrityksen kannattaa valita kohderyhmä, jonka tarpeita se pystyy tyydyttämään paremmin kuin kilpailijat. Silloin tulee ottaa huomioon oman yrityksen valmiudet, kilpailutilanne, kilpailijoiden tuotteet ja markkinoilla olevat aukot. Kohderyhmien rajausperusteiden tulee selittää niiden ostokäyttäytymistä ja antaa kuva siitä, keitä ryhmään kuuluu, miten he erottuvat muista ja miten heidät saavutetaan. Rajausta tehdessä tulee miettiä miksi tietyt asiakkaat ostavat tuotteen, mitkä ovat kohderyhmän tyypilliset piirteet ja miten ne erottuvat muista sekä miten ryhmään kuuluvat tavoitetaan. (Heikkilä 2001, 38.)

Toimeksiantajan kohderyhmiä ei ole tähän mennessä määritelty tarkemmin kuin jakamalla ne ostomotiivien mukaan pitopalvelu-, opastuspalvelu- sekä ruokaileviin asiakkaisiin, joista suurimman kohderyhmän ovat muodostaneet pitopalveluasiakkaat, jotka ovat yleensä Inarin kunnan asukkaita tai siellä vapaa-ajan asunnon omistavia ihmisiä. Opastuspalveluiden asiakkaat ovat olleet pääasiassa kotimaisia matkailijoita, johtuen yrittäjän rajallisesta kielitaidosta ja ruokailevat asiakkaat ovat sekä kotimaisia että ulkomaisia. Ruokailuasiakkaiden vähäinen määrä selittyy sillä, että yrityksellä ei ole vakituista toimitilaa, joten ruokailu on tilattava etukäteen. Yrityksen yrityskuva on ollut luonnonläheinen, luotettava, vaatimaton, kulttuuria arvostava ja perinteikäs. (Kytölä & Käyhkö 2007a.)

Toimeksiantajan asiakkaita ja tätä kautta kohderyhmiä voisi yrittää osittain kuvailla myös Metsähallituksen ym. (2008, 33) mukaan vuonna 2006–2007 Nellimissä ja sen läheisellä retkeilyalueella toteutetun kävijäkyselyn sekä yrittäjäkyselyn perusteella. Kävijöiden mielestä alueen tärkein nähtävyys oli luonto ja suosituimmat vapaa-ajanviettotavat olivatkin luonnon tarkkailu, kävely- ja vaellusretket, kalastus sekä valokuvaus. Myös alueen historiaan ja kulttuuriin tutustumista pidettiin tärkeänä. Kyselyn mukaan Nellimin kylä houkuttelee matkailijoita ja kesän 2006 aikana kylän entisöidyllä uittorännillä oli kävijätilaston mukaan 3790 vierailijaa. Yrityskyselyyn vastanneista luontomatkailuyrityksistä puolet toimi Nellimin ja Vätsärin alueella. Yrittäjien mukaan 45 % asiakkaista tulee Suomen ulkopuolelta. Yleisimmät vapaa-ajanviettotavat olivat kalastus, moottorikelkkailu, murtomaahiihto ja räätälöidyt veneilypaketit. Myös retkeily, lumikengillä kävely, poroajelut ja veneenvuokraus kiinnostivat matkailijoita. (Metsähallitus ym. 2008, 33–34)

Liikeidea hahmotellessa tulisi ottaa huomioon myös kilpailijat ja määritellä ketkä myyvät samanlaista tuotetta tai tyydyttävät samaa tarvetta ja keitä uusia kilpailijoita tai mitä uusia tuotteita on tulossa samoille markkinoille. Myös kilpailijoiden kohderyhmiin, tuotteisiin ja toimintatapaan kannattaa perehtyä sekä ottaa selvää mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Näin saadaan käsitys oman yrityksen kilpailukyvyistä ja -keinoista. Samalla voidaan saada myös selville alueita, joilla yritykset voisivatkin tehdä molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä kilpailun sijaan. (Heikkilä 2001, 42–43.) Muutenkin kilpailijoiden avainhenkilöihin kannattaisi pitää säännöllisesti yhteyttä. Kilpailijaa ei tulisi nähdä vihollisena, vaan ennemminkin alan kollegana. Kilpailijan kanssa näkemysten vaihtaminen voi poistaa pelkoja joita voi syntyä, jos asioita ajattelee vain omalta kannaltaan. (Rope 2000, 37.)

Menestyvän liikeidean eri osat sopivat yhteen keskenään, sen avulla asiakaskunta tavoitetaan ja heille pystytään tarjoamaan palveluita kannattavasti. Liikeidean tulee olla selkeä, koska se ohjaa yrityksen toimintaa ja jotta se voi auttaa keskittymään olennaiseen. Menestyvän liikeidean omaavan yrityksen on oltava kilpailijoitaan parempi jossain jota asiakkaat arvostavat. Tämä menestystekijä on myös yrityksen mielikuvatavoitteen tärkein asia ja sen toteutumista tulee rakentaa huolellisesti. Liikeidea tulee uudistaa, jotta se pysyy menestyvänä, joten kun tuotteen elinkaari on laskuvaiheessa, tulee yrityksen alkaa kehittää uusia ideoita tai uudistaa vanhoja

ideoita, jotta sen toiminta ei hiipuisi. Usein pienyritykset ennemmin uudistavat vanhoja liikeideoitaan, kuin alkavat kehittää täysin uusia. (Heikkilä 2001, 36–37.)

2.5 Strategiat

Päämäärät ja tavoitteet ohjaavat yritystä kehittymään haluttuun suuntaan ja hyväkin liikeidea voi jäädä toteutumatta jos asioita tehdään vain päivä kerrallaan sen kummemmin ajattelematta, miten toimintaa tulisi kehittää pidemmällä aikavälillä, jotta tavoitteet saavutetaan halutussa aikataulussa (Heikkilä 2001, 44). Isokankaan ja Kinkin (2003, 244) mukaan ”strategialla tarkoitetaan sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet/päämäärät saavutetaan”.

Strategia tarkoittaa markkinoiden, tuotteiden, tuotantomenetelmien, yhteistyökumppaneiden, jakeluteiden, osaamisen ynnä muiden tekijöiden valintaa ja kehittämistä siten, että yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus ja menestyminen kilpailussa on turvattu. Yrityksen menestyminen perustuukin omaan tilanteeseen sopivan strategian löytämiseen. Pienyritysten kohdalla strategia voi kuulostaa turhan juhlalliselta, joten parempi ilmaisu voisikin olla tapa toimia; monilla yrityksillä on jo vakiintunut toimintatapa jota ei mielletä strategiaksi. (Heikkilä 2001, 44–45.)

Yritys voi valita itselleen sopivimman kilpailustrategian. Valinnassa tärkeitä lähtökohtia ovat asiakkaan kokema arvo ja yrityksen voimavarat sekä osaaminen. Kilpailustrategia muodostetaan yrityksen strategisista tavoitteista sekä aiemmista analyyseistä tehdyistä johtopäätöksistä. Lisäksi valintaan vaikuttaa nykyinen osaaminen sekä yrityksen arvot. (Isokangas & Kinkki 2003, 245.) Yritys voi valita kolmesta perusstrategiasta; kustannustehokkuus (kustannusjohtajuus), tuotteiden tai palvelujen erilaistaminen (differointi) tai keskittyminen kapealle markkina- ja tuotealueelle ja kilpailuedun hankkiminen siinä muihin nähden (fokusointi) (Heikkilä 2001, 46).

Kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii saavuttamaan kilpailijoitaan paremman hintakilpailukyvyn. Tällöin se pystyy tuottamaan tuotteita ja palveluita alhaisemmin kustannuksin kuin muut. Pienyritykselle kustannustehokkuus ei yleensä

ole toimiva vaihtoehto, sillä se edellyttää massatuotantoa ja lukusia asiakasryhmiä jolle tarjotaan tuotteita edullisimpana vaihtoehtona. (Heikkilä 2001, 46–47.)

Tuotteiden erilaistaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen tuotteet tai palvelut ovat jossakin suhteessa erilaisia kuin kilpailijoiden tuotteet. Jotakin asiakkaiden arvostamaa tuoteominaisuutta kehitetään niin, että saadaan asiakas ostamaan tuote, vaikka siitä pyydetäänkin korkeampaa hintaa. Kilpailuasema perustuu asiakkaan kokemaan lisäarvoon, joka erottaa tuotteen kilpailijoista jonkin ominaisuuden perusteella. Erilaistaminen voi perustua tuoteominaisuuksiin, raaka-aineisiin, palvelukokonaisuuteen tai muihin eroihin. Esimerkiksi tuotteen laatua ja alkuperää osoittavilla merkeillä, kuten ”Luomu”, voidaan luoda perusteita korkeammalle hinnalle. (Heikkilä 2001, 47.)

Keskittyminen taas tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy yhteen tarkasti valittuun asiakassegmenttiin ja kilpailuetu muodostuu tämän asiakassegmentin tarpeita paremmin tyydyttävästä tuotteesta. Kilpailuetu perustuu valittuun kohderyhmään keskittymiseen ja se voi myös perustua osin kustannusedun saavuttamiseen. Yritykseen muodostuu erikoisosaamista ja alan tuntemusta ja sen asema kilpailijoihin nähden vahvistuu. Suomalaisille maaseudun pienyrityksille keskeinen strategiavaihtoehto on erottautua hintakilpailusta erilaistamisen avulla ja keskittyä toimimaan harvoissa asiakasryhmissä, eli käytössä on erilaistamis- ja keskittymisstrategian yhdistelmä. (Heikkilä 2001, 47–48.)

Pienyrityksille sopivana muotona pidetään myös markkina-aukkojen hyödyntämistä. Markkina-aukko tarkoittaa markkinoita, joka koostuu pienestä samanlaiset tarpeet omaavasta asiakasryhmästä jonka tarpeita muut eivät ole vielä tyydyttäneet. Pienyrityksille sopivia markkina-aukkoja voi löytyä vaikka yrityksiltä yrityksille markkinoinnissa. (Heikkilä 2001, 48.)

Toimeksiantaja on tähän mennessä käyttänyt strategianaan differointia, eli erilaistamista. Sen tuotteet ovat omaleimaisia ja siksi ne ovat saaneet asiakkaan kokemaan lisäarvoa. Ruokatuotteiden ominaisuuksista erityisesti luonnonraaka-aineet ja lyhyt tuotantoketju sekä palveluiden ominaisuuksista ainutlaatuinen ympäristö ovat olleet perustana erilaistamiselle. Tuotteen laatua ja alkuperää osoittavia merkkejä,

kuten ”Luomu” tai ”Maakuntien parhaat” yrityksellä ei ole ollut käytössä. (Kytölä 2009c.)

Yritys voi tässä vaiheessa tehdä myös strategisia valintoja päämääriensä mukaisesti. Jos yritys pyrkii kasvuun, se voi esimerkiksi pyrkiä lisäämään markkinaosuuttaan, hankkia uusia asiakasryhmiä, laajentaa markkina-alueettaan tai kehittää uusia tuotteita. Kannattavuuden parantamiseen pyrkiessä voidaan tehostaa toimintaa, parantaa hintaa tai karsia kannattamattomia asiakkaita ja tuotteita. Yrityksen tulee myös tehdä selkeä valinta markkina-alueestaan, eli päättää onko se paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen vai kansainvälinen. Maaseudun pienyritykset markkinoivat yleensä yrityksen lähialueille, vaikkakin kasvun edellytyksenä on yleisesti se, että tavoitetaan uusia asiakkaita yhä laajemmalla alueella. (Heikkilä 2001, 50–54.)

Myös yhteistyö muiden yritysten kanssa on yksi tärkeimmistä strategisista valinnoista, sillä verkostoituminen tuo monia etuja. Se mm. mahdollistaa monien sellaisten tehtävien hoitamisen yhdessä, jotka voisivat yksin tehtyinä olla liian kalliita tai johtaa päällekkäisyyksiin. (Heikkilä 2001, 54.) Verkostoitumista voi tapahtua myös erilaisten järjestöjen kautta. Yrittäjän tulisikin olla aktiivisesti mukana oman alansa ja alueensa järjestötoiminnassa, työryhmissä ynnä muissa, koska niissä voidaan luoda uusia sidosryhmäsuhteita. Aktiivinen toimiminen tuo yritykselle myös näkyvyyttä ja arvostusta markkinoilla. (Rope 2000, 159.) Toimeksiantajalle tällaisia järjestöjä voisivat olla esimerkiksi omalta alueelta Inarin yrittäjät tai omalta alalta Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät.

2.6 Markkinointi

Markkinointisuunnitelmassa esitellään yrityksen myyntitavoitteet ja keinot, millä ne aiotaan saavuttaa. Keskeinen osa suunnitelmaa on markkinoinnin kilpailukeinojen kehittämissuunnitelma valittujen liiketoimintastrategioiden pohjalta. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote tai palvelu, hinta, myyntikanavat ja saatavuus sekä markkinointiviestintä. (Isokangas & Kinkki 2003, 246.)

Markkinointi käsitetään koko yrityksen toimintaan liittyväksi ajattelu- ja toimintatavaksi jonka lähtökohtana on asiakaskeskeisyys, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten selvittäminen ja niiden ratkaiseminen. Markkinointisuunnitelman perusteet,

eli tuotteet, asiakkaat, toimintatapa ja yrityskuva, on määritelty liikeidea-osiossa. Markkinoinnin kilpailukeinoista pienen yrityksen kannattaa käyttää niitä, jotka sopivat parhaiten omaan liikeideaan, päämääriin ja strategioihin sekä voimavaroihin. Lisäksi kilpailukeinojen valintaan vaikuttavat kilpailutilanne, kysyntä ja yrityksen taloudellinen tilanne. Kilpailukeinojen yhdistelmä pitäisi valita niin, että pitkällä aikavälillä myyntitulojen ja markkinoinnin kokonaiskustannusten erotus on mahdollisimman suuri. (Heikkilä 2001, 59–60.)

Toimeksiantajan markkinointitoimet ovat olleet tähän mennessä melko vähäisiä. Tuotteet ovat hyvin kilpailukykyisiä ja ne ovatkin varmasti tärkein markkinoinnin kilpailukeino tällä hetkellä. Tämä johtuu siitä, että yrityksen toiminta on hyvin asiakaslähtöistä; palvelut ovat joustavia ja niitä räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja itse tuotteet ovat korkealaatuisia. Hintaa ei ole käytetty kilpailukeinona, vaikka mahdollisuuksia tähänkin voisi olla, tosin tuotteiden korkea laatu oikeuttaa myös pyytämään korkeampaa hintaa. Yritys on käyttänyt jakeluteinä lähinnä suoraa jakelua, eli sen tuotteet ostetaan suoraan yrittäjältä. Markkinointiviestintä ei ole myöskään toimeksiantajalla kovin vahva kilpailukeino, sillä yritys käyttää säännöllisesti vain ulkomainontaa ja ilmoittaa satunnaisesti paikallislehdessä. Lisäksi yrityksen tiedot löytyvät Internetistä muutamista hakupalveluista, mutta omia kotisivuja yrityksellä ei vielä ole. (Kytölä & Käyhkö 2007b.)

Kaikki tuotteeseen liittyvät ratkaisut, joilla yritys saavuttaa kilpailuetua ja menestyy markkinoilla, ovat tuotepohjaisia markkinoinnin kilpailukeinoja. Yrityksen kilpailuetu tarkoittaa sitä ominaisuutta, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, eli tuote on edullinen hankkia tai käyttää, toiminnallinen, eli tuotteella on paremmat ominaisuudet, tai imagollinen, eli tuotteen mielikuvaan pohjautuva. Maaseudun pienyrityksen menestymisen edellytys on erikoistuminen ja tuotteen erilaistaminen. Jos yrityksellä on useita eri tuotteita, kannattaa niitä ryhmitellä jonkin yhdistävän tekijän mukaan tuoteperheiksi, jolloin asiakkaan on helpompi muodostaa kokonais käsitys yrityksen tarjonnasta. Pienyrityksen tuotteisto on usein niin samankaltainen, että koko tuotevalikoimalle kannattaa luoda esimerkiksi pakkausten avulla yhtenäinen tuotekuva. (Heikkilä 2001, 60.)

Palvelu on tavaraa haastavampi tuote markkinoitavaksi, sillä sitä ei voi laittaa näyttille ja sitä on vaikeampi kuvata ja mitata. Palvelun markkinoinnissa tulee muistaa, että

annetut lupaukset tulee myös pystyä pitämään ja asiakkaan kokemus vastaa hänen odotuksiaan; jos odotukset ovat vähäiset, asiakas kokee palvelun hyvänä, mutta jos odotukset ovat suuret, sama palvelu voi tuottaa pettymyksen. Myös yksityiskohdat ovat palvelutuotteessa tärkeitä ja niihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota. (Heikkilä 2001, 61–64.)

Hinnoittelu on maaseutuyrityksen kannattavuuden merkittävin yksittäinen tekijä. Hinta kattaa tuotteen aiheuttamat kulut ja tuottaa voittoa, joten liian matalat hinnat aiheuttavat rahan loppumisen ja liian korkeat hinnat taas romahduttavat tuotteen kysynnän. Tuotteen erilaistamisaste vaikuttaa hinnoitteluun; mitä omaleimaisempi ja houkuttelevampi tuote on, sitä vapaampaa on myös hinnan asettaminen. Esimerkiksi gourmet-tuotteiden hinnoittelu perustuu tuotteen erilaisuuteen. Eri kohderyhmät ovat valmiita maksamaan eri hintaa samasta tuotteesta, riippuen asiakkaan tarpeista, arvoista, kokemuksista ja tunteista. Lisäksi hinnoittelu vaikuttaa tuotteen mielikuvaan; laatutuotteella on myös korkeampi hinta eikä sitä ole saatavilla halpamyymälöissä. (Heikkilä 2001, 67–69.)

Saatavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen tuotteet ovat asiakkaan ulottuvilla. Saatavuuteen liittyvät ratkaisut ovat erilaisia yrityksen toimialasta riippuen. Esimerkiksi palveluyrityksissä, joissa asiakkaat tulevat yrittäjän luo tai päinvastoin panostetaan ostamisen tekemiseen mahdollisimman helpoksi. Jakelutie on yleensä maaseudun pienyrityksissä lyhyt, sillä niissä käytetään paljon suoramyyntiä, puhelin- ja Internet-myyntiä sekä torimyyntiä. Sen ongelmana on, ettei se vedä tarpeeksi asiakkaita. Pitkä jakelutie kulkee monen väliportaana kautta keskustukusta tukkukauppaan ja siitä vähittäiskauppaan ja se edellyttää sähköistä tilausjärjestelmää, jota pienillä yrityksillä ei usein ole. Pitkän jakelutien kautta tavoitetaan kuitenkin enemmän ostajia. (Heikkilä 2001, 69–71.)

Markkinointiviestintä on kaikista näkyvin kilpailukeino. Markkinointiviestinnän lukuisista keinoista on tärkeää valita omiin resursseihin ja tavoitteisiin sopiva yhdistelmä mm. kohderyhmän, jakelutien, ja tuotteen mukaan. Uusille asiakkaille markkinoidaan huomiota herättävästi ja vanhoille asiakkaille muistutetaan yrityksen olemassaolosta ja uutisoidaan. Viestinnän eri keinot kannattaa sovittaa yhteen, sillä näin saadaan parempi tulos kuin yksittäisellä toimenpiteellä. Yrityksellä on tärkeää olla yhtenäinen ilme kaikessa sen viestinnässä, sillä se luo mielikuvan yrityksestä ja

sen tuotteista. Hyviä markkinointiviestinnän keinoja ovat mm. asiakasrekisteri, esite, kotisivut, suoramainonta sekä henkilökohtainen yhteydenotto. (Heikkilä 2001, 72–74.)

Mainonta parantaa yrityksen tunnettuutta, muistuttaa sen olemassaolosta sekä antaa lupauksen tuotteiden/palveluiden tuottamasta hyödystä. Mainosvälineitä ovat mm. lehdet, paikallisradiot, tuotekuvastot, tienvarsimainonta sekä Internet-sivut. Hyvä keino valita oikea kanava on tiedustella asiakkailta mistä he ovat hankkineet tietonsa yrityksestä. (Heikkilä 2001, 74.) Mainonnalle kannattaa tehdä linja, jota yrityksen tulisi noudattaa poikkeuksetta; logo, värien yhtenäisyys ja viestinnällinen tyyli kannattaa pitää aina samana. Kun yrityksessä kuvitellaan kaikkien jo tuntevan yrityksen viestinnän, todellisuudessa kukaan ei ole vielä huomannut sitä tai sisäistänyt sen sisältöä. (Rope 2000, 167.) Toimeksiantajan mainonnan yhtenäinen tyyli on kehitteillä; yritykselle on tekeillä kotisivut ja tyyli syntyy samalla, sillä mainonnassa tullaan luonnollisesti käyttämään samaa värimaailma ja logoa (Kytölä 2009c).

Menekinedistäminen tukee myyntityötä ja mainontaa ja se kohdistuu joko jakelutien jäseniin tai lopullisiin asiakkaisiin. Sen toimia ovat jakelutien jäsenille mm. tuotekoulutus ja näytejakelut sekä lopullisille asiakkaille tuotteen tutuksi tekeminen ja kokeilemisen aikaansaaminen. Henkilökohtainen myyntityö on myös tärkeä keino erityisesti pienyrityksille, sillä siinä ollaan suorassa kontaktissa asiakkaisiin. (Heikkilä 2001, 75–76.)

2.7 Tuotekehitys ja tuotanto

Isokankaan & Kinkin (2003, 247) mukaan tuotekehitys-osiossa kuvataan tuotekehityksen keskeiset periaatteet ja organisointi, nykyisten tuotteiden/palvelujen kehittäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehityshankkeet sekä tuotteiden suojaaminen. Kosken & Virtasen (2005, 44) mukaan kehityssuunnitelmaan kuuluu yleinen kuvaus kehityssuunnitelman luonteesta, aikatauluista sekä kehitystoimenpiteiden organisoinnista yrityksessä. Lisäksi suunnitelmassa tulee huomioida myös markkinoiden edellytykset, tuotannolliset mahdollisuudet ja liiketoiminnan taloudelliset vaatimukset (Koski & Virtanen 2005, 44)..

Tuotannosta kuvataan tuotantoprosessin kulku päävaiheineen, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joilla tuotantoprosessia

aiotaan kehittää (Isokangas & Kinkki 2003, 247). Kosken & Virtasen mukaan (2005, 45) tuotantosuunnitelman tulisi sisältää toiminnan sijainti- ja investointipäätökset ja muut tarvittavat resurssit. Siinä olisi hyvä olla myös kuvaus tuotannosta ja sen valvonnasta, osto- ja alihankintatoiminnasta sekä varastoinnista ja sen valvonnasta. Tuotantosuunnitelmaan kuuluu myös sekä yrityksen laatupolitiikan ja laatujärjestelmien kuvaaminen.

Jos yritys suunnittelee uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä, kehitysprosessi kannattaa suunnitella etenemään tuotekehitysprosessin mukaisesti. Heikkilän (2001, 79) mukaan ”tuotekehitysprosessin tarkoituksena on yhdistää markkinoilla havaittu tarve ja yrityksen resurssit markkinakelpoiseksi tuotteeksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi”. Uuden tuotteen kehittämisen lähtökohtana ovat markkinoilla olevat tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. Samalla on huomioitava myös asiakkaiden uudet ja tulevat tarpeet. Sitten arvioidaan idean soveltuvuutta tuotantoon ja idean vaatimia kustannuksia, jotta saadaan selville riittävätkö yrityksen resurssit sen tuottamiseen. (Heikkilä 2001, 80.)

Jos kehitysprosessia päätetään jatkaa, alkaa tuotteistamisvaihe. Tuotteistamisvaiheessa määritellään tuotteen käyttötarkoitus, ominaisuudet ja asiakkaan kokema hyöty. Ne antavat tuotteelle kilpailuedun verrattuna muihin tuotteisiin. Tämän jälkeen tuotteesta valmistetaan koe-eriä, jotka testataan ja myöhemmin koemarkkinoidaan, eli kerätään asiakkaiden mielipiteitä tuotteesta. Mielipiteiden perusteella tuotetta mahdollisesti vielä muokataan. Viimein tuote tuodaan markkinoille, eli se esitellään julkisuudessa ja sille valitaan jakelutie. Tuotekehitys jatkuu kuitenkin edelleen asiakastyytyväisyyden seurannalla, jolloin kerätään palautetta. Palautteen pohjalta tuotetta voidaan edelleen muuttaa asiakkaiden mieltymysten mukaisemmaksi. (Heikkilä 2001, 80–81.)

Toimeksiantajalle ei ole aikaisemmin tehty varsinaista tuotekehityssuunnitelmaa tai tuotantosuunnitelmaa. Varsinkin kun yrityksen toimintaa aiotaan kehittää, myös tuotekehityssuunnitelman tekeminen on tärkeää ja se tehdään edellä kuvatun tuotekehitysprosessin mukaisesti. Myös tuotantoa koskevat asiat, kuten työtilat, omavalvonta, ostotoiminta sekä tuotteiden varastointi kuvataan.

2.8 Talouden suunnitleminen

Liiketoimintasuunnitelmassa laaditaan myös suunnitelma yrityksen taloudesta. Jo toimivan yrityksen kannattaa aloittaa se tarkastelemalla kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, jotta saadaan tietää, onko yritystoiminta taloudellisesti terveellä pohjalla. Liiketoiminnan suunnittelua varten tarvitaan myös investointi-, rahoitus- ja tulossuunnitelmat kuluvalle ja 1-4 seuraavalle tilikaudelle. Myös vuosibudjetin laatiminen kuuluu taloussuunnitteluun, samoin kuin suunnitelmien toteutumisen seuranta kirjanpidon avulla. (Heikkilä 2001, 87–88.)

Aloittavan yrityksen talouden arviointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa, sillä yrityksellä ei ole taloushistoriaa, johon arvioinnin voisi perustaa. Talouden suunnittelu-osiossa selvitetään tässä tapauksessa kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit, kuten henkilö-, tila-, kone-, laite- ja rahoitusresurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kassavirtalaskelmat. Tässä osiossa kuvataan myös yrityksen laskenta- ja seurantajärjestelmät. (Koski & Virtanen 2005, 67.)

Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään löytämään keinoja, jotka parantaisivat yrityksen kannattavuutta. Yrityksen tulosta ja sitä kautta myös kannattavuutta voi yrittää parantaa neljällä eri keinolla, joita ovat myyntimäärän lisääminen, myyntihinnan nostaminen, muuttuvien kustannusten alentuminen tai kiinteiden kustannusten alentuminen (Tomperi 2006, 38). Kannattaa kuitenkin huomioida myös se, että myyntihinnan nouseminen yleensä vähentää tuotteiden myyntiä (Tomperi 2006, 43).

Toiminnan kannattavuus on yrityksen toiminnan ehdoton edellytys. Kannattavuutta mitataan sen tuottaman voiton määrällä, joka määrittellään tuottojen ja kustannusten erotuksena. Yrityksen *absoluuttinen kannattavuus* ilmoitetaan mittaamalla tulosta, eli tuottojen ja kustannusten erotusta, seuraavasti: jos tulos on enemmän kuin 0, saavuttaa yritys voittoa ja jos se on vähemmän kuin 0, tuottaa se tappiota. Jos saman yrityksen eri aikojen tuloksia halutaan vertailla toisiinsa tai eri yritysten kannattavuuksia keskenään, selvitetään *suhteellinen kannattavuus*: Yrityksen rahamääräistä tuloslukua suhteutetaan johonkin toiseen saman yrityksen toimintaa kuvaavaan suureeseen, kuten voittoprosenttiin ja pääoman tuottoprosenttiin. (Isokangas & Kinkki 2003, 135–136.)

Voittoprosentti lasketaan vertaamalla tuotosta kustannusten jälkeen jäänyttä voittoa yrityksen liikevaihtoon, jolla tarkoitetaan myyntitulojen määrää, josta on vähennetty

annetut alennukset, alv ja luottotappiot. (Voittoprosentti=100x voitto/liikevaihto.)

Pääoman tuottoprosentti lasketaan vertaamalla tuotoista kustannusten jälkeen jäänyttä tulosta yrityksen tuotantotoimintaan sijoitetun pääoman määrään, joka käsittää oman ja vieraan pääoman. (Pääoman tuottoprosentti=100 x tulos/sijoitettu pääoma.)

Sijoitetulla pääomalla tarkoitetaan rahoitus-, vaihto- ja käyttöomaisuutta. (Isokangas & Kinkki 2003, 136–137.)

Aiemmin todettiin, että yrityksen toiminnan kannattavuus on toiminnan ehdoton edellytys. Kannattavuuden edellytys taas on toiminnan taloudellisuus; mitä taloudellisemmin yritys toimii, sitä kannattavampaa sen toiminta on, vaikkakaan taloudellisuus ei kuitenkaan takaa yrityksen kannattavuutta (Isokangas & Kinkki 2003, 137–138). Kannattavuutta voidaan mitata (aiemmin esiteltyjen tunnuslukujen lisäksi) monella eri mittarilla, joita ovat myyntikate, käyttökate, kirjanpidollinen tulos, nettotulos, oikaistu tulos sekä sijoitetun pääoman tuottoaste (Isokangas & Kinkki 2003, 150).

Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman pohjaksi suoritetusta tunnuslukujen vertailuista kerrotaan enemmän kappaleessa 4.2 Tunnuslukujen vertailu. Lisäksi tunnuslukuja on käsitelty hieman myös kappaleessa 2.1 Lähtötilanteen arvioiminen. Valmiissa liiketoimintasuunnitelmassa talouden tunnusluvut esitellään lähtötilanteen-arviointi-kappaleessa, jossa niiden avulla tarkastellaan yrityksen talouden nykytilaa. Työhön valittujen tunnuslukujen valintaan vaikutti eniten se, mitä tunnuslukuja toimeksiantajan kaltaisen pienimuotoisen toiminnan yrityksen tiedoilla pystyttiin laskemaan.

Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman talousosio laaditaan suunnitelmassa aiemmin laadittujen tulevaisuudensuunnitelmien, kuten päämäärien ja tavoitteiden sekä markkinoinnin suunnittelun, pohjalta. Tällöin tiedetään, mitkä kannattavuuden parantamisen keinot ovat juuri kyseiselle yritykselle sopivimmat. Taloussuunnitelma ei tule sisältämään kaikkia tässä osiossa mainittuja laskelmia, vaan siihen valitaan, kuten muihinkin liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin, toimeksiantajan yritykselle tärkeimmät tiedot.

Valmiin liiketoimintasuunnitelman taloussuunnitelma sisältää kannattavuuslaskelman, tuloussuunnitelman, rahoitussuunnitelman ja kassabudjetin, koska ne sopivat parhaiten

yrityksen tämän hetkisiin tarpeisiin. Kannattavuuslaskelman avulla voi laskea kuinka paljon yrityksen kokonaisymyynnin tulisi olla jotta yritys saavuttaisi esimerkiksi nollatuloksen (Käytännön toimintasuunnitelma 2008). Tulossuunnitelman avulla pyritään ennustamaan yrityksen toiminnan kannattavuutta ja siinä arvioidaan rahoituksen riittävyys usean vuoden päähän. Rahoitussuunnitelmassa esitellään rahan lähteet, joita ovat mm. tuloksesta syntyvä rahoitustulos, lainat ja omistajien sijoitukset. (Viitala 2006, 127.)

Kun tulos- ja rahoitussuunnitelmat osoittavat rahan riittävyyden vuositasolla, kassabudjetti osoittaa se lyhemmällä aikavälillä. Se on hyvä laatia noin kolmen kuukauden ajalle ja se on hyödyllinen esimerkiksi alalla jossa on paljon kausivaihteluita. Kassabudjettien laatimisen tulisi olla jatkuvaa, jotta rahojen riittävyys saataisiin ennustettua mahdollisimman tarkasti. (Viitala 2006, 130–131.) Tulossuunnitelman, rahoitussuunnitelman ja kassabudjetin laadinnassa voi käyttää apuna Yritystutkimusneuvottelukunnan lomakkeita T2, T4 ja T5 (Suomen Yrittäjät 2008b).

2.9 Riskianalyysi

Liiketoimintasuunnitelman viimeinen osio on riskianalyysi, jossa kartoitetaan yritystoiminnan mahdollisia riskejä ja tehdään suunnitelma niiden hallitsemiseksi. ”Jotta yrittäjä pystyisi hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä, hänen on ensinnäkin tunnettava ne, kyettävä analysoimaan niiden vaikutukset ja hahmottamaan ne toimintavaihtoehdot, joilla riskien toteutumista ja mahdollisia haitallisia vaikutuksia pienennetään” (Koski & Virtanen 2005, 98). Vastatoimien suunnittelua helpottaa riskien jaottelu ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, mutta jos tämä on mahdotonta, riskit voidaan luokitella myös niiden luonteen perusteella (Koski & Virtanen 200, 98). Heikkilän (2001, 92) mukaan riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin.

Liikeriskien torjumisessa auttaa oma kokemus, alan kehityksen aktiivinen seuraaminen, asiantuntijoiden kuuleminen sekä muutosten suunnan aavistaminen. Riskien todennäköisyyttä ja vaikutuksia arvioidaan oman yrityksen kannalta, jolloin voidaan miettiä miten suuri riski on, miten siihen varaudutaan ja mitä toimenpiteitä varautuminen edellyttää. Liikeriskien hallinta liittyy yrityksen talouden, tuotantopanosten ja toimintaympäristön seurantaan. (Heikkilä 2001, 93.)

Yrityksen taantumisen syytä ovat yleensä yrittämisessä tarvittavien taitojen puute, riittämätön panostus talouden suunnitteluun, huono liikeidea, väärä hinnoittelu ja epäonnistunut markkinointi. Myös yrittäjän liian vahva usko omiin kykyihin, yhteistyön väheksyminen ja asiantuntijoiden unohtaminen voivat olla syynä yrityksen taantumiselle. Riskejä voidaan poistaa luopumalla riskialttiista toiminnasta, tuotantotavasta, työmenetelmästä, yhteistyökumppanista ynnä muista riskejä aiheuttavista tekijöistä. (Heikkilä 2001, 93.)

Vahinkoriskit ovat henkilöön, yrityksen omaisuuteen tai asiakkaaseen kohdistuvia, ennalta arvaamattomia tapahtumia tai vahinkoja. Niihin voi varautua vakuutuksin, joiden kautta vastuu siirtyy vakuutusyhtiölle, jolloin taloudelliset haitat pienentyvät. Esimerkkeinä vahinkoriskeistä, joihin tulisi varautua voisi mainita yrittäjään liittyvät muutokset tai vaaratilanteet, kuten tapaturma tai sairaus, omaisuuden vahingoittuminen sekä yrityksen riitautuminen ja sen aiheuttamat korvausveloitteet. Riskitekijöiden vaikutusta yrityksen tulokseen ja jatkuvuuteen kannattaa arvioida ja ottaa ohessa huomioon myös tapahtuman seurannaisvaikutukset. (Heikkilä 2001, 94.)

Toimeksiantajalle ei ole tehty viime aikoina myöskään riskianalyysia.

Liiketoimintasuunnitelmassa tämä virhe korjataan. Riskien arvioinnissa riskit eritellään liike- ja vahinkoriskeihin ja keskitytään erityisesti kannattavuutta uhkaaviin tekijöihin. Aiemmin SWOT-analyysissa määritellyt uhkat ja heikkoudet ovat yritystä uhkaavia riskejä ja riskienhallintasuunnitelman avulla niihin voidaan varautua ja niitä voidaan pyrkiä ehkäisemään.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa pyritään kuvaamaan todellista elämää ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä.” (Hirsjärvi ym. 2007, 157) ”Laadullinen tutkimus”-nimitystä on kritisoitu, koska se antaa kuvan paremmasta ja pehmeämmästä tutkimuksesta pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen verrattuna, vaikka kaikki tutkimukset ovatkin yleensä vain pieniä raapaisuja pinnalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Kvalitatiivinen

tutkimusmenetelmä sopii myös tämän työn kaltaisen tapaustutkimuksen menetelmäksi.

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimukset ovat yleisiä, sillä opinnäytetyön aihe saadaan usein työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tämäkin työ on tapaustutkimus, koska siinä käsitellään aihetta yhden yrityksen näkökulmasta. Kaikkien laadullisten tutkimusten voitaisiinkin ajatella olevan tapaustutkimuksia, sillä niissä tutkitaan tiettyjä tapauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Työn tekeminen aloitettiin tutkimalla erilaisia kirjallisissa ja elektronisessa muodossa olevia lähteitä. Aluksi tehtiin tiedonhakuja, jotta löydettiin lähteiksi sopivaa materiaalia. Kirjallisten lähteiden hakuun käytettiin lähinnä Nelli-portaalia ja elektronisten lähteiden hakuun Google-hakukonetta. Tuloksia saatiin mm. hakusanoilla ”liiketoimintasuunnitelma”, ”yrittäjätoiminta ja kehittäminen” sekä ”maaseutumatkailu ja kehittäminen”. Inarin kunnassa käynnissä olevia hankkeita ja niiden selvitystöitä etsittiin mm. Inarin kunnan Internet-sivuilta. Myöhemmin elektronisia lähteitä haettiin lisää, kun etsittiin lisämääritelmiä käsitteille ”lähiruoka”, ”maaseutumatkailu” ja ”kolttasaamelaisuus” sekä kun etsittiin ulkomaista vertailukohdetta yritykselle. Tällöin tuloksellisia hakusanoja olivat mm. ”Svanvik tourism”, ”Svanvik Norway”, ja ”Pasvik”.

Liiketoimintasuunnitelmaa ja yrittäjätoiminnan kehittämistä käsitteleviin kirjoihin tutustuttiin koko prosessin ajan ja työn lähteiksi niistä valittiin toimeksiantajan tarpeisiin sopivimmat. Suuria kasvuyrityksiä sekä niiden kehittämistä käsitteleviä kirjoja oli paljon, mutta niiden käyttäminen olisi ollut turhaa, sillä työn oli tarkoitus toimia pohjana toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Lähteinä käytettiin myös maaseutumatkailuun liittyvää kirjallisuutta ja sivustoja sekä satunnaisia muihin aiheisiin liittyviä lähteitä. Lisäksi lähteenä käytettiin yrittäjältä saatuja henkilökohtaisia tiedonantoja sekä kahta toimeksiantajalle aiemmin tehtyä markkinoinnin opintojaksojen etätehtävää. Etätehtäviä tehdessä pienimuotoinen majoitustoiminta ei vielä kuulunut yrityksen toiminnan piiriin, joten sitä ei mainita kyseisiin lähteisiin perustuvissa kohdissa.

Jotta työhön ja itse liiketoimintasuunnitelmaan saatiin myös yrittäjän näkökulma mukaan, oli tehtävä haastattelu hänestä. Haastatteluprosessista kerrotaan enemmän kappaleessa 3.1. Haastattelu. Toisena tutkimusvälineenä käytettiin osallistuvaa havainnointia, josta enemmän kappaleessa 3.2 Osallistuva havainnointi. Lisäksi laskettiin yrityksen tunnuslukuja ja tutkittiin niitä vertaamalla toimialan yleisiin tunnuslukuihin sekä vertailtiin yritystä norjalaiseen Svanvikin kylässä toimivaan BIRK Husky AS:n.

Kaikkien näiden keinojen tarkoituksena oli luoda tukeva pohja yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimiselle, joka toteutettiin tutkimustyön tekemisen jälkeen. Tutkimusta tehtiin siis siksi, että päästiin opinnäytetyön tavoitteeseen; toteutettiin liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla nähtiin mihin kehitystoimenpiteisiin yrityksen tulisi ryhtyä, jotta yrittäminen voisi olla jälleen mielekästä ja kannattavaa.

3.1 Haastattelu

Toimeksiantajaa haastateltiin tutkimusta varten, jotta saataisiin selville yrittäjän oma mielipide liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävistä asioista ja samalla kartoitettiin myös yrityksen taloudellista tilannetta. Pitkän välimatkan vuoksi haastattelu suoritettiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Kyseessä olikin tavallaan haastattelun ja kyselyn välimuoto, sillä kysymykset lähetettiin ensin yrittäjälle, jonka jälkeen ne käytiin läpi puhelinkeskustelussa. Kun yrittäjä oli kirjoittanut vastauksensa ja lähettänyt täytetyn lomakkeen takaisin, käytiin vastaukset läpi uudelleen puhelinkeskustelussa. Näin toimittiin, jotta ei syntyisi väärinkäsityksiä ja saataisiin lähestulkoon sama tulos kuin normaalissakin haastattelutilanteessa. Tällä tavoin pyrittiin myös välttämään tavallisen kyselyn haittoja; varmistuttiin, että vastaaja suhtautui kyselyyn vakavasti ja tiedettiin että vastaaja on selvillä kysymysten aiheesta (Hirsjärvi ym. 2004, 184).

Kysymykset olivat muodoltaan avoimia, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Haastattelutyypinä käytettiin strukturoitua haastattelua eli

lomakehaastattelua, koska haastattelu tapahtui lomaketta apuna käyttäen (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Joitakin haastattelun etuja jäi kuitenkin tällä tavalla pois; aineiston keruuta ei voitu säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen eikä haastatteluaiheiden järjestystä ollut mahdollista säädellä, mutta mahdollisuuksia tulkita vastauksia paremmin kuin postikyselyssä haastattelutyypissä kuitenkin oli (Hirsjärvi ym. 2004, 194). Kysymykset oli muotoiltu käyttäen apuna liiketoimintasuunnitelman rakennetta Heikkilän (2001) mukaan. Haastattelukysymykset löytyvät Liitteestä 2.

3.2 Osallistuva havainnointi

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jota tehtiin kesällä 2009 tutkijan työskennellessä Nellimin Kerhotalolla järjestetyssä näyttelyssä jonka ohella toimi myös Nellimin Ruokapalveluiden näyttelykahvila. Hirsjärven ym. (2004, 202) mukaan ”havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä.” Havainnointi onkin sopiva menetelmä kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2004, 202).

Havainnointimenetelmien huono puoli on, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja jopa muuttaa sitä. Tämän ehkäisemiseksi havainnoijan tulisikin totuttaa havainnoitavat itseensä ennen tutkimuksen alkua. Havainnoija saattaa myös sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen, jolloin objektiivisuus kärsii. Joissakin tilanteissa taas havainnoijan on vaikea tallentaa tietoa välittömästi, ja silloin tutkijan täytyy vain luottaa muistiinsa ja kirjata havainnot myöhemmin. (Hirsjärvi ym. 2004, 202–203.)

Osallistuvalla havainnoinnilla on useita alalajeja riippuen siitä, miten täydellisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Tyypillistä osallistuvalla havainnoinnille on, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa ja tutkimukset ovat usein kenttätutkimuksia. Tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi ja pääsemään vuorovaikutukseen heidän kanssaan, joten usein havainnoijalle muodostuu jokin rooli ryhmässä. (Hirsjärvi ym. 2004, 205.)

Täydellinen osallistuminen tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii pääsemään täydellisesti ryhmän jäseneksi, josta seuraa usein eettisiä ongelmia; miten kertoa tutkittaville tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta esimerkiksi niille jotka eivät helposti suostuisi tutkimukseen. Tutkijan täytyy sekä toimia luonnollisesti ja aidosti että kerätä tietoa tieteellisiä tarkoituksia varten. Toinen vaihtoehto on, että tutkittaville tehdään heti alussa selväksi, että havainnoija on ryhmässä tekemässä havaintoja, jonka jälkeen hän pyrkii luomaan hyvät suhteet tutkittaviinsa. Havainnoija siis osallistuu ryhmän elämään, mutta tekee myös kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 205–206.)

Käytännössä havainnointi toteutettiin niin, näyttelyn kävijöiden kanssa käytiin keskusteluja, joissa esiin tulleita mielipiteitä kirjattiin myöhemmin ylös. Havainnointi onkin pitkälti tutkijan muistin varassa, joten siinä voi olla virheitä ja yksipuolista tietoa. Kävijöitä näyttelyssä oli n. 900, joten havainnoitavia oli paljon. Havainnoinnin kohteena olivat lähinnä matkailijoiden mielipiteet Nellimin palveluista matkailijoille sekä asiakkaiden antama palaute näyttelykahvilasta ja sen tuotteista.

4 CASE: NELLIMIN RUOKAPALVELUT

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman laatimisen tueksi tutkimuksen avulla kerättyjä tietoja, joita ovat yrittäjän haastattelun ja havainnoinnin tulokset yleisellä tasolla, yrityksen tunnuslukujen vertailupohjana käytetyt tunnusluvut sekä yrityksen vertailu Norjassa toimivaan saman alan yritykseen. Yrityksen tietoja tarkemmin käsittelevät kappaleet ”Yrittäjän haastattelun tulokset”, ”Havainnoinnin tulokset” sekä ”Yrityksen talouden tunnusluvut ja niiden vertailu” on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön Liitteissä 4, 5 ja 6.

4.1 Haastattelun ja havainnoinnin tulokset

Haastattelu

Haastattelun tuloksia esitellään tässä vain yleisellä tasolla, sillä yritystä koskevat tiedot on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön (Liite 4). Yrittäjän haastatteluun käytetty kysymyslomake on työn liitteenä (Liite 2).

Aluksi kartoitettiin yrityksen lähtötilannetta; yrittäjä kuvaili ja arvioi melko tarkasti nykyiset tuotteet, asiakkaat, markkinointitoimet ja yrittäjän oman osaamisen. Myös yrityksen tulojen kertyminen (eli missä suhteessa tulot kertyvät miltäkin osa-alueelta) selvisi ja yrittäjälle tuli myös mieleen toiminnassa vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Yrityksen voimavarat ja se, ovatko ne heikkouksia vai vahvuuksia selvitettiin ja tehtiin alustava toimintaympäristön analyysi sekä SWOT-analyysi. (Kytölä 2009b.)

Sitten siirryttiin tulevaisuudenkuvan käsittelemiseen. Yrittäjällä oli hyvin selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta; tuotteet/palvelut, toimitilat, omistussuhteet, työvoiman määrä ja kannattavuuden taso verrattuna nykyiseen oli mietittynä. Lisäksi käsiteltiin toiminta-ajatusta, joka oli melko samanlainen kuin nykyinenkin (paikalliset raaka-aineet ja kolttasaamelainen kulttuuri) mutta myös uusia painotuksia tuli. Yrityksen arvot olivat selkeät, mutta päämääriä ei vielä osattu asettaa tarkemmin. (Kytölä 2009b.)

Liikeideasta käsiteltiin yrityksen kohderyhmät, joita ei vielä erityisen tarkasti määritelty, yrityskuva, joka oli selkeä, yrityksen toimintatapa sekä kilpailutilanne, joka saatiin kartoitettua melko hyvin. Menestystekijöistä käsiteltiin strategioita, joista valittiin yritykselle sopivimmat, kannattavuuden parantamisen keinoja, joihin yrittäjä esitti mielipiteensä, yrityksen markkina-alueita, joka saatiin määriteltyä sekä yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja yrittäjän halukkuutta uusiin yhteistyökumppaneihin. Markkinoinnista käsiteltiin vain markkinoinnin kilpailukeinot ja yrittäjän mielipiteet niistä sekä se, mitä yrittäjä käyttäisi mieluiten. Yrityksen taloustilannetta ei haastattelussa käsitelty muutamaa kysymystä enempää, sillä tarkemmat tiedot saatiin yrityksen tuloslaskelmasta, jonka yrittäjä antoi tutkittavaksi. (Kytölä 2009b.)

Havainnointi

Havainnoinnin tulokset kokonaisuudessaan on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön (Liite 5). Tässä kappaleessa esitellään havainnoinnin tulosten pääpiirteet. Heinä-elokuussa 2009 havainnoitiin Nellimin Ruokapalveluiden näyttelykahvilan kävijöiden mielipiteitä Nellimin palveluista ja näyttelykahvilasta itsestään. Kävijöiden

palaute oli pääsääntöisesti positiivista ja samat mielipiteet ja näkemykset Nellimin palveluista toistuivat usein. Muutamia kehitysehdotuksiakin tuli. Kahvilan tuotteet keräsivät paljon tyytyväisiä kommentteja ja useat vierailijat kyselivät 1990-luvulla samassa paikassa toimineen Teehuoneen perään, joten se on nähtävästi tehnyt vaikutuksen ihmisiin.

4.2 Tunnuslukujen vertailu

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös talouden suunnitteleminen. Siksi yritykselle kannattaa laskea tunnuslukuja, joiden avulla voidaan tulkita yrityksen taloudellista tilannetta paremmin. Tähän osioon on valittu taulukossa 1. näkyvät kuusi tunnuslukua toimialalta ravitsemustoiminta Finnveran (2009) laatimista tilastoista vuosilta 2007–2008, joita verrataan Nellimin Ruokapalveluiden samojen vuosien vastaaviin (Liite 4). Finnveran (2009) tilastot perustuvat kunakin vuonna Finnveran asiakkaina olleiden yritysten tilinpäätöksiin ja niistä laskettuihin keskiarvoihin.

TAULUKKO 1. Toimialan ravitsemustoiminta (TOL56) yleiset tunnusluvut vuosina 2007–2008 (Finnvera 2009).

	Ravitsemustoiminta 2007	Ravitsemustoiminta 2008
Liikevaihto, 1000 €	189	206
Käyttökate- %	4,8	4,4
Liiketulos- %	0,9	1
Nettotulos- %	- 1,8	-2,1
Sijoitetun pääoman tuotto- %	3,4	4,3
Omavaraisuusaste, %	-5,4	-7

Liikevaihto kertoo, paljonko yritykselle kertyi tuottoja liiketoiminnasta kyseisenä vuonna. Käyttökateprosentti taas kertoo sen, kuinka monta prosenttia yrityksen liikevaihdosta on käyttökate, eli se mitä jää kun liikevaihdosta vähennetään kaikki liiketoiminnan kulut ilman poistoja. Liiketulos syntyy, kun käyttökatteesta vähennetään poistot ja liiketulosprosentti syntyy, kun verrataan liiketulosta liikevaihtoon. Liiketulosprosentti näyttää olevan yleisellä tasolla heikko (0,9 ja 1), ohjearvojen ollessa heikko alle 5 %, tyydyttävä 5-10 % ja hyvä yli 10 %.

Nettotulosprosentti syntyy, kun yrityksen tulos ennen satunnaisia kuluja ja tuottoja suhteutetaan liikevaihtoon. Sijoitetun pääoman tuotto-aste kertoo, paljonko omalle pääomalle ja korolliselle vieraalle pääomalle on saatu tuottoa. Omavaraisuusasteen

avulla voidaan tarkastella, kuinka omavarainen yritys on. Omavaraisuusaste on heikko, jos se on alle 20 % ja hyvä ollessaan yli 40 %, joten ravitsemusalan yleinen omavaraisuusaste näyttäisi olevan todella heikko. (Finnvera 2009.)

4.3 Nellimin Ruokapalvelut vs. BIRK Husky AS

Ulkomainen vertailukohde etsittiin Internetistä Google-hakua käyttäen. Aluksi tarkoituksena oli etsiä Viron pienen alkuperäiskansan setukaisten kulttuuria toiminnassaan jolloin tavalla hyödyntävää/esittelevää virolaista matkailuyritystä vertailukohteeksi. Setukaisten kulttuurin hyödyntäminen matkailussa olisi ollut kiinnostava vertailukohde, sillä siinä on yhtäläisyyksiä kolttasaamelaiseen kulttuuriin: kummassakin kulttuurissa on runsaasti itäisiä piirteitä, kuten ortodoksisuus. Internet-sivujen tutkimisesta huolimatta sopivaa yritystä ei löytynyt. Syynä tähän oli se, että eestinkielisiä sivuja oli vaikea ymmärtää ja päädyttiin myös siihen, ettei Viron Setumaan maantieteellinen sijainti ole vertailukelpoinen Nellimin oloihin. Nellimin oloihin vertailukelpoinen alue löytyi toisesta naapurimaastamme Norjasta, jonka pohjoisesta itärajalla sijaitsevasta osasta etsittiin kylää josta löytyisi sopiva vertailukohde ja lopulta päädyttiin Svanvikin kylään Etelä-Varangerin kunnassa.

Ulkomaiseksi vertailukohteeksi siis valittiin Svanvikin kylä Pohjois-Norjassa. Valinta osui tähän kylään, koska maantieteellisesti Svanvik sijaitsee melko lähellä Nellimiä, sinne on linnuntietä noin 100 kilometriä ja autolla kiertäen yli 300 kilometriä. Aiemmin (kappaleessa 2.2 Toimintaympäristön analyysi) mainittu tie Nellimin kautta Norjaan (Inarin kunta 2005a) yhdistäisi nämä kylät. Lisäksi valintaperusteena oli kylien sijainti samanlaisella syrjäisellä seudulla: maan pohjoisosassa, kolmen valtakunnan rajaseudulla, Paatsjoen alueella ja monikulttuurisessa ympäristössä (Suomessa inarin-, ja kolttasaamelaiset sekä suomalaiset; Norjassa saamelaiset, norjalaiset ja kveenit). Nämä tekijät loivat mielestäni hyvän vertailupohjan.

Svanvik sijaitsee Pohjois-Norjassa Finnmarkin läänin Etelä-Varangerin kunnassa. Etelä-Varanger on Inarin ystävyyskunta ja siellä on noin 9600 asukasta. Kunnalla on yhteistä rajaa Venäjän ja Suomen kanssa ja sen alueella sijaitsee Norjan osa Paatsjoen alueesta, johon myös Svanvik kuuluu. (Inlike Oy 2009.) Svanvikissa on useita yrityksiä, jotka tarjoavat palveluita matkailijoille. Tutkimuslaitos Bioforsk Svanhovdissa on Ylä-Paatsjoen kansallispuiston opastuskeskus, kasvitieteellinen

puutarha sekä mahdollisuus majoitukseen ja ruokailuun. Lisäksi kylästä löytyy kauppa-kahvila, kappeli ja maailman pisin kammi (saamelainen turvemaja) joka toimii rajahistoriallisena museona. Kylän eteläpuolella on ”96 Høyden”-niminen entinen sotilaallisessa käytössä ollut tähystystorni, jossa toimii kesäkahvila. (Metsähallitus ym. 2008.) Kylässä toimii kansanopisto, jossa voi opiskella mm. valokuvausta, Norjan kieltä ja kulttuuria, hevosaursastusta ja koiravaljakkoajamista (Pasvik Folkehøgskole 2009).

Kylässä on edellä mainittujen lisäksi myös ohjelmapalveluyritys BIRK Husky AS, jonka päätoimialana on huskysafarit ja lisäksi se tarjoaa mm. opastettuja vaelluksia rajaseudulle, kalastusta ja karhusafareita. Myös majoitus ja ruokapalvelut kuuluvat sen tarjontaan. Yrityksen Internet-sivut ovat hyvin kattavat ja ne saa norjan kielen lisäksi myös englanniksi ja saksaksi, josta voisi päätellä, että asiakkaita käy erityisesti myös saksankielisistä maista. Koska Nellimin Ruokapalvelut ei tarjoa, opastusta lukuun ottamatta, ohjelmapalveluita, tässä keskitytään vertaamaan vain ruokapalveluita ja majoitusta keskenään. (BIRK Husky AS 2009.)

BIRK Husky tarjoaa ruokapalveluitaan alle 10 hengen ryhmille saamelaisessa laavussa ja suuremmille ryhmille viikinkitalossa. Ruoka tehdään paikallisista raaka-aineista ja sivuilla on myös hinnasto; alkupalojen hinta on 75,00–105,00 Norjan kruunua (9,00–12,50 euroa), pääruuat 180,00–325,00 Norjan kruunua (21,00–39,00 euroa) ja jälkiruuat 70,00 Norjan kruunun (8,00 euroa) molemmin puolin. Yrityksellä on myös täydet anniskeluoikeudet molemmissa paikoissa. (BIRK Husky AS 2009.) Nellimin Ruokapalvelutkin on palvellut alle 10 hengen ryhmiä yrittäjän kotona ja suurempia ryhmiä Nellimin Kerhotalolla, mutta BIRK Huskyn palveluympäristö vaikuttaa kiinnostavammalta. Ruoka tehdään molemmissa paikoissa paikallisista raaka-aineista (kala, poronliha, luonnonmarjat ym.), mutta BIRK Huskyn hinnat ovat korkeampia, se tosin voi selittyä sillä, että Norjan hintataso on yleisestikin Suomen hintatasoa korkeampi. Nellimin Ruokapalveluilla ei ole alkoholin anniskelua.

BIRK Husky tarjoaa myös majoitusta; sillä on kaksi omaa mökkiä erämaassa sekä kaksi mökkiä yrityksen pihapiirissä ja lisäksi yrityksen kautta voi varata niin ikään Svanvikissa sijaitsevien Bioforsk Svanhovdin ja Pasvik Taiga-majatalon majoituspalveluita (BIRK Husky AS 2009). Nellimin Ruokapalveluiden majoituspalvelut koostuvat yrittäjän pihassa sijaitsevan rantasaunamökin sekä Lapin

ortodoksisen seurakunnan omistaman kolttamökin vuokraamisesta. (Kytölä 2009b). Molemmat mökit sijaitsevat Nellimin kylässä, mutta erämaamökeille olisi varmasti kysyntää myös Nellimissä. Nellimissä ei ole BIRK Huskyn tapaan yritysten välistä varaupalvelua, mutta se on hyvä ajatus.

5 POHDINTAA

Voin sanoa olevani tyytyväinen lopulliseen työhön, sillä siitä on varmasti toimeksiantajalle paljon hyötyä ja yritys saa toivottavasti uutta virtaa toimintaansa liiketoimintasuunnitelman avulla. Työn tavoite siis saavutettiin: yritykselle saatiin laadittua uusi liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla sen on helppo lähteä viemään toimintaansa eteenpäin. Suunnitelmassa mm. valittiin yritykselle kohderyhmät, laadittiin päämäärät ja tavoitteet seuraaviksi viideksi vuodeksi ja tehtiin suunnitelma käytettävistä markkinoinnin keinoista. Valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko on työn liitteenä (Liite 3) ja valmis liiketoimintasuunnitelma on kokonaisuudessaan luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön (Liite 7).

Teoreettinen osuus liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja empiirinen osuus Nellimin Ruokapalveluihin liittyvistä tiedoista täydentävät mielestäni toisiaan ja kun ne yhdistettiin, syntyi toimiva liiketoimintasuunnitelma. Itse suunnitelmaa oli helppo kirjoittaa, kun seurasi teoriaosuuden kulkua ja luki ohjeita kirjoittamiseen siitä. Empiirisen osuuden tiedot puolestaan toivat suunnitelmaan syvyyttä.

Tutkimusmenetelmät olivat tähän tutkimukseen sopivat. Yrittäjää haastatteleamalla saatiin tärkeää yritystä koskevaa tietoa ja selvitettiin yrittäjän omia mielipiteitä ja suunnitelmia sekä käsityksiä yrityksen toiminnasta ja sen tulevaisuudesta.

Havainnoinnin ja kansainvälisen vertailun avulla saatiin uusia ideoita yritystoimintaan ja havainnoinnin avulla jopa saatiin selville sopiva markkina-aukko yritykselle.

Tunnuslukujen vertailu auttoi ymmärtämään yrityksen taloudellista tilannetta.

Tutkimuksen tulokset olivat siis merkittäviä liiketoimintasuunnitelman onnistumisen kannalta. Kaikki tulokset ovat mielestäni myös luotettavia, havainnointia lukuun ottamatta. Havainnoinnin tulokset nimittäin ovat tutkijan muistin varassa, sillä niitä ei kirjattu ylös heti havainnoinnin tapahduttua. Tulokset voivat siis olla yksipuolisia ja niistä on voinut unohtua jotain merkittävääkin tietoa. Havainnointia tehdessä olisikin

pitänyt toimia järjestelmällisemmin ja tehdä esimerkiksi lomake, johon olisi merkitty kaikki tiedot tuoreesta muistista.

Jälkeenpäin pohtiessa tulee mieleen muutama muukin asia, jotka olisi voinut tehdä toisin. Työ olisi voinut käsitellä enemmän uuden toiminnan suunnittelemista kuin kannattavuuden parantamista, sillä talouden suunnitteleminen ei sujunut niin hyvin kuin olisi pitänyt. Jo alussa olisi voinut huomioida, etteivät omat voimavarat ehkä riitä kovinkaan kattavaan talouden analysointiin. Työn tekemiselle olisi myös voinut varata enemmän aikaa, jolloin olisi saatu esimerkiksi vähän aikaa seurata, kuinka yritys lähtee kehittymään suunnitelman avulla. Työssä jääkin nyt avoimeksi se, kuinka suunnitelma toimii käytännössä. Joku muu voisikin tarttua tähän aiheeseen ja tutkia uuden liiketoimintasuunnitelman vaikutuksia yrityksen kehitykseen ja kannattavuuden paranemiseen.

Itselleni tämä prosessi oli erityisesti hyödyllinen siinä mielessä, että opin aikatauluttamaan työskentelyäni sekä laatimaan suunnitelmia ja asettamaan itselleni tavoitteita jotka sain toteutettua. Lisäksi opin työskentelemään itsenäisesti ja siksi olikin hyvä valinta tehdä työ yksin. Tietenkin opin paljon myös itse aiheesta, eli liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja lisäksi myös muista aiheita sivuavista asioista, kuten maaseutumatkailusta ja lähiruuasta. Sain myös aivan uuden, vakavamman näkökulman toimeksiantaja-yritykseen, jota olen aikaisemmin pitänyt enemmänkin harrastuksena kuin liiketoimintana.

Tämän työn tekemisen aikana minulla heräsi kiinnostus alkaa valmistumisen jälkeen työskentelemään enemmän yrityksen parissa ja ehkä joskus useiden vuosien päästä tulemme sittenkin toteuttamaan sukupolvenvaihdoksen, josta mainittiin jo tämän työn johdannossa. Tähän työhön se olisi kuitenkin ollut liian suuri lisä, sillä en olisi välttämättä jaksanut viedä työtä loppuun jos se olisi ollut niin laaja aihepiiriltään. Tulevaisuudessa joku voisikin ehkä toteuttaa tutkimuksen, jossa suunnitellaan sukupolvenvaihdos tälle yritykselle.

LÄHTEET

BIRK Husky AS 2009. Yrityksen WWW-sivu. <http://english.birkhusky.no/index.php?p=23-23-22>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.11.2009.

Eduskunta 2009. Valtiopäiväasiakirjat. Talousarvioaloite 902/2009 vp. WWW-dokumentti. http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/taa_902_2009_p.shtml. Ei päivitystietoa. Luettu 11.11.2009.

Finnvera 2009. Vertaile toimialojen tunnuslukuja. Toimialatilastot: TOL56 Ravitsemistoiminta. WWW-dokumentti. <http://www.finnvera.fi/fin/Kehittaaminen-ja-kasvu/Hae-tietoja-ja-kaeytae-tyoekaluja/Vertaile-toimialojen-tunnuslukuja>. Ei päivitystietoa. Luettu 12.11.2009.

Heikkilä, Hannu 2001. Yrittämällä tuloksiin – Maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämisoas. Maaseutukeskusten liitto.

Hemmi, Jorma 2005. Matkailu, ympäristö, luonto, osa 2. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Immonen, Raimo & Lindgren, Juha 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.

Inarin Kunta 2005a. Nellim-Paatsjoki tieyhteys. Matkailuselvitys. PDF-dokumentti. http://www.inari.fi/web/files/matkailu0405_kevyt.pdf. Päivitetty 11.4.2005. Luettu 24.9.2009.

Inarin kunta 2005b. Nellim-Paatsjoki tieyhteyspalvelus. PDF-dokumentti. http://www.inari.fi/web/files/tieyhteyspalvelus0405_kevyt.pdf. Päivitetty 15.4.2005. Luettu 24.9.2009.

Inlike Oy 2009. Inarin kunnan kansainvälistymisohjelma. WWW-dokumentti
<http://inlike.fi/main.php?sivu=kansainvalisyys>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.11.2009.

Isokangas, Jouko & Kinkki, Seppo 2003. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY.

Jefremoff, Irja 2005. Kolttasaamelaiset nyt – tutkimus kotoutetun kansan elämäntilanteesta uuden vuosituhannen alussa. Jyväskylä: Gummerus.

Kolttalaki 253/1995. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950253>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2009.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava.

Kuluttajavirasto 2009. Eko-ostajan opas: Lähiruoka. WWW-sivu.

<http://www.kuluttajavirasto.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2009.

Kytölä, Ritva 2009a. Henkilökohtainen tiedonanto. 9.-10.3.2009. Yrittäjä. Nellimin Ruokapalvelut

Kytölä, Ritva 2009b. Haastattelu. 21.10.2009. Yrittäjä. Nellimin Ruokapalvelut.

Kytölä, Ritva 2009c. Henkilökohtainen tiedonanto. 3.11.2009. Yrittäjä. Nellimin Ruokapalvelut.

Kytölä, Terhi & Käyhkö, Joni 2007a. Liikeidea – markkinoinnin osa-alue, case: Nellimin Ruokapalvelut. Opintojakson etätehtävä.

Kytölä, Terhi & Käyhkö, Joni 2007b. Kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma – markkinoinnin osa-alue, case: Nellimin Ruokapalvelut. Opintojakson etätehtävä.

Käytännön toimintasuunnitelma 2008. Kannattavuuslaskelma. Opintojakson materiaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Lakari, Torsti 2005. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä YTR 2002. Lähiruoan mahdollisuudet. Lähiruokatyöryhmän loppuraportti 6/2000.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2009. Maaseutumatkailun määrittely. WWW-dokumentti. <http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/matkailu>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.10.2009.

Metsähallitus, Lapin ympäristökeskus, Inarin kunta 2008. Paatsjoki-Inari alueen luonnonsuojelun ja kestävän luontomatkailun toimintasuunnitelma. PDF-dokumentti. <http://www.pasvik-inari.net/neu/pdf/Pasvik-Inari%20Action%20Plan%20FI%20www%20version.pdf>. Päivitetty 28.8.2008. Luettu 3.11.2009.

Metsähallitus 2009. Muotkavaaran metsäautotie piristäisi Nellimin aluetta. WWW-dokumentti. <http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/ajankohtaista/Tiedotearkisto/Tiedotteet2008/Sivut/MuotkavaaranmetsaautotiepiristaisiNelliminaluetta.aspx>. Päivitetty 18.3.2009. Luettu 10.11.2009.

Nellimin Ruokapalvelut 2009. Tuloslaskelma vuosilta 2005–2008.

Pasvik Folkehøgskole 2009. Yrityksen WWW-sivut. <http://pasvik.fhs.no/Default.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.11.2009.

Pasvik-Inari Trilatelar Park 2009. Hankkeen WWW-sivut. <http://www.pasvik-inari.net/neu/fin/main.html>. Päivitetty 10.5.2009. Luettu 10.11.2009.

Raatikainen, Leena 2004. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissanen, Tapio 2006. Uutta virtaa yritykseen: Yrittäjän käsikirja. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Rope, Timo 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki: WSOY.

Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Suomen Atk-kustannus Oy.

Ryymän, Jaakko 2008. Maaseutumatkailu. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön ja TE-keskusten julkaisuja. PDF-dokumentti.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/646/Maaseutumatkailu_2008_netti.pdf.
Päivitetty 20.11.2008. Luettu 1.10.2009.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Päivitetty 25.9.2009. Luettu 11.11.2009.

Siida 2009. Sää'mjie'llem – Kolttaelämää. WWW-sivusto.
<http://www.siida.fi/saamjiellem>. Päivitetty 6.3.2009. Luettu 9.11.2009.

Suomen Yrittäjät 2008a. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.yrittajat.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.4.2009.

Suomen Yrittäjät 2008b. Yritystutkimusneuvottelukunnan lomakkeita. WWW-dokumentti. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/lomakkeita/>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.12.2009.

Tomperi, Soile 2006. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

LIITE1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenteet (1)

Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne 1

Liiketoimintasuunnitelman asiarunko Rissasen (2006, 214–215) mukaan:

- Tiivistelmä (yhden sivun mittainen)
- Yrityksen perustiedot
 - nimi, perustaminen, sijainti, omistus, toimiala
 - liiketoiminnan fyysiset puitteet, koko, henkilöstö, toimitilat
 - liiketoiminnan yleiskuva
- Yrityksen historia ja nykytila
 - historian tärkeät, mielenkiintoiset asiat liiketoiminnan kannalta (toimintakertomuksista, pöytäkirjoista, muistinvaraiset tiedot)
 - nykytila: keskeiset tunnuslukusarjat ja niiden kommentointi
 - yrityksen tärkeät tuotteet ja palvelut
- Liiketoimintaympäristön kuvaus
 - markkinat, asiakkaat ja kehityssuunnat
 - kilpailijat
 - tulevaisuuskuvat
- Visiot, toiminta-ajatus ja liikeideat
 - nykytila
 - muutokset ja tulevaisuus
 - liikevaihdon, kannattavuuden ja rahoitustarpeiden kehitys
 - uudet asiakkaat
- Omistus, strategiat, hallitustyöskentely, johtaminen ja henkilöstö
 - erityisosaamisen hyödyntäminen
 - kehittämissuunnitelmat, ammattitaitojen kehitys ja ylläpito
 - palkitseminen, sitouttaminen

LIITE1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenteet (2)

- Markkina-analyysi
 - toimialan kehitys
 - kilpailuanalyysi
 - markkinastrategiat
 - tuotteet, palvelut, hinnat
 - asiakkuuksien kehitys
 - jakelutiet, differointi, hinnoittelu
 - myynnin kehittäminen, määrä, laatu ja kannattavuus
 - markkinointiviestintä
 - messut, näyttelyt, esittelyt
 - verkottuminen
 - jälkimarkkinointi
 - markkinatutkimus
 - tuotekehitys, nykyisten parantaminen, uudet
 - yhteiskuntasuhteiden hoito

- Tuotanto, logistiikka
 - tekniikka, tehokkuus ja sen nostaminen
 - laadun, toimintavarmuuden kehittäminen
 - yhteistyön hyödyntäminen, verkottuminen
 - logistiikan tehostamissuunnitelmat

- Talous
 - tunnusluvut ja niiden kehitystavoitteet
 - tulos-, investointi-, rahoitus-, ja kassabudjetit
 - raportoinnin ja tunnuslukujen käytön kehittämissuunnitelma

- Riskiarviot
 - toimintaympäristö, markkinat
 - yrityksen sisäiset talous-, teknologia- ja henkilöstö

- Liitteet (esitteet tms.)

LIITE1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenteet (3)

Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne 2

Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja keskeinen sisältö Isokankaan & Kinkin (2003, 236) mukaan.

1. Tiivistelmä
 - tiivistetty kuvaus keskeisestä sisällöstä

2. Lähtökohtatilanne; nykytilanteen analysointi
 - toimiva yritys: vahvuuksien ja heikkouksien analysointi ja kehittämiskohteiden hakeminen yrityksen sisäisestä toiminnasta
 - alkava yritys: yritysidea ja sen tausta sekä resurssit

3. Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi
 - yrityksen toimintaympäristö ja sen muutokset sekä mahdollisuudet ja uhkat

4. Päämäärät ja tavoitteet
 - päämäärien ja strategisten tavoitteiden määrittäminen yrityksen sisäisen toiminnan, ulkoisen toimintaympäristön ja niistä tehtyjen synteesianalyyysien perusteella

5. Strategia
 - menetelmät joilla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet/päämäärät tavoitetaan

6. Markkinointisuunnitelma
 - myyntitavoitteet ja miten ne aiotaan toteuttaa markkinoinnin keinoin

7. Tuotekehityssuunnitelma
 - tuotekehityksen keskeiset periaatteet, joilla varmistetaan tuoteiston/palvelun uusiutuminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi sekä kuvaus tuotekehityksen organisoinnista

8. Tuotantosuunnitelma

LIITE1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenteet (4)

- tuotannon puitteet, organisointi ja tuotantoprosessi sekä niiden ohjauksen kehittäminen

9. Henkilöstösuunnitelma

- henkilöstöresurssit, organisaatio ja niiden kehittäminen

10. Taloussuunnitelma

- liiketoimintasuunnitelman muiden osien vaikutus yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja investointitarpeisiin

11. Riskien hallinnan suunnitelma

- riskien arviointi ja hallinta yrityksen suunnitellussa toiminnassa

Liitteet

LIITE 2. Haastattelukysymykset (1)

Haastateltava: Ritva Kytölä, Nellimin Ruokapalvelut (kysymykset lähetetty 26.9.2009, vastaukset saatu 21.10.2009)

Liiketoimintasuunnitelma

1. Lähtötilanne

1.1 Kerro omin sanoin yrityksen nykytilanteesta:

- tuotteet? (mitä on, millaisia?)
- asiakkaat? (ketä?)
- markkinointi? (mitä toimia?)
- osaaminen?

1.2 Mistä ja missä suhteessa yrityksen tulot kertyvät? Mikä osa-alue tuottaa eniten?

1.3 Tuleeko mieleesi hyödyntämättömiä mahdollisuuksia?

1.4 Arvioi yrityksen voimavaroja (vahvuudet/heikkoudet)

- käytettävissä oleva työvoima?
- osaaminen?
- työkunto?
- nykyinen toiminta?
- mahdollisuudet sijoittaa omaa pääomaa?
- luontoresurssit?
- sijainti?
- liikenneyhteydet?
- koneet?
- rakennukset?

1.5 Toimintaympäristö:

Mitä muutoksia yrityksen toimintaympäristössä on odotettavissa?

LIITE 2. Haastattelukysymykset (2)

1.6 SWOT-analyysi:

- yrityksen vahvuudet
- yrityksen heikkoudet
- mahdollisuudet
- uhkat

2. Tulevaisuudenkuva

2.1 Millainen näkemys sinulla on yrityksen tulevaisuudesta? (Visio, tulevaisuuden tahtotila)

2.2 Mikä on yrityksen toiminta-ajatus? ((Mitä varten yritys on olemassa?))

2.3 Mitä arvoja yrityksellä on?

2.4 Mitkä voisivat olla yrityksen päämääriä seuraavien 3-5 vuoden aikana?

3. Liikeidea

3.1 Mitä ovat yrityksen kohderyhmät? (Mihin tarpeeseen ja kenelle myydään?)

3.2 Millaisen yrityskuvan haluat antaa? (Miten asiakkaat saadaan kiinnostumaan?)

3.3 Mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan?

3.4 Miten yritys toimii? (Mitä tehdään itse, missä tehdään yhteistyötä muiden yritysten kanssa?)

3.5 Millainen kilpailutilanne mielestäsi on?

4. Menestystekijät

4.1 Mikä strategia toimisi mielestäsi parhaiten ja miksi? Mikä strategia nyt on käytössä?

- kustannustehokkuus (parempi hintakilpailukyky, palveluiden tuottaminen alhaisemmin kustannuksin)
- tuotteiden erilaistaminen (tuotteet erilaisia kuin kilpailijoilla, houkuttelee asiakkaita, asiakas kokee lisäarvoa)
- keskittyminen (keskitytään tarkasti valittuun asiakassegmenttiin)
- markkina-aukkojen hyödyntäminen (asiakasryhmä jona tarpeita ei vielä tyydytetä)

4.2 Mitä mieltä olet seuraavista kannattavuuden parantamisen keinoista?

- toiminnan tehostaminen
- parempi hinta
- kannattamattomien asiakkaiden ja tuotteiden karsiminen

4.3 Mikä on yrityksen markkina-alue?

4.4 Onko yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Millaista? Onko halua saada uusia yhteistyökumppaneita? Ketä?

5. Markkinointi

5.1 Mikä on mielipiteesi seuraavista markkinoinnin kilpailukeinoista? Mitä käyttäisitte itse mieluiten?

- tuote (tuotteisto, palvelut)
- hinta (erilaistaminen, hinnoittelu)
- saatavuus (lyhyt jakelutie)
- markkinointiviestintä (suoramainonta, henkilökohtainen yhteydenotto, asiakasrekisteri, esite, kotisivut, mainonta, menekinedistäminen ja suhdetoiminta, henkilökohtainen myyntityö)

Yrityksen taloustilanne

- Miten kesän 2009 näyttelykahvila menestyi? Mikä oli sen liikevaihto/mitä kuluja oli/mikä tulos syntyi?
- Mikä yrityksen rahoitustilanne on? Onko yrityksellä poistoja?
- Onko yrityksellä velkaa/sijoituksia?
- Mitä käyttöomaisuutta yrityksellä on? (toimitilat, koneet ja laitteet, kalusto, irtaimisto ym.)
- Oma arviosi mahdollisista riskeistä?

(Lähde: Heikkilä, Hannu 2001. Yrittämällä tuloksiin – Maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämisopas. Maaseutukeskusten liitto.)

LIITE 3: Yrityksen valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko (1)

Tiivistelmä

- liiketoimintasuunnitelman pääkohdat lyhyesti esiteltynä

Lähtötilanne

- yrityksen perustiedot:
 - nimi
 - sijainti
 - omistus/yritysmuoto
 - toimitilat
- yrityksen historia
- yrityksen nykytila:
 - tuotteet ja palvelut
 - asiakkaat
 - markkinointi
 - yrittäjän osaaminen
 - yrityksen kannattavuus (tunnusluvut: liikevaihto, absoluuttinen kannattavuus, suhteellinen kannattavuus, katetuotto %, käyttökate %, liiketulos %, nettotulos %, sijoitetun pääoman tuotto %, omavaraisuusaste, kriittinen myynti, varmuusmarginaali)
 - käyttämättömät mahdollisuudet
 - yrityksen voimavarat (työvoima, osaaminen, työkuunto, nykyinen toiminta, mahdollisuudet sijoittaa omaa pääomaa, luontoresurssit, sijainti, liikenneyhteydet, koneet, rakennukset)
 - SWOT-analyysi

Toimintaympäristö

- lähiympäristön kehitys
- markkinat ja kilpailijat

LIITE 3: Yrityksen valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko (2)

- yhteiskunnallisen kehityksen taso (poliittiset, taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset, ekologiset ja eettiset tekijät)

Yrityksen tulevaisuudenkuva

- yrittäjän visio
- yrityksen toiminta-ajatus
- yrityksen arvot
- päämäärää ja niiden sisäiset tavoitteet seuraavien 5 vuoden ajalle

Liikeidea

- kohderyhmien valinta ja kuvailu
 - keitä ovat
 - tarpeet
 - ominaispiirteet
 - miten tavoitetaan
- yrityskuva (minkälaisen antaa, minkälaisen haluaisi antaa)
- mitä tarpeita tuotteet ja palvelut tyydyttävät
- yrityksen toimintatavat
- kilpailijat
 - kohderyhmät
 - tuotteet
 - toimintatapa
 - vahvuudet/heikkoudet

Strategiat

- kilpailustrategiat (kustannustehokkuus, erilaistaminen, keskittyminen, markkina-aukkojen hyödyntäminen)
- strategiset valinnat:

LIITE 3: Yrityksen valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko (3)

- toiminnan tehostaminen
- parempi hinta
- markkina-alue
- yhteistyö muiden yritysten kanssa

Markkinointi

- myyntitavoitteet ja niiden toteuttaminen
- markkinoinnin kilpailukeinot
 - tuote (erilaistaminen, yhtenäinen tuotokuva, palvelutuote)
 - hinta (hinnoittelu)
 - saatavuus (jakelutie)
 - markkinointiviestintä (mainonta, esite, kotisivut, menekinedistäminen, henkilökohtainen myyntityö)

Tuotekehitys- ja tuotantosuunnitelma

- tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- tuotannon kuvaileminen

Taloussuunnitelma

- kannattavuuslaskelma
- tulossuunnitelma
- rahoitussuunnitelma
- kassabudjetti

Riskianalyysi

- liikeriskit ja niiden hallinta
- vahinkoriskit ja niiden hallinta

LIITE 3: Yrityksen valmiin liiketoimintasuunnitelman asiarunko (4)