



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAATILAMAJOITUSYRITYKSELLE

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Majoitustoiminta  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Anna-Maarit Anttonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ANTTONEN, ANNA-MAARIT: Liiketoimintasuunnitelma  
maatilamajoitusyritykselle

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 61 sivua, 15 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tehdä liiketoimintasuunnitelma maatilamajoitusyritykselle. Opinnäytetyössä käsiteltävää yritystä ei ole vielä perustettu, eikä maatilaa ole hankittu. Työn tarkoituksena onkin jäsenellä yrityksen liikeideaa ja kuvailla yrityksen liiketoimintaa. Maaseutumatkailusta tehtyjen tutkimusten perusteella on tarkoitus selvittää, minkälaisella maaseutumatkailulla on Suomessa kysyntää, ja talouslaskelmien avulla selvittää, olisiko liiketoiminta kannattavaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on allekirjoittanut, eli teen liiketoimintasuunnitelman omalle, suunnitellulle yritykselleni.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsittelen maaseutumatkailua ilmiönä, maaseutumatkailuyrittäjyyttä, sen kannattavuutta sekä maaseutumatkailijoiden toiveita ja odotuksia. Tutkimusten avulla pyrin selvittämään maaseutumatkailun haasteita sekä menestystekijöitä. Tietoperustassa käsittelen myös liiketoimintasuunnitelmaa, sen merkitystä ja osa-alueita, sekä aloittavan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tein tietoperustaan pohjaten liiketoimintasuunnitelman omalle yritykselleni, valmiille Yritys-Suomi -palvelun liiketoimintasuunnitelmapohjalle. Liiketoimintasuunnitelman tekoprosessissa pyrin löytämään yrityksen kilpailuedun tekijät, mutta myös havaitsemaan liiketoiminnan ongelmakohtat.

Oman yritykseni liikeideana on tarjota laadukasta maatilamajoitusta vapaa-ajan matkustajille. Kilpailuetuja yrityksellä on muun muassa majoituspalvelujen korkea taso, yrityksen sähköinen liiketoiminta, tarinallisuus ja tuotteistaminen. Matkailun alan trendien ja tehtyjen tutkimusten perusteella uskon, että tällaisella palvelulla on kysyntää. Liiketoiminnan haasteita on toiminnan pienimuotoisuus, pienet käyttöasteet, yrityksen pääomarakenne ja elintarvikehygieniasetuksen vaatimukset elintarvikehuoneistolle. Kannattavuuslaskelmien perusteella olisi suotavaa, että yritystoimintaa rahoitettaisiin enemmän oman pääoman ehtoisesti.

Asiasanat: maaseutumatkailu, maatilamajoitus, liiketoimintasuunnitelma

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

ANTTONEN, ANNA-MAARIT: Business plan for a farm  
accommodation

Bachelor's Thesis on Hotel Management, 61 pages, 15 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

The main aim in this functional Thesis is to make a business plan for a farm accommodation. The company in question has not yet been founded, and the farm itself has not been bought. Thus the purpose of this thesis is to outline the company's business idea and to generally describe the business. The purpose is also to find out, based on studies of rural tourism, what kind of rural tourism is in demand in Finland. The aim is also to find out through profitability calculations, whether the business would in fact be profitable. The principal of this Thesis is this study's researcher; thus I am making a business plan for my own company which I am planning to establish.

The theoretical section of the thesis deals with rural tourism as a phenomenon, entrepreneurship in rural tourism, its profitability and the hopes and expectations of rural tourists. With the help of previous studies I aim to find out the challenges and success factors in rural tourism. The theoretical section also covers the purpose and the sections of a business plan and enterprise financing.

In the functional section I make a business plan for my own company, based on the theoretical section of the thesis. During the process I aim to find the competitive advantage of the company, but also to identify the problematic points of the business.

The business idea of my company is to offer high quality farm accommodation for leisure travelers. The competitive advantages are the high quality of the accommodation, e-business and productization based on stories. Based on the trends in tourism, as well as previous studies, I believe that there is demand for this kind of service. The challenges in the business are its small scale, low occupancy rates, the company's capital structure and the demands that the food hygiene regulations set for food production. Based on profitability calculations it would be desirable to finance the company more with shareholders' equity.

Key words: rural tourism, farm tourism, farm accommodation, business plan

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
2 MAASEUTUMATKAILU	3
2.1 Maaseutumatkailuyritykset Suomessa	4
2.2 Maaseutumatkailuyrittäjäyys	6
2.3 Alueelliset piirteet	7
2.4 Maaseutumatkailijoiden toiveita, odotuksia ja segmenttejä	9
2.5 Maaseutumatkailun kannattavuus	15
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	18
3.1 Liiketoimintasuunnitelman osat	19
3.2 Aloittavan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia	23
3.3 Tiivistelmä liiketoiminnan suunnittelun lähtökohdista	26
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAATILAMAJOITUSYRITYKSELLE	28
4.1 Liikeidea ja liiketoiminnan kuvaus	29
4.2 Asiakkaat ja markkinat	35
4.3 Yritys, tuotanto ja työntekijät	39
4.4 SWOT -analyysi	41
4.5 Talouden suunnittelu ja kirjanpito	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
5.1 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämis ehdotukset	50
5.2 Opinnäytetyöprosessi	50
6 LÄHTEET	52
7 LIITTEET	62

# 1 JOHDANTO

Majoituin ensimmäistä kertaa maatilamajoituksessa kaksi vuotta sitten Skotlannissa, jossa yrityksen omistaja, vanhempi naishenkilö, oli pyörittänyt liiketoimintaa jo useamman vuosikymmenen. Lomamme aikana keskustelimme omistajan kanssa paljon paikallisesta maatilamajoituksesta, mutta myös siitä, minkälaista maatilamajoitusta Suomessa on tarjolla. Totesin tällöin, ettei minulla ollut asiasta juuri mitään mielikuvaa. Suomeen palattuamme tutustuin suomalaiseen maaseutumatkailutarjontaan verkossa, mutten löytänyt montaakaan yritystä, joka olisi vastannut omiin odotuksiini matkailijana. Mietin, että Suomeen tarvittaisiin korkealuokasta maatilamajoitusta tarjoavia yrityksiä, joissa liiketoiminta olisi ammattimaista ja joissa huomioitaisiin matkailun trendit ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Jonkin aikaa ajatusta pyöriteltyäni oivalsin, että voisin perustaa tällaisen yrityksen itse. Majoitusalan työpaikkojen niukkuus, restonomin koulutus, matkailijana kokemani inspiraatiot ja oma hyödyntämätön potentiaali ovat vahvistaneet ajatusta yrittäjyydestä vaihtoehtona palkkatyölle.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä teen liiketoimintasuunnitelman omalle maatilamajoitusyritykselleni. Opinnäytetyössä on myös piirteitä kirjoituspöytätyökimuksesta, sillä liiketoimintasuunnitelma perustuu osittain maaseutumatkailusta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii allekirjoittanut.

Yritystä, jota opinnäytetyö käsittelee, ei ole vielä perustettu, eikä liiketoiminnan kohdetta, eli maatilaa, ole vielä hankittu. Suunniteltu yritys onkin vielä monella tapaa abstrakti, joten opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa peruskuva tulevasta yrityksestä ja suunnitella yrityksen liiketoimintaa. Tietoperustan avulla on tarkoitus tutkia muun muassa, minkälaisella maaseutumatkailulla on Suomessa kysyntää ja mitä odotuksia maaseutumatkailijalla on. Tavoitteena on myös selvittää yrityksen kannattavuutta, tarvittavia investointeja sekä rahoitusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy alustava liiketoimintasuunnitelma, jota tarkennetaan kun liiketoiminnan kohde on tiedossa.

Opinnäytetyössä pyrin selvittämään seuraavia asioita:

- minkälaista liiketoimintaa yritys tulee harjoittamaan
- minkälaisella maaseutumatkailulla on Suomessa kysyntää
- olisiko liiketoiminta kannattavaa
- miten aloittavaa yritystä voi rahoittaa.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois maaseutumatkailun markkinointitutkimus, koska opinnäytetyöstä olisi tällöin tullut liian laaja yhdelle tekijälle. Lisäksi aiheesta on lähivuosina tehty tutkimuksia, joita käsitellään tarkemmin opinnäytetyön toisessa luvussa.

Opinnäytetyön menetelmänä on tutustua elektronisten ja kirjallisten lähteiden kautta maaseutumatkailuun ilmiönä, aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja siihen, mitä toiveita ja odotuksia maaseutumatkailijalla on ja millä asioilla on maaseutumatkailussa kysyntää. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman merkitys ja suunnitelman osa-alueet. Tietoperustaan pohjaten teen opinnäytetyön toiminnallisessa osassa alustavan liiketoimintasuunnitelman omalle yritykselleni. Suunnitelman teen valmiille Yritys-Suomi-verkkopalvelun valmiille liiketoimintasuunnitelmapohjalle.

## 2 MAASEUTUMATKAILU

Maaseutumatkailun määrittelemistä varten täytyy ensin määritellä, mitä tarkoitetaan maaseudulla. Maaseudunkaan määrittely ei kuitenkaan ole helppoa lukuisten eri tulkintojen vuoksi. Jos maaseudulla tarkoitetaan postinumeroalueittain määriteltäviä alueita, joiden väestötiheys on alle 50 henkilöä neliökilometrillä, voidaan sanoa, että kolmasosa suomalaisista asuu maaseudulla (Komppula 2004, 7). Eurooppalaisen määritelmän mukaan maaseutua ovat myös taajamat, joiden asukasluku on vähemmän kuin 30 000 asukasta. Tällöin esimerkiksi koko Pohjois-Karjala Joensuuta lukuun ottamatta olisi maaseutua. (Komppula 2004, 7.) Saarisen (2004, 51) mukaan maaseutua ei voikaan määritellä minkään yksittäisen kriteerin, kuten väestön määrän tai väentiheden perusteella. Eurooppalainen maaseudun määritelmä ei selkeästikään sovellu Suomen olosuhteisiin - täten maaseudun käsitteen myötä koko maaseutumatkailua tulisikin tarkastella kansallisista lähtökohdista (Lassila 2004, 99).

Maaseutumatkailua voi käsitellä tiettyyn ympäristöön suuntautuvana matkailutaloutena, eli matkailutalouden erityismuotona, mutta tämän lisäksi maaseutumatkailua voidaan käsitellä myös ideologisenä käsitteenä (Saarinen 2004, 52). Tällöin maaseutumatkailulla tarkoitetaan maaseutupoliittista kehitystermiä, jota käytetään keskusteltaessa maaseudun kehittämisestä – termiä ei siis käytetä matkailupalveluiden myynnissä tai markkinoinnissa. Maaseutumatkailu ei myöskään ole itsenäinen toimiala, vaan se jaetaan majoitus-, ravitsemis-, ohjelma- ja oheispalveluihin niin kuin muutkin matkailupalvelut. (Matkailun teemaryhmä 2014.)

Komppula (2006, 7) määrittelee maaseutumatkailun matkailuksi, joka tapahtuu taajaan asuttujen alueiden ja matkailukeskusten ulkopuolella, pienimuotoisissa yrityksissä. Maaseutumatkailu tukeutuu vahvasti maatalouteen, luontoaktiviteetteihin ja paikalliseen perinteeseen. Matkailun teemaryhmän (2014) mukaan maaseutumatkailu on ”*maaseudun luontaisiin edellytyksiin ja voimavaroihin sekä pienyrittäjyyteen perustuvaa asiakaslähtöistä matkailun yritystoimintaa*”. Näitä voimavaroja ovat luonto, maisema, kulttuuri ja ihminen. Maaseutumatkailu noudattaa vastuullisen matkailun, eli ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurillisesti kestävä matkailun periaatetta ja yhdistää puhtaan luonnon, maaseu-

dun ihmisten monipuolisen osaamisen ja kulttuurin matkailupalveluiksi. (Matkailun teemaryhmä 2014.)

Kaikki maaseudulla tapahtuva matkailu ei kuitenkaan ole maaseutumatkailua, vaan rajaaminen kannattaa tehdä arvolähtökohtiin pohjaten. Tärkeimpiä arvolähtökohtia ovat ympäristövastuullisuus, terveys ja maaseudun kulttuuriperinnön vaaliminen. (Matkailun teemaryhmä 2014.) Maaseutumatkailu profiloituukin monien mielissä kestäväksi matkailuna (Asikainen & Kivikangas 2012, 9). Matkailutoiminnasta onkin tullut maaseutualueilla yksi merkittävimmistä keinoista hidastaa maaseudun autioitumista ja säilyttää palvelurakennetta (Lassila 2004, 97).

Suomessa maaseutumatkailu käsittää mökki- ja maatilalomat, aamiaismajoituksen, maatilavierailut, ohjelmalliset aktiviteetit ja lomakylätoiminnan ja näihin liittyvät ateriapalvelut (Komppula 2006, 48). Maaseutumatkailuyrittäjyyttä ja yritystyyppisiä tarkastelen lähemmin seuraavassa alaluvussa.

## 2.1 Maaseutumatkailuyritykset Suomessa

Vuonna 2004 Suomessa toimi maaseudulla arviolta 3887 matkailu- ja virkistyspalveluita tarjoavaa yritystä. Henkilöstöä yrityksillä oli noin 6400 ja liikevaihtoa noin 510 miljoonaa euroa. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2013.) Näistä yrityksistä noin 820 oli varsinaisia matkailuyrityksiä, lähinnä majoitusyrityksiä. Loput olivat lähinnä paikallisille asukkaille suunnattuja ravintoloita ja pito- palveluyrityksiä. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2004, Ryyminin 2008, 12 mukaan.) Vuonna 2006 maatila- ja aamiaismajoitusyritysten määrä oli 568 kappaletta (Tilastokeskus 2006, Ryyminin 2008, 10 mukaan).

Edellä mainitut luvut ovat osittain jo kymmenen vuotta vanhoja ja tämän hetken lukuja voi vain arvioida. Maaseutumatkailuyritysten tilastollinen seuraaminen on vaikeaa, eikä alan kokonaisvolyymista ole saatavissa kattavaa selvitystä, koska alalla toimii paljon mikroyrityksiä, joita Tilastokeskuksen rekisteri ei tunne (Ryy-



min 2008, 10). Tilastokeskuksen majoitusrekistereihin listataan vain yritykset, joilla on vähintään 20 vuodepaikkaa (Tilastokeskus 2012). Matkailutoimintaa harjoitetaan lisäksi monialaisilla maatiloilla, joita ei aina oteta huomioon rekistereissä (Ryymän 2008, 10).

Maaseutumatkailun teemaryhmän vuonna 2003 tekemässä selvityksessä ilmenee (Komppulan 2006, 51 mukaan), että jopa 90 % maaseutumatkailuyrityksistä tarjoaa majoituspalveluita. Tilastokeskuksen majoitustilastojen ja matkailun teemaryhmän tekemien selvitysten perusteella arvioidaan, että maaseutumatkailun kokonaiskapasiteetti on noin 55 000 vuodepaikkaa, joista ympärivuotisia on kaksi kolmasosaa. Koko kapasiteetista itsepalveluvuokramökkejä on 6 000 kappaletta, joissa on yhteensä 27 000 vuodepaikkaa. Pää- ja piharakennusten huoneissa ja muissa tiloissa vuodepaikkoja on noin 11 000. (Ryymän 2008, 24.) Kolme neljästä yrityksestä onkin alun perin ollut maatiloja (Maaseutumatkailun teemaryhmä 2003, Komppulan 2006, 51 mukaan).

Luokiteltuja aamiaismajoitukseen kuuluvia huoneita on kesällä tarjolla noin 1 200 kappaletta ja vuodepaikkoja 3 660 kappaletta. Jos mukaan luetaan puoli- tai täysihoitoa tarjoavat maatilat, on huoneita noin 1 650 ja vuodepaikkoja 5 150. 34% aamiaismajoituksesta kuuluu viidenteen luokkaan, jossa asiakkaalla on huonekohtainen suihku ja wc, sekä mahdollisuus ruoan laittoon. Yli puolet kuuluu edelleen kolmanteen luokkaan, jossa suihku ja wc:t ovat yhteiskäytössä. (Jutila 2010, 10-11.)

Maaseutumatkailun teemaryhmän selvityksen mukaan 66% maaseutumatkailuyrityksistä tarjoaa ohjelmapalveluita ja 58% ravitsemispalveluita (Komppulan 2006, 51 mukaan). Yli kolmannes yrityksistä tarjoaa ruoka- ja ohjelmapalveluita vain ryhmille, eikä yksikään yritys ei tarjoa näitä palveluita yksittäisille matkailijoille ilman etukäteisvarausta (Komppula 2006, 59).

Tiivistetysti voidaan siis sanoa, että Suomessa on lukuisia maaseutumatkailuyrityksiä, mutta tilastotieto kattaa näistä vain osan. 90% yrityksistä tarjoaa majoituspalveluita, joista suurin osa on itsepalveluvuokramökkejä. (Ryymän 2008, 10-24.) Aamiais- ja maatilamajoituksesta suurin osa kuuluu kolmanteen luokkaan, jossa wc- ja pesutilat ovat asiakkaiden yhteiskäytössä (Jutila 2010, 10-11).

Vuonna 2007 pienistä maaseutumatkailuyrityksistä noin 25% oli päätoimisia (Matkailun teemaryhmä 2007, Ryyminin 2008, 15 mukaan). Itä-Suomessa toimivista maatilamajoitusyrityksistä 49% on päätoimisia ja 51% sivutoimisia (Lassila 2004, 109).

## 2.2 Maaseutumatkailuyrittäjyys

Maaseutumatkailuyrittäjyys on tavallisesti mikroyrittäjyyttä, perheyrittäjyyttä ja monialayrittäjyyttä, eli niin sanottua portfolioyrittäjyyttä (Komppula 2004, 5). 80 prosentissa yrityksistä mukana matkailutoiminnassa on useita perheenjäseniä. 44% yrityksistä työllistää myös ulkopuolista työvoimaa, mutta 75% näistä kuitenkin vain yhden työntekijän. (Komppula 2006, 58.)

Maaseutumatkailuyrittäjyys on usein niin sanottua mahdollisuusyrittäjyyttä, jolloin esimerkiksi tyhjillään olevia asuinrakennuksia otetaan matkailukäyttöön (Komppula 2006, 52). Maaseutumatkailuyrittäjyys on harvoin kasvuhaluista, riskinottoon pyrkivää tai innovatiivista, vaikka juuri tätä aluekehittäjät toivoisivat yritystoiminnan olevan (Komppula 2004, 5). Palveluja tuotetaan yleensä sivutoimisesti ja harrastusluonteisesti (Lassila 2004, 97).

Maaseutumatkailuyrittäjillä on yleensä elämän laatua preferoiva asenne ja omaa elämän laatua pidetään taloudellisia voittoja tärkeämpänä (Komppula 2006, 65). Kyse onkin tyypillisimmillään elämäntapayrittäjyydestä, jolloin kohtuullinen toimeentulo on riittävä. Tavoitteena on yrittämisen vapaus ja halu säilyttää oma asuinympäristö. (Komppula 2004, 5; Getz & Petersen 2005.) Toisaalta tämän kaltaisen asenne yrittäjyyteen usein hallitsee koko liiketoimintaa, ja saattaa vaikeuttaa taloudellisten seikkojen huomioimista (Dewhurst & Horobin 1998, Shaw:n & Williamsin 2004, 99 mukaan). Getz (2004) toteaaakin, että elämäntapayrittäjä saattaa asenteellaan estää liiketoimintaa kehittymästä (Hollick & Braun 2005) ja jopa tietoisesti jättää hyödyntämättä liiketoiminnan kasvun mahdollisuuksia (Ateljevic & Doorne 2000, Hollickin & Braunin 2005 mukaan).

Kanadassa ja Tanskassa toteutetun tutkimuksen mukaan elämäntapayrittäjäyys oli vallitsevaa varsinkin aamiaismajoitusyrittäjien parissa. Ne majoitus- ja ravintolalalla toimivat yrittäjät, jotka olivat itse hankkineet yrityksensä (eivätkä siis perineet sitä), olivat muita enemmän kasvuhaluja ja halusivat liiketoiminnastaan suurempia voittoja. (Getz & Petersen 2005.)

### 2.3 Alueelliset piirteet

Maaseutumatkailussa on maakuntien välillä suuriakin eroja yritysten määrän, toimialojen ja liikeideoiden suhteen (Ryymän 2008, 13). Tässä luvussa keskityn vertailemaan Kymenlaaksoa ja Etelä-Savoaa: alueiden matkailutilastoja, maaseutumatkailua sekä alueiden vetovoimaisuutta. Maakuntavalinnat perustuvat suunnitellun liiketoiminnan suunniteltuun toimintaympäristöön.

Vuonna 2004 maaseutumatkailuyrityksiä oli Kaakkois-Suomessa 181, ja niiden liikevaihto oli yhteensä noin 25 miljoonaa euroa. Etelä-Savossa yrityksiä oli 257 ja liikevaihtoa 32 miljoonaa euroa. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2013.)

Etelä-Savossa 50 % matkailusta oli vuonna 2005 kotimaan vapaa-ajan matkailua, ja alueella vieraili myös ulkomaisia vapaa-ajan matkailijoita (Leinonen, Kauppila & Saarinen 2007, 25). Kotimaiset asiakkaat tulevat enimmäkseen Etelä-Suomesta ja ulkomaiset asiakkaat Venäjältä (Kautiainen & Tarvainen 2013, 11). Kymenlaaksossa kotimaan vapaa-ajan matkailijoita oli vuonna 2005 alle puolet matkailijoista – yli kolmannes oli kotimaisia työmatkustajia. Ulkomaisia vapaa-ajan matkailijoita kävi vähemmän kuin Etelä-Savossa. (Leinonen ym. 2007, 25.)

Vuonna 2012 tehdyn rajahaastattelututkimuksen mukaan suurin osa ulkomaisista matkailijoista matkusti edelleen Helsinkiin, mutta Itä-Suomi oli kävijämäärissä toisena, 1 675 000 matkustajalla. Osuus oli 22% kaikista matkailijoista. Etelä-Suomi (Helsinki pois lukien) oli kohteena yli miljoonalle matkustajalle.

(Krzywacki, Viitaniemi & Tanskanen 2013, 31.)

Suurin osa Etelä-Suomeen saapuneista ulkomaisista matkailijoista oli venäläisiä, toiseksi eniten oli virolaisia ja kolmanneksi eniten ruotsalaisia. Itä-Suomeenkin suurin osa matkailijoista tuli Venäjältä, toiseksi eniten Ruotsista ja kolmanneksi eniten Saksasta. (Krzywacki ym. 2013, 31.)

Matkailun edistämiskeskus on vuonna 2005 tehnyt matkailun aluerakennetutkimusta, jossa on tutkittu maakuntien ja kuntien vetovoimaisuutta. Maakunnista sekä Etelä-Savo että Kymenlaakso luokiteltiin korkeimpaan vetovoimaluokkaan – tähän luokkaan luokiteltiin myös Mikkelin ja Savonlinnan kunnat. (Leinonen ym. 2007, 17.) Vetovoimaisuutta arvioitiin luonnon vetovoiman, kulttuurivetovoiman, majoitus- ja ravitsemispalveluiden tarjonnan sekä ohjelmopalvelu- ja tapahtumatarjonnan perusteella. Tutkimuksen perusteella Mikkelin ja Savonlinnan kunnat ovat vetovoimaltaan erittäin merkittäviä, sillä ne sijoittuivat korkeimpaan luokkaan kaikissa osa-alueissa (Leinonen ym. 2007, 13). Kaikkien rekisteröityjen yöpymisvuorokausien mukaan matkailukysyntä onkin kaiken kaikkiaan korkeampaa Etelä-Savossa kuin Kymenlaaksossa (Leinonen ym. 2007, 32).

Etelä-Savon ELY-keskus on tämän jälkeen tehnyt 75 Etelä-Savossa toimivan maaseutumatkailuyrityksen keskuudessa tutkimusta, jonka mukaan yrittäjistä päätoimisia oli 21%. Yritysten vuotuinen liikevaihto oli vuonna 2012 kasvanut keskimäärin 15 000 euroa vuodesta 2007. Maaseutumatkailussa on siis Etelä-Savossa tapahtunut selkeää kasvua. Ympärivuotisessa käytössä olevat majoitustilat olivat olleet vuonna 2012 varattuina keskimäärin 23 viikkoa vuodesta, viisi viikkoa enemmän kuin vuonna 2007. Matkailukausi oli siis pidentynyt - lähinnä venäläisten asiakkaiden ansiosta - jotka matkustavat usein sesonkien ulkopuolella. (Kautiainen & Tarvainen 2013, 6-9.) Kymenlaaksossa ei saatavan tiedon perusteella ole tehty vastaavanlaista tutkimusta maaseutumatkailusta.

Etelä-Savon suurimpia vetovoimatekijöitä on Saimaan alue yleisesti (Leinonen ym. 2007, 17). Suosittuja luontokohteita ovat lisäksi Puulan ja Kyyveden erämaajärvet, joissa on muun muassa suosittuja melontareittejä (Metsähallitus 2013). Muita nähtävyyksiä Etelä-Savossa on esimerkiksi Kenkävero, joka on restauroitu pappilamiljöön verstaamyymälöineen (Kenkävero 2014), keskiaikainen Olavinlinna

(Museovirasto 2014) sekä Lintulan ja Valamon luostarit. Etelä-Savon alueella on lisäksi useita matkailutoimintaa harjoittavia kartanoita, esimerkiksi tunnettu Tertin kartano.

Kymenlaakson tunnetuimpia nähtävyyksiä on maailmanperintökohteeksi listattu Verlan tehdasmuseo (Verlan tehdasmuseo 2014). Toinen suuri vetovoimatekijä on Repoveden kansallispuisto, jonka etelän erämaisissa olosuhteissa on mahdollista patikoida, retkeillä ja meloa (Repovesi 2014). Kansallispuistostatus lisää alueen matkailua, mutta kansallispuistokävijöihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan matkailupalveluiden tarjontaa ei ole tarpeeksi kysyntään nähden (Selby, Neuvonen, Petäjästä & Sievänen 2010, 42). Varsinkin Repoveden alueella yritystoiminta on heikosti kehittyntä (Selby ym. 2010,3). Kymenlaaksossa toimivia maaseutumatkailuyrityksiä ovat muun muassa Kirjokiven kartano Kouvolassa sekä matkailutila Lomakivi Iitissä. Suurin osa Kymenlaakson maaseutualueista on kaupunkien läheistä maaseutua, ja etäisyydet palveluihin ovat suhteellisen lyhyitä. Toisaalta syrjäistä, harvaan asuttua maaseutua on varsin vähän. (Sutinen 2011.)

Kaiken kaikkiaan matkailukysyntä on siis korkeampaa Etelä-Savossa kuin Kymenlaaksossa, mutta toisaalta Etelä-Savossa on maaseutumatkailuyritysten määrän perusteella myös enemmän kilpailijoita (Leinonen ym. 2007, 32; Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2013). Kymenlaaksossa puolestaan matkailupalveluiden tarjontaa ei ainakaan Repoveden kansallispuiston alueella ole tarpeeksi kysyntään nähden (Selby ym. 2010,42).

#### 2.4 Maaseutumatkailijoiden toiveita, odotuksia ja segmenttejä

Itä-Suomen Yliopistossa on vuosina 2009-2012 toteutettu useita tutkimuksia koskien asiakkaan maaseutumatkailusta odottamaa arvoa. Tutkimuksia on toteutettu niin suomalaisten kuin ulkomaistenkin matkailijoiden parissa. Näiden tutkimusten lisäksi pyrin selvittämään ulkomaisten matkailijoiden toiveita ja odotuksia Matkailun edistämiskeskuksen toteuttamista markkinointitutkimuksista.

Kotimaan matkailijoiden maaseutulomalle lähtemisen tärkeimpiä syitä ovat rentoutuminen, virkistäytyminen ja mukavuuden tunne. Maaseutulomalle lähdetään ennen kaikkea nauttimaan kauniista maisemista – etenkin järvi- ja jokimaisemista, sekä ulkoilemaan luonnossa. (Pesonen & Komppula 2009, 6-10.) Tärkein lomamotivaatio on siis luonto (Pesonen, Komppula & Tuohino 2012, 16).

Maaseutuloman kohteen valintaan vaikuttavat positiivisesti majoituksen edullinen hinta sekä kohteen helppo saavutettavuus. Saavutettavuus julkisilla kulkuvälineillä ei kuitenkaan ole keskimääräisesti tärkeää, ja kohteeseen matkustetaan yleensä omalla autolla. Kohteessa tärkeäksi koetaan turvallisuus sekä se, ettei siellä ole tungosta. (Pesonen & Komppula 2009, 8-9.)

68% maaseutumatkailijoista majoittuu mieluiten mökissä, joista suosituimmat tyypit ovat neljän ja kahden hengen mökit. 16% majoittuu mieluiten maatilalla ja 10% hotellissa. Majoituksessa tärkeimpiä asioita ovat oma suihku, sauna ja vedellä toimiva WC. Myös välimatka naapuriin on tärkeää: kolmannes haluaa olla vähintään 100 metrin päässä naapurista, ja neljännes vähintään 250 metrin päässä. (Pesonen, Komppula & Tohino 2012, 16.) Maaseutumatkailuyrityksessä tärkeää onkin, että matkailija voi halutessaan vetäytyä yksinäisyyteen ja tuntea olonsa rentoutuneeksi. Isäntäperheen seuraa kotimaan matkailija ei pidä tärkeänä. (Pesonen & Komppula 2009, 11.)

Kohteessa tulee olla paljon tekemistä ja näkemistä, ja lapsiperheet tulee huomioida. Järjestettyä päiväohjelmaa ei kaivata, mutta kohteessa tulisi olla vuokrattavana polkupyöriä, veneitä ynnä muita välineitä. Käsitöiden tekoon kotimaan matkailija osoitti keskimäärin vähiten kiinnostusta, mutta suuri keskihajonta antaa ymmärtää, että se, mikä toiselle on vähiten tärkeää, saattaa toiselle olla perimmäinen syy maaseutulomalle lähtöön. (Pesonen & Komppula 2009, 10-12.)

Ruokapalvelut majoituskohteessa ovat kotimaan matkailijoiden keskuudessa suosittuja: 40% käyttäisi ruokapalveluja päivittäin. Kohteessa tulisikin olla tarjolla paikallista ruokaa, mutta myös mahdollisuus valmistaa ruoat itse. Kaikkiin palveluihin, majoitus mukaan lukien, kotimaan matkailija olisi valmis käyttämään enintään 100€ päivittäin. (Pesonen & Komppula 2009, 11-14.)

Kotimaan matkailijoiden keskuudessa internet on suosituin tietolähde. Sosiaalisesta mediasta Facebook, Youtube ja Google maps ovat käytetyimpiä. Yrityksen kotisivuilla on tärkeää olla yhteystiedot, kartta ja luotettava kauppajärjestelmä tai vaarauslomake. (Pesonen ym. 2012, 16.)

Tiivistettynä kotimainen maaseutumatkailija lähtee siis lomalle rentoutumaan järvi- ja jokimaisemaan. Kotimainen matkailija majoittuu mieluiten mökissä, mutta kiinnostusta muihinkin majoitusmuotoihin on. Lomakohteessa tulee olla aktiviteetteja, esimerkiksi välinevuokrausta, sekä mielellään myös ruokapalveluita. (Pesonen & Komppula 2009, 6-14; Pesonen, Komppula & Tohino 2012, 16.)

Pesonen ja Komppula (2010, 11-12) jakoivat tutkimuksensa suomalaiset vastaajat motivaation perusteella neljään maaseutumatkailijasegmenttiin. Ensimmäinen segmentti on *sosiaaliset*, joita oli vastaajista 30%. Sosiaalisille kulttuuri on tärkeää ja he arvostavat hemmottelua ja uuden kokemista. Suurin osa segmentistä oli 35-54 -vuotiaita. Sosiaaliset olivat kaikista kiinnostuneimpia majoittumaan huoneessa, mutta 70% majoittuisi silti mökissä. Alhaiset kustannukset ovat segmentille tärkeitä, ja he matkustavat kohteeseen usein julkisilla kulkuvälineillä.

Toiseksi suurin segmentti oli *perhematkailijat* (28%), joille on tärkeää mahdollisuus viettää aikaa perheen kanssa. Heille on muita segmenttejä tärkeämpää elämykset ja ainutlaatuiset kokemukset. Kohteessa heille on tärkeää lapsiystävällisyys ja myös yrityksen yhteiskuntavastuu. (Pesonen & Komppula 2010, 11.)

Hyvinvointimatkailijalle (23% vastaajista) tärkeää on lomaillla mahdollisimman kaukana arjen rutiineista. He arvostavat virkistäytymistä, fyysistä lepoa ja rentoutumista. Yksityisyys on heille tärkeää, ja kohteessa on oltava mahdollisuus ulkoilla luonnossa. Hyvinvointimatkailijalle on segmenteistä vähiten tärkeää matkan halpa hinta, ja he ovat myös valmiita käyttämään enemmän aikaa ja vaivaa matkan suunnitteluun. Hyvinvointimatkailijat majoittuvat mieluiten mökissä. (Pesonen & Komppula 2010, 12.)

Kotiseutumatkailijalle (20%) on tärkeämpää kuin muille segmenteille vieraila alueella, josta matkailijan perhe on kotoisin. Kotiseutumatkailijat matkustavat

useimmiten puolison kanssa, ja heidän joukossaan on eniten yli 55-vuotiaita. (Pesonen & Komppula 2010, 12.)

Segmenttien välillä on selkeitä eroja, mutta niitä tarkastellessa tulee myös huomioida, että on asioita, jotka ovat tärkeitä kaikille segmenteille. Tutkimuksen perusteella maaseutumatkailun tärkein asiakasryhmä on keski-ikäiset naiset, jotka matkustavat joko perheen tai puolison kanssa. (Pesonen & Komppula 2010, 14-15.) Puoliso on todennäköisin matkaseura, mutta 40% matkustaa perheen kanssa (Pesonen & Komppula 2009, 16). Tyypillisin matka on kohdeloma yhdessä kohteessa korkeintaan kolmen yön ajan (Pesonen & Komppula 2010, 14).

Tutkimuksessa kehitettiin aineiston pohjalta myös esimerkkejä kysyntälähtöisistä tuotepaketeista, joita ovat esimerkiksi loma nuorille aikuisille luonnon helmassa, perhelomat, aktiiviset urheilulomat ja hemmotteluloma maaseudulla (Pesonen ym. 2012, 18).

Ulkomaisista maaseutumatkailijoista tarkastelen erikseen saksalaisia sekä venäläisiä matkailijoita, sillä venäläiset ovat suurin ulkomaisten matkailijoiden asiakasryhmä Suomessa (Krzywacki ym. 2013, 6) ja saksalaiset taas ovat merkittävä asiakasryhmä juuri maaseutumatkailussa (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013a).

Saksalaisille matkailijoille tärkeimmät maaseutulomalle lähtemisen motiivit ovat virkistäytyminen, pako arjesta ja rentoutuminen. Lomalle lähdetään nauttimaan vesistömaisemista, kokemaan alkuperäistä maaseutumaisemaa sekä ulkoilemaan luonnossa. (Pesonen & Komppula 2009, 17.) Suomalaisessa maaseudussa kiinnostaa puhdas luonto, tutustuminen maahan ja paikallisiin ihmisiin sekä luonnonilmiöt, kuten revontulet ja yöttömät yöt (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 48).

Majoitusta valittaessa tärkeää on kohteen sijainti järven rannalla. Varustelutason tulisi olla mukava ja hinnan edullinen. (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 58.) Yleisin majoitustyyppi saksalaisten matkailijoiden keskuudessa on mökki; aamiaismajoitusta käytti vuonna 2006 5% matkailijoista (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 13). 27% oli kuitenkin kiinnostunut aamiaismajoituksesta ja jopa 28% maatilamajoituksesta (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 56). Lähes puolet mat-



kustavat kohteeseen laivalla ja omalla autolla (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 62).

Kohteessa tärkeää on turvallisuus ja se, ettei siellä ole tungosta. Saksalaiset haluavat myös mahdollisuuden viettää aikaa muidenkin kuin oman perheen kanssa. (Pesonen & Komppula 2009, 17.) Tärkeimpiä aktiviteetteja ovat kävelyt ja vaellukset, veneily sekä retkien tekeminen mielenkiintoisiin kohteisiin (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 10 & 52). Suurin osa saksalaisista matkailijoista ei käyttäisi majoituskohteessa ruokapalveluita ja majoituskohteen tärkein palvelu onkin mahdollisuus laittaa kaikki ruoat itse. Kaikkiin palveluihin, majoitus mukaan lukien, saksalainen maaseutumatkailija olisi valmis käyttämään 55 € päivässä. (Pesonen & Komppula 2009, 17.)

Yli puolet saksalaisista maaseutumatkailijoista matkustaa puolison kanssa (Pesonen & Komppula 2009, 17) ja 78% viipyy yli 4 yötä (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 21). 69% maaseutumatkoista tehdään kesällä ja 31% talvella. Yllättävää kyllä, kesäkausi painottuu yleensä syys-lokakuulle ja talvikausi maaliskuulle. (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 24.)

Venäläisten matkailijoiden tärkeimmät syyt maaseutulomalle lähtemiseen ovat uuden kokeminen, pako arjesta ja rentoutuminen. Lomalla nautitaan kauniista vesistömaisemasta ja metsästä sekä liikutaan ulkona. (Pesonen & Komppula 2009, 18.) Suomen maaseudussa venäläisiä kiinnostavat aktiviteetit puhtaassa luonnossa (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 47).

Matkakohteelle tärkeitä ominaisuuksia ovat turvallisuus sekä mahdollisuus viettää aika koko perheen kanssa. Majoituksen edullinen hinta sekä edulliset matkakustannukset koetaan myös tärkeiksi. (Pesonen & Komppula 2009, 18.) Majoituskohteen tulisi sijaita järven tai meren rannalla. Yleisimmin majoitutaan mökissä, mutta 10% matkailijoista on kiinnostunut myös maatilamajoituksesta ja 17% aamiaismajoituksesta. (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 10 & 53.) Erilaisia kulkuvälineitä matkustamiseen venäläiset käyttävät tasaisesti, eikä mikään nouse erityisesti esille (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 59).

Tärkeimmät aktiviteetit matkakohteessa ovat retket ympäristöön, veneily ja ratsastus. Myös talviaktiviteetteja, kuten koiravaljakkoajeluja ja moottorikelkkaretkiä harrastetaan mielellään. (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 50.) Matkakohteessa tulisivin olla mahdollisuus vuokrata erilaisia välineitä. Vain 12% venäläisistä käyttäisi ruokapalveluita ja jopa puolet valitsisi kohteen sen mukaan, ettei ruokapalveluita ole. Kohteessa tuleekin olla mahdollisuus laittaa itse ruokaa. Kaikkiin palveluihin yhteensä venäläinen maaseutumatkailija olisi valmis käyttämään 95€ päivässä. (Pesonen & Komppula 2009, 18.)

Neljännes venäläisistä matkustaisi puolison kanssa, neljännes alle 12-vuotiaiden lasten kanssa ja viidennes ystävien seurassa (Pesonen & Komppula 2009, 18). 77% matkailijoista viipty yli 4 vuorokautta (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 21). 66% matkoista tehdään kesällä ja 34% talvella. Talvikausi painottuu venäläisillä tammi-helmikuulle ja kesäkausi heinä-elokuulle. (Matkailun edistämiskeskus 2007b, 24.)

Ulkomaiset maaseutumatkailijat lähtevät siis maaseutumatkalle rentoutumaan ja virkistäytymään järven tai meren rannalle. Lomalle lähdetään yleensä puolison tai ystävien kanssa. Mökki on suosituin majoitusmuoto, mutta kiinnostusta muuhunkin majoitukseen on – majoituksessa tärkeää on mukava varustelutaso. Kohteessa tulisi olla välinevuokrausta sekä mahdollisuus laittaa ruokaa itse. (Matkailun edistämiskeskus 2007a, 13-58; Pesonen & Komppula 2009, 17-18; Matkailun edistämiskeskus 2007b, 10 & 53.)

Frochot (2005) sekä Molera ja Albaladejo (2007) ovat pyrkineet segmentoimaan maaseutumatkailijoita heidän hakemansa hyödyn perusteella, Frochot Skotlannissa ja Molera ja Albaladejo Etelä-Espanjassa. Molemmissa tutkimuksissa löydettyjä segmenttejä ovat aktiiviset matkailijat, rentoutujat sekä maaseudun elämästä kiinnostuneet matkailijat (Frochot 2005, 340-343; Molera & Albaladejo 2007, 761-762). Frochot (2005, 340-343) tunnisti lisäksi neljännen segmentin: katselijat, joiden hakema hyöty on ulkoilu ja rentoutuminen ja Molera ja Albaladejo (2007, 761-762) segmentoivat lisäksi perhe(maaseutu)matkailijan sekä matkailijan, jonka hakema hyöty on ajan viettäminen ystävien seurassa.

Kaiken kaikkiaan ulkomaisten ja kotimaisten maaseutumatkailijoiden välillä on havaittavissa selkeitä eroja muun muassa sen suhteen, mitä maaseutulomalla halutaan tehdä. Nämä erot tulisikin ottaa huomioon mainonnassa ja varsinkin yrityksen omilla kotisivuilla. (Pesonen & Komppula 2010, 14-15.)

## 2.5 Maaseutumatkailun kannattavuus

Maaseutumatkailuyritykset ovat Suomen toiseksi suurin majoitustilan tarjoaja hotellien jälkeen, mutta käyttöasteet ovat hotelleihin verrattuna paljon pienempiä (Ryymän 2008, 25-28). Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto, Lomalaidun sekä Suomen maaseutumatkailuyrittäjät Ry toteuttivat vuonna 2010 kyselyn Suomen maaseutumatkailuyrittäjät Ry:n jäsenyrityksille. 90 vastaajasta vain yhdellätoista keskimääräinen käyttöaste vuonna 2009 ylitti 40 prosenttia. Muilla vastaajilla käyttöasteet vaihtelivat alle 10 prosentista 40 prosenttiin. 28 vastaajalla liikevaihto ylitti 100 000 €, muilla liikevaihto oli 10 000 – 100 000 euron välillä. Vaikka kyselyn tulokset ovat vain suuntaa antavia, saa niistä käsityksen maaseutumatkailun käyttöasteista. (Aalto 2010.)

Maaseutumatkailulle, niin kuin matkailulle yleisestikin, on tyypillistä voimakkaat sesonkivaihtelut. Esimerkiksi vuonna 2007 kesän huippusesongin käyttöasteet ylittivät hotellien käyttöasteet, vaikka keskimääräiset vuotuiset käyttöasteet olivatkin melko alhaiset. (Ryymän 2008, 25.) Suhdannekyselyiden mukaan maaseutumatkailu ei kuitenkaan ole taantunut taloudellisen tilanteen heikentymisestä huolimatta (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013c). Maaseutumatkailuyrittäjille tehdyn suhdannekyselyn tulosten mukaan kotimaisten matkailijoiden määrä kasvoi 29% yrityksistä ja pysyi samana 45 prosentilla yrityksistä kesällä 2013. Ulkomaisten matkailijoiden osuus pysyi ennallaan 44 prosentilla ja kasvoi 32 prosentilla yrityksistä. (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013a.) Kevättalvella 2013 kotimaisten matkailijoiden määrä kasvoi tai pysyi samana kahdella kolmesta yrityksestä ja ulkomaisten matkailijoiden määrä kasvoi tai pysyi ennallaan kolmella neljästä yrityksestä (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013b).

Vuonna 2014 kannattavuuteen saattaa vaikuttaa heikentävästi se, että venäläisten matkailijoiden määrä on ollut laskussa ruplan heikentyneen kurssin sekä Ukrainan tilanteen vuoksi. Tilanteen toivotaan kuitenkin kääntyvän vielä loppuvuoden puolella. (Lukkari 2014; Tahkokorpi 2014.) Toisaalta kasvua maaseutumatkailuunkin voidaan hakea aasialaisten lisääntyneestä matkailijavirrasta, joille Suomea markkinoidaan nimenomaan rauhallisena ja hiljaisena luontokohteena (Matkailun edistämiskeskus 2014).

Maaseutumatkailun menestystekijät ja ongelmat ovat samoja kuin matkailun alalla yleensä, mutta alaan liittyy lisäksi joitakin erityispiirteitä. Maaseutumatkailun ongelmana on usein yrityksen pieni koko, mikä saattaa johtaa kannattamattomuuteen. (Ryymin 2008, 31-32.) Yritystoiminta perustuu usein myös monialayrittäjyyteen, mikä saattaa johtaa siihen, että ammattimainen panostaminen matkailuliiketoimintaan jää liian vähälle ja toiminta on harrastelijamaista (Ryymin 2008, 32; Lassila 2004, 97). Tällöin kärsii sekä oman tuotteen laatu että koko alan imago (Ryymin 2008, 32). Tärkein kilpailuvaltti maaseutumatkailussa aamiaismajoituksen osalta onkin laatu: siisteys, viihtyisät huoneet sekä hyvä palvelu (Jutila 2010). Matkailun teemaryhmän vuonna 2006 teettämän tutkimuksen mukaan maaseutumatkailun vientimenestystekijöitä ovat asiakkaiden viihtyminen, laadukkaat tuotteet ja kotisivut sekä ammattitaitoinen henkilökunta. Tärkeiksi koettiin myös tuotteen myyminen totuudenmukaisilla ehdoilla, toiveisiin vastaaminen, hyvä maine ja paikan hyvä tunnelma. (Saraniemi 2006, 45.) Espanjassa toteutetun tutkimuksen mukaan maaseudulla majoitusta tarjoavien yritysten menestykseen vaikuttaa lisäksi majoituksen korkealaatuinen varustelutaso sekä ilmaisten aktiviteettien tarjonta (Hernandez-Maestro & Gonzales-Benito 2013).

Suomen maaseutumatkailuyrittäjät Ry:n jäsenyrityksille vuonna 2010 tehdyn kyselyn mukaan suurin osa vastaajista aikoikin kehittää liiketoimintaansa tulevaisuudessa. Eniten yrityksissä aiottiin panostaa majoitustiloihin ja yrityksen kotisivuihin, mutta myös tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin sekä oheispalveluihin. (Aalto 2010.) Maaseutumatkailuyritysten kehittäminen on liiketoiminnan menestyksen kannalta olennaista (Hernandez-Maestro & Gonzales-Benito 2013) mutta tärkeää on myös maaseutumatkailun alueellinen kehittäminen. Alueellisessa kehitystyössä tärkeää on alueellisen hallinnon osallistuminen kehitystyöhön sekä alueen yrittäjien välinen yhteistyö. Varsinkin alueen tai esimerkiksi kylän markki-

nointi vaatii koko yhteisön tukea ja osallistumista, sillä kannattavinta on markkinoida koko aluetta tai kylää, eikä vain yhtä kohdetta tai nähtävyyttä. (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier & Van Es 2001.)

### 3 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Lyhyesti sanottuna liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu dokumentti, jossa kuvaillaan yrityksen liikeidea, toiminnan tarkoitus, strategia, markkinat sekä taloudellinen ja rahoituksellinen ennuste (Pietarinen 2014). Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tärkeää varsinkin yrityksen käynnistysvaiheessa, sillä se auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan jäsentyneesti yrityksen toimintaa ja kannattavuutta (Pietarinen 2014; Yritys-Suomi 2014). Suunnitelman laatiminen helpottaa yrittäjää selkeyttämään ajatuksiaan ja työskentelemään suunnitelmien mukaisesti, mutta liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä tavoitteita on saada yrittäjä arvioimaan kriittisesti liiketoimintansa menestymismahdollisuuksia (Pietarinen 2014; Hesso 2013, 12). Suunnitelmassa tuleekin käydä läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menestyksen varmistamiseksi on tehtävä (Hesso 2013, 10).

Liiketoimintasuunnitelma on lisäksi keskeinen työkalu yritystoiminnan esittelyyn ja arviointiin – se osoittaa yrittäjän suunnitelman rahoittajille (Pietarinen 2014). Rahoittajat vaativat liiketoimintasuunnitelman tekemistä, jotta he voivat arvioida rahoitusta hakevan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä (Yritys-Suomi 2014a).

Vaikka liiketoimintasuunnitelma onkin erityisen tärkeä yritystä perustettaessa, ei sitä tule yrityksen perustamisen jälkeenkään unohtaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla mitataan yritystoiminnan edistymistä ja suunnitelmaa tulee myös päivittää yritystoiminnan edetessä. Vaikeuksien kohdalla liiketoimintasuunnitelma myös auttaa palaamaan suunnitelman mukaiselle kehityspolulle. (Pietarinen 2014.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kuuluu olennaisena osana erilaisten ympäristöanalyysien tekeminen. Tekemällä huolellisesti analyysit sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä yrittäjä löytää ne kilpailuedun tekijät, joilla voi erottautua kilpailijoista. Näitä tekijöitä suunnitelmallisesti hyödyntämällä yrittäjä tuo asiakkaalle lisäarvoa. (Hesso 2013, 34-35.) Kilpailuedun lähteet yhdistetään siis pelisuunnitelmaksi, eli strategiaksi, jolla pyritään kohti yrityksen tavoitetta eli visiota (Hesso 2013, 76-77). Liiketoimintasuunnitelman ympäristöanalyysit jaetaan moneen osaan ja ne esiintyvät eri muodoissa ja eri järjestyksissä liiketoimintasuunnitelman

mallista tai pohjasta riippuen. Tässä opinnäytetyössä käytän Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi -palvelun tarjoamaa liiketoimintasuunnitelmapohjaa, koska se on laajempi kuin muut internetissä saatavilla olevat mallit. Seuraavassa alaluvussa käsittelen suunnitelman osa-alueita siinä järjestyksessä ja muodossa kuin ne liiketoimintasuunnitelmapohjassa ovat.

### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman osat

Liiketoimintasuunnitelman alussa yrittäjän tulee ensin selvittää motiivit yrityksen perustamiseen ja minkälaiset edellytykset yrittäjäksi ryhtymiseen on; koulustausta, työkokemus ja muut yrittäjätaidot ja -ominaisuudet (Yritys-Suomi 2014b). Oman osaamisen arviointi on osa sisäisen ympäristön analyysia, jossa analysoidaan organisaation kokonaistehokkuutta muun muassa resurssien kannalta (Hesso 2013, 56). Toisena suunnitelmassa käydään läpi yrityksen liikeidea, eli mitä, miten ja kenelle myydään. (Yritys-Suomi 2014b). Liikeidea kertoo välittömästi sen, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään (Hesso 2013, 24-28). Suunnitelmassa kuvataan yrityksen toimintaa sekä arvioidaan seikkoja, joita asiakkaiden odotetaan toiminnassa eniten arvostavan (Yritys-Suomi 2014b). Liikeidean yhteydessä on hyvä kertoa myös yrityksen tavoite eli visio, sekä arvot, jotka toimivat ohjenuorana visiota kohti pyrittäessä. (Hesso 2013, 24-28.)

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä tuotteiden hintaluokka markkinoilla. Lisäksi suunnitelmassa selvitetään tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomat hyödyt sekä miten tuote eroaa positiivisesti kilpailijoiden tuotteista tai muista markkinoilla olevista tuotteista. (Yritys-Suomi 2014b.) On tiedettävä, mitä ominaisuuksia asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaa, jotta voidaan luoda asiakkaalle lisäarvoa tuottava strategia (Hesso 2013, 50). Liiketoimintasuunnitelmassa voi myös tarkemmin perustella, miten tuotteet hinnoitellaan. Yleisimpiä käytettyjä hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnointelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. (Hesso 2013, 109.) Tuotteet ja palvelut ovat osa toiminto- ja prosessikohtaista analyysia, joka kuuluu sisäisen ympäristön analyysiin (Hesso 2013, 56).

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee seuraavaksi määritellä yrityksen keskeiset asiakkaat (Yritys-Suomi 2014b). Asiakassegmentointia voidaan tehdä useiden eri kriteerien perusteella, esimerkiksi demografisten tekijöiden tai motiivien perusteella ja segmentoinnin perusteella valitaan yrityksen kohderyhmä tai -ryhmät. Yrityksen strategian tulisi näkyä myös valituissa kohderyhmissä. Operatiivisesti tehokas yritys panostaa yleensä vähemmän kohderyhmien tarkkaan rajaamiseen, kun taas fokusoituva yritys paneutuu syvälle kohderyhmän olemukseen ja panostaa heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. (Hesso 2013, 89-90.) Kun kohderyhmä on päätetty, on tärkeää tutustua ryhmän ostokäyttäytymiseen, muun muassa siihen, kuka tekee ostopäätöksen ja mistä tietoa haetaan. Tämän perusteella voidaan suunnitella muun muassa yrityksen mainontaa. (Hesso 2013, 92-93.)

Tarkkaan määritellyssä kohderyhmässä on myös riskinsä, sillä asiakkaat harvoin mahtuvat tarkkaan rajattuun ryhmään tai pysyvät kyseisessä ryhmässä pitkään (Kylänen 2012, 35). Asioiden olettaminen asiakkaan puolesta voi olla jopa yrityksen käynnistämisen suurin sudenkuoppa. Yritystä kannattaakin kehittää mahdollisuuksien mukaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Leppänen 2013, 93.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee myös pohtia mahdollisia asiakasriskejä ja niiden hallintaa (Yritys-Suomi 2014b). Omassa liiketoimintasuunnitelmassani tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten aion pienentää tyytymättömien asiakkaiden riskiä ja sitä kautta välttää menettämästä asiakkaita.

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen markkinointisuunnitelmaa; miten markkinointi hoidetaan ja kuka sen hoitaa (Yritys-Suomi 2014b). Markkinointisuunnitelmassa tulee esitellä miten yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat saavutettavissa ja miten markkinointiviestintä toteutetaan (Hesso 2013, 105). Omassa liiketoimintasuunnitelmassa erittelen muun muassa, mitä markkinointikanavia (esimerkiksi booking.com) yritys aikoo käyttää.

Liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan myös yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, potentiaalista markkina-aluetta ja alueen muita toimijoita (Yritys-Suomi 2014b). Markkinapotentiaalia miettiessä olisi hyvä pohtia, onko markkinoilla tarpeeksi maksuhaluisia asiakkaita, onko markkinoilla tilaa uudelle toimijalle ja kuinka helppoa oman aseman vakiinnuttaminen on. Pienenkin markkinaosuuden tulisi olla riittävä yritystoiminnan käynnistämiseksi. (Leppänen 2013, 95-96.)



Myös kilpailukentän tuntemus on yrittäjälle äärimmäisen tärkeää. Tarkoituksena on löytää ne kilpailijat, jotka todellisuudessa haastavat yrityksen asiakkaan silmissä, eli joiden kilpailuedut perustuvat samoihin tekijöihin. Olennaista on siis saada selville kilpailijan kilpailuedun perusta. (Hesso 2013, 46-48.) Liiketoimintasuunnitelmassa tulee myös arvioida yrityksen tuotteiden ja palveluiden tulevaisuuden näkymiä (Yritys-Suomi 2014b). Tässä kohden on hyvä pohtia mitkä trendit ja hiljaiset signaalit vaikuttavat toimialaan ja markkinoihin, millaisia muutoksia on tapahtunut ja tulee tapahtumaan ja millaiset kasvunäkymät ovat (Leppänen 2013, 96). Hyvin tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa muun muassa argumentoidaan selkeästi, mitä taloudellisen ympäristön ilmiöitä tulee huomioida liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Myös sosiaalista ympäristöä on hyvä analysoida ottaen huomioon siellä vaikuttavat ilmiöt, kuten vastuullinen kuluttaminen ja sosiaalinen media. (Hesso 2013, 38-40.) Tulevaisuuden näkymiä arvioidessa voi käsitellä myös mahdollisia liikeriskejä ja sitä, miten näitä riskejä voi välttää, pienentää, jakaa tai siirtää. (Hesso 2013, 168-172.) Omassa liiketoimintasuunnitelmassani tämä tarkoittaa sitä, miten yritys voi varautua esimerkiksi kilpailijoiden toimiin tai talouden epäsuotuisaan kehitykseen.

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan myös yrityksen toimitilat, mitä toimitiloja yritys tarvitsee ja miten ne aiotaan hankkia. Suunnitelmassa kerrotaan myös yritysyhteistyöstä ja verkostoista, eli kenen kanssa yritys tekee yhteistyötä ja minkälaista yhteistyötä voidaan tehdä. (Yritys-Suomi 2014b.) Yrittäjällä oleva sosiaalinen pääoma kannattaa tuoda selkeästi esille, sillä ”yhteydet ovat yrittäjän arvokkainta valuuttaa” (Leppänen 2013, 52). Tämän jälkeen suunnitelmassa tulee eritellä, mitä lupia ja elinkeinoilmoituksia yrityksen toimintaan liittyy (Yritys-Suomi 2014b).

Tuotannon ja logistiikan suunnittelu on myös olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Suunnitelmassa kuvataan miten tuotteiden tai palveluiden tuotanto toteutetaan, onko tuotteilla varastointitarpeita ja miten jakelu järjestetään. Suunnitelmassa eritellään lisäksi tarvittavat tuotantovälineet ja raaka-aineet. (Yritys-Suomi 2014b.) Omassa liiketoimintasuunnitelmassani tämä tarkoittaa lähinnä sitä, ulkoistetaanko siivouspalvelut vai tuotetaanko ne itse. Raaka-aineissa ja niiden varastoinnissa olennaisinta oman yritykseni kohdalla on elintarvikehygieniasäätöjen vaatimukset. Tärkeää on myös miettiä, tarvitaanko yritykseen henkilöstöä, kuinka

paljon ja minkäläistä. Jos yritys tarvitsee henkilöstöä, tulee suunnitelmassa kuvata henkilöstön palkkausmuoto ja työehtosopimukset. (Yritys-Suomi 2014b.)

Yksi osa yrityksen sisäisen ympäristön analyysiä ovat synteesianalyysit, joiden avulla pelkistetään ja visualisoidaan olennaista informaatiota. Yksi esimerkki synteesianalyysista on SWOT -analyysi, joka on myös osa liiketoimintasuunnitelmaa. (Hesso 2013, 68.) SWOT -analyysissa määritellään yrityksen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, kun taas vahvuudet ja heikkoudet käsittelevät yrityksen sisäisiä asioita. (OK -opintokeskus 2014.) Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelmapohjassa SWOT -analyysi tehdään yrityksen arvioidusta tilanteesta kolmen vuoden kuluttua perustamisesta (Yritys-Suomi 2014b).

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee miettiä myös, mitä vakuutuksia yritystoiminnassa tarvitaan ja mitä sopimuksia tarvitaan yritystoiminnan käynnistyessä (Yritys-Suomi 2014b). Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelmapohjassa ei ole erillistä osaa, jossa käsiteltäisiin riskejä, mutta riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen on tärkeä osa suunnitelmaa. Vakuutuksilla on tässä tärkeä rooli, sillä niiden kautta riskejä voidaan siirtää vakuutusyhtiölle. (Hesso 2013, 168-172.)

Lopuksi liiketoimintasuunnitelmassa tehdään yrityksen rahoitussuunnitelma, jossa kerrotaan muun muassa, mihin rahaa tarvitaan ennen kuin yritystoiminta pääsee käyntiin ja mitkä ovat tarvittavat alkuinvestoinnit. Suunnitelmassa eritellään myös rahan lähteet; kuinka paljon yrittäjä voi itse sijoittaa yritykseen ja kuinka paljon vierasta pääomaa tarvitaan. Tämän jälkeen tulee selvittää, kuinka taloutta seurataan ja kuinka kirjanpito järjestetään. Rahoitussuunnitelmaan kuuluvat myös yrityksen talouslaskelmat, joita ovat esimerkiksi investointi- ja rahoituslaskelma sekä tuloslaskelma. (Yritys-Suomi 2014b.) Olennaista rahoitussuunnitelmassa on kannattavuuden laskeminen. Ensin tulee määrittää myynnin kriittinen piste, eli vähimmäismyynti, jolla yritys kattaa kaikki kiinteät kulunsa. Tämän jälkeen tehdään tulosbudjetti sekä kassavirtalaskelma. (Hesso 2013, 154-155.) Vierasta pääomaa yritys voi hakea usealta eri taholta, joita käsitellen seuraavassa alaluvussa.

### 3.2 Aloittavan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia

Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että liiketoimintaa voidaan rahoittaa kahdella tavalla: omalla pääomalla tai vieraan pääoman ehtoisesti (Leppiniemi & Puttonen 2002, 18). Pieni alkupääoma ei usein riitä liiketoiminnan käynnistämiseen, jolloin yrittäjä voi hakea vierasta pääomaa esimerkiksi lainoista. Parhaat lainanantajat suomalaiselle yritykselle ovat pankit ja Finnvera. (Taloussivut.fi 2014.)

Pankista lainaa haettaessa yrittäjällä täytyy olla pohjalla omaa pääomaa sekä lisäksi riittävät vakuudet. Yrityksen on todistettava maksukykyisyytensä sekä taloutensa tasapainoisuus. Lainan myöntämiseen vaikuttaa yrityksen taloudellinen historia, yrityksen omistajien ja johdon luottohistoria, yrityksen liiketoimintasuunnitelma sekä markkina-asema. Lainanhakuprosessissa arvioidaan myös liiketoiminnan kannattavuutta – käyttökattteen on riitettävä maksujen hoitamiseen ja pitkällä aikavälillä kassavirran on tuotettava voittoa. (Taloussivut.fi 2014.) Pankkilaina sopii erityisesti pitkäaikaisten investointien rahoittamiseen – laina-ajan pituus ja vakuudet vaikuttavat lainan hintaan. Lainan korko voi olla joko viitekorko + marginaali tai kiinteä korko. Viitekorkona käytetään joko euribor -korkoa tai pankin omaa prime -korkoa. Marginaali määräytyy harkinnanvaraisesti yrityksen riskiluokitukseen perustuen – mitä suurempi riski liiketoiminnassa, sitä suurempi marginaali. Pankkilainan takaisinmaksuun on useita vaihtoehtoja ja tarvittaessa pankin kanssa voi sopia lyhennysvapaasta jaksosta. (Danske Bank 2014.)

Toinen suuri lainanantaja Suomessa on Finnvera, joka myöntää yrityksille pienilainoja 35 000 euroon asti. Jos vieraan pääoman tarve ylittää tämän, tarvitaan myös muita rahoittajia, esimerkiksi pankki. Rahoitusosuus voi jakautua Finnveran ja pankin välillä kahdella tavalla: molemmat osapuolet voivat myöntää omat, erilliset lainat, tai pankki voi myöntää koko lainan, jolle haetaan Finnveran osittaista takausta. Aloittavilla yrityksillä lainan tai takauksen osuus kokonaisrahoituksesta voi olla noin 30-50%. Yrityksellä on lisäksi oltava riittävä omarahoitusosuus. Vaadittavan omarahoitusosuuden suuruus vaihtelee hankkeen sisällön mukaan – investoinneissa edellytetään yleensä 15% omarahoitusosuutta. (Finnvera 2014a.) Rahoitusta haettaessa yrityksen ei tarvitse vielä olla perustettuna, mutta lainan voi nostaa käyttöön vasta, kun yritys on perustettu ja sillä on y-tunnus (Finnvera

2014b). Lainarahoituksesta peritään viitekorko + marginaali, viitekoron ollessa 6 kuukauden euribor. Myönnetystä rahoituksesta peritään lisäksi toimitusmaksu. Takauksista puolestaan peritään takausprovisio, joka määräytyy samoin periaattein kuin korko. (Finnvera 2014c.) Pienlainojen laina-aika on yleensä korkeintaan 5 vuotta. Ensimmäisen vuoden ajan yritys maksaa vain lainan korot, tämän jälkeen lainan lyhennykset ja korot. (Finnvera 2014d.)

Lainojen lisäksi yritys voi hakea rahoitusta erilaisista julkisista tuista (Taloussivut.fi 2014). Yleisin näistä lienee oman alueen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, eli ELY-keskus, josta voi hakea monenlaista eri rahoitusta. Kaikki ELY-keskusten rahoitukset ja avustukset myönnetään aina harkinnanvaraisesti ja hakijan ja hankkeen on täytettävä tietyt edellytykset. Myöntämisen edellytyksenä on muun muassa se, että yrityksellä on edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan ja että rahoituksella tai avustuksella on merkittävä vaikutus hankkeen toteuttamiseen. Tuesta päätettäessä kiinnitetään myös aina huomiota kilpailutilanteeseen ja vältetään avustuksia, jotka vääristäisivät markkinatilannetta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013a.) Etelä-Savon ELY-keskuksen vuoden 2013 yritysrahoituslinjauksen mukaan tuetaan erityisesti yrityksiä, jotka ovat hakemassa kasvua maakunnan ulkopuolelta tai vientimarkkinoilta, jolloin edellytetään kansainvälistä kilpailukykyä (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013b). ELY-keskusten myöntämiä rahoitus- ja avustusmuotoja ovat investointirahoitus, kehittämisavustus ja käynnistystuki (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013a).

Investointiavustusta voidaan myöntää tuotanto- ja palvelutoiminnassa käytettävien uusien rakennusten rakentamiseen ja käyttöomaisuuden hankintaan. Matkailualan rahoituksen pääpaino on alueelle uutta matkailutuloa tuovissa, innovatiivisissa ja alueen palveluja täydentävissä hankkeissa. Maaseutumatkailun rahoitus tulee maaseutuohjelmasta ja sitä voivat saada maatalouden ulkopuolelle toimintaansa laajentavat yritykset sekä maaseudun mikroyritykset. Mikroyritys on yritys, joka työllistää enintään kymmenen henkilöä ja jonka vuotuinen liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa. Maaseutumatkailuun liittyvät investoinnit ovat rahoituskelpoisia silloin, kun yrityksellä on liiketoimintasuunnitelmassa esitetyn suunnittelukauden jälkeen vähintään kolme mökkiä vuokrauskäytössä, tai muu matkailutoiminta on riittävän laajaa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

Kehittämisyhteistyöstä voi hakea esimerkiksi yrityksen perustamisessa ja liiketoiminnan suunnittelussa tarvittaviin asiantuntijapalveluihin. Kehittämisyhteistyöstä on aina haettava ennen hankkeen aloittamista. (ProAgria 2013.) Käynnistystukea yritys voi hakea kattamaan palkattavan työvoiman palkkakuluja (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013b). Jos investoinnin kohteena on vanha rakennus, voi ELY-keskukselta hakea avustusta rakennusperinnön hoitoon. Avustusta myönnetään sellaisiin korjauksiin, joissa säilytetään kulttuurihistoriallisia arvoja. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014.)

Jos liiketoimintaan liittyy vanhaa rakennuskantaa, myös Museovirastolta voi hakea rakennusten entistämisyhteistyöstä. Avustus suunnataan valtakunnallisesti merkittävien ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten restaurointiin ja konservointiin – ensisijaisesti rakennussuojelulain suojeltuihin kohteisiin. (Museovirasto 2013.) Myös kunta voi myöntää korjausavustusta esimerkiksi kuntoarvion ja korjaussuunnitelman laatimiseen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014).

Yritystä perustettaessa työ- ja elinkeinoministeriöltä voi hakea starttirahaa, jonka on tarkoitus tukea aloittavaa yrittäjää. Starttiraha turvaa yrittäjän toimeentulon sillä ajalla, jonka yritystoiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen kestää, kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan. Ennen starttirahan myöntämistä TE -keskus selvittää, että yrittäjyys on hakijalle oikea työllistymismuoto. Muita edellytyksiä on muun muassa hakijan päätoiminen yrittäjyys, riittävät valmiudet yritystoimintaan, mahdollisuudet kannattavaan toimintaan sekä tuen tarpeellisuus. Starttiraha on aina haettava ennen yritystoiminnan aloittamista. Starttiraha muodostuu perusosasta, joka on 32,66€ päivässä, sekä lisäosasta, jonka määrä on harkinnan mukainen, enintään 60% perustuen määrästä. Maksimissaan starttirahaa voi siis saada noin 52€ päivässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Muita yrityksen rahoitusmuotoja ovat esimerkiksi leasing ja osamaksu. Leasing on pitkäaikaisvuokraustoimintaa, ja sopii yrityksen irtaimen käyttöomaisuuden hankintoihin. Leasingissa sopimuksen kohde on pääasiallisena vakuutena, jolloin yrityksen reaali- ja vakuudet säästävät muihin tarpeisiin. Sopimuskauden päätyttyä kohde palautuu toimittajalle. Yleisiä leasing-sopimuksen kohteita ovat IT-laitteet sekä autot. (OP- Pohjola -ryhmä 2014b.) Osamaksu, eli hankintarahoitus sopii investointien rahoitusmuodoksi silloin, kun kohteen käyttöikä on pitkä. Kohde toi-

mii vakuutena, ja omistusoikeuden saa itselleen sopimuskauden päätyttyä. Osamaksusopimuksen kohteita voivat olla esimerkiksi tuotanto- ja työkoneet sekä muut tarpeelliset laitteet. (Nordea 2014.)

### 3.3 Tiivistelmä liiketoiminnan suunnittelun lähtökohdista

Tiivistetysti sanottuna, liiketoimintaa suunnitellessa yrittäjän on siis olennaista löytää ne kilpailuedun tekijät, joilla erottautua kilpailijoista. Näitä tekijöitä hyödyntämällä yrittäjä voi luoda asiakkaalle lisäarvoa, ja yhdistää kilpailuedun lähteet strategiaksi, jolla pyritään kohti yrityksen visiota. (Hesso 2013, 34-77.) Liiketoiminnan suunnittelu lähtee yleensä yrityksen liikeideasta, eli siitä, mitä, miten ja kenelle myydään. Tämän jälkeen - kilpailuedun tekijöiden löytämiseksi - yrittäjän tulee arvioida seikkoja, joita odottaa asiakkaiden eniten arvostavan yrityksen toiminnassa. Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut olisi myös hyvä eritellä, ja pohtia sitä, mitä hyötyä ne tarjoavat asiakkaalle, ja miten ne eroavat esimerkiksi kilpailijoiden tuotteista. (Yritys-Suomi 2014b.)

Olennainen osa liiketoiminnan suunnittelua on myös asiakassegmentointi (Yritys-Suomi 2014b). Kohderyhmän määrittelyn jälkeen on tärkeää tutustua ryhmän ostokäyttäytymiseen, minkä perusteella voidaan suunnitella muun muassa yrityksen mainontaa. Segmentointia hyödynnetäänkin yrityksen markkinointisuunnitelmasa, jossa tulee pohtia, miten yrityksen palvelut ja tuotteet ovat saavutettavissa ja miten markkinointiviestintä toteutetaan. (Hesso 2013, 92-105.)

Liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa tärkeää on lisäksi analysoida yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, markkina-aluetta ja alueen muita toimijoita (Yritys-Suomi 2014b). Kilpailija-analyysissä tärkeää on löytää ne kilpailijat, joiden kilpailuedut perustuvat samoihin tekijöihin (Hesso 2013, 46-48). Ulkoista toimintaympäristöä analysoidessa tulee arvioida myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden tulevaisuuden näkymiä, eli sitä, miten yrittäjä arvioi kysynnän ja tarjonnan vastaisuudessa kehittyvän (Yritys-Suomi 2014b). Yrityksen sisäistä toimintaympäristöä voi analysoida esimerkiksi SWOT -analyysin avulla, jossa määritellään yrityksen

mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet (OK-opintokeskus 2014).

Liiketoiminnan suunnittelussa tule huomioida myös tärkeät, käytännönläheiset asiat, kuten tarvittava henkilöstö, tarvittavat vakuutukset, toimitilat, raaka-aineet ja niiden varastointi sekä yrityksen yhteistyöverkostot (Yritys-Suomi 2014b). Lopuksi yrittäjän tulee tehdä yrityksen rahoitussuunnitelma, jossa selvitetään tarvittavat investoinnit, niiden kustannukset, rahan lähteet, ja miten talous käytännössä järjestetään. Osa rahoitussuunnitelmaa on myös kannattavuuslaskelma.

#### 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAATILAMAJOITUSYRITYKSELLE

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa teen liiketoimintasuunnitelman omalle suunnitellulle maatilamajoitusyritykselleni. Liikeidea ja sitä kautta ajatus yrityksen perustamisesta syntyi alun perin ulkomaan matkalla, jossa majoituimme maatilalla sijaitsevassa aamiaismajoituksessa. Olin varannut majoituksen verkossa, yrityksen omilla kotisivuilla, jotka olivat visuaaliset ja informatiiviset. Itse majoitus oli korkeatasoista ja palvelu yksilöllistä – yrityksen omistaja, tilalla itsekin asuva nainen, kysyi joka aamu aamiaisella kaikilta asiakkailtaan heidän päivän suunnitelmistaan ja antoi tarvittaessa neuvoja ja vinkkejä eri kohteista. Matkalta palattuani aloin tutustua Suomen maatilamajoitustarjontaan, joka ei yleisesti ottaen mielestäni yllä samalle tasolle. Suomessa on runsaasti maatilamajoitusta esimerkiksi aittarakennuksissa, joissa matkailijoiden käytössä on yhteiset wc- ja pesutilat esimerkiksi tilan päärakennuksessa. Monet majoitustilat ovat lisäksi vain kesäkäytössä. Maatilamajoitusyritysten kotisivut ovat usein heikkolaatuisia – informaatiota ei ole tarpeeksi, kuvat ovat epäammattimaisesti otettu eikä varausta voi tehdä verkossa. Verkkosivujen perusteella monen yrityksen mainonta ja markkinointi on todella vähäistä.

Suomen maatilamajoitusvaihtoehtoja selaillessa mietin, että Suomeen tarvittaisiin lisää laadukasta maatilamajoitusta, joilla olisi vetovoimaa myös kansainvälisellä tasolla. Pian oivalsin, että voisin yhtä hyvin toteuttaa tämän itse. Tältä pohjalta aloin suunnitella omaa liiketoimintaani.

Liiketoimintasuunnitelman alussa, kuten yrityksen perustamista suunnitelllessakin on yrittäjälle oltava selkeää, mitkä ovat yrityksen perustamisen motiivit. Itselleni tärkein motiivi on mahdollisuus oman potentiaalin hyödyntämiseen. Omien ideoiden esille tuominen ja toteuttaminen on suurissa yrityksissä ja ketjuissa hankalaa suurten organisaattiorakenteiden ja standardisoitujen toimintamallien vuoksi. Yrittäjyydessä houkuttelee itsenäisyys päätöksenteossa. Myös työllistyminen majotuslalla on nykyisessä taloudellisessa tilanteessa vaikeaa, joten yrittäjyys on itselläni noussut vahvaksi työllistymisvaihtoehdoksi. Yrittäjyyden tavoitteena itselläni on edellä mainittujen seikkojen lisäksi riittävä toimeentulo sekä mahdollisuus työskennellä kotiympäristössä. Myös omalla kohdallani kyse on siis elämäntapa-



yrittäjyydestä, jossa tavoitteena on yrittämisen vapaus (Komppula 2004,5). Koulutustaustani tukee yrittäjyyttä, sillä restonomin tutkinto sisältää useita kurssikokonaisuuksia joista tulee varmasti olemaan hyötyä liiketoiminnassa. Hyvä koulutustausta tasapainottaa varsinaisen yrittäjäkokemuksen puutetta.

#### 4.1 Liikeidea ja liiketoiminnan kuvaus

Yrityksen liiketoiminta on tällä hetkellä suunnittelutasolla, sillä yritystä ei ole vielä perustettu, eikä sillä ole vielä tonttia tai toimitiloja – maatilaa ei siis ole vielä hankittu. Maatilan sijainti joko Etelä-Savossa tai Kymenlaaksossa määräytyy sen mukaan, mistä löytyy liiketoiminnalle sopiva ympäristö, sopivalla etäisyydellä yrittäjän puolison työpaikasta. Sopivaa toimipaikkaa etsiessä kriteereinä ovat sijainti maaseudulla, maatilan riittävän suuri pinta-ala, sijainti joen tai järven rannalla sekä ulkoilumahdollisuudet alueella. Tarkoituksena on, että asun tilalla myös itse perheeni kanssa. Maatilalla ei tulla harjoittamaan maataloutta, mutta tilalla voi mahdollisuuksien mukaan olla joitakin maatilan eläimiä, kuten kanoja ja lampaita. Tulevaisuudessa hankittavan maatilan fyysiset puitteet, kuten mahdollinen valmis rakennuskanta, luonnollisesti vaikuttaa siihen, minkälaisissa tiloissa majoitus on. Jos tilalla on esimerkiksi hyväkuntoisia aittarakennuksia, ne voidaan mahdollisesti remontoida majoituskäyttöön. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin tehty siitä lähtökohdasta, että tilalle rakennetaan uudet majoitustilat. Mikäli vanhaa rakennuskantaa tullaan käyttämään, remontoidaan ne vastaamaan yrityksen liikeidea ja arvoja.

Liiketoimintaa suunnitellessa pohdin, minkälaista maatilamajoitusta itse hakisin? Avainasiaksi nousi palveluiden kokonaisvaltainen korkea laatu. Tämänkaltaista yritysidea tukee se, että laatu on tutkitusti maaseutumatkailun tärkein kilpailuvaltti (Jutila 2010). Laatu käsitteenä ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, vaan laadulla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin (OK-Opintokeskus 2013). Seuraavaksi pohdinkin joitakin odotuksia, mitä asiakkailla voi olla maaseutumatkailun ja maatilamajoituksen suhteen, ja miten näihin odotuksiin voisi

käytännössä vastata ja siten tarjota asiakkaalle laadukas palvelukokonaisuus.

Itse odotan kuluttajana, että matkailuyrityksen toiminta on ammattimaista. Ammattitaitoinen henkilökunta onkin yksi maaseutumatkailun vientimenestystekijöistä (Saraniemi 2006, 45). Suuri osa palveluiden laatua onkin asiakaspalvelijan palveluhalukkuus vuorovaikutustilanteessa ja asiakkaiden tarpeiden yksilöllinen huomiointi koko palveluprosessin ajan. Tämän lisäksi vastuullisella liiketoiminnalla on yhä kasvava rooli palveluiden laadussa. Asiakkaat haluavat, että toiminnassa huomioidaan ympäristö, ja tuodaan esille kulttuuria ja perinteitä. (Blinnikka, Ahonen & Nuijanmaa 2011.) Ihmiset ovat perinteistä kiinnostuneita, he haluavat palata juurilleen ja päästä sisään paikallisten ihmisten arkeen (Lehtonen 2011).

Yritys voi tuoda esille kulttuuria ja perinteitä esimerkiksi tuotteistamalla palvelunsa tarinallisesti. Matkailun toimialan muutoksissa onkin havaittavissa ihmisten siirtyminen jälkimaterialistiseen ajatteluun: ihmiset haluavat, että tuotteet puhuttelevat heitä ja tarjoavat heille merkityksiä (Kylänen 2012, 36). Uskottava ja aito tarina tarjoaa näitä merkityksiä ja sisältöä asiakkaalle, ja antaa samalla syyn kokea juuri kyseinen tuote. Tarina voi olla sekoitus faktaa ja fiktiota, esimerkiksi vanhoja uskomuksia yhdistettynä paikallistietouteen – tämän kaltainen tarina osallistaa asiakkaan kokemukseen myös tunnetasolla. (Tarssanen & Kylänen 2009, 13.) Merkityksellinen tarina siis vetoaa asiakkaisiin, mutta sen hyödyntäminen vaatii palveluiden tietoista tuotteistamista (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010).

Oman yritykseni kohdalla vastuullinen liiketoiminta näkyy kestävän kehityksen kaikilla osa-alueilla. Toiminnassa otetaan huomioon ekologinen kestävyys muun muassa jätteiden lajittelun, raaka-ainehankintojen ja energian hankinnan ja kulutuksen kohdalla. Taloudellinen kestävyys näkyy yhteistyönä paikallisten yrittäjien kanssa. Sosiaalinen kestävyys näkyy kulttuurin ja perinteen vaalimisena muun muassa tarinoiden keinoin.

Omassa yrityksessäni palveluiden tarinallisuus kumpuaa esimerkiksi maatilan tai alueen historiasta ja suomalaisesta perinteestä. Tarinallisuuden kiinnittäminen

esimerkiksi tilan historiaan on tässä vaiheessa kuitenkin mahdotonta, kun yrityksen sijainti ei ole vielä tiedossa. Suomalainen perinne palveluissa voi näkyä majoitusmuodossa itsessään, mutta sen lisäksi oheispalveluissa sekä mahdollisissa ohjelmapalveluissa. Perinteestä voi nostaa esiin esimerkiksi entisaikojen maaseudun elämäntyylin sekä vanhat tavat ja uskomukset.

Palveluiden tulee myös mielestäni olla helposti varattavissa verkossa. Sähköisen liiketoiminnan merkityksestä matkailun alalla kertoo se, että Suomessa 69% matkailijoista ostaa matkan verkossa. 75% matkailijoista käytti lähteenä internetiä tehdessään päätöstä lomakohteesta, ja 73% käytti hakukonetta matkan suunnittelussa. Internet on siis selkeästi suosituin tiedonlähde. (Google 2012.) Tulevaisuudessa matkailussa korostuu myös palveluiden yksilöllisyys ja mahdollisuus räätälöidä palvelukokonaisuuksia yksilöllisesti (Matkalehti 2011). Asiakkaille voi tarjota mahdollisuuden palvelukokonaisuuksien räätälöintiin sähköisen liiketoiminnan keinoin: hankkimalla yritykseen varausjärjestelmän, joka mahdollistaa dynaamisen paketoinnin. Dynaaminen paketointi tarkoittaa ajattelu- tai toimintamallia, jossa asiakas kokoaa itselleen sopivan paketin eri vaihtoehtoista ja palasista (Kauppinen 2014).

Sähköisen liiketoiminnan toteuttamisessa olennaista on ensinnäkin se, että palvelut on mahdollista varata verkosta. Tämän voi mahdollistaa hankkimalla yrityksen verkkosivuille varausjärjestelmän tai verkkokaupan. Varausjärjestelmässä olisi hyvä olla mahdollisuus myös tehdä jonkin asteista dynaamista paketointia, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakas voisi majoituksen lisäksi varata verkosta oheispalveluita, kuten aamiaisen, välinevuokrauksen tai muuta vastaavaa. Sähköinen liiketoiminta korreloi tänä päivänä myös lähes suoraan yrityksen näkyvyyden kanssa. Varsinkin pienen yrityksen on pienillä resursseillaan mahdollista hankkia näkyvyyttä juuri sähköisen liiketoiminnan keinoin – olemalla läsnä myynti- ja näkyvyyskanavissa. Näkyvyys varsinkin sosiaalisessa mediassa ei vaadi yritykseltä rahallisia resursseja. Näkyvyys verkossa vaatii yritykseltä toki muunlaisia resursseja, esimerkiksi kykyä tehdä hakukoneoptimointia.

Liiketoimintaa suunnitellessa on myös olennaista pohtia, miten korkea laatu näkyisi itse majoitustiloissa. Sosiaalisen kestävyuden aspektista majoituksen tulisi

edustaa perinteistä suomalaista vanhan ajan rakennustyyliä. Lisäksi majoitustiloissa tulee olla riittävästi tilaa ja kalustusta oleskeluun. Huone sisustettuna pelkillä sängyillä antaa sen tunteen, että huone on tarkoitettu vain nukkumiseen, eikä kutsu rentoutumaan. On otettava huomioon, että rentoutuminen on maaseutumatkailijan tärkeimpiä motivaatioita (Pesonen & Komppula 2009, 6-18). Maaseutumatkailija kokee majoituksessa tärkeäksi oman suihkun ja wc-tilat, ja varsinkin ulkomaiset matkailijat arvostavat mukavaa varustelutasoa. Kotimaan matkailijat haluavat myös mahdollisuuden vetäytyä yksinäisyyteen, kun ulkomaiset taas haluavat mahdollisuuden viettää aikaa muidenkin kuin oman perheen kanssa. Ruoanlaittoon tulisi olla mahdollisuus, mutta kotimaan matkailijat arvostavat myös ruokapalveluita. (Pesonen & Komppula 2009, 11-18.) Maatilamajoitus taas viittaa siihen, että majoitus on maatilana pihapiirissä, mikä erottaa sen esimerkiksi muusta mökkivuokrauksesta.

Näiden tekijöiden perusteella yritykseni tarjoama majoitusmuoto voisi olla pieni 2-3 hengen aittamökki, jossa on wc- ja pesutilat sekä keittonurkka. Kalustukseen kuuluu muun muassa sänky, sohva, ruokailupöytä ja varustukseen langaton verkko-yhteys, jääkaappi, astianpesukone ja tv. Tarjotakseni omaperäistä majoitusta jokainen aittamökki on sisustukseltaan, ja osa ulkoasultaankin, omanlaisensa ja erilainen. Suomessa on ainakin yksi valmis-mökkien valmistaja, joka mahdollistaa mökkikokonaisuuden rakentamisen moduuleista. Tällä tavoin majoitustiloihin saa erilaisia pohjaratkaisuja ja mökeistä saa ulkonäöltään erilaisia. Korkea taso näkyy majoituksessa kalusteiden laadussa ja mökkien varustelussa. Tarinallisuus ja sosiaalinen kestävyys puolestaan näkyy modernia talonpoikaistyyliä edustavassa sisustuksessa.

Maaseutumatkailijat pitävät myös aktiviteetteja tärkeänä, erityisesti mahdollisuutta välinevuokraukseen kohteessa (Pesonen & Komppula 2009, 6-18). Välinevuokraus onkin luonnollinen valinta yrityksen oheispalveluksi. Lisäpalveluna asiakkaille on erikseen varattavissa oleva aamiainen. Tämä palvelisi muun muassa niiden asiakkaiden tarpeita, jotka majoittuvat vain yhden yön, tai jotka haluavat rentoutua aamulla tarvitsematta ryhtyä ruoanlaittoon. Mielestäni tärkeää on myös, että majoituspalvelu vastaa myös lemmikinomistajien tarpeisiin – lomaa voi viettää myös lemmikin kanssa, ja lemmikin majoittaminen on mahdollista.

Yritykseni liikeidea on siis tarjota korkeatasoista maatilamajoitusta vapaa-ajan matkailijoille. Palvelut tuoteistetaan tarinallisesti, ja palvelut saadaan asiakkaiden tietoon sähköisesti markkinoimalla, käyttäen tehokkaasti eri myynti- ja näkyvyyskanavia. Palvelu tuotetaan paikan päällä ammattimaisesti ja yksilöllisesti. Palvelut on suunnattu pariskunnille, jotka haluavat viettää laatuaikaa maatilamajoituksessa luonnon keskellä.

Tiivistettynä yrityksen liiketoiminnan pohjana on siis maatilamajoituksen myynti. Oheispalveluina yrityksessä on aamiainen, vuokrattavissa oleva rantasauna sekä välinevuokraus. Suurimmassa osassa mökeistä myös lemmikin majoittaminen on mahdollista. Olennaista yrityksen toiminnassa on sähköinen liiketoiminta. Yritykselläni tulee olemaan laadukkaat ja visuaaliset verkkosivut, jossa varauksen tekeminen ja palveluiden dynaaminen paketointi on mahdollista - tätä kautta asiakkaat voivat räätälöidä palvelukokonaisuutensa yksilöllisesti. Varausjärjestelmä mahdollistaa myös palveluiden vapaan ja muuttuvan hinnoittelun. Palvelu tuotetaan paikan päällä ammattimaisesti. Yrityksen visio on tarjota Suomen laadukkainta maatilamajoitusta. Arvoina on asiakastyytyväisyys – se, että yksilöllisellä palvelulla tyydytetään asiakkaan tarpeet, kotimaisuus sekä kestävä kehitys. Kestävässä kehityksessä painotetaan erityisesti ekologista ja sosiaalista kestävyyttä.

Kilpailuedun tekijöiden löytämiseksi liiketoimintasuunnitelmassa tulee arvioida seikkoja, joita yrittäjä odottaa asiakkaiden erityisesti arvostavan. Liiketoimintasuunnitelmapohjassa on listattu tekijöitä, joita arvioidaan asteikolla ei lainkaan tärkeä – erityisen tärkeä. Oman yritykseni liikeideaan pohjaten odotan asiakkaiden arvostavan erityisesti palveluiden korkeaa laatua ja mahdollisuutta räätälöidä palvelut asiakaskohtaisesti. Yrityksen liikeidea ja sen palvelut eivät sinänsä ole uusia tai ainutkertaisia, mutta tarinallisuudesta, pienyrittäjyydestä ja henkilökohtaisesta otteesta liiketoimintaan toivon saavani palveluihin omaperäisen leiman, jota asiakkaat arvostavat. Omaperäisyyttä lisää majoitustilojen fyysinen erilaisuus toisistaan. Vastaisuudessa kun kehitän liiketoiminnan osaksi lisää oheispalveluita, odotan asiakkaiden arvostavan myös yrityksen monipuolisia lisäpalveluita. Ottaen huomioon sähköisen liiketoiminnan painoarvon yrityksessä, odotan asiakkaiden kiinnittävän huomiota muiden asiakkaiden sosiaalisessa mediassa ilmeneviin arvioihin ja sitä kautta arvostavan yrityksen mainetta. Seikka, jota en odota asiakkaiden erityisesti arvostavan, on muun muassa palvelunimen tunnettuus. Edullista

hintaa odotan asiakkaiden arvostavan jonkin verran, vaikka yritys ei hinnoilla varsinaisesti kilpailekaan.

Liiketoimintasuunnitelmassa erittelen vielä yritykseni tarjoamia palveluita ja mitä hyötyä ne asiakkaalle tuottavat. Yrityksen tärkein palvelu on maatilamajoituksen tarjoaminen. Palvelun merkittävimmät asiakkaalle tuomat hyödyt ovat rentoutuminen, laatu-aika puolison kanssa ja maaseutuloman kokeminen ilman, että asiakkaan tarvitsee tinkiä mukavuuksista. Varsinkin kaupungissa asuvat matkailijat voivat maatilamajoituksessa kokea jotakin arjesta poikkeavaa ja joko lepäämisen tai aktiviteettien kautta saada lisäenergiaa arkeen. Maatilamajoitus tarjoaa mahdollisuuden viettää erilainen loma. Yritykseni tarjoaman palvelun erottaa kilpailijoista ja muista markkinoilla olevista palveluista laatu, toiminnan ammattimaisuus, palvelun helppo saavutettavuus verkossa sekä kestävän kehityksen kokonaisvaltainen huomioon ottaminen. Myös tuotteen tarinallisuudella erottaudutaan muista toimijoista.

Palveluiden hinnoittelua pohtiessa tulisi ottaa huomioon yleinen hintataso markkinoilla (Yritys-Suomi 2014b). Oman yritykseni kohdalla en kuitenkaan koe pelkäämään maatilamajoitusyritysten hintojen tarkastelua riittävänä, sillä hinta määräytyy yleensä majoituksen tason perusteella, ja on siis monessa yrityksessä varsin alhainen. Hintojen vertaaminen pelkäämään mökkivuokrauksen kanssa ei ole järkevää, sillä mökkivuokra on yleensä viikkokohtainen, jolloin hintaa yhdelle majoitusvuorokaudelle jää melko vähän. Oman yritykseni palveluiden hinta ei mielestäni voi olla myöskään aivan samalla tasolla esimerkiksi useita oheispalveluita tarjoavien kartanohotellien kanssa. Näin ollen kilpailijoiden hintoja tarkastellessa otin huomioon kaikkien edellä mainittujen majoitusmuotojen hintatason.

Pääosin yritykseni palveluiden hinnoittelu tapahtuu kuitenkin kustannusperusteisesti, jolloin lähtökohtana on luonnollisesti se, että palvelun hinta vähintäänkin kattaa siitä aiheutuvat kulut. Hinnoittelua tehdään myös markkinaperusteisesti kilpailijoiden hintoja seuraten, jottei korkeasta hinnasta synny asiakkaalle liian suurta kynnystä. Palvelun hintaluokka on silti hieman korkeampi kuin muilla markkinoilla olevilla maatilamajoitusyrityksillä, sillä majoituksen taso ja varustelutasokin ovat korkeat. Lisäksi hyvän tuotteistamisen tuloksena pyritään luomaan asiakkaalle aineetonta lisäarvoa, josta hän on valmis maksamaan enemmän. Eräs hotel-

lialalla vakiintunut käytäntö, jota aion liiketoiminnassa hyödyntää, on palveluiden kelluva hinnoittelu, jonka tarjoamia mahdollisuuksia ei monessa maaseutumatkailuyrityksessä hyödynnetä. Yrityksen palvelujen hinnoittelussa huomioidaan siis myös sesonki ja sen hetkinen kysyntä, eli hintoja muutetaan varaustilanteen mukaan. Tällä tavoin pyritään lisäämään myyntiä hiljaisina kausina ja toisaalta maksimoimaan tuotto korkean sesongin aikana.

Oheispalveluita suunnitellessani pohdin, että aamiainen on lisäpalvelu, jota varsinkin lyhyen aikaa majoittuvat asiakkaat odottavat. Yritykseni toinen tuote onkin aamiainen, jonka asiakkaalle tuoma hyöty on kiireettömästä, paikallisiin raaka-aineisiin pohjautuvasta aamiaisesta nauttiminen. Matkailija voi aloittaa päivänsä rauhassa ilman, että hänen tarvitsee itse laittaa ruokaa. Kiireetön, hyvä aamiainen on itsensä hemmottelua. Tuote eroaa kilpailijoiden tuotteista siinä, että aamiainen valmistetaan mahdollisimman pitkälle paikallisista raaka-aineista, mahdollisuuksien mukaan tilan omista raaka-aineista. Aamiainen on siis lähiruokaa, ja matkailijalla on myös mahdollisuus tutustua joihinkin paikallisiin erikoisuuksiin. Hinnoittelu tämänkin tuotteen kohdalla on sekä kustannus- että markkinaperusteista.

## 4.2 Asiakkaat ja markkinat

Olennaista liiketoiminnan suunnittelussa on asiakassegmentointi, jota voidaan tehdä useiden tekijöiden, kuten demografisten tekijöiden tai motiivien perusteella. (Hesso 2013, 89-90). Kuten jo aiemmin on tullut esille, maatilamajoitusyrityksen palvelut on suunnattu vapaa-ajan matkailijoille. Liikematkustajat olen segmenttinä rajannut pois, koska majoitusmuoto hyvin varustellussa aittamökissä viittaa pidempään keskiviipymään ja yrityksen todennäköisesti syrjäinen sijainti ei ole liikematkustajille edullinen. Yritysassiakkaita varten tulisi puolestaan olla suurempi kapasiteetti, kokousteriloja sekä ateriapalveluita. Itse palvelun tuomat hyödyt, kuten rentoutuminen ja laatu-aika puolison kanssa, vetoavat erityisesti vapaa-ajan matkustajiin. Useamman lapsiperheen yhtäaikaista lomailua maatilalla pihapiirissä ei kuitenkaan välttämättä pidetä rentouttavana varsinkaan ilman lapsia matkustavien pariskuntien keskuudessa, minkä johdosta olen rajannut lapsiperheet pois

kohderyhmästä. Oheispalveluita ei ole suunnattu myöskään vanhemmalle ikäluokalle.

Tarkemmin sanottuna yritykseni palvelut on suunnattu pariskunnille, jotka haluavat rentoutua ja viettää laatu-aikaa esimerkiksi luonnossa liikkuen tai mahdollisesti tutustua lähiympäristöön maatilalta käsin. Demografisten seikkojen valossa segmenttinä ovat pariskunnat 20-65 ikävuoden välillä. Kotimaiset asiakkaat ovat erityisesti kaupungissa asuvia, mutta segmenttinä ovat myös ulkomaiset matkailijat, joille maatilamajoitus on vaihtoehto tai lisä kaupunkilomalle.

Segmentoinnin pohjalta valitaan siis yrityksen kohderyhmä tai -ryhmät, jonka jälkeen on tärkeää tutustua kohderyhmän ostokäyttäytymiseen, esimerkiksi siihen, kuka ostopäätöksen tekee ja mistä tietoa haetaan (Hesso 2013, 89-90). Kiteytettyinä oman yritykseni kohderyhmä on siis kotimaiset ja ulkomaalaiset pariskunnat. Kohderyhmää määriteltessä otin huomioon ne seikat, joita odotan asiakkaiden yrityksen toiminnassa eniten arvostavan. Kohderyhmälle ominaista onkin, että he ovat valmiita maksamaan korkeasta laadusta ja arvostavat kestävä kehityksen periaatteiden mukaan toimivia yrityksiä. Asiakkaat ovat keskituloisia ja heillä on vihreitä arvoja. Kuten suurin osa matkailijoista tänä päivänä, myös he hakevat matkaa suunnitellessa tietoa internetistä ja todennäköisesti tekevät myös varauksensa sitä kautta. Ostopäätökseen vaikuttaa varsinkin nuoremmilla sosiaalinen media ja siellä julkaistut palvelun käyttäjien kokemukset. Vanhemmalla ikäluokalla painoarvoa on erityisesti ystävien kokemuksilla.

Asiakasriskien tunnistaminen on osa liiketoimintasuunnitelmaa. Riskien tunnistamisen lisäksi olennaista on riskien hallinta, eli se, miten yritys voi varautua riskeihin tai pienentää niitä. (Yritys-Suomi 2014b.) Oman yritykseni kohdalla asiakasriskejä ovat tyytymättömät asiakkaat ja tätä kautta asiakkaiden menettäminen sekä asiakkaiden taloudelliset haasteet. Maaseutumatkailun pienet käyttöasteet huomioon ottaen riskinä voi olla myös liiallinen riippuvuus tietystä asiakasryhmästä. Tyytymättömien asiakkaiden riskiä voi pienentää ammattimaisella asiakaspalvelulla, myymällä palveluita totuudenmukaisin ehdoin ja solmimalla asiakkaiden kanssa selkeitä sopimuksia. Nykyään, kun tyytymättömien asiakkaiden kokemukset usein päätyvät myös sosiaaliseen mediaan, on tärkeää reagoida näkyvästi myös tätä kautta tulleisiin palautteisiin, jolloin huonosta palautteesta muille asiakkaille



syntyvä mielikuva voidaan kääntää positiiviseksi. Asiakkaiden taloushaasteilla tarkoitan sitä, ettei asiakkaalla taloudellisesta tilanteesta johtuen ole mielestään varaa ostaa yrityksen palveluita. Ostopäätöstä tehtäessä kyse on priorisoinnista, eli siitä, mitkä tarpeet asiakas kokee tärkeämmiksi kuin toiset. Tätä riskiä voi pienentää tuotteistamalla ja markkinoimalla palveluita siten, että niiden tuomat hyödyt ovat kustannuksia huomattavasti suuremmat, jolloin asiakas priorisoi tarpeensa uudelleen. Mikäli kohderyhmä puolestaan alkaa jossakin vaiheessa liiketoimintaa vaikuttaa liian kapealta, voi palvelut räätälöidä myös lapsiperheen tarpeisiin muun muassa lisäämällä mökkeihin vuodepaikkoja. Luonnollisesti palveluita myydään myös lapsiperheille, jos he niitä haluavat ostaa, mutta esimerkiksi mainontaa ei lähtökohtaisesti tälle segmentille suunnata.

Liiketoimintasuunnitelmassa hahmotellaan myös yrityksen markkinointisuunnitelmaa, eli miten markkinointi toteutetaan ja kuka sen tekee (Yritys-Suomi 2014b). Suunnitelmasta tulee selvitä, miten palvelut ovat saavutettavissa ja mitä markkinointikanavia käytetään (Hesso 2013, 105). Markkinoinnin aion yrityksessä toteuttaa itse, koska toiminnan pienimuotoisuus sen mahdollistaa. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä, tarpeita ja haluja ei pienellä yrityksellä ole liiemmin resursseja kartoittaa, ainakaan ulkoisia palvelun tarjoajia käyttäen, joten näitä kartoitetaan asiakaskyselyillä, jolloin voin kehittää yrityksen toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Samasta syystä myös kanta-asiakassuhteita luon hyvin henkilökohtaisella tasolla, varsinaista kanta-asiakasohjelmaa yrityksellä ei ole. Markkinoinnin kulut koostuvat verkkosivujen ja varausjärjestelmän ylläpitämisestä, sekä eri myyntikanavien mahdollisista palvelumaksuista. Markkinoinnin kuluja selvitin eri palvelun tarjoajien verkkosivuilta. Suurin kuluerä näistä on varausjärjestelmä. Markkinointikanavina aion omien verkkosivujen lisäksi käyttää paikallisia matkailutoimijoita, sosiaalista mediaa ja eri myyntikanavia. Eri sosiaalisen median kanavien valintaan vaikuttaa ennen kaikkea niiden käyttäjämäärät, esimerkkeinä Facebook, TripAdvisor ja Instagram. Myyntikanavien valintaan vaikuttavat myös käyttäjämäärät, mutta lisäksi kanavien palvelumaksut sekä kanavien edustama majoitusmuoto. Myyntikanavavaihtoehtoja ovat muun muassa Booking.com ja Bed&Breakfast.com.

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan yrityksen potentiaalista markkina-aluetta ja alueen muita toimijoita (Yritys-Suomi 2014b). Olennaista kilpailija-analyysissä on tunnistaa yrityksen todelliset kilpailijat, eli ne toimijat, joi-

den kilpailuetu perustuu samoihin tekijöihin kuin itsellä. Tämän jälkeen yrittäjän tulee pohtia, miten kilpailijoista voi erottautua. (Hesso 2013, 46-48.)

Oma yritykseni tulee sijaitsemaan todennäköisesti joko Kymenlaaksossa tai Etelä-Savossa, mutta koska kyse on matkailuliiketoiminnasta, on yrityksen markkina-alueena koko Suomi. Uskon, että yritykseni tarjoamille palveluille olisi erityistä vetovoimaa myös ulkomaan markkinoilla, sillä Suomi matkailumaana nähdään ennen kaikkea luontokohteena, jolloin maatilamajoitus on asiakkaalle oivallinen majoitusmuoto. Niinpä aionkin liiketoiminnan alusta asti panostaa vahvasti vientiin, markkina-alueena Keski- ja Etelä-Eurooppa, Venäjä ja Aasia.

Suomessa on lukuisia maatilamajoituksen tarjoajia, joten kilpailija-analyysia tehdessä keskityin Kymenlaaksossa ja Etelä-Savossa toimiviin palveluntarjoajiin pois lukien puhdasta mökkivuokrausta harjoittavat yritykset. Jos yritykseni kilpailuedut ovat korkea laatu, vahva tuotteistaminen ja helppo saavutettavuus verkossa, sekä kohderyhmänä laatuaikaa hakevat pariskunnat, voin pahimmista kilpailijoistani sulkea pois lähes kaikki maatilamajoitusta alueella tarjoavat yritykset. Suuri osa maatilamajoitusyrityksistä suuntaa palvelunsa lapsiperheille, tai majoituksen varustelu- ja laatutaso on heikompi. Kilpailuettujen perspektiivistä katsottuna yritykseni kilpailijoita ovatkin lähinnä pienet kartanot ja aamiaismajoitusyritykset. Etelä-Savossa kilpailijoita ovat esimerkiksi Tertin kartano, joka tarjoaa kartanomajoituksen lisäksi kokous- ja ravintolapalveluita, sekä Lomamokkilan maatilamajoitus, joka tarjoaa majoitusta huoneissa ja rantamökeissä sekä maalaisruokaa. Kymenlaaksosta vastaavanlaisia, korkeatasoisia toimijoita en löytänyt. Kartanohotellikilpailijoista yritykseni erottautuu jo itse majoitusmuodollaan, maatilasijainnillaan, palveluiden kohdistamisella vapaa-ajan matkailijoille sekä toiminnan pienimuotoisuudella. Aamiaismajoituksesta yrityksen erottaa aamiaismajoituksen yleistä tasoa korkeampi varustelutaso, jolloin yritykseni palvelut palvelevat paremmin pidempään majoittuvia matkailijoita.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee myös arvioida yrityksen ja sen tarjoamien palveluiden tulevaisuuden näkymiä. Olennaista on palveluiden kysynnän ja tarjonnan kehityksen arviointi. (Yritys-Suomi 2014b.) Tässä kohden on hyvä huomioida myös markkinoihin ja toimialaan vaikuttavat trendit, hiljaiset signaalit ja kasvunäkymät (Leppänen 2013, 96). Matkailun alalla markkinoihin ja kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavia trendejä ovat muun muassa vastuullisuus, pienimuotoisuus,

stressin hallinta sekä elämyksellisyys. Taloudellisen tilanteen epävakaus taas lisää lyhytlomien kysyntää. (Matkailun edistämiskeskus 2012; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Oman yrityksen palveluissa nämä trendit näkyvät vastuullisena liiketoimintana ja yhteiskuntavastuuviestintänä, pienimuotoisena yritystoimintana ja stressin hallinta ja elämyksellisyys maaseudun elämän ja rauhan kokemisena. Lyhytlomien kysyntään voi vastata esimerkiksi markkinoimalla viikonloppulomia – irtaantumista arjesta. Kaiken kaikkiaan maaseutumatkailulla on potentiaalia vastata näihin trendeihin. Maaseutumatkailun kasvunäkymät ovat tällä hetkellä suhteellisen positiiviset taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Kysyntä kotimaisten matkailijoiden osalla on pysynyt melko samana ja ulkomaisten matkailijoiden määrä kasvanut lähivuosina (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013a; Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2013b). Ympäristötietoisuuden lisääntyminen lisää lähimatkailun ja kotimaan matkailun arvostusta, ja pohjoisten alueiden matkailullinen vetovoima puolestaan vastaa aasialaisten lisääntyneeseen matkailutarpeisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014; Matkailun edistämiskeskus 2014). Lähivuosina maaseudun majoitusliikkeiden lukumäärä on Suomessa kasvanut, mikä viittaisi tarjonnan kasvuun vastaisuudessakin. Mikäli maaseutumatkailun tarjonta kasvaa, täytyy yrityksen vastata siihen selkeällä kilpailijoista erottautumisella.

#### 4.3 Yritys, tuotanto ja työntekijät

Osana liiketoimintasuunnitelmaa tulee esitellä myös yrityksen toimitilojen tarve, yhteistyöverkostot, palvelujen tuotanto ja yrityksen työntekijätarve. Toimitilojen kuvauksessa olennaista on se, mitä toimitiloja tarvitaan, onko niiden suhteen joitakin erityisvaatimuksia ja miten tilat hankitaan. (Yritys-Suomi 2014b.) Tarvittavia toimitiloja omassa yritystoiminnassani ovat tietenkin itse majoitustilat, mutta niiden lisäksi tarvitaan saunatilat, toimistotila yrittäjän käyttöön, keittiötilat aamiaisen valmistukseen sekä ruokailutila asiakkaille. Toimistotila sekä keittiö- ja ruokailutila tulee sijoittamaan maatilana päärakennuksessa. Keittiön suhteen elintarvikehygieniasetus asettaa tiettyjä vaatimuksia, minkä johdosta keittiötä täytyy todennäköisesti remontoida. Mitään tiloista ei vuokrata, sillä kaikki tilat sijaitsevat maatilana pihapiirissä.

Yhteistyöverkostojen osalta on pohdittava, ketkä ovat yrityksen mahdollisia yhteistyökumppaneita ja minkälaista yhteistyötä heidän kanssaan voi tehdä. Verkostoihin kuuluvat myös mahdolliset yritysneuvojat, joilta voi saada tukea yrittäjyyteen. (Yritys-Suomi 2014b.) Konkreettisia yhteistyökumppaneita en tässä vaiheessa voi luetella, mutta yleisellä tasolla yhteistyö on mahdollista esimerkiksi paikallisten matkailutoimijoiden ja alueen muiden yrittäjien kanssa. Paikallisten matkailutoimijoiden, esimerkiksi Kouvolan matkailun tai Mikkelin seudun Matkailupalvelu ry:n kanssa yhteistyö voi olla kehitysyhteistyötä, jolla pyritään kehittämään koko aluetta matkailullisesti, sekä markkinointiyhteistyötä. Myös alueen muiden yrittäjien kanssa yhteismarkkinointi on mahdollista – tämän lisäksi esimerkiksi ohjelmapalveluyrittäjien ja kauneusalan yrittäjien kanssa voi yritykseen luoda lisäpalveluita ja aktiviteetteja. Tukea yrittäjyyteen voi saada esimerkiksi Suomen uusyrityskeskusten maksuttomasta neuvontapalvelusta.

Jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää olla tietoinen mahdollisista toimialalla vaadittavista luvista ja elinkeinoilmoituksista. Yrittäjän on myös selvitettävä, kuinka kauan lupien hakeminen ja elinkeinoilmoitusten käsitteleminen kestää. (Yritys-Suomi 2014b.) Opinnäytetyöhöni tarvittavat tiedot luvista ja elinkeinoilmoituksista löytyivät Yritys-Suomen verkkopalvelusta. Oman yritykseni kohdalla aikaa vievin prosessi liittyy aamiaistarjoiluun. Valvontaviranomaiselle on tehtävä ilmoitus elintarvikehuoneistosta, minkä käsittely kestää noin neljä viikkoa. Tämän lisäksi eläimistä saatavia elintarvikkeita käsittelevien elintarvikehuoneistojen tulee hakea hyväksyntää laitokseksi. Hyväksynnän hakeminen kestää noin 60 vuorokautta. Myös aamiaistarjoilun kanssa tekemisissä olevilla työntekijöillä tulee olla hygieniapassi. Majoitustoiminnan aloittamisesta on tehtävä ilmoitus vähintään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista ja hotellikäytössä olevien huoneistojen pitää olla kunnan terveydensuojeluviranomaisen hyväksymiä. Tämän lisäksi majoitusyritys on velvollinen toimittamaan poliisille jokaisen matkustajan täyttämän matkustajailmoituksen.

Palvelujen tuotannon kuvauksessa kerrotaan, miten palvelu tuotetaan, mitä tuotantovälineitä ja raaka-aineita tarvitaan ja mistä ne hankitaan. Myös yrityksen aukioloajat tulee esitellä ja samalla pohtia, miten aukioloajoilla voisi saada yritykselle kilpailuetua. (Yritys-Suomi 2014b.) Oman yritykseni kohdalla tuotannosta ei ole erityisesti kerrottavaa, sillä ydinpalvelu tuotetaan paikan päällä. Lähinnä tuotanto-

prosessista voisi nostaa esille majoitustilojen puhtaanapidon, jonka aion myös hoitaa itse toiminnan pienimuotoisuuden vuoksi. Tarvittavia tuotantovälineitä toiminnassa ovat siivousvälineet, liinavaatteet, pyyhkeet ja aamiaisen raaka-aineet. Raaka-aineet ja tuotantovälineet yritys voi hankkia joko tukusta tai vähittäismyyntiliikkeestä. Varastoinnissa huomioitavaa on elintarvikehygienialain mukainen raaka-aineiden varastointi, jonka suhteen täytyy noudattaa tarkkoja asetuksia. Varsinaisia aukioloaikoja yrityksellä ei ole - esimerkiksi sisäänkirjautuminen tapahtuu asiakkaan kanssa ennalta sovittuna ajankohtana. Koska itse myös asun maatilalla, olen tavoitettavissakin lähes ympäri vuorokauden. Kilpailuetua ei siis luoda varsinaisesti aukioloajoilla, vaan enemmänkin asiakaslähtöisellä palvelulla, sillä asiakkaan ei tarvitse huolehtia saapumisestaan tietyn aikaikkunan puitteissa.

Liiketoimintasuunnitelmassa on vielä eriteltävä, montako työntekijää yrityksessä tarvitaan ja mihin työtehtäviin. Suunnitelmassa tulee miettiä myös, millä tavoin työntekijät hankitaan ja mitkä ovat heidän tärkeimmät osaamisalueensa. Palkkausmuoto, käytössä oleva työehtosopimus ja erityistarpeet työntekijöiden suhteen on osa erittelyä. (Yritys-Suomi 2014b.) Lähtökohtaisesti en tarvitse yritykseeni ulkopuolista työvoimaa, mutta vastaisuudessa voi ilmetä tarvetta lomittajan palkkaamiseen. Tässäkin tapauksessa riittää yksi ulkopuolinen työntekijä, jonka vastuulla on monenlaisia työtehtäviä aina vastaanottovirkailijan työtehtävistä aamiaisen valmistukseen ja majoitustilojen siivoamiseen. Asiakaspalvelu on työntekijän tärkein osaamisalue ja koska työtehtäviin kuuluu myös elintarvikkeiden käsittelyä, vaaditaan myös hygieniapassia. Koska kyse olisi lomittajasta, olisi työsuhte määräaikainen. Käytössä on majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimus.

#### 4.4 SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on yleisesti käytetty nelikenttäanalyysi, jonka tarkoitus on kartottaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (OK -Opintokeskus 2014). Tässä kyseisessä liiketoimintasuunnitelmapohjassa SWOT -analyysi tehdään yrityksen arvioidusta tilanteesta kolmen vuoden päästä

(Yritys-Suomi 2014b). Oman yrityksen SWOT -analyysi on tässä vaiheessa melko suurpiirteinen, koska yritystoiminnan kohdetta ei vielä ole. Monet analyysin tekijät ovat kuitenkin yleispäteviä maaseutumatkailussa ja matkailun alalla yleisesti.

<p style="text-align: center;"><b><i>Mahdollisuudet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– yhteistyöverkostot</li> <li>– alueen vetovoima</li> <li>– syrjäinen sijainti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><i>Uhat</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- syrjäinen sijainti</li> <li>- talouden epäsuotuisa kehitys</li> <li>- kilpailijoiden toimet, hintakehitys</li> <li>- ilmastonmuutos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Vahvuudet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– korkea laatu</li> <li>– tuotteistaminen</li> <li>– tarinallisuus</li> <li>– kestävä kehitys</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><i>Heikkoudet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heikko näkyvyys markkinoilla</li> <li>- pääomarakenne</li> <li>- sesonkiluontoisuus</li> <li>- pienet käyttöasteet</li> </ul>

SWOT -analyysissä mahdollisuudet ja uhat ovat yleensä ulkopuolelta yritykseen vaikuttavia tekijöitä (OK -Opintokeskus 2014). Oman yrityksen kohdalla koen yhteistyöverkostot esimerkiksi alueen ohjelmalveluyrittäjiin suureksi mahdollisuudeksi, sillä niiden kautta voi liiketoimintaan kehittää monipuolisia oheispalveluita. Myös yhteismarkkinointi on varteenotettava mahdollisuus. Alueen vetovoimalla tarkoitan esimerkiksi kunnan tai sen lähialueen vetovoimatekijöitä, joita on tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelua hankala tarkasti arvioida. Olivatpa alueen vetovoimatekijät mitä hyvänsä, on yrityksen mahdollista hyötyä niistä tuomalla niitä esiin omassa markkinoinnissaan. Alueen vetovoimalla tarkoitan tässä myös Suomen vetovoimaa vientimarkkinoilla. Syrjäinen sijainti on SWOT -analyysissä sekä mahdollisuus että uhka. Maaseutumatkailussa syrjäinen sijainti ja maaseudun rauha on usein olennainen osa kokemusta, mutta toisaalta pitkät välimatkat palveluihin ja julkisen liikenteen puute voidaan kokea negatiivisena asiana. Markkinoinnissa onkin tällöin tärkeää korostaa syrjäisen sijainnin positiivisia puolia.

Muita uhkia yritystoiminnalle ovat talouden epäsuotuisa kehitys ja kilpailijoiden toimet. Kilpailijoiden toimilla tarkoitan uusien kilpailijoiden syntymistä ja jo olemassa olevien kilpailijoiden toimia, joilla he voivat saada enemmän kilpailuetua omaan yritykseeni nähden. Myös kilpailijoiden alhainen hinnoittelu voi olla uhkana liiketoiminnalle. Näihin uhkiin yritys voi varautua jo toiminnan alusta alkaen markkinoinnilla, tuotteistamalla palvelut taidokkaasti ja reagoimalla muutoksiin nopeasti. Taloustilanteen huonontuessa asiakkaat ovat edelleen valmiita maksamaan palveluista, jos niiden tuomat hyödyt ovat kuluja suuremmat. Kilpailijoiden toimiin yritys voi varautua erottautumalla selkeästi muista toimijoista esimerkiksi korkean laadun avulla ja hakemalla omaperäisyyttä palvelujen tarinallisuudella. Ilmastonmuutos on uhka toiminnalle varsinkin, jos talvista tulee vähälumisia tai lumettomia, jolloin eteläisen Suomen vetovoima talvikohteena kärsii. Tässä tapauksessa talvikaudelle tulee kehittää oheispalveluita ja aktiviteetteja, joiden toteuttaminen ei ole lumitilanteesta riippuvaista.

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisältä lähteviä asioita – vahvuudet ovat asioita, joita yritys tekee hyvin ja joissa on onnistuttu, heikkoudet taas seikkoja joissa ei ole onnistuttu ja jotka mahdollisesti estävät suunnitelmia toteutumasta (OK -Opintokeskus 2014). Yritykseni arvioidut vahvuudet kolmen vuoden päästä ovat korkea laatu, tuotteistaminen, tarinallisuus ja kestävä kehitys. Vahvuudet pitää pyrkiä säilyttämään vahvuuksina myös tulevaisuudessa, eli huolehtia, että niissä onnistutaan vastaisuudessakin. Heikkoudet taas pitää pyrkiä poistamaan tai vähentää niiden negatiivista vaikutusta yritystoimintaan. Pienen yrityksen on suuria yrityksiä vaikeampaa saada näkyvyyttä markkinoilla, ja huono näkyvyys onkin yksi yritykseni heikkouksista. Tätä yritys voi kompensoida markkinointikampanjoilla, joissa erottaudutaan muista toimijoista. Ajatuksena on, että vaikka näkyvyys on pientä, se on myös mieleenpainuvaa. Sesonkiluontoisuus taas on heikkous, joka koskee lähes koko matkailun alaa. Tähän yritys voi pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi tuotekehityksen kautta, eli kehittämällä tuotteita ja palveluita kiireisen sesongin ulkopuolelle. Myös hinnoittelulla voi reagoida sesonkivaihteluihin – majoituksen hinnan ei tarvitse olla sama päivästä ja kuukaudesta toiseen, vaan hinta voi, ja sen tulisikin muuttua kysynnän mukaan. Heikkouksista pääomarakenne ja pienet käyttöasteet liittyvät yrityksen kannattavuuteen. Näitä heikkouksia voi vähentää lisäämällä palveluiden vetovoimaisuutta ja täten niiden kysyntää esimerkiksi lisäämällä aktiviteetteja ja oheispalveluita. Aktiivisella kanssakäymi-

sellä alueen muiden yrittäjien ja paikallisten matkailutoimijoiden kanssa voi myös pyrkiä kehittämään koko aluetta matkailullisesti, mikä heijastuu myös yksittäisen yrityksen kannattavuuteen. Oman yritykseni taloudesta ja kannattavuudesta kerron tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### 4.5 Talouden suunnittelu ja kirjanpito

Yrityksen taloutta suunnitellessa olennaista on selvittää yritystoiminnan aloittamisvaiheen rahoitustarve, eli mihin rahaa tarvitaan, ennen kuin yritystoiminta pääsee käyntiin (Yritys-Suomi 2014b). Maatilan päärakennuksineen aion hankkia ennen yrityksen perustamista, eikä sen rahoittamiseen käytetä yrityslainoja, vaan henkilökohtaisia varoja ja asuntolainaa. Omassa yrityksessäni ehdottomasti suurin menoerä ovat siis majoitustilat: niiden rakentaminen, liittäminen vesiputkistoon ja sähköverkkoon, tilojen kalustaminen, koneistaminen ja sisustus. Majoitustilojen rakentamiseen ja remontointiin liittyy myös rakennusvalvontaviranomaisten lupa- ja valvontamaksut. Tämän lisäksi yritykseen tarvitaan muun muassa tietokone ja korttimaksupäätteet järjestelmineen. Myös yrityksen verkkosivut ja varausjärjestelmä tulee järjestää ennen liiketoiminnan alkamista. Tarvittavat alkuinvestoinnit ovat siis majoitustilat sekä yrityksen laitteet.

Yrityksellä tulee myös olla riittävä määrä käyttöpääomaa, jolla maksetaan juoksevia kuluja. Yritystoiminnan alussa käyttöpääomaa tulee olla tarpeeksi kattamaan muutamien ensimmäisten kuukausien kulut, koska ennen liiketoiminnan vakiintumista tulorahoitusta ei välttämättä tule riittävästi. Käyttöpääomaan lasketaan mukaan yleensä myös prosentuaalinen kustannusylitysvaraus siltä varalta, että käyttöpääoman tarve on arvioitu liian alhaiseksi. Näiden lisäksi yrityksellä tulee olla myös kassavaroja, eli pohjakassa. (Yritys-Suomi 2014b.) Omassa yrityksessäni käyttöpääomaa tarvitaan muun muassa vakuutuksiin, sähkökuluihin, kirjanpitoon ja markkinointiin. Tarkemmat erittelyt ja laskelmat on esitetty liitteenä olevissa talouslaskelmissa. Osa luvuista, kuten esimerkiksi sähkön osuus, ovat arvioituja, koska yritystoiminnan kohdetta ei ole vielä hankittu. Myös investointien hinnat ovat osittain arvioituja, sillä esimerkiksi mökin koneistamisen hintaan vaikuttaa palveluntarjoajien kilpailutus. Muita kulueriä, kuten esimerkiksi myyntikanavien,



maksupäätteiden ja varausjärjestelmien hintoja olen selvittänyt verkossa eri palveluntarjoajien sivuilta.

Osa rahoitussuunnitelmaa on myös rahan lähteiden erittely: kuinka paljon yrittäjä voi itse sijoittaa yritykseen, mihin vierasta pääomaa tarvitaan ja mitä rahan lähteitä on käytössä (Yritys-Suomi 2014b). Tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelua yritystoimintaan ei ole sijoitettavissa omaa pääomaa, eikä yritystoimintaa tulla aloittamaan, ennen kuin omaa pääomaa on riittävästi. Esimerkiksi Finnvera edellyttää investointeja rahoittaessaan vähintään 15% omarahoitusosuutta (Finnvera 2014a). Vierasta pääomaa tarvitaan yrityksen alkuinvestointeihin: majoitustilojen rakentamiseen, koneistamiseen ja kalustamiseen sekä yrityksen käyttöpääomaan. Mahdollisia rahan lähteitä ovat pankin myöntämä laina, Finnveran pienlaina tai lainan takaus, ELY-keskuksen maaseutumatkailuun kohdistettu investointiavustus ja kehittämisavustus. Pankkien ja Finnveran lainoja vastaan yrityksellä tulee olla riittävät vakuudet. Yleensä vakuudeksi vaaditaan reaalivakuutta, esimerkiksi kiinteistökiinnityksiä tai asunto-osakkeita, mutta vakuutena voi olla myös yritys kiinnitykset. Jos vakuuksia ei ole riittävästi, voidaan yrittäjältä vaatia lisäksi henkilötakausta, jolloin takaaja on vastuussa yrityksen lainoista henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Suomen Yrittäjät 2014.) Omalla yritykselläni ei todennäköisesti tule olemaan kiinteistöjä tai asunto-osakkeita, jolloin vaihtoehtoja ovat yritys kiinnitykset ja mahdollisesti Finnveran lainan takaus. Todennäköisesti lainaa vastaan tullaan vaatimaan myös henkilötakausta, jolloin vakuutena on lisäksi yrittäjän henkilökohtainen omaisuus.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tämän jälkeen selvittää, miten taloutta suunnitellaan ja miten kirjanpito hoidetaan (Yritys-Suomi 2014b). Pähkinänkuoressa suunnittelen taloutta siten, että myynnille lasketaan kriittinen piste, eli vähimmäismyynti, joka kattaa liiketoiminnan kulut. Tämän jälkeen lasketaan kuinka monta majoitusyötä yrityksen täytyy myydä saavuttaakseen kriittisen pisteen, ja kuinka monta yötä täytyy myydä, jotta saavutetaan haluttu voitto-osuus. Toteutumista seurataan muun muassa tuloslaskelmilla. Talouden suunnittelussa tärkeää on myös kassavirtalaskelmien tekeminen, joilla varmistetaan, että yrityksellä on riittävästi konkreettisia varoja selviytyä kaikista kuluista. Kirjanpidon aion osittain ulkoistaa tilitoimistolle, koska omat resurssit eivät riitä ammattimaisen kirjanpidon ylläpitä-

miseen, eikä kirjanpidon itse tekemisellä välttämättä saavuta kustannussäästöjä johtuen muun muassa kirjanpito-ohjelmien maksuista.

Osa talouden suunnittelua on talouden seurannan jäsentäminen, eli miten esimerkiksi myyntien ja ostojen seuranta, maksuliikenne ja sisäinen laskenta hoidetaan (Yritys-Suomi 2014b). Myyntien ja ostojen seurannan aion hoitaa itse, mutta luonnollisesti myös tilitoimistolla tulee olla nämä tiedot tilinpäätöksen tekemistä varten. Maksuliikenteen hoidan itse, koska toiminnan pienimuotoisuus sen mahdollistaa, eikä jälkikäteen laskutus ole maksutapavaihtoehto. Sisäisen laskennan osalta teen tuloslaskelman mahdollisuuksien mukaan itse ja osan laskennasta ulkoistan tilitoimistolle. Tärkeimpiä tarvittavia talouslaskelmia ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. Tuloslaskelmaa seurataan tarvittaessa viikon välein ja tasetta kuukauden välein.

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia erilaisia talouslaskelmia ovat muun muassa investointi- ja rahoituslaskelma, myyntilaskelma ja tuloslaskelma (Yritys-Suomi 2014b). Investointilaskelman tein siitä lähtökohdasta, että tilalle rakennetaan kolme aittamökkiä. Investointeihin on laskettu muun muassa tehtaalla valmiiksi rakennetun valmis-mökin hinta, mökkien sisäpinnat ja kalustus sekä keittiöiden ja kylpyhuoneiden koneistus, kalustus ja asennus. Hinnat ovat arvioituja, arviointia olen tehnyt verkosta löytyneiden palveluntarjoajien tarjonnan perusteella. Rahoituksen kokonaistarve on tällöin 150 000 euroa. Rahoituslaskelma on tehty sillä olettamuksella, että omaa pääomaa on käytettävissä 15% rahoitustarpeesta ja että yritystoiminnan aloittamiseen saadaan julkista avustusta. Tällöin vieraan pääoman tarve olisi 110 000 euroa. Tarkemmat laskelmat ovat nähtävissä liitteenä.

Olennaista rahoitussuunnitelmassa on myös liiketoiminnan kannattavuuden laskeminen. Aivan ensin tulee laskea liiketoiminnan kiinteät kulut, ja tämän jälkeen myynnin kriittinen piste. (Hesso 2013, 154-155.) Oman yritykseni arvioidut kuukausittaiset kiinteät kulut ovat 720 euroa. Kun tähän lisätään lainan lyhennykset ja korot, yrityksen liikevaihtotarve on 2 452 euroa kuukaudessa. Tämän verran yrityksen tulisi siis vähintään myydä, jotta kulut saataisiin katettua. Tuloslaskelmassa tulee tämän jälkeen määrittää liiketoiminnan tavoitetulos, eli kuinka paljon yrittäjä haluaa saada toiminnasta ansiota (Yritys-Suomi 2014b). Tämän kohdan tuloslaskelmasta olen tehnyt sillä olettamuksella, että Työvoimavirasto on myöntänyt

starttirahan, joka vähentää liiketoiminnan nettoansion tarvetta ensimmäisen puolen vuoden aikana. Kaiken kaikkiaan yritykseni liikevaihtotarve olisi siis 4 056 euroa kuukaudessa. Jos tämän summan jakaa pelkästään majoituksen hinnalla, tulisi yrityksen myydä 37 majoitusyötä kuukaudessa. Huomioitavaa tosin on, että laskelman helpottamiseksi majoitukselle on määritelty kiinteä hinta. Käyttöasteina tämä tarkoittaisi 41 prosentin keskimääräistä käyttöastetta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa kertaan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet, ja pohdin sitä, tulivatko tavoitteet saavutettua. Luvussa käyn läpi myös joitakin liiketoiminnan suunnittelussa esiin nousseita ongelmakohtia, niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, sekä sitä, mikä on seuraava toivottava vaihe yrityksen perustamisessa.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli muodostaa peruskuva tulevasta yrityksestä, suunnitella sen liiketoimintaa sekä tuotoksena tehdä yritykselle alustava liiketoimintasuunnitelma. Tämä tavoite opinnäytetyössä myös toteutui. Opinnäytetyön tuotosta arvioidessa ei voi kuitenkaan kiistää sitä, että liiketoimintasuunnitelma on vielä monella tapaa vajaa, koska itse maatilaa ei ole vielä hankittu. Tämän vuoksi monia asioita oli vaikea arvioida, ja esimerkiksi yrityksen investointi- ja rahoituslaskelmat ovat vain suuntaa -antavia. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee kuitenkin esille liiketoiminnan pääajatus ja liikeidea, jotka pysyvät samana kohteesta riippumatta. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä ennen maatilankäynnin hankkimista on myös se hyvä puoli, että näin liiketoiminnan kohteen voi hankkia perustuen tehtyihin suunnitelmiin. Toisin sanoen fyysinen toimintaympäristö hankitaan liiketoiminnan ehdoilla eikä toisin päin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, minkälaisella maaseutumatkailulla on Suomessa kysyntää. Myös tähän kysymykseen opinnäytetyössä vastataan. Tässä vaiheessa onkin aiheellista pohtia myös, vastaisiko suunniteltu yritykseni tähän kysyntään. Vaikka mökkimajoitus onkin suosituin majoitusmuoto maaseutumatkailussa, opinnäytetyön tietoperustassa käytetyistä tutkimuksista ilmenee, että maatilamajoitus kiinnostaa niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin matkailijoita. Trendien ja tutkimusten perusteella tulevaisuudessa matkailupalveluilta halutaan asioinnin mahdollistamista verkossa, palvelujen dynaamista paketoitua, elämyksellisyyttä ja asiakaslähtöistä palvelua. Uskon, että jos nämä tekijät yhdistetään korkealuokkaiseen maatilamajoitukseen, syntyy palvelu, jolle on kysyntää. Tämän kaiken toteuttaminen käytännössä, suunnitellun yritykseni pienessä mittakaavassa, tulee tosin varmasti osoittautumaan haastavaksi. Haasteena on esimerkiksi yrityksen pienet markkinointiresurssit ja tästä aiheutuva heikko näkyvyys. Markkinointiviestintä täytyykin toteuttaa taitavasti ja omaperäisesti, jotta se näkyvyys, mitä on, olisi mieleenpainuvaa.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli selvittää, mitä rahoitusmahdollisuuksia aloittavalla yrityksellä on. Tähän kysymykseen työssä vastataan, ja rahoitusmahdollisuuksia onkin useita erilaisia. Rahoitusta omaan yritykseeni tullaan todennäköisesti hakemaan pankista ja Finnveralta. Myös TE-keskukselta ja ELY-keskukselta voi saada osan rahoituksesta starttirahan ja investointiavustuksen muodossa.

Viimeinen opinnäytetyön tavoitteista oli pohtia, olisiko suunnitellun yritykseni liiketoiminta kannattavaa. Tähän kysymykseen opinnäytetyössä ei täysin voida vastata, sillä vastauksen perusteeksi ei ole yrityksen toteutuneita myyntilukuja tai liiketoiminnan kuluja. Opinnäytetyössä on kuitenkin suuntaa antavasti selvitetty se, kuinka paljon myyntiä tulisi olla, jotta toiminta olisi kannattavaa. Tehtyjen laskelmien perusteella kannattavuus kyllä hieman arveluttaa, sillä 41 prosentin käyttöaste - jota edellytetään, että liiketoiminnasta tulisi yrittäjälle tuloa - on melko korkea ottaen huomioon maaseutumatkailun pienet käyttöasteet. Tämä ongelma kumpuaa yrityksen pääomarakenteesta, eli toisin sanoen siitä, että lainojen maksueriin ja korkoihin menevä osuus käyttökatteesta on niin suuri. Jos yrityksen perustamisvaiheessa otetaan pienempi laina ja rakennetaan esimerkiksi yksi aittamökki vähemmän, ei yrityksellä taas välttämättä ole tarvittavaa kapasiteettia tehdä tarvittavaa tuloa. Tämä perustuu siihen, että myynti painottuu viikonlopuille ja loma-kausiin. Palvelun tuotantoprosessi puolestaan edellyttää, että henkilökunta on paikalla ja tavoitettavissa vähintäänkin asiakkaiden saapuessa ja lähtiessä. Palkkatyössä käyminen yritystoiminnan ohella hankaloittaisi asiakaspalvelua, jolloin asiakaslähtöinen palvelu ei toteutuisi ja tästä kärsisi koko liiketoiminta. Kaiken kaikkiaan suotavinta olisi, että yritystä rahoitettaisiin enemmän oman pääoman ehtoisesti.

Toinen liiketoiminnan suunnittelussa esiin nousseista ongelmakohdista on aamiaistarjoilun järjestäminen. Elintarvikehygieniasetuksen vaatimukset keittiön varustelutasosta aiheuttavat pienelle yritykselle suuren kuluerän, sillä elintarvikkeiden käsittely kotitalouden omassa keittiössä on säädöksillä tehty käytännössä lähes mahdottomaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintaa varten tulisi kenties rakentaa oma, erillinen keittiötila. Tässä tapauksessa aamiaisen järjestäminen tuskin on kannattavaa, varsinkin kun majoitustiloissa on ruoanlaittomahdollisuus.

Tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelua toivottavin investointi on itse maatilankin hankkiminen. Etelä-Savossa matkailukysyntä on korkeampaa ja tehdyt tutkimukset viittaavat siihen, että alueella panostetaan enemmän maaseutumatkailun kehittämiseen. Tästä huolimatta en kuitenkaan aio rajata toimipaikan hakua tietyn maakunnan rajojen sisään. Maatilan sijainti joko Etelä-Savossa tai Kymenlaaksossa määräytyy sen perusteella, mistä löytyy liiketoiminnalle sopiva ympäristö sopivalla etäisyydellä puolisoni työpaikasta. Kuten aiemmin on mainittu, maatilaa varten ei oteta yrityslainaa, vaan se hankitaan henkilökohtaisilla varoilla ja asuntolainalla. Tilan hankinnan jälkeen liiketoimintasuunnitelman voi päivittää kohteen mukaisesti ja aloittaa esimerkiksi tuotekehitystyön ja yhteistyöverkoston muodostamisen. Kun maatila on hankittu, toteutetaan liiketoimintasuunnitelmassa mainitut investoinnit ottaen huomioon mahdollinen vanha rakennuskanta.

### 5.1 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämissuunnitelmat

Jatkotutkimusaiheena tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelua voisi olla juuri elintarvikehygieniasäätöjen toteuttaminen pienessä majoitusyrityksessä. Ennen yritystoiminnan aloittamista on aiheellista tehdä benchmarkingia esimerkiksi aamiaismajoitusyrityksissä, jotta voisi nähdä, miten muun muassa keittiön varusteluvaatimukset on toteutettu käytännössä. Elintarvikehygieniasäätöjen toteuttaminen on aiheena ajankohtainen jo nyt, kun taas esimerkiksi tuotekehitystä voi konkreettisesti tehdä vasta kun liiketoiminnan kohde, eli maatila, on hankittu. Tuotekehityksen lisäksi jatkotutkimusaihe voisi olla yrityksen markkinointisuunnitelma ja yhteistyöverkoston kehittäminen.

### 5.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö on ollut ja tulee olemaan minulle erittäin hyödyllinen, koska liiketoimintasuunnitelman tekeminen on auttanut jäsentelemään ajatuksia ja suunnitelmia. Se on auttanut myös tiedostamaan toiminnan ongelmakohtia,

joihin näin ollen voi hakea ratkaisuja jo ennen yritystoiminnan aloittamista. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen opinnäytetyönä on myös pakottanut käsittelemään asiaa kattavasti ja tutkimaan esimerkiksi maaseutumatkailua ilmiönä, sen haasteita ja menestystekijöitä.

Itse opinnäytetyöprosessi sujui melko vaihtelevasti. Opinnäytetyön tietoperustan tekeminen oli mielenkiintoista ja rakentui jopa vaivattomasti, vaikka ajantasaisen tiedon löytäminen maaseutumatkailusta osoittautuikin odotettua hankalammaksi. Varsinaisia ongelmia tuli opinnäytetyön toiminnallisessa osassa. On yllättävän vaikeaa kuvailla selkeästi ja jäsentyneesti liiketoimintaa, jota on suunnitellut pääsääntäen yli vuoden. Opinnäytetyötä kirjoittaessa on herännyt erityisen suuri tarve välittää lukijalle tietty tunnelma, jota en opinnäytetyön asiatekstin puitteissa ole kyennyt tekemään.

Johtuen siitä, että olen suunnitellut yrityksen perustamista jo jonkin aikaa, eteni liiketoimintasuunnitelman tekoprosessi melko nurinkurisesti. Tällä tarkoitan sitä, että olen pyrkinyt tietoperustassa käsitellyistä maaseutumatkailun tutkimustuloksista hakemaan tukea omalle yritysideoilleni sen sijaan, että olisin perustanut idean tiedon pohjalle. Yritysideoa ei siis ole kehitelty vastaamaan suurimpaan kysyntään. Toisaalta, jos kaikki yritykset perustettaisiin suurimman kysynnän mukaisesti, olisi suomalainen maaseutumatkailu pelkkää mökkivuokrausta.

Opinnäytetyön tekeminen on kohdallani ollut melko itsenäinen ja itseohjautuva prosessi. Tähän on vaikuttanut osaltaan se, ettei prosessissa ole ollut osallisena erillistä toimeksiantajaa. Se, että olen itse oman opinnäytetyöni toimeksiantaja, on kohdallani taannut korkean motivaation työn tekemiseen, mutta toisaalta olen kaivannut palautetta itse yritysideoista ja sen toteuttamisesta, mitä toimeksiantajalta olisi saanut. Aikataulullisesti opinnäytetyön valmistuminen viivästyi hieman, jolloin aikaa ei jäänyt tarpeeksi työn hiomiseen ja viimeistelyyn, mutta suurpiirteittäin työ valmistui ajoissa aiottuun seminaaripäivään mennessä.

## 6 LÄHTEET

Aalto, K. 2010. Maaseutumatkailun yritystoiminta Suomessa. Power Point. Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto.

Asikainen, E. & Kivikangas, K. 2012. Johdanto kestävään matkailuun – Kestävä matkailu – mitä se on ja miten se ymmärretään? Teoksessa R. Heikkinen (toim.) Maaseutumatkailu – kestävyyslaji. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 9-12.

Blinnikka, P., Ahonen, S. & Nuijanmaa, S. 2011. Palvelun laatu on kokonaisvaltainen elämys. [Verkojulkaisu] Keski-Suomen matkailun teemalehti. [Viitattu 5.5.2014] Saatavissa: [http://www.keskisuomi.fi/filebank/22356-Matkailun\\_laatu\\_julkaisu.pdf](http://www.keskisuomi.fi/filebank/22356-Matkailun_laatu_julkaisu.pdf)

Danske Bank. 2014. Laina. [Online] Danske Bank. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.danskebank.fi/fi-fi/Yritysassiakkaat/Pieni-yritys/Rahoitus/Rahoitusratkaisut/Pages/Laina.aspx?tab=1#tabanchor>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2013a. Rahoitus. [Online] Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus5#.Uyl674VTorg>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2013b. Etelä-Savon ELY-keskuksen yrityusrahoituslinjaukset. [Verkojulkaisu] Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56194/ESA+Rahoituslinjaukset+2013/63083e18-443c-4c2c-9096-637f4975b6f3>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2014. Kulttuuriympäristön rahoitus ja avustukset. [Online] Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: [http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Elinymparisto\\_ja\\_kaavoitus/Elinymparisto/Kulttuuriymparisto\\_ja\\_rakennusperinto/Kulttuuriympariston\\_hoidon\\_keinot/Rahoitus\\_ja\\_avustukset](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Elinymparisto_ja_kaavoitus/Elinymparisto/Kulttuuriymparisto_ja_rakennusperinto/Kulttuuriympariston_hoidon_keinot/Rahoitus_ja_avustukset)



- Finnvera. 2014a. Haettava rahoitus yli 35 000 e. [Online] Finnvera. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-yli-35-000-e>
- Finnvera. 2014b. Rahoituksen hakeminen. [Online] Finnvera. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hakeminen>
- Finnvera. 2014c. Rahoituksen hinta. [Online] Finnvera. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hinta>
- Finnvera. 2014d. Lainan takaisinmaksu. [Online] Finnvera. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Lainan-takaisinmaksu>
- Frochot, I. 2005. A benefit segmentation of tourist in rural areas: A Scottish perspective. [Verkkójulkaisu] Tourism management 26. Elsevier. [Viitattu 24.1.2014] Saatavissa: [http://ac.els-cdn.com/S0261517704000214/1-s2.0-S0261517704000214-main.pdf?\\_tid=4870d69a-84df-11e3-a611-00000aab0f6b&acdnat=1390558208\\_c6a2bbd2d1054e5c1992a31a4688f5d0](http://ac.els-cdn.com/S0261517704000214/1-s2.0-S0261517704000214-main.pdf?_tid=4870d69a-84df-11e3-a611-00000aab0f6b&acdnat=1390558208_c6a2bbd2d1054e5c1992a31a4688f5d0)
- Getz, D. & Petersen, T. 2005. Growth and profit oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. [Verkkójulkaisu] International Journal of hospitality management 24. [Viitattu 30.4.2014] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0278431904000520>
- Google. 2012. Hakukone matkailun suunnannäyttäjänä. [Verkkójulkaisu] Google. [Viitattu 28.4.2014] Saatavissa: [www.matkatieto.fi/file.php?594](http://www.matkatieto.fi/file.php?594)
- Hernandez-Maestro, R. & Gonzales-Benito, O. 2013. Rural lodging establishments as Drivers of Rural Development. [Verkkójulkaisu] Journal of Travel Research 53. [Viitattu 30.4.2014] Saatavissa: <http://jtr.sagepub.com/content/53/1/83.full.pdf+html>

Hesso, Johannes. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hollick, M. & Braun, P. 2005. Lifestyle entrepreneurship: The unusual nature of the tourism entrepreneur. [Verkkójulkaisu] Researchgate. [Viitattu 5.5.2014] Saatavissa:

[www.researchgate.net/publication/228435789\\_Lifestyle\\_Entrepreneurship\\_The\\_unusual\\_nature\\_of\\_the\\_Tourism\\_entrepreneur/file/9c96051a44054e2920.pdf](http://www.researchgate.net/publication/228435789_Lifestyle_Entrepreneurship_The_unusual_nature_of_the_Tourism_entrepreneur/file/9c96051a44054e2920.pdf)

Jutila, T. 2010. Aamiaismajoituspalvelulle tarvitaan lisää näkyvyyttä. [Verkkoleh-ti] Matkailun teemaryhmä. [Viitattu 27.1.2014] Saatavissa:

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/1348/MM\\_2010.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/1348/MM_2010.pdf)

Kauppinen, I. 2014. Mitä tarkoittaa tai mikä on eli Internetmarkkinoinnin ja matkailuteknologian sanasto. [Online] Matkailun Internet-markkinointi – Kodja consulting. [Viitattu 28.4.2014] Saatavissa:

[http://www.matkailumarkkinointi.com/internet\\_markkinointi\\_sanasto](http://www.matkailumarkkinointi.com/internet_markkinointi_sanasto)

Kautiainen, H. & Tarvainen, H. 2013. Maaseutumatkailusta uutta kasvua Etelä-Savoon. [Verkkójulkaisu] Etelä-Savon elinkeino, liikenne ja ympäristökeskus. [Viitattu 20.1.2014] Saatavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88707/Raportteja\\_%2022%202013.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88707/Raportteja_%2022%202013.pdf?sequence=1)

Komppula, R. 2004. Maaseutumatkailu: Maaseudun vai matkailun kehittämistä, asiakkaan vai yrittäjän lähtökohdista. Teoksessa H. Lassila (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 5-29.

Komppula, R. & Heikkinen, M. 2006. Maaseutumatkailu: Palvelua ja yrittäjyyttä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: Tiedotteita, 23. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Krzywacki, J., Viitaniemi, L. & Tanskanen, E. 2013. Rajahaastattelututkimus. Ulkomaiset asiakkaat Suomessa vuonna 2012. [Verkojulkaisu] Helsinki: Matkailun edistämiskeskus. [Viitattu 21.1.2014] Saatavissa:

<http://www.mek.fi/studies/rajahaastattelututkimus-osa-26-ulkomaiset-matkailijat-suomessa-vuonna-2012/>

Kylänen, M. 2012. Näkökulmia tuleaisuuden matkailupalveluiden kehittämiseen – elämyksellisyyden, tarinallisuuden ja vastuullisuuden merkitys. Teoksessa P. Tommola (toim.) Matkalla tulevaan – matkailupalvelutuotannon näkymiä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. 32-47.

Lassila, H. 2004. Matkailuyrittäjyys maaseudulla Itä-Suomessa. Teoksessa H. Lassila (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 95-120.

Lehtonen, J. 2011. Laatu ja tulevaisuuden matkailija. [Verkojulkaisu] Keski-Suomen matkailun teemalehti. [Viitattu 5.5.2014] Saatavissa:

[http://www.keskisuomi.fi/filebank/22356-Matkailun\\_laatu\\_julkaisu.pdf](http://www.keskisuomi.fi/filebank/22356-Matkailun_laatu_julkaisu.pdf)

Leinonen, R., Kauppila, P. & Saarinen, J. 2007. Suomen matkailun aluerakenne 2005. Keskeisimmät tulokset. [Verkojulkaisu] Helsinki: Matkailun edistämiskeskus. [Viitattu 21.1.2014] Saatavissa: <http://www.mek.fi/studies/suomen-matkailun-aluerakenne-2005/>

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto & WSOY.

Lukkari, Esko. 2014. Venäläisten viisumihakemusten määrä putosi. [Online] Kauppalehti. [Viitattu 13.4.2014] Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/venalaisten+viisumihakemusten+maara+putosi/201403661244>

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 2013. Matkailu- ja virkistyspalvelut. [Online] Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. [Viitattu 18.1.2014] Saatavissa:

<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/maaseudunpienyrittysrekisteri/matkailu>

Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. 2013a. Maaseutumatkailuyrityksillä hyvä kesä – kotimaiset ja ulkomaiset matkailijat vilkkasti liikkeellä. [Online]

Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. [Viitattu 27.1.2014] Saatavissa:

[http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet\\_2013/lokakuu/fi\\_FI/maaseutumatkailuyrityksilla\\_hyva\\_kesa/](http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet_2013/lokakuu/fi_FI/maaseutumatkailuyrityksilla_hyva_kesa/)

Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. 2013b. Maaseutumatkailun talvikausi kohtalaisen hyvä, lähestyvän kesäsesongin odotukset varovaisia. [Online] Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. [Viitattu 27.1.2014] Saatavissa:

[http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet\\_2013/toukokuu/fi\\_FI/maaseutumatkailun\\_talvikausi\\_kohtalaisen\\_hyva/](http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet_2013/toukokuu/fi_FI/maaseutumatkailun_talvikausi_kohtalaisen_hyva/)

Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. 2013c. Maaseutumatkailulla elinvoimaa Suomelle. [Online] Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. [Viitattu 28.1.2014] Saatavissa:

[http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet\\_2013/maaliskuu/fi\\_FI/maaseutumatkailulla\\_elinvoimaa/](http://www.mtk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet_2013/maaliskuu/fi_FI/maaseutumatkailulla_elinvoimaa/)

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. 2010. Tuote tärkeäksi osaksi ihmisten elämää. [Online] Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. [Viitattu 27.3.2014] Saatavissa: <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tuotekehitys-arjessa/Tuote>

Matkailun edistämiskeskus. 2007a. Countryside holidays in Finland. Market study for Germany. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.

Matkailun edistämiskeskus. 2007b. Countryside holidays in Finland. Market study for Russia. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.

Matkailun edistämiskeskus. 2012. Matkailun trendejä maailmalta. [Online] Matkailun edistämiskeskus. [Viitattu 26.3.2014] Saatavissa:

<http://www.mek.fi/tutkimukset-ja-tilastot/trendit/>

Matkailun edistämiskeskus. 2014. Aasialaisten matkailijavirta kasvussa. [Online] Matkailun edistämiskeskus. [Viitattu 13.4.2014] Saatavissa:

<http://www.mek.fi/news/aasialaisten-matkailijavirta-kasvussa/>

Matkailun Teemaryhmä. 2014. Maaseutumatkailun määrittely. [Online] Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 14.1.2014] Saatavissa:

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/matkailu/lisatietoa\\_maaseutumatkailusta/maaritelma](http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/matkailu/lisatietoa_maaseutumatkailusta/maaritelma)

Matkalehti. 2011. Matka 2011-tutkimus: 2020-luvun matkailussa korostuu yksilöllisyys. [Online] Matkalehti. [Viitattu 27.3.2014] Saatavissa:

<http://www.matkalehti.fi/index.php?name=Show&nodeIDX=150522>

Metsähallitus. 2013. Puula ja Kyyvesi. [Online] Metsähallitus. [Viitattu 20.1.2014] Saatavissa:

<http://www.luontoon.fi/Retkikohteet/muutalueet/puulajakyyvesi/Sivut/Default.aspx>

Miettinen, T. 2014. Kymenlaakson esihistoriallisen kehityksen päälinjoja. [Verkkojulkaisu] Finnica Kymenlaakso. [Viitattu 20.1.2014] Saatavissa:

<http://www.finnicakymenlaakso.fi/artikkeli.php?id=9>

Molera, L. & Albaladejo, I. 2007. Profiling segments of tourists in rural areas of South-Eastern Spain. [Verkkojulkaisu] Tourism Management 28. Elsevier. [Viitattu 24.1.2014] Saatavissa:

[http://ac.els-cdn.com/S0261517706000896/1-s2.0-S0261517706000896-main.pdf?\\_tid=0ed30308-84cc-11e3-8cfa-00000aab0f6c&acdnt=1390549950\\_5ca7ba006bd2e55a04f8b2f61c5b1351](http://ac.els-cdn.com/S0261517706000896/1-s2.0-S0261517706000896-main.pdf?_tid=0ed30308-84cc-11e3-8cfa-00000aab0f6c&acdnt=1390549950_5ca7ba006bd2e55a04f8b2f61c5b1351)

Museovirasto. 2013. Rakennusten ensitstämisyavustus ja tuki muinaisjäännösalueiden hoitoon. [Online] Museovirasto. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa:

[http://www.nba.fi/fi/avustukset/rakennusten\\_entistamisavustukset](http://www.nba.fi/fi/avustukset/rakennusten_entistamisavustukset)

Museovirasto. 2014. Olavinlinna. [Online] Museovirasto. [Viitattu 21.1.2014]

Saatavissa: <http://www.nba.fi/fi/museot/olavinlinna>

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nordea. 2014. Osamaksu. [Online] Nordea. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa:

[http://www.nordea.fi/yritykset+ja+yhteis  
%C3%B6t/rahoitus/investoinnit/osamaksu/953372.html](http://www.nordea.fi/yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/rahoitus/investoinnit/osamaksu/953372.html)

OK-opintokeskus. 2013. Mitä on laatu? [Online] OK-opintokeskus. [Viitattu 5.5-

.2014] Saatavissa: [http://ok-opintokeskus.fi/j%C3%A4rjest  
%C3%B6arviointi/mita-on-laatu](http://ok-opintokeskus.fi/j%C3%A4rjest%C3%B6arviointi/mita-on-laatu)

OK-opintokeskus. 2014. SWOT-analyysi. [Online] Helsinki: OK-opintokeskus.

[Viitattu 28.2.2014] Saatavissa: <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

OP-Pohjola-Ryhmä. 2014a. Euribor ja OP-Prime. [Online] OP-Pohjola-ryhmä.

[Viitattu 19.3.2014] Saatavissa:

[https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/lainat/korot-ja-hinnat/euribor-ja-op-prime?  
id=20610&srcpl=3](https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/lainat/korot-ja-hinnat/euribor-ja-op-prime?id=20610&srcpl=3)

OP-Pohjola-ryhmä. 2014b. Leasing. [Online] OP-Pohjola-ryhmä. [Viitattu 19.3-

.2014] Saatavissa:

[https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/rahoitus/investoinnit/leasing?  
id=60202&srcpl=8](https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/rahoitus/investoinnit/leasing?id=60202&srcpl=8)

Pesonen, J. & Komppula, R. 2009. Asiakasarvo maaseutumatkailutuotteessa. Ra-

portti Lomarengas.fi -sivuston asiakkaiden mielipiteistä [Verkköjulkaisu] Joen-

suu: Joensuun Yliopisto. Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. [Viitattu 21.1-

.2014] Saatavissa:

[http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Raportti\\_asiakasarvo.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Raportti_asiakasarvo.pdf)

Pesonen, J. & Komppula, R. 2010. Asiakasarvo maaseutumatkailussa. Raportti Lomarengas.fi -sivuston asiakkaiden motivaatioista ja arvostuksista. [Verkkójulkaisu] Itä-Suomen Yliopisto, Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. [Viitattu 21.1.2014] Saatavissa:

[http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Asiakasarvoraportti\\_segmentit.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Asiakasarvoraportti_segmentit.pdf)

Pesonen, J., Komppula, R. & Tuohino, A. 2012. Asiakkaan odottama arvo maaseutumatkailun segmentoinnin ja tuotekehityksen perustana: Loppuraportti. [Verkkójulkaisu] Savonlinna: Itä-Suomen Yliopisto, Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. [Viitattu 21.1.2014] Saatavissa:

<http://www.uef.fi/documents/1145891/1362819/Loppuraportti.pdf/e24811f6-a25d-4011-8fd1-537725fde8fe>

Pietarinen, H. 2014. Kuinka kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma- ja miksi? [Online] Uusyrityskeskus. [Viitattu 7.2.2014] Saatavissa:

<http://www.uusyrityskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1>

ProAgria Etelä-Suomi. 2013. Hyödynnä maaseutuyritysten kehittämistuki. [Online] ProAgria. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <https://etela-suomi.proagria.fi/sisalto/hyodynnna-maaseutuyritysten-kehittamistuki-292>

Repovesi. 2014. Repoveden kansallispuisto. [Online] Tervarumpu. [Viitattu: 20.1.2014] Saatavissa: <http://www.repovesi.com/>

Ryymän, J. 2008. Maaseutumatkailu. Toimialaraportti. [Verkkójulkaisu] Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö & Työvoima- ja elinkeinokeskus. [Viitattu 18.1.2014] Saatavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/646/Maaseutumatkailu\\_2008\\_netti.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/646/Maaseutumatkailu_2008_netti.pdf)

Saarinen, J. 2004. Luontoon perustuvan matkailun merkitys maaseudun aluetaloudelle: matkailu- vai aluekehitystä? Teoksessa H. Lassila (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 47-75.

Saraniemi, S. 2006. Maailmalta maalle. Tutkimus maaseutumatkailuyritysten vientimenestyksestä ja viennin esteistä. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 2/2006. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.

Selby, A., Neuvonen, M., Petäjäistö, L. & Sievänen, T. 2010. Kansallispuistojen merkitys maaseutumatkailulle. Metlan työraportteja. [Verkkojulkaisu] Vantaa: Metsäntutkimuslaitos. [Viitattu: 20.1.2014] Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2010/mwp161.pdf>

Shaw, G. & Williams, A. 2004. From lifestyle consumption to lifestyle production: changing patterns for tourism entrepreneurship. Teoksessa T. Rhodri (toim.) Small firms in tourism. Oxford: Taylor & Francis. 99-113.

Suomen yrittäjät. 2014. Vakuudet. [Online] Suomen yrittäjät. [Viitattu 31.3.2014] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/vakuudet/>

Sutinen, K. 2011. Kymenlaaksolainen maaseutu. [Verkkojulkaisu] Finnica Kymenlaakso. [Viitattu 20.1.2014] Saatavissa: <http://www.finnicakymenlaakso.fi/artikkeli.php?id=11>

Tahkokorpi, MirjaArvio: Venäläisten matkailu Suomeen vähenee alkuvuonna. [Online] Yle Uutiset. [Viitattu 13.4.2014] Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/arvio\\_venalaisten\\_matkailu\\_suomeen\\_vahenee\\_alkuvuonna/7177551](http://yle.fi/uutiset/arvio_venalaisten_matkailu_suomeen_vahenee_alkuvuonna/7177551)

Taloussivut.fi. 2014. Yrityslaina. [Online] Taloussivut. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: <http://www.taloussivut.fi/yrityslaina/>

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2009. Elämys – mikä se on? Teoksessa S. Tarssanen (toim.) Elämystuottajan käsikirja. [Verkkojulkaisu] Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. [Viitattu 30.4.2014] Saatavissa: [http://87.108.50.97/relis/REL\\_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf#page=8](http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf#page=8)



Tilastokeskus. 2012. Majoitusliikkeiden kapasiteetti. [Verkkajulkaisu] Tilastokeskus. [Viitattu 18.1.2014] Saatavissa: <http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. [Online] Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 19.3.2014] Saatavissa: [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät – katse vuoteen 2030. [Verkkajulkaisu] Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 26.3.2014] Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/38503/TEMrap\\_4\\_2014\\_web\\_17012014.pdf](http://www.tem.fi/files/38503/TEMrap_4_2014_web_17012014.pdf)

Verlan tehdasmuseo. 2014. Eilinen elää Verlassa. [Online] Verlan tehdasmuseo. [Viitattu 21.1.2014] Saatavissa: <http://verla.jalusta.com/fi/etusivu>

Wilson, S., Fesenmaier, D., Fesenmaier, J. & Van Es, J. 2001. Factors for success in Rural Tourism Development. [Verkkajulkaisu] Journal of Travel Research 40. [Viitattu 30.4.2014] Saatavissa: <http://jtr.sagepub.com/content/40/2/132.full.pdf+html>

Yritys-Suomi. 2014a. Liiketoimintasuunnitelma. [Online] Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 7.2.2014] Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>

Yritys-Suomi. 2014b. Oma Yritys-Suomi-helpompi tapa tehdä! [Online] Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 6.3.2014] Saatavissa: <https://oma.yrityssuomi.fi/>

## 7 LIITTEET

### LIITE 1 Liiketoimintasuunnitelma

## Perustiedot ja osaaminen

### Liiketoimintasuunnitelman laatijan yhteystiedot

Sukunimi	Anttonen
Etunimi	Anna-Maarit

### Motiivi

#### Motiivit yrityksen perustamiseen:

Oman potentiaalin hyödyntäminen; omien ideoiden esille tuominen ja toteuttaminen suurissa yrityksissä ja ketjuissa on vaikeaa. Yrittämisen ja itsensä toteuttamisen vapaus. Itsensä työllistäminen, riittävä toimeentulo. Mahdollisuus työskennellä kotiympäristössä.

### Liiketoimintasuunnitelman täyttäjän koulutustausta:

Tutkinto: Restonomi AMK. Majoitusala.

### Yrittäjätaidot ja työkokemus

#### Yrittäjäkoulutuksen kuvaus, kurssiohjelmat ja kestot:

- AVA-Instituutti: Hotelli-, ravintola- ja suurtalousesimiehen erikoisammattitutkinto: Osatutkinto: Yrittäjäyys. 2006-2007.
- Restonomin tutkintoon sisältyneitä kursseja: Matkailutuote ja innovointi, majoitustoiminnan tuottaminen, palveluyrityksen toiminnan johtaminen, palveluiden myyntijärjestelmät, yrityksen strategiaprosessi, kannattavuuden hallinta, investoinnit ja rahoitussuunnittelu, suunnittelu-, tavoite- ja tarkkailulaskenta. 2011-2014.

### Muu osaaminen:

Laaja asiakaspalvelukokemus, useat hotellien varausjärjestelmät, sujuva englannin kielen taito, hyvä ruotsin kielen taito ja menettelevä kielitaito venäjässä.

## Yritysidea

### Liiketoiminnan kuvaus

#### Yritysidean lyhyt kuvaus:

Liikeidea on tarjota laadukasta ja yksilöllistä maatilamajoitusta. Palvelut saadaan asiakkaiden tietoisuuteen sähköisellä markkinoinnilla käyttäen tehokkaasti eri myynti- ja näkyvyyskanavia. Palvelut on suunnattu vapaa-ajan matkustajille, jotka haluavat laadukkaan maatilamajoituskokemuksen suomalaisessa ympäristössä.

### Toiminnan kuvaus

Liiketoiminnan ydin on maatilamajoituksen myynti aittamökeissä maatilan pihapiirissä. Oheispalveluita ovat aamiainen, välinevuokraus, saunan vuokraus. Palvelukokonaisuudet ovat asiakkaan varattavissa ja räätälöitävissä suoraan yrityksen verkkosivuilla. Palvelut tuotetaan paikan päällä ammattimaisesti.

### Toimiala

Muu majoitus

### Yleinen arviointi

#### Arvio seikoista, joita asiakkaiden oletetaan erityisesti arvostavan

Ainutkertainen liikeidea /liiketoimintakonsepti	ei kovin tärkeä
Omaperäiset tuotteet / palvelut	melko tärkeä
Tuotteiden / palveluiden tekninen paremmuus	ei lainkaan tärkeä
Tuotteiden / palveluiden korkea laatu	erittäin tärkeä
Monipuoliset lisäpalvelut	erittäin tärkeä
Palvelunopeus / toimitusnopeus	neutraali
Toimitusvarmuus	ei lainkaan tärkeä
Asiakkaan liiketoiminnan kokonaisvaltainen ymmärrys	ei kovin tärkeä
Yrityksen maine	melko tärkeä
Edulliset hinnat	melko tärkeä
Tuotteiden / palveluiden asiakaskohtainen räätälöinti	erittäin tärkeä
Tunnettu tuote- / palvelunimi	ei kovin tärkeä
Kyseessä uusi, perinteisen tuotteen / palvelun	

korvaava ratkaisu

ei lainkaan tärkeä

## Tuotteet ja palvelut

### Tärkein tuote tai palvelu

Tuotteen tai palvelun nimi/kuvaus

Maatilamajoitus

Tuotteen tai palvelun hintaluokka

markkinoilla?

Keskihintainen

Merkittävimmät hyödyt ja edut asiakkaalle:

Rentoutuminen, maaseutuloman kokeminen ilman, että tarvitsee tinkiä mukavuudesta. Maatilamajoitus tarjoaa erilaisen loman, mahdollisuuden varsinkin kaupungissa asuville kokea jotain arjesta poikkeavaa. Lepäämisen tai aktiviteettien kautta asiakas saa lisäenergiaa arkeen.

Tuotteen tai palvelun erinomaisuus suhteessa kilpailijoihin tai jo markkinoilla oleviin tuotteisiin:

Korkea laatu, palvelun ammattitaitoinen toteutus, palvelun helppo saavutettavuus verkossa, kestävän kehityksen kokonaisvaltainen huomioon ottaminen ja vahva tuotteistus.

### Muu tuote tai palvelu

Tuotteen tai palvelun nimi/kuvaus

Aamiainen

Tuotteen tai palvelun hintaluokka

markkinoilla?

Keskihintainen

Merkittävimmät hyödyt ja edut asiakkaalle:

Rentoutuminen aamulla, asiakkaan ei tarvitse itse valmistaa aamiaista. Valmiiksi tehdyn aamiaisen nauttiminen on itsensä hemmottelua. Paikallisten ruokien kokeeminen, mahdollisesti tilan omista raaka-aineista.

Tuotteen tai palvelun erinomaisuus suhteessa kilpailijoihin tai jo markkinoilla oleviin tuotteisiin:

Aamiainen valmistetaan mahdollisimman pitkälle paikallisista raaka-aineista, mahdollisuuksien mukaan tilan omista raaka-aineista. Asiakkaalla on mahdollisuus kokea paikallisia erikoisuuksia.

## **Asiakkaat ja markkinat**

### **Asiakkaat ja markkina-alue**

#### **Ketkä ovat keskeiset asiakkaasi?**

Kotimaiset ja ulkomaiset vapaa-ajan matkailijat, erityisesti pariskunnat.

#### **Asiakkaista aiheutuvat mahdolliset riskit:**

Tyytymättömät asiakkaat ja sitä kautta asiakkaiden menettäminen. Asiakkaiden taloudelliset haasteet.

### **Asiakasriskien pienentäminen**

Tyytymättömien asiakkaiden riskiä voi hallita ammattimaisella asiakaspalvelulla. Riskiä voi ehkäistä myymällä palveluita totuudenmukaisin ehdoin ja solmimalla asiakkaiden kanssa selkeitä sopimuksia. Asiakkaiden taloudellisilla haasteilla tarkoitan sitä, ettei asiakkaalla ole mielestään varaa palveluun. Tätä riskiä ehkäisen tuotteistamalla ja markkinoimalla palveluita siten, että niiden tarjoamat hyödyt ovat kuluja suuremmat, jolloin asiakas priorisoi tarpeensa uudelleen.

### **Markkinoinnin suunnittelu**

#### **Markkinoinnin järjestäminen**

Markkinoinnin hoidan henkilökohtaisesti, koska liiketoiminnan pienimuotoisuus sen mahdollistaa.

#### **Mistä markkinoinnin kulut muodostuvat?**

#### **Mitä markkinointikanavia käytät?**

Markkinointikanavia ovat yrityksen omat verkkosivut ja oma varausjärjestelmä, paikalliset matkailutoimijat, sosiaalinen media (facebook, tripadvisor, instagram) ja eri myyntikanavat (booking.com, bed&breakfast.com). Markkinoinnin kulut muodostuvat myyntikanavien palvelumaksuista ja varausjärjestelmän ylläpidosta. Suurin kuluerä on varausjärjestelmä.

## **Yrityksen toimintaympäristö**

### **Mikä on potentiaalinen markkina-alueesi?**

#### **Keitä muita toimijoita siellä on?**

Koko Suomi, sekä ulkomailla Keski- ja Etelä-Eurooppa, Venäjä ja Aasia. Kilpailijoita Suomessa yrityksen kilpailuetuihin perustuen ovat lähinnä kartanohotellit ja aamiaismajoitusta tarjoavat yritykset. Etelä-Savossa esimerkiksi Tertin kartano ja Lomamokkilan maatila.

### **Arvio yrityksen tuotteiden/palveluiden tulevaisuuden näkymistä**

Maaseutumatkailun kysyntä niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin matkailijoiden osalta kasvaa. Ympäristöseikat ja taloudellinen tilanne nostavat lähimatkailun arvostusta Suomessa, ja pohjoisten alueiden vetovoima ulkomailla kasvaa. Suomen vetovoima ulkomailla perustuu puhtaaseen luontoon ja rauhallisuuteen, joihin maaseutumatkailu on omiaan vastaamaan. Maaseutumatkailu vastaa myös matkailun trendeihin, joita ovat mm. vastuullisuus ja pienimuotoisuus.

## **Yritys**

### **Yrityksen toimitilat**

#### **Toimitilatarve**

Majoitustilat. Toimistotila. Saunatilat sekä aamiaistila. Keittiötila aamiaisen valmistukseen. Keittiön varustelussa huomioitava elintarvikehygieniasetuksen vaatimukset.

#### **Toimitilojen hankinta**

Hankitaan omaksi. Mikäli liiketoiminnassa käytettävä keittiö sijaitsee tilan päärakennuksessa, tulee keittiö todennäköisesti remontoida vastaamaan elintarvikehygieniasetuksen vaatimuksia.

### **Yritysyhteistyö**

#### **Yhteistyö ja verkostot**

Mahdollisia yhteistyökumppaneita ovat paikalliset matkailutoimijat sekä alueen yrittäjät, esimerkiksi ohjelmapalveluyrittäjät. Yrittäjäjärjestöistä Suomen maaseutumatkailuyrittäjät ry.

**Minkälaista yhteistyötä voit tehdä?** Alueen muiden yrittäjien kanssa voi tehdä tuotekehitystyötä, eli heidän kautta hankkia yritykseen lisäpalveluita. Myös yhteismarkkinointi on mahdollista. Matkailutoimijoiden kanssa voi myös tehdä markkinointiyhteistyötä sekä kehitysyhteistyötä, jossa kehitetään koko aluetta matkailullisesti. Suomen maaseutumatkailuyrittäjien kanssa tehdään mm. yhteismarkkinointia.

### **Muu yrittäjyyden tuki**

#### **Mentorit ja tukihenkilöt**

Suomen alueellisista uusyrityskeskuksista on mahdollista saada ilmaisia neuvontapalveluita yritystä perustettaessa.

### **Viranomaisasiat**

#### **Luvat ja elinkeinoilmoitukset**

- Ilmoitus elintarvikehuoneistosta, käsittelyaika 4 viikkoa.
- Majoitustoiminnan aloittamisesta on tehtävä ilmoitus vähintään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista
- Elintarvikehuoneiston hyväksyntä laitokseksi, käsittelyaika 60 vuorokautta.

## **Tuotanto**

### **Tuotannon suunnittelu**

#### **Tuotannon kuvaus**

Palvelu tuotetaan paikan päällä. Myös majoitustilojenpuhtaanapidon hoidan itse.

### **Varastointitarpeet?**

Aamiaisen raaka-aineiden varastoinnissa huomioitava elintarvikehygieniasäätöjen vaatimukset.

### **Yrityksen aukioloajat**

Yritys on auki aina tarvittaessa. Matkailijat voivat saapua milloin heille parhaiten sopii, sillä yrittäjä itse asuu paikan päällä.

**Yrityksen tuotantovälineet****Tarvittavat tuotantovälineet tuotteen tai palvelun tuottamiseen?**

Siivousvälineet, pyyhkeet, liinavaatteet ja aamiaisen raaka-aineet.

**Tuotantovälineiden hankinta**

Ostetaan tukusta tai vähittäismyyntiliikkeestä.

**Tarvittavat raaka-aineet**

Aamiaisen raaka-aineet.

**Raaka-aineiden hankinta**

Tukusta tai vähittäismyyntiliikkeestä.

**Raaka-aineiden varastointi**

Huomioitava elintarvikehygieniasetus.

**Työntekijät****Henkilöstö**

Näiltä näkymin ulkopuoliselle työvoimalle ei tarvetta. Jos lomittajalle joskus on tarvetta, yksi työntekijä riittää. Työtehtäviä ovat vastaanottovirkailijat työtehtävät, puhtaanapito ja aamiaisen valmistus.

**Millä tavoin hankit henkilöstöä?** Vapailta markkinoilta itse.

**Mikä on henkilöstön tärkein osaamisalue menestyksen kannalta?**

Asiakaspalvelu.

**Yleiset henkilöstöasiat**

**Palkkaus**

Tuntipalkkaus

**Työsuhteiden kuvaus**

Määräaikainen lomittaja.

**Työehtosopimukset**

MaRa-TES

**Erityistarpeet henkilöstössä**

Hygieniapassi.

**Talouden suunnittelu ja kirjanpito**



## **Rahoitussuunnitelma**

### **Yritystoiminnan aloittamisvaiheen rahoitustarve**

Majoitustilat: rakentaminen, liittämisen sähkö- ja vesiverkkoon, sisustus, kalustus, koneistus. Rakennusvalvontaviranomaisten lupa- ja valvontamaksut. Yrityksen tietokone, korttimaksupääte, verkkosivut, varausjärjestelmä.

**Mitkä ovat tarvittavat alkuinvestoinnit?** Majoitustilat: rakentaminen, liittämisen sähkö- ja vesiverkkoon, sisustus, kalustus, koneistus. Rakennusvalvontaviranomaisten lupa- ja valvontamaksut. Yrityksen tietokone, korttimaksupääte, verkkosivut, varausjärjestelmä.

### **Alkuinvestointien lisäksi tarvitaan käyttöpääomaa. Kuinka paljon tähän rahaa sitoutuu?**

4200€

### **Rahoitustarve**

#### **Paljonko voit sijoittaa yritykseen omaa rahaa/omaisuutta?**

30 000€

#### **Mihin tarvitaan vierasta pääomaa?**

Investointeihin ja käyttöpääomaan.

#### **Mitä rahan lähteitä on käytössä?**

Pankkilaina, Finnveran lainan takaus, ELY-keskuksen investointiavustus. Starttiraha.

### **Vakuudet rahoituksen hankkimiseen**

#### **Mitä vakuuksia yrittäjällä tai yrityksellä on?**

Investointien kohteet. Yrittäjällä maatalan tontti ja päärakennus, joista saadaan osa vakuuksista.

### **Kirjanpito**

#### **Miten aiot suunnitella toimintasi? Miten seuraat suunnitelman toteutumista?**

Myynnin kriittisen pisteen kautta selvittää tarvittavien myytyjen öiden määrä, jolla saavutetaan haluttu voitto-osuus. Suunnitelman toteutumista seurataan mm. tuloslaskelmilla.

### **Miten aiot hoitaa kirjanpidon?**

Tilitoimiston kautta

### **Talouden seuranta**

#### **Myyntien ja ostojen seuranta?**

Seuraa itse.

#### **Maksuliikenteen hoito? Laskutus?**

Teen itse. Jälkikäteen laskutus ei ole maksutapavaihtoehto.

#### **Millä aikavälillä tuloslaskelmaa ja tasetta seurataan?**

Tasetta kuukauden välein, tuloslaskelmaa vähintään kuukauden, tarvittaessa viikon välein.

#### **Sisäinen laskennan järjestäminen**

Tuloslaskelman teen itse. Kassavirtalaskelman tekee tilitoimisto.

#### **Tärkeimmät talouslaskelmat**

Tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma.

## **SWOT -analyysi**

### **SWOT -analyysi yrityksestä**

#### **Kuvaile lyhyesti minkälainen yrityksesi on kolmen vuoden kuluttua?**

Yrityksen visio on tarjota Suomen laadukkainta maatilamajoitusta. Majoituksen lisäksi tarjolla on paljon oheispalveluita ja aktiviteetteja. Yritystä suositellaan paljon mm. sosiaalisessa mediassa, yrityksellä on hyvä maine ja omaperäinen leima tuotteistamisen ja tarinallisuuden ansiosta. Palvelu vetoaa varsinkin ulkomaisiin matkailijoihin. Kesäsesonki on kiireinen, kun taas sesongin ulkopuolella myynti on vähäisempää.

#### **Yrityksen vahvuudet (S)**

- Korkea laatu
- Tuotteistaminen
- Tarinallisuus
- Kestävä kehitys

#### **Yrityksen heikkoudet (W)**

- Heikko näkyvyys markkinoilla
- Pääomarakenne
- Sesonkiluontoisuus
- Pienet käyttöasteet

#### **Yrityksen mahdollisuudet (O)**

- Yhteistyöverkostot
- Alueen vetovoima
- Syrjäinen sijainti

#### **Yrityksen uhat (T)**

- Syrjäinen sijainti
- Talouden epäsuotuisa kehitys
- Kilpailijoiden toimet, hintakehitys
- Ilmastonmuutos

### **Muuta huomioitavaa**

#### **Tarvittavat vakuutukset**

Yrittäjän eläkevakuutus, kiinteistövakuutukset

#### **Tarvittavat sopimukset**

Vesi- ja sähkösopimus, sopimus tilitoimiston kanssa, sopimus maksupäätteistä ja varausjärjestelmästä

#### **Osaaminen ja hyvinvointi**

**Miten osaaminen on varmistettu ja miten siitä huolehditaan?**

Pidän huolta omasta osaamisesta seuraamalla aktiivisesti alan kehitystä. Tarvit-  
taessa lisäkouluttaudun. Sairastapauksissa puoliso toimii varamiehenä.

## Investointi- ja rahoituslaskelma

### Alkuinvestoinnit

Maa-alueet	0
Rakennukset, toimitilat	105 000
Koneet	0
Tuotantoon liittyvät laitteet ja kalusteet	30 000
Puhelin, tietotekniikkalaitteet ja -ohjelmistot yms.	600
Asennukset, muutostyöt yms.	10 000
Auto(t)	0
Alkuvarasto	0
Markkinointikulut; käyntikortit, ilmoittelu yms.	0
Remonttikulut ja/tai laiteasennukset	0
Investoinnit yhteensä	145 600

### Pääoman tarve

Ensimmäisten toimintakuukausien kulut	4 000
Tarvittavat käteisvarat	200
Käyttöpääoman tarve yhteensä	4 200
Kustannusylitysvaraus (euroina)	800
Pääoman tarve yhteensä	150 600

### Oma pääoma

Omat rahasisjoitukset	30 000
Apporttiomaisuus	0
Osakslaina	0
Muiden sijoitukset yritykseen	10 000
Rahoitus yhteensä	40 000

### Lainat

Pankkilaina	111 000
-------------	---------

Finnvera-laina	0
Muu laina	0
Lainat yhteensä	111 000
Käytettävissä oleva rahoitus yhteensä	151 000
Rahoitusvaje/-ylijäämä	400

## Lainat

### Pankkilaina

Pankkilainan määrä	111 000
Laina-aika vuosina	15
Pankkilainan vuosikorko	3,00%
Lyhennykset vuodessa	7 400
Korkomenot vuodessa	3 330

## YEL

### YEL-maksun arviointi

YEL-työtulo vuodessa	22 500
Yrittäjän ikä	28
YEL-alennus	22,00%
YEL-maksu/kuukausi	341

## Myynnit

### Tuote, tuoteryhmä tai palvelu

	Palvelu	Palvelu	Palvelu	Palvelu
Tuotteen tai palvelun nimi	Majoitus	Aamiainen	Sauna	Välinevuokra
Yksikköhinta (veroton)	100	6	10	5
Ostot ja kulut/yksikkö	0	2	1	0
Myyntimääräarvio per kk, yksikköä	35	9	15	10
Mahdollinen hävikki tai muut muuttuva kokonaiskulut, euroina	0	10	10	0
Kokonaismyynti				

(veroton)	3 500	53	150	40
Kokonaisostot				
(veroton)	0	18	15	0
Myyntikate, euroina	3 500	35	135	40
Myyntikate, %	100	66	90	100
Tuotteen, tuoteryhmän tai palvelun alv-luokka	10%	24%	10%	24%
Kokonaismyynti				
(verollinen)	3 850	66	165	50
Kokonaisostot				
(verollinen)	0	22	16	0

## Myynnit yhteenveto

### Myynti per kk kaikki tuotteet tai palvelut yhteensä

Kokonaismyynti (veroton)	3 743
Kokonaisostot (veroton)	33
Myyntikate, euroina	3 710
Myyntikate, %	99
Kokonaismyynti (verollinen)	4 130
Kokonaisostot (verollinen)	39

## Tulossuunnitelma

Tavoitetulos	kk	1.vuosi
Oma ansio (netto)	1 700	20 400
Verot	20,00	340
Lainojen lyhennys	617	7 400
Rahoitustarve	2 657	31 880
Yrityslainojen korot	278	3 330
Käyttökattotarve	2 934	35 210

### Liiketoiminnan kiinteät kulut (ilman alv:ia)

YEL-maksu	341	4 089
-----------	-----	-------

Muut vakuutukset	60	720
Työntekijöiden palkat	0	0
Palkkojen sivukulut	0	0
Vuokrat	0	0
Sähkö, vesi, lämpö	60	720
Puhelin, internet ja tietotekniikka	140	1 680
Kirjanpito	100	1 200
Toimistokulut	0	0
Matka- ja/tai autokulut	0	0
Markkinointi	19	228
Työttömyyskassa- ja jäsenmaksut	0	0
Korjaukset	0	0
<b>Kiinteät kulut yhteensä</b>	<b>720</b>	<b>8 637</b>
<b>Myyntikatetarve</b>	<b>3 654</b>	<b>43 847</b>
<b>Liiketoiminnan muuttuvat kulut</b>	<b>33</b>	<b>396</b>
<b>Liiketoiminnan tuottotavoite</b>		
Liikevaihtotarve (ilman alv:ia)	3 687	44 243
Liikevaihtotarve (sis. alv:n)	10% 4 056	48 667
<b>Myyntitavoite</b>	<b>3 743</b>	<b>44 916</b>
<b>Yritystoiminnan tulos</b>	<b>56</b>	<b>673</b>
<b>Myyntiä tehdään</b>		
kuukautta vuodessa		12
päivää kuukaudessa	25	25
tuntia päivässä	7	7
<b>Ilman arvonlisäveroa</b>		
Kuukausimyyntitavoite	3 687	3 687
Päivämyyntitavoite	147	147
Tuntimyyntitavoite	21	21

Arvonlisäveron kanssa		
Kuukausimyyntitavoite	4 056	4 056
Päivälaskutustavoite	162	162
Tuntilaskutustavoite	23	23



