

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutus

Lauri Tukiainen

MAJOITUSPALVELUYRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLI

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2020
Matkailun koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Lauri Tukiainen

Nimeke
Majoituspalveluyrityksen liiketoimintamalli

Toimeksiantaja
Lauri Tukiainen, oma toimeksianto

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tehtiin liiketoimintamalli perustettavalle majoituspalveluyritykselle. Opinnäytetyössä etsin vastauksia kysymyksiin kenelle, mitä ja miten sekä pohdin vaihtoehtoisten lisäpalvelujen tuottamista majoitustoiminnan yhteyteen. Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, ja se sisältää Business Model Canvas -työkalulla toteutetun liiketoimintamallin perustettavasta majoituspalveluyrityksestä.

Business Model Canvas (BMC) on strateginen työkalu jo olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin sekä uuden liiketoimintamallin kehittämiseen. Business Model Canvasin ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur. Business Model Canvas -menetelmään perustuva liiketoimintamalli rakentuu yhdeksän osa-alueen ympärille, joiden on oltava keskenään tasapainossa.

Opinnäytetyössä pohdittiin majoitustoimintaan soveltuvan kiinteistön kriteerejä ja sijaintia. Majoitustoiminnassa tulisi olemaan vaikutteita aamiaismajoituksista sekä hostelleista. Perustettavan majoitusyrityksen toimialue rajautui Joensuun lähiseudulle painotuen Kontiolahden suuntaan. Liiketoiminnassa tullaan erityisesti ottamaan huomioon vastuullisuuden ja esteettömyyteen liittyviä periaatteita.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
Aamiaismajoitus, Business Model Canvas, liiketoimintamalli, matkailu



THESIS
December 2020
Degree Programme in Tourism and Hospitality

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Lauri Tukiainen

Title
Business model of accommodation company

Commissioned by
Lauri Tukiainen, author's own mandate

Abstract

In this thesis, a business model was created for an accommodation company to be set up shortly. Answers to the questions: to whom, what and how were reflected in the thesis and options for alternative supplementary services that the company could provide for its customers were contemplated. This thesis is practice-based, and it includes a business model for the new accommodation company made by the Business Model Canvas.

Business Model Canvas, i.e. BMC, is a strategic tool for analyzing the existing and for creating new business models. The method is developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. A business model created with Business Model Canvas includes nine different sectors that need to be in balance all together at the same time.

The requirements for a property to be used in accommodation business as well as optimal locations for the property were investigated in this thesis. The company to be set up according to this business model will have absorbed influences from bed and breakfast services as well as from hostels. The operation area for this company will be the surrounding areas of the city of Joensuu, mostly near the municipality of Kontiolahti. Important aspects that this new company will focus on are responsibility and accessibility.

Language
Finnish

Pages 44
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
Bed and breakfast, business model, Business Model Canvas, tourism

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	6
2.1	Tausta ja tavoite	6
2.2	Oskolan torppa	7
2.3	Opinnäytetyön toteutus	9
3	Majoitustoiminnan määritelmät ja velvoitteet	11
3.1	Määritelmät ja velvoitteet	11
3.2	Ilmoitus terveydensuojeluviranomaiselle	11
3.3	Omavalvonta- ja pelastussuunnitelma	12
3.4	Matkustajailmoitus	13
3.5	Kaavoitus ja rakennuksen käyttötarkoitus.....	13
3.6	Verotus	14
4	Liiketoimintamalli.....	15
5	Business Model Canvas	16
6	Business Model Canvasin osa-alueet	18
6.1	Asiakassegmentti.....	18
6.2	Arvolupaus.....	19
6.3	Kanavat	20
6.4	Asiakassuhteet	21
6.5	Tulovirrat.....	22
6.6	Avainresurssit ja avaintoiminnot	23
6.7	Avainkumppanit	24
6.8	Kustannusrakenne.....	25
7	Liiketoimintamallin kehitystyö.....	25
7.1	Liikeidea lyhyesti.....	25
7.2	Toimialueen rajaus	27
7.3	Kilpailijat toimialueella ja niiden näkyvyys hakukanavilla	28
7.4	Hyviä esimerkkejä muualta Suomesta	29
8	Majoituspalveluyrityksen liiketoimintamalli - Business Model Canvas	32
8.1	Asiakassegmentti.....	32
8.2	Arvolupaus.....	33
8.3	Kanavat	34
8.4	Asiakassuhteet	36
8.5	Tulovirrat ja kustannusrakenne.....	37
8.6	Avainresurssit ja avaintoiminnot	38
8.7	Avainkumppanit	40
9	Pohdinta.....	41
	Lähteet.....	43

Liitteet

Liite 1 Perustettavan majoitusyrityksen kanvaasimalli

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni suunnittelin Joensuun seudulle perustettavan majoituspalveluyrityksen liiketoimintamallin Business Model Canvas -menetelmällä toteutettuna. Kyseisen liiketoimintamallin runko on räätälöitävissä varsin pienillä muutoksilla myös muille paikkakunnille, mutta alueen rajausta Joensuun talousalueelle nousi opinnäytetyöhöni sen ollessa kotipaikkakuntani ja myös nykyinen asuinpaikkakuntani. Lisäksi tunnen alueen yrittäjiä ja toimijoita eri osa-alueilta jo ennestään ja aikaisemman työkokemuksen myötä verkostoni Pohjois-Karjalassa ovat vahvat. Keskustelut verkoston kanssa ja aikaisemmat kokemukset matkailualalta ovatkin innostaneet uuden majoituspalveluyrityksen perustamiseen, mutta suunnitelmat ovat toistaiseksi olleet vain ajatusten tasolla.

Business Model Canvas (BMC) on strateginen työkalu jo olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin ja uuden liiketoimintamallin kehittämiseen. Business Model Canvasin ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur (2010). Business Model Canvas -menetelmään perustuva liiketoimintamalli rakentuu yhdeksän osa-alueen ympärille, joiden on oltava keskenään tasapainossa. Nämä yhdeksän osa-aluetta ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, ja -toiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenne. Business Model Canvasin perusideana on selvittää, kuinka yritys tuottaa asiakkaille arvoa. Sen tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet ja hyödyntää niitä kilpailuetuna. BMC:llä pyritään kuvaamaan yrityksen liiketoimintamallin todellinen potentiaali avaamalla keskeiset toiminnot ja havainnollistamalla eri toimintojen välisiä vuorovaikutuksia.

Opinnäytetyön tuloksena on laadittu liiketoimintamalli bed & breakfast -henkiseen majoituspalveluyritykselle, jossa on vivahteita niin hostelli- kuin maatilamatkailupuolelta. Opinnäytetyössä pohdittiin toimintaan soveltuvan kiinteistön kriteerejä ja sijaintia, mutta myös mahdollisia lisäpalveluja majoitustoiminnan oheen. Perustettavan majoitusyrityksen toimialue rajautui Joensuun lähiseu-

dulle painottuen Kontiolahden ja Kolin suuntaan. Liiketoiminnassa tullaan erityisesti ottamaan huomioon vastuullisuuteen ja esteettömyyteen liittyviä periaatteita.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

2.1 Tausta ja tavoite

Opinnäytetyössä tehtiin liiketoimintamalli perustettavalle majoituspalveluyritykselle. Opinnäytetyössä etsin vastauksia kysymyksiin kenelle, mitä ja miten sekä pohdin myös vaihtoehtoisten lisäpalvelujen tuottamista majoitustoiminnan yhteyteen. Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, ja se sisältää Business Model Canvas -menetelmällä toteutetun liiketoimintamallin perustettavasta majoituspalveluyrityksestä. Liiketoimintamallissa käydään läpi yhdeksänportaisen kanvaasipohjan avulla muun muassa asiakassegmentit, tulovirrat ja erilaisia sidosryhmiä.

Perustettavan yrityksen yhtenä tavoitteena on työllistää kokoaikaisesti opinnäytetyön kirjoittaja itse sekä osa-aikaisesti sesonkien mukaan noin yhdestä viiteen henkilöä. Opinnäytetyöllä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa vaan majoituspalveluyrityksen perustaminen Joensuun seudulle nousi opinnäytetyön aiheeksi henkilökohtaisten kiinnostusteni ja kokemusteni kautta. Perustettavalla yrityksellä ei ole vielä toimintaan soveltuvaa kiinteistöä, joten opinnäytetyössä pohditaan myös liiketoimintaan sopivan toimitilan valintaan ja sijaintiin vaikuttavia kriteerejä.

Työskentelen tällä hetkellä laillistettuna kiinteistönvälittäjänä (LKV) OP Koti Pohjois-Karjala Oy LKV:ssä. Ammattitaitoani hyödyntäisin muun muassa liiketoimintaan sopivan kiinteistön valinnassa, mutta myös kiinteistön hinnoittelussa. Aiemmalta koulutukseltani olen lisäksi luonto-opas. Ennen kiinteistönvälittäjän uraani toimin noin viisi vuotta matkailu- ja ravintola-alan yrittäjänä. Yritykseni päätuotteita olivat ohjelmapalvelujen tuottaminen keskittyen melontapalveluihin

ja kajakkien vuokraus. Järjestin muun muassa opastettuja melontaretkiä Pohjois-Karjalassa ja Kolovedellä.



Kuva 1. Kahvila Rento (Kuva: Lauri Tukiainen).

Yritykselläni oli lisäksi Joensuun keskustassa, Pielisjoen rannalla toimiva kesäkahvila, joka toi merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Tein yrityksistäni liiketoimintakaupat keväällä 2018, jolloin sekä Enjoy Life Finland että Kahvila Rento saivat uudet yrittäjät.

2.2 Oskolan torppa

Kiinnostustani majoituspalveluyrityksen perustamista kohtaan on lisännyt myös omistamani pientila, Oskolan torppa, jossa olen harjoittanut pienimuotoista majoitustoimintaa vuodesta 2016 alkaen. Oskolan torppa on perinteisin menetelmien entisöity vanha talonpoikaistila, jonka päärakennuksesta löytyy tällä hetkellä neljä vuodepaikkaa ja kaksi lisävuodetta. Torppa sijaitsee erämaisen luonnon keskellä Kiihtelysvaarassa, noin 50 kilometrin päässä Joensuusta.

Oskolan torpan selkeä päätuote on lammaspaimenviikot, joita tarjoan vuodesta riippuen noin 12–14 viikkoa kesä-syyskuun aikana. Lammaspaimenviikot ovat olleet joka kesä hyvin suosittuja, ja ne myydään useimmiten täyteen jo hyvissä ajoin ennen paimenviikkojen alkua.

Majoitustoiminta on ollut tilalla kuitenkin vain sivutoimista, mutta tähän päivään saakka myös ympärivuotista. Nykyisen päätyöni vuoksi olen pystynyt myymään Oskolan torpan lomaviikkoja huomattavasti vähemmän kuin päätoimisesti yrittäjänä ollessani, koska varausten väliseen huoltoon on jäänyt vähemmän aikaa. Tämän vuoksi vuokraan loma-asuntoa tällä hetkellä vain täysiksi viikoiksi siten, että vaihtopäivä on aina lauantai. Hieman yllättäen Oskolan torpan parhaaksi markkinakanavaksi on todettu Tori.fi ja perinteinen puskaradio. Suuri osa yhteydenotoista sekä varauksista tulee tänä päivänä tuttujen suositusten kautta, mutta myös jo aiemmin käyneet vuokraavat torppaa yhä uudelleen ja uudelleen.



Kuva 2. Oskolan torppa (Kuva: Lauri Tukiainen).

Asiakkailta on saatu vuosien varrella hyviä ajatuksia ja palautetta, jotka ovat innoittaneet pohtimaan toiminnan laajentamista. Lähivuosina torpan toistaiseksi

kylmänä tilana oleva yläkerta olisi vielä tarkoitus remontoida majoituskäyttöön soveltuvaksi. Yläkerran avoin yhtenäinen tila mahdollistaisi erinomaisesti myös esimerkiksi joogatuntien järjestämisen jylhien vaaramaisemien avautuessa suurista ikkunoista. Lisäksi Oskolan torpan pihapiiriin on tarkoitus rakentaa tai siirtää hirsinen aittarakennus, joka toisi etenkin kesäajalle muutamia vuodepaikkoja lisää. Näillä muutoksilla Oskolan torpan majoituskapasiteetti saataisi tuplattua noin 10 vuodepaikkaan.

Sijaintinsa vuoksi Oskolan torppa ei kuitenkaan sovellu perustettavan majoitusyrityksen toimipaikaksi, mutta mökin vuokraustoiminnan jatkaminen toisi lisätuloja pääliiketoiminnan oheen. Oskolan alue voisi palvella loma-asuntojen vuokrauksen suhteen erinomaisestikin, mutta aikaisempien tiedustelujen myötä olen huomannut, että torpan lähialueen kiinteistöjen omistajat eivät ole kovinkaan halukkaita myymään omia mökkejään tai autioituneita pihapiirejä. Tämän vuoksi loma-asuntojen vuokrausta olisi ongelmallista lähteä toteuttamaan Oskolassa suuremmassa mittakaavassa.

2.3 Opinnäytetyön toteutus

Suunnittelen opinnäytetyössäni perustettavan majoituspalveluyrityksen liiketoimintamallin Business Model Canvas -menetelmällä. Tarkoituksena on sisäistää liiketoiminnan vahvuuksia, mutta löytää myös sen heikkouksia ja saada suunnittelutyön jälkeen selkeä suunta, olisiko suunnitelman mukaista majoituspalveluyritystä mahdollista tai ylipäätään järkevää lähteä toteuttamaan tulevaisuudessa.

Olen jo vuosikausia haaveillut oman bed & breakfast -tyyppisen majoitusyrityksen perustamisesta, joten liiketoimintamalli pohjautuu hyvin pitkälle tämän tyyppiseen liikeideaan. Aamiaismajoitusyrityksen liiketoiminnassa korostuvat muun muassa ihmisläheinen asiakaspalvelu, idyllinen toimintaympäristö ja korkealuokkainen asiakaskokemus. Toiminta voisi sijaita niin Joensuun keskusta-alueella kuin myös maaseudulla, jos kohteen miljöö, kulkuyhteydet ja lähialueen palvelut tai ulkoilukohteet olisivat hyvät.

Haasteina perustettavassa liiketoiminnassa tulisi olemaan toimintaan soveltuvan kiinteistön löytäminen sekä liiketoiminnan kannattavuus vähäisten vuodenaikojen ja toiminnan sesonkiluonteisuuden vuoksi. Lisäksi tulisi tehdä päätöksiä siitä, onko järkevämpää ostaa vai vuokrata toimitilat. Etenkin Joensuun keskustan lähialueella toimintaan soveltuvien, suurempien kiinteistöjen neliöhinnat ovat ostaessa todella korkeat ja vanhoissa rakennuksissa puolestaan korjauskustannukset ja muutostyöt majoituskäyttöön tulisivat nousemaan suuriksi.

Toinen suurta mielenkiintoa herättävä liikeidea olisi laadukas hostellityyppinen, hotellia edullisempi majoituspalvelu, jolle näkisin erityisesti olevan Joensuun taolousalueella jopa jonkinlaisen markkinaraon. Tässä majoitussektorissa kilpailu on myöhemmin esiteltävällä toiminta-alueella vielä suhteellisen vähäistä. Haluaisin tuoda suunniteltavaan liiketoimintamalliin hostellipuolelta mukaan liiketoiminnan itsepalvelumahdollisuuksia, yhteistöllisyyttä ja tehokasta kustannusrakennetta. Perustettava majoitusyrittäjä tulisi siis olemaan jotain aamiaismajoituksen ja hostellin väliltä tai oikeastaan näiden parhaiden puolien sekoitus, jossa olisi vivahteita myös maatilamajoituksesta.

Opinnäytetyön lähdeaineistona on suomen- ja englanninkielisiä, ajankohtaisia matkailun- ja liiketalouden tutkimuksia, oppaita ja artikkeleja. Yhtenä tiedonhankintamenetelmänä tarkoitukseni oli käyttää myös matkailu- ja ravintola-alan toimijoiden ja liike-elämän asiantuntijoiden haastatteluja sekä keskusteluja heidän kanssaan. Koronaepidemian vuoksi päätin jättää haastattelut kuitenkin vielä tekemättä. Ennen varsinaisen liiketoiminnan perustamista tarkoitus on kuitenkin keskustella alan asiantuntijoiden kanssa, jotta heiltä saisi ajatuksia ja kehitysideoita tulevaan liiketoimintaan.

3 Majoitustoiminnan määritelmät ja velvoitteet

3.1 Määritelmät ja velvoitteet

Majoitustoiminnan, kuten hotellin, hostellin tai aamiaismajoitusyrityksen perustaminen ei Suomessa ole luvanvaraista toimintaa, mutta liiketoiminnan harjoittaminen kuuluu niin sanottujen ohjesääntöisten elinkeinojen joukkoon (Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 122/1919, 3§). Elinkeinoon harjoittamiselle voidaan siis asettaa lainsäädännössä rajoitteita ja toimija on myös vastuussa majoitustoimintaa koskevista velvoitteista ja viranomaisille toimitettavien asiakirjojen paikkansa pitävyydestä. Esimerkiksi nyt koronaepidemian aikana hallitus määräsi keväällä 2020, että kaikki ravintolat ja kahvilat, myös majoitusliikkeissä, tulee sulkea, mutta ne saivat toimia take away -periaatteella.

Majoitustoiminnalla tarkoitetaan ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista tilapäistä majoitusta tarvitseville asiakkaille (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006, 1§). Perustettavaa majoitusliikettä varten on tehtävä useita ilmoituksia viranomaisille hyvissä ajoin ennen toiminnan aloittamista. Alueen kaavoituksesta vastaavan tahon kanssa on tärkeää käydä neuvotteluja, jotta majoitustoimintaa voidaan ylipäättänsä toteuttaa halutulle alueelle ja tiettyyn rakennukseen. Usein joudutaan hakemaan myös kaavamuutosta ja rakennuslupia, jotta liiketoiminta täyttäisi lain vaatimat edellytykset. Lisäksi majoitusliikkeelle on laadittava omavalvonta- ja pelastussuunnitelmat, jotka tulee toimittaa viranomaisille. Majoitustoimintaa koskevia säännöksiä on muun muassa majoitus- ja ravitsemistoimintaa koskevassa laissa (308/2006), ulkoilulaissa (606/1973) ja terveydensuojelulaissa (763/1994).

3.2 Ilmoitus terveydensuojeluviranomaiselle

Majoitusliikkeen käyttöönotosta on tehtävä terveydensuojelulain (763/1994) 13 §:n mukaan kirjallinen ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle viimeis-

tään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista. Ilmoitus on tehtävä myös silloin, jos toiminta muuttuu oleellisesti tai toiminnanharjoittaja vaihtuu. Lisäksi, jos kohteella on oma kaivo, tulee talousveden laadusta ja kaivosta antaa selvitys. (Terveydensuojelulaki 763/1994, 13 §.)

Terveydensuojeluviranomainen käsittelee ilmoituksen ja tekee tarvittaessa myös tarkastuskäynnin majoitusliikkeeseen. Terveydensuojeluviranomainen voi antaa ohjeita ja neuvontaa terveysthaittojen ehkäisemiseksi sekä tarvittaessa myös kieltämään toiminnan harjoittamisen kyseisessä paikassa. Poliisi- ja pelastusviranomaisilla on oikeus olla läsnä tarkastuksen suorittamisessa (Valvira, 2017.)

3.3 Omavalvonta- ja pelastussuunnitelma

Elintarvikealan toimijan on laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta (omavalvontasuunnitelma), noudatettava sitä ja pidettävä sen toteuttamisesta kirjaa. Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan toimintaan liittyvät vaarat ja niiden hallinta. Elintarvikealan toimijan on pidettävä omavalvontasuunnitelma ajan tasalla (Elintarvikelaki 23/2006, 20 §).

Omavalvonnan toteutuksesta on pidettävä kirjaa ja sillä tulee olla vastuuhenkilö. Toimijan tulee huolehtia siitä, että omavalvontasuunnitelma on helposti tarkastettavissa eli toimijan tulee pystyä esittämään omavalvontasuunnitelma valvojalle tarkastuksen aikana. Omavalvontasuunnitelma voi olla osittain tai kokonaan sähköisessä muodossa. Omavalvonnan kirjanpidon avulla toimija pystyy esittelemään valvojalle suunnitelman toteutumisen. Kirjanpidon säilytyksestä on myös huolehdittava (Evira 2015, 5.)

Majoitus- ja ravitsemistoiminnasta annetussa laissa (308/2006) määritetyllä majoitusliikkeellä tulee olla myös pelastussuunnitelma, jonka tarkoituksena on luoda turvallinen työskentely-ympäristö. Vaaratilanteita ja onnettomuuksia pyritään luonnollisesti ennaltaehkäisemään mahdollisimman pitkälle, mutta eri tyypp-

ripsiä tilanteita on hyvä pohtia läpi myös pelastussuunnitelmassa, jotta esimerkiksi mahdollisten tulipalojen tai onnettomuustilanteiden varalle majoitusliikkeellä on selkeä toimintasuunnitelma ja riittävät valmiudet. Pelastussuunnitelma on majoituspalveluyritykselle lakisääteinen. (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011, 1 §).

3.4 Matkustajailmoitus

Majoitustoiminnan harjoittaja on vastuussa siitä, että matkustajasta tehdään matkustajailmoitus. Matkustajailmoituksessa on oltava toiminnan harjoittajan nimi, y-tunnus ja majoitusliikkeen käyntiosoite. Matkustajatiedoista on käytävä ilmi matkustajan nimi, henkilötunnus ja kansalaisuus, puolison ja alaikäisten lasten nimet sekä henkilötunnukset, matkustajan kotiosoite ja maa, josta matkustaja saapuu Suomeen, matkustusasiakirjan numero sekä majoitusliikkeeseen saapumis- ja lähtöpäivä, jos se on tiedossa. Matkustajan tulee vahvistaa matkustajailmoituksen tiedot omalla allekirjoituksellaan. Ryhmämatkailijoista voidaan tehdä myös yhteinen ilmoitus, ja ryhmämatkalle osallistuvien matkustajien puolesta allekirjoituksen voi suorittaa ryhmämatkan johtaja. Matkustajan tai ryhmämatkan johtajan henkilöllisyys on todennettava matkustusasiakirjasta tai muulla luotettavalla tavalla (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006, 6 §.)

Majoitustoiminnan harjoittaja on velvollinen toimittamaan ulkomaalaista koskevat matkustajatiedot sille poliisilaitokselle, jonka toimialueella toiminnanharjoittajan majoitusliike sijaitsee. Majoitusliikkeen harjoittajan tulee säilyttää matkustajailmoitukset sekä -tiedot yhden vuoden ajan matkustajailmoituksen allekirjoituspäivämäärästä, jonka jälkeen ne on hävitettävä (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006, 8 §.)

3.5 Kaavoitus ja rakennuksen käyttötarkoitus

Majoitustoiminnassa on huomioitava myös toiminta-alueen kaavoitus, joka voi jopa kieltää majoitustoiminnan alueella. Mikäli asuinkäyttöön tarkoitettulla kaava-

alueella on tarkoitus harjoittaa ammattimaista majoitustoimintaa, on asemakaavasta haettava poikkeamispäätöstä tai asemakaavan muuttamista kokonaan. Luvanvaraisuutta harkittaessa otetaan huomioon käyttötarkoituksen muutoksen vaikutus kaavan toteuttamiseen ja muuhun maankäyttöön sekä rakennukselta vaadittaviin ominaisuuksiin (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999, 125 §.)

Jos toiminnassa on kysymys ammattimaisesta majoitustoiminnasta, niin silloin kysymyksessä voi olla asunnon käyttötarkoituksen olennainen muutos ja käyttötarkoituksen muutos edellyttäisi rakennuslupaa. Rakennuslupaa voi edellyttää myös jo toimintaan hyväksytyissä rakennuksissa tehtävät muutostyöt, jos niillä voi olla vaikutusta rakennuksien käyttäjien turvallisuuteen ja terveydellisiin oloihin (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999, 125 §.)

3.6 Verotus

Majoitustoimintaan sovelletaan alennettua 10 prosentin verokantaa. Kiinteästi majoitustoimintaan liittyviä palveluja ovat siivous ja liinavaatteiden vaihto, joihin sovelletaan myös alennettua verokantaa, kun palvelut myydään majoituksen yhteydessä. Majoitustoiminnan ohessa tarjotaan usein myös oheispalveluja, kuten ravintola- ja ohjelmapalveluja sekä esimerkiksi varustevuokrausta, joiden verokanta vaihtelee. Vaikkakin majoitusyritys tarjoaa aamiaisen ja majoituksen useimmiten yhtenä kokonaisuutena, on aamiainen aina asiakkaalle erikseen myytävä palvelu. Näin ollen aamiainen tai muu ruokailu tulee eritellä kokonais hinnasta ja sen verokanta on 14 prosenttia. Aamiaisen tai muun ruokailun veron perusteena käytetään todellista myyntihintaa. Jos listahintaa ei ole, voidaan hyödyntää Verohallinnon vuosittain vahvistamaa ravintoedun arvoa, joka on vuonna 2020 ateriala kohden 6,80 €. Tavaroiden vuokraus, alkoholin myynti ja esimerkiksi saunan käyttömaksu verotetaan yleisen verokannan mukaan, joka on 24 prosenttia. (Verohallinto 2018.)

Verovelvollisella on arvonalisäverolain mukaan oikeus vähentää verollista liiketoimintaa varten tehtyjen hankintojen arvonalisävero (AVL 102 §). Aamiaismajoitus-

yritykset sijaitsevat usein vanhoissa rakennuksissa, joissa voi olla mittavia peruskorjaustarpeita, ennen kuin toiminnan pystyy aloittamaan. Kiinteistön rakentamiseen tai peruskorjaukseen liittyvien hankintojen arvonlisävero on vähennyskelpoista, jos rakennustyöhön liittyvän hankinnan tekee verovelvollinen ja kiinteistö tulee verovelvolliselle vähennykseen oikeuttavaan käyttöön. Vähennysoikeus koskee vain majoitusliikkeen käyttöön tulevaa osaa kiinteistöstä, mutta ei kiinteistön yksityiseen käyttöön tulevaa osaa. (Verohallinto 2018.)

4 Liiketoimintamalli

Toimiva liiketoimintamalli on menestyvän yritystoiminnan peruspilari. Liiketoimintamalli kertoo, mitä yritys tekee, kuinka se löytää asiakkaat, miten yritys tuottaa asiakkaille arvoa ja kuinka se tehdään mahdollisimman kannattavasti. On tärkeää, että organisaatiossa toimivilla henkilöillä on hyvä käsitys liiketoimintamallista ja että liiketoimintamallia analysoidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 66.)

Osterwalderin & Pigneurin mukaan liiketoimintamalli kuvaa, kuinka yritys luo, jakaa sekä ylläpitää arvoa, kuitenkin samalla pyrkien omalta kannaltaan mahdollisimman hyvään tulokseen. Hyvä liiketoimintamalli on riittävän yksinkertainen, nykyaikainen ja helposti ymmärrettävä, mutta se ei saa kuitenkaan yksinkertaistaa liikaa yrityksen toimintoja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14.)

Liiketoimintamallien kehittäminen alkaa asiakkaasta, sillä yrityksen toimeentulo perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen. Liiketoimintamallia käytetään terminä varsin yleisesti, mutta sen merkitystä ei ole määritelty selkeästi. Liiketoimintamallissa kuvataan liiketoiminnan keskeiset elementit sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Liiketoiminnan keskeisiä elementtejä on tarkasteltava kokonaisuutena, koska yhden osatekijän muuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen. (Saarelainen 2013, 10–16.)

Liiketoimintamallin suunnittelun perustana on tyydyttää nykyiset, mutta tyydyttämättömät markkinatarpeet, tuoda markkinoille uusia tekniikoita, tuotteita tai palveluja, parantaa, häiritä tai muuttaa olemassa olevia markkinoita luomalla parempi liiketoimintamalli tai luoda kokonaan uusi liiketoimintamalli. Jokaisen liiketoimintamallin suunnitteluprojektissa on omat haasteensa, koska jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa. Haasteena voi olla esimerkiksi se, ettei kykene ajattelemaan nykytilanteen ulkopuolelle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 244.)

Lyhyesti sanottuna liiketoimintamalli on suunnitelma liiketoiminnan toteuttamiseksi. Liiketoimintamallin on oltava joustava ja muokattavissa oleva, sillä asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen voi muuttua nopeastikin. Liiketoimintamalleja kehittäessä on tärkeää luoda useita vaihtoehtoisia malleja, joista lopullinen liiketoimintamalli voidaan rakentaa eri vaihtoehtoja vertailemalla sekä yhdistämällä niistä parhaat ominaisuudet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 184.)

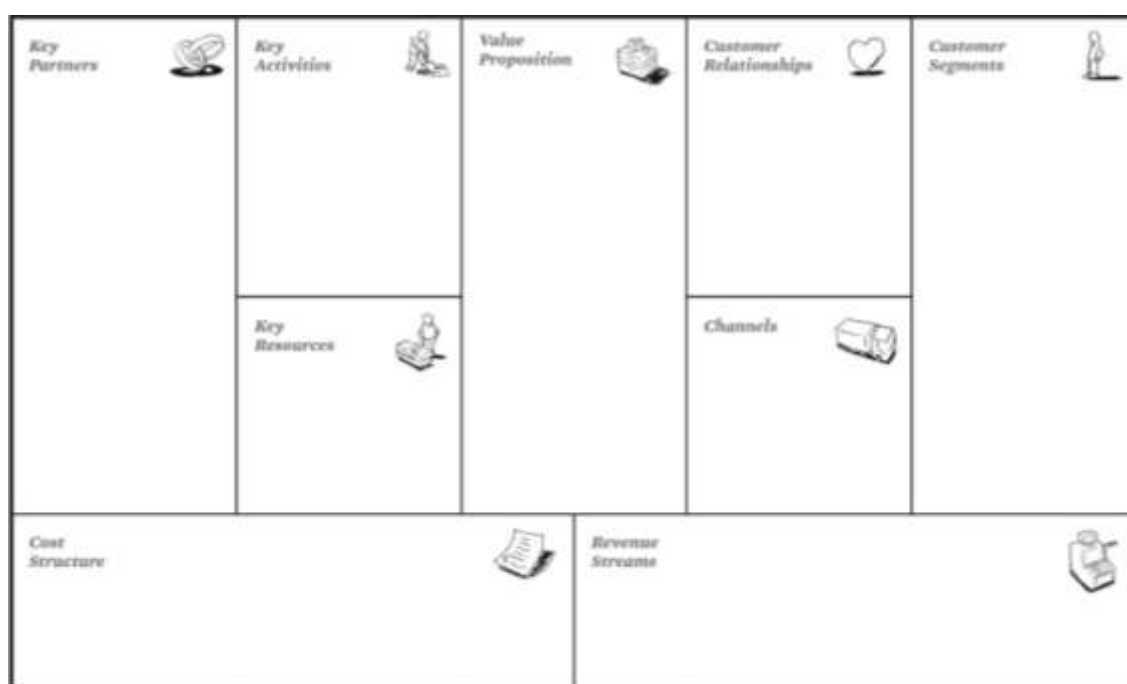
5 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on strateginen työkalu jo olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin ja uuden liiketoimintamallin kehittämiseen. Business Model Canvasin kehittäjät, Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur, kokosivat 470 liikkeenjohdon ammattilaista ympäri maailman. Työryhmän avustuksella kirjoitettiin käsikirja, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (2010), joka on saavuttanut maailmanlaajuisesti suuren suosion (Osterwalder & Pigneur 2010).

Business Model Canvasin perusideana on selvittää, kuinka yritys tuottaa asiakkaille arvoa. Sen tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet ja hyödyntää niitä kilpailuetuna. BMC:llä pyritään kuvaamaan yrityksen liiketoimintamallin todellinen potentiaali avaamalla keskeiset toiminnot ja havainnollistamalla eri toimintojen vuorovaikutukset. BMC:n avulla on helpompi ymmärtää nykyistä liiketoimintamallia ja arvioida, tarvitseeko sitä muuttaa tai korvata kokonaan uudella

mallilla yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14–16; Rintala 2019, 25.)

BMC-menetelmään perustuva liiketoimintamalli rakentuu yhdeksän osa-alueen ympärille, joiden on oltava keskenään tasapainossa. Nämä yhdeksän osa-alueita ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, ja -toiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenne. BMC:n osa-alueet rakennetaan ennalta määrättyssä järjestyksessä, jotta liiketoimintamallin lopputulos olisi mahdollisimman luotettava. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)



Kuvio 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

Business Model Canvasin etuja ovat sen monipuolisuus ja helppokäyttöisyys. Sen täyttäjät tarvitsee vain kynän sekä nipun tyhjiä Canvas-pohjia, joihin liiketoimintamallin suunnittelija tai suunnitteluryhmä voi nopeastikin luonnostella useita erilaisia liiketoimintamalleja. Jotta liiketoimintamalli olisi tarpeeksi innovatiivinen, tulisi Canvasin täyttäjän pyrkiä unohtamaan, kuinka asiat tyypillisesti tehdään ja mitkä ovat alan tyypilliset toimintatavat. (Ojasalo ym. 2014, 184.)

Business Model Canvas on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Ching ja Fauvel (2013) ovat nostaneet artikkelissaan esiin BMC:n puutteita, kuten kilpailija-analyysin ja liiketoiminnan tavoitteiden puuttumisen sekä joidenkin termien kohdalla liiallisen yksinkertaisuuden, mutta toisaalta toisten kohdalla myös monimutkaisuuden. Mallista puuttuu myös riskien arviointi. (Ching & Fauvel 2013, 28–29.) BMC:n koetaan kuitenkin luovan hyvän pohjan liiketoiminnalle, ja se on sovellettavissa hyvin kaikille toimialoille.

Seuraavassa luvussa esittelen BMC:n yhdeksän osa-alueetta. Suluissa on myös osa-alueiden englanninkieliset termit, koska eri lähteissä näiden suomenkieliset käännökset on toteutettu hieman eri tavoin.

6 Business Model Canvasin osa-alueet

6.1 Asiakassegmentti

Asiakkaiden ryhmittely eri segmentteihin on asiakassuhteiden hallinnoinnin ja markkinoinnin kannalta tärkeää. Segmentoinnin periaate on, että asiakkaat ovat erilaisia ja yrityksen tulisi lähtökohtaisesti palvella niitä asiakkaita, jotka hyötyvät liiketoiminnasta eniten. (Viitala & Jylhä 2013, 85.)

Asiakassegmentti (Customer Segments) on asiakasryhmä, joilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Karkeasti asiakkaat voidaan segmentoida esimerkiksi iän, sukupuolen, harrastusten, varallisuuden tai vaikkapa asuinpaikan perusteella. Asiakkaat edustavat eri segmenttejä myös, jos heidät tavoitetaan eri jakelukanavien kautta, heillä on erilaiset toiveet ja tarpeet tai he ovat valmiita maksamaan erilaisista ominaisuuksista. Mitä tarkemmin eri asiakassegmentit saadaan kuvattua, sitä paremmat lähtökohdat saadaan yrityksen markkinoinnin keinoille. (Bergström & Leppänen 2018, 118.)

Asiakkaat ovat kaikkien liiketoimintamallien tärkein osa-alue, koska ilman asiakkaita yksikään yritys ei voi menestyä. Liiketoimintamalliin voi sisällyttää yhden

tai useamman, suuren tai pienen asiakassegmentin. Yrityksen on kuitenkin tehtävä päätös, mitä segmenttejä yritys palvelee ja mitkä segmentit jätetään huomioimatta. Tämä selkeyttää liiketoimintamallin suunnittelua, kun ymmärretään, minkä tyyppisten asiakkaiden tarpeita halutaan tyydyttää. (Koskinen ja Koponen 2017, 8–9; Osterwalder ja Pigneur 2010, 20.)

Visit Finland (2019) on määritellyt asiakastutkimuksen perusteella Suomen matkailualan tämän hetken merkittävät asiakassegmentit kuuteen pääryhmään. Ne ovat luonnon ihmeiden metsästäjät, luontonautiskelijat, aktiiviset seikkailijat, suomalainen luksus, citybreikkaajat ja aitouden etsijät. Kolmessa kohderyhmässä Suomi nähdään kilpailukykyisenä jopa kansainvälisellä tasolla. Nämä kohderyhmät ovat luonnon ihmeiden metsästäjät, luontonautiskelijat ja aktiiviset seikkailijat. (Visit Finland 2019, 23.)

6.2 Arvolupaus

Arvolupausten (Value Propotions) osa-alue kuvaa tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakassegmentille. Arvolupaus on pääasiallinen syy siihen, miksi asiakkaat valitsevat tietyn yrityksen jonkun toisen sijasta. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeet. Jokainen arvolupaus koostuu valituista tuotteista tai palveluista, joka vastaavat tietyn asiakassegmentin vaatimuksia. Jotkut arvolupaukset voivat olla innovatiivisia ja edustaa uutta tai häiritsevää tarjousta. Ne voivat olla myös samanlaisia kuin jo olemassa olevat arvolupaukset, mutta niihin on lisätty ominaisuuksia ja määritteitä, jotka tuovat lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22.)

Eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita ja kokevat arvon tai hyödyn henkilökohtaisesti. Kokemus perustuu asiakkaan omaan, subjektiiviseen arvioon. Asiakkaan kokemat arvot voivat olla määrällisiä, kuten hinta, turvallisuus tai helpous. Arvot voivat olla myös laadullisia, kuten muotoilu tai asiakaskokemus. Arvolupaus luo arvoa asiakassegmentille erilaisten elementtien yhdistelmällä, joka vastaa kyseisen segmentin tarpeita. Arvolupaus voi myös vedota ihmisten

tunteisiin ja tuoda sitä kautta lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin, kuten tarinan luominen tuotteen ympärille tai asiakaskokemuksen korostaminen. Paras arvolutaus on kaikkien näiden ominaisuuksien yhdistelmä, jolla luodaan mahdollisimman suuri etu kilpailijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2018, 24; Koskinen ja Koponen 2017, 10; Osterwalder ja Pigneur 2010, 22.)

Yleisesti ottaen arvolutaus ilmaisee asiakkaan kokonaisuutena saamaa arvoa, jossa voi tuotteen lisäksi olla myös muita lisäarvoa tuottavia palveluja sekä toimintamalleja. Majoituspalveluyrityksen arvolutaus voi olla esimerkiksi palvelun laadun eri elementtejä, liiketoiminnan kestävyys, hiljaisuus, elämyksellisyys, korkealaatuinen asiakaspalvelu tai vaikkapa ainutlaatuinen toimintaympäristö.

6.3 Kanavat

Jakelu- ja palvelukanavat (Channels) kuvaavat, kuinka yritys toimittaa arvolutauksensa asiakkaille kustannustehokkaasti esimerkiksi viestinnän, jakelun ja myyntikanavien kautta. Erilaiset kanavat lisäävät asiakkaiden tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista. Ne auttavat asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolutausta ja antavat asiakkaille mahdollisuuden ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Kanavat voivat toimittaa myös yrityksen arvolutauksen asiakkaiden tietoisuuteen, ja ne tarjoavat ostoksen jälkeistä asiakastukea. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26.)

Asiakasryhmien toiveet ja tarpeet muuttuvat koko ajan, ja asiakkaat haluavat palvelun mahdollisimman nopeasti ja helposti, mieluiten yhdestä ja samasta paikasta. Asiakasryhmien muuttuvat tarpeet korostavat kasvavissa määrin myös yrityksen avainkumppanuuksien merkitystä, jolloin voidaan luoda parhaimmillaan jopa kokonaan uusia liiketoimintamalleja. (Helander ym. 2013, 19.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan kanavilla on viisi erillistä vaihetta: tietoisuus, arviointi, ostaminen, toimitus ja jälkimarkkinointi. Kaikki kanavat voivat kattaa yhden tai useamman vaiheen. Kanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin.

riin sekä omiin että kumppanikanaviin. Asiakkaita voidaan tavoitella omien kanavien, kuten omien myymälöiden ja verkkosivujen kautta tai kumppaneiden, kuten jälleenmyyjien ja tukkukauppojen kautta. Oleellista on löytää oikea tasapaino eri kanavien välillä ja yhdistellä niitä tavalla, joka luo hyvän asiakaskokemuksen ja maksimoi tulot. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 27.) Kanavatyyppit ja vaiheet on esitelty taulukossa 1.

Kanavatyyppit			Vaiheet				
Oma	Suora	Myynti	1. Tietoisuus	2. Arviointi	3. Ostaminen	4. Toimitus	5. Jälkimarkkinointi
		Verkkomyynti					
Kumppanin	Epäsuora	Oma myymälä	Kuinka liisäämme tietoisuutta yrityksemme tuotteista ja palveluista?	Miten sitoutamme asiakkaamme yrityksen arvoihin?	Miten asiakkaat voivat hankkia yrityksen tuotteita tai palveluja?	Miten lunastamme asiakkaalle luvattun arvolupauksen?	Miten tarjomme asiakastukea ostoksen jälkeen?
		Kumppanin myymälä					
		Tukku					

Taulukko 1. Kanavien tyypit ja vaiheet (Osterwalder ja Pigneur 2010, 27).

Matkailuyrityksen on tärkeää huomioida, että se myy tuotteitaan ja palveluitaan mahdollisimman monessa kanavassa. Palveluiden myynti omien kanavien kautta on tärkeää, mutta se vaatii myös merkittävästi resursseja ja investointeja. Matkailuyrityksen asiakas on monesti ulkomaalainen, joten palvelua on saatava vähintäänkin myös englanniksi. Kumppanin jakelukanavat ovat asiakkaille monesti tuttuja ja turvallisia, niissä on toimiva maksuliikenne ja asiakas saa palvelua useimmiten omalla kielellään. (Visit Finland 2019, 59.)

6.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden (Customer Relationships) osa-alue kuvaa suhteita, joita yritys muodostaa tiettyjen asiakassegmenttien kanssa. Yrityksen tulee selkeästi päättää, minkälaisen asiakassuhteen se haluaa luoda kunkin asiakasryhmän

kanssa. Suhteet voivat vaihdella henkilökohtaisista automatisoituihin. Asiakassuhteita voivat määritellä seuraavat motiivit: asiakashankinta, asiakkaan säilyttäminen ja myynnin lisääminen. Yrityksen liiketoimintamallin edellyttämät asiakassuhteet vaikuttavat merkittävästi koko asiakaskokemukseen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 28; Rintala 2019, 14.)

Asiakassuhteet voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin. Henkilökohtainen palvelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa asiakas voi kommunikoida todellisen henkilön kanssa ja saada apua prosessin aikana eri kanavien kautta. Omistautuneessa henkilökohtaisessa palvelussa asiakas on yritykselle erityisen arvokas ja hänellä on mahdollisuus erityisen henkilökohtaiseen palveluun. Itsepalvelumallissa yrityksellä ei ole suoraa suhdetta asiakkaaseen vaan yritys tarjoaa erilaisia keinoja asiakkaiden itsepalveluun. Automatisoiduissa palveluissa yhdistetään asiakaspalvelun eri muotoja automatisoiduilla prosesseilla, esimerkiksi henkilökohtaiset verkkoprofiilit tunnistavat yksittäiset asiakkaat ja heidän ominaisuutensa sekä tarpeet. Yritykset voivat luoda myös esimerkiksi verkkoyhteisöjä helpottamalla yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. Yritykset voivat tehdä asiakkaiden kanssa myös yhteistyötä, esimerkiksi YouTube-videoiden kautta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 29.)

6.5 Tulovirrat

Liiketoimintamallia luodessa voidaan pohtia kysymyksiä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja kuinka paljon, miten yritys hinnoittelee tuotteet ja palvelut sekä kuinka yrityksen tulovirta rakentuu. (Ojasalo ym. 2014, 184.)

Tulovirrat (Revenue Streams) kuvaavat tuloja, jotka yritys saa eri asiakassegmenteistä. Yrityksen on pohdittava, minkä hinnan kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta sekä miten kyseinen asiakassegmentti haluaa sen maksaa. Kysymykseen vastaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden tuottaa tulovirtoja jokaisesta asiakassegmentistä. Jokaisella tulovirralla voi olla erilaisia hinnoittelumekanismia, kuten kiinteät listahinnat,

neuvotteluun perustuva hinnoittelu, huutokaupat, markkinoihin perustuva hinnoittelu ja volyymeihin perustuva hinnoittelu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi yrityksen kannattavuuden merkittävimmistä tekijöistä. Liiketoiminta on kannattavaa vain, mikäli tulovirrat ovat suuremmat kuin kustannukset. Hinnoittelu vaikuttaa myös siihen, kuinka laadukkaaksi tai arvokkaaksi asiakas kokee tuotteen. Asiakas kokee kalliin tuotteen laadultaan ja muotoilultaan paremmaksi kuin halvan tuotteen. Liiketoiminnan kannattavuus paranee, kun myyntihintaa voidaan nostaa ja myyntimääriä kasvatetuksi, mutta samaan aikaan saada kustannuksia pienemmäksi. (Järvenpää ym. 2017, 213.)

6.6 Avainresurssit ja avaintoiminnot

Avainresurssit (Key Resources) kuvaavat yrityksen tärkeimmät voimavarat, joita tarvitaan toimivaan liiketoimintamalliin. Avainresurssit antavat yritykselle mahdollisuuden luoda ja toimittaa arvolupauksensa asiakkaalle, saavuttaa asiakkaat, ylläpitää asiakassuhteita ja ansaita tuloja.

Erilaisia avainresursseja tarvitaan liiketoimintamallin tyyppin mukaan. Tärkeimmät resurssit voivat olla fyysisiä, kuten rakennukset, ajoneuvot ja koneet, taloudellisia, kuten oma pääoma ja ulkopuolinen pääoma, henkisiä, kuten yrittäjän oma ja henkilöstön osaaminen tai tiedollisia, kuten tuotemerkit, patentit ja tekijänoikeudet. Avainresurssit voivat olla yrityksen omia, vuokrattuja tai hankittu avainkumppaneilta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 34–35.)

Avaintoiminnot (Key Activities) ovat puolestaan yrityksen tärkeimpiä toimintoja, joilla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Jokaisen yrityksen tulee valita strategiansa pohjalta tärkeimmät tuotteet tai palvelut, jotta yritys voi menestyä. Avainresurssien tapaan avaintoimintojen tulisi olla sellaisia, että ne tuottavat yritykselle arvoa, tavoittavat kohdeasiakkaat, luovat ja ylläpitävät asiakassuhteita sekä tuovat yritykselle tuloja. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 36.) Matkailuyrityksen avaintoimintoja ovat muun muassa majoitus ja ruokailu, ohjelmapalvelut,

kuljetukset, välinevuokraus sekä muut oheispalvelut, kuten kokous- ja juhlatilojen vuokraus.

6.7 Avainkumppanit

Yhä useammin asiakkaan ostama tuote tai palvelu syntyy monen yrityksen yhteistyön tuloksena. Kaikkea osaamista ja resursseja ei tarvitse olla itsellä vaan niitä voidaan täydentää organisaation ulkopuolelta yhteistyökumppaneiden ja verkoston osaamisella. Verkostomainen toiminta edellyttää vahvaa luottamusta kumppaneiden välillä. Parhaimmillaan yhteistyöstä voi syntyä jopa kokonaan uutta liiketoimintaa. (Helander ym. 2013, 14–19.)

Avainkumppanuuksien (Key Partnerships) lohkossa kuvataan keskeisten yhteistyökumppaneiden verkosto, jotka saavat liiketoimintamallin toimimaan. Yritykset muodostavat kumppanuuksia monista syistä, ja avainkumppanuudet ovat monien liiketoimintamallien kulmakivi. Kumppanuuksia solmitaan yritysten liiketoimintamallien optimoimiseksi, riskien vähentämiseksi tai resurssien hankkimiseksi, mikä alentaa yleensä myös kustannuksia. Avainkumppanuudet voidaan jakaa neljään tyyppiin, jotka ovat seuraavat: 1. yhteistyö yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään. 2. kilpailijoiden välinen yhteistyö. 3. yhteishankkeet uuden liiketoiminnan kehittämiseksi. 4. ostajan ja toimittajan suhteet luotettavien toimitusten varmistamiseksi. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 38.)

Yhteistyökumppaneiden valinnassa yrityksen on hyvä pohtia, mitä se odottaa suhteelta ja miten yritys hyötyy yhteistyöstä. Yritys voi esimerkiksi teettää osan tuotteistaan tai toiminnoista alihankintana. Onnistunut alihankinta voi olla yritykselle elintärkeää, koska alihankkijayrityksellä on taitoa ja resursseja tuottaa asioita, joita yritys ei itse pysty tuottamaan. Yrityksen voi olla kannattavampaa ja tehokkaampaa ulkoistaa esimerkiksi markkinointitoimenpiteitä. (Bergström & Leppänen 2018, 70.)

6.8 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne (Cost Structure) kuvaa liiketoimintamallin toteuttamisesta aiheutuvia kustannuksia. Arvon luominen sekä tarjoaminen asiakkaalle, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja tulojen tuottaminen aiheuttavat kaikki kustannuksia. Kustannukset voidaan laskea määrittelemällä avainresurssit, -toiminnot ja -kumppanuudet. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 40.)

Tyypillisesti kustannukset luokitellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset, kuten materiaalikustannukset ja suoritusperusteiset palkkakustannukset, kasvavat tuotantomäärän kasvaessa ja pienenevät, kun tuotanto supistuu. Tuotantomäärän muutokset eivät puolestaan vaikuta kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi kuukausipalkat, koneiden ja kaluston poistot ja rahoituskustannukset. (Järvenpää ym. 2017, 55–56.)

Kustannuksiin perustuvat liiketoimintamallit keskittyvät kustannusten minimointiin aina, kun mahdollista. Tällä lähestymistavalla pyritään luomaan ja ylläpitämään mahdollisimman matalaa kustannusrakennetta käyttämällä alhaisen hinnan arvolupauksia, maksimaalista automatisointia ja laajaa ulkoistamista. Tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi halpalentoyhtiöt. Toiset yritykset keskittyvät puolestaan arvon luomiseen. Ensiluokkaiset arvolupaukset ja korkealaatuinen henkilökohtainen palvelu luonnehtivat yleensä arvoperusteisia liiketoimintamalleja. Tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi ylelliset hotellit. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 41.)

7 Liiketoimintamallin kehitystyö

7.1 Liikeidea lyhyesti

Perustettavan majoitusyrityksen liiketoimintamalli käydään tarkemmin läpi Business Model Canvas -menetelmällä luvussa kahdeksan, mutta lyhyesti avattuna suunnitelmissani on perustaa Joensuun seudulle bed & breakfast-tyyppinen

majoitusyrittäjä, jossa on vivahteita niin maatilamatkailu- kuin hostellipuoleltakin. Maatilamatkailun toimialalta haluaisin tuoda perustettavaan majoitustoimintaan idyllisen toimintaympäristön muutamine kotieläimineen ja hostellipuolelta itsepalvelumahdollisuuksia ja yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi asiakkaiden saapumisen ovikoodeilla heidän omien aikataulujensa mukaan ja vapaassa käytössä olevat keitto-, oleskelu- ja saunatilat haluaisin ehdottomasti huomioida toiminnassani.

Aamiaista lukuun ottamatta en tarjoaisi ainakaan toiminnan alkuvaiheessa muita ravintolapalveluita. Jos tulevan toimipaikan tilat mahdollistaisivat kuitenkin tämän, niin selvittäisin ehdottomasti, olisiko esimerkiksi jollain lähialueen ravintolayrittäjällä halukkuutta lähteä pyörittämään alihankkijana ravintolapuolta aamupaloihin. Näin voisin itse keskittyä liiketoiminnan ydinalueeseen, majoituspalvelujen tarjoamiseen ja asiakashankintaan. Tilojen joustaessa ja toimipaikan sijainnin sen mahdollistaessa olisi myös hienoa, jos majoitustoiminnan ohessa voisi tarjota pienimuotoisesti myös ulkoiluvarusteiden, kuten polkupyörien ja kanoottien vuokrauspalveluja sekä avainkumppaneiden kautta myös opastettuja retkiä lähialueille.

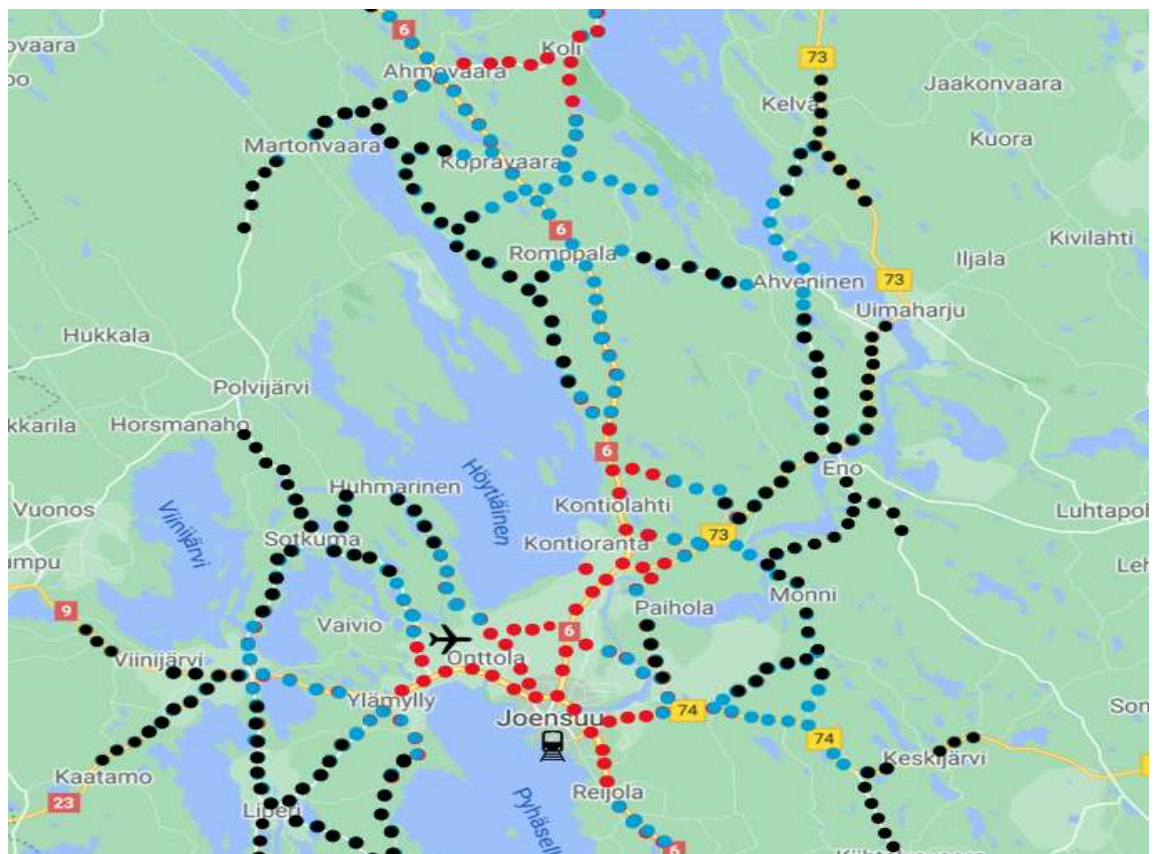
Vuodepaikkojen määrän tulen rajaamaan ainakin toiminnan alkuvaiheessa varsin pieneksi, noin 20–25 henkeen, jota voisi sitten tarvittaessa kasvattaa toimitilojen tai kiinteistön rakennusoikeuden sen mahdollistaessa. Tällöin näkisin myös varsin pienellä taloudellisella riskillä suoraan, olisiko kyseisen tyyppiselle toiminnalle kysyntää ja tarvetta toimialueella. Haluan kiinnittää majoitusyrityksen suunnittelutyössä erityistä huomiota tulevan liiketoiminnan kestävyteen ja toimintaympäristön esteettömyyden periaatteisiin. Toisin perustettavaan liiketoimintaan hyväksi havaittuja toimintatapoja eri yrityksistä muualta Suomesta.

Suuri haaveeni olisi, että toimintaan soveltuva kiinteistö löytyisi idyllisestä maisemasta läheltä Joensuuta tai Kontiolahtea sekä mielellään vesistön rannalta tai sen välittömästä läheisyydestä. Toimialueen rajausta käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

7.2 Toimialueen rajaus

Ensimmäiseksi halusin rajata perustettavan majoitusyrityksen liiketoiminta-alueen. Lähdin pohtimaan aluerajaukseen maakunnan matkailun vetovoimatekijöiden, mutta myös omien kokemusteni kautta. Päällimmäisenä esiin nousee Joensuun kaupunki maakuntakeskuksena, Kolin kansallispuisto ja Ilomantsi. Muita yksittäisiä kohteita ovat Kontiolahden ampumahiihtokeskus, Patvinsuon ja Petkeljärven kansallispuistot sekä myös Valamon luostari. Näistä Ilomantsin ja Heinäveden suunnat jätän kuitenkin aluerajauksen ulkopuolelle, koska näitä alueita en itse tunne kovinkaan hyvin ja ne jäävät maantieteellisesti sivuun valtateistä.

Määritin aluerajauksesta karttapohjalle itseäni kiinnostavat alueet maanteiden mukaisesti. Punaisen värikoodin alueet lähialueineen kiinnostavat minua eniten, sinisen värikoodin alueet ovat myös varteen otettavia ja mustalla merkityt alueet sekä näiden ulkopuolisen alueen jätän kokonaan rajauksen ulkopuolelle. Perustettavan majoitusyrityksen kiinteistön tai toimitilan tulisi siis löytyä joko punaiselta tai siniseltä alueelta.



Kartta 1. Toimialueen rajaus värikodein (Karttapohja: Google Maps).

Punaisen värin alueet keskittyvät suurempien maanteiden läheisyyteen ja näisäkin Joensuun keskustaan ja Kolin suuntaan johtaville väylille. Itseäni houkuttelevimpana vaihtoehtona näkisin juuri Joensuun ja Kontiolahden välisen alueen, josta kulkee esimerkiksi merkittävä osa Kolin alueen kävijöistä. Näin myös muun muassa Joensuun alueen palvelut, lentokenttä ja juna-asema, Kontiolahden ampumahiihtokeskus sekä suuret järvet olisivat lähellä.

7.3 Kilpailijat toimialueella ja niiden näkyvyys hakukanavilla

Toiseksi halusin selvittää, mitä kilpailevia majoitusyrityksiä rajatulla toimialueella toimii ja kuinka ne löytyvät hakukanavilta ja sosiaalisesta mediasta. Näkisin, että perustettavalla majoitusyrityksellä tulisi olla vähintään omat kotisivut, Facebook- ja Instagram-sivustot ja sen tulisi löytyä ainakin Bookingista ja TripAdvisorista. Hakutulokset rajasin bed & breakfasteihin, maatilamajoituksiin sekä guesthouseihin.

Booking.com -haulla löytyy Pohjois-Karjalasta yksitoista aamiasmajoitusyritykseksi luokiteltua yritystä. Näistä yrityksistä kolme, Liperissä toimiva Ollilan Tupa sekä Kolilla toimivat Kolin keidas ja Kolin Ryyränen toimivat rajatulla liiketoiminta-alueella. Muita aamiasmajoitusyrityksiä olivat Paksuniemen majatalo Rääkkylässä, Puukarin Pysäkki Valtimolla, Kuuksenkaari B&B Ilomantsissa, Majatalo Veikeä Vuohi Lieksassa, Koveron Majatalo, Herranniemi Vuonislahdessa, Kyykerin kartano Outokummussa ja B&B Savikon Kartano. Kun hakuun lisättiin guesthouset ja maatilamajoitukset, löytyi toimialueelle vielä kolme majoitusyritystä lisää: Kolilla toimiva Paimentupa ja Koli Freetime sekä Matkamaja Niittylahdessa. Muita tiedossa olevia maatilamatkailuyrityksiä rajatulla toimialueella ovat Saarilan maatilamatkailu Polvijärvellä, Karvisen Kissanpäivät Liperissä ja Maatilamatkailu Hirvonen Suhmurassa.

	Kotisivut	Booking	TripAdvisor	Facebook	Instagram
Karvisen Kissanpäivät	•	Ei	Ei	•	Ei
Koli Freetime	•	•	•	•	Ei
Kolin Keidas	•	•	•	•	•
Kolin Ryynänen	Ei	•	•	•	•
Maatilamatkailu Hirvonen	•	Ei	Ei	•	Ei
Ollilan Tupa	•	•	•	•	•
Paimentupa	•	•	•	•	•
Saarilan maatilamatkailu	•	Ei	Ei	•	Ei

Taulukko 2. Kilpailijoiden näkyvyys hakukanavilla ja sosiaalisessa mediassa.

Valituista majoitusyrityksistä löytyi jopa yllättävänkin suuri ero näkyvyyksissä eri hakukanavilla. Aamiaismajoitusyritykset löytyivät hakukanavilta hyvin, joskin Kolin Ryynäsellä ei ollut kotisivuja ja Kolin Freetime ei ollut Instagramissa. Maatilamatkailuyritykset löytyivät hakukanavilta puolestaan todella heikosti. Näille yhteinen piirre oli, että niillä oli vain jonkinlaiset kotisivut ja Facebook-sivusto. Myös näiden sivustojen osalta päivitykset olisivat jo tarpeen, koska esimerkiksi kotisivut eivät olleet yleisilmeeltään kovinkaan houkuttelevia ja niissä oli paljon jo vanhentunutta sisältöä. Ollilan Tupa nousi puolestaan valituista yrityksistä selkeästi eniten edukseen. Kotisivut olivat tyylikkääät ja päivitettyt, sosiaalisten median kanaviin tuotetaan tasaisesti laadukasta sisältöä ja yritys on saanut hakukanavilla hyvät arvostelut.

7.4 Hyviä esimerkkejä muualta Suomesta

Olen pyrkinyt valitsemaan omilla lomareissuillani majoituskohteiksi jo useamman vuoden ajan sellaisia yrityksiä, joista saisin hyvä ideoita myös omaan liiketoimintaani. Olen havainnut näissä hieman yllättäen myös useita yhtäläisyyksiä keskenään. Esimerkiksi hyvin monessa majoitusyrityksessä on ollut sähköinen sisäänkirjautuminen ja sähköiset ovikoodit, mitkä ovat helpottaneet saapumista etenkin ilta-aikaan. Yksi yhtäläisyys on ollut myös se, että lähes poikkeuksetta olen löytänyt kyseiset majoitusyritykset ensin sosiaalisen median, useimmiten Instagramin kautta. Uskon, että näin on käynyt myös monelle muulle, joka ko-

rosta sosiaalisen median vahvuutta nykyajan kuluttajakäyttäytymisessä. Hyväksi havaittuja toimintatapoja on ollut lähes kaikissa yrityksissä, joista ohessa esittelen muutamia.

Yksi hyvä referenssikohde on ollut Porvoon vanhassa kaupungissa toimiva **Old Town B&B Ida-Maria**. Varasimme majoituksen Booking.comin kautta ja saimme hyvin pian varauksen vahvistamisen jälkeen omistajalta tekstiviestillä pääoven ovikoodin, koska saavuimme kohteeseen vasta myöhään illalla. Ida-Marian majoitushuoneiden ovissa oli tosin vielä perinteiset avaimet, ja avain oli odottamassa valmiina oven lukossa. Kyseisessä majoitusyrityksessä oli tuolloin muutamia majoitushuoneita sekä yhteiset kylpyhuone- ja wc-tilat idyllisessä vanhassa puutalossa.

Yksi ehdottomasti omaan perustettavaan majoitusyritykseeni mukaan otettava idea Ida-Marialta tulisi olemaan saunavuoron omatoiminen varaaminen. Majoitusrakennuksessa oli aina valmis kiuas, jonka asiakas sai käydä kytkemässä itse päälle. Sauna lämpeni nopeasti, ja saunavuoron sai varattua itselleen enintään tunniksi. Kehittämiskohteena Ida-Mariassa näkisin toisen kylpyhuoneen lisäämisen majoitusrakennukseen, koska jos saunassa oli toinen porukka, et itse päässyt esimerkiksi suihkuun ollenkaan. Majoitushuoneet sijaitsivat yläkerrassa ja aamupala tarjoiltiin alakerrassa, jossa mukava yrittäjä kertoi toiminnastaan sekä suositteli lähialueen käyntikohteita.

Toinen mieleenpainuva kohde on ollut Rovaniemellä toimiva **Hostel Café Koti**, jonka tyyppinen liiketoiminta olisi mielestäni jopa suoraan kopioituna toimivissa päin Suomea tahansa. Hostel Café Koti sijaitsee aivan Rovaniemen keskustassa. Majoituspaikan huoneet ja makuusalit ovat valoisia ja tyyliiltään skandinaavisia. Majoituspaikassa on yksityisiä hotellitasoisia huoneita omalla kylpyhuoneella sekä makuusaleja, joihin kuuluu jaettu kylpyhuone. Hostellivieraiden käytössä ovat yhteiset keittiö- ja oleskelutilat, jotka olivat ainakin vierailun aikaan syksyllä 2019 todella siistit ja nykyaikaiset. Hostellin alakerrassa toimii kaikille avoin lounaspaikka ja kahvila.



Kuva 3. Hostel Café Koti (Kuva: Lauri Tukiainen).

Yhtenä Hostel Café Kodin erikoisuutena on hostellin kattoterassilla kesäaikaan säävarauksella toimiva anniskeluravintola ”mökki”. Terassilla on myös sauna ja palju. Täyden kympin kokonaisuus asiakaspalvelua myöten, joka sopii myös tarkemman budjetin omaavan matkailijan kukkarolle. Myös kotisivut ja sosiaalisen median kanavat ovat visuaalisesti tyylikkää, ja niitä päivitetään aktiivisesti. Hostel Café Koti toimii ehdottomasti yhtenä inspiraation lähteenä oman yritykseni suunnitelmien suhteen.

Kolmantena haluan nostaa esiin Vuokatissa, 6-tien välittömässä läheisyydessä toimivan **Haapala B&B:n**. Harmillisesti en ole itse päässyt vielä vierailemaan tai majoittumaan Haapalassa, koska se on ollut ohi kulkiessani joko täyteen varattu tai siellä on ollut yksityistilaisuus. Haapalan erikoisuus on se, että heidän päätöimintänsä on yrityksen nimestä poiketen ravintola- ja juhlatilatoiminta sekä pienpanimo. Haapalassa on lisäksi 10 majoitushuonetta, jotka ilmeisesti lähinnä tukevat ravintolan toimintaa. Myös Haapala B&B:llä on esimerkillisen hienot kotisivut ja sosiaalisen median kanavat, joista jokaisen majoitus- ja ravintola-

alalla toimivan yrityksen olisi hyvä ottaa mallia omiin kanaviinsa. Sosiaalisessa mediassa olen päässyt seuraamaan yrityksen toimintaa sekä kehittymistä, ja täällä tulen varmastikin vierailemaan lähitulevaisuudessa.

8 Majoituspalveluyrityksen liiketoimintamalli - Business Model Canvas

8.1 Asiakassegmentti

Karkeasti segmentoituna perustettavan majoitusyrityksen kohderyhmät ovat suomalaiset ja ulkomaalaiset lomamatkailijat sekä työmatkailijat. Mielestäni Visit Finlandin (2019) segmentointi kuuteen pääasiakasryhmään (luonnon ihmeiden metsästäjät, luontonautiskelijat, aktiiviset seikkailijat, suomalainen luksus, citybreikkaajat ja aitouden etsijät) on varsin hyvä, ja näistä näkisin yritykseni pääkohderyhmiksi aktiiviset seikkailijat, luonnon ihmeiden metsästäjät ja aitouden etsijät, koska luonto ja paikallinen elämäntapa ovat suuressa osassa liiketoimintaa. Nämä ovat myös Pohjois-Karjalan ehdottomia matkailuvaltteja, koska luonto on meillä ”takapihalla” ja paikalliset ihmiset ovat todella aitoja.

Aktiiviset seikkailijat ovat innokkaita luonnossa suoritettavien aktiviteettien harrastajia. He ovat uteliaita kokeilemaan uusia ja vähän erikoisempiakin urheilu- ja liikuntalajeja. He haluavat kokea luontoa ja kauniita maisemia aktiviteettien kautta. Matkustusmotiivina kohderyhmällä on lyhyesti sanottuna aktiivinen toimintaloma luonnossa. Kohderyhmää kiinnostaa erilaiset extreme-lajit, maastohiihto, talvi ja arktinen luonto, eläinten tarkkailu sekä vesi-, lumi- ja maastoaktiviteetit. (Visit Finland 2019.) Aktiivisille seikkailijoille tarjoaisin perustettavassa majoitusliikkeessä ympärivuotisesti hyvän tukikohdan erilaisten aktiviteettien harrastamiselle ja myös tilat varusteiden huoltoon.

Luonnon ihmeiden metsästäjät haluavat ainutlaatuisen luontokokemuksen. Heille tärkeintä on nähdä luonnon ihmeitä jopa suorittamiseksi asti, ikuistaa niitä ja jakaa kuvia kokemuksistaan. Kohderyhmä eroaa muista luontosegmenteistä

nimenomaan tarkan motiivinsa vuoksi. Luonnon ihmeiden metsästäjiä kiinnostavat erityisesti revontulet, yötön yö, kansallispuistot ja metsät. Kohderyhmän asiakkaat käyttävät Instagramia enemmän kuin muita somekanavia etsiessään matkustusinspiraatioita. (Visit Finland 2019.) Perustettavassa majoituspalveluyrityksessä kohdistaisin markkinoinnin tähän kohderyhmään erityisesti talvikaudella.

Aitouden etsijät haluavat sulautua paikallisten joukkoon ja välttää ”turistirysiä”. He haluavat kokea, miltä tuntuisi asua kyseisessä maassa tai paikassa. Samalla he haluavat osallistua aktiivisesti ja monipuolisesti paikalliseen elämäntapaan. Tätä kohderyhmää kiinnostavat museot ja tapahtumat, luonnosta nauttiminen, saunominen, paikallinen ruokakulttuuri, kulttuurikohteet ja erikoismajoitukset. (Visit Finland 2019.) Aitouden etsijöille voisimme tarjota kokonaisvaltaisia elämyksiä varsin helpostikin esimerkiksi vain olemalla luonnollisia, aitoja pohjoiskarjalaisia esitellen paikallisia erikoisuuksiamme niin ruokapuolella kuin palvelutarjonnassa.

8.2 Arvolupaus

Perustettavan majoitusyrityksen päätuote on laadukas ja turvallinen majoituskokemus idyllisessä ja äänimaisemaltaan hiljaisessa toimintaympäristössä puhutaan suomalaisen luonnon ympäröimänä. Majoituksen hintaan sisältyvät aina liinavaatteet ja pyyhkeet sekä aamupala, joten helppous olisi olennainen osa arvolupaus. Tarjoaisin asiakkaileni korkealuokkaisen asiakaskokemuksen, jossa huomioidaan erityisesti kestävän liiketoiminnan periaatteita ja toimitilojen esteettömyyttä, jotka ovat itselleni hyvin tärkeitä arvoja. Luonnollisesti esteettömät palvelurakenteet palvelevat kaikkia asiakassegmenttejä, mutta se on yritykselle myös ehdoton kilpailuetu.

Matkailuyrityksille on tarjolla kymmeniä erilaisia ohjelmia, järjestelmiä ja sertifiointeja vastuullisen matkailutoiminnan kehittämiseen. Osa järjestelmistä ja ohjelmista kattaa kaikki kestävän matkailun osa-alueet, kun taas toiset painottavat

ympäristövaikutuksien minimointia. Kestävän matkailun periaatteita ovat esimerkiksi ekologinen, kulttuurinen ja sosiaalinen kestävyys, laatu ja turvallisuus, taloudellinen kestävyys sekä vastuullisuusviestintä, joihin myös perustettavassa majoituspalveluyrityksessä tulisi kiinnittää huomiota (Business Finland, 2019.)

Hintatasoltaan majoituspalvelu ei olisi toimialueellaan kaikista edullisin vaihtoehto, muttei myöskään kallein. Ajatuksena on, että jokaisella majoitushuoneella tulisi olemaan oma nimi ja ”tarina”, joka perustuisi joko majoituskiinteistön historiaan tai lähiympäristöön, esimerkiksi eri nähtävyyksien nimin. Majoitusyritys olisi saavutettavasti helposti sekä omalla autolla että julkisilla liikennevälineillä liikkuville asiakkaille. Omalla autolla saapuville asiakkaille olisi tarjolla ilmainen parkkipaikka, jossa on myös mahdollisuus kytkeä auto lämmitykseen.

8.3 Kanavat

Majoitusyrityksen on tärkeää huomioida, että se myy tuotteitaan ja palveluitaan mahdollisimman monessa kanavassa. Palveluiden myynti omien kanavien, kuten hakukone- ja mobiilioptimoitujen kotisivujen tai yrityksen toimipaikan kautta on tärkeää, mutta se vaatii myös merkittävästi resursseja ja investointeja. Matkailuyrityksen asiakas on monesti ulkomaalainen, joten palvelua on saatava vähintään myös englanniksi. Suuret varauskanavatoimijat, kuten Booking.com ja Hotels.com, ovat asiakkaille monesti tuttuja ja turvallisia, niissä on toimiva maksuliikenne ja niissä asiakas saa palvelua omalla kielellään. (Visit Finland 2019, 59.)

Majoituspalveluyrityksen on tärkeää näkyä myös sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kanavia on todella paljon, mutta Suomessa suosittuja ovat esimerkiksi Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter sekä Googlen omistama videopalvelu YouTube. Nuoremman sukupolven keskuudessa myös lyhytvideosovellus TikTok ja Snapchat ovat suuressa suosiossa, mutta nämä sosiaalisen median kanavat jättäisin pois, koska sisällön tuottaminen kaikkiin sosiaalisen median kanaviin veisi paljon aikaa ja maksavien kohderyhmien tavoittaminen näiden kanavien kautta voisi olla työläämpää.

Facebookin ja Instagramin etuna on, että ne ”keskustelevat” keskenään, eli Instagramissa tuotetun julkaisun voi jakaa suoraan myös Facebookin puolella. Perustettavan majoituspalveluyrityksen sosiaalisen median kanavina tulisin hyödyntämään Facebookia, Instagramia ja mahdollisuuksien mukaan myös Pinterestia ja YouTubea.

Varaussivustoista tunnetuin on vuonna 1996 Amsterdamissa perustettu Booking.com, joka on laajentunut yhdeksi maailman johtavista digitaalisista matkailualan yrityksistä. Booking.com-sivuston etu on se, että palvelu on saatavissa 43 eri kielellä, sivuston tukena on 24/7 toimiva asiakaspalvelu, maksuvaihtoehtoja on monipuolisesti ja asiakkaat pystyvät jättämään majoituksen jälkeen arvioita matkantarjoajan tuotteista tai palveluista. Booking.com on kuluttajille maksuton, mutta matkantarjoaja maksaa Booking.comille komission sen jälkeen, kun kuluttaja on käyttänyt matkantarjoajan tuotetta tai palvelua (Booking.com, 2020.) Booking:in kotisivuilta ei löydy suoraan komission suuruutta, mutta yhtiön viestintäpäällikkö Kristofer Barber (vuonna 2016) on todennut Ylen artikkelissa komission olevan noin 15 prosenttia majoituksen hinnasta. Komissio on suurempi, mikäli majoitusyritys esimerkiksi kuuluu ohjelmaan, joka nostaa yrityksen asemaa suosittelulistauksessa. (Yle 2016.)

Matkailijat haluavat myös tutustua majoitusyrityksiin jo etukäteen ja lukea näistä kokemuksia ja arvosteluja. Kansainvälisesti suosittu ja samalla maailman suurin matkailusivusto TripAdvisor.com soveltuu tähän erinomaisesti, ja näkisinkin, että perustettavalla yritykselläni tulisi olla oma sivusto myös tässä kanavassa. Kirjautuneet jäsenet voivat jakaa sivustolle kuvia yrityksestä ja kirjoittaa matkavasteluja ja -arvioita. Matkailijat voivat hyödyntää Tripadvisoria niin matkaa suunnitellessaan kuin matkalla ollessaan, kun he haluavat verrata esimerkiksi hotellien, lentojen tai risteilyjen hintoja, varata retkiä ja nähtävyyksiä sekä tehdä pöytävarauksia ravintoloihin. (TripAdvisor.com 2020.)

8.4 Asiakassuhteet

Perustettavassa majoitusyrityksessä tulee olemaan sekä henkilökohtaista- että automatisoitua palvelua. Tarkoituksena on, että majoitus- ja mahdollisten oheispalvelujen varaus tapahtuisi automatisoidusti esimerkiksi juuri Booking.comin ja yrityksen kotisivujen oman varausjärjestelmän kautta. Asiakas voisi halutessaan soittaa myös yrityksen palvelunumeroon tai lähettää sähköpostia suoraan yritykseen, mutta tätä palvelua pystyisi tarjoamaan vain rajatun ajan vuorokaudesta. Itse majoitusliikkeessä olisi henkilökuntaa paikalla päivisin, mutta iltaisin ja öisin asiakkaat pääsisivät sisään sekä rakennukseen että omiin huoneisiinsa myös henkilökohtaisilla ovikoodeilla. Näin myöskään avainten katoamisesta ei tarvitsisi huolehtia. Yksi hyväksi havaittu ovikoodimalli löytyi esimerkiksi Vantaalla sijaitsevasta 20 rooms -huoneistohotellissa, jossa vierailin keuhkotalvella 2020. Mahdollisten teknisten ongelmien vuoksi huoneisiin pääsee luonnollisesti myös avaimilla, jotka löytyivät henkilökunnalta, mutta sekä sisään- että uloskirjautuminen tapahtui sähköisesti.



Kuva 4. 20 rooms -huoneistohotellin ovilukitus (Kuva: Lauri Tukiainen).

Monilla majoitusliikkeillä, etenkin suuremmilla ketjuyrityksillä on myös oma kanta-asiakasjärjestelmä. Itse en näkisi kanta-asiakasjärjestelmästä kovinkaan suurta etua perustettavaan majoitusliikkeeseen, joten tämän rajasin asiakas-suhdesuunnittelun ulkopuolelle. Olisi toki hienoa, jos yritystäni yhteisö- ja suositelupalveluissa suositelleet ja arvion kirjoittaneet asiakkaat saisivat esimerkiksi alennuskoodin seuraavasta majoituksestaan tai pientä extraa, kuten lasilliset kuohuviiniä tai ilmaisen saunavuoron seuraavan majoituskerran yhteyteen.

Etenkin toiminnan alkuvaiheessa, mutta myös säännöllisesti toiminnan aikana haluaisin tehdä yhteistyötä eri vaikuttajien kanssa. Vaikuttajamarkkinoinnissa esimerkiksi jokin julkisuuden henkilö, tunnettu instaja tai tubettaja tekisi yrityksestä sovitusti sisältöä omille kanavilleen, jotka voisivat edesauttaa kuluttajia tekemään ostopäätöksen ja varaamaan majoituksen. Tällä hetkellä tunnettuja suomalaisia vaikuttajia etenkin Instagramin puolella ovat esimerkiksi Joonas Linkola (@joonaslinkola), Henriikka Reinman (@aamukahvilla) ja Daniel Taipale (@dansmoe), joista kaikki tuottavat aktiivisesti myös matkailusisältöä.

Vaikuttajamarkkinoinnissa etsitään yrityksen arvojen ja kohderyhmien kannalta oikeita vaikuttajia, joiden kautta ja avulla kerrotaan yleisölle aidosti kiinnostavia tarinoita. Oleellista on, että heillä on olemassa oleva seuraajakunta sosiaalisessa mediassa sekä halu tuottaa ja jakaa ammattimaisesti tuotettuja laadukkaita sisältöjä. Oikeita vaikuttajia hyödyntämällä saavutetaan tutkitusti parempia tuloksia kuin monilla muilla markkinoinnin keinoilla. (Visit Finland 2019, 86.)

8.5 Tulovirrat ja kustannusrakenne

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi yrityksen kannattavuuden merkittävimmistä tekijöistä. Liiketoiminta on kannattavaa vain, mikäli tulovirrat ovat suuremmat kuin kustannukset. Matkailualalla yleisin, ja myös perustettavan majoitusyrityksen hinnoittelun runkona käytettävä hinnoittelumalli, on perinteinen tuotantokustannukset + kate -hinnoittelu. Toinen yleinen hinnoittelumalli on psykologinen hinnoittelu, jossa esimerkiksi sadan euron hintainen tuote tai palvelu

esitetään 99 euron hinnalla, jolloin asiakas kokee hinnan selvästi edullisemmaksi. Kermankuorintahinnoittelussa myydään korkealla hinnalla vain pieniä määriä tai tavoitellaan vain pieniä markkinoita, mutta tätä hinnoittelutapaa en tulisi käyttämään omassa yrityksessäni. Matkailualalla hinnoittelu on lähes poikkeuksetta dynaamista hinnoittelua, jossa reagoidaan jatkuvasti kysyntään ja varustilanteeseen. Tämän myötä sesonkiaikoina hinnat ovat korkeita (Visit Finland 2019, 41–42.)

Perustettavassa yrityksessä kustannuksia tulevat aiheuttamaan heti toiminnan alkuvaiheessa toimintaan soveltuvan kiinteistön ostaminen tai vuokraaminen, toimitilojen remontoiminen ja muutostyöt majoituskäyttöön soveltuvaksi, laite-, kone- ja huonekaluhankinnat, markkinointitoimenpiteet ja kotisivujen laatiminen. Toiminnan käynnistyessä kustannukset tulevat keskittymään muuttuviin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi sähkö-, vesi- ja lämmityskustannukset, mutta myös kiinteisiin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi henkilöstön kuukausipalkat, koneiden ja kaluston poistot sekä rahoituskustannukset.

8.6 Avainresurssit ja avaintoiminnot

Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, joita tarvitaan toimivaan liiketoimintamalliin. Avainresursseista tärkein on tietysti kiinteistö, jossa majoitusliike tulisi fyysisesti sijaitsemaan. Joudun pohtimaan tarkasti, että onko järkevämpää ostaa vai vuokrata toimitilat ja olisinko valmis joustamaan hieman toimialuerajauksen ulkopuolelle, jos toimintaan löytyisi täydellinen kiinteistö.

Mielestäni seuraavaksi tärkein avainresurssi olisi joustava ja helppokäyttöinen varauspalvelu, joka palvelisi kuluttajaa 24/7 hänen omalla kielellään. Kolmas tärkeä avainresurssi on osaava, iloinen ja asiakaspalvelualtis henkilökunta. Rekrytoinneissa tulisin painottamaan pohjoiskarjalalaista rempseyttä ja elämäniloa, jonka haluaisin myös asiakkaideni aistivan käyttäessään yrityksen palveluja.

Avaintoiminnot ovat puolestaan yrityksen tärkeimpiä toimintoja, joilla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Suunnittelin liiketoimintamallin bed & breakfast -tyyppiselle majoituspalveluyritykselle eli perustettavan yrityksen keskeinen avaintoiminto on majoituksen tarjoaminen, jossa hintaan sisältyisi aamupala, liinavaatteet ja pyyhkeet sekä loppusiivous. Tulevaan liiketoimintaan kiinteästi liittyviä avaintoimintoja tulisivat olemaan välinevuokraus, saunatilojen tarjoaminen, opastetut retket ja avainkumppanuuksia hyödyttävä retkikohdeneuvonta sekä toimipaikan tilojen mahdollistaessa myös ravintolapalvelut sekä juhla- ja kokoustilojen vuokraus. Osa avaintoiminnoista, kuten ohjelmapalvelut mahdollisine kuljetuksineen tultaisi tarjoamaan suoraan avainkumppanien kautta.

Välinevuokrauspuolelta minulla on kokemusta kajakkien vuokraamisesta Kahvila Rennoilta vuosilta 2015–2017. Välinevuokraus on liiketoimintana yksin hieman haastava, koska vuokrausta verotetaan 24 prosentilla ja varusteet ovat usein todella arvokkaita. Esimerkiksi laadukas kajakki tai maastopyörä maksaa noin 1 000 euroa kappaleelta ja jotta vuokrauksesta saisi merkittävästi lisämyyntiä, tulisi vuokrattavia välineitä olla reilusti varastossa. Näistä seikoista huolimatta haluaisin tarjota ainakin maasto- tai läskipyörien vuokrausta etenkin, jos majoitustoiminta tulisi sijoittumaan hyvien polkuverkostojen äärelle.

Joensuun seudulta löytyy maastopyöräilyyn erinomaiset mahdollisuudet, ja polkuverkostoista esimerkiksi Kontiolahden Kontionpolut ja Liperin kinttupolut ovat erityisesti maastopyöräilijöiden ja ulkoilijoiden suosiossa. Kyseisten polkuverkostojen yhdistämiseen on saatu hiljattain rahoitus, jolloin Kinttupolut yhdistyvät Jaama Trailiin ja sen kautta Kontionpolkuihin. Näin syntyy yksi Suomen suurimmista maastopyöräilyyn ja polkujuoksuun suunnitelluista ja yhtenäisesti opastetuista reittikokonaisuuksista. Polkuverkostoa on tuolloin jopa noin 160 kilometriä, ja se sijaitsee kokonaisuudessaan alle 30 kilometrin päässä Joensuun keskustasta.

8.7 Avainkumppanit

Kannattavassa liiketoiminnassa kaikkea osaamista ja resursseja ei tarvitse olla yrittäjällä itsellään vaan niitä voidaan täydentää organisaation ulkopuolelta yhteistyökumppaneiden ja verkoston osaamisella. Näin ollen tulen itse ottamaan perustettavassa majoituspalveluyrityksessä päävastuun yrityksen johtamisesta ja asiakashallinnasta, mutta esimerkiksi aamupalojen valmistelun ja siivouksen tulen ulkoistamaan henkilökunnalleni siten, että samat henkilöt pystyisivät hoitamaan näitä molempia osa-alueita ja tekemään myös asiakaspalvelua, kuten majoitusvarausten kirjaamista ja asiakkaiden vastaanottoa. Hiljaisempina aikoina ja mahdollisten sairastapausten varalta olisin luonnollisesti myös itse valmiudessa näihin tehtäviin. Yhtenä unelmanani on jo pitkään olleet puutarhatyöt ja pienimuotoinen kiinteistönhoito, joten konelumitöitä lukuun ottamatta tulen toimimaan itse myös kiinteistön talonmiehenä.

Tärkeimpiä avainkumppaneita organisaation ulkopuolelta ovat muun muassa kotisivut laativa ja niitä ylläpitävä yritys, kirjanpidosta vastaava tilitoimisto, varauspalvelusivustot, kuten Booking.com, markkinointitoimenpiteissä tukevat yritykset ja Pohjois-Karjalan matkailun destinaatio-organisaatio Visit Karelia verkkokauppoineen. Tulisin tarjoamaan avainkumppanieni kautta asiakkailleni myös räätälöityjä ohjelmapalveluja, kuten kalastusta ja eläinten tarkkailua majoituksen läheisyydestä ja muualta Pohjois-Karjalasta, ja niiden suhteen tekisin yhteistyötä paikallisten ohjelmapalveluyrittäjien kanssa.

Kotisivut on tarkoitus laatia hakukone- ja mobiilioptimoiduksi niin, että myös ohjeispalvelut ovat varattavissa helposti samalta sivustolta. Ohjeispalvelujen myynti on mielestäni toteutettu hienosti esimerkiksi Ollilan Tuvan kotisivuilla, josta asiakas voi helposti ostaa majoitusvarauksen yhteydessä esimerkiksi pilkkiretken.

9 Pohdinta

Opinnäytetyötäni kirjoittaessa matkailu- ja ravintola-ala on melkoisen haasteen alla koronaepidemian vuoksi. Useat majoitusliikkeet joutuivat sulkemaan keväällä 2020 ovensa romahtaneiden asiakasmäärien vuoksi ja ravintolat sekä kahvilat saivat toimia vain take away -periaatteella. Ulkomaan rajatkin olivat monta kuukautta kiinni, mikä pysäytti matkailijavirrat Suomeen. Epidemian vuoksi lukuisten yritysten tulovirrat laskivat murto-osaan normaalista ja monet alan toimijat joutuivat myös lopettamaan toimintansa.

Epidemian käänköpuolena kesäkausi 2020 oli puolestaan kotimaanmatkailun suhteen todella vilkas ja monet matkailutoimijat tekivät toimintahistorian parhaan liikevaihdon kuluva vuoden kesäkuukausilta. Myös jo laajemmin vain kansainvälisiin asiakasryhmiin keskittyneet toimijat saivat kotimaan matkailijoista kokonaan uusia asiakasryhmiä, minkä vuoksi monen matkailuyrityksen liiketoimintamallit jouduttiin päivittämään jopa kokonaan uusiksi. Tummat pilvet leijuvat kuitenkin yhä etenkin tulevan talvisesongin yllä, mikäli rajoituksia ei höllennetä ja kansainväliset matkailijat eivät pääse saapumaan Suomeen tai jos koronavirusepidemia pahenee tuonen mukanaan uusia rajoituksia.

Opinnäytetyön aihe eli uuden majoitusliiketoiminnan suunnittelu Joensuun talousalueelle oli henkilökohtaisten intressieni vuoksi jo pidemmän aikaa selkeä. Työn suunnittelu- ja alkuvaiheen kirjoitusprosessissa oli kuitenkin melkoisesti haasteita. Esimerkiksi lähdeaineiston tiedonhankintaa rajoittivat merkittävästi koronaepidemian vuoksi asetetut rajoitukset. Kirjastot olivat suunnitelmaraportin eli opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoituksen ajan kiinni, minkä vuoksi opinnäytetyön lähteet ovat suurimmalta osin sähköisiä tutkimuksia ja julkaisuja.

Lähdeaineistot ovat sekä suomen- että englanninkielisiä. Englanninkielisten lähteiden käänköstyö ja sisäistäminen vei yllättävän paljon aikaa, koska Business Model Canvas oli minulle uusi tuttavuus. Näin ollen kuukauden opintovapaa ei

riittänyt alkuunkaan työn valmiiksi saattamiseen. Lähdeviittaukset ovat opinnäytetyössäni ohjeistuksen mukaisia ja noudatan kirjoitustyössäni hyvää tieteellistä käytäntöä.

Koen, että opinnäytetyö avasi hyvin silmiäni myös omien ajatuksieni suhteen. Nyt minulla on selkeä suunnitelma, minkä tyypistä majoitusliiketoimintaa haluan lähteä perustamaan lähivuosina. Ennen majoitusliikkeen avajaisia on vielä varmasti monta mutkaa ja haastetta matkan varrella, mutta odotan niitä mielenkiinnolla, koska tarkoitukseni olisi tehdä tästä itselleni pitkäaikainen, jopa työuran loppuun saakka kestävä työ.

Majoituspalveluyrityksen perustamisen aikatauluttamisessa suurin kysymysmerkki on toimintaan soveltuvan kiinteistön puute. Kun sopiva kiinteistö löytyy, joutuu liiketoimintamallia varmasti hieman räätälöimään kyseisiin tiloihin parhaiten soveltuvaksi. Tällöin pääsen aloittamaan myös paperityöt viranomaistahojen kanssa sekä tarkemmat neuvottelut rahoittajien ja mahdollisten sijoittajaosakkaiden kanssa. Tämä ottaa luonnollisesti oman aikansa. Tavoite on, että opinnäytetyössä suunniteltu majoitusliiketoiminta saadaan käyntiin vuoden 2023 aikana, kuitenkin vuoteen 2024 mennessä. Sopivia kiinteistöjä, avainkumppaneita ja myös mahdollisista osakkuuksista kiinnostuneita tahoja toki etsitään jo, joten palikoiden loksahdessa kohdilleen voidaan toiminta käynnistää nopeastikin.

Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Booking.com. 2020. Tietoa Booking.comista. <https://www.booking.com/content/about.fi.html>. 16.9.2020.
- Ching, H.Y. & Fauvel, C. 2013. Criticism, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research* 1 (2), 26–37. <https://bit.ly/2KarjJ7>. 23.9.2020.
- Elintarvikelaki 23/2006.
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2015. Elintarvikehuoneiston omavalvonnan riskiperusteinen valvonta. <https://bit.ly/38gUBxU>. 13.12.2020.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläh-töisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tam-pere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Koskinen, I., Koponen, L. 2017. Liiketoimintamalli yrityshautomoon. <https://bit.ly/38a4X2f>. 16.5.2020.
- Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 122/1919.
- Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uuden-laista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, USA: Wiley & Sons.
- Pohjois-Karjalan Pelastuslaitos. Pelastussuunnitelma. <https://www.pkpelastuslaitos.fi/pelastussuunnitelmat>. 7.5.2020.
- Rintala, H. 2019. Liiketoimintamallin suunnittelu osana uuden liiketoiminnan ke-hittämistä Business Model Canvas -menetelmää hyödyntäen. <https://bit.ly/38a5aT5>. 16.5.2020.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijär-ven Offset Oy.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 1994. *Terveystieteiden tutkimuskeskus - Tutkimus- ja kehitysraportti*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TripAdvisor.com. 2020. Tietoa TripAdvisorista. <https://tripadvisor.media room.com/fi-about-us>. 23.9.2020
- Valvira. 2017. Terveystieteiden tutkimuskeskus - Tutkimus- ja kehitysraportti 13 §:n mukaisen ilmoitusmenettelyn sovel-tamisohje, Julkiset majoitushuoneistot. <https://bit.ly/3r2QVbk>. 7.5.2020.
- Verohallinto. 2018. Majoitustoiminnan arvonlisävero. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/67678/majoitustoiminnan-arvonlis%C3%A4vero/>. 8.5.2020.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.
- Visit Finland. 2019a. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf_kansainvalistymisopas_2019.pdf. 14.5.2020.
- Visit Finland. 2019b. Kohderyhmäopas matkailuyrityksille. <https://bit.ly/2LJhC4Q>. 14.5.2020.

Yle. 2016. Hotelli- ja majoitusala katkerana Booking.comille: "Kansainvälinen jätti sanelee hinnat ja toimintatavat". <https://yle.fi/uutiset/3-8824733>. 13.12.2020.

Liite 1: Perustettavan majoitusyrityksen kanvaasimalli

