

# Liiketoimintasuunnitelma osana yrittäjyyttä



Gröhn, Heini

Viitanen, Tytti

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Liiketoimintasuunnitelma osana yrittäjyyttä

Gröhn, Heini & Viitanen, Tytti  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Gröhn, Heini & Viitanen, Tytti

Liiketoimintasuunnitelma osana yrittäjyyttä

Vuosi 2011 Sivumäärä 43 + 21

---

Opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa osana yrittäjyyttä. Opinnäytetyöllä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva liiketoiminnan suunnittelusta. Työn kautta opitaan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja saadaan valmiudet suunnitelman laatimiseen tulevaisuudessa. Tavoitteena on tuottaa liiketoimintasuunnitelma Iso-Britanniaan perustettavalle majatalolle. Toisena tavoitteena on oppia ymmärtämään mitä yrityksen perustaminen ja yrittäjyys vaatii. Opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen perustamista yleisellä tasolla sekä otetaan huomioon kohdemaan asettamia vaatimuksia yritykselle. Iso-Britanniaan on tutustuttu majatalon toimintaympäristönä. Työssä tutustutaan maan kulttuuritaustaan ja huomioitaviin juridisiin asioihin sekä majatalon toimintaan.

Liiketoimintasuunnitelmaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman merkitystä yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on yksinkertaisimmillaan yrityksen liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Se on oivallinen työkalu yritystä perustettaessa ja yrittäjäksi ryhdyttäessä. Lisäksi käsitellään yrityksen perustamisen prosessia ja tuodaan esiin yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia. Yrittämisen lähtökohta on tahto toimia yrittäjänä, into, sekä luottamus omaan ammattitaitoon.

Teorian pohjalta on laadittu liiketoimintasuunnitelma majatalolle, joka on tekijöiden ideoima yritys. Lähtökohtaisesti majatalo on suunniteltu perustettavaksi Iso-Britanniaan, joten liiketoimintasuunnitelma on kehitetty sen pohjalta. Majatalo on määritelty majoituspalveluksi, joka tarjoaa aamupalan osana huonehintaa. Suomessa majatalo ei ole kovin tunnettu käsite, mutta ulkomailla se on tunnettu majoitustoiminnan muoto.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Sen toimeksiantajina ovat tekijät itse. Työn menetelmänä on määritellä ja analysoida keskeiset tunnusluvut liiketoimintasuunnitelmaan ja osoittaa niiden avulla toiminnan kannattavuus. Opinnäytetyön kautta selvitetään mitä majatalon perustaminen vaatii ja kuinka kohdemaahan tuo omat vaatimuksensa yrityksen perustamiseen ja ylläpitämiseen.

Gröhn, Heini & Viitanen, Tytti

A business Plan as a Part of Entrepreneurship

Year 2011

Page number 43 + 21

---

This thesis deals with a business plan as a part of entrepreneurship. The objective was to obtain an overall picture of how to plan business activities and through this process to acquire the skills to draw up a real business plan in future. The first objective was to prepare a business plan for a B&B in Great Britain. The second objective was to learn to understand the demands of entrepreneurship and setting up a business. This thesis looks into establishing a business, considering also the demands set by the country in question. Great Britain has been explored as an operational environment for B&B including the cultural background and juridical matters of the country as well as the functioning of a B&B.

The theoretical section of the thesis deals with the meaning of a business plan for the enterprise. The simplest version of a business plan is a document describing the activities of the enterprise. It is an excellent tool when establishing a business and becoming an entrepreneur. In addition, the thesis covers the process of establishing a business and depicts the needed characteristics of an entrepreneur. The starting point for entrepreneurship is the will to act as an entrepreneur, enthusiasm and confidence in one's own skills and competence.

Based on the theoretical section a business plan was established for a B&B. The starting point was that the B&B is to be established in Great Britain and the business plan has been developed on that basis. B&B is defined as a lodging service which provides breakfast included in the room price. In Finland B&B is not a well-known concept but abroad it is an acknowledged lodging service form.

The thesis is functional. The work method is to define and analyze the central key figures for the business plan and by using those figures to show the profitability of the enterprise. The findings of this thesis show what it takes to establish the B&B and how the operational environment brings its own requirements for establishing and maintaining the business.

Keywords Bed & breakfast, business plan, entrepreneurship.

## Sisällys

1.	Johdanto .....	6
2.	Iso-Britannia majatalon toimintaympäristönä .....	7
2.1	Kulttuurinen toimintaympäristö .....	9
2.2	Juridinen toimintaympäristö .....	9
2.3	Majatalon toiminta.....	13
3.	Liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisessa .....	16
3.1	Yrityksen perustamisessa huomioitavaa.....	17
3.2	Liiketoimintasuunnitelman peruspilarit .....	22
4.	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen prosessina .....	30
4.1	Suunnitteluvaihe .....	31
4.2	Toteutusvaihe.....	33
4.3	Toteutuksen arviointi.....	35
5.	Johtopäätökset .....	37
	Lähteet .....	40
	Kuvat .....	43
	Kuviot.....	43
	Taulukot .....	43
	Liitteet.....	43

## 1. Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa osana yrittäjyyttä. Opinnäytetyöllä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva liiketoiminnan suunnittelusta. Työn kautta opitaan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja saadaan valmiudet suunnitelman laatimiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen perustamisessa. Tavoitteena on tuottaa liiketoimintasuunnitelma Iso-Britanniaan perustettavalle majatalolle. Toisena tavoitteena on oppia ymmärtämään mitä yrityksen perustaminen ja yrittäjyys vaatii. Liiketoimintasuunnitelma on oivallinen työkalu yritystä perustettaessa ja yrittäjäksi ryhdyttäessä. Liiketoimintasuunnitelma on yksinkertaisimmillaan yrityksen liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Lisäksi käsitellään yrityksen perustamisen prosessia ja tuodaan esiin yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia. Yrittämisen lähtökohta on tahto toimia yrittäjänä, into, sekä luottamus omaan ammattitaitoon.

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan majatalolle. Lähtökohtana työssä on majatalon perustaminen Iso-Britanniaan, joten liiketoimintasuunnitelma kehitetään sen pohjalta. Iso-Britannia on kiinnostava kohdemaajajatalolle, sillä maa on suosittu matkailukohde ja sen lisäksi kohdemaalla on monipuoliset maisemat ja kulttuuri, jotka poikkeavat Suomesta.

Työ rakentuu siten, että johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön toimintaympäristöä. Kyseisessä osiossa käydään läpi yrityksen kohdemaan kulttuuritaustaa, yrityksen perustamiseen liittyviä juridisia asioita sekä majatalon toimintaa. Luku kolme keskittyy yrityksen perustamisessa huomioitaviin asioihin sekä liiketoimintasuunnitelmaan teoreettisesti. Luku neljä sisältää liiketoimintasuunnitelman prosessin laatimisen vaiheet. Luvussa viisi on työn johtopäätökset. Majatalon liiketoimintasuunnitelma on liitteenä.

## 2. Iso-Britannia majatalon toimintaympäristönä

Toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yritysten toimintaan ja menestykseen. Se saattaa poiketa suuresti eri maanosissa ja eri maissa. Monet ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta, kuten: taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset, teknologiset, kilpailulliset, sosiaaliset ja kulttuuriset, eettiset ja ekologiset tekijät sekä globalisaatio. Yrityksien tulee pystyä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaan ja liiketoimintaan. (Viitala & Jylhä 2001, 42.) Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero kertovat (2003, 32, 52) majoitusalan toimintaympäristön olevan alati muuttuva ja kehittyvä yhteiskunnallisten, poliittisten, sosiaalisten ja alueellisten toimintaedellytysten kokonaisuus. Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti yrityksen toimintaan, kuten liikeidea, voimavarat ja osaamisen taso.

Majatalo tullaan perustamaan Iso-Britanniaan, jonka täysimittainen nimi on Iso-Britannian ja Pohjois-Irlannin Yhdistyneet Kuningaskunnat. Se muodostuu neljästä kansakunnasta: Englanti, Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti. Kuvassa 1 on nähtävissä Iso-Britanniaa ja Pohjois-Irlantia kuvaava kartta. Iso-Britannia on jännittävä, monikulttuurinen, hyvinvoiva ja progressiivinen paikka asua ja tehdä töitä. Maalla on monipuolinen ja monikulttuurinen populaatio, jossa asuu yli 60 miljoonaa ihmistä ja siellä puhutaan yli 300 kieltä. Englanti on pääkieli, jota puhutaan useilla aksenteilla ja murteilla. (Collins & Barclay 2010, 3 - 7.) McCormickin mukaan (2007, 34, 53) Yhdistyneet Kuningaskunnat koostuvat neljästä maasta, joilla jokaisella on oma lippu, kulttuuri sekä omat poliittiset puolueensa. Skotlannilla ja Pohjois-Irlannilla on omat erilliset laki- ja koulutussysteemit. Wales on virallisesti kaksikielinen. Eroavuuksistaan huolimatta maiden eroaminen toisistaan on epätodennäköistä.



Kuva 1: Iso-Britannian ja Pohjois-Irlannin kartta (Iltalehti.).

Tutustuttaessa Britannian eri osiin hylättiin Pohjois-Irlanti rauhattomuuden vuoksi ja Wales kaksikielisyyden (kymrin kieli) takia. Skotlannin ja Englannin välillä Englannin Brighton valikoitui majatalon kohdepaikaksi. Brighton valittiin keskeisen sijaintinsa sekä suosionsa vuoksi. Brighton on Englannin tunnetuin rantakaupunki ja se onkin lontoolaisten suosituin lomakaupunki. Brightonissa vierailee myös paljon ulkomaisia turisteja ja matkailijoita ja se onkin yksi maan parhaista vierailupaikoista. Brighton tunnetaan ainakin hyvistä ravintoloista, upeasta rannasta, sekä bulevardista. Brightonin hyvin nuorekas kaupunkikuva ja sen ystävälliset asukkaat tekevät Brightonista vierailun arvoisen paikan. Matka Lontoosta tai Lontooseen kestää nopeimmillaan alle tunnin eli kaupunki sijaitsee todella lähellä maan pääkaupunkia. (Brighton - Rantakaupunki on brittien kesäkohde - Matkalaukku - Plaza.) Brightonia kuvaillaan tunnelmalliseksi merenrantakaupungiksi, joka sopii yhtä hyvin vanhalle kuin nuorelle. Pikkukujat vanhassa kaupungissa, Brighton Pear, sekä useat muut kohteet tarjoavat jokaiselle vierailijalle jotakin. Brighton on tunnettu myös nuorekkaasta ja vilkkaasta yöelämästään ja se onkin todella suosittu kohde erityisesti kielikursillaisten keskuudessa. (Brighton|ISO-BRITANNIA|EUROOPPA|Matkakohteet|Matkailu|Iltalehti.) Brightonissa on myös yliopisto, sekä



useita muita korkeakouluja ja se onkin tunnettu opiskelijakaupunki. Brightonissa järjestetään vuosittain suuria juhlia, joista esimerkkeinä suuri Pride-tapahtuma, sekä Brighton Festivaalit, jotka järjestetään aina toukokuussa. (English on Brighton.) Brighton on siis todella monipuolinen kaupunki, jossa nähtävää ja koettavaa riittää.

## 2.1 Kulttuurinen toimintaympäristö

Yritys perustetaan vieraaseen maahan ja vieraan kulttuurin keskelle, tällöin on tärkeää ymmärtää kyseisen maan kulttuuria ja toimintatapoja. Kun toimitaan vieraassa maassa ja vieraan kansan parissa on huomioitava maan ja kansan tavat sekä kulttuuri, jotka muokkaavat toimintaympäristöä omanlaisekseen ja voivat luoda haasteita perustettavan yrityksen toimintaan. Norburyn mukaan (2003, 64 - 69, 71) Englantilaiset rakastavat luontoa, kekseliäisyyttä, järjestystä, harmoniaa, kieltä ja älykkyyttä sekä inhoavat mahtailua. He ovat luontaisesti uteliaita, suvaitsevaisia ja reiluja, mutta he voivat vaikuttaa ylimielisiltä, valikoivilta ja varautuneilta. Brittiläisillä on hyvä taju ironiaan jokapäiväisessä kommunikaatiossa. Kaikki, mitä britit sanovat ei aina tarkoita sitä ja tämä on selvää syntyperäiselle kuuntelijalle, mutta ulkopuolisille tämä voi aiheuttaa sekaannuksia. Brittiläiset eivät aina ole rutiininomaisesti kohteliaita toisilleen, johon useimmissa kulttuureissa on totuttu. He eivät nauti huonosta seurasta, mutta esiintyvät hyvin tarpeen vaatiessa. Luottamus on tärkeää briteille ja se näkyy siinä, miten he hoitavat asioitaan ja suhtautuvat lakiin ja järjestykseen. Englantilaisessa yhteisössä on muodostunut itsestään pohja yhteiselle luottamukselle ja reilulle pelille.

Maassa on tapahtunut useita perustavaa laatua olevia sosiaalisia muutoksia, jotka ovat muokanneet kulttuuria. Lisäksi muuttuvan talouden myötä on syntynyt uusi lyhytaikaisten työllistymiskulttuuri, joka on johtanut erilaisiin aatteisiin uskollisuudesta, ryhmävastuusta ja näkemyksistä siitä mihin yksilö kuuluu yhteisössä. Etunimien käytön suhteen kannattaa ottaa mallia keskustelukumppanista. Etunimen käyttöön suhtaudutaan erilailla vanhemman ja nuoremmen väen joukossa. Ajoissa oleminen on olennaista työkuulttuurissa. Tapaamisista ei saa myöhästyä, mutta ei ole sopivaa myöskään saapua kuin muutaman minuutin etujassa. Työelämässä ei ole enää sijaa vanhalle luokkajaolle, vaan johtajien on oltava kovempia ja palkattava työntekijöitä heidän tehokkuutensa, monitaitoisuutensa ja työpaikalle tuotavien kapasiteettien mukaan. Laissa määrätään tasa-arvoinen asema työelämässä naisille. Naisten asema vaihtelee kuitenkin työpaikoittain. (Norbury 2003, 65, 153 - 161.)

## 2.2 Juridinen toimintaympäristö

Tässä osiossa käsitellään juridista toimintaympäristöä Iso-Britanniassa, sen yleisiä säädöksiä, lupia ja lakeja, jotka tulisi huomioida yrityksen perustamisen yhteydessä ja mahdollisena työnantajana. Tämän jälkeen siirrytään Iso-Britannian verotuksen pariin, jossa on pääosin

käyty läpi maan eri verot, jotka tulisi huomioida. Viimeisenä käsitellään kirjanpitovelvollisuutta ja siihen liittyviä ominaisuuksia. Käsiteltävät asiat tulee ottaa huomioon perustettaessa majataloa, sillä yrityksen tulee toimia lain määräysten ja lupien puitteissa.

EU:n yksi peruseriaatteista on työvoiman vapaa liikkuvuus, tämä antaa jokaiselle EU-maan kansalaiselle mahdollisuuden työskennellä EU-maissa ilman erillistä työlupaa. Vapaa liikkuvuus on majatalon kannalta hyvä asia, mikä helpottaa työvoiman hankintaa. Samalla ulkomaisten työntekijöiden palkkaaminen voi lisätä liiketoiminnan luovuutta. Yrittäjän on työnantajana huomioitava samojen sääntöjen soveltuvan sekä kotimaisiin työntekijöihin, että muiden EU-maiden kansalaisiin esimerkiksi työhönotossa, työehdoissa, palkkauksessa, vuosilomissa ja irtisanomisissa. Ylimääräisiä ehtoja työntekijän palkkaamiselle ei saa asettaa. EU-lainsäädännössä kielletään työnantaja syrjimästä työntekijöitä sukupuolen, rodun, etnisen alkuperän, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden, iän tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Työnantaja vaaditaan tekemään kohtuullisia muutoksia työjärjestelyihin vammaisia työntekijöitä varten. Työnantajan on kohdeltava naisia ja miehiä tasa-arvoisesti etenkin työhönotossa, työehtojen, vanhempainvapaan, ylennysten ja palkkauksen osalta. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.)

Työnantajan tulee tutustua paikalliseen työlainsäädäntöön, sillä se voi vaihdella maasta toiseen siirtyessä. Huomiota tulee kiinnittää seuraaviin asioihin: työlainsäädäntö, työehtosopimus, työsopimukset, työsuhteen kesto, työnjohto ja -valvonta, työntekijöiden ja työnantajan velvollisuudet, työaika, lomat ja muut luvalliset / luvattomat poissaolot, palkanmaksu, sosiaaliturvamaksut, eläkekuviot, työsuhteen päättäminen, nuoret työntekijät, eläköityminen sekä onnettomuudet ja kuolemantapaukset. Kaikkien edellä mainittujen asioiden tuntemisesta tulee olemaan yrittäjälle hyötyä. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.)

Työnantaja on vastuussa siitä, että työympäristö ei ole vaaraksi työntekijöiden terveydelle tai turvallisuudelle. EU on asettanut työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden suojelua koskevia vähittäisvaatimuksia. Näihin sisältyvät yleiset periaatteet, jotka koskevat ammatin aiheuttamien vaarojen ehkäisemistä, vaaran- sekä tapaturman aiheuttajien poistamista, tiedottamista työntekijöille ja työntekijöiden kouluttamista. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.) Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu pääpiirteittäin huolehtia riskien arvioinnista ja niiden ennalta ehkäisystä, pitää kirjaa tapahtuneista onnettomuuksista, ilmoittaa työntekijöille mahdollisista riskeistä ja konsultoida heitä asian johdosta, kouluttaa ala-kohtaisesti turvallisuus- ja terveysasioissa sekä varustautua ensiapua, tulen torjuntaa ja evakuoitua varten. Työntekijällä on puolestaan velvollisuus toimia ohjeistuksien mukaisesti ja ilmoittaa mahdollisesta riskitekijästä. (Health and safety at work -EU.) Yrityksellä tulisi olla kirjallinen terveys- ja turvallisuuskäytäntö, josta käy selkeästi ilmi mitä kukakin tekee sekä milloin ja miten. Mikäli yrityksellä on viisi työntekijää tai enemmän on sillä oltava kirjallinen toimintasuunnitelma. (Business

support, information and advice.) Stankusin mukaan (2003,128 - 129) majatalon pitäjän tulee olla varautunut kaikkiin mahdollisiin lääketieteellisiin hätätilanteisiin, joita voi ilmetä. Ensiapupakkaus on oltava aina käsillä sekä joitain peruslääkkeitä, kuten kuumelääkettä. Esillä tulisi pitää listaa hätänumeroista, kuten palolaitoksen, poliisin, lähimmän sairaalan, ambulanssin ja myrkytyskeskuksen numeroista. Lisäksi majatalon pitäjän on oltava hätätilanteissa vieraiden tavoitettavissa 24/7. Majatalolla tulee olemaan todennäköisesti maksimissaan neljä työntekijää, jolloin kirjallisen toimintasuunnitelman laatiminen hätätilanteita varten ei ole pakollista. Turvallisuus on kuitenkin tärkeää, sillä majatalo vastaa asiakkaidensa turvallisuudesta ja hyvinvoinnista.

Paloturvallisuudessa on syytä kääntyä paikallisen palolaitoksen puoleen. Sieltä voi tarkistaa huomioitavat säännökset ja kehotukset paloturvallisuuteen liittyen. Tärkeää olisi sijoittaa palohälyttimiä ja palosammuttimia majatalon jokaiseen kerrokseen ja jokaisessa huoneessa on oltava palovaroitin. Vierashuoneiden ovesa tulisi olla poistumistieohjeistus ja kaikista on oltava esteetön kulkutie ulos. (Stankus 2003,121.) Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi osata tehdä hätäilmoitus, tunnettava pelastussuunnitelman sisältö, osattava toimia onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteissa annettujen ohjeiden mukaan, ilmoitettava mahdollisista riskeistä työnantajalle, noudatettava turvallisia työtapoja, tiedettävä poistumistiet ja kokoontumispaikka sekä selvitettävä lähimpien alkusammutusvälineiden ja ensiaputarvikkeiden sijainti ja niiden käyttö. (Seppä 2006, 7.) Perustettavassa majatalossa tullaan sijoittamaan palohälyttimet jokaiseen huoneeseen ja kerran vuodessa järjestetään majatalon oma poistumisharjoitus.

Hygieniasäädäntö voi olla hyvinkin tarkkaa majatalotoiminnassa ja on otettava selvää oikeista säädöksistä esimerkiksi kysymällä asiasta terveydenhuoltoministeriöstä. Aamiaisen kuuluessa huonehintaan on majatalon noudatettava paikallisen hallinnon ohjeistusta koskien turvallista ja terveellistä käytäntöä ruokaa käsiteltäessä, varastoinnissa ja kaikissa keittiötoiminnoissa. (Stankus 2003, 125 - 128.) Kaikkien ruokaa tarjoavien yritysten on rekisteröidyttävä paikalliselle ympäristöterveydenhuoltovirastolle, eli myös perustettavan majatalon tulee rekisteröityä. Ruokahygieniasäädäntö vaatii ruuan käsittelyssä toimenpiteitä, jotka perustuvat Hazard Analysis Critical Control Pointiin, joka käsittelee elintarvikkeiden turvallisuutta. Näiden käytäntöjen tulee olla kirjallisessa muodossa riippuen yrityksen koosta ja tarkoituksesta. Useimmiten pienille majataloille riittää hyvin yksinkertainen järjestelmä. (Guidance for Operators of Bed and Breakfast Establishments and Guest Houses, 1,3,10.)

Oikeusasioita katsottaessa ei ole niinkään tärkeää miten itse tarkastelee majatalonsa asioita, vaan kuinka niitä tarkastelevat muut. Majatalon on noudatettava pienyrityksille asetettuja säädöksiä ja turvattava suuren yleisön hyvinvointi ja turvallisuus. Jokaisen majatalon pitäjän tulisi huomioida kaavoituslaki, vakuutusturva, terveys- ja turvallisuusasiat, kirjanpito sekä verotus. Majatalon pitäjällä on henkilökohtainen vastuu ottaa selvää tarvittavista asioista.

Ongelmatilanteissa ilmaista neuvontaa on saatavilla. Tärkein työkalu tulevan toiminnan suunnitteluun on liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Majatalon pitäjä on vastuussa vieraiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista samoin kuin oman perheensä, omaisuutensa ja itsensä hyvinvoinnista. On huomioitava tulipalot, varkaat, henkilövahingot ja vammat sekä omaisuusvahingot ja pyrittävä ennaltaehkäisemään ne. Pelkkä kotivakuutus ei luultavasti riitä korvaamaan kaikkia mahdollisesti sattuvia vahinkoja majatalossa, joten on tärkeää selvittää, mikä vakuutus on tarpeen ottaa ennen toiminnan aloittamista. Turvallisuus on tärkeä tekijä majatalossa, joten on hankittava kunnolliset lukot ulko-oviin, alakerran ikkunoihin sekä vierashuoneiden oviin. Varashälyttimen hankkiminen on suotavaa turvallisuuden turvaamiseksi. Vieraille ei ole suositeltavaa antaa kotiavainta, vaan omat menot tulisi suunnitella vieraiden tulo- ja menoaikataulujen mukaan. (Stankus 2003, 111 - 112, 117, 124.)

Mikäli henkilö työskentelee Britanniassa, on hänen maksettava ansioistaan Britannialle tuloveroa. Vero maksetaan perustuen verovuoden tuloihin. Verotusta tulojen perusteella on esitetty taulukossa 1. Normaalisti veroa maksetaan aina, kun työnantaja maksaa palkkaa ja tätä kutsutaan maksa-kun-ansaitset järjestelmäksi. (Taxes in UK/Britain/England/London: income tax & national insurance.) Veroa maksetaan vain tuloveron alaisesta tulosta, johon sisältyy ansio-työstä saadut tienestit, ansiot itsenäisestä ammatinharjoituksesta, eläkerahat, säästöjen korko, tuotot osakkeista, vuokratulot sekä rahastosta maksetut ansiot. On olemassa tietynlaisia tuloja, joista ei koskaan makseta veroja, näihin luetaan tietyt avustukset, tulot verovapailta tileiltä sekä voitot obligaatioista. (HM Revenue & Customs: Home Page.)

Income Tax rates and taxable bands			
Rate	2009-10	2010-11	2011-12
<b>Starting rate for savings: 10%*</b>	£0-£2,440	£0-£2,440	£0- £2,560
<b>Basic rate: 20%</b>	£0-£37,400	£0-£37,400	£0- £35,000
<b>Higher rate: 40%</b>	Over £37,400	£37,401- £150,000	£35,001- £150,000
<b>Additional rate: 50%</b>	Not applicable	Over £150,000	Over £150,000

Taulukko 1: Tuloveroluokat ja verotusrajat (HM Revenue & Customs: Home Page.).

Yritysvero on vero rajoitettujen yritysten verotettavista tuotoista. Tämä vero on maksettava, mikäli yritys on perustettu Britanniassa huolimatta siitä, mistä päin maailmaa tulot tulevat. Jos yritys on perustettu muualla, vaikka se operoi Britanniassa, on tällöin maksettava vain Britanniassa saaduista tuloista. Yrityksen ollessa yritysveron alainen on sen ilmoitettava asia-

ta paikalliselle vero- ja tullilaitokselle, maksettava oikea summa veroa ajoissa sekä täytettävä yritysveroilmoitus ja sitä tukevat dokumentit. Yritysveron suhteen on eri deadline vaatimukset, kuin tuloverolla ja arvonlisäverolla. Muistisääntönä on maksa ennen veroilmoituksen jättöä, maksa viimeistään yhdeksän kuukauden kuluessa yrityksen kirjanpitokauden päättymisestä ja tee veroilmoitus viimeistään 12 kuukauden kuluessa kirjanpitokauden päättymisestä. Asian voi hoitaa itse tai siihen voi palkata jonkun ulkopuolisen kirjanpitäjän tai veroneuvojan. (HM Revenue & Customs: Home Page.) Majatalon taloudellisia velvollisuuksia hoitamaan palkataan kirjanpitäjä, joka avustaa omistajia kirjanpidossa. Majatalon toiminnasta tullaan maksamaan yritysveroa Britanniaan, sillä yritys operoi Britanniassa.

Lainsäädännön noudattamiseksi sekä yrityksen tilan seuraamiseksi yritysten on tehtävä vuosi-tilinpäätös pitämällä kirjaa kaikista tuloista ja menoista. EU pyrkii tekemään tilinpäätössi-  
 nöistä helpompia varsinkin pienyrityksille ja yrittää välttää turhia raportointivaatimuksia. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.) Sisäinen ja ulkoinen kirjanpito on tärkeä informaation lähde omistajille ja pienyritysten pitäjille. On äärimmäisen tärkeää, että pienyrityksille luodut kirjanpitojärjestelmät vastaavat yritysten tarpeita tuottaen tarpeellisen tiedon ja välttämisen turhan hallinnollisen taakan. Kirjanpito ja siitä saatu informaatio ovat tärkeitä menestyksessä johtamisessa, olipa yritys suuri tai pieni. (Accounting and SME's -small and medium sized enterprises.) Stankusin (2003, 136, 141) mukaan majataloa varten on avattava oma pankkitili pelkästään sen liiketoimintaa varten. Kirjanpidon kannalta on tärkeää pitää henkilökohtaiset varat erillään yrityksen varoista. Ostoksista on hyvä pyytää erilliset kuitit kirjanpidon helpottamiseksi. Mitä enemmän paperijalkia jää, sen parempi.

### 2.3 Majatalon toiminta

Seuraavassa huomioidaan hyvän majatalon pitäjän ja majatalon ominaisuuksia. Majatalo on tuttu jokaiselle, joka on kuullut tarinan Marian ja Joosefin matkasta Betlehemiin. Majatalo on määritelty majoituspalveluksi, joka tarjoaa aamupalan osana huonehintaa. Majatalotyyppejä on kuitenkin useampia intiimeistä perhekodeista muutamalla vierashuoneella maalaismajataloihin tusinalla tai useammalla huoneella. Majatalojen viehätyks onkin siinä, että ne ovat kaikki hieman erilaisia. (Adams & Adams 2004, 18, 20.) Aamiaismajoitus on tarjolla yksityiskodeissa, joihin on näkyvät opasteet teiden varsilla. Aamiaismajoitus sisältää yöpymisen ja aamiaisen ja tämä majoitusmuoto on maaseutumatkailun yleisin muoto Keski-Euroopassa ja etenkin Englannissa ja Irlannissa. Maaseutumatkailun majatalotuotteessa yövytään maatilojen pää- ja piharakennuksissa olevissa huoneissa ja myös lähellä sijaitsevat mökit käyvät, niitä voidaan vuokrata itsepalveluperiaatteella. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 30 - 31.) Suomessa majatalo ei ole kovin tunnettu käsite, mutta ulkomailla se on tunnettu majoitustoiminnan muoto. (Adams & Adams 2004, 20 - 21.)

Majatalon menestyminen on pääasiassa kiinni sen sijainnista. Ihmisillä on oltava syy vierailta alueella, ei ole juurikaan merkitystä kuinka siisti tai mukava majatalo on, jos siellä ei ole syytä vierailta. Ennen majatalon perustamista on siis syytä harkita tarkkaan sijainnin ominaisuuksia. Sekä kaupungilla, että maaseudulla on omat hyvät ja huonot puolensa. Perustettava majatalo tulee sijoitamaan suosituissa matkailukohteissa Brightonissa ja yksin jo sijainnin pitäisi tuoda majatalolle asiakkaita. Sijainnin lisäksi mukavuus on tärkeä tekijä menestyksen luomisessa. Mukavuus on yleensä kiinni siitä mihin henkilö on tottunut ja kaikkeen voi tottua, mutta se ottaa oman aikansa. Majatalon pitäjän on huomioitava, että mukavuuden luominen erilaisille ihmisille on hyvin vaikeaa. Melun minimisointi on hyvä lähtökohta mukavuuden luomiselle. Seinien ja ovien tulisi olla tarpeeksi vankat takaamaan vieraille kunnolliset ja meluvapaat yöunet. Lämmityksestä ja tuuletuksesta tulisi tehdä vierashuoneissa säädeltävää, sillä jokaisen tarpeet ovat yksilölliset. Tämä ei aina ole mahdollista. Majatalon siisteys ja ilmapiiri ovat avaintekijöitä, sillä kukaan ei halua asua epäystävällisessä ja likaisessa ympäristössä. (Stankus 2003, 23 - 36.) Majataloa perustettaessa, kuten mitä tahansa uutta yritystä, riskejä voidaan minimoida seuraavilla toimenpiteillä: Kokemuksen tarvittava kerääminen majoitusosalta työskentelemällä ensin muiden alaisuudessa. Kokemusta kannattaa kerätä lisää alueilta, jotka eivät vielä ole itselle tuttuja. Perheen täyden tuen saaminen on tärkeää. Samoin tuki läheisiltä, perheeltä ja ystäviltä sekä kumppanin ymmärrys, sitoutuminen ja apu yrityksen perustamisvaiheessa ja pyörityksessä. Majatalon pitäminen sitoo yrittäjän työhön melko kiinteästi. Tärkeää on tunnistaa ja hyväksyä huonot puolet yrittäjyydessä. Huonot puolet tulee hyväksyä olemassa oleviksi ja on mietittävä etukäteen kuinka niistä voi selvitä. Tärkeää on tehdä liiketoimintasuunnitelma, vaikka yrityksen perustamiseen ei tarvitsisikaan ulkopuolista rahoitusta. Liiketoimintasuunnitelman teko auttaa yrityksen perustamista. (Marshall 2003, 5.)

Majatalo ei ole jokaista vierasta varten, ensin onkin varmistettava, että majatalo sopii vieraille. Useat ihmiset etsivät majatalomajoitusta tajuamatta mitä se oikeasti pitää sisällään. Mikäli toimintaa hoidetaan ilman kumppanuutta varauspalvelun järjestäjän kanssa, asiakkaan valinta jää majatalon pitäjälle. Muulloin varauspalvelun tarjoaja tekee asiakkaiden valinnan ja seurannan. Vierailta tulisi varauksen teon yhteydessä varmistaa millaista majoitusta he ovat etsimässä. Vieraille on ehkä hyvä kertoa etukäteen mitä majatalolla on tarjottavana ja pitää käsillä listaa vaihtoehtoisista majoitusvaihtoehdoista, mikäli uskoo vierailijan olevan omalle yritykselle vääränlainen asiakas. Yhden yön vieraat teettävät majatalolle yleensä enemmän työtä, kuin vähintään kaksi yötä tai useamman yöpyvät. Monilla on tämän vuoksi politiikka, jonka mukaan kahden yön yöpyminen on minimivaatimus, sillä yhden yön takia on ennen ja jälkeen siivottava huone ja kylpyhuone seuraavaa vierasta varten. Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteivätkö yhden yön vieraat olisi hyviä asiakkaita, varsinkin mikäli yritys on vielä uusi eikä vierailijoita ole vielä koko aikaa. (Stankus 2003, 211 - 212, 224.)

Mikäli majatalon tiloissa pidetään lemmikkieläintä tai vieraat saavat tuoda mukanaan lemmikin on asiasta ilmoitettava näkyvästi kaikissa varauskanavissa. Asiasta kannattaa vielä mainita vieraan tehdessä varausta, ettei myöhemmin kyseinen tieto pääse vierasta yllättämään. Allergia voi toisilla olla hyvinkin vakava ja hengenvaarallinen. Tupakointi on toinen tekijä, joka kannattaa huomioida tarkasti, sillä se on nykyään lailla kiellettyä liiketiloissa. Esimerkiksi astmasta kärsivät eivät siedä tupakan savua. Tupakan savu tarttuu herkästi sisustusmateriaaleihin ja sen saaminen pois ei ole helppo tehtävä. Tupakointikiellosta tulee ilmoittaa selkeästi sisätiloissa, joissa tupakointi on lailla kielletty. Lisäksi parvekkeilla ja terassilla voidaan kieltää, mikäli näissä ei haluta tupakointia. (Stankus 2003, 32 - 33.) Perustettavassa majatalossa ei sallita tupakointia eikä lemmikkieläimiä.

Majatalon ensimmäinen sääntö on pitää ajan tasalla olevaa kalenteria, johon merkitään varaukset seuraaville viikoille ja kuukausille. Kalenteria tulisi säilyttää käsillä olevassa paikassa ja varaus merkittävä ylös heti sen saapuessa, jottei tuplavarauksia pääse syntymään. Seuraavaksi tulee huomioida vierasluettelo, johon vieraat kirjoittavat nimensä saapuessaan sekä osoitteensa ja vierailupäivänsä. Tämä on hyvä tapa pitää kirjaa vieraiden lukumäärästä sekä huoneiden käyttöasteesta. Lisäksi tulisi pitää vierasrekisteriä, josta selviää sukunimien mukaan aakkosjärjestyksessä ketä majatalossasi on vierailut. Tiedot voi kerätä pienille korteille, joista selviää vieraan kokonimi, osoite, puhelinnumero, e-mail osoite, lisäksi voi laittaa jonkin henkilökohtaisen huomautuksen, josta vieras olisi helppoa muistaa. (Stankus 2003, 132.)

Majatalon pitäjän ensisijainen tehtävä on saada vieraat viihtymään hyvin ja jättää omat huolet taka-alalle vieraista huolehtiessa. Tärkeintä on olla paikalla ottamassa vieraat vastaan heidän saapuessaan ja varmistaa saapumisajankohta varauksen yhteydessä. Jonkun on aina oltava paikalla vieraiden saapuessa, vaikka varsinainen pitäjä ei itse pääsisi paikalle. Majatalosta tulisi tehdä helposti tunnistettava ulkopuolelta, jottei vieraiden tarvitse etsiä paikkaa kauan. Vieraiden saavuttua on heidät hyvä ohjata suoraan huoneisiin ja osoittaa kylpyhuone, mikäli se ei ole vierashuoneen kanssa samassa tilassa. Mikäli vieras ei halua jäädä, ei asiasta saa nostaa meteliä, sillä asiakkaan tulisi saada tuntee olevansa aina oikeassa. Mikäli majatalo kelpaa, on tarjouduttava olemaan avuksi tarvittaessa. Tämän jälkeen näytetään kuinka kaikki huoneessa toimii ja annetaan vieraille aikaa siistiytyä. Myöhemmin esitellään loput majatalosta ja kerrotaan mahdollisista säännöistä, joita vieraiden odotetaan noudattavan. (Stankus 2003, 248 - 253.)

Informaation tarjoaminen alueesta on vieraille mieluisaa. Olisi hyvä hankkia opaskirja tai pari koskien lähialuetta, myös alueen tarkka kartta olisi ehdoton hankinta jokaiseen majataloon. Tärkeää olisi kerätä paikallisten yritysten ja matkailukohteiden yhteystietoja sekä bussi-, juna- ja lautta-aikatauluja. Vieraat arvostavat kaikkea lisäinformaatiota, jonka majatalo pys-

tyy heille tarjoamaan. Mitä useampaan kysymykseen pystyy vastaamaan, sitä miellyttävämpää se vieraiden kannalta on. (Stankus 2003, 255.)

Majatalon pitäjän on oltava sosiaalinen ihminen, sillä tarkoituksena on luoda mahdollisimman mieluinen ja kotoinen vierailu majatalossa. Kyseisessä majoitusmuodossa paikan pitäjä on enemmän tekemisissä vieraiden kanssa, kuin vastaavasti hotellissa työntekijät. Käytöksen on aina oltava ystävällistä ja palvelualltista. Majatalolle luodaan säännöt, joita pyydetään noudattamaan, kuten hiljainen yöaika sekä aamiaisajat.

Asiakkaita ei saa laskuttaa liian paljon eikä liian vähän. Mikäli majatalo on listattuna johonkin varauspalvelujärjestelmään, on hinta sovittavissa majatalon ja varauspalvelun välillä. Huoneen tason lisäksi majatalon tarjoamat palvelut voivat vaikuttaa huoneen hintaan. Palveluiden hinta kannattaa lisätä huonehintaan, vaikka kaikki vieraat eivät palveluista nauttisikaan. Tavallisista palveluista paljolti poikkeavista lisäpalveluista kannattaa tehdä hinnasto erikseen, kuten pyykinpesupalvelu. Tavalliseen huonehintaan voidaan lisätä lisämaksu esimerkiksi lemmikistä tai kolmannesta aikuisesta. Hinnoiteltuaan huoneet on hyvä tehdä vertailua muihin alueen majoituspaikkoihin ja säätää vielä omia hintoja tämän mukaan. Oikean hinnan löytäminen ei ole helppoa, sillä huomioitavia asioita on lukuisia. On hyvä muistaa, että hintojen on katettava ainakin palveluista syntyvät kustannukset sekä oltava verrattavissa paikan laatuun. (Stankus 2003, 76 - 78.) Marshall kuvaa (2003, 55) hinnoitteluun vaikuttavan myös tunteen, joka vieraalle syntyy hänen maksaessaan majoituslaskuaan eli onko maksettu hinta vastannut saatua kokemusta. Hinta on usein yksi tärkeimmistä tekijöistä majapaikkaa valittaessa.

### 3. Liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisessa

Tässä osiossa käsitellään yrityksen perustamisessa huomioitavia asioita, yrittäjyyttä sekä liiketoimintasuunnitelman peruspilareita. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä osa yrityksen perustamista, sillä sen avulla yrittäjä pääsee suunnittelemaan ja tarkastelemaan tulevaa toimintaansa sekä analysoimaan hankkimiaan pohjatietoja esimerkiksi kilpailijoista ja markkinoista. Suunnitelma on myös tärkeä osa rahoittajien ja yhteistyökumppanien hankinnassa. Suunnitelman avulla on helpompaa esitellä tulevaa yritystä muille ja sen avulla voi perustella tehtyjä päätöksiä.

Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa hyvän perustan alkavalle yritykselle. Ilman toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa on yrityksen perustaminen hankalaa, etenkin hankittaessa ulkopuolista rahoitusta. Liiketoimintasuunnitelman laajuus ja rakenne voivat vaihdella, mutta peruspilareiltaan ne ovat samankaltaisia.



### 3.1 Yrityksen perustamisessa huomioitavaa

Seuraavassa luvussa käsitellään yrityksen perustamista ja yrittäjyyttä. Luvussa selvitetään mitä kaikkea yrityksen perustaminen vaatii ja mitä kaikkea on huomioitava. Yrittäjyydessä tuodaan esiin eri ominaisuuksia, joita yrittäjältä vaaditaan. Luvussa käsitellään myös yritykselle valittu yritysmuoto yhtiökumppanuus.

Yrityksen perustaminen on prosessi, joka vaatii tarkkuutta ja riskinottoa. Luvussa käydään läpi yrityksen perustamista yleisesti sekä tarkemmin kohdemaassa Iso-Britanniassa. Lähtökohtana yrityksen perustamiselle on tahto ja halu toimia yrittäjänä. Ryhtyminen yrittäjäksi on tietoinen valinta, jota on mietittävä ja harkittava todella huolella. Ennen kuin yrityksen perustamispäätös tehdään, on tarpeellista pohtia eri vaihtoehtoja ja miettiä omaa soveltuvuutta itsenäiseen toimintaan, sekä kykyä riskien ottamiseen ja hallintaan. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 13.)

Yrityksen perustamiseen ja yritystoiminnan aloittamiseen liittyy usein raskaita, kalliita tai muutoin monimutkaisia menettelyjä. Apua yrittäjyyteen voi saada viranomaisilta. Kotimaan ulkopuolella EU:n sijoittautumisvapauden periaate takaa yrittäjälle mahdollisuuden perustaa yrityksen mihin tahansa EU-maahan yhdenvertaisin edellytyksin kyseisen maan omien kansalaisten kanssa. Yrittäjän tulee täyttää tietyt edellytykset maan omien kansalaisten tavoin, kuten noudatettava ammattietiikkaa, hankittava asianmukaiset luvat ja todistettava pätevyytensä. Uutta yritystä ei ole pakko perustaa, sen sijaan jo olemassa olevan yrityksen voi ostaa itselleen. Valmiin yrityksen ostamisen etuja ovat esimerkiksi valmis tuotantorakenne, asiakaskunta ja maine. Yrityksen voi siis hankkia valmiiksi perustettuna ja tämä voi uudelle yrittäjälle olla hyvä vaihtoehto, sillä valmiin yrityksen pyörittäminen voi olla helpompaa. Yritysten omistajat ikääntyvät ja jäävät eläkkeelle, jolloin monet yritykset kaipaavat uusia omistajia. Omistajan vaihdos vaatii enemmän rahoitusta kuin yrityksen perustaminen. Omistajavaihdos on monimutkainen operaatio, joten käytännön apu tulee tarpeeseen ja siirtymäaika yritykseen tutustumiseksi olisi suotavaa. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.)

Yrityksen johtamiseen kuuluu lukuisia vastuullisia tehtäviä sekä vastuuta. Tehtäviä ovat esimerkiksi kirjanpito, verojen maksu, rekrytointi sekä pätevän henkilöstön valvonta. Varsinkin henkilöstöjohtaminen edellyttää erityisosaamista, sillä henkilöstöjohtajan on sovittava palkoista, noudatettava sosiaaliturvasäädäntöä ja sovitettava osaaminen sekä työtehtävät yhteen. Yritysten ja etenkin pienyritysten johtaminen vaatii myös jatkuvaa ja tiivistä talouden seurantaa mahdollisten vaikeuksien ennakoimiseksi ja maksukyvyttömyyden välttämiseksi. Talousvaikeudet kuuluvat yritystoimintaan ja edellyttävät siksi vaikeuksien ennakoimista ja ripeää toimintaa. Uuden yrittäjän kokemattomuus ja ulkoiset tekijät voivat tehdä liiketoimin-

nasta haavoittuvaa. Varsinkin pienillä yrityksillä on suuri vaara joutua taloudellisiin vaikeuksiin resurssien riittämättömyyden vuoksi. (Euroopan komissio Sinun Eurooppasi.)

Yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen, sekä yrityksen menestyksekkäs hoitaminen perustuu aina toimivaan liikeideaan. Liikeidean päätehtävä on määrittää toiminnan pääsuuntaviivat. Sen osia ovat: tuote, kohderyhmät, toimintatapa ja yrityskuva. Liikeidea on siis kuvaus yrityksen tavasta ansaita rahaa valitulla toimialalla ja sitä kautta menestyä. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 34 - 35; Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 13.) Ensimmäiseksi yritystä perustettaessa on tärkeää pohtia markkinoita. Tuotteella tai palvelulla täytyy olla kysyntää, jotta yritys voi olla kannattava. Yrityksen tuotteen tai palvelun täytyy siis tyydyttää asiakkaita. Samaan tarpeeseen vastaa yleensä monia yrityksiä, joka luonnollisesti aiheuttaa kilpailun alalla. Tärkeää on siis tietää missä ovat ne asiakkaat, joiden tarpeita yrityksen tuote tyydyttää. On myös tiedettävä pahimmat kilpailijat, sekä yrityksen vahvat ja heikot puolet verrattuna kilpailijoihin. Tuote tai tuotteet, jotka yritys valmistaa voivat olla niin aineellisia kuin palvelutuotteitakin. Usein myös fyysisiin tuotteisiin liittyy palvelua, joko myynnin yhteydessä tai sen jälkeen. Tuotteet voivat olla erikois- tai vakiotuotteita. Molemmilla tuoteryhmillä on omat markkina- ja kilpailukeinonsa. Asiakas valitsee tuotteen esimerkiksi laadun, hinnan tai saatavuuden perusteella. Tuote- ja palveluratkaisuissa on tärkeää pohtia minkä perusteella sinun yrityksesi asiakkaat todennäköisesti tekevät valintansa. Yrityksen menestymiseen ratkaisevasti vaikuttaa myös yrityksen toimintatapa; se miten tuotteet ja palvelut tuotetaan. Yrityksellä tulee olla välineellisiä, taloudellisia sekä henkisiä voimavaroja tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Menestymisen kannalta on hyvin oleellista pohtia miten eri osat liikeideassa pystytään yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. Aina olosuhteiden muuttuessa on liikeideaa tarkastettava ja sopeutettava se muuttuneeseen tilanteeseen. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 14 - 15.)

Yritystä perustettaessa valitaan sopivin yritysmuoto omalle yritykselle, valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa vastuuseen ja verotukseen liittyvät kysymykset. Yritysmuodon valinnassa tärkeitä asioita on perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuu, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkumis- ja laajenemismahdollisuudet ja voitonjako, sekä tappion kattaminen. Näitä eri tekijöitä pohdittaessa saadaan selville omalle yritykselle sopivin yritysmuoto. Erilaisia yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja (yksityinen toiminimi), avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. Kaikki nämä yritysmuodot poikkeavat toisistaan esimerkiksi omistajien lukumäärän tai pääoman määrän osalta. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 19 - 21, 37 - 44.) Yritysrakenteen valinta tulee vaikuttamaan: kenelle yrityksen olemassa olosta on ilmoitettava, veroihin ja kansalliseen vakuutusmaksuun, asiakirjojen ja tilien pitoon, rahalliseen vastuuseen yrityksen joutuessa ongelmiin, kuinka yritys voi kerätä rahaa ja miten johtamispäätökset tehdään. Valinnan mahdollisuuksia on monia ja mikäli päätöksen teko vaiheessa ei ole varma sopivimmasta vaihtoehdosta, voi

asiaan pyytää neuvoa kirjanpitäjältä tai lakimieheltä. (Business support, information and advice.)

Yhtiökumppanuudessa on Britanniassa kolme eri tyyppiä; tavallinen kumppanuus, rajoitettu kumppanuus ja rajoitettu vastuukumppanuus. Kolmelle tyyppille yhteisiä piirteitä on lueteltu seuraavaksi. Kaksi tai useampi henkilö jakaa riskit, kulut ja vastuun liiketoiminnassa. Yhtiökumppani voi olla yksilö tai toinen yritys. Jokainen osakas saa saman osan voitoista, ellei asiasta ole erikseen sovittu toisin yhtiökumppanuuspapereissa. Tulovero otetaan jokaisen osakkaan osuudesta. Kaikkien osakkaiden on rekisteröidyttävä itsenäisiksi ammatinharjoittajiksi. Järkevää on tehdä yhtiökumppanuus sopimus. Tavallisen kumppanuuden voi päättää vain purkamalla sopimuksen, kuitenkin yritystoiminta voi silti jatkua. Tämä on kohtalaisen helppo ja joustava tapa pyörittää bisnestä. Kumppanit ovat yhdessä vastuussa kaikista veloista ja niiden takaisin maksusta. Velkojat voivat kerätä maksun myös yhtiökumppanin tekemästä velasta toisen omista varoista. Kumppanit eivät nauti minkäänlaista suojaa mikäli yritys menee nurin. Rajoitettu kumppanuus rakentuu yhdestä tai useammasta yleiskumppanista ja yhdestä tai useammasta rajoitetusta kumppanista. Yleiskumppanit ovat vastuussa kaikesta velasta ja niiden maksusta ja puolestaan rajoitettujen kumppanien vastuu on rajoitettu heidän yritykseen investoimallaan summalla. Rajoitettu vastuu kumppanuudessa kaikki ovat vastuussa veloista yritykseen investoimalla summalla, jolloin heillä on ongelmien ilmetessä jonkin tasoista suojaa. (Business support, information and advice.) Yritysmuodoltaan majatalo tulee olemaan tavallinen yhtiökumppanuus, jossa perustajat ovat tasavertaisesti vastuussa yrityksen toiminnasta. Perustajien on molempien rekisteröidyttävä itsenäisiksi ammatinharjoittajiksi Vero- ja tullilaitokselle.

Ilmoitukset, jotka yritystä perustettaessa tehdään vaihtelevat tapauskohtaisesti ja riippuvat esimerkiksi yritysmuodosta. Uuden yrityksen perustamistoimia on viime vuosina helpotettu esimerkiksi siten, että yrityksen rekisteröimiseksi verohallinnon rekisteriin ja kaupparekisteriin on annettava vain yksi yhteinen ilmoitus. Erilaiset ilmoitukset ja luvat riippuvat täysin yritysmuodosta. Hoidettavia asioita ilmoituksiin ja lupiin liittyen ovat kaupparekisteriote, erilaiset ilmoitusvelvollisuudet, hallituksen ja toimitusjohtajan vakuutukset, erilaisten lomakkeiden täyttäminen sekä elinkeinotoiminnan aloittamiseen liittyvät luvat ja ilmoitukset, esimerkiksi anniskelulupa, sekä ilmoitus toiminnan aloittamisesta terveydensuojeluviranomaiselle. Mahdollisia työntekijöitä palkattaessa on tehtävä muun muassa työehtosopimukset. Erilaisia ilmoituksia ja sopimuksia on siis todella paljon koskien lupia ja verotusasioita riippuen paljolti jo edellä mainituista yritysmuodoista. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 45 - 79.)

Todella tärkeä osa yrityksen perustamista on rahoituksen hoitaminen. Rahoituksen suunnittelussa tärkeää on; mikä on yritykseen sijoitettavissa olevan pääoman määrä, millaisia vakuuksia on käytettävissä ja millaiset ovat sen hetkiset korot eli mitä raha maksaa. Aina on myös

selvitettävä, olisiko yritykselle mahdollista saada julkista rahoitusta tai tukea. Myönnettävät tuet riippuvat perustettavan yrityksen toimialasta ja sijaintipaikasta. Yksi yleinen tuki yrittäjälle on starttiraha, joka myönnetään yrittäjälle hänen toimeentulonsa turvaamiseksi yritystoiminnan aloitusvaiheessa. Oma pääoma eli yrittäjän itse hankkeeseen sijoittama pääoma on tärkeä, koska se antaa rahoittajille uskottavuutta hankkeeseen. Yleensä katsotaankin, että yrittäjän oman sijoituksen tulisi olla vähintään 20 prosenttia hankkeen kaikesta pääomatarpeesta. Oman pääoman lisäksi yrittäjä tarvitsee usein lainarahaa tai muuta ulkopuolista rahoitusta. Lainaa varten tulee yrittäjällä olla vakuudet, jonka arvon määrittää aina lainanantaja. Vakuutena voi olla esimerkiksi kiinteistö tai vaikka lomaosake. Oman pääoman ja lainarahan lisäksi yrittäjä saattaa käyttää esimerkiksi leasing-rahoitusta, jolla tarkoitetaan koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokrausta rahoitusyhtiön kautta. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2007, 149 - 150, 182.)

Oikeiden toimitilojen valitseminen on avaintekijä liiketoiminnan perustamisessa. Tilojen tulisi olla mahdollisimman toimivat ilman ylimääräisiä kuluja. Toimitilat voi vuokrata, ostaa tai perustaa kotiinsa. Toimitiloja hankkiessa kannattaa tehdä lista huomioitavista asioista, kuten tarvittavien tilojen koko, rakenne, sisä- ja ulkotilojen ulkoasu, rakenteelliset erityistarpeet, luvat sekä parkkitilat. Tilojen vuokraaminen sopii toisille yrityksille, tällöin on kuitenkin otettava tarkkaan selvälle mitä on sopinut vuokraisännän kanssa ja selvittää saako tilaa käyttää liiketoimintaan. Tiloja ostettaessa on syytä kääntyä asianajajan puoleen lakiasioiden varmistamiseksi. Lisäksi on varmistettava, että tilat täyttävät Britannian terveys- ja turvallisuusstandardit. Käytettäessä omaa kotia toimitiloina on varmistettava niiden laillinen sopivuus, tarvittavat vakuutukset ja terveys- ja turvallisuusmääräysten täytyminen. (Business support, information and advice.)

Yrityksen nimen tulisi olla lyhyt ja mieleenpainuva antaakseen majatalolle yksilöllisen ilmeen ja jäädäkseen paremmin vieraiden mieleen. Nimen valitseminen onkin luova prosessi ja yrityksen nimi on vieraille ensivaikutelman antaja majatalosta. Yrityksen nimi on sen kulmakivi. On joitain sanoja ja ilmauksia, joita ei saa käyttää yrityksen nimessä ilman virallista lupaa. (Business support, information and advice.) Ennen nimen valitsemista tulisi käyttää yritysrekisterikeskuksen WebCheck palvelua, josta voidaan varmistaa, ettei valittava nimi ole jo olemassa olevalla yrityksellä käytössä. Asia voidaan tarkastaa myös tavaramerkki-rekisteristä, jonka tarjoaa UK Intellectual Property Toimisto. (Guidance - Incorporation and names.)

## Yrittäjyys

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä olisi hyvä saada jonkinlainen varmistus siitä, sopsisiko itsenäinen yrittäminen omalle persoonallisuudelle. Yrittäjyyttä miettiessä voi puntaroida omia kykyjään erityyppisten yrittäjyydestien avulla, ne ovat suuntaa antavia ja niistä voi hakea tukea omal-

le päätökselleen yrittäjyydestä. Hyviä ominaisuuksia yrittäjälle ovat positiivisuus, oma-aloitteisuus, organisointikykyisyys, tarve menestyä, haasteiden kaipuu ja pelkäämättömyys riskejä kohtaan. Yrittäjyys ja yrityksen pyörittäminen vaatii myös hyvää päätöksentekotaitoa, sekä joustavuutta. Tarpeen on myös hyvä stressinsietokyky sekä kyky olla luova ja innovatiivinen ja taito tehdä uusia ratkaisuja pärjätäkseen ajan vaatimusten mukaisesti ja menestyäkseen toimialallaan. Päätökseen yrittäjyydestä persoonan lisäksi vaikuttaa varmasti koulutus, ammatillinen osaaminen, sekä elämäntilanne. Yrittäjyys on toisille helppo ja nopea valinta, toiset taas harkitsevat yrittäjyyttä monta kertaa elämänsä aikana, eivätkä kuitenkaan koskaan ryhdy siihen. (Raatikainen 2006, 20 - 22.)

Yrittäjäksi ryhtymisessä kyse on sekä työn, että ammatin valitsemisesta itselleen. Samalla yrittäjäksi alkava valitsee itselleen myös elämäntavan. Yrittäjyydellä on hyvin kokonaisvaltainen vaikutus yksilön elämään. Ajankohtaiseksi yrittäjyys nousee yleensä 26 ja 36 ikävuoden välillä, siinä iässä henkilön pätevyys ja itsevarmuus, sekä kyky hoitaa taloudellisia ja henkisiä velvoitteita on parhaimmillaan. Ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä ei ole yleensä mikään äkillinen päätös, vaan se on useimmiten pitkäaikaisen mietinnän ja pohdinnan tulos. Tämä mietiskely on hyvin tärkeää yritysidean kehittymisen, hiomisen sekä henkisen kasvun kannalta. Yrittäjyys näkyy ihmisessä muuntautumiskykynä. Myös luovuus ja kekseliäisyys ovat yrittäjälle lähes välttämättömiä, mutta eivät kuitenkaan riittäviä piirteitä. Nykypäivänä on hyvin tärkeää myös tahto, kyky ja uskallus toimia mielummin ennakoivasti kuin reagoivasti. Tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymiseen, ryhmitellään kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ryhmänä ovat yleiset taustatekijät eli työkokemus, yrittäjäkokemus, sekä perhetausta. Toisena henkilökohtaiset tekijät, joita ovat esimerkiksi arvot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Kolmantena ovat työtilanteeseen vaikuttavat tekijät, suotuisa tilanne, sekä yrittäjäystävällinen ympäristö. (Jylhä, Paasio & Strömmer 2000, 17 - 18.)

Uuden yrittäjän tulee aina ennen uuden yritystoiminnan käynnistämistä selvittää, mitä yrityksen perustaminen vaatii. Monet riskitilanteet ja epäonnistumiset voidaan mahdollisesti välttää huolellisella ennakkosuunnittelulla ja -valmistelulla. Tärkeää on myös pohtia omaa motiiviaan yrittäjäksi ryhtymiselle, pohtia miksi haluaa aloittaa oman yrityksen ja yrittäjyyden. Motiivit yrityksen perustamiseen voidaan jakaa hyökkääviin ja puolustaviin. Hyökkäävällä tarkoitetaan sitä, että jotain tiettyä tilaisuutta tai kehittämismahdollisuutta käytetään hyväksi. Tavoite on panostaa siihen, että asiat tehdään paremmin kuin muualla erikoisosaamista tai lahjakkuutta hyödyntämällä. Vastakohtana on tietysti puolustava syy, esimerkkinä halu ja tahto pois epä-mukavasta tilanteesta. (Jylhä ym. 2000, 18.)

Yrittämisen lähtökohta on tahto toimia yrittäjänä, into, sekä luottamus omaan ammattitaitoon. Erityistä paineensietokykyä yrittäjyydessä vaativat siihen vahvasti liittyvä suuri taloudellinen vastuu ja riskinotto. Oman persoonallisuuden pohdinnan lisäksi on mietittävä myös

tietoja, taitoja sekä yhteyksiä joista on mahdollisesti hyötyä yrityksessä ja yrittäjänä. Esimerkkejä näistä ovat toimialan hyvä tuntemus, sekä hyvät yhteydet asiakaskuntaan ja tavaran toimittajiin sekä liiketaloudellinen osaaminen ja hyvä liikemiesvaisto. Käsitteenä yrittäjä tarkoittaa uuden yrityksen perustajaa ja uuden yrityksen omistajajohtajaa, siis henkilöä joka käyttää omistajan valtaa ja kantaa vastuuta yrityksen asioista päätettäessä. Kaksi yritysjohdon perustehtäväaluetta on yrityksen strategian määrittely sekä strategian toteuttaminen eli toimivan organisaation luominen yritykselle, sekä sen ohjaaminen. Molemmat näistä tehtäväkentistä ovat sidoksissa toisiinsa ja niiden hoitaminen vaatii monipuolista osaamista. Yrityksen ollessa eri kehitysvaiheissa tarvitaan erilaista osaamista. Yrityksen kasvaessa on samalla myös yrittäjän itse kasvettava. Yrittäjän on kyettävä toimimaan vaihtelevissa olosuhteissa ja eri tilanteissa ja pystyttävä sopeutumaan ja toimimaan niiden vaatimalla tavalla. Yrittäjyys on siis todella vaativaa, mutta siinä onnistuttua se voi olla todella palkitsevaa. (Jylhä ym. 2000, 18 - 19.) Perustettaessa majataloa yrittäjät tulevat olemaan itsenäisiä ammatinharjoittajia, joka tekee heistä yrittäjiä.

### 3.2 Liiketoimintasuunnitelman peruspilarit

Seuraavassa osiossa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle ideasta, joka tuodaan kirjallisena esiin liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on tarkasti pohdittava yrityksen eri elementtejä ja mahdollisuuksia. Luvussa tullaan käsittelemään liiketoimintasuunnitelman peruspilareita, jotka ovat yritys-idea, liikeidea ja strategia, visio ja arvot, tuotteet ja palvelut, kilpailijat ja asiakkaat, markkinointi, rahoitus ja hinnoittelu sekä riskit.

Liiketoimintasuunnitelma on yksinkertaisimmillaan yrityksen liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Kaikille yrityksille yhteinen tarve on koko liiketoiminnan suunnittelu, vaikka näitä suunnitelmia ei dokumentoitaisi eli vietäisi liiketoimintasuunnitelman muotoon. Liiketoimintasuunnitelma voidaan määritellä yrityksen johdon laatimaksi liiketoiminnan tai liiketoimintalueen kokonaiskuvaukseksi, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet sekä keinot, joilla ne saavutetaan. Se määrittelee miten liiketoiminnan johto tarttuu tilaisuuteen ja hyödyntää tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden. Yritystasolla se on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. Suunnitelma sovittaa kaikki eri osa-alueet yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi eli kertoo miksi liiketoimintamahdollisuus on olemassa, minkälaiset ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä, yrittäjätiimillä tai liiketoiminnan johdolla on päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi, miten toiminnat organisoidaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma saatetaan sellaiseen muotoon, että se auttaa yrittäjää huomioimaan kaikki toiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä on myös tarjota yrityksen sidosryhmille

selvitys idean markkinakelpoisuudesta, sen avulla tulevat yhteistyökumppanit saavat tiedon yrityksen tarkoituksesta ja aiotusta kehityssuunnasta. (Koski & Virtanen 2005, 18 - 19.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti yrittäjän ja yrityksen johdon työkaluksi. Sen avulla yritys varautuu tulevaan ja yrityksen kannalta päätarkoitus on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuutta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi, sillä liiketoimintaa käynnistettäessä suunnitelma on tehty ja sitä tulisi toiminnan kehittyessä viedä eteenpäin kehittämällä ja päivittämällä liiketoiminnan muuttuvan luonteen vuoksi. Tämän vuoksi se on erinomainen apuväline muutosten havainnoinnissa, niihin reagoinnissa ja toiminnan keskittämisenä. Sen avulla voidaan tunnistaa toiminnan heikot kohdat. (Koski & Virtanen 2005, 19 - 20.) Viitalan & Jylhän mukaan (2001, 48, 50.) liiketoimintasuunnitelma vaatii kärsivällisyyttä sekä monipuolista pohdintaa, selvitystyötä, analysointia ja laskemista. Suunnitteluprosessin aikana yrittäjälle selviää ja varmistuu, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten se kannattaa tehdä. Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi selvittää liikeidea, alan markkinatilanne ja kehitysnäkymät, markkinointisuunnitelma, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, osaamisen ja tekijöiden varmistaminen, riskinhallintasuunnitelma sekä talous-suunnitelma ja rahoitustarvelaskelma.

#### Yritysidea, liikeidea ja strategia

Yritysidean löytyminen vaatii usein ainakin luovuutta ja nokkeluutta. Yritystoiminta voi toki myös perustua jo toiminnassa olevaan oivallukseen, jos vaikkapa kysynnän voimakas kasvu tuo markkinoille uusia yrittäjiä. Idea voi liittyä myös tuotteen tuottamiseen. (Viitala & Jylhä 2008, 46 - 47.) Yritystoiminnan syntyessä sen ydin on idea, jolla voidaan ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista tai haastavaa. Yritysidea saattaa syntyä sattumalta, esimerkiksi hyvän keksinnön pohjalta. Idea voi hioutua myös vuosien mietinnän ja pohdinnan tuloksena. Jokaisella yrityksellä ja sitä kautta, jokaisella yritysidealla on oma syntytarinansa. Yksi voi olla lähteminen yrittäjäoppiin oppisopimuksella, toinen mahdollisuus on perheyrityksen jatkaminen. Yrittäminen voidaan kokea myös kutsumustyönä. Yritysidean voi löytää myös systemaattisesti etsimällä esimerkiksi lukemalla liike-elämän ammattilehtiä tai ottamalla yhteyttä yritysvälityskonsulttiin. Monet hyvät ideat saattavat olla myynnissäkin. Vähitellen yritysideasta kehittyy liikeidea, jota tulee analysoida laatimalla liiketoimintasuunnitelma. Se on alkavan yrittäjän näkyvä työkalu kun yritysideaa esitellään esimerkiksi rahoittajille ja vakuutusyhtiölle, mutta samalla se on myös yritystoiminnan kehittämisen pakollinen ja välttämätön väline. (Raatikainen 2006, 23 - 24, 38.)

Liikeidea on kuvaus tavasta, jolla yritys menestyy valitulla toiminta-alalla. Liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla saadaan aikaan kannattavaa toimintaa ja ansaitaan rahaa. Liikeidea vastaa kysymyksiin; mihin tarpeeseen, mitä sekä miten, se siis

sisältää kuvaukset markkinoista, tuotteista sekä organisaation toimintatavasta. Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja ja hyviä puolia verrattuna kilpailijoihin. Parhaimmillaan liikeidea on ylivoimaista osaamista ja jotakin ainutlaatuista. Toimivan liikeidean perustana on jo aiemmin mainittujen eri osien (markkinointi, tuotteet ja palvelut, organisaatio) yhteensopivuus. Jotta yritys voi menestyä, on sen kyettävä yhdistämään nämä eri tekijät toisiinsa. Liikeidea ottaa kantaa siihen mikä on yrityksen tapa ansaita rahaa. (Holopainen & Levonen 2008, 25.) Liikeidea-ajattelua myös kritisoidaan kaikista sen hyödyistä huolimatta, liikeidean on todettu olevan rajattu ja yksipuolinen tapa katsella asioita ja ajateltu sen olevan liian yksinkertaistettu ja helppo kovan ja monimutkaisen yritystoiminnan tarpeisiin. On kuitenkin muistettava sen olevan vain yksi osa yritystä, se liittyy tähän hetkeen, on havainnollinen ja korostaa laadun merkitystä kiristyvässä kilpailussa. Kaikesta huolimatta liikeidea on käyttökelpoinen ja hyödyllinen yritykselle. (Heikkilä & Viljanen 2000, 105.)

Strategia tarkoittaa päämäärähakuista, luovaa, suunniteltua ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tavoitteena ja tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Useimmiten menestymistä mitataan kannattavuudella. Strategiaan liittyy määrittelyongelma, koska kaikki mikä on tärkeää, ei ole strategista, mutta kaikki mikä on strategista, on tärkeää. Strategiaa saatetaan pitää hyvin keskeisenä teorian muodostuksena, operatiivisia kysymyksiä sitä ympäröivinä osa-alueina. On kuitenkin syytä ymmärtää, että joskus operatiivisilla kysymyksillä on strategistakin merkitystä. Strategiaa kehittäessä tarvitaan todella täsmällistä analysointia, kovaa työtä, toimialan syvällistä tuntemusta, sekä määrätietoista toimintaa kaikissa yrityksen osissa, jotta uusi suuntaus on selvä ja ihmiset saadaan toteuttamaan strategiaa päättäväisesti ja määrätietoisesti. Strategiaa kehitettäessä on muistettava noudattaa loogista järjestystä. Tarvitaan siis luovuutta, analysointia sekä synteesiä, joka tuottaa menestyksekkäitä toimintamalleja. Strategia ei siis koskaan ole vain yhtäkkinen neronleimaus, vaan se vaatii kovaa työtä ja suunnittelua. Sitkeyden ja ahkeruuden merkitys strategian toteuttamisessa onkin suuri. Usein vaatii paljon aikaa ja energiaa miettiä ja suunnitella se suuntaus, joka toivottavasti osoittautuu menestykselliseksi. Hyvin ja järjestelmällisesti suunniteltu strategia on yksi avain yrityksen menestymiseen. (Karlöf 1998, 13 - 17, 70 - 71.)

### Visio ja arvot

Vision avulla yrityksen johto kuvaa millaisena se näkee yrityksen tulevaisuuden. Visio on siis täsmällinen ja tarkka kuvaus yrityksen tulevaisuudesta jonakin määrättyinä aikana. Se voi kuvata esimerkiksi yrityksen kasvun, kehittymisen, taloudellisen tilan tai aseman markkinoilla. Vision avulla kuvataan myös muutostarvetta eli tämän hetkisen tilan ja tavoitteen suhdetta, visio on todella tärkeä suunnan näyttäjä ja merkityksen antaja yrityksen henkilöstölle. (Laurent 2006, 10.) Ruuska, Karjalainen & Johnssonin mukaan (2001, 80) visio on aloitettaessa yritystoimintaa peruslähtökohtana ja sen kehittyvää toimintaa ohjaava. Se on kuva suunnitte-



lukauden lopussa yrityksestä, johon toiminnalla tähdätään. Vision on tarkoitus kuvata yrityksen toimintaa monipuolisesti ja siinä tulisi huomioida toimintoympäristön kehittyminen. Vision tulisi olla koko henkilöstön tiedossa ja toiminnan pohjana. Visio tulee muuttua strategiaksi ja toimintasuunnitelmaksi eli sillä on oltava konkreettinen päätavoite. Visioon vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi liikevaihto, henkilökunnan määrä, kannattavuus, asiakassuhteet, kilpailukyky, tuotekehitys ja esimerkiksi kansainvälistyminen.

Arvot muodostavat eettisen perustan yrityksen toiminnalle ja yhden toimintaa ohjaavan normiston. Arvojen muotoutumisesta keskeinen rooli on ylimmällä johdolla. Kun kyseessä on pieni yritys, yrityksen arvot ovat käytännössä yrittäjän arvot. Arvot vaikuttavat aina siihen miten yritys suhtautuu asiakkaisiin, omaan henkilökuntaan, yhteiskuntaan, kehittymiseen ja tuloksellisuuteen. Arvot ja eettiset periaatteet muodostavat myös yrityksen kaikille strategioille perustan ja kehykset. Vastuullisen johtamisen ydinarvot liittyvät läpinäkyvyyteen, pitkäjänteisyyteen ja kokonaisvaltaisuuteen. (Laurent 2006, 10 - 11.)

#### Tuotteet ja palvelut

Menestyvän liikeidean mukaisten tuotteiden perustana ovat asiakkaan tarpeet ja näiden tarpeiden tyydyttäminen. Mahdollista on myös tuoda markkinoille tuote ja luoda vasta sen jälkeen tarpeet. Tällainen vaatii kuitenkin erittäin paljon aikaa, rahaa ja markkinointitoimenpiteitä. Tuotteistamisprosessissa tärkeää on tuntee asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, koska asiakas ostaa etuja ja mielihyvää. Tuote on asiakkaalle tarkoitettu palvelu, tavara tai näiden kahden yhdistelmä. Tavaratuote on helpompi hahmottaa, kuin palvelutuote ja sen tuotteistamisprosessi on yleensä yksinkertaisempi. Palvelutuote puolestaan muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista sekä tunteesta, tunnelmasta ja maineesta. Palvelun tuotteistaminen on näkymättömän palvelun tekeminen konkreettisemmaksi, näistä eri elementeistä muodostuu koko palvelupaketti. Sen hahmottaminen helpottaa hinnoittelua ja myyntiä. (Raatikainen 2006, 84 - 85.) Tuote- ja palvelustrategiassa määritellään mitä tuotteita ja palveluja yritys tuottaa ja missä toiminnassa se ansaitsee tuloja. Linjaukset tuote- ja palvelustrategiassa näkyvät jo osittain liiketoimintasuunnitelman aikaisemmissa osissa, joissa selvitetään yrityksen liiketoimintamahdollisuus sekä analysoidaan yrityksen tuote ja palvelu. Tuote- ja palvelustrategia on mahdollista täsmentää yksityiskohtaisemmaksi kuvaukseksi tuotteiden ja palvelujen valikoimista, elinkaarista sekä muista tuote- ja palvelusuunnittelun linjauksista, jotka vaikuttavat yksityiskohtiin. (Koski & Virtanen 2005, 60.)

## Kilpailijat ja asiakkaat

Yrityksen on erittäin tärkeää tunnistaa kaikki kilpailijansa eli muut samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Tulevaisuuden eri mahdollisuuksien hahmottaminen ja visiointi on todella tärkeää. Pidemmän tähtäimen analyysillä pyritään selvittämään onko toimialalle tulossa uusia yrittäjiä ja se miten toimialan yritystoiminta mahdollisesti kehittyy. Hyvä työkalu tässä on kilpailu- ja kilpailija-analyysi, sen avulla voidaan hahmottaa markkina-tilanne ja pohtia oman yrityksen sijoittumista kilpailutilanteessa. (Raatikainen 2006, 99.) Kilpailustrategiassa on kyse yrityksen toiminnasta suhteessa kilpailijoihin, se vastaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: miten suhtaudutaan kilpailuun? Miten yritys hakee kilpailuetua? Tai miten ja millä kilpailukeinoilla kilpailijat voitetaan? Liiketoiminnan suunnittelussa kilpailusta on kerättävä tarpeeksi tietoa, jotta yritys pystyy tekemään päätöksiä ja valintoja siitä millä keinoin kilpailuun vastataan ja millä keinoin kilpailusta selvitään voittajana. Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä kuvataan liiketoiminnan kilpailijoiden määrä ja mikä on kilpailun luonne. Etenkin uusilla toimialoilla on tärkeää tunnistaa nykyisen kilpailun lisäksi myös potentiaalinen kilpailu. Se tarkoittaa, että analysoidaan ne tahot, jotka saattaisivat olla kiinnostuneita tulemaan ja toimimaan samoilla markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 53 - 54.)

Asiakas on yksilö, yritys tai organisaatio, jolta saadaan tulovirtaa. Asiakassuhde on taas asiakkaan ja myyjän välinen suhde. Asiakkuudeksi puolestaan määritellään asiakas + asiakassuhde + kaikki vaihdanta, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välillä. Vaihdanta sisältää tuotteita, palveluita, ratkaisuja ja osaamista, sekä kaiken tekemisen ja vuorovaikutuksen asiakassuhteen luomiseksi ja kehittämiseksi. (Viitala & Jylhä 2008, 82.) Asiakasajattelua kuvaavat esimerkiksi seuraavanlaiset näkemykset. Asiakas on yksilö, ei massaa. Tunne ratkaisee ostopäätösten teossa, ei tieto tai järki. Elämyksen merkitys on suuri ja, että asiakas yksin määrittää saamansa arvon. Tärkeää on siis asiakkaiden tunteminen. Asiakasajattelussa pyritään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittyminen mahdollisimman hyvin. (Viitala & Jylhä 2008, 83.) On olemassa paljon yritysideoita ja monet niistä tuntuvat hyviltä. Tärkeää on kuitenkin varmistua, että yrityksellä riittää asiakkaita eli, että yrityksen tuotteille ja palveluille on kysyntää. Ilman asiakkaita ei voi olla yritystoimintaa. Tärkeää onkin analysoida yrityksen asiakkaat. Ihmisen ymmärtäminen on kaiken markkinointityön menestyksellisen tekemisen taustalla, siksi on tärkeää tietää mitkä kaikki seikat vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Pohdittaessa millaisia ostajat eli asiakkaat ovat, on tärkeää miettiä samalla kuluttajien yleisiä piirteitä. Parhaimmillaan asiakassuhde on ihmisten välinen suhde. (Raatikainen 2006, 8 - 9, 86.)

Markkinoinnin maailmassa hyvin tärkeää on tunnistaa erilaisia kuluttajaryhmiä ja muodostaa niistä asiakasryhmiä eli segmenttejä, joille yrityksen markkinointitoimenpiteet kohdistetaan. Näiden segmenttien taustalla on kuluttajaryhmien ominaisuuksia ja tarpeita. Yritykset pyrki-

vät ymmärtämään yksilöiden ja ryhmien kuluttajakäyttäytymistä. Kuluttajat eroavat toisistaan ja heidät luokitellaan ryhmiin, joiden kuluttajakäyttäytymisessä on paljon samankaltaisuuksia, näitä voivat olla esimerkiksi samanlaiset tarpeet ja samankokoisten tuotepakkauksien käyttäminen. (Raatikainen 2008, 20 - 22.)

## Markkinointi

Markkinointi tähtää ja suuntaa yrityksen ja sen tarjonnan erottautumiseen suuresta massasta eli tunnettavuuteen, muistettavuuteen ja näkyvyyteen. Yrityksen on jatkuvasti tiedotettava itsestään, siitä missä mennään ja miten voidaan olla avuksi. Kokoajan on myös tarkoin vaalittava imagoaan, koska ihmisille yksi ja ainoa totuus on se minkä he uskovat oikeaksi, siis mikä on heidän oma mielikuvansa asioista. Näin ollen mielikuva voittaa tiedon ja markkinointi onkin pitkälti sitä, että ymmärretään asiakkaita ja ollaan erittäin tilanneherkkiä heidän suhteensa. (Jylhä ym. 2000, 70.) Markkinoinnin lähtökohta ei ole tuote vaan itse markkinat ja siellä hallitsevat tarpeet. Yrityksen tuoteratkaisu on kuitenkin perusta kaikille muille kilpailukeinoille, esimerkiksi hinnoittelulle, myynnille, jakelulle ja mainonnalle. Näillä eri kilpailukeinoillaan yritys tavoittelee tuotteilleen kaupallista menestystä. Markkinointi on siis johtamistapa, joka lähtee aina asiakkaiden tarpeesta. Näitä tarpeita yritetään täyttää mahdollisimman hyvin, jonka sanotaan johtavan kannattavuuden saavuttamiseen puitteissa, jotka yritys on asettanut tavoitteista ja resursseista. Keskeinen tehtävä markkinoinnissa on kulloisessakin tilanteessa valita mahdollisimman tehokas markkinointikeino yrityksen tavoitteiden kannalta. Markkinoinnin päätehtävänä pidetään kysyntään vaikuttamista ja kysynnän tyydyttämistä. On puhuttu myös kysynnän herättämisestä tai sen luomisesta. Melko vaikeaa on kuitenkin kiistatta osoittaa kuinka paljon markkinoinnilla voidaan todella luoda ja herättää kysyntää. (Anttila & Iltanen 2001, 12 - 15, 19.)

Markkinointisuunnittelun perusta on yrityksen liikeidea ja organisaatiossa omaksuttu markkinointiajattelu. Suunnittelun järjestystä kuvataan seuraavasti: ensiksi yritys selventää liikeideansa toteuttamiseksi tarvittavan markkinointistrategian eli periaatteet joita halutaan pitkällä tähtäimellä noudattaa. Yritys määrittää markkinoinnin tavoitteet ja näihin tavoitteisiin päästäkseen suunnittelee se markkinointinsa asiakaslähtöisiksi toimenpiteiksi. Markkinoinnin kilpailukeinot liittyvät yrityksen arvoketjuun kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti. Markkinointiosaaminen ja -ajattelu kulkevat yrityksen kaikkien eri toimintojen läpi. Lopullista kuluttajaa ja hänen tarpeitaan ajatellaan jo tuotesuunnittelusta ja raaka-aineiden hankkimisesta lähtien. (Jylhä ym. 2000, 71.)

Markkinointiviestintä käsittää massamarkkinoinnin lisäksi vuorovaikutusmarkkinoinnin, sekä henkilökohtaisen myyntityön, myynnin edistämisen sekä suhde- ja tiedotustoiminnan. Markkinointiviestinnässä pyritään vaikuttamaan valittuun kohderyhmään, pyritään saamaan potenti-

aalinen ostaja huomaamaan myytävä tuote, kiinnostumaan ja haluamaan sitä ja lopputuloksesta ostamaan se. Markkinointiviestinnässä on uusia huomattavia kanavavaihtoehtoja. Merkittävä ja suuri kanava on Internet, jonka vetovoima on kova. Verkot muokkaavat virtuaalisia markkina-avaruuksia joista tehdään kauppaa ja jaetaan ja levitetään tietoa tuotteista. (Jylhä ym. 2000, 71.)

#### Rahoitus ja hinnoittelu

Yritystoimintaa aloittaessa on yrittäjän oltava ajan tasalla rahoitusmarkkinoista ja niiden kehittämisestä. Myös rahoitukseen liittyvät termit ja niiden merkitys tulisi selvittää. Yrityksen rahoitus jaetaan perinteisesti tulo- ja pääomarahoitukseen. Rahoitusta, joka saadaan kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot esimerkiksi ostomenot, kutsutaan tulorahoitukseksi. Pääomarahoitus taas jakautuu omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma saattaa olla lyhytaikaista, tällöin se on maksettava vuoden kuluessa takaisin. Laina voi olla myös pitkäaikaista, siinä tapauksessa takaisinmaksuaika on yli vuoden pituinen. (Raatikainen 2006, 118.)

Ennen kuin yritystoiminta tuottaa tuloja aiheutuu toiminnasta kustannuksia, jotka on pystyttävä rahoittamaan. Aloitteleva yritys joutuu alkuvaiheen investointien rahoittamisen lisäksi ottamaan huomioon myös käyttöpääoman tarpeen eli lyhytaikaisen rahoitustarpeen, jota tarvitaan yritystoiminnan ylläpitoa varten. Normaalisti yritykselle kertyy kustannuksia etupainotteisesti ennen kuin se saa myyntituloja. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi palkat ja raaka-ainekustannukset. Käyttöpääomaa sitoutuu myös myyntisaamiin asiakkaalle annettaessa maksuaikaa. Aloittavan yrityksen talouteen liittyvien tekijöiden arviointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa, koska yrityksellä ei vielä ole taloushistoriaa, johon arvioinnin voisi perustaa. Talousanalyysissä selvitetään kaikki resurssit, joita yritys tarvitsee. Esimerkkeinä ovat henkilöstö-, tila- tai rahoitusresurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kassavirtalaskelmat. (Koski & Virtanen 2005, 67 - 69.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on erittäin hyvä, jos yrittäjällä on mahdollisuus sijoittaa omaa rahaa yritykseensä. Myös yrittäjän omaisuuden sijoittaminen yritystoimintaan on omaa rahoitusta. Tällaisia sijoituksia ovat usein esimerkiksi koneet ja laitteet. Usein yritystoiminnassa tarvitaan monia sijoittajia ja osakkaiden sijoittama raha onkin todella tärkeä rahoituslähde. Yrittäjän on hyvä aina myös selvittää, onko hänen yritystoiminnallaan mahdollista saada ulkopuolisia avustuksia. Avustukset ovat sellaisia rahaeriä, joita ei tarvitse maksaa takaisin. Omaan rahoitukseen kuuluu siis rahaa, omaisuutta, osakkaiden sijoittamaa rahaa, avustuksia ja ulkopuolisia pääomasijoituksia. Ulkopuolinen rahoitus puolestaan käsittää pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot, julkiset tuet,

EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet ja kansainväliset rahoituslaitokset. (Raatikainen 2006, 118 - 119.)

Hinnoittelun kolme erilaista lähtökohtaa ovat: Kustannusperusteinen katehinnoittelu, kilpailijaperusteinen markkinahinnoittelu ja asiakkaan hyötyyn tai kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu. Näistä kolmesta luultavasti eniten käytetyin on kustannusperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteista hinnoittelua parempaan tulokseen voi päästä käyttämällä asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuvaa hinnoittelumallia samalla huomioiden mahdolliset kilpailijoiden reaktiot. Hinnoittelustrategia riippuu jonkin verran valittavasta tuote- ja markkinastrategiasta. Uutuustuotteiden hinnoittelu on melko vaikeaa, etenkin silloin kun vastaavanlaisia tuotteita ei ole, eikä tällöin ole mitään vertailuhintaa. Tällöin paras taloudellinen tulos saadaan erottelemalla asiakkaat täydellisesti ja kaikilta ostajilta pystytään perimään kysyntähinta. Kysyntähinta on suurin hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Tällainen hintadiskriminointi on kuitenkin ainoastaan teoreettinen mahdollisuus ja sen takia hinnoitteluperusteet onkin määriteltävä muulla tavalla. (Koski & Virtanen 2005, 64 - 65.)

Normaalisti yritys ei ole markkinoilla yksin, vaan se joutuu huomioimaan hinnoittelussaan kilpailijoiden reagoinnin. Usein kilpailijoiden reaktiot markkinoille tulijoiden toimenpiteisiin ovat hintapäätöksiä. Hinnoittelustrategiassa ennakoidaan myös kilpailijoiden hinnoittelutoimenpiteitä ja sitä miten niihin vastataan. Tavoitellessa nopeaa kasvua ja aggressiivista markkinoille tunkeutumista edellyttää se usein hinnoittelupäätöksiä, jotka aiheuttavat hintasodan. Yleensä tällainen hinnoittelu on kaikille osapuolille kannattamatonta, joten alhaiselle hinnalle on oltava hyvät perusteet. (Koski & Virtanen 2005, 65.)

Hinnoittelupäätökset ovat taloudellisia päätöksiä ja niillä onkin suora vaikutus yrityksen asettamiin taloudellisiin tavoitteisiin. Näitä taloudellisia tavoitteita ovat esimerkiksi kannattavuus, tuottavuus ja sijoitetun pääoman tuotto. Hinnoittelustrategia liittyy yrityksen myyntiprosessin suunnitteluun ja tuotteiden asemointipäätöksiin; hinnoittelun tulee siis olla asemoinnin mukainen. Korkealla hinnalla luodaan vahva mielikuva laadusta ja laadukkuudesta kun taas vastaavasti alhainen hinta vetoaa hyvin hintatietoiseen asiakkaaseen. Alarajan hinnoittelussa määräävät kustannukset, jotka on tietysti katettava. Ylärajan puolestaan määrää ylin hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan. Yleensä korkealla hinnalla on mahdollista saada parempi kate myytyä tuotetta kohti ja alhaisella puolestaan suurempi volyyymi. Alhaisen hinnan ja suuren kysynnän välillä ei ole mitään yksiselitteistä syy-seuraus-suhdetta. (Koski & Virtanen 2005, 65.)

## Riskit

Riskillä käsitteenä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa tai vaaraa. Yritystoimintaan liittykin useita erilaisia riskejä. Yleisesti yrityksen erilaiset riskit voidaan luokitella seuraavasti. Ensimmäisenä liikeriskit, joita ovat esimerkiksi tekniikkaan liittyvät ongelmat, toimitusten myöhästyminen, kilpailijoiden toiminta ja lakot. Toisena vahinkoriskit, joita ovat muun muassa tulipalo, räjähdys ja myrsky. Kolmantena ovat rikokset eli esimerkiksi ryöstö, murto, varkaus, hävikki, ilkivalta ja sabotaasi. Neljäs riskiluokka on keskeytys- ja riippuvuusvahingot, joita ovat omasta tai tavarantoimittajasta johtuvat tulojen menetykset, asiakkaan omaisuusvahinko ja viranomais määräys. Henkilöriskeistä esimerkkejä puolestaan ovat sairaus, tapaturma, eroaminen tai eläkkeelle siirtyminen. Kuudes riskiluokka on vahingonkorvausvaatimukset eli korvausvastuu toiselle aiheutetusta vahingosta sekä tuote-, ympäristö-, tieto- ja sopimusvastuu. (Raatikainen 2006, 102.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä korostuvat henkilöriskit niin yhtiömiesten, kuin avainhenkilöiden kohdallakin. Yhtenä henkilöriskinä voidaan pitää työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksissä. Useimmiten työntekijät on koulutettu yrityksen tarpeisiin ja uuden osaavan työntekijän hankkiminen on yleensä hankalaa, koska uusien asioiden opettelu vie runsaasti resursseja ja aikaa. Liikeriskit taas ovat kertaluonteisia ja siitä johtuen vaikea vakuuttaa. Tästä johtuen riskien hallinta jääkin yksin yritysjohton toimenpiteiden varaan. (Raatikainen 2006, 103.)

Riskin jättäminen kokonaan yrityksen vastuulle saattaa olla yritysjohton tietoinen päätös. Usein kuitenkin etenkin pienyritykset eivät ole tietoisia kaikista mahdollisista riskeistä ja siitä johtuen ne jäävät huomiotta. Hyvä keino oman yrityksen riskien selvittämiseen on laatia riskianalyysi. Riskianalyyssissä eritellään yrityksen toiminnot ja selvitetään niiden riskialttius. Samalla määritellään myös vahinkojen sattumisen todennäköisyys ja pohditaan keinoja joilla vahingot voitaisiin välttää. (Raatikainen 2006, 104.)

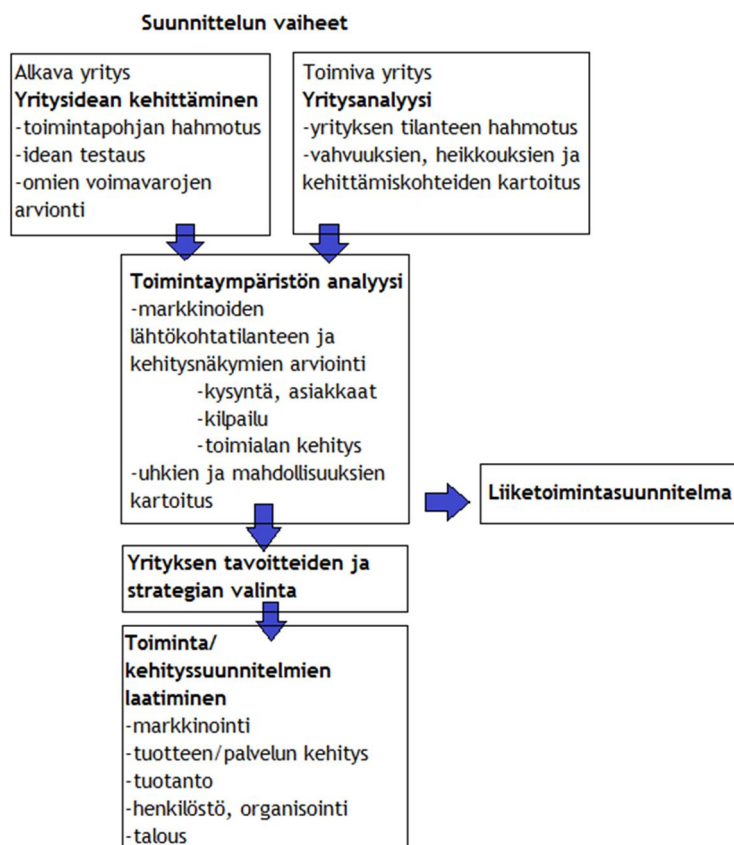
#### 4. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen prosessina

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen saa alkunsa yleensä tarpeesta perustella perustettavan tai olemassa olevan yrityksen lähtökohdat, resurssit ja rahoituksen tarve. Suunnitelman laatiminen on prosessi, jonka aikana yrittäjä suunnittelee tulevan yrityksensä toimintaa tai kehittää jo olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen kehittyessä. Yleensä kaikki alkaa liikeideasta, tuotteesta tai palvelusta, jonka pohjalta yritystä lähdetään perustamaan ja yrityksen muita osa-alueita päästään suunnittelemaan ja arvioimaan. Suunnitelmaa varten tarvitaan tietopohja hankkimalla tietoa esimerkiksi toimintaympäristöstä, markkinatilanteesta ja kilpailijoista. Hankitut tiedot analysoidaan ja niiden pohjalta tuotetaan kirjallinen suunnitelma yrityksen perustamisen tueksi.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkoi liikeideasta, jota toinen tekijöistä oli miettinyt jo pitkään. Yhteisymmärryksen synnyttyä liikeideasta, oli tarpeellista kerätä riittävä tietopohja liiketoimintasuunnitelmasta, toimintaympäristöstä sekä yrityksen perustamisesta kirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin pohjautuen. Avuksi liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettiin erilaisia liiketoimintasuunnitelmamalleja.

#### 4.1 Suunnitteluvaihe

Liiketoimintasuunnitelmaprosessi aloitettiin hahmottelemalla alustava liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelmaa varten hankittiin taustatietoa Iso-Britanniasta, johon yritys oli päätetty perustaa. Tutustuminen toimintaympäristöön antoi viitteitä toiminnan kehittämiseen, samalla tutustuttiin kilpailijoihin ja selvitettiin mitä yrittäjyys vieraassa maassa vaatii. Kilpailijoihin tutustuminen auttoi suunnittelemaan majatalon toimintaa persoonallisemmaksi. Suunnittelun apuna on käytetty Finnveran työkirjaa ja sieltä löydettyä kuviota 1, josta käy ilmi suunnittelun eri vaiheita.



Kuvio 1: Suunnittelun vaiheet (Finnvera 2001, 12.).

Kuvion 2 avulla on pohdittu mitä ajatuksia ja odotuksia yrittäjyyteen liittyy. Taulukosta selviää yrittäjien vahvuuksia ja heikkouksia sekä muita vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa on mietitty yrittäjien tavoitteita yritykselle sekä rahoitusta.

Yritysidean testaus / Mitä odotuksia yrittämisestä	
<p>Millaisia tietoa tai taitoa tai kokemusta tarvitaan aikomassasi liiketoiminnassa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Palveluaosaamista</li> <li>-Kielitaitoa</li> <li>-Yritysoosaamista</li> </ul>	<p>Mitä vahvoja puolia, mitä puutteita arvioit itselläsi olevan?</p> <p>Vahvuuksia: kielitaito, palveluosaaminen</p> <p>Heikkouksia: kirjanpito, kokemuksen puute yrittäjänä</p>
<p>Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia uskot tarvittavan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Palveluallttius</li> <li>-Kärsivällisyys</li> <li>-Ystävällisyys</li> <li>-Hyvä stressinsietokyky</li> </ul>	<p>Mitä vahvoja puolia ja mitä puutteita arvioit itselläsi olevan?</p> <p>Vahvuuksia: ystävällisyys, palveluallttius, kärsivällisyys</p> <p>Heikkouksia: stressinsietokyky</p>
<p>Mitkä muut seikat vaikuttavat menestykseen alalla?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kilpailijat</li> </ul>	<p>Mitä niiden saavuttaminen sinulta edellyttää?</p> <p>-Kilpailijoita on tarkkailtava ja kehitettävä omaa toimintaa jatkuvasti</p>
<p>Mitä vaikeuksia on odotettavissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakkaiden riittämättömyys</li> <li>-Väärin määritelty hinta</li> <li>-Kova kilpailu</li> </ul>	<p>Miten voisit välttää niitä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Riittävä markkinointi, hyvä maine</li> <li>-Vertaamalla hintoja muihin ja laskemalla tarkasti</li> </ul>
<p>Mitä henkilökohtaisia tavoitteita asetat yrityksellesi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Olla tuottava</li> <li>-Olla laadukas palveluntarjoaja</li> </ul>	<p>Paljonko rahaa tarvitaan yrityksen alkuvaiheessa?</p> <p>n. 430 000€</p> <p>Paljonko olet itse valmis sijoittamaan yritykseesi?</p> <p>Mahdollisuuksien mukaan</p> <p>Onko kokonaistarve rahoitettavissa muista lähteistä, miten?</p> <p>Lainalla?</p>

Kuvio 2: Yritysidean testaus (Finnvera 2001, 21.).



#### 4.2 Toteutusvaihe

Alustavien suunnitelmien ja kerätyn teorian pohjalta ryhdyttiin työstämään majatalon varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Kaikki ajatukset ja päätökset tuli kirjoittaa selkeästi esille, jotta niistä myöhemmin olisi hyötyä esimerkiksi yrityksen rahoituksen hankinnassa. Rahoitustarvetta varten oli laadittava budjetti, josta rahoituksen tarve tulisi ilmi. Lisäksi oli laskettava yrityksen kannattavuutta hinnoittelun kannalta, jos hinnat jäisivät liian alhaisiksi, tekisi yritys tappiota ja tämä olisi vahingollista yrittäjille.

SWOT-analyysi on yksi liiketoiminnan suunnittelun monipuolisimmista ja hyödyllisimmistä työkaluista ja se sopii monenlaisiin eri tarkoituksiin. Se sopii liikeidean muotoilemisen lisäksi myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa ja vaiheissa. Tarkoituksena on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. SWOT-analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella samanaikaisesti sekä yrityksen ulkopuolisia voimia, että yrityksen sisäisiä tekijöitä. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysia käytetään siis arvioimaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Nämä eri asiat kirjataan nelikenttään. Analyysin merkittävin hyöty tulee keskustelusta jonka avulla asioita nostetaan näkyville, selkiytetään ja dokumentoidaan. Yritys tekee analyysin esimerkiksi vuosittain, osana suunnitteluprosessia tai aina tarvittaessa tukena suuremmille päätöksille. Se voi olla yritys tai yksikötason tarkastelua tai menetelmää voidaan hyödyntää myös yksittäisten projektien yhteydessä. Lopputuotos on toimenpidemääritys jossa vahvistetaan ja korostetaan edelleen yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla kääntämään heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Ideana on, että uhat on tunnistettava jotta ne voidaan minimoida. Niiden varalta yritys tekee myös varasuunnitelmia. (Viitala & Jylhä 2008, 59 - 60.)

Hyöty, joka SWOT-analyysista saadaan, riippuu siitä, kuinka tarkasti ja analyttisesti se laaditaan sekä kuinka aidosti sen tuottamaa tietoa käytetään hyödyksi ja hyväksi päätöksenteossa. Analyysia ei tule jättää vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen asteelle vaan tarkoituksena olisi edetä siitä johtopäätöksiin. Jos on tunnistettu omia heikkouksia, mutta toimintaympäristöstä nousee selkeitä merkkejä mahdollisuuksista kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin korjatakse heikkoudet. Tai jos esimerkiksi yrittäjä tunnistaa oman ideansa vahvuudet ja markkinoilla näyttää olevan tarjolla mahdollisuuksia on järkevää mennä näiden vahvuuksien voimalla eteenpäin. Kun taas puolestaan tarkastellaan yrityksen heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, opitaan tunnistamaan ja varomaan mahdollisia sudenkuoppia. SWOT-analyysi opettaa yritystä kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin ja se voi olla todella hyödyllinen yrityksen toiminnan kannalta. (Viitala & Jylhä 2008, 59 - 60.)

Koivun swot-analyysi	
<b>Vahvuudet (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskeinen sijainti</li> <li>-Hyvät kulkuyhteydet</li> <li>-Suuri asiakaspotentti</li> <li>-Erottuva teema: suomihenkisyys</li> <li>-Motivoituneet yrittäjät</li> </ul>	<b>Heikkoudet (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yrittäjien kokemattomuus</li> <li>-Ei valmista asiakaspohjaa</li> <li>-Kohteen heikko tuntemus alussa (Brighton)</li> <li>-Päivittäisrutiinien puuttuminen</li> <li>-Kirjanpito</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tilojen laajentaminen</li> <li>-Toiminnan kasvu</li> </ul>	<b>Uhat (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kilpailijat, kilpailu asiakkaista</li> <li>-Liikatarjonta, liikaa muita palvelun tarjoajia</li> <li>-Lama</li> <li>-Yllättävä liiketoimintaa heikentävä tilanne (sairastuminen, tilojen remontointitarve)</li> </ul>

Kuvio 3: Koivun SWOT-analyysi

Kuvion 3 SWOT-analyysistä selviää Koivun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksiksi koettiin keskeinen sijainti ja sen myötä hyvät kulkuyhteydet muualle Britanniaan sekä alueen suuri asiakaspotentti. Erottuvalla teemalla ollaan erilaisia kilpailijoihin nähden. Yrittäjät ovat hyvin motivoituneita pitämään pientä majataloa sekä toimimaan yrittäjinä. Heikkouksia puolestaan ovat yrittäjien kokemattomuus yrittäjyydestä sekä alueen heikko tuntemus yritystoimintaa aloitettaessa. Yrittäjillä ei ole kokemusta kirjanpidosta, jonka takia Koivun asioita palkataan hoitamaan pätevä kirjanpitäjä. Päivittäisrutiinien puuttuminen yritystoimintaa aloitettaessa voidaan nähdä heikkoutena, sillä se voi hidastaa palvelun nopeutta ja huonontaa palvelun laatua. Koivun mahdollisuuksia tulevaisuudessa voisi olla toiminnan kasvu ja sen myötä tarve laajentaa tiloja. Uhkia Koivulle luovat kilpailijat sekä kilpailu asiakkaista, sillä alueella voi olla liikatarjontaa eli liian monia muita palvelun tarjoajia. Mahdollinen uhka on myös jokin yllättävä liiketoimintaa heikentävä tilanne, kuten yrittäjän vakava sairastuminen tai yllättävä tilojen remontointitarve. Myös maailman taloudellinen tilanne voi luoda rasitteita yrityksen toiminnalle. Kuviossa 4 on mietitty mahdollisia riskejä yrityksen toimiessa.

Yrityksen riskejä		
<b>Riski</b> Asiakas jättää maksamatta	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -Tuloja jää saamatta	<b>Miten varaudutaan?</b> -Maksu peritään etukäteen
<b>Riski</b> Vahinkoriskit (Varkaus, murto, tulipalo...)	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -Yrityksen maine voi kärsiä asiakkaiden parissa -Aineelliset vahingot, korvausvelvollisuus	<b>Miten varaudutaan?</b> -Vakuutukset -Lukitut huoneet -Murto- ja palohälyttimet
<b>Riski</b> Yrittäjän sairastuminen	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -Palvelunlaatu kärsii -Kaikkia päivittäistöitä ei kyetä hoitamaan -Ylimääräisestä henkilökunnasta lisää palkkakustannuksia	<b>Miten varaudutaan?</b> -Koulutetaan varalta lisätyöntekijä -Vakuutus -Vaalitaan työntekijöiden hyvinvointia
<b>Riski</b> Asiakkaan vakava sairaskohtaus	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -	<b>Miten varaudutaan?</b> -Ensiapukoulutus -Etukäteen mahdollisista tilanteista keskusteleminen -Ensiapuvälineiden käsillä olo
<b>Riski</b> Maailman talouden heikko tilanne	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -Asiakasmäärien väheneminen -Tuloksen heikkeneminen	<b>Miten varaudutaan?</b> -Vaikea varautua, mutta vältettävä suuria investointeja
<b>Riski</b> Hinnoittelun epäonnistuminen	<b>Mitä yritykselle voi tapahtua?</b> -Liian korkea hinta: ei asiakkaita -Liian alhainen: ei tuota	<b>Miten varaudutaan?</b> -Hintavertailulla -Tarkoilla laskelmilla

Kuvio 4: Yrityksen riskejä (Finnvera 2001, 93.).

Tehdyt analyysit on valittu tarpeen mukaan. Tekemättä jäi analyyseja, kuten kilpailija- ja markkina-analyysi, johtuen materiaalin vähäisyydestä sekä lähteiden heikosta luotettavuudesta. Tekemättä jääneet analyysit tullaan tekemään siinä vaiheessa, kun yrityksen perustamisesta tulee ajankohtaista.

#### 4.3 Toteutuksen arviointi

Työn tuloksena on tehty liiketoimintasuunnitelma, jota ei julkaista vaan se jää tekijöiden omaan käyttöön. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään, mikäli yritys tulevaisuudessa perustetaan. Tässä luvussa arvioimme laatimaamme liiketoimintasuunnitelmaa ja sen toimivuutta kuviossa 5, joka on laadittu selkeyttämään suunnitelman onnistumista ja arviointia. Lisäksi arvioimme omia kompetenssejamme yrittäjinä.

Onko suunnitelmassa vielä kehitettävää?
<p><b>Mitä puutteita suunnitelman sisällössä on?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyseja puuttuu materiaalin puutteen ja luotettavuuden vuoksi</li> <li>-Rahoituslaskelmat täytyy tarkistaa</li> </ul>
<p><b>Yrityksen lähtökohtatilanteen arviointi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yritystä aloitettaessa suunnitelma vaatii tarkistuksen ja rahoituslaskelmat tarkennusta</li> </ul>
<p><b>Toimintaympäristön ja sen muutosten arviointi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toimintaympäristö on kokonaan uusi yrittäjille ja vaatii totuttelua toimintamalleihin</li> </ul>
<p><b>Vision ja päätavoitteiden realistisuus ja konkreettisuus?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tavoitteet ovat majoitusosalalla realistiset ja tavoitteet on mahdollista konkreettisesti laadukkaalla ja ystävällisellä palvelulla sekä olemalla luotettava yritys.</li> <li>-Visio on toteutettavissa rahoituksen löytyessä</li> </ul>
<p><b>Strategian toimivuus lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Strategia on aika suppea ja vaatii tarkennusta mikäli yritys perustetaan</li> <li>-Se on kuitenkin toimiva tarkemman strategian pohjalta</li> </ul>
<p><b>Toimenpidesuunnitelmien sisältö, oikeaanosuvuus?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Markkinointi</b> -Markkinointi on toimiva ja realistinen pienelle yritykselle, johon on jo huomioitu kehittymismahdollisuus yhteistyön merkeissä markkinointikanavan kanssa</li> <li><b>Tuotteen/palvelun kehittäminen</b> -Majatalossa palvelu on melko vakiintunut ja palvelu, jonka yritys tarjoaa on odotuksen mukainen</li> <li>-Palvelunlaatu tulee olemaan kiinni yrittäjien motivaatiosta palvella asiakasta</li> <li><b>Organisaation ja henkilöstön kehittäminen</b> -Henkilöstön kehittäminen on huomioitu samoin kuin heidän hyvinvointinsa.</li> <li><b>Talous</b></li> </ul>
<p><b>Mitä riskejä pitäisi huomioida tarkemmin?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Taloudelliset riskit</li> </ul>
<p><b>Mitä parannettavaa on suunnitelmien johdonmukaisuudessa, selkeydessä tai luotettavuudessa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Suunnitelmat etenevät loogisessa järjestyksessä</li> <li>-Saatavan materiaalin luotettavuuden takia analyseja on tässä vaiheessa jäänyt tekemättä</li> </ul>

Kuvio 5: Onko suunnitelmaa vielä kehitettävää? (Finnvera 2001, 163.).

Suunnitelma on hyvä ja kattava, mutta joitakin analyyseja puuttuu, johtuen niihin tarvittavan materiaalin heikosta laadusta ja määrästä. Vaikka suunnitelma on kattava, on sitä kuitenkin tarkennettava hiukan konkreettisessa perustamisvaiheessa. Yrityksen toimintaympäristön ollessa perustajille vieras, tuo se mukanaan erilaisia haasteita ja vaatii totuttelua yrittäjiltä. Visio ja päätavoitteet on asetettu realistisesti ja ne ovat täysin toteutettavissa rahoituksen onnistuessa. Perustettaessa yritystä on strategiaa hieman tarkennettava, mutta se on tällaisenaankin hyvä ja toimiva pohja tarkennuksia varten. Toimenpidesuunnitelmat ovat hyviä ja

realistisia pienelle majatalolle. Riskit on analysoitu ja pohdittu huolella, mutta taloudelliset riskit pitäisi kenties huomioida vielä tarkemmin. Suunnitelmat etenevät loogisessa järjestyksessä ja ne on esitetty selkeästi.

Tekijöiden kompetenssit yrittäjyyteen ovat osaltaan hyviä, mutta kokemattomuus tuo paljon haasteita. Tärkeitä kompetensseja yrittäjyyteen ovat muun muassa palveluaittius, ahkeruus ja sinnikkyys. Nämä kompetenssit löytyvät molemmilta perustajilta. Hyviä ja tärkeitä ominaisuuksia ovat myös hyvä paineen- ja stressinsietokyky, jotka eivät kuitenkaan ole perustajien vahvimpia ominaisuuksia tällä hetkellä. Yksi tärkeimmistä kompetensseista yrittäjyydessä on motivaatio, joka on perustajilla suuri. Molemmilta perustajilta löytyy siis tärkeitä kompetensseja ja ominaisuuksia yrittäjyyteen, mutta koska perustajilta puuttuu kokemus yrittäjyydestä, on se heikentävä tekijä yritystä perustettaessa.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaosuudelle saatiin asiantuntija-arviointi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtorilta Sari Jääskeläiseltä. Arvioinnissa on käyty läpi opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden puutteita ja vahvuuksia. Arvioinnissa liiketoimintasuunnitelmaa kuvaillaan yleisilmeeltään selkeäksi ja huolitelluksi. Rahoittajan näkökulmasta suunnitelma jää kuitenkin yleisluontoiseksi. Arvioinnin mukaan liiketoimintaan tarvittava vieraan pääoman rahoitus on myös erittäin haastava ja näiltä osin vaihtoehtojen ratkaisujen pohtiminen olisi tarpeellista. Yrittäjän/yrittäjien oman toiminnan ohjaukseen ja osa-alueiden havainnollistamiseen suunnitelma antaa hyvät lähtökohdat. Arvioinnin perusteella työ on monilta osin hyvä ja kattava, mutta myös joitakin puutteita löytyy. Arviointi on kokonaisuudessaan liitteenä.

## 5. Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia tekijöiden omaan käyttöön tuleva majatalon liiketoimintasuunnitelma. Tavoitteena oli ideoida, kehittää ja tuottaa liiketoimintasuunnitelma Iso-Britanniaan perustettavalle majatalolle. Toinen tavoite oli lisätä tekijöiden yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista.

Opinnäytetyötä aloittaessa tiedon hankinta liittyen Iso-Britanniaan liittyen oli melko hankalaa, sillä lähteet olivat englanninkielisiä ja materiaalia oli hankala paikantaa internetistä. Työn aiheen painottuminen ulkomaille toi työhön omat haasteensa. Juridisen toimintaympäristön kirjoittaminen oli vaikein osuus toimintaympäristöä käsiteltäessä, sillä meidän oli selvitettävä vieraan maan lainsäädäntöä, verotusta ja kirjanpitoa Suomesta käsin. Toinen haasteellinen osuus oli laskelmien tekeminen ja kannattavuuden osoittaminen.

Opinnäytetyö on opettanut, että yrityksen perustamisessa ja yrittäjäksi ryhtymisessä on paljon haasteita sekä selvitettäviä asioita. Se on osoittanut liiketoimintasuunnitelman tärkeyden yritystä perustettaessa. Ilman kunnollista suunnitelmaa ja taustatyötä, voi helposti unohtaa yrittäjyyden vaativuuden. Yrittäjyyteen ei pidä suhtautua kevyesti, sillä yrittäjyys vaatii paljon hyviä ominaisuuksia yrittäjältä, kuten oma-aloitteisuutta, ahkeruutta, hyvää paineensietokykyä, riskinottoa sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemista. Kohdemaahan on tärkeää tutustua samoin kuin sen toimintatapoihin, sillä ne saattavat poiketa omasta kotimaasta suuresti. On tunnettava toimintatavat ja kulttuuri, johon on muuttamassa ja perustamassa yritystä. Välttämätöntä on myös selvittää onko ulkomaalaisena oikeutettu työskentelemään ja perustamaan yritystä kyseiseen maahan. Iso-Britannian ollessa osa Euroopan Unionia onnistuu yrityksen perustaminen hyvin.

Kohdepaikaksi majatalolle valittiin etelärannikolla sijaitseva Brighton. Kaupunki oli kulttuuririkas ja turistien suosiossa, joten koimme sen hyväksi paikaksi majatalon perustamiselle. Sijainti on keskeinen ja tarjoaa asiakkaille nähtävää ja koettavaa. Brightonista on lisäksi hyvät kulkuyhteydet Lontooseen. Kaupungissa on paljon majoitustoimintaa, mutta uskomme yrityksemme pärjäävän markkinoilla persoonallisuutensa ansiosta.

Menetelmänä oli keskeisten tunnuslukujen kautta osoittaa majatalon kannattavuus. Opinnäytetyössä tehtyjen laskelmien pohjalta voimme todeta majatalon olevan kannattava yritys 70 prosentin käyttöasteesta ylöspäin. Uskomme yltävämmee tarpeelliseen käyttöasteeseen, sillä majatalossa on vain viisi kahden hengen huonetta.

Liiketoimintasuunnitelmaprosessi on ollut pitkä ja työläs. Työtä on mietitty ja pohdittu paljon ja monia asioita on jouduttu kirjoittamaan uusiksi huomattua niiden toimimattomuus. Yhteistyön osalta koko opinnäytetyöprosessi on sujunut todella hyvin ja tehtävät on pyritty tekemään mahdollisimman tasapuolisesti. Opinnäytetyön työstäminen on vaatinut tekijöiltään paljon ajatustyötä ja lukuisia keskusteluja liittyen kaikkein pienimpiinkin yksityiskohtiin, jotka työ on vaatinut. Opinnäytetyö vaati kiinnostavan aiheen, jotta sen työstäminen jaksoi pitää mielenkiinnon yllä. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut paljon ja antanut käyttökelpoisen työkalun tulevaisuutta varten. Opinnäytetyön työstäminen on opettanut perusteellisesti mitä yrityksen perustaminen vaatii ja mitä yrittäjyys on. Kohdemaahan Iso-Britanniaan ja sen toimintatapoihin on tutustuttu huolellisesti. Työ on kartuttanut laajan tietopohjan liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueista sekä, siitä kuinka niitä tulisi hyödyntää.

Ongelmalliseksi opinnäytetyön kirjoittamisessa osoittautui tekijöiden tuotteliaisuus. Tekstiä kirjoitettiin liikaa ja asioita tarkasteltiin liian syvällisesti. Opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut suhtautumaan kriittisesti tekijöiden omiin tuotoksiin ja arvioimaan mikä todella on työn kannalta tarpeellista. Yhteistyönä tehtyyn tuotokseen ollaan tyytyväisiä samoin kuin työn

etenemisen sujuvuuteen sekä aikataulussa pysymiseen. Työtä on tehty systemaattisesti edeten loogisessa järjestyksessä osiosta toiseen. Työ on pyritty tekemään niin perusteellisesti, että tällä tietopohjalla olisi oikeasti mahdollisuus perustaa suunniteltu majatalo. Opinnäytetyöllä koetaan olevan arvoa myös käytännön tasolla. Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut tekijöiden halua ryhtyä yrittäjiksi tulevaisuudessa. Mielestämme opinnäytetyö on saavuttanut asettamamme tavoitteet ja työ oli tarkoituksen mukainen.

## Lähteet

- Adams, T. & Adams, R. 2004. Entrepreneur magazine ´s start-up: Start your own bed & breakfast. Kanada: Entrepreneur Media.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Asunta, T., Brännare-Sorsa, R., Kairamo, H. & Matero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. 3 uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Collins, M. & Barclay, N. 2010. How to live and work in the UK. Oxford: How to books.
- Finnvera. 2001. Työkirja miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma business plan. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.
- Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. 4 uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2008. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 2000. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. 1998. Strategia- suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. TULOS - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Keuruu: Otava.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Marshall, D. 2003. Buying & running a guesthouse or small hotel: make a fresh start and run your own guesthouse. Oxford: How To Books.
- McCormick, J. 2007. Contemporary Britain. Second edition. New York: Palgrave Mcmillan.
- Norbury, P. 2003. Britain. A quick guide to customs & etiquette. London: Kuperard.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 3. painos. Helsinki: Restamark.
- Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma business plan. 5. Uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.
- Seppä, P. 2006. Hotelli- ja ravintola-alan paloturvallisuusopas. Helsinki: Suomen palopäällystöliitto. (Porvoo: Painoyhtymä.)
- Stankus, J. 2003. How to open and operate a bed & breakfast. 7. painos. Old Saybrook: Globe Pequet Press.



Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2007. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. 17. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys - Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4 uudistettu painos. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset lähteet

Accounting and SME´s -small and medium sized enterprises. European Commission Enterprise and Industry. Viitattu 30.4.2011.

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/accounting/>

Brighton|ISO-BRITANNIA|EUROOPPA|Matkakohteet|Matkailu|Iltalehti.Viitattu.1.9.2011.

<http://www.iltalehti.fi/matkailu/matkakohteet/EUROOPPA/brighton.shtml>

Brighton - Rantakaupunki on brittien kesäkohde - Matkalaukku - Plaza. Viitattu 1.9.2011.

<http://plaza.fi/matkalaukku/eurooppa/englanti/brighton/brighton-rantakaupunki-on-brittien-kesakohde>

Business support, information and advice. Business link. Viitattu 10.5.2011.

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/home?r.l1=1073858805&r.l2=1081322661&r.l3=1074297720&r.s=l>

English on Brighton. Viitattu 1.9.2011.

<http://www.studylanguages.org/englishcourses/england/brighton/>

Euroopan komissio Sinun Eurooppasi. Viimeisin päivitys: 08/12/2010. Viitattu 26.4.2011

[http://ec.europa.eu/youreurope/business/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/index_fi.htm)

Guidance for Operators of Bed and Breakfast Establishments and Guest Houses. Viitattu 11.5.2011.

<http://www.bedandfed.co.uk/B-and-B-Guidance.pdf>

Guidance - Incorporation and names. Companies House. Companies Act 2006 Guidance. Viitattu 11.5.2011.

<http://www.companieshouse.gov.uk/about/gbhtml/gp1.shtml#ch6>

Health and safety at work -EU. European Commission Employment, Social affairs and Inclusion. Viitattu 29.4.2011.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=148&langId=en>

HM Revenue & Customs: Home Page. Viitattu 28.4.2011.

<http://www.hmrc.gov.uk/index.htm>

Iltalehti. Viitattu 1.4.2011.

<http://www.iltalehti.fi/matkailu/matkakohteet/EUROOPPA/iso-britannia.shtml>

Lainalaskuri-Lainat-Henkilöasiakkaat-Osuuspankki. Viitattu 24.10.2011.

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/lainat/lainalaskuri?id=20103&srcpl=3>

Palkka.fi - palkkalaskuri. Viitattu 24.10.2011.

<https://www.palkka.fi/palkkalaskuri/>

Taxes in UK/Britain/England/London: income tax & national insurance. Uk studentlife.com.  
Viitattu 28.4.2011.  
<http://www.ukstudentlife.com/Work/Employment.htm>

## Kuvat

Kuva 1: Iso-Britannian ja Pohjois-Irlannin kartta (Iltalehti.) .....	8
--	---

## Kuviot

Kuvio 1: Suunnitelun vaiheet (Finnvera 2001, 12.) .....	31
Kuvio 2: Yritysidean testaus (Finnvera 2001, 21.).....	32
Kuvio 3: Koivun SWOT-analyysi .....	34
Kuvio 4: Yrityksen riskejä (Finnvera 2001, 93.).....	35
Kuvio 5: Onko suunnitelmaa vielä kehitettävä? (Finnvera 2001, 163.) .....	36

## Taulukot

Taulukko 1: Tuloveroluokat ja verotusrajat (HM Revenue & Customs: Home Page.)..	12
---	----

## Liitteet

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelman sisälllys.....	44
Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma.....	45
Liite 3: Asiantuntija-arviointi .....	63

## Liite 1: Liiketoimintasuunnitelman sisälllys

### Sisälllys

1.	Yritysidea .....	48
2.	Omistus ja perustajatiimi .....	48
3.	Liikeidea ja strategia .....	49
4.	Visio ja arvot .....	49
5.	Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät .....	50
	5.1 Kysyntä ja asiakkaat .....	50
	5.2 Kilpailu .....	51
6.	Markkinointisuunnitelma .....	52
	6.1 Tuotteet ja palvelut .....	53
	6.2 Myyntitavoitteet, hinnoittelu ja myyntiehdot .....	53
	6.3 Myyntikanavat .....	53
7.	Henkilöstösuunnitelma .....	54
8.	Taloussuunnitelma .....	55
9.	Riskien arviointi .....	59
10.	Koivun ilme .....	62