

Miia Heikkinen ja Tarja Karjalainen

UUDEN MAJOITUSYRITYKSEN PERUSTAMINEN ESPANJAAN

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailun koulutusohjelma

Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Miia Heikkinen ja Tarja Karjalainen	
Työn nimi Uuden majoitusyrityksen perustaminen Espanjaan	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 58 + 26
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yrityksen perustamista Espanjaan toimintaympäristön, riskien ja kannattavuuden näkökulmista. Työssä esiteltiin Espanjan yleisimpiä yritysmuotoja ja käsiteltiin tarkemmin pienosakeyhtiön perustamista sekä sen vaiheita. Teorian pohjalta laadittiin liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmassa keskityimme kertomaan lähinnä yrityksen liikeideasta, markkinoista ja kilpailijoista, yrityksen perustamiseen liittyvistä riskeistä sekä kannattavuudesta. Liitteinä on myös yrityksen perustamiseen Espanjassa liittyviä lomakkeita.</p> <p>Toimintaympäristön teoriaosuudessa käsiteltiin markkinoita, kilpailijoita ja erilaisia sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä. Yrityksen riskit - osiossa riskit on luokiteltu kolmeen eri kategoriaan ja kerrottu riskianalyysin eri vaiheet. Liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa on tehty teorian pohjalta perustettavan majoitusyrityksen riskianalyysi. Opinnäytetyössä tarkasteltiin kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa analysoitiin majoitusyrityksen kannattavuutta ja siihen liittyviä tärkeimpiä tunnuslukuja.</p> <p>Teoria on kerätty perehtymällä kirjallisuuteen, jotka käsittelevät opinnäytetyön aihepiirejä. Lähteinä on myös käytetty erilaisia internetsivustoja, ja jotain hyödyllisiä lähdelinkkejä saatiin myös sähköpostin kautta.</p> <p>Opinnäytetyössä päädyttiin siihen tulokseen, että majoitusyrityksen perustaminen Espanjaan on mahdollista tietyn resurssien. Yrittäjän täytyy tuntea toimintaympäristönsä laajasti, ottaa kaikki mahdolliset riskit huomioon jo yrityksen perustamisvaiheessa ja arvioida yrityksen kannattavuutta erilaisten laskelmien ja tunnuslukujen avulla.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, toimintaympäristö, riskit, kannattavuus
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Miia Heikkinen and Tarja Karjalainen	
Title Setting up Business in Spain Case: Accommodation Company	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 58 + 26
<p>The primary objective of this final year paper was to examine how to set up a new accommodation company in Spain. The main aim was to view how environment, risks and profitability effect on business.</p> <p>The most common company forms in Spain were introduced. The business plan was based on theory. The business plan includes business idea, market area, competition, risks and profitability.</p> <p>Markets, competition and different social, political, economic, technological and ecological factors were dealt with operating environment. Risks were classified in three different categories including the theory of risk analysis phases. The business plan also includes a risk analysis for a new hostel company based on theory. Factors, which have an effect on profitability, were also treated in the study. The profitability of the hostel and the most important key figures were analyzed in enclose.</p> <p>The result of the final year project seems to indicate that starting up a new accommodation enterprise in Spain is possible with certain resources. The entrepreneur has to know well the operating environment, take into consideration all possible risks and evaluate the profitability of the hostel company.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan, environment, risks, profitability
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	3
2.1 Liiketoimintasuunnitelman asiarunko	6
2.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea	7
2.3 SWOT - analyysi	11
3 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	13
3.1 Toimintaympäristönä Espanja	16
3.2 Ulkoinen toimintaympäristö	18
3.2.1 Sosiaaliset tekijät	18
3.2.2 Poliittiset tekijät	18
3.2.3 Taloudelliset tekijät	20
3.2.4 Teknologiset tekijät	22
3.2.5 Ekologiset tekijät	22
3.3 Espanjan työ- ja tapakulttuuri	23
4 ESPANJAN YRITYSMUODOT	25
4.1 Pienosakeyhtiö (S.L.)	25
4.2 S.L. - yhtiön perustamisen vaiheet	26
5 YRITYKSEN RISKIT	29
5.1 Riskien luokittelu	29
5.1.1 Liiketaloudelliset riskit	30
5.1.2 Vahinkoriskit	31
5.1.3 Henkilöriskit	35
5.2 Riskienhallinta ja riskianalyysi	35
6 YRITYKSEN KANNATTAVUUS	39
6.1 Laskentatoimi	39
6.2 Kannattavuus	40
6.3 Perustettavan yrityksen kannattavuuslaskenta	41
6.4 Kannattavuuden analysointi	43
7 KUVAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ	48

8 POHDINTA

51

LÄHTEET

54

LIIITTEET

1 JOHDANTO

Idean opinnäytetyöhömmme saimme keväällä 2006 ollessamme työharjoittelussa pienessä majoitusyrityksessä Espanjassa. Neljän kuukauden harjoittelun aikana näimme konkreettisesti yrittäjän arjen iloiseen sekä suruineen ja mielenkiintomme heräsi saada tietää, kuinka majoitusyritys teoriassa perustettaisiin Espanjaan. Opinnäytetyöllämme ei ole toimeksiantajaa, ja se on toteutettu kirjoituspöytätyönä tutkimuksena. Työmme tavoitteena on tarkastella majoitusyrityksen perustamiseen vaikuttavia tekijöitä Espanjassa.

Opinnäytetyömme teoriaosuudessa keskitymme liiketoimintasuunnitelmaan, toimintaympäristöön, yrityksen perustamisen vaiheisiin, riskeihin ja kannattavuuteen. Opinnäytetyömme alkaa liiketoimintasuunnitelman teoriasta. Siinä kerromme, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mitä yrittäjän tulee ottaa huomioon sitä laatiessaan. Liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma perustettavasta majoitusyrityksestä on laadittu opinnäytetyömme teorian pohjalta. Liitteen liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltu mielestämme pienen majoitusyrityksen tärkeimpiä osa-alueita: ei siis suinkaan kaikkia niitä osa-alueita, mitä esimerkiksi suuren perustettavan hotellin liiketoimintasuunnitelma voisi sisältää.

Yrityksen toimintaympäristössä käsittelemme Espanjaa yrityksen näkökulmasta: miten esimerkiksi erilaiset sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset, teknologiset ja ekologiset tekijät vaikuttavat yritystoimintaan. Kerromme myös tarkemmin Espanjan Costa del Solista, Aurinkorannikosta sekä yleisesti Espanjasta. Espanjan yritysmuodoissa esittelemme yleisimmät yritysmuodot ja käsittelemme tarkemmin pienosakeyhtiön perustamista. Liitteenä on tärkeimpiä lomakkeita, mitä uuden yrityksen perustaja tarvitsee Espanjassa.

Yrityksen riskit -osiossa on luettelo mielestämme yleisimmistä majoitusyrityksen liiketalous-, vahinko- ja henkilöriskeistä Espanjassa sekä niiden hallinnasta. Liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa kerromme, kuinka riskejä voidaan hallita. Yrityksen kannattavuus- osiossa olemme pohtineet yleisesti, mitkä seikat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Olemme laatineet suuntaa-antavan kannattavuuslaskelman, jossa erittelemme pienen majoitusyrityksen kulueriä sekä analysoimme kannattavuuden eri tunnuslukuja.

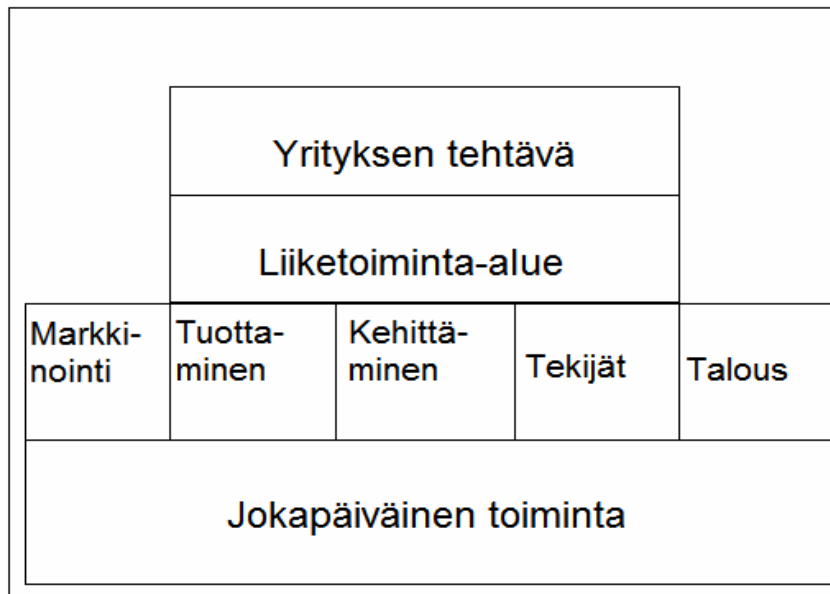
Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme mielestämme tärkeimpiä asiakokonaisuuksia, jotka Espanjaan suuntaavan uuden majoitusyrittäjän tulisi vähintään ottaa huomioon. Tarkoituksenamme ei ole tehdä kaiken kattavaa opasta siitä, kuinka majoitusyrittäminen perustetaan Espanjaan. Opinnäytetyömme toimii ennemminkin ohjenuorana Espanjaan majoitusyrittäjiksi aikoville ja antaa vinkkejä siitä, mihin asioihin kannattaa paneutua. Opinnäytetyömme esittelee yleisempiä huomioonotettavia asioita majoitustoimintaa aloitettaessa.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen perustamisen suunnittelu alkaa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta: se on usein ensimmäinen konkreettinen toimenpide. Liiketoimintasuunnitelman ydin on esitellä suunniteltu liikeidea ja perustettava yritys. Liiketoimintasuunnitelma eli business plan on kirjallinen esitys muun muassa yrityksen liiketoiminnasta, sen lähtökohdista, markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Liiketoimintasuunnitelma koostuu erilaisista analyyseistä ja suunnitelmista, se on tiivis ja kertoo selkeästi oleelliset asiat alkavasta liiketoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma on pituudeltaan yleensä 10 - 30 sivua yrityksestä ja liiketoiminnasta riippuen. (Oulutech 2007; Rissanen 2001, 30.)

Liiketoimintasuunnitelma on alkujaan amerikkalainen keksintö, joka on tullut Suomeen 1980-luvulla. Toimintasuunnitelmalla on kaksi päätehtävää: vakuuttaa mahdolliset osakkaat, yhteistyöyritykset, rahoittajat ja muut yritykselle alkuvaiheessa tärkeät sidosryhmät sekä jäsentää aloittelevan yrittäjän omia ajatuksia liikeideasta ja koko yrityksestä yleensä. Hyvin toteutettuna sillä on mahdollisuus toimia jopa aloittavan yrittäjän hakuteoksena ja opaskirjana sisältäen oman toimialan ja kyseisten markkinoiden perusteellisen analyysin, kilpailutilanteen kartoituksen sekä mahdollisten ongelmien ja niiden ratkaisujen pohdintaa. (Oulutech 2007; Puustinen 2006, 59.)

Liiketoiminnalla täytyy aina olla jokin tehtävä, liiketoiminta-alue, tuote tai palvelu: toimintasuunnitelmaa tarvitaan siis yritystoiminnan kokonaisuuden (Kuvio 1) hallintaan. Sitä rakentaessaan yritys kartoittaa oman ydinosamisensa, menestymisen lähteensä, vahvuutensa ja heikkoutensa. Tähän yritys voi käyttää apunaan SWOT-analyysia. Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. Strategiaa voidaan kutsua yrityksen liiketoiminnan suunnan määrittäjäksi. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen päätösten perustana aina silloin, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan, kuten pohtiessaan esimerkiksi investointeja, koulutusta, henkilöstöresursseja, rahoitusta, tuotannonjärjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa tai muita toiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Päätöksiä tehdessä yritys vertaa niitä toimintasuunnitelmaan ja tarkistaa, onko valinta yhdenmukainen sovittujen visioiden kanssa. Visio on kuvaus siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa liikeidean yrityksen visioksi ja strategiaksi. (Pankkiyhdistys 2007; Pitkämäki 2001, 9 - 10.)



Kuvio 1. Yritystoiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2001, 11.)

Kuviossa 1 näkyy yritystoiminnan kokonaisuus. Yritystoiminnan kokonaisuutta ohjaa yrityksen olemassaolon tarkoitus eli syy, miksi yritys on perustettu. Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytetään sen toiminnan jäsentelyä: liiketoiminta-alue rajaa yrityksen strategian, liikeidean, maantieteellisen markkina-alueen sekä yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden asemoinnin. Yritystoiminnan kokonaisuus näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Liiketoiminta perustuu viiteen tukijalakaan: markkinointiin, tuotantoon, kehittämiseen, talouteen ja tekijöihin eli henkilöstöön. Toimiakseen vakaasti yrityksen täytyy ottaa huomioon jokainen edellä mainittu toiminto ja kehittää niitä yhdenmukaisesti. Jokaisen tukijalan on tuettava yrityksen päämäärää, liiketoiminta-aluetta ja määritellyjä tavoitteita. Yhdenkin laiminlyöminen heikentää yritystä pitkällä aikavälillä. (Pitkämäki 2001, 11.)

Liiketoimintasuunnitelmaa (Liite 1) tehdessä yrittäjä joutuu tarkastelemaan liiketoimintaa eri näkökulmista: näin ollen se toimii eräänlaisena ideatestinä. Ennen varsinaista toteutusta yrittäjä arvioi, onko liikeidea todella toteutettavissa. Toimintasuunnitelmaa rakentaessa yrittäjän omat heikkoudet, kuten aukot tiedoissa ja taidoissa, paljastuvat helpommin ja niihin voi varautua paremmin tulevaisuudessa. Suunnitelman tulisi olla selkeä ja kattava, mutta silti tiivis antaen yleiskuvan resursseista sekä varmistaen päätöksenteon tehokkuuden. (Oulutech 2007.)

Liiketoimintasuunnitelma on nykyään luonnollinen osa yrityksen johtamista ja käytännöllisesti pakollinen neuvoteltaessa sidosryhmien kanssa: erityisesti rahoittajille kirjallinen suunnitelma antaa kuvan toiminnan luotettavuudesta paremmin kuin pelkkä suullinen esitys. Rahoitusta hankkiessa myös yrittäjien esittely on ensisijaista. Toimintasuunnitelman laatimisessa keskitytään yrityksen tulevaisuuden kannalta keskeisiin seikkoihin ja muodostetaan niistä kokonaisuus, jonka ulkopuolisetkin pystyvät ymmärtämään. (Pitkämäki 2001, 9; Ruuska, Johnsson, Rikkinen & Saarinen 1991, 6.)

Liiketoimintasuunnitelmassa todistetaan, että yritys tulee olemaan kannattava. Sen vuoksi taloudelliset laskelmat, joista merkittävimmät aloittavalle yritykselle ovat rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat sekä erilaisten tunnuslukujen analysointi, ovat tärkeä osa toimintasuunnitelmaa. Kuitenkin liiketoimintasuunnitelman lopullinen tavoite on esittää konkreettinen ohjelma, jota noudattamalla yrityksellä on mahdollisuus päästä asetettuihin sekä pitkän että lyhyen aikajänteen tavoitteisiin odottamattomia tilanteita unohtumatta. Tähän ohjelmaan kuuluvat erityisesti myyntitavoitteiden määrittelyminen sekä tuotanto-, tuotekehitys-, henkilöstö- ja hallintosuunnitelmat. (Oulutech 2007.)

Liiketoiminnan suunnittelua ei pidä vähätellä: ilman kunnollista toimintasuunnitelmaa yritys ei välttämättä ole pitkään olemassa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma palvelee yrittäjää tulevaisuudessakin: toimiva aikajänne on 2 - 3 vuotta. Aikajänne ulottuu yrityksen historiasta lähitulevaisuuteen. Monia asioita on visioitava paljon pidemmälle, ehkä viiden vuoden ja jopa kymmenenkin vuoden päähän. Toimintasuunnitelma esittelee resurssit, tavoitteet ja keinot. (Rissanen 2001, 30; Puustinen 2006, 59.)

Miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia? Liiketoimintasuunnitelma auttaa erityisesti yritystoiminnan suunnittelun sekä perustamisen vaiheessa ja toimivan liiketoiminnan kehittämisessä sekä uudistamisessa. Suurimman hyödyn liiketoimintasuunnitelmasta saa yritys itse, koska sen laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Kirjallinen suunnitelma kannattaa tehdä työyhteisönkin vuoksi: se antaa yhteisen näkemyksen liiketoiminnasta ja päämäärästä koko henkilöstölle. (Pitkämäki 2001, 9, 12; Rissanen 2001, 30 - 31.)

Miksi liiketoimintasuunnitelma täytyy laatia? Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä liite haettaessa rahoitusta aloittavalle yritykselle tai haettaessa uusia yhtiökumppaneita: se on myös - kuten todettu - ”takuupaperi” sidosryhmiin ja rahoittajiin päin. Liiketoimintasuunnitelma kuuluu niihin välttämättömiin toimenpiteisiin, joiden arvot jotkut yrittäjät ymmärtävät vasta myöhemmin. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti työkalu yrittäjälle itselleen. Toimintasuunnitelma on päätöksen teon tuki, johon yrittäjä voi verrata omaa toimintaansa. Vertaaminen paljastaa ajautumisen sivurai-

teille ja auttaa takaisin oikeaan suuntaan. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelma olisi hyvä päivittää esimerkiksi kerran vuodessa. (Rissanen 2001, 30 - 31; Pitkämäki 2001, 12; Puustinen 2006, 60.)

Liiketoimintasuunnitelma on looginen ja johdonmukainen sekä asiallinen ja kriittinen. Se ennakoii tulevaisuutta: toimintasuunnitelma on yrityksen riskit tunnistava ja niihin varautuva. Liiketoimintasuunnitelma ei vastaa täysin tarkoitustaan, jos se tehdään pelkästään rahoittajia varten tai sen riskejä on aliarvioitu. Liiketoimintasuunnitelma ei ole myöskään ensisijaisesti yritystä markkinoiva yrityseseite. (Oulutech 2007.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman asiarunko

Rissanen (2001, 31 - 32) mukaan liiketoimintasuunnitelman asiarunko voi olla seuraavanlainen (Taulukko 1). Liiketoimintasuunnitelman asiarunko ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, vaan sen sisältöjä, esitystapaa ja aineistoja on sovellettava erityisesti yrityskoon, tilan ja tarpeen mukaan. Eri toimialojen asiarunko voi vaihdella hyvinkin paljon.

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman asiarunko (Rissanen 2001, 31 - 32.)

1. Perustiedot yrityksestä	nimi, perustaminen, omistus, toimiala, koko, henkilöstö, toimitilat
2. Yrityksen historia	yrityshistorian tärkeät asiat liiketoiminnan kannalta, yrityksen tärkeät tuotteet ja palvelut
3. Liiketoimintaympäristön kuvaus	markkinat ja kehityssuunnat, kilpailijat, tulevaisuuskuvat
4. Visiot, toiminta-ajatus ja liikeidea	nykytilat, muutokset ja tulevaisuus, liikevaihdon, kannattavuuden ja rahoitustarpeiden kehitys
5. Omistus, strategiat, hallitustyöskentely, johtaminen ja henkilöstö	erityisosaamisen hyödyntäminen, kehittämissuunnitelmat, ammattitaitojen kehitys ja ylläpito, palkitseminen, sitouttaminen
6. Markkina-analyysi	toimialan kehitys, kilpailuanalyysi, markkinastrategiat, tuotteet, palvelut, hinnat, jakelutiet, differointi, hinnoittelu, myynnin kehittäminen, määrä, laatu ja kannattavuus, markkinointiviestintä, verkottuminen, tuotekehitys
7. Tuotanto, logistiikka	laadun ja toimintavarmuuden kehittäminen, yhteistyön hyödyntäminen, verkottuminen
8. Talous	tunnusluvut ja niiden kehitystavoitteet, tulos-, investointi, rahoitus- ja kassabudjetit, raportoinnin ja

	tunnuslukujen käytön kehittämissuunnitelma
9. Riskiarviot	toimintaympäristö, markkinat, yrityksen sisäiset tekijät: talous, teknologia ja henkilöstö

Mielestämme tärkeimmät pohdittavat kohdat liiketoiminnan asiarungossa pienen majoitusyrityksen kannalta ovat liiketoimintaympäristön kuvaus, toiminta-ajatus ja liikeidea, henkilöstön kartoitus, markkina-analyysi, talous sekä riskiarviot. Yrityksen täytyy tuntea hyvin oma liiketoimintaympäristönsä, jotta se voi tehdä esimerkiksi kilpailija- ja riskianalyysejä. Toiminta-ajatus ja liikeidea antavat yritykselle oikean suunnan päätöksien teossa esimerkiksi sen miettiessä markkinointiaan. Johdon ja henkilöstön kartoitus näyttää yrityksessä työskentelevät henkilöt ja heidän erityisosaamisensa sekä kehittämistarpeensa. Markkina-analyysiä hyödynnetään muun muassa markkinastrategioiden valinnassa, tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa, hinnoittelussa ja kannattavuudessa. Talouden erilaiset tunnusluvut ja muut raportit taas antavat yritykselle tärkeitä lukuja sen nykytilasta ja niiden kehittämissuunnitelmista. Riskiarviot toimintaympäristöstä, markkinoista ja yrityksen sisäisistä tekijöistä ennaltaehkäisevät mahdollista riskin toteutumista tulevaisuudessa. (Rissanen 2001, 31 - 32.)

2.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Yrityksen menestyksen avaintekijät ovat sen toiminta-ajatus ja liikeidea. Jokaisella yritysorganisaatiolla johtoportaalta työntekijään tulisi olla selkeä mielikuva siitä, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus ja liikeidea luovat jokaiselle organisaation jäsenelle yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Myös pienelle yritykselle edellä mainittujen määrittelystä on hyötyä. Toiminta-ajatus on liikeidean tiivistäjä: näin liiketoiminnan perusidea selviää toiminta-ajatuksesta hetkessä. (Rissanen 2001, 33; Sutinen 1996, 66.)

Toiminta-ajatus kertoo siis pähkinänkuoressa, miksi yritys aiotaan perustaa. Toiminta-ajatus on yleensä lyhytsanainen, muutaman virkkeen pituinen kuvaus liiketoiminnan ideasta ja toimintatavasta. Liikeidea johdetaan toiminta-ajatuksesta. Liikeidean kuvaaminen sen sijaan edellyttää yksityiskohtaista ymmärrystä siitä, mitä yrityksen tai sen osien on tehtävä toteuttaakseen käytännössä toiminta-ajatuksen osoittamat suuntaviivat. (Edu 2007; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93.)

Yrityksen suunnitelmista ylimpänä on toiminta-ajatus: se on strategisen suunnittelun lähtökohta ja yrityksen perussuunnan määrittäjä. Toiminta-ajatus ottaa huomioon sekä nykyiset että ennustettavat toimintaolot määrittäen yrityksen tarkoituksen ja vastaten kysymykseen, miksi yritys on markkinoilla. Nykyiset ja ennustetut olosuhteet voivat kuitenkin muuttua tai muuten saattaa osoittautua, että

toiminta-ajatus ei enää ohjaa yritystä parhaaseen mahdolliseen suuntaan. Tällaisessa tilanteessa toiminta-ajatus on kyettävä mukauttamaan uusiin olosuhteisiin, jotta se ei estäisi yrityksen kehitystä. (Kinkki & Lehtisalo 1996, 92 - 93.)

Toiminta-ajatus rajoittaa tietoisesti käytettävissä olevia mahdollisuuksia ja resursseja. Toiminta-ajatukseseen ei ole tarkoitus sisällyttää kaikkea sellaista, mihin yritys pystyisi vastaamaan tai mitä markkinoilla kysytään. Toiminta-ajatus pitääkin rajata koskemaan vain osaa tarjolla olevista mahdollisuuksista. Toiminta-ajatus laadittaessa on koko ajan muistettava asiakkaiden tarpeet, sillä viime kädessä ne ratkaisevat yrityksen menestymisen. (Kinkki & Lehtisalo 1996, 92.)

Toiminta-ajatuksen arvot kytkeytyvät aina yrityksen asiakassegmentteihin ja sen tarpeisiin: yritys on olemassa asiakkaita varten. Ainoastaan asiakkailtaan yritys saa toimintaansa tarvittavan taloudellisen voimavaran. Koko liiketoiminnan kehysajatuksena oleva toiminta-ajatus edesauttaa myös johtamista, auttaa suunnittelussa ja kehitystyössä sekä helpottaa päätöksentekoa. (Rissanen 2001, 34.)

Toiminta-ajatus näyttää yrityksen suunnan antamatta kuitenkaan vastausta siihen, miten yrityksen tulisi toimia. ”Toiminta-ajatukseseen verrattuna liikeidea on konkreettisempi, käytännönläheisempi ja laajempi kokonaisuus.” (Sutinen 1996, 66.) Toisin sanoen toiminta-ajatus kertoo vain yrityksen tavoitteet, mutta ei sitä, miten ne saavutetaan. Vasta liikeideasta selviää yksityiskohtaisesti, kuinka yrityksen tulisi toimia menestyäkseen. Liikeidea määrittää toiminta-ajatuksen rajoissa yrityksen menestystekijät eli ne seikat, joiden varassa yritystoiminnasta tulisi kannattavaa. (Kinkki & Lehtisalo 1996, 93.)

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä omalla toimialallaan kertoen myös yrityksen tavasta tehdä rahaa. Sen tulisi sisältää jotain uutta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden erottuakseen joukosta. Liikeidean laatiminen koostuu markkinoista, tuotteista ja organisaation toimintatavasta, jotka liittyessään yhteen muodostavat laajan kokonaisuuden. (Edu 2007; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93.)

Hallamaa & Viljanen (1997, 105 - 106) ovat keränneet seuraavia asioita, joita suositellaan otettavan huomioon pienenkin matkailuyrityksen liikeideaa laatiessa:

- 1) Markkinat: kohderyhmä, demografiat, liikenneyhteydet, olemassa olevat kilpailijat omalla toimialueella, työvoima- eli henkilöstömarkkinat
- 2) Tuotteet ja palvelut: liikepaikka, muut tuotteet ja palvelut

3) Organisaatio, voimavarat, tapa toimia: tuotanto, henkilöstö, markkinointi, päätöksentekotiedot, johtamistapa, tuote- ja palvelukehittäminen.

Tuotteella tai palvelulla täytyy olla kysyntää eli markkinoita. Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita tarpeidensa tyydyttämiseen. Uusia tarpeita syntyy koko ajan, mutta uusien käyttötapojen omaksuminen voi viedä pitkänkin ajan. Samaa tarvetta voidaan tyydyttää monilla eri tuotteilla ja palveluilla. Tämän vuoksi yrityksen kilpailijoita ovat myös ne yritykset, joiden tuotteet tai palvelut täyttävät saman tarpeen kuin oma tuote tai palvelu. Yrityksen valmistavat tuotteet ovat joko fyysisiä tuotteita tai palvelutuotteita. Sekä fyysisillä tuotteilla että palvelutuotteilla on omat markkinansa ja kilpailukeinonsa. (TE-keskus 2005, 12.)

Liikeidea (Taulukko 2) määrittelee yrityksen tarjoamat tuotteet (MITÄ?), keskeiset kohderyhmät (KENELLE?), toimintatavat (MITEN?) ja sen yrityskuvan (IMAGO?), jolla yritys pyrkii markkinoimaan tuotettaan tai palvelujaan kohderyhmälle (Kinkki & Isokangas 1999, 49).

Taulukko 2. Yrityksen liikeidea (Kinkki & Isokangas 1999, 49.)

MITÄ?	KENELLE?
Mikä on tarjottava TUOTE, eli ratkaisu asiakkaan ongelmaan?	Kenelle tuotetta markkinoidaan, eli mikä KOHDERYHMÄ?
MITEN?	IMAGO?
Mikä on TOIMINTATAPA, jolla yritys tulee toimimaan?	Mikä on haluttu YRITYSKUVA?

Liikeidean tulisi vastata seuraaviin neljään kysymykseen:

Mitä?

Tarjonnasta päättäessä yritys pohtii, mitä asiakkaalle aiotaan markkinoida. Tämän prosessin aikana kannattaa miettiä seuraavia kysymyksiä: millaisia tarjotut tuotteet ja palvelut ovat, miten ne eroavat kilpailijoista, miten ne tyydyttävät asiakkaiden tarpeita ja miksi niitä kannattaa ostaa? Liikeidean määrittämisen yhteydessä tuotteen ominaisuuksista sekä sen kohtaamasta kilpailusta tehdään yleensä kattava markkinatutkimus. (Bergström & Leppänen 2002, 18 - 19; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93; Sutinen 1996, 69.)

Kenelle?

Laadittaessa liikeidea yhtenä lähtökohtana on kohderyhmä eli kenelle tuotteita ja palveluja markkinoidaan. Yrityksen on tutkittava tarkasti tuotteidensa tai palvelujensa kohderyhmiä, jotta tulevien asiakkaiden tarpeet osattaisiin tyydyttää kilpailijoita paremmin. Kohderyhmän mieltymysten ja ostotottumusten seuraaminen on tärkeää. Mainonta osataan kohdistaa oikein, kun tiedetään, mitä viestintäkanavia yrityksen kohderyhmät suosivat. Yrityksen on osattava määrittää ja löytää itselleen tuotteeseen tai palveluun sopivat asiakkaat. Useimmiten ongelmaksi muodostuu se, että liikeidea ottaa tuulta alleen ja saa asiakkaiden hyväksynnän muttei sellaisten asiakkaiden hyväksyntää, joita yritys tavoittelee ja jotka muuten sopisivat yrityksen julkiseen kuvaan. (Bergström & Leppänen 2002, 18 - 19; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93; Sutinen 1996, 69.)

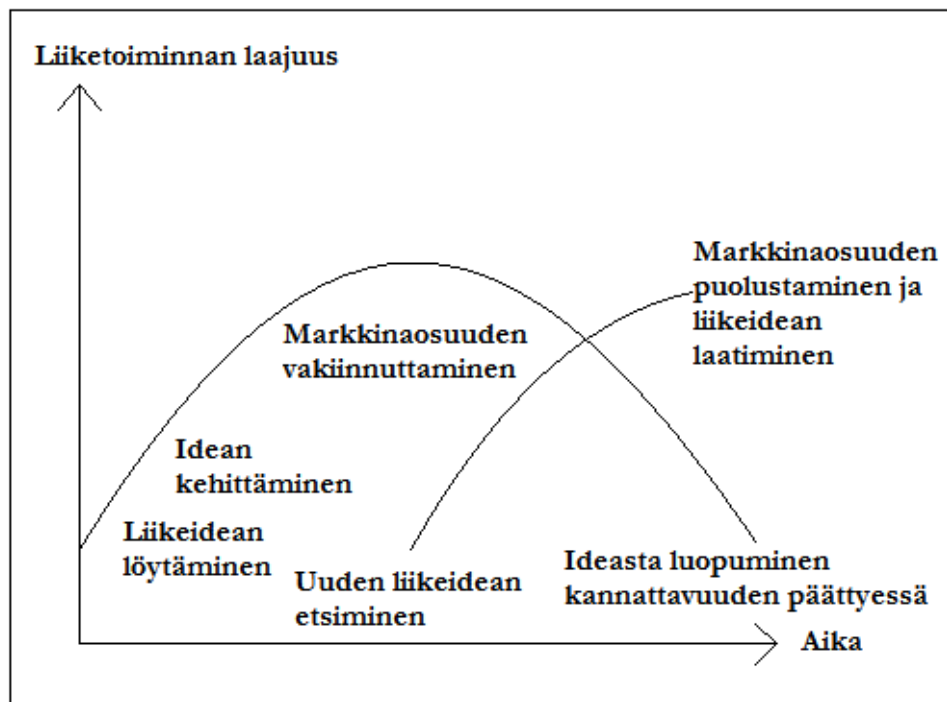
Miten?

Toimintatapa kertoo sen, miten toimitaan, jotta tuotteet ja palvelut kävisivät kaupaksi ja haluttu mielikuva syntyisi asiakkaille. Yrityksen tulee ennakolta suunnitella esimerkiksi palvelutapa sekä mainonnan linjat ja hinnoittelunperusteet. Kysymys ”miten?” vastaa itse asiassa kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka kaksi ensimmäistä jättävät avoimiksi. Yrityksellä tulee olla henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia voimavaroja tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. (Bergström & Leppänen 2002, 18 - 19; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93; Sutinen 1996, 69.)

Imago?

Yksi tärkeä liikeidean osa on tavoiteltu mielikuva eli imago. Yrityksen täytyy miettiä, millaisen kuvan se haluaa luoda asiakkailleen itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan. Yritys voi toiminnallaan ja markkinoinnillaan vaikuttaa suuresti omaan yritysimageensa. On tärkeää, että yrityksen luoma imago ja asiakkaiden mielipiteet tuotteesta tai palvelusta kohtaavat. Jos luotu imago ja asiakkaiden mielipiteet eivät kohtaa tulevaisuudessa, tuotteen tai palvelun arvo romahtaa. (Bergström & Leppänen 2002, 18 - 19; Kinkki & Lehtisalo 1996, 93; Sutinen 1996, 69.)

Liikeidea ei synny hetkessä: se on pitkäaikaisen kehityksen tulos. Liikeidean elinkaari voidaan jakaa eri vaiheisiin (Kuvio 2). Ensimmäinen vaihe on liikeidean löytäminen, jota seuraa kehittäminen. Lopullisen muotonsa liikeidea saa vasta käytännössä, jolloin yritys pyrkii vakiinnuttamaan sen aseman markkinoilla. Kerran kehitetty liikeidea ei ole välttämättä aina ikuinen: kun kannattavuutta ei enää ole, ideasta luovutaan. Toiminnan jatkuvuuden kannalta liikeideoiden tulisi seurata toisiaan niin, että aina on olemassa kantava liikeidea. Liikeidea elää jatkuvasti, sillä olosuhteet muuttuvat nopeasti eri osa-alueilla, kuten toimintaympäristössä, kysynnässä ja tarjonnassa sekä organisaatiossa. Liikeidean elinikä vaihtelee toimialoittain: periaatteessa liikeidea ei oikeastaan koskaan ole täysin valmis. (Hallamaa & Viljanen 1997, 105 - 106; Edu 2007.)



Kuvio 2. Liikeidean elinkaari (Edu 2007.)

2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Taulukko 3) antaa hyvän lähtökohdan yrityksen suunnittelu- ja kehittämistyölle, joka kohdistuu yrityksen nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen. SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysin pohjalta saadaan ensimmäinen karkea kuva yritystä koskevista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Analyysistä yritys näkee sisäiset resurssinsa ja niiden vahvuudet. Analyysia kannattaa jatkaa ottamalla havaitut heikkoudet ja tiedostetut uhat tarkemman erittelyn kohteeksi. SWOT -analyysin avulla

heikkouksien ja uhkien tunnistamis- ja arviointityö käynnistyy luontevasti. (Suominen 2003, 56 - 57.)

Taulukko 3. SWOT-analyysi (Puustinen 2006, 69 - 70.)

YRITYKSEN NYKYTILA	
Vahvuudet (vahvista) Kuvaavat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia ja resursseja sekä niiden vahvuuksia. Näitä ominaisuuksia tulee vahvistaa.	Heikkoudet (poista) Kuvaavat yrityksen sisäisiä heikkouksia, esimerkiksi pääoman puute, varhaisessa vaiheessa oleva tuotekehitys tai markkinointiosaamisen ja sopivan jakelukanavan puute.
YMPÄRISTÖSSÄ JA TULEVAISUUDESSA NÄHTÄVILLÄ OLEVAT	
Mahdollisuudet (käytä) Liittyvät mm. markkinoiden kasvupotentiaaliin, yrityksen kehittämiseen, toimintaympäristön myönteisiin muutoksiin, uuteen pääomaan tai kumppanuuksiin.	Uhkatekijät (torju) Uhkia voivat esimerkiksi olla viranomaiset, kilpailijat, ilmastonmuutos tai öljykriisi.

SWOT- analyysi eli nelikenttäanalyysi on yksinkertainen analyysimenetelmä. Taulukon yläpuolella on yrityksen nykytila ja sen sisäiset asiat, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan. Vahvuudet ovat positiivisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan sekä tavoitteensa että päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne heikentävät yrityksen menestymistä. Alapuolella on ympäristössä ja tulevaisuudessa nähtävillä olevat ulkoiset asiat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Uhkien toteutuminen puolestaan vaarantaa yrityksen menestyksen. Vasemmalla ovat myönteiset tekijät ja oikealla kielteiset. SWOT- analyysin avulla yritys vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin: miten vahvuuksia voidaan edelleen kehittää, miten heikkouksia voidaan poistaa, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan torjua. (Edu 2007; Tekes 2007.)

Vaikka SWOT- analyysi on suosittu analyysimenetelmä, se saattaa jäädä keskeneräiseksi, kun vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen ei tehdä johtopäätöksiä eikä suunnitella yritystoimintaa kehittäviä toimenpiteitä. Pelkkä analysointi vain riittää, vaan yrityksen on tarpeen tehdä johtopäätöksiä ja siirtää ne toiminnaksi. (Edu 2007.)

3 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Toimintaympäristö tarkoittaa yrityksen ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa varsinainen yritystoiminta tapahtuu. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö muodostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka liittyvät jollakin tavalla sen ydintoimintaan, kuten liikeidea, resurssit, osaamisen taso, tavarat ja palvelut. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu yrityksen ulkopuolisista vaikuttajista osa rajoittaen sen toimintaa ja osa antaen menestysmahdollisuuksia. Toimintaympäristöt ovat monin tavoin sidoksissa koko yhteiskunnan toimintaan. (Hulkko, Passoja, Piira & Vuoristo 1998, 13, 20; Bergström & Leppänen 2002, 63.)

Yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kilpailutilanteet, markkinat, yhteiskunnan arvot ja ennen kaikkea asiakkaiden käyttäytyminen elävät koko ajan. Aloittavalla yrittäjällä on oltava kattavasti tietoa yrityksen toimialasta ja sen toimintaympäristöstä sekä markkinoista voidakseen reagoida nopeasti muutoksiin. Myös kilpailijoiden tunteminen on liiketoiminnan kehittämisen kannalta varsin olennainen seikka. Tämän vuoksi yrityksen on jatkuvasti kehitettävä uusia liikeideoita ja kilpailukeinoyhdistelmiä vastaamaan muuttuvan ympäristön tarpeita. (Minustako yrittäjä? 2006, 1; Kinkki & Lehtisalo 1997, 40.)

Markkinoilla tarkoitetaan asiakkaita, jotka haluavat ostaa toimialan tuotteita tai palveluja. Potentiaaliset ostajat ovat yrityksen mahdollisia asiakkaita, jotka eivät siis vielä osta yrityksen tuotteita tai palveluja. Kokonaismarkkinat muodostuvat kuluttajista, alan yrityksistä ja erilaisista yhteisöistä. Yrityksen ja sitä ympäröivien markkinoiden muutokset vaikuttavat kysynnän määrään ja laatuun. Kysyntä tarkoittaa sitä määrää, jonka asiakkaat haluavat ostaa tiettyinä ajanjaksoina yrityksen toiminta-alueella. Kulutus tarkoittaa taas toteutunutta kysyntää eli sitä, mitä todella ostetaan euroina, kappaleina, kiloina jne. Kaiken yritystoiminnan perusta on kysyntä. Kysynnän kausivaihtelut liittyvät aikaan. Kausivaihtelua aiheuttavat esimerkiksi vuodenajat, viikonpäivät, juhlapyhät ja loma-ajat. Varsinkin matkailualalla kysyntään vaikuttaa merkittävästi kausivaihtelun korkea ja matala sesonki. (Bergström & Leppänen 2002, 64, 68; Kinkki & Lehtisalo 1997, 41.)

Toimialan markkinarakenne selvittää seuraavat asiat:

- yritysten määrä, koko ja niiden sijainti
- yritysten tarjoamien tuotteiden samanlaisuus (homogeenisuus) tai erilaisuus (heterogeenisuus)

- yritysten vapaus eli miten tarkkaan niiden on seurattava kilpailijoiden tekemisiä
- uusien yritysten markkinoille pääsyn helppous tai vaikeus.

(Bergström & Leppänen 2002, 72.)

Yritys on harvoin yksin alallaan tyydyttämässä ostajien tarpeita: kilpailu onkin kysynnän ohella merkittävä tekijä toimintaympäristössä. Kilpailusta voidaan puhua silloin, 1) kun markkinoilla monet yritykset tarjoavat vaihtoehtoisia tuotteita samalle asiakassegmentille, 2) kun yritykset fokuoituvat sellaisille toimialoille, joissa voitto-odotukset ovat suuret tai 3) kun eri toimialojen yritykset kiinnostuvat samalla alueella samoista asiakkaista. Kilpailua esiintyy eri tuoteryhmien välillä ja saman tuoteryhmien sisällä. Yleensä markkinoilla pärjää parhaiten se, joka uskaltaa erikoistua samalla pystyen tyydyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin muut. (Bergström & Leppänen 2002, 70 - 71; Kinkki & Lehtisalo 1997, 41.)

Jokaisen yrityksen, myös pk-yrityksen, kannattaa tehdä ainakin jonkinlainen kilpailija-analyysi alkajanaan markkinoida omia tuotteitaan tai palvelujaan markkinoilla. Tätä analyysia tulee päivittää, koska markkinat muuttuvat jatkuvasti. Kilpailija-analyysi kertoo kehittämistä vaativat osa-alueet sekä niin yrityksen omat kuin kilpailijoidenkin menestystekijät ja heikkoudet. Kilpailija-analyysi auttaa tunnistamaan yrityksen kilpailukykyä ja -asemaa suhteessa kilpailijoihin, mikä ovat arvokasta tietoa yrityksen kilpailukykyä sen johdolle. Kilpailija-analyysin jälkeen strateginen suunnittelu helpottuu ja yritys tietää, mihin osa-alueisiin sen kannattaa panostaa vahvistaakseen omaa markkina-asemaansa. (Promate 2006.)

Kilpailuanalyysiä tehdessä yrityksen kannattaa selvittää esimerkiksi seuraavia asioita:

- Ketkä ovat yrityksen kilpailijoita?
- Miten yrityksen tuotteet erottuvat kilpailijoiden tuotteista?
- Mitkä ovat kilpailijoiden tuotteiden/palveluiden heikkoudet ja vahvuudet?
- Mitkä ovat kilpailijoiden hinnat?
- Miten kilpailijat pärjäävät yleisesti ottaen?
- Onko kilpailijoiden toiminta kasvamassa, pysymässä ennalleen tai supistumassa? (Promate 2006.)

Jotta yritys pystyy tietoisesti erottumaan kilpailijoistaan, sen on tunnistettava kaikki tärkeimmät kilpailijansa eli muut samalla toimialalla ja samalla markkina-alueella toimivat yritykset. Koska kaikkien kilpailijoiden tunnistaminen voi olla vaikeaa, yrityksen kannattaa luokitella kilpailevat yritykset tarjottavien tuotteiden tai palveluiden ja kohderyhmien mukaan seuraavanlaisesti:

- Ydinkilpailijat: Nämä kilpailijat toimivat samoilla markkinoilla ja niillä on samankaltainen liikeidea ja vahvuudet. Ydinkilpailijoiden toimintaa on analysoitava tarkasti, koska heidän vahvuksiensa tunteminen vaikuttaa oman yrityksen markkinointipäätöksiin. Ydinkilpailijoiden kanssa ollaan jatkuvasti ”vastakkain”.
- Marginaalikirpailijat: Tähän ryhmään kuuluvat kilpailijat toimivat samoilla markkinoilla, mutta tulevat esille kilpailussa sesonkiluonteisesti. Heillä ei ole merkittävää markkinavolyymia liiketoimintasektorilla. Marginaalikirpailijoiden liikeidea poikkeaa oman yrityksen liikeideasta.
- Potentiaaliset kilpailijat: Tähän ryhmään kuuluvat koti- ja ulkomaalaiset yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa kiinnostua toimialasta. He eivät siis vielä kilpaile samoilla markkinoilla. (Helia 2007; Hoffrén 1990.)

3.1 Toimintaympäristönä Espanja

Espanja (Kartta 1) on Euroopan unioniin kuuluva kuningaskunta, joka sijaitsee Lounais-Euroopassa Iberian niemimaalla Välimeren ja Atlantin välissä. Sen naapurimaat ovat pohjoisessa Ranska ja Andorra sekä lännessä Portugali. Espanja on pinta-alaltaan Euroopan neljänneksi suurin valtio ja asukkaita siellä on yli 44 miljoonaa. Espanjaan kuuluvat mannerosa, Baleaarit, Kanarian saaret sekä Marokon rannikolla sijaitsevat Ceutan ja Melillan erillisalueet. Espanja on jaettu 17 autonomiseen alueeseen ja 52 lääniiin. Asukasluvultaan suurimmat autonomiset alueet ovat Andalusia, Katalonia, Madrid ja Valencia. (Hakanen 1998, 18; Halinen 2001, 78; Interes 2006.)



Kartta 1. Espanjan kartta ja sen autonomiset alueet (Spain 2007.)

Andalusia

Andalusian maakunta avautuu kahdelle merelle, Atlantille ja Välimerelle. Rannikkoalueen erottaa ylätasangosta Sierra Morenan vuoristo. Andalusianssa asuu yli seitsemän miljoonaa ihmistä ja Malagan provinssissa 1 300 000. Asukasmäärä on alueen kokoon nähden todella suuri. Andalusian matkailijamääräksi on arvioitu 7 484 165 turistia vuosittain. (Finpro 2006, 8; Ine 2007; Westerdahl 1997, 235 - 236.)

Costa del Sol ja Fuengirola

Costa del Sol on maailman tunnetuin aurinkorannikko. Rannikolla on pitkä perinne matkakohteena: se tuli eurooppalaisen eliitin matkakohteeksi jo 1940-luvulla. (Kostiainen, Ahtola, Koivunen, Korpela & Syrjämaa 2004, 239.) Aurinkorannikko (Kartta 2) sijaitsee Andalusiassa maakunnan eteläisellä rannikolla. Aurinkorannikko rajoittuu idässä Almerián vuoriin ja lännessä Gibraltarin kallioiden, rantaviivaa on lähes 300 kilometriä. Rannikon pääkohteet ovat Estepona, Marbella, Fuengirola, Torremolinos, Benalmádena Costa ja Málaga. Aurinkorannikko on talvisin eurooppalaisten ja kesäisin varsinkin espanjalaisten suosiossa, joten matkailijoita riittää siis ympäri vuoden. Turistien määräksi on arvioitu noin kaksi miljoonaa matkailijaa vuosittain. (Bryant 2000, 5.)



Kartta 2. Malagan maakunta (Spain 2007.)

Fuengirola sijaitsee 20 kilometrin päässä Malagan lentokentältä länteen. Fuengirolassa on noin 60 000 asukasta, mutta asukasluku saattaa jopa kolminkertaistua korkeasesonkien aikaan eli kesä-lokakuun aikana. Matalasesonki taas kestää marraskuusta toukokuuhun, jota tosin piristävät eri juhlapyhät, kuten joulukuun ja pääsiäinen. Fuengirola on pinta-alaltaan pieni, ja tämän vuoksi väestötiheys onkin jo 5 000 asukasta/m². Fuengirolassa asuu noin 15 000 - 20 000 suomalaista pysyvästi: se on yksi suurimpia suomalaissiirtokuntia maailmalla. Kaupungissa on muun muassa suomalaisia ravintoloita, koulu, kampaamoja, kahviloita ja autokorjaamoja. Kaupunki alkoi panostamaan seniorimatkailuun ja lapsiperheisiin 1980-luvulla, joka näkyy nykyisin Fuengirolan katukuvassa: matkailijoiden määrät ovat kasvaneet ja hotellit ovat korkeatasoisia. (Telemailer 2004.)

3.2 Ulkoinen toimintaympäristö

Yrityksen ulkoiseen toimintaan vaikuttavat eniten ostajat ja markkinat, kilpailijat ja muut yritykset (kuten alihankkijat), julkinen valta (esimerkiksi lainsäädäntö, määräykset ja säädökset) sekä talouden ja tekniikan kehitys. Ulkoista toimintaympäristöä voidaan tarkastella jakamalla se viiteen eri osaan: sosiaalisiin, poliittisiin, taloudellisiin, teknologisiin ja ekologisiin tekijöihin.

3.2.1 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisiin tekijöihin kuuluu muun muassa väestörakenteen kehitys. Esimerkiksi väestön ikärakenteen kehityksellä on suuri vaikutus tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Sosiaalisia tekijöitä ovat myös lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat kuluttajaryhmien rakenteeseen ja näin yrityksen asiakaskuntaan. Sosiaaliset tekijät tarjoavat matkailuyrittäjälle tulevaisuudessa monia haasteita. Teollisuusmaiden väestön ikääntyminen tuo omat vaatimuksensa matkailutuotteiden ja -palveluiden kehittämiseen. Luonnollisen väestönkasvun pysähtyminen, mikä on yleinen suunta Euroopassa, merkitsee ikärakenteen tuntuva vanhenemista. Näin ollen eläkeläisiä ja vanhuksia on yhä enemmän, työikäisiä ja työvoimaa siis vähemmän. Ihmisten jäädessä eläkkeelle vapaa-aika lisääntyy. Perheiden koko on myös muuttunut pienemmäksi ja yksinelävien sekä lapsettomien määrä lisääntynyt. (Edu 2007; Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 14; Hulkko ym. 1998, 257.)

Matkailijoiden laatu- ja hintatietoisuus haastavat matkailuyrittäjän ammattitaidon. Varsinkin teollisuusmaiden väestöllä on runsaasti tietoa ja kokemusta eri matkailumahdollisuuksista. Nykyään pelkkä rentoutuminen ei riitä, vaan matkakohteessa on oltava riittävästi vetovoimatekijöitä, kuten nähtävyyksiä, tapahtumia ja harrastusmahdollisuuksia. (Pesonen ym. 2000, 14.)

3.2.2 Poliittiset tekijät

Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenee usein poliittisina päätöksinä ja näin ollen vaikuttaa yrityksen toimintaan. Mahdolliset lainsäädännön muutokset esimerkiksi ympäristönsuojelussa, työturvallisuudessa, kuluttajalainsäädännössä ja tuoteturvallisuudessa vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin ja näin ollen koko markkinoihin. (Edu 2007.) Poliittiset ja lainsäädännölliset rajoitukset tuovat omat haasteensa itsensä kehittämiseen yrittäjänä ja asiakaspalvelijana. (Pesonen ym. 2000, 14, 16.)

Espanja liittyi EU:n vuonna 1986, minkä jälkeen ulkomaisilla investoinneilla on ollut tärkeä asema Espanjan yritystoiminnan uudistamisessa. Pääperiaatteena on ulkomaisten ja kotimaisten yritysten

yhdenvertainen kohtelu. (Yrittäjät 2007.) Euroopan unionin jäsenvaltioiden kansalaisille on olemassa kansalaisoikeudet, ja päätöksen teossa on pyritty lisäämään demokratiaa. Näiden perusarvojen tarkoituksena on ihmisarvon ja ihmisten välisen keskinäisen tasa-arvon säilyttäminen. Tähän perustuu Euroopan unionin merkittävä neljän vapauden periaate. Periaatteen mukaan EU:n alueella tavarat, palvelut, henkilöt ja pääomat voivat liikkua vapaasti yli kansallisten rajojen. (Hulkko ym. 1998, 23 - 24.)

Jokaisella jäsenvaltion kansalaisella on vapaa liikkumis- ja oleskeluoikeus EU:n alueella. Palvelujen vapaa liikkuminen tarkoittaa henkilön oikeutta perustaa palvelualan yritys mihin tahansa yhteisön jäsenvaltioon. Omassa yrityksessään henkilöllä on oikeus palveluammatin harjoittamiseen ja oikeus palvelujen tarjoamiseen myös yli valtiollisten rajojen. Euroopan unionin neljäs vapaus on pääomien vapaa liikkuminen, eli sisämarkkinat vallitsevat myös rahoitusmarkkinoilla. EU:n alueella toimivat raha- ja luottolaitokset voivat harjoittaa otto- ja antolainausta jokaisessa jäsenvaltiossa. Yksittäiset valtiot eivät saa asettaa ulkomaalaisrajoituksia yritysten omistuksessa. Neljäs vapaus antaa myös oikeuden sijoittaa rahaa oman pääoman ehdoin unionin alueella toimiviin yrityksiin riippumatta sijoittajan kotipaikasta unionin alueella. Näin ollen eurokansalaiset voivat ostaa kiinteistöjä unionin kaikilta alueilta. (Hulkko ym. 1998, 23 - 25.)

Euroopan yhdentymisen myötä kynnys yrityksen perustamiseen toiseen valtioon, kuin yrittäjän kotimaata, madaltui merkittävästi. ”Euroopan unionin jäsenvaltioiden kansalaisille kuuluva liikkeenperustamisoikeus eli sijoittautumisvapaus on määritelty Rooman artikloissa, joiden mukaan jäsenvaltioiden kansalaisilla on oikeus perustaa yritys minkä tahansa jäsenvaltion alueella. EU:n jäsenvaltioiden yhteisölainsäädäntöjen yhtenäistäminen on osaltaan vaikuttanut siihen, että toiminnan aloittaminen toisessa jäsenvaltiossa tai toiminnan siirtäminen toiseen jäsenvaltioon on aiempaa helpompaa”. (Blomqvist, Kajas & Kuula 1997, 12 - 13.)

Suomen kansalaisen mahdollisuus harjoittaa liiketoimintaa Espanjassa helpottui huomattavasti, kun Suomi liittyi Euroopan unioniin vuonna 1995. EU:n määräyksissä sanotaan jäsenmaiden kansalaisten voivan vapaasti alkaa yrittäjiksi jokaisessa EU:n jäsenvaltiossa sillä edellytyksellä, että he täyttävät samat vaatimukset, jotka asetetaan oman maan kansalaisille samanlaisessa tilanteessa. Jos henkilö toimii Suomessa yksityisyrittäjänä millä alalla tahansa, paitsi suojatuissa ammateissa kuten apteekkarina tai lääkärinä, voi hän aloittaa saman liiketoiminnan Espanjassa. Mikään EU-maa ei voi muuttaa tätä määräystä maan omalla lainsäädännöllään. (Westerdahl 1997, 171 - 172.)

EU-jäsenyyden ja kansainvälistymiskehityksen myötä suomalaisten yritysten kiinnostus Espanjaa kohtaan on kasvanut. Suomalaisten Espanjan tuntemus on aikaisemmin perinteisesti kytkeytynyt

matkailuun. Kasvupotentiaalia on kuitenkin edelleen runsaasti hyödyntämättä, joten markkinoilla on vielä tilaa uusille yrityksille. Espanjan markkinoille suuntauduttaessa on syytä perehtyä maan eri alueiden erityispiirteisiin. (Yrittäjät 2007.)

3.2.3 Taloudelliset tekijät

Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannontekijöiden hintaan ja kysyntään. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on olennaista selvittää, onko tärkeiden tuotannontekijöiden hinnoissa odotettavissa olevia muutoksia tulevaisuudessa. Elintason nousu ja lasku vaikuttavat suuresti kuluttajien ostokykyyn ja näin tuotteiden kysyntään. Korkotaso ja inflaatio ovat tärkeitä taloudellisen kehityksen indikaattoreita. Korkotason muutoksen tai inflaation mahdolliset vaikutukset tulevaan kysyntään kannattaa selvittää markkinointisuunnitelmassa. Euroopan unionin oman rahan euron käyttöönotto on tuonut yritysten toimintaan joko uhkia tai mahdollisuuksia esimerkiksi markkinoilla tai yhteistyökumppaniverkostossa. Yleisesti siirtymäkauden jälkeen yhden rahayksikön käyttö koko EU:n alueella on helpottanut matkailun kansainvälistymistä. Kuitenkin hintavertailu EU:n sisällä voi kiristää kilpailua. (Edu 2007; Pesonen ym. 2000, 16.)

Espanjan liityttyä Euroopan unioniin maan talous on parantunut: Espanja onkin saanut enemmän rahaa EU:lta kuin mitä se on sinne maksanut. (Hakanen 1998, 64 - 65.) Espanjan talous kasvoi vuosina 2004 ja 2005 yli 3 prosentin vuosivauhtia. Tulevina vuosina talouskasvun odotetaan pysyvän lähes yhtä nopeana. Nykyään Espanjalla onkin Euroopan viidenneksi suurin talous: siellä on yli 44 miljoonan kuluttajan ja 12 miljoonan talouden markkinat. (Finpro 2006.)

Espanjan inflaatioluvut ovat viime vuosina olleet Euroopan korkeimpia ja inflaatioennusteita on toistuvasti pitänyt nostaa. Korkea inflaatio heikentää yritysten kilpailukykyä. Vuonna 2005 kuluttajahintojen keskimääräinen nousu oli 3,4 prosenttia. Kuluttajahintojen nousuennuste vuodelle 2006 oli 3,5 prosenttia. Lisääntynyt kotimainen kysyntä ja kalliiden raaka-aineiden, etenkin öljyn, maailmanmarkkinahinnat ovat pitäneet inflaatiota korkealla. (Finpro 2006, 5, 6, 9.)

Euroopan unionin jäsenvaltioilla on yhteinen arvonlisäjärjestelmä: se vastaa pääpiirteittäin Suomen arvonlisäjärjestelmää. Yleinen arvonlisävero (IVA) Espanjassa on 16 prosenttia (mm. alkoholi-juomat, tupakka, kosmetiikkatuotteet, autot ja kotitalouskoneet). Muut käytössä olevat verokannat ovat 7 % (mm. vesi, terveydenhoidontuotteet, uudet asunnot, hotellit ja kylpylät, ravintolat) ja 4 % (mm. peruselintarvikkeet, lääkkeet, kirjat, sanoma- ja aikakauslehdet). Espanjan yleinen yhtiövero on 35 prosenttia, mutta pk-yrityksillä yhtiövero voi olla 30 prosenttia. (Finpro 2006, 5; Westerdahl 1997, 74 - 75.)

Vuoden 2006 ennuste BKT-kasvun keskiarvoksi oli 3,4 prosenttia. Alueelliset kehityserot autonomisten alueiden välillä ovat merkittäviä. Madridin, Katalonian, Baskimaan, Navarran ja Riojan alueiden bruttokansantuote asukasta kohden on eurooppalaisella keskitasolla ja huomattavasti yli Espanjan keskitason. Espanjan keski- ja eteläosissa BKT on vain 50 - 60 prosenttia eurooppalaisesta keskitasosta. Turismin osuus on noin 12 prosenttia Espanjan bruttokansantuotteesta ja siitä saatavat tulot olivat 36,8 miljardia euroa vuonna 2003. Turismista saadut tulot kasvoivat 3,4 prosenttia. (Finpro 2006, 8, 22.)

Espanjan merkittävimmät vientituotteet ovat matkailu, koneet, kulkuneuvot ja hedelmät. Maatalouden ja kalastuksen osuus BKT:sta vuonna 2005 oli 4 prosenttia ja työvoimasta 5 prosenttia. Maatalous ja kalastus ovat edelleen tärkeä elinkeino Andalusiassa. Maatalous on keskittynyt vihannesten, hedelmien, viljan, maidon ja sianlihan tuotantoon. Suurin osa metsistä ei ole talouskäytössä, joten Espanja joutuu tuomaan puutavaraa teollisuuden tarpeisiin. Tärkeimmät teollisuuden alat ovat auto-, kemian-, kone- ja elintarviketeollisuus. Monikansallisten yritysten omistaman suurteollisuuden lisäksi Espanjan teollisuuden ydin muodostuu noin 15 000 pienestä perheyrityksestä monilla aloilla. Keskisuuriteollisuus on puolestaan vähäisempää. Valmistusteollisuuden osuus BKT:sta on 20,6 prosenttia ja rakentamisen osuus 9,5 prosenttia. Palveluiden osuus BKT:sta on 66,7 prosenttia ja työvoimasta noin 61 prosenttia. Jo pelkästään Andalusiassa oli 1 249 hotellia vuonna 2002, mikä osaltaan kertoo matkailuelinkeinon suuresta osuudesta palveluissa. (Finpro 2006, 17 - 18, 21; Junta de Andalucía 2007; Uraverkko 2007.)

Taloudellisiin tekijöihin kuuluu toimintoympäristön työttömyystilanne. Espanjan työttömyysprosentti oli vuoden 2005 lopulla laskenut ensimmäistä kertaa Espanjan demokratian historian aikana euromaiden keskiarvon alapuolelle. Koko vuoden 2005 työttömyysprosentti asettui 9,1 prosentin tienoille, jonka on ennakoitu laskevan 8,4 prosenttiin vuonna 2006. Työttömyys on laskenut huomasti vuosien saatossa, kun vielä 1990-luvun alkupuolella se oli reilusti yli 20 prosenttia. Hallituksen suunnitelmissa on edelleen etenkin naisten työllistymisprosentin parantaminen. (Kauppapolitiikka 2006.) Andalusian työttömyysaste oli 2000-luvun alussa Espanjan suurin: jossain paikoissa jopa yli 25 prosenttia. Tämän vuoksi turisteihin suhtaudutaan yleensä myötämielisesti. (Bryant 2000, 19.)

Espanjan matkailu

Matkailu kuuluu Espanjan tärkeimpiin elinkeinoihin. Espanja on yksi maailman viidestä johtavasta massaturismin maasta: vuonna 2002 eniten matkustettiin Ranskaan, Espanjaan, Yhdysvaltoihin, Italiaan ja Kiinaan. (Kostiainen ym. 2004, 290.) Vuosittain noin 55 miljoonaa matkailijaa valitsee

Espanjan määränpääkseen ja erityisesti Välimeren rannikko on turistien suosiossa. Viime vuosina turistien määrä on noussut tasaisesti. (Finpro 2006, 22.)

Kasvun odotetaan kuitenkin hidastuvan monesta eri syystä: rantalomaseudut ovat alkaneet kärsiä vesien likaantumisesta, slummiutumuksesta ja palvelutason laskusta. Myös kaukokohteiden suosion lisääntyminen vaikuttaa ainakin pitkällä aikavälillä negatiivisesti Espanjan turismiin. Britannian talouskehitys on vaikuttava tekijä Espanjan matkailun kannalta, koska arviolta noin kolmannes matkailijoista on brittejä. Yhden ongelman muodostaa myös Espanjan kohonnut hintataso. Espanjaa halvemmät maat, kuten Bulgaria ja Kroatia, ovat kasvattaneet suosiotaan Espanjan kustannuksella. Euroopan talous- ja rahaliittoon (EMU) liittymisen myötä Espanja ei voi myöskään vastata hintojen nousuun devalvoimalla valuuttaa, kuten se teki vielä 1990-luvun alussa. (Finpro 2006, 22.)

Espanjan matkailu on toisessa vaiheessa: kansainvälinen turismi on yleistä pienen, mutta kasvavan, väestöryhmän keskuudessa: toisin sanoen espanjalaiset matkustavat enemmän kotimaassaan kuin ulkomailla. Talouden ja espanjalaisten kaupunkien infrastruktuurin kehittyessä matkailu kasvaa. Espanjalaiset turistit suosivat yleensä halvempia majoitusvaihtoehtoja ja matkustavat usein sukulaisten tai ystäviensä luokse (noin 27 % matkailijoista). Kotimaan turismi ei siis vielä varsinaisesti kilpaile ulkomaalaisten vierailijoiden kanssa. Tällä hetkellä espanjalaiset matkustavat mieluiten Valencian maakuntaan (15,7 %), toiseksi suosituin kohde on Andalusiassa (15,4 %). Andalusia on siis kaiken kaikkiaan yksi suosituimmista matkakohteista: kuitenkin Atlantin rannikko on suhteellisesti suosituimpi itse espanjalaisten keskuudessa. Kaikista espanjalaisten lomista 57 % suuntautuu jonnekin Espanjan rannikolle, kun taas Kanarialle vain pari prosenttia. (Burton 1995, 152, 240 - 241.)

3.2.4 Teknologiset tekijät

Teknologian kehityksellä voi olla merkittäviä ja jopa yllättäviäkin vaikutuksia. Esimerkiksi tietoliikennetekniikan kehitys ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia tekijöitä liiketoiminnassa. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen voivat vaikuttaa koko toimialaan. (Edu 2007.) Internet on kasvanut merkittäväksi tekijäksi matkailutuotteiden- ja palvelujen esille tuomiseen: se on tärkeä, ellei jo tärkein, markkinointikanava yritykselle. Internet on hyvä tietolähde myös kilpailijoiden ja heidän tuotteidensa seuraamiseen. (Pesonen ym. 2000, 17.)

3.2.5 Ekologiset tekijät

Ekologisia tekijöitä ovat kasvihuoneilmiö, ilmastonmuutos, saastuminen, jäteongelmat, ympäristötietoisuus, liikarakentaminen ja infrastruktuurin muutos. (Oph 2003.) Näillä tekijöillä on suuri negatiivinen vaikutus tulevaisuudessa Espanjan matkailuun, jos uhkia ei tunnisteta eikä niitä pyritä eh-

käisemään voimakkaasti. Välimeren maiden on ryhdyttävä toimeen heti, jotta ne voisivat suojata ympäristöönsä ja hoitaa luonnonvarojaan mahdollisimman hyvin. Vaikka Välimeren suojelemiseksi on tehty sopimuksia, vesistön tila on niistä huolimatta huonontunut varsinkin teollisuuden ja asutuksien jätevesipäästöistä. Espanjan Aurinkorannikolle rakennetaan enemmän kuin missään muualla Euroopassa, mikä lisää alueen ympäristöpainetta. Välimeren huono tila uhkaa 143 miljoonan rannikolla elävän ihmisen terveyttä ja elinkeinoa. (Euroopan yhteisöjen komissio 2006.)

3.3 Espanjan työ- ja tapakulttuuri

Espanjan kielen hallinta on tärkeää liike-elämässä. Käyttäytyminen on vanhanaikaisen kohteliasta ja korrektaa, joka näkyy teitittelyinä ja hyvänä käytöksenä. Espanjalaiset arvostavat täsmällisyyttä, joka näkyykin liike-elämässä, mutta ei juurikaan jokapäiväisessä arkielämässä. Liikemaailman pukeutuminen on hillittyä ja tyylikästä, vaatteiden tulee olla siistit. Naisille suositellaan hametta, sillä naisellisuutta arvostetaan. (Lindgren, Savinainen & Seppä 2002, 8; Uraverkko 2007.)

Neuvotteluiden alussa yleensä jutustellaan puolisen tuntia yleisistä asioista: ei ole suositeltavaa mennä suoraan asiaan. Tämä on suotavaa, sillä espanjalaiset saattavat loukkaantua liiasta kiirehtimisestä suoraan asiaan. Jutustelun tarkoituksena on luoda hyvä pohja liiketoiminnan perustaksi, koska ystäville ei valehdella ja heitä kohtaan ollaan avoimempia. Itse neuvotteluun on valmistauduttava huolellisesti, ja oma yritys sekä sen tuotteet on tunnettava erinomaisesti. Kommunikointi on pääasiassa sanallista, muistiota tai laajaa kirjeenvaihtoa ei yleensä käytetä. Neuvoteltaessa espanjalaisten kanssa on oltava valmis puhumaan paljon, sillä laajat esitykset käyrineen ja diakuvineen pitkästyttävät heitä. Espanjalaiset ajattelevat, että liika suunnitteleminen johtaa spontaaniuden ja joustavuuden häviämiseen. Kielteinen asenne esitetään kiertäen, joten jyrkkää ei-sanaa ei ole suotavaa käyttää. (Lindgren ym. 2002, 9; Uraverkko 2007; Wattlely Ames 1992, 93.)

Käyntikortit annetaan vasta esimerkiksi ensimmäisen tapaamisen lopussa, ei heti esittelyn yhteydessä. Liikelahjaa ei yleensä kannata antaa (eikä varsinkaan suomalaisia tuotteita, koska espanjalaiset eivät ymmärrä niiden merkitystä), vaan esimerkiksi pitkä lounas viihtyisässä ravintolassa on parempi vaihtoehto. Ruoka onkin tärkeä osa liike-elämää. Ateriaan varataan aikaa ja sen aikana keskustellaan yleensä muista asioista. Liikeasioista keskustellaan vasta kahvin aikana, ellei espanjalaiset aloita keskustelua jo aikaisemmin. Ei ole harvinaista, että esimerkiksi liikeillallisen jälkeen jatketaan vielä keskiöllä avautuviin klubeihin. (Uraverkko 2007.)

Espanjalaiset pitävät vilkkaasta ja elävästä keskustelusta. Katsekontakti on erittäin tärkeää. Sisäpolitiikka ja varsinkin eräiden espanjalaisten alueiden itsenäistymispyrkimykset, kuten myös Francon

aika, eivät ole sopivia keskustelun aiheita. Myös härkätaistelu, uskonto ja omasta perheestä puhuminen kannattaa jättää käsittelemättä, koska keskustelijoiden näkemykset asioista voivat olla hyvinkin vastakohtaisia. Sen sijaan hyviä keskustelunaiheita ovat politiikka (älä vertaile maita keskenään), urheilu, matkat, julkisuuden henkilöt ja lapset, joista espanjalaiset puhuvat mielellään. Jos vierailija kutsutaan jalkapallo-otteluun, se on erittäin suuri kunnia, josta ei voi kieltäytyä. (Lindgren ym. 2002, 9; Uraverkko 2007.)

Espanjalaisilla on oma ylpeytensä, ja loukkaantumiskynnys on matala: erityisesti miehen kunnia on lähes pyhää. Ei ole soveliasta kehuskella omalla osaamisellaan. Espanjalaiset hallitsevat vauhdikkaan puhumisen ja aina kaikkia lupauksia ja viittauksia esimerkiksi tulevista tapahtumista ja tapaamisista ei kannata ottaa vakavasti. ”*Mañana*” -ajattelu on yleistä ja tarkoittaa vähemmän tärkeiden asioiden hoitamista joskus paremmalla ajalla. Siesta näkyy jokapäiväisessä elämässä: useimmat toimistot ja kaupat ovat kiinni klo 13.30 - 16.30. Espanjalaiset samaistuvat ensin omaan paikkakuntaansa ja vasta sitten koko maahan: on todella tärkeää olla tietoinen onko espanjalainen tuttavasi baski, aragonialainen, kastilialainen vai katalonialainen, koska alueiden välillä on suuriakin eroja. (Lindgren 2002, 11; Uraverkko 2007.)

4 ESPANJAN YRITYSMUODOT

Euroopan unionissa on yritysten perustamisoikeus neljän vapauden periaatteen mukaan. Tietyntyyppiseen ammatinharjoittamiseen, kuten esimerkiksi lääkärintoimintaan, tarvitaan kuitenkin Espanjassa lainmukaisesti erityislupa. Liiketoimintaa voidaan harjoittaa monien eri yritysmuotojen kautta, jotka jakautuvat kahteen pääryhmään: elinkeinonharjoittajiin (*empresarios individuales*) ja yrityksiin eli juridisiin henkilöihin (*empresarios sociales*). (Westerdahl 1997, 169.)

Tavallisimmat yhtiö- ja yritysmuodot Espanjassa ovat:

- yksityinen elinkeinonharjoittaja (*empresario individual*)
- yksityinen yhtiö (*sociedad civil*)
- avoin yhtiö (*sociedad colectiva*)
- kommandiittiyhtiö (*sociedad comanditaria*)
- sivuliike (*sucursal*)
- pienosakeyhtiö (*sociedad de responsabilidad limitada, S.L.*)
- osakeyhtiö (*sociedad anonima, S.A.*) (Westerdahl 1997, 169.)

Yritystoimintaa aloitettaessa eräs keskeisin kysymys on oikean yritysmuodon valinta. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa seuraavat seikat: henkilömäärä, pääoman tarve, vastuun jako, toiminnan joustavuus, jatkuvuus- ja laajenemismahdollisuudet, voitonjako ja verotus. (Sutinen 1996, 100 - 103.) Keskitymme kertomaan pienosakeyhtiöstä (S.L.), koska se sopii mielestämme parhaiten uuden alkavan pk-yrityksen yritysmuodoksi, jossa perustajana on kaksi luonnollista henkilöä.

4.1 Pienosakeyhtiö (S.L.)

Pienosakeyhtiö (S.L.) luokitellaan pääomayhtiöksi, ja se on Espanjan yleisin yhtiömuoto. S.L.:n käyttöala on laaja. Se sopii erityisesti sellaisten pk-yritysten ja perheyhtiöiden tarpeisiin, joiden toiminta ei edellytä merkittävää pääomapanosta: minimipääoma pienosakeyhtiön perustamiseen onkin 3 005 euroa. Perustamishetkellä sen koko pääoma täytyy olla maksettu. Pienosakeyhtiötä ei ole jaet-

tu osakkeisiin vaan osuuksiin. Omistajat vastaavat yhtiön taloudesta sijoittamansa pääoman määrällä. Espanjassa on oma lakinsa (*ley de sociedades de responsabilidad limitada*) S.L.:ää varten. (Yrittäjät 2007; Westerdahl 1997, 170.)

Perustettaessa pk-yritystä Espanjaan S.L. ja S.A. ovat parhaimmat vaihtoehdot yritysmuodoiksi. S.L.-yhtiön oleellisin ero verrattuna varsinaiseen osakeyhtiöön S.A.:an on siinä, että S.L.:n osakkeet (*participaciones sociales*) kuuluvat nimenomaan tietyille yrityksen jäsenille. Toisin sanoen S.L.:n osakas voi luovuttaa osakkeensa vapaasti ainoastaan muille yhtiömiehille, aviopuolisolleen sekä suoraan ylenevää tai alenevaa polvea olevalle sukulaiselleen. Osakkeita ei voi luovuttaa ulkopuolisille tarjoamatta niitä ensin muiden osakkaiden lunastettavaksi. S.L.:n osakkeita ei voida S.A.:n osakkeiden tavoin saattaa julkisen kaupankäynnin kohteeksi eli myytäväksi pörssiin. S.L.:n hallinnon hoitoon liittyy huomattavasti vähemmän muodollisuuksia S.A.:an verrattuna. Kuten aikaisemmin mainittu, S.L.:n keskeisenä etuna S.A. -osakeyhtiöön verrattuna on sen osakepääoman pienuus. (Yrittäjät 2007.)

S.L.:n ja S.A.:n kaltaisia yrityksiä verotetaan yritysverolain (*impuesto sobre sociedades*) mukaisesti. Espanjassa yleinen yritysveroprosentti on 35. Verotus saattaa kuitenkin keventyä pk-yrityksille suunnattujen verohelpotusten vuoksi. Tällaista verohelpotusta voidaan soveltaa yritykseen, jonka vuosittainen liikevaihto on alle 3 miljoonaa euroa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yhtiön verotus on ensimmäisen 90.152 euron osalta 30 prosenttia. Lisäksi yhtiöllä on mahdollisuus tehdä esimerkiksi normaaleja suurempia poistoja sekä tietyin edellytyksin poistaa hyödyke jo hankintavuonna kokonaisuudessaan. (Yrittäjät 2007.)

4.2 S.L. -yhtiön perustamisen vaiheet

Ulkomaalaisen yrityksen perustajan tarvitsee ensimmäiseksi hankkia NIE -numero (*número de identificación de extranjero*, Liite 2), joka vastaa Suomen sosiaaliturvanumeroa, ja oleskelulupa (*permiso de residencia*, Liite 3). Molemmat haetaan paikallisen poliisin ulkomaalaisosastolta. (Euroresidentes 2000.) Perustamisasiakirja (*escritura pública de constitución de la sociedad*) tehdään halutuun säännöksiin ja siihen kirjataan hallinnolliset jäsenet, osakkaat sekä pääoman määrä. Perustamisasiakirjan ja rekisteröinnin lisäksi alkavan yrityksen on tehtävä muitakin toimenpiteitä, jotka liittyvät elinkeinonharjoittamiseen tai liiketoimintaan yleensä. Perustamisprosessi voi kestää yhtiömuodosta riippuen jopa 3 - 6 kuukautta. (Euroresidentes 2000; Westerdahl 1997, 171.)

Perustaessa yritystä Espanjaan on tehtävä seuraavanlaisia hallinnollisia toimenpiteitä:

- 1) Espanjan keskuskaupparekisteristä (*registro mercantil central*) on saatava vahvistus, että samanlaista yritysnimeä ei ole jo olemassa. Tämä tehdään nimen anomislomakkeella (*certificación negativa de nombre o razón Social*, Liite 4).
- 2) Alkupääomasta on oltava todistus.
- 3) Yrityksen tulee tehdä S.L.:n yhtiöjärjestys ja allekirjoittaa perustamisasiakirja.
- 4) Notaarille (*constitución de sociedad*) on vietävä seuraavat dokumentit: yrittäjän henkilöllisyystodistus, yrityksen nimenvahvistus (saatu keskuskaupparekisteriltä) sekä yrityksen yhtiömuoto ja -järjestys.
- 5) Työnantajan veronumeron (*código de identificación fiscal, CIF*) anominen.
- 6) Yritys maksaa yritysveron. Autonomisilla alueilla yritys maksaa yritysveroa, joka on 1 prosentti yrityksen alkupääomasta. Lisäksi yritys täyttää verotoimistossa (*cencal de comienzo*) verolomakkeen (*modelo especial nº 600*) kolmenkymmenen päivän sisällä käytyään notaarin luona.
- 7) Yritys on rekisteröitävä Espanjan kaupparekisteriin (*registro mercantil*). Rekisteröinnin yhteydessä yrityksen on toimitettava kaupparekisteriin nimen vahvistustodistus sekä vahvistus yritysveron maksusta.
- 8) Ulkomaalainen sijoitus on ilmoitettava ulkomaalaissijoitusrekisteriin, joka sijaitsee teollisuus-, turismi- ja kauppaministeriön alaisena (tiedot ainoastaan tilastoja varten). (Hvri 2004; Interes 2006.)

Yleisesti S.L.:n perustaminen kestää 6 - 8 viikkoa. Tähän mennessä S.L. on laillisesti perustettu. Kuitenkin ennen liiketoiminnan aloittamista yrittäjän täytyy suorittaa muita muodollisuuksia vero- ja sosiaaliturvaviranomaisten sekä myös työministeriön ja kunnanvaltuuston kanssa.

Toimenpiteet veroviranomaisille ennen yritystoiminnan aloittamista:

- 9) Yritys rekisteröidään tietyn kaupungin verotoimistoon sijaintinsa mukaan 10 päivää ennen yritystoiminnan aloittamista. Verotoimistosta anotaan uudelle yritykselle veronumero. Liiketoiminnasta maksetaan verotoimistoon vuosittainen vero (*impuesto de actividades económicas, IAE*). Aloittavat yritykset ovat vapautettuja tästä verosta kahden ensimmäisen verokauden ajan.

- 10) Yritys rekisteröidään arvonlisäveropiiriin toimipaikkansa verotoimistoon, jonne yrityksen täytyy ilmoittaa toiminnan aloittamisesta, muuttumisesta tai liiketoiminnan keskeytymisestä. Verotoimistoon on toimitettava seuraavat todistukset: virallinen lomake 036 (*modelos oficial 036*), kansallisen henkilöllisyyskortin numero tai työnantajan veronumero (CIF) ja rekisteröityminen oman toimialan alv:n piiriin.

Toimenpiteet sosiaaliturvaviranomaisille ennen yritystoiminnan aloittamista:

- 11) Jokaisen yrittäjän, joka aikoo palkata työntekijöitä, on rekisteröidyttävä työnantajana sosiaaliturvan- ja ammatillisen tapaturmavakuutuksen piiriin. Yrittäjän on hankittava työnantajan sosiaaliturvanumero. Uudet työntekijät on ilmoitettava sosiaaliturvaviranomaisille työnantajan toimesta. Sosiaaliviranomaisille on toimitettava yrityksen rekisteröintitodistus, työnantajan veronumero (CIF) ja perustamisasiakirja.

Seuraavat toimenpiteet on tehtävä kaupunginhallitukselle (*ayuntamiento*), jos yritys avataan, yrityksessä aiotaan tehdä remonttia, omistajuus tai yritysmuoto vaihtuu:

- 12) Avauslupahakemus (*licencia municipal de apertura*, Liite 5) jätetään siihen kaupunkiin, minne yritys tullaan perustamaan. Luvan saamiseksi tarvittava summa vaihtelee. Kaupunginhallitukselle toimitettavat lomakkeet ovat standardilomake (*modelo normalizado*), kopio kansallisen henkilökortin numerosta (*documento nacional de identidad, DNI*) ja kopio henkilökohtaisesta veronumerosta (*numero de identificación fiscal, NIF*), kopio liiketoiminnan vuosittaisesta verosta ja kopio rekisteröitymisestä veron maksajaksi.

Toimenpiteet Työvoima- ja Sosiaaliministeriöön (*Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*) 30 päivän sisällä yritystoiminnan aloittamisesta:

- 13) Yritys ilmoittaa työvoimatoimistolle yrityksen toimitilan sijainnin, kuten myös suurista muutoksista ja laajennuksista työpaikalla.

Muuta tärkeää huomioitavaa S.L.:n perustamisessa:

- 14) Yrityksellä on oltava ajan tasalla oleva henkilöstörekisteri, josta näkee työntekijöiden työaloittamispäivät. Henkilöstörekisteri täytyy olla työturvallisuustarkastajan nähtävillä.
- 15) Yrittäjällä on liittymispakko alansa ammattiliittoon. (Hvri 2004; Interes 2006.)

5 YRITYKSEN RISKIT

Menestyväkään yritys ei voi olla ottamatta huomioon yritystä uhkaavia vaaratekijöitä, nimittäin jokaiseen yritystoimintaan liittyy aina jonkinlaisia riskejä. Hyvä liikeidea tai laadukkaat tuotteet eivät välttämättä riitä yrityksen menestymiseen, jos sen johdolla on vajavainen kuva yritykseen liittyvistä riskitekijöistä. Nämä riskitekijät voivat pahimmassa tapauksessa asettaa yritystoiminnan vaaka-
laudalle. Yrityksen toimintaympäristö saattaa muuttua hyvinkin lyhyessä ajassa, joten tilanteisiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. (Suominen 1999, 7 - 8; Suominen 2003, 7.)

Suomen kielessä synonyymi termille riski on vahingonvaara ja vahingonuhka. Riskin luonteeseen kuuluu, että ei-toivottujen tapauksien, kuten esimerkiksi tulipalon, sattumisesta ei voi olla varma. Onnistuneita tapahtumia voidaan siis kutsua toivotuiksi ja epäonnistuneita ei-toivotuiksi. Riskiin liittyy aina tapahtumien todennäköisyyksien arviointi. Riski ilmaistaan yleensä prosenttilukuna, mutta tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia, koska riskien toteutuminen on täysin sattumanvaraista. Historian tilastojen perusteella riskien todennäköisyyksiä voidaan laskea matemaattisella määrittelyllä: (Suominen 1999, 9 - 10.)

$$\text{Riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin laajuus tai vakavuus}$$

Laajuutensa ja seurausvaikutustensa suhteen riskit täytyy saada jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen. Tähän riittää melko karkea arviointi, minkälaisina pidämme riskejä toteutuessaan: vähäisenä, kohtalaisena, suurena tai katastrofaalisena. Riskien aiheuttamat vahingot eivät ole yksiselitteisiä: suuri ja menestyvä yritys kestää paljon suuremman vahingon kuin voimavaroiltaan vähäinen, yleensä pienempi yritys. (Suominen 1999, 11.)

5.1 Riskien luokittelu

Perinteisesti riskit luokitellaan erilaisiin ryhmiin (Taulukko 4), jotta niiden riskianalyysi helpottuisi. Ilman riskien luokittelua analyysi ei ole järjestelmällistä, ja jotkut riskit sekä niiden kohteet saattavat unohtua eikä yritykselle synny kokonaiskuvaa sen kaikista potentiaalisista riskeistä. (Berg 1996, 24.) Riskit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, liiketaloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin.

Näiden riskien välinen raja on kuitenkin häilyvä. Esimerkiksi turvallisuus- ja henkilöriskit sisältävät sekä liike- että vahinkoriskeille ominaisia aineksia. (Suominen 1999, 13, 18.)

Taulukko 4. Riskien luokittelu (Imol 2004; Suominen 1999.)

Liiketaloudellisia riskejä:	Vahinkoriskejä:
<ul style="list-style-type: none"> - tekniset riskit - sosiaaliset riskit - taloudelliset riskit - poliittiset riskit 	<ul style="list-style-type: none"> - omaisuusriskit - esineriskit - vastuuriskit - tietoriskit - toimintariskit - keskeytysriskit - riippuvuusriskit - ympäristöriskit - kuljetusriskit - turvallisuusriskit
<p>↑ Henkilöriskejä: ↑</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - pitkäaikainen poissaolo - pysyvä työkyvyttömyys - kuolema - työsuhteen irtisanominen - loppuunpalaminen - liian korkea eläkeikä 	

5.1.1 Liiketaloudelliset riskit

Liiketaloudellinen riski liittyy aina yrityksen tekemiin päätöksiin, kuten esimerkiksi yrityksen henkilöstöön, tuotantoon, markkinointiin, taloushallintoon ja atk-järjestelmiin. Liikeriskin ottaminen kuuluu normaaliin liiketoimintaan: sille on tunnusomaista voiton tai tappion mahdollisuus. Liikeriskeihin liittyvät vahvasti myös yrityksen toimintaympäristön eri tekijät, kuten esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kysyntä saattaa romahtaa. Liikeriskin ottaessaan yritys laskee tekevänsä tuottavan ratkaisun, mutta näin ei välttämättä käykään. Toisin sanoen suunniteltua voittoa ei tulekaan tarpeeksi tai lainkaan, ja sijoitetut varat menetetään kokonaan tai osittain. Liikeriskin tekee ongelmalliseksi se, että sitä ei voi periaatteessa vakuuttaa, vaan yrityksen on itse katettava liikeriskistä aiheutuvat kulut. Liikeriskejä ovat esimerkiksi tuotteen huono suunnittelu, markkinatutkimuksen epäonnistuminen, lakko tai valtiovallan toimenpiteet, jotka heikentävät yrityksen kannattavuutta. (Berg 1996, 24; Imol 2004; Suominen 1999, 10 - 11.)

Liiketaloudelliset riskit voidaan jakaa luonteensa mukaan seuraaviin neljään ryhmään:

- 1) tekniset riskit: esimerkiksi tuotteen ja sen valmistuksen suunnitteluun liittyvät asiat.
- 2) sosiaaliset riskit: työntekijöiden ja yhteiskunnan yritykselle aiheuttamia sosiaalisia vaatimuksia, jotka voivat ilmetä kustannuksina.
- 3) taloudelliset riskit: esimerkiksi tuotteen markkinoinnin epäonnistuminen, joka ilmenee odotettua pienempänä kysyntänä, muutokset korkokannassa ja valuuttakursseissa luovat riskejä useille yrityksille, asiakkaan maksukyvyttömyys ja alihankkijan konkurssi.
- 4) poliittiset riskit: aiheutuvat esimerkiksi kauppajajoituksista tai maailman tilanteen poliittisesta epätasapainosta. Näitä riskejä saattavat kasvattaa rodulliset, uskonnolliset tai ideologiset kysymykset. (Berg 1996, 25 - 26; Pirnes & Kukkola 2002, 98 - 99; Suominen 1999, 10.)

Maariskit

Kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivan yrityksen tulee pystyä arvioimaan toimintaympäristöön liittyviä riskejä, joita kutsutaan maariskeiksi. Usein tähän käsitteeseen liitetään ja käytetään synonyyminä ilmaisua poliittiset riskit. Maariski esiintyy usein myös taloudellisessa yhteydessä, tarkasteltaessa maan luottokelpoisuutta ja arvioitaessa yrityksen mahdollisuuksia toimia tuottavan yritystoiminnan sijaintipaikkana. Yritystoiminnan sijaintimaan voimakas inflaatiokehitys, hintojen ja valuuttakurssien muutokset, BKT:n kasvuprosentti sekä odottamattomat koron muutokset ovat tärkeässä asemassa yrityksen pohtiessa taloudellisten riskien hallitsemiskeinoja. Ulkomailla toimivalla yrityksellä pitää olla valmiudet arvioida ja hallita maahan liittyviä maariskejä ja poliittisia riskejä. Täysin lailliset toimet, kuten hallitusten säätämät lait tai viranomaisten määräykset, voivat haitata tai ehkäistä yritysten toimintaa. Tällaisia ovat usein verolait, tullit ja muut ulkomaisille yrityksille määrättyt maksut. Poliittisiin riskeihin ja maariskeihin luetaan myös laittomien keinojen käyttäminen: poliittisesti epävakaisissa maissa on usein lahjusten vaatimista, sieppauksia, terrorismia, kapinaa ja äärimmillään sisällissotaa. (Pirnes & Kukkola 2002, 98; Suominen 2003, 180.)

5.1.2 Vahinkoriskit

Vahinkoriski edustaa puhdasta riskiä, joka toteutuessaan merkitsee yritykselle tappiota eikä siihen missään olosuhteessa liity voiton mahdollisuutta. Jos vahinkoriski toteutuu, sen seuraukset ovat aina haitallisia. Nämä riskit ovat vakuuttamiskelpoisia riskejä, eli niiden vastuu voidaan yleensä siirtää yrityksen ulkopuolelle vakuuttamalla. (Suominen 1999, 11.)

Vahinkoriskeihin kuuluu muun muassa:

- 1) omaisuus- ja esineriskit: aiheuttavat vahinkoa yrityksen aineellisille tuotannontekijöille: riskin kohteena oleva omaisuus vaurioituu, tuhoutuu tai häviää yrityksestä. Omaisuusriskien ohessa voidaan puhua myös esineriskeistä. Tavallisimpia uhkatekijöitä ovat murto, vesivahinko, ilkeävalta, rikkoutuminen, rikolliset toiminnot, homevauriot sekä tulipalo.
- 2) vastuuriskit: toteutuminen merkitsee yritykselle korvausvelvollisuutta tai tulojen menetystä. Yleensä laiminlyönnit tai huolimattomuudet aiheuttavat yritykselle vahingonkorvausvastuun.
- 3) tietoriskit: esimerkiksi avainhenkilön eroaminen, sairaus tai kuolema, rakennuksien palo tai räjähdys. Tietoriskin kohteena voivat olla muun muassa atk-tiedostot, luottamukselliset asiakirjat ja avainhenkilöt.
- 4) toiminta- ja kaupalliset riskit: esimerkiksi sopimus-, toiminta- ja tuotevastuu. Toimintariskin kohteena voivat olla esimerkiksi myynti ja markkinointi, joihin liittyvät vahvasti kysynnän epävarmuustekijät. Kaupalliset riskit liittyvät yleensä liikekumppanin ja asiakkaan maksukyvyttömyyteen tai maksuhaluttomuuteen. Jotta liikekumppaneihin ja asiakassuhteisiin liittyviä riskejä voitaisiin minimoida, on otettava huomioon ainakin seuraavat seikat: taustat ja luottotiedot, sopimustekniikat (muun muassa maksu- ja toimitusehdot), sopimusehtojen noudattamisen säännöt, maksuaikataulut ja saatavien perintä. Varsinkin yrityksen toimiessa ulkomailla erilaiset liiketoimintakulttuurit tekevät riskien arvioinnin ja niiden hallinnan vaikeammaksi. Tästä johtuen liikekumppaneiden ja asiakkaiden luotettavuuden arvioinnit ovat entistä tärkeämmässä asemassa.

- 5) keskeytys- ja riippuvuusriskit: yksi merkittävimmistä riskeistä yrityksen kannalta on keskeytysriski. Sen toteutuminen tuo yritykselle hankalia seurannaisvaikutuksia muun muassa yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Keskeytysriskien mahdollisuutta lisää yritysten välinen riippuvuus, josta aiheutuu myös riippuvuusriskejä.
- 6) ympäristöriskit: kohdistuu ihmisen terveyteen, elin- tai työympäristöön sekä yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Espanjassa ympäristöriskeinä ovat erityisesti kuivuus (maan vesivarat ovat vain 60 prosenttia normaalista kapasiteetista) vesien ja ilman saastuminen, metsien tuhoutuminen ja aavikoituminen. Espanja on myös potentiaalista maanjäristysaluetta.
- 7) kuljetusriskit: kuuluu mahdollisuus, että tavara ei saavu perille ehjänä, oikeanmääräisenä, sovittuna aikana tai oikeaan paikkaan.
- 8) turvallisuusriskit: turvallisuutta uhkaavat rikolliset toiminnot voivat kohdistua yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön tai tietojärjestelmiin. Turvallisuusriskeihin vaikuttavat yhteiskunnan olosuhteet ja yleinen turvallisuus. (Berg 1996, 26 - 27; Pk-rh 2000; Pirnes & Kukkola 2002, 101 - 103; Suominen 1999, 14, 15, 18; Uraverkko 2007.)

Sopimusriskit

Kansainvälisessä ympäristössä on varauduttava juridiseen toimintaympäristön monimutkaisuuteen sekä siihen, että eri kulttuureissa myös suhtautuminen itse sopimusten noudattamiseen vaihtelee. Pääsääntönä kaikissa sopimuksissa on aina se, että vähäinenkin sopimus kannattaa aina tehdä kirjallisena. Kirjallinenkaan sopimus ei kuitenkaan takaa sitä, että toinen osapuoli toimii sen mukaan. Sopimuspaperi on kuitenkin tärkeä todistuskappale silloin, kun mahdollisia erimielisyyksiä joudutaan ratkomaan. Yritystasolla keskeisimpiä sopimuksia ovat kauppa- tai toimitussopimukset sekä edustusopimukset. Standardisopimuksilla pyritään helpottamaan ja yhtenäistämään sopimuksien tekoa kansainvälisen liiketoiminnan eri alueilla. Näistä ovat esimerkkinä YK:n talouskomission (ECE) laatimat eri alojen mallisopimukset. Sopimusta laadittaessa on hyvä muistaa, että länsimaissa vallitsee sopimusvapauden periaate: osapuolet voivat päättää sopimuksen sisällöstä haluamallaan tavalla. On kuitenkin tiettyjä alueita, joissa sopimusvapautta rajoitetaan pakottavilla säännöksillä. Tavallisimpia sopimuksiin liittyviä riskejä ovat, että sopimusta ei täytetä lainkaan, sopimusta ei täytetä ajallaan, sopimus täytetään puutteellisesti tai virheellisesti tai sopimuksen kohde aiheuttaa va-

hinkoa sopimuskumppanille tai kolmannelle osapuolelle. Sopimusta laatiessa on tärkeää merkitä siihen ainakin seuraavat kohdat:

- kaupan osapuolet (sopijapuolet) ja kaupankohde (määriteltävä ja rajattava tarkasti)
- kaupan hinta (hinta ja sen määrittelyn perusteet)
- maksuehdot, toimitusaika ja -tapa
- takuu- ja vastuukysymykset
- seuraukset sopimuksen laiminlyönnistä
- sopimuksen vapautumisperiaatteet ja voimaan saattaminen
- riitaisuuksien ratkaiseminen. (Pirnes & Kukkola 2002, 108 - 112; Suominen 2003, 73.)

Suomalaisten yrittäjien kokemusten perusteella uusien yrittäjien kannattaa olla huolellisia sopimusten suhteen Espanjassa. Ennen sopimuksen laatimista kannattaa ottaa tarkasti selville kaikki mahdollinen tieto myytävästä kohteesta, jottei tule harhaanjohtetuksi (yleistä Espanjassa). Ennen sopimuksen allekirjoittamista yrittäjän kannattaa tarkistaa kaikki paperit ja esimerkiksi liiketilaa ostaessa liiketilan kuukausittain maksettavat kiinteät maksut (sähkö, vesi jne.). Kiinteistöjä ostaessa suositellaan käytettävän suomalaista asiantuntijan apua, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että hekin saattavat tavoitella omaa etuaan. (Espanja 2006.)

Turvallisuusriskit

Yritykseen kohdistuu erilaisia turvallisuusriskejä, kuten murtoja, järjestäytyneitä rikollisuutta ja ilki-valtaa. Yrityksen sijaintimaan turvallisuusriskit vaikuttavat välillisesti mutta merkittävästi yrityksen toimintaan. Globaalissa maailmassa kasvavan rikollisuuden ja terrorismin sekä matkailun tuomien terveystarkistusten huomioonottaminen korostuu. Levottomuuden lisääntyessä suosituimpia matkakohteita tulevat olemaan sellaiset matkailualueet, joissa matkailijoiden on turvallista oleskella. Tasukuvarkaudet ovat yleisin turvallisuusriski turistien suosimissa matkakohteissa. Kuitenkin usein syynä rikoksen uhriksi joutumiselle ovat lomailuun liittyvässä päihteiden käyttämisessä, joka altistaa turvallisuusongelmille, kuten tapaturmille ja omaisuusrikoksille. Omalla käytöksellään voi siis vaikuttaa huomattavasti turvallisuuteensa. (Formin Finland 2006; Pesonen ym. 2000, 16.)

Yleisesti ottaen Espanja on melko turvallinen maa. Se määritellään kuitenkin regionaalisesti valtioksi, jossa alueelliset erot ja ristiriidat ovat suuria. Tällaisissa valtioissa syntyy helposti kapinointia keskushallintoa vastaan, ja monet alueet pyrkivät joko itsenäistymään tai hankkimaan mahdollisimman

suuren autonomian. Pohjois-Espanja on levotonta aluetta: ongelmia on erityisesti Kataloniassa ja baskimaakunnissa. (Hulkko ym. 1998, 248.)

Terrorismi ja kansainvälinen järjestäytynyt rikollisuus ovat nykyisin suurimmat Euroopan yhdistymisestä aiheutuvat uhat: Espanjassakin matkailija voi joutua satunnaisen terrorismin kohteeksi. Myös laittomat maahanmuuttajat aiheuttavat omat konfliktinsa. EU:ssa turvallisuuden lisäämisestä onkin tullut kansalaisten tärkein vaatimus. Jos unionille olisi luovutettava lisää toimivaltaa jollain alalla, se olisi tehtävä juuri terrorismin ja kansainvälisen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. (Europa 2007.)

5.1.3 Henkilöriskit

Henkilöriski voi olla liike- tai vahinkoriski. Henkilöriskit ovat vahvasti mukana jokaisen yrityksen riskikartalla. Erilaiset henkilöriskit voivat olla yllättäviä ja vaikeasti hallittavia toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. (Suominen 2003, 196.) Suurimpia henkilöriskejä ovat avainhenkilön menettäminen kilpailijalle, tämän sairastuminen tai kuoleminen. Väärä rekrytointipäätös tai henkilöstön negatiivinen toiminta työympäristöön merkitsevät väliaikaista tai pysyvää menetystä. Varsinkin yrityksen toimiessa Espanjassa henkilöstön kielitaidon puute tuo riskejä yritystoimintaan. Espanjassa toimivat suomalaiset yrittäjät neuvovat myös, että yrityksen alkutaipaleella liian suuri henkilöstömäärä tuo liian paljon kustannuksia voittojen ollessa vielä vähäisiä: onkin suositeltavaa, että alussa yrittäjä itse tekee töitä mahdollisimman paljon pitääkseen palkkakulut alhaisina. Yrittäjän henkilökohtaista velkaantumista tai johdon sisäisiä ristiriitoja pidetään vakavina henkilöriskeinä. (Berg 1996, 25 - 26; Espanja 2006; Suominen 1999, 10.)

5.2 Riskienhallinta ja riskianalyysi

Riskienhallinta, risk management, on Yhdysvalloissa 1950 -luvulla kehitetty ajatustapa. Riskienhallinta tarkoittaa prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida, eli näin ollen turvataan yrityksen taloudellinen tulos ja toiminnan jatkuvuus. Riskienhallinta on siis keino, jolla pyritään saavuttamaan yritykselle paras mahdollinen turvallisuustaso pienimmillä mahdollisilla menetyksillä, jolloin yrityksen riskit saadaan hallintaan. Vakuuttaminen auttaa merkittävästi riskienhallinnassa, mutta se on kuitenkin vain osa sitä. (Berg 1996, 44; Kinkki & Lehtisalo 1997, 184; Suominen 2003, 27; Sutinen 1996, 189.)

Riskienhallinnan edetessä tietyssä loogisessa järjestyksessä voidaan puhua riskianalyysistä. Riskianalyysi on riskienhallinnan osa, jonka avulla pyritään selvittämään riskikohteet, niiden todennäköisyys, vakavuus ja seurausvaikutukset. Toisin sanoen se on keino, jolla tutkitaan, mitä, missä, milloin ja mille tapahtuu sekä tapahtuman merkitys yrityksen taloudelle. Onnistuneelle riskienhallinnalle on ominaista se, että riskianalyysien hallintaan osallistuu koko avainhenkilöstö. Riskianalyysin tekeminen on aina yhteistyötä: ilman johdon ja henkilöstön mukanaoloa riskienhallinta ei anna luotettavaa tulosta. Riskianalyysi on tehtävä säännöllisin väliajoin, koska yrityksen liiketoiminta, sen riskit ja sidosryhmäsuhteet muuttuvat koko ajan. Riskianalyysi jakaantuu kolmeen osaan: riskien tunnistamiseen, riskien arviointiin ja vahinkojen arviointiin. (Berg 1996, 73; Suominen 1999, 32; Suominen 2003; 57, 59.)

Suominen (1999, 38) viittaa Ettalaan (1987) asettaessaan riskianalyysille kolme tavoitetta, joiden avulla riskienhallinta saadaan selkeästi mukaan yrityksen päätöksentekoprosessiin. Riskianalyysin tulee

- 1) saattaa yritysjohdon tietoisuuteen ne riskit, joilla on liiketoiminnan kannalta suuri taloudellinen vaikutus.
- 2) antaa riittävä päätöksenteon tuki vakuutusratkaisuihin ja omalla vastuulla pidettäviin riskeihin.
- 3) lisätä yrityksen henkilökunnan tietoisuutta riskeistä ja esittää parannusehdotuksia vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi ja niiden rajoittamiseksi.

Riskianalyysin tulokset helpottavat merkittävästi käytännön riskienhallintatyötä. Analyysin avulla yritys pystyy kartoittamaan lisää riskisuojavaativat kohteet ja niiden toimintatavat sekä ohjaamaan riskienhallinnan voimavarat oikeisiin kohteisiin. Välttämätöntä riskienhallinnan kannalta on tunnistaa heikot kohdat etukäteen. Analyysistä näkyvät myös ne riskikohteet, joiden suojauksen yritys voi kantokykynsä rajoissa jättää omalle vastuulleen. (Suominen 2003, 40.)

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy paljon tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta sekä tulevaisuuteen liitettyjä uskomuksia ja odotuksia. Menestyvä yritys ei voi olla ottamatta huomioon niitä yritystä uhkaavia riskitekijöitä, joiden toteutuminen saattaa asettaa yrityksen toiminnan vaakalaudalle. Suomisen mukaan yrittäjinä meidän täytyy kyetä ennustamaan tulevaisuutta Espanjan matkailun kannalta sekä tunnistamaan riskit ennalta ja minimoida ne toiminnassamme. Yrittäjän täytyy olla alituisesti ajan tasalla tarkastellessaan yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä. Monesti varsinkin

pienissä yrityksissä riskiasiat jäävät omistajien harteille. Ihannetilanne kuitenkin olisi, että yrityksen avainhenkilöt tiedostaisivat riskit ja niiden hallinnan. (Suominen, 2003.)

Riskianalyysin vaiheet

Riskianalyysi toteutetaan vaiheittain. Analyysin apuna käytetään muun muassa oman toimialan yhdistysten ja vakuutusyhtiöiden tilastoja sekä inventaarioita ja tilinpäätöksiä. Berg (1996, 73 - 75) ja Suominen (2003, 40, 43 - 49) määrittelevät riskianalyysin vaiheet seuraavasti:

1) Riskien tunnistaminen

Riskikohteiden tunnistaminen on riskianalyysin ehdoton edellytys, eli yrityksen täytyy pystyä erilaisin menetelmin havaitsemaan erilaisia vaaratilanteita. Riskien tunnistaminen on suoritettava eri toimintoihin ja kohteisiin, joille kullekin tehdään oma riskianalyysi. Tunnistamisvaiheessa yleensä analysoidaan mahdollisia vahingon syitä, jolloin löydetään keinot riskin välttämiseksi tai vahingon pienentämiseksi.

2) Riskien arviointi

Riskien tunnistamisen jälkeen päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia systemaattisesti, jonka avulla riskit saadaan johonkin keskinäiseen järjestykseen. Yritys siis tarkastelee riskejä riskilajeittain ja kunkin yksittäisen riskin todennäköisyyttä ja sen seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla verbaalisesti ja numeerisesti.

Taulukko 5. Riskin laajuus ja todennäköisyys (Suominen 2003, 21.)

RISKIN LAAJUUS	TODENNÄKÖISYYS
1= vähäinen riski, < 500 €	4= erittäin harvinainen, 1 kerta/200 v
2= kohtalainen riski, > 2 000 €	3= melko harvinainen, 1 kerta/10 v
3= suuri riski, > 20 000 €	2= suuri, 1 kerta/1 vuosi
4= katastrofiriski < 20 000 €	1= yleinen, useita vuoden aikana

Taulukko 5 määrittelee riskit laajuuden ja todennäköisyyden mukaan, johon riittää melko karkea arviointi. Laajuus ja todennäköisyys näyttävät olevan toisiinsa nähden kääntäen verrannollisia: laajuuden kasvaessa todennäköisyys laskee. Toisin sanoen riskin laajuuden ollessa katastrofaalinen, sen todennäköisyys on erittäin harvinainen (1 kerta/200 v). Toteutessaan vähäinen riski ei juuri huojuta yrityksen taloutta, kun taas katastrofaalinen riski voi pahimmassa tapauksessa saattaa yrityksen toiminnan vaakalaudalle. Vahinkotilastojen perus-

teella tiedämme, että pieniä vahinkoja sattuu usein, mutta isoja katastrofeja onneksi erittäin vähän. (Suominen 2003, 20 - 21.)

3) Vahinkojen arviointi

Riskit ovat seurauksiltaan eriarvoisia eli niiden merkittävyydet vaihtelevat: tietyt riskit ovat vähäisempiä kuin toiset. Riskien merkittävyyttä voidaan arvioida kysymyslistoilla, esimerkiksi:

- Aiheutuuko riskin toteutuessa vakavia henkilövahinkoja?
- Aiheuttaako riski toteutuessaan esimerkiksi konkurssin?
- Keskeytyykö toiminta ja kuinka pitkäksi aikaa?
- Paljonko omaisuutta tuhoutuu?
- Korvaako vakuutus syntyneitä vahinkoja ja minkä verran?
- Joudummeko korvaamaan jotain ulkopuolisille?
- Missä ajassa toiminta palaa ennalleen? (Suominen 2003, 46 - 47.)

Vahinkojen arviointi täsmentyy, jos siihen liitetään useampia tekijöitä, esimerkiksi henkilö- ja omaisuusvahinkojen suuruus sekä kolmantena yhteiskunnalliset vaikutukset. Näistä tekijöistä voidaan johtaa riskin kokonaisvaikutuksen kaava:

$\text{todennäköisyys} \times (\text{henkilövahinkoarvio} + \text{omaisuusvahinkoarvio} + \text{riskin yhteiskunnalliset vaikutukset})$

Kokonaisvaikutuksia on kuitenkin mahdotonta arvioida tarkasti, koska niihin vaikuttavat myös kansalliset kulttuuriarvot sekä tunnepohjaiset tekijät. (Suominen 2003, 49 - 50.)

6 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä ovat hyvä kannattavuus, riittävän korkea vakavaraisuus ja hyvä maksuvalmius. Ne sekä mahdollistavat yrityksen menestyksellisen toiminnan että ovat sen seuraus. Pelkkä loistava liikeidea ei siis vielä riitä yrityksen kannattavuuteen. Yritystoiminnan ehdoton edellytys on toiminnan kannattavuus, joka koostuu taloudellisuudesta, tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Vain kannattava yritys kykenee kasvamaan, uudistumaan, kehittymään ja varmistamaan henkilökunnalle turvalliset työpaikat (Mäkinen & Söderström 1999, 144; Viitala & Jylhä 2002, 121, 128.)

Taulukko 6. Tuottojen, kustannuksien ja voiton määrittely (Mäkinen & Söderström 1999, 144.)

$$\begin{aligned} \text{Tuotot} &= \text{suoritemäärä} \times \text{yksikköhinta} \\ \text{Kustannukset} &= \text{tuotantotekijöiden määrä} \times \text{yksikköhinta} \\ & \\ & \frac{\text{Tuotot}}{- \text{Kustannukset}} \\ &= \text{Voitto / tappio} \end{aligned}$$

Kannattavuus tarkoittaa sitä, että tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset ja näin liiketoiminta tuottaa voittoa. Kustannuksien ollessa suuremmat kuin tuotot, syntyy tappiota ja yritystoiminta on kannattamatonta. Vakavaraisuus puolestaan tarkoittaa yrityksessä olevan oman pääoman ja vieraan pääoman eli lainarahan välistä suhdetta. Mitä vähemmän yrityksellä on vierasta pääomaa, sitä korkeampi on sen omavaraisuusaste ja parempi vakavaraisuus. Maksuvalmius taas ilmaisee yrityksen kyvyn selviytyä juoksevista menoista. (Mäkinen & Söderström 1999, 144; Viitala & Jylhä 2002, 121.)

6.1 Laskentatoimi

Majoitusyrityksen varsinainen tehtävä ei ole laskentatoimi vaan myyminen. Laskentatoimea suoritetaan ensisijaisesti sen vuoksi, että yrityksen päätoimintojen osalta päästäisiin parempiin tuloksiin taloudellisesti: se on siis aputoiminto yritykselle. Tehokkaasti käytettynä laskentatoimi on erittäin tärkeä työkalu ja apuväline johdolle sekä esimiehille. Oikein ymmärrettynä se on ennen kaikkea ohjaava toiminto osoittaen, mitä pitäisi tehdä. Laskentatoimi auttaa erityisesti seuraavien taloudellisten

ongelmaryhmien selvittämisessä ja ratkaisussa: kannattavuudessa, taloudellisuudessa ja rahoituksessa. (Hallamaa 1997, 9 - 10.)

Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä laskentatoimella tarkoitetaan kaikkia niitä taloudellisia laskelmia ja selvityksiä, jotka tehdään yrityksen johdon päätöksentekoa ja toimenpiteitä varten, joten niiden on oltava mahdollisimman realistisia ja täsmällisiä. Sisäiseen laskentatoimeen kuuluvat muun muassa tuote-, hinta- ja kannattavuuslaskelmat. Nämä laskelmat tulevat yrityksen omaan käyttöön eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Ulkoinen laskentatoimi tarkoittaa yrityksen rahaprosessia eli yrityksen ja ulkomaailman välisiä rahavirtoja. Yrityksellä on myös lakisääteinen velvollisuus luovuttaa itsestään taloudellista informaatiota, kuten suorittaa kirjanpitoa. (Hallamaa 1997, 12; Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000, 242; Rissanen 2006, 286 - 287.)

Laskentatoimi ei siis itsessään saa aikaan kannattavuutta. Se kuitenkin osoittaa ja mittaa, millaisia kannattavuus ja taloudellisuus ovat samalla analysoiden niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet niihin voimakkaasti. Laskentatoimella pyritään selvittämään myös ne keinot, joilla pystytään vaikuttamaan kannattavuuteen ja taloudellisuuteen tulevaisuudessakin. Kannattavuus ja taloudellisuus eivät takaa rahan riittävyyttä: jos rahatilanteen seurantaan ei kiinnitetä jatkuvaa huomiota, hyvinkin kannattavalta yritykseltä saattavat rahat loppua kesken. (Hallamaa 1997, 10 - 11.)

6.2 Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tulontuottamiskykyä pitkällä aikavälillä. Kannattavuuteen vaikuttaa yrityksen reaali-prosessi eli varsinainen tuotantotoiminta. Tuotantotoiminta sisältää yrityksen ostot, valmistukset ja myynnit. Kannattavuuden ensisijainen edellytys on, että yritys on kykenevä tarjoamaan hyviä tuotteita ja palveluja hintaan, jonka kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat sekä sen hankinnat että myynnit. Myyntiä tulisi olla mahdollisimman paljon, mutta hankinnat täytyisi samalla pitää kurissa, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa. Taloudellisuus taas tarkoittaa muun muassa tehokkuutta ja säästäväisyyttä osto- ja valmistustoiminnoissa. Tehokkuus tarkoittaa tavoitteiden saavuttamista suhteutettuna käytettyihin resursseihin. Tuottavuus on sitä parempi, mitä enemmän riittävän laadukkaita tuotteita tai palveluja yritys pystyy valmistamaan asiakkailleen olemassa olevilla resursseillaan. Toiminnan tuottavuuden taso ja sen kehitys kilpailijoiden kehitykseen nähden vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen kannattavuuteen ja menestymiseen. (Hallamaa 1997, 10; Mäkinen & Söderström 1999, 139; Viitala & Jylhä 2002, 128.)

Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on oltava aina kannattavaa. Joskus kriisivaiheiden aikaan yrityksen toiminta saattaa tosin olla tappiollista kuitenkin ajamatta yritystä konkurssiin, jos kannattamaton toiminta on vain väliaikaista. Tällaisia kriisivaiheita voi esiintyä esimerkiksi toiminnan aloittamisen aikana tai markkinoiden muuttuessa nopeasti. (Viitala & Jylhä 2002, 121.)

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa joko lisäämällä tuottoja tai alentamalla kustannuksia. Myyntituottoja lisätään joko myyntihintaa nostamalla tai myynnin määrää kasvattamalla, esimerkiksi majoituslalla hankkimalla lisää asiakkaita, myymällä useampia huoneita tai käyttämällä korkeampia ja oikeanlaisia myyntihintoja, jolloin tuotteen tulee olla hintansa mukainen. Huonemyynnin suurin käytöaste saavutetaan, kun jokainen vuodepaikka on käytössä. Maksimituotot voidaan saada, jos jokainen asiakas maksaa täyden huonehinnan. Kustannukset taas pysyvät alhaisina, kun tehdään edullisia osto-, vuokraus- ja hankintasopimuksia, pidetään henkilöstömäärä oikeassa suhteessa tarpeeseen nähden sekä tarkkaillaan kustannusrakennetta. Myös investoinnit, rahoitus ja sen hinta vaikuttavat kustannuksiin. (Asunta, Brännare - Sorsa, Kairamo & Matero 2003, 184; Mäkinen & Söderström 1999, 139, 156; Rautiainen & Siiskonen 2002, 206.)

6.3 Perustettavan yrityksen kannattavuuslaskenta

Kannattavuuslaskennan (Taulukko 7) perimmäisenä tavoitteena on selvittää realistinen arvio siitä, kuinka paljon perustettavan yrityksen on saatava myyntiä aikaiseksi vuositasona, jotta se on kykenevä selviytymään päivittäisistä menoistaan ja tuottaa yrittäjälle riittävän toimeentulon. Kannattavuuslaskelmien yksi tärkeimmistä laskelmista on myynnin vuotuisen minimitason selvittäminen. (Sutinen 1996, 83.)

Taulukko 7. Kannattavuuslaskelma

Tavoitetulos (nettotulostavoite)	€
+ lainojen lyhennykset	€
+ korot vieraasta pääomasta	€
= KÄYTTÖKATETARVE	€
+ toiminnan kiinteät kulut:	€
työntekijöiden palkat	€
palkkojen sivukulut	€
vuokrat	€
sähkö ja vesi	€
auto- ja matkakulut	€
kiinteistökulut (korjaukset ja puhtaanapito)	€
markkinointi ja edustus	€
ostopalvelut (kiinteät)	€
yrittäjän eläkevakuutus (YEL)	€
yrittäjän työttömyysmaksu	€
vakuutukset	€
muut	€
= KATETUOTTOTARVE (MYYNTIKATETARVE)	€
+ aine- ja tarvikeostot (mukut)	€
= LIIKEVAIHTO	€
+ arvonlisävero (IVA 16 % Espanjassa)	€
= KOKONAISMYYNNTI	€

Kannattavuuslaskelman taulukon laatiminen aloitetaan ylhäältä alaspäin: kannattavuuslaskelma lähtee siitä, kun yrityksen johto määrittelee tavoitetuloksensa. Tavoitetulokseen lisätään lainojen lyhennykset ja korot vieraasta pääomasta. Varsinkin yritystoimintaa aloittaessa yritykseen joudutaan sijoittamaan yrittäjän omia säästöjä tai pankin myöntämää lainarahaa. Laina on velkaa, joka on maksettava korkoineen takaisin. (Tomperi 1999, 90.) Tämän jälkeen lisätään kiinteät ja muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan liikevaihto. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluu muun muassa työntekijöiden

palkat, vuokrat, kiinteistökulut, markkinointi ja vakuutukset. Nämä kulut ovat niitä liiketoiminnan kustannuksia, joiden määrä ei muutu myyntimäärän muuttuessa. Muuttuviin kustannuksiin luetaan yrityksen aine- ja tarvikeostot. Muuttuvat kustannukset muuttuvat myynnin volyymin muuttuessa. Esimerkiksi hotellin ollessa täynnä myös pesulakustannuksia on enemmän kuin hotellin ollessa tyhjällä. Liikevaihto on yrityksen verottoman myynnin määrä. Kun siihen lisätään vielä arvonlisävero, saadaan summaksi yrityksen kokonaismyynti. Kokonaismyynti on siis se summa, jonka verran yrityksen tulisi myydä, jotta asetettu tavoitetulos saavutettaisiin. (Pesonen ym. 2000, 55.)

6.4 Kannattavuuden analysointi

Toiminnan kannattavuuden mittaamista ja analysointia ei voida harjoittaa pelkästään kerran vuodessa, vaan sen lisäksi tarvitaan lyhytkautista tuloslaskentaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kannattavuutta analysoidaan tunnuslukujen avulla vuotta lyhemmiltä ajanjaksoilta. Yleisimmät laskentakaudet ovat kuukausi, kolme ja neljä kuukautta. (Hallamaa 1997, 53.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme mielestämme tärkeimpiä majoitusyrityksen tunnuslukuja eli käyttökateprosenttia, katetuotto prosenttia, kriittistä liikevaihtoa, kriittistä huoneiden käyttöastetta, huoneen vähimmäishintaa, varmuusmarginaalia, erilaisia tehokkuuden ja tuottavuuden tunnuslukuja ja käyttöaste prosenttia.

Käyttökate

Käyttökate on se tulos, joka jää jäljelle, kun katetuotosta (myyntikatteesta) on vähennetty kaikki muut varsinaisen liiketoiminnan kulut eli kiinteät kustannukset. Käyttökatteen täytyy riittää muun muassa lainojen korkoihin ja lyhennyksiin sekä poistoihin. Kannattava matkailuyritys pystyy myynnistä saaduilla tuotoillaan kattamaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. (Pesonen ym. 2000, 56.)

$$\begin{aligned}\text{Käyttökate} &= \text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kustannukset} - \text{kiinteät kustannukset} \\ &= \text{katetuotto} - \text{kiinteät kustannukset}\end{aligned}$$

Mikäli yrityksen tase-erien tai poistojen oikeellisuutta ei voida riittäväällä tarkkuudella arvioida, kannattavuutta voidaan arvioida käyttökateprosentilla, joka kertoo käyttökatteen prosentteina. Käyttökateprosentti määritellään seuraavanlaisesti:

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

(Strang 2000, 76 - 78.)

Katetuottoprosentti

Katetuotto kertoo, mikä osa yrityksen tuloista riittää kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Kate- tuotto saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset. Kun katetuotto jaetaan liikevaihdolla ja kerrotaan sadalla, saadaan katetuottoprosentti. (Viitala & Jylhä 2002, 124.)

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Kriittinen liikevaihto

Kriittisellä liikevaihdolla eli kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä liikevaihdon määrää, jolla kaikki kustannukset (muuttuvat ja kiinteät) saadaan katettua, mutta liiketoiminta ei tee voittoa eikä tappio- ta. Kriittinen piste saadaan etsimällä sellainen liikevaihto, josta kertyvä myyntikate on samansuurui- nen kuin kiinteät kustannukset. (Pesonen ym. 2000, 58; Rautiainen & Siiskonen 2002, 254.)

$$\text{Kriittinen liikevaihto (€)} = \frac{100 \times \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}}$$

Kriittinen huoneiden käyttöaste

Kriittinen huoneiden käyttöaste selvittää kriittisen myynnin vaatiman myyntimäärän prosentteina: tällöin tulos ei tuota voittoa eikä tappiota.

(Rautiainen & Siiskonen 2002, 258, 254.)

$$\text{Kriittinen huoneiden käyttöaste} = \frac{\text{kriittinen liikevaihto} / \text{huoneen keskihinta}}{\text{laskentakauden huonevrk:t} \times \text{huoneiden lkm}} \times 100$$

$$\text{Huoneen keskihinta} = \frac{\text{liikevaihto}}{\text{huoneiden lkm} \times \text{laskentakauden vrk:t} \times \text{käyttöaste}}$$

Huoneen vähimmäishinta

Huoneen vähimmäishinta (minimihinta) kertoo sen euromäärän, kuinka paljon huoneen hinnan täytyy vähintään olla, jotta yrityksen kaikki kustannukset tulevat katettua. Tätä kaavaa käytetään silloin, kun huonetarjonta ylittää selvästi kysynnän, toisin sanoen hotelli on osittain tyhjillään.

$$\text{Huoneen vähimmäishinta} = \frac{\text{kriittinen liikevaihto}}{\text{laskentakauden päivät} \times \text{huoneiden lkm} \times \text{käyttöaste}}$$

Varmuusmarginaali

Varmuusmarginaali on yrityksen todellisen liikevaihdon ja kriittisen liikevaihdon erotus. Se kertoo euromäärän, jonka liikevaihto voi pienentyä, jotta muuttuvat ja kiinteät kustannukset tulee katetuksi. Mitä suurempi varmuusmarginaali on, sen parempi kyky yrityksellä on vastata esimerkiksi kysynnässä tapahtuviin muutoksiin. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 257.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{todellinen liikevaihto} - \text{kriittinen liikevaihto}$$

Yleisesti tunnusluvut mittaavat muun muassa toiminnan kannattavuutta, laajuutta, tehokkuutta ja vakavaraisuutta. Tunnuslukuista voidaan johtaa tavoitteita yritystoiminnalle, ja niiden avulla pidetään jatkuvasti huolta kehityksestä ja kokonaisuuden kannattavuudesta. Tunnuslukuja ei tulisi käsitellä ja vertailla yksittäisinä lukuina, vaan ne tulisi suhteuttaa yrityksen historiaan, paikkakuntaan ja valtakunnalliseen tasoon. Esimiesten tehtävänä on poimia yritykselle tärkeimmät tunnusluvut ja karsittava pois ne, jotka eivät anna toiminnan kannalta olennaista, tiivistä ja motivoivaa tietoa. Ma-

joitustoiminnan tunnuslukuja seurataan päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuositasolla. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 208, 211.)

Tehokkuuden tunnusluvuissa mitataan käytettyä aikaa työtehtävän suorittamiseksi.

$$\text{Vastaanoton tehty työ/yöpyjä} = \frac{\text{vastaanoton työtunnit}}{\text{yöpymisvuorokaudet}}$$

$$\text{Vastaanoton tehty työ/huone} = \frac{\text{vastaanoton työtunnit}}{\text{käytetyt huoneet}}$$

(Rautiainen & Siiskonen 2002, 209.)

Näiden tunnuslukujen avulla voidaan laskea vastaanotossa tehtyä myyntityöntehokkuutta verrattuna asiakkaiden yöpymisvuorokausiin tai käytettyihin huoneisiin.

Tuottavuuden tunnusluvuissa verrataan tuotoksia panoksiin.

Myynnin tunnusluvut

$$\text{Toteutunut hinta (€)/yöpyjä} = \frac{\text{huonemyynti}}{\text{yöpymisvuorokaudet}}$$

$$\text{Toteutunut hinta (€)/huone} = \frac{\text{huonemyynti}}{\text{käytetyt huoneet}}$$

Kulujen tunnusluvut

$$\text{Kiinteät kulut (€)/huone} = \frac{\text{kiinteät kulut}}{\text{käytetyt huoneet}}$$

$$\text{Henkilöstökulut (€)/vuorokausi} = \frac{\text{majoituksen henkilöstökulut}}{\text{yöpymisvuorokaudet}}$$

$$\text{Työtunnin hinta} = \frac{\text{majoituksen henkilöstökulut}}{\text{majoituksen tunnit yhteensä}}$$

(Rautiainen & Siiskonen 2002, 210 - 211.)

Yksi hotellin tärkeimmistä ja seuratuimmista tunnusluvuista on huoneiden käyttöaste. Tämä prosenttiluku kertoo käytetyt huoneet prosentteina kokonaishuonemäärästä.

$$\text{Käyttöaste} = \frac{\text{käytetyt huoneet} \times 100}{\text{käytettävissä olevat huoneet}}$$

Käytetyt huoneet tarkoittavat

- maksullisessa käytössä olevia huoneita
- ilmaisessa käytössä olevia huoneita
- edustushuoneita
- muussa käytössä olevia huoneita (ryhmätyötilat)
- ei remontissa olevia huoneita. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 211 - 212.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen talous koostuu monesta eri tekijästä, jotka kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Jokaisen osan on toimittava kitkattomasti, jotta yritystoiminta olisi mahdollisimman vakaalla pohjalla. Vanha sanonta ”ei ne suuret tulot, vaan pienet menot” on edelleen loistava ohjenuora niin suurelle kuin pienellekin yritykselle.

7 KUVAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ

Uusi majoitusyrittäjä perustetaan Fuengirolaan, Espanjaan. Fuengirola sijaitsee Malagan maakunnassa, Etelä-Espanjan Aurinkorannikolla. Fuengirola on pienehkö (noin 60 000 asukasta) kaupunki Välimeren rannalla. Fuengirola on suosittu matkailukohde niin kansainvälisille kuin kotimaisillekin turisteille: suurimman ryhmän muodostavat englantilaiset ja espanjalaiset. Kaupunki tarjoaa aktiviteetteja aikuisille golfista hyvinvointipalveluihin, nuorille erilaisia extreme-lajeja sekä vilkkaan yöelämän ja lapsille viihdykettä vesipuistoineen sekä eläintarhoineen. Fuengirola on siis monipuolinen lomakohde, josta löytyy jokaiselle jotakin. Fuengirola sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella, joten kaupungista pääsee vaivattomasti suurempiin Aurinkorannikon kaupunkeihin, kuten Malagaan ja Marbellaan.

Yritys on yritysmuodoltaan pienosakeyhtiö (S.L.) ja laadultaan tasokas hostalli. Yritys sijaitsee Los Bolichesin kaupunginosassa, josta on keskustaan alle kilometri. Hostal sijaitsee lähellä rantaa, juna-asemaa ja muita palveluja. Hostallissa on 25 kahden hengen huonetta (keskikoko noin kaksikymmentä neliometriä), joissa jokaisessa on oma kylpyhuone. Huoneet ovat muunneltavissa 1 - 4 hengen huoneiksi lisävuoteiden avulla. Hostallin vuodekapasiteetti on yhteensä sata vuodepaikkaa. Huoneiden varustukseen kuuluu perusvarusteiden lisäksi televisio, ilmastointi- ja lämmityslaitte, kasakaappi sekä joissakin huoneissa on myös jääkaappi. Hostallin vastaanoton yhteydessä on pieni aulabaari ja oleskelutilat televisioineen ja internet-yhteyksineen. Aulabaariin tuotevalikoimiin kuuluvat juomat sekä pienet välipalat. Liikehuoneisto on kokonaisuudessaan noin 700 neliometriä.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta, viihtyisää ja edullista majoitusta yksityisille asiakkaille sekä pienehköille ryhmille. Yrityksen arvot ovat laadun ylläpitäminen ja asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, osaava henkilökunta, työntekijöistä huolehtiminen, toiminnan jatkuva kehittäminen ja matkailun trendien seuraaminen. Yritykselle on erityisen tärkeää sisäisen kehityksen kannalta se, että jokainen työntekijä tietää yrityksen arvot ja tavoitteet sekä noudattaa ja kunnioittaa niitä.

Liikeideana on tarjota edullista ja laadukasta majoitusta lyhyeen tai pitempiäaikaiseen oleskeluun 1 - 4 hengen huoneissa lähinnä suomalaisille, pohjoismaalaisille, espanjalaisille ja englantilaisille asiakkaille. Yrityksen keskeisimpiin asiakasryhmiin kuuluvat myös ryhmät (10 - 30 henkilöä), reppumatkailijat ja opiskelijat. Yritys palvelee asiakkaitaan pääkielinsä espanja, suomi, englantia ja ruotsia. Huonevarauksen voi tehdä joko puhelimitse, suoraan vastaanotossa tai yrityksen internetsivuilla,

jossa on nykyaikainen ja kätevä varausjärjestelmä. Henkilökunta huolehtii, että saapuessaan asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja lähtiessään hänelle on jäänyt mielikuva rennosta ja iloisesta ilmapiiristä. Yrityksen tavoiteimago on raikas ja trendikäs majoitusyritys, mikä ei kuitenkaan sulje pois esimerkiksi vanhempia asiakkaita.

Laatua ylläpidetään asiakastytyväisyyskyselyiden avulla sekä face-to-face-palautteilla, jotka kirjataan ylös. Palautteet raportoidaan, johto käsittelee ne ja mahdolliset parannukset tehdään. Henkilökunta pidetään ajan tasalla parin viikon välein pidettävissä palavereissa, joissa heille informoidaan yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Yrityksen johto järjestää pari kertaa vuodessa työntekijöilleen virkistyspäivän.

Tuloksellisuutta pyritään ylläpitämään ja parantamaan tehokkaalla huonemyynnillä ja taloudellisuu-
della: kulut pidetään mahdollisimman alhaisina. Tuotteet hinnoitellaan sesongin mukaan: syksy-,
talvi-, kevät- ja kesäsesonki. Korkean sesongin aikaan, kesä- ja lokakuussa, huonehinnat nousevat ja
ovat korkeimmillaan. Hiljaisina aikoina hostellissa on erilaisia myyntikampanjoita, kuten esimerkiksi
viikkotarjouksia.

Yritys seuraa matkailutrendejä ja yleisesti majoitusalan kehitystä esimerkiksi käymällä matkamessuil-
la sekä seuraamalla alan muita majoitusyrityksiä niin Espanjassa kuin muuallakin Euroopassa. Tren-
dien seuraaminen vaikuttaa muun muassa mainontaan, yrityksen yleisilmeeseen ja tulevaisuudessa
mahdollisten oheispalveluiden kehittämiseen ydinpalveluiden ympärille.

Yrityksen omistaa kaksi henkilöä. Henkilöstö koostuu yritystoiminnan aloitusvaiheessa omistajien
lisäksi kahdesta vastaanottovirkailijasta ja kahdesta kerroshoitajasta. Palkkaamisen tärkeimmät kri-
teerit ovat ammatti- ja kielitaito. Aluksi yritys pyrkii pitämään henkilöstökulut mahdollisimman al-
haisina yrittäjien omien resurssien avulla. Tulevaisuudessa liiketoiminnan vakiintuessa ja kasvaessa
myös henkilökunnan määrää lisätään.

Hostallin sidosryhmiin asiakkaiden lisäksi kuuluvat tavarantoimittajat, kiinteistöhuoltoyritykset ja
viranomaiset. Tavarantoimittajilta tilataan alkoholijuomia, mutta esimerkiksi aulabaarin ruoka-aineet
ja huoneiden varusteluun käytettävät tavarat yritys hankkii itse tukusta. Kiinteistöhuolto on ulkois-
tettu, joten näitä palveluja käytetään tarpeen mukaan, esimerkiksi suuremmissa remonteissa.

Markkinatilanne on alati muuttuva ja eri alojen uusia yrityksiä syntyy ja poistuu koko ajan. Kilpailu
asiakkaista majoitusliikkeiden välillä on kovaa varsinkin hiljaisimpina kuukausina (joulu-, tammi- ja
toukokuu), jolloin yrityksen tulee miettiä omat kilpailukeinonsa myynnin aikaansaamiseksi. Korkean
sesongin (kesä-lokakuu) aikaan Fuengirolan majoituskapasiteetista saattaa olla jopa pulaa, koska

kaupungin asukasmäärä voi jopa kolminkertaistua kesäkuukausien aikaan. Fuengirolan ja koko Aurinkorannikon markkinatilanne luo haasteita yrittäjille: yrittäjän on pysyttävä ajan hermoilla ja seurattava markkinoiden kehitystä menestyäkseen.

Fuengirolassa toimii yhteensä tiedettävästi ainakin 27 majoitusalan yritystä, joista vähintään neljä on määritellyt itsensä hostalliksi. Ydinkilpailijoita ovat Hostal Nevada, Hostal Santa Fe ja Hostal Marbella. Edellä mainituilla hostalleilla on suunnilleen samanlaiset toimintastrategiat ja majoituskapasiteetit, joten yrityksen täytyy pyrkiä erottumaan muista kilpailijoistaan. Tärkeimmät kilpailukeinot ovat ammatti- ja kielitaitoinen henkilökunta ja hinnoittelu.

Yritys hoitaa markkinoinnin itse. Fuengirolan pk-yrittäjät neuvovat, että rahaa ei kannata käyttää liikaa kaukomarkkinointiin, koska suurin osa asiakkaista tulee lähialueilta. Hostellia markkinoidaan esitteillä, jotka ovat esillä Fuengirolan turisti-infossa, kahviloiden ilmoitustauluilla ja itse hostellissa. Lehti-ilmoituksia on suomalaisissa lehdissä (muun muassa Helsingin Sanomat), Aurinkorannikon lehdissä (muun muassa Espanjan sanomat, Olé-lehti) ja Internetissä omilla kotisivuilla sekä nettisivuilla Hostal Worldissa ja LateRoomissa. Näiden sivujen kautta asiakas pystyy tekemään myös huonevarauksen. Yritystä mainostetaan suomalaisissa lehdissä etupäässä ennen Suomen lomasesonkien alkua, yleensä elo-marraskuussa (mainokset joulun ja talvilomista) ja tammi-helmikuussa (mainokset hiihto- ja kevättalven lomista). Espanjalaisissa lehdissä mainostetaan ennen heidän lomasesonkia eli elo-syyskuuta. Markkinoinnin lisäksi yrityksen kirjanpito ja tilinpäätös on ulkoistettu, mutta taloushallinnon asiat se hoitaa itse (esimerkiksi tarjoukset, palkanlaskenta, laskutukset ja sopimukset).

8 POHDINTA

Valitsimme aiheeksemme uuden majoitusyrityksen perustamisen Espanjaan, koska kumpikin on kiinnostunut yrityksen perustamisesta. Halusimme itse henkilökohtaisesti nähdä, minkälainen perustamisprosessi on ”paperilla”. Opinnäytetyötä aloittaessa ja aiheeseen tutustuessa tiedon etsiminen ja sisäistäminen tuntui vaikealta: yrityksen perustaminen ei ole yksinkertaista ja siihen tarvitaan hurjasti niin fyysisiä kuin henkisiäkin resursseja. Jos toimintaympäristönä on vielä vieras maa, asiat monimutkaistuvat entisestään. Lainsäädäntöön tutustuminen, yrityksen perustamisprosessin hahmottaminen ja kannattavuuden suunnittelu ovat nekin haastavia aiheita. Kuitenkin opinnäytetyön edistyessä ja aiheen kirjallisuuteen tutustuessa mielikuva yrityksen perustamisesta alkoi selkiintyä. Voikin todeta, että opinnäytetyön tekeminen on opettanut meille runsaasti uusia asioita, joista meillä ei ole ollut aiemmin laajempaa ja täsmällisempää tietoa.

Kun yrittäjäksi aikova on saanut jonkinlaisen liikeidean ja käsityksen tulevasta liiketoiminnastaan, hänen kannattaa tehdä liiketoimintasuunnitelma. Se on yritystoiminnan ensimmäinen konkreettinen toimenpide ja koko yritystoiminnan lähtökohta. Perustamisvaiheessa tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa tulee kuitenkin päivittää aika-ajoin: yrityksen toimintaympäristö ja näin ollen yritysstrategiat muuttuvat ajan kuluessa. Liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa jäsentelimme ajatuksiamme ja mielikuviamme perustettavasta yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli välillä vaikeaa, koska yrityksen konkreettinen sijainti Fuengirolassa ei ollut tiedossa.

Uudelle yrittäjälle omat haasteensa luo yritystoiminnan aloittaminen ulkomailla. Erilainen toimintaympäristö, kulttuuri ja kieli voivat olla varsinkin alussa hämmentäviä. Sen vuoksi suosittelemme, että ennen yrityksen perustamista maasta kannattaa etsiä mahdollisimman paljon tietoa. Parhaiten tämä onnistuu asumalla ja työskentelemällä maassa, jotta maa tulee tutuksi jokapäiväisen elämisen kautta. On olemassa jo liian monta varoittavaa esimerkkiä, kuinka suomalaiset ovat myyneet koko omaisuutensa Suomessa ja lähteneet paremman elämän perään Espanjaan: jonkinlainen turva ja kontakti kotimaahan kannattanee kuitenkin säilyttää. Toki riskejä täytyy ottaa, mutta riskinottamiseen kuuluu myös mahdollisten vahinkojen kartoittaminen ja minimoiminen. Tarkka suunnittelu yrityksen perustamisessa on kaiken yritystoiminnan alku. Huolellisuus, varovaisuus ja maltillisuus ovat valttia, mutta yrittäjällä täytyy kuitenkin olla tervettä riskinottokykyä ja heittäytymistä tuntemattomien asioiden pariin. Yrittäjän kannattaa ottaa selvää kaikista mahdollisista yritystoimintaan

vaikuttavista tekijöistä, esimerkiksi maan verotuksesta, bruttokansantuotteesta, markkinoista ja kilpailutilanteesta, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältyttäisiin.

Vaikka Fuengirolassa on jo paljon majoitusalan yrityksiä, alueella ei ole montaa hostel-tasoista majoitusyritystä. Alueen kilpailijoilla on samankaltaiset liikeideat, joten yrityksen täytyy pyrkiä erottautumaan kilpailijoistaan jollain tavalla, esimerkiksi lisäpalveluiden kehittämällä ydinpalvelun (majoitus) lisäksi. Uskomme kuitenkin, että yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea ovat toimivia käytännössä. Markkinoilla on tilaa hostallin tapaiselle yritykselle, koska turisteja riittää Aurinkorannikolla. Yrityksen vahvuus on kielitaitoinen henkilökunta, mikä näkyy myös yrityksen markkinointistrategiassa. Vaikka Espanjan Fuengirolassa on maailman suurin suomalainen siirtokunta ja se on suosittu lomakohde suomalaisten keskuudessa, palveluja ei kannata kuitenkaan kohdistaa pelkästään suomalaisille. Tällä tavalla yritys ei todennäköisesti tule menestymään. Yrityksen tavoiteimago on raikas ja trendikäs majoitusyritys, mikä ei kuitenkaan sulje pois esimerkiksi vanhempia asiakkaita.

Espanjalainen kulttuuri eroaa merkittävästi suomalaisesta kulttuurista. Suomalaiset ovat hyvin konservatiivisia ja pidättyväisiä temperamenttisten ja äänekkäiden espanjalaisten joukossa. Yrittäjältä vaaditaan paljon, jotta hän erottuu ja pärjää markkinoilla spontaanisten ihmisten kanssa. Nämä kulttuuriset erot tulevat esiin yritysten verkostoitumisessa. Sanonta ”maassa maan tavalla” vie kuitenkin jo pitkälle. Espanjalaisten kanssa kannattaa jättää pois liika tiukkapipaisuus ja heittäytyä espanjalaisille tyypilliseen ”mañana-ajatteluun”: kaikkia tehtäviä ei tarvitse hoitaa juuri tänään. Espanjalaisilla on tietynlainen rento suhtautuminen elämää kohtaan, mikä kannattaa muistaa asioidessaan ja työskennellessään heidän kanssaan. Omia puoliaan kannattaa kuitenkin rohkeasti pitää, jottei joudu kynnysmatoksi.

Perustettavan majoitusyrityksen yritysmuodoksi valitsimme S.L.:n (sociedad de responsabilidad limitada) eli pienosakeyhtiön. S.L.:n käyttöala on laaja eikä se vaadi merkittävää pääomaa. Pienosakeyhtiötä ei ole jaettu osakkeisiin vaan osuuksiin, minkä vuoksi se sopii erinomaisesti kahden henkilön omistamaan yritykseen. S.L.:n valinta asettaa myös vähemmän muodollisuuksia hallinnon muodossa. Pientä paperisotaa yritys saattaa kuitenkin joutua käymään paikallisten viranomaisten kanssa erilaisten lupien ja todistusten kanssa.

Yrityksen riskejä pohtiessamme todennäköisimmiksi riskeiksi nousivat markkinoinnin epäonnistuminen ja yritystoiminnan tappiollisuus: yritys ei tulekaan tunnetuksi eivätkä asiakkaat löydä sitä. Yleensä pk-yrittäjät hoitavat markkinoinnin itse eikä rahaa ole paljon käytettävissä. Yrittäjän on mietittävä, paljonko hän laittaa rahaa esimerkiksi esitteisiin, missä lehdissä yritystä mainostetaan ja onko markkinointistrategia sopiva valituille asiakassegmenteille. Kuitenkin erityisesti alussa kannat-

taa käyttää rahaa mainontaan, järjestää hienot avajaiset ja antaa avaustarjouksia, jotta yritys saisi jo alussa tunnettavuutta. Vahinkoriskejä on vaikeaa olla välttämättä Espanjassa. Yrittäjä tulee hyvin todennäköisesti kohtaamaan murron yrityksiä ja ilkivaltaa. Pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä, vaan riskien arviointityö on vietävä pidemmälle. Yrityksen on syytä miettiä, minkä suuruisen vahingon tunnistettu riski voi aiheuttaa ja millä tavalla riskejä voidaan minimoida. Useiden riskejä voidaan siirtää vakuutuksien avulla, mikä onkin suositeltavaa.

Kannattaa miettiä, ostaako vai vuokraako kiinteistön. Alussa suosittelemme vuokrausta, koska osto vaatii todella paljon pääomaa. Kiinteistöjen neliöhinnat nousevat korkealle Espanjan Aurinkorannikolla: esimerkiksi 700 m²:n kiinteistö maksaa hyvinkin yli 2 miljoonaa euroa. Kiinteistöä ostaessa tai vuokratessa se kannattaa tarkastuttaa ammattilaisella mahdollisten vesivahinkojen ja homevaurioiden varalta, jotka ovat yleisiä Espanjassa.

Majoitusyrityksen kannattavuutta tarkasteltaessa tuli selville, että yritystoiminta voi olla kannattavaa, jos kokonaismyynti on noin 225 000 euroa/vuosi. Tällä summalla kaikki kulut, lainan lyhennys, korot ja tavoitetulos tulevat katetuksi. Hostallin huoneiden minimikäyttöasteen tulee olla 60 prosenttia liiketoimintasuunnitelmassa olevan kannattavuuslaskelman mukaan. Tavoitteena on tietysti mahdollisimman korkea käyttöaste. On odotettavaa, että matalan sesongin aikaan huonekäyttöaste on alle 60 prosenttia. Tämä kuitenkin kompensoituu korkean sesongin aikaan, jolloin huonekäyttöaste on melko varmasti 100 prosenttia. Jos päättäisimme perustaa majoitusyrityksen Espanjaan, yritystoiminnalla on kaikki valmiudet tulla tuottavaksi ja menestyväksi yritykseksi. Tärkeimpänä kriteerinä tähän on se, että asiakkaat löytävät yrityksen.

Opinnäytetyötä tehdessä meille on selventynyt, kuinka yrittäjän pitää olla todella oma-aloitteinen, ahkera, pitkäpinnainen, uuttera ja työtä pelkäämätön. Jos jo yrityksen suunnitteluvaihe tuntuu rasakalta, ei työn määrä varmasti tule helpottumaan toiminnan aloittamisen jälkeen. Yrittäjän täytyy tuntea itsensä, heikkoutensa ja vahvuutensa, jotta hän voi paneutua uuteen yritykseensä täysillä omien resurssiensa sallimissa määrissä. Yrittäjä ei saa olla luovuttaja-tyyppi, joka ensimmäisen vastoinkäymisen tullessa lyö hanskat tiskiін. Sen sijaan hänen täytyy etsiä ratkaisuja ongelmakohtiin, koska kukaan muu ei anna niitä valmiiksi.

Opinnäytetyötä työstäessä ajatus omasta yrityksestä ulkomailla ei ole mahdoton. Olemme sitä mieltä, että ensin kuitenkin tarvitsisimme useamman vuoden kokemusta yrittäjyydestä kotimaassa: näin yrittäjyys olisi jo tuttua hommaa tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Yrittäjyys Espanjassa vaatii paljon rohkeutta, ennakkoluulottomuutta erilaisten ihmisten kanssa, itseluottamusta sekä rautaisia hermoja paperisodan ja tulisen kulttuurin keskellä. Liiketoiminta ja sen aloittaminen luo monenlai-

sia riskejä eikä toimintaympäristön ollessa Espanjassa todellakaan helpota niitä. Täytyy kuitenkin muistaa, että perustipa yrityksen minne tahansa, yrittäjyyteen liittyy aina vapaus mutta myös suuri vastuu.

LÄHTEET

- Asunta, T., Brännare - Sorsa, R., Kairamo, H. & Matero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. Porvoo: WSOY.
- Berg, K-E. 1996. Yrityksen riskienhallinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Blomqvist, A., Kajas, I. & Kuula, M. 1997. Liiketoiminnan aloittaminen Euroopassa. Paino Center Oy.
- Bryant, S. 2000. Costa del Sol. Suom. M. Santala. Hong Kong: Sing Cheong Printing Co. Ltd.
- Burton, R. 1995. Travel geography. Malaysia: Longman.
- Edu 2007.
- http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=2&fail=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen.htm (Luettu 31.1.2007).
- <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223> (Luettu 30.4.2007).
- Espanja 2006. <http://espanja.org/node/1840> (Luettu 3.4.2007).
- Euroopan yhteisöjen komissio 2006. Välimeren ympäristöstrategia.
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2006/com2006_0475fi01pdf (Luettu 4.4.2007).
- Europa 2006. http://europa.eu/constitution/futurum/documents/speech/sp300102_fi.pdf (Luettu 15.3.2007).
- Euroresidentes 2000. <http://www.euroresidentes.com/inmigracion/numero-de-identificacion-de-extranjeros.htm> (Luettu 28.2.2007).
- Finpro 2006. <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/80AE7F65-9DB2-4FEB-A582-3E02D4862186/5630/Espanjamaaraportti061131.pdf> (Luettu 21.2.2007).

Formin Finland 2006. Ulkoasiainministeriö. Espanja: matkustustiedote.

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15150&contentid=66320> (Luettu 4.4.2007).

Hakanen, J. 1998. Maailma tänään - Espanja ja Portugali. Kööpenhamina: Bonnier.

Halinen, A. 2001. Matkailijan maantieto. Porvoo: WSOY.

Hallamaa, T. 1997. Majoitus- ja ravitsemisalalan katetuottolaskennan perusteet. Porvoo: WSOY.

Hallamaa, T. & Viljanen, R. 1997. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Porvoo: WSOY.

Helia 2007. <http://myy.helia.fi/~heita/analyysit.htm> (Luettu 2.4.2007).

Hoffrén 1990.

<http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/ammattilliset/liiketoimintasuunnitelma/markkinoidenkuvaus/markkinoidenkuvaus1.htm> (Luettu 2.4.2007).

Hulkko, P., Passoja, S., Piira, T. & Vuoristo K-V. 1998. Yrityksen toimintaympäristöt. Porvoo: WSOY.

Hvri 2004. <http://www.hvri.dk/Default.aspx?ID=206>. (Luettu 12.3.2007).

Imol 2004. <http://www.imol.fi/tietopankki/perustaminen/index.html> (Luettu 15.3.2007).

Ine 2007. <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> (Luettu 21.2.2007).

Interes 2006.

http://www.interes.org/icex/cda/controller/interes/0,5464,5322992_5325172_5334951_0,00.html (Luettu 13.3.2007).

http://www.interes.org/icex/cda/controller/interes/0,5464,5296169_5314218_5329169_0,00.html (Luettu 13.3.2007).

Junta de Andalucía 2007.

http://www.juntadeandalucia.es/iea/anuario/anuario03/cap11/11_1_03.xls (Luettu 4.4.2007).

- Kauppapolitiikka 2006. Espanjan taloustilanteesta vuodenvaihteessa 2005 - 2006.
<http://www.kauppapolitiikka.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=46652>.
(Luettu 22.3.2007).
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1996. Yrtti Yritystietous. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Kostiainen, A., Ahtola, J., Koivunen, L., Korpela, K. & Syrjämaa, T. 2004. Matkailijan ihmeellinen maailma. Saarijärvi: SKS.
- Lasasesorias 2007. <http://www.lasasesorias.com/es/publica/creaempresa/lma.html> (Luettu 20.4.2007).
<http://www.lasasesorias.com/es/publica/creaempresa/rgmcerti.html> (Luettu 20.4.2007).
- Lindgren, K., Savinainen, P. & Seppä, R. 2002. Claves del éxito: liike-elämän espanjaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ministerio del interior 2007.
http://www.mir.es/SGACAVT/modelos/extranjeria/modelos_extranje/ex_14.pdf (Luettu 19.4.2007).
http://www.mir.es/SGACAVT/modelos/extranjeria/modelos_extranje/ex_16.pdf (Luettu 20.4.2007).
- Minustako yrittäjä? Alkavan yrittäjän tiedotuslehti 2006. Oletko yrittäjäluonne?
- Mäkinen, I. & Söderström, T. 1999. Talous ja kannattavuus. Porvoo: WSOY.
- Oph 2003. <http://www.oph.fi/pageLast.asp?path=1;443;3086;3987;19384;25359;25360;25926> (Luettu 22.3.2007).
- Oulutech 2007. <http://www.oulutech.fi/index.php?113>. (Luettu 19.2.2007).
- Pankkiyhdistys 2007. <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/ammattitaito/orgvisio.htm>. (Luettu 16.3.2007).

- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.
- Pk-rh 2000. <http://www.pk-rh.com/pdf/kor-ymp-aloituskortti.pdf>. Laatijat: Tiihonen, J. & Keränen J. (Luettu 20.3.2007).
- Promate 2006. <http://www.promate.fi/kilpailijatutkimus.html>. (Luettu 2.4.2007).
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Avain.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2002. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Vantaa: Dark Oy.
- Rissanen, T. 2001. Yrittäjän Käsikirja 2001: täsmäase menestykseen. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen, L., Saarinen, T. 1991. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma eli business plan. Kuopio: Kehitysaluerahasto Oy.
- Spain 2007.
- <http://www.spain.info/TourSpain/Destinos/CCAA/Datos+Generales/A/0/Geografia.htm?language=en> (Luettu 5.3.2007).
- Spain 2007.
- <http://www.spain.info/TourSpain/Destinos/mapas/sus+Comunidades+Autonomas.htm?Language=en> (Luettu 5.3.2007).
- Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät: tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari.
- Suominen, A. 1999. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY.
- Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.

Tekes 2007. http://www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot_rtf.rtf (Luettu 30.4.2007).

Telemailer 2004. <http://www.telemailer.info/Fuge/Fuge.htm>. (Luettu 16.4.2007).

Tomperi, S. 1999. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Oy Edita Ab.

TE-keskus 2005. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Uraverkko 2007. <http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/espanja.html>. (Luettu 3.4.2007).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wattley Ames, H. 1992. Spain is different. USA: Intercultural press Inc.

Westerdahl, S. 1997. Askelmerkit Espanjaan: käytännönohjeita Espanjaan aikoville suomalaisille. Málaga: IMAGRAF Impresores.

Yrittäjät 2007. http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/liiketoiminta_espanja (Luettu 7.12.2006).

Liiketoimintasuunnitelma: Hostal del Sol

SISÄLLYSLUETTELO

1 PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ JA PERUSTAJISTA	3
2 YRITYKSEN TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA	4
2.1 Toiminta-ajatus ja arvot	4
2.2 Liikeidean kuvaus	5
3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	6
3.1 Markkinat	6
3.2 Kilpailutilanne	6
3.3 Kilpailijat	7
3.4 Kysyntä (asiakkaat)	8
4 SWOT-ANALYYSI	10
5 TALOUDELLINEN ANALYYSI YRITYKSESTÄ	12
5.1 Pääoman tarve	12
5.2 Rahoitus	12
6 KANNATTAVUUS	13
6.1 Kannattavuus	13
6.2 Tunnusluvut	14
7 RISKIEN ARVIOINTI JA HALLINTA	16
8 TULEVAISUUDEN VISIOT YRITYKSESTÄ	19

1 PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ JA PERUSTAJISTA

Yrityksen nimi: Hostal del Sol

Yhtiömuoto: S.L. (pienosakeyhtiö)

Omistus: Tarja Karjalainen ja Miia Heikkinen

Toimiala: Majoitusliike

Koko: Pk-yritys

Henkilöstö: 4 + 2 omistajaa

Toimitilat: Majoitusrakennus, n. 700 m²

Nimi: Miia Heikkinen

Ikä: 22

Perhesuhteet: naimaton

Aikaisempi työkokemus: kokemusta hotelli- ja ravintola-alalta, toiminut vastaanottovirkailijana hotellissa, tarjoilutehtäviä, attasean tehtäviä

Koulutus: ylioppilas, restonomi (AMK)

Vahvat osaamisen alueet: vahva kielitaito: englanti, espanja, ruotsi. Asiakaspalvelukykyinen. Kokemusta työskentelystä ulkomaalaisten kanssa (attaseana).

Heikot osaamisen alueet: matematiikka, lyhyt pinna.

Henkilökohtaiset syyt perustamiseen: Haluan perustaa yrityksen Espanjaan ja työskennellä omatoimisesti. Espanjan kulttuuri ja maa itsessään kiehtovat minua.

Nimi: Tarja Karjalainen

Ikä: 23

Perhesuhteet: avopuoliso

Aikaisempi työkokemus: kokemusta hotelli- ja ravintola-alalta, on toiminut vastaanottovirkailijana ja kassatehtävissä

Koulutus: ylioppilas, restonomi (AMK)

Vahvat osaamisen alueet: vahva kielitaito: englanti, espanja, ruotsi. Hyvä matematiikassa ja kirjanpidossa. Asiakaspalvelukykyinen.

Heikot osaamisen alueet: organisointikyky.

Henkilökohtaiset syyt perustamiseen: Kiinnostus itsenäiseen työhön ja yrittäjyyteen, haasteellisuus.

2 YRITYKSEN TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

2.1 Toiminta-ajatus ja arvot

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta, viihtyisää ja edullista majoitusta yksityisille asiakkaille sekä pienehköille ryhmille. Yrityksen arvot ovat seuraavanlaiset:

- 1) Laadun ylläpitäminen ja asiakastyytyväisyys
- 2) Tuloksellisuus
- 3) Osaava henkilökunta
- 4) Työntekijöistä huolehtiminen
- 5) Toiminnan jatkuva kehittäminen, matkailun trendien seuraaminen

2.2 Liikeidean kuvaus

<p>Tarve/hyöty asiakkaalle</p> <p>Majoitusta lyhyeen tai pitempiaikaiseen oleskeluun. Suomalaiset asiakkaat kokevat osittain suomalaisen henkilökunnan mielekkääksi.</p>	<p>Tavoiteimago</p> <p>Laadukasta ja edullista majoitusta lähellä keskustaa. Yrityksessä on osaava, asiakas-keskeinen ja kielitaitoinen (espanja, suomi, englanti, ruotsi) henkilökunta. Raikas sisustus. Rento ja iloinen ilmapiiri.</p>
<p>Asiakkaat/asiakasryhmät</p> <p>Yksityiset asiakkaat ja pienehköt ryhmät (noin 10 -30 hlö), opiskelijat ja reppumatkailijat. Pääkohderyhmät: suomalaiset, pohjoismaalaiset, espanjalaiset ja englantilaiset.</p>	<p>Tuotteet/palvelut</p> <p>Hostallissa on 25 x 2hh, joista saadaan 1-4 hengen huoneita. Lisäksi on aulabaari, josta saa virvoitusjuomia (A-oikeudet) ja pientä naposteltavaa. Helppo varausjärjestelmä netissä.</p>

Tapa toimia:

Laadun ylläpitäminen:

- asiakastyytyväisyyskyselyt, face-to-face-palautteet → raportointi, palaverit
- asiakasystävällinen ja osaava henkilökunta

Tuloksellisuus:

- tehokas myynti ja taloudellisuus
- sesonkihinnointelu: syys-, talvi-, kevät- ja kesäsesonki (hinnan nousu 40 - 60 %, viikkotarjouksia)

Osaava henkilökunta:

- motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta
- hyvän ja avoimen ilmapiirin avulla sekä palkitsemisjärjestelmällä
- huolellinen perehdytys alussa, informaation kulku jatkossakin jokaiselle työntekijälle

Työntekijöistä huolehtiminen:

- kunnioitus ja reiluus kaikkia kohtaan
- virkistysillat pari kertaa vuodessa

Toiminnan jatkuva kehittäminen, matkailun trendien seuraaminen:

- alan muiden majoitusyritysten seuraaminen Aurinkorannikolla
- yleisesti matkailutrendien seuraaminen Espanjassa ja Euroopassa, matkamessut ym. tapahtumat

Markkinointi ja taloushallinto:

- yritys hoitaa markkinoinnin ja muut hallinnolliset asiat itse, tilinpäätös ulkoistettu
- esitteet hostallista, lehti-ilmoitukset, internet

Voimavarat

Fyysiset	Taloudelliset	Henkiset
<ul style="list-style-type: none"> - Rakennus: hostel (700 m²) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys hakee lainaa yritystoiminnan aloittamista varten. - Vakuutena lainalle on yrityksen johdon omistamat asuinkiinteistöt Suomessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutus - Kokemus ravintola- ja hotellialalta - Yrittäjäyyskurssit - Motivoitunut johto ja henkilökunta

3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

3.1 Markkinat

Espanjaan matkustaa vuosittain noin 55 miljoonaa turistia ja erityisesti Välimeren rannikko on heidän suosiossaan. Aurinkorannikolle matkustaa vuosittain noin kaksi miljoonaa turistia. Viime vuosina turistien määrä on noussut tasaisesti: suurimmat turismiryhmät muodostavat espanjalaiset ja englantilaiset.

Toimialalle on tyypillistä sesonkien vaihtelut: syksy-, talvi-, kevät- ja kesäsesongit. Talvisesongin aikaan Aurinkorannikolla on paljon ulkomaalaisia turisteja, kun taas kesäsesongin aikaan heinä-elokuussa espanjalaiset itse lomailevat Costa del Solilla. Fuengirolassa on noin 60 000 asukasta ja joskus kesäsesongin aikaan kaupungin asukasluku voi jopa kolminkertaistua.

3.2 Kilpailutilanne

Fuengirolassa on yhteensä ainakin 27 hotellia tai hostallia. Kilpailua siis on ja se on herkästi muuttuvaa: Fuengirolan markkinoille tulee koko ajan uusia yrityksiä. Kilpailutilanteeseen vaikuttaa myös kaupungin pienuus, joka on vain 10.2 km². Hostallit kilpailevat aika vähän hinnoilla, huonehinnoissa on vain muutamien eurojen eroja. Kilpailua käydään lähinnä hostallien sijainnin, laadun, palvelujen ja huoneiden varustelutason suhteen. Vaikka kilpailu onkin kovaa ja majoitusyrityksiä on runsaasti, Aurinkorannikon markkinoilla on tilaa alan yrityksille: turisteja kuitenkin riittää koko vuodeksi.

Majoitusyrityksien on tarkkailtava markkinoita, kysyntää ja tarjontaa. Yrityksien on pysyttävä ajan hermoilla ja matalan sesongin myyntiä (joulu-tammikuu sekä huhti-toukokuu) on piristettävä tarjouksilla. Asiakkaat ovat nykyään laatu- ja hintatietoisia sekä vaativia, joten myynnin aikaansaamiseen tarvitaan ammattitaitoista ja asiakaspalvelukykyistä henkilökuntaa.

3.3 Kilpailija-analyysi

Ydinkilpailijoitamme ovat:		
Kilpailijan nimi	Vahvuudet	Heikkoudet
Hostal Nevada	Suomenkielinen palvelu, reilu 10 vuoden kokemus toimimisesta Aurinkorannikolla. Hostellihuoneita (19 kpl) ja huoneistoja (5 kpl) isommillekin ryhmille. Aulabaari.	Vanha kiinteistö. Sisustus myös vanhanaikaista. Tilat tarvitsevat remonttia. Vastaanotto on kiinni yö aikaan.
Hostal Santa Fe	Espanjalaiset omistajat. Hyvä sijainti lähellä rantaa. Ilmainen nettiyhteys asiakkaille, useita tietokoneita.	Henkilökunnan kielitaidon puute. Saavutettavuus huono, tietoa ei löydy esim. internetistä. Ei aulabaaria.
Hostal Marbella	Hyvä sijainti. Uudet tilat ja nykyaikaiset huoneet, joita on 26 kpl. Vastaanotto auki 24 h. Varauksen voi tehdä myös suomeksi, nettisivuilla selostukset myös suomeksi. Aulabaari.	Henkilökunnan englannin kielitaito on huono. Vanha rakennus.
Marginaalikelpailijoitamme ovat:		
Kilpailijan nimi	Vahvuudet	Heikkoudet
Hotel Fuengirola Park	Suuri majoituskapasiteetti, 391 huonetta. Paljon oheistarjontaa, kuten esim. tenniskenttä ja uima-allas. Varustus ja palvelut hotellitasoa.	Vanha ja hieman ränsistynyt rakennus. Sijainti kauempana keskustasta.
Aparthotel Jabega	Huoneistohotelli. Sijainti rantakadulla. Siisti, hyväkuntoinen rakennus (vastaremontoitu). Varustus ja palvelut hotellitasoa.	Hintataso kallis. Sijainti rantakadulla, päivisin ruuhkaa ja iltaisin melua. Sisustuksen taso on vaatimaton.
Stella Maris	Huoneistohotelli, huoneistoja 196 kpl. Sijainti rantakadulla, lähellä keskustaa. Paljon oheistarjontaa. Varustus ja palvelut hotellitasoa.	Sijainti rantakadulla, päivisin vilkkaasti liikennöity ja iltaisin melua. Hintataso kallis. Rakennus vanhan näköinen, rakennettu 1974.
Potentiaalisia kilpailijoitamme ovat:		

Kilpailija	Vahvuudet	Heikkoudet
Fuengirolan leirintäalue	Hyvä sijainti, 100 m rannalle. Sijaitsee valtatie (Malaga-Marbella) varrella, kuitenkin rauhallisessa paikassa.	2 km keskustaan. Palvelut leirintäaluetasoa.
Torremolinoksen alueen hotellit ja hostellit	Torremolinoksen vilkas yöelämä vetää varsinkin nuoria. Laaja hotellitarjonta.	Meluisa ja vilkas yöelämän kaupunki. Ei houkuttele majoittumaan esimerkiksi lapsiperheitä ja eläkeläisiä.
Marbellan alueen hotellit ja hostellit	Hyvin toimeentulevien lomapaikka, paljon hotelleja. Marbella on tunnettu matkustajien ”mekkana”: kaupungilla hyvä maine matkailukohteena.	Kallis hintataso koko kaupungissa. Välillä levottomuuttakin.

3.4 Kysyntä (asiakkaat)

Hostallin asiakkaat voidaan ryhmitellä karkeasti esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. Asiakasryhmä: suomalaiset

Asiakasryhmän tarpeet:

- majoitustarve varsinkin syyskuusta maaliskuun loppuun.
- erityisesti seniorimatkailijat kokevat suomenkielisen palvelun tärkeäksi.

Miksi valitsevat sinun tuotteesi?

- suomenkielinen palvelu
- hyvä sijainti
- hinta-laatusuhde on kohdallaan
- majoitusta myös pitempiaikaiseen oleskeluun

2. Asiakasryhmä: espanjalaiset

Asiakasryhmän tarpeet:

- majoitustarve varsinkin heinäkuusta syyskuuhun
- henkilökunta puhuu sujuvasti espanjaa, joten voivat asioida omalla kielellään

Miksi valitsevat sinun tuotteesi?

- espanjalaiset tulevat Aurinkorannikolle erityisesti kesälomillaan, joten yrityksen sijainti vaikuttaa ostopäätökseen paljon (lähellä rantaa, liikenneyhteyksiä ja palveluja)
- ei minimiyöpymisvuorokausia (osalla kilpailijoista vähimmäisyöpyminen 2 vrk)

3. Asiakasryhmä: ryhmät (noin 10 – 30 hlö)

Asiakasryhmän tarpeet:

- esimerkiksi koululais-, eläkeläis- ja opiskelijaryhmät tarvitsevat edullista majoitusta

Miksi valitsevat sinun tuotteesi?

- hyvä ryhmälennus
- monta ihmistä voi majoittua samaan huoneeseen lisävuoteiden avulla

4. Asiakasryhmä: reppumatkailijat ja opiskelijat

Asiakasryhmän tarpeet:

- edullista ja helposti varattavaa majoitusta (walk in -asiakkaat)
- lyhyeen tai pitkäaikaiseen oleskeluun (viikon majoitus – 10% hinnasta)

Miksi valitsevat sinun tuotteesi?

- reppumatkailijoiden määrä kasvaa koko ajan, joten edullisia majoitusvaihtoehtoja tarvitaan.
- hostel tarjoaa välillä hyvinkin edullisia tarjouksia
- lähellä liikenneyhteyksiä, joita opiskelijat ja reppumatkailijat käyttävät (juna-asema, valtatie, linja-autoasema)

4 SWOT - ANALYYSI

YRITYKSEN	
Vahvuudet (vahvista) <ul style="list-style-type: none">- sijainti: lähellä rantaa, liikenneyhteyksiä ja muita palveluja- kielitaitoinen (espanja, suomi, englanti, ruotsi) ja osaava henkilökunta- hyvä saavutettavuus: helppo ja yksinkertainen varausjärjestelmä netissä	Heikkoudet (kehitä, korvaa tai poista) <ul style="list-style-type: none">- nuorten yrittäjien tietotaito ei riitäkään- rekrytoinnin mahdollinen epäonnistuminen (väärää henkilövalintoja)- pelko kannattamattomuudesta- sesonkiluonteisuus
YMPÄRISTÖSSÄ JA TULEVAISUUDESSA NÄHTÄVILLÄ OLEVAT	
Mahdollisuudet (käytä) <ul style="list-style-type: none">- yritystoiminnan laajentuminen- majoituskiinteistön osto (alussa vuokralla)- turismin kasvu- palvelujen kehittäminen: ydinpalvelun lisäksi tukipalveluja, lisäpalveluja (esim. teemailtojen järjestämistä hostallilla)- yhteistyö muiden yritysten kanssa, esim. kuljetus- ja ohjelmapalveluyritykset sekä matkatoimistot.	Uhkatekijät (torju tai väistä) <ul style="list-style-type: none">- alhainen myynti (markkinoinnin epäonnistuminen)- työntekijän sitoutumattomuus työtehtäviin- yritys ei pysy mukana kehityksessä- matkailun kysyntä heikentyy Aurinkorannikolla- erilaiset ympäristöuhat: mm. saastuminen, roskaantuminen, ilmastonmuutos- yllättävät kuluerät, esim. remontit

Yrityksen vahvuudet

Yrityksen fyysinen sijainti on erinomainen: hostallilta on noin 200 metriä meren rannalle ja vilkkaalle rantakadulle, jossa on paljon ravintoloita ja turistikauppoja. Keskustaan on matkaa alle kilometri, mutta hostallin vieressä on suurehko tavaratalo. Yrityksen henkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita monella eri kielellä. Markkinoinnissa painotamme näitä kahta vahvuutta. Yritys seuraa ja reagoi heti varausjärjestelmään tulleisiin huonekyselyihin ja -varauksiin.

Yrityksen heikkoudet

Aina nuorten henkilöiden perustaessa yritystä on pelkona se, että heidän tietotaito ei riitäkään. Kokemattomien, aloittavien yrittäjien kannattaa tutustua muihin yrittäjiin, joilta he voivat saada arvokasta tietoa. Myös yrittäjän itse täytyy olla oma-aloitteinen ja ottaa selvää asioista, jottei tule huijatuksi. Rekrytoinnin huolellinen suunnittelu estää yritystä tekemästä väärää henkilövalintoja. Uudet

työntekijät palkataan koeajalle. Yrittäjien täytyy tehdä tarkasti kannattavuuslaskelmia, ottaa selvää kaikista pakollisista maksuista, hinnoitella tuotteensa kannattaviksi ja ”elättää” yritystä taloudellisesti. Matalan sesongin myyntiä piristetään tarjouksilla.

Ympäristössä ja tulevaisuudessa nähtävillä olevat mahdollisuudet

Tulevaisuudessa yritystoiminnan vakiintumisen jälkeen yritys haluaa laajentua, mikäli resurssija on tarpeeksi. Jos majoitustoiminta alkaa tuottaa hyvin ja yritys alkaa saada reilusti voittoa, majoituskiinteistön osto itselle on yksi mahdollisuus (alussa vuokrakiinteistö). Yritys kehittelee ja pohtii koko ajan uusia lisä- ja tukipalvelujen mahdollisuuksia, jotta asiakkaat viihtyisivät entistä paremmin hostallissa. Yritys pyrkii linkittymään ja verkostoitumaan muiden yritysten kanssa, jotta asiakas saisi vaivattomasti ja helposti muita palveluja hostallin kautta.

Ympäristössä ja tulevaisuudessa nähtävillä olevat uhkatekijät

Alhainen myynti johtuu yleensä markkinoinnin epäonnistumisesta. Yrityksen tulee tuoda itseään paljon positiivisesti esille, koska majoitusalan yrityksiä riittää Fuengirolassa. Työntekijöille annetaan vastuuta ja työtehtäviä vaihdellaan välillä jonkin verran, jotta mielenkiinto työtä kohtaan ja samalla sitoutuminen yritykseen jatkuisi. Yritys seuraa matkailualan kehitystä pysyäkseen ajan tasalla. Ympäristöuhkien torjumiseksi ja vähentämiseksi yritys toimii ekologisten ja ympäristöystävällisten arvojen pohjalta. Kiinteistöä huolletaan ja tarkastetaan tasaisin väliajoin, jottei rakennus joudu niin äkkiä remonttikuntoon.

5 TALOUDELLINEN ANALYYSI YRITYKSESTÄ

5.1 Pääoman tarve

+ Koneet	Tietokone, pesukoneet, imurit jne.	3 000	euroa
+ Kalusto	Huoneiden, aulan ja vastaanoton varustus	15 000	euroa
+ Rakennukset	Majoituskiinteistö		euroa
+ Muut investoinnit	Esim. remonttitarvikkeet	2 000	euroa
= INVESTOINNIT YHTEENSÄ		20 000	euroa

INVESTOINTIOHJELMA AJALLE 1.9.2008 – 31.12.2008

KÄYTTÖPÄÄOMA (LIIKEPÄÄOMA)

+ vaihto-omaisuus (tavaravarasto, esim. alkoholijuomat ja virvokkeet, ruoka)	5 000	euroa
+ alkuvaiheen toimintakulut ennen riittävää tulorahoitusta ja alkukassa	3 000	euroa
= KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ	8 000	euroa

PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ (euroa)

+ Investoinnit	20 000	euroa
+ Käyttöpääoman tarve yhteensä	8 000	euroa
= PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ	28 000	euroa

5.2. Rahoitus

RAHAN LÄHTEET

+ Oma pääoma (40 % pääomatarpeesta)	11 200	euroa
+ Vieras pääoma (pankkilaina)	16 800	euroa
+ Avustukset tai tuet tms. (Starttiraha ei ole avustus)		euroa
= RAHOITUS YHTEENSÄ	28 000	euroa

6 KANNATTAVUUS

6.1 Kannattavuuslaskelma (ensimmäiset 12 kk)

Tavoitetulos (nettotulostavoite)	24 000 euroa	
+ lainojen lyhennykset (laina-aika 5 vuotta)	3 360	euroa
+ korot vieraasta pääomasta (n. 5 %)	840	euroa
= KÄYTTÖKATETARVE	28 200	euroa
+ kiinteät kulut:		
työntekijöiden palkat	35 328	euroa
palkkojen sivukulut	8 832	euroa
vuokrat	84 000	euroa
sähkö, vesi	9 600	euroa
auto- ja matkakulut	2 000	euroa
kiinteistökulut (korjaukset ja puhtaanapito)	6 850	euroa
markkinointi ja edustus	2 000	euroa
ostopalvelut (kiinteät)		euroa
yrittäjän eläkevakuutus YEL	3 375	euroa
yrittäjän työttömyysvakuutusmaksu		euroa
vakuutukset	2 000	euroa
muut kulut (esim. toimistotarvikkeet, puhelin)	1 200	euroa
kiinteät kulut yhteensä	155 185	euroa
= KATETUOTTOTARVE	183 385	euroa
+ aine- ja tarvikeostot (n. 5 % livasta)	9 700	euroa
= LIIKEVAIHTO	193 085	euroa
+ arvonlisävero (Espanjassa 16%)	30 894	euroa
= KOKONAISMYYNNTI	223 979	euroa

Liikevaihdon tulee olla vuodessa	193 085 €
Kuukausiliikevaihdon on oltava	16 090 €
Viikkoliikevaihdon on oltava	4 023 €
Liikevaihdon tulee olla päivässä	575 €
Huoneita myytävä päivässä (2hh=46€)	12,5 eli 13 x 2hh/päivä

Yrityksen on myytävä vähintään 13 huonetta päivässä, jotta kannattavuuslaskennan liikevaihdon summa toteutuu. Tällöin hostallin minimikäyttöasteen (13 huonetta/25 kokonaishuonekapasiteetti=52 %) tulee olla 52 prosenttia. Käyttöaste voi olla vähän alle 52 % matalana sesonkina, mutta se kompensoituu korkea sesongin aikaan käyttöasteen ollessa reilusti yli 90 %.

6.2 Tunnusluvut

Käyttökateprosentti	14,6 %
Katetuottoprosentti	95 %
Kriittinen liikevaihto	163 353 €
Varmuusmarginaali	29 732 €
Kriittinen huoneiden käyttöaste	39 %

Hostallin käyttökateprosentin tulee olla noin 15 prosenttia liikevaihdosta. Käyttökateen tulee riittää kattamaan lainojen lyhennykset, korot vieraasta pääomasta ja voittotavoitteen. Katetuottoprosentti tulee olla 95 prosenttia liikevaihdosta. Tällä summalla katetaan kaikki kiinteät kulut ja voittotavoite.

Hostallin kriittisen pisteen eli kriittisen liikevaihdon tulee olla 163 353 € / vuosi, jolloin muuttuvat kustannukset ovat 8 168 € / vuosi. Kriittinen liikevaihto on kuukaudessa 13 613 €. Kriittisellä liikevaihdolla kaikki kustannukset tulevat katetuksi, mutta tulos ei tuota voittoa eikä tappiota.

Varmuusmarginaali kertoo sen euromäärän, jonka liikevaihto voi pienentyä, jotta muuttuvat ja kiinteät kustannukset tulevat katetuksi. Hostallin varmuusmarginaali on 29 732 €.

Tulos ei tuota voittoa eikä tappiota, kun kriittinen huoneiden käyttöaste on 39 %. Tällöin huoneiden keskihintana on 46 €.

Hostallissa on 25 kahden hengen huonetta. Huoneita myydään 1-4 henkilölle. Huoneiden keskihinnaksi on arvioitu 46 €, mutta hinnat voivat vaihdella majoittujien henkilömäärän ja sesonkien mukaan.

Huoneiden hinnat kaudelle 2009 - 2010

HUONEHINNAT	HUONE YHDELLE HENKILÖLLE	2- HENGEN HUONE
tammi – toukokuu (matala sesonki)	30 €	46 €
kesä – heinäkuu	40 €	56 €
elokuu (korkea sesonki)	50 €	64 €
syys – lokakuu	40 €	56 €
marras – joulukuu (matala sesonki)	30 €	46 €

Asiakkailla on aamupalamahdollisuus, mutta se ei sisälly hintaan. Lisävuoteista veloitetaan 15 €/hlö/yö. Jos ryhmässä on 10 – 20 henkilöä, ryhmälennus on 5 %. Jos ryhmän koko on yli 20 henkilöä, ryhmälennus on 10 %. Jos asiakas on vähintään viikon tai pidempään, hostel tarjoaa 10 %:n viikkoalennuksen.

Seuraavassa on kaksi esimerkkiä, joissa olemme laskeneet yrityksen liikevaihdon päivässä käyttöasteiden 100 %, 75 %, 50 % ja 25 % mukaan. Laskuissa on 2hh:n hinnat korkean ja matalan sesongin aikaan.

Korkea sesonki (elokuu), 2hh maksaa 64 €

KÄYTTÖASTE	LIKEVAIHTO € / PÄIVÄ
100 %	1 600 €
75 %	1 200 €
50 %	800 €
25 %	400 €

Matala sesonki (tammi-toukokuu ja marras-joulukuu), 2hh maksaa 46 €

KÄYTTÖASTE	LIKEVAIHTO € / PÄIVÄ
100 %	1 150 €
75 %	863 €
50 %	575 €
25 %	288 €

7 RISKIEN ARVIOINTI JA HALLINTA

Riskit voidaan jaotella karkeasti liiketaloudellisiin riskeihin, vahinkoriskeihin ja henkilöriskeihin. Seuraavaksi luettelemme riskejä, jotka vaikuttavat perustettavan majoitusyrityksen toimintaan Espanjassa. Riskien laajuutta ja todennäköisyyttä arvioimme taulukon (Taulukko 1) avulla.

Taulukko 1. Riskin laajuus ja todennäköisyys (Suominen 2003, 21.)

RISKIN LAAJUUS	TODENNÄKÖISYYS
1= vähäinen riski, < 500 €	4= erittäin harvinainen, 1 kerta/200 v
2= kohtalainen riski, > 2 000 €	3= melko harvinainen, 1 kerta/10 v
3= suuri riski, > 20 000 €	2= suuri, 1 kerta/1 vuosi
4= katastrofiriski < 20 000 €	1= yleinen, useita vuoden aikana

LIIKERISKIT

Riski: asiakkaan maksukyvyttömyys
Riskin laajuus/todennäköisyys: vähäinen riski/yleinen useita vuoden aikana
Miten hallitaan: asiakas maksaa majoituksen ennen yöpymistä, check-in:in yhteydessä.

Riski: markkinoinnin epäonnistuminen
Riskin laajuus/todennäköisyys: suuri riski/melko harvinainen, 1 kerta/10 v
Miten hallitaan: markkinoinnin huolellinen suunnittelu, kohdistaminen oikeisiin asiakassegmentteihin, markkinointiin käytettävä rahoitus oikeassa suhteessa yrityksen kokoon nähden.

Riski: sosiaaliset riskit liittyen yrityksen ulkomaalaiseen johtoon: syrjintää esim. sopimuksien teossa, paikallisten yrittäjien hyväksymättömyys, yrityksen toiminnan vaikeuttaminen, pahimmillaan jopa ilkivalta
Riskin laajuus/todennäköisyys: vähäinen tai kohtalainen laajuus/todennäköisyys yleinen ja useasti vuodessa tai 1 kerta/1 vuosi
Miten hallitaan: Yritys toimii ”maassa maan tavalla” -periaatteella, paikallisen väestön ja yritysten kunnioittaminen sekä huomioonottaminen.

Riski: yritystoiminnan tappiollisuus, velkojen maksukyvyttömyys, henkilökuntaa liikaa tuloihin nähden
Riskin laajuus/todennäköisyys: kohtalainen riski/suuri todennäköisyys, 1 kerta/1 vuosi
Miten hallitaan: budjetointi ja kustannuksien tarkka seuranta, tuottava hinnoittelu, lainojen maksuohjelmassa pysyminen, rekrytoinnin huolellinen suunnittelu

Riski: maailman ja Espanjan tilanteen poliittinen epätasapaino, esim. terrorismi, sota,
Riskin laajuus/todennäköisyys: katastrofiriski/erittäin harvinainen, 1 kerta/200 v
Miten hallitaan: seuraamalla yleisesti maailman ja Espanjan poliittista tilannetta, pysymistä ajan tasalla.

Riski: inflaatiokehitys, hintojen ja valuuttakurssien muutokset, BKT:n kasvuprosentti, verolait, tullit ja muut ulkomaisille yrityksille määrätyt maksut, korkokannan muutokset
Riskin laajuus/todennäköisyys: kohtalainen/suuri, 1 kerta/1 vuosi.
Miten hallitaan: lupien ja verotuksen hoitaminen, Espanjan ja varsinkin Andalusiassa maakunnan markkinataloustilanteen sekä sen kehityksen seuraaminen. Lainaa haettaessa neuvotellaan yritykselle sopivin ja halvin lainakorko

VAHINKORISKIT

Riski: vesivahinko, homevauriot, tulipalo
Riskin laajuus/todennäköisyys: suuri riski/melko harvinainen, 1 kerta/10 v
Miten hallitaan: vakuuttaminen, turvallisuussuunnitelman laatiminen, työntekijöiden perehdyttäminen, palohälyttimet, kiinteistönhuolto ja vuosiremontit

Riski: murto, ilkivalta, rikolliset toiminnot, laitteiden tai koneiden rikkoutuminen
Riskin laajuus/todennäköisyys: vähäinen tai kohtalainen riski/yleinen, useita vuoden aikana tai suuri, 1 kerta/1 vuosi
Miten hallitaan: vakuuttaminen, hälytysjärjestelmä, laitteiden ja koneiden huolellinen säilytys sekä säännöllinen huolto

Riski: sopimus-, riippuvuus- ja keskeytysriskit, kuten esim. sopimusta ei täytetä, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden riippuvuus heikentyy tai loppuu kokonaan, omistajien yhteistyön keskeytyminen tai toimintaympäristön aiheuttama keskeytysriski
Riskin laajuus/todennäköisyys: kohtalainen tai suuri riski/suuri tai melko harvinainen todennäköisyys
Miten hallitaan: aina kirjalliset ja yksityiskohtaiset sopimukset, hyvien välien säilyttäminen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, omistajien keskinäinen sopimus niistä toimenpiteistä, jos yhteistyö keskeytyy, toimintaympäristön seuraaminen.

Riski: ympäristöriskit, kuten esim. kuivuus, vesien ja ilman saastuminen, kuumuus, maanjäristykset
Riskin laajuus/todennäköisyys: katastrofiriski/erittäin harvinainen, 1 kerta/200 v
Miten hallitaan: esimerkillinen toiminta, esim. jätteiden lajittelu, veden säästäminen, ekologisuus ja ympäristöystävällisyys koko yritystoiminnassa.

HENKILÖRISKIT

Riski: Väärät rekrytointivalinnat (ammattitaidoton tai sitoutumaton henkilökunta), henkilöiden väliset ristiriidat

Riskin laajuus/todennäköisyys: kohtalainen riski/suuri todennäköisyys, 1 kerta/1 vuosi

Miten hallitaan: huolellinen ja suunniteltu rekrytointi, palkkaaminen koeajaksi, perehdyttäminen. Yrityksessä pyritään säilyttämään avoin, rehellinen ja toisia kunnioittava ilmapiiri.

Riski: Työntekijän tai yrittäjän pitkäaikainen sairastuminen (esim. burn out) tai työkyvyn menettäminen, kuolema

Riskin laajuus/todennäköisyys: suuri riski/todennäköisyys melko harvinainen, 1 kerta/10 v

Miten hallitaan: työntekijöitä ei kuormiteta liikaa, työntekijöiden hyvinvoinnin vaaliminen, työntekijöiden kannustaminen.

8 TULEVAISUUDEN VISIOT YRITYKSESTÄ

Yritys pyrkii vakiinnuttamaan toimintansa mahdollisimman stabiiliksi markkinoilla ensimmäisten 3 - 5 vuoden aikana. Liiketoiminnan vakiintumisen jälkeen yritys pohtii palvelujen laajentamista monimuotoisemmiksi, kuten esimerkiksi erilaisten oheispalvelujen (mm. järjestetyt kiertoajelut, retkien varaus hostallin kautta) kehittämistä yhteistyössä muiden yritysten kanssa.

Yritys aikoo säilyttää sen alussa määrittelemät arvot, jotka ovat 1) laadun ylläpitäminen ja asiakas-tyytyväisyys 2) tuloksellisuus 3) osaava henkilökunta 4) työntekijöistä huolehtiminen ja 5) toiminnan jatkuva kehittäminen, matkailun trendien seuraaminen.

Yritys haluaa olla tunnettu tulevaisuudessa asiakasystävällisestä, raikkaasta ja rennon ilmapiiriin omaavasta hostallista, jonne turistien on mukava ja helppo tulla majoittumaan aina uudestaan. Alussa yrityksen palveluksessa on omistajien lisäksi neljä henkilöä, eli kaksi vastaanottovirkailijaa ja kaksi kerroshoitajaa. Tulevaisuudessa ja toiminnan vakiintuessa yrityksellä on tarkoituksena lisätä henkilökunnan määrää tarpeen mukaan.

Hostallin käyttöastetavoite korkeasesongin aikoihin on 80 - 100 prosenttia, ja matalasesongin aikaan vähintään yli 60 prosenttia. Yritys on ottanut lainaa, jonka takaisinmaksuaika on viisi vuotta. Lainan maksun jälkeen yrityksen tulisi olla vakaa ja kannattava eli taloudellisesti omilla jaloillaan seisova. Tavoitteena on siis se, että yritys on tuottava ja se selviää lainan maksun jälkeen kaikista kuluistaan ilman vierasta pääomaa.

Yritys seuraa koko ajan matkailun trendejä, jotka näyttävät tulevaisuudessa liittyvän yhä enemmän muun muassa hyvinvointi- ja terveysturismiin, seniori- sekä seikkailumatkailuun. Trendien tunteminen vaikuttaa yrityksen markkinointipäätöksiin.

Tulevaisuudessa 5 - 10 vuoden päästä yritystoiminnan aloittamisesta sillä pitäisi olla jo tietynlainen vakioasiakaskunta ja tunnettavuutta alan markkinoilla. Jos yritys tuottaa hyvin, yritykselle on mahdollista ostaa vuokrakiinteistö itselleen.



ADMINISTRACIÓN
GENERAL
DEL ESTADO

Solicitud de Tarjeta en Régimen
Comunitario.
(Real Decreto 178/2003)

Espacios para sellos
de registros

IMPRESO GRATUITO. PROHIBIDA SU VENTA

(POR FAVOR, NO ESCRIBA EN LOS ESPACIOS SOBREADOS. RELLENELO EN ESPAÑOL
A MÁQUINA O CON BOLÍGRAFO NEGRO Y LETRA DE IMPRENTA)

N.I.E. X - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1) DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE

1^{er} Apellido 2^a Apellido

Nombre Fecha de nacimiento (1)

Lugar de nacimiento Sexo (2) H M Estado civil (2) S C V D

País de nacimiento País de nacionalidad

Nombre del padre Nombre de la madre

Domicilio en España C./Pl. N.º Piso

Tel. Localidad CP Provincia

2) DATOS DEL FAMILIAR QUE DA DERECHO A LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN COMUNITARIO

Apellidos y nombre NIE o DNI

País de nacionalidad Fecha de nacimiento Parentesco

3) DATOS LABORALES (En caso de tratarse de trabajador fronterizo)

Nombre o razón social C.I.F. o N.I.F.

Actividad de la empresa

Ocupación puesto de trabajo

Domicilio N.º Piso

Localidad CP Provincia centro de trabajo

4) RESIDENCIA SUPERIOR A TRES MESES E INFERIOR A UN AÑO

Tiempo de duración de la residencia en España: _____.

5) TARJETA DE RESIDENCIA SOLICITADA (2)

<input type="checkbox"/>	1.- Tarjeta de Residente Comunitario (no lucrativo)	<input type="checkbox"/>	4.- Tarjeta de Residente Comunitario (dcho. a residir con carácter permanente)	<input type="checkbox"/>	7.- Renovación de tarjeta anterior (márquese también con una X el cuadro del 1 al 6 que proceda)
<input type="checkbox"/>	2.- Tarjeta de Residente Comunitario (lucrativo)	<input type="checkbox"/>	5.- Tarjeta de Familiar de Residente Comunitario		
<input type="checkbox"/>	3.- Tarjeta de Residente Comunitario (estudiante)	<input type="checkbox"/>	6.- Trabajadores fronterizos		

6) DOMICILIO A EFECTOS DE NOTIFICACIONES

C/Pl. N.º Piso

Localidad C.P. Provincia

..... de de 200

Firma del solicitante

(1) Rellenar utilizando 2 dígitos para el día, 2 para el mes y 4 para el año y en éste mismo orden; (2) Márquese con X el cuadro que proceda; PRESENTAR ORIGINAL Y UNA COPIA



Podrán residir en España sin necesidad de tarjeta de residencia expedida por las autoridades españolas para tal fin, las siguientes personas que sean titulares de un documento de identidad o un pasaporte nacional válido y en vigor:

- a) Nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea (UE), de otros Estados Parte en el Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo (EEE), o de la Confederación Suiza, que sean trabajadores por cuenta propia o ajena, estudiantes, o beneficiarios del derecho a residir con carácter permanente.
- b) Familiares de las personas del apartado anterior, así como familiares de ciudadanos españoles, siempre que sean nacionales de algún Estado miembro de la UE, o de otro de los Estados Parte en el Acuerdo sobre el EEE, o de la Confederación Suiza.
- c) Los nacionales de los Estados miembros de la UE, de otros Estados Parte en el Acuerdo sobre el EEE, o de la Confederación Suiza, que trabajen en España manteniendo su residencia en el territorio de alguno de esos Estados y al que regresan todos los días o, al menos, una vez por semana.

La solicitud inicial o renovación de la tarjeta de residencia deberá presentarse en la Oficina de Extranjeros, o en su defecto, en la Comisaría de Policía del lugar donde el solicitante pretenda fijar su residencia o donde vaya a realizar la actividad económica o laboral.

1.- DOCUMENTACIÓN A ACOMPAÑAR EN TODO CASO A SU SOLICITUD.

- a) Pasaporte o Tarjeta de Identidad en vigor y fotocopias para compulsar.
- b) Tres fotografías recientes en color, en fondo blanco, tamaño carné.
- c) Cuando sea expresamente requerido, el solicitante deberá aportar un certificado médico acreditativo de su salud.

2.- SOLICITUD DE TARJETA DE RESIDENCIA POR FAMILIARES CON DERECHO A LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN COMUNITARIO.

Además de la documentación señalada en el apartado 1, con la solicitud deberán presentar:

- a) Documento que pruebe el vínculo de parentesco.
- b) Documentación acreditativa de que su familiar reside en España. Se recomienda acompañar fotocopia del DNI, certificado de residencia o tarjeta de residente comunitario del familiar que da derecho a la aplicación del régimen comunitario.
- c) Visado de residencia, o acreditación de encontrarse en alguno de los supuestos del art. 11.3.C), 1º a 10º, del R.D. 178/2003.
- d) Documento que pruebe que el solicitante vive a expensas del familiar que da derecho a la aplicación del régimen comunitario (no aplicable al cónyuge ni a los hijos menores de 21 años).
- e) Los familiares de trabajadores que hubiesen fallecido en España antes de haber adquirido el derecho a residir permanentemente, justificación de alguna de las siguientes circunstancias:
 - 1.- Residencia en España de, al menos, dos años en el momento del fallecimiento.
 - 2.- Que el fallecimiento del trabajador se ha producido como consecuencia de accidente de trabajo o enfermedad profesional
 - 3.- Que el cónyuge superviviente ha sido ciudadano español y ha perdido dicha nacionalidad como consecuencia del matrimonio con el trabajador.

3.- TARJETA DE TRABAJADOR FRONTERIZO.

Además de la documentación señalada en el apartado 1, con la solicitud deberán presentar:

- a) Certificado de residencia en otro Estado.
- b) Documentación sobre su actividad laboral:
 - Si el solicitante desea realizar una actividad laboral por cuenta ajena, copia del contrato de trabajo o certificado de trabajo.
 - Si el solicitante desea realizar una actividad económica por cuenta propia, documentación que acredite que reúne los requisitos y ha solicitado las autorizaciones necesarias para el ejercicio por ciudadanos españoles de dichas actividades, de acuerdo con la legislación española.
 - Si el solicitante desea realizar una actividad de prestación de servicio, certificaciones de las autoridades del país de origen o procedencia que acrediten que se encuentra en posesión de los títulos o diplomas exigidos para dicha actividad y que se encontraba legalmente establecido y ejerciendo habitualmente la actividad en el país de origen o procedencia.
- c) Acreditación de que regresa todos los días o, al menos, una vez por semana al Estado de residencia.

4.- RENOVACIÓN DE TARJETAS.

Con la solicitud deberán presentarse los documentos prevenidos en los apartados anteriores, que acrediten la concurrencia de los requisitos necesarios en el momento, de la presentación, exceptuándose:

- El visado o la acreditación de encontrarse en alguno de los supuestos del art. 11.3.C), 1º a 10º, del R.D. 178/2003.
- El certificado médico, si éste hubiera sido exigido en la solicitud inicial.
- El certificado acreditativo del parentesco, cuando se trate de ascendientes o descendientes.

Los extranjeros gozan en España de los derechos y libertades reconocidos en el Título I de la Constitución española en los términos establecidos en los Tratados Internacionales, en la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, reformada por las Leyes Orgánicas 8/2000, 11/2003 y 14/2003, y en las leyes que regulen el ejercicio de cada uno de ellos. Las normas relativas a los derechos fundamentales de los extranjeros se interpretan de conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con los Tratados y Acuerdos internacionales sobre las mismas materias vigentes en España, sin que pueda alegarse la profesión de creencias religiosas o convicciones ideológicas o culturales de signo diverso para justificar la realización de actos o conductas contrarios a las mismas, encontrándose vinculados los extranjeros que se hallen en España por la normativa penal vigente de idéntica manera que los ciudadanos españoles, normativa que incluye entre otros hechos constitutivos de delitos y castigados con la correspondiente pena a determinar por la Autoridad Judicial, la mutilación genital femenina.



Ayuntamiento de Madrid
Junta Municipal de Distrito

Distrito: _____

ID
JMD-2

SOLICITUD DE LICENCIA
ACTIVIDAD E INSTALACION INOCUA

El firmante cuyos datos personales se indican SOLICITA de esa Junta Municipal le sea concedida la licencia de actividad e instalación inocua cuyas características especifica.
Madrid, _____
Firma del solicitante,

EMPLAZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD
Calle, plaza, etc., y número:

Planta: _____ Número de local: _____

ACTIVIDAD A ESTABLECER

Actividad anterior y referencia del expediente (para modificación o ampliación): _____

DATOS DEL INTERESADO
Nombre/Razón social:
Apellidos:
Domicilio (calle, plaza, etc., y número):
Municipio: _____ Código Postal: _____
DNI/NIF: _____ Teléfono: _____

TIPO DE SOLICITUD

Implantación de nueva actividad
 Ampliación de actividad existente
 Modificación de actividad existente sin cambio de uso
 Modificación de actividad existente con cambio de uso

DOCUMENTACIÓN A AFORTAR (por duplicado)

Planos o croquis de situación
 Planos o croquis acotados de plantas y secciones del local
 Descripción de la actividad, con indicación de accesos, maquinaria e instalaciones
 Valoración de las instalaciones

DATOS DEL REPRESENTANTE
Nombre/Razón social:
Apellidos:
Domicilio (calle, plaza, etc., y número):
Municipio: _____ Código Postal: _____
DNI/NIF: _____ Teléfono: _____

DATOS PARA ENVÍO DE NOTIFICACIONES
Nombre/Razón social:
Apellidos:
Domicilio (calle, plaza, etc., y número):
Municipio: _____ Código Postal: _____ Teléfono: _____

A RELLENAR POR LA ADMINISTRACIÓN

Barrio:
Uso de la actividad:
Clase de uso:
Uso de la actividad anterior:

Documentación: Completa Incompleta
Documentos o información a requerir:

Tipo de establecimiento:
 Principal
 Auxiliar
CNAE:

Petición de informe (indique dependencia):
Texto:

Norma Zonal:

INFORME TÉCNICO: Conceder Denegar No admisión a trámite
Ampliación del Informe Técnico:

Registro

Procedimiento a seguir (sólo para no admisión):

El Técnico Municipal:

ORIGINAL para la Junta

AGM 1101011



Firma del solicitante,

ACCESOS

Por vía pública
 Por calle particular
 A través de portal
 A través de patio

DATOS DE EDIFICACIÓN

PLANTAS	ALTURA (m)	SUPERFICIE (m ²)
Total		

TIPO DE POTENCIA	MEDIDA
Motriz equipos (Caballos C.V.)	
Alumbrado (Kilowatios KW)	
Calorífica (Kilocalorías Keal.)	
Frigorífica (Frigorías Frig.)	

MEDIDAS DE SEGURIDAD

I. Prevención de incendios

Estructuras resistentes al fuego
 Vestibulos de Independencia
 Decoración materiales ignífugos, no tóxicos
 Estanterías metálicas

II. Detección de incendios y control

Detección automática
 Sistemas de localización
 Sistemas de alarma

III. Extinción de incendios

Extintores. Número: _____
 Bocas de incendios. Número: _____
 Sistema automático extinción

IV. Medidas de salvamento

Vías de evacuación y accesos
 Sistemas de señalización
 Alumbrado de emergencia

Distrito	ID JMD-3	HOJA DE CARACTERÍSTICAS ACTIVIDAD E INSTALACION INOCUA
----------	-------------	---

EMPLAZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

Calle, plaz., etc. y número:

Planta: _____ Número de local: _____

ACTIVIDAD A ESTABLECER

VENTILACIÓN	CAPACIDAD
<input type="checkbox"/> Natural	Aforo total _____
<input type="checkbox"/> Forzada	Número de servicios _____
<input type="checkbox"/> Instalaciones generales del edificio	Número de puestos trabajo _____
	Número plazas aparcamiento _____

OTRAS CARACTERÍSTICAS

Instalación eléctrica REBT
 Limitación de la emisión de nivel sonoro
 Insonorización de las fuentes generadoras de ruido
 Otros datos técnicos (especificuelos):

CONDICIONES TÉCNICO-SANITARIAS (PARA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS)

I. De las Dependencias

Sala de ventas: mínimo 24 m²
 Almacén: 10% de la superficie total (mínimo 3 m²)
 Servicios: un lavabo y un retrete, con vestíbulo de separación
 Zona para almacenar material de limpieza y recipientes de basura
 Dependencia separada de vivienda, cocina y comedor

II. Del material de construcción

Pavimentos resistentes al roce, de fácil limpieza y desinfección
 Paredes y techos con materiales resistentes a los lavados
 Mostradores, estanterías, etc., de material inocuo resistente e impermeable

III. Otras condiciones

Agua corriente potable suficiente
 Iluminación con elementos protegidos y adecuada al local
 Aparatos anti-insectos sin empleo de productos químicos

ADM 100048

A RELENAR POR LA ADMINISTRACIÓN

Registro	Deficiencias a subsanar y/o condiciones de mantenimiento:
----------	---

ORIGINAL para la Junta

TASA POR PRESTACION DE SERVICIOS URBANISTICOS



Ayuntamiento de Madrid
 Juntas Municipales de Distrito
 Telf.: 588 00 88

LICENCIA DE ACTIVIDADES

AUTOLIQUIDACION

E INSTALACIONES
 (Instrucciones al dorso.)

INGRESO EXCLUSIVO EN LA CAJA DE MADRID

LA PRESENTE AUTOLIQUIDACION TIENE EL CARACTER DE PROVISIONAL, A RESULTAS DE LA LIQUIDACION DEFINITIVA QUE EN SU CASO SE PRACTICARA POR LA ADMINISTRACION MUNICIPAL.

* Los datos de los espacios sombreados deberán cumplimentarse únicamente en las casillas correspondientes a pie de impreso.

EJEMPLAR PARA LA ADMINISTRACION (EXPEDIENTE)

SUJETO PASIVO (1)	
Nombre y apellidos ó razón social	
Domicilio	Teléfono:
Municipio:	Provincia:
Código Postal	NIF ó CIF:

DATOS DEL REPRESENTANTE (2)	
Nombre y apellidos ó razón social	
Domicilio:	Teléfono:
Municipio:	Provincia:
Código Postal	NIF/DNI ó CIF

DATOS DEL LOCAL (3)				
Circos de actividad ó de la instalación:				
Sitio:	Calle, plaza, etc. y número			
	Planta:	Número de local:	Código Postal:	Código del Distrito Municipal:

LIQUIDACION (4)				
<input type="checkbox"/>	ACTIVIDAD INOCUA	<input type="text"/>	Ptas.	FECHA Y FIRMA DEL SUJETO PASIVO O REPRESENTANTE MADRID, a de de 1996 Fdo.:
<input type="checkbox"/>	ACTIVIDAD CALIFICADA			
1. Por	<input type="text"/> m2 de superficie	<input type="text"/>	Ptas.	
2. Por	<input type="text"/> kw de potencia	<input type="text"/>	Ptas.	
	Cuota total por la actividad calificada (1 + 2)	<input type="text"/>	Ptas.	
	IMPORTE A INGRESAR	<input type="text"/>	ptas.	

Los datos de las siguientes casillas deberán estar cumplimentados al realizar el ingreso en la Caja de Madrid:

EMISOR	REFERENCIA		N.I.F. ó C.I.F.	IMPORTE A INGRESAR	GESTOR	DISTRITO
	ASIGNATURA	NUMERO				
8511	9658	162836 40			02	

ESTE DOCUMENTO NO SERA VALIDO SI LLEVA ENMIENDAS O RASPADURAS O CARECE DE LOS DATOS DE FECHA, IMPORTE Y JUSTIFICACION DEL INGRESO CON CERTIFICACION MECANICA.