

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

[Click here to enter text.](#)

2011

Maria Tainio

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN PERUSTETTAVALLE MAJATALOLLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

10.09.2011 | 42

Hannu Kiviranta

Maria Tainio

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN PERUSTETTAVALLE MAJATALOLLE

Opinnäytetyön aiheena on kuvailla liiketoimintasuunnitelman tekoprosessia. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman eri vaiheita ja niiden merkitystä. Liitteenä on myös kirjoittajan itse laatima liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä yrittäjän apuvälineenä yritystä perustettaessa ja liikeideaa esitettäessä mahdollisille sijoittajille. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan myös laskea, tuleeko yrityksen toiminta olemaan kannattavaa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan myös turismitrendejä niin kansainvälisesti kuin Israelissakin, jonne yirtys perustetaan. Tutkimuksia, tilastotietoja erilaisia artikkeleita on käytetty lähteinä. Käytetyt lähteet ovat pääosin sähköisiä.

ASIASANAT:

Liiketoimintasuunnitelma, majatalo, maaseutumatkailu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management Program

10.09.2011 | 42

Hannu Kiviranta

Maria Tainio

## CREATING A BUSINESS PLAN FOR A GUEST HOUSE

The subject of this thesis is to describe the making process of a business plan. The theory part is about the different steps of creating a business plan and their purpose.. The thesis also includes the complete business plan.

A business plan helps an entrepreneur when establishing a business and also when describing the business idea to the possible investors. With the help of a business plan, the entrepreneur can also estimate if the company would be profitable or not.

This thesis also explores tourism trends internationally and locally in Israel, where the company will be established. Previous research, statistics and various articles have been used as source material . Most of the sources used are electronic.

### KEYWORDS:

Business Plan, Guest House, Rural tourism

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys	7
2.2 Liiketoimintasuunnitelman uskottavuus	8
<b>3 TURISMITRENDEJÄ JA TILASTOJA</b>	<b>9</b>
3.1 Kansainvälisesti	9
3.2 Israelissa	12
<b>4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>14</b>
4.1 Yritysidean esittely	14
4.2 Markkina-analyysi	15
4.3 Kilpailija-analyysi	16
4.4 Yrityksen toiminta-tavat	17
4.4.1 Sijainti	17
4.4.2 Henkilöstö	18
4.4.3 Hinnoittelu	19
4.5 Markkinointisuunnitelma	20
4.6 Taloussuunnitelma	21
4.6.1 Investointilaskelma	21
4.6.2 Kannattavuuslaskelma	23
4.7 Riski-analyysi	25
4.8 Lainsäädännölliset asiat Israelissa	26
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>26</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>28</b>

## LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

## KUVIOT

Kuvio 1. Turismiaktiviteetit

11

## **KÄYTETYT LYHENTEET (TAI) SANASTO**

UNESCO, Unesco

United Nations Educational Scientific and Cultural  
Organisation, YK:n kasvatus-, tiede- ja kulttuurijärjestö

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on uskottavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle majatalolle Israeliin. Majatalon paikaksi on valittu Israel, koska maa on kiinnostava ja siellä on paljon turismia. Kirjoittaja omistaa asunnon maasta ja on aikaisemmin työskennellyt Israelissa majatalossa. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten liiketoimintasuunnitelmasta saa laadittua uskottavan mahdollisia sijoittajia varten. Liiketoimintasuunnitelman teko auttaa kirjoittajaa tutustumaan yrityksen perustamiseen lähemmin ja tarjoaa mahdollisuuden soveltaa ammattikorkeakoulussa opittuja tietoja ja taitoja tehtävän tukena. Kirjoittajalla ei ole vielä esimiestason kokemusta hotellialalta ja siksi hän kokee liiketoimintasuunnitelman laatimisesta olevan hyötyä tulevaisuuden urallaan. Kirjoittaja haluaa tietää, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon yritystä perustaessa, kuten lainsäädäntö, henkilöstön palkkaus, verotus ja yrityksen kannattavuutta mittaavat laskennalliset toimet.

Opinnäytetyössä halutaan tuoda innovatiivisuutta esille ja tuoda alalle jotakin uutta. Kirjoittaja on paljon matkustellut ja asunut ulkomailla ja tarkkaillut eri maiden hotelleja ja niiden eroavaisuuksia. Opinnäytetyössä pyritään yhdistelemään eri kulttuureita tarkkailemalla saatuja havainnoiteja ja selvittää, olisiko näiden havaintojen innoittamana perustettu liiketoiminta kannattavaa.

Tarkoituksena on myös seurata alan trendejä ja tulevia suuntauksia. Asiakas on se, joka tuo yritykseen rahaa. Koko yrityksen voimavarat tulisi suunnata asiakkaan toiveiden täyttämiseksi ja niiden ylittämiseksi, jotta yritys saavuttaisi mainetta. Nykypäivänä ajatellaan, että on vaikeaa olla innovatiivinen, koska kaikkea on jo kokeiltu, mutta kirjoittaja ajattelee, että nykypäivän tekniikka ja moderni yhteiskunta antavat hyvät edellytykset innovatiivisuudelle. Kirjoittaja on huomannut, että ulkomailla hotellit ja ravintolat ovat paljon kehittyneempiä sekä teknologisesti että innovatiivisestikin kuin Suomessa. Tarkoituksena ei ole luoda huipputeknologista hotellia, vaan majatalo joka vastaisi Israelissa vierailevien turistien ja israelilaisten odotuksiin ja loisi edellytyksiä elämyksiin.

Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan tulevaisuudessa käyttämään yrityksen perustamisen apuvälineenä.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

### 2.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys

Mahdolliset sijoittajat jotka ovat kiinnostuneita sijoittamaan yritykseen, haluavat usein nähdä yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Uskottava liiketoimintasuunnitelma ei ole pelkästään kertomus siitä, mitä yritys tekee, vaan sen tulisi olla myyvä sekä yrittäjän että yrityksen kannalta. Sen tulisi vakuuttaa mahdollinen sijoittaja siitä, että yrittäjällä on kykyjä, jotka takaavat yrityksen menestyksen pitkällä aikatahtimella. Yksityiskohtainen liiketoimintasuunnitelma on 25-35 sivua pitkä, sisältäen rahoituslaskelman jopa 3-5 vuodelle, yksityiskohtaisen tuotekuvauksen ja paljon markkinointitietoa. Sijoittajia varten on hyvä laatia tiivistelmä liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmässä tulisi näkyä yrityksen strategia, johtokunta, markkinat, tuotteet tai palvelut, markkinointisuunnitelma sekä rahoituslaskelma. Hyvä liiketoimintasuunnitelma saa sijoittajan kiinnostumaan yrityksestä. (The Right Business Plan for the Job, David E. Gumpert, 2008 ).

Yrittäjät näkevät usein liiketoimintasuunnitelman laatimisen pelkästään byrokraattisena vastuuna. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma voi kuitenkin toimia myös oppimisvälineenä, joka auttaa yrittäjää valitsemaan oikeat toimintatavat yritykseensä. Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi käydä ilmi selkeät ja tarkat tavoitteet niin pitkällä kuin lyhyellä aikatahtimelläkin. Siitä tulisi käydä ilmi yrityksen strateginen suunnitelma ja sen kontrollointisuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan kirjoittaa virstaanpylväitä pitkällä ja lyhyellä aikatahtimella. (The business plan as a learning-oriented tool for small/medium enterprises: a business simulation approach, Carmine Bianchi, Graham Winch & Colin Grey, 1998, 1)

Ennen kuin liiketoimintasuunnitelmaa aloitetaan laatia, tulee hankkia tietoa. Hankitun tiedon luotettavuus sanelee usein sen, kuinka hyvin asiat alkavat yritystä perustettaessa sujumaan. Mikäli esimerkiksi markkinoista löytyy paljon tietoa, yrityksen kannattavuuden arvioiminen on helpompaa. Liiketoimintasuunnitelman tulee perustua mahdollisimman paljon tutkittuun tietoon, ei luuloon tai uskomuksiin. Jos liiketoimintasuunnitelmassa käytetään olettamuksia, tulisi varmistaa, että niitä on mahdollista toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelma voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin osiin; yrityksen perustajan edellytyksiin liittyvät asiat, yrityshankkeen toteutumiskelpoisuuteen ja toimintamalliin liittyvät asiat, sekä asiat, jotka liittyvät edelläolevien tekijöiden yhteensopivuuteen. (Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen, Seppo Hoffren, 1998.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla arvioidaan yrittäjän edellytykset yrittäjyyteen ja määritellään yritystoiminnalle keinot ja tavoitteet. Sen avulla kuvataan myös toimintaympäristöä, tehdään riskianalyysi ja mietitään keinoja niiden välttämiseksi, ennakoidaan tuottoja ja kustannuksia, sekä arvioidaan resurssitarpeita, kuten henkilökuntaa ja rahoitusta. (Liiketoimintasuunnitelma, Yrityskonsultointi Jonescon Ky.)

## 2.1 Liiketoimintasuunnitelman uskottavuus

Jotta sijoittajat saadaan rahoittamaan yritystä, tulee osata vastata heidän tärkeimpiin kysymyksiinsä ja huolenaiheisiinsa. Seuraavana on lueteltu kysymyksiä, joihin hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisi vastata. Mikä ongelma korjataan? Minkä takia juuri tämä yritys voi ratkaista ongelmia ja minkä avulla? Minkä takia juuri tämä johtotiimi on oikea johtamaan yritystä? Minkä takia yritys on valinnut tämän toimialan? Millainen on yrityksen strategia? Mikä tekee yrityksestä kannattavan? Miten yritys uskoo saavansa asiakkaita ja millä perusteella? Miten yritys viestittää asiakkailleen? Onko yrityksessä markkinointi-



ja myyntiosaamista? Mitä yritys tietää kilpailijoistaan? Mitkä ovat riskit? Millaisiin voittomarginaaleihin tähdätään? Kuinka realistinen on yrityksen lanseeraus-strategia? (The Right Business Plan for the Job, David E. Gumpert, 2008)

### **3 TURISMITRENDEJÄ JA TILASTOJA**

#### **3.1 Kansainvälisesti**

Turismi on dynaamista ja muuttuu alati turistien mielenkiinnon, markkinoiden suunnan, politiikan, valuutan, sosiologisten ja kulttuurillisten aspektien mukaan. Viimeisen 50 vuoden aikana turismi on lisääntynyt kaukaisissa paikoissa ja maaseudulla. Länsimaisten ihmisten rikastuessa heillä on varaa maksaa matkustamisesta myös kauas. Turistit haluavat kokemuksia jotka eroavat heidän elinympäristöstään ja haluavat kokea perinteistä kulttuuria erityyppisissä paikoissa kuin mistä he ovat kotoisin. Turismimarkkinointi on käyttänyt tätä hyödykseen ja alkanut markkinoida muunmuassa ekoturismia, seikkailuturismia ja kulttuuriystävällistä turismia. Ekoturismin ja seikkailuturismin markkinoinnissa on tyypillistä, että turistin annetaan ymmärtää markkinoitavan kohteen olevan sellainen, että sinne ei kaikilla turisteilla ole mahdollisuutta päästä. Kohteen imago kaukaisena, vaikeasti tavoitettavan kohteena saattaa olla tärkeä aspekti tarkasteltaessa sen potentiaalisuutta turismikohteena. Myös mentaaliset ja hengelliset uskomukset vaikuttavat kohteen vetovoimaisuuteen. Esimerkiksi kohteen imago voi olla ”villi” tai sitä voidaan pitää hengellisen uudistumisen paikkana. (Tourism in frontier areas, Shaul Krakover, Y. Gradus, 2010)

Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat hotelli asiakkaan ostopäätökseen, ovat huoneissa olevat tuotteet. Asiakkaat kertovat arvostavansa myös ilmaista pullovetä ja ilmaista langatonta internet-yhteyttä hotellihuoneissaan. Sosiaalisen median käyttö

matkailussa kasvaa. Kyselyn mukaan Tripadvisoria pidettiin lähteenä joka vaikuttaa eniten siihen, minkä hotellin asiakas valitsee. Seuraavaksi eniten ostopäätökseen vaikutti perheen ja ystävien kertomukset.

Sosiaalisen median käytön lisääntyminen on avannut uudenlaisen mahdollisuuden kommunikointiin asiakkaan ja hotellin välillä. Saksalaisista 31 %, italialaisista 26 % ja espanjalaisista 31 % kertoivat etsivänsä Facebookista ja Twitteristä tietoa ja kommentteja hotellista ennenkuin tekevät ostopäätöksen. Vain 10 % hotelleista kuitenkin oletti sosiaalisesta mediasta etsityn tiedon vaikuttavan asiakkaan ostopäätökseen.

Suurin osa hotelleista odottaa hidasta toipumista lamasta. 86 % hotelleista odottaa kasvua vuodelle 2011 ainakin Euroopassa. Kasvua odotetaan tapahtuvan 1% ja 5% välillä. (Travel trends 2011. Hotel industry magazine)

Matkailun eri muodot ja tasot:

Lähestymistapa	Perinteinen matkailu	Uudet matkailumuodot
Turismimuodot	- "Sun, sea & sand" - turismi	Vaihtoehtoiset matkailumuodot  - Agroturismi - Ekoturismi - Kulttuuri - Vaellus - Luonto
	- Vuoristo (talvi) matkailu	Erikoismatkailu  - Kokous - Liikematkailu - Meri - Hengellinen - Terveys/ kylpylä - Oppimis - Urheilu - Seikkailu
Organisaatiomalli	- Massaturismi - Yksinmatkustavat - Sosiaalinenmatkailu - Kakkosasunnon omistajat	- Pienet turistiryhmät - Yksinmatkustavat - Sosiaalinen matkailu
Turistien käyttäytyminen	- Välinpitämätön - Korkea kuluttaminen (resurssien ehtyminen)	- Vastuullisuus - Resurssien kohtuullinen käyttö
Turismiaktiiviteeti n taso	- Ei kestäväkehityksen arvoja noudattavaa matkailua	- Vihreä turismi - Ekonomisesti kestäväkehityksen arvoja noudattavaa matkailua

Kuvio 1: Matkailun eri muodot ja tasot (Global SWOT-analysis. Toureg project, 39)

### 3.2 Israelissa ja Negevin autiomaassa

Lähivuosina Israeliin odotetaan tuhansia uusia hotellihuoneita, kaupunkifestivaaleja, turismikohteita ja ehkä jopa toista kansainvälistä lentokenttää. Israelissa vieraili 3.45 miljoonaa turistia vuonna 2010, joka oli 25% enemmän kuin vuonna 2009. Vaikka Israelin naapurimaiden levottomuuksista johtuen niiden vierailijamäärä on laskenut, Israelin vierailijamäärät ovat pysyneet tasaisina. Israelin pääministeri Benjamin Netanyahuun mukaan Israeliin tulisi saada enemmän turisteja kuin Israelissa on asukkaita. Israelin turismiministerin Stas Misezhnikovin mukaan käynnissä on rekrytointiprojekti hotelli-alalle ja 10 000 uuta hotellihuonetta rakennetaan, jotta vuonna 2011 voidaan vastaanottaa jopa miljoona turistia enemmän kuin vuonna 2010. Israelin valtio on myös tuuplannut hotellien remontointiin tarkoitetun budjetin. Yksi kohteista, joiden parantamiseen käytettiin eniten rahaa, on Negevin autiomaan. Tel-Aviv oli Lonely Planetin Top 10 kaupunkien listalla kolmannella sijalla vuonna 2011. Tel-Avivin ranta oli myös National Geographic-lehden Top 10 rantakohteiden listalla. (Israel pours money to the tourism industry as tourism climbs. Abigail Klein Leichman, 2011)

Negevin autiomaan turismi on myös kovassa kasvussa. Turistit voivat vierailla muinaisissa sekä moderneissa kohteissa. (Tourism is booming in the Negev desert. Israel21C, 2011). Negevin autiomaassa sijaitsee paljon UNESCON maailman perintökohteita, kuten Mamshitin rauniokaupunki, Masadan autiomaalinnostus sekä ikivanha kauppiaiden käyttämä Spice Road eli Maustetie. Negevissä sijaitsee myös maailmankuulu Kuollutmeri.

Asiakkaiden mielikuvaan Israelin Negevin autiomaasta saattaa vaikuttaa se, että aluetta käytetään sotavoimien harjoittelupaikkana. Myöskin Maustetie joka kulkee Negevin halki sekä raamatun kertomukset Negevistä vaikuttavat turistin mielikuviin. (Tourism in frontier areas. Shaul Krakover & Yehuda Grakus, 2010).

Negevin autiomaan turismin kehittämisstrategiassa tähdätään kestäväen kehityksen mukaiseen turismiin alueella. Israelin alueellisen yhteistyön ministeriön tekemä projekti nimeltä ISR keskittyy vanhaan kauppiaiden käyttämään Maustetiehen (Unesco.), joka kulkee Negevin halki, sekä Negevissä sijaitsevan Yeruhamin kaupungin kehittämiseen. UNESCO on myös tunnustanut ISR projektin ”international landmark heritage”-projektiksi. Tavoitteena on kasvattaa turismia Negevin alueella ja kohentaa Negevin kaupunkien taloudellista tilaa. (Sustainable tourism development in the Israeli Negev Desert, Reichel, A.; Uriely, N. 2003).

Ekoturismi Negevin alueella on kasvussa. Vihreä majoitus, pyöräily- ja vaellusmaastot, lintujen tarkkailu sekä ekologiset opintomatkat ovat suosittuja. Israelin turismiministerin Stas Mizezhnikovin mukaan Israelin turismin vihreyttäminen on tämän hetken prioriteetti. Israelin turismiministeriö aikoo rakentaa yli 3000 mailia pyöräilytietä. Tämän uskotaan houkuttelevan paljon pyöräileviä matkailijoita Israeliin. (Israel21c).

The central bureau of statistics Israel:n mukaan vuonna 2009 keskimääräinen huonekäyttöaste Israelin maaseutumatkailuhotelleissa oli noin 22,6 prosenttia. Suomalaisia turisteja vieraili Israelissa 17 800 vuonna 2009. (Statistical abstract of Israel, CBS.)

Vuonna 2009 Israelin Matkailuministeriön mukaan 54 prosenttia 2,7 miljoonasta Israelin vierailijoista oli kristittyjä. Tuottoa matkailusta vuonna 2009 syntyi 3,3 miljardia dollaria. Vuonna 2010 matkailu muodosti 6,4% maan bruttokansantuotteesta. Vientitulojen kansainvälisiltä vierailijoilta ja matkailutuotteilta odotetaan olevan 6,5% kokonaisviennistä (US 4,8 miljardia dollaria) vuonna 2010. Matkailualan investointien arvioidaan olevan 2,3 miljardia Yhdysvaltojen dollaria tai 7,6% kokonaisinvestointimäärästä vuonna 2010. Israelin matkailu- ja turismitalous on rankattu 181:n WTTC:n arvioiman maan joukossa sijalle 51. (Tourism in Israel, Wikipedia)

Juutalaisten kansallinen rahasto esitteli vuonna 2005 Blueprint Negevin. Kuudensadan miljoonan dollarin hankkeen tavoitteena on houkutella 500.000

uutta uudisasukasta Negeviin ja rakentaa uusia siirtokuntia. Projektin tarkoituksena on lisätä 250 000 uutta asukasta Negeviin vuoteen 2013 mennessä, parantaa liikenneinfrastruktuuria, lisätä yrityksiä ja työpaikkoja, säilyttää vesivaroja ja suojella ympäristöä. Suunnitelmaan kuuluu myös keinotekoisien aavikkojen, uimahallien ja golf-kenttien rakentaminen. (Negev, Wikipedia.).

## **4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

### **4.1 YRITYSIDEAN ESITTELY**

Yritysideaa voidaan kuvailla erilaisin tavoin. Esittelyssä tulee kuitenkin käydä ilmi, mikä on yrityksen asiakkaalle tarjoama tarve tai hyöty ja minkä takia asiakas mahdollisesti tarvitsee ja ostaa palveluita tai tuotteita yrityksestä. Myös yrityksen kohdesegmentti tulee olla määritelty. Yrityksen palvelut ja tuotteet tulee esitellä ja sen imagoa kuvailla. Imago kertoo, miksi asiakas ostaa tuotteita tai palveluita juuri tästä yrityksestä. Yrityksen tapa toimia sekä yrityksen resurssit esitellään myös tässä osiossa. Resurssit voidaan jakaa kolmeen eri osaan; fyysiset, taloudelliset ja henkiset. Fyysisillä resursseilla, eli voimavaroilla, tarkoitetaan esimerkiksi tiloja, laitteita ja oikeuksia. Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan varoja, velkoja ja vakuuksia ja henkisillä resursseilla viitataan yrittäjään, osaamiseen, henkilöstöön ja motivaation.

Yrityksellä tulee olla jonkinlainen visio, eli tavoitteet tulevaisuuden liiketoiminnalle. Vision tulisi olla uskottava ja realistinen. (Liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle yritykselle, Seppo Hoffren, 1998).

## 4.2 MARKKINA-ANALYYSI

Parhainkin liike-idea jää kannattamattomaksi, ellei sillä ole ostajia. Markkina-analyysi tarkoittaa kohdemarkkinoiden tutkimista. Ensimmäinen askel on kohdemarkkinoiden valinta. Markkinoita voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin ja niistä valita ne, joille yritys aikoo myydä tuotteitaan tai palvelujaan. Markkina-analyysin tarkoituksena on selvittää, keitä ovat ne ihmiset jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita ostamaan yritykseltä, kuinka paljon heitä on ja kuinka paljon he olisivat kiinnostuneita ostamaan. Kun on kerätty tietoa mahdollisista markkinoista, valitaan niistä sopivimmat. Kohderyhmää valittaessa on syytä selvittää ainakin heidän ikä, sukupuoli, asuinpaikka, perhestrukturi, tulot, ammatti, elämäntavat, vapaa-ajan harrastukset ja motivaation lähteet.

Kilpailijoita tarkkailemalla saadaan tietoa mahdollisista kohderyhmistä. Voidaan selvittää jos jokin muu yritys myy samankaltaisia tuotteita tai palveluita ja millainen heidän segmenttinsä on. Internetistä löytyy paljon статистиikkaa, jota voi käyttää hyödyksi laadittaessa markkina-analyysia. Edellä mainittuja tietolähteitä kutsutaan toissijaisiksi tietolähteiksi, koska joku muu kuin niiden käyttäjä on ne laatinut. Ensisijaiseksi tiedonlähteeksi kutsutaan tietoa, jonka esimerkiksi yrittäjä itse on kerännyt tekemällä markkinointitutkimusta. Mikäli halutaan tehdä itse markkinointitutkimusta voidaan apuna käyttää esimerkiksi erilaisia kyselyitä. (How to write a business plan, Susan Ward.)

Markkinoiden tuottavuuteen vaikuttaa muunmuassa ostovoima, jakeluvoima, mahdolliset esteet markkinoille tuloon, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka sekä kilpailun taso alalla. Tulee selvittää markkinoilla olevien muiden palveluiden ja tuotteiden hinta-taso, jotta voidaan päättää mihin kohtaan yritys asemoi itsensä. Tulee myös päättää millaisia jakelukanavia käytetään. Markkinoiden trendejä on syytä seurata intensiivisesti koska trendit saattavat usein alulle uusia mahdollisuuksia ja uhkia. (Market Analysis, NetMBA)

### 4.3 KILPAILIJA-ANALYYSI

Yrityksen tulee olla tietoinen kilpailijoidensa strategioista. Kilpailija-analyysin tulee sisältää tietoa kilpailijoista sekä tätä tietoa käyttämällä laadittuja arvioita kilpailijoiden käyttäytymisestä. Kilpailija-analyysin tavoitteena on ymmärtää keiden kilpailijoiden kanssa kilpaillaan, kilpailijoiden strategiat ja suunnitelmat, miten kilpailijat mahdollisesti suhtautuvat yritykseen ja sen tekoihin ja miten voidaan vaikuttaa kilpailijoiden käyttäytymiseen niin, että se vaikuttaa suunnitellun yrityksen hyödyksi. Kilpailijoiden tavoitteet, oletukset, strategiat, kapasiteetti ja kyvyt tulee selvittää. Tavoitteet ja oletukset ovat niitä asioita, jonka mukaan kilpailijat toimivat. Kapasiteetti ja kyvyt kertovat siitä, mihin kaikkeen kilpailijat pystyvät. Kilpailija-analyysissä tulee käsitellä jo alalla toimivat kilpailijat, mutta myös mahdolliset uudet kilpailijat. Kilpailijoiden strategian selvittämiseksi voidaan tarkkailla esimerkiksi lehdistötiedotteita, johdon lausuntoja, vuosikatsauksia ja haastatteluja. Kannattaa myös tarkkailla mihin kilpailija käyttää rahaansa. Esimerkiksi kilpailijoiden sijoitukset, promootiokampanjat, strategiset yhteistyökumppanuudet sekä yhdistymiset kertovat heidän tavoitteistaan.

Kilpailijoiden tavoitteiden tunteminen on tärkeää, koska näin voidaan ennustaa miten he suhtautuvat muihin kilpailijoihin. Kilpailijoiden tavoitteet eivät välttämättä ole aina suoranaisesti rahallisia. Esimerkiksi jotkut pyrkivät kasvattamaan markkina-osuuttaan, lisäämään asiakkaitaan tai saavuttamaan teknologisen etulyöntiaseman.

Kilpailijoiden olettamusten tarkkailu on myös hyödyllistä. Olettamuksilla tarkoitetaan heidän ajatuksiaan yrityksestään ja alasta. Esimerkiksi jos kilpailijat ovat lanseeranneet uuden tuotteen joka ei ole osoittautunut onnistuneeksi, he voivat olettaa että tuotteelle ei ole markkinarakoa. Tällaiset oletukset eivät ole aina todenmukaisia ja voivat osoittautua mahdollisuuksiksi suunnitellulle yritykselle. Kilpailijat eivät välttämättä ota uutta yritystä vakavasti, jos he



ajattelevat yrityksen suuntautuvan markkinoille, joita ei ole, eivätkä lähde kilpailuun mukaan.

Kilpailijoiden strategia kertoo siitä, miten he haluaisivat vastata kilpailuun ja heidän resurssinsa siitä, miten hyvin he voivat siihen todellisuudessa vastata. Kilpailijoista on hyvä laatia SWOT-analyysit, joissa tulee esille niiden heikkoudet ja vahvuudet. Joillakin kilpailijoilla on myös paremmat valmiudet toimia esimerkiksi uusien trendien mukaisesti kuin toisilla. Kilpailijoiden kyvyt muuttumiseen on hyvä näinollen arvioida. (Competitor Analysis, NetMBA)

Kilpailija-analyysin voi aloittaa kirjoittamalla tiedot kilpailijoista ja sen jälkeen kertomalla, mikä on oman yrityksen kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Sijoittajat tulee saada vakuuttuneeksi, että yrityksellä on selkeä ja tarkka suunnitelma siitä, miten kilpailla onnistuneesti. (Writing the business plan: Section 4, Susan Ward)

Yrityksen tulee tietää mihin kohtaan markkinoilla se sijoittuu ja millaisia sen tuotteet ja palvelut ovat kilpailijoihin verrattuna. ( Strategy Implementation, Business planning.ws ).

## **4.4 YRITYKSEN TOIMINTATAVAT**

### **4.4.1 SIJAINTI**

Hotelli- ja ravintola-alalla yrityksen sijainti on ensiarvoisen tärkeää. Sijainnin valintaa tulee perustella ja kertoa, mitkä asiat houkuttelivat yrittäjän juuri tälle alueelle. On syytä kuvailla myös liikenneyhteyksiä sekä kilpailua alueella. (Business Plan Location Analysis: Parts of a Business Plan, more Business.com TM, 2006 ).

Hyvällä paikalla sijaitseva majatalo on hyvien liikenneyhteyksien päässä ja on alueella joka on ympärivuotinen turistikohde. Kannattaa ottaa selvää alueen verotus-tasosta ennenkuin ostaa kiinteistöä, koska se vaikuttaa suoraan esimerkiksi huonehintoihin. (Developing a B&B business plan, Robert D. Puchanan & Robert D. Espeseth ).

#### **4.4.2 HENKILÖSTÖ**

Liiketoimintasuunnitelman henkilöstöä käsittelevässä osassa on hyvä ainakin esitellä suunniteltu organisaatiokaavio. Lisäksi johtohenkilöiden taustatiedot ja kyvyt kannattaa eritellä. Aina henkilöstöä ei ole vielä esittää, kun liiketoimintasuunnitelmaa esitellään. Silloin on esitettävä henkilöstöstruktuurin mahdolliset heikkoudet ja puutteet ja esittää suunnitelma, kuinka niiden kanssa edetään. (Personnel and Business Plans: Making the most of Your Management Team, Tim Berry, 1999).

Monissa yrityksissä henkilöstö- ja henkilöstösivukulut muodostavat suurimman osan yrityksen kuluista. Tulee miettiä tarkkaan, kuinka paljon henkilöstöä yritys tarvitsee ja milloin sitä tarvitaan. Myyntejä ennustamalla voidaan arvioida, kuinka paljon henkilöstöä minäkin aikana tarvitaan. Promootiosuunnitelman tulee täsmätä henkilöstösuunnitelman kanssa. Jos esimerkiksi aiotaan myydä paljon myynninedistämiskampanjoihin tukeutuen, tarvitaan paljon henkilöstöä. Henkilöstökuluja laskettaessa omistajan saamaa palkkaa yrityksestä ei lasketa mukaan. (Personnel Plan, Masterplans MP).

Henkilöstökuluja laskettaessa otetaan huomioon henkilöstön palkat, lomarahat, sairaslomakorvaukset, vakuutusmaksut, koulutus, verot ja muut kustannukset. (The People Behind the Plan, Tim Berry.)

#### **4.4.3 HINNOITTELU**

Hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Hinnoittelun tulisi olla yritys- ja tuoteimagon mukaista. Hintataso kannattaa suunnitella huolellisesti, koska esimerkiksi hintaa on tulevaisuudessa vaikeampi lähteä nostamaan kuin laskemaan. Hinnaston tulisi olla selkeä, koska asiakas haluaa mahdollisimman nopeasti selvittää tuotteiden tai palveluiden sisällön ja hinnan. Yrittäjän kannattaa hintatasoa suunnitellessaan ottaa huomioon erilaisia asioita, kuten kuinka paljon tuotteesta halutaan katetta. Paremmalla katteella ei tarvitse myydä tuotetta niin paljon, jotta yritys pysyy kannattavana kuin pienemmällä katteella. Pienellä katteella myyntivolyymien tulee olla suurempi kuin suurella katteella myynnillä. Samalla myynnillä kuin suuremmalla katteella voi lopputulos olla vähäisempi. Hinnoittelussa voidaan käyttää erilaisia apukeinoja, kuten tutustumistarjouksia, sopimushintaa, pilottiasiakkuutta, nopean tilaajan tarjouksia sekä tiettyyn ajankohtaan (esimerkiksi aikaan, jolloin ei ole paljon asiakkaita) ajoittuvia tarjouksia. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kiinteiden kustannusten määrä ja kokonaisajankäyttö, jota tuotteen tai palvelun valmistamiseen tai tarjoamiseen on käytetty.

Yrittäjän tulisi ensin selvittää markkinahinnat eli markkinoilla oleva yleinen hintataso. Yrittäjän tulisi myös selvittää yrityksen eri segmenttien taso ja niiden maksuhalukkuus ja -kyky. Kate tulee laskea huolella, jotta yritys myy tuotteitaan kannattavasti. Jos yrittäjä havaitsee tarvetta hintakilpailuun, apuna voi käyttää erilaisia hinnoittelutyökaluja, kuten sopimus- ja alennushintoja. Yrittäjän ei tulisi perustaa hinnoittelua omaan maksukykyynsä, vaan nimenomaan asiakkaiden maksukykyyn ja halukuuteen. Jos jokin tuote ei myy hyvin, se tulisi karsia valikoimasta. Yrittäjä voi myös tarjota erilaisia oheistuotteita ja -palveluita, hinnasto- ja pakettitarjouksia. ( Perustamisopas alkavalle yrittäjälle, Uusyrittäjäkeskukset Suomi ).

Hinnoittelustrategiat voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin. Kermankuorintastrategiaa voidaan käyttää jos yrityksen tuotteet tai palvelut ovat erilaisia kuin kilpailijoilla ja korkeampi hinta on perusteltu. Asettamalla korkeat hinnat yritys tuottaa paljon rahaa lyhyessä ajassa, mutta markkinoiden

johtoasemaa ei tavoiteta. Jos halutaan kontrolloida markkinoita myymällä tuotteita tai palveluja edullisesti käytetään markkinapenetraatiostrategiaa. Yritys ei tuota välittömästi paljon, mutta myyntivolumi saadaan kasvamaan. Yritys voi myös hinnoitella tuotteensa kilpailijoiden hintojen perusteella, eli asettamalla tuotteilleen tai palveluilleen saman hinnan kuin kilpailijansa. (Marketing Plan, Business Resource Software, Inc.)

Huonehintaan vaikuttaa kokonaiskustannukset, mutta myös se, miten yritys asemoi itsensä arvollisesti ja millaisen elämyksen asiakas oleskelustaan saa.

#### **4.5 MARKKINOINTISUUNNITELMA**

Yrityksen kannattaa keskittyä yhteen markkinointistrategiaan. Hintajohtostrategiassa yritys myy yhtä laadukkaita tuotteita kuin kilpailijat mutta edullisemmalla hinnalla. Erilaistumis-strategiassa yritys myy tuotetta tai palvelua, joka on uniikki ja erilainen kuin muilla alan yrityksillä. Yritys voi painottaa brändin imagoa, edistyksellistä teknologiaa, parempia ominaisuuksia, parempaa palvelua tai esimerkiksi vahvaa jakelusysteemiä. Yritys voi myös kohdistaa tuotteita tai palveluitaan vain tietylle segmentille tavalla, joihin muut kilpailijat eivät kykene. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinat ovat pienemmät kuin muilla kilpailijoilla, mutta koska kilpailua ei ole paljon, yritys voi saada hyvän katteen myynnistään.

Promootiossa voidaan käyttää push- tai pull-strategiaa. Push-strategiassa yritys työntää tuotteen jo olemassa oleville markkinoille. Yleensä apuna käytetään myynninedistämiskampanjoita, kuten myyntiä alennetuilla hinnoilla. Pull-strategiassa yritys luo kysyntää tuotteille ja on yhteydessä suoraan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjiin.

Mainonnassa voidaan käyttää erilaisia keinoja. Mikäli markkinoilla on paljon samanlaisia tuotteita, voidaan tuotteen ominaisuuksia verrata muiden tuotteiden

ominaisuuksiin. Jos tuotetta ei haluta verrata muihin, voidaan korostaa tuotteen tarjoamaa hyötyä asiakkaille. Tuotetta voidaan markkinoida osana tuoteperhettä. Tällöin tuoteperheen käytön tulee tarjota asiakkaalle suurempaa hyötyä kuin jos hän ostaisi tuotteen yksittäisenä. Mikäli yrityksen tarjonta ja asiakaskunta on laajaa, on usein tehokkaampaa markkinoida enemmän yrityksen nimeä kuin yksittäistä tuotetta.

Yritys voi käyttää tuotteen levittämisessä välikäsiä, kuten esimerkiksi matkatoimistoja. Käyttämällä välikäsiä tavoitetaan suuri yleisö, mutta yrityksen kontrolli esimerkiksi myynnin ja yrityksestä kerrottavan informaation suhteen heikkenee.

Yritys voi saavuttaa mainetta maksamalla mainostilasta esimerkiksi lehdessä tai televisiossa. Mainonta ei kuitenkaan aina ole maksettua mainontaa. Esimerkiksi PR-suhteita ylläpitämällä yritys voi päästä lehden otsikoihin ja siten saavuttaa julkisuutta. (Marketing Plan, Business Resource Software, Inc.).

## **4.6 TALOUSSUUNNITELMA**

### **4.6.1 INVESTOINTILASKELMA**

Investointikuluihin lasketaan kaikki ne kulut, jotka joudutaan maksamaan ennen yrityksen toiminnan aloittamista. Rahaa tulee löytyä niin paljon kuin sitä tarvitaan. Yrittäjän tulee myös ottaa huomioon kustannusylitysvaraus odottamattomien menojen varalle. Investoinnit kannattaa laskea yläkanttiin, koska niillä on usein taipumus ylittyä. Koneita ja laitteita voi ostaa esimerkiksi hotelliin myös käytettynä ja näin voidaan säästää investointi-kuluissa.

Lähes kaikki yritykset tarvitsevat käyttöpääomaa. Käyttöpääoman tarve voidaan laskea seuraavanlaisesti:

+ raaka-aine varastot

+ valmistus

- + valmistevarasto
- + myyntisaamiset
- +/- ennakkoisaamiset
- ostovelat
- = Käyttöpääoma

Yrittäjä voi sijoittaa itse rahaa yritykseensä tai hakea vierasta rahoitusta. Vierasta rahoitusta myöntävät tavallisimmin luoton-antajat, kuten pankit, vakuutusyhtiöt, erityisluottolaitokset ja rahoitusyhtiöt. Lisäksi yritykset voivat saada esimerkiksi valtiolta tai kunnalta erilaisia yritystukia. Luotonantajat varmistavat saatavansa takaisinsaannin vakuuksien avulla. Vakaudet voivat olla joko henkilö- tai reaalivakuuksia. Henkilövakuudet voivat olla henkilötakauksia, joissa yksi henkilö sitoutuu maksamaan velan takaisin, tai yhteisövakuuksia, joissa velan maksaa yhteisö. Reaalivakuuksia ovat erilaiset panttaukset ja kiinnitykset.

### **Rahan tarve**

- + investoinnit
- + käyttöpääoma
- (kulut ennen toiminnan aloittamista,
- ensimmäisten toimintakuukausien
- kulut ennenkuin syntyy riittävästi tulorahoitusta)
- + kustannusylitysvaraus
- = Pääomantarve

### **Rahoitus**

- + Oma rahasijoitus

+ Lainat eri luottolähteistä

+ Avustukset eri lähteistä

( Liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle yritykselle, Seppo Hoffren, 1998)

#### 4.6.2 KANNATTAVUUSLASKELMA

Kannattavuus kertoo yrityksen tuottaman voiton määrän. Absoluuttinen kannattavuus voidaan ilmoittaa esimerkiksi euromääräisenä tai sekelimääräisenä ja suhteellinen kannattavuus esimerkiksi prosentteina. (Kustannuslaskennan perusteet, Kaj Storbacka, 2003 ). Jotta yrityksen toiminta on kannattavaa, sen tuoton tulee olla kustannuksia suurempi. Yrityksen kannattavuus lasketaan seuraavalla kaavalla:

+ tuotot

- kustannukset

= TULOS

Kun palvelu tai tuote luovutetaan asiakkaalle, syntyy tuottoa. Kun palvelusta tai tuotteesta saadaan maksu, saadaan tuloa. Kun tavaroita hankitaan, syntyy kustannuksia. Kun tavaran hankinnasta aiheutunut lasku maksetaan, syntyy meno.

Myyntikatetarve kertoo siitä, kuinka suurella katteella yrityksen tulee myydä tuotteita tai palveluitaan, jotta toiminta on kannattavaa. Minimimyyntikatetarve

on rahamäärä, jolla yritys saavuttaa myynnistään nolla-tulokset. Myyntikatetarve voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

#### MINIMITULOS

+ korot ja muut rahoitustulot

= liiketulostarve

+ poistot /lainojen lyhennykset

= käyttökattetarve

+ toiminnan kiinteät kulut

+ vuokrat

+ kiinteät palkat sivukuluineen

= myyntikatetarve

Minimi, eli nolla-tuloksella tarkoitetaan tulosta joka tarvitaan, jottei yrityksen toiminta olisi tappiollista. Tavoitetulos on tulos, jonka yritys haluaa saavuttaa. Poistot ovat laskennallisia kuluja, joilla otetaan huomioon omaisuuden kulumisen aiheuttama arvonaleneminen. Yrityksen toiminnallista kannattavuutta kuvaa käyttökate. Käyttökate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta kiinteät ja muuttuvat kulut. Kiinteisiin kuluihin kuuluvat esimerkiksi palkat ja palkkasivukulut, vuokrat ja muut kiinteät kulut. Muuttuvat kulut tarkoittavat kuluja jotka voidaan kohdentaa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle, esimerkiksi raaka-ainehankinnat. Kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut, saadaan myyntikate. Liikevaihdolla tarkoitetaan yrityksen nettotuottoa, josta on vähennetty välilliset verot ja myynnin oikaisuerät. Myynnin oikaisueriä ovat esimerkiksi annetut alennukset. Välillisellä verolla tarkoitetaan arvonlisäveroa. Myyntituotoilla tarkoitetaan tuottoja, joista ei vielä ole vähennetty välillisiä veroja ja myynnin oikaisueriä. (Liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle yritykselle, Seppo Hoffren, 1998)

Nolla-tulos voidaan laskea seuraavalla tavalla:



Kiinteät kustannukset/ ( yksikön myyntihinta- muuttuvat kustannukset )

( How to Do a Breakeven Analysis, Daniel Richards ).

#### 4.7 RISKI-ANALYYSI

Riski-analyysin tarkoituksena on kartoittaa mahdolliset riskit ja laatia toimintasuunnitelma niiden varalta. Yrityksen heikkoudet mahdollisten riskien toteutuessa tulee tunnistaa. Riskejä voivat olla esimerkiksi lama tai kilpailu. Myös ympäristö voi aiheuttaa riskejä, kuten tulivuorenpurkaus, maanjäristys, tulva tai myrsky. Riskit voivat olla myös teknisiä, kuten tietokoneiden kaatuminen, tai ihmisten aiheuttamia, kuten terrorismi, pommit, vandalismi tai ryöstely. (Risk Analysis Techniques, Geoffrey H. Wold & Robert F. Shriver, 1997)

#### 4.8. Lainsäädännöllisiä asioita Israelissa

Israelin lainsäädännön mukaan kumppanuus-nimikkeellä (partnership) saa harjoittaa liiketoimintaa Israelissa. Kaikkien Israelilaisten liiketoimintaa harjoittavien yritysten tulee rekisteröityä ” The registrar of Companies”:iin ja Veroviranomaisille. Rekisteröinnin hinta on 2 244 NIS. Yrityksen on hankittava israelilainen asianajaja tarkastamaan yrityksen dokumenttien aitous.

Kaikkien yritysten tulee tehdä vuosittainen veroilmoitus vähintään 5 kuukauden kuluessa verotusvuodesta. Yritysvero on 25% suuruinen. VAT (value added tax) on 15,5 %. (Guide to Starting a Business in Israel, Invest in Israel, 2011).

## 5 LOPUKSI

Kirjoitin opinnäytetyöni Israelissa ja paikanpäällä sain paljon uusia ideoita ja pääsin tutustumaan paikallisiin yrityksiin ja Israelin hinta-tasoon. Minulla on myös kokemusta kiinteistö-kaupoista Israelissa, sillä ostin vuosi sitten asunnon Dimonan kaupungista, joka sijaitsee Negevin autiomaassa. Olen suunnitellut perustavani yrityksen tulevaisuudessa Israeliin, mutta en vielä muutama vuoteen. Aion hankkia vielä lisää kokemusta ulkomailta työskentelystä ennen yrityksen perustamista. Liiketoimintasuunnitelma on näin ollen alustava ja siihen tulee vielä muutoksia ja tarkennuksia. Minulla ei esimerkiksi ole vielä kiinteistöä, jota aion vuokrata, mutta olen selvittänyt kiinteistöjen keskimääräisiä vuokrahintoja. Aion käyttää kuitenkin laatimaani liiketoimintasuunnitelmaa tulevaisuudessa pohjana. Tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelma vaatii vain hiukan hiomista, koska pohjatyö on jo tehty.

Opinnäytetyön kirjoitusasusta ei tullut täydellinen, koska miltei kaikki teksti on käännetty englannista suomeen. Kirjoittaja on myös opiskellut ja käyttänyt niin paljon opinnoissaan englannin- ja espanjankieltä, että suomen kielen taito on heikentynyt ja alan ammattisanasto on jäänyt opiskelematta suomeksi. Liiketoimintasuunnitelmassa keskityttiin erityisesti teoriaosioon, koska se toimii ohjeistuksena tulevaisuutta varten. Liiketoimintasuunnitelmassa ei käytetty kaikkea mitä teoriassa käsiteltiin, koska suunnitelma ei ole vielä edennyt loppuun asti.

Uskon opinnäytetyöstä olevan hyötyä kirjoittajalle tulevaisuudessa. Opin paljon lukiessani lähdemateriaalia ja ymmärrän, mitä yritystä perustettaessa tulee ottaa huomioon. Ymmärrän myös, kuinka paljon paremmat resurssit restonomilla on perustaa oma yritys, kuin henkilöllä, joka ei ole opiskellut mitään yrityksen perustamiseen liittyviä asioita. Jos voisin muuttaa jotain opinnäytetyöstäni, tekisin alussa paremman suunnitelman. Se säästäisi aikaa ja auttaisi keskittymään vain opinnäytetyöni kannalta oleellisiin seikkoihin, sekä minimoisi turhan tiedon keräämisen. Kokonaisuudessa olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen, ottaen huomioon, että ryhtyessäni

tekemään liiketoimintasuunnitelmaa minulla ei vielä ollut minkäänlaista ideaa yrityksen perustamisen vaiheista.

## LÄHTEET

Berry, Tim, 1999. Personnel and Business Plans: Making the most of Your Management Team. Viitattu 20.8.2011

<http://www.inc.com/articles/1999/12/16189.html>

Berry, Tim. The People Behind the Plan. Viitattu 20.8.2011

<http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/the-people-behind-the-plan/38>

Bianchi Carmine, Winch Graham & Grey Colin ,1998. The business plan as a learning-oriented tool for small/medium enterprises: a business simulation approach,. Viitattu 23.7.2011.

<http://www.systemdynamics.org/conferences/1998/PROCEED/00010.PDF>

Business Planning ws. Strategy Implementation. Viitattu 10.8.2011

<http://www.businessplanning.ws/strategy-implementation.html>

Business Resource Software, Inc. Marketing Plan. Viitattu 21.6.2011

<http://www.businessplans.org/market.html>

CBS. Statistical abstract of Israel. Viitattu 4.7.2011

[http://www.cbs.gov.il/shnaton61/st23\\_05.pdf](http://www.cbs.gov.il/shnaton61/st23_05.pdf)

Gumpert, David E. 2008.The Right Business Plan for the Job,. Viitattu 23.7.2011.

[http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008017\\_014641.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb2008017_014641.htm)

Hoffren, Seppo, 1998. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Viitattu 26.7.2011

<http://www.update.yrityssuomi.fi/Public/download.aspx?ID=7936&GUID=%7B1684F7C6-A792-46F4-B005-88CE9A870468%7D>

Hotel industry magazine. Travel trends 2011. Viitattu 1.8.2011

<http://www.hotel-industry.co.uk/2010/11/travel-trends-2011>

Israel21C, 2011. Tourism is booming in the Negev desert. Viitattu 12.8.2011

<http://achimia.blogspot.com/2011/05/israel21c-tourism-is-booming-in-negev.html>

Israel 21c. Viitattu 6.7.2011

<http://www.israel21c.org/tourism/?Itemid>

Invest in Israel, 2011. Guide to Starting a Business in Israel. Viitattu 24.6.2011

<http://www.investinisrael.gov.il/NR/exeres/07596533-A5AE-4797-B2C4-196EFF11E0A6.htm>

Jonescon Ky yrityskonsultointi. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 25.7.2011

<http://www.jonescon.fi/LCLTS10.pdf>

Krakover Shaul & Grakus Yehuda, 2010. Tourism in frontier areas. Lexington books. Viitattu 20.6.2011

<http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=OZYNYx2VoK8C&oi=fnd&pg=PA195&dq=business+plan+israel+hotel&ots=vaMjCCAYiz&sig=PxZs5rdRQG3uQxOWmNK0U8vsR6k#v=onepage&q&f=false>

Leichman, Abigail Klein, 2011. Israel pours money to the tourism industry as tourism climbs. Viitattu 11.8.2011

<http://www.israel21c.org/201105089027/tourism/israel-pours-money-into-hotel-industry-as-tourism-climbs>

Masterplans MP. Personnel Plan, Viitattu 22.8.2011

<http://www.masterplans.com/help/business-plan-section-personnel-plan>

More Business.com TM, 2006. Business Plan Location Analysis: Parts of a Business Plan,

[http://www.morebusiness.com/running\\_your\\_business/businessbits/ah\\_busplanan.brc](http://www.morebusiness.com/running_your_business/businessbits/ah_busplanan.brc) 21.6.11

NetMBA. Market Analysis. Viitattu 20.6.2011

<http://www.netmba.com/marketing/market/analysis/>

NetMBA. Competitor Analysis. Viitattu 20.6.2011

<http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>

Puchanan Robert D., Espeseth Robert D. Developing a B&B business plan. Viitattu 20.8.2011

[http://web.aces.uiuc.edu/vista/pdf\\_pubs/b&b.pdf](http://web.aces.uiuc.edu/vista/pdf_pubs/b&b.pdf)

Reichel, A.; Uriely, N. 2003. Sustainable tourism development in the Israeli Negev Desert. Viitattu 23.7.2011

<http://www.cabdirect.org/abstracts/20073007584.html;jsessionid=B8C45BD8C984F8607CC1EB0DE8B0E99C>

Richards, Daniel. How to Do a Breakeven Analysis. Viitattu 17.7.2011

<http://entrepreneurs.about.com/od/businessplan/a/breakeven.htm>

Storbacka, Kaj, 2003. Kustannuslaskennan perusteet. Viitattu 16.7.2011

<http://www1.vakk.fi/yrittaja/materiaali/KUSTANNUSLASK.PDF>

Toureg project. Global SWOT-analysis. Viitattu 10.8.2011

[http://www.stepc.gr/docs/library\\_docs/GLOBAL\\_SWOT\\_Analysis\\_TOUREG.pdf](http://www.stepc.gr/docs/library_docs/GLOBAL_SWOT_Analysis_TOUREG.pdf)

Unesco. Viitattu 23.7.2011

[http://www.unesco.org/archives/multimedia/index.php?s=films\\_details&id\\_page=33&id\\_film=603](http://www.unesco.org/archives/multimedia/index.php?s=films_details&id_page=33&id_film=603)

Uusyrittyskeskukset Suomi. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle,. Viitattu 20.6.2011

[http://www.perustamisopas.fi/main/index.php?option=com\\_content&task=view&id=105&Itemid=193](http://www.perustamisopas.fi/main/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=193)

Ward, Susan. How to write a business plan. Viitattu 19.6.2011

<http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplanmarkanal.htm>

Ward, Susan. Writing the business plan: Section 4. Viitattu 20.6.2011

<http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplancompanal.htm>

Wikipedia. Tourism in Israel. Viitattu 7.7.2011

[http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism\\_in\\_Israel](http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_in_Israel)

Wikipedia. Negev. Viitattu 10.8.2011

<http://en.wikipedia.org/wiki/Negev>

Wold, Geoffrey H.& Shriver, R. Robert, 1997. Risk Analysis Techniques, Viitattu 21.6.2011

[http://www.drj.com/new2dr/w3\\_030.htm](http://www.drj.com/new2dr/w3_030.htm)

## **LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

**Maria Tainio, 2011**

yrityksen nimi: בית הארחה מזרח

## Yritysidean kuvailu

Tarkoituksena on perustaa pieni, 5-huoneen majatalo jossa on omistajien asuintilat samassa. Majtalossa on vain 5 huonetta, koska vuokrakiinteistöjä, joissa on enemmän kuin 5 huonetta on vaikea löytää Negevistä. Majatalossa on aamiaspalvelu. Majataloa markkinoidaan suomalaisille ja muille turisteille. Majatalon yhteydessä toimii myös ratsastustalli. Ratsastustalli on suunnattu turisteille ja paikallisille israelilaisille. Majatalon nimeksi tulee ” Beit ha aracha Mizrach ”, joka on hepreaa ja tarkoittaa suomeksi majataloa, jonne aurinko laskee (itään). Idea nimelle on saatu Raamatusta psalmeista 113:3 ( engl. From sunrise until sunset Adonais name is to be praised) ja 65:9 ( engl. The places where the sun rises and sets you cause to sing for joy ).

## Imago

Yrityksen imago on helposti lähestyttävä, elämyksiä tarjoava, turvallinen ja ammatti-taitoinen majoitus- ja ratsastuspalveluja tarjoava yritys. Yritys antaa itsestään ihmisläheisen kuvan eikä pyri antamaan itsestään kuvaa esimerkiksi luksuspalvelujentarjoajana. Hengellisyys on osa yrityksen imagoa ja se näkyy myös viestinnässä.

## Visio

Ratsastuskoulun visio on saada israelilaisia asiakkaita jotka tulisivat ratsastamaan joka viikko. Yhteen lauseeseen kiteytettynä ratsastuskoulun visio on ”Negevin ammattitaitoisin, turvallisin ja kansainvälisin ratsastuskoulu”.

Majatalon visiona on saavuttaa mainetta suomalaisten turistien keskuudessa ja saada vakioasiakaskuntaa. Visiona on tietenkin myös voittoa tuottava liiketoiminta. Majatalon visio yhteen lauseeseen kiteytettynä on ”ainoa suomalainen majatalo joka tarjoaa elämyksiä Negevin autiomaassa ”.

## Markkina-analyysi



Israeliin saapuu 17 800 suomalaista turistia vuosittain. Tietääkseni maassa toimii vain yksi suomalaisten ylläpitämä majatalo, Guest House Keidas Jerusalemissa. Suomalaiset kristityt käyvät paljon Israelissa. Israelilaiset ovat kiinnostuneita ratsastuksesta.

Suomalaiset joille yritys markkinoi tuotteitaan hakevat usein hengellisiä elämyksiä ja hengellistä uudistumista Israelissa. Monet kristityt ihmiset ovat kuitenkin vierailleet pyhillä paikoilla ( Jerusalem, Tiberias ) useita kertoja. Yritys tarjoaa heille vaihtoehtoista lomaa tavallisiin kiertomatkoihin verrattuna.

Yritys tavoittelee pääosin yksinäisiä matkailijoita sekä pienissä ryhmissä matkaavia turisteja.

#### Yrityksen asemointi

Yritys tarjoaa kohtuuhintaisia palveluita keskivaativille asiakkaille. Yritys ei tarjoa luksuspalveluja, mutta palvelu on henkilökohtaista ja lämmintä. Yritys tarjoaa elämyksiä pienemmillä resursseilla kuin osa kilpailijoista, mutta euroopasta tulleen turistin silmin yritys tarjoaa erittäin hyvät puitteet elämyksille. Hinnoittelullaan yritys ei pyri erottumaan kilpailijoista vaan pyrkii tarjoamaan samanhintaisia palveluita kuin kilpailijansakin.

#### Markkinointi-suunnitelma

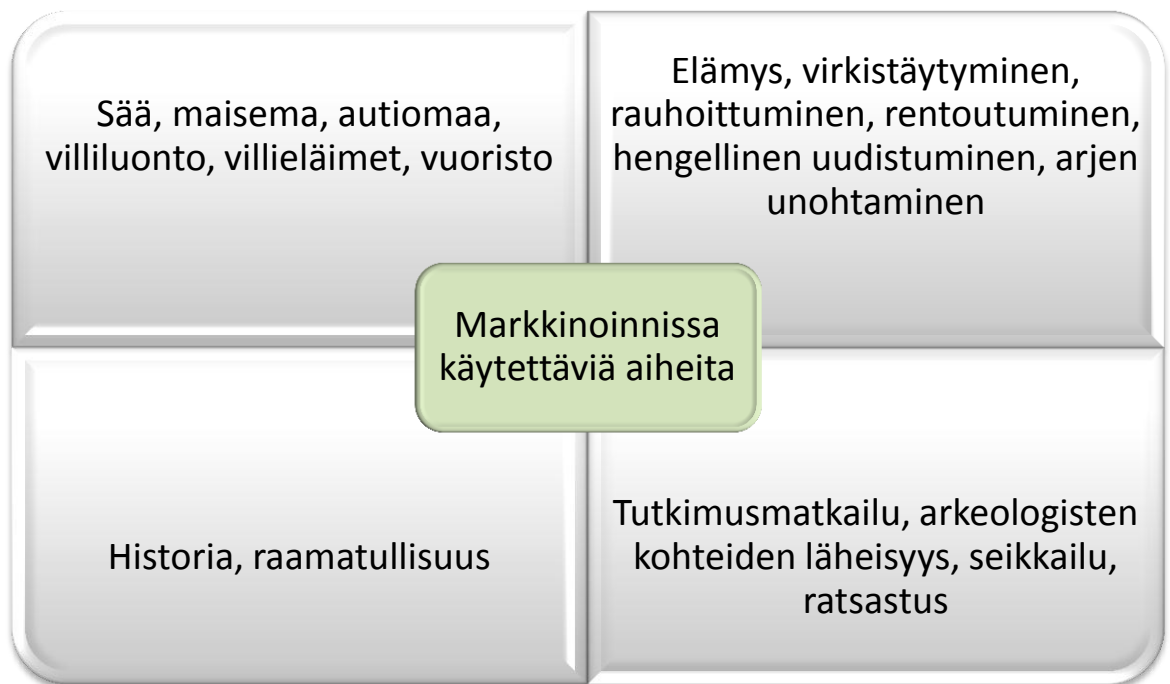
Yritys markkinoi itseään hengellisen uudistumisen paikkana. Hebreankielinen sana autiomaa tarkoittaa paikkaa, jossa Jumala puhuu ja raamatun kertomuksissa Israelin autiomaa on usein esillä.

Israelilaiset nuoret ovat hyvin kiinnostuneita ratsastuksesta. Tämä on todettu käytännön kokemusten kautta; vaikka israelilainen hevostalli ei markkinoisi itseään millään tavalla, siellä on aina paljon asiakkaita. Nuoret tavoitetaan muun muassa Facebookin kautta, koska Israelilaisista jopa 47,7 % käyttää Facebookia ( <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/israel> 17.7.2011) Myös maaseutumatkailijat ovat yrityksen kohderyhmänä.

Markkinoinnissa yritys aikoo käyttää hyväkseen sosiaalista mediaa (facebook). Yritys mainostaa myös Shalom-lehdessä ( ¼ sivua 244e ). Yritys tekee myös omat kotisivut joissa on mahdollista maksaa majoituksesta etukäteen verkkopankin kautta. Kotisivujen hinnaksi tulee noin 35 e kuukaudessa (<http://www.kotisivukone.fi> ).

Mahdollisesti yritys myös markkinoi internet-sivuilla, joilta löytyy maatilamatkailumajoitusta tarjoavia yrityksiä Israelissa ( [www.zimmeril.com](http://www.zimmeril.com) ).

Yritys aikoo myös olla yhteydessä eri matkanjärjestäjiin ( Toiviomatkat, Kinnerettours ) ja ehdottaa, että majat laloo käytettäisiin matkailijoiden kahvituspaikkana.



Kuvio: Majatalon markkinoissa käytettäviä aiheita

Kilpailija-analyysi

Kilpailijat joilla majoitustoimintaa ja ratsastusta

Nahal Boker Vineyards Desert farm, Mizpe Ramon( <http://www.hnbw.net/english/lodge.html> ) : viinitila , mökkejä, teltta 20 henkilön majoitukseen. Tilalla toimii myös hevostalli jossa mahdollista osallistua ratsastusvaelluksille. Lisäksi tarjotaan kävelyvaelluksia ja vierailta on mahdollisuus tutustua viinitilaan sekä maatalon toimintaan. Internetsivut englanniksi ja hepreaksi. Yritys ei ole esillä sosiaalisessa mediassa. Tila houkuttelee pääosin amerikkalaisia ja israelilaisia turisteja.

Sirin Riders ( [http://www.ride-israel.com/?page\\_id=25](http://www.ride-israel.com/?page_id=25) ) on yritys joka tarjoaa ratsastusvaelluksia Negevissä. Majoitusmahdollisuus puisissa mökeissä tai beduiini-teltassa. Ratsastusvaellukset ovat kalliita ( 1000-2000 dollaria ) ja kestävät pisimmillään 9 päivää. Yritys houkuttelee siis kokeneita ratsastajia. Sirin Riders käyttää hyväkseen sosiaalista mediaa ja he ovat esillä Facebookissa ja Twitterissä. Myös internet-sivut ovat ammattimaiset ja houkuttelevat.

Kilpailijat joilla samantasoista majoitustoimintaa kuin yrityksellä

Guesthouse Keidas, Bet Zait ( [www.keidas4u.net](http://www.keidas4u.net) ). Suomalaisen ylläpitämä majatalo Jerusalemin lähellä. Ei tarjoa elämyksiä, eikä ratsastusta. Ainoastaan majoituspalveluita. 30e henkilö/ yö, eli 2 hengen huone 60e, sisältää aamiaisen.

Zimmerbus BB ( [http://www.zimmeril.com/site.asp?site\\_id=2810](http://www.zimmeril.com/site.asp?site_id=2810) ) on mustalaisleiri-tyylinen kylä Negevin autiomaassa jossa tarjolla majoitusta. Ekoturismikohde. Huoneet tehty vanhoista busseista. Erikoinen paikka joka houkuttelee erityisiä segmenttejä.

Kibbutz Dorot Guest House ( [http://www.zimmeril.com/site.asp?site\\_id=2195](http://www.zimmeril.com/site.asp?site_id=2195) ), joka on 17 huoneen majatalo Sderotin kaupungin lähellä. Kibbutssissa on uima-allas, arkeologinen museo ja lehmiä. Holistisia hoitoja, kuten hierontaa on myös saatavilla.

HaHan Guest House, Arava ( [http://www.zimmeril.com/site.asp?site\\_id=2150](http://www.zimmeril.com/site.asp?site_id=2150) ). Moshavi joka tarjoaa majoitukseen 6 huonetta. Moshavissa uima-allas jonne pääsymaksu. Huoneissa WiFi.

Kilpailijat joilla ratsastustoimintaa

Beer Shevan kaupunkialueella sijaitseva ratsastuskoulu, joka ei mainosta itseään ja yrityksen toimitilat ovat pienet.

Dimonassa ratsastustalli jossa mahdollista ratsastusvaelluksiin. Yrityksen toiminta ei ole laillista ja se ei markkinoi itseään, mutta sillä on silti asiakkaita. Ratsastuskerran hinta (2h) on 100 NIS.

Yrityksen vahvuuksia kilpailijoihin nähden

Asiakkaiden kanssa kommunikointi ( sosiaalinen media, nettisivut, blogi), elämysten tarjoaminen, yksilöllinen palvelu ja kielitaito. Ulkopuolisen näkökulma Israelin matkailuun ; mitä suomalainen turisti haluaa Israelin matkaltaan.

Yrityksen heikkouksia kilpailijoihin nähden

Guest House Keitaalla jo asiakaskuntaa Suomessa ja se on toiminut jo kauan. Nahal Boker Farmsin liike-idea on hyvä ja heillä on paremmat resurssit ja sijainti elämyksien tarjoamiseen, mutta internet-sivut eivät ole kovin hyvät ja markkinointiin ei olla panostettu paljon. Israelilaisilla yrittäjillä on enemmän tietoa Israelin historiasta, geologiasta ja kulttuurista kuin suomalaisella yrittäjällä.

Miten yritys aikoo erottua kilpailijoistaan

Markkinointiin panostetaan. Yritys pyrkii henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja kommunikointiin asiakkaidensa kanssa. Tavoitteena on luoda pitkä-aikaisia asiakassuhteita ja saavuttaa positiivista mainetta suomalaisten turistien keskuudessa jotta he kertoisivat kokemuksistaan eteenpäin. Ratsastuskoulussa painotetaan ammattitaitoa; Israelissa suurin osa ratsastustalleista ei tarjoa ammattimaista opetusta, eikä opetusta eri kielillä. Henkilökunta on työskennelly hevosten parissa useissa eri maissa ja osaa kouluttaa ja käsitellä hevosia.

Hevosia kohdellaan hyvin ja ne ovat hyvin koulutettuja ja retket turvallisia. Tämä ei ole yleistä Israelissa. Esimerkiksi ratsastajille tarjotaan hyvin harvoin ratsastuskypäriä tai heitä ohjastetaan pukeutumaan oikein ratsastustuntia varten.

### Toimitilat

Yritys vuokraa käyttöönsä 5 huoneen toimitilan, jossa myös tilaa omistajille asua. Tilassa tulee olla keittiö, olohuone/ aula johon mahtuu vastaanottotiski. Tilassa tulee myös olla ruokailuhuone. Tila sisustetaan ruotsalaiseen tyyliin. Jokaisen huoneeseen tulee parisänky, pöytä, kaappi, matto, verhot sekä taulu. Olohuoneeseen tulee sohvia, pöytä, pieni kirjasto, tietokone sekä televisio. Kiinteistöön tulee kuulua paljon piha-tilaa, jossa on mahdollisuus pitää hevosia.

### Sijainti

Yritys sijaitsee Negevin autiomaassa jonne on hyvät liikenneyhteydet kaikkialta Israelista. Ben- Gurionin lentokentältä ajaa Negeviin noin 2 tunnissa. Sijainti valitaan kauniilta paikalta autiomaasta jossa ei ole liikaa asutusta lähistöllä ja jossa on hyvät ratsastusmahdollisuudet. Alueella on paljon pieniä hostelleja, mutta Negevin autiomaata on myös suosittu turismikohde, joten asiakkaitakin riittää.

### Henkilöstö

Majataloa pyöritetään 3 henkilön voimin. Työtehtäviin kuuluvat varausten hoito ja vastaanotto, markkinoinnista huolehtiminen, internet-sivujen hoito, hevosten- ja tallin hoito, ratsastusvaellusten järjestäminen, aamiasen valmistus ja tarjoilu, tilausruokien valmistus ja tarjoilu, hotellihuoneiden ja -tilojen siivous sekä yrityksen kirjanpidon ja hallinnollisten asioiden hoito.

Henkilöstö on ammattitaitoista. Maria Tainio vastaa yrityksen kirjanpidon ja hallinnollisten asioiden hoidosta, varausten hoidosta, markkinoinnista, internet-sivuista sekä ratsastusvaelluksien järjestämisestä israelilaisille. Maria Tainio on koulutukseltaan restonomi. Hän on työskennellyt majatalossa, ravintola-alalla ja hevosten kanssa Suomessa, Sveitsissä, Hollannissa, Israelissa ja Espanjassa.

Hän puhuu suomea, ruotsia, englantia, ranskaa, espanjaa ja hepreaa. Hän on opiskellut markkinointia Universidad de las Palmasissa vuonna 2010 puolen vuoden ajan.

Enni Saharinen on työskennellyt ravintola-alalla sekä hevosten kanssa Suomessa, Sveitsissä, Hollannissa ja Espanjassa. Hän vastaa ratsastusvaelluksien järjestämisestä suomalaisille turisteille, hevosten ja tallin hoidosta, siivouksista sekä ruuantarjoilusta. Hän myös päivystää majatalossa.

Christine Tainio vastaa ruuanvalmistuksesta ja tarjoilusta. Hän on käynyt kokkijoukkoa Turun Ammatti-instituutissa.

Yrityksen henkilöstö asuu majatalon tiloissa ja on samalla myös yrityksen omistajia. Yrityksessä työskentelee paikanpäällä aina 2 henkilöä kerrallaan ja 1 Suomesta käsin. Tämä siksi, että Israelissa saa olla vain 3 kuukautta kerrallaan ellei ole Israelin kansalaisuutta. Henkilöstön on siis käytävä Suomessa tai muualla ulkomailla 3 kuukauden välein.

#### Hinnoittelu

Yritys hinnoittelee tuotteensa kustannuksia laskemalla sekä kilpailijoiden hintatasoa tarkkailemalla. Keskimääräinen huonehinta Negevin majataloilla oli noin 300 NIS /yö / 2hh huone. Yritys aikoo asettaa hinnaksi 375 NIS / yö / 2 hengen huone (sis. ALV). Varuksena on kuitenkin yleisen hintatason nouseminen lähiaikoina, jolloin huonehintaakin nostetaan. Ratsastustunnin hinta on 115 NIS (sis. ALV). Tämä on kilpailukykyinen hinta. Israelissa hevosten pito on kannattavaa bisnestä, sillä niiden ylläpito- ja hankintakustannukset ovat suhteellisen edullisia verrattuna ratsastustunneista saataviin tuloihin. Esimerkkinä Suomessa ratsastustunnin hinta on 20 euroa ja hevosen ylläpitokustannus noin 120 euroa kuukaudessa. Israelissa ratsastustunnin hinta on 20 euroa ja ylläpitokustannus 50 euroa kuukaudessa.

#### Investointilaskelma, Kannattavuuslaskelma

#### Majatalon kiinteät kustannukset kuukaudessa

Vuokra	7000
Mainonta	1395
Siivousaineet	15
Sähkö, vesi perus	1000
	Yht. 9410 NIS

#### Muuttuvat kustannukset/ huone

Sähkö, vesi	5
Aamiainen	20
	Yht. 25 NIS

#### Poistot

Lupamaksut, asianajaja	2000
Huonekalut, sisustus	20, 000
	Yht. 22, 000 NIS

#### Hevostallin kiinteät kustannukset kuukaudessa

Hevosten ruoka	1250
	Yht. 1250 NIS

#### Poistot

Hevosten ostohinta	6000
--------------------	------

Varusteet	5000
	Yht. 11 000 NIS

Majatalossa nolla-tulos saadaan kun myydään vähintään 35 huonetta kuukaudessa kun jokaisesta huoneesta saadaan 300 NIS tuloa.  $(9410 / (300 - 25)) = 34,2$ .

Tämä tarkoittaa, että huonekäyttöasteen tulee olla vähintään 23 %.

Hevostilalla Nolla- tulos saadaan kun myydään vähintään 13 ratsastustuntia kuukaudessa. Yhden ratsastuskerran tuotto 100 NIS.  $12,5 \times 100 = 1275$  NIS

Rahaa investointeihin majatalo tarvitsee

Lupamaksut	2000
Huonekalut, sisustus	20, 000
	Yht. 22, 000 NIS

Rahaa investointeihin hevostila tarvitsee

Hevosten ostohinta	6000
Varusteet	5000
	Yht. 11 000 NIS

Poistolaskelma

Poistot majatalossa ja hevostallissa Yht. 33 000

$25 \% = 8250$  NIS / 12 kk = 687,5 NIS /kuukausi

Palkkalaskelma



2 työntekijän palkat

2 x 4100 NIS ( Israelin minimipalkka, [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_minimum\\_wages\\_by\\_country](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_minimum_wages_by_country) )

= 8200 NIS

Investoinnit rahoitetaan yrittäjien omista varoista.

Yritys pyrkii majatalossa myymään vähintään 60 huonetta kuukaudessa, jolloin tuloa saadaan 18 000 NIS kuukaudessa. Tämä tarkoittaa, että huone käyttöasteen tulee olla noin 40 %.

Hevostalleista yritys pyrkii saamaan tuottoa vähintään 9600 NIS kuukaudessa. Se tarkoittaa, että jokaisella hevosella on 6 päivänä viikossa vähintään 1 ratsastustunti ( 1:stä hevosesta ei tule tuloja, koska sitä käytetään maastojen vetohevosena ja opas ratsastaa sillä).

Yritys tavoittelee siis kuukaudessa vähintään 27 600 NIS kokonaistuottoa. Tästä jaetaan omistajille osinkoja.

Tuloslaskelma ( hevostalli ja majatalo )

Tulot ( 27 600 NIS )

- Muuttuvat kustannukset ( 1500 NIS )

= Myyntikate ( 26 100 NIS )

- Kiinteät kustannukset ( 9410 PLUS 8200 PLUS 1250 PLUS 687,5= 19 547,5 NIS )= NIS

Yrityksen tavoittelema tuotto on siis 6552,5 NIS kuukaudessa

## Riski-analyysi

Israelissa terrorismin uhka on jokapäiväistä. Negevin autiomaan kaupunkeihin ammutaan Gazan puolelta ohjuksia ja raketteja. Myöskin maailmanlaajuinen negatiivinen suhtautuminen Israelin valtioon saattaa vaikuttaa turistien määrän laskuun. Mikäli ulkomaisten turistien määrä laskee Israelissa, yritys keskittyy palvelemaan israelilaisia. Yritys panostaa tällöin ratsastustoimintaan ja ratsastuslomiin. Media antaa usein liioitellun kuvan terrorismin uhasta Israelissa ja siksi yritys pyrkii antamaan positiivisemmän kuvan Israelista markkinoinnissaan.

