



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liiketoimintasuunnitelma - Cottage Hostel

Bunyoo, Nongyao
Latvala, Hanna

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma - Cottage Hostel

Bunyoo Nongyao, Latvala Hanna
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Bunyoo, Nongyao; Latvala, Hanna

Liiketoimintasuunnitelma - Cottage Hostel

Vuosi 2015 Sivumäärä 29

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Työ koostui teoreettisesta viitekehystä sekä käytännön liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelma on salainen. Työn tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma pienelle hostellille. Tarkoituksena oli käynnistää hostellin liiketoiminta tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman avulla. Tällä opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan se tehtiin omaan käyttöön.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakenne. Keskeisimmät käsiteltävät aiheet ovat yrittäjyys ja siihen liittyvät haasteet, liikeidea sekä liiketoimintasuunnitelman sisältö. Teoreettisessa osiossa käydään läpi myös yrittäjän analyysijä sekä yrityksen rahoitusta ja taloudellisia laskelmia.

Liiketoimintasuunnitelma on liitteenä ja se on salainen. Perustettavan yrityksen työnimenä on Cottage Hostel. Liikeidean kehittämiseen käytettiin omia kokemuksia majoituspalveluyrityksistä, benchmarkingia, haastatteluita, PESTLE-analyysiä sekä kilpailija-analyysiä.

Työn tuotos on liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla perustetaan uusi yritys. Tärkeimmiksi asioiksi hostellin liiketoimintasuunnitelmassa nousivat realismi ja taloudellisesti järkevät suunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa uutta yrittäjää liiketoiminnan käynnistämisessä ja sen avulla voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta yritykselle. Käytetyt menetelmät kehittivät ymmärrystä majoitusalan kilpailutilanteesta sekä vaatimuksista. Ulkopuolisen asiantuntijan arvion mukaan liiketoimintasuunnitelma antaa hyvän kokonaiskuvan hostelliliiketoiminnan toteuttamisesta. Yrittäjien oman toiminnan ohjaukseen ja liiketoimintaosaamisen syventämiseen suunnitelma antaa hyvät lähtökohdat, kun yrityksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi tulevaisuudessa.

Bunyoo, Nongyao; Latvala, Hanna

Establishing a Business Plan - Cottage Hostel

Year	2015	Pages	29
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to create a business plan for a small hostel and to investigate the theoretical framework. The purpose is to examine theory and retrieve ideas for the future company. The objective was to generate a practical and professional business plan for the Cottage hostel. The business plan will be feasible when establishing the actual business. This thesis does not have a commissioner.

The theoretical framework investigates business plan as a concept. The topics covered are entrepreneurship and its challenges, creating a business plan and business idea. Entrepreneurial analysis, financial and economic calculations are also main subjects.

The empirical section has been attached to this thesis and it includes the practical business plan. The practical business plan is private. The methods of creating ideas for the business plan are benchmarking, interviews, PESTLE analysis and competitor analysis. The business plan works as a guideline for a new entrepreneur and it can be used when applying for a loan and economic support.

This business plan can be used to create a new company in the hospitality field. It is important to produce as realistic and practical strategy business plan as possible to become a successful enterprise. The used methods help to understand competition and requirements of the hospitality industry. According to a consultant, the business plan gives a general view of hostel business implementation. This business plan is a good baseline for the entrepreneurs to deepen the know-how of the business when establishing the company in the future.

Keywords: Business plan, entrepreneurship, hostel

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yrittäjäksi ryhtyminen	6
2.1	Yrityksen perustaminen ja yhtiömuotojen vertailu	7
2.2	Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	9
2.3	Liikeidea	10
3	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	10
3.1	Palvelun hyödyt ja arvolupaus	11
3.2	Asiakkaat ja segmentointi	12
3.3	Yrityksen päätoiminnot	12
3.4	Henkilöstö	14
3.5	Luvat ja omavalvontasuunnitelma	14
4	Markkinointisuunnitelma.....	16
5	Yrittäjän analyysit	16
5.1	PESTLE	16
5.2	Kilpailija-analyysi	18
5.3	Business Model Canvas	18
5.4	SWOT	19
5.5	Riskit	19
6	Yrityksen rahoitus ja taloudelliset laskelmat	20
6.1	Rahoitus.....	20
6.2	Kassavirtalaskelma	21
6.3	Hinnoittelu	22
6.4	Myyntibudjetti	23
6.5	Investoinnit.....	24
7	Johtopäätökset	24
	Lähteet	26
	Kuviot	28
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma aloittavalle hostellille. Yrityksen työnimenä oli Cottage Hostel, joka tulee sijaitsemaan Espoon Nöykkiössä. Työn tarkoitus oli auttaa tulevaa yrittäjää tutkimaan liiketoiminnan perustamista ja yrittäjäksi ryhtymistä. Liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan käytännönläheisenä pohjana yritystä perustettaessa.

Liiketoimintasuunnitelma tulee opinnäytetyöntekijöiden omaan käyttöön ja se toimii välineenä yrityksen perustamisvaiheessa myös lainan ja starttirahan hakemiseen. Tämä oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisältää teoreettisen osuuden lisäksi liiketoimintasuunnitelman Cottage Hostelin perustamista varten. Liiketoimintasuunnitelman käytännönosuus on liitteenä, ja sen sisältö on salainen.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin yrittäjäksi ryhtymistä ja mitä se vaatii. Tämän opinnäytetyön pohjaksi käytettiin painettuja ja sähköisiä lähteitä sekä asiantuntijoiden haastattelua ja benchmarkingia. Tässä työssä käsiteltiin liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä keskeisiä käsitteitä, kuten yritysmuodon valintaa, liikeidean kehittämistä, henkilöstöä, lupa-asioita, markkinointisuunnitelman laatimista sekä yrityksen taloudellisia laskelmia. Menetelminä käytettiin uuden yrityksen perustamiseen soveltuvia menetelmiä, kuten PESTLE- sekä SWOT-analyysiä.

2 Yrittäjäksi ryhtyminen

Yrittäjyydestä puhuttaessa yrityksen omistaja tai omistajat ovat useimmiten mukana yrityksen toiminnassa. Yrittäjä antaa omat kasvonsa yrityksen keulakuvaksi. Hän voi toimia yhdessä esimerkiksi ystäviensä tai perheensä kanssa, tai hän voi olla yksityisyrittäjä, joka toimii itsenäisesti. Yrittäjä käyttää yrityksessään valtaa ja kantaa vastuun omistajan roolissa. (Viitala & Jylhä 2013, 27.)

Menestyminen ja voiton tekeminen ovat yritystoiminnan tavoitteena. Toimintaan liittyvät riskit on tunnistettava ja niihin on varauduttava, jotta toiminnasta saadaan kannattavaa. Yrittäjän on uskottava itseensä ja omaan liikeideaansa sekä hyödynnettävä omia taitojaan eri osa-alueilla. (Uusyrittäjäkeskus 2014, 5.)

Useimmiten Suomessa yrittäjyys aloitetaan yksinyrittäjyydestä. Se työllistää yhden henkilön, eli yrittäjän itsensä. Tämä on yrittäjyyden ensimmäinen vaihe, perusyksikkö, josta yritys voi lähteä laajenemaan. Aina yrittäjä ei kuitenkaan laajenna yritystään. Yksinyrittämisessä

omistaja kantaa sijoittajan, johtajan, myyjän sekä työntekijän roolit yrityksessään. (Viitala & Jylhä 2013, 28.)

Yrittäjä saattaa olla elämäntapayrittäjä, joka on esimerkiksi turhautunut palkkatyöhön. Yrittäjyyden syitä saattavat olla myös esimerkiksi mahdollisuus säädellä työmääriä ja työaikoja itse tai toteuttaa itseään työssä aiempaa enemmän. Yrittäjyyteen ei innosta pelkkä raha, vaan mahdollisuus nähdä oman käden jälki sekä mahdollisuus olla itsenäinen. Vaikka yrittäjä olisi yksityisyrittäjä, hän työllistää välillisesti toisia, kuten alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. (Viitala & Jylhä 2013, 28, 34.) Uusyrittäjäkeskus listaa yrittäjän tarpeellisiksi ominaisuuksiksi ahkeruuden, luovuuden, oma-aloitteisuuden, tuloksiin pyrkimisen, päättäväisyyden, riskinotto kyvyn, paineen sietokyvyn sekä myyntitaidot (Uusyrittäjäkeskus 2014, 6.)

Yrittäjän perustaessa yrityksen hän ottaa vastuulleen toiminnan johtamisen sekä kehittämisen. Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot, kuten perhe ja ystävät, ovat tärkeitä ja auttavat yrittäjää jaksamaan. Yrittäjän oma jaksaminen heijastuu koko yritystoimintaan. Yritystä perustettaessa tulee luoda kokonaan uusi verkosto yrityksen pyörittämistä varten. Tähän verkostoon kuuluvat toiset yritykset, kirjanpito- ja tilitoimisto, tavarantoimittajat, asiakkaat, rahoittajat, yrittäjäjärjestöt, vakuutusyhtiö sekä verottaja. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 22.)

2.1 Yrityksen perustaminen ja yhtiömuotojen vertailu

Yhtiömuodot poikkeavat maittain. Suomessa yhtiömuotoa määrittää mm. vastuun jako yrityksen sisällä yrittäjien kesken, yrityksen omistajien lukumäärä sekä verotus. Yritysmuotoa voidaan myöhemmin muuttaa tarpeen vaatiessa. (Niskanen & Niskanen 2013, 11.) Seuraavat viisi yhtiömuotoa ovat Suomessa käytettäviä muotoja. Niitä kuvataan tässä yleisellä tasolla. Suurin osa pienyrityksistä on toiminimiä, avoimia yhtiöitä tai kommandiittiyhtiöitä. Suuryritykset ovat lähes aina osakeyhtiöitä.

Toiminimen alla kulkeva yrittäjä on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Hän toimii itsenäisesti ja päättää yritystä koskevista asioista yksin. Yrittäjä vastaa yrityksestään henkilökohtaisella omaisuudellaan, yrityksen omaisuutta ja henkilökohtaista omaisuutta ei eritellä. Kirjanpidollisesti yrityksen varat ja velat on kuitenkin pidettävä erillään yrittäjän henkilökohtaisesta omaisuudesta. Yrittäjä ei nosta palkkaa, vaan hän ottaa rahaa yritykseltä yksityisottoina. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.) Toiminimen alla tullut nettotulo otetaan verotuksessa huomioon omistajan tulona. Tämä tulo jaotellaan verotuksessa pääomatuloihin ja ansiotuloihin. Pääomatulojen tasosta riippuen verotus tapahtuu suhteellisesti 30 % tai 32 % verokannalla. Ansiotulojen verotus on progressiivista. Se tarkoittaa, että tulojen suuruus

määrittelee veroprosentin. Mitä suuremmat tulot, sitä suurempi on myös veroprosentti. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä. Jokainen heistä on päätöksen teossa tasavertaisessa asemassa. Avoimen yhtiön varat ja velat ovat yhtiön omistuksessa. Yhtiömiehet ovat kuitenkin vastuussa avoimen yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yhtiömiehen työskennellessä avoimessa yhtiössä tälle voidaan maksaa palkkaa, mutta myös yksityisötöt yhtiön varoista ovat sallittuja. Avoimen yhtiön tuottama tulos huomioidaan verotuksessa yhtiömiesten ansio- ja pääomatuloina. Avoimen yhtiön voi perustaa ilman, että yhtiömies sijoittaa pääomaa yritykseen. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Kommandiittiyhtiön perustaminen vaatii vähintään kaksi yhtiömiestä. Vähintään yhden yhtiömiehen on oltava vastuunalainen ja yhden yhtiömiehen on oltava äänetön. Vastuunalaisen yhtiömiehen vastuu ja verotus huomioidaan samoin kuin avoimen yhtiön yhtiömiehen vastuu ja verotus. Äänetön yhtiömies sijoittaa pääomaa yritykseen, mutta hän ei saa osallistua päätöksen tekoihin eikä asioiden hoitoon. Hän on vastuussa yrityksen veloista vain sijoittamallaan pääomalla. Yhtiösopimuksessa sovitaan äänettömän yhtiömiehen voittoosuudesta. Äänettömän yhtiömiehen tulot yrityksestä jaotellaan pääomatuloon sekä ansiotuloon hänen pääomapanoksensa mukaan. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Osakeyhtiö on pisimmälle kehittynein ja monimutkaisin yhtiömuoto. Lähes jokainen suur yritys on osakeyhtiö. Osakeyhtiö voi olla yksityinen tai julkinen ja sen perustamiseen tarvitaan vähintään yksi henkilö. Osakeyhtiölaki on määritellyt yksityisen osakeyhtiön pääomaksi vähintään 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön pääomaksi vähintään 80 000 euroa. Osakepääoma on yleensä jaettu pienempiin ja samansuuruisiin osiin, eli osakkeisiin. (Niskanen & Niskanen 2013, 13.) Yhtiökokous kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Yhtiökokoukseen osallistuu osakeyhtiön osakkaat ja he käyttävät siellä korkeinta päätösvaltaa. Yhtiökokouksessa valitaan osakeyhtiölle hallitus. Hallitus nimittää yhtiölle toimitusjohtajan. Yhtiökokouksessa enemmistö päättää asioista. Osakeyhtiö on verovelvollinen sen hetkisen yhtiöverokannan mukaan. Osakkaille voidaan jakaa osinkoja yhtiön virallisen tilinpäätöksen voitosta. Osakkaat saavat osinkoja suhteessa heidän osakeomistukseensa. Osinkoja saavaa henkilöä verotetaan sen perusteella, onko kyseessä yksityinen yhtiö vai pörssilistattu osakeyhtiö. Tähän verotukseen vaikuttaa myös se, onko kyseessä yksityinen henkilö vai yritys. (Niskanen & Niskanen 2013, 13.)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme luonnollista tai oikeushenkilöä. Osuuskunta palvelee jäseniään tukemalla heidän elinkeinoaan tai talouttaan. Osuuskunnat toimivat nykyään hyvin samankaltaisesti kuin yritykset ja tarjoavat palveluitaan muillekin kuin jäsenilleen. Osuuskaupat tai pankit ovat esimerkkejä osuuskunnista. Oikeudellisesti

osuuskunta on osakeyhtiön kaltainen. Osuuskunnan jäsenille on säännöissä määrätty osuusmaksu. Osuuskunnan kokouksissa tehdään osuuskuntaa koskevat päätökset. Jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti osuuskunnan toiminnasta. Osuuskunnan ja osakeyhtiön verotusperiaatteet ovat samat. (Niskanen & Niskanen 2013, 13.)

2.2 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot

Yritys määrittelee itse visionsa. Se on julkinen määritelmä, jossa täsmentyy, millaiseksi yritys haluaa kehittyä. Visio tulisi määritellä jo perustamisvaiheessa. Hyvän vision tulee olla innostava työntekijöille, toimia asiakkaiden kannalta sekä se tulee olla mitattavissa luotettavasti. Visio määritetään tietyllä ajanjaksolle, jonka päätyttyä mitataan vision toteutuminen. Jotta visio olisi innostava ja inspiroiva, sen tulisi olla jollain tapaa erilainen kuin yrityksen sen hetkinen tilanne. Erityisen tärkeä visio on muutos tilanteissa, sillä se toimii ohjenuorana koko henkilöstölle. (Lindroos 2010, 24.)

Vision voi määritellä käyttäen apuna RYTMI tekniikkaa. Sen avainsanat ovat Realistinen, Ymmärrettävä, Toiminnallinen, Mitattavissa ja Innostava. Hyvässä visiossa on aikajänne joka kertoo milloin visio tulee toteutumaan, se on selkeästi määritelty ja se on ymmärrettävissä yksi-selitteisesti. Vision toteuttamiseksi luodaan strategia, jonka avulla pyritään kohti vision toteutumista. (Lindroos 2010, 24-25.)

Viitalan ja Jylhän (2014, 387) mukaan yrityksen toiminta-ajatus kertoo yrityksen perustehtävän ja sen, miksi yritys on olemassa. Arvoilla tarkoitetaan sellaisia asioita, joita pidetään hyvinä. Niitä arvostetaan. Arvojen vuoksi on tehtävä valintoja. Jotta valintojen voidaan sanoa johtuvan arvoista, valintojen tulee olla lähtökohdaltaan samanlaisia jatkuvasti. Arvoa voi sanoa uskomukseksi siitä, mitkä ovat parempia päämääriä kuin toiset. Aina valinnat arvojen perusteella eivät ole mukavia. Arvot määritellään tunteiden ja järjen avulla, mutta erityisesti tunteilla on suuri merkitys. Yrityksessä arvot ovat yhteisön yhteinen tahtotila, jonka avulla pyritään hyväksi uskottuihin päämääriin. (Aaltonen & Junkkari 2000, 60-61.)

Arvojen taustalla piilee usein tarve. Esimerkiksi tällä hetkellä arvostetaan erityisesti huolen pitoa ympäristöstä. Tämän arvon taustalla on tarve pitää maapallo puhtaana ja elinkelpoisena. Arvot liittyvät vahvasti etiikkaan. Toimitaanko sen mukaan mikä on oikein ja tuottaa hyvää monille, vai toimitaanko itsekkäästi ja samalla tuotetaan mahdollisesti pahaa toisille. (Aaltonen & Junkkari 2000, 62.) Yrityksen tulee valita itselleen arvot ja toimia niiden mukaan. Arvojen tulee kuitenkin olla tasapainossa, jotta vältetään vääriä tai liian kovilta ratkaisuilta. Arvot kehittyvät yrityksessä toiminnan ja ympäristön mukana. (Aaltonen & Junkkari 2000, 82-86.)

2.3 Liikeidea

Liikeidea on määritelmä sille erityiselle tavalle, jolla yritys toimii ja tuottaa tulosta. Siitä käy ilmi myös yrityksen menestystekijät. Mahdollisimman tarkka kuvaus liikeideasta auttaa muita arvioimaan sitä. Tarkka kuvaus mahdollistaa myös liikeidean kehittämisen. Asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut käyvät ilmi liikeideasta. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Asiakkaan tarpeet ovat aina liikeidean perusta ja sen tulisi lähettää samaa viestiä. Tämä viesti on pohdittava tarkkaan sillä toiminta, tuotteet, henkilöstö ja tavoiteltu ulkoinen kuva lähettävät viestejä eteenpäin. Esimerkiksi henkilöstön palvelun tulee olla samaa tasoa kuin tuotteiden laadun. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Liikeidea kertoo yksiselitteisesti mitä myydään, kenelle myydään, miten toimitaan sekä millainen on imago. Liikeidea on sitä vahvempi, mitä paremmin nämä neljä elementtiä tukevat toisiaan. Liikeidea vaatii myös aina valintoja, kaikkea ei voi myydä kaikille. (Viitala & Jylhä 2013, 42-43.)

3 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksen perustamisvaiheessa. Sitä tarvitaan myös eri yhteyksissä myöhemmin yrityksen ollessa toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa tarkasti liikeidean, liiketoimintamallin, yrityksen päämäärät, tavoitteet sekä strategiat eli keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Liiketoimintasuunnitelma antaa suunnan yritykselle, mutta myös rahoittajat ja starttirahan myöntäjät haluavat nähdä sen rahoituspäätöksiä varten. (Viitala & Jylhä 2013,, 50-51.)

Liiketoimintasuunnitelma on osoitus siitä, että tulevalla yrityksellä on todellisuudessa mahdollisuus toimia. Siinä käydään läpi yrityksen markkinat, myyntimahdollisuudet, toiminta, toimintaperiaatteet, voimavarat sekä kehittymismahdollisuudet. Liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi asiakassegmentit, yrityksen tuottama arvo asiakkaalle, ansaintalogiikka sekä ovatko asiakkaana toiset yritykset vai kuluttajat. (Viitala & Jylhä 2013, 51.)

Yrittäjän tulee pohtia liikeideaansa monelta erikannalta, mutta erityisesti tulee ottaa huomioon asiakkaan näkökulma. On tärkeää pohtia asioita rehellisellä mielellä. Pohdittava asia on esimerkiksi millä markkinoilla liikeidealla voi menestyä. Liikeidean tulisi tarjota asiakkaille jotain uutta, esimerkiksi tehokkaampaa, hausempaa, edullisempaa tai laadukkaampaa palvelua. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta, mikäli se on erityisen hyvä. Asiakkaiden tarpeiden ja mielipiteiden selvittäminen ei kuitenkaan ole helppoa. (Uusyrityskeskus 2014, 10.)

Erityisesti liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän tekemä henkinen matka, jonka hän dokumentoi toisten nähtäväksi. Matkan aikana yrittäjä huomaa, onko liiketoimintaa kannattavaa aloittaa ja miten se kannattaisi toteuttaa. (Viitala & Jylhä 2013, 52.)

3.1 Palvelun hyödyt ja arvolupaus

Yrityksen täytyy tietää kuka on heidän asiakkaansa sekä tämän asiakkaan tarpeet. Asiakas tekee hankintansa tyydyttääkseen tarpeensa. Asiakas vertailee omia tarpeitaan, varojaan ja tuotteesta saamaansa hyötyä yrityksen antamiin arvolupauksiin. Asiakkaan ollessa valintatilanteessa hänen päätökseensä vaikuttaa myös odotukset, vaatimukset, toiveet sekä aiemmat kokemukset ja arvot. Jokaisella kuluttajalla on oma arvomaailmansa riippumatta siitä, onko tämä kuluttaja yksityinen henkilö vai yritys. Tarjotun palvelun tulee sopia tähän arvomaailmaan. (Lecklin 2006, 84.)

Arvolupauksen takia asiakkaat siirtyvät asioimaan epätydyttävästä yrityksestä sellaiseen, jonka uskovat palvelevan paremmin heidän omia tarpeitaan. Tämä arvolupaukseltaan parempi yritys ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman tai tyydyttää jonkin hänen tiedostetun tai tiedostamattoman tarpeensa. Jokainen arvolupaus sisältää valikoidut palvelut ja tuotteet, jotka palvelevat parhaiten tiettyä asiakassegmenttiä. Toiset arvolupaukset tuovat markkinoille jonkin innovatiivisen asian, toiset taas hyödyntävät jo olemassa olevaa ideaa lisäämällä siihen elementtejä. (Osterwalder 2010, 22.)

Kartoitettaessa palvelun hyötyjä asiakkaille tulee pohtia mitä ongelmia asiakkaan elämässä tämä palvelu ratkaisee, mitä asiakkaan tarpeita tällä palvelulla tyydytetään sekä mitä palvelu ja tuotekokonaisuuksia tämä palvelu tarjoaa eri asiakassegmenteille. Asiakkaan saama arvo palvelusta voi olla laadullista tai määrällistä, eli kvalitatiivista tai kvantitatiivista. (Osterwalder 2010, 23.)

Arvolupaus saattaa tyydyttää asiakkaalle jonkin sellaisen tarpeen, jonka olemassa oloa hän ei ollut tiennyt aikaisemmin, sillä tätä tarvetta tyydyttävää palvelua ei ollut olemassa. Palvelun laadun parantaminen on lähiaikoina ollut yleinen keino arvolupauksen parantamiseen. Myös palvelun räätälöinti vastaamaan suoraan asiakkaan tarpeita nostaa asiakkaan saamaa hyötyä. (Osterwalder 2010, 23.)

Arvolupaus voi olla se, että yritys saattaa asiakkaan jonkin työn tehdyksi. Esimerkiksi yksityisautoilijat vievät autonsa huoltamoon, jossa huoltoliike hoitaa auton kuntoon ja asiakas voi keskittyä vain ajamiseen. Arvolupauksessa muotoilu voi olla tärkeä elementti, mutta sen toteutumista on vaikea mitata. Jokin tuote saattaa olla erityisen arvokas sen kauniin

muotoilun vuoksi. Brändi tai status saattaa olla jollekin asiakkaalle tärkeä henkilökohtaisen statuksen nostattaja. (Osterwalder 2010, 24.)

Yleinen arvolupaus on tarjota asiakkaalle samaa laatua, mutta edullisempaan hintaan. Yritys saattaa myös luvata asiakkaalleen kulujen vähentämistä jossakin tietyssä asiassa. Takuu on eräänlainen arvolupaus, jossa asiakkaalle luvataan minimaalinen riski tuotteen hajoamisesta. Arvonlupaus on myös tehdä jokin asia asiakkalle erityisen helpoksi. (Osterwalder 2010, 24.)

3.2 Asiakkaat ja segmentointi

Yritystoiminta on mahdoton pitää toiminnassa ilman asiakkaita. Siksi on olennaista tietää jo suunnitteluvaiheessa, että onko tulevan yrityksen tuotteille tai palveluille kysyntää. Selvitäkseen yritystoiminnan potentiaalisia asiakkaita ja heidän ostomotiiveja, on tehtävä asiakasanalyysi. (Raatikainen 2011, 86.)

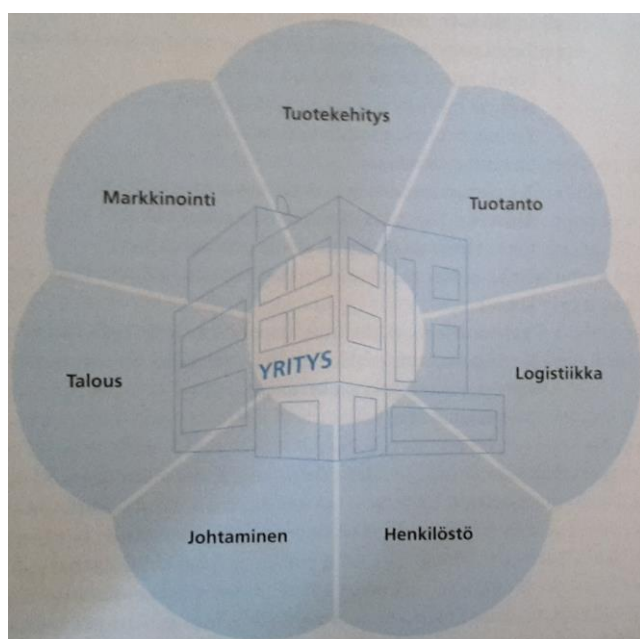
Asiakasanalyysin jälkeen yrityksellä on käsitys potentiaalisista asiakkaista. Saadussa asiakas-kohderyhmässä on erityyppisiä asiakkaita, jotka ovat eri tavalla kiinnostuneita yrityksen tarjoamasta palvelusta. Siksi on tärkeää jakaa heidät erilaisiin ryhmiin eli segmentteihin. Asiakkaiden segmentointi aloitetaan tutkimalla yrityksen markkina-alueen kysyntää ja ostokäyttäytymistä eli selvitetään alueen kotitalouksien määrää sekä seurataan heidän keskiostotensa kokoa. (Hesso 2013, 88-89.) Segmentointi helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaransa oikeisiin asiakkaisiin tehokkaalla tavalla. Segmentoinnin avulla yritys kykenee vastaamaan paremmin eri asiakasryhmien tarpeisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Segmentoinnin jälkeen on valittava kohderyhmä tai kohderyhmät, joiden kanssa toimiminen on yritykselle kannattavinta. Yrityksen tulee siis keskittyä valittuun kohderyhmään eli asiakassegmenttiin tekemällä heihin tehoavaa markkinointiviestintää ja samalla luoda kysyntää sekä lisäarvokokemuksia. Kun yritys panostaa enemmän valittuun kohderyhmään ja saa asiakkaat tuntemaan itsensä tärkeiksi, he ovat myös valmiita maksamaan tuotteista ja palvelusta enemmän. (Hesso 2013, 90-91.)

3.3 Yrityksen päätoiminnot

Toimivaan yritykseen tarvitaan toisiaan tukevat ja täydentävät toiminnot, kuten markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen sekä talous. (Kuvio 1 yrityksen toiminnot) Markkinoinnin avulla saavutaan asiakasryhmät ja selvitetään heidän tarpeet. Tuotekehityksessä joko kehitetään uusia tuotteita tai parannetaan nykyisiä tuotteita asiakaslähtöisemmäksi, jotta yritys pysyisi markkinoilla. Tuotannossa syntyy itse tuote, jota yritys tarjoaa. (Raatikainen 2011, 45-50.)

Logistiikka on pitkä toimitusketju, joka alkaa raaka-aineiden hankinnasta tuotteiden toimittamista lopulliselle kuluttajalle. Lisäksi logistiikkaan kuuluu myös varastointi, tuotanto, kuljetukset, jätehuolto sekä kierrätys. Yrityksen tärkeimmästä voimavarasta eli henkilöstöstä tulee pitää hyvää huolta, jotta työn tulos olisi hyvä. Yrityksen johdon on selvitettävä työntekijöille yrityksen liikeidean ja delegoitava töistä heille mahdollisimman hyvin. Liiketoiminnan talouteen kuuluu talousarviot eli budjetit, kirjanpito sekä tilinpäätös. (Raatikainen 2011, 51-57.)



Kuvio 1 Yrityksen toiminnot (Raatikainen 2011, 45.)

Yrityksen keskeisimmät tuotannontekijät ovat raaka-aineet, työt, laitteet sekä osaamiset. Lisäksi tuotantoon vaaditaan hyvät toimitilat, jotta tuotteiden valmistamisesta olisi sujuvaa. Molemmat tuotteita tekevä yritys sekä palveluyritys tarvitsevat itselleen sopivat ja toimivat työtilat. Yrittäjän ei tarvitse ostaa tuotteiden valmistukseen tarvitsemia koneita ja laitteita vaan niitä voi myös vuokrata. Koneiden huoltosysteemin toimivuudesta tulee kuitenkin huolehtia, jotta yritykselle ei koituisi ylimääräisiä kuluja koneiden ollessa rikki ja jolloin osa tuotannoista pysähtyy. (Raatikainen 2011, 49.)

Majoitustoiminnalla tarkoitetaan kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista asiakkaille ammattimaisesti. (Finlex 2006) Majoitustoiminta luokitellaan matkailupalveluksi. Matkailun toimialan kokonaisuuteen kuuluu myös ravitsemistoiminta sekä henkilöliikenne. Perinteisiä majoitustoimintoja ovat hotellit, lomakylät, leirintäalueet, motellit ja retkeilymajat. (Toimialaraportit 2013, 8.)

3.4 Henkilöstö

Viitalan (2014, 9.) mukaan yritystoiminta ei pyöri ilman ihmisiä. Yrityksen suurin voimavara on henkilöstö, jota ilman yrityksellä saattaa ilmetä toiminnallisia ongelmia tai se voi jopa kaatua. Siksi on tärkeää pitää osaavasta henkilöstö kiinni, sillä se on yrityksen yksi merkittävimmistä kilpailuedun tekijöistä.

Henkilöstön puutteelliset taidot saattavat tuoda yritykselle huonoa mainetta. Silloin myös työn laatu kärsii ja se välittyy suoraan asiakkaille. Tässä tilanteessa ei edes tuoteinnovaatio pelasta asiakkaita pettymyksiltä. Siksi on oleellista pitää työntekijöiden työmotivaatiotason yllä, jotta työn lopputulos olisi mahdollisimman hyvä. Kun työntekijät ovat motivoituneet, he ovat myös halukkaita kehittymään ja kehittämään yritystä. Seurauksena yritykseen syntyy uusia palveluita sekä tuotteita. Tämä luo uusia asiakkuuksia sekä tekee vanhat asiakkaat mahdollisesti tyytyväisemmiksi. (Viitala 2014, 9.)

Henkilöstön avulla yritys tuottaa tulosta, mutta henkilöstön pitäminen on kallista. Myös henkilöstön hankinnasta, osaamisen kehittämisestä sekä hyvinvoinnin vaalimisesta koituu kuluja. Tämä näkyy erityisesti palvelualalla, jossa henkilöstön rooli on suuressa asemassa. Tästä johtuen irtisanominen ja henkilöstön vuokraaminen on hyvin yleistä tiukkoina aikoina. (Viitala 2014, 9.)

3.5 Luvat ja omavalvontasuunnitelma

Yritystoiminnan perustamisessa tulee kiinnittää huomiota lupa-asioihin, sillä niiden tulee olla kunnossa ennen yritystoiminnan virallista aloitusta. Joissain tapauksissa tarvitaan viranomaisen tai omaistarkastajan hyväksyntää, kuten huoneistoissa, joissa myydään elintarvikkeita. Luvat ja määräykset vaihtelevat toimialoittain. Yrityksen on ilmoitauduttava arvonlisä velvolliseksi kotikuntansa verovirastolle, mikäli yrityksen myyntitulot ylittävät 8500 euroa. (Raatikainen 2011, 150,152.)

Suomen laissa on tarkkoja säädöksi eri toimialojen elinkeinon harjoittamisesta. Tarkemmat tiedot elinkeinoharjoittamiseen liittyvistä säädöksistä ja luvista löytyvät elinkeinolaista. Lisäksi elinkeinolaista löytyy myös tietoja myös siitä, milta viranomaisilta tulee toimilupa hakea. Esimerkiksi marjituspalvelun elinkeinoharjoittelija tulee tehdä ilmoitus poliisille sekä terveydensuojeluviranomaiselle. Elinkeinoluvan voi saada usein paikalliselta aluehallintovirastolta. (Raatikainen 2011, 151.)

Ennen majoituspalvelutoiminnan aloittamista elinkeinoharjoittajan tulee tehdä kirjallinen ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle. Tämän ilmoituksen on tehtävä viimeistään 30

päivää majoituspalvelun perustamisesta tai käyttöönotosta. Terveystieteiden viranomaisille tulee tehdä myös ilmoitus yrityksen olennaisesta muuttamisesta sekä elinharjoittajan vaihtumisesta. Sen lisäksi on tehtävä ilmoitus toiminta-alueen kihlakunnan poliisilaitokselle sekä pelastusviranomaiselle mahdollisten tarkastuskäyntien vuoksi. (Valvira 2014, 3.)

Majoitusliikkeen huoneiston on täytettävä rakennusviranomaisten tekemisiä vaatimuksia ennen liiketoiminnan aloittamista. Siksi on tärkeää selvittää huoneiston kelpuutta ennen vuokraamista tai ostamista. Jos huoneistoon aiotaan tehdä muutoksia, tulee tontin omistaja tai haltija ensin pyytää lupa rakennusvalvontavirastolta. Liikkeenharjoittajalla on myös oikeus hakea rakennuslupa, jos tämä saa tontin haltijalta tai omistajalta valtakirjan. (Mara 2015, 20.)

Majoitus- ja ravitsemustoimintalain mukaan majoitustoiminnan harjoittajan tulee tehdä matkustajailmoitus matkustajista, jotka yöpyvät majoitusliikkeessä. Matkustajailmoituksessa tulee käydä ilmi matkustajan tiedot kuten nimet, henkilötunnus sekä osoite. Matkustajailmoitukset säilytetään vuoden ajan. Kun on kyseessä ulkomaalaisista matkustajista, matkustajatiedot on toimitettava välittömästi poliisilaitokselle. (Finlex 2006.)

Matkustajatiedoista majoitustoiminnan harjoittajan voi myös tehdä matkustajarekisteriä. Matkustajailmoituksen ja matkustajarekisterin avulla pystytään ylläpitämään yleistä turvallisuutta, ennaltaehkäisemään rikollisuutta sekä laatimaan tilastoja. Sen lisäksi majoitustoiminnan harjoittajalla on mahdollisuus käyttää matkustajailmoituksia ja matkustajarekisteriä asiakaspalveluun sekä suoramarkkinointiin ellei matkustaja ole kieltänyt. (Finlex 2006.)

Pakollisten lupien lisäksi elinkeinoharjoittelijan tulee laatia yrityksestään valitun yhtiömuodon vaatimat perustamisasiakirjat. Ilmoitettuaan perustamisasiakirjoissa yrityksen olleellimmat tiedot, yritys saa yritystunnuksen. Yritystunnus esiintyy yrityksen virallisissa asiakirjoissa, kuten laskulomakkeissa. (Raatikainen 2011, 152.)

Eviran (2012) mukaan jokaisen elintarvikealan yrittäjän tulee tehdä kirjallinen omavalvontasuunnitelma. Se on lakisääteinen velvollisuus. Omavalvontasuunnitelman laajuus vaihtelee toiminnan moninaisuuden, tuotteiden monipuolisuuden sekä riskien mukaan. Omavalvontasuunnitelman tulee olla kirjallinen, jotta yrityksessä työskentelevät pääsevät tutustumaan oikeisiin toimintatapoihin sekä palamaan niihin myöhemmin tarvittaessa. Omavalvontasuunnitelman täytyy olla riittävä toimintaansa nähden ja sitä on jatkuvasti päivitettävä. Elintarvikealan toimijan tulee huolehtia jokaisen työntekijöiden hygieniaosaamisesta, sillä se on osa omavalvontasuunnitelmaa. Näin ollen jokaisella työntekijällä, joka käsittelee elintarvikkeita, tulee olla Eviran myöntämä hygieniapassi.

4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden markkinoimista potentiaalisille asiakkaille. Markkinoinnin tarkoituksena on luoda asiakastyytyväisyyttä, sitoutumista sekä herättää kiinnostus yritystä ja sen tuotteita kohtaa. Markkinoinnin lähtökohtana on asiakasymmärrys. Lisäksi markkinoinnin avulla luodaan ja kehitetään kannattavia asiakassuhteita, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Markkinointi myös mahdollistaa ulkoisten sidosryhmien kytkemistä. (Jylhä & Viitala 2014, 86.)

Yrityksellä on oltava liikeidea sekä yritysstrategia selvillä ennen markkinoinnin suunnittelemista ja toteuttamista. Niiden avulla markkinointia on helpompi suunnitella tehokkaaksi ja oikean suuntaiseksi. Markkinoinnin suunnittelussa tulee ottaa huomioon kohderyhmät sekä ydinaseointi eli tuotteista saatava perushyöty. Sen lisäksi täytyy miettiä tuotteiden hinnoittelu, asiakaslupaus ja markkinointikanavat. (Jylhä & Viitala 2014, 93.)

Markkinointikanavat ovat yksi tärkeimpiä markkinointisuunnitelman osa-alueita. Markkinointikanavien avulla tavoitetaan valitut kohderyhmät helpommin. Massoja tavoiteltaessa käytetään useimmiten lehtiä, televisiota tai radiota. Lisäksi on olemassa vuorovaikutusviestinnän kanavia kuten seminaarit, messut, näyttelyt sekä henkilökohtainen myyntityö. Yritykset käyttävät sosiaalista mediaa, kuten Facebookkia yhä useammin yhtenä markkinointikanavanaan. Sosiaalisessa mediassa asiakkaat keskustelevat avoimesta yrityksistä ja saaduista asiakaspalvelukokemuksistaan. Näin ollen yrityksen tulee suhtautua vakavasta tähän kasvavaan markkinointikaavaan. Myös sen takia, että tutkimusten mukaan 78 % ihmisistä luottavat toistensa kertomiin kokemuksiin ja suosituksiin. (Jylhä & Viitala 2014, 98-99.)

5 Yrittäjän analyysit

Yrittäjän analyysien avulla tarkastellaan liiketoiminnan kannattavuutta. Analyysit käsittelevät liiketoiminnan sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä. Yrittäjän analyyseissä käytettävät menetelmät ovat mm. PESTLE, kilpailija-analyysi, Business Model Canvas, SWOT- ja riskianalyysi.

5.1 PESTLE

Ympäristöanalyysi tehdään ennen liiketoiminnan perustamista. Yritys tutkii tarkasti toimitilojen sijaintiin liittyviä tekijöitä, sillä ne ovat yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä. Tekemällä ympäristöanalyysin yritys saa tietoja toimialasta, toimintaympäristöstä sekä yleisestä taloudellisesta kehityksestä. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

Hesson (2013, 34-36.) mukaan yrityksen tuloksen kannalta on tärkeää tehdä sekä ulkoinen että sisäinen ympäristöanalyysi, sillä se auttaa yrityksen strategian laatimista ja toteutumista. Näin ollen ympäristöanalyysi on siis avain yrityksen menestymiseen. Tutkittavaan ulkoiseen ympäristöanalyysiin eli PESTLE -malliin kuuluu, poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, läkinsäädännöllinen sekä ekologinen ympäristö.

Poliittisen ympäristön analysointi on äärimmäisen tärkeä, sillä valtiohallinnon tekemät päätökset vaikuttavat yrityksen toimintaedellytyksiin. Poliittinen ympäristö liittyy finanssipolitiikkaan, joka säätelee valtion tuloja ja menoja. Tämä siis vaikuttaa valtion verojen nousuun ja laskuun, tulonsiirtoihin sekä tarvittaviin valtion investointiin. (Hesso 2013, 36-37.)

Taloudellinen ja poliittinen ympäristöt kulkevat käsi kädessä. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on otettava taloudellinen ympäristö huomioon, sillä se vaikuttaa pitkällä tähtäimellä yrityksen menestykseen. Tässä analysoinnissa ennustetaan maailmantaloutta sekä sen vaikutusta omaan yritykseen. Ennusteiden avulla yrittäjä pystyy tekemään ennaltaehkäisytoimenpiteitä, jos näyttää siltä, että taantuma on tulossa. (Hesso 2013, 38-39.)

Sosiaalisen ympäristön analysoinnissa arvioidaan kohderyhmän sosiaalisia rakenteita. Analysoinnin avulla selvitetään kuluttajien ikähaarukkaa, koulutustasoa, alueen keskimääräistä tulotasoa sekä asumistyyliä. Näiden tietojen pohjalta yritys saa kokonaiskuvan kohderyhmän tarpeista ja niiden muodostumisesta. Näitä tietoja saa helposti maksutta Itellasta tai Tilastokeskuksesta. (Hesso 2013, 39-42.)

Teknologia kehittyy kovaa vauhtia. Yrityksen on kehityttävä teknologian mukana, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä. Teknologian ympäristö analyysissä tarkastellaan teknologisia ilmiöitä, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen, kuluttajien sekä kilpailijoiden toimiin. Sitä kautta yrityksen tulee päivittää oma teknologiansa asiakaslähtöisemmäksi. (Hesso 2013, 43-44.)

Lainsäädäntö säätelee yritystoimintoja ja siksi on tärkeää analysoida lainsäädännöllistä ympäristöä. Tässä analyysissä seurataan lainsäädännön muutoksia ja toimitaan niiden mukaisesti. Lainsäädännöistä ei kannata poiketa, sillä se tuo enemmän tai myöhemmin ongelmia. Lainsäädäntömuutokset voivat koskea esimerkiksi toimitiloja tai aloja, ja niitä voi seurata oma liiton kautta. (Hesso 2013, 45-46.)

Ekologisen ympäristön muutokset vaikuttavat yritystoimintaan monella eri tavalla. Kuluttajat ovat tulleet tietoisemmiksi ympäristöhaitoista, siksi yrityksen on tärkeää osoittaa välittävänsä ympäristöasioista. Ekologisen ympäristön analysoinnissa otetaan huomioon mm.

lainsäädäntö, kierrätysasiat, energian käyttö sekä ekologinen seuraus tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa. (Team FME 2013, 20-21.)

5.2 Kilpailija-analyysi

Liiketoimintaa suunniteltaessa on hyvä tuntea samalla alalla toimivat kilpailijat. Siksi kilpailija-analyysin tekeminen on hyvin oleellinen tulevalle yritykselle. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää kilpailijoiden tuotteita tai palveluita, minkä kautta pystytään arvioimaan kilpailutilannetta ja keinoja toimia kilpailukykyisenä. (Raatikainen 2004, 63-64.)

Kilpailija-analyysin tekeminen alkaa selvittämällä kilpailevien yritysten nimet ja määrät. Sen jälkeen selvitetään mm. heidän heikkouksia, vahvuuksia, markkinaosuutta, markkina-asemaa, kilpailukeinoja, markkinointistrategia sekä resursseja. Lopuksi arvioidaan oman yrityksen asemaa kilpailussa ja toimitaan hyvien menestyvien yritysten markkinointistrategian mukaisesti. (Raatikainen 2004, 63-64.)

Virtasen & Kosken (2005, 53-54.) mukaan kilpailija-analyysissä kuvataan yrityksen kilpailijoita ja niiden tuotteita sekä palveluita segmenttikohtaisesti. Näin ollen kuvataan liiketoiminnan kilpailijoiden määriä sekä kilpailutilanne yleisellä tasolla. Kilpailija-analyysiä on tärkeää tehdä, sillä siitä selviää nykyisen kilpailutilanteen lisäksi potentiaalinen kilpailu. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysistä myös selviää toimialan mahdollisia tulevia kilpailijoita. (340-341.)

5.3 Business Model Canvas

Osterwalderin & Pigneurin (2010, 15.) mukaan hyvän liiketoimintamallin käsitteen täytyy olla selkeä ja kaikille helposti ymmärrettävissä. Liiketoiminnan käsitteen yksinkertaisuudesta huolimatta se ei saa paljastaa liikaa yrityksen liiketoimintaan liittyviä asioita. Tähän on siis kehitetty työkalu Business Model Canvas.

Business Model Canvasin avulla kuvataan yrityksen liiketoimintamallia sekä pohditaan sitä perusteellisesti. Tämä myös mahdollistaa liiketoimintamallin muokkaamista uusien strategia vaihtoehtojen luomiseksi. Business Model Canvas muodostuu yrityksen neljästä olennaisesta tekijästä, kuten asiakasrajapinta, arvolupaus, infrastruktuuri hallinta sekä taloudelliset vaikutukset. (Osterwalder & Pigneur 2010,15.)

Business Model Canvas työkalu sisältää yhdeksän rakennuspalikkaa, jotka loogisesti kuvaavat, mitä yrityksen tulee tehdä menestyäkseen. Mainitut rakennuspalikat ovat kulurakenne, tulovirrat, arvolupaus, kanavat, avainkumppanit, -aktiviteetit ja - resurssit sekä

asiakassuhteet ja - segmentit. Työkalu paitsi selkeyttää liiketoimintasuunnitelmaa, se myös näyttää kehitettävät alueet yrityksessä. (Osterwalder & Pigneur 2010,14-19.)

5.4 SWOT

SWOT -analyysi luodaan yritykselle yritysideoon sekä toimintaympäristön kautta. SWOT -analyysi on työkalu, jonka avulla tunnistetaan yrityksen heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet sekä uhat. Tämä analyysi auttaa yritystä luomaan vahvan, täsmällisen ja menestyksekkään liiketoimintasuunnitelman. SWOT -analyysi toimii apuvälineenä myös yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen suunnittelussa. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 44-47.)

SWOT -analyysi tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Se on nelikenttäanalyysi. Vahvuuksilla kuvataan yrityksen sisäisiä vahvuuksia sekä menestystekijöitä. Heikkouksien määrittelyssä pohditaan yrityksen sisäisiä heikkouksia ja kehittämiskohteita. Heikkoudet pyritään muuttamaan analyysin avulla vahvuudeksi. Mahdollisuuksia pohdittaessa keskitytään yrityksen ulkopuolisiin mahdollisuuksiin, kuten yrityksen laajentamiseen. Uhkien kohdalla pohditaan yrityksen ulkopuolelta tulevia uhkia. Uhkien tiedostamisen jälkeen niihin kyetään varautumaan ja ne voidaan ennaltaehkäistä. Suurimmat uhat saattavat vaarantaa koko yritystoiminnan. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 45.)

5.5 Riskit

Riskien tunnistaminen, analysointi ja niihin varautuminen on tärkeää jokaiselle yrittäjälle. Riskeihin varautunut yritys kykenee toimimaan erilaisissa olosuhteissa seuraamalla toimintasuunnitelmiaan. Yrityksen on opastettava henkilökuntaansa toimimaan erityistilanteissa, jotta vahingot pysyisivät mahdollisimman pieninä. Vaikka yrityksen on verkostoiduttava ja toimittava yhteistyössä tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa, yritys ei saa olla liian riippuvainen vain yhdestä sidosryhmän jäsenestä. On oltava suunnitelma sen varalle, että jokin menee pieleen esimerkiksi tavarantoimittajan kanssa. Osa riskiestä suojaudutaan ottamalla kattavat vakuutukset. (Hesso 2013, 168-170.)

Riskejä voidaan luokitella eri perustein. Hesso luokittelee yritystoiminnan riskit seuraavasti: Liiketiskit (maksuvaikeudet asiakkailta, ympäristön taloudelliset tapahtumat), vahinkoriskit (omaisuusvahingot, henkilövahingot, varkaudet), henkilöstö- ja johtamisen riskit (sairastapaus, ongelmat työyhteisössä), myytävien palveluiden riskit (ongelmat laadussa, ymmärtämättömyys asiakkaan tarpeista, ympäristövastuu), markkinatilanne riskit (lama) sekä rahoitusmarkkinatilanne riskit (korkojen nousu). (Hesso 2013, 169-170.)

6 Yrityksen rahoitus ja taloudelliset laskelmat

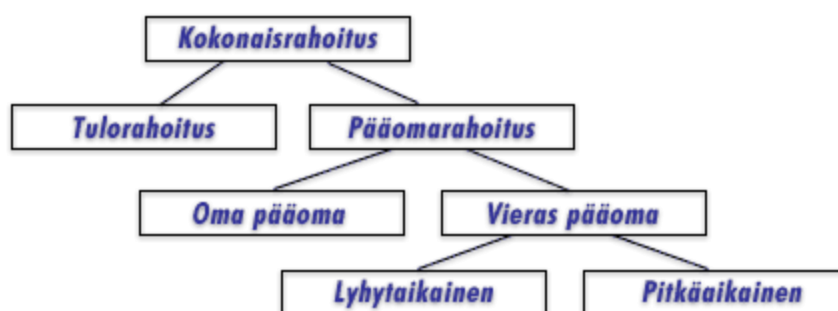
Yritystä perustaessa on olleellista miettiä yrityksen rahoitusta sekä taloudellisia laskelmia. Ensimmäiset ja tärkeimmät yrityksen rahoitukset ovat omistajien sijoitukset sekä tulorahoitukset. Siksi on pyrittävä löytämään kaikki mahdolliset oman rahoituksen lähteet rahoitusta suunniteltaessa. Ulkopuolista rahoitusta on helpompi saada, kun yrittäjä on sijoittanut omaa pääomaa yritykseensä. (Yrityksen perustajan opas 2011, 23.)

Yrityksen rahoitusta on hyvä lähteä suunnittelemaan tekemällä rahoitussuunnitelman, jonka avulla yrittäjä pystyy arvioimaan yrityksen käynnistämiseen tarvittavaa pääomaa. Sen lisäksi rahoitussuunnitelmaa hyödyntäen yrittäjä näkee, miten paljon rahaa tarvitaan yritystoiminnan päivittäisten kulujen kattamiseen sekä lyhyiden lainojen maksamiseen. Rahoitusta suunniteltaessa otetaan huomioon myös tarvittavien varojen eli sijoittajien hankkiminen. (McKinsey&Company 2000, 103.)

Yrityksen kolme yleisintä peruslaskelmaa taloudenpidossa ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. Tuloslaskelma näyttää tilikauden ajalta yrityksen kulut ja tuotot. Tase näyttää tilinpäätöspäivänä yrityksen pääoman lähteet sekä mihin pääoma on sitoutuneena. Kassavirtalaskelma on tärkein laskelma, sillä se näyttää, tuottaako yritystoiminta rahaa vai kuluttaako se sitä. (McKinsey&Company 2000, 111-119.) Muita tärkeitä talouden laskelmia ovat hinnoittelu, myyntibudjetti ja investoinnit. (Raatikainen 2011, 138.)

6.1 Rahoitus

Yrityksen kokonaisrahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus tarkoittaa rahoitusta, joka saadaan myyntituloista vähennettynä niistä koituvat menot. Pääomarahoitusta koostuu omasta pääomasta sekä vieraasta pääomasta. Vieras pääoma on joko lyhytaikaista, jota maksetaan takaisin vuoden sisällä tai pitkäaikaista, jolloin on yli vuosi aikaa maksaa laina takaisin. (Raatikainen 2011, 118.)



Kuvio 2 Yrityksen kokonaisrahoitus (Raatikainen 2011, 118.)

Yrityksellä on mahdollisuus saada kasaan pääomaa monesta eri lähteistä. Oman pääoman eli perustajien varjojen lisäksi on olemassa vieras pääoma, joka on yleensä korollista lainaa ja siihen liittyy takaisinmaksuvelvoite. Vierasta pääomaa haettaessa täytyy usein olla jonkinlainen vakuus, jota lainanantajat vaativat. Vieraan pääoman lähteitä ovat mm. leasing, pankkilainat, kiinnelainat, valtion tuki sekä yksityishenkilöltä saavat lainat. (McKinsey 2000, 106-107.)

Lainaa hakiessa yrittäjän on hyvä vertailla useamman pankin lainaehtoja. Lainojen saamiseen yrittäjän on tehtävä riittävän hyvä liiketoimintasuunnitelma, jolla hän voi vakuuttaa rahoittajansa tulevasta liiketoiminnasta. Rahoittaja haluaa nähdä luotettavan kuvan tulevasta yrityksestä sekä sen perustajien osaamisesta. Vieraasta pääomasta eli lainasta sopiessa täytyy neuvotella tarkkaan lainojen koroista sekä takaisinmaksuehdoista. (Raatikainen 2011, 121.)

6.2 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on yksi tärkeimmistä laskelmista liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, sillä se kertoo liiketoiminnan taloudellisesta tilanteesta. Sen lisäksi kassavirtalaskelmasta näkee arvion tulevasta kassan tilanteesta. Kassavirtalaskelman laadinnalla on suuri merkitys investointien kannalta, sillä siitä nähdään riittääkö yrityksen varat investointeihin vai tarvitseeko yritys ulkopuolista rahoitusta. Laskelmista selviää myös likvidien eli maksuvalmiuden riittävyys esimerkiksi kesälomien aikana. (Hesso 2013, 160.)

Kassavirta toimii yrityksen talouden mittarina, joka kertoo liiketoiminnan rahatilanteesta. Kassavirtalaskelma kertoo yrityksen rahan lähteestä sekä mihin ja kuinka paljon rahaa on käytetty kassasta. On mahdollista, että kassavirta on ajoittain negatiivinen, kun ollaan kehittämässä yritystä. Tämä kertoo sen, että yritys tarvitsee lisää rahaa kassaan. (McKinsey 2000, 119.)

Kassavirtalaskelman eli kassabudjetin avulla pystytään seuraamaan yrityksen maksuvalmiutta. Kassabudjettiin siis kerätään ennustettuja kuukausittaisia tuloja sekä menoja. Pienyrittäjiä suositellaan kuitenkin pitämään laskelmia viikkotasolla toiminnan alussa, jotta olisi paremmin selvillä yrityksen rahatilanteesta ja sen riittävydestä. (Raatikainen 2011, 139.)

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
KASSA KAUDEN ALUSSA												
Kassaan maksut												
+käteismyynti												
+maksut myyntisaatavista												
+muut maksut												
Yhteensä												
Kassasta maksut												
-alv												
-käteisnostot												
-ostovelkojen maksut												
-palkat												
-ennakkopidätys ja sotumaksu												
-vakuutukset												
-vuokrat												
-korot												
-verot												
-investoinnit												
-muut												
Yhteensä												

Kuvio 3 Kassavirtalaskelma (Raatikainen 2011, 200.)

6.3 Hinnoittelu

Yrityksen tulee selvittää, millaisen hinnan asiakas on todellisuudessa valmis maksamaan kyseisestä palvelusta. Kun yritys löytää oikean myyntihinnan, se mahdollistaa yhden tai useamman tulovirran asiakassegmentiltään. Jokaiseen tulovirtaan saattaa olla erilaiset hinnoittelu tavat, kuten kiinteät lista hinnat, neuvoteltavissa olevat hinnat, huutokauppa, markkinariippuvainen hinnoittelu, määrästä riippuvainen hinnoittelu tai tuotonthallintatekniikalla hinnoittelu. (Osterwalder 2010, 30.)

Tuottotapoja on useita. Yleisin tapa tehdä tuottoa on myydä jonkin tavaran omistajuus. Esimerkiksi hotellissa asiakas maksaa sen mukaan, kauanko hän on palvelua käyttänyt. Asiakasta veloitetaan yleensä öiden määrän perusteella, mutta myös tuntiveloitusta aikaisesta sisäänkirjautumisesta, myöhäisestä uloskirjautumisesta tai päivähuoneesta voidaan käyttää. (Osterwalder 2010, 31.)

Jokaiseen tulovirtaan saattaa olla erilaisia hinnoittelutapoja. Valittu hinnoittelutyyppi saattaa vaikuttaa huomattavasti tulokseen. Osterwalderin mukaan on olemassa kaksi pääkeinoa hinnoitteluun, listahinnat sekä dynaaminen hinnoittelu eli personoitu hinnoittelu. (Osterwalder 2010, 32.)

Yrittäjän on saatava voittoa myymästään tuotteesta. Yksi tapa on lisätä hintoihin ilmaa. Aineeton lisäarvo on keino nostaa palvelun tai tuotteen katetta. Aineeton lisäarvo on myös keino erottua kilpailijoista. Asiakkaalle merkitykselliset asiat ovat perustelu hinnoittelulle.

Aineettoman lisäarvon koolla ei varsinaisesti ole merkitystä, pääasia on, että se on tärkeä asiakkaalle. Tämä tärkeä asia ei tietenkään ole tärkeää kaikille ihmisille. On riittävää, että se on tärkeä omalle asiakaskunnalle. (Hynynen 2013, 10-11.)

Hesson mukaan yleisimmät hinnoittelumenetelmät liiketoimintasuunnitelmissa ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperustainen hinnoittelu sekä markkinapohjainen hinnoittelu. Katetuottohinnoittelussa yritys laskee tuotteen tai palvelun tuottamiseen kuluvat kustannukset, jonka jälkeen hintaan lisätään myyntikate, eli yrittäjän saama voitto. Katetuottohinnoittelussa kate on kiinteiden kustannusten ja myyntihinnan erotus. Omakustannusperustaisessa hinnoittelussa yritys selvittää tuotteen tai palvelun tuottamisesta aina asiakkaan käyttöön asti kertyvät kustannukset. Tämän jälkeen hintaan lisätään tavoiteltu voittomarginaali. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa yritys hinnoittelee tuotteensa tai palvelunsa markkinatilanteeseen sopivaksi. Hinta sisältää kaikki kustannukset, mutta sitä ei suunnitella varsinaisesti niiden perusteella. Mikäli tuote on kustannuksien ja voittomarginaalin jälkeen liian kallis tavoitelluille markkinoille, kustannusrakennetta kevennetään laadusta tinkimättä. (Hesso 2013, 109.)

6.4 Myyntibudjetti

Jyrkkiön & Riistaman (2004, 232-233.) mukaaan budjetoinnin tekeminen alkaa useimmissa yrityksessä myyntibudjetista. Myyntibudjetissa arvioidaan tuotteiden määriä sekä hintoja. Määrät voidaan budjetoida ennakoimalla nykyisen asiakkaan tai asiakaskunnan ostot, jonka jälkeen lisätään ennakoitujen uusien asiakkaiden tekemät ostot. Lopuksi menetettyjen asiakkaiden ostot vähennetään pois. Myyntibudjetin tekeminen vaikuttaa osto- ja valmistusbudjettiin, sillä silloin tiedetään, miten paljon yrityksen täytyy valmistaa tuotteita ja kuinka paljon valmistukseen tarvitaan raaka-aineita.

Myyntibudjettia laatiessa on tärkeää arvioida tuotteiden tai palvelujen menekki. Se tehdään liiketoimintasuunnitelman oletuksien ja arvioiden perusteella. Tehdyistä arvioista näkee hintojen muutokset, asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset, tuotevalikoiman ja luottomyyntipolitiikat, kuten maksuehdot. Myyntibudjetissa tulee muistaa asetettu rahamääräinen tai volympohjainen tavoite. (Ahola&Lauslahti 2002, 283.)

Kun tuotteiden määrien budjetointi on suoritettu alkaa hintojen budjetointi. Hintojen budjetointi on hyvin tärkeää liiketoiminnan kannalta, siksi sen tulee perustua huolellisesti tehtyyn analyysiin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään markkinatilanne sekä kilpailevien yritysten hinnat. Niiden perusteella yritys voi määrittellä omat myyntihintansa. (Jyrkkiö&Riistama 2004, 232-233.)

6.5 Investoinnit

Yrityksen olemassa olo ja kasvu edellyttävät investointeja. Investoinnilla tarkoitetaan pääoman sijoittamista sellaiseen kohteeseen, jonka uskotaan tuovan tuloa pidemmällä ajanjaksolla. Yleensä tämä ajanjakso on vähintään vuoden mittainen. Investoinnit ovat pitkän aikavälin tuotannontekijämeno, joten investoinnit ovat osana pitkän aikavälin strategista suunnittelua. Investointi voi olla aineellista, esimerkiksi rakennukset, koneet sekä laitteet, tai se voi olla aineetonta, kuten tutkimus- ja tuotekehitysinvestointeja. (Niskanen & Niskanen 2013, 302, 338.)

Yritys tarvitsee investointeja jatkaakseen toimintaansa sekä tehostaakseen tai kasvattaakseen sitä. Investoinnit rahoitetaan yrityksen tulovirralla tai ulkopuolisella rahoituksella. Rahoituksen määrittää yrityksen strategia sekä tilanne. (Hesso 2013, 160)

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle hostellille. Suunnitelmassa oli tarkoituksena selvittää siihen sisältyviä keskeisiä liiketoimintatekijöitä ja luoda toimiva sekä tuottava majoituspalvelu. Tarkoituksena oli tutustua yrittäjyyteen sekä sen tuomiin haasteisiin ja riskeihin. Työn tavoitteena oli myös syventyä majoituspalvelualan ja oppia majoituspalvelujen tuottamisesta.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toteutettiin käyttämällä aiheeseen liittyvää teoretietoa sekä tärkeimpiä menetelmiä, kuten SWOT- ja PESTLE -analyysjä. Painettujen ja sähköisten aineistojen lisäksi tietoja saatiin haastatteleamalla hostelleissa johtotehtävissä olevia henkilöitä. Liiketoimintasuunnitelma näytettiin myös yritysneuvojalle, jonka kanssa suunnitelma hiottiin käyttökelpoisemmaksi.

Kirjallisen materiaalin lisäksi vierailu kahdella hostelilla antoi kokonaiskuvan majoituspalvelun toiminnasta. Vierailu auttoi hahmottamaan tulevan hostellin luomista ja sen kehittämistä kilpailukykyiseksi. Yritysneuvojalla käynti taas auttoi keskittymään majoituspalvelun tuottamisen olennaisiin tekijöihin ja tunnuslukuihin. Asiantuntijoilta saadut neuvot rohkaisivat jatkamaan tulevan hostellin eteen työstämistä ja saavuttamaan tavoitteita.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä liiketoimintasuunnitelma saatiin käyttökelpoiseksi. Sen lisäksi prosessin aikana tekijöille selvisi majoituspalvelualan kilpailutilanne sekä tulevat trendit. Myös alan lainsäädäntö tuli tutuksi. Liikeidean kehittyminen prosessin aikana auttoi ymmärtämään, että yrittäjyys vaatii joustavuutta ja kärsivällisyyttä hyvän lopputuloksen saamiseksi. Lisäksi se auttoi ymmärtämään, että yrittäjän

on luotava innovaatioita pysyäkseen markkinoilla.

Ulkopuolisen asiantuntijan arvion mukaan liiketoimintasuunnitelma antaa hyvän kokonaiskuvan hostelliliiketoiminnan toteuttamisesta. Yrittäjien oman toiminnan ohjaukseen ja liiketoimintaosaamisen syventämiseen suunnitelma antaa hyvät lähtökohdat, kun yrityksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjat:

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: Ws Brookwell.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen toimintaohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: SanomaPro.
- Ahola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liikeotintasuunnitelma. Vantaa: Kauppakamari.
- Hynynen, J. 2013. Ilmaa hintoihin. IPR ja aineeton lisäarvo. Jyväskylä: Otavan kirjapaino.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2014. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY: Helsinki.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki WSOY PRO.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Porvoo: Edita Publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osterwalder, A. 2010. Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ : Wiley.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Portigal, S. 2013. Interviewing users. How to uncover compelling insights. BrooklynHaas: Rosenfeld Media.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Salmi, I. 2011. Mitä tilipäätös kertoo? Helsinki: Edita.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailuntekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Porvoo : Edita Publishing.

Internet:

Evira. 2012. Omavalvontasuunnitelma. Viitattu 28.11.2014.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma/>

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas. Viitattu 9.11.2014.

http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf

Mara. 2015. Yrityksen perustaminen. Viitattu 25.3.2015.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2015.pdf>

Uusyrittäjäkeskus.2014. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Viitattu 9.11.2014.

http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2014_web.pdf

Team FME. 2013. PESTLE Analysis Strategy Skills. Viitattu 6.11.2014.

<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>

Toimialaraportit. 2013. Majoitustoiminta. Viitattu 1.4.2015.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2122/Majoitustoiminta_joulukuu_2012.pdf

Kuviot

Kuvio 1 Yrityksen toiminnot (Raatikainen 2011, 45.).....	13
Kuvio 2 Yrityksen kokonaisrahoitus (Raatikainen 2011, 118.).....	20
Kuvio 3 Kassavirtalaskelma (Raatikainen 2011, 200.)	22

Liitteet

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelma (salainen).....	30
---	----

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelma (salainen)