



**SAVONIA**

# Liiketoimintasuunnitelmat maaseudun kehittämisessä

Liiketoimintasuunnitelma START-RUBIZ intensiivikurssilla

Paula Moisanen

Opinnäytetyö



Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Paula Moisanen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelmat maaseudun kehittämisessä - liiketoimintasuunnitelma START-RUBIZ intensiivikurssilla	
Päiväys	18.1.2012
Sivumäärä/Liitteet	83 / 6
Ohjaaja(t) Pirjo Suhonen, Seppo Mönkkönen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu, Hannu Viitala, START-RUBIZ intensiivikurssi, Daniel Halaj	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>START-RUBIZ on nimitys opintokokonaisuudelle, intensiivikurssille. Se on lyhenne sanoista "Starting new enterprise in rural context". Tämä kahden viikon mittainen intensiivikurssi koostuu sekä lähiopetuksesta että yritysvierailuista paikallisiin yrityksiin. Kurssin aikana opiskelijat laativat liiketoimintasuunnitelman omavalintaiseen yritykseen; joko olemassa olevaan tai tulevaisuudessa perustettavaan. Yrityksen on tarkoitus toimia maaseutualueella. START-RUBIZ on EU:n Erasmus-ohjelman rahoittama. Kurssi on toteutettu kahdesti, vuonna 2010 ja 2011. Tämä intensiivikurssi on suunnattu erityisesti opiskelijoille, joiden opinnot liittyvät maaseudun kehittämiseen.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma on suunnittelun työkalu, jota voidaan käyttää sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea yrityksen johdon näkemys asioista. Liiketoimintasuunnitelma sisältää aina laskelmia. Hyvä liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa esimerkiksi rahoituksen saannin yritysideallesi. Opinnäytetyössä on verrattu erilaisia liiketoimintasuunnitelmia ja kerrottu niistä enemmän. Jokainen yritys valitsee kuitenkin itse käytettävän liiketoimintasuunnitelman pohjan. Intensiivikurssin päätarkoitus on antaa opiskelijoille mahdollisuus kehittää omia kykyjään ja taitojaan tekemällä maaseutualueelle erilaisia liiketoimintasuunnitelmia. Samalla pyritään kehittämään maaseutua, sillä ympäri Eurooppaa maaseutu autioituu ja työttömyysprosentit ovat korkeita. Uusia liikeideoita ja yrityksiä kaivataan maaseutualueille, sillä perinteinen maatilayrittäminen ei enää ole ainoa vaihtoehto.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitettiin muun muassa niitä hyötyjä, joita kansainvälisessä ryhmässä opiskelu toi liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja sitä, millaista opiskelu kansainvälisessä ryhmässä oli. Tutkimuksen koko oli keväällä 2011 intensiivikurssille osallistuneet opiskelijat, 21 opiskelijaa. Tutkimusaineisto on pieni, mutta sitä voidaan pitää kokonaistutkimuksena, jolloin tuloksia voidaan yleistää vastaavien intensiivikurssien kävijöihin.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajat kokivat intensiivikurssin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi kokonaisuudeksi. Eniten intensiivikurssilla opittiin liiketoimintasuunnittelusta, mikä vastaa kurssin tavoitetta. Luovuudesta ja innovaatioista opittiin kurssilla paljon. Yksi Erasmus-ohjelman tavoitteista on lisätä innovaatioita Euroopassa. Lisäksi erilaisista yrityksistä puhuttaessa mikroyritykset katsotaan innovaation lähteiksi ja työpaikkojen antajiksi. Kurssin koki mielenkiintoiseksi 66,7 % vastaajista. Kaikki vastaajat uskoivat kansainvälisen opiskelun hyödyttävän heitä jatkossa, muun muassa kansainvälisten suhteiden, kielitaidon ja opintojen kautta. Erittäin positiivisena asiana voidaan pitää sitä, että 33,3 % vastaajista uskoi, että jatkossa he hyötyvät kansainvälisestä opiskelusta uuden liikeidean luomisessa.</p> <p>Jatkossa tutkimusta voitaisiin laajentaa ja toteuttaa se molemmille ryhmille. Näin saataisiin vastaajia enemmän ja kenties uutta tietoa heidän ajatuksistaan intensiivikurssista ja siitä, onko kurssilla tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta edetty oman yrityksen perustamiseen.</p>	
Avainsanat START-RUBIZ, intensiivikurssi, liiketoimintasuunnitelma, maaseutuyritys	

Field of Study Natural resources and Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Author(s) Paula Moisanen			
Title of Thesis Business plan making international START-RUBIZ IP-course			
Date	18.1.2012	Pages/Appendices	83 / 6
Supervisor(s) Pirjo Suhonen, Seppo Mönkkönen			
Project/Partners Savonia-ammattikorkeakoulu, Hannu Viitala, START-RUBIZ Daniel Halaj			
<p><b>Abstract</b></p> <p>START-RUBIZ is the name of an education scheme, an intensive course. It is an abbreviation of "Starting new enterprise in rural context." This two-week intensive course consists of both contact teaching and business visits to local companies. During the course, students prepare a business plan. The point of the START-RUBIZ intensive course is teaching business planning to the rural area. START-RUBIZ is funded by the EU Erasmus program. The course was carried out twice, in 2010 and 2011. This intensive course is especially for students, whose studies are related to rural development.</p> <p>A business plan is a planning tool that can be used both for internal and external design. A business plan is, above all, the company's management view of things. A business plan always includes calculations. A good business plan makes possible access to finance for the business idea. A variety of business plans have been compared and more told about them in this thesis. Each company chooses, however, the foundation for the business plan used.</p> <p>The main purpose of the intensive course is to give students the opportunity to develop their own ability and skills. At the same time it aims to develop rural areas, because all over Europe rural depopulation and unemployment rates are higher. New business ideas and businesses are needed in rural areas, as traditional farm entrepreneurs are no longer the only option.</p> <p>The research part of this thesis is about benefits what studying in an international study group brought to the making of a business plan and what kind of studying was in the international group. The size of this survey was the 21 students participating in the intensive course in the spring of 2011. The study is small, but it can be regarded as extensive as the results can be generalized for the participants on a corresponding intensive course. The study was a quantitative study and there were also open questions.</p> <p>The research revealed that the respondents experienced the intensive course as an interesting and useful entirety. Business planning was what they learnt most on the intensive course which corresponds to the course objectives. Also creativity and innovation were things, which respondents learned a lot on the intensive course. Learning about innovations can be seen as very positive, because one of the aims of the Erasmus program is to increase innovation in Europe. Also micro-enterprises are considered as sources of innovation. The course was interesting for 66,7 % of respondents. It was also considered as a useful entirety. All respondents believed that international study benefits them in the future, through amongst other things international relations, language and studies. Very positive is the fact that 33,3 % of the respondents believed that they will benefit from the international study in the creation of a new business idea. In the future, the research could be expanded and implemented for both groups. It would give amore information and perhaps a new understanding of their thoughts and whether the business plan made on the course progressed in the forming of their own business.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>START-RUBIZ, intensive course, business plan, rural business</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	8
2	MAASEUTU JA YRITTÄJYYS.....	11
	2.1 Yrittäjyys maaseudulla.....	13
	2.2 Eurooppalaiset maaseutuyritykset .....	15
3	MIKÄ ON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	21
	3.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteet.....	23
	3.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinta .....	28
	3.3 Tärkeimmät laskelmat liiketoimintasuunnitelmassa.....	29
4	ERILAISET LIIKETOIMINTASUUNNITELMIEN MALLIT .....	34
	4.1 ProAgrian mallit .....	34
	4.2 Liiketoimintasuunnitelma.com.....	36
	4.3 Finnveran työkirja .....	38
	4.4 Case study protocol.....	40
	4.5 Yritystutkimusneuvottelukunta .....	41
	4.6 Yhteenveto suunnitelmista.....	42
5	MAASEUTUYRITYKSIEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAT .....	44
	5.1 Liiketoimintasuunnitelma ja maaseutuyritys .....	44
	5.2 Maatilayritysten liiketoimintasuunnittelu .....	44
6	OPISKELU KANSAINVÄLISESSÄ RYHMÄSSÄ: START-RUBIZ .....	48
	6.1 START-RUBIZ intensiivikurssi lyhyesti .....	48
	6.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinta kansainvälisessä ryhmässä .....	51
7	KYSELYTUTKIMUS START-RUBIZ INTENSIIVIKURSSILAISILLE.....	59
	7.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	59
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	61
	7.3 Tutkimuksen tulokset.....	62
	7.4 Johtopäätökset .....	71
8	START-RUBIZ TEACHING INNOVATIONS AND GAVE NEW IDEAS .....	74
9	POHDINTA.....	77
	LÄHTEET.....	81

## LIITTEET

- Liite 1 Esimerkki liiketoimintasuunnitelman sisällöstä
- Liite 2 Liiketoimintasuunnitelma.com esimerkkilomake
- Liite 3 Yritystutkimusneuvottelukunnan lomake
- Liite 4 - 5 Työskentelyryhmät START-RUBIZ intensiivikurssilla
- Liite 6 START-RUBIZ intensiivikurssin päiväohjelma
- Liite 7 Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Suomi on yksi Euroopan Unionin maaseutuvaltaisimpia maita. Nykyään 27 prosenttia Suomen väestöstä eli noin 1,5 miljoonaa asukasta asuu maaseutumaisilla alueilla, näistä alueista joko ydin- tai harvaan asutulla alueella. Suurin osa Suomesta on harvaan asuttua maaseutua, toiseksi eniten on ydinmaaseutua. Maaseudun kolmijaon mukaan Suomessa on vähän kaupunkreja, mutta niiden ympärillä on kuitenkin myös maaseutualuetta. Maaseutu on monipuolinen käsite ja se myös antaa sen asukkaille ja käyttäjille paljon: se on sekä asuin- että virkistymispaikka ja se tarjoaa myös työtä. (Ponnikas, Korhonen, Kuhmonen, Leinamo, Lundström, Rehunen & Siirilä 2011, 9-11.)

Vuonna 1995 Suomi liittyi Euroopan Unioniin. Tämän jälkeen suomalainen maatila ja sen liiketoimintaympäristö eli maaseutu ovat kokeneet paljon. Muutosta on tapahtunut niin tilojen koossa, töiden järjestämisessä kuin kokonaisuuden hallitsemisessa. Maatalouteen tulee jatkuvasti uusia yritysmuotoja ja etenkin yhteisomistuksessa olevien yhtiöiden lisääntyessä yrittäjältä vaaditaan enemmän liikkeenjohdollista osaamista. Teknologia kehittyä ja kuluttajat vaativat entistä enemmän. Termi maaseutuyrittäjä on nykypäivää, sillä kaikki maaseudun yritykset eivät enää ole pelkkiä maatiloja. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 12.)

Maatalouden merkitys maaseudun elinvoimaisuuden ylläpitäjänä on vähentynyt ja se vähenee edelleen. Aktiivitulojen määrä on vähentynyt 38 prosenttia vuosien 1994 – 2009 välillä. Tilojen määrä pieneni Itä-Suomessa suhteellisesti eniten, vähiten Pohjois-Suomessa. Toisaalta jäljelle jääneiden tilojen keskikoko on kasvanut ja se lisää ulkopuolisen työvoiman palkkausta. (Ponnikas ym. 2011, 49,50.) Maaseudulle on tullut perinteisten maatilojen lisäksi muuta yritystoimintaa entistä enemmän ja voidaan puhua maaseutuyrittäjistä yhteisenä otsikkona. Liiketoimintasuunnittelu maaseutuyrityksissä on tärkeää, sillä maaseutuyrittäminen on jo itsessään haastavaa.

Tulevaisuudessa maaseudun on kehityttävä, jotta se voi säilyä toimivana. Myös maaseudulta ja sen olemassa olosta vaaditaan entistä enemmän: luonnonvarat uhkaavat loppua ja maailman talous on ongelmassa. Kestävällä tavalla kehittyvä maaseutu on haasteellinen ja muuttuva toimintaympäristö. (Maaseutu muuttuvana toimintaympäristönä 2011.) Maaseudun yrittäjyyttä halutaan kehittää koko ajan. Maaseudun kehittämisstrategiaan on ohjelmakaudelle 2007 – 2013 kirjattu painopisteiksi maa- ja metsätalouden harjoittaminen taloudellisesti, ekologisesti ja eettisesti, maaseudun yritys-

toiminnan kehittäminen sekä paikallisen, omaehtoisen toiminnan kehittäminen. (Suomen maaseudun kehittämisstrategia 2007 – 2013, 2010.)

EU:n elinikäisen oppimisen toimintaohjelman yleisenä tavoitteena on edesauttaa yhteisöjä kehittymään. Elinikäisen oppimisen toimintakaudella 2007 – 2013 tavoitteena on tukea koulutusjärjestelmien välistä yhteistyötä, esimerkiksi vaihtoa. Myös koulutusjärjestelmien välistä liikkuvuutta pyritään edistämään. Näiden niin sanottujen yhteistavoitteiden lisäksi on listattu useita erityistavoitteita. Yksi erityistavoitteista on innovatiivisuuden tukeminen koulutusalueilla. Yhtenä esimerkkinä koulutusjärjestelmien väliseen vaihtoon on Erasmus-ohjelma, jonka avulla tuetaan korkeakoulujen opettaja- ja opiskelijavaihtoa Euroopassa. (Elinikäisen oppimisen toimintaohjelma 2007 – 2013, 2009.) Esimerkkinä Erasmusesta on tässä työssä käsiteltävä START-RUBIZ intensiivikurssi, jonka aiheena oli yrityksen perustaminen ja liiketoimintasuunnitelman tekeminen maaseutualueelle.

START-RUBIZ tarkoittaa ”Starting new enterprise in rural context” eli uuden yrityksen perustaminen maaseutualueelle. Opiskelu EU:n rahoittamissa, kansainvälisissä ryhmissä on yksi tapa toteuttaa EU:n kehittämispolitiikkaa. Maaseutu autioituu ympäri Eurooppaa ja uusia yrityksiä tarvitaan tuomaan työtä ja asukkaita autioituneille alueille. Hyvä liiketoimintaosaaminen auttaa yrityksen perustamisessa ja johtamisessa. Yrityksen perusasioiden ollessa kunnossa, on toiminta helpompaa aloittaa. Suunnittelussa huomioidaan useita eri asioita. Riskien kartoittaminen kaikilta osa-alueilta, hyvin tehdyt laskelmat ja oman liiketoimintaympäristön tarkastelu auttaa hahmottamaan, kannattaako liiketoiminta maaseutualueella.

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” ja tämä pätee myös liiketoimintaan. Liiketoimintasuunnitelmasta on paljon hyötyä yritykselle, sillä vaikka yrityksen toiminta esimerkiksi monialaistuneessa maataloudessa on itselle selvää, se ei välttämättä ole muille henkilöille. Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä käyttää lainaneuvotteluissa, sillä sen kautta pystyy osoittamaan, mikä on toiminnan tarkoitus ja onko se kannattavaa. Rahoittajat sijoittavat yritystoimintaan ja odottavat hyötyvänsä siitä. Kannattamattomaan yritykseen ei kannata sijoittaa. Pankkien lisäksi myös esimerkiksi vakuutusyhtiöt ovat laajentaneet toimintaansa rahoitukseen ja pankkitoimintaan. Finnvera Oyj on valtion erityisluottolaitos ja potentiaalinen rahoittaja uusille yrityksille. Rahoitusta voi hakea myös esimerkiksi yksityisiltä yrityksiltä, yksityishenkilöiltä tai muilta rahoitusyhtiöiltä. (Kuisma & Kallio, 2009, 99, 100.)

Rahoittajat vaativat usein liiketoimintasuunnitelman tietyin perustein tehtynä, jotta voidaan osoittaa, onko yritys rahoituksen tarpeessa ja kannattaako sille myöntää rahoitusta. Rahoittaja edellyttää, että yritys maksaa lainansa. Tätä varten rahoittaja vaatii yrityksiltä vakuuksia. Yleisimpiä vakuuksia ovat pantit, takaukset ja kiinnitykset. Vain Finnvera Oyj myöntää aloittavalle yritykselle lainaa hyvän liiketoimintasuunnitelman perusteella, jolloin yritys ei tarvitse erillisiä vakuuksia. (Raatikainen, 2006, 123.) Hyvin laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa on siis huomioitu investoinnit ja mietitty rahan lähteet: oma pääoma sekä mahdolliset lainat. Myös avustukset huomioidaan. Näin saadaan osoitettua suoraan, minkä verran rahoitusta tarvitaan ja miten se on mahdollista maksaa takaisin. Korke ja muut ehdot pyritään myös neuvottelemaan mahdollisimman edullisiksi.

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelman tekemisestä START-RUBIZ intensiivikurssilla sekä opiskelua kansainvälisessä START-RUBIZ ryhmässä. Teoriaosuudessa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tekemistä ja sen maaseutuyrityksissä. Teoriaosuudessa kerrotaan myös START-RUBIZ intensiivikurssista lyhyesti sekä maaseutuyrityksistä sekä Suomen että koko Euroopan tasolla.

Intensiivikurssilaisille laadittiin kyselytutkimus keväällä 2011, jolla selvitettiin mitä hyötyä he kokivat saaneensa kurssilta ja millaista heidän mielestään oli opiskella kansainvälisessä ryhmässä. Työn tavoitteena on selvittää tutkimuksen avulla asioita, joita kansainvälinen intensiivikurssi voi antaa liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, esimerkiksi uudet ideat ja innovaatiot, joiden kautta maaseutua voidaan kehittää. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään myös mitä hyötyä kansainvälinen opiskelu antaa opiskelijalle. Lisäksi työssä käsitellään kysymyksiä mikä on liiketoimintasuunnitelma, mihin sitä käytetään ja kuinka monella eritavalla sen voi toteuttaa. Tutkimuksen tuloksista toivotaan olevan hyötyä toimeksiantajalle. Niitä pyritään hyödyntämään intensiivikurssin kehittämisessä, jotta se voisi tarjota opiskelijoille kaiken mahdollisen hyödyn.

Tähän opinnäytetyöhön on laadittu lisäksi englanninkielinen kappale, johon työ on lyhennetty. Tämä kappale on ensisijaisesti toimeksiantajaa varten. Tästä osiosta on laadittu myös sähköpostilla jaettava versio, johon liitettiin samat kuvat ja taulukot, joita työn tutkimusosiossa on. Tämä versio on jaettu toimeksiantajalle ja yhteistyökumppaneille sähköpostitse.



## 2 MAASEUTU JA YRITTÄJYYS

Sana maaseutu antaa jokaiselle omanlaisensa mielikuvan, mitä se on. Karkealla jaolla maaseutu on kaupungin vastakohta ja se mielletään aina maatalouden ympäristöksi. Maaseutu sanan määrittely on tarpeen, kun puhutaan yrittämisestä maaseudulla. Maaseutu voidaan jakaa kolmeen osaan kansallisen maaseutualueiden kolmijaon mukaan. Jaon taustalla ovat OECD:n ja Euroopan Unionin tekemät maaseutualueiden kolmijaot. Termi voidaan jakaa kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. (Ponnikas ym. 2011, 9.) Kuviossa yksi on piirretty tämä kolmijako näkyville.



KUVIO 1 Maaseudun kolmijako Suomessa

Kuten kuviosta yksi voidaan nähdä, Etelä-Suomessa on eniten kaupunkien läheistä maaseutua sekä ydinmaaseutua. Kaupunkien läheiselle maaseudulle on tyypillistä, että sillä on monipuolisimmat mahdollisuudet kehittyä. Kaupunki mahdollistaa esimerkiksi sen, että maaseudun asukkaat voivat käydä työssä lähikaupungeissa ja lähimarkkinat ovat etenkin maatalousyrittäjillä monipuolisemmat. Lähimarkkinoiden monipuolisuus ja kaupungin läheisyys yleensäkin auttavat esimerkiksi tuotteiden suoramyyntissä tai maatilamatkailun toimivuudessa. Etelä-Suomesta löytyy myös ydinmaaseudun alueita. Niitä on lisäksi myös Länsi-Suomessa. Sitä voidaan kuvata alkutuotantoalueeksi, jossa on myös teollisuutta. Ydinmaaseudulla on myös alkutuotan-

non erityisosaamista kuten turkistarhausta tai kasvinviljelyn erikoisosaamista. (Ponnikas ym. 2011, 9.)

Harvaan asuttu maaseutu keskittyy Itä- ja Pohjois-Suomeen. Harvaan asutun maaseudun uhkana on muun muassa nuorten pois muutto ja väestön ikääntyminen, palveluiden katoaminen, maatalouden keskittyminen entistä suurempiin yksiköihin ja työttömyys. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja voivat aiheuttaa niin sanotun huonon kehityksen kierteen. Lisäksi esimerkiksi luonnon-olosuhteet ovat ankarammat kuin Etelä-Suomessa ja esimerkiksi kasvukausi on lyhyt. Nämä vaikuttavat negatiivisesti maatalouteen. (Ponnikas ym. 2011, 9.)

Vaikka harvaan asutulla maaseudulla on useita uhkia, sen tilaa ja tulevaisuutta ei tule mieltää pelkästään negatiivisena. Harvaan asuttu maaseutu koetaan kuitenkin puhtaaksi ja turvalliseksi paikaksi ja negatiivisesta mielikuvasta huolimatta näillä alueilla on paljon elinvoimaisia kuntia ja kyliä. Julkisten palveluiden puute on kuitenkin usein suurin ongelma harvaan asutuilla alueilla. Myös tiestöt voivat olla huonossa kunnossa ja tietoliikenneyhteydet heikot, vaikka niitä pyritään kehittämään ja esimerkiksi sähköisiä palveluita lisätään koko ajan. (Ponnikas ym. 2011, 9, 10, 11.)

Nykypäivänä trendit muokkaavat yhteiskuntaa, myös maaseutua. Uusia trendejä ovat esimerkiksi luomu- ja lähiruoka sekä erilaiset asumiseen liittyvät trendit. Asumisen liittyvä uusi käsite on monipaikkaisuus eli se, että ihmisillä on monia paikkoja, joissa he voivat asua ja viettää aikaa. Usein ihmisillä on asunto kaupungissa ja vapaa-ajan asunto sijaitsee maaseudulla. Arjen kiireitä paetaan maalle. Erityisesti harvaan asutulla maaseudulla vapaa-ajanasuntoja on paljon. (Ponnikas ym. 2011, 9, 10, 11.) Julkisuudessa esiintyy nykyään paljon henkilöitä, jotka ovat muuttaneet maaseudulle ja markkinoivat nyt tätä uutta elämäntyyliä tavallisille kansalaisille. Erityisesti harvaan asuttu maaseutu on alue, joka kaipaa kehitystä.

Eurooppalaisessa vertailussa suomalainen maaseutu poikkeaa muiden maiden maaseutualueitten keskimääräisestä väestötiheydestä. Syynä tähän on nimenomaan harva asutus. Suuri osa Keski-Euroopasta on OECD:n luokituksen mukaan maaseutumaista kaupunkialuetta. Maaseutukatsaus 2011 kirjan mukaan Suomi luokitellaan ”maaseutumaiseksi, metsäiseksi maaksi, jonka eteläisessä osassa on kaupunkimaisen asutuksen vyöhyke”. (Ponnikas ym. 2011, 22, 23.) Eurooppalaisessa vertailussa kaupunkialueiksi luettavia alueita löytyy maastamme vain Etelä-Suomesta. Vaikka Suomen mittakaavassa ja edellä mainitun maaseudun kolmijaon mukaan esimerkiksi Turku, Kuopio, Oulu ja Rovaniemi lasketaan kaupungeiksi, ne ovat eurooppalaisessa

vertailussa maaseutumaista aluetta. Niitä ei lasketa edes maaseutumaisiksi kaupunkialueiksi.

Harva asutus on pohjoismainen ominaisuus, joka pitäisi huomioida EU:n aluepolitiikassa. Tällä tuettaisiin infrastruktuuria eli yhteiskunnan perusrakennetta ja kehitystä. Toistaiseksi pienemmässä roolissa olevat elinkeinot kuten matkailu ja energian tuotanto voisivat kehittyä tämän avulla. Jos harvaa asutusta ei huomioida kehittämistukia jaettaessa, voivat maaseutualueet joutua eriarvoiseen asemaan ympäri Eurooppaa. (Ponnikas ym. 2011, 22, 23) Luokittelua ja tilastointia Euroopan asutuksesta on tehty EU:n NUTS 3-luokittelulla. Tämä luokittelu on osa Euroopan tilastoviraston Eurostatin alueluokitusta.

Maaseudun autioituminen on ongelmana ympäri Euroopan. START-RUBIZ intensiivikurssi tähtää siihen, että intensiivikurssille osallistuva opiskelija oppii tekemään liiketoimintasuunnitelman, kehittää mahdollisesti täysin uuden liikeidean ja pystyy hyödyntämään oppimaansa omassa yrityksessä. Menestyvä yritys on eduksi yrittäjälle itselleen, mutta hyvä liikeidea ja toimiva yritys voivat auttaa koko kuntaa, aluetta tai koko maata.

## 2.1 Yrittäjyys maaseudulla

Tässä osiossa on tärkeää aloittaa määrittelyllä, mikä on maaseutuyritys, sillä START-RUBIZ keskittyi nimenomaan liiketoimintasuunnitelmien tekemiseen maaseudun yhteyteen. Ovatko kaikki yritykset sitten maaseutuyrityksiä? Millaisia yrityksiä ne ovat ja miten ne eroavat maatilayrityksistä? Millainen yrittäjä on maaseutuyrittäjä?

Selkeää määritelmää tähän ei lähdekirjallisuudesta löydy. Maatilayrittäjä on yrittäjä, jonka yritys on yleensä maatila, tavallisimmin alkutuotantotila. Maaseutuyrittäminen voidaan jakaa maatilasidonnaiseen yrittämiseen (maatilayrittäjät) sekä muuhun maaseutuyrittämiseen eli yritys toimii maaseudulla tai maaseutumaisella alueella. Pekka Lith on artikkelissaan ”Maaseudulla yritystoimintaa koneurakoinnista energiantuotantoon” (Kuntapuntari 3/2007) kirjoittanut, että käsite maaseutuyritys voidaan rajata hyvinkin monella eri tavalla. Kaikki riippuu tarkastelunäkökulmasta. Tarkastelunäkökulmasta riippuen pitää myös harkita, toimivatko edellä esitellyt perinteiset aluejaot, sillä kuntaliitosten myötä esimerkiksi taajamien koko on kasvanut. START-RUBIZin näkökulmasta aluejako on sopiva, mutta maatila on erityisempi ala, mutta monialainen tila puolestaan sopii intensiivikurssin näkökulmaan.

Maaseutu on merkittävää yritystoiminnan aluetta etenkin Suomessa. Maaseudulla toimii perinteisten maatilojen lisäksi monialaisia maatilayrityksiä sekä niin sanottuja mikroyrityksiä, jotka eivät ole yhteydessä maatalaan. EU-komission suosituksen 2003/361/EY mukaisesti määriteltynä ”mikroyritys on yritys, jonka palveluksessa on alle kymmenen henkilöä, ja sen liikevaihdon tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.” (Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä 2007.) Näiden yritysten liiketoimintasuunnittelu on yhtä tärkeää kuin isompienkin yritysten.

Kun puhutaan yritysten lukumääristä, voidaan puhua kaikista yrityksistä yhteensä sekä erotella niitä toisistaan prosentuaalisesti. Suomessa oli vuonna 2008 yhteensä 325 000 yritysten toimipaikkaa. Näistä yli 50 prosenttia toimi yksityisten palvelujen alalla. Yrityksistä kaksi viidesosaa sijaitsee maaseutualueella ja suurin osa näistä yrityksistä on pieniä yrityksiä. Vastaavasti vuonna 2011 Suomessa lähes 63 000 maatilaa. Noin kolmannes maa- ja puutarhatiloista harjoittaa viljelyn lisäksi muuta yritystoimintaa. Muu yritystoiminta on yleensä pienimuotoista ja kasvinviljelytilat, etenkin viljatilat, ovat suurin muuta yritystoimintaa harjoittava tuotantosuunta. (Ponnikas ym. 2011, 46, 49 - 50.) Viljatilojen suosio muun yritystoiminnan suhteen saattaa johtua esimerkiksi tilan töiden kausiluonteisuudesta, jolloin muuhun yritystoimintaan jää aikaa.

Suurin osa suomalaisista monialaisista tiloista tuottaa palveluita, esimerkiksi urakointia tai matkailupalveluita ja noin 90 prosentilla tiloista muu yritystoiminta liittyy tilaan. Monialaisia yrityksiä on selvästi enemmän kaupungeissa ja kaupunkien läheisyydessä kuin syrjäseuduilla. Tilaan liittyvää muuta yritystyötä tekee rakennetutkimuksen mukaan noin 22 600 viljelijäperheen jäsentä. Palkattua työväkeä on puolestaan noin 9100 henkilöä. 40 prosentilla monialaisista tiloista on alle 10 000 liikevaihto. (Maatalouden rakennetutkimus 2010.)

Mikroyritysten lisäksi puhutaan usein pk-yrityksistä. Nimitys on lyhenne sanoista pienet ja keskisuuret yritykset. Pieni yritys määritellään yritykseksi, ”joka työllistää enintään 50 henkilöä, ja jonka liikevaihto ja taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa.” Keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, ”jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa”. (Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä 2007.) Tämä määritelmä on EU-komission antama suositus vuodelta 2003, voimaan se tuli vuonna 2005. Määritelmän tarkoituksena on selventää yritysten jaottelua.

Maaseutukatsaus 2011 mukaan maaseudun pienyritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: maa- ja metsätaloutta harjoittaviin perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin sekä pienyrityksiin, joilla ei ole minkäänlaista maatilakytettä. Viimeiseen ryhmään kuuluvat monen eri palvelualan yritykset, jotka toimivat maaseudulla (Ponnikas ym. 2011, 49, 50). Maaseudulle on mietittävä myös uusia liiketoimintoja. Kuluttajat ovat entistä trenditietoisempia ja omalla tavallaan ohjaavat yritystoiminnan suuntauksia. Palveluita on pakko kehittää. Uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ovat esimerkiksi luomutuotantoon ja lähiruokaan liittyvät asiat sekä hoivapalvelut ja energiantuotannon eri ratkaisut, esimerkiksi bioenergia. Lisäksi hevostalous on ala, josta voi löytyä täysin uusia liikeideoita. Myös esimerkiksi elintarvikkeiden jatkojalostus, tuotteiden suoramyynti sekä matkailupalvelut ovat kehittyviä, mahdollisuuksia täynnä olevia aloja. (Maaseutu muuttuvana toimintaympäristönä 2010.)

## 2.2 Eurooppalaiset maaseutuyritykset

Euroopan unionin pinta-alasta yli 91 % on maaseutua. Yli 56 % EU:n väestöstä asuu maaseutualueilla. Euroopan unioniin kuuluu tällä hetkellä 27 maata. Pinta-alaa EU:ssa on yhteensä yli neljä miljoonaa neliökilometriä ja asukasluku on noin 495 miljoonaa. (EUROPA, tietoja ja tilastoa, elinolot 2011.) EU:n ja muiden maiden välinen kauppa muodostaa 20 % koko maailman viennistä ja tuonnista. Tärkeimmät kauppakumppanit Euroopalle ovat Yhdysvallat ja Kiina. (EUROPA, tietoja ja tilastoa, talous 2011.)

EU:n NUTS 3 – tilastoinnin mukaan Euroopan unionin kaupunkivaltaiset alueet sijoituvat Keski-Eurooppaan kuten Englantiin ja Pohjois-Italiaan, kun taas maaseutuvaltaiset alueet ovat enemmän Euroopan reuna-alueilla. (Ponnikas ym. 2011, 22.) Euroopan tasolla tarkasteltaessa työllisyys maataloudessa on vähentynyt, kun taas palvelualat ovat työllistäneet ihmisiä enemmän (taulukko 1). Taulukko perustuu EUROPA sivustolla esitettyyn tilastoon.

TAULUKKO 1. Palvelualoilla, teollisuudessa ja maataloudessa työskentelevien osuus Euroopassa vuosina 1998 ja 2009 (mukaihen EUROPA-taulukkoa)

1998		2009	
Palvelut	64,7 %	Palvelut	66,7 %
Teollisuus	27,5 %	Teollisuus	27,7 %
Maatalous	7,8 %	Maatalous	5,6 %

Syitä siihen, miksi esimerkiksi maatalouden asema on heikentynyt, ei lähdesivustolla ollut listattu. Voidaan kuitenkin ajatella, että maaseudun autioituessa pienet tilat lopetavat ja tuotanto keskittyy aina vain suurempiin yksiköihin. Kaupungistumisen tapautuessa ihmiset etsivät töitä muualta ja palvelualat vetävät ihmisiä nähtävästi paremmin kuin teollisuus ja maatalous.

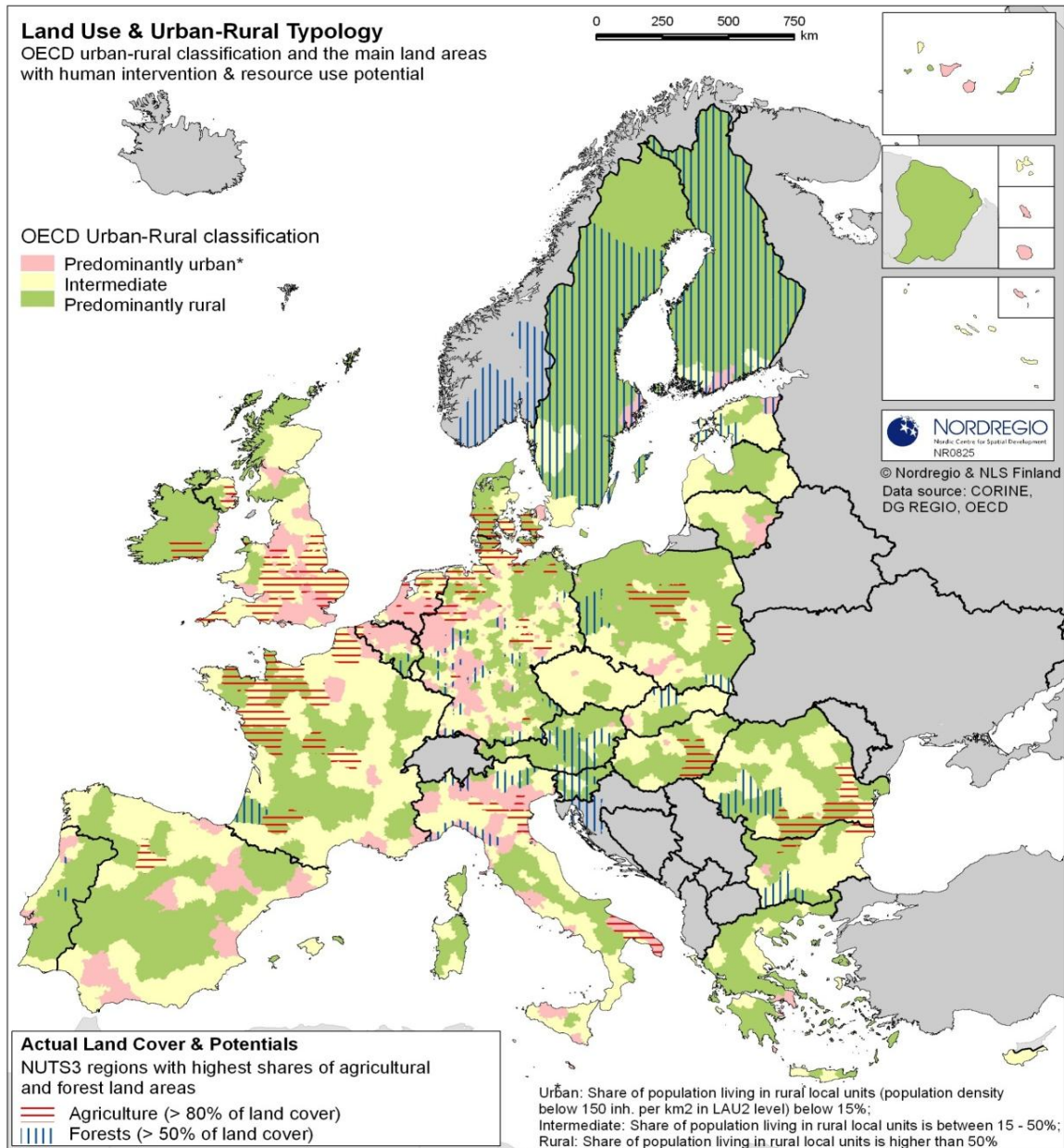
Työttömyysaste on Euroopassa tällä hetkellä 7,5 % ja sitä on lisännyt nykyinen talouskriisi. Maittain vertailtuna korkeimmat työttömyysasteet olivat vuoden 2008 asteikolla Espanjassa (11,3 %) ja Slovakiassa 9,5 %, pienimmät taas Alankomaissa (2,8 %) ja Tanskassa (3,3 %). Suomen työttömyysaste oli vertailussa 6,4 %. (EUROPA, tietoja ja tilastoa, talous 2011.) EU:n yrityspolitiikan tavoitteena on edistää kilpailukykyä ja lisätä työpaikkoja. Koko EU:n yhteinen tavoite on vähentää työttömyyttä. Sekä mikroyrityksellä että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on merkittävä asema Euroopan taloudessa. Eniten niillä on merkitystä työpaikkoina. PK-yritykset antavat työtä noin 75 miljoonalle työntekijälle. Euroopan unionissa on noin 23 miljoonaa pk-yritystä ja niiden osuus on noin 99 % kaikista Euroopan yrityksistä. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 5.)

Mikroyritysten osuus on yli 40 % EU:n yrityksistä ja ne työllistävät noin neljänneksen työvoimasta. Enemmistö uusista yrityksistä on aluksi mikroyrityksiä. Tästä syystä ne ovat myös innovaation lähteitä yritysmaailmassa. Mikroyritykset myös muun muassa kehittävät maan kulttuurista identiteettiä ja turvaavat kehitystä. (Työpaikat mikroyrityksissä EU:ssa 2011.) Innovaatioita voidaan pitää yritysmaailmassa kilpailuetuna, joka on syntynyt osaamisesta. Innovaatioita pidetään hyödyllisenä niin liiketoiminnalle kuin yhteiskunnalle. Innovaatioita voivat olla esimerkiksi uusi teknologia, työtapo, brändi tai tuote. (Työ- ja elinkeinoministeriö, innovaatiot 2011.) Esimerkiksi START-RUBIZ intensiivikursseilla pyrittiin edistämään opiskelijoiden innovatiivisuutta ja innovatiivista ajattelua.

Puhuttaessa pienistä ja keskisuurista yrityksistä, voidaan todeta, että ne ovat rakenteeltaan samankaltaisia lähes kaikkialla Euroopassa. Vuonna 2002 tehdyn Pk-yritysten observoinnin mukaan vasta-aloittava yrittäjä on keskimäärin 35-vuotias, hän on hankkinut jo koulutuksen ja yleensä myös työkokemusta eri yrityksistä ennen oman yrityksen perustamista. 29 % yrittäjistä on naisia. Heidän yrityksensä toimivat pääsääntöisesti henkilökohtaisten palveluiden (esimerkiksi kauneuden hoito) tai vähittäiskaupan aloilla. (Eurooppalainen Pk-yritysten observatorio. Pk-yritykset tarkastelun kohteena. 2002)

Naisyrittäjiä on vähän miesvaltaisilla aloilla, sillä vain yksi kymmenestä kuljetus- ja tietoliikennealan yrityksistä Euroopassa on naisen omistama. Maiden välillä todettiin vuoden 2002 raportissa olevan eroja; Ranskassa, Luxemburgissa, Hollannissa, Belgiassa, Suomessa ja Sveitsissä yli neljännes pienten ja keskisuurten yritysten yrittäjistä on naisia, kun taas esimerkiksi Kreikassa, Itävallassa, Iso-Britanniassa ja Tanskassa naisyrittäjien määrää oli vähäinen, vain 14–16%. (Eurooppalainen Pk-yritysten observatorio. Pk-yritykset tarkastelun kohteena 2002.)

Maaseutuyrittäminen on aiemmin tässä työssä määritelty joko maatilasidonnaiseen yrittämiseen sekä muuhun maaseutuyrittämiseen eli yritys toimii maaseudulla tai maaseutumaisella alueella. Kuviosta kaksi voidaan havaita maaseutu- ja kaupunki-alueiden jakautuminen koko Euroopassa. Kartassa on OECD:n mukainen luokittelun mukaan. Kuva ladattavissa Nordregio.se sivustolta.



KUVIO 2. Maaseutu- ja kaupunkialueiden jakautuminen Euroopassa. NordRegio 2010.

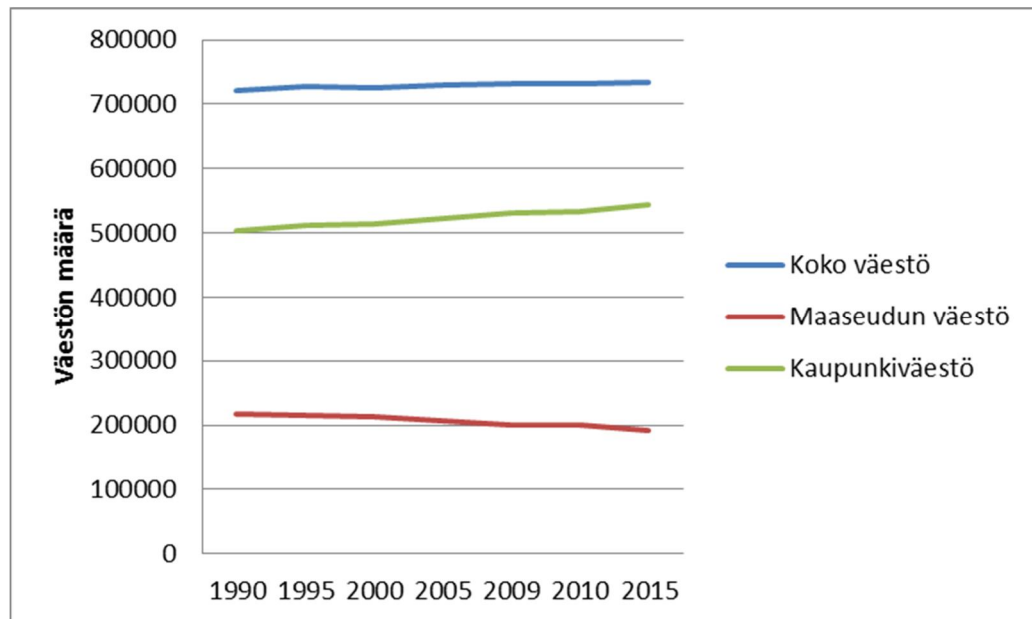
Alueet kartassa luokitellaan pääasiallisesti kaupunkialueeksi (punainen), välissä olevaksi alueeksi eli maaseutumaiseksi kaupunkialueeksi (keltainen) ja pääasiassa maaseutualueeksi (vihreä). Näin ollen esimerkiksi Suomessa vain Etelä-Suomessa Helsingin seutu luetaan kaupunkialueeksi ja muu Suomi kuuluu lähes kokonaan maaseutualueeseen. Etelä-Suomessa on nähtävissä hieman niin sanottua maaseutumaista kaupunkialuetta. Maaseutua on kartan mukaan paljon Keski-Euroopassa; esimerkiksi Puola, Itävalta, Slovakia, Slovenia ja Unkari ovat maaseutuvaltaisia maita ja niissä loppuosa on suurimmaksi osaksi välimuotoista aluetta. Kaupungiksi luettavaa aluetta näissä maissa sen sijaan on tämän luokituksen mukaan vähän. Lähes



joka maassa on alueita, jotka kuuluvat niin sanottuun välissä olevaan alueeseen. Ranskassa, Espanjassa ja Tšekissä näitä alueita on melko paljon. Eniten kaupunki-alueita löytyy Belgian, Alankomaitten, Italian ja Iso-Britannian alueelta.

Tämä kartta selittää osaltaan sitä, miksi voidaan puhua maaseutuyrityksistä laajoilla alueilla Euroopassa; kysymys on siitä, mikä alue luetaan maaseutumaiseksi alueeksi. Yritykset eivät siis välttämättä ole maataloja. Karttaan on laitettu myös metsä- ja maatalouden kuvaajat. Punaiset viivat kuvaavat maataloutta ja vihreät viivat metsätaloutta. Kuvasta voidaan huomata, että esimerkiksi Suomi on kokonaan metsäaluetta eikä maataloudesta ole tässä luokittelussa merkkejä, kun taas esimerkiksi Ranskassa, Puolassa, Iso-Britanniassa, Tanskassa ja Romaniassa maataloutta on merkittävästi. Huomioitavaa on myös se, että maataloutta näyttäisi olevan muillakin alueilla, kuin maaseutumaisilla. Esimerkiksi Italiassa maataloutta on myös kaupunkialueilla. Lisäksi sitä on paljon välissä olevalla alueella.

Väestön kehitystä Euroopassa vuodesta 1990 vuoteen 2010 voidaan tarkastella alla olevasta kuvioista 3. Kuvio perustuu World Urbanization Prospects: The 2009 Revision Database sivustolla tehtyyn hakuun ja sen taulukoihin. Taulukoissa on mukana myös ennustettu väestön kehittyminen vuodelle 2015. Se on piirrettyä mukaan myös graafiseen kuvioon.



KUVIO 3 Euroopan väestömäärän muutokset 1990 – 2015 (World urbanization prospects: The 2009 Revision Database)

Kuviosta voidaan huomata, että samalla kun koko Euroopan väestömäärä on kokonaisuudessaan kasvanut, on maaseudun väestön osuus lähtenyt laskuun. Vuodesta 1990 vuoteen 2010 se on tippunut 16 650 asukkaalla. Kaupunkiväestön määrä puolestaan on kasvanut, 29 975 asukkaalla. Tämä on yksi osoitus siitä, että maaseutu autioituu pikkuhiljaa. Ennuste vuodelle 2015 on myös laskusuuntainen maaseudun väestön osalta. (World urbanization prospects: The 2009 Revision Database.)

### 3 MIKÄ ON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Sanotaan, että yrittäjäksi synnytyään. Kuitenkin, vaikka henkilöllä yrittäjäominaisuudet olisivatkin olleet olemassa aina, hän ei välttämättä ryhdy yrittäjäksi tai hänellä ei ole valmista yritystä, jota lähteä kehittämään. Yrityksen perustaminen alkaa yritysideasta sekä halusta ryhtyä yrittäjäksi. Yritysidea voi olla vanha, jo olemassa oleva idea tai se voi olla uusi innovaatio. Yleensä uuden yritysidean taustalla on yrittäjän aiempi ammattitaito ja kokemus alalta. Kaikki ideat eivät ole käyttökelpoisia ja yritysideaa kannattaakin testata. Yritysidea muokkautuu pikkuhiljaa liikeideaksi. Yrityksellä on myös itse määrittelemä toiminta-ajatus, jota toteutetaan liikeidealla. Toiminta-ajatus on toiminnan perusteiden määrittely ja se vastaa muun muassa kysymyksiin mihin, kenelle ja miksi. (Holopainen & Levonen, 2008, 17, 22 - 25).

Aluksi liiketoimintaidean voi luonnostella ideapaperille, josta sen voi kirjoittaa auki suunnitelmaksi. Liiketoimintasuunnitelman ja ideapaperin suurin ero on siinä, että liiketoimintasuunnitelma sisältää laskelmia. Se kuvaa lisäksi markkinoiden mahdollisuuksia ja yrityksen kehittymistä tulevaisuudessa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa korostuukin tulevaisuuden näkymä ja sillä on aina tietty päämäärä. Liiketoimintasuunnitelman voi laatia monella erilaisella mallilla. Sen voi kirjata joko tietokoneella tai käsin. (Isokangas & Kinkki 2002, 232.)

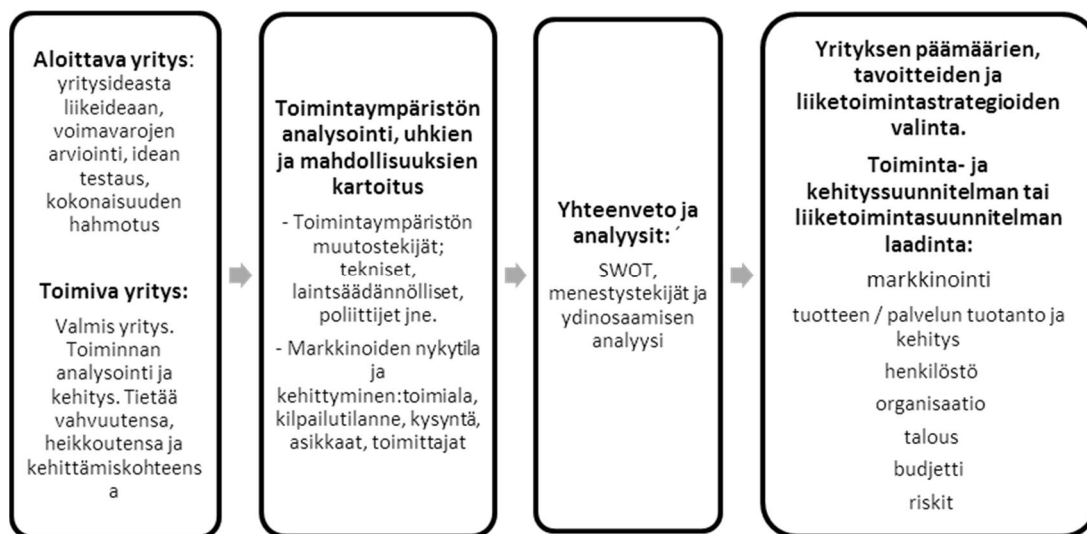
Liiketoimintasuunnitelmasta on eniten apua yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa yrittäjän on pakko miettiä peruskysymyksiä yrityksen toiminnasta, esimerkiksi rahoituksen tai kirjanpidon järjestämistä. Yrityksen menestymiseen liittyvät asiat ja toimintaympäristö käydään läpi ja kirjoitetaan suunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelmasta on paljon hyötyä yrittäjälle niin sisäisessä kuin ulkoisessa suunnittelussa, esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa se on tärkeä asiakirja. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös silloin, kun yrityksen toimintaa esitellään muille sidosryhmille. (Isokangas & Kinkki 2002, 232.)

Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on erilaisia suunnittelun vaiheita. Sekä uudet, perustettavat yritykset että toiminnassa olevat yritykset hyötyvät liiketoimintasuunnitelmasta. Suunnitelmien rakenteissa on näiden välillä joitakin eroja: uusi, aloitteleva yritys keskittyy suunnitelmassa liikeideaansa ja omien voimavarojensa esittelyyn, kun taas toimiva, olemassa oleva yritys tarkentaa sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöään ja päivittää strategioitaan. (Isokangas & Kinkki 2002, 233. ) Aloittavan yrityksen suunnitteluprosessia voidaan kuvata seuraavalla kuviolla (kuvio 4):



KUVIO 4. Aloittavan yrityksen suunnittelun vaiheet (Ruuska, Karjalainen, Johnsson 2001, 12.)

Kuvio 4 on piirretty Finnveran työkirjan pohjalta. Yritystoimintaa aloittaessa yrityksen on hyvä hahmottaa omat voimavarat ja toimintapohja. Liikeidea kannattaa testata ja suunnitella sitä erilliselle ideapaperille. Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa yritys analysoi toimintaympäristöään; sen uhkia mahdollisuuksia ja riskejä sekä markkinatilannetta. Yritys valitsee tavoitteet ja strategiat, joiden kautta edetään. Tämän jälkeen laaditaan toiminta- ja kehityssuunnitelmia, joissa mietitään esimerkiksi taloutta, henkilöstöä ja tuotteen / palvelun kehitystä. Tarkasteluun voidaan ottaa myös toimiva yritys ja sen vaiheet (kuvio 5). Kuviossa huomataan, että toimiva yritys tuntee jo heikkouksensa ja tietää kehittämiskohteensa. Lisäksi se tuntee myös vahvuutensa, kun taas aloittava yritys vasta arvioi omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan sekä hahmottaa toimintakokonaisuutta.



KUVIO 5 Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet sekä aloittavassa että jo olemassa olevassa yrityksessä (mukailien Isokangas & Kinkki 2002, 234.)

Suurin ero on siis siinä, että aloittava yritys vasta hahmottelee, mitä ollaan tekemässä ja toimiva yritys päivittää jo olemassa olevia tietoja. Toimiva pystyy kehittämään itseään, sillä se tietää jo esimerkiksi heikkoutensa.

### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteet

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tulee muistaa, että suunnitelma on työkalu, jolla helpotetaan yrityksen suunnittelua ja hallintaa. Suunnitelman kirjoittaminen on kuitenkin usein vaativa prosessi, jonka loppuun viemiseksi voidaan käyttää myös asiantuntijoita. Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi löytyä yrityksen perustietojen lisäksi kuvaus lähtötilanteesta, yritysideoista, markkinatilanteesta, tuotteen kuvaus, yrityksen päämäärät ja strategiat, rahoitussuunnitelma ja SWOT-analyysi. Myös riskien hallinta, henkilöstö ja kuvaus tuotteen kehittämisestä on hyvä kirjata suunnitelmaan. Uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa monet kohdat ovat enemmänkin hahmotelmia, kun taas vanhan yrityksen suunnitelmassa on yrityksen historiaan pohjautuvaa tietoa, joka antaa varmempaa pohjaa tulevaisuudelle. (Isokangas & Kinkki, 235–237.)

Liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa avainsanoja ovat muun muassa toiminta-ajatus, liikeidea, yrityksen päämäärä ja strategia, markkinointisuunnitelma, kilpailukeinot, kilpailu, kannattavuus ja taloudellisuus, verkostoituminen ja riskit. Näitä kaikkia osa-alueita tulisi pohtia liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Aiemmassa kappaleessa määriteltiin jo toiminta-ajatus ja liikeidea.

Yrityksen pysyvä menestys perustuu hyvään strategiaan. Hyvä strategia voi auttaa yritystä pärjäämään niin, että se erottuu aina edukseen muista. Strategien ymmärtäminen ei ole aina helppoa. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Yksinkertaisuudessaan voidaan sanoa, että yrityksellä on tietty päämäärä, jota kohti pyritään. Yritys valitsee liiketoiminnanstrategian, jonka mukaan ohjataan yrityksen resursseja niin, että yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön uhat ja mahdollisuudet otetaan huomioon. Yrityksellä on tietty perusstrategia, josta johdetaan alastrategioita. Strategioita voidaan laatia erilaisiin tarpeisiin; kilpailuun, rahoitukseen, henkilöstöön, markkinointiin ja johtamiseen. (Isokangas & Kinkki 244, 246, 272.)

Yrityksen mietittyä strategiansa sen on mietittävä markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelmassa kuvataan, miten markkinointi aiotaan järjestää. Sillä kuvataan myös yrityksen myyntitavoitteet. Siinä tulee olla muun muassa keskeiset markkinoin-

nin välineet, resurssien tarve, käytännön toimet ja markkinointistrategia. (Isokangas & Kinkki 246.) Markkinointi on erityisen tärkeässä asemassa maaseutualueilla, jossa suurimpia haasteita ovat esimerkiksi pitkät välimatkat asiakkaisiin. Lisäksi tietoliikenneyhteydet ja tieverkosto eivät välttämättä ole yhtä hyvät kuin taajamassa. On esitetty, että maaseudun yrittäjyyden ongelmakohtia ovat muun muassa puutteet liiketoiminnan osaamisessa sekä markkinoinnissa. Maaseudulla markkinoinnin merkitys korostuu ja onnistumisen edellytys on markkinointitutkimuksen tekeminen. Markkinoinnin huolellinen pohtiminen omassa liiketoimintasuunnitelmassa auttaa löytämään ongelmakohdat sekä haasteet. (Maaseutuyrittäjyyden haasteita 2009.)

Omaa yritysidea arvioidessa ja testatessa kannattaa miettiä, kuinka paljon tämän asian parissa on kilpailua, mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot markkinoilla ja miten oman yrityksen tuote tai palvelu erottuu markkinoilla ja selviää kilpailusta. On selvää, että jos tietyllä alalla olevat yritykset menestyvät, ne saavat uusia yrityksiä kilpailijoihin jatkuvasti. Kilpailua pyritään lisäämään lainsäädännön avulla. Kilpailu pakottaa tuotekehittelyn ja markkinoinnin eteenpäin ja yritysten välinen kilpailu tiputtaa yleensä hintoja asiakkaiden eduksi. Koska tuotteiden elinkaaret lyhenevät koko ajan, on yrityksen panostettava tuotteensa kehittämiseen jatkuvasti, mikäli se haluaa pysyä mukana kilpailussa. Myös kilpailua varten voidaan laatia strategia. (Isokangas & Kinkki 76, 230.)

Yrityksen talouden suunnittelu ja taloudellisuus ovat muun suunnittelun kanssa yhtä tärkeitä, mietittäviä asioita, kun laaditaan liiketoimintasuunnitelmaa. Huolellisesti suunniteltuja toteutettu kirjanpito varmistaa sen, että yrityksen talouden tapahtumat voidaan tarkistaa myös jälkeenpäin. Budjetoinnilla voidaan suunnitella yrityksen tulevaisuutta. Esimerkiksi yrityksen tuotteen tai palvelun hinnoittelu suuressa roolissa, kun puhutaan talouden perusteista. Hinnoittelu on yksi kilpailukeinoista ja se on jopa hankala muuttuja: hinnanmuutokset vaikuttavat asiakkaisiin, mutta asiakkaiden reaktioita ei voida tarkasti ennustaa. Vaikuttaako halvaksi hinnoiteltu tuote huonolta, koska se on niin halpa tai onko tuote hinnoiteltu asiakkaan mielestä liian kalliisti? Edelleen moni uskoo, että hyvää ja halpaa ei ole olemassa. Jos hinnoittelu on tehty huonosti, tuotteet eivät mene kaupaksi ja kassa pysyy tyhjänä. (Sutinen & Viklund 2005, 177 – 179, 201.)

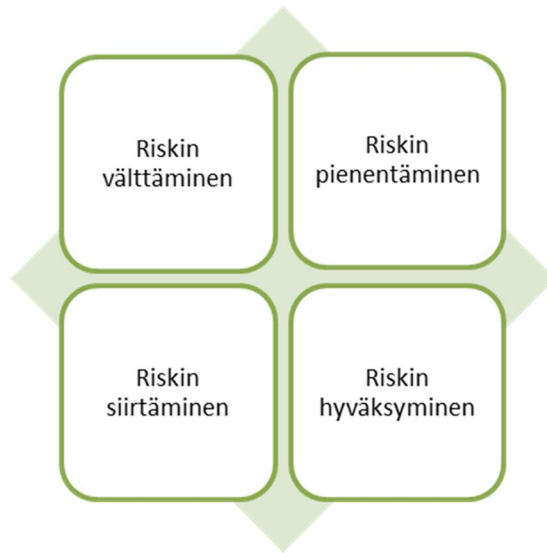
Hinnoittelu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen kannattavuus merkitsee, että sen toiminta on taloudellista sekä tuottavaa eli onko tuotto tarpeeksi hyvä kattamaan menot ja jääkö rahaa voitonjakoon. Kannattavuutta on suunniteltava etukäteen, jotta voidaan vakuuttua, että toiminta todella kannattaa. Kannattavuutta tulee myös

tarkkailla, jotta nähdään onko toiminta todella ollut kannattavaa ja onko yritystoiminnan jatkamiselle edellytyksiä. Kannattavuuslaskenta ei kuitenkaan yksin riitä, sillä tarvitaan lisäksi rahavirtalaskelmia. Laskemia on esitelty tarkemmin luvussa 3.3. (Kuisma & Kallio 2009, 88.)

Verkostoituminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan yritysten ja ihmisten välistä yhteistyötä. Se voidaan käsittää myös yritysstrategiana, jossa yhteistyötä tekemällä pyritään saavuttamaan hyötyä molemmille osapuolille. Verkottuminen puolestaan on verkostoitumisen alatermi ja tarkoittaa teknistä verkostoitumista yritysten välillä, esimerkiksi millä tekniikalla kaupankäynti onnistuu. (Yritysten välinen verkostoituminen ja tiedonsiirto 2008.) Toimintojen ulkoistuessa verkostot muuttuvat monimutkaisemmiksi. Verkostoitumista käytetään esimerkiksi niin, että yritys keskittyy tiettyyn ydinosaamisen alueeseen ja ulkoistaa muut toiminnot, esimerkiksi taloushallinnon. Ulkopuolisiin toimijoihin on luotavat suhteet ovat verkostoitumista. Verkostoituminen voi alkaa esimerkiksi yhteisen kauppakumppanin tai tavarantoimittajan kautta. (Verkostoitumisen syyt ja hyödyt 2008.)

Yrittäjänä toimimiseen kuuluu aina riskejä. Liiketoiminnassa riskien mukana on yleensä uhkakuva tappiosta tai koko yrityksen menettämisestä. Riskejä voidaan jaotella eri tavoin ja niitä pitää pyrkiä hallitsemaan. Riskit voidaan jakaa esimerkiksi liike- ja vahinkoriskeihin. Näistä käytetään myös kuvauksia dynaaminen ja staattinen riski. Liikeriskit sisältävät enemmän taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä ja poliittisia riskejä, kun taas vahinkoriskit sisältävät nimensä mukaan puhtaasti vahinkoja; tulipalot ja vesivahingot ovat yksi esimerkki. Vahinkoriskeihin luetaan myös sopimusriskit ja vastuukysymykset. Liikeriskistä hyvä esimerkki on luottotappio tai suuri muutos politiikassa, joka vaikuttaa liiketoimintaan. Vahinkoriski eroaa liikeriskistä siinä, että sitä varten voidaan usein ottaa vakuutus ja siirtää riski vakuutusyhtiön huoleksi. Liikeriskeihin yrityksen on pyrittävä hallitsemaan muulla tapaa. (Sutinen & Viklund 2005, 145.)

Yrittäjän tulee olla tietoinen yrityksensä riskeistä. Tietoisuus on ensimmäinen vaihe riskien hallinnassa. Riskien tunnistamisen jälkeen on hyvä edetä riskienhallintaan. Tästä käytetään nimitystä riskienhallintastrategia. Riskienhallinta voidaan jakaa esimerkiksi neljään ryhmään kuvion kuusi mukaan:



KUVIO 6. Riskien hallinta keinot (mukaillen Sutinen, Viklund 2005, 146)

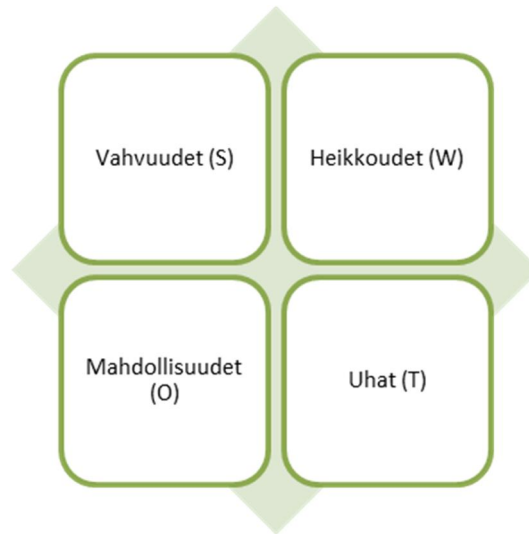
Riskien välttämisen esimerkkejä ovat esimerkiksi käteissuoritusten vaatiminen ongelma-asiakkailta tai se, että käytetään euroa ulkomaankaupan laskutusvaluuttana. Näin voidaan välttää sitä, että asiakas jättää maksamatta laskunsa tai ulkomaan valuutan kanssa tulee ongelmia. Riski on siis tiedossa ja se voidaan vielä välttää. Riskien pienentäminen on esimerkiksi työturvallisuuden parantamista; paremmat ohjeet, valaistus tai vastaava, joka selkeästi pienentää riskiä tässä tapauksessa työtapahtumaan. (Sutinen, Viklund, 2005, 146.)

Riskien siirtämisessä otetaan vakuutuksia tai ulkoistetaan jokin tietty työvaihe, jossa on suuri riski. Näin esimerkiksi vakuutusyhtiöt saavat siirretyn riskin osittain itselleen. Joku muu vastaa osittain riskistä, jolloin yritykselle ei koidu niin paljon haittaa, mikäli riski toteutuu. Riskien hyväksymisessä puolestaan hyväksytään esimerkiksi pienet hävikit tai myönnetään maksuaikaa ilman vakuutuksia. Hyväksymisessä ei yleensä ruveta toimenpiteisiin. Yrityksen kannattaa tehdä riskianalyysi, joka tulisi uusien säännöllisesti. Analyysin tavoitteena on tunnistaa riskit ja arvioida niiden merkitystä yritykselle. Riskianalyysissä on kolme vaihetta: riskien tunnistaminen, todennäköisyys ja arviointi sekä suuruuden arviointi. (Sutinen, Viklund, 2005, 146.)

Yrityksen toimintaa on hyvä analysoida myös muilta osin erilaisin keinoin. Riskianalyysi on yksi esimerkki analyysien maailmassa. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi eli SWOT analyysi (kuviokuva 7) on yleisesti käytetty analyysi, jossa analysoidaan yrityksen toimintaa. Sana SWOT koostuu englanninkielisistä sanoista strength (vahvuus), weakness, (heikkous) opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). Näihin neljään kenttään kuvataan yrityksen sisäiset ja ulkopuoliset asiat: vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä, mahdollisuudet ja uhat ulkopuolisia. SWOT analyysia voidaan

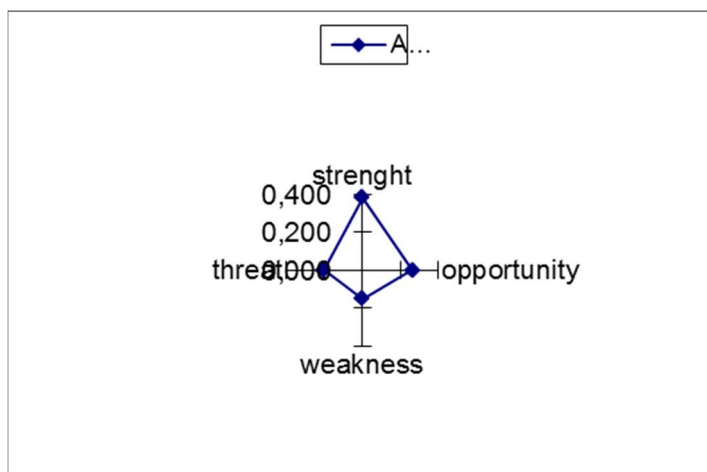


käyttää missä tahansa yrityksessä. SWOT analyysistä voidaan tehdä johtopäätöksiä, esimerkiksi miten vahvuuksia voisi kehittää tai miten uhkia torjua. (SWOT analyysi 2009.)



KUVIO 7. SWOT-analyysin malli

SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaikilla yrityksillä. SWOT-analyysin lisäksi on olemassa A'WOT- analyysi, jota käytetään yrityksen innovaatiokyvyn analysointiin. Analyysissä tunnistetaan ja hyödynnetään innovaatioita, sillä yrityksen vahvuudet liittyvät sen usein innovaatiotoimintaan. A'WOT-analyysissä yrityksen toimintaa arvioidaan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien osalta Excelissä olevaan laskelmaan. Laskelma piirtää nelikenttäisen kaavion, jonka pohjalta syntyy taulukko, josta voidaan tulkita yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (kuvio 8). Esimerkiksi START-RUBIZ intensiivikurssilla A'WOT- menetelmää käytettiin ja sovellettiin SWOT- analyysin lisäksi, mutta paljon yleisempää on käyttää perinteistä SWOT-analyysiä. (Halaj, Kajanus, Rimmler, Weiss, 2011. Case study protocol and interview guidelines for students of the IP Course.)



KUVIO 8. A'WOT analyysin esimerkkikuvio (Kajanus 2010)

### 3.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinta

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja johdonmukainen. Se keskittyy olennaiseen ja on ennen kaikkea yrityksen johdon näkemys kehityksestä. Se ennakoii tulevaisuutta ja arvioi riskejä huolella, sillä riskeihin varautuminen on tärkeää. Liiketoimintasuunnitelma ei vastaa kunnolla tarkoitustaan, jos se laaditaan ensisijaisesti esimerkiksi rahoittajaa varten, se keskittyy ainoastaan nykytilanteeseen, siinä aliarvioidaan riskejä tai se on pelkkä yritysosite. Yrityksen koosta ja alasta riippuen liiketoimintasuunnitelma on 10 – 30 sivua. Tavoitteena on tiivistää ajatukset paperille. Liiketoimintasuunnitelma johdattaa hahmottelemaan yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan, sillä yritys koostuu useista eri osista ja ne kaikki tukevat toisiaan. (Liiketoimintasuunnitelma, 2011.) Esimerkki liiketoimintasuunnitelman sisällöstä löytyy liitteestä 1.

Rahoittajan näkökulma on tärkeä suunnitelmaa laadittaessa ja usein rahoittajan vaatimus on, että liiketoimintasuunnitelman laskelmat perustuvat tiettyyn laskentakavaan. Rahoittajalle on tärkeää pystyä osoittamaan, että yritys on rahoituksen arvoisen. Pienyrityksiltä vaaditaan laina- ja rahoitusneuvottelussa liiketoimintasuunnitelma, jotta voidaan osoittaa, että toiminta on suunniteltua ja laskelmoitua. Vaikka liiketoimintasuunnitelma on suunnittelun työkalu, eikä se ole esimerkiksi laissa määrätty tehtäväksi, rahoituksen saamiseen se on jopa pakollinen. On kuitenkin muistettava, että liiketoimintasuunnitelman on palveltava muitakin kuin rahoittajia. Ensisijalla on yritys.

Yritykset valitsevat sopivan mallin liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Esimerkiksi YritysSuomen Internet-sivuilta löytyy opas liiketoimintasuunnitelman laadintaan ja sitä voi hyödyntää omassa liiketoimintasuunnitelmassaan. Monet palvelun tarjoajat, esimerkiksi ProAgria, käyttää omaa mallia liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Internetistä löytyy lukuisia eri sivustoja, joista voi käydä hakemassa liiketoimintasuunnitelmaan mallin ilmaiseksi. Parhaan liiketoimintasuunnitelma yleensä saa, jos sen laatii yrittäjä itse, mutta neuvoja ja apua on saatavilla eri tahoilta. ProAgrian lisäksi esimerkiksi Finnveran alueyksiköt ja uusyrityskeskukset voivat antaa neuvoja liiketoimintasuunnitelma laatimiseen. Myös ELY-keskuksista voi pyytää apua. Yrityksen perustamiseen liittyviä oppaita on sekä kirjallisuudessa että verkkolähteissä runsaasti. Esimerkiksi Yritys-Suomen Internet-sivut ovat hyvä alku (<http://www.yrityssuomi.fi>). (Holopainen & Levonen, 2008, 61.)

Liiketoimintasuunnitelman tärkeys ja merkitys on moninainen ja sitä voidaan jakaa esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen suunnittelun mukaan. Kuviossa yhdeksän on hahmotettu, mihin liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää.



KUVIO 9. Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan?

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan huomata, liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää melko paljon yrityksen sisäisessä suunnittelussa. Aiemmissa kappaleissa on keskitytty lähinnä aloittavaan yritykseen ja niihin vaiheisiin, joita tulee pohtia liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä kuitenkin myös muutostilanteissa, joita toimivassa yrityksessä voi olla; omistajan vaihdokset, yritysostot tai toiminnan häiriöt.

### 3.3 Tärkeimmät laskelmat liiketoimintasuunnitelmassa

Erilaisten laskelmien tarkoitus on auttaa yrittäjää suunnittelemaan ja tarkkailemaan yrityksen taloutta. Tärkeimpinä laskelmina liiketoimintasuunnitelmassa voidaan pitää tuloslaskentaa, kokonaiskustannuksia, katetuottolaskelmaa, liikevaihtoa ja myyntikatetta. Myös käyttöomaisuuden eli investointien laskeminen ja käyttöpääoman laskenta on tarpeellista. Yrityksen rahan tarpeen miettiminen ja rahoituksen järjestäminen kuuluvat myös laskelmiin. Tulossuunnitelman tekeminen ensimmäiselle vuodelle auttaa näkemään yrityksen mahdollisuuksia menestyä. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 92, 93.)

Yrityksen tuloslaskennan peruskaavassa (kuvio 10) tuotoista vähennetään kustannukset, josta tuloksena on voitto tai tappio. Tulokseen voi vaikuttaa erilaisin keinoin ja tulosta tarkastellessa on syytä pohtia, voidaanko joitakin tuotteita esimerkiksi myydä

enemmän tai halvemmalla vai voitaisiinko joitakin liiketoiminnan kuluja karsia. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 92, 93.)



KUVIO 10 Tuloslaskelman peruskaava (Kallio, Ripatti & Tanni 2008)

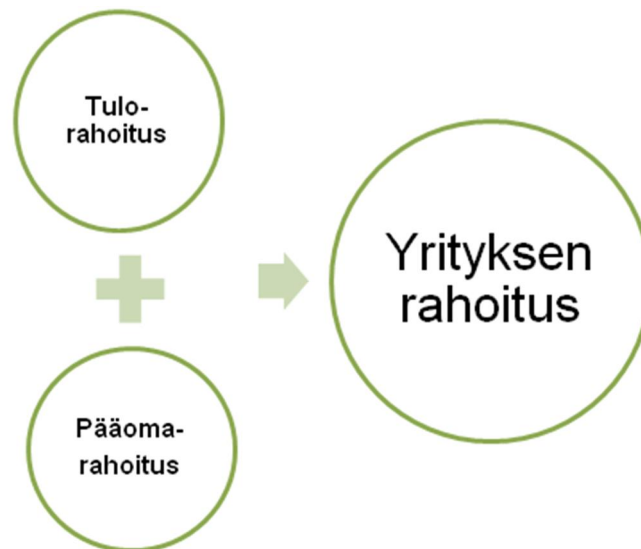
Toiminnassa olevalla yrityksellä on aina kuluja, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen. Nämä kulut jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Kiinteät kulut ovat kuluja, joista ei juuri voi joustaa, esimerkiksi toimitilojen vuokria, sähkölaskuja ja palkkoja. Muuttuvat kulut voivat olla esimerkiksi raaka-ainekulut, jos kyseessä on tuotteita valmistava yritys ja muuttuvat kulut vaihtelevatkin yleensä tuotemenekin mukaan. Muuttuvia kuluja voidaan hallita kiinteitä kuluja tehokkaammin. Yrityksen toiminnan kokonaiskustannukset muodostuvat näiden kulujen yhteissummasta. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 92, 93.)

Katetuottolaskenta on yleisesti käytetty yrityksen tai yrityksen jonkin osan kannattavuutta selvittävä laskentamenetelmä. Katetuottolaskennan avulla voidaan miettiä keinoja, jolla yritys voisi parantaa kannattavuuttaan. Katetuottolaskelmassa tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset. Tästä syntyy katetuotto. Kun katetuottoa vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan tulos eli voitto tai tappio. Katetuotto lasketaan prosenttilukuna eli euromääräistä katetuottoa verrataan liikevaihtoon. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 92.)

Liikevaihto on se rahamäärä, jonka yritys saa varsinaisesta liiketoiminnastaan, eli tuotot ilman ALV:tä. Liikevaihto kertoo yrityksen myynnin tietyssä tilikautena, säännönmukaisin on 12 kuukautta. Liikevaihdosta ei ole vähennetty myyntitoiminnan ai-

heuttamia kuluja. Yrityksen myyntikate saadaan laskettua, kun liikevaihdosta vähennetään myynnin aiheuttamat muuttuvat kulut. Tästä ei kuitenkaan vähennetä kiinteitä kuluja. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 94.)

Yrityksen rahoituksen tarve syntyy tulojen ja menojen eriaikaisesta suhteesta. Yleensä menoja on siis syntynyt jo ennen vastaavia tuloja. Yrityksen rahoitusta voidaan kuvata seuraavalla kuviolla (kuvio 11):



KUVIO 11 Yrityksen rahoituksen muodostuminen

Tulorahoitus tarkoittaa päivittäisiä tuloja, joista on vähennetty menot. Pääomarahoitus taas koostuu sekä yrityksen omasta pääomasta että vieraasta pääomasta. Tulorahoituksen taso kertoo omalta osaltaan yrityksen kannattavuudesta. Tulorahoituksesta katetaan yrityksen investoinnit ja lainojen lyhennykset. Pääomarahoituksen kahtia jaossa vieras pääoma merkitsee tutummin lainaa, velkaa. Vieras pääoma jaetaan vielä lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa on esimerkiksi ostovelat ja shekkiluottotilit. Pitkäaikaista vierasta pääomaa taas ovat pankkien velkakirjalainat tai erityisrahoituslaitosten luotot. (Sutinen & Viklund 2005, 98, 103.)

Rahoituksen miettiminen ja laskeminen liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on ensiarvoisen tärkeää ja tulosennusteen laadinta on yksi tärkeimmistä laskelmista liiketoimintasuunnitelmassa. Rahoitus- ja tuloslaskelmaa on lähestytty tässä työssä seuraavalla esimerkillä: Itä-Suomen harvaan asutulle maaseutualueelle on perustettu pienyritys, jonka toimialana on lemmikkieläinten tuhkaus. Yritys tekee yhteistyötä eläinlääkäriasemien kanssa ja asiakkaita on päivittäin 4 – 6. Yrityksessä on kaksi

yrittäjää sekä palkattu työntekijä. Yrityksellä on tuhkauspalvelun lisäksi myynnissä oheistuotteita kuten adresseja, hautakiviä ja kynttilöitä. Yritys tuuraa vain pieneläimiä. (Hynynen & Moisanen, Liiketoimintasuunnitelma, 2009.) Esimerkiksi Proagrian Y4Pro versiolla pystyy laskelmaan sekä rahan käytön ja rahan lähteet että tulosenusteen (kuvio 12):

RAHAN KÄYTTÖ JA RAHAN LÄHTEET							
RAHOITUSTARVE sis. arvonlisäveron		EUROA		RAHOITUS		EUROA	
<b>1. TOIMITILAT yhteensä</b>	Tuki-%	<b>85 000</b>	<b>6. PITKÄAIKAISET LAINAT YHTEENSÄ</b>			<b>80 000</b>	
- Maa-alueet		85 000	Mistä	Korko-%	Laina-aika (v.)	Pääoma	
- Verottomat kiinteistöt			Finnvera				
- Kiinteistöjen osto/rakentaminen							
<b>2. KALUSTO, VARASTO yhteensä</b>	Tuki-%	<b>189 000</b>	<b>7. Leasingrahoitus</b>				
		130 000	Pankkilaina	4,0 %		80 000	
		4 000	<b>8. Osamaksurah.</b>				
		15 000	<b>9. YRITYSTUET</b>				
- liiketoimintakaupan tavaravarasto			<b>10. ARVONLISÄVERON PALAUTUS</b>			44 550	
- alkuvarasto, takuuvuokra		40 000	<b>11. OMA RAHOITUS yhteensä</b>			125 000	
- verottomat koneet ja kalusto			- omistajien pääomasijoitukset			125 000	
<b>3. MARKKINOINTI-INVESTOINNIT, millaisia</b>		3 700					
		2 500					
		1 200					
<b>4. KEHITTÄMISINVESTOINNIT</b>							
<b>5. MUU KÄYTTÖPÄÄOMA</b>							
	Yhteensä	<b>277 700</b>	Yhteensä			<b>285 583</b>	
Rahan käyttö - Rahan lähteet, erotus		<b>-7 883</b>	Avustukset ja ALV-palautus yhteensä			<b>80 583</b>	
TULOSENNUSTE		1. VUOSI 2012		2. VUOSI 2013		3. VUOSI 2014	
Henkilöstö keskimäärin		2,0	%	2,0	%	2,0	%
<b>1 Myyntituotot</b>		<b>261 289</b>		<b>269 128</b>		<b>277 201</b>	
- arvonlisävero		-48 859		-50 325		-51 834	
<b>2 Liikevaihto</b>		<b>212 430</b>	<b>100,0</b>	<b>218 803</b>	<b>100,0</b>	<b>225 367</b>	<b>100,0</b>
3 Aineet ja tarvikkeet		-63 886	30,1	-64 714	29,6	-65 568	29,1
4 Henkilöstökulut		-59 700	28,1	-60 195	27,5	-60 705	26,9
5 Vuokrat							
6 Markkinointi		-3 000	1,4	-3 000	1,4	-3 000	1,3
7 Liiketoiminnan muut kulut, erittely alla		-26 612	12,5	-28 612	13,1	-30 612	13,6
<b>8 Käyttökate</b>		<b>59 232</b>	<b>27,9</b>	<b>62 282</b>	<b>28,5</b>	<b>65 482</b>	<b>29,1</b>
9 Rahoituskulut		-3 200	1,5	-3 200	1,5	-3 200	1,4
10 Verot		-11 734	5,5	-9 629	4,4	-11 608	5,2
<b>11 Rahoitustulos</b>		<b>44 298</b>	<b>20,9</b>	<b>49 453</b>	<b>22,6</b>	<b>50 675</b>	<b>22,5</b>
12 Poistot		-10 902	5,1	-22 047	10,1	-17 638	7,8
- rakennusten poistoprosentti		5,0 %		7,0 %		7,0 %	
- koneiden ja kaluston poistoprosentti		9,0 %		20,0 %		20,0 %	
<b>13 Nettotulos</b>		<b>33 396</b>	<b>15,7</b>	<b>27 405</b>	<b>12,5</b>	<b>33 037</b>	<b>14,7</b>
14 Muut ylimääräiset tuotot/kulut +/-		44 500	-20,9				
<b>15 Kokonaistulos</b>		<b>77 896</b>	<b>36,7</b>	<b>27 405</b>	<b>12,5</b>	<b>33 037</b>	<b>14,7</b>
16 Laina- ja osamaksulyhennykset yht. (oltava pienempi kuin rivi 11)							
<b>Liiketoiminnan muut kulut, erittely 1. vuodelta</b>							
17 Vakuutusmaksut, käyttömaksut	612	22 Kirjanpito				2 000	
18 Sähkö, vesi, lämpö	9 500	23 Lehdet				500	
19 Työkalut ja -vaatteet, kiint. tuotantokulut	2 000	24 Toimisto, pienhankinnat					
20 Tietoliikenne- ja ohjelmistokulut	2 000	25 Jäsenmaksut, työterveys, vap.eht hlös					
21 Matkakulut, koulutus		26 Muut kulut				10 000	
<b>Esimerkki yritys</b>			<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>		
	Liikevaihto/henkilö		106 215	109 401	112 683		
	Henkilöstökulut/henkilö		29 850	30 098	30 352		

Kuvio 12 Rahan käyttö ja rahan lähteet sekä tulossuunnitelma

Rahan tarve osioon syötetään yrityksen rahoitustarve; markkinointiin, kalustoon, varastoon ja toimitiloihin menevät rahat. Rahoituspuolelle listataan, mistä rahat tulevat; lainat, leasing rahoitus, osamaksurahoitus, erilaiset yritystuet ja oma rahoitus.

Y4 Pro –ohjelma laskee myös arvonlisäveronpalautuksen. Loppusummien tulisi olla yhtä suuret. Rahan käyttö – rahan lähteet erotus jää tässä esimerkissä miinusmerkkiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että ”ylimääräinen” raha sijoitetaan laskelmassa kohtaan muu käyttöpääoma.

Kuviossa kaksitoista on myös esimerkkiyrityksen tulosennuste. Se on laadittu ensimmäiselle vuodelle ja ohjelma laskee sen automaattisesti kahdelle seuraavalle. Luvut ovat samoja, koska seuraavien vuosien myyntiä ja kuluja ei ole syötetty laskelmaan. Laskelma erittelee esimerkiksi ensimmäisen vuoden kulut alapuolelle.

Rahoitussuunnitelman eli budjetin laadinta on tärkeää yritystä perustettaessa. Budjetin laadinta on yksinkertaisimmillaan yhteenveto ja arvio tulevista menoista, tuloista, investoinneista ja mahdollisista rahoitusjärjestelyistä. Budjetti voidaan jakaa erilaisiin osiin; tulosbudjettiin, maksuvalmiusbudjettiin, myyntibudjettiin, kustannusbudjettiin, kassabudjettiin ja rahoitusbudjettiin. Myyntibudjetti selvittää, millaiseen tulokseen yritys voi päästä. Kustannusbudjetissa huomioidaan panostukset tuloksen saavuttamiseksi ja rahoitusbudjetti kertoo, miten toiminta aiotaan rahoittaa. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 94.)

Budjetti ei ole sitova toimintaohje, sillä olosuhteet yrityksessä voivat muuttua nopeasti ja niihin on pystyttävä reagoimaan. Yrityksen budjetointimenetelmät vaihtelevat yrityksen iän ja koon mukaan. Olennaista on myös seurata budjettia eli verrata toteutunutta toimintaa budjettiin ja analysoida mahdollisia eroja. (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 94.) Esimerkiksi Yritystutkimusneuvottelukunnan budjettipohja on ladattavissa Internet-sivuilta ja se on vapaasti käytettävissä. Kassabudjetti suositellaan laadittavaksi kolmelle lähimmälle kuukaudelle kuukausitasoisena laskelmana ja lisäksi puolivuotislaskelmana.

## 4 ERILAISET LIIKETOIMINTASUUNNITELMIEN MALLIT

Tässä kappaleessa tarkastellaan muutamia erilaisia liiketoimintasuunnitelman malleja. Suunnitelmat ovat Proagrian mallit, painottaen mallia Pro, Uusyrityskeskusten ilmainen liiketoimintasuunnitelma ja Finnveran työkirja sekä englanninkielinen Case Study protocol, jota on käytetty START-RUBIZ intensiivikurssilla. Näiden liiketoimintasuunnitelmien lisäksi esitellään Yritystutkimus ry:n sivuilta löytyviä laskentapohjia. Ne eivät ole itsessään liiketoimintasuunnitelma, mutta niiden avulla voi laatia omaan suunnitelmaansa laskelmia.

Case study protocol-malli valittiin mukaan, koska sitä käytettiin START-RUBIZ intensiivikurssilla vuosina 2010–2011 ja se on englanninkielinen. Finnveran työkirjan valittiin tarkasteluun, koska se on yleinen malli. Uusyrityskeskusten ilmainen malli löytyi mukaan sattumalta. ProAgrian mallit ovat mukana, koska ne sivuavat palvelun tarjoajana parhaiten maaseutuyrityksiä. Yritystutkimus ry:n laskelmapohjat ovat mukana puhtaasti vertailun vuoksi.

Mallit esitellään omina alalukuinaan ja niiden erot on koottu taulukoksi loppuyhteenvetona. Tässä osiossa on pyritty vertailemaan liiketoimintasuunnitelmien kannattavuuslaskelmien malleja, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä niistä löytyy.

### 4.1 ProAgrian mallit

ProAgria on jakanut osaamisen Internet-sivuillaan maito-, liha-, kasvi-, yritys- ja tekniikanosaamiseen. ProAgrian yritysosaaminen koostuu erilaisista yritystoimintaa hyödyttävistä palveluista ja ne on tarkoitettu kaikille yrityksille maaseudulla. Internet-sivuilla on ladattavissa erilaisia ohjeita ja työkirjoja liiketoiminnasta ja sen suunnittelusta. (Proagria, yrityksen perustaminen 2011.)

Yrityksen perustamiseen liittyvät oppaat ja asiakirjat löytyvät kaikki samasta paikasta. Oppaat ja työkirjat on jaettu nimikkeille Y1 – Y12. Y1 on suunnitteluopas, jonka avulla voi täyttää liiketoimintasuunnitelmapohjat Y2 ja Y3. Lisäksi siitä saa apuja laskelmasioon, jotka ovat nimikkeellä Y4Lite tai Y4Pro (Proagria, yrityksen perustaminen 2011.)

Liiketoimintasuunnitelman ohjekirja (Y1) on tarkoitettu yrityksen perustamista suunnitteleville. Siinä käsitellään asioita teoria tasolla, jonka jälkeen voidaan siirtyä laatimaan liiketoimintasuunnitelma (Y3). Sivuilta löytyy myös esimerkiksi Yrityksen perus-



tajan muistilista, jossa käydään läpi tehtäviä ennen ja jälkeen rekisteröintihakemuksen sekä tehtäviä yritystoiminnan alussa. (Proagria, yrityksen perustaminen 2011.)

Taloussuunnitelma Y4Pro on Excel-pohjainen tiedosto. Laskelmapohjassa on valmiit kaavat ja linkitykset. Se on seikkaperäinen aloittavan yrityksen taloussuunnitelma. Mukana on myös kassabudjetti ensimmäiselle vuodelle. Tulosteet Y4Pro:sta ovat starttirahaan ja Finnveran pien-/naisyrittäjälainaan tarvittavat lomakkeet.

Y4Lite versiolla puolestaan voidaan laskea yrityksen verotettava tulo. Ohjelma soveltuu kaikki pienyrityksille, kaikille yhtiömuodoille ja myös monialaryrittäjille esimerkiksi lisätyövoiman kannattavuuden laskentaan. Versiolla voidaan laskea rahan käyttö ja rahan lähteet, toimintakustannukset ja myyntiennusteen. Se on ”kevyempi” versio Y4Prosta. LITE version suunnitelma ei kuitenkaan riitä rahoitushakemuksen liitteeksi. Tarkemmat laskelmat liitettä varten tulee laatia versiolla Pro. Y4Prota käytetään, kun halutaan saada tuloslaskelma, tehdä tarkkoja ennusteita ja laatia kassabudjetti. (Proagria, yrityksen perustaminen 2011.)

Y4Pro laskelmassa valitaan ensin toimiala. Toimialat on jaoteltu ensin kahtia ja kummassakin kategoriassa on valittavana erilaisia aloja. Toimialat on jaoteltu kaupan, ravitsemusliikkeisiin ja hyvinvointialaan. Toinen puoli on jaettu teollisuuteen, tuntuityöyrityksiin, asennusliiketoimintaan, rakennusalaan, koneurakointiin ja autoiluun. Tässä esimerkissä on käytetty teollisuuden, tuntuityöyritysten ja asennusliikkeiden mallia. Laskelmapohjalla voidaan laskea rahan tarve, toimintakustannukset ja liikevaihdon ennuste sekä tulosten ennuste. Kaikki laskelmat laaditaan kolmelle vuodelle, paitsi kassabudjetti, joka on ensimmäiselle vuodelle. Laskelmassa pääsee kulkemaan linkitysten kautta eteenpäin. Kaikki asiakirjat ja ohjeet ovat ladattavissa omalle koneelle sekä tulostettavissa suoraan sivuilta.

Taloussuunnitelman versio Lite laatii suunnitelman kolmelle vuodelle. Koska suunnitelma on valmiissa Excel-pohjassa, ei yrittäjän tarvitse muuta kuin syöttää luvut kyseisiin kenttiin. Lite aloittaa rahan käytöstä ja rahoituslähteistä, jossa eritellään esimerkiksi maa-alueet ja koneet ja kalusto sekä erilaiset lainat ja rahoitukset. Ohjelma laskee sekä rahantarpeen että rahoituksen vierekkäisiin sarakkeisiin. Tämän jälkeen eritellään toimintakustannukset eli käytännössä kiinteät kulut. Lisäksi eritellään lainojen korot ja lyhennykset.

Tämän jälkeen on myyntiennuste, jossa määritellään myyntihinta, myyntimäärä ja osto-/omakustannushinta. Ohjelma laskee myyntikateprosentin sekä myyntikatteen

euroina. Tämän jälkeen myyntiennusteen mukaiset tuotot kirjautuvat omaan kohtaan-  
sa, niistä vähennetään toimintakustannukset sekä kuukauden toimintakustannukset  
jolloin saadaan yritystoiminnan tulos, kun kaikki menot on maksettu. Tämän jälkeen  
tehdään poistot ja saadaan yrittäjän verotettava tulo. Lopuksi suunnitelmaan kirjautuu  
liikevaihto, arvonnäköveron määrä sekä kokonaismyynti.

Myös suunnitelmaversio Pro laatii suunnitelman kolmeksi vuodeksi. Jos aloitetaan  
pelkästään rahankäytöstä ja rahan lähteistä, se ei eroa mitenkään versiosta Lite. Ra-  
hoituksessa listataan tarveosioon toimitilat (maa-alueet ja kiinteistöt), koneet ja kalus-  
to (versiossa lite koneet ja varastot), markkinointi-investoinnit, kehittämisinvestoinnit  
ja muu käyttöpääoma. Rahoitusosioon listataan pitkäaikaiset lainat, esimerkiksi Finn-  
veran laina sekä pankkilaina. Lainoille asetetaan korko sekä laina-aika. Lisäksi erotel-  
laan leasingrahoitus, osamaksurahoitus, yritystuet sekä ALV:n palautus. Lopuksi  
summataan oma rahoitus yhteensä. Rahoituksesta ohjelma siirtyy suoraan tulosen-  
nusteeseen. Suunnitelmaversio Prosta on nähtävissä tuloslaskelma edellisessä kap-  
paleessa kuviossa 12.

Toimintakustannukset on eritelty yksityiskohtaisemmin tähän versioon. Versiossa on  
myös esimerkiksi eritelty käyttöpääomantarve kuukautta kohti sekä myyntikatetarve.  
Liikevaihto lasketaan kokonaisliikevaihtona ja sen saa myös laskettua henkilöä kohti.  
Versio Pro piirtää kuvioita käyttökate prosentista, kulurakenteesta ja liikevaihdon ke-  
hityksestä.

Tulosennuste laaditaan myös kolmelle vuodelle. Se alkaa myyntituotoista, joista vä-  
hennetään arvonnäkövero. Tämän jälkeen kohdat ovat liikevaihto, aineet ja tarvikkeet,  
henkilöstökuut, vuokrat, markkinointi, liiketoiminnan muut kulut, käyttökate, rahoitus-  
kulut, verot, rahoitustulos, poistot, nettotulos, muut ylimääräiset tuotot/kulut (+/-), ko-  
konaistulos. Koska suunnitelma on Excel-pohjainen, siinä on valmiit laskenta kaavat,  
jotka tulostettuna eivät tietenkään näy. Jos ei tiedä, miten tulosennusteen laskenta  
toimii, on hankala sanoa mitä vähennetään mistäkin. Laskelma toki laskee valmiiksi,  
kun siihen syötetään luvut.

#### 4.2 Liiketoimintasuunnitelma.com

Liiketoimintasuunnitelma.com sivusto on Uusyrittäjäkeskusten ylläpitämä sivusto. Si-  
vustolle on helppo rekisteröityä ja se on maksuton. Tietokoneen ja Internetin käytön  
hallitsevalle sivustolla on helppo tehdä suunnitelma, mutta jos tietokoneen tai Interne-  
tin käyttö on vierasta, se voi olla haastavaa. Suunnitelman voi laatia myös ruotsiksi

tai englanniksi muuttamalla sivun kieliasetusta. (Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat – kohti kannattavaa yritystä! 2011.)

Liiketoimintasuunnitelma on jaettu eri sivuihin; etusivu, LTS (kirjallinen osuus), rahoitus, kannattavuus ja myynti. Syöttämällä tiedot esimerkiksi rahoitus- ja myyntikenttiin, ohjelma laskee kannattavuuden itse. Ohjelma tallentaa tietoja ja suunnitelmasta voidaan ottaa PDF-tiedosto tai sen voi tulostaa. Suunnitelmaa on helppo jatkaa ja muokata, koska laskelma toimii koko ajan. Sivustolla on valmiit laskentakaavat ja laskentaan ei tarvitse tehdä itse kaavoja esimerkiksi Exceliin.

Myös tässä mallissa on paljon auttavia kysymyksiä tekstiosioissa, joten suunnitelmasta saa seikkaperäisen ja hyvin selostetun kokonaisuuden, jos vain jaksaa kirjoittaa. Etusivulle tulevat näkyviin päiväys, version nimi, suunnitelman laatija ja hänen yhteystietonsa, jos ne halutaan laittaa näkyviin. Etuna on, että sekä suunnitelma ja laskelma tehdään samaan kokonaisuuteen, kun taas esimerkiksi ProAgrian mallissa laskelmat tehdään omaan osioonsa.

Sivustolla voi laatia kannattavuuslaskelma, myyntilaskelman sekä rahoituslaskelman. Liitteessä 2 on liiketoiminta.com sivustolta otettu esimerkkilaskelma kannattavuuden laskemisesta. Kuvassa olevat luvut on syötetty kokeilumielessä. Kannattavuuslaskelma voidaan laatia tässä laskelmassa sekä kuukaudelle että vuodelle. Kuviossa on esitetty, miten kannattavuuslaskelman rakenne muotoutuu. Lisäksi siinä on lisäkohtia, esimerkiksi lainojen summa ja laina-aika näkyy suoraan lainojen lyhennyksen vieressä ja ohjelma jakaa sen kuukausittaiseksi summaksi ja vuoden summaksi. Tässä laskelmassa käytetään termejä tavoitetulos, käyttökate, kiinteät kulut, myyntikatetarve ja liikevaihtotarve.

Rahoituslaskelmassa summataan ensin rahan tarve. Siihen kirjataan investoinnit sekä käyttöpääoma. Investointien alle summataan muun muassa aineettomat hyödykkeet kuten perustamismenot, koneet ja kalusto sekä liikeirtaimisto. Käyttöpääoma erotellaan toimitilakuluihin, laitekuluihin ja palkkoihin. Näistä muodostuu rahan tarve yhteensä. Sen jälkeen eritellään rahan lähteet: oma pääoma sekä lainapääoma. Lainapääomassa on esimerkiksi mainittu Finnveran laina, osakaslaina ja pankkilaina, omaa pääomaa ovat taas esimerkiksi osakepääoma sekä omat rahoitussijoitukset

Myyntilaskelmassa määritellään tuotteet tuoteryhmiin, hinnoitellaan ne ja vähennetään niistä kulut. Näin saadaan tietoon kate. Asiakkaat ryhmitellään ja asiakasmäärät syötetään laskelmaan. Ohjelma laskee liikevaihdon ilman arvonalisäveroa, kulut yh-

teensä, myyntikatteen ja myyntikatetarpeen sekä mahdollisen erotuksen. Nämä lasketaan sekä kuukaudelle että vuodelle.

### 4.3 Finnveran työkirja

Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos, Export Credit Agency (ECA). Yritys perustettiin vuonna 1999 yhdistämällä Kera Oyj (Kehitysaluerahasto Oy) sekä Suomen Valtiontakuukeskus. Finnvera tarjoaa asiakkailleen rahoitusta, esimerkiksi lainoja, lainan takauksia, pääomasijoituksia sekä vienninrahoituspalveluja. Esimerkiksi vuonna 2010 Finnvera rahoitti kotimaista yritystoimintaa 913,7 miljoonalla eurolla. (Finnvera lyhyesti 2011.)

Finnvera rahoittaa hyvään liikeideaan perustuvaa ja kannattavan liiketoiminnan edellytykset täyttävää yritystoimintaa, jos yrityksen omat resurssit tai vakuudet eivät riitä rahoituksen hankkimiseen kaupallisilta markkinoilta. Konserni takaa myös viennin rahoitukseen liittyviä poliittisia tai kaupallisia riskejä. Poliittiset riskit ovat suomalaisen vientiyrityksen asiakkaan sijaintimaan taloudellisen tai poliittisen tilanteen aiheuttamia riskejä. Kaupalliset riskit taas liittyvät joko ostajaan tai tämän rahoittajapankkiin. (Finnvera lyhyesti 2011). Finnveran Internet-sivuilla on tietoa liiketoiminnan aloittamisesta, kehittämisestä, kansainvälistymisestä ja esimerkiksi ulkomaan vientiin liittyvistä asioista. Liiketoiminnan rahoitukseen liittyvät hakemukset voi jättää sähköisesti sivustolla. (Finnvera lyhyesti 2011.)

Tarkastelussa ollut Finnveran Liiketoimintasuunnitelma – Business Plan -työkirja on melko vanha, vuodelta 2001 ja se on viides painos teoksesta. Työkirjassa on hyvä sisällysluettelo, joka sisältää 12 lukua sekä paljon alalukuja. Pääotsikot kulkevat seuraavanlaisesti: johdanto, työskentelyn aloittaminen, yritysidean testaus, nykyisen toiminnan analysointi, toimintaympäristön analysointi, tavoitteet ja strategia, toimintasuunnitelmat, muita suunnittelutilanteita, liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen, kokemuksia suunnittelusta, seuranta – ja ohjausmalleja ja esimerkkisuunnitelmat. Liitteineen kirjassa on 239 sivua. Ensimmäinen painos työkirjasta on julkaistu 1988. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 1 – 10.)

Kirjassa on hyvä johdanto, jossa kerrotaan lyhyesti oppaan käytöstä, sen sisällöstä ja tarkoituksesta. Lisäksi johdannossa käydään läpi, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja millaisia ovat hyvät liiketoimintasuunnitelmat. Jokaisesta kirjan aiheesta on aluksi pohdinta sekä johdattelevia kysymyksiä. Kirjassa on tyhjiä sivuja, johon vastaukset voi kirjata heti. Työkirja on melko tarkka ja yksityiskohtainen, tämä pistää miettimään, onko oleellista täyttää aivan jokainen kohta vai olisiko järkevää valita vain omaa yritystä koskevat osiot ja täyttää ne. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 1 – 10.)

Työkirjassa on myös hyvä riskikartoitustaulukko. Laskelmista löytyvät sekä mallilaskelmat sekä kaavojen selitykset. Kirjassa on malli esimerkiksi investointisuunnitelmaan, tulossuunnitelmaan, rahoitussuunnitelmaan, kassabudjettiin ja myynnin seurantaan. Lisäksi kirjan lopusta löytyy esimerkkisuunnitelmia.

Kirjan laskelmat alkavat luvulla Taloudellisia tunnuslukuja. Tässä kappaleessa on käyty läpi kaikki taloudelliset tunnusluvut ja kerrottu, miten ne lasketaan. Myös tavoitteet on kirjattu ylös, mitä lukuja yrityksen tulisi tavoitella. Tähän on summattu kannattavuus, varavaraisuus, maksuvalmius ja kasvu. Työkirjassa on investointisuunnitelma, tulossuunnitelma, rahoitussuunnitelma, kassabudjetti, toimenpiteiden aikataulu, myynnin seuranta, projektitoiminnan seuranta ja investointilaskelmien ohje.

Finnveran työkirjan tulossuunnitelmassa lasketaan käyttökate, liiketulos, nettotulos ja kokonaistulos. Laskelma tehdään kuluvalle tilikaudelle sekä kolmelle seuraavalle. Tulossuunnitelmassa kirjataan ylös ensin liikevaihto, johon lisätään liiketoiminnan muut tuotot. Tämän jälkeen vähennetään kulut, kuten ulkopuoliset palvelut, aine- ja tarvikekäyttö ja henkilöstökulut. Tässä tulossuunnitelmassa on huomioitu valmisteveraston lisäys / vähennys. Tulokseksi saadaan laskettua käyttökate. Käyttökatteesta vähennetään poistot, tuloksena liiketulos. Tähän lisätään tuotot osuuksista ja sijoituksista sekä korko- ja rahoitustuotot. Vähennettäviä ovat kokokulut ja välittömät verot, tuloksena nettotulos. Kun nettotuloksesta vähennetään satunnaiset kulut ja lisätään satunnaiset tuotot, saadaan kokonaistulos. Lopuksi kirjataan henkilöstö keskimäärin.

Rahoitussuunnitelmassa kirjataan ensin rahan lähteet. Niitä ovat rahoitustulos eli nettotulos + poistot, satunnaiset tuotot/kulut, omistajien lisäsijoitukset, pitkäaikaisten lainojen lisäys ja lyhyt aikaisten lainojen lisäys. Tästä saadaan rahan lähteet yhteensä. Sen jälkeen eritellään rahan käyttö; maa- ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto, muut investoinnit, käyttöpääoman muutos / lisäys, muu rahoitusomaisuuden lisäys, pitkäaikaisten sekä lyhyt aikaisten lainojen vähennys sekä osingonjako tai yksityiskäyttö. Nämä summataan yhteensä, jonka jälkeen lasketaan yli- /alijäämä sekä kumulatiivinen yli-/alijäämä. Lopuksi summataan käyttöpääoma; vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja osatuloutuksen saamiset. Näistä vähennetään ostovelat ja saadut ennakot, jolloin saadaan käyttöpääoma.

#### 4.4 Case study protocol

Case study protocol on englanninkielinen tietopaketti. Tätä mallia käytettiin START-RUBIZ intensiivikurssilla vuosina 2010 – 2011. Case study protocol on laadittu kansainvälisessä ryhmässä ja kirjoittajat ovat Itävallasta, Slovakiasta ja Suomesta. Opas on laadittu Word-pohjaiseksi tiedostoksi ja se on jaettu kurssille osallistuville opiskelijoille sähköisenä START-RUBIZin Internet-sivujen kautta. Oppaan kannessa on yhteistyökorkeakoulujen logot, START-RUBIZin logo ja EU lippu sekä logo Education and culture DG. Kannessa on myös maininta Erasmus, Intensive Programme. (Halaj, Kajanus, Rimmler & Weiss 2001, 2 – 5.)

Case study protocol:sta löytyy määritelmä oppaalle; ”Case study protocol and interview guidelines for students of IP-course” eli vapaasti suomennettuna se on ”tapaustutkimuksen protokolla ja ohjeita opiskelijalle”. Opas on kaksikymmentäkahdeksansiivuinen ja koostuu yhdeksästä pääluvusta sekä useista alaluvuista. Alussa on sanojen määritelmiä, esimerkiksi mitä tarkoittavat ”business idea” (liikeidea / bisnesidea) tai ”business area” (liiketoiminta-alue). Oppaan alussa on teoriaosuus, jossa kerrotaan samoja asioita kuin suomenkielisissä liiketoimintasuunnitelman malleissa: mikä liiketoimintasuunnitelma on, kenelle se on, miksi se tehdään, minkä pituinen se on. Teoriaosiossa on kerrottu myös esimerkiksi liiketoimintatyypeistä lyhyesti. (Halaj, Kajanus, Rimmler & Weiss 2001, 2 – 5.)

Luku kahdeksan antaa ohjeet siitä, miten case study report eli ”tapaustutkimuksen raportti”, liiketoimintasuunnitelma tehdään. Raportin tulee sisältää liikeidean tai innovaation esittelyn lisäksi muun muassa yrityksen historian kuvauksen, nykyiset tai suunnitellut tunnusluvut, kerronta yrityksen tuotteista, liiketoiminta-alueen pääsuuntaukset ja markkinoinnin koko. Lisäksi analysoidaan markkinointi sekä resurssit. Resurssit arvioidaan sekä rahoituksellisesti (financial), aineellisesti (material) että henkisesti (non-material, knowledge, network).

Case study protocollan heikkous liiketoimintasuunnitelmien vertailussa on, että siinä ei ole mallilaskelmia. Laskelmien tekeminen on usein haastavin osuus, ja ohjeissa olisi hyvä olla mallilaskelmia. Ohjeet ja mallilaskelmat jaettiin kuitenkin intensiivikurssilla ja niitä esiteltiin siellä. Case study protocollassa on jotain, mitä muissa ei ole; siinä käytetään SWOT-analyysin lisäksi AWOT-analyysiä.

Case study protocol on erityisesti tätä intensiivikurssia varten laadittu työohje, eikä se tähtää esimerkiksi täyttämään rahoittajan vaatimuksia. Tavoitteena on, että jokainen

opiskelija saa tehtyä intensiivikurssilla liiketoimintasuunnitelman yhtenäisien ohjeiden mukaan. Tämä on kuitenkin hyvä esimerkki suunnittelusta.

#### 4.5 Yritystutkimusneuvottelukunta

Nykymuotoinen yritystutkimus tuli Suomeen 1960-luvulla. Tällöin Suomen Pankki pyrki saamaan rahoitusta pienille ja keskisuurille yrityksille Maailmanpankilta. 1970-luvun alussa syntynyt Yritystutkimusneuvottelukunta eli Yritystutkimus ry perustettiin, jotta eri rahoituslaitosten tutkijat voisivat vaihtaa mielipiteitä ja sopia yhteisistä toimintamalleista. Yritystutkimus ry muutettiin rekisteröidyksi yhdistykseksi vuonna 1994. Yritystutkimus keskus on laatinut lomakkeita ja suosituksia tunnuslukujen laskemiseksi. Esimerkiksi yritysten tilinpäätöksiä on helppo tutkia, kun ohjeet tulkintaan ovat yhtenäiset. (Yritystutkimus ry:n tausta 2011.)

Yritystutkimus ry:n jäseniä ovat muun muassa Finnvera Oyj, eri pankit ja vakuutusyhtiöt, Kilpailuvirasto, Työ- ja elinkeinoministeriö, Keskusrikospoliisin talousrikostorjunta, SITRA, Valtionkonttoria ja Valtiontalouden tarkastusvirasto. (Yritystutkimus ry:n tausta 2011.) Yritystutkimus ry:llä ei ole varsinaisesti liiketoimintasuunnitelmaan mallia, mutta Internet sivuilta löytyy erilaisia, valmiita laskelmapohjia. Sivustolla on muun muassa tulossuunnitelman (liite 3), rahoitussuunnitelman, kassabudjetin, lainan ja investointisuunnitelman laskemapohja. Tulos- ja rahoitussuunnitelmat saa myös Excel-pohjaisena, jolloin laskelmaan tarvitsee syöttää vain luvut. Muuten laskelmat ovat Word-muotoisia lomakkeita. Nämä laskentamallit ovat rahoittajien vaatimuksien mukaisia, koska suurin osa rahoitustahoista kuuluu Yritystutkimusneuvottelukuntaan ja on mukana kehittämässä malleja.

Kuten Finnveran työkirjassa, myös Yritystutkimus ry:n mallipohjissa tulossuunnitelman laskelma tehdään tilikausittain. Se laaditaan toteutuneelle tilikaudelle sekä kolmelle seuraavalle. Tulossuunnitelmassa kirjataan ylös ensin liikevaihto, johon lisätään liiketoiminnan muut tuotot. Tämän jälkeen vähennetään kulut, kuten ulkopuoliset palvelut, aine- ja tarvikekäyttö ja henkilöstökulut. Myös tässä tulossuunnitelmassa on huomioitu valmisteveraston lisäys / vähennys. Tästä saadaan laskettua käyttökate. Käyttökatteesta vähennetään suunnitelman mukaiset poistot, saadaan tulokseksi liiketulos. Liiketulokseen lisätään tuotot osuuksista ja sijoituksista sekä korko- ja rahoitustuotot. Vähennettäviä ovat kokokulut, muut rahoituskulut ja välittömät verot, tuloksena nettotulos. Kun nettotuloksesta lisätään satunnaiset tuotot ja vähennetään satunnaiset kulut, saadaan kokonaistulos. Lopuksi kirjataan henkilöstö keskimäärin.

## 4.6 Yhteenveto suunnitelmista

Tässä työssä käytettyjä suunnitelmia on pyritty esittämään mahdollisimman kattavasti sekä tekemään vertailua niiden välillä. Käytännössä jokainen suunnitelma on erilainen, mutta suurin osa pohjautuu samankaltaiseen tuloslaskennan malliin. Taulukkoon kaksi on koottu suunnitelmien suurimpia eroja ja yhtenäisyyksiä.

TAULUKKO 2 Liiketoimintasuunnitelmien mallit, yhteenveto.

	<b>Liiketoimintasuunnitelma.com</b>	<b>Finnvera</b>	<b>Case study protocol</b>	<b>ProAgria</b>	<b>Yritystutkimus ry</b>
<b>Laskelma</b>	Kannattavuuslaskelma	Tulossuunnitelma	Ei laskenta-kaavoja *	Tulostenuste	Tulossuunnitelma
<b>Rahoitus</b>	Rahoittajien vaatimus	Rahoittajien vaatimus	*	Rahoittajien vaatimus	Rahoittajien vaatimus
<b>Aika</b>	Kuukaudelle ja ensimmäiselle vuodelle	Kuluva tilikausi sekä kolme muuta	*	Kolme vuotta	Toteutunut tilikausi sekä kolme muuta
<b>Ulkoasu</b>	Yksinkertainen, selkeä, päiväykset päivittyvät aina uuteen	Kansio, johdattavia kysymyksiä	IP-kurssin virallinen ulkoasu	Excel-pohja, perustaulukko	Internet-sivut, sama ulkoasu kuin Finnveralla
<b>Selkeys</b>	Selkeä, helppo päivittää, vaatii Internet yhteyden	Sisällysluettelo, välilehdet, helppo	Ei valmiita malleja johon laaditaan	Selkeä, ymmärrettävä miten linkitykset	Pelkät laskelmat sivuilla, sekä PDF että Excel
<b>Ohjeet</b>	Ohjeet sivustolla	Jokaisessa osiossa ohjeita ja kysymyksiä	Englanninkieliset ohjeet, paljon yksityiskohtia	Ohjeita alussa ja ohjekentissä	Ohjeet laskelmien mukana

Suoranaista vertailua suunnitelmien välillä on melko vaikea tehdä. Termien avaaminen on ensisijaisen tärkeää, ennen kuin vertailua pystytään tekemään. Kun puhutaan liikevaihdosta tai liikevaihtotarpeesta, pitää pystyä hahmottamaan, onko kyse samasta asiasta.

Yritystutkimuskeskuksen ja Finnveran laskelmat ovat samanlaisia. Tulossuunnitelmassa Finnveran versiossa puhutaan kuluva tilikaudessa, Yritystutkimuskeskuksen taas toteutuneesta tilikaudesta. Muuten tulossuunnitelmat eivät eroa toisistaan. Samankaltaisuus johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että molemmat tahot kuuluvat Yritystutkimusneuvottelukuntaan ja tästä syystä malli on samankaltainen. Finnvera julkaisee mallinsa kokonaisessa työkirjassa, josta löytyvät myös muut osiot liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, kun taas Yritystutkimuskeskuksen malli on pelkkä laskelmapohja.



Suurimmaksi osaksi liiketoimintasuunnitelmat näyttäisivät pohjaavan Finnveran malliin. ProAgrian Y4 Pro laatii tulosennusteen tulossuunnitelman sijaan. Siinä aika määritetään vuosissa, kun taas kahdessa edellisessä puhutaan tilikausista. Y4 Prossa on eritelty hieman eri tavalla asioita, esimerkiksi poistot ovat omana kohtanaan ja valmisteveraston lisäys/vähennys kohtaa ei ole. Y4 Pron käytössä tulee olla tarkkana, koska sillä voi laatia kahdelle erilaiselle toimialalle suunnitelmat ja välilehtiä käyttäessä on huomioitava, että liikkuu oikeilla välilehdillä. Liiketoimintasuunnitelma.com pohjautuu kannattavuuslaskelmaan ja on lähinnä aloittavalle yritykselle tarkoitettu. Sivuston rahoituslaskelma mukailee esimerkiksi Finnveran ja Yritystutkimus ry:n mallia.

Case study protocollassa taas ei ole laskelmia ollenkaan. Taulukkoon tähdellä merkityt kohdat (rahoitus, aika ja laskelmat) käytiin intensiivikurssilla läpi opetuksen yhteydessä. Intensiivikurssilla jokainen opiskelija kokosi laskelmat oman maansa oppien mukaisesti ja laskentatavoissa saattoi olla eroja huomattavastikin. Lisäksi termit ovat hieman erilaisia niin suomeksi kuin englanniksi. Case study protocol on lähinnä START-RUBIZ intensiivikurssia varten laadittu ja sen soveltaminen liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä voi olla vaikeaa. Siinä on kuitenkin ”rautalankamalli”, mikäli suunnitelman haluaa laatia englanniksi.

## 5 MAASEUTUYRITYKSIEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAT

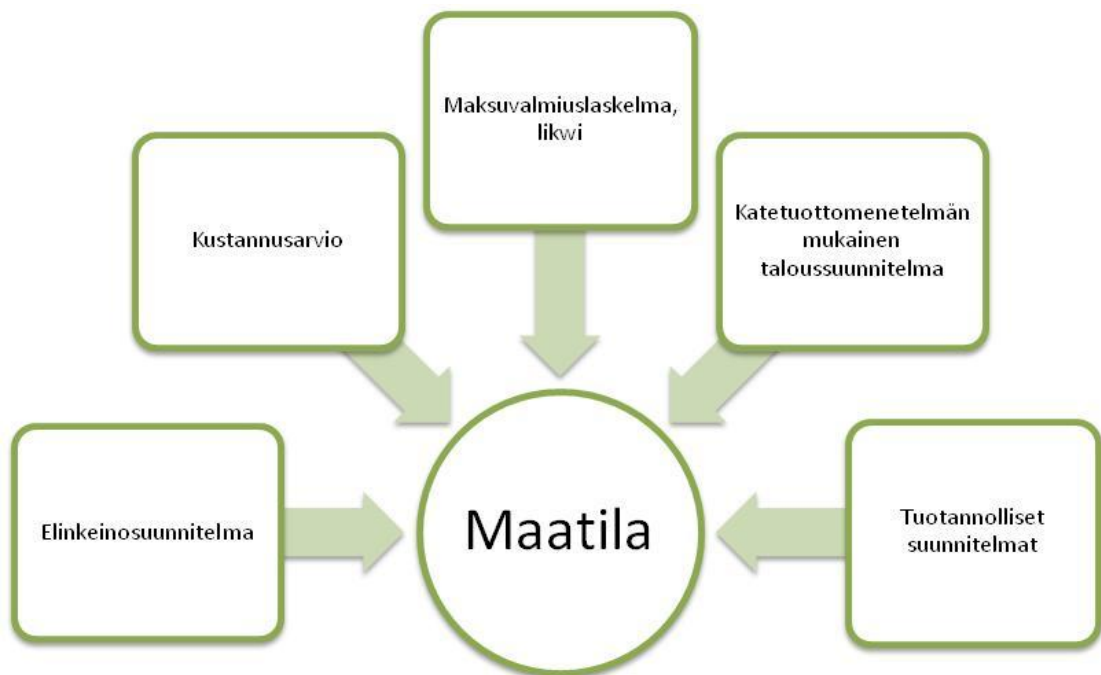
### 5.1 Liiketoimintasuunnitelma ja maaseutuyritys

Liiketoimintasuunnitelma on vakiintunut suunnitteluntyökalu yritysmaailmassa. Näkökulmia sen käyttämiseen on useita, esimerkkeinä tässä työssä on käytetty aloittavia ja jo toiminnassa olevia yrityksiä. Suurin osa valmiista malleista on mitä ilmeisimmin sovelluksia Finnveran 1980-luvulla kehittämästä mallista.

Paras hyöty liiketoimintasuunnitelmasta syntyy, kun yrittäjä laatii sen itse. Kuitenkin neuvoja ja palvelun tarjoajia on hyvä käyttää apuna, jos tuntuu, ettei itse saa tarpeeksi irti. Palveluntarjoajista ProAgria ohjaa maaseutuyrityksiä eriasteisissa liiketoimintasuunnitelmissa vuosittain noin 500 – 600. Liiketoimintasuunnitelmaa pyritään räätälöimään asiakkaan tarpeen mukaan ja laajuus vaihtelee suurestikin. Esimerkiksi jos on kysymys alkavasta yrityksestä haasteellisella toimialalla eli liiketoimintamalli on niin sanotusti moniulotteinen, tai suuresta liiketoiminnan muutoksesta: liiketoimintasuunnitelma pyritään myös laatimaan yhdessä asiakkaan kanssa. Se on laaja kuvaus sisältäen syvällistä arviointia, sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden dokumentointia. Jos kysymys on yksinkertaisesta liiketoiminnasta, esimerkiksi erilaisista koneurakoinnin palveluista, ei suunnitteluprosessi ole kovin syvällinen. (Heikkilä 17.8.2011.)

### 5.2 Maatilayritysten liiketoimintasuunnittelu

Maatiloille, jotka harjoittajat perusmaataloutta eli maidon- tai lihantuotantoa tai kasvinviljelyä, ei käytännössä tehdä liiketoimintasuunnitelmia pienyrityksille tarkoitettujen mallien mukaan. Perusmaatalouden liiketoiminnan ja investointien suunnitteluun voidaan käyttää esimerkiksi katetuottomenetelmän mukaista taloussuunnitelmaa sekä elinkeinosuunnitelmaa. Elinkeinosuunnitelma on Maatalousviraston eli Mavin sivuilta löytyvä lomake, joka edellytetään liitteeksi, kun maatala hakee ELY-keskusta julkista investointitukea. (Maatalouden elinkeinosuunnitelma ja tuki sen laadintaan 2011.) Lisäksi maatiloilla on omia tuotannollisia suunnitelmia, kuten ruokintasuunnitelma tai viljelysuunnitelma. Kuviossa kolmetoista on esitetty maatilojen suunnittelussa käytettävät laskelmat.



KUVIO 13 Maatilojen suunnitteluun käytettäviä laskelmia

Menestyvä maatilayritys tarvitsee nykypäivänä kuitenkin liiketoimintaosaamista ja muuttuva toimintaympäristö asettaa jatkuvasti uusia haasteita viljelijöille. Tilakoot kasvavat, teknologia muuttuu, pienet tilat lopettavat ja paineet jäljelle jääneisiin tiloihin kasvavat. Erikoistuminen ja yrityksen monialaistuminen on yleistä. Jos aiemmin maataloutta jäätiin jatkamaan pelkällä kokemuksella, vaatii tämän päivän maatalous koulutusta. Maatalous on yhtä enemmän ja enemmän ammattimaista. Kuten muissakin yrityksissä, myös maatilayrityksissä liiketaloudellinen kannattavuus on kestävä menestymisen avaintekijä ja se on otettu huomioon myös esimerkiksi neuvonnassa. (Rikkonen 2008,3.)

Muuttuva ympäristö asettaa uusia vaatimuksia kaikelle osaamiselle, myös liiketaloudelliselle osaamiselle. Osaamista vaaditaan koko tilan elinkaaren toiminnan suunnitteluun ja osaamiseen. Maatilan elinkaari alkaa liiketoiminnan aloituksesta, sukupolvenvaihdoksesta. Liiketoiminta kasvaa ajan kuluessa ja vaatii lisäinvestointeja. Liiketoiminta vakiintuu yleensä pitemmän ajan kuluessa, melko lähellä elinkaaren loppua. Tällöin tilan menestyminen saadaan ylläpidettyä, velat on yleensä maksettu ja toiminta saatu vakiintumaan. Elinkaaren lopussa on uusiutuminen, taantuminen tai uusi sukupolvenvaihdos. Maatilayritysten menestymistä arvioidessa on otettava huomioon, että tilat ovat eri vaiheissa elinkaarella. (Rikkonen, Mäkinen, Suutarinen, Meriläinen, 2008, 9.)

Vaikka perinteiselle maatilalle ei tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, tulisi maatilayrittäjän miettiä oman tilansa johtaminen, riskit ja niiden hallinta, toiminta-ajatus ja talous. Kuten jo aiemmin on todettu, maatilalle on erilaisia omia suunnittelun työkaluja. Myös esimerkiksi riskien hallintaan on omansa. Vaikka maatiloille ei laadita kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa, sellainen usein on tiedossa yrittäjillä itsellään. Liiketoimintaa kehitetään maatilallakin koko ajan ja ajatuksista ja ideoista keskustellaan. (Kuisma & Kallio, 2009, 83.)

Maatilan suunnittelua on tavallaan hajautettu enemmän, sillä se koostuu erikseen esimerkiksi eläinten ruokinnan suunnittelusta, viljelynsuunnittelusta ja talouden suunnittelusta. Kuitenkin nämä suunnitelmat tukevat toisiaan, koska ruokintaa voi olla hankala suunnitella ilman viljelynsuunnittelua ja rehujen ostoa on mahdollista vain, jos ne on suunniteltu maksettavaksi jollakin talouden suunnittelussa. Maatilan pyörittämiseen tarvitaan tietoa kaikilta näiltä osa-alueilta; ei riitä, että tuntee talouden hallinnon, jos ei osaa ruokkia eläimiä, joiden kautta raha tulee ja jos ei hallitse peltoviljelyä, jää ruokintaan vaadittavat rehut saamatta. Maatilayrityksen toiminnan lähtökohta on tuotantoprosesseissa. Muissa yrityksissä toiminta on puolestaan -asiakas ja myyntilähtöistä.

Maatilayrittäminen muistuttaa periaatteessa mitä tahansa yrittämistä. Sillä on kuitenkin erityispiirteitä esimerkiksi se, että maatalous ja maatilayrittäminen ovat pääomavaltaita, se on biologista tuotantoa, maatilat ovat useimmiten perheyriksii, niiden talous on usein yhtenäinen yksityistalouden kanssa, maataloudessa käytetään yhdenkertaista kirjanpitoa ja maataloudessa on oma tuloverolaki. Maatilalla on myös esimerkiksi EU-tukijärjestelmä, joka mahdollistaa toimeentulon ja kannattavan toiminnan edellytykset. Siihen liittyy kuitenkin myös valvonta ja byrokratia, joka lisää työmäärää tiloilla. Asiakaslähtöisyys ja myynti eivät välttämättä ole tavallisella maatilalla ensiarvoisessa asemassa, mutta maatila voi koostua sekä maatilasta että muusta toiminnasta ja esimerkiksi maatilamatkailua harjoittavalla tilalla asiakaslähtöisyys tulee huomioida. Maatiloilla rahoitusjärjestelmä on erilainen verrattuna muuhun yritysmailmaan ja perinteet näkyvät vahvasti vielä kaikessa toiminnassa aina suunnittelusta alkaen.

Maatilat valitsevat muiden yritysten tapaan strategiansa ja maatilayrityksille on suunniteltu oma strategiakaavio. Tämä strategiakaavio perustuu Heikkilän laatimaan strategiaprosessiin, joka on julkaistu Maatalouskalenterissa 2009. Siinä yrittäjä analysoi lähtötilanteen, toimintaympäristönsä ja arvonsa, määrittelee päämääränsä ja tavoitteensa ja analysoi ne. Näiden pohjalta tehdään johtopäätökset ja valitaan strategia.

Strategiavalintaan on mallissa esitetty kolme erilaista strategiavalintaa maatilayritykselle; maatalouden laajentaminen ja kehittäminen, metsätalouden kehittäminen, muun yritystoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen. (Mäkinen, Ylitalo 2008, 25.)

START-RUBIZ intensiivikurssin näkökulmasta maatilayrittäminen on erityisempi erityisala, mutta jos näkökulmaa laajentaa, täyttää monialainen maatilayrittäminen START-RUBIZin yleiset elementit: yritys toimii maaseutualueella ja pyrkii kehittämään sekä itseään että aluettaan. Useissa opiskelijoiden suunnitelmissa oli pyritty kehittämään omaa maatilaa esimerkiksi tuotteiden suoramyyntin tai maatilamatkailun kautta.

## 6 OPISKELU KANSAINVÄLISESSÄ RYHMÄSSÄ: START-RUBIZ

Intensiivikurssit ovat osa elinikäistä oppimista. Lifelong learning käsitettä sovelletaan kaikille yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen tasoilla. Se koskee kaikkia elämän vaiheita ja oppimisen muotoja. Elinikäistä oppimista edistetään erilaisten ohjelmien kautta. Jokaiselle opetuksen eri tasolle on oma ohjelma. Comenius-ohjelma on suunnattu kouluopetukselle, Erasmus taas korkeakouluopetusta varten, Leonardo Da Vinci-ohjelma on ammatillisen koulutuksen oma ohjelma ja Grundtvig palvelee aikuisopetusta. Näiden ohjelmien avulla Euroopan Unioni tavoittaa laajan joukon ihmisiä. (Elinikäinen oppiminen 2011.) Elinikäisen oppimisen toimintaohjelman yleisenä tavoitteena on edesauttaa yhteisöjä kehittymään. Elinikäisen oppimisen toimintakaudella 2007 – 2013 tavoitteena on tukea koulutusjärjestelmien välistä vaihtoa, yhteistyötä ja liikkuvuutta. (Elinikäisen oppimisen toimintaohjelma 2007 – 13, 2009.)

Intensiivikurssien tavoitteena on toteuttaa opintoja, jotka ovat hyväksyttävissä opiskelijan tutkintoon ja jotka toisivat uutta tietoa. Samalla pyritään kehittämään opetusaiheita sekä opetussuunnitelmia. Lisäksi kansainväliset intensiivikurssit ovat opiskelijalle hyvä vaihtoehto opiskella vierasta kieltä. Kansainvälisessä ryhmässä opiskeltaessa saa kielitaidon lisäksi uutta näkökulmaa asioista; jos jokin asia tehdään Suomessa näin, voidaan se vaikka Unkarissa tehdä toisella tavalla. Lisäksi opetus on monitasoisempaa monikulttuurisessa ryhmässä. Kansainvälisessä ryhmässä opiskeltaessa tulee huomioida muun muassa kulttuurierot. (Intensiivikurssit Erasmus-ohjelmassa 2011.)

### 6.1 START-RUBIZ intensiivikurssi lyhyesti

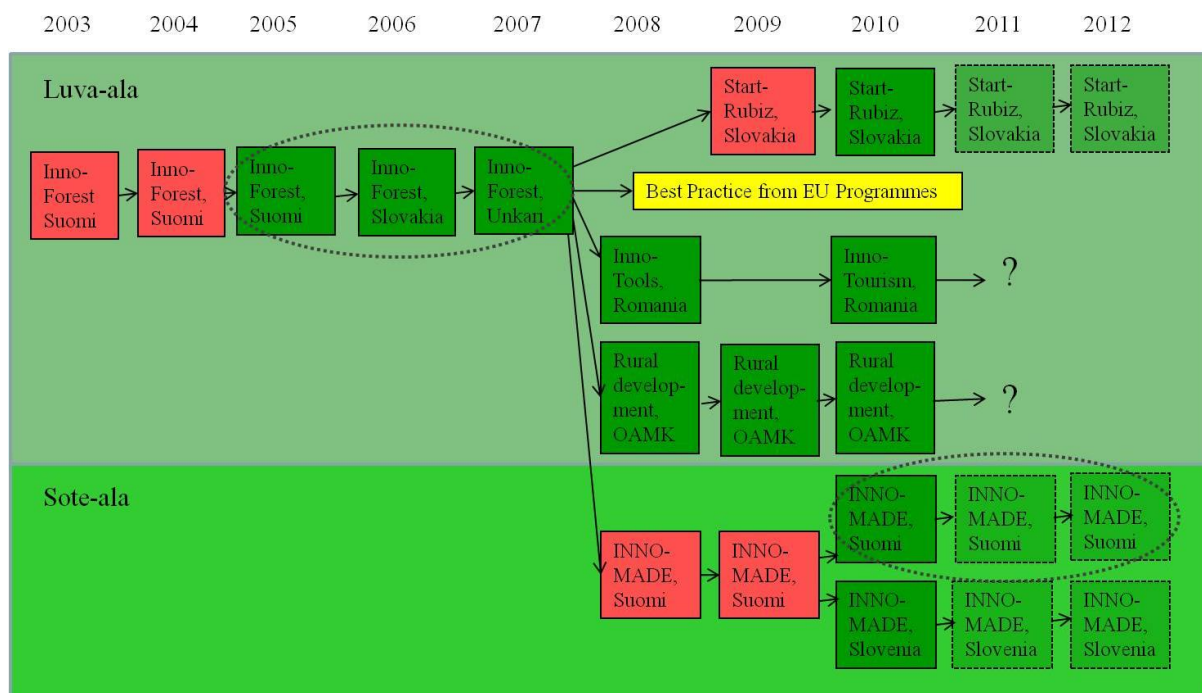
Erasmus-ohjelma tarkoittaa Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelmaa korkeakouluille. Ohjelman avulla tuetaan eurooppalaisten korkeakoulujen yhteistyötä ja sekä opiskelija- ja opettajavaihtoa. Erasmus on Euroopan laajin vaihto-ohjelma, joka on suunnattu korkeakouluopiskelijoilla. Erasmus ohjelmaan osallistuvat kaikki Euroopan maat. Erasmus ohjelman tavoitteisiin on listattu esimerkiksi liikkuvuuden lisääminen Euroopassa niin laadullisesti kuin määrällisestikin, korkeakoulujen välisen sekä työelämän kanssa tehtävän yhteistyön lisäämisen ja tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntämisen opetuksessa ja koulutuksessa. Lisäksi yksi tavoitteista on lisätä innovaatioiden syntyä ja edistää niitä. (Erasmus - Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelma korkeakouluille 2011.)

Yhtenä esimerkkinä Erasmus vaihto-ohjelmaa ovat intensiivikurssit. Intensiivikurssit määritellään lyhyiksi opintojaksoiksi, joiden perusedellytyksenä on kesto kahdesta kuuteen viikkoon. Hankkeessa on oltava mukana vähintään kolme korkeakoulua kolmesta eri maasta, opiskelijoita on oltava vähintään 10 ja heidän tulee osallistua kursseille ulkomailta. Intensiivikurssi voidaan hyväksi lukea opiskelijan tutkintoon. Lyhenne on IP-kurssi, joka muodostuu sanoista intensive programme. (Intensiivikurssit 2011.)

Kurssi voidaan järjestää korkeintaan kolmena peräkkäisenä vuonna. Sitä ei ole kuitenkaan pakko järjestää uudelleen, vaan se voi olla kertaluonteinen. Jos kurssi järjestetään uudelleen, on kurssinosallistujien ja/tai kurssin aiheen on vaihduttava. Rahoitusta Erasmus-intensiivikursseille haetaan vuosittain kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön asiantuntija- ja palveluorganisaatiolta CIMO:lta, joka on lyhenne sanoista Centre for International Mobility. Tuki myönnetään aina vuodeksi kerrallaan. Tuki kattaa osan kurssin järjestely- ja matkakuluista. Edellytyksenä tuen myöntämiselle on, että korkeakouluilla, jotka osallistuvat hankkeeseen, on voimassa oleva komission hyväksymä Erasmus-peruskirja. (Intensiivikurssit, hakijalle 2011.)

START-RUBIZ on nimitys opintokokonaisuudelle, intensiivikurssille. START-RUBIZ tarkoittaa lyhyesti "Starting new enterprise in rural context". Kuviossa 14 kuvataan intensiivikurssien kehityshistoriaa Savonia-ammattikorkeakoululla. Intensiivikurssi toiminta alkoi Inno-Force tutkimusverkostosta (Itävallan yliopisto Boku) 2001, jonka tavoitteena oli saada erilaisia spin off- hankkeita toimimaan. Intensiivikurssien toimintaa pohdittiin jo tuolloin. Intensiivikurssitoiminta aloitettiin Inno-Forest hankkeella vuonna 2003. Kuvioista neljätoista voidaan todeta, että START-RUBIZ on tämän ketjun jatkumoa. Sosiaali- ja terveysalalle ovat omat intensiivikurssit, jotka pohjautuvat myös ensimmäisestä Inno-Forestista. (Kajanus 9.8.2010)

## Intensiivikurssien ”kehityshistoria” lisälmen yksikössä



KUVIO 14. Intensiivikurssien kehityshistoria Savonia-ammattikorkeakoulussa, lisälmen yksikössä (Savonia-University of Applied Sciences 2010).

START-RUBIZ on siis osa Erasmus-vaihto-ohjelmaa. Päättarkoitus tällä intensiivikurssilla on antaa opiskelijoille mahdollisuus kehittää omia kykyjä ja taitoja tekemällä maaseutualueelle erilaisia liiketoiminnansuunnitelmia. Samalla pyritään kehittämään maaseutua. Kuten kappaleessa 2.2 jo todettiin, ympäri Eurooppaa monilla maaseutualueilla asukkaita on vähän ja työttömyysprosentti on korkea. Maalta muutto on ollut vilkasta, joten uusia yrityksiä ja liikeideoita tarvitaan maaseudulle. Jokainen menestyvä yrittäjä tuo hyötyä paitsi itselleen, myös kunnalleen, alueelleen tai jopa koko maalle. (Project background and objectives 2011.)

Uusi yritys, jolle liiketoimintasuunnitelma tällä intensiivikurssilla laaditaan, voi olla esimerkiksi palveluyritys tai uusia ja paranneltuja tuotteita tuottava yritys. Useat kansainväliset tutkimukset rahoitetaan EU:n avulla ja monet niistä liittyvät maaseudun kehittämiseen tai metsätalouteen. (Project background and objectives, 2011.) Tämä intensiivikurssi on suunnattu opiskelijoille, joiden opinnot liittyvät maaseudun kehittämiseen, esimerkiksi maatalous-, metsätalous-, ja ympäristöalojen opiskelijat sekä liiketoiminnan ja markkinoinnin opiskelijat.

Kurssi tarjoaa asiantuntijaluentoja, esimerkiksi kuinka liiketoiminnan suunnitelma laaditaan maaseutu-ympäristössä. Lisäksi se testaa uutta opetusmateriaalia ja opetus-



suunnitelmaa. Myös uusia opetusmenetelmiä, kuten verkkoluentoja, käytetään hyväksi. Lähtökohtana on siis yrittäjyys maaseudulla Euroopassa. (Project background and objectives, 2011.)

Lisäksi intensiivikursseilla halutaan kehittää kansainvälistä yhteistyötä eri oppilaitosten, hankkeiden ja organisaatioiden välillä. Intensiivikurssille osallistuvat opiskelijat saavat mahdollisuuden lyhyeen kansainväliseen vaihtoon ja he oppivat työskentelemään kansainvälisessä ryhmässä. Opiskelijat eivät ainoastaan opi ja käytä opetusmateriaalia, vaan he keräävät tietotaitoa ja kokemuksia paikallisella tasolla kehittämällä liiketoiminnansuunnitelmaa hankkeen aikana. Lisäksi opiskelijat saavat 10 opintopistettä, mikäli liiketoiminnansuunnitelma ja kurssi on suoritettu hyväksytysti. (Project background and objectives, 2011.)

START-RUBIZ on toteutettu kahdesti. Ensimmäisen kerran kurssi järjestettiin Slovakiassa, Zvolenissa keväällä 2010. Toisen kerran kurssi järjestettiin keväällä 2011 Suomessa, lisäalassa Savonia-ammattikorkeakoululla. Opinnäytetyön tekijä osallistui itse vuonna 2010 Slovakiassa järjestetyille kurssille ja vuonna 2011 START-RUBIZin suunnittelu- ja toteutusprosessiin projektiopintojen kautta.

## 6.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinta kansainvälisessä ryhmässä

START-RUBIZ intensiivikurssilla opiskelijat tekivät jokainen oman liiketoimintasuunnitelman, jonka tarkoitus oli kurssin nimen mukaisesti sijoittua maaseutualueelle tai maaseudun yhteyteen (rural area, rural context). Vuosina 2010 – 2011 intensiivikurssille osallistui yhteensä kolmekymmentäneljä opiskelijaa ympäri Eurooppaa.

Jokainen opiskelija laati liiketoimintasuunnitelman valitsemaansa yritykseen tai kehittämäänsä yritykseen. Suunnitelman tuli sisältää Case study protocollan vaatimat asiat eli yrityksen esittelystä laskelmiin saakka. Suunnitelmat ovat esillä START-RUBIZIN Internet-sivuilla (<http://www.start-rubiz.sk>). Tähän työhön on valittu muutamia suunnitelmia vuoden 2011 kurssilta esittelyä varten, jotta lukijalle tarkentuu, miksi tämä intensiivikurssi on ja mitä sillä on saavutettu. Suunnitelmat esittelyä varten on valittu niin, että esille saataisiin aiheitten monipuolisuus.

Liitteissä 4 ja 5 on taulukoitu molemmilta vuosilta opiskelijoiden työt opiskeluryhmien mukaisesti, lähteenä on käytetty START-RUBIZin sivuilta löytyvää opiskelijalistausta. Taulukoista käy myös ilmi, mistä eri maista opiskelijat kurssille osallistuivat. Vuonna

2010 START-RUBIZ järjestettiin Slovakiassa, Zvolenissa. Kurssille osallistui yhteensä kolmetoista opiskelijaa (kuva 1).



KUVA 1. Vuoden 2010 START-RUBIZ intensiivikurssiryhmä Slovakiassa. Valokuva Daniel Halaj 2010.

Vuonna 2010 oli jakauduttu kolmeen ryhmään; ekoturismiin, maa- ja metsätalouteen sekä huonekaluteollisuuteen. Töitten luokittelu tässä on lähellä Maaseutukatsaus 2011:n mukaan tehtyä jakoa, jossa maaseudun pienyritykset jaetaan kolmeen ryhmään: maa- ja metsätalouden perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin sekä pienyrityksiin, joilla ei ole minkäänlaista maatilakytettä. Tämä jako ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa eikä suunnitelmia voi luokitella tämän mukaan. Tällä saadaan kuitenkin hahmotettua, mitä yhteistä on esimerkiksi The Agro Combination of Janatuinen ja Furniture area children furniture expert suunnitelmilla eli maatalousyhtymällä ja huonekalujen suunnittelulla. Yhteisenä tekijänä on maaseutualueelle järjestettävä yritystoiminta, jolla pyritään kehittämään maaseutua.

Suunnitelmat on laadittu Case study protocollan ohjeilla. Suunnitelmissa suurimpina eroina näkyvät laskelmien laadinta; osa on laatinut laskemat hyvin tarkkaan, käyttäen havaintomateriaalina taulukoita ja diagrammeja, osa on taas pelkistänyt suunnitelmien laskelmaosion hyvinkin yksinkertaiseksi. Erot tässä johtuvat pitkälti siitä, että ohjeissa ei ole valmista mallia laskelmille. Lisäksi osa on käyttänyt AWOT-analyysiä, kun osa taas on pidättäytynyt SWOT-analyysissä. Osa on taas käyttänyt molempia.

Suunnitelmissa on eroja niin ulkoasun kuin tarkkuudenkin suhteen. Suunnitelmat ovat kuitenkin sivunumeroiltaan lähes samoissa lukemissa. Myös tämä ”poikkileikkaus” suunnitelmista kattaa melko hyvin edellä mainitun ryhmittymisen, mutta painottuu kuitenkin enemmän metsätalouteen, matkailuun ja maatalouteen. Vuoden 2011 suunnitelmissa on näkyvästi melko selkeästi luonnonmukaisen tuotannon, ekoajattelun ja etenkin matkailun suosio.

Vuoden 2011 START-RUBIZ järjestettiin Suomessa, Iisalmessa. Ryhmä oli jaettu neljään: maatalouteen, metsätalouteen, metsä- ja bioenergiaan sekä turismiin. Kursseille osallistui 21 opiskelijaa (kuva 2). Heidän suunnitelmistaan valitsin tarkempaan esittelyyn seuraavat; The farm Boskuvky – family business in checz conditions, Magic horse Treks, Posio Finland ja House heating based on wood chips combustion.



KUVA 2. Vuoden 2011 START-RUBIZ ryhmä Suomessa. Valokuva Paula Moisanen 2011

The farm Boskuvky – family business in checz conditions työn on laatinut Kamila Botková. Työssä bisnesidea sijoittuu Tšekkiin, pienempään kylään lähelle Vyskovin kaupunkia. Liikeidea perustuu jo olemassa olevaan maatilaan, joka ei ole kovin suuri tällä hetkellä. Tavoitteena on kasvattaa eläinmäärää ja myydä tuotteet lähikaupoissa, tuotteina on muun muassa broilerin lihaa sekä vuohenmaitoa. Tila on perheyrittys. Työssä on perusteltu melko hyvin, miksi vuohien pitäminen Tšekissä olisi kannattavaa; vuohenmaidon tarjonta on heikkoa ja kaupassa myytävä maito on kallista. Ihmi-

siä kiinnostavat nykyään lähiruoka sekä kotitekoiset tuotteet. Tiivistetysti sanottuna kuluttajat ovat valmiita maksamaan erikoisuuksista.

Työssä myynti oli ajateltu toteuttaa niin sanottuna ”pihamyyntinä” tai kaupassa. Tähän on selvitetty markkinointianalyysissa vaihtoehdot ja esimerkiksi lainsäädäntöä. Kilpailutilannetta on analysoitu hyvin, muun muassa liittämällä työhön kartta alueen lähimmistä vuohenmaidon myyntipaikoista. Työhön on laadittu SWOT-analyysi, jossa on hyvin mietitty sekä sisäisiä että ulkoisia asioita, jotka vaikuttavat liikeideaan. Maidon myynnistä on selvitetty tarkasti maan lainsäädännön lisäksi esimerkiksi EU-säädöksiä.

Työhön on mietitty riskejä, joista suurimpina on pidetty sitä, etteivät tuotteet mene kaupaksi. Lisäksi on mietitty esimerkiksi sitä, jos tuotteet eivät menekään kaupaksi tai jos tuottajia on alueella liikaa. Riskejä olisi voitu pohtia mielestäni enemmänkin, esimerkiksi tulipalo, kuolema tai muu vastaava onnettomuus olisi voitu huomioida työssä myös. Työn lopusta löytyvät laskelmat, joissa on käytetty sekä euroja että Tsekin rahayksikköä korunaa. Työssä on koottu taulukoihin niin tuotteiden hinnoittelu, investoinnit, vuositason kustannukset kuin ensimmäisen vuoden voitot. Työhön on tehty myös kassavirtalaskelma.

Toisen esittelyssä olevan työn, Magic horse Treks, Posio Finland liiketoimintasuunnitelman on laatinut Marja Pennanen. Liikeideana on hevosyritys, joka tarjoaa ratsastusretkiä ympäri vuoden. Liikepaikka on sijoitettu keskelle kauneinta Pohjois-Suomea. Työssä todetaan, että kilpailua tällä alalla on melko vähän. Tärkeimmäksi kohderyhmäksi ovat määritelty ulkomaalaiset turistit, etenkin venäläisturistit. Toimintaa markkinoidaan kuitenkin myös kotimaisille matkailijoille ja yrityksille. Yritys myy sekä valmiita paketteja että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin suunniteltuja retkiä. Työssä mainitaan, että yritys toimii kestävän kehityksen periaatteen mukaisesti ja sen arvot ovat luontoystävällisiä. Tavoitteena on, että yrityksestä tulee johtava hevosvaellus yritys Suomessa. Ihmisiä halutaan tuoda lähemmäs luontoa ja tarjota heille vapaa-ajan viettomahdollisuus luonnossa.

Yritys on määritelty Posiolle ja sen omistuksessa on neljä hehtaaria peltoa ja 15 hehtaaria metsää. Päivittäinen työmäärä ja ajankäyttö on pyritty suunnittelemaan joustavaksi ja mahdollisimman pieneksi, tähän pyritään pääsemään muun muassa hevos-tallin rakenteisiin liittyvillä ratkaisuilla, jotka helpottavat töiden tekemistä. Työssä on kuvattu yrityksen palvelut eli ratsastusretket melko tarkasti ja ne on hinnoiteltu. SWOT -analyysiin on kirjattu eniten vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Heikkouksia ja uhkia on vähän. Niitä olisi voitu miettiä ehkä vielä tarkemminkin, ovatko kaikki uhat ja

heikkoudet varmasti otettu huomioon. Riskit on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin on kirjattu enemmän riskejä, muun muassa eläinterveys ja yrittäjien oma terveys on otettu huomioon. Lopuksi työstä löytyvät laskelmat, joista löytyvät rahoitus, kustannukset, henkilöstön palkkaus, vaelluksista saatavat tuotot, hevosten EU-tuet ja lopuksi nettotuloksen laskeminen.

Kolmas työ käsittelee puubiomassaan perustuvaa talojen lämmitystä. Työn on laatinut Primoz Rogelj. Toiminta-ajatuksena työssä on tarjota hakkeeseen perustuvaa lämpöenergiaa. Työssä on kerrottu, että vaikka hakkeeseen perustuva lämmitysjärjestelmä tunnetaan ympäri maailmaa, Sloveniassa se tunnetaan huonosti sijoittajien keskuudessa ja muutokset asian suhteen tapahtuvat hyvin hitaasti. Työssä on maininta, että vaikka 60 % Slovenian pinta-alasta on metsää, yleisin lämmitysmuoto on silti kaasu ja öljy. Lisäksi tämän työn motiiviksi kerrotaan, että koska metsätalousinsinöörin on vaikea saada töitä, on oman yrityksen perustaminen varteen otettava vaihtoehto. Työhön on kirjattu muun muassa aikataulu, jonka avulla yhtiö tulee markkinoille ensi syksynä, lämmityskauden alussa. Puubiomassa on halpa energian lähde, se on ympäristöystävällisempi kuin kaasu ja öljy.

Työssä on käytetty A'WOT-analyysiä perinteisen SWOT-analyysin sijaan. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on mietitty tasaisesti ja melko perusteellisesti työhön. Vahvuuksiin kuuluu esimerkiksi se, että yhtiö tarjoaa halpaa lämmitysmuotoa, se on ympäristöystävällinen ja se on yhteydessä maaseudun ympäristöön. Heikkouksiin taas on luettu esimerkiksi talouskriisi ja kalliit investoinnit. Markkinointistrategia on mietitty tarkkaan ja riskikartoituksessa on löydetty paljon ulkoisia riskejä, sisäisiä riskejä sen sijaan ei juuri ole työhön kirjattu. Laskelmat on tehty taulukkomuotoon ja niistä löytyvät esimerkiksi rahoitus, tulot ja menot sekä energian tuotanto, paljonko energiaa tarvitaan tuottaa vuodessa.

Intensiivikurssi oli kahden viikon mittainen ja nimensä mukaisesti intensiivinen paketti. Kurssiohjelmasta (liite 6) voidaan huomioda, että kurssin aihealueet käsittelivät kattavasti liiketoimintasuunnitelman tekemistä ja yrityksiin tehdyt vierailut tukivat melko hyvin opiskelijoiden töiden aihealueita. Yritysvierailuita tehtiin paikallisiin yrityksiin. Kohteita olivat muun muassa Vieremältä Ponsse (kuva 3) ja Esko ja Paula Vidgrenin maitotila. Ponssella ryhmä sai nähdä ensin videon Ponsse-yhtiön syntymisestä ja edesmenneen Einari Vidgrenin elämästä. Tämän jälkeen Teemu Vidgren kierrätti ryhmää tehtaan tiloissa. Esko ja Paula Vidgrenin maitotilalla ryhmä pääsi puolestaan näkemään pohjoissavolaisen maitotilan.



Kuva 3. START-RUBIZ ryhmä tutustumassa Ponsse-yhtiön Vieremällä. Valokuva Paula Moisanen 2011

lialmesta puolestaan vierailtiin esimerkiksi Olvilla (kuva 4) ja FarmiForestilla (kuva 5). Molemmissa vierailukohteissa ryhmä sai kuulla pääkohtia yhtiöitten syntymisestä ja toiminnasta. Lisäksi esiteltiin tuotantotilat. Useimmissa vierailukohteissa oli järjestetty myös ruokailu ja esimerkiksi Olvi tarjosi maistiaisja uusimmista virvoitusjuomistaan.



Kuva 4. START-RUBIZ ryhmä tutustumassa lialmen Olvilla. Valokuva Paula Moisanen 2011



Kuva 5. Iisalmen FarmiForestin vierailulla. Valokuva Paula Moisanen 2011

Yritysvierailuilla pyrittiin kaiken kaikkiaan sekä monipuolistamaan kurssin ohjelmaa että tarjoamaan uusia ideoita opiskelijoiden omaan liiketoimintasuunnitelmiin. Samalla esiteltiin suomalaista yritystoimintaa opiskelijoille. Ryhmä oli aktiivinen ja esitti kysymyksiä esittelijöille. Tämä mahdollisti sen, että ryhmä sai vielä enemmän hyötyä ja tietoa esityksistä.

Intensiivikurssilla oli lisäksi muutakin ohjelmaa, esimerkiksi Iisalmen kaupunkia esiteltiin ensimmäisenä iltana kaupunkikierroksen avulla ja iltaisin oli järjestetty erilaista ohjelmaa. Opiskelijat pääsivät kokeilemaan muun muassa pilkkimistä (kuva 6) ja mäenlaskua.



Kuva 6. START-RUBIZ tarjosi myös erilaisia elämyksiä, esimerkiksi pilkkimistä. Valokuva Paula Moisanen 2011

Näillä elämyksillä ja kokemuksilla oli tarkoitus tuoda oma lisänsä kurssille ja opiskelijoiden Suomi-kokemukseen. Osa ryhmästä kokeili myös avantouintia (kuva 7).



Kuva 7. Uskaliaimmat START-RUBIZ ryhmäläiset kokeilivat jopa avantouintia Suomessa. Valokuva Paula Moisanen 2011



## 7 KYSELYTUTKIMUS START-RUBIZ INTENSIIVIKURSSILAISILLE

Tämä tutkimus on osa opinnäytetyötä ”Liiketoimintasuunnitelmat ja kansainvälisyys maaseudun kehittämisessä”. Tutkimus toteutettiin keväällä 2011 Savonia-ammattikorkeakoululla START-RUBIZ intensiivikurssilaisille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista on opiskella kansainvälisessä intensiiviryhmässä ja mitä hyötyä kansainvälisestä ryhmästä on liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, antoiko intensiivikurssi esimerkiksi uusia ideoita ja innovaatioita, joiden kautta maaseutua voidaan kehittää. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, olivatko kurssilaiset tyytyväisiä kurssin opetukseen ja saivatko he uusia ajatuksia liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen. Lisäksi heiltä kysyttiin, miten he uskovat intensiivikurssin hyödyttävän heitä jatkossa. Varsinainen kurssipalautte kerättiin erikseen ja sitä ei ole käytetty pohjana tässä kyselyssä.

### 7.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jossa käytetään myös avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeässä asemassa ovat johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruusuunnitelma, perusjoukon määrittely ja päätelmien teko, joka perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Tuloksia kuvaillaan esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyttä testataan tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 136, 137.)

Määrällisen tutkimuksen havainnot kerätään usein esimerkiksi haastattelulla tai kyselyllä. Perinteisistä tutkimusstrategioista tutkimus on survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa ihmisjoukolta. Tyypillisimpiä piirteitä survey-tutkimukselle on, että tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä, joiden perusteella kerätään aineisto. Tavallisimmin aineiston keruuseen käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 142, 143.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavista henkilöistä tulee määrittää perusjoukko, johon aineisto pätee. Tässä tutkimuksessa perusjoukko olivat kaikki ne intensiivikurssinopiskelijat, jotka vastasivat kyselyyn. Saatu aineisto saatettiin tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja siitä voitiin edelleen tehdä päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. Aineisto tutkimukseen kerättiin itse: opiskelijoille jaettiin kyse-

lylomake kurssin viimeisenä päivänä ja heidän oli mahdollisuus täyttää se heti. Tutkimuksessa on kyse kokonaistutkimuksesta, jossa kaikki intensiivikurssille osallistujat vastasivat kyselyyn. Kokonaistutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että kysely annetaan kaikille perusjoukkoon kuuluville. Perusjoukon vastauksista voidaan tehdä päätelmiä sekä yleistyksiä. Kokonaistutkimuksessa ei ole pakko käyttää aineiston testaamista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 174, 175.) Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan yleistää vastaaville intensiivikursseille osallistuviin henkilöihin.

Tutkimusaineiston keruu tapahtui paperisella kyselylomakkeella (liite 7). Tähän päädyttiin, koska tällaisella kyselylomakkeella koettiin olevan mahdollista saada selville asioita yksilöiden ajatuksista ja kokemuksista intensiivikurssiin liittyen. Myös käytännön kannalta kyselylomake oli kätevin tapa hankkia tietoa. Aikaa tutkimuksen toteuttamiseen oli melko vähän ja intensiivikurssin aikataulu oli hyvin tiivis. Kyselylomaketta voidaan pitää survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Aineisto keruuseen oli vaihtoehtoina sähköinen muoto tai paperinen kyselylomake. Sähköisessä muodossa toteutettu kysely olisi voinut olla monella tapaa kätevämpi tulosten tulkitsemisen kannalta, mutta se olisi vaatinut esimerkiksi tietokoneelle kirjautumisen, joten käsin täytettävää paperista lomaketta pidettiin nopeampana tapana. Kyselyyn vastaamiselle oli varattu aikaa noin puolituntia intensiivikurssin ohjelmasta. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki kaksikymmentäyksi opiskelijaa, jotka osallistuivat Suomessa START-RUBIZ intensiivikurssille. Aineisto on melko pieni ja sen vaikutus on huomioitu tuloksia analysoidessa.

Paperisen kyselylomakkeen etuina olivat helppo tiedonkeruu sekä tulosten analysointi. Tärkeää kyselylomakkeen laadinnassa oli selkeys, lyhyet kysymykset pitkien sijaan sekä kysymysten määrä ja järjestys lomakkeella. Myös sanojen valintaan ja käyttöön kiinnitettiin huomiota. Kyselylomake laadittiin ensin suomeksi, jonka jälkeen sitä tarkennettiin. Tämän jälkeen se laadittiin englanniksi ja kieliasu tarkastutettiin kielten opettajalla. Käännöstyön jälkeen kyselylomake käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ennen kyselyn teettämistä.

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin heti tiedonkeruun päätyttyä. Tiedot syötettiin SPSS ohjelmaan sekä Wordiin kirjattiin muutamat vapaamuotoiset kysymykset. Niiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja pohdintaa. Aineistoa käsiteltiin käyttäen tilastollista analyysia sekä siitä päätelmiä tehden. Riippuvuustarkasteluun ei käytetty khiin

neliö testiä aineiston koosta johtuen. Sen sijaan riippuvuustarkastelussa käytettiin Fisherin eksaktia todennäköisyystestiä. Tätä testiä suositellaan käytettäväksi 2x2-taulukoissa, kun mukana on alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä. (Heikkilä 2008, 222.)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään kahta termiä, validiutta ja reliaabeliutta. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta: esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiin saadut vastaukset eivät saata vastata sitä, mitä tutkia on ajatellut kyselylomaketta laatiessaan. Vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset toisin. Validiutta voidaan myös arvioida eri näkökulmista, esimerkiksi tutkimusasemavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226, 227.)

Tämän tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan paperisen kyselylomakkeen kysymysten huolellisella laadinnalla. Lomakkeesta tehtiin useita versioita ja kysymyksiä pohdittiin monesta eri näkökulmasta. Englanniksi käännetyt kysymykset tarkastutettiin kielenopettajalla mahdollisten kielioppivirheiden vuoksi. Analysointivaiheessa keskityttiin siihen, etteivät omat mielipiteet ja näkemykset vääristä vastauksia. Validiutta heikentää kuitenkin esimerkiksi se, että kysely tehtiin hyvin pienelle joukolle.

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli pystyykö se antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri tutkimuskerralla ja saadaan sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliaabeleina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty luotettavuuden mittaukseen erilaisia tilastollisia menettelytapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226, 227.) Reliaabeliutta ei tässä tutkimuksessa varmistettu erikseen, sillä esimerkiksi kyselyn teettäminen uudestaan ei ollut mahdollista ajan puutteen vuoksi. Eettisen kysymysten pohtiminen on myös aiheellista tutkimusta tehdessä. Tässä tutkimuksessa ei noussut esiin erityisiä eettisiä kysymyksiä, sillä kerättävä aineisto ei sisältänyt arkaluontoisia tai kovin henkilökohtaisia tietoja. Vastaajia ei voida tunnistetta vastauksiensa perusteella.

Tutkimukseen liittyy aina tutkijan omia, subjektiivisia näkemyksiä ja valintoja. Näitä ovat esimerkiksi tutkimusmenetelmän valinta, analysointimenetelmät ja kysymysten muotoilu. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta eikä tutkija saa vääristellä tuloksia tai antaa esimerkiksi oman moraalisen vakaumuksen vaikuttaa tutkimuksen

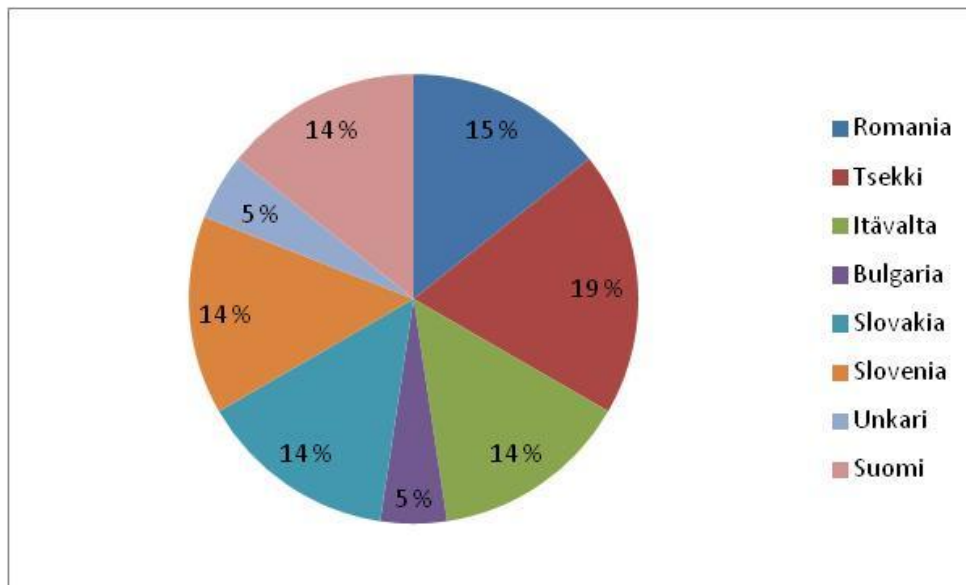
kulkuun. Tutkimuksen objektiivisuutta arvioidessa puhutaan siis tutkimuksen puolueettomuudesta. Esimerkiksi tutkijan vaihtaminen ei saa muuttaa objektiivisen tutkimuksen tuloksia. (Heikkilä 2008, 31.) Tässä tutkimuksessa objektiivisuutta pyrittiin varmistamaan huolellisella kysymysten analysoinnilla ja pyrkimyksellä jättää omat mielipiteet ja kokemukset START-RUBIZ intensiivikurssista pois. Käsini täytetty lomake kuitenkin toi myös haasteita, muun muassa käsialojen tulkitseminen oli haastavaa, kun teksti oli englanniksi ja muutamia vastauksia ei voitu käsitellä, koska tekstistä ei saanut selvää. Tämä heikentää vastausten arvoa avoimissa kysymyksissä.

Tietokoneella täytetyn lomakkeen etuna olisi ollut se, että SPSS:ään olisi saanut suoraan datan sähköisenä. Nyt sen joutui syöttämään käsin. Tämä lisää virheriskiä, samoin käsialojen tulkinta avoimissa kysymyksissä. Aina on mahdollista tulkita esimerkiksi jokin sana väärin, jolloin vastauksen tarkoitus saattaa muuttua. Tutkittavien joukko oli melko pieni, vain 21 henkilöä. Tämä vääristää tuloksissa esimerkiksi prosenttilukuja ja tekee niistä suuria. Käsialojen tulkinnan vuoksi muutamien kysymysten kohdalla pienestä joukosta joutui jättämään vastauksia pois. Esimerkiksi jo viisi pois jäänyttä vastausta vääristää tulosta. Toisaalta avoimissa kysymyksissä jokainen sai listata oman mielipiteensä ilman vaihtoehtoja ja mielipiteet saattoivat vaihdella lyhyestä toteamuksesta pitempään selitykseen.

Aina on mahdollista myös tulkita esimerkiksi jokin sana väärin, jolloin vastauksen tarkoitus saattaa muuttua. Koska kysymykset olivat englanniksi, myös vastaajilla oli mahdollista tulkita kysymystä väärin. Jos kysymyksen tulkitsee väärin, saattaa sen tarkoitus muuttua. Sama sana voi tarkoittaa useaa eri asiaa englannin kielessä ja englantia oli kaikille vieras kieli, kuitenkin ainoa yhteinen kieli.

### 7.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui 21 intensiivikurssin opiskelijaa (n=21). Nuorin vastaajista oli 21 ja vanhin 29. Keski-ikä vastanneiden kesken oli 23,8 vuotta. Vastaajista naisia oli 10 ja miehiä 11. Vastaajien koulutustausta jakautui seuraavasti: "bachelor degree" eli alemmaa korkeakoulututkia opiskeli neljäsatoista (66,7 %) ja "master degree" eli ylempää korkeakoulututkintoa seitsemän (33,3 %). Vastaajista kolme oli Romaniasta, neljä Tšekistä, kolme Itävaltasta, yksi Bulgariasta, kolme Slovakiasta, kolme Sloveniasta, kolme Suomesta ja yksi Unkarista. Kuviossa viisitoista on esitetty vastaajien määrät prosentteina kotimaansa mukaan.



KUVIO 15. Vastaajien kotimaat (n=21)

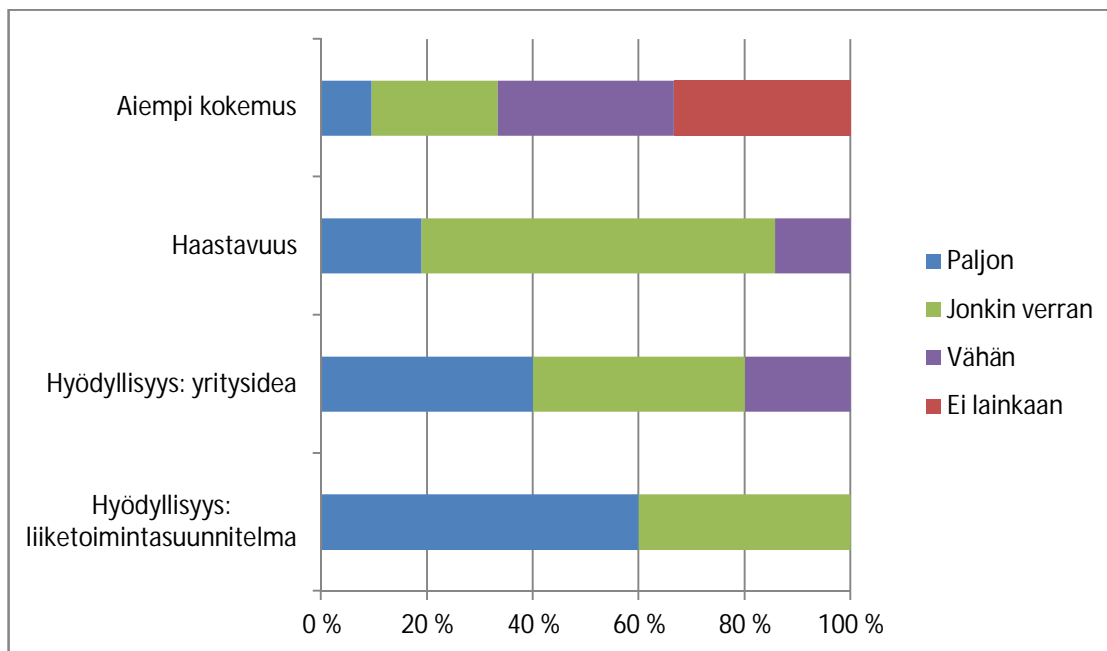
Vastaajilta kysyttiin, miksi he osallistuivat kurssille. Vaihtoehtoja oli seitsemän ja niistä sai valita vapaasti useammankin vaihtoehdon. Taulukossa kolme on esitetty, miten vastaukset jakaantuivat.

Taulukko 3. Miksi osallistuit intensiivikurssille (n=21).

Vaihtoehto	Lukumäärä (n)	Prosentit %
<b>Oma kiinnostus liiketoimintasuunnitelmista</b>	<b>11</b>	<b>52,4</b>
<b>Opintojen kehittäminen</b>	<b>13</b>	<b>61,9</b>
<b>Helpot opintopisteet</b>	<b>2</b>	<b>9,5</b>
<b>Uuteen maahan ja kulttuuriin tutustuminen</b>	<b>14</b>	<b>66,7</b>
<b>Kavereiden kannustus</b>	<b>1</b>	<b>4,3</b>
<b>Opettajan suositus</b>	<b>3</b>	<b>14,3</b>
<b>Jotain muuta, mitä</b>	<b>2</b>	<b>9,5</b>

Eniten vastauksia sai tutustuminen uuteen maahan ja kulttuuriin. Tämän vaihtoehdon oli valinnut 66,7 %. Lisäksi omien opintojen kehittäminen (61,9 %) ja kiinnostus liiketoimintasuunnitelmista (52,4 %) saivat eniten vastauksia. Helppojen opintopisteiden saamisen valitsi 9,5 %. Opettajan suosittelu, kavereiden kannustus ja ”jotain muuta, mitä” saivat vähiten vastauksia. Kohdassa ”jotain muuta, mitä” syyksi oli laitettu yksinkertaisesti ”just go” ja ”to practise my english knowledge”.

Vastaajilta (n=21) kysyttiin heidän aiempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelmien tekemisestä (kuvio 16) sekä tiedusteltiin vastaajien (n = 21) mielipidettä kurssin haastavuudesta. Vastaajat saivat valita eri vaihtoehdoista asteikolta 1 – 4 sen, joka vastasi heidän mielipidettään.



Kuvio 16. Vastaajien aiempi kokemus liiketoimintasuunnitelmien laadinnasta, kurssin haastavuus ja hyödyllisyys (n=21)

Ennen START-RUBIZIA, 23,8 % omasi kokemusta jonkin verran ja 33,3 % vähän. Vain 9,5 % vastaajista oli paljon kokemusta liiketoimintasuunnitelmista. Lisäksi 33,3 % vastaajista ei ollut lainkaan kokemusta liiketoimintasuunnitelmista. Liiketoimintasuunnitelman tekemisen kurssilla todella haastavaksi koki 19,0 % vastaajista. Jonkin verran haastavaksi sen koki 66,7 % ja hieman haastavaksi 14,3 %.

Kuvioon on koottu lisäksi vastaajien (n=21) mielipiteet intensiivikurssin hyödyllisyyden, yritysideoan ja ideoinnin kannalta sekä liiketoimintasuunnitelman kannalta. Yritysideoan ja ideoinnin kannalta hyötyä koki saaneensa paljon 38,1 % jonkin verran 38,1 % ja vähän 19,0 % vastaajista. Liiketoimintasuunnitelman kannalta hyötyä intensiivikurssilta koki saaneensa paljon 57,1 % ja jonkin verran 38,1 %.

Ristiintaulukoinnilla tutkittiin vastaajien aiempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelmista koulutustasoihin nähden. Taulukossa neljä on esitetty tämä ristiintaulukointi.

TAULUKKO 4. Koulutustaso ja aiemmat kokemukset liiketoimintasuunnitelmista (n=21).

	Kokemusta liiketoimintasuunnitelmista			Yhteensä
	aiemmin	Ei	Kyllä	
Koulutustaso	Bachelor degree	7	7	14
		50 %	50 %	100 %
	Master degree	4	3	7
		57,1	42,9 %	100 %
Yhteensä		11	10	21
		52,4 %	47,6 %	100 %

Alemman korkeakoulututkinnon suorittajilla vastaukset jakautuivat tasan 50 % / 50 %. Yhteensä alemman korkeakoulututkinnon suorittajia oli 14. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittajia oli yhteensä 7 ja heidän kohdaltaan prosentit jakautuivat seuraavasti: 42,9 % oli aiempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelmista, kun taas 57,1 % ei ollut (p=0,562). Näin ollen voidaan todeta, että koulutustaustalla ei ole väliä siihen, onko liiketoimintasuunnitelmista aiempaa kokemusta.

Taulukkoon viisi koottiin ongelmat, joita vastaajilla oli liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään. Vastaajista (n=21) 47,6 % kertoi, että ei ollut tehnyt ennen liiketoimintasuunnitelmaa. Sekä ohjeitten puutteen ja opastuksen puutteen ongelmaksi mainitsi 19,0 %. Oman kiinnostuksen puutteen ongelmaksi ilmoitti yksi vastaaja, 4,8 % ja kohtaan ”jotain muuta, mitä” oli kirjattu esimerkiksi ongelmia laskelmien kanssa ja taloudellisen analyysin tekeminen. Muutama oli vastannut tähän kohtaan myös ”ei ollut ongelmia”. Kohdan olisi voinut jättää kokonaan auki, mikäli ongelmia ei ollut.

Taulukko 5. Ongelmat liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.

Vaihtoehto	Lukumäärä (n)	Prosentit %
Ei aiempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelmien tekemisestä	10	47,6
Ohjeiden puute	4	19,0
Opastuksen puute	4	19,0
Oman kiinnostuksen puute	1	4,8
Jotain muuta, mitä	8	38,1

Kysyttäessä minkä osion tekeminen liiketoimintasuunnitelmassa oli vaikein intensiivikurssilla, vaihtoehdot jakautuivat seuraavanlaisesti: vastaajat (n=21) pitivät vaikeimpana kohtana rahoitusta (76,2 %), toiseksi vaikeimpana markkinoinnin analysointia, (23,8 %.) Liiketoimintasuunnitelman esittelyä ei pidetty vaikeana, mutta yritysidean löytämistä piti vaikeana 9,5 %, samoin kuin markkinointistrategian luomista. Nämä vastaukset on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 6).

Taulukko 6. Vaikeimmat kohdat liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä (n=21)

Vaihtoehto	Lukumäärä (n)	Prosentit %
Markkinoinnin analyysi	5	23,8
Markkinointistrategia	2	9,5
Rahoitussuunnitelma	16	76,2
Liikeidean löytyminen	2	9,5
Liiketoimintasuunnitelman esittäminen	-	-
Jotain muuta, mitä	4	19



Kohtaan ”jotain muuta, mitä” oli vaikeimmiksi asioiksi kerrottu muun muassa ajanpuute työskentelylle, se ettei vastaajalla ollut kannettavaa tietokonetta sekä se, etteivät tiennyt mitä tutorit haluavat. Lisäksi yksi vastaus oli ”ei mitään, sillä olen tehnyt liiketoimintasuunnitelman ennenkin” eli samanlainen vastaus kuin edelliseen kysymykseen. Myös tämän kohdan olisi vastaaja voinut jättää auki, mikäli hänelle ei ollut vaikeaa tehdä liiketoimintasuunnitelmaa.

Kurssin oli jaettu eri osioihin ja vastaajilta kysyttiin, mistä näistä osa-alueista vastaaja oli oppinut eniten intensiivikurssin aikana. Tähän kysymykseen vastaajilla oli valittavana vaihtoehtoja väliltä 1 – 4. Vastaukset listattiin taulukkoon seitsemän.

TAULUKKO 7. Mistä aihealueesta opit intensiivikurssilla eniten, vastaajien lukumäärä (n) eri aihealueisiin

Vaihtoehto	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei ollenkaan
Luovuus / innovaatio (n = 21)	10 (47,6%)	9 (42,8%)	2 (9,5 %)	
Liiketoimintasuunnittelu (n = 20)	10 (50%)	10 (50%)		
Markkinointi (n=20)	5 (25 %)	11 (55%)	4 (20%)	
Talous (n=21)	2 (9,5%)	10 (47,6%)	8 (38,0%)	1 (4,7%)
Rahoitus (n=21)	2 (9,5%)	10 (47,6)	8 (38,0%)	1 (4,7%)
Investoinnit (n=21)	2 (9,5%)	10 (47,6%)	7 (33,3%)	2 (9,5%)

Taulukosta voidaan huomata, että eniten kurssilla opittiin liiketoimintasuunnittelusta, tähän vastasi 50 % vastaajista. Lisäksi kurssilla opittiin luovuudesta ja innovaatiosta, 47,6 % kaikista vastaajista vastasi tähän ”paljon”. Lisäksi taulukosta voidaan todeta, että markkinoinnista, taloudesta, rahoituksesta ja investoinneista opittiin suurimmaksi osaksi jonkin verran. Investoinneista ei oppinut ollenkaan 9,5 %, rahoituksesta ja taloudesta puolestaan 4,7 %.

Vastaajista 33,3 % kertoo, että opiskelu START-RUBIZ intensiivikurssilla oli mielenkiintoista ja 66,7 % oli sitä mieltä, että se oli todella mielenkiintoista. Lisäksi yksi vastaaja kommentoi kurssia sanoin ”it was intensive in all meanings” eli kurssi oli intensiivinen kaikessa merkityksessään. Kysyttäessä vastaajilta, uskoivatko he kansainvä-

lisen opiskelun hyödyttävän heitä tulevaisuudessa, kaikki vastaajat (n=21) vastasivat myöntävästi (100 %). Lisäksi heiltä kysyttiin, miten he uskoivat intensiivikurssin hyödyttävän heitä tulevaisuudessa eniten. Nämä vastaukset ovat taulukossa kahdeksan.

Taulukko 8. Miten uskot kansainvälisen opiskelun hyödyttävän sinua jatkossa.

Vaihtoehto	Lukumäärä (n)	Prosentit %
Työn haku ja saaminen	8	38,1
Opinnot	9	42,9
Kielitaito	13	61,9
Kansainväliset suhteet	14	66,7
Uuden liikeidean luominen	7	33,3
Jotain muuta, mitä	2	9,5

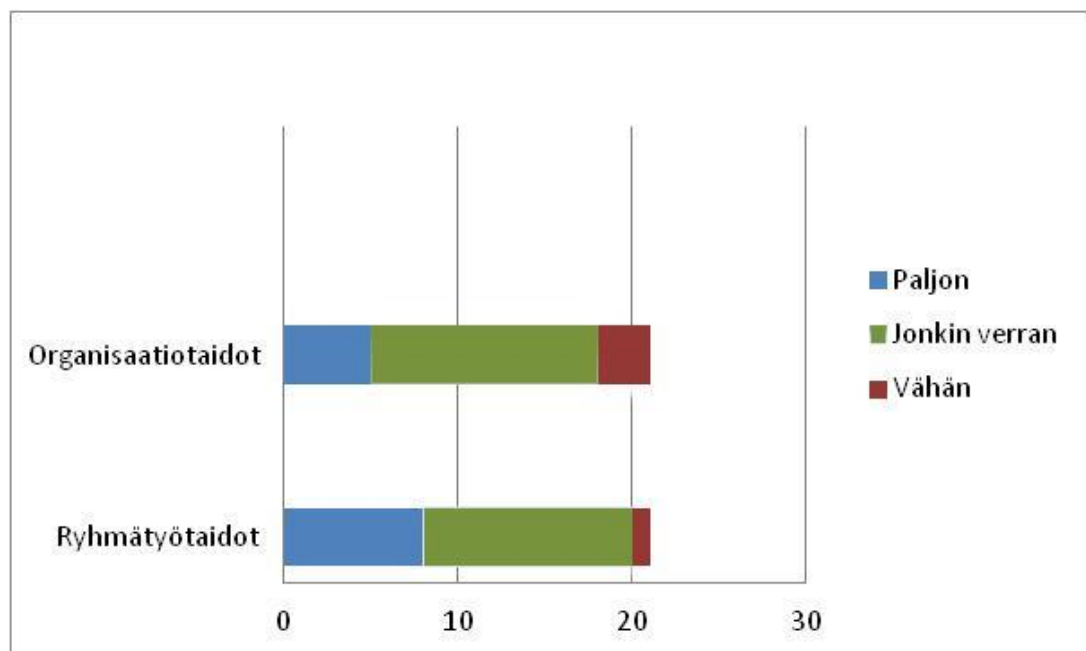
Vastaajista 61,9 % valitsi kielitaidon paranemisen ja kansainväliset suhteet valitsi 66,7 %. Vastaajista (n=21) 42,9 % uskoi, että kansainvälinen opiskelu hyödyttää heitä opinnoissaan ja 38,1 % vastaajista uskoi sen hyödyttävän heitä työn etsimisessä ja saamisessa. Uuden liikeidean kehittämisen oli valinnut 33,3 %. Kohtaan jotain muuta, mitä oli vastannut 9,5 % vastaajista. Tähän kohtaan oli kirjattu esimerkiksi "getting new experiences" sekä "people relations". Kysyttäessä vastaajilta (n=21), kehittyikö heidän kielitaitonsa, kielitaidon vastasi kehittyneen kaksikymmentä vastaajaa, 95,2 %. Toisessa ristiintaulukoinnissa tarkasteltiin kielitaidon kehittymistä vielä koulutusaloittain (taulukko 9).

Taulukko 9. Koulutustaso ja kielitaidon kehittyminen.

Kehittykö kielitaito		Ei	Kyllä	Yhteensä
Koulutustaso	Bachelor degree	1 7,1 %	13 92,9 %	14 100 %
	Master degree	0 0 %	7 100 %	7 100 %
Yhteensä		1 4,8 %	20 95,2 %	21 100 %

Koulutustasoksi oli valittavana joko alempi korkeakoulututkinto eli bachelor degree tai ylempi korkeakoulututkinto, master degree. Vastaajista 14 oli koulutustasoltaan alempaa korkeakoulututkintoa ja 7 ylempää korkeakoulututkintoa. Alemman korkeakoulututkinnon omaavilla 92,9 % kehittyi kielitaito, kun taas 7,1 % kielitaito ei kehittynyt. Ylemmän korkeakoulututkinnon omaavilla puolestaan kaikilla kehittyi kielitaito eli myöntävästi vastasi 100 % ( $p=0,667$ ). Koulutustausta ei vaikuta siihen, kehittykö henkilön kielitaito.

Ryhmätyö- ja organisaatiotaidot kehittyivät vastaajien ( $n= 21$ ) mukaan kurssin aikana. Alla olevista kuvioista (kuvio 17) voidaan nähdä, että suurimmalla osalla vastaajista nämä taidot kehittyivät jonkin verran.



Kuvio 17. Organisaatio- ja ryhmätyötaitojen kehittyminen

Ryhmätyötaidot kehittyivät paljon kahdeksalla vastaajista (38,1%), jonkin verran kahdellatoista (57,1%) ja vähän yhdellä vastaajalla (4,8%). Organisaatiotaidot kehittyivät puolestaan paljon viidellä vastaajalla (23,8%), jonkin verran kolmellatoista (61,9%) ja vähän kolmella vastaajalla (14,3 %). Kysyttäessä onnistuivatko vastaajat tarkastelemaan liiketoimintaa uudesta näkökulmasta, 90,5 % vastaajista (n=21) onnistui vastasi myöntävästi, kun taas 4,8 % vastasi kieltävästi.

Vapaamuotoiset tekstikysymykset, johon vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa vastauksensa, ei analysoitu SPSS-ohjelmalla, koska vastaukset olivat hyvin yksilöllisiä. Osa vastaajista vastasi pitkästi ja osa hyvin lyhyesti. Vastaukset luettiin ja kirjattiin Word-tiedostoon, josta vastauksia on poimittu tähän raporttiin. Ongelmana tekstimuotoisten kysymysten kanssa oli saada vastaajien käsialasta selvää, koska kysely toteutettiin aikataulujen ja joustavuuden vuoksi käsin täytettävänä paperilomakkeelle.

Vastaajilta (n=21) kysyttiin verkostoitumisen tärkeyttä liiketoiminnassa. Vastaajista suurin kirjoitti ymmärtäneensä verkostoitumisen tärkeyden, muutama oli epävarma, oliko ymmärtänyt mitä ”business networking” eli liiketoiminnan verkostoituminen tarkoittaa. Osa vastauksista oli käsialaltaan niin epäselviä, ettei niitä saanut kunnolla tulkittua.

Vastaukset vaihtelivat lyhyestä ”very good” vastauksesta pidempiin selvityksiin, mitä vastaaja on ymmärtänyt verkostoituminen käsitteellä. Verkostoitumista kommentoitiin eri tavoin. Erään vastaajan mukaan *“Networking in business is base thing in development the business and advertising “* eli hänen mielestään verkostoituminen on perusasia bisneksessä. Toinen vastaaja puolestaan linjaa verkostoitumisen suoraviivaisemmin toteamalla *“It is important for almost every business”*.

Muut vastaukset olivat muun muassa seuraavanlaisia: *“Maybe I don’t understand something about meaning about business networking”, “networking is important in all field of study or work”, “networking is important part of daily business especially in remote areas. Networking makes the business succeed”*. Eräs vastaaja oli ottanut mukaan oman liikeideansa pienyrityksen näkökulman: *“high important, especially in my case while I’ve got small family business.”*

Myös kysyttäessä mitä hyötyä opintokäynneillä oli vastaajalle, vastaajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä: vierailuja yrityksiin pidettiin onnistuneina ja niistä opittiin muun muassa markkinointia ja bisneksen pyörittämistä. Lisäksi vastaajat kokivat saaneensa hyvin tietoa suomalaisista yrityksistä ja ne antoivat uutta näkökulmaa oman yritys-

idean parissa. Myös ystävien saaminen ja uusien paikkojen näkeminen lisälmen alueella mainittiin. Muutamia poimintoja näistä vastauksista: *“Excursions help me to see new company and new idea to start a rural business”* ja *“I saw many new companies and saw many new ideas how improve my – and ideas”*.

Viimeisessä osiossa sai antaa vapaata palautetta koko kurssista. Tässä osiossa osa vastauksista oli epäselviä, mutta yhteenvedona voi sanoa, että kurssista pidettiin. Se tarjosi uusia kokemuksia, ystäviä ja uutta näkökulmaa ja oli mielenkiintoinen. Se oli vastaajien mielestä rakennettu selkeästi. Toisaalta muutama vastaaja kahta viikkoa liian lyhyenä aikana ja etukäteen annetussa informaatiossa olisi parantamisen varaa; esimerkiksi tarvittava vaatetus. Joitakin luentoja pidettiin aiheesta poikkeavina tai ne olisivat voineet olla erilaisia.

#### 7.4 Johtopäätökset

START-RUBIZ painottaa maaseudun kehittämistä. Jo nimensä kautta (Starting new enterprise in rural context) START-RUBIZ pyrkii antamaan opiskelijoille mahdollisuuden kehittää omia taitojaan liiketoimintasuunnitelmien parissa. Vastauksia tutkiessa voidaan todeta, että opiskelijat pitivät kurssista ja kokivat sen hyödylliseksi itselleen monella eri tavalla.

Kyseisen intensiivikurssin hyödyllisyyttä voi pohtia esimerkiksi seuraavien asioiden kautta; yritysidean ja ideoinnin kannalta sekä liiketoimintasuunnitelman kannalta. Hyvä yritysidea ja ideoinnin osaaminen voi auttaa pitkälle oman yrityksen suunnittelussa. Yritysidean ja ideoinnin kannalta hyötyä koki saaneensa paljon 38,1 % vastaajista, mikä on näin pienestä joukosta tarkasteltuna melko hyvin. Liiketoimintasuunnitelman tekemisen kannalta hyötyä koki saaneensa 57,1 % vastaajista eli hieman yli puolet vastaajista (n=21).

Intensiivikurssilla työskenneltiin paljon ryhmässä ja ryhmätyötaidot kehittyivät vastaajien mukaan jonkin verran, mikä on totta kai hyvä asia. Myös organisaatiotaidot kehittyivät vastaajilla suurimmaksi osaksi jonkin verran. Vaikka intensiivikurssilta sai 10 opintopistettä, jotka voidaan hyväksi lukea opiskelijan tutkintoon, on hienoa huomata, että helpot opintopisteet eivät olleet suurin syy kurssille osallistumiseen.

Pääasialliset syyt kurssille osallistumiseen olivat uuteen maahan ja kulttuuriin tutustuminen, opintojen kehittäminen ja oma kiinnostus liiketoimintasuunnitelmista. Uuteen maahan ja kulttuuriin tutustuminen on aina positiivinen asia, sillä se avartaa näkökulmia ja ajattelutapaa. Oman kiinnostuksen liiketoimintasuunnitelmien tekemiseen

voidaan ajatella motivoivan opiskelijaa suunnitelman laatimisessa. Tähän liitetään vielä se, että 33,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että kansainvälinen opiskelu hyödyttää heitä uuden bisnesidean luomisessa, niin voidaan ajatella, START-RUBIZ intensiivikurssi on saavuttanut tavoitteensa: kurssille osallistui aidosti liiketoimintasuunnitelmista kiinnostuneita ihmisiä ja tulevaisuutta varten se tarjosi mahdollisuuksia uusien liikeideoiden luomiseen. Myös työn etsiminen ja saaminen listattiin tulevaisuuden hyötyihin (38,1 %). Luonnollisesti myös opintoihin saatavat hyödyt nousivat esille, (42,9 %) koska kyse oli opiskelijoista. Suurin hyöty kansainvälisestä opiskelusta voidaan katsoa tulevan kielitaidon kehittymisestä (95,2 %). Muita hyötyjä ovat muun muassa uudet ystävyys-suhteet ja uudet näkökulmat.

Tulevaisuutta ajatellen vastaajista 66,7 % oli valinnut kansainvälisten suhteiden hyödyttävän heitä eniten jatkossa. Nykymaailmassa verkostoituminen ja hyvät suhteet ympäri maailmaa ovat tärkeitä. Kun kansainvälisten suhteiden luomisen aloittaa jo opiskelijana, voi se tarjota myöhemmin tulevaisuudessa paljon mahdollisuuksia. ”Ystävyys yli rajojen” on käyttökelpoinen sanonta myös liiketoiminnassa. Hyvät kansainväliset suhteet ja verkostot helpottavat esimerkiksi oman liikeidean markkinoinnissa tai yhteyshenkilöiden etsimisessä.

Verkostoituminen tuntui kuitenkin olevan käsitteenä vieras vastaajille. Verkostoitumista kysyttiin avoimessa kysymyksessä (kysymys 16), johon tuli hyvinkin hajanaisia vastauksia. Luovuudesta ja innovaatioista kurssilla oppi 47,6 % kaikista vastaajista. Luovuutta ja innovaatiota voidaan pitää liikeideaa suunniteltaessa ainoastaan positiivisena asiana. Kyselyssä ei kuitenkaan käynyt ilmi, miten innovaation ja luovuuden oppiminen tulee ilmi, syntyikö sen pohjalta esimerkiksi uusi liikeidea. Uusia ideoita ja innovaatioita ei suoranaisesti kartoitettu, eivätkä ne nousseet tässä kyselyssä esille. Tätä voidaan pitää työtä heikentävänä ominaisuutena, sillä uusien innovaatioiden kautta maaseutua voitaisiin kehittää entistä paremmin.

Vastausten mukaan kurssilaisilla ei ollut suurempia ongelmia esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tekemisen suhteen. Vaihtoehtoja tuohon kysymykseen oli vähän, mutta jokainen sai vastata myös ”jotain muuta, mitä” kohtaan, mikäli ongelmia oli. Vastaajista 47,6 % kuitenkin kertoi, että ei ollut tehnyt ennen liiketoimintasuunnitelmaa ja se koettiin ongelmaksi. Kuitenkin kurssin loputtua jokainen oli saanut laadittua hyväksyttävän suunnitelman. On huomattavaa, että opiskelijan koulutustaustalla ei ollut väliä siihen, oliko liiketoimintasuunnitelmista aiempaa kokemusta (Fisherin tarkatesti). Myöskään kielitaidon kehittymisen kannalta ei ollut merkitystä, kumpaa koulutustasoa opiskelija oli.

Sekä ohjeitten puutteen ja opastuksen puutteen koki ongelmaksi 19,0 %. Ohjeet olivat opiskelijoilla Case study protocolessa ja ohjausta oli saatavilla kaikkina päivinä intensiivikurssilla. Suoraan ei voida sanoa, mistä ongelmat johtuivat, oliko ohjeistuksen ja opastuksen puute kiinni esimerkiksi kielitaidosta tai käsitteiden ymmärtämisestä. Vaikeinta liiketoimintasuunnitelman osioiden tekemisessä katsottiin olevan rahoitus (76,2 %). Lisäksi kohtaan ”jotain muuta, mitä” oli listattu muun muassa ajanpuute työskentelylle ja se, ettei vastaajalla ollut kannettavaa tietokonetta sekä se, etteivät vastaajat tieneet mitä tutorit haluavat. Aikaa työskentelylle oli pyritty varaamaan riittävästi, mutta kahden viikon intensiivisellä jaksolla ei aikaa voida antaa rajattomasti suunnitelman tekemiseen. Kyselyn tarkoitus ei kuitenkaan ollut kartoittaa opiskelijoiden ongelmia, vaan selvittää, mitä hyötyä heille oli tästä intensiivikurssista.

Kurssista pidettiin selkeästi, sillä suurin osa vastaajista koki kurssin todella mielenkiintoisena. Opintokäynnit eri yrityksiin toivat vastaajien mukaan uutta näkökulmaa ja etenkin tietoa siitä, kuinka suomalaista liiketoimintaa pyöritetään. Myös muu palaute kurssista oli hyvää, joten voidaan todeta, että kurssin järjestelyt onnistuivat.

START-RUBIZ intensiivikurssi järjestettiin nyt toisen kerran ja vertailun vuoksi olisi hyvä ollut olla samanlainen kysely edellisvuoden opiskelijoille. Tähän ei kuitenkaan ryhdytty ajan puutteen vuoksi. Lisäksi olisi ollut hyvin epävarmaa, kuinka monta vastausta edellisvuoden kurssilaisilta olisi saatu, koska kysely olisi toteutettu sähköpostilla. Vuoden 2011 kurssilaisille tehtyä kyselyä olisi ehkä voitu laajentaa ja siinä olisi voitu miettiä esimerkiksi useampia vastausvaihtoehtoja monivalintakysymyksiin. Vastausvaihtoehtoja pyrittiin miettimään mahdollisimman kattavasti ja niihin jätettiin aina vaihtoehdoksi ”jotain muuta, mitä”, jolloin vastaajan oli mahdollista kirjoittaa oma vastauksensa. Kyselyn avulla ei selviä esimerkiksi sitä, minkä tyyppisiä liiketoimintasuunnitelmia opiskelijat tekivät tai miten he ovat ajatelleet kehittää maaseutua omalla alueellaan.

Kaikki eivät olleet tehneet liiketoimintasuunnitelmaa aiemmin, mutta jokainen onnistui tekemään sen ja saamaan kurssin läpi. Aineisto oli todella pieni ja se pitää huomioida tuloksia tulkittaessa ja luettaessa. Tästä kyselystä kuitenkin ilmenee, että opiskelijat pitivät intensiivikurssia hyödyllisenä ja näkevät siinä mahdollisuuksia. Lisäksi oppiminen uusista kulttuureista ja ihmisistä nähdään positiivisena.

## 8 START-RUBIZ TEACHING INNOVATIONS AND GAVE NEW IDEAS

START-RUBIZ is an international intensive program whose purpose is to make a business plan in rural context. What kind of business environment is the rural area of the whole of Europe? What kind of different business plans are there in different European countries? How will a business plan study benefit the students most? This thesis includes a short part on rural business in the whole of Europe and in the theory part is also presented a few business plans which were made on the START-RUBIZ intensive course in 2010 - 2011. In the theory part is also a definition of the intensive program and there is also a short presentation of the START-RUBIZ intensive course

In the research part I made a survey for START-RUBIZ intensive course students in spring 2011. The survey was quantitative research with open questions. The survey was a paper questionnaire and it was carried out at the end of the intensive course. The objective of the research was to find out the benefits of intensive courses for international students, what it gave to making business plans and were the intensive course participants satisfied with the offering.

Respondents to this survey were 21 and they came to the course from around Europe. The countries were Slovakia, Slovenia, Finland, Hungary, Bulgaria, Austria, Czech Republic and Romania. 10 of those responding were women and 11 men. The average age of the respondent was 23,8 years. The three most important reasons to come to the START-RUBIZ intensive course were the development of studies (61,9 %), getting to know about a new country and culture (66,7 %) and own interest of business plans (52,4 %). Before START-RUBIZ 9,5 % of the respondents had had a lot of experience of business plans, 23,8 % some experience and 33,3 % little experience of business plans. Of all the respondents 38, 1 % felt that the intensive course was very useful for business ideas and for a business plan 57, 1 %.

The respondents told that the biggest problem was that they had never done a business plan before (47,6 %), Also mentioned was lack of guidance and instructions 19 %. The hardest part in making a business plan on the intensive course was the financial plan (76,2 %) and marketing (23,8 %). The most learnt part was business planning (50 %), creativity and innovations (47,6 %). Of marketing, economics, finance and investments some was learnt.

Of all the respondents 66,7% thought that the START-RUBIZ intensive course was very interesting. Respondents' comments were amongst other things "it was intensive



in all meanings". All of the respondents believed that START-RUBIZ intensive course will benefit them in future. Respondents believed that most of the benefits came from language skills and international relations. Also respondents said that their group work skills and organizations skills developed on the intensive course.

On the START-RUBIZ intensive course some excursions were made to local companies. Of those study excursions the most important benefit was that students saw how local business works and they gave new opinions and points of view for their own business plan. Also free feedback of the course was very good; students felt that the course was useful and good for them.

Cross tabs were made from two different questions. First was language skills development and the education program and second was the education program and previous experiences of business plans. The dependency check was made with Fisher's combined probability test because the material for the  $\chi^2$  test material would have been too small. In the dependency check it was found out, that it doesn't matter what education level you have in the development of your language skills ( $p=0,667$ ) and also it doesn't matter what education level you have when you have previous experience of a business plan before START-RUBIZ ( $p=0,562$ ).

The answer to the question what benefit an international intensive course offers to students is multiple. The intensive course gave a lot of benefits to the students and they felt that they benefited from many different things: language skills, organization skills, group work skills, international relations, business plan, and new ideas. Fresh and new points of view for a business plan and seeing the business world at a practical level (excursions) also brought its own benefits to the students. The students felt that in the future the intensive course benefits them for example in international relations.

They felt that the teaching was good, although a few problems were mentioned. It is hard to say why the students felt that there were problems. Was it a lacking of language skills so that the interpretation of instructions was more difficult or was it something else? English was a foreign language for everybody but its only language which is common for all. Also 47,6 % of the respondents had never done a business plan before and they felt that was a problem. But still everybody made a business plan and succeeded in it.

In the questionnaire there were not any questions about rural areas or businesses in the rural areas. The theme of START-RUBIZ was the development of rural areas, so maybe it was not necessary to ask. The survey could have been extended but time schedule issues were tight. The business plan is an international work tool and the START-RUBIZ intensive course offers new perspectives and guidance in the use of that tool.

The partner of this thesis is the START-RUBIZ intensive course. Representatives of this course are Assoc. Prof. Dr. Jaroslav Šálka and Ph.D Daniel Halaj, Technical University in Zvolen, Slovakia and in Finland M.Sc.Agric. Hannu Viitala, Savonia-University. The author of this thesis Paula Moisanen took part herself in the START-RUBIZ intensive course in Slovakia 2010.

## 9 POHDINTA

Tämän työn toimeksiantajana toimi START-RUBIZ intensiivikurssi, jota edusti Suomessa Savonia-ammattikorkeakoululta Hannu Viitala. Työ on muotoutunut tehdessä siihen muotoon, kun se nyt on. Idea työn tekemiseen syntyi opinnäytetyön laatijan osallistuttua vuonna 2010 itse START-RUBIZ intensiivikurssille. Lisää tietoa ja asiaan paneutumista työn laatija sai osallistuttuaan intensiivikurssin käytännön järjestelyihin vuonna 2011.

Työssä on lähdetty perusajatuksesta liikkeelle, mitä on ensinnäkin maaseutu, koska jo START-RUBIZ on nimensä mukaisesti Starting new enterprise in rural context eli uutta yritystä lähdetään perustamaan maaseutualueelle. Siitä eteenpäin on pyritty etenemään loogisessa järjestyksessä, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mihin sitä käytetään, millaisia suunnitelmaesimerkkejä on olemassa sekä loppujen lopuksi päädytty esittelemään lopulta START-RUBIZ. Työ rakentuu teoriasta sekä kyselytutkimuksesta, joka siis toteutettiin keväällä 2011 START-RUBIZ intensiivikurssin opiskelijoille Suomessa. Ilman alun teoriaa työ olisi jäänyt hyvin vajaaksi ja tietopohja ohueksi.

Työn tutkimusosion tavoitteena oli selvittää tutkimuksen avulla asioita, joita kansainvälinen intensiivikurssi voi antaa liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja mitä kansainvälinen opiskelu antaa opiskelijalle. Kyselytutkimuksen perusteella START-RUBIZ intensiivikurssi oli selvästi pidetty kurssi, josta koettiin saatavan paljon hyötyä. Suoraa vastausta siihen, mitä hyötyä intensiivikurssi antoi liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, ei ole. Tähän olisi saatu suora vastaus, jos sitä olisi kysytty suoraan. Kuitenkin tutkimuksen vastauksia tutkiessa voidaan todeta, että hyötyä oli muun muassa markkinoinnin ja rahoituksen oppimisesta. Opiskelijoiden kielitaito ja ryhmätyötaitot kehittyivät, suunnitelmiin saatiin uutta näkökulmaa ja ideoita muun muassa vierailujen avulla. Kansainvälinen opiskelu antaa myös uutta näkökulmaa asioihin.

Liiketoimintasuunnitelma on kansainvälinen työkalu ja sen sisältämistä termeistä voidaan puhua kansainvälisesti. Eroja suunnitelman tekemisessä kansainvälisellä tasolla on ehkä eniten laskelmien laadinnassa, sillä jokaisella maalla on oma laskennan historia ja käytäntö. Myös jokaisen maan rahoituslaitokset voivat vaatia erilaisia laskelmia. Kuten työssä on tuotu ilmi, liiketoimintasuunnitelma erottuu ideapaperista nimenomaan laskelmiensa vuoksi. Yrittäjän voi olla hyvä kirjata omia ajatuksia yrityksestään paperille, mutta vasta laskelmat tekevät tästä paperista liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma ei ole tarkoituksen mukainen, mikäli se on pelkkää

yrittäjien mainostamista. Kysymys on suunnittelun työkalusta ja suunnittelulla halutaan ehkäistä riskejä sekä vikaan menevää toimintaa.

Liiketoimintasuunnitelma ei ole pakollinen toteutettava, mutta rahoittajat vaativat sen, jotta voidaan osoittaa yrityksen toiminnan kannattavuutta. Rahoittajat eivät rahoita huonosti suunniteltua yritystä tai selkeästi kannattamatonta yritystä, joka elää vain lainasta lainaan. Esimerkiksi Finnvera oyj myöntää lainaa ilman vakuuksia, mutta se edellyttää kuitenkin hyvin laadittua liiketoimintasuunnitelmaa. Jo tässä on yksi syy, miksi hyvä suunnitelman laatiminen kannattaa. Maataloudessa puolestaan elinkeinosuunnitelma on pakollinen, mikäli tahtoo saada investointitukea tai nuoren viljelijän aloitustukea. Rahoituksen opiskelu ja sen laatiminen suunnitelmaan ovat siis ensisijaisen tärkeitä. Tutkimuksen perusteella rahoitusta pidettiin kurssilla vaikeana asiana, mutta siitä myös opittiin jonkin verran.

Mikroyrityksiä eli pieniä yrityksiä voidaan pitää keskeisinä innovaation lähteinä yrityskauppiainmassa. Uusiin innovaatioihin pyrkii myös Erasmus-ohjelma, joka on Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelma korkeakouluille. Erasmus vaihto-ohjelman esimerkkinä ovat intensiivikurssit. START-RUBIZ intensiivikurssi pyrkii myös lisäämään innovaatiota ja tuomaan niiden merkitystä esille. Tutkimuksen mukaan innovaatioista ja luovuudesta kurssilla oppi paljon 47,6 %, jonkin verran 42,8 % ja 9,5 % vähän. Jos oletetaan, että kurssilla laaditut liiketoimintasuunnitelmat edustavat nimenomaan mikroyrityksiä eivätkä suuria yrityksiä, on innovaation merkitystä. Innovaatiot hyödyttävät niin yritystä kuin yhteiskuntaakin. Innovaation ei aina tarvitse olla uusi tuote, vaan se voi olla esimerkiksi uusi toimintatapa.

Jos aikoo yrittäjäksi, on löydettävä tietty motivaatio siihen, sillä on vaikea aloittaa yritystä tai kehittää olemassa olevaa, jos siihen puuttuu innostus. Oma kiinnostus tulee löytyä kaikille aloille yrittämisessä, ei pelkästään siihen konkreettiseen työhön, esimerkiksi tietyn tuotteen valmistamiseen. Tutkimuksessa kysyttiin opiskelijoilta, miksi he osallistuivat intensiivikurssille. Oman kiinnostuksen liiketoimintasuunnitelmiin mainitsi 52,4 %. Motivoinut opiskelija on kiinnostunut aidosti aiheesta, tässä tapauksessa liiketoiminnasta ja sen suunnittelusta. Tästä ei voida suoraan sanoa, että nämä henkilöt ovat aikanaan yrittäjiä, mutta motivaatio on kohdallaan nyt ja voi kantaa tulevaisuuteen.

Kansainväliset suhteet ovat merkityksellisiä yrityskauppiainmassa. Verkostoituminen on arkipäivää ja sen tärkeyttä painotetaan usein jo opiskelijan opintojen alkuvaiheessa. Intensiivikurssi kaikkineen eri toimijoista opiskelijoihin on mainio keino luoda kansain-

välisiä suhteita. Kansainväliset suhteet oli nostettu esille myös tutkimuksessa ja jopa 66,7 % vastaajista ajatteli, että kansainväliset suhteet hyödyttävät heitä jatkossa. Mielenkiintoista olisi ollut, jos tähän olisi pyydetty perusteluja, kuinka vastaajat ajattelivat niiden hyödyttävän heitä. Liittykö hyöty esimerkiksi liiketoimintaan vai esimerkiksi vapaa-aikaan, matkusteluun vai mihin? Kansainvälisiin suhteisiin voidaan liittää vielä positiivinen kuva maasta, jossa kurssi on käyty. Tätä ei kysytty tutkimuksessa, mutta on toivottavaa, että vuoden 2011 START-RUBIZ intensiivikurssille osallistujien Suomi-kuva on positiivinen. Jos ihmiselle jää maasta kuva, että se on hyvä paikka, hän todennäköisesti palaa sinne uudelleen.

Suurimmaksi kysymykseksi tämän opinnäytetyön tekemisen aikana muodostui se, voiko liiketoimintasuunnitelmalla osoittaa selkeän hyödyn jonkin tietyn yrityksen kohdalla, miten paljon kysymys on mielipiteistä? Kuitenkin esimerkiksi edellä mainittu rahoittajan vaatimukset puoltaa sitä seikkaa, että liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä. Työn tekijän ajatus tästä on, että liiketoimintasuunnitelmalla ei ehkä pystytä osoittamaan konkreettisesti, että se auttaa maaseudun kehittämisessä, mutta jos yrittäjä on perustamassa yritystään tällaiselle alueelle, suunnitelma on hyvä ja sillä saadaan rahoitus yrityksen perustamiseen; maaseutualueille syntyy uusia yrityksiä. Yrityksen kannattavuus on sitten toinen asia, menestyykö yritys kyseisellä maaseutualueella, mutta jos ei yritetä, ei voida myöskään kehittyä. EU:n kehittämissä politiikassa puhutaan myös maaseudun kehittämisestä.

91 % EU:n pinta-alasta on maaseutumaista aluetta. Se autioituu vääjäämättä ja tarvitsee kehittymistä. Maaseutualueita pyritään kehittämään myös erilaisilla EU:n tukemilla hankkeilla. EU:n tuen avulla voidaan järjestää myös esimerkiksi intensiivikursseja. Intensiivikurssien aiheet vaihtelevat, mutta tässä työssä käsitelty START-RUBIZ tähtäsi nimenomaan maaseudun kehittämiseen. Jopa hieman kliseisesti voidaan todeta, että mahdollisuus elää nuorissa, tällainen intensiivikurssi on mahdollisuus syventää omaa ajattelua ja omia toimintatapoja, joiden avulla voi kehittää omalta osaltaan omaa maataan ja maaseutua.

Jo tutkimuksen johtopäätöksissä nousi esille, että tämän vuoden kurssilaisille tehtyä kyselyä olisi ehkä voitu laajentaa. Kyselyn avulla ei esimerkiksi selvinnyt, minkä tyyppisiä liiketoimintasuunnitelmia opiskelijat tekivät tai miten he ovat ajatelleet kehittää maaseutua omalla alueellaan. Liiketoimintasuunnitelmia avattiin omaan kappaleeseen, jotta opiskelijoiden konkreettinen työ tulisi esille. Opiskelijoiden töitä lukiessa esille nousi esimerkiksi luonnonmukaiseen tuotantoon ja kestävään kehitykseen liittyviä ajatuksia sekä ajatuksia siitä, että yritystoimintaa tulisi tehdä ekologisella tavalla.

Samalla nämä suunnitelmat toimivat tekijän mielestä viestinä, miten opiskelijat näkevät kehittämisen oman maansa maaseudulla.

Tämän työn pohjalta on noussut muutamia kehittämisideoita intensiivikurssia ajatellen. Yksi näistä on esimerkiksi se, että intensiivikurssilla voitaisiin käydä yhteisesti läpi liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä laskelmia. Tämän vaikeutena kuitenkin saataisi olla, että laskelmien ja termien ymmärtämiseen menisi paljon aikaa ja tulisivatko kaikki kuitenkaan ymmärtämään asiaa niin kuin se on. Jokaisessa maassa on omaan historiaansa pohjautuvaa laskentatekniikkaa käytössä ja käytännössä tällaisella kurssilla yhdenmukaisuus olisi suuri haaste. Jatkossa tämän työn kyselyosuutta voitaisiin laajentaa ja toteuttaa se esimerkiksi molemmille ryhmille (2010 – 2011). Kysymyksiä voitaisiin tarkentaa ja etsiä vastauksia esimerkiksi siihen, onko kurssilla tehtyjä suunnitelmia hyödynnetty oikeasti. Tätä työtä laadittaessa suullisen tiedon varassa on se, että vuoden 2010 kurssilla tehty suunnitelma tähtäsi oman yrityksen perustamiseen, mutta varmaa tietoa siitä, onko kyseinen yritys jo perustettu, ei ole. Molempina vuosi-na suunnitelmat olivat hyvin maanläheisiä, järkeviä ja käyttökelpoisia.

Pohdittaessa tämän opinnäytetyön hyödyllisyyttä, voidaan ajatella se sekä työn laatijan että toimeksiantajan kannalta. Työn hyödyllisyys tekijän osalta on suurimmaksi osaksi se, että perehtyminen liiketoiminnan suunnitteluun on entistä syvempää ja asia on tullut tutuksi useammalta eri näkökulmalta. Työhön oli saatavissa paljon lähdeaineistoa niin kirjoja kuin Internet-lähteitä ja niistä pyrittiin valitsemaan vain parhaat. Työn laatimisesta tulee olemaan sen laatijalle hyötyä myöhemmin elämässä, esimerkiksi työpaikkoihin hakiessa voidaan osoittaa, että hakijalla on tietoa liiketoiminnan suunnittelusta. Pois suljettu ei ole myöskään se vaihtoehto, ettei tekijä voisi toimia yrittäjänä. Maatalousyrittäjä on todennäköisin vaihtoehto, mutta muut vaihtoehdot eivät ole myöskään rajattu pois. Tällöin tämän työn tekemisestä on varmasti hyötyä ja näkökulma opinnäytetyön työelämälähtöisyydestä täyttyy ainakin osittain. Joka tapauksessa maaseutu on tämän työn laatijalle tärkeä asia, jonka säilymiseen tulisi jokaisen panostaa tavalla tai toisella.

Toimeksiantajalle tästä työstä toivotaan olevan hyötyä intensiivikurssin jatkoa ajatellen. Tutkimusosio on hyvin pieni, mutta siitä saatuja tuloksia voidaan käyttää kurssin kehittämiseen jatkossa. Toimeksiantajaa varten laadittiin erikseen englanninkielinen osio, jota voi myös hyödyntää. Siitä tehtiin lisäksi sähköpostilla jaettava versio. Työtä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kurssin opetusmateriaalia laadittaessa.

## LÄHTEET

Finnvera lyhyesti. 2011. [Viitattu 7.9.2011] Saatavissa: <http://finnvera.fi/Finnveran-esittely/Finnvera-lyhyesti>.

Elinikäinen oppiminen. 2011. [Viitattu 7.9.2011] Saatavissa: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/index\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/index_fi.htm).

Elinikäisen oppimisen toimintaohjelma 2007 – 13. 2009. [Viitattu 7.9.2011] Saatavissa: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c1\\_1082\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c1_1082_fi.htm).

Erasmus – Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelma korkeakouluille. 2011. [Viitattu 22.6.2011]. Saatavissa: <http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmus>.

Erasmus-intensiivikurssit toimintamallina. Savonia-University of Applied Sciences. 2010. Powerpoint.

Eurooppalainen Pk-yritysten observointi. PK-yritykset tarkastelun kohteena. 2002. [Viitattu 10.10.2011] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=1627](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=1627).

EUROPA, tietoa ja tilastoja. 2011. [Viitattu 7.10.2011] Saatavissa: [http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_fi.htm).

Haapanen, M., Heikuri, J., Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva; WS Bookwell Oy.

Halaj, D., Kajanus, M., Rimmler, T., Weiss, G. 2011. Case study protocol and interview guidelines for students of the IP Course. [Viitattu 22.8.2011] Saatavissa: <http://www.start-rubiz.sk/b/web.php?p=csprotocol>.

Heikkilä, H. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Paula Moisanen. Lähetetty 17.8.2011 [viitattu 10.10.2011].

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2008. Helsinki; Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki; Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu; Otavan kirjapaino Oy.

Holopainen, T., Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas, silta yrittäjyyteen. Helsinki; Edita Prima Oy.

Hynynen, S., Moisanen, P. Liiketoimintasuunnitelma. 2009. Harjoitustyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Intensiivikurssit 2011. [Viitattu 12.2.2011]. Saatavissa: <http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmus/intensiivikurssit>.

Intensiivikurssit, hakijalle. [Viitattu 28.10.2011] Saatavissa: <http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmus/intensiivikurssit/hakijalle>.

Isokangas, J., Kinkki, S. 2006. Yrityksen perustoiminnost, Basic Business Operations. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Johnsson, R., Karjalainen, L., Ruuska, M. Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma – Business Plan. 2001. Kuopio; Finnvera Oyj.

Kallio, J., Ripatti, E., Tanni, K. 2008. Oma yritykseni. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kajanus., M. A\*WOT analyysi. 2010. [Viitattu 24.9.2011] Saatavissa: <http://www.start-rubiz.sk/b/web.php?p=csprotocol>.

Kajanus, M. Henkilökohtainen tiedonanto. 9.8.2010. [Viitattu 24.9.2011].

Kuisma, A., Kallio, J. 2009. Yrittäminen maatilalla. Vammala; Vammalan kirjapaino Oy.

Liiketoimintasuunnitelma. 2011. [Viitattu 20.2.2011] Saatavissa: [http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan\\_kehittamisessa\\_tarvitaan\\_liiketoimintasuunnitelmaa.htm](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm).

Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat – kohti kannattavaa yritystoimintaa! 2011. [Viitattu 23.8.2011] Saatavissa: <https://liiketoimintasuunnitelma.com/>.

Maaseutuyrittäjyyden haasteita. 2009. [Viitattu 12.5.2011] Saatavissa: <http://www.maaseutu.fi/fi/index/yrittajyyys/yrittajanmaaseutu/haasteet.html>.

Maatalouden elinkeinosuunnitelma ja tuki sen laadintaan 2011. [Viitattu 23.8.2011] Saatavissa: <http://www.mavi.fi/fi/index/maaseudunrahoitus/elinkeinosuunnitelmantuki.html>.

Maaseutu muuttavana toimintaympäristönä. 2010. [Viitattu 25.7.2011] Saatavissa: [http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/yrittajyyismaaseudulla/maaseutu\\_muuttavana\\_toimintaymparistona.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/yrittajyyismaaseudulla/maaseutu_muuttavana_toimintaymparistona.html).

NordRegio 2011 [online]. Land use & urban-rural typology in Europe. [Viitattu 27.10.2011] Saatavissa: <http://www.nordregio.se>.

Lith, P. 2007. Maaseudulla yritystoimintaa koneurakoinnista energiantuotantoon. [verkkojulkaisun artikkeli] [Viitattu 27.10.2011] Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-08-31\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-08-31_001.html).

Maatalouden rakennetutkimus 2010. [Viitattu 28.7.2011] Saatavissa: [http://www.maataloustilastot.fi/maatalouslaskenta-2010-muu-yritystoiminta-ennakkotiedot\\_fi](http://www.maataloustilastot.fi/maatalouslaskenta-2010-muu-yritystoiminta-ennakkotiedot_fi).

Project background and objectives, 2011. [Viitattu 15.5.2011] Saatavissa: <http://www.startrubiz.sk/b/web.php?p=background>.

PK-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. 2006 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.10.2011] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf).

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki; Edita Prima oy.





## LIITE 1

Esimerkki liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelosta

1. Tiivistelmä; liiketoimintasuunnitelman keskeiset sisällöt
2. Yrityksen kuvaus
3. Lähtötilanne ja sen analysointi
  - aloittava yritys: yritysidea ja sen tausta
  - toimiva yritys: vahvuudet, heikkoudet, kehittämiskohteet
4. Markkinatilanne ja sen kehitys, SWOT-analyysi
5. Yrityksen päämäärä ja tavoitteet, yrityksen strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Tuotekehitys- ja tuotantosuunnitelma
8. Henkilöstösuunnitelma
9. Taloussuunnitelma
10. Rahoitus
11. Riskit ja niiden hallinta
12. Liitteet

Tämä on yksi esimerkki liiketoimintasuunnitelman rungosta. Malli perustuu Jouko Isokankaan ja Seppo Kinkin teoksessa Yrityksen perustoiminnot esitettyyn malliin.(WSOY 2002)

## LIITE 2

Liiketoimintasuunnitelma.com sivuston esimerkki kannattavuuslaskelmasta. Laskelmaan pääsee rekisteröitymällä sivuille, rekisteröityminen on ilmainen. Kuvassa näkyvät luvut on syötetty kokeilumielessä laskelmaan.

<b>Kannattavuuslaskelma</b>				Laskelmaversio: Paula	Henkilön nimi : bahemo	Päiväys 24.09.2011
Yritysmuoto:	<input type="text" value="YEH tai Tml"/>	Yrittäjiä	1			
					<b>Kuukaudessa</b>	<b>Vuodessa</b>
=TAVOITETULOS (netto)					1500	18000.00
+ lainojen lyhennys	Laina-aika	1	v / määrä	2000	167	2000
= TULOT VEROJEN JÄLKEEN					1667	20000.00
+ verotus				25 %	547	6560.00
=RAHOITUSTARVE					2213	26560
+ yrityslainojen korot				%	0	0
<b>A = KÄYTTÖKATE</b>					<b>2213</b>	<b>26560</b>
+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)						
-YEL %	Vuositulo		50 Ale%		0	0
-muut vakuutukset					80	960.00
-palkat						0.00
-palkkojen sivukustannukset				%	0	0
-toimitilakulut					600	7200
-leasingmaksut						0
-viestintäkulut (puhelin, internet)					50	600.00
-kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus, jne.						0
-toimistokulut					60	720.00
-matka- ja autokulut, päivärahat						0.00
-markkinointi					250	3000
-koulutus, kirjat, lehdet					10	120.00
-korjaukset ja ylläpito						0.00
työttömyyskassamaksu						0.00
-muut kulut					150	1800.00
<b>B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>					<b>1200.00</b>	<b>14400.00</b>
<b>A+B = MYYNTIKATETARVE</b>					<b>3413.00</b>	<b>40956.00</b>
+ ostot (ilman alv:tä)	Kate		% tai EUR		0.00	0
<b>LIKEVAIHTOTARVE</b>					<b>3413.00</b>	<b>40956</b>
-muut nettotulot						0.00
+alv %			%		0	0
<b>KOKONAISMYNTI-/LASKUTUSTARVE</b>					<b>3413.00</b>	<b>40956.00</b>
Valitsemalla sopivan vaihtoehdon, voit kartoittaa minimilaskutustavoitteesi, tai tuotteen hinta/määrä suhteen.						
					<b>Veroton</b>	<b>Sis. alv</b>
Kuukausilaskutustavoite		kk/v	<input type="text"/>		0	0
Vuokkolaskutustavoite		pv/kk	<input type="text"/>		0	0
Päivälaskenta (vain jos pv/kk valittuna yllä)						
Tuotteen/palvelun hintatavoite		kpl/pv	<input type="text"/>		0	0

## LIITE 3

Yritystutkimusneuvottelukunnan (Yritystutkimus ry) malli tulossuunnitelmasta. Malli löytyy osoitteesta [www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi](http://www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi)

## YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA

## TULOSSUUNNITELMA

T2

Päivämäärä

Yritys

Sähköpostiosoite

Laatija

Puhelinnumero

	Toteutunut tilikausi	/	Ennuste 1	/	Ennuste 2	/	Ennuste 3	/
	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%
1	LIKEVAIHTO							
2	Liiketoiminnan muut tuotot	+						
3	<b>LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ</b>	=	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
4	Aine- ja tarvikekäyttö	-	-	-	-	-	-	-
5	Ulkopuoliset palvelut	-	-	-	-	-	-	-
6	Henkilöstökulut	-	-	-	-	-	-	-
7	Liiketoiminnan muut kulut	-	-	-	-	-	-	-
8	Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-	-	-	-	-	-	-
9	<b>KÄYTTÖKATE</b>	=	0,0	-	0,0	-	0,0	-
10	Suunnitelman mukaiset poistot	-	-	-	-	-	-	-
11	<b>LIKETULOS</b>	=	0,0	-	0,0	-	0,0	-
12	Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista	+	-	-	-	-	-	-
13	Muut korko- ja rahoitustuotot	+	-	-	-	-	-	-
14	Korkokulut ja muut rahoituskulut	-	-	-	-	-	-	-
15	Välittömät verot	-	-	-	-	-	-	-
16	<b>NETTOTULOS</b>	=	0,0	-	0,0	-	0,0	-
17	Satunnaiset tuotot	+	-	-	-	-	-	-
18	Satunnaiset kulut	-	-	-	-	-	-	-
19	<b>KOKONAISTULOS</b>	=	0,0	-	0,0	-	0,0	-
20	HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN							

## LIITE 4

Vuoden 2011 START-RUBIZ opiskelijat, heidän työryhmänsä ja aihevalintansa. (Working groups 2011).

Työskentelyryhmä	Tutorin nimi ja kotimaa	Opiskelijan nimi ja kotimaa	Työn aihe
Farm management	Anne Turunen, Suomi	Eva Müllerova, Slovakia	Biofarm for production of clean nutritious food using biodynamic farming principles
		Kamila Botková, Tsekki	Dairy produce from goat and sheep
		Gergely Bakti, Unkari	Production of bioproducts from milk and meat
		Fikri Molamehmedov, Bulgaria	Greenway farms – production of vegetables and fruits
		Essi Keto, Suomi	Dairy hoof trimming
Forest service management	Daniel Halaj, Slovakia	Anna Hollaus, Itävalta	Offering forest service's - inventory work, expert assessment, organized excursions with forest background or free journalist work
		Pavel Boboc, Romania	Offering forest services
		Matej Srovnal, Tsekki	Arboriculture in rural area
		Jan Krejza, Tsekki	Offering forest services
		Miha Cerne, Slovenia	Biomass power plant
Forest and bioenergy product management	Tarja Tuhkanen, Suomi	Florian Weinberger, Itävalta	Small rape-oilmil, producing vegetable oil for use as fuel
		Stefan Madaj, Tsekki	Production of edge glued panels
		Primoz Rogelj, Slovenia	Production of heating from wood biomass
		Marja Pennanen, Suomi	Horseback riding services in the nature
		Emmi Taskinen, Suomi	Outdoor recreational activities and services
Touris management	Mihai Popescu, Romania	Lisa Deinhofer, Itävalta	Home farm with shop of organic food
		Maftel Cezara, Romania	Eco-tourist area
		Ursescu Anca, Romania	Eco-tourist area – boarding house
		David Kyska, Slovakia	Offering forest services – felling, game management, pension
		Matej Drabek, Slovakia	Establishment of game - preserve
		Marja Cvetanovski, Slovenia	

## LIITE 5

Vuoden 2010 START-RUBIZ opiskelijat, työskentelyryhmät ja töiden aiheet.

Työskentelyryhmä	Tutorin nimi ja kotimaa	Opiskelijan nimi ja kotimaa	Työn aihe
Eco-tourist area	Hannu Viitala, Suomi	Petra Holciková, Tsekki	Forest Enterprise Kinsky Zdar, Inc. innovation forest pedagogy
		Martin Simon, Slovenia	Eco-Ethno holidays for disabled focused on recreation
		Andra Popovici, Romania	Eco-tourism in Bucovina area
		Martina Strelcova, Slovakia	Tourist information centre in rural area
Agro-forestry area	Emil Kitchoukov, Bulgaria, Blanka Giertliova, Slovakia	Petr Novak, Tsekki	Solar kiln for drying timber in Middle Europe climate conditions
		Radej Blaz, Slovenia	Establishment of regional tree nursery for old local fruit species and other decorative trees
		Marius Ciubotariu	Development of vegetables farms using European funds
		Paula Moisanen	Dairy farm developing
		Elina Janatuinen	Farm for happy piggery and potatoes growing
Furniture area	Mihai Popescu, Romania	Roxana Apetri , Romania	Children furniture expert
		Stoil Valeov, Bulgaria	Small factory for the production of furniture and other details for interior
		Stoycho Sokolov, Bulgaria	Design studio for furniture's and interior design
		Maria Kitchoukov, Bulgaria	Firm for furniture producing in rural region

## LIITE 6

## START-RUBIZ intensiivikurssin päiväohjelma 2011

Days	1.	2.	3.	4.	5.	6.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	
Before start of the IP-course Start-Rubiz students have to make businessplan (80%), which is also framework for IP-course.													
During the IP-course students searching new ideas in the group and about this they are reparing final presentation together.													
<b>Start-Rubiz IP Course in Iisalmi, Finland at 27.3.-10.4.2011</b>													
27.3. Sun	28.3. Mon	29.3. Tue	30.3. Wed	31.3. Thu	1.4. Fri	2.4. Sat	4.4. Mon	5.4. Tue	6.4. Wed	7.4. Thu	8.4. Fri	9.4. Sat	
8-9	Registration	Keynote lecture	Keynote lecture	Keynote lecture	Keynote lecture	Excursions	Keynote lecture	Keynote lecture	Keynote lecture	Excursions	Work with task	Departure	
9-10	Opening	Excursions	Keynote lecture	Keynote lecture	Keynote lecture		Work with task	Keynote lecture	Work with task				
10-11	Keynote lecture	Presentations	Keynote lecture	Keynote lecture	Keynote lecture								
11-12													
12-13	Lunch												
Arrival, accommodation	13-14	University tour	Presentations	Excursions	Work with task	Excursions	Excursions	Keynote lectures	Excursions			Presentations	
	14-17	Keynote lecture instructions and tools lecture	Tutorials	Work with task	Tutorials			Tutorials		Work with task		Feedback and discussion	
	17-18	Dinner											
Introduction for students and teachers							Work with task		Work with task			Official Dinner	
Dinner	19-	Free time activities	City tour										
During the IP-course students finishing their reports. Evaluation and feedback in the end. Optional tutors meeting afterward.													

Tutorials	6
Keynote lectures	30
Excursions	24
Work with task	22
Presentations	6
Evaluation	2
Other prog.	10
	100

**LIITE 7**

## Kyselylomake

This questionnaire is about making a business plan for the international START-RUBIZ intensive course. The answers will be collected for my thesis "Making a business plan for the intensive course". All answers will be treated confidentially and will not be disclosed to a third party.

## 1. Basic information

Age: \_\_\_\_\_

## Gender

- female
- male

Home country: \_\_\_\_\_

## Education programme and study level

- bachelor degree
- master degree

2. Why did you come to the course? Please, choose the option which corresponds with your opinion.

- I have my own interest in business plans
- I want to develop my studies
- I want easy credits
- I want to explore a new country and culture
- My friends encouraged me
- My teacher recommended this
- Something else, what \_\_\_\_\_
- 

Next part, please choose the option which corresponds with your opinion.

3. I have experience in making a business plan before START-RUBIZ

Very much    Some    Little    Not at all



	1	2	3	4
4.	The preparing of the business plan for the course was a challenge			

	Very much	Some	Little	Not at all
--	-----------	------	--------	------------

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

5. The intensive course was useful to me

	Very much	Some	Little	Not at all
--	-----------	------	--------	------------

For a business idea/

Ideation	1	2	3	4
----------	---	---	---	---

For a business plan

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

6. Which kind of problems did you have by preparing your business plan?

I have never done a business plan before

The instructions were incomplete

The guidance was incomplete

I haven't an interest in making a business plan

Something \_\_\_\_\_ else, \_\_\_\_\_ what

7. What was the hard part in making a business plan on the intensive course?

Finding a business idea

Market analysis

Preparing a marketing strategy

Preparing a financial plan

Presentation of my business plan

8. From which IP program did you learn the most? Choose an option which corresponds with your opinion.

	Very much	Some	Little	Not at all
Creativity/ Innovation	1	2	3	4
Business planning	1	2	3	4
Marketing	1	2	3	4
Economics	1	2	3	4
Finance	1	2	3	4
Investment	1	2	3	4

9. How did you feel studying on an intensive course?

- It wasn't interesting
- It was interesting
- It was very interesting
- Something else, what \_\_\_\_\_

10. What do you think is international study beneficial to you in the future?

- Yes
- No

11. What do you think that international study will benefit you most?

- Job searching and getting a job
- Studies
- Language skills
- International relations
- Creating new business

10(7)

- Something else, what
12. Did your language skills develop?

- Yes
- No

13. My group work skills developed  
on the intensive course

Very much    Some            Little            Not at all

1                2                3                4

14. My organization skills developed

Very much    Some            Little            Not at all

1                2                3                4

15. Did you succeed in observing business from a new perspective?

- Yes, how:

- No, why not:

16. How did you understand the importance about networking in business?

17. What benefit were the excursions to you?

18. Free feedback about the content of the intensive course

Thank you for your time and your answers!

