

KAHVILAN

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen perustaminen ravintola-alalle

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailun ala

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Ravintolatoiminnan suuntautumisopinnot

Opinnäytetyö

4.12.2009

Minna Ryyänen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

RYYNÄNEN, MINNA:

Kahvilan liiketoimintasuunnitelma  
Yrityksen perustaminen ravintola-alalle

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 46 sivua, 34 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu aloittavan kahvila-leipomoyrityksen liiketoimintasuunnitelmasta ja ravintolayrityksen perustamiseen liittyvästä teoriasta. Opinnäytetyön tavoite on toteuttamiskelpoinen ja muunneltavissa oleva liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään tarkemmin kahvilan toimintaan, sillä leipomon toimintaa on tarkoitus lähteä kasvattamaan vasta kahvilan toiminnan käynnistämisen jälkeen.

Työssä tarkastellaan ravintola-alan ominaisuuksia, haasteita ja tulevaisuudenkuvia. Ravintola-alan yrityksille tyypillistä on tietynlainen epävakaisuus. Sesongit, suhdanteet ja muoti vaikuttavat yrityksiin voimakkaasti. Ravintola-alalle haasteita asettavat kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja henkilöstön rakenne. Tulevaisuudessa trendit tulevat näkymään muun muassa teemaravintoloiden lisääntymisenä ja automatiikkaa aletaan hyödyntää entistä enemmän. Ravintola-alalla menestyksen avaimet ovat yrittäjän ja henkilökunnan käsissä. Liiketaloudellinen osaaminen on tärkeää. Ravintola-alalla toimiessa täytyy ottaa huomioon, että alaa koskien on säädetty lakeja muun muassa alkoholin anniskelusta.

Yrityksen perustamista ja liiketoiminnan osa-alueita käsitellään työssä laaditun liiketoimintasuunnitelman kannalta. Painotus keskittyy yrityksen toimintaan jättäen perustamistoimet ja talous- ja rahoitusasiat vähemmälle huomiolle, sillä ne eivät ole vielä ajankohtaisia.

Liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä. Se on pääosin tavoitteen mukainen.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, yrittäjä, kahvila, menestys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

RYYNÄNEN, MINNA:

Business Plan for a Cafe  
Starting a restaurant business

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 46 pages, 34 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis includes theory of setting up a restaurant business and a business plan for founding a company in the cafe and bakery business. The focus of the business plan is running a cafe because the bakery business will be started properly after opening the cafe first. The objective of this thesis is to produce a feasible and modifiable business plan.

The thesis examines characteristics, challenges and prospects of the catering business. Unsteadiness is typical for the restaurant business. Seasons, economic trends and fads have drastic influence on enterprises. The restaurant business is challenged by changes in consumer behaviour and the structure of human resources. In the future trends are going to be seen for instance in increased number of theme restaurants and an increase in the utilisation of technology. In the restaurant business the keys to success are held by the owner and the personnel. It is important to understand economics. When working in the restaurant field it has to be taken in consideration that there are laws regulating the operation. For example there is a law about serving alcohol.

Establishing an enterprise and sectors of business are discussed on the basis of the business plan created in this thesis. The emphasis of the study is on company's operations because founding and finances are not topical issues yet.

The Business Plan is attached. For the most part, it meets the goals.

Key words: Business Plan, entrepreneurship, café, success

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Liiketoimintasuunnitelma	2
1.2	Kahvila	3
1.3	Yrittäjyys	5
2	RAVINTOLA-ALAN YRITYKSEN PERUSTAMINEN	6
2.1	Ravintola-alan ominaispiirteet	6
2.1.1	Yleisimmät ravintola-alalla kohdattavat haasteet	8
2.1.2	Ravintola-alan tulevaisuus	10
2.2	Mitä vaaditaan menestykseen ravintola-alalla?	11
2.2.1	Yrittäjän ominaisuudet	12
2.2.2	Yrityksen ominaisuudet	16
2.3	Lainsäädäntö	19
2.3.1	Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta	20
2.3.2	Anniskelulainsäädäntö	20
2.3.3	Elintarvikelaki	21
3	KAHVILAN PERUSTAMINEN JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KÄYTTÖ	23
3.1	Perusasiat ja lähtökohdat	23
3.2	Toimintaympäristö	25
3.3	Asiakkaat	26
3.4	Strategia	27
3.5	Organisaatio	30
3.6	Markkinointi	32
3.7	Kilpailun keinot	35
3.8	Talous ja rahoitus	36
3.9	Liiketoiminnan riskit	37
4	YHTEENVETO	39
4.1	Opinnäytetyöprosessin arviointia	39
4.2	Opinnäytetyön arviointia	40
4.3	Oppimisen arviointia	40
	LÄHTEET	42



# 1 JOHDANTO

Aloittaessani Matkailun laitoksella Lahden ammattikorkeakoulussa ajatuksissani pyöri yrittäjän ura. Puhuin jo pääsykokeissa oman kahvilan pyörittämisestä jonakin päivänä. Opintojeni aikana mielenkiinnon kohteeni ja mahdolliset uravaihtoehdot ovat vaihdelleen useasti, mutta yrittäjyys tuntuu edelleen omalta vaihtoehdolta. Niinpä teen opinnäytetyönäni liiketoimintasuunnitelman kahvilalle. Olen puolittietoisesti tehnyt jonkinlaista liiketoimintasuunnitelmaa mielessäni jo toisesta opiskeluvuodesta lähtien, mutta ymmärsin tämän mahdollisuuden opinnäytetyönä vasta syksyllä 2007.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on toteuttamiskelpoinen ja muokattava liiketoimintasuunnitelma. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimusta tiedonhankintavälineenä. Sen tarkoitus on ohjeistaa, opastaa, järjesträä tai järjestää toimintaa alalla. Toiminnallisen opinnäytetyön muoto on vapaampi kuin tutkimuksellisen. (Airaksinen & Vilka 2003, 9.) Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on ennen kaikkea mahdollistaa uuden yrityksen synty ravintola-alalle ja työllistää minut itseni sopivan tilaisuuden tullen. Suunnitelma toteutuessaan rikastuttaa tulevan paikkakuntansa kulttuuri- ja ravintolaelämää ja katukuvaa, sillä kahvila tekee mahdollisesti yhteistyötä esimerkiksi paikallisten taiteilijoiden tai harrastelijateatterin kanssa. Jo yksin kahvilan sijainti vaikuttaa katukuvaan. Liiketoimintasuunnitelma käsittelee myös leipomon toimintaa, mutta opinnäytetyön pääpaino on kahvilan toiminnassa.

Käsittelen teoriaosuudessa yrityksen perustamista ravintola-alalle. Aluksi tarkoitukseni oli käsitellä asiaa naisyrittäjän näkökulmasta ja sitä ennen ravintola-alan eroja muihin aloihin, mutta kumpikaan näkökulma ei sellaisenaan ollut mielestäni riittävän yksiselitteinen. Erot eri alojen välillä, esimerkiksi siinä, miten suureksi koetaan kynnys lähteä yrittäjäksi alalle, ovat mielenkiintoisia, mutta vaatisivat toisenlaisen lähestymistavan ja toisenlaisen opinnäytetyön.

Suoraan opintojen päätyttyä yrittäjäksi ryhtyminen tuntuu uhkarohkealta, varsinkin kun tänä päivänä taloustilanne on mitä on. Minulta ei vielä löydy yrittäjältä vaadittavaa tietotaitoa, mutta aion sitä hankkia. Suunnittelen kahvilan mahdollisimman pitkälle, toteutuksen ajankohta huomioidaan vain suuntaa antavin käsittein silloin kuin se on tarpeellista. Suunnitelman käytännön toteuttaminen jää odottamaan sopivaa hetkeä. Ehtoja toteutumiselle ovat muun muassa oikeanlaisen liiketilan löytäminen sekä se, että tarve tämäntyyppiselle ravintolalle on kaupungissa olemassa todettavasti. Tästä voidaan tehdä tutkimus.

Siitä, onko kaupungissa sijaa tämäntyyppiselle ravintolalle, on syytä tehdä jonkinlainen tutkimus ennen kahvilan perustamista. Jos tutkimus toteutettaisiin tämän opinnäytetyön yhteydessä, paisuisi aihealue liian laajaksi, varsinkin kun kahvilalle ei toistaiseksi ole määritetty toiminnan aloittamisen ajankohtaa. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe voisi olla myös se, millaiseksi alan yrittäjät kokevat tai ovat kokeneet yrittäjäksi ryhtymisen ravintola-alalla.

## 1.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma, josta käytetään myös englanninkielistä termiä business plan, on tiivis kirjallinen esitys yrityksen tämänhetkisistä tai tulevista toiminnoista. Se selvittää yksityiskohtaisesti liiketoiminnan lähtökohdat ja tavoitteet, sen käynnistämisen, jatkamisen ja kehityksen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää aina yrityksen strategiat, liikeidean sekä muut toiminnan osa-alueiden hahmottamiseen tarvittavat menestystekijät. Liiketoimintasuunnitelma konkretisoi vision. Se toimii yrityksen menestyksen pohjana. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 32–33.)

Ahosen ja kumppaneiden mukaan hyvä liiketoimintasuunnitelma on kriittinen, selkeä, käytännönläheinen, jäsenelty, asiapohjainen, tiivis, kattava, ymmärrettävä ja looginen (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 34). Hyvä liiketoimintasuunnitelma ottaa huomioon kokonaisuuden: yrityksen ja sen toimintaympäristön (Johnson, Karjalainen & Ruuska 2001, 7).

Liiketoimintasuunnitelma kokoaa yrityksen toiminnan periaatteet ja perustelee yrityksen olemassaolon markkinoilla. Se myös ohjaa yritystä liiketoiminnassa, sillä siihen on kirjattuna kyseisen yrityksen toiminnan peruseriaatteet. Perustelemalla yrityksensä hyvin yrittäjän on helpompi löytää rahoitusta. Yleensä jo alkuvaiheessa rahoittajat odottavat yrittäjältä löytyvän kunnollisen liiketoimintasuunnitelman. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 5-6.)

Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa paitsi rahoituksen hankintaan perustamisvaiheessa, myös välttämään ennalta nähtäviä karikoita. Se herättää ajatuksia ja kirjattuun runkoon on helppo palata tarvittaessa myöhemminkin, kun pohditaan esimerkiksi yrityksen strategiaa. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yleensä yrityksen strategiasuunnittelun välineenä. Se on monissa yrityksissä jo tutuksi tullut ja systemaattinen kartta, jonka avulla nähdään tarpeelliset muutokset ja niiden vaatimat toimenpiteet. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös pienemmän tähtäimen suunnittelussa, esimerkiksi vuosisuunnitelmaa tehdessä. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska, 2001 6.)

Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää myös erilaisissa muutoksissa. Muutos voi olla jotain täysin uutta toimintaa tai jokin muu liiketoiminnan periaatteisiin vaikuttava muutos, esimerkiksi johdon vaihtuminen. Liiketoimintasuunnitelma tiivistää näissä tapauksissa peruslähtökohdat uudeltaisesta toiminnasta. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 6-7.)

## 1.2 Kahvila

Kahvila on ravintolatyypin ja ravintola on pääasiallisesti palveluyritys. Palvelu on aineetonta, vaikka siihen voikin kuulua osana tuote. Se on teko tai sarja tekoja, joilla palveluntarjoaja tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 24, 17.) Erityyppiset ravintolat erottuvat toisistaan paitsi palvelun myös tuotteiden avulla. Kahvilan pääasialliset tuotteet ovat juomia, kuten erilaiset kahvit ja teet, sekä kahvileipiä kuten erilaiset makeat ja suolaiset herkut.



Kahvilassa vietetään yleensä aikaa ystävien seurassa tai lounasta nauttien. Monien kahviloiden yhteydessä on myös oma konditoria, eli sokerileipomo, joka on erikoistunut erilaisten herkullisten leivosten valmistukseen (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2002, 220).

Kahviloita on ollut olemassa siitä lähtien, kun kahvi on tuotu Arabiasta Eurooppaan. Suomen ensimmäinen kahvila perustettiin todennäköisesti Turkuun vuonna 1778. Kahviloita on aina ollut ajasta ja kulttuurista riippuen eri tarkoituksiin, mutta suomalainen kahvilakulttuuri on säilynyt suhteellisen muuttumattomana. Suomalaiseen kahvilakulttuuriin tärkeänä osana kuuluvat konditoriatuotteet. (Virtanen 2008.)

Euroopassa kahvilakulttuuri on saanut eri muotoja ja on joissakin Välimeren maissa olennainen osa päivittäistä elämää. Kahvilassa vietetään aikaa ja tavataan ystäviä taidokkaasti valmistetusta kahvista nautiskellen. Hollannissa joissakin kahviloissa on sallittua jopa mietojen huumeiden myyminen, jos sokerihumala ei ole jollekulle riittävästi.

2000-luvulla alettiin perustaa nettikahviloita. Tällaiset kahvilat tarjoavat kahvikupposten ja leivonnaisten lisäksi asiakkaan käyttöön internetyhteyden ja ehkä tietokoneenkin. Yleisempää on nykyään langattoman internetyhteyden tarjoaminen, jolloin asiakas voi tuoda oman kannettavan tietokoneensa kahvilaan tai ravintolaan ja käyttää sen internetyhteyttä. Tätä palvelua tarjoavat muutkin ravintolat kuin internetkahvilat.

Kahvila on muutakin kuin vain paikka, jossa juodaan nopeasti päivittäinen kofeiiniannos. Kahvi on jo vuosikymmeniä kuulunut oleellisena osana suomalaiseen kulttuuriin, ja sen nauttimisen tavat kertovat suomalaisesta kulttuurista ja siihen kuuluvista tavoista.

### 1.3 Yrittäjyys

Yrittäjyys-sanaa voidaan yleensä käyttää kahdessa merkityksessä. Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan perinteistä yrittäjyyttä, eli henkilö omistaa yrityksen. Suomessa ja muissa Euroopan talousalueen (ETA) maissa yrityksen perustaminen on lain nojalla luvallista henkilölle, jolla on vakituinen asuinpaikka jossakin ETA-maassa. Sisäinen yrittäjyys taas on yritteliäästi toimimista, oma-aloitteisuutta, tavoitteellisuutta sekä tuloksekkaasti toimimista toisen palveluksessa tai esimerkiksi harrastuksessa. (Lojander & Suonpää 2004, 26)

Yrittäjyyden ja yrittäjäksi ryhtymisen taustalla voi olla hyvin monenlaisia tekijöitä. Yksi kokee sen elämäntavaksi, toiselle se on markkinoilla havaitun mahdollisuuden hyödyntämistä, kolmannelle se voi olla ainoa tapa toimeentulon hankkimiseksi tai velvollisuus. Yrittäjä toteuttaa liikeidea. Tärkein vaatimus yrittäjyydelle on motivaatio, toiseksi yrittäjältä täytyy löytyä hyviä yrittäjäominaisuuksia kuten paineensietokykyä ja tietynlaista pätemisentarvetta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 12.)

Suuressa osassa maailmaa on yrittäjyyttä yleisesti pidetty elintärkeänä yhteiskunnan hyvinvoinnille. Varsinkin läntisissä teollisuusvaltioissa yrittäjyys ja sen tukeminen ovat muutamana viime vuosikymmenenä nousseet puhuttaviksi asioiksi erityisesti sen takia, ettei suuryritysten työllistämiskykyyn voida enää luottaa. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 9.)

Finnveran internetsivujen mukaan naisyrittäjyydestä voidaan puhua, kun naiset ovat yrityksessä enemmistöosakkaina ja sitä johtaa yksi naispuolisista osakkaista päätoimisesti. Naisyrittäjiä tuetaan yhteiskunnan voimin ja pyritään näin kannustamaan heitä työelämään. Naisten yritykset ovat usein pieniä tai keskisuuria. Keskeisiä toimialoja ovat kauppa, palvelut ja hoiva-ala (Holopainen & Levonen 2006, 333).

## 2 RAVINTOLA-ALAN YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Kun perustetaan mitä tahansa ravintolaa, on otettava huomioon, millaiselle toimintakentälle ollaan lähdössä ja mikä on sille tyypillistä. Ei riitä, että ainoastaan tiedetään, keitä muut toimijat ovat, vaan heidän toiminnastaan voi ottaa opiksi. Ravintola-alalla on tunnusmerkkejä, jotka erottavat sen ei vain muista liiketoiminnan aloista, vaan myös muista palvelualoista. Kaikkiin aloihin liittyy myös omat haasteensa riippuen alan luonteesta.

Toimintaa alalla säätelee liike-elämän lainalaisuuksien lisäksi laki esimerkiksi anniskelun suhteen. Kaikkia elinkeinoja ei lain puolesta säädellä yhtä paljon kuin ravintola-alaa. Esimerkiksi terveystarkastaja vierailee kuitenkin säännöllisesti kaikissa liiketoimintatiloissa.

Tilastokeskuksen mukaan Päijät-Hämeen alueella toimi vuonna 2008 497 majoitus- ja ravitsemistoimintaa harjoittavaa yritystä. Uusia yrityksiä aloitettiin 54 ja yritystoiminnan lopetti 86 yritystä. (Tilastokeskus 2009)

### 2.1 Ravintola-alan ominaispiirteet

Yksi ominaisimmista tunnusmerkeistä ravintola-alalla on alan sesonkiluontoisuus, joka tarkoittaa lähinnä sitä, että ravintolassa ollaan töissä loma- ja juhla-aikoina. Joillekin ravintolatyöntekijöille sesonkiluontoisuus näyttäytyy siten, että talvet työskennellään pohjoisen hiihtokeskuksissa ja kesät etelämmässä sijaitsevilla matkakohteissa, kuten terassiravintoloissa. Sen lisäksi, että ravintola-ala liittyy vuodenaikoihin, on työ usein epäsäännöllistä myös viikkotasolla. Ravintoloiden aukioloajat vaihtelevat, ja samalla viikolla voi joutua tekemään niin aamu-, ilta-, kuin yövuoroakin minä tahansa viikonpäivänä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 26.)

Työnteko alalla voi tuntua hektiseltä arjen tasolla, mutta koko ala on luonteeltaan melko hektinen. Ravintolat ovat herkkiä suhdanteiden vaihteluille, tosin pienellä viiveellä. Kun taloudellinen tilanne heikkenee, ravintolapalveluiden kysyntä vähe-

nee, sillä ne eivät ole välttämättömyyshyödykkeitä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 25.)

Paitsi suhdanteiden mukaan, ravintola-alalla eletään myös melko vahvasti muodin mukana. Osittain tästä syystä on myös liikepaikan valinnalla suuri merkitys ravintolayritykselle. Ravintolan on oltava koko ajan valmiina muutoksiin ja ajan hermolla, sillä asiakkaiden mieltymykset vaihtelevat jatkuvasti. Kuitenkin, alalla toimii niin toimintatavoiltaan kuin liikeideoiltaan hyvin erilaisia, omalla sektorillaan menestyviä yrityksiä. Esimerkkeinä ääripäistä voisivat olla kuntakeskuksen karaokepubi ja Helsingin keskustassa sijaitseva À la carte – paikka. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 25.) Vuoden 2007 toimialaraportista ilmenee, että liikeidean elinkaari on ravintolabisneksessä keskimäärin melko lyhyt. Lyhyt menestys johtuu kilpailusta, joka seurailee trendejä ja kehittää koko ajan innovatiivisia, uusia toimintamalleja. Markkinoilla voi menestyä vain kilpailijoitaan parempi ja houkuttelevampi konsepti, joka on usein jotakin uutta tai uudistettua. (Harju-Autti 2007, 9.)

Liikepaikka on ravintola-alalla ehkä tärkein menestystekijä. Hyvän paikan löytämiseen tarvitaan selvitystyötä ja jonkin verran vaistoa. Hyvä liikepaikan sijainti riippuu ravintolan konseptista ja tavoitelluista asiakkaista: yrityksellä on hyvä sijainti, jos sillä alueella liikkuu jo valmiiksi potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita yrityksen tarjoamista palveluista. Jos samalla alueella on muitakin yrityksiä, joilla on sama kohderyhmä, on asiakkaiden houkuttelu alueelle helpompaa. (Harrison & Matzen 2006, 34–38.) Toimialaraportissa (Harju-Autti 2007, 13, 16, 30) todetaan, että kannattavinta alan yritysten on sijoittua väestöhentymiin, mikä tarkoittaa kaupunkikeskustoja ja kuntakeskuksia, ostoskeskuksiin ja liikennevirtojen solmukohtiin. Näin saadaan paras hyöty väestömassasta ja yritysten yhdessä luomasta vetovoimasta.

Kun koko ajan on oltava tarkkana vallitsevan kilpailu- ja markkinatilanteen suhteen, aiheutuva paine tuottaa epävarmuutta. Työ on melko kuormittavaa monella saralla. Silti ravintolatyöllä ei yleensä rikastu, paitsi jos kyetään rakentamaan menestyvä ravintolaketju tai –ryhmä. Ravintola-alan kannattavuus on ollut viime

vuosina laskussa (Tilastokeskus 2009). Toimeentulonsa yrittäjä todennäköisesti yrityksestään saa. Toisaalta, ravintolayrittäjäksi ryhtyminen ei yleensä vaadi suurta alkupääomaa tai pitkää koulutusta tai muuta pätevyyttä. Ravintolassa myös työntekijän palkka on normaalisti jonkin verran keskimääräistä palkkatasoa alempi. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 24–26.)

Valitettavasti huono palkkaus vaikuttaa alalle hakeutuvan henkilöstön osaamisen tasoon ja koulutusasteeseen. Nämä molemmat vaikuttavat taas siihen, että vielä tänäkin päivänä ravintola-alan arvostus kaipaava kohennusta. Toinen syy, miksi alalla on paljon kouluttamatonta henkilökuntaa, johtuu työtehtävistä, jotka eivät yleensä ole teknisesti haastavia tai koulutusta vaativia. Alalle on helppo tulla, kun työn suorittamiseen ei tarvita teknistä tietotaitoa. Siksi useimmissa ravintoloissa peräänkuulutetaan maalaisjärkeä ja tekijän persoonallisuutta. Työtehtävät ovat yleensä konkreettisia ja kehoa rasittavia. Työtä ei myöskään voi palvelun takia tehdä etu- tai jälkikäteen, siksi se vie paljon aikaa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 24–26.) Tekijöiden vaihtuvuus on alalla suurta, kun työhön suhtaudutaan läpikulkuammattina. Työvoimaa tarvitaan paljon, ja tähän tarpeeseen on erikoisesti syntynyt alalle keskittyneitä työvoiman vuokrausyrityksiä. (Harju-Autti 2007, 12, 23.)

### 2.1.1 Yleisimmät ravintola-alalla kohdattavat haasteet

Maapallo ikään kuin pienenee globalisaation seurauksena ja EU on mahdollistanut työvoiman vapaan liikkumisen. Kaikilla työpaikoilla on henkilökunnassa tapahtumassa hidas muutos yhä kansainvälisempään suuntaan. Ravintola-alalla tämä ilmiö on jo näkyvä, niin asiakkaissa kuin työntekijöiden joukossa. Kulttuurien risteäminen työpaikoilla voi muodostua ongelmaksi, jos ihmisillä ei ole riittävästi tietoa ja johtajalla taitoa erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten yhteensovittamiseksi. Parhaimmillaan tämän haasteen voi kääntää voimavaraksi. Voimavaraksi kääntäminen vaatii ajattelu- ja toimintatapojen uudistamista, kehittämistä ja ennakkoluulottomuutta siten, että huomio kiinnittyy uusien kykyjen, ominaisuuksien ja kokemusten tuomiin mahdollisuuksiin (Lahti 2008, 17).

Ravintola-alan henkilöstö on maineeltaan kirjavaa joukkoa. Perinteisesti ravintola-alan on yhdistetty alkoholiongelmia, rikollisuutta, huumeita ja harmaata taloutta. (Antikainen, Heikkinen, & Latvus 2002, 11.) Todellisuudessa ala on yhtä rehellinen kuin mikä tahansa muukin, mutta vanha maine vaikuttaa edelleen ravintola-alan henkilöstöön. Oikeanlainen henkilöstö on ravintola-alalla tärkeä mahdollisuus ja haastavaa onkin onnistunut liikeidea vastaava rekrytointi.

Onnistunut rekrytointi on oleellista myös kokonaislaadun kannalta, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein laadun tekijä. Tunnetusti ravintola-alalla työvoiman vaihtuvuus yrityksissä on verrattain suurta. Tämä aiheuttaa sen, ettei yritys saa hyödyllisiä vanhoja työntekijöitä, konkareita joukkoihinsa ja uuden työntekijän perehdyttäminen on paitsi kallista, myös vie paljon aikaa ja vähentää työn keskimääräistä tehokkuutta. Työtehtävään perehdytetty työntekijä, joka ei jää yritykseen, on kuin hukkaan heitetty investointi. (Viitala 2004, 243–244.) Toisaalta monet ravintola-alan yritykset jopa suosivat lyhytaikaisia työntekijöitä ja käyttävät henkilöstövuokrausyrityksiä henkilökunnan saamiseksi. Henkilöstövuokrausyritysten kautta tulevat työsuhteet ovat usein lyhytaikaisia, ja näin henkilöstön joustavuutta saadaan lisättyä niin, että sesonkiaikaan käytettävissä on riittävästi henkilökuntaa, mutta sesongin ulkopuolella henkilökuntaa ei ole liikaa. Työvoiman vuokrausyritykset ovat vastaus haasteeseen työvoiman saatavuudesta. Myös jo työssä aiemmin käsitelty ravintola-alalle ominainen henkilöstön koulutusasteen mataluus ja sen lieveilmiöt asettavat haasteita alaa kohtaan. (Harju-Autti 2007, 12, 23, 32; Viitala 2004, 240–241.)

Varsinkin anniskeluravintoloiden haasteeksi on kohoamassa näkyvissä oleva trendi, jossa alkoholimyyni laskee ja ruokamyyni nousee. Asiakkaat myös saapuvat juomaravintoloihin myöhemmin illalla kuin aiemmin. (Harju-Autti 2007, 32.)

Alkoholin kulutuksen muutoksiin ovat todennäköisesti vaikuttaneet alkoholiveron muutokset ja EU:n alkoholin matkustajatuonnin vapautuminen. Alkoholiveron nosto lokakuussa 2009 näkyy kuluttajien käytöksessä jonkin verran.

Osittain seurauksena ravintola-alan trendiherkkyydestä on kilpailu alalla kovaa ja vauhdikasta. Alan toimintaympäristö on epävarma ja monimutkainen. Yrityskenttä on sirpaleinen ja liiketoiminta on ennakoimatonta ja jatkuvassa muutoksessa. Toisaalta alan toimintakulttuuri on monivivahteinen, muuntautumiskykyinen ja prosessimainen. Toiminnalle on tyypillistä vaihtuvat liikeideat, kausivaihtelut ja lyhytkestoiset strategiat. Talouden suhdanteissa ja kaupunkikulttuurissa markkinat voivat olla nopeasti muuttuvia. Alalla syntyy nopeasti uusia kilpailijoita, jotka muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä ja hintakilpailua. (Antikainen, Heikkinen & Latvus 2002, 11.) Investointi uuteen konseptiin on haasteellista, ja kannattavimpia ovatkin ketjut ja monistettavat liiketoimintakonseptit (Harju-Autti 2007, 16, 22.)

Lyhytaikaisten, suurten investointien vaatimus ja nopea uusiutumisen tarve ovat haastavia pienille ja keskisuurille ravintola-alan yrityksille. Pienet yritykset eivät uskalla ottaa suuria riskejä, sillä niitä ei koeta kannattaviksi. Ennakkotietojen mukaan alan kannattavuus on laskenut vuonna 2008 reilusti. Samanaikaisesti liikevaihto on kuitenkin kasvanut. (Harju-Autti 2007; Tilastokeskus 2009.) Kannattavuuden parantaminen on nykyään koko alaa koskeva haaste.

### 2.1.2 Ravintola-alan tulevaisuus

Ravintola-ala toimii trendien ja uusien ideoiden pyörityksessä, eikä tämä suunta vaikuta muuttuvan. Tuleva muoti tuo toimintakenttään lisää erilaisia teemaravintoloita. Varsinkin ruokaravintolat kasvattavat suosiotaan, mikä on näkynyt jo jonkin aikaa kuluttajakäyttäytymisen muutoksina. Pitkällä tähtäimellä on nähtävissä, että alkoholin kysyntä ja anniskeluravintoloiden suosio on laskussa ja ravintolaruokailun suosio kasvussa. Ruokaravintoloiden joukossa heikoimmilla vaikuttaisivat olevan etniset ravintolat ja pizzeriat. Jo pitkään kestänyt kevyen ja terveellisen ruoan kysyntä jatkaa trendinä. Yritykset kiinnittävät myös yhä enemmän huomiota ympäristökysymyksiin. Kahvila-ravintolayritysten tulevaisuus vaikuttaa myös kysynnän suhteen hyvältä. (Harju-Autti 2007, 16, 17, 24, 28; Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2008.)

Ravintola-alalla tarvitaan suhteellisesti paljon työvoimaa, eikä tähän ole näkyvissä muutosta. Vaikka automatiikan hyödyntäminen lisääntyy ja palvelumuotojen innovaatiot kehittyvät, on palveluhenkilöstö olennainen osa ravintola-alaa. On mahdollista, että tulevaisuudessa ravintola-alalla tulee olemaan pulaa ammattitaitoisesta henkilökunnasta. Tämä johtaa työntekijöiden entistä suurempaan liikkuvuuteen EU –maiden sisällä. Ihmistä tekijänä ei alalla pystytä varmasti koskaan korvaamaan, mutta jo nyt on nähtävissä suuntaus, jossa automatiikan käyttöä, jopa robotteja ravintolan toiminnoissa lisätään. Tietotekniikkaa käytetään yhä enemmän kasanhallinnan tukena esimerkiksi varastonhallinta-, osto-, varaus- ja reseptitekniikkaohjelmilla. Automatiikka ja tietotekniikka lisäävät tasalaatuisuutta, helpottavat ja nopeuttavat työtä, tuovat taloudellisia säästöjä ja säästävät energiaa. (Harju-Autti 2007, 16, 17.)

Toimipaikkojen määrä muuttuu jonkin verran nykyisen talouden taantumanaikana, mutta jo ennen taantumaa oli nähtävissä tietty muutos määrässä. 1990-luvun lopulla aloitti toimintansa muutaman vuoden sisällä paljon uusia ravitsemisalan yrityksiä. Määrän tasaantuessa 2000-luvulla on tullut yleisemmäksi aloittaa jo ravitsemiskäytössä olleessa liiketilassa yritystoiminta uudelleen muuttamalla liikeideaa. Toimipaikkojen määrä pysyy siis samana, mutta muuttuvat konseptit valtaavat alaa. (Harju-Autti 2007, 13.) Nähtäväksi jää, lähteekö ravintoloiden määrä nousukauden alettua jälleen nousuun, vai pysyykö trendi konseptien muuttamiseen keskittyneenä.

## 2.2 Mitä vaaditaan menestykseen ravintola-alalla?

Menestyksen määrittely ei ole helppoa, sillä menestys on subjektiivista. Menestyksen mittari on se, mitä on asetettu tavoitteeksi, millaiseksi kukin yritys itse määrittelee menestyksen. Menestys vaatii monien osa-alueiden onnistunutta hallintaa yrittäjältä ja johdolta. Menestys on myös muuttuva käsite, sillä usein niin sanotusti yrittäjän nälkä kasvaa syödessä. Kun tietyt menestyksen etapit on saavutettu, katseet on suunnattu jo seuraaviin. Menestys ei tule sattumalta, vaan on kovien työn takana.



Menestyvän pienyrityksen avainasioiksi voidaan yleistää neljä seikkaa. Ensinnäkin talouden on oltava kunnossa. Tämä edellyttää kannattavaa toimintaa, tehokasta suunnittelua ja rahankäyttöä sekä oikeanlaista rahoitusta. Yrityksen on myös mietittävä, miten asiakkaat arvioivat sen, mikä on yrityksen arvo asiakkaalle ja mitä sillä on kilpailijoihin nähden. Yrityksen on oltava ylivoimainen tuotannossa, tuoteissa, markkinoinnissa ja palvelussa. Yrityksen täytyy tiedostaa koko ajan, missä on vielä kehitettävää. Löytyykö työstettävää innovaatioista, toiminnasta tai taloudesta? (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 47.) Pieni yritys on sellainen yritys, joka työllistää alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on alle 10 miljoonaa euroa (Holopainen & Levonen 2006, 128).

Yrityksen tärkein menestyksen tekijä minkä tahansa alan yrityksessä on yrittäjä itse. Kaikki yrityksen toiminta lähtee yrittäjän aloitteesta. Henkilöstö sen sijaan on yrityksen tärkein voimavara. Yritystä ei voi olla ilman yrittäjää, eikä yritys pysty toimimaan ilman tekijöitä, henkilöstöä. Yrittäjän kaikki toiminta vaikuttaa suoraan yritykseen. Jos asiaa tarkastellaan yrittäjän näkökulmasta, menestystä voidaan mitata sillä, miten hyvin yrittäjä on saavuttanut ne tavoitteet, jotka hän on itselleen asettanut (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 128). Tästä syystä yrittäjän ja yrityksen menestystekijöitä, menestyksen mahdollistavia ominaisuuksia, on välillä vaikea erottaa toisistaan.

### 2.2.1 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjä ei ole sama asia kuin yrityksen omistaja joka työskentelee yrityksessä. Yrittäjä voidaan määritellä yrittäjäksi, erotuksena sijoittajasta, kun hän johtaa omistamaansa yritystä ja osallistuu sen toimintaan tuotannossa. Yrittäjä voi olla mukana muissakin yrityksissä esimerkiksi sijoittajan roolissa tai kumppanina, mutta toimii yleensä yrittäjänä vain yhdessä kerrallaan. Jos yrittäjä on irrallinen yrityksestä niin, ettei yrityksessä toimiminen ole hänen pääasiallinen työnsä, ei hän tosiasiaassa ole yrittäjän asemassa yritykseen nähden. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 78–79.)

Yrittäjäksi ei kannata vain tuosta noin ryhtyä, sillä kyseessä on paljon enemmän kuin ammatinvalinta. Yrittäjältä vaaditaan niin hyviä henkisiä voimavaroja kuin liiketaloudellisia taitoja. Jotta onnistuisi yrittäjänä, on oltava motivoitunut ja koettava onnistumisen ja pätemisen tarvetta, oltava ammattitaitoinen, riskinotto- ja paineensietokykyinen. Lisäksi yrittäjällä täytyy olla päätöksentekokykyä, kokemusta ja pelisilmää sekä tietoa. Yrittäjäksi ryhtyminen vaatii myös rahaa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 13.)

Ihmiset päätyvät yrittäjiksi hyvin erilaisten elämäntilanteiden kautta. Jotkut kokevat yrittäjyyden vahvasti omaksi jutukseksi, toiset ryhtyvät yrittäjiksi jäätyään työtömiksi aiemmasta työstään. Joku saattaa huomata markkinoilla puutteen tietystä palvelusta ja ryhtyy toteuttamaan liikeideaansa. Yksi vaihtoehto on ostaa jo olemassa oleva ja toimiva yritys tai osakkuus. Joskus esimerkiksi maatalousyrittäjissä ja muissa perheyrittäjissä tehdään sukupolvenvaihdos, eli vanhemmat siirtävät ikääntyessään vastuun yrityksestä lapsilleen ja lapsista tulee uusia yrittäjiä. Nykyään yleistyy myös franchising-yrittäjyys, jossa yrittäjä luovuttaa korvausta vastaan kehittämänsä ja testaamansa liikeidean ja toimintamallin sekä hankkimansa osaamisen, tuotemerkin tai muut oikeudet toisen, franchising-yrittäjän käyttöön (Holopainen & Levonen 2006, 88- 92).

Yritys perustuu yrittäjän liiketoiminnan ja oman alan osaamiselle ja halulle työkennellä yrittäjänä. Menestyäkseen yritysmaailmassa on yrittäjän hallittava taloudellinen ajattelumaailma. Yrityksen toimintaa on mitattava ja tarkasteltava rahassa, sillä se on yritystoiminnan ydin. Jos yrittäjä ei hallitse taloudellista ajattelua ja tuloksen tavoittelua, yritystoiminta perustuu lähinnä sattumaan ja onneen. Kaikkiin yritystä koskeviin päätöksiin tulisi suhtautua talouspäätöksinä. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 203–212.)

Menestyvä yrittäjä on usein luonteeltaan sosiaalinen. Sosiaalisuus helpottaa yrittäjän maailmassa toimimista, sillä se liittyy niin jaksamiseen, kaupantekoon kuin yhteisössä toimimiseen. Yrittäjyyden voidaan sanoa olevan ihmisiin vaikuttamista, sillä yrittäjän on saatava kaikki sidosryhmät toimimaan niin, että yritys on kannattava. Kukaan ei pysty menestymään täysin yksin. Yrittäjän tehtäviin kuuluu niin

henkilöstön kuin asiakkaiden sitouttaminen ja yhteistyöhenkilöiden kanssa toimiminen, joiden tavoitteena on menestyksekkäs yritys. Asiakassuhteiden hoitaminen, kuin ne olisivat mitä tahansa ihmisen sosiaalisia suhteita, tuottaa paremman lopputulokseen kuin pelkkä kasvoton myyntityö. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 203–212.)

Yrittäjällä on menestyäkseen oltava luonteessaan piirteitä, jotka tukevat yrittäjyyttä ja hänen on oltava tietoinen niistä, samoin kuin luonteenpiirteistä, jotka saattavat olla haitaksi menestymiselle. Yrittäjyyttä tukevia luonteenpiirteitä ovat muiden muassa positiivisuus, pitkäjänteisyys, sinnikkyys ja systemaattisuus, kekseliäisyys, aikaansaavuus ja jaksaminen. Jaksaminen edellyttää korkeaa motivaatiota ja taloudellisen tuloksen aikaansaamista, vaikka olisi tiedossa, ettei tulosta tule helpolla. Yrittäjän tulee tietää, että menestys tulee yrityksen ja erehdyksen kautta. Siksi ei saa lannistua helposti, vaan takapakin kohdatessa täytyy miettiä ja kerätä voimia uutta varten. Koko ajan on kuitenkin pidettävä huolta, ettei voimien kerääminen tule liian kalliiksi jos yritystoiminta on ikään kuin odotustilassa. Kun yrittäjä kokee olevansa aktiivinen toimija, hän todella työskentelee yrityksen menestymisen eteen. Vasta pakosta toimiminen ei vie liiketoimintaa eteenpäin. Omien ominaisuuksiensa tunnistaminen, niin vahvuuksien kuin heikkouksien, helpottaa toimintaa muiden ihmisten ja sidosryhmien kanssa, sillä se tuo varmuutta ja yritysmailmassa tarvittavaa itseluottamusta. Kun heikkoudet on tiedostettu, niitä voidaan pyrkiä paikkaamaan muiden tiedoilla ja taidoilla. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 203–212.)

Menestyvän yrittäjän täytyy pystyä näkemään kokonaisuus, johon pyrkiminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Yrittäjyys on varmasti stressaavin tapa tehdä työtä. Yrittäjällä tuleekin olla hyvä stressinsietokyky ja hänen täytyy osata delegoida tehtäviä myös muille, vaikka kantaa itse vastuun. Delegointi vaatii hyvää etukäteissuunnittelua ja joustavuutta. Kaikkea ei voi eikä pidä tehdä itse. Jotta muut tekijät saataisiin toimimaan samaan päämäärään pyrkimiseksi, on yrittäjän osattava motivoida henkilökuntaansa oikein. Jos jokin menee suunnitelmista huolimatta pieleen, kuten liiketoiminnassa joskus käy, täytyy yrittäjän olla ollut tietoinen riskistä. Silloin yrit-

täjä on osannut minimoida riskin niin, että epäonnistuminen ei vaaranna koko yritystoimintaa. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 203–212.)

Menestyksekkäs yrittäjyys vaatii yrittäjältä paitsi henkisiä ja taloudellisia resursseja, myös toimivan yritysajatuksen, josta kasvaa liikeidea. Liikeidea konkretisoi käsitteiksi sen, mitä yrityksen on tarkoitus olla. Liikeidea kuvaa yrityksen tavan menestyä (Holopainen & Levonen, 2006, 22). Liikeidea on myös pohja liiketoimintasuunnitelmalle, joka on yleensä yritykselle elintärkeä. Yrittäjän täytyy uskoa omaan ideaansa ja olla mukana täydestä sydäimestä, tietää mitä tekee, tuntee arvonsa ja uskoa asiaansa (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 212).

Anneli Harju-Autti toteaa Kauppa- ja teollisuusministeriön ravitsemusalan syksyn 2007 toimialaraportissa, että omistaja luo yrityksen ilmapiirin. Yrityksen henkiset varat puitteiden ohella ovat keskeinen osa menestystä. Yrityksen henkisillä varoilla tarkoitetaan yrittäjän persoonaa ja asiakaspalvelijoiden osaamista, palvelun laatua. Yrittäjä kannustaa esimerkillään henkilökuntaa tuottavaan toimintaan. Varsinkin, kun alalla ei haluta tinkiä palvelun laadusta, joka on tärkeintä asiakkaalle. Paras yrityksen menestystekijä on asiakaslähtöinen toimintatapa. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään erikoisosaamisen sijaan enemmänkin monitaitoisuutta ja joustavuutta. Yrittäjän osallistuminen asiakaspalveluun ja asiakaspalvelun toimenkuvien yhdistely, esimerkiksi hovimestarit ja viinitarjoilijat ovat katoavia ammattikuntia, on myös poistanut esimies ja alainen –erottelua ja näin lisännyt tiimihenkeä. Tämä on yleisesti parantanut ilmapiiriä alan sisällä.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry on julkaissut oppaan Yrityksen perustaminen hotelli- ja ravintola-alalle (2008), jossa sanotaan, että yrittäjältä vaaditaan kykyä lukea markkinoita. Yrittäjällä täytyy olla markkinointituntemusta, ja tuotteen markkinointimahdollisuuksien kartoittaminen on elintärkeää. Viisas yrittäjä ottaa selvää kilpailutilanteesta, tunnustaa sen merkityksen ja hankkii apuvoimia kyetäkseen parempaan kilpailuun. Apuvoimia ovat muiden alojen ammattilaiset esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehityksessä, talous- ja rahoitusasioissa. Näiden asioiden lisäksi yrittäjällä täytyy olla riittävästi osaamista toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi, eli oikeanlaista liikkeenjohdollista koulutusta tai työkokemusta, mielel-

lään molempia. Yrittäjän omaa osaamista ei voi ostaa. Siksi liikeidean on oltava realistinen.

### 2.2.2 Yrityksen ominaisuudet

Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n oppaassa Yrityksen perustaminen hotelli- ja ravintola-alalle korostetaan, että yrityksen menestyksen takaa ennen kaikkea perusteellinen pohjatyö. Tämä tarkoittaa, että yrittäjällä on alalle sopiva, hyvä toiminta-ajatus ja käytettävissä liikeideaan sopiva tai sijainniltaan muuten hyvä liikepaikka. Halu tarjota hyvää ruokaa ja hyvää palvelua ei vielä riitä, vaan toiminta-ajatuksen elinkelpoisuus ja yrittäjän kyky toteuttaa sitä on pystyttävä todentamaan lukuina. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry 2008.)

Menestyvä yritys vaatii riittävästi taloudellisia resursseja, jotta päästään alkuvaiheen yli. Liiketoiminta saa hyvän alun, kun alkuvaiheen tuloksesta ja kustannuksista tehdään tarkka ja kattava arvio, jolla varmistetaan, että taloudelliset voimavarat ovat riittäviä hankkeen pääomatarpeeseen verrattuna. Kustannuslaskentaan perustuva yrityksen tuotteiden oikea hinnoittelu takaa kannattavuuteen tähtäävän, riittävän suuren tulovirran yritykselle. Mitä suurempi yrittäjän sijoittaman oman pääoman osuus alkuvaiheessa on, sitä helpompaa on saada ulkopuolista rahoitusta yritykselle. Kun yrittäjä on sijoittanut hankkeeseensa omia varojaan, rahoittajia ei tarvita yhtä paljon, riippuen tosin tapauskohtaisesti yrittäjän sijoittamasta summasta. Ulkopuolinen rahoittaja voi olla varmempi, että hänen sijoituksensa on turvassa, kun yrittäjä on omalla rahallaan osoittanut olevansa vakavasti kiinnostunut yritystoimintansa menestyksestä. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry 2008.)

Menestyvän yrityksen talouden perusasiat ovat kunnossa. Kannattavuus on yrityksen perustoimintaedellytys, ja maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja pääoman tuottoasteen seuraaminen luo pohjan oikeanlaiselle taloudelle. Oikein hoidettuina nämä asiat ylläpitävät toiminnan jatkuvuutta. Tärkeää on, että yrityksellä on riittävästi pääomaa käytettävissä. Pääoman määrässä ja muodoissa tulisi löytää sopiva tilanne siten, että yritys sitoisi mahdollisimman vähän pääomaa ja pääoman tuot-

toaste pysyisi riittävän korkeana. Näin vakavarainen yritys voi välttää maksuvalmiuongelmat, eli yritys pystyy irrottamaan toiminnastaan rahaa myös yllättäviin tai nopeasti erääntyviin maksuihin. Kannattavuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa pääoman saanti ja sen käyttö maksaa yritykselle jatkuvasti vähemmän kuin yritys tuottaa sijoitetulle pääomalle eli voitto on suurempi kuin tuotannosta aiheutuneet kustannukset (Alhola & Lauslahti 2000, 50). Maksuvalmius on yksinkertaisesti sitä, että yritys pystyy suoriutumaan lyhyellä aikavälillä maksettavista laskuistaan. Perussääntönä voidaan sanoa, että yrityksellä tulisi olla käteistä tai nopeasti käteiseksi muutettavia varoja vähintään lyhyessä ajassa erääntyvien velkojen verran. Hetkellisen maksuvalmiuden horjahtamisen voi korjata ottamalla lainaa, mutta lainan saamisen edellytys on yleensä vakavaraisuus. Yrityksen sanotaan olevan vakavarainen, kun sen velat eivät ylitä sen pääoman määrää. Pääomaa ei kuitenkaan saa olla liikaa, sillä sekin voi tulla kalliiksi, jos vieraan pääoman osuus on suuri. Pääoman tuottoaste on tunnusluku, joka kuvaa toiminnan kannattavuutta suhteuttamalla yrityksen liikevoiton sijoitettuun pääomaan. Se kertoo, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan aikaiseksi tulosta. Kaikki nämä liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä huono kannattavuus syö maksuvalmiutta ja huono maksuvalmius vakavaraisuutta, mikä suoraan huonontaa kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2000, 112–113, 130, 140, 147–148.)

Menestyvä yritys tiedostaa asemansa markkinoilla ja säätelee toimintaansa sen mukaisesti. Tuote voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos sitä kohtaan ei ole pystytty herättämään kiinnostusta eikä kukaan tunne yritystä, ei pystytä myöskään hankkimaan tuloja. Joskus yrityksissä on vallalla virheluulo, että hyvä tuote menee kaupaksi ja parempi tuote vielä paremmin. Tuotteen laatu ei ole yhtenevä tuotteen markkinamenestyksen kanssa. On paljon laadukkaita tuotteita, joista kukaan ei ole koskaan kuullut. Maailmassa on myös tuotteita, jotka ovat niin hyvin markkinoituja, että vaikka niiden laadussa olisi parantamisen varaa, ne ovat silti myyntimenestyksiä. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 78–79.) Parhaiten menestyvien yritysten tuotteet ovat siis hyvin markkinoituja ja lisäksi laadukkaita. Menestyvä yritys on muuntumiskykyinen ja toimintaa ja tuotteita viedään koko ajan eteenpäin. Toimiva ja jatkuva tuotekehitys on yksi yrityksen menestyksen elinehto. Tuotekehitys ja muuntautumiskyky liittyvät läheisesti kilpailussa pärjäämiseen.

Laatu on yrityksen menestystekijä, mutta haastavaa siitä tekee se, ettei laatu ole aina yksiselitteinen. Laatu on usein subjektiivinen kokemus ja jotakin hyvää kyseistä tuotetta tai palvelua käyttävän henkilön kannalta, sitä mitä asiakas haluaa. Laatua kehitetään, jotta saavutettaisiin asiakastyytyväisyyttä. Vaikka yrityksen tuote tai palvelu olisi laadukas, voi asiakastyytyväisyyttä heikentää laadun vaihtelu. Siksi yrityksen menestystekijä on laadun lisäksi tasalaatuisuus. (Pesonen 2007, 15, 35–37.) Ravintolapalveluissa laadun määrittäminen on hankalaa, sillä ihmiset hakevat erilaisilta ravintoloilta hyvin eri asioita. Laatu on keskeinen tekijä yritysmielikuvan rakentumisessa ja asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Mitä laadukkaampi ravintola on, sitä vähemmän sen hintatasolla on merkitystä asiakkaalle, tosin hintatason tulee vastata mielikuvaa. (Harju-Autti 2007, 16.)

Yritys ei toimi itsekseen, vaan sitä pyörittämään tarvitaan ihmisiä. Siten yrityksen menestyskin on yrityksessä työskentelevien ihmisten aikaansaannosta. Ihmiset, henkilökunta, tekevät yrityksen jokapäiväisellä toiminnallaan ja ammattitaidolla. Nykyään henkilöstön tehtävä ei ole olla pelkkiä tuotannon välineitä, vaan työntekijät johtavat itse työtään hyvinkin pitkälle. Henkilöstö kuuluu osana yrityksen strategiaan. Heidän mielipiteensä otetaan huomioon, sillä heillä on ensi käden tietoa ja kokemusta, ovathan he päivittäin yhteydessä asiakaspintaan. Organisaatiot pienenevät kun vastuuta jaetaan talon sisällä ja esimiehet toimivat ikään kuin valmentajina, jotka ohjaavat suuntaa ja kannustavat työntekijöitä parempaan. Yrityksen henkilöstöjohdon tärkein tehtävä onkin työntekijöiden toimintamahdollisuuksien luominen ja yrityksen kehittäminen niin houkuttelevaksi, että työntekijät haluavat sitoutua. Menestyvä yritys pitää henkilöstöstrategiallaan ja -politiikallaan huolta, että henkilökunta koostuu oikeanlaisesta joukosta ihmisiä. (Viitala & Jylhä 2001, 153–154.) Oikeanlainen henkilöstö toimii dynaamisesti ja tehokkaasti, yrityksen päämäärien mukaisesti. Henkilöstö on yhtä kuin yrityksen olemassaolo. Tekijöistä riippuu, toteutuuko haluttu toimintatapa, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena. Sanotaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, mutta se on myös tavallaan hankalin hallittava, sillä se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. Tekijät ovat niin tärkeitä yritykselle, sillä heillä on hallussaan toiminnan

vaatima tietotaito ja jos ei ole, ei yrityksellä ole mahdollisuuksia menestyä. (Viitala 2004, 10–11.)

Ravintola-alan yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on sisustus. Ravintolaan tullaan viettämään aikaa ja viihtymään, joten viihtyisä tai tarkoituksenmukainen ympäristö ratkaisee. Ravintolan sisustukselle on erilaisia tarpeita eri tilanteissa. Toiset arvostavat lapsiystävällistä ympäristöä, toiset haluavat viettää aikansa aikuisempaan makuun sopivassa tilassa. Sisustus ja miljöö ilmentävät ravintolan teeman ja liikeidean kaikista näkyvimmillä tavalla. Sisustuksella luodaan ravintolasta se mielikuva, josta ihmiset ovat valmiita maksamaan. Mitä laadukkaamman mielikuvan sisustus asiakkaassa synnyttää, sitä paremmin se onnistuu tavoitteessaan. Sisustuksen tulee olla liikeidean mukainen toimiakseen menestystekijänä. (Harju-Autti 2007, 16.)

### 2.3 Lainsäädäntö

Suomen lait koskevat ja säätelevät liiketoimintaa. Lakeja on säädetty suojaamaan niin yritystä kuin sen työntekijöitä. Ravintola-alaa varten on lisäksi olemassa omaa lainsäädäntöä. Lainsäädäntö on ravintolayritystä kohtaan erilainen kuin muita yrityksiä varsinkin, jos ollaan perustamassa anniskeluravintolaa. Esimerkiksi anniskelulupien saaminen ei ole pelkkä muodollisuus vaan siihen liittyy laissa säädettyjä seikkoja.

Ravintolan on jokapäiväisessä toiminnassaan otettava huomioon ainakin anniskelulainsäädäntö, tupakkalaki, työlainsäädäntö, verolainsäädäntö, kuluttajansuojalainsäädäntö, yleiset järjestyssäännöt, ympäristönsuojelu, työturvallisuus, rakennusmääräykset ja terveydensuojelumääräykset. (Ahonen, Koskinen, Romero 2003, 62.) Päivittäistoiminnan ja tuotannon kannalta oleellisiin lakeihin ja säännöksiin perehdytään seuraavissa luvuissa.



### 2.3.1 Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta

Laissa majoitus- ja ravitsemistoiminnasta säädetään ravintolatoimintoja koskien erityisesti ravitsemisliikkeen aukioloajasta ja asiakasvalintaoikeudesta. Laki koskee ravintolan aukioloaikoja, aukioloajan pidentämistä ja poliisilaitokselle tehtävää kirjallista pidentämiseen liittyvää ilmoitusta. Asiakasvalintaoikeudesta laissa säädetään huomioon ottaen syrjinnän kieltämisestä säädetyn yhdenvertaisuuslain ja järjestyksen turvaamisesta. Siinä säädetään myös järjestyksenvalvojista annetun lain mukaisten järjestyksenvalvojien asettamisesta. (Harju-Autti 2007, 20.)

### 2.3.2 Anniskelulainsäädäntö

Suomen lainsäädäntö sisältää lain majoitus- ja ravitsemistoiminnasta, alkoholilain ja asetuksen alkoholijuomista ja väkiviinasta. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta pitää sisällään määräykset ravitsemisliikkeen aukioloajoista ja ravintolan asiakasvalintaoikeudesta sekä järjestyksen turvaamisesta (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006). Alkoholilaki- ja asetus säätelevät ravintolan toimintaa muun muassa anniskelun, valvonnan, anniskeluaikojen ja anniskeluun liittyvien henkilöstövaatimusten osalta (Harju-Autti 2007). Suomen lainsäädännössä alkoholijuomina pidetään nautittavaksi tarkoitettuja juomia, joissa on yli 2,8 tilavuusprosenttia etyylialkoholia (Hannula, Pakkala & Pitkänen 2000, 99). Asetus alkoholijuomista ja väkiviinasta sisältää oluen, siiderin, hedelmäviinin ja vahvan hedelmäviinin määritelmät, säännöt niiden valmistamisesta, maahantuonnista, varastoinnista ja myynnistä, esimerkiksi asetukset anniskeluoikeudesta. Alkoholilaki on säädetty, jotta kulutusta ohjaamalla voitaisiin ehkäistä alkoholipitoisista aineista aiheutuvia yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja terveydellisiä haittoja. Alkoholilakia sovelletaan alkoholipitoisiin aineisiin, niiden valmistamiseen, maahantuontiin, maastavientiin, myyntiin ja muuhun luovutukseen, käyttöön, hallussapitoon, kuljetukseen sekä alkoholijuomien mainontaan.

### 2.3.3 Elintarvikelaki

Elintarvikkeita koskeva lainsäädäntö koostuu kolmesta osasta: elintarvikelaki ja sen nojalla annettu lainsäädäntö, terveydensuojelulaki ja sen nojalla annettu lainsäädäntö sekä laki eläimistä saatavien elintarvikkeiden elintarvikehygieniasta ja sen nojalla annettu lainsäädäntö. Lakeja valvovat valtion ja kuntien elintarvikevalvontaviranomaiset. (Hannula, Pakkala & Pitkänen 2000, 13.)

Elintarvikelailla vastataan moniin tarpeisiin. Sen tehtäviin kuuluu taata elintarvikkeiden ja niiden käsittelyn turvallisuus sekä elintarvikkeiden hyvä terveydellinen ja muu elintarvikemääräysten mukainen laatu. Se varmistaa, että tieto, jota elintarvikkeista annetaan, on totta ja riittävää, eikä se ole harhaanjohtavaa. Elintarvikelaki suojaa kuluttajaa elintarvikemääräysten vastaisten elintarvikkeiden aiheuttamista terveysvaaroilta ja taloudellisilta tappioilta, varmistaa elintarvikkeiden jäljitettävyyden, turvaa korkealaatuisen elintarvikevalvonnan ja parantaa elintarvikealan toimijoiden toimintaedellytyksiä.

Elintarvikelakia sovelletaan elintarvikkeisiin ja niiden käsittelyolosuhteisiin, elintarvikealan toimijoihin sekä elintarvikevalvontaan kaikissa elintarvikkeiden tuotanto-, jalostus- ja jakeluvaiheissa. (Elintarvikelaki 23/2006.)

Terveydensuojelulaki on osa elintarvikelakia. Terveydensuojelulainsäädäntö on säädetty ylläpitämään ja edistämään väestön ja yksilön terveyttä. Lisäksi sen tavoite on ennalta ehkäistä, vähentää ja poistaa elinympäristössä esiintyviä terveyshaittoja aiheuttavia tekijöitä. Terveydensuojelulaki koskee yleisen elintarvikehygienian lisäksi muitakin terveyteen vaikuttavia seikkoja, ja siinä määritellään terveydensuojelun yleiset tavoitteet ja viranomaisen oikeudet puuttua terveydelle haitalliseen toimintaan. Terveydensuojelulaki koskee yleistä elintarvikehygieniaa, ja siinä on säännöksiä elintarvikehuoneistosta, yleisötilaisuuksista, ruokamyrkytyksiin liittyvästä ilmoitusvelvollisuudesta ja työntekijöiden lääkärintodistuksista. Terveydensuojeluasetuksen elintarvikehygieniosa pitää sisällään tarkat määräykset elintarvikkeiden valmistus- ja käsittelyolosuhteista. Sosiaali- ja terveysministeriö voi myös antaa tarkempia ohjeita ja määräyksiä joissakin asioissa, esimerkiksi koskien elintarvikkeiden myyntiä ulkotilassa ja suuressa yleisötilaisuudessa. Ter-

veydensuojelulaki on, kuten elintarvikelakikin, yleislaki, jonka erityislaki voi syrjäyttää. (Hannula, Pakkala & Pitkänen 2000, 16.)

Elintarvikevalvonnan, jolla valvotaan elintarvikelainsäädännön noudattamista, kohteet ovat elintarvikkeiden valmistus, kuljetus, varastointi, vienti ja tuonti, myynti, tarjoilu ja muu luovutus sekä markkinointi. Elintarvikevalvonta turvaa elintarvikkeiden asianmukaisen laadun ja muun määräystenmukaisuuden ja sitä suorittavat viranomaiset. Päävastuu kunnittain on yleensä terveyslautakunnalla tai kuntayhtymissä yhtymän hallituksella. Käytännössä valvova virkamies on terveystarkastaja tai muu viranhaltija, joissakin tapauksissa valvojina toimivat eri virkanimikkeiset eläinlääkärit. Valvontaviranomainen on yrittäjälle tärkeä yhteistyökumppani elintarvikeasioissa. (Hannula, Pakkala & Pitkänen 2000, 19–22.)

Kaikki elintarvikkeita käsittelevät yritykset, poislukien maanviljelijät, ovat velvollisia suorittamaan omavalvontaa. Omavalvonnalla varmistetaan, että yrityksen valmistamat, varastoimat ja myymät elintarvikkeet ovat turvallisia ja lain asettamien vaatimusten mukaisia. Omavalvontasuunnitelma tehdään, jotta kyettäisiin etsimään ja minimoimaan toiminnan elintarvikehygieeniset ja terveydelliset riskit. Siinä käydään läpi kaikki yrityksen tuotteiden valmistukseen, pakkaamiseen ja varastointiin liittyvät vaiheet. Kirjallinen omavalvontasuunnitelma toimitetaan kunnan elintarvikeviranomaisten tietoon. Se toimitetaan hyväksyttäväksi samalla kun tehdään ilmoitus elintarvikehuoneistosta. Elintarvikehuoneistoksi luetaan tila, jossa myytäväksi tai luovutettavaksi tarkoitettuja elintarvikkeita valmistetaan, säilytetään, myydään, tarjoillaan tai muuten käsitellään. Se voi olla myös ajoneuvo, kontti tai laite jota käytetään elintarvikkeiden valmistukseen, säilytykseen, kuljetukseen, jakeluun tai myyntiin. Omavalvontasuunnitelma hyväksytään samalla kun tilat tarkastetaan. Valvontaviranomaiset ovat velvollisia avustamaan yrittäjää omavalvontasuunnitelman tekemisessä ja valvovat sen noudattamista. (Hannula, Pakkala & Pitkänen 2000, 25, 33.)

### 3 KAHVILAN PERUSTAMINEN JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KÄYTTÖ

Tässä luvussa perustellaan ratkaisuja, joita liiketoimintasuunnitelmassa on tehty. Tässä otetaan esille, mitä liiketoimintasuunnitelmassa tulee ottaa huomioon ja mikä on missäkin suunnitelman osassa tärkeää.

#### 3.1 Perusasiat ja lähtökohdat

Liiketoimintasuunnitelma rakentuu yritysidean ympärille. Yritysidea on se yrittäjän ajatus, joka käynnistää toimet yrityksen syntymiseksi ja johon liikeidea pohjautuu. Tämä yritysidea on syntynyt jo vuosia sitten ja se on muuttanut muotoaan ajan kuluessa monia kertoja. Yritysideat eivät yleensä ole uusia keksintöjä, vaan enemmänkin oivalluksia siitä, miten jonkin jo tehdyn voisi tehdä uudella, paremmalla tavalla (Holopainen & Levonen 2006, 20).

Toiminta-ajatus määrittää yrityksen suunnan ja perustelee yrityksen olemassaolon markkinoilla (Holopainen & Levonen 2006, 21). Toiminta-ajatus on myös muuttanut muotoaan useasti tämän yrityksen kohdalla. Tämä johtuu siitä, että yritysidea on ollut olemassa niin kauan, että elämäkokemus ja ammattitaito ovat karttuneet ja ajat ovat muuttuneet. Lopullinen toiminta-ajatus on hioutunut pitkän ajan kuluessa ja vahvistunut ravintola-alan koulutuksen aikana. Idea sai alkunsa siitä huomiosta, miten suurta iloa ihmiset saavat hyvin valmistetuista, maukkaista leivonnaisista. Syöminen on ihmisen elämän edellytys ja perustarve ja useimmat nauttivat siitä muutenkin. Ihmisiä täytyy joskus muistuttaa herkuttelun iloista. Ajatuksen taustalla on myös henkilökohtainen tavoite valmistaa aina vain herkullisempia leivonnaisia. Tämä tavoite näkyy toiminta-ajatuksessa tuotteena.

Toiminta-ajatus täsmentyy liikeideassa. Liikeidea määrittelee, kuinka yrityksestä saadaan kannattava, vastaamalla kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten (Meretniemi & Ylönen 2008, 19). Helpoin kysymys on ollut mitä, tuote. Yhtä tärkeitä ovat kuitenkin kenelle ja miten, sillä asiakkaat ja toimintatapa ovat aivan yhtä oleellisia liiketoiminnan kannalta. Asiakkaiden määrittely ja profilointi ta-

kaavat oikean markkinoinnin. Toimintatapa määrittelee sen, kuinka ostajat ja tuotteet saadaan kohtaamaan hyvin tuloksin. Tässä liikeideassa on lähdetty tuotteesta, joka oli toiminta-ajatuksen taustalla. Tuotteen jälkeen täytyi löytää asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita tuotteesta ja tapa, jolla asiakkaat saadaan huomaamaan tarve tälle tuotteelle. Jos yritysidea olisi syntynyt siitä oivalluksesta, mitä asiakkaat kaispaavat, olisi tuote ja toimintatapa täytynyt löytää tarpeeseen sopivaksi. Liikeidea voi pohjautua myös siihen, kuinka jotakin toteutetaan.

Yrityksen visio on selkeä tulevaisuuden odotus, tavoite, joka perustuu liikeideaan. Liiketoimintasuunnitelmassa visio määrittelee tarkasti sen, mitä yritys on ja mitä yrittäjä on kolmen, viiden tai kymmenen vuoden kuluttua (Meretniemi & Ylönen 2008, 29). Visio vetää yritystoimintaa eteenpäin. Tämän yrityksen visio on rakennettu kannustamaan aktiiviseen toimintaan. On mahdollista, että yritys jää niin sanotusti paikoilleen, jos liikeidean mukainen yritys onnistuu ja on kannattava. Asettamalla visioon selkeän tavoitteen yritystoiminnan laajentamisesta pyrin ehkäisemään paikalleen jäämistä, sillä yritystoiminnan tarkoituksiksi tulee silloin jokin muu kuin päivittäinen selviytyminen. Ilman aktiivista, eteenpäin vievää toimintaa yrityksen elinkaari alkaa jossain vaiheessa osoittaa loppua kohti.

Yrityksen nimi on yritykselle todella tärkeä. Nimen täytyy kestää muutokset toiminnassa, eli olla esimerkiksi myös ulkomaiden markkinoille sopiva. Hyvän nimen perusteella asiakas erottaa yrityksen oman toimialan ja muiden toimialojen yrityksistä. Nimi on osa markkinointiviestintää. Se on myyvä, jää mieleen, selkeä, hyvien tapojen mukainen ja omaperäinen eikä johda harhaan. Nimi antaa asiakkaalle mielikuvan toiminnasta, laadusta, yrityksen toiminnan mittakaavasta, tunnelmasta ja lupauksesta, jonka yritys täyttää. Tämän yrityksen yhtiömuoto on toiminimi, yksityinen elinkeinonharjoittaja, sillä yrittäjiä on vain yksi. Itse yrityksen nimi on aputoiminimi ja markkinointinimi. Toiminimen voi myöhemmin muuttaa esimerkiksi avoimeksi tai kommandiittiyhtiöksi, jos yritystoimintaan osallistuu lisää henkilöitä. Alkuvaiheessa on kuitenkin kyse toiminimestä. Koska kyseessä on luvanvarainen yritys, anniskeluliike, toimitila on yrittäjän omasta asunnosta erillinen ja yritys palkkaa henkilökuntaa, yrityksestä täytyy tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Yrittäjä voi tehdä yritystä koskevat päätökset yksin ja vastaa

yrittäjien sitoumuksista ja toiminnan riskeistä yksin koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi nostaa palkkaa toiminimestä, mutta hän voi ottaa varoja yrityksestä käyttöönsä yksityisottoina. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43, 128.)

Yrityksen arvot ovat eettinen ohje yrityksen toiminnalle. Yrityksen arvot ovat tärkeitä menestyksen saavuttamisessa. Arvot määrittelevät, kuinka yrityksen menestystä lähdetään rakentamaan, ohjaamalla päätöksiä ja toimintaa. Ne ovat ikään kuin liiketoiminnan säännöt. Tämän yrityksen arvot perustuvat yrittäjän omille arvoille. Arvojen tarkoitus ei ole hankaloittaa yritystoimintaa vaan varmistaa toiminta-ajatuksessa ja liikeideassa pysyminen ja niiden toimiminen. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 28.)

### 3.2 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät: politiikka eli yhteiskunta, kulttuuri ja ihmiset, ympäristö, teknologia ja talous. Toimintaympäristön tasot ovat paikallinen, alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen. Eri tasot ovat kytkeytyneet toisiinsa tiiviisti. Siksi kansainvälisellä tasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös vain paikallisesti toimivaan yritykseen. (Hulkko, Passoja, Piira & Vuoristo 1998, 10–11.) Toimintaympäristön muodostavat siis kaikki muut toimijat ja muuttajat, jotka ovat olemassa. Maailman tapahtumat vaikuttavat myös tämän yrityksen tilanteeseen esimerkiksi talouden kannalta. Talouden ja sitä kautta toimialan tilanne on tällä hetkellä sellainen, että yrityksen onnistunut käynnistäminen vaikuttaa vaikealta. Osittain sen takia yritystoimintaa ei aloiteta vielä. Toinen syy aloittamisen lykkäämiselle on kokemus ammattitaidon vajeesta ja lisäkoulutuksen hankkiminen vie jonkin verran aikaa.

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa toimintaympäristön tilanteen kartoitus on rajattu kansalliselle tasolle. Toimintaympäristön tilanne valtion tasolla kertoo riittävästi suuremman mittakaavan tilanteesta, sillä kansallinen tilanne mukailee yleisesti ottaen kansainvälistä tilannetta. Suomessa on tällä hetkellä talous taantumassa,

mikä vaikuttaa yrityskenttään useina muutoksina. Kansallinen tilanne koostuu alueellisista tekijöistä.

Yrittäjän täytyy mennä sinne, missä asiakkaat ovat. Lahti on väestömäärältään kasvava kaupunki, ja Päijät-Häme on vetovoimainen asuinmaakunta varsinkin eteläosaltaan Helsingin läheisyyden vuoksi. Lahti on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki reilulla 100 000 asukkaalla. Kasvava kaupunkiympäristö on palveluyritykselle otollista maaperää. Siksi yrityksen halutaan sijaitsevan alueella, jolla sijaitsee paljon vetovoimaa ja väestöä jo valmiiksi. Yrityksen mahdollisista toiminta-alueista valittiin Päijät-Häme ja Lahti, koska ne ovat tuttua aluetta. Lahden keskusta on vilkas ja helposti saavutettavissa sekä kävellen että autolla. Keskustan alueella tavarantoimitukset sujuvat pääosin kivuttomasti. Alueella sijaitsee paljon ravintoloita ja muita liiketiloja. Lisäksi Lahdessa on paljon asutusta keskustassa ja keskustan tuntumassa. Asiakkaita liikkuu alueella päivittäin paljon. Lahdessa on keskusteltu keskustan muuttamisesta kävelykeskustaksi ja kävelykadun rakentamisesta, mikä muuttaisi hieman keskusta-alueen kulkureittejä. (Väestörekisterikeskus 2009; Henriksson 2009; Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 90.)

### 3.3 Asiakkaat

Koska tämän liiketoimintasuunnitelman takana on tuote ja toiminta-ajatus eikä asiakkaan tarve, oli todella tärkeää miettiä, kuka suostuu ostamaan tämän tuotteen vai haluaako sitä kukaan. Asiakkaalla täytyy olla tarve tuotteelle, kukaan ei osta sellaista mitä ei tarvitse. Asiakkaat tuntemalla pystyy löytämään kohderyhmän tuotteelle, edellyttäen että tuotteelle on olemassa tarve missään kohderyhmässä. Tässä tapauksessa voidaan olettaa, että elintarvikkeille on olemassa tarve useassa kohderyhmässä. Kun oikea kohderyhmä eli oikeat asiakkaat on löydetty, kanta-asiakkaat takaavat yritykselle perustoimeentulon. Siksi asiakkaiden sitouttamiseksi kannattaa nähdä vaivaa. Yrityksen asiakkaiden etsiminen aloitettiin pohtimalla, keitä ovat muiden alueen ravintoloiden ja kahviloiden käyttäjät. Näin löytyi perusjoukko. Perusjoukosta etsittiin sellaiset asiakkaat, jotka käyttävät toiminta-ajatuksen mukaisia palveluita. Tämän jälkeen eroteltiin asiakastyypit oston syyn

perusteella, eli mihin tarpeeseen he tarvitsevat palvelua ja vasta sitten iän, perhetyypin, tulotason ja harrastusten ynnä muiden pienempien tekijöiden mukaan. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 20; Meretniemi & Ylönen 2008, 27.)

Asiakkaiden sitouttaminen on tavoite, mutta pelkästään sitoutuneet kantaasiakkaat eivät riitä. Siksi yritykselle etsitään jatkuvasti uusia asiakkaita markkinoinnin keinoin ja palautekyselyjen avulla. Uusien asiakkaiden löytämiseksi on oleellista tietää, mitä yrityksellä on heille tarjota. Tähän kuuluu kokonaisvaltainen ymmärrys omasta toiminnasta. Ymmärtämällä yrityksen omaa toimintaa voidaan löytää yrityksestä palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat eri tarpeisiin kuin aiemmin on oletettu. Löydettyjä asioita voidaan hyödyntää uusien asiakasryhmien etsimisessä ja houkuttelemisessa. (Sammallahti 2009, 47.)

### 3.4 Strategia

Strategialla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksen toimintatapaa. Toimintatapa pitää sisällään yrityksen menestystekijät ja vision toteutustavan.

Tässä yrityksessä uskotaan, että menestyksen avain on henkilöstön yhteistyö ja avoin keskustelu. Toimintatapaa, jossa henkilökunnan kanssa tehdään henkilökohtaista yhteistyötä, kutsutaan Suhosen (2009) mukaan suhdejohtamiseksi. Siihen kuuluu, että yksilöä kuunnellaan yksilönä, ei jonkin ryhmän jäsenenä. (Sammallahti 2009, 24.) Jokaisella ihmisellä on tarve tulla arvostetuksi omana itsenä ja sen tarpeen täyttäminen motivoi toimintaan (Viitala 2004, 161). Yksilön arvostaminen ei poissulje yhdessä tekemisen voimaa vaan päinvastoin. On olemassa sanonta, että ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Vahvistamalla ja kehittämällä jokaista lenkkiä vahvistetaan koko ketjua. Henkilöstö on tämänkin palveluyrityksen suurin vaikuttaja.

Kuvaamalla liiketoimintasuunnitelmassa toiminnan tekijöitä ja palveluprosessi, eli polku, joka muodostaa palveluelämyksen, pyritään takaamaan tasalaatuisuus. Tasalaatuisuus on yksi yrityksen menestystekijä. Se edellyttää, että kuvailuista toi-



minnoista tulee onnistuva käytäntö ja yrityksen muut toiminnot tukevat prosessia. Palveluprosessia tärkeämpi menestystekijä on kuitenkin henkilöstö. Jos henkilöstö ei voi hyvin, ei palvelun prosessoinnilla ole niin suurta vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Työnkuvien täsmentäminen edesauttaa henkilökunnan hyvinvointia, mutta ei takaa sitä. Tärkeää on mahdollistaa työn suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelun prosessointi ja työnkuvien määrittely ovat brändäyksen toimenpiteitä ja vaativat sitoutumista. (Sammallahti 2009 84, 89–92.)

Sidosryhmät tuovat yritykselle lisäarvoa. Tässä yrityksessä sidosryhmiin suhtaudutaan tasavertaisina toimijoina. Yrityksen sidosryhmiä ovat ulkoistetut toiminnot ja muut yhteistyötahot. Ulkoistaminen on strateginen valinta. Se kehittää organisaatiota tukemalla sen toimintoja. Toimintojen tukeminen tarkoittaa, että ulkoistaminen vapauttaa yrityksen voimavaroja ja mahdollistaa niiden keskittämisen siihen, mitä osataan parhaiten. Siksi tässä yrityksessä ostetaan mielellään liiketoimintaa tukevia palveluja kuten konsultointia ja koulutusta. Jotkin liiketoiminnan osat, kuten palkanlasku, on pakko ulkoistaa, sillä yrityksestä ei löydy siihen tarvittavaa osaamista. (Karlöf 2004, 191, 198.) Muut yhteistyötahot tuovat yhtä lailla lisäarvoa kuin ostetut yritystoimintaa tukevat palvelut. Yritys tukee nuorisoliikuntaa ja taidetta, ja sponsorointi on paitsi strategisesti hyvää mainosta yritykselle, kädenojennus yrityksen toimintaympäristöä kohtaan. Samoin yrityksen yhteistyöoppilaitosten kanssa tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kommunikoida toimialan suuntaan.

Yrityksen tilojen kokoa, asiakaspaikkojen lukumäärää ja henkilöstön määrää pohdittaessa ohjenuorana oli optimaalisuuden tavoittelu. Nämä kolme tekijää muodostavat kehän: jos asiakaspaikkojen määrää kasvatetaan, tarvitaan lisää tilaa ja lisää asiakaspalvelijoita palvelemaan asiakaspaikat täyttäviä asiakkaita. Jos taas tilaa lisätään, tarvitaan lisää asiakkaita ja asiakaspalvelijoita ja niin edelleen. Oranvanpyörän pysäyttää asiakkaiden määrä. Arvioimalla ostavien asiakkaiden määrää kyseisellä liiketoimintapaikalla päästään lopputulokseen, jossa asiakaspaikkoja on juuri riittävästi, mutta ei yhtään liikaa jäämässä tyhjäksi, eikä liian vähän, jotta kaikkien halukkaiden asiakkaiden palvelu olisi mahdollista. Aloittavan yrityksen resurssit halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi. Käytettävissä

olevat varat ovat rajalliset, eikä oikeanlaista henkilökuntaa ole saatavissa rajattomasti. Siksi liiketilan kokoa rajoittavat myös kustannukset. Liiketilan kustannukset eivät saa nousta suuremmiksi kuin tilasta tuleva hyöty. Toimitilan tavoitekokoon päädytään siis arvioimalla realistista kokoa yritykselle, jonka tulee saada käytettävissä oleviin resursseihinsa nähden maksimaalinen tuotto tiloista. Sen jälkeen arvioidaan asiakaspalvelijoiden lukumäärän tarve. Tässä täytyy huomioida vielä se, ettei työntekijöiden hinta ole liian kallis suhteessa asiakkaista saatavaan tuottoon. Liikeidean mukaisen palveluprosessin täytyy olla kustannusten puolesta mahdollinen asiakasmäärään suhteutettuna. Lopuksi täytyy ottaa huomioon varastokustannukset eli tuotannon vaatima tila. Näidenkin tilojen koko täytyy puntaroida optimaaliseksi, mikä tarkoittaa käytännössä mahdollisimman pientä eli edullista siten, ettei pienuus haittaa toimintaa. (Selander & Valli 2007, 18–19.)

Ravintolayrityksen tilat ovat paitsi tehokkuutensa, myös miljöönnä kannalta tärkeitä. Jos yrityksessä asiointi ei ole mukavaa ja vaivatonta, siellä ei todennäköisesti asioida. Sisustusratkaisuilla pystytään vaikuttamaan myös siihen, kuinka kauan asiakkaat viihtyvät yrityksen tiloissa ja kuinka paljon he ostavat. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvaillaan tarkasti tiloja ja sisustusta, jotta ne olisivat liikeidean ja tarkoituksen mukaisia. Oikeanlaiset asiakastilat muodostuvat monen tekijän summaksi. Tekijöihin kuuluu sisustus, somistus ja järjestysratkaisut, kalusto, valikoiman monipuolisuus ja esillepano, tilojen selkeys, henkilökunnan saavutettavuus ja muut asiakkaat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 166–167.)

Strategian jakaminen ja siitä keskusteleminen henkilökunnan kanssa henkilöstöpalaverissa ja kehityskeskusteluissa paitsi antaa näkemystä ja vinkkejä johdolle, mahdollistaa sen toimeenpanon yrityksen toimintatavan mukaisesti. Ihmisiä on vaikea motivoida tekemään sellaista, mistä he eivät tiedä, mitä varten sen tekevät. Ymmärrettyään tavoitteen työntekijät voivat parantaa suoritustaan, koska osaavat kohdistaa toimintansa oikeisiin asioihin. Johdon vastuulla on strategian esittäminen henkilökunnalle ymmärrettävästi ja vastavuoroisuuden mahdollistaminen keskustelussa. (Sammallahti 2009, 65.)

### 3.5 Organisaatio

Organisaatio tarkoittaa tässä opinnäytetyössä yrityksen toiminnan mahdollistavaa järjestäytyneitä toimijajoukkoa. Organisaatio on yrityksen toimintajärjestys ja rakenne.

Organisaatio pidetään tässä yrityksessä kevyenä, jotta kenenkään osaaminen ei jäisi byrokratian jalkoihin. Jäykkä organisaatio ei sopisi yrityksen toimintatapaukseen. Vaikka organisaatio onkin käytännön tasolla väljä, liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan eri nimikkeillä työskentelevien perustehtävät, jotta kukaan ei pääse vierittämään osuuttaan jonkun toisen harteille. Tehtävien määrittelyllä varmistetaan, että työt tulevat tehdyiksi. Arjen tasolla tavoitteena on, että henkilökunnan laaja osaaminen mahdollistaisi helpon arjen. Vaikka tehtäväkuvat on määritelty liiketoimintasuunnitelmassa, on yrityksen kannalta tehokasta, että työntekijät osaavat toistensa tehtävät tarvittaessa. Tällä pyritään myös monipuolistamaan työtä. Löyhällä organisaatiolla varmistetaan, että henkilökunta oppii myös toistensa tehtävät. Tällaisen toiminnan mahdollistaa ihmisten välinen luottamus. Tehtävien ja henkilöstön määrittely liiketoimintasuunnitelmassa parantaa todennäköisyyttä löytää liikeidean kannalta paras mahdollinen henkilökunta (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 106). Tehtäväkuvauksilla poistetaan myös työntekijöiden hämmennystä ja räsitystä. (Sammallahti 2009, 109.)

Tämän organisaation ihmiskuvan mukaan ihmiset pystyvät toimimaan aloitteellisesti ja siksi heitä rohkaistaan siihen kannustamalla. Toiseksi ihmiset pystyvät yhteistyöhön, mihin yritys tarjoaa mahdollisuuden toiminnassaan. Kolmanneksi yrityksessä uskotaan, että ihmiset haluavat luonnostaan oppia. Oppimiseen yritys pyrkii tarjoamaan resurssit ja välineet arkitoiminnoissa sekä koulutusten avulla. Tällä toiminnalla pyritään muodostamaan oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio suhtautuu kaikkiin sidosryhmiin oppimisen mahdollisuutena eli yritys voi saada itseensä jotakin uutta tietoa tai taitoa aina toimiessaan tai viestiessään henkilöstön, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa joko itse toiminnan kautta tai toiminnan tuloksena. Tässä yrityksessä sidosryhmien valinnassa arvot toimivat suunnannäyttäjinä liikeidean lisäksi. Organisaation ylimmän tason tehtä-

vä oppivassa organisaatiossa on mahdollistaa kokeilut ja viestintä: kommunikointi, rakentava vuoropuhelu ja kokemusten käsittely, joka mahdollistaa muutoksen. Muutos taas mahdollistaa edelleen kehittymisen oppimalla. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat avoimuus, kokonaisajattelu, luovuus, henkilökohtainen tehokkuus ja empatia. (Viitala 2004, 108.)

Yrityksen palvelu on yksi tärkeimmistä tuotteista. Palvelun tasalaatuisuus pyritään varmistamaan sitoutuneella ja motivoituneella henkilöstöllä. Tässä yrityksessä henkilökuntaa sitoutetaan kannustuspalkkioilla, henkilökuntaeduilla ja antamalla vaikuttamismahdollisuuksia. Edut annetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Työntekijöille annetaan henkilökohtaisia vastuualueita ja yhdessä asetetaan henkilökohtaisia työhön liittyviä tavoitteita. Vaikuttamismahdollisuudet ja henkilökohtaiset tavoitteet käsitellään kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen ja henkilökuntapalavereiden tarkoitus on välittää tietoa ja antaa palautetta. Tiedonkulun varmistamisella halutaan viestiä tasapuolisuutta ja rehellisyyttä. Myönteinen palaute vahvistaa uskoa omaan itseen ja sitä kautta kannustaa toimintaan. Negatiivinen palaute oikein annettuna voi sisunnuttaa vastaanottajan ja saa sillä pyrkimään parempaan, kohti positiivista palautetta. Negatiivinen palaute voi myös lamaannuttaa ja aiheuttaa arkuutta sekä vieraantumista, siksi palautteenannon tapa on tärkeä. Työntekijän motivaatiota lisäävät tavoite, joka on tiedostettu, mitattava ja mahdollinen, tavoitteen saavuttamisen arviointi ja sitä seuraava palaute sekä myönteinen tuki tavoitteeseen pääsemiseksi. Muita motivoivia tekijöitä ovat kannustavuus palkan tai arvostuksen eli kiitoksen muodossa ja sopivan haastava työ. Henkilökohtaisilla tavoitteilla pyritään paitsi motivoimaan, myös sitouttamaan. Sitoutuneisuus syntyy, kun työntekijä kokee työllä olevan merkitystä oman tulevaisuutensa kannalta. Sitoutunut työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi hieman enemmän kuin tavalliset tehtävänsä, haluaa säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa ja on hyväksynyt yrityksen arvot sekä tavoitteet ja haluaa työskennellä niiden toteutumiseksi. (Viitala 2004, 161–162.)

### 3.6 Markkinointi

Tässä opinnäytetyössä markkinointi on yrityksen tapa hoitaa suhteita sidosryhmiin, etenkin asiakkaisiin. Markkinointi on molempiin suuntiin tapahtuvaa viestintää, jonka tarkoitus on liiketoiminnan menestyksen mahdollistaminen.

Markkinointi on tärkein omaisuus, mitä yrityksellä on, sillä sen perusta on asiakas ja asiakkaan tarpeen tyydyttäminen eli liiketoiminnan ydin. Siksi sitä ei voida teettää muilla, vaan päävastuu on aina yrittäjällä. Tässä yrityksessä siihen käytetään myös asiantuntija-apua. Yrityksen markkinoinnilla rakennetaan, muokataan ja ilmennetään brändiä. Markkinointi sisältää analyysejä, suunnittelemista ja viestintää ja sille on olemassa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Olennaista on kohde-ryhmän valinta ja siinä pysyminen. Tärkeää on kokonaisuuden hallinta. Yrityksen parasta markkinointia on työn jälki. (Rainisto 2006, 12; Meretniemi & Ylönen 2008, 114–115.)

Tässä yrityksessä käytetyimpiä markkinoinnin välineitä ovat myynti ja henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, ilmoitukset ja muu mainonta, verkkosivut, suhde- ja tiedotustoiminta sekä tuote, hinta ja saatavuus (Meretniemi & Ylönen 2008, 116–126.) Henkilökohtainen myyntityö mahdollistaa molempiin suuntiin tapahtuvan viestinnän. Sanoma muovautuu viestintätilanteessa, mikä on paras henkilökohtaisen myyntityön antama mahdollisuus ja etu. Yrityksessä arvostetaan asiakkaan mielipidettä, sillä ostajien tarvetta kuuntelemalla voidaan tuotteesta tehdä tarvetta vastaava. Siksi palveluprosessin täytyy antaa riittävästi tilaa yksilöille ja ottaa huomioon muuttajat.

Menekinedistäminen käsittää sellaiset toimet, jotka yllyttävät ostamaan yrityksen tuotteen ja perustuu ajatukseen, että tuote on haluttavampi, kun samalla suoritteella saa enemmän tai tuotteen arvo on suurempi kuin suorite. Yllyke on tuotteen tai palvelun sivussa tuleva, yleensä tilapäinen, rahallinen tai muunlainen etu. Tässä yrityksessä käytetään paljon monenlaisia menekinedistämiskeinoja, erilaisia eri asiakasryhmille. Menekinedistämisen tarkoitus on avustaa ja täydentää myyntityötä ja mainontaa siten, että mainonta antaa asiakkaalle syyn ja menekinedistäminen

rohkaisee ostamaan. Menekinedistäminen on lyhyen aikavälin markkinointikeino. (Vuokko 2003, 169, 246–247.)

Mainonnan ja ilmoittelun tarkoitukset voivat olla suoria tai epäsuoria. Suoramarkkinoinnin tarkoitus on tietyn tuotteen tai tuoteryhmän menekin kasvattaminen. Epäsuora markkinointi kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja muokkaa imagoa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 120.) Mainonnalla yritys pyrkii pitkäaikaisiin vaikutuksiin, mutta tavoitteet voivat olla myös lyhytaikaisia. Sen tarkoituksia ovat informointi, suostuttelu ja muistuttaminen ja se mahdollistaa henkilökohtaisen myyntityön. (Vuokko 2003, 195–196.) Tämän yrityksen tärkeimmäksi mainonta- ja ilmoituskanavaksi on valittu lehdet, tarkemmin alueen sanoma- ja paikallislehdet. Suomalaisista 99 % lukee keskimäärin 2,4 sanomalehteä, mikä tekee sanomalehdistä todella vaikutusvaltaisen median (Kansallinen mediatutkimus 2009). Lahden alueen pääsanomalehti Etelä-Suomen Sanomien levikki vuonna 2008 oli 60 875 (Levikintarkastus Oy 2008).

Verkkosivut ovat nykyaikainen, nopea ja helppo väylä tiedottaa toiminnasta sidosryhmille. Verkkomainonnan vaikutuksista ollaan tosin epävarmoja (Vuokko 2003, 201). Hyvin tehdyt verkkosivut antavat yrityksestä luotettavan vaikutelman ja ovat ilmeeltään yrityksen brändin mukaiset. Tämän yrityksen verkkosivuihin panostetaan niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin kaikkia käyttäjiä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 123.)

Yrityksen suhdetoiminta antaa yritykselle näkyvyyttä, tunnettuutta ja goodwill-arvoa. Suhdetoiminnalla pyritään imagon rakentamisella pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Sen kaksi muotoa ovat yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon liittyvä ja tuotteen tai palvelun markkinointiin liittyvä toiminta. Suhdetoimintaa harjoitetaan sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Tämän yrityksen tärkein suhdetoimintatapa on sponsorointi. Sponsoroinnin tarkoitus on viestiä yrityksen pyrkimyksistä, kiinnostuksen kohteista tai tuotteista jonkin tavoiteltavia merkityksiä käsittävän kohteen tukemisen kautta. Yrityksen sponsorointikohteet valitaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Vuokko 2003, 278–289, 302–303.)

Tuote, hinta ja saatavuus ovat markkinoinnin peruselementtejä. Yrityksen tuotteen tai palvelun tulee olla asiakkaan saatavissa nopeasti, täsmällisesti ja helposti. Palveluyrityksessä, kuten tämä yritys, saatavuus voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisen saatavuuden varmistamisella asiakkaat löytävät ja tulevat yritykseen ja sisäisellä saatavuudella varmistetaan, että ostaminen ja käyttäminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Tässä yrityksessä ulkoinen saatavuus varmistetaan mainonnalla, aukioloajoilla ja näkyvyydellä esimerkiksi katukuvassa. Yrityksen alkuvaiheessa mainonta on tavallista voimakkaampaa, jotta asiakkaat huomaisivat yrityksen. Sisäinen saatavuus varmistetaan huomattavalla palvelulla ja toimivilla, miellyttävillä tiloilla. Tuote markkinoinnin välineenä perustuu siihen, minkä hyödyn asiakas tuotteesta saa. Erottuminen muista kilpailukentän tuotteista tapahtuu mielikuvien eli brändin ja lisäpalvelujen avulla. Yrityksen hintataso on markkinointikeino, sillä se vaikuttaa yrityksen, tuotteen ja palvelun imagoon. Kuluttajat eivät automaattisesti arvosta edullista tuotetta. Siksi hinnan alentaminen ei välttämättä ole hyvä markkinointikeino. Henkilökohtainen tai hetkittäinen alennus sen sijaan koetaan yleensä hyvänä asiana. Yrityksen hinnat pyritään pitämään vakaina, jotta ne viestisivät luotettavuudesta. Yritys ei myöskään halua olla kallein tai edullisin kilpailijoihin nähden, vaan hinnoitella tuotteensa siten, että asiakkaan mielikuvissa hinta-laatusuhde on edullinen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 105, 155; Meretniemi & Ylönen 2008, 118–119.)

Yrityksen sisäinen markkinointi eli viestintä työntekijöiden kanssa tapahtuu säännöllisten palaverien ja kehityskeskustelujen avulla. Sisäisen viestinnän tavoite on saada työntekijät sisäistämään yrityksen toiminta. Tarkoituksena on motivoida työntekijä tekemään omat tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottamaan tyytyväisiä asiakkaita. Päivittäistason sisäinen markkinointi koostuu käytännössä työntekijän tehtäviä helpottavista asioista, kuten tiedonkulusta. Päivittäisasiossa viestinnän apuna käytetään perinteiseen tapaan ilmoitustaulua ja sähköposteja. Muita sisäisen markkinoinnin keinoja ovat koulutus ja esimerkillinen esimiestoiminta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62–65.)

### 3.7 Kilpailun keinot

Ravintolan ainoita kilpailijoita eivät ole vain saman toimialan yritykset, eli tässä tapauksessa yrityksen kilpailijoita eivät ole vain muut alueen kahvilat ja ravintolat. Jos kilpailua ajatellaan laajemmassa mittakaavassa, ravintolan kilpailijoita ovat myös elokuvateatterit, konsertit, kesämökit ja muut vapaa-ajan viettomahdollisuudet. Siksi kilpailua käydään mielikuvilla. Mielikuvakilpailun paras ase on brändäys, jota yritys pyrkii käyttämään. Brändi on yrityksen toimintatapa, joka on tunnistettava, erottuva ja yhdistyy asiakkaiden mielissä oikeaan yritykseen. Brändi kiteyttää sen, miksi yritys on parempi kuin kilpailijansa. (Sammallahti 2009, 31, 68–69.)

Brändin rakentamisen lähtökohta on imagon ja identiteetin erottaminen. Imago on asiakkaan mielikuva yrityksestä, identiteetti taas yrityksen mielikuva itsestään. Brändin rakentamisen haaste on saada nämä mielikuvat kohtaamaan. Avainasemassa on henkilökunnan työpanos. Kun henkilökunta toimii yrityksen toimintatavan mukaisesti, se rakentaa brändiä. Siksi henkilökunnan on sisäistettävä yrityksen toimintatapa. Brändin toteuttaminen onnistuu, kun sen rakenne on kirjattu niin, että siihen voidaan palata tarvittaessa. Brändin rakenteen kirjaamiseen yritys käyttää liiketoimintasuunnitelmaa. (Sammallahti 2009, 69–70.) Identiteetti on yrityksen kilpailijoista erottava, kuluttajille selkeä ominaisuus. Brändi syntyy, kun asiakas kokee saavansa ominaisuudesta lisäarvoa kilpailijoihin nähden. Se ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan vaatii aikaa ja kauaskatseista toimintaa. (Laakso 2003, 83, 261–262.)

Olemissa olevista asiakkaista huolehtiminen on kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden jatkuva houkuttelu. Onnistuneesta brändäyksestä on asiakkaista huolehtimisessa se apu, että asiakkaat ovat tapojensa orjina mielellään brändiuskollisia. Brändin suojista on helppo käyttää enemmän resursseja uusien asiakkaiden hankkimiseen, kun vanhojen uskollisuus on jo saavutettu. Brändiuskollisuuden saavuttaminen vie kuitenkin aikaa joten varsinkin alkuvaiheessa yrityksen on sitoutettava asiakkaita myös muilla keinoin. Sitouttamisen tekee haasteelliseksi se, että asiakkaat saattavat vaihtaa ostopaikkaa esimerkiksi vaihtelun- tai kokeilunhalusta.



Asiakkaiden sitouttamisessa auttaa asiakastyytyväisyyskyselyjen jatkuva tekeminen. Palautteen avulla yritys voi parantaa toimintaansa ja asiakasuskollisuutta. Kyselyjen vaarana on, että vääränlaisilla kyselyillä saadaan vääränlaisia vastauksia, eikä löydetä ratkaisuja. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on tärkeä, sillä se tulee nähdä mahdollisuutena parantaa asiakastyytyväisyyttä ja estää asiakkaan karkaaminen kilpailijalle. Siksi yrityksessä panostetaan asiakkaiden kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen. (Laakso 2003, 263, 267; Lindroos & Lohivesi 2004, 115.) Kanta-asiakasjärjestelmän tarkoitus on saada asiakas tuntemaan yhteenkuuluvuutta yrityksen ja toisten kanta-asiakkaiden kanssa muodostamalla heistä ryhmä. Ryhmään kuuluminen on ihmiselle luontaisesti mieluista, ja kuulumalla kanta-asiakasryhmään saa myös muita etuja.

Brändi vakiinnuttaa yrityksen toimintaa, mutta tasaisuus ei tee hyvää liiketoiminnalle. Siksi yrityksen täytyy uudistua jatkuvasti. Uudistuminen ei saa olla niin voimakasta, että jo saadut asiakkaat kaikkooavat. Tuotekehitys uudistaa yritystä, mutta brändi asettaa sille ehdot. Tässä yrityksessä tuotekehitys on tärkeää, sillä toiminta on lähtenyt liikkeelle tuotteesta eikä asiakkaan tarpeesta. Tuotekehityksen tärkein tehtävä on löytää tuotteelle sellainen muoto, että se kohtaa asiakkaan tarpeen. Muita yrityksen tuotekehityksen aiheita ovat palvelupakettien uudistaminen, liitännäispalvelujen suunnittelu, asiakaspalvelun ja palvelun laadun kehittäminen ja suhdeverkostojen kehittäminen. Onnistuneen tuotekehitystyön edellytys on osastojen välinen yhteistyö ja keskustelu. Pelkällä markkinoinnilla ei kyetä luomaan tuotetta, mutta tuotteesta ei ole mitään hyötyä liiketoiminnalle, jos sitä ei markkinoida. (Lahtinen & Isoviita 2001, 132–133.)

### 3.8 Talous ja rahoitus

Yrityksen tavoitemyyntibudjetti on laadittu arvioimalla päivittäistä kävijämäärää oletetun ohikulkijamäärän perusteella. Kävijämäärästä on arvioitu, minkä verran asiakkaita poikkeaa missäkin tarkoituksessa. Sen perusteella on arvioitu tuotteiden menekkiä, eli paljonko mitäkin tuotetta myydään päivän aikana. Samoin asiakkaan keskiostosta on arvioitu suuntaa-antavien hintojen perusteella. Näistä on muodos-

tettu arvioitu keskimääräinen päivämyynti. Arviossa ei ole huomioitu sesonkeja tai muita ruuhkahuippuja eikä hiljaisia aikoja. Myyntien arvioimiseksi tulee selvittää tuotteen hinta. Tuotehinnoittelun perusta on tuotteen kustannusten selvittäminen, jotta myyntihinta kattaa kustannukset. Liiketoimintasuunnitelman perusteella tarkkojen laskelmien tekeminen ei onnistu, sillä tarkkoja kustannuksia ei pystytä selvittämään. Siksi myyntibudjettia ei ole laadittu tehokkaaksi kustannusten kannalta, vaan ollaan jouduttu tukeutumaan arviointiin. Se on lähinnä myynnin arviointia budjetoinnin sijaan. Tilanne korjaantuu yritystoiminnan käynnistyessä ja myyntibudjetti pystytään perustamaan tuotteiden myyntihintoihin. Kustannusten selvittäessä voidaan selvittää myös tuloslaskelma ja kannattavuutta. Yrityksen käynnistymisen ajankohtana kustannukset ovat myös todennäköisesti erisuuruiset kuin nykyhetkellä. Siksi arviointi nykyhetkellä ei ole oleellista. (Selander & Valli 2007, 78, 105.)

Alkupääoman tarpeen arviointi on tehty ensin suunnittelemalla liikeideaa vastaava tila, ja sen jälkeen laskemalla yksityiskohtaisesti, mitä tila ja muu liiketoiminnan aloittamisen kannalta oleellinen, kuten koneet, laitteet ja alkuvarastot, tulevat maksamaan.

### 3.9 Liiketoiminnan riskit

Yleisimmin sana riski merkitsee sitä mahdollisuutta, että tapahtuu jotain mitä ei toivota tapahtuvan. Riski on epävarmuus, jolle on jokin tiedetty todennäköisyys. Liiketoiminnan riski on jokin sellainen tapahtuma tai olosuhde, joka estää tai vahingoittaa sen toteutumisen, mutta jota on osattu odottaa. Riskin toteutuminen aiheuttaa vahinkoa tai epäsuoria ongelmia. (Kokko 2002, 57.)

Riskien kartoittamisella hyväksytään se tosiasia, että suunnitelmat eivät yleensä toteudu sellaisenaan. Ne ovat arvioita tulevista tapahtumista. Toteutumisen esteet ovat sekä organisaation ulko- että sisäpuolisia vaikuttajia. Suunnitelman toteutusta turvaavat riskianalyysi ja varasuunnitelmat, strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä ja koulutus, operatiivisen johtamisen liittäminen strategiaan

ja ammattimaisuus strategiatyöskentelyssä. Yrityksessä tiedostetaan mahdolliset riskit ja pyritään löytämään ja minimoimaan ne ennalta. Riskien välttämiseksi henkilökunnalle tiedotetaan strategiasta ja järjestetään tarvittaessa esimerkiksi turvakoulutusta. (Kamensky 2008, 336–337.)

Riskien analyysi on valmistautumista muutokseen siten, että pyritään löytämään ne seikat, jotka eivät toteudu suunnitellusti. Analyysiin kuuluu, että pohditaan tapahtuvan muutoksen todennäköisyyttä ja merkitystä liiketoiminnalle. Löydettyjä ulkoisia ja sisäisiä riskejä tulee verrata strategiaan, jotta voidaan luoda varasuunnitelma. Varasuunnitelma käsittää estotoimenpiteet ja varautumistoimenpiteet. Se antaa valmiutta ja nopeutta reagoida riskin tapahtuessa. (Kamensky 2002, 267–268.)

## 4 YHTEENVETO

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kokoaa mielestäni hyvin restonomiopintoni kokonaisuudeksi. Sanoin jo pääsykokeissa, että haaveilen omistavani jonakin päivänä kahvilan, ja tällä opinnäytetyöllä piirrän yhtä ympyrää täydemmäksi. Ympyrä sulkeutuu vasta, kun oikeasti jonakin päivänä avaan oman yritykseni asiakkaille.

Opinnäytetyön tekeminen ei ole ollut minulle helppoa. Varsinainen tekeminen ei ollut niin vaikeaa kuin olin kuvitellut, mutta jo opiskelujen alkuvaiheessa sain opinnäytetyöstä hyvin haastavan mielikuvan ja sitä mielikuvaa on ollut vaikea muokata. Noin opiskelujeni puolivälissä tai vähän sen jälkeen motivaationi laski rajusti, mikä vaikutti opinnäytetyön tekemiseen todella paljon. Lopullinen motivaatio työn tekemiseksi löytyi vasta opiskeluoikeuden päättymisen uhatessa.

### 4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Vaikka aihe olikin minulle melkein heti selvä, kun opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi, prosessi venyi ajallisesti todella pitkäksi. Opinnäytetyön tekemisessä tuli kiire ennen opiskeluoikeuden päättymistä, sillä en ollut tajunnut, kuinka paljon työ ajallisesti vaatii. Prosessi alkoi ensimmäisten opinnäytetyöhön liittyvien kurssien suorittamisesta. Ajatus ja ideat pyörivät mielessäni, mutta en osannut tarttua toimeen niiden saamiseksi paperille. Suurin osa ajasta kului muuhun elämään ja työhön ja saattoi mennä kuukausia, etten tehnyt opinnäytetyön kasaamiseksi mitään. Siksi muutamat viime viikot ennen työn valmistumista ovat olleet enimmäkseen konkreettista työskentelyä. Tänä aikana työni on kasvanut melko tasaisesti ja olen koko ajan mielessäni yhdistellyt asioita toisiinsa. En siis ole kirjoittanut ensin yhtä osaa ja sitten toista, vaan olen tehnyt liiketoimintasuunnitelmaa ja opinnäytetyötä pääosin rinnakkain.

Se yllätti, että liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen vaatii vielä liikeidean jälkeenkin niin paljon aikaa ja pohdintaa. Suurin hidaste varsinaisessa tekovaiheessa on ollut, etten ole osannut ajatella asioita riittävän yksinkertaisella tasolla. Olin

mielessäni käsittänyt opinnäytetyön haastavaksi ja vaikeaksi prosessiksi, enkä siksi aluksi ymmärtänyt, että kokonaisuus rakentuu osista. Koin, etten ole valmis tekemään opinnäytetyötä osaamiseni puolesta. Pienemmiksi osiksi pilkottuna opinnäytetyö ei ollut enää ollenkaan niin pelottava, vaan jo ihan mahdollinen ja saavutettavissa oleva asia.

#### 4.2 Opinnäytetyön arviointia

Liiketoimintasuunnitelmaa täytyy vielä täydentää ennen sen toteuttamista. Ensinnäkin siitä syystä, että toteutusajankohta ei ole heti: markkina-, kilpailu-, ja taloustilanne ehtivät muuttua. Uskon kuitenkin, että siinä on hyvä alku. Ainakin yrityksen perusajatus tulee sen avulla selkeäksi. Toiseksi toiminta-ajatus vaatii vielä tarkentamista suunnittelun ja laskelmien avulla, jotta se olisi paras mahdollinen. Sen heikkoutena voisi pitää sitä, ettei minulla, laatijalla, ole kovinkaan hyvää markkinoiden ja kuluttajien tuntemusta. Nyt liiketoimintasuunnitelma perustuu jonkin verran omiin kokemuksiini ja mielipiteisiini, mikä ei välttämättä vastaa todellista tilannetta. Olisin halunnut keskittyä nykyistä enemmän myös yrityksen talouteen, mutta se ei ajallisesti ollut mahdollista. Siksi näkökulma painottuu niin voimakkaasti yrityksen muihin osa-alueisiin.

Lähteinä pyrin käyttämään 2000-luvulla julkaistuja lähteitä, jotta käytettävissäni olisi uusin mahdollinen tieto. Onnistuin mielestäni käyttämään lähteitä monipuolisesti ja soveltamaan tietoa tarkoituksenmukaisesti.

#### 4.3 Oppimisen arviointia

Koko opinnäytetyöprojekti on ollut ehdottomasti iso oppimisprosessi. Sen lisäksi, mitä olen oppinut liiketoiminnasta ja työn sisällöstä, olen oppinut paljon itsestäni ja ympäristöstäni. Olen ylpeä itsestäni, kun olen rakentanut itselleni tällaisen vaihtoehdon tulevaisuutta varten. Nyt tekemäni liiketoimintasuunnitelma on hyvä alku omalle yritykselleni. Itsestäni opin muun muassa sen, millaisia yrittäjäominaisuuksia minussa on. Löysin vielä kehitettävää, mikä on mielestäni tärkeää. Jos

kuvittelisin olevani valmis yrittäjäksi, en todellakaan olisi valmis. Ammattitaitoa ja kokemusta alalta puuttuu vielä oleellisesti.

Opin etsimään ja tuottamaan tietoa eri lailla kuin ennen. On turhauttavaa, kun tietää ymmärtävänsä ja osaavansa jonkin asian, mutta ei osaa osoittaa osaamistaan tai sitä, miten kyseinen asia liittyy aiheeseen. Oli mukavaa huomata, kuinka esimerkiksi lähteen avulla sai puettua ajatuksensa sanoiksi ja löytyi oikeanlaisia siltoja asioiden välille. Olen saanut opinnäytetyön tekemisestä erilaisia oppimisen elämyksiä kuin koskaan aiemmin.

## LÄHTEET

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.

Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Antikainen, J., Heikkinen, V. & Latvus, J. 2002. Majoitus- ja ravitsemisalan yritysten riskit. Teoksessa Heikkinen, V. (toim.) Rakkaudesta vaaraan Majoitus- ja ravitsemisalan yritysten riskit. Helsinki: Haaga instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center, 11-23.

Elintarvikelaki 23/2006. Annettu Helsingissä 13.1.2006.

Hannula, K., Pakkala, P. & Pitkänen, J. 2000. Yrittäjän elintarvikelainsäädäntö. Helsinki: Oy Edita Ab

Harju- Autti, A. 2007. Toimialaraportti: Ravitsemisala. Internetjulkaisu: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Harrison, M. & Matzen, T. 2006. Start & Run a Coffee Shop. Mumbai: Jaico Publishing House.

Henriksson, I., 2009. Väkiluvun kasvu edellisvuotta nopeampaa. Lahden kaupunki [Viitattu 19.11.2009]. Saatavissa: [www.lahti.fi](http://www.lahti.fi)

Holopainen, T. & Levonen, A. 2006. Yrityksen perustajan opas –silta yrittäjyyteen. 13., uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hulkko, P., Passoja, S., Piira, T. & Vuoristo, K. 1998. Yrityksen toimintaympäristöt. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Johnsson, R., Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma Business Plan työkirja. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera Oyj.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R., 1997. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kansallinen mediatutkimus 2009. Painettujen lehtien lukeminen edelleen kasvussa. Levikintarkastus Oy [viitattu 21.11.09]. Saatavissa: [www.levikintarkastus.fi](http://www.levikintarkastus.fi)

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kokko, T. 2002. Ajatuksia riskien hallinnasta markkinoinnissa. Teoksessa Heikkinen, V. (toim.) Rakkaudesta vaaraan Majoitus- ja ravitsemisalan yritysten riskit. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center, 57-59.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.



Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän – perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006. Annettu Helsingissä 28.4.2006.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän – perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOY.

Levikintarkastus Oy 2008. Levikkihaku. Levikintarkastus Oy [viitattu 19.11.2009]. Saatavissa: [www.levikintarkastus.fi](http://www.levikintarkastus.fi)

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma –käytännön yritystoiminta. Helsinki: Ota-va.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2009. Yrityksen perustaminen hotelli- ja ravintola-alalle [Viitattu 16.11.2009]. Saatavissa: [www.mara.fi](http://www.mara.fi)

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2006. Ravintolaruokailun trenditutkimus: vapaa-ajan ruokailu kasvatti osuuttaan [Viitattu 20.11.2009]. Saatavissa: [www.mara.fi](http://www.mara.fi)

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Ota-va.

Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P., Sorjanen, T. 2002. Gummeruksen suuri sivistysanakirja. Neljäs tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: WSOY.

Rainisto, S. 2006. Markkinoinnin ABC. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY.

Tilastokeskus, 2009. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 2005- toimialaluokituksen to2008 mukaisesti. [viitattu 19.11.2009]. Saatavissa: [www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys – liiketoimintaosaamisen perusteet. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, K. Leivonnaisia ja kahvilaelämää, Helsingin kaupunginkirjasto [viitattu 8.12.2008]. Saatavissa: [www.lib.hel.fi](http://www.lib.hel.fi)

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Väestörekisterikeskus. 2009. Taskutieto 2009. [viitattu 19.11.2009]. Saatavissa: [www.vaestorekisterikeskus.fi](http://www.vaestorekisterikeskus.fi)

## LIITTEET

### LIITE 1: Liiketoimintasuunnitelma

# **LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Laatinut: Minna Ryyänen

marraskuu 2009

## SISÄLLYS

Perustiedot yrityksestä	3
Liikeidea	3
Toiminta-ajatus	3
Visio	5
Arvot	5
Toimintaympäristö	6
Asiakasstrategia	7
Tavoitteet ja toimintatapa	9
Organisaatio ja henkilökunta	9
Palvelutilanneohjeistus (kahvila)	13
Tuotannon organisointi	14
Markkinointistrategia	16
Kilpailustrategia	17
Tuotteet ja tuotekehityssuunnitelma	19
Juomat	20
Ruuat	23
Talous- ja rahoitussuunnitelma	25
Riskit ja arviointi	26
Yrittäjän ominaisuuksien SWOT	27
Yrityksen ominaisuuksien SWOT	27

## PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ

Yhtiömuoto: toiminimi

Yrittäjä: Minna Ryyänen

Sijainti: Lahden keskusta

Henkilöstö: yrittäjä/ravintolapäällikkö, salin vastaava, tuotannon vastaava, muu tarjoilu- ja leipomohenkilöstö

Toimiala: kahvila-konditoria

## LIIKEIDEA

Kahvilan liikeidea on tarjota kodinomainen tila leipomoherkuista nauttimiseen, jotka tuovat mieleen kodin ja maistuvat yhtä hyvältä tai jopa vähän paremmalta kuin itse kotona tehdyt leivonnaiset, kaupunkilaisille, nuorille ja aikuisille, laadusta ja arvoista tinkimättä.

Leipomon liikeidea on tarjota laadukkaita ja maukkaita leipomo- ja konditoriatuotteita yrityksen asiakkaille arvoista tinkimättä.

## TOIMINTA-AJATUS

Yritysideani perustuu vahvasti omalle halulleni tuottaa ihmisille elämyksiä. Toinen tärkeä peruste on haluni toteuttaa itseäni ruuan ja leivonnaisten kautta. Elämyksiä tarjoan asiakaspalvelulla sekä laadukkailla tuotteilla, jotka tuovat juhlan tunnun niin arkeen kuin itse juhlaankin. Asiakas saa yrityksessä vieraillessaan annoksen lämmintä, kodinomaista tunnelmaa ja unohtumattomia makuelämyksiä.

Yritys tarjoaa maailman parasta suklaakakkua ja tarjoaa asiantuntevaa ja laadukasta palvelua. Laadusta ei tingitä. Henkilökunnan ideoita kuunnellaan ja heidän hyvinvointinsa on arvo sinällään, ajatuksena on, että katkera leipuri leipoo kitkerää leipää. Yrityksen imago on suomalaisuuden lisäksi vahvasti paikallinen, helposti lähestyttävä, ammattimainen ja laadukas. Kahvila on nykyaikainen vaikka tarjoaa myös perinneherkkuja kuten karjalanpiirakoita. Lähtöasetelmassa leipomokonditoria on olemassa kahvilan toimintaa varten, mutta tarkoitus on, että se alkaisi tuottaa myös itsenäisenä yksikkönä.

Laadulla tässä yrityksessä tarkoitetaan rehellisyyttä niin tuotteissa kuin toiminnossa, ensiluokkaisista, puhtaista raaka-aineista valmistettuja tuotteita, jotka tarjoillaan aina tuoreina ja samanlaisina. Laadun takaavat toiminnan luotettavuus, kokonaisuuden hallinta ja hyvin tehty työ.

Valikoimassa on riittävästi suolaisia herkkuja, jotta kahvilaan voi pistäytyä myös lounaalle. Lounasaikaan voidaan tarjoilla myös salaatteja sekä esimerkiksi makaroni- tai kaalilaatikkoa tai keittoja joiden annoshinnat ovat edullisia mutta ruoka erittäin maistuvaa, vähän kuin oman äidin tekemää. Kahvilassa tarjoillaan myös pienimuotoista aamiaista. Annokset ovat aina riittävän suuria ja muuten runsaita.

Aukioloajat kattavat aamiaisaajan ja viimeiset illasta nautiskelijat eli noin kello 7-21. Henkilökunta on asiakkaiden tavoitettavissa ollessaan paikalla myös aukioloaikojen ulkopuolella. Esimerkiksi aamiaissämpylöitä voivat aikaisimmat tulla hakemaan jo aiemmin. Kilpailusta ja muista olosuhteista riippuen aukioloajoissa voidaan joustaa tilanteen mukaan.

Kahvilassa tuoksuu aina tuore pulla, leipä tai kahvi. Sisustuksessa on käytetty paljon sohvia, tyynyjä ja verhoja sekä lämpimiä värejä. Tunnelma on hyvin kodikas. Naulakko on aina lähellä ja niitä on riittävästi. Wc-tilat ovat aina siistit ja rauhalliset, sekä helposti saavutettavissa myös lastenrattaiden tai pyörätuolin kanssa. Kassa ja vitriinit ovat riittävän kaukana asiakaspaikoista ja riittävästi erillään, jotta asiakkaiden liikkuminen ei häiritse pöydissä istujia. Henkilökunta on helposti lähestyttävää ja saatavilla, eli he eivät ole piilossa tiskin takana kahvikuppi omassa kädessä, vaan siivoavat salia, vievät annoksia pöytiin jne. tarpeen mukaan.

Tilaa voi vuokrata myös yksityistilaisuuksiin mutta se ei ole varsinaisesti juhlasali. Tällöin tarjoiltavat ja henkilökunta tulevat yrityksen kautta. Tilassa voidaan järjestää esimerkiksi taidenäyttelyitä, jolloin teokset tulevat osaksi sisustusta.

Logo ja nimi ovat tunnettuja ja helppo muistaa, ne ilmentävät henkeä joka kahvilassa vallitsee. Nimi on suomalainen.

Juomatarjonta on erittäin laaja. Se sisältää mahdollisimman suuren valikoiman erikoiskahveja, kattavan teevalikoiman ja aina laadukkaasti valmistettua haudutettua teetä, jälkiruokaviinejä ja jälkiruokajuomia. Kahvilan ei ole tarkoitus olla baari, vaikka sillä onkin A-oikeudet. Juomatuotteen tarkoitus on tukea ruokatuotetta ja esimerkiksi lounaalla kotiruoan kanssa on tarjolla maitoa.

## VISIO

Kolmen vuoden kuluttua omavaraisuusaste on kiitettävä ja yritys on arvostettu työympäristö, johon on palkattu lisää osaavaa henkilökuntaa. Henkilökunta on sitoutunutta. Asiakaskunta on vakiintunut, mutta ei jämähtänyt. Asiakkaat tunnustavat laadun ja osaavat yhdistää yrityksen tuotteet oikeaan tekijään. Etenkin yritysasiakkaat ovat lisääntyneet vähintään kolminkertaiseksi. Leipomotoiminta on jo pyörinyt noin pari vuotta maksimaalisella teholla ja tuotteita toimitetaan myös jälleenmyyjille. Tuotteet ovat kysytyimpien joukossa myös alueen kotitalouksissa. Yritys on saavuttanut tavoitellun maineen yhtenä parhaista alallaan.

Viiden vuoden kuluttua yritys on parantanut kahden vuoden takaista tilannettaan silmin nähden ja työllistänyt lisää henkilökuntaa pystyäkseen vastaamaan ostajien kasvaviin tarpeisiin. Tuotantotiloja ja muita resursseja lisätään kasvua ajatellen. Uuden toimipaikan avaamiseksi käynnistetään työt.

## ARVOT

Arvoja ovat kotimaisuus, hyvä olo, rehellisyys, turvallisuus, luotettavuus ja puhtaus.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Meneillään oleva talouden taantuma on vaikuttanut myös ravintola- ja elintarvikealaan. Trendi koko maassa vuonna 2009 on, että toiminnan aloittavia yrityksiä on kaikilla aloilla aiempaa vähemmän ja toimintansa lopettavia aiempaa enemmän. Lopettavien yritysten määrä on edelleen kasvussa. (www.stat.fi)



Päijät-Hämeessä eli yrityksen maakunnallisella toiminta-alueella aloitti toimintansa vuonna 2008 55 ravitsemisalan liikettä. Liiketoimintansa lopetti 66 ravintola-alan yritystä. Edellisvuonna aloittaneita oli 54 ja lopettaneita 53. Vuoden 2009 lokakuun loppuun mennessä Päijät-Hämeessä ei ollut aloittanut tai lopettanut yhtään ravitsemisalan liikettä. Tästä voidaan päätellä, että ravitsemisalan yritykset eivät ole poikkeus muiden alojen yrityksiin verrattuna. Taloudellinen tilanne ei ole otollinen yrityksen perustamiselle maakunnassa tai koko maassa. Todennäköisesti aloittavien yritysten määrä lähtee nousun ja lopettavien laskuun talouden noususuhdanteen alettua. Vaikka taloudellinen noususuhdanne on yrityksen perustamiselle otollisempaa aikaa, tuo se mukanaan erilaisia haasteita. Noususuhdanteen aikana kilpailu kiihtyy, kun paljon uusia yrityksiä aloittaa toimintansa. Majoitus- ja ravitsemisalan liikevaihto koko maassa on kuitenkin kasvanut vuonna 2008 ennakkotietojen mukaan 3,7 % kannattavuuden laskiessa 0,8 % aiemmasta. (www.stat.fi)

Toimialapalveluiden leipomoteollisuuden toimialaraportissa (2009) kerrotaan, että taantuma-aika kasvattaa leipomotuotteiden myyntiä. Kuluttajat tinkivät suurista menoista, mutta ostavat enemmän lähellä tuotettuja erikoisleipiä ja konditoriatuotteita. Pienet ja keskisuuret leipomot kykenevät kilpailemaan paikallisesti tällä hetkellä satsaamalla laatuun, tuoreuteen ja alueellisiin makumieltymyksiin. Leipomoteollisuuden liikevaihto on kasvusuuntainen, osittain leipomotuotteiden hinnannousun vuoksi. Kuitenkin alan kannattavuus on yleensä huono, mutta isoja eroja esiintyy. Leipomoalalla suurimpia kuluja ovat palkkakustannukset ja logistiikkakulut. Tällä hetkellä leipomotuotteiden valikoima on laaja ja uutuuksia syntyy tasaisen jatkuvasti. Tällä hetkellä suosiossa ovat täysjyväiset tuotteet. Sekä makeiden leivosten että tumman leivän myynti on kasvussa.

Yritys toimii Lahden keskustassa. Asiakassegmenttiin ikänsä puolesta sopivia asukkaita on ydinkeskustan alueella 65,5 % alueen väestöstä, itäisen keskustan alueella 60,5 % ja pohjoisen keskustan alueella 60 %. (www.lahti.fi) Samalla alueella toimii muutamia samalle asiakaskunnalle suunnattuja vakavia kilpailijoita. Täysin samalla tarjonnalla ei kuitenkaan ole yhtään kahvilaa. Vakavin kilpailija on

Sinuhe, joka on perinteinen ja hyvämainen lahtelainen perheyrittäjä. Sinuhe on suurin paikallinen pienleipomo. Yritys toimittaa tuotteita paikallisiin marketteihin ja kouluihin ja sillä on kaksi omaa kahvilaa. Sinuhen tunnetuimpia tuotteita ovat leivät ja lounaaksikin sopivat täytetyt patongit. Lisäksi leipomo valmistaa konditoriatuotteita, joita se myy omissa kahviloissaan ja valmistaa tilauksesta.

Kaupungissa on saanut hyvin jalansijaa franchising-kahvilaketju Robert's Coffee kahdella toimipisteellään. Ketju on suomalainen. Kahviloiden päätuote ovat kahvijuomat, mutta valikoimaan kuuluu myös suolaisia ja makeita leivonnaisia sekä toisessa toimipisteessä jäätelöt. Muut tämänhetkiset kilpailijat on eritelty liitteessä.

Yrityksen perustamisen ajankohta on avoinna ja se tulee tapahtumaan todennäköisesti toisenlaisessa talouden tilanteessa. Siksi nykyinen asiakas-, kysyntä- ja kilpailutilanne on luultavasti toisenlainen. Talouden ja toimialan tilanteesta voi tulkitella, että yrityksen perustaminen vasta myöhemmin on jopa kannattavaa. Kun yritys perustetaan, on toimialan tilannetta arvioitava tarkasti uudelleen.

### ASIAKASSTRATEGIA

Tyypillinen asiakas on nykyaikainen, noin 23–60 -vuotias nainen tai mies, joka haluaa hemmotella itseään hyvällä ja laadukkaalla mutta edullisella syömisellä työ- tai koulupäivän päätteeksi tai kesken ostosreissun. Hän on todennäköisesti kaupunkilainen tai kaupunkilaiseksi itsensä mieltävä. Kahvilassa käydään usein myös ystäviä tapaamassa, jos esimerkiksi kaupunkikoti on liian pieni ystäväjoukolle. Hänellä voi olla myös perhettä, ja toisinaan hän haluaa hemmotella myös perhettään esimerkiksi viikonlopun kunniaksi ostamalla mukaan. Asiakas on keskimäärin hyvin toimeen tuleva ja käyttää mielellään rahaa ravintola- ja muihin kodin ulkopuolisiin palveluihin. Toisen suuren asiakasryhmän muodostavat juhlien järjestäjät, kuitenkin yksityishenkilöt, jotka muodostavat ruuhkahuippuja etenkin ylioppilasjuhlien ja kesän aikaan. Lähialueen lounasasiakkaista muodostuu tärkeä, vakituinen asiakaskunta päiväsaikaan. Tyypillinen lounasasiakas on toimistotyöläinen, mies tai nainen, joka arvostaa pientä rentoutumishetkeä kesken

päivän. Hän haluaa syödä nopeasti, mutta haluaa myös turvallista, terveellistä ja laadukasta ruokaa.

Tyypillinen asiakas käyttää mielellään ja usein ravintolapalveluja. Kahvilat ja tuotteiden valmiina ostaminen kuuluvat mielikuvissa arkeen eikä vain juhlaan ja ajan viettäminen myös kodin ulkopuolella on luonnollista. Asiakas seuraa maailman ruokatrendejä medioista, mutta ei osaa tai ole kovin kiinnostunut kokeilemaan niitä itse. Ystävät saattavat olla perhettä tärkeämpiä. Asiakas ostaa yleensä sekä juoman että leipomotuotteen. Ostos tehdään pikkunälkään, tavan vuoksi, käytännöllisyyden takia mukaan tai hemmotteluksi. Ostos sekä ostokseen käytetty rahasumma vaihtelevat oston syyn mukaan. Asiakas tulee yhä uudelleen, sillä hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja olonsa kotoisaksi välittömän tunnelman ansiosta. Hinta-laatusuhde on asiakkaan mielikuvissa hyvä tai edullinen. Kahvilan palveluiden käyttö helpottaa asiakkaan ajankäyttöä.

Asiakas on löytänyt kahvilaan ystävän suosituksesta ja suosittelee sitä edelleen ystävilleen. Hän lukee itsensä mielellään kahvilan kanta-asiakkaisiin ja kokee sen positiivisena asiana. Hän saattaa kokea olevansa kanta-asiakas myös käyttämässään ruokakaupassa, baarissa, kampaamossa ja niin edelleen, eli on luonteeltaan yritysuskollinen. Jos asiakas kokee, että palvelussa tai tuotteessa on tapahtunut muutoksia, joista hän ei pidä, hän saattaa vaihtaa kantapaikkaansa. Hän ei kuitenkaan tee sitä mielellään ja palaa takaisin helposti.

Asiakkaita varten luodaan kanta-asiakasjärjestelmä, johon kuulumalla saa etuja. Järjestelmän kautta kerätään tietoja esimerkiksi kyselyjen avulla asiakkaan mielipiteistä, tunteista ja kokemuksista. Näitä tietoja käytetään hyväksi tuotekehityksessä, jotta pystytään reagoimaan nopeasti muuttuneisiin tarpeisiin. Asiakkaiden kanssa kommunikointi on aktiivista paitsi kanta-asiakasjärjestelmän kautta, myös yrityksen arjessa. Asiakkaita kannustetaan jättämään palautetta esimerkiksi arvonoilla tai ilmaisilla kahveilla. Palautetta pyritään päivittäistyössä saamaan myös muilta asiakkailta kuin kanta-asiakkailta, jotta palaute ei vääristyisi.

Asiakasmäärää pyritään kasvattamaan aggressiivisella, hyvin suunnitellulla ja oikein kohdennetulla mainosmarkkinoinnilla. Apua ostetaan tarvittaessa mainonnan ammattilaisilta.

Varsinkin alkuaikoina tärkeimpiä asiakkaita ovat uskolliset lounasasiukkaat ja juhlien järjestäjät, jotka tilaavat konditoriatuotteensa leipomolta.

### TAVOITTEET JA TOIMINTATAPA

Yrityksen ensimmäisen vuoden tavoiteltu liikevaihto on 1,2 miljoonaa euroa. Tavoite on asetettu arvioimalla yrityksen keskimääräisiä myyntejä. Liiketoiminnan pitkän tähtäimen tavoitteet on kuvattu kohdassa Visio. Yritys pyrkii saavuttamaan kiitettävän omavaraisuusasteen parin ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tällä taataan liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun edellytykset.

### ORGANISAATIO JA HENKILÖKUNTA

Yrityksen organisaatio pidetään mahdollisimman pienenä ja kevyenä. Johtamiskulttuurina pyritään ylläpitämään suhdejohtamista, jolloin kaikki työntekijät osallistuvat toimintaan tasavertaisina. Koko henkilökunnalle järjestetään kuukausittain palaveri, jossa käydään läpi olennaiset asiat, kuten onnistumiset ja epäonnistumiset, muutokset millä tahansa työn osa-alueella ja tulokset. Viikoittain ravintolapäällikkö ja vastaavat hoitajat käyvät läpi oleellisiksi ja tärkeiksi katsomansa asiat. Aamuisin ja työvuoron vaihtuessa on hyvä pitää pieni keskusteluhetki, jotta kaikki ovat ajan tasalla päivän tapahtumista. Tarpeen vaatiessa mielen päällä olevia asioita voidaan käsitellä paikalla olevalla porukalla myös iltaisin. Tiedonvaihtoa ja palavereja varten on myös olemassa vihkot, joihin asiat voidaan kirjata ylös. Palavereissa keskustellaan muun muassa yrityksen strategiasta ja käytännöistä, jotta henkilökunta osaisi toimia tavoitteiden mukaisesti. Henkilökuntaa kannustetaan itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen asettamalla myös henkilökohtaisia tavoitteita, jotka eivät välttämättä kosketa vain myyntiä ja suoritusta, vaan myös työntekijän ammatillista kehitystä.

Henkilökunnan toivottu rakenne koostuu mahdollisimman pitkäaikaisista työntekijöistä. Henkilökuntaa sitoutetaan kannustuspalkkioiden, henkilökuntaetujen ja esimies-alainen keskustelujen avulla. Henkilökuntaan on toivottavaa kuulua ammattilaisia niin asiakaspalvelu- ja tarjoilupuolelta kuin konditoria- ja ruuanvalmistuspuolelta.

Työyhteisössä pyritään siihen, että vaikka kaikilla on omat, vaikka pienetkin, vastualueensa, kaikki työntekijät pystyvät tekemään kaikkia töitä oman osaamisensa mukaan. Jokainen työntekijä osaa toimia yrityksen molemmilla toiminnan alueilla, tuotannossa ja palvelussa. Tarvittaessa henkilökunnalle järjestetään koulutusta. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu riittävän monta anniskelusta vastaavaa hoitajaa. Määräysten mukaisesti vastaavat henkilöt käyvät ilmi työvuorolistoista ja vastaavat hoitajat toimivat työvuorossaan esimiehenä työvuorolistasta ilmenevässä järjestyksessä. Leipomoon palkataan yhteensä 2-3 henkilöä, kahvilaan tarvitaan 3-4 henkilöä, joista kaikilla tulee olla anniskelun vastaavan hoitajan pätevyys. Tällä henkilömäärällä pystytään kattamaan yrityksen aukioloajat ja onnistunut työvuorosuunnittelu. Koko henkilökunnalta edellytetään hygieniapassia. Leipomon kolmas työntekijä ja salin neljäs työntekijä voidaan palkata osa-aikaisina tai tarvittaessa kutsuttavina. Henkilökuntaa pyritään sitouttamaan virkistysilloilla ja kannustuspalkkioilla.

Omistaja-yrittäjä työskentelee ravintolapäällikkönä ja pyrkii tekemään mahdollisuuksien mukaan myös suorittavaa työtä. Avuksi nimetään vastuuhenkilöt asiakaspalveluun ja tuotteisiin eli vastaavat saliin ja leipomoon. Ravintolapäällikkö vastaa muun muassa henkilöstöstä, mainonnasta, tuotekehityksestä ja tuloksesta.

Salin vastuuhenkilön toimenkuvaan kuuluu anniskelusäännösten noudattamisen valvominen, joten henkilöllä on oltava riittävä koulutus. Salin vastuuhenkilö huolehtii salin omavalvonnan seuraamisesta. Hän osallistuu tuotekehitystyöhön yhdessä leipomon vastuuhenkilön ja ravintolapäällikön kanssa. Hänen työtehtäviinsä kuuluu myös asiakkuuksien hoitaminen ravintolapäällikön tuella. Työ on pääasial-

lisesti suorittavaa työtä ja sisältää ostojen tekemistä, vastuullista rahankäsittelyä ja asiakaspalvelua.

Leipomon vastuhenkilö huolehtii leipomon käytännön toiminnasta. Hänen vastuullaan ovat ostot ja omavalvonnan seuraaminen. Työhön kuuluu myös asiakaspalvelu ja tilausten vastaanotto takeaway- ja pitopalveluasiakkaiden osalta. Leipomon vastaava osallistuu tuotekehitystyöhön salin vastuhenkilön ja ravintolapäällikön kanssa. Työ sisältää paljon leipomon töiden organisointia.

Leipomotyöntekijällä tulee olla leipomo- tai konditoria-alan koulutus. Hänen tehtäviään ovat pääasiassa tuotteiden valmistaminen ja pakkaaminen, mahdollisesti myös kuljetus. Työhön kuuluu ideointia ja jonkin verran vastuuta. Työ vaatii jonkin verran fyysistä kestävyyttä. Työaika on pääasiassa aamuisin.

Kahvilan työntekijällä tulee olla ravintola-alan koulutus tai muu soveltuva asiakaspalvelukoulutus. Hänellä täytyy olla anniskelupassi. Pääasiallisesti työ koostuu asiakaspalvelusta ja muista tarjoilijan tehtävistä. Työ edellyttää tuotetuntemusta, johon työntekijää opastetaan myös yrityksen puolesta. Kahvilan työntekijän täytyy kyetä myös pieniin tehtäviin tuotantopuolella eli valmistamaan joitakin leipomotuotteita myös itsenäisesti. Tähänkin yritys on valmis opastamaan. Työvuoroja on sekä aamuisin että iltaisin.

Yrityksen työntekijältä edellytetään työkokemusta, mutta ei välttämättä juuri samanlaisesta työstä. Yritys on valmis järjestämään pienimuotoista koulutusta tarvittaessa. Jotkin allergiat voivat olla esteenä leipomossa työskentelylle. Työntekijän asenne on tärkeä, hänen tulee olla kiinnostunut alasta ja työstään. Ryhmässä toimiminen tulee kokea työn positiivisena puolena. Hän on rohkea, avoin ja positiivinen, ja erityisesti kahvilan puolella työskennellessään selvästi asiakaspalveluun suuntautunut. Kaikkien työntekijöiden tulee suoriutua mahdollisista edustustehtävistä. Oma ulkoasu pidetään siistinä. Yritys tarjoaa työasut, joita on varattu riittävästi kaikille. Työntekijä hankkii itse alaosan, hameen tai housut ja turvalliset kengät. Tehtävien kuvauksia tarkistetaan ja täydennetään tarvittaessa.

Ulkoistettuja toimintoja ovat vartiointi ja kirjanpito. Jos tarvetta ilmenee, yritys käyttää konsultointia ja muita ulkopuolisia apukeinoja liiketoiminnassa. Yritykselle palkataan kirjanpitoa varten pätevä tilitoimisto, joka hoitaa myös palkanlaskennan. Aluksi siivotaan itse, liiketoiminnan alettua siivouspalvelu ostetaan, jos sen katsotaan olevan tarpeellista. Tavarantoimitussopimukset solmitaan juomien osalta lahtelaisen mielikuvan takia Hartwallin ja Hartwatraden kanssa. Elintarviketukkusopimus tehdään Heinon tukku Oy:n kanssa, sillä yrittäjällä on heidän palvelustaan hyviä kokemuksia. Yrityksessä pyritään käyttämään myös paikallisten tuottajien palveluita, esimerkiksi Vääksyn Myllyn kanssa sovitaan toimitus viljatuotteista. Satokautena marjat hankitaan paikallisilta poimijoilta. Myös Lahden Kauppahallin palveluja pyritään käyttämään hyväksi raaka-ainehankinnoissa.

Koulujen kanssa yhteistyötä tehdään siten, että yritys tarjoaa ravintola- ja leipomoalan opiskelijoille harjoittelupaikkoja. Taidealan opiskelijoille, lähinnä kuvataiteilijoille, tarjotaan mahdollisuutta käyttää tilaa näyttelytilana. Yritys tukee myös muita paikallisia taiteilijoita antamalla mahdollisuuden käyttää tilojaan näyttelyjä tai myyntiä varten. Yrittäjä haluaa tukea lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksia ja kahvilalle etsitään toiminnan käynnistyttyä sponsorointikohde junioriurheilun parista.

#### PALVELUTILANNEOHJEISTUS (KAHVILA)

Asiakasta kohdellaan aina kuin vierasta, tuttua kyläilijää. Palvelun täytyy olla henkilökohtaista. Asiakasta tervehditään kun hän astuu ovesta. Ei odoteta passiivisesti, kunnes hän on tiskillä tai ottaa kontaktin henkilökuntaan vaan toivotetaan tulija tervetulleeksi. Kaikki paikallaolijat (henkilökunnan edustajat) tervehtivät tulijaa, jos se on luontevaa. Jos on aikaa, asiakasta voidaan auttaa takkien tai laukujen ja muiden sellaisten kanssa, ja varsinkin jos kyseessä on vanhempi henkilö.

Asiakasta teititellään, paitsi jos asiakas on selkeästi nuorempi kuin itse. Asiakkaat ovat herroja, rouvia ja neitejä kun heistä puhutaan. Puhutellakin näin voi. Asiakkaalle ei käännetä selkää ennen kuin hän on poistunut tilanteesta, eli odotetaan että hän on saanut viimeisetkin setelit taiteltua kukkaroonsa. Jos on aikaa, tarjotin voi-

daan kantaa asiakkaalle pöytään. Jos pöydästä noudetaan esimerkiksi astioita tai sinne sytytetään kynttilä, on kohteliaista sanoa asiakkaille jotakin, mitä tahansa tilanteeseen liittyvää.

Jos on aikaa, voi kiertää kahvipannun kanssa ja tarjota santsikuppia. Santsikuppi on ilmainen mutta sen saa periaatteessa vain kerran yhtä maksettua kahvia kohden. Asiakkaalle on tärkeää toivottaa näkemiin kun hän poistuu.

Wc:t tarkastetaan ja siistitään riittävän usein, jotta tilat pysyvät siistinä.

Tavoitteena on, että tilanne etenee luontevasti ja ystävällisesti. Kohteliaisuus ja hieman vanhanaikaisina pidetyt tavat ovat tärkeitä, kunhan ne sopivat tilanteeseen. Kotoisuus on tärkeämpää kuin etiketti. Kohteliaisuus on tärkeää myös hankalissa asiakaspalvelutilanteissa.

Hankalissa tapauksissa ei missään nimetä aleta väittelemään asiakkaan kanssa eikä hänelle näytetä omaa närkästymistä. Lipeväksikään ei kuitenkaan kannata ryhtyä. Äänen korottaminen ja kiroileminen eivät ole sopivaa, millä huomioidaan myös muut asiakkaat. Asiakasta voidaan pyytää kuitenkin varmoilla äänenpainoilla poistumaan jos hän on liikaa häiriöksi. Jos tuntuu, että tilanne ei ratkea omin voimin, pyydetään vuorovastaava paikalle tai annetaan asiakkaalle yhteystiedot, joista hän voi pyytää selvitystä asiaansa.

Hankalista tilanteista voidaan keskustella vuoron päätyttyä esimiehen tai työryhmän kanssa. Asiakaspalautteet kirjataan päiväkirjamaisesti tarkoitukseen varattuun vihkoon. Niin hyvästä kuin huonosta asiakaspalautteesta voidaan antaa asiakkaalle heti ”palkkio”, esimerkiksi suklaakonvehti tai ilmainen kahvikupillinen.

## TUOTANNON ORGANISOINTI

Liiketila vuokrataan Lahden ydinkeskustasta akselilta Vapaudenkatu – Aleksanterinkatu - Vesijärvenkatu – torin ympäristö. Liiketilan koko on noin 100–150 neliötä. Asiakastilojen koko on noin 60–70 m<sup>2</sup> ja tuotantotilojen sisältäen varastot 50m<sup>2</sup>. Toimisto- ja henkilökunnan tiloja on noin 30m<sup>2</sup>. Liikepaikan vuokra ja kustannukset tulevat ilmi liitteestä pääoman tarve. Liiketila vuokrataan, ettei tarvi-



ta niin suurta aloituspääomaa. Näin yritys ei ole vahvasti sidottu liiketoimintapaikkaansa, jos todetaan liiketoiminnan käynnistyttyä, ettei se ole riittävän hyvä sijainniltaan tai muilta ominaisuuksiltaan. Liikeidean mukainen liiketila on riittävän suuri olematta liian suuri eli sopivan kokoinen ja siihen on helposti remontoitavissa tarvittava tarkoituksenmukainen leipomotila. Keittiön toiminta ei saa häiritä asiakastiloja, vaikka ne sijaitsevat toistensa välittömässä läheisyydessä. Salin eli asiakastilan tulee olla selkeä, avara ja valoisa ja helposti muokattavissa kalusteilla, eli tilaa tulee olla helppo käyttää. Hukkatilaa ei saa jäädä, vaan koko salin pinta-alan tulee täyttyä asiakaspaikoin. Tavoiteltava asiakaspaikkamäärä on noin 80 paikkaa.

Tilan on tarkoitus olla mahdollisimman kodinomainen ja muistuttaa hieman tupaa. Sen tulee olla lämmin ja kutsuva. Takki jätetään kodinomaisesti jo eteiseen. Tila sisustetaan lämpimillä väreillä (punainen, oranssi, ruskea ja vihreä) ja suoraa valaistusta vältetään salin puolella. Valoa tulee kuitenkin olla riittävästi. Sisustuksessa käytetään paljon puumateriaaleja ja kasveja. Lattioilla on matot lukuun ottamatta pääasiallisia kulkureittejä. Pöydissä on aina pöytäliinat ja vähintään kynttilät, mielellään myös kukkaset. On tärkeää, että esimerkiksi servietit sointuvat muuhun sisustukseen ja väreihin. Kahvilassa on ainakin yksi sohvaryhmä. Sohvilla on paljon tyynyjä ja tarjolla on muutamia vilttejä. Kahvilasta löytyy kirjahylly, jossa on paljon esimerkiksi leivos- ja kahvikirjoja. Hyllystä löytyy myös romaaneja ja kirjanvaihtopiste sekä jonkin verran esimerkiksi naistenlehtiä. Kirjanvaihtopiste tarkoittaa, että tuomalla hyllyyn uuden kirjan, voi siitä ottaa yhden mukaansa luettavakseen. Kaikki kirjat eivät kuitenkaan kuulu vaihdettaviin kirjoihin. Pysyvä kirjahylly on yksi olennainen osa palvelua. Mahdolliset taidenäyttelyt tuovat tilaan ilmeikkyyttä ja vaihtelevuutta. Laitteiden äänet eivät saa häiritä asiakasta, vaan äänimaailman tulee olla rauhallinen, mitä tuetaan sopivalla taustamusiikilla.

Koneet ja laitteet ostetaan käytettynä siinä määrin kuin on järkevää. Leipomoa varten hankitaan aluksi minimivarustus, jota täydennetään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaisesti.

Raaka-aineet toimittaa elintarviketukku. Tilauksista huolehtivat salin ja leipomon vastuuhenkilöt yhdessä, tarvittaessa ravintolapäällikön kanssa neuvotellen. Pääasiassa ruokatuotteet valmistetaan itse. Osa tuotteista tilataan raakapakasteina tai muina puolivalmisteina silloin kun se katsotaan tuotannon ja laadun kannalta aiheelliseksi.

Leipomossa valmistetaan aamulla lounas sekä päivän aikana tarvittavat muut tuotteet joko valmiiksi tai puolivalmiiksi tuotteesta riippuen. Tilaustyöt valmistaa joku muu kuin kahvilan tuotteita valmistava henkilö, jos tilaus on suuri. Leipomossa pyritään siihen, että vuoron päättyessä tuotteita on joko riittävästi iltaa varten, tai niitä on puolivalmiina odottamassa valmistusta, jos tuotetta tarvitaan arvioitua enemmän. Leipomotoimintaa laajennetaan niin, että pystytään valmistamaan tuotteita myös jälleenmyyjille. Leipomotoiminnan laajetessa tuotteet täytyy pakata ja kuljettaa asiakkaalle yrityksen liikeidean mukaisesti. Kuljetus tapahtuu aluksi ostetun palvelun avulla. Mahdollisimman pian yritykselle hankitaan oma auto ja palkataan osa-aikainen kuljettaja jakelua varten. Jälleenmyyjäasiakasmäärän kasvaessa ja kuljetusten vaikeutuessa ostetaan joko ulkopuolista kuljetuspalvelua tai hankitaan lisää omaa kuljetuskalustoa ja kuljettajia tarpeen mukaan.

## MARKKINOINTISTRATEGIA

Yrityksen markkina-asema on aluksi pieni, mutta sitä pyritään kasvattamaan voimakkaalla nopeudella saman alan kilpailijoiden keskuudessa. Yrityksen kilpailijoita eivät ole vain toiset kahvilat ja leipomot, vaan myös muut vapaa-ajanviettomahdollisuudet.

Yrityksen markkinoinnin päävastuu on yrittäjällä. Tarvittaessa apua esimerkiksi mainoskampanjoihin konsulttiapua haetaan mainostoimistolta tai muulta alan ammattilaiselta. Tärkein mainosmarkkinointikanava ovat lehdet, alueen pääsanomalehti sekä paikallislehdet. Toiseksi tärkein markkinointikanava on internet: yrityksen kotisivut ja Facebook – sivu. Yrityksessä pyritään siihen, että niin kut-

suttu puskaradio hoitaa tehtävänsä. Yrityksen laadukas toiminta on siis itsessään markkinointikeino, mikä asettaa vastuuta päivittäistoiminnalle.

Lähialueen toimistoihin jaetaan toisinaan maistiaisja kutsuja etenkin lounasasiakkaiden houkuttelemiseksi. Muina myynninedistämiskeinoina asiakkaille myönnetään kanta-asiakasalennuksia ja käytössä on esimerkiksi joka kymmenes kahvi tai lounas ilmaiseksi-leimauslipukkeita. Satunnaisesti kassalla voidaan jakaa tiettyä aikana voimassa olevia alennuskupongeja. Välillä järjestetään kampanjoita, joiden aikana esimerkiksi tavallinen kahvi on ilmainen kun asiakas ostaa myös leivoksen. Lähialueen toimistojen kanssa sovitaan lounasajan ryhmälennuksista tai muista lounaseduista. Kanta-asiakkaiksi ilmoittautuneita muistetaan merkkipäivinä, esimerkiksi nimi- tai syntymäpäivinä, alennuskupongeilla tai lahjakorteilla. Kahvilaa mainostetaan paikallislehdessä ja lähimmillä asuinalueilla jaetaan mainosflyereita koteihin. Kahvila tehdään näkyväksi katukuvassa ikkunoilla, ulkovaikuttuksella ja katumainoksella, jotta se löydetään helposti ja sinne on helppo poiketa.

Yritykselle perustetaan kattavat ja laadukkaat kotisivut, joista löytyy ajan tasalla olevat yhteystiedot, menut, palaute-/tarjouspyyntölaatikko ja niin edelleen. Kotisivut ovat selkeät ja niistä löytyy helposti paljon tietoa. Kotisivuja ei rakenneta ainoastaan mainosmielessä, vaan ne ovat viestintäkanava yrityksen ja sidosryhmien välillä. Sisäistä viestintää hoidetaan sähköpostin ja kirjallisten tiedotteiden kautta sekä palaverissa ja keskusteluilla.

Tuotteiden pääasiallinen myynti tapahtuu kahvilassa. Hintataso pidetään kohtuullisena, mutta ei haluta olla kilpailijoihin nähden halvin eikä myöskään kallein paikka. Yleistä hintatasoa seurataan ja toimitaan sen mukaisesti. Hintojen on pysyttävä suhteellisen vakaina, joten hinnanmuutokset eivät voi olla suuria tai äkillisiä.

Virheet korjataan ja hyvitetään välittömästi ja mieluummin avokätisesti kuin kitsaasti. Asiakaspalvelijan tilannetaju on tässä ratkaisevassa asemassa, jotta tilanne saadaan päättymään yrityksen kannalta positiivisesti maineen vahingoittumatta.

## KILPAILUSTRATEGIA

Yrityksen laadukkaat ja kilpailukykyiset, omaleimaiset tuotteet ovat yrityksen kilpailuvaltti. Tuotekehitystyö on jatkuvaa. Valmistuksessa käytetään vain, myös eettisesti, puhtaita raaka-aineita. Toiminta pohjaa yrityksen arvoihin ja on läpinäkyvää. Mainosmarkkinointiin satsataan alusta lähtien. Tuotteista tehdään myönteisistä mielikuvista tunnetuimpia alueellisesti. Tuotteiden laatu taataan, mutta hinta pidetään asiakkaan silmissä järkevänä ja jopa edullisena tehokkaalla tuotannolla. Tuotanto on tehokasta, kun sen ylimääräiset kulut pidetään minimissä. Esimerkiksi hukkaan menevän raaka-aineen määrää seurataan, jotta sitä pystytäisiin vähentämään niin taloudellisista kuin luonnonsuojelullisista syistä.

Toinen yrityksen kilpailuvaltti on maine. Maine perustuu yrityksen arvojen mukaiseen toimintaan ja tuotteisiin, jotka ovat sekä arvojen että liikeidean mukaisia. Haaste tässä piilee siinä, että maine on yleensä subjektiivinen kokemus. Yrityksen nimeä ja tuotteita muodostetaan brändiksi alusta lähtien, sillä maine ja brändi ovat hyvin lähellä toisiaan. Brändin rakentamisen kannalta tärkeisiin asioihin, joita ovat monet ulospäin näkyvät tekijät, kuten nimi, logo, pakkaukset ja pakkausten ulkoasu sekä slogan, kiinnitetään erityistä huomiota. Näiden ulospäin näkyvien asioiden taustalla on selkeä mielikuva siitä, millaista brändiä halutaan rakentaa: sen tulee olla yrityksen arvoja heijasteleva. Varsinainen rakentaminen tapahtuu markkinoinnin avulla. Koko yrityksen markkinoinnin ohjenuorana on brändi. Se vaikuttaa näkyvyyteen, siihen missä viestitään, ulkoasuun ja niin edelleen. Brändiä rakennetaan koko henkilöstön avulla, sillä jokainen edesauttaa brändin muodostumista omalla toiminnallaan. Aiheesta keskustellaan henkilökunnan kanssa palaverissa ja sitoutetaan henkilökuntaa toimimaan siten, että brändi rakentuu halutunlaiseksi. Myös tuotekehitystyötä tehdään brändiä ajatellen. Brändi rakentuu ajan kanssa toimimalla pitkäjänteisesti. Siksi brändäystä tehdään koko ajan.

Tavoiteltu kasvu tuo mukanaan haasteita myös henkilökunnalle. Siksi yritys panostaa henkilökunnan sitouttamiseen ja osaamiseen. Henkilökunnan osaaminen pyritään varmistamaan palkkaamalla henkilöitä, joilla on oikeanlainen koulutus ja

kokemus sekä järjestämällä tarvittaessa lisäkoulutuksia. Henkilökunnan määrää täytyy lisätä etenkin leipomotoiminnan kasvun mahdollistamiseksi ja vauhdittamiseksi. Edut ja palkkaus ja muu henkilökunnan hyvä kohtelu tekevät yrityksestä arvostetun työympäristön.

Asiakaskunta pyritään vakiinnuttamaan ja sitouttamaan samalla koko ajan uusia asiakkuuksia hakien. Asiakkaista kerätään tietoa asiakaskyselyin, jotta palvelua kyettäisiin kehittämään vastaamaan asiakkaiden toiveita paremmin. Kahvilassa ylläpidetään kanta-asiakasjärjestelmää johon kuulumalla asiakas saa etuja. Asiakaspalautteen antaminen tehdään helpoksi kahvilassa ja nettisivuilla ja saatuun palautteeseen vastataan välittömästi sen saavuttua. Henkilökuntaa ohjeistetaan suullisen ja henkilökohtaisen palautteen vastaanottamisessa ja siihen reagoimisessa palavereiden yhteydessä. Henkilökunnan tulee kirjata saamansa suullinen palaute pääpiirteittäin siihen varattuun vihkoon, jotta palautetta voidaan käyttää hyödyksi. Palautteesta myös keskustellaan henkilökunnan kanssa ja kaikki palaute tuodaan esille, niin hyvä kuin huono. Uusia asiakkaita haetaan niin yrityksistä kuin yksityishenkilöistä. Kahvilan mainonta yksityishenkilöille on voimakkainta yrityksen lähellä. Yrityksille mainostetaan lähinnä leipomotuotteita, joita myymällä he voivat tarjota parempaa palvelua omille asiakkailleen.

Tuotteiden saatavuus tehdään helpoksi panostamalla toimituksiin ja palvelun joustavuuteen. Jälleenmyyntipaikoiksi hankitaan ensin oman kaupungin ruokakauppoja, jonka jälkeen laajennetaan toimituksia koko maakuntaan. Kahvilasta on tuotteita saatavilla kaikkina viikonpäivinä ja aukioloajat pyritään pitämään mahdollisimman laajoina. Yritys on toiminnassa myös pyhien alla, jotta asiakkaat saisivat juhlapyhän leivonnaiset mahdollisimman tuoreina. Lisäsopimuksesta suuremmat määrät toimitetaan asiakkaalle kotiin.

## TUOTTEET JA TUOTEKEHITYSSUUNNITELMA

Myös palveluun tulee suhtautua tuotteena ja se on huomioitava tuotekehityksessä. Tuotekehitystyötä varten kahvilaan tilataan tärkeimmät alan lehdet ja julkaisut henkilökunnan käyttöön. Tilanteen mukaan osallistuu ainakin ravintolapäällikkö

ja joko salin tai leipomon vastaava tai molemmat tarpeellisiksi katsotuille messuille. Tuotekehitystyö on yrityksessä jatkuva prosessi, joka kuuluu koko henkilöstölle. Tämä tarkoittaa, että henkilökunnan ideoita ja mielipiteitä kuunnellaan. Niitä kerätään palaverien yhteydessä. Tuotekehitystyön tulee olla brändiä tukevaa. Tuotekehitystyötä tarvitaan etenkin juhlasesonkien (pääsiäinen, jouluku) alla tehostetusti, jolloin järjestetään erityisiä tuotekehityspalavereja.

Tuotteiden vaihtuvuus on tärkeää. Valikoima perustuu muutamille luottotuotteille, joita myydään läpi vuoden. Valikoimaa vaihdellaan sesongin ja kysynnän mukaan. Uusien tuotteiden myyntikelpoiseksi saamisen prosessi tehdään nopeaksi. Jos löydetään hyvä idea tai resepti, on tuotteen oltava testimyyntissä mahdollisimman nopeasti, esimerkiksi jo seuraavalla viikolla.

## JUOMAT

### Alkoholittomat

#### Mehut

mustaherukka

appelsiini

omena

karpalo Granini tai Ocean Spray

mustikkavadelmasekamehu tms.

#### Virvoitusjuomat

##### Laitilan virvoitusjuomatehdas

Herra Hakkaraisen päärynälimonadi

Herra Hakkaraisen omenalimonadi

Hilarius Hiiren vadelmalimonadi

Messina veriappelsiinilimonadi

Rio Cola limonadi

##### Hartwall (lasipullot)

7 Up

Pommac

Pepsi Max

Ananas light tai muu light-limonadi

Vichy

Kivennäisvesi

#### Maidot ja kermat

Kevytmaito

Rasvaton maito

UHT (HYLA) – maito

kahvikerma

Millac-kasvikerma

#### Kahvit

kahvi

kofeiiniton kahvi

cafe au lait

Latte

Cappuccino

Espresso

Tuplaespresso

Yllä olevat variaatioineen

jääkahvi

Frezza vanilla

Frezza chokomint

Frappe

#### Teet

kaikki teet valmistetaan hauduttamalla

musta tee 5 erilaista

vihreä tee 5 erilaista

valkoinen tee 2 erilaista

muut teejuomat 10–15 erilaista

#### Kaakaot

tavallinen maitokaakao

kanelikaakao

chilikaakao

vaniljakaakao

		mantelikaakao
Alkoholijuomat		
	Liköörit	
		Kahvilikööri
		Cointreau
		Licor 43
		Sambuca
		Butterscotch
		Galliano
		Sour Rhubarb
		Sour Grapefruit
		Manzana Verde – omenalikööri
		Cassis
	Viinat	
		Koskenkorva
		Bushmill's
		Renault Carte Noir
		Meukow VS
		Hennessy VSOP
		Grappa
		Gin
		Stroh
	Viinit	
		Punaviinit
		Merlot Ranska
		Pinot Noir Uusi-Seelanti
		Cabernet Sauvignon Chile
		Shiraz Australia
		Sekoiteviini
		Valkoviinit
		Chardonnay Ranska



Chardonnay (tammeton uusi maailma)

Sauvignon Blanc Ranska

Riesling Saksa

Sekoiteviini

Portviinit

3-4 punaista

2 valkoista

Madeira

2 erilaista

Sherry

2-3 erilaista

Muut jälkiruokaviinit

Eiswein Itävalta tai Saksa

yhteensä 2-3

Drinkit

Kuumat jälkiruokadrinkit 10–15 erilaista

Kylmät jälkiruokadrinkit 5-10 erilaista

Digestiivit 3 erilaista

Baarimikon erikoiset tai päivän drinkit

Drinkkilistaa päivitetään kausittain

Siiderit

Mallaskosken Lumous Mustikka

Mallaskosken Lumous Mansikka

Strongbow

Oluet

Teerenpeli Onnenpekka

Teerenpeli Laiskajaakko

Teerenpeli Vauhtiveikko

RUUAT

Salaatit

Caesar kanalla  
 meloni-kinkkusalaatti  
 päivän noutopöytäsalaatti (komponentit)

#### Keitot

Vaihtuvia, esimerkiksi pinaattikeitto,  
 kanakeitto,  
 riistakeitto

#### Lounaat

kuuden viikon lista, sisältää esimerkiksi  
 makaronilaatikko  
 kaalilaatikko  
 kinkkukiusaus  
 spagetti bolognese  
 uunilohi

#### Suolaiset leivonnaiset

##### Piirakat

Riisi  
 Peruna

##### Piiraat

Pinaatti-vuohenjuusto  
 Kinkku-paprika

##### Sarvet

Juustosarvet  
 Kinkkusarvet

##### Voileipäkakut

Lohi  
 Savuporo  
 Sieni-juusto

#### Makeat leivonnaiset

##### Kakut

”Maailman paras suklaakakku”

	Vaihtuva kuivakakku, esim. tiikerikakku
	Marjahyydykekakku (vaihtuva)
	Kauden kakku esim. joulunajan hedelmä- kakku
	Marjapiiras kauden marjoista
Muffinsit	
	suklaa
	valkosuklaa
	sitruuna
Pullat	
	voisilmä
	vanilja
	kaneli
Munkit	
	banaanimunkki
	sokerimunkki
	rinkelimunkki
Leivokset	
	mansikkaviineri
	marsipaanileivos
	macaron -leivos

## TALOUS- JA RAHOITUSSUUNNITELMA

Yrityksen perustamiseksi käyttöpääomaan ja investointeihin tarvitaan yhteensä noin 150 000 euroa. Ensimmäisen toimintavuoden ennustettu liikevaihto on hie-  
man alle 1,2 miljoonaa euroa. Laskelmat ovat liitteenä.

Yrittäjä sijoittaa yritykseen omia varojaan 50 000 euroa. Yritystoiminnan käynnis-  
tämiseksi tarvitaan pääomalaina, suuruudeltaan 100 000 euroa.

Yrittäjän on mahdollista saada Finnveralta pientakaushuolto vakuudeksi. Finnveralla on myös investointi- ja käyttöpääomailain, jota yrityksellä on mahdollisuus hakea.

Yrittäjän oman toimeentulon varmistamiseksi yrityksen alkuvaiheessa haetaan starttirahaa työvoimatoimiston kautta ennen yrityksen perustamista.

Yrityksen taloussuunnittelussa työvälineenä käytetään budjetointia. Toiminnan alussa budjetointi tapahtuu ylhäältä alaspäin suuntautuvalla menetelmällä. Budjetointitapa pyritään muuttamaan mahdollisuuksien mukaan toiminnan käynnistyttyä paremmin organisaation toimintatapa vastaavaksi, eli budjetoinnin tavaksi tulee yhteistyö ja neuvottelu.

Talous- ja rahoitussuunnitelma täydennetään, kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista.

### RISKIT JA ARVIOINTI

Yrityksen toimintaan liittyy pääasiassa liike- ja vahinkoriskejä. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi tulipalo, vesivahinko, kalustevahinko, ryöstö, toiminnan keskeytyminen tai työtapaturma. Riskejä liiketoiminnalle ovat muun muassa laskusuhdanne, kilpailun koveneminen, tuotannon kustannusten nousu, virhe tuotteessa tai toiminnassa, lisäinvestoinnin tarve ja epäonnistunut markkinointi. Kysyntä saattaa arvioida väärin tai hintakilpailu karkaa aloittavan yrityksen käsistä. Vahinkoriskejä pyritään välttämään ohjeistamalla niin työntekijöitä kuin sidosryhmiä turvalliseen toimintaan. Liiketoiminnan riskien välttäminen edellyttää yrittäjältä markkina- ja taloustilanteen aktiivista seuraamista ja aktiivista toimimista. Vahinkoriskeihin varaudutaan oikeanlaisilla vakuutuksilla ja henkilöstön koulutuksella.

Toiminta- ja kilpailuympäristön riskejä ovat muun muassa toimintaympäristön epävarmuus, joka näkyy liiketoiminnan vaikeana ennakoitavuutena ja kilpailukentän jatkuvana muutoksena sekä liikeideoiden lyhytikäisyytenä. Asiakkaiden kulut-

tajakäyttäytyminen voi muuttua nopeasti. On myös mahdollista, että liikeidean toteutus tai asiakassegmentointi epäonnistuu. Tällöin on epäonnistuttu mahdollisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä. Siksi liikeidea ja segmentointi on analysoitava ja varmistettava ennen toiminnan aloittamista.

Sesonkiluonteisella alalla on toiminnan ympärivuotinen kannattavuus riskitekijä. Muita taloudellisia riskitekijöitä ovat väärä hinnoittelu, budjetoinnin epäonnistuminen ja kustannusarvioiden virheet, suuri velkaantumisaste ja hidas varastonkierto sekä vääränlainen hinnoittelu.

Liiketoimintaan liittyviä riskejä ovat myös henkilökunnan jaksaminen ja sairastelu tai vilppi. Asiakaspalvelijan huono ammattitaito on riski yrityksen maineelle ja yritykselle. Oikeanlaisen henkilökunnan löytäminen ja sitouttaminen on haastavaa ja muodostaa riskin, jos ei suju kuten on suunniteltu. Tuotteen laadun vaihtelu vaikuttaa välittömästi yrityksen maineeseen. Huonomaineisen yrityksen liiketoiminta ei todennäköisesti ole kannattavaa tai ainakaan pitkäkestoista. Maineeseen vaikuttavia riskejä ovat väärinmitoitettu kapasiteetit, esimerkiksi henkilökuntaa tai raaka-aineita on varattu liian vähän.

Aloittavan yrityksen taloudellinen tilanne ei salli riskien toteutumisesta tapahtuviin muutoksiin reagoimista nopeasti ja radikaalisti. Yritys varautuu näihin riskeihin seuraamalla toimialan tilannetta ja asiakkaita aktiivisesti analyysein ja pitämällä liiketoiminnan sellaisessa kehityksen tilassa, että sitä voidaan muokata tarvittaessa nopeasti.

### **Yrittäjän ominaisuuksien SWOT -analyysi**

Vahvuudet

Motivaatio on korkea  
 Visio on selkeä  
 Oma asiakaspalvelutaito  
 Restonomikoulutus  
 Oma-aloitteisuus  
 Tunnollisuus

Heikkoudet:	Liiketaloudellinen kokemus vähäistä Ajankäytön taidot Kokemattomuus yrittäjänä
Mahdollisuudet	Kondiittorikoulutukseen hakeutuminen Kiinnostus trendeihin Liiketaloudellinen ajattelu kehittyy jatkuvasti Luovuus
Uhat	Motivaation tai jaksamisen katoaminen Kyvyttömyys erottaa työtä ja vapaa-aikaa

### **Yrityksen ominaisuuksien SWOT -analyysi**

Vahvuudet	Henkilöstö ja henkilöstöstä huolehtiminen Liikeidea Sijainti Tuotteet; ruoka ja palvelu Vahva panostus markkinointiin
Heikkoudet	Tuntematon yrittäjä Vieraan pääoman osuus suuri
Mahdollisuudet	Yritys on muuntautumiskykyinen Uudenlaisten tuotteiden tuominen kaupunkiin ensimmäisenä esimerkiksi messuilta Uuden toimipisteen avaaminen jos liikeidea varmistetaan toimivaksi

Uhat

Talouden taantuma

Tuotteen epäonnistuminen

Pääoman tuottoasteen nousu on hitaampaa kuin mitä on odotettu

## TAVOITEMYYNTIBUDJETTI

### VIKKOMYYNTI

tuote	myynti €
juoma, takeaway	180
juoma, alkoholiton	8000
alkoholit	6000
lounas	3500
leivos, makea	2800
leivos, suolainen	3200
salaatti	500
tilauskonditoria	500
yhteensä	24680

### MYNNIN OLETETTU

#### JAKAUMA

maanantai	15 %	3702
tiistai	10 %	2468
keskiviikko	15 %	3702
torstai	15 %	3702
perjantai	17 %	4195,6
lauantai	23 %	5676,4
sunnuntai	5 %	1234
yhteensä	100 %	24680

### KUUKAUSIMYYNTI

tuote	myynti €
juoma, takeaway	720
juoma, alkoholiton	32000
alkoholit	24000
lounas	14000
leivos, makea	11200
leivos, suolainen	12800
salaatti	2000
tilauskonditoria	2000
yhteensä	98720



## VUOSIMYYNTI

tuote	myynti €
juoma, takeaway	8640
juoma, alkoholiton	384000
alkoholit	288000
lounas	168000
leivos, makea	134400
leivos, suolainen	153600
salaatti	24000
tilauskonditoria	24000
yhteensä	1184640

Arvioitu liikevaihto noin 1,2 miljoonaa euroa.

# KILPAILUTILANNE

kilpailija	kohderyhmät/asiakkaat	tuote	mitä	image
Robert's coffee Trio	nuoret, aikuiset	erikoiskahvit	rento, leppoisa pistäytymyspaikka	nuorekas, laadukas
Cafe Charlotte	nuoret, aikuiset, kaupunkilaiset, työn asiakkaat, lounastajat	kahvit, sampylat, jäätelöt	kiireinen, hälyinen	laadukas, monipuolinen
Claet Cafe	anttilan ja parvolan asiakkaat, alueen lounasasiakkaat	lounas, pulat, kakut, sampylat	hallinnainen	luotettava
Presso Sokos	leinit/nuoret, nuoret, aikuiset	kahvi ja jäätelöt	hälyinen, tunnelmallinen	italialainen
Annolds Syke	teinit, sokoksen asiakkaat	kahvi, leivonnaiset, lounas	pyyhäytyy, ruuhkainen	perinteinen, monikäyttöisille sopiva
Annolds Trio	ostoskeskuksen ja euronarketin asiakkaat, teinit	donitsit, bageelit	rauhaton	nuorten paikka
Sinuhe Marrinkatu	ostoskeskuksen asiakkaat,	donitsit, bageelit	trendikäs, ajaton	laadukas, perinteinen
Vaasin kahvila	ostoskeskuksen asiakkaat	kahvi, leivokset, salaatti, patongit	perinteinen	laadukas, perinteinen
Cafe Picnic	toim karrijat, kanta-asiakkaat	kahvi ja pullaväininen	perinteinen	luotettava, perinteinen
Subway Trio	nuoret, pikaruokailijat	salaatti, leivät, leivonnaiset, pastat	60-lukuinen	nuorekas, nopea
		patongit		pikaruokailija

## PÄÄOMAN TARVE

### INVESTOINNIT

Liiketilän muutostyöt		
	Sali	2500
	Leipomo	5000
	muut tilat	5000
Koneet ja laitteet		
	osto	45482
	kts. erittely	
	asennus	300
Kalusto ja irtaimisto		17140
	kts. erittely	
Sisustus		3000
yhteensä		78422

### KONEET JA LAITTEET

<b>Leipomo:</b>		
-		
leipomouuni käytetty	1800	
kiertoilmauuni käytetty	900	
mikro	100	
liesi käytetty	1000	
pesukone käytetty	1700	
pesukoneen korit	200	
esipesupiste	1000	
pakastimet 2 kpl	1800	1500
jääkaapit 2 kpl	1700	1800
kylmäpöytä eli vetari	1300	
yleiskone	900	
taikinakone	1500	
tehoskoitin teoll. ja koti	200	80
Huuvat	3000	
vaa'at	100	
muut laitteet	200	
rikkaimuri	60	
imuri	200	

pesuaineet	400	
pumppupullot jne muut siivousvälineet	60	
lattiapesimet	60	
muut siivoustarvikkeet	100	
valaistus	300	
<b>Baarin puoli:</b>		
jääkaapit 2kpl pieni+lasiovinen iso	900	1100
baarin työpöytä	2000	
juomavetarit	1700	
mikro	80	
jääpalakone	700	
kylmävitriinit 2 kpl	4500	4500
shakerit ja blenderi	15	50
kahvinkeitin	350	
kahvimylly	150	
kahvikone	1300	
pannut ja levyt	150	
muut tarjoilulaitteet ja välineet	200	
varashälytinjärjestelmä alku ja kk-maksu	550	30
savuilmaisoin hälytinjärjestelmään	80	2
korttipääte aloitusmaksu ja kk-maksut	80	65
kassakone käytetty	500	
kassakaappi	1000	
monitoimilaite kopiokone/tulostin/faksi	350	
tietokoneet, pöytäkone ja kannettava järjestelmät	800	900
puhelimet firma ja yrittäjä	70	250
musiikit sis. laitteet ja luvat	650	
valaistus	400	

## KALUSTO JA IRTAIMISTO

paperipyyheautomaatit n.8-10kpl	200
saippua-automaatit n. 8kpl	120
pukukaapit	550
pöydät	5500
tuolit	4000
toimistopöydät	200
toimistotuoli	80
takapöydät/työtasot	500

työtasot/keittiö	1500
baarimitat	270
muut baaritarvikkeet	300
astiat	1500
kaatimet maito ja kerma	20
sohvat	1200
sohvapöydät	200
somisteet, kynttilät, verhot, liinat jne.	1000

### **KÄYTTÖPÄÄOMA 3 KUUKAUDELLE**

Perustamiskulut	
Vuokrat 3kk	17500
sähkö	3500
vesi	3500
vakuutukset	7000
Palkat sivukuluineen	20000
Hallinto ja kirjanpito	500
Markkinointi	300
Alkuvarasto	10000
Vakuudet ja ennakkomak- sut	1600
Käteisvarat	2400
Muut	3000
puhelinmaksut	150
internetmaksut	200
yhteensä	69650

**PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ 148072 EUROA**