

Tiina Mannermaa

**Liiketoimintasuunnitelman laatiminen lounaskahvila Salad cafe AITO**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemus- ja talousala  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Kevät 2015



Koulutusala Matkailu-, ravitsemus- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Tiina Mannermaa	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelman laatiminen lounaskahvilaan	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Tiina Mannermaa
Aika Maaliskuu 2015	Sivumäärä ja liitteet 50+20
<p>Opinnäytetyön aiheena on laatia liiketoimintasuunnitelma lounaskahvilaan, joka sijaitsee kauppakeskuksessa. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan omaa käyttöä varten ja se on osittain jatkoa koulutuksessa käymälleni tuotekehityksen kurssille, josta sain inspiraatiota liikeidealleni, millaisen lounaskahvilan haluaisin perustaa. Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä liikeidean pohjalta liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuuslaskelmat, joiden on tarkoitus antaa suuntaa, kannattaako yritystä perustaa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena kirjoittaa teoriapohjaa asioista, jotka mietityttävät yrityksen perustamisessa. Opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintasuunnitelman sisältöä, markkinoita, liikeidea, rahoitusta, hinnoittelua, kilpailijoita, eri yritysmuotoja ja alan trendejä. Opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus auttaa liiketoimintasuunnitelman tekemisessä.</p> <p>Opinnäytetyössä kerron lähtökohdista, mistä yritystä lähdetään perustamaan, ja otan kantaa, perustaisinko yritystä nyt tai tulevaisuudessa. Otan kantaa myös alan tämän hetkiseen tilanteeseen ja yrityksen sijaintiin liittyviin näkökulmiin. Opinnäytetyössä käyn läpi yrityksen liikeidean, kerron yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta tiivistelmän ja lopuksi SWOT - analyysin.</p> <p>Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi asiat perusteellisemmin, ja kaikkia asioita en käy läpi edes tiivistelmässä, mitä itse liiketoimintasuunnitelma sisältää. Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa otetaan huomioon kilpailijat perusteellisemmin sanallisessa kilpailija - analyysissä, johon sain pohjaa tämän opinnäytetyön teoriasta. Teoriassa käydään läpi, mitä asioita kannattaa ottaa huomioon kilpailijoita arvioitaessa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, rahoitus, liikeidea, hinnoittelu, markkinat
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Tourism	Degree Programme Tourism, Services Production and Management
Author(s) Tiina Mannermaa	
Title Business Plan for a Lunch Café	
Optional Professional Studies	Commissioned by Tiina Mannermaa
Date November 2015	Total Number of Pages and Appendices 50+20
<p>The subject of this thesis was to establish a business plan for a new café which is located at a mall. A business plan is for the author's personal use, and it is part of a continuation of a school development course where the author got an inspiration for the business plan of a café. The purpose of this study is to create a business concept based on the business plan and profitability calculations, which are intended to give direction to whether the company is worth setting up.</p> <p>The aim of the thesis is to write a theoretical basis for the things that are challenging in establishing a company. This thesis deals with the content of the business plan, market, business concept, financing, pricing, competitors, various forms of business and industry trends. The theoretical contribution is to help write the business plan.</p> <p>The thesis explains the framework for setting up a company and includes commentary on whether to set up a company now or in the future. The current economic situation in the industry and the company's location are also discussed. The thesis covers the business concept, the company's business plan summary and a SWOT analysis .</p> <p>The actual business plan is far more thorough the summary, of course. The actual business plan takes into account the competitors more thoroughly via a Verbal Competitor analysis on which the theory is based. The theory part goes through the issues that should be taken into account when assessing the competitors.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan, financing, business concept, pricing, market
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	3
3 RAVINTOLATOIMINNAN ALAN TRENDIT JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	5
3.1 Ruokatrendit	5
3.2 Miksi syödä lähi- ja kausiruokaa?	7
3.3 Ravintola-alan suhdanteet ja kuluttajakäyttäytyminen	10
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	12
5 YRITYSMUODOT	19
6 MARKKINAT, KILPAILIJAT JA HINNOITTELU	23
6.1 Mistä löydän asiakkaat	23
6.2 Markkina tietojen hankkiminen	24
6.3 Kilpailijat	25
6.4 Hinnoittelu	26
7 RAHOITUS	30
8 LIIKEIDEA	33
9 LÄHTÖKOHTATILANNE JA KUVAUS PERUSTETTAVASTA YRITYKSESTÄ	38
10 ARVIOINTI	44
11 POHDINTA	46
LÄHTEET	48

## 1 JOHDANTO

Valitsin liiketoimintasuunnitelman tekemisen opinnäytetyökseni, koska olen aina miettinyt yrittäjyyttä mahdollisena osana elämääni. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tehtävä on viedä minut tässä asiassa eteenpäin, vaikka en vielä lähivuosina olekaan perustamassa ravintolaa. Kuitenkin mielessäni on liikkunut monta vuotta eräänlainen liiketoimintaidea, joka on koko ajan elänyt ja kehittynyt eteenpäin. Totuus kuitenkin on, että en välttämättä oikeasti tekisi ainakaan kovin kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa ellei olisi pakko, vaan tekisin sen korkeintaan rahoittajia varten. Mutta nyt siihen kuitenkin avautui mahdollisuus, kun kuitenkin pitää valita jokin aihe, mistä kirjoittaa opinnäytetyö, ja tämä aihe tuntui alusta asti oikealta.

Liiketoimintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön varsinainen tuotos, ja liiketoimintasuunnitelma on myös jossakin määrin jatkoa tuotekehityksen kurssilla kehittämilleni tuoremehuresepteille, joista toinen oli Kehonpuhdistaja. Silloin oikeastaan innostuin kasvisten ja hedelmien vaikutuksista omaan kehoon ja terveyteen, johon tämän liiketoimintasuunnitelman liikeidea osittain perustuu. Työn perusidea on etsiä vastauksia siihen, kuinka riskialtista on perustaa yritys, jollaista olen ajatellut muun muassa tämänhetkisen markkinatilanteen näkökulmasta. Työn teoriataustan on tarkoitus antaa pohjaa tehtävälle liiketoimintasuunnitelmalle, josta halutaan tehdä mahdollisimman realistinen, totuudenmukainen ja ajan trendejä vastaava katsoen myös jo tulevaan. Liiketoimintasuunnitelmaa ja yrityksen kannattavuutta ajatellen mielessäni on liikkunut mm., kuinka paljon yritykselläni olisi potentiaalisia kilpailijoita, hinnoittelu, markkinat, rahoitus, suhdanteet, yritysmuodot ja tuotteistaminen, joista kirjoitan työn teoriaosuudessa. Opinnäytetyön teoriassa on tiivistetty esimerkki myös liiketoimintasuunnitelman sisällöstä, mitä hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää.

Työn teoriataustana käytän alan kirjallisuutta, nettilähteitä ja mahdollisia jo alalle tehtyjä markkinatutkimuksia, mitä löydän. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni teen löytämäni tiedon perusteella myös kilpailija- ja SWOT- analyysin, joista uskon saavani vastauksia kysymyksiini. Kartoitan myös alan tulevaisuuden näkymiä muun muassa tilastojen näkökulmasta. Kaikkia liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita en yritäkään saada tähän liiketoimintasuunnitelman teoriaosuuteen, koska silloin työstäni tulisi liian laaja.

Opinnäytetyön tavoitteena on kasvattaa omia valmiuksia ja tietämystä toimia ravintola-alan yrittäjänä. On paljon asioita, joista pitää ottaa selvää, ennen kuin perustaa yrityksen. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen syventää osaamistani tällä osa-alueella, koska liiketoiminnallinen osaaminen on tärkeää myös monissa esimiestehtävissä, joita koulutukseni resonomiksi mahdollistaa minulle tulevaisuudessa. Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat yritystoimintaan, yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät käsitteet. Kun liiketoimintasuunnitelma on valmis, saadaan selville, kannattaako yritystä perustaa tai viedä ideaa eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä työkalu, kun lähdetään perustamaan uutta yritystä, koska siinä tulee käytyä kaikki yrityksen eri osa-alueet läpi. Sen avulla yrityksen mahdollisuudet menestyä markkinoilla paranevat, ja usein sen avulla voidaan ennakoida mahdollisia riskejä.

## 2 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Hyvä opinnäytetyön aihe tukee opiskelijan ammatillista kehittymistä, ja koulutuksen tavoitteena on, että opiskelijalla olisi hyvä työllisyystilanne heti opiskelujen päätyttyä. Omaan työllistymiseesi voi vaikuttaa valitsemalla opinnäytetyöksi aihe, joka tukee työllistymistäsi esim. luomalla yhteyksiä työelämään tai syventämällä omia tietoja ja taitoja mielenkiintoisesta aiheesta. Hyvä keino luoda yhteyksiä työmaailmaan on etsiä opinnäytetyölle toimeksiantaja, jonka avulla voit näyttää osaamistasi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö. Opinnäytetyö pohjautuu aina ammattiteoriaan ja sen tuntemukseen. Toiminnallisen opinnäytetyön arvioinnissa otetaan huomioon produktin suunnittelu ja raportointi oppilaitoksen arviointiperusteiden mukaisesti. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi tapa tehdä opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla muun muassa liiketoimintasuunnitelma, ohjeistus tai opas, toiminnan järjestämistä tai toiminnan järjeistämistä. Se voidaan toteuttaa projektina, mutta siinä on aina oltava raportti ja produktio (toiminnallinen osuus). (Airaksinen 2009.)

Opinnäytetyön tekeminen ja kirjoittaminen kulkevat käsi kädessä koko prosessin ajan. Alkuvaiheessa tehdään aiheanalyysi, alustava sisällysluettelo ja työsuunnitelma. Alussa voidaan myös pitää työpäiväkirjaa, kirjoittaa muistiinpanoja, koota erilaista tietoperustaa opinnäytetyötä varten ja alkaa kirjoittamaan alustavaa johdantoa. Kirjoittaminen kannattaa aloittaa vaiheittain ja pyytää palautetta kirjoittamisen eri vaiheissa muun muassa tekstin rakenteesta, jäsennyksestä, valinnoista ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tekstissä tulee näkyä tutkimuksellinen ja perusteleva ote. (Airaksinen 2009.)

Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu pikkuhiljaa opinnäytetyöraportiksi ja sen on täytettävä tutkimusviestinnän vaatimukset. Opinnäytetyöraportista pitää selvittää mitä, miksi ja miten olet tehnyt opinnäytetyösi tuloksineen ja johtopäätöksineen. Raportista tulee ilmetä, miten prosessi ja tuotos on edennyt. Lopuksi siinä tulee myös arvioida omaa oppimistaan, koska se on ammatillisen ja persoonallisen kasvusi mittanauha. Lukija näkee opinnäytetyöstä myös osaamisesi ja ammatillisen kokemuksesi. Opinnäytetyön lukijan pitäisi saada raportista

selville, miten olet työssäsi onnistunut. Lähtiessäsi tekemään opinnäytetyötä keräät ja käsittelet aineistoa, jonka jälkeen karsit, täydennät ja järjestät sitä. Aluksi kannattaa myös tutustua jo tehtyihin raportteihin, mikä helpottaa oman työn rajaamista ja auttaa lähteiden etsinnässä. Kirjoittamisprosessin edetessä kannattaa pitää koko ajan mielessä työn tarkoitus ja tavoitteet ja se miten työ halutaan rajata, ettei teksti lähde poukkoilemaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 65 - 69.)

"Toiminnallisen opinnäytetyön rakenne on esimerkiksi:

- Kansilehti
- Tiivistelmä
- Sisällysluettelo
- Johdanto
- Lähtökohdat, josta työ käynnistetään, tarkoitus, tavoitteet, rajaukset, merkitys ja muut sisältöön kuuluvat asiat
- Työn teoriittinen viitekehys
- Työn menetelmien kuvaus
- Johtopäätökset ja pohdinta
- Työn arviointo
- Lähdeluettelo. (Vilka & Airaksinen 2003, 83.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lisäksi tehdään produkti, joka on tekstillisesti erilainen kuin raportti. Produktin tulee puhua kohderyhmälle, kun taas opinnäytetyössä selostetaan prosessia ja oppimista. Tämä asia voi helposti mennä sekaisin, jos kirjoittaa raporttia ja produktiota yhtä aikaa. Omassa työssäni produkti tulee olemaan liiketoimintasuunnitelma. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)



### 3 RAVINTOLATOIMINNAN ALAN TRENDIT JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Ruoan tulevaisuuden tutkija Leena Jokinen Turun yliopistosta kertoo ruoankin kohdalla seurattavan trendisellereitä, joita ovat mm. huippukokit, ruokatoimittajat ja ruokabloggarit. Saarioisten tuotekehitysyksikön johtaja Mirja Lonka sanoo, että Saarioisissa seurataan jatkuvasti maailmalla nousevia ruokatrendejä. Vaikeaa on kuitenkin tunnistaa, mikä on todellinen trendi ja mikä hetken päänäpistö. Myöskään epäterveellisiä trendejä ei lähdetä seuraamaan vaan mennään ravitsemussuosituksien edellä. Ihmiset ovat enemmän ja enemmän valveutuneita sen suhteen, mitä syövät. Lonka uskoo, että tulevaisuudessa ruoan eettisyys, ekologisuus ja ruoan terveellisyys jatkavat suosiotaan. (Johanna Mitjonen 2014.)

#### 3.1 Ruokatrendit

Syöminen ja juominen on aina yhdistänyt ihmisiä ja sukupolvia ajasta aikaan. Se kertoo kulttuuristamme ja vetää rajaa perinteiden ja nykypäivän välille. (Liisa Lahti 2014). 1970-luvulla valmistettiin ruoka alusta alkaen itse, koska puolivalmisteita ei juuri ollut. Ruhotkin tulivat keittiöihin kokonaisina ja riistaa käytettiin paljon. Lounaaksi oli usein lindströminpihviä ja pyttipannua. Kun lounasseteli otettiin käyttöön vuonna 1974, monet ravintolat muokkasivat lounaslistaansa yksinkertaisemmaksi, jotta se vastaisi lounassetelin edullista hintaa. Setelin suosion kasvaessa 1980-luvulle tultaessa miehet ja naiset söivät lounaansa ravintolassa. (Catani 2014, 145.)

Alkuruoat koostuivat 1980-luvulla erilaisista terriineistä, tartareista ja graavihärästä. Tartareita oli muun muassa silakka-, lohi-, ja siikatartar. Poronkieli oli myös erittäin suosittua. Kalleimpiin annoksiin kuuluivat lampaankyljykset, ja taikinakuoreen tehtiin keittoja ja linturuokia. Italialaista balsamiviinietikkaa käytettiin paljon sen ilmestyessä. (Catani 2014, 145.)

Ruokaa alettiin tehdä paljon taas 1990-luvulla, kun tuli lama. Ruoan terveellisyyteen alettiin kiinnittää huomiota ja kasvisruoat yleistyivät. Ravintolat alkoivat ottaa huomioon myös erikoisruokavaliot ja symbolit ilmestyivät ruokalistoihin, mitä ruoka sisälsi. Etniset ruoat tulivat

muotiin, kuten nuudelit, wokit ja sushia valmistettiin myös kotona. Italialaiset ruoat tulivat suosioon, erityisesti mozzarellajuusto, risotto, aurinkokuivattu tomaatti, parmesaani juusto ja erilaiset oliiviöljyt. Monien suosikkiruoka oli tomaatti-mozzarellasalaatti, pastat ja carpaccio. (Catani 2014, 146.)

Tämän hetken megatrendi on terveys, ekologisuus, hyvinvointi ja tiedostava kuluttaminen. Tämä näkyy ravintoloissa siten, että paikallisuutta, raaka-aineiden alkuperää, tiedon läpinäkyvyyttä ja terveyttä korostetaan. Ruokaa valmistetaan käyttäen puhtaita raaka-aineita. Joka vuosikautta sitten oli normaalia, on nyt trendikästä. (Catani 2014, 147.)

Lähiruoksi voidaan pienestä näkökulmasta katsoa oman asuinalueen välittömässä läheisyydessä kasvanut tai kasvatettu ruoka. Kun katsotaan vähän laaja-alaisemmin voidaan katsoa Pohjoismaiden muodostavan lähialueen, esim. ravintolat mainostavat pohjoismaista tai skandinaavista keittiötä. 2010-luvulla alettiin käyttää sanaa luomu- tai lähi- etuliitettä listoilla raaka-aineen alkuperästä. Ahvenanmaalainen karitsa tai Puruveden muikku viestittävät yrityksen kiinnostuksesta lähiruokaan. (Catani 2014, 147.)

Ravintola-alan luotettava media Viisi Tähteä on tehnyt vuonna 2012 katsauksen Suomen 50 parhaasta ravintolasta. Listalla näkyy, että nykyajan trendi on rentous, mutkattomuus, hyvä hinta- laatusuhde, laadukkaat raaka-aineet ja niiden monipuolinen käyttö. Myös sitä arvostetaan, että ravintolaan on matala kynnyksellä tulla. Viime vuosina on lähiruoan ostaminen yleistynyt ja raaka-aineiden hankkiminen pienemmiltä tuottajilta kasvanut. Tämä suuntaus ei ainakaan ole katoamassa vaan kehittymässä edelleen. Myös luomu, vihannekset ja villiruoka jatkaa suosiotaan jatkossakin. (Jussi Rokka 2012.)

Anita Viitasaari, Tampereen Catering- alan lehtori, selvitti ravintolan ruokatrendit vuonna 2014. Luomu ja lähiruoka kasvattavat edelleen suosiotaan. Ruoka annoksissa näkyy pohjoiset maut ja valmistusmenetelmät. Ruokalista ei enää ole kovin pitkä vaan se on työstetty 3 - 5 ruokalajiin ryhmä. Annokset valmistetaan komponentteittain ja annoksesta löytyy erilaisia suutuntumia. Nykyisin lähes jokaisen ravintolan listalta löytyy myös kasvisvaihtoehto. (Liisa Lahti 2014.)

Tammikuussa 2015 TV-kokki Aki Wahlman painottaa, että ravintolassa tulee olla rento tunnelma, joka tiedetään ainakin Helsingissä. Kuitenkin tulevaisuudessa ravintoloiden tulee-

puolustaa tiluksiaan, koska asiakkaat ovat tietoisia brändeistä ja ovat valmiita ostamaan hyviä raaka-aineita myös kotiin. Ravintolassa asioiminen koetaan monesti myös liian aikaa vieväksi ja siihen olisi hyvä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Asiakkaat arvostavat lähiruokaa, mutta eivät ole valmiita välttämättä maksamaan siitä kalliimpaa hintaa. (Eliisa Pihlaja-vihelä 2007.)

Tällä hetkellä Ruotsissa ovat kovassa suosiossa vege- ja vegaaniruoka, terveysvaikutteinen ruoka, orgaaninen ruoka, kestävän kehityksen gastromia ja terveellinen pikaruoka. Suomi imitoi usein muita maita ja uskotaan, että nämä tulevat valtaamaan tulevaisuudessa myös osansa Suomesta. Kokonaisuudessaan kuluttaja haluaa syödä terveellisesti kevyttä normaalia ruokaa. (Aki Wahlman 2015). Superfoodejakin löytyy jo melkein jokaisesta marketista, mutta kuluttajille ei ole vielä auennut, miten niitä tulisi käyttää. Kaakaonibsin, macajauheiden ja chia - siemenien terveysvaikutukset ja reseptit missä niitä käyttää ovat vielä monelle outoja. (Sumari, Kauppila, Pursiainen, & Mäkelä. 2015, 6.)

### 3.2 Miksi syödä lähi- ja kausiruokaa?

Vihanneksia ja hedelmiä tuodaan ympäri maapallon. Näistä lajikkeet, jotka eivät ole kestäneet hyvin kuljetusta, ovat pudonneet matkasta jo aikaa sitten. Valitettavasti tuottoisuuden ja kestävyyskin hyvät ominaisuudet vaikuttavat negatiivisesti niiden makuun. Osa hedelmistä ja vihanneksista käsitellään perillä kypsytyskaasulla, jotta ne saadaan hyvännäköisinä myyntiin, kun niitä ei voida lähettää kypsinä matkaan, koska ne menevät pilalle matkan aikana. Monesti suuret tuottajat käyttävät sanaa kypsyminen kauniina sanana, vaikka todellisuus on kypsymisestä kaukana. Kasvissa kiinni kasvaneet hedelmät ja vihannekset ovat tutkimusten mukaan terveellisempiä esim. tomaateissa voi lykopeenipitoisuudessa olla seitsemänsataakertainen ero. (Nilsson 2012, 38.)

Jos viljelet ja syöt luomuruokaa niin se auttaa sekä ympäristöä että yksilöä. Elinturvallisuusvirasto tutkii joka vuosi noin 2 000 vihannes-, hedelmä- ja viljanäytettä ja prosessoitua elintarviketta, joista vuonna 2009 59 % sisälsi jäämiä kasvinsuojeluaineista. Torjunta-aineiden vaikutuksista ihmisiin ei ole tarkkaa tietoa. Suurin osa kasviksista ja hedelmistä ei täyty ravintosisällöltään kansainvälisiä (BRIX) laatuvaatimuksia. Kun kasvin varsi katkaistaan, siihen ei

enää tule uusia kivennäisaineita ja sen BRIX- arvo laskee. BRIX- arvosta saadaan myös tietää, paljonko hedelmämechussa on mm. hedelmäsokeria, aminohappoja, vitamiineja, proteiineja ja kuituja. Osa ihmisistä ei myöskään tiedä, milloin on esimerkiksi kurpitsan tai parsakaalin sesonki, joten otin mukaan tähän opinnäytetyöhön alla olevan taulukon (Taulukko1), josta näkyy, milloin mitäkin kasviksia kannattaa suosia. (Skiöldebrand 2012, 13.)

Kotimaiset ja ulkomaiset kauden kasvikset:

Taulukko 1. Kauden kasvikset (Rebeca Romero 2014.)

Kuukausi	Kotimaiset	Ulkomaiset
Tammikuu	Lanttu, peruna, valko- ja punakaali, porkkana, salaatti, punajuuri	Klementiini, sitruuna, bataatti, avokado, appelsiini, avokado, limetti, greippi, päärynä, viinirypäleet, sitruuna
Helmikuu	Sipuli, peruna, valko- ja punakaali, lanttu, punajuuri	Endiivi, fenkoli, parsakaali ja kukkakaali, jäävuorisalaatti, granaattiomena, avokado, kaki/ persimoni, mango, appelsiini, mandariini, omena, paprika, viinirypäleet
Maaliskuu	Sipuli, yrtit, valko- ja punakaali, peruna, kurkku, lanttu, herkkusieni, porkkana, punajuuri	Parsakaali, Kukkakaali, jäävuorisalaatti, avokado, appelsiini, avokado, mandariini, kiivi, omena, sitruuna, paprika, viinirypäleet
Huhtikuu	Kurkku, salaattit, yrtit, paprika, herkkusieni	Munakoiso, pinaatti, tankoparsa, parsakaali ja kukkakaali, kiinankaali, jäävuorisalaatti, paprika, bataatti, mansikka,

		papaija, siitakesieni, pensas- mustikka, rukola, satsuma, sipulit
Toukokuu	Vihreä- ja valkoinen parsasalaatti, kurkku, tomaatti, raparperi, yrtit, kevätsipuli	Pensasmustikka, mansikka, tankoparsa, munakoiso, pinaatti, kukka- ja varhaiskaali, bataatti, kesäkurpitsa, varhaisperuna
Kesäkuu	Parsa- ja kukkakaali, nipusipuli, paprika, avomaan salaatti, tomaatti, kurkku, varhaiskaali, varhaisperuna, varhaisporkkana, mansikka	Kesäkurpitsa, munakoiso, nektariini, viinirypäle, aprikoosi, vesimeloni, persikka, maissi
Heinäkuu	Varhaisperuna- ja porkkana, herne, salaatti, chili, avomaan kurkku, mansikka, paprika, tomaatti, vadelma, mustikka, pinaatti, parsasalaatti ja kukkakaali	Kirsikka, munakoiso, viinirypäle, vesimeloni, nektariini, aprikoosi, herkkusieni, persikka, maissi
Elokuu	Pavut, kesäkurpitsa, peruna, parsasalaatti ja kukkakaali, metsäsienet, paprika, chili, omena, salaatti, mustikka, musta- ja punaviinimarja, pinaatti	Munakoiso, maissi, melonit, nektariini, päärynä, persikka, viinirypäle
Syyskuu	Puna-, lehti- ja valkokaali, lehtiselleri, omena, peruna, puolukka, mustikka, lakka, karpalo, metsäsienet, pork-	Pinaatti, fenkoli, persikka, ruusukaali, parsakaali, kurpitsa, viinirypäle, melonit

	kana, sipulit, salaattit, punajuuri	
Lokakuu	Puna-, Lehti- ja valkokaali, maa-artisokka, purjo, palsternakka, suppilovahvero, piparjuuri, punajuuri	Ruusu- ja parsakaali, kurpitsa, ananas, kurpitsa, avokado, satsuma, mandariini
Marraskuu	Kyssä- ja ruusukaali, kiinankaali, maa-artisokka, persimoni, päärynä, appelsiini, satsuma, klementiini	Ruusu- ja lehtikaali, kurpitsa, päärynä, persimoni, satsuma, klementiini, appelsiini
Joulukuu	Valko- ja punakaali, porkkana, lanttu, punajuuri, peruna, maa-artisokka, palsternakka, talviomena, juuriselleri	Avokado, ruusukaali, bataatti, jäävuorisalaatti, appelsiini, purjo, klementiini, omena, kastanja, granaattiomena, avokado

### 3.3 Ravintola-alan suhdanteet ja kuluttajakäyttäytyminen

Palvelualojen ammattiliitto Pam teetätti vetovoimabarometrin syys-lokakuussa 2014, jonka toteutti TNS Gallup. Tutkimukseen osallistui tuhat 18 - 65- vuotiasta suomalaista. Tutkimuksen mukaan lähes joka viides (19 %) aikoi vähentää kulutusta tulevan 6 kk:n aikana. Vastajista 68 % majoitus- ja ravitsemus palveluiden käyttäjistä aikoi käyttää saman verran palveluita jatkossakin ja 6 % aikoi lisätä palveluiden käyttöä. Kulutusta aikoivat vähentää erityisesti pienituloiset kotitaloudet. Palvelujen kuluttamisen väheneminen näkyy palvelualalla jatkuvina Yt- uutisina mediassa. (Palvelualojen ammattiliitto 2015.)

Suhdanne barometri 2015 kuvaa tämän hetken tilannetta entistä synkemmäksi. Suhdanteiden laskua ennustaa 35 % vastaaja yrityksistä ja suhdanteiden vahvistumista 9 % vastaajista.

Vuoden 2014 lopulla myynti oli odotettua heikompaa ja lähikuukausien aikana odotetaan myynnin yhä laskevan. Myös yritysten kannattavuus on heikentynyt, ja sen odotetaan heikentyvän myös lähikuukausien aikana. Henkilökunnan määrän odotetaan supistuvan jonkin verran. (Mara 2015.)

#### 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys, jossa selvitetään yksityiskohtaisesti liiketoiminnan lähtökohdat, tavoitteet, liiketoiminnan käynnistämisen, kehittämisen ja jatkamisen. Erilaisia liiketoimintamalleja on paljon, mutta ajatus niissä kaikissa on sama. Jokaisessa liiketoimintasuunnitelmassa kuvaillaan yrityksen strategiat ja liikeidea sekä muut yrityksen menestystekijät. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää hahmottamaan kaikki yrityksen toiminnan eri osa-alueet ja helpottaa suunnittelemaan toimintaan pitemmällä aikavälillä. Liiketoimintasuunnitelmassa siirretään yrittäjän visio käytännön muotoon. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26 - 27.)

Perusteluita liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi:

- Liikeidea hahmottuu paremmin liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, koska sen tekeminen pakottaa tekijän jäsentämään yrityksen toiminnan.
- Suunnitelma ohjaa toimintaa kohti laadittuja tavoitteita.
- Tutkimustyö antaa oikeaa informaatiota yrittäjälle toimintaympäristöstä, tuotteista, asiakaskunnasta, tehokkuudesta ja pakottaa miettimään erilaisia toimintatapoja.
- Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää näkemään, miten eri osa-alueiden palojen muuttaminen vaikuttaa toiseen liiketoiminnan osa-alueeseen.
- Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vähentää riskejä, koska mahdolliset riskit tulevat liiketoimintasuunnitelmassa helpommin esille.
- Hyvä suunnittelu parantaa ajankäyttöä ja tuo esille yrityksen mahdollisuuksia ja rajoja.
- Hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa yrityksen rahoitus järjestelyissä, koska mahdolliset rahoittajat haluavat nähdä yrityksen tuotto- ja kustannusrakenteen.
- Hyvä liiketoimintasuunnitelma on eduksi kun kilpaillaan samoista liiketiloista, koska se kertoo, että yrittäjä osaa asiansa.
- Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yleensä silloin kun käynnistetään yritys toimintaa tai halutaan kehittää jo olemassa olevaa yritys toimintaa. Mahdollisissa kriisitilanteissa liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjä tekemään päätöksiä. (Ahonen ym. 2009, 26 - 27.)



Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisi olla selkeästi jäsennelty ja tiivis. Sen tulee keskittyä olennaisiin asioihin johdonmukaisesti ja kattaa kaikki liiketoiminnan eri osa-alueet. Käytettyjen kaavioiden, piirrosten ja taulukoiden pitää olla helposti ymmärrettäviä. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kriittinen, toimiva ja perustuu tutkittuun tietoon. Hyvässä suunnitelmassa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten tavoitteet saavutetaan, ja tämä perustuu faktoihin. (Ahonen ym. 2009, 27.)

Liiketoimintasuunnitelma on monesti työläs tehdä, koska siinä joudutaan etsimään tietoa monista eri lähteistä ja se vaatii yrityksen toiminnan kokonaisuuden hallintaa. Ravintolan liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä tarvitaan monenlaista informaatiota eri osa-alueiden laatimiseen kuten erilaisia arvioita, ennusteita, tutkimuksia, tilastoja ja teoriaosaamista. (Ahonen ym. 2009, 31.)

Eri liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin voi hakea tietoa tietokannoista, kirjoista, lehdistä, julkaisuista, Internetistä, virastoista, alan yrityksiltä, kollegoilta, konsulteilta, tavarantoimittajilta, virastoilta, laitoksilta, alan messuilta ja pankeilta. Tietenkin tulee miettiä, minkälaista tietoa tarvitsee missäkin tilanteessa ja mistä kysymyksiin voi saada vastauksen, esimerkiksi koroista ja lainoista on hyvä kysyä pankeista. Tilasto tietoa saa esimerkiksi virastoista tai Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry:ltä. (Ahonen ym. 2009, 32.)

Oikeaa informaatiota tulee kuitenkin aina etsiä tarpeen mukaan, koska jokainen liiketoimintasuunnitelma on erilainen. Tietoa on todella paljon, ja voi olla haastavaa erottaa oleellinen tieto epäoleellisesta. Tällaisissa tilanteissa voi kysyä neuvoa ja selkeitä ohjeita. (Ahonen ym. 2009, 31.)

Liiketoimintasuunnitelma ei saisi olla yli 30 sivua pitkä liitteineen. Uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelma sisältää enemmän epävarmaa tietoa tulevaisuuden näkymistä kuin jo olemassa oleva yritys. (Kinkki & Isokangas 2002, 237). Alla on esimerkki liiketoimintasuunnitelman rakenteesta:

Tiivistelmä

Tiivistelmä sisältää koko liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät asiat, mikä antaa kokonaisvaltaisen kuvan liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Siinä kuvataan yrityksen perustiedot (nimi, sijainti yms.) ja merkittävät kehitysvaiheet. Tiivistelmä sisältää lyhyesti yrityksen liikeidean, strategian, osaamisen, tuotteet ja palvelut, joilla saavutetaan kilpailuetua markkinoilla. Tiivistelmässä olisi hyvä myös sivuta markkinoiden laajuutta, markkinaosuutta ja sitä, miten tavoitteeseen päästään. Muita keskeisiä mainitsemisen arvoisia asioita ovat taloudelliset ennusteet, investoinnit, rahoitus ja yhteenveto tulosenusteista. Tiivistelmän avulla olisi tarkoitus voida pitää lyhyt suullinen esitys. (Kinkki & Isokangas 2002, 237.)

## 2. Lähtötilanne; nykytilanteen analysointi

Tässä osassa kuvataan yritysidea, miten se on syntynyt, mitä tavoitteita yrittäjällä on ja motiivit yritystoiminnan aloittamiseksi. Siinä kuvataan yrittäjän taustaa, koulutusta, työkokemusta, voimavaroja ja osaamista. Nykytilanneanalyysissä voidaan myös kuvata potentiaalista asiakaskuntaa liikeidean pohjalta. Lisäksi tässä osiossa voi esittää suunnitelmat rahoituksen hankkimisen päälinjoista. (Kinkki & Isokangas 2002, 238.)

## 3. Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi

Markkinoiden arvioiminen on liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä asioista, koska niiden puutteellinen arviointi johtaa harhaan yrityksen strategian ja tavoitteet. Yrityksen toimintaan vaikuttaa monet ulkopuoliset tekijät, kuten poliittiset tekijät (lait, verot, yhteiskunnan tukitoimet), taloudelliset tekijät (talouskasvu, inflaatio, rahapolitiikka), teknologiset tekijät (valmistusteknologia, tuoteteknologia, informaatioteknologia), sosiaaliset tekijät (arvot, elämäntyyli, vapaa-aika, koulutustaso) ja ekologiset tekijät (ympäristön suojeleminen, eettisyys, valmistusprosessi). (Kinkki & Isokangas 2002, 239.)

Kun suunnitellaan yrityksen toiminnan ulkoisen kilpailu- ja lähiympäristön vaikutusta omaan toimintaan, niin tarkasteltavia analyysin kohteita ovat mm. toimialan kehitys, kilpailutilanne, kysyntä, kilpailijat, toimittajat ja mihin suuntaan markkinat ovat menossa. Toimialan kehitystä olisi hyvä tarkastella myös kolmella eri tasolla paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (ottaa mallia muista maista). Toimialan kilpailuanalyysissä voi käyttää apuna esim. Porte-

rin kilpailukenttämallia. Kysyntäanalyysissä on tarkoitus selvittää markkinoiden koko, kehitys ja oma osuus markkinoista. Lisäksi siinä hahmotetaan markkinaosuuksien, asiakasrakenteen ja asiakastarpeiden mahdollisia muutoksia. Asiakasanalyysissä arvioidaan asiakas- tai asiakasryhmäkohteista kannattavuutta ja niiden vaikutusta kilpailuun. Eri toimittajia on myös syytä analysoida keskenään, koska hankintakustannukset muodostavat ison osan kuluista. (Kinkki & Isokangas 2002, 240.)

Kilpailuanalyysissä perehdytään alan kilpailutilanteeseen. Kilpailuanalyysissä voidaan kilpailijat jakaa neljään eri ryhmään, ydinkilpailijoihin, marginaalikipilijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Ydin- ja marginaalikipilijat toimivat samalla tavalla markkinoilla kuin sinä, ja niiden jako suoritetaan kilpailijoiden tärkeysjärjestyksessä. Tarvekilpailijat ovat kilpailijoita, jotka toimivat samoilla markkinoilla, mutta eri tavalla. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuutta ajatellen uhkia tulemalla samoillemarkkinoille. Kilpailuanalyysissä hahmotetaan myös kilpailevien yritysten kustannusrakennetta ja strategioita. Kilpailijoista voi tehdä myös SWOT-analyysijä. Markkinoiden tulevaisuutta voidaan hahmottaa määrittämällä markkinoiden kehityspolkuja. Yhteenvetoanalyysissä yhdistetään yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijät, joista yleisin on SWOT-analyysi. Muita yhteenvetoanalyysijä ovat mm. erilaiset Port-folioanalyysit ja Bostonin malli. (Kinkki & Isokangas 2002, 242.)

#### 4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Yrityksen ulkoisen ja sisäisen toiminnan perusteella voidaan asettaa tulevaisuuteen suuntautuvia tavoitteita ja päämääriä, joita mitataan ajassa. Liiketoimintajärjestelmässä on kaksi ulottuvuutta: yrityksen suhde toimintaympäristöön ja yrityksen sisäinen prosessi. Yrityksen ulkoiset tavoitteet voivat olla mm. asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, markkina- ja kilpailuasema ja toimitusvarmuus. Yrityksen sisäisiä tavoitteita voi olla toimitusaika, tuottavuus, kiertoaika, liikevaihto ja tehokkuus. Tulevaisuuteen liittyviä tavoitteita voi olla mm. organisaatorakenne ja osaaminen. (Kinkki & Isokangas 2002, 244.)

## 5. Strategiat

Strategian tarkoitus on tarkentaa, miten yrityksen visio ja päämäärät saavutetaan. Strategioita voidaan tehdä useasta eri aiheesta, joista valitaan merkittävimmät, esim. asiakasstrategia, kilpailustrategia, tuotestrategia, hinnoittelustrategia, hankintastrategia, palvelustrategia, henkilöstöstrategia ja markkinointistrategia. (Ahonen ym. 2009, 54.)

## 6. Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa tulisi kiinnittää huomiota kohderyhmän valintaan ja hinnoitteluun. Erilaiset markkina- analyysit, markkinatutkimukset ja ihmisten ostokäyttäytyminen auttavat markkinointisuunnittelussa. Markkinointi pohjautuu vahvasti yrityksen liikeideaan, jossa on määritelty yrityksen tuotteet, asiakkaat ja yrityksen toimintatavat. Markkinoinnilla yritys rakentaa omaa imagoa, ja sen on tarkoitus saada kohderyhmä kiinnostumaan yrityksen tuotteista. Markkinointiviestinnän avulla yritys voi kertoa selkeästi tuotteistaan, mistä sitä saa ja mihin hintaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.)

Markkinointisuunnitelma auttaa vakuuttamaan mm. sijoittajat siitä, että liikeidealle löytyy kannattavat markkinat. Yrityksen asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos he kokevat sen paremmaksi kuin kilpailijan tuotteen. Markkinointisuunnitelmassa selvitetään, kuinka suuret ovat odotetut markkinat, mihin markkinat ovat menossa, mikä on alan kilpailutilanne ja mikä on yrityksen hinnoittelustrategia. (McKinsey & Company 2001, 69.)

Markkinointisuunnitelmassa kuvataan myös vastuuhenkilöt, toimeenpanijat, kohderyhmät, mainosmediat, mainosvälineet, toimenpiteet, tavoitteet, aikataulu ja markkinointibudjetti. (Ahonen ym. 2009, 86.)

## 7. Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelmassa kerrotaan, miten tuotteiden kehittäminen toteutetaan vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. (Kinkki & Isokangas 2002, 247.)

Tuotekehitys aikataulu voi olla esim. seuraava:

1. Seuranta/ tiedon analysointi
2. Ideointi
3. Ideoiden seulonta
4. Testaus ja analysointi
5. Resurssien analyysi
6. Konkretisointi
7. Käytäntöön otto
8. Mahdolliset korjaus toimenpiteet
9. Jatkuva seuranta.

Tuotekehityssuunnitelman apuna voi käyttää asiakaspalautteita, henkilöstön palautetta, kyselyitä, markkinatutkimuksia, tuoteanalyysijä, lehtikirjoituksia ja tunnuslukuanalyysijä. (Ahonen ym. 2009, 74.)

#### 8. Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan henkilöstöresurssit ja yrityksen organisaatio. Lisäksi suunnitelmassa voidaan käydä läpi yrityksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Työntekijän kuvauksessa yritykseen rekrytoidaan sen liikeideaa ja palvelukonseptia parhaiten vastaavia työntekijöitä, mm. ammattitaito, koulutus ja muu erityisosaaminen. Organisaatiossa kuvataan henkilöstönmäärä, ammattinimet, tehtävät ja toimenkuvat, vastuut, velvollisuudet, organisaationrakenne ja alaisuudet. Varsinaiset henkilöstökulut voivat olla liitteenä. (Ahonen ym. 2009, 92.)

Henkilöstösuunnitelmassa olisi hyvä myös kuvata mahdollinen henkilöstön palkkauksen organisointi, palkitsemisjärjestelmä, työmotivaation ylläpitämisen välineet ja henkilöstön kehittymisen ja kouluttautumisen suunnitelma. (Kinkki & Isokangas 2002, 248.)

## 9. Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmaa voidaan myös kutsua toimintasuunnitelman muuttamiseksi rahaksi. Käytännössä vain harvat yritykset viitsivät pohjustaa taloussuunnitelmaa toimintasuunnitelmalla. Budjetteja laaditaan käyttäen prosenttilukuja, jotka perustuvat vastuuhenkilöiden toiveisiin ennemmin kuin hinnoitteluun, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Isoilla yrityksillä on laadittuna paljon erilaisia budjetteja, kuten myyntibudjetti, markkinointibudjetti, valmistusbudjetti, materiaalibudjetti, työvoimabudjetti, hallintobudjetti ja kiinteitten kulujen budjetti. (Lipiäinen 2000, 146.)

Yleensä taloussuunnitelmassa on mukana kassabudjetti ja tulos- ja rahoitusennusteet. Taloussuunnitelmassa pitäisi myös määritellä, miten sitä seurataan. Tulusbudjetin seurannassa olisi hyvä pitää palautekeskusteluja neljännesvuosittain. Jos toteuma on paljon parempi kuin odotettiin niin se voi selittyä mm. kilpailijan sisäisillä vaikeuksilla, kilpailijoiden innovaatioiden epäonnistumisilla, ylväisellä hintajoustolla, markkinakentän fuusioilta tai sitten itse on mitoitettu budjettiennuste liian alas. Lopuksi on mietittävä, miten hyviä tuloksia parannetaan entisestään ja huonoja parannetaan. Vuotokohtiin on puututtava välittömästi, ettei Pareton laki (20/80) vaikuttaisi negatiivisesti. (Lipiäinen 2000, 147.)

## 5 YRITYSMUODOT

Yritysmuotoja on useita. Monia ihmisiä mietityttää yksinyrittäminen, koska se voi olla vaativaa ja siinä pitää sovittaa yhteen monenlaisia taitoja. Myös yksin ei voi hoitaa kaikkea, koska aikaa menee paljon myös muihin asioihin, kuten kirjanpitoon ja laskutukseen. Alihankinnalla tarkoitetaan sitä, että monet yritykset valmistavat jonkun osan tuotteesta. Monet metallialan yritykset ovat tästä hyvä esimerkki. Monet hampurilaisravintolat toimivat usein franchising-periaatteella, jolloin yksityinen yrittäjä saa käyttöönsä korvausta vastaan valmiin konseptin. (Raatikainen 2011, 66 - 67.)

Viime vuosina osuuskunnat ja erityisesti työosuuskunnat ovat lisääntyneet. Työosuuskunnassa työskentelee eri alojen ihmisiä, jotka myyvät omaa osaamistaan sen kautta. Osuuskunta pitää huolta hallinnollisista asioista, kuten laskutuksesta, kirjanpidosta ja työn vastaanotosta. Osuuskuntaan pääsee yleensä helposti mukaan pienellä maksulla. Myös saman alan yrittäjät voivat perustaa osuuskunnan, jolloin he pystyvät markkinoimaan tuotteitaan yhteisilmoittelulla osuuskunnan tuoteluettelossa. (Raatikainen 2011, 66 - 67.)

Verkostomarkkinointiin pääsee mukaan yleensä pienellä investoinnilla. Verkostomarkkinoinnissa valmista tuotetta markkinoi ja myy verkostomyyjät suoramyynninä esim. kotikut-suilla. Tässä työ on usein aika vapaata ja työajoista voi päättää itse. (Raatikainen 2011, 66 - 67.)

### Yritysmuodon valinta

Yritysmuotoja on useampia, joista valita omaan tarpeeseen sopivin. Jos yritystoiminta on pienimuotoista, on toiminimi hyvä valinta. Yritys, jossa on useampi henkilö mukana mutta yrityksen toiminta on pientä, voisi sopiva vaihtoehto olla avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Yritys tarvitsee aina pääomaa osakeyhtiön perustamiseen. (Raatikainen 2011, 68.)

Jos yrityksellä on pääomaa, on osakeyhtiö varmasti hyvä ratkaisu. Aloittavalle yrittäjälle pääomarahoituksen saaminen ratkaisee paljon. Osakeyhtiöllä voidaan myös hakea luottamusta yritysmaailmassa, esim. tilitoimistot. Osuuskunnan valitsevat monesti yritysmuodoksi mah-

dollisesti käsityöläiset ja muut erikoisammattiosaamista omaavat henkilöt. (Raatikainen 2011, 68.)

### Toiminimi

Toiminimi on helppo perustaa ja soveltuu hyvin ammatinharjoittamiseen ja elinkeinotoimintaan esim. Parturi- kampaajat. Pienessä toiminimi yrityksessä taloushallinto ja kirjanpito on yksinkertaista ja sen voi halutessaan tehdä helposti itse. Toiminimellä yrittäjä ei nosta palkkaa vaan tulot nostetaan yksityisottoina. Toiminimi soveltuu parhaiten toimintaan, jossa työllistät pääosin itsesi. (Leppänen 2013, 147.)

Mahdollisena miinuksena toiminimessä on, että olet itse vastuussa toiminimen varoista ja veloista. Myös ennakoverojen maksaminen vaatii tarkkaa talousseurantaa. Koska, tuloja nostetaan yksityisottoina voi omat ja yrityksen rahat mennä helposti sekaisin. Et voi myöskään maksaa itsellesi verottomia kulukorvauksia matkakuluista, koska ne vähennetään verotuksessa erikseen. Jos myöhemmin haluat vaihtaa toiminimen osakeyhtiöksi, se voi olla kirjanpidollisesti haastavaa. (Leppänen 2013, 147.)

### Avoinyhtiö

Avoinyhtiö soveltuu toimintaan, johon sidotaan vain vähän pääomaa. Yhtiömiehiä tulee olla vähintään kaksi ja yritysmuoto vaatii vahvan luottamuksen muihin osapuoliin, koska siinä he vastaavat yhdessä varoista ja veloista. Yritys voi kehittyä myös toiminimestä avoimeksi yhtiöksi ottamalla yhtiökumppanin ja saamalla sitä kautta yritykselle pääomaa. Yritysassiakkaat voivat pitää avoimenyhtiön uskottavuutta heikkona. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 25.)

### Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiöt syntyvät yhtiömiesten välisellä sopimuksella ja ovat kooltaan yleensä pieniä tai keskikokoisia. Kommandiittiyhtiössä on vastuunalaisia ja äänettömiä yhtiömiehiä, jossa äänettömät yhtiömiehet toimivat apuna alkupääoman hankkimisessa. Vastuunalaisella yhtiömiehellä on päätösvalta yhtiön asioista, ellei muuta ole sovittu. Kommandiitti yhtiössä täytyy olla vahva luottamus yhtiökumppaneihin. Voitto jaetaan sopimuksen mukaan äänettömien yhtiökumppaneiden kesken ja loput jaetaan tasan vastuunalaisten yhtiömiesten kes-



ken. Myöskin tappiot jaetaan tasan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Kommandiittiyhtiöitä ovat esim. R-kioskit ja muut franchising perusteella toimivat yritykset. (Alikoski ym. 2013, 25 - 26.)

### Osakeyhtiö

Osakeyhtiössä yhtiön perustajat / osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön toimista vaan velvoitteista vastaa osakeyhtiö itse. Osakkeenomistajat saavat sijoittamaansa rahaa tai muuta omaisuutta vastaan osakkeita. Tuloja osakeyhtiössä voi nostaa osinkoina tai palkkana. Myös myymällä tai osakeannilla voi jakaa omistusta työntekijöille tai muille rahoittajille. Osakeyhtiössä on selkeä vastuunjako, mutta hallintoa on enemmän kuin henkilöyhtiöissä. (Leppänen 2013, 148.)

Osakeyhtiö perustetaan tekemällä perustamissopimus ja allekirjoittamalla se. Allekirjoituksella merkitään perustamissopimuksessa ilmenevä osakemäärä, kun vähimmäisosakepääoma on 2 500 €. Perustamissopimuksessa tulee mainita ainakin:

1. Päivämäärä
2. Osakkeenomistajat ja merkityt osakkeet
3. Merkintähinta
4. Osakkeen maksuaika
5. Hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat.

Osake voidaan maksaa joko rahana tai apporttina, joka tarkoittaa muuta omaisuutta. Uuden osakeyhtiölain mukaan voitonjaon edellytyksenä on, että yritys ei ole maksukyvytön ja voitonjako ei aiheuta maksukyvyttömyyttä. (Yrittäjät 2014.)

### Osuuskunta

Osuuskuntaan liittyminen on helppo liittyä tai erota. Jos osuuskunnassa on yli kuusi jäsentä, jäsenellä ei ole yrittäjästatusta, mikä mahdollistaa työttömyyskorvauksen maksun, jos et ole

töissä. Osuuskunnassa kaikkien äänet ovat tasa-arvoisia, mutta päätöksenteko hallinnossa hidasta. Mahdollinen voitto jaetaan esimerkiksi ylijäämän palautuksina. (Leppänen 2013, 148.)

## 6 MARKKINAT, KILPAILIJAT JA HINNOITTELU

Uusien yritysten syntyminen on tärkeää taloudellisen kehityksen moottorina ja uusien työpaikkojen synnyttäjänä. Menestyvän yrityksen yhtenä kulmakivenä on, että se perustetaan vankalle pohjalle. Innostuksen lisäksi tarvitaan osaamista ja tietoa kaikilta yrittämisen eri osa-alueilta. Aloittavan yrittäjän on tiedettävä, mistä tarvittavaa tietoa on saatavilla ja paljonko se mahdollisesti maksaa. (Holopainen & Levonen 2008, 5.)

Yrityksen päätehtävä on täyttää asiakkaiden tarpeet, mikä muodostaa perustan yrityksen menestykselle. Yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista on markkinointisuunnitelma, vaikka siihen ei sitä kokonaisuudessaan saadakaan, koska se on niin laaja. Markkinointisuunnitelman tulee vastata kahteen tärkeään kysymykseen: mikä hyöty sillä on asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle kilpailijoihin verrattuna? (McKinsey & Company 2001, 67.)

### 6.1 Mistä löydän asiakkaat

Ideoita on yleensä paljon, mutta kannattaa analysoida tarkkaan, onko yrityksen tuotteille markkinoita. Kun yritystä suunnitellaan, kannattaa luetteloida kaikki tuotteet, palvelut, asiakkaat ja kilpailijat. Asiakasanalyysin avulla voimme löytää potentiaalisen asiakkaan, joka on kiinnostunut tuotteistamme. Asiakasanalyysissä tulee pohtia seuraavia asioita:

- Ketkä ovat asiakkaamme?
- Minkä tarpeen tuotteemme täyttää?
- Miten tarve täytetään tällä hetkellä?
- Onko markkinoilla ostouskollisuutta ja haluaako asiakas vaihtaa ostopaikkaa?
- Paljonko asiakas käyttää rahaa tuotteeseen vuodessa?
- Ostovoima?

- Paljonko markkina alueella on mahdollisia asiakkaita?
- Asiakas määrien kehitys?
- Paljonko asiakkaat tuovat rahaa markkina alueelle?
- Yrityksen myynti osuus markkinoista?
- Missä ja milloin yleensä ostetaan?
- Kuinka usein asiakas ostaa?
- Miten asiakasta lähestytään, minkälainen myyntityö saa hänet ostamaan ja millainen ihmistyyppi hän on?
- Millaisia johtopäätöksi seuraavat kysymykset synnyttivät? (Raatikainen 2011, 86.)

## 6.2 Markkina tietojen hankkiminen

Usein markkinoiden kokoa arvioidaan ennakoimalla asiakkaiden määrää ja tuotteen myyntiä. Kun lähdetään analysoimaan tarkemmin markkinoita pitää muistaa erottaa jo olemassa olevien ja uusien markkinoiden ero. Kun yritys tuo markkinoille jo olemassa olevasta tuotteesta parannellun version, on markkinoiden tuleva koko suhteellisen helppo arvioida. Jos tuote on aivan uusi voi markkinakoon arvioimisessa käyttää apuna haastattelemalla ihmisiä ja mahdollisia tulevia asiakkaita. Mahdollista on myös teettää markkinatutkimus. Luotettavaa tietoa voi hankkia mm. alan ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä. (McKinsey & Company 2001, 67.)

Kun markkinoita aletaan analysoimaan keskitytään aluksi kuluttajien käytöksen tutkimiseen eli kohdistettuun markkinatutkimukseen. Yrityksen markkinoiden rajaamisessa pitää pohtia toimintaa neljästä eri näkökulmasta. (Kalka & Mäben 2005, 15.)

Miten tuote rajaa markkinat?

Mitä kapeammaksi markkinat saadaan rajattua, sitä suuremmaksi markkinaosuus kasvaa ja sitä isompi markkina-asema. Tärkeää tässä on miettiä kuinka monta vastaavaa tuotetta on markkinoilla. Myös erilaiset samantyylliset tuotteet voi mahdollisesti helposti korvata meidän tuotteemme. Tässä pitää siis tunnistaa asiakkaiden tarpeet, jotka pitää täyttää, jotta voidaan rajata markkinat sen perusteella. (Kalka & Mäben 2005, 15.)

Missä tuotetta myydään?

Markkinoita voidaan myös rajata yrityksen sijainnin ja tilan perusteella. Tuotetta usein myydään joko sen ydinalueella tai reuna-alueella. (Kalka & Mäben 2005, 16.)

Miten aika rajaa markkinoita?

Tuotteen markkinaosuuteen voi vaikuttaa jossain tilanteissa eri vuodenaajat, sesongit ja aukioloajat. Esimerkiksi kahviloille nämä asiat juuri ovat tärkeitä. (Kalka & Mäben 2005, 16.)

Miten ostajat rajaavat markkinoita?

Markkinoita voidaan myös rajata erilaisiin ostajaryhmiin, kuten vanhukset ja koululaiset. Tämä liittyy olennaisena osana myös kohderyhmäsuunnitteluun. (Kalka & Mäben 2005, 17.)

### 6.3 Kilpailijat

Bruce H. Clark ja David B. Montgomery totesivat laajassa tutkimuksessa, jossa oli mukana mm. 100 kansainvälistä yritysjohtajaa, että pieni määrä kilpailijan aiheuttamaa kilpailua pitää oman yrityksen liikkeessä. Kilpailijan tekemät hinnanalennukset, tuote-esittelyt ja uudet markkinat eivät vaikuta omaan bisnekseen vahingoittavasti, vaikka siitä ei tarkkaa kuvaa saatukaan, mutta edesauttoivat jatkuvaa muutosvalmiutta ja varuillaanoloa omassa bisneksessä. Tutkimuksen mukaan 21 % tunnisti kilpailijoiden reagoineen ympäristön muutoksiin, 35 %

teki tiimissä havaintoja kilpailijoiden reaktioista ja 45 - 70 % yksilöistä oivaltaa tiimijäsenen valehtelevan, joka kertoo siitä, että tiimi ei ylitä yksilön tarkkuutta. (Lipiäinen 2000, 182.)

Yritysten välinen kilpailu antaa potkua oman yrityksen kehittymiselle, laadulle ja pitää huolen hintakilpailukyvystä. Viime vuosina yritykset ovat huomanneet yhteistyön merkityksen omalle toiminnalleen. Kilpailevat yritykset ovat alkaneet tehdä yhteistyötä tilaamalla tuotteita toisiltaan verkottua keskenään tekemällä yhteisiä hankintoja, kuljetuksia ja markkinointia kustannusten pienentämiseksi esim. sijoittumalla kauppakeskuksiin. (Alikoski yms. 2013, 39.)

Kilpailijat on tärkeää analysoida oikein. Kilpailijoista pitää hankkia mahdollisimman paljon tietoa ja analysoida saatu tieto. Tämän voi tehdä kilpailija-analyysin perusteella. Ensiksi sinun täytyy toki tunnistaa kilpailijat, jonka jälkeen kilpailija-analyysissä pohditaan mm. seuraavia kriteerejä: Onko yritys taloudellisesti vakaa ja kannattava? Mikä on yrityksen strategia? Minkälaiset resurssit yrityksellä on? Millainen yrityksen markkinointi konsepti on? Kuinka suuri yrityksen markkinaosuus on? Mikä yrityksen markkina asema on? Kasvunäkymät? Asiakkaat? Sijainti? Yrityksen tuotantokapasiteetti? Onko yrityksellä innovointikykyä? Kuinka päteviä työntekijöitä yritys työllistää?. Näitä kriteereitä verrataan omaan yritykseen ja peilataan, miten oma yritys pärjää kilpailevaan yritykseen nähden. (Kalka & Mäben 2005, 24.)

Kilpailijoiden toimintaa voi seurata mm. lehdistä, Internetistä ja kysellä yrityksen asiakkailta yrityksestä. Uutta yritystä ei välttämättä kannata perustaa, jos kilpaillaan samoilla tuotteilla yritystä vastaan, joka on jo vahva ennestään eivätkä omat tuotteet juurikaan eroa kilpailijan tuotteista. Jos markkinoilla on jo paljon kilpailijoita samalla liikeidealla kannattaa harkita vahvasti haluaako kilpailuun mukaan. Mikäli omat kilpailijat ovat isoja yrityksiä, joilla on paremmat henkilökuntaedut, ostoedut ja enemmän rahaa käytettävissä kuin pienyrittäjällä, kannattaa asiaa harkita myös uudelleen. (Alikoski ym. 2013, 37.)

#### 6.4 Hinnoittelu

Interim Comparisons, joka on tunnettu englantilainen tutkimusyritys, teki tutkimuksen 240 englantilaisen eri yrityksen liiketoiminnallisista tunnusluvuista ja tekijöistä, jotka niihin vaikuttivat. Tutkimus tulos oli hämmästyttävä: yli 90 % yrityksen kannattavuuteen vaikuttavasta

tekijästä oli hinta. Siis ainut tekijä, joka vaikutti yrityksen menestykseen, oli myyntikate. Hinnan lisäksi selvitettiin mm. rahan kierto, sijoitusten tuottoaste, työn tuottavuus, varaston kierto ja yrityksen omavaraisuusaste. Mistään näistä tekijöistä ei löytynyt selitystä yrityksen kannattavuudelle eri yritysten kesken ja eri toimintavuosien välillä. (Sutinen & Viklund 2007, 177.)

Hinnoittelu tarkoittaa tuotteelle asetettua myyntihintaa. Tuotteiden hinnoittelu on yritykselle merkittävä päätös, koska oikea hinnoittelutaso vaikuttaa yrityksen menestykseen merkittävästi. Aina hinnan nostaminen ei kuitenkaan nosta kannattavuutta. Hintajoustolla tarkoitetaan sitä, että kun hinta nousee, niin kysyntä laskee. Ravintola-alalla on kova kilpailu ja menekin aleneminen voi johtaa siihen, että yritys ei kohta pysty kattamaan edes kiinteitä kustannuksia. Hintojen yhtäkkiseen nostamiseen pitää suhtautua erittäin varovasti, varsinkin jos alalla eivät muut nosta hintoja. Myös opiskelijaravintoloissa on erittäin riskialtista nostaa hintoja. Nykyään ihmiset ovat hyvin hintatietoisia ja vertailevat hintoja. Toisaalta joustamaton kysyntä ei reagoi hintojen nousuun ja asiakkaat eivät vaihda palvelun tarjoajaa. Alla on esitelty kolme eritapaa hinnoitella tuote:

1. Perinteinen hinnoittelutapa, jota kutsutaan myös omakustannehinnoitteluksi perustuu myytävien tuotteiden tekokustannuksiin. Tässä hinnoittelutavassa selvitetään ensin tuotteen raaka-aine, valmistus yms. valmistuksesta aiheutuneet kustannukset ennen kuin asetetaan varsinainen myyntihinta, esim. myyntikate % avulla. (Selander & Valli 2007, 68.)

2. Toinen tapa lähestyä hinnoittelua on yrityksen tulostavoite. Tässä hinnoittelutavassa korostetaan sitä, että tuotteiden myyntihinnan on katettava yrityksen tulostavoite. (Selander & Valli 2007, 68.)

3. Markkinalähtöinen hinnoittelu tarkoittaa myyntihinnan huomioimista markkinalähtöisesti. Siinä tapauksessa, että tuote on laadukas ja uusi markkinoilla, voidaan tuotteen hintaa nostaa markkinahintoja korkeammalle tasolle. Jos taas tuote on vanha ja markkinat jo kyllästetty voi tuotteen mahdollisen myyntihinnan joutua pudottamaan niin alas, ettei sen myyminen ole kannattavaa yrityksen kannalta. (Selander & Valli 2007, 68.)

Hinnoittelualue tarkoittaa hinnoittelussa markkinoilla olevan alimman ja ylimmän hinnan välistä aluetta. Hinnan alarajassa on tuotteen kustannuksista syntyvä alue ja hinnan yläpäässä

tuotteen kysynnän mukainen hinta. Normaalisti hinta asetetaan johonkin tämän välimaastoon. Hinnoittelussa olisi hyvä pitää pieni hinnoitteluvara, jotta voi seurata hinnan muutoksia ilman suurta asiakaskatoa. Jos tuotteelle asetetaan liian alhainen hinta, asiakkaita voi olla paljon, mutta silti yritys ei pysty kattamaan kaikkia kuluja, joita yritykselle koituu. Oikea hinta löytyy tarkkailemalla kilpailijoita, millaiset markkinat tuotteella on ja tekemällä oikein eri laskelmat. (Selander & Valli 2007, 69.)

Kun asiakas ostaa tuotettamme ensimmäisen kerran, hän vaistomaisesti asettaa tuotteen hinnan perusteella laadullisesti johonkin kategoriaan. Hinta siis kertoo asiakkaalle tuotteen arvon. Esimerkiksi olet varaamassa mökkiä Lapista ja mökkien hinnat ovat seuraavat:

- Ruska 39 €/yö
- Metso 75 €/yö
- Talvikki 105 €/yö.

Tekisit varmaan jonkinlaisen päätöksen mökkien laadusta ja varustustasosta. Voisi väittää, että suurin osa ihmisistä tekee myös jonkinlaisen yhtäläisyysmerkin hintatason ja laadun välille. Jos yritys haluaa antaa asiakkaille mielikuvan, että tuote on korkealaatuinen tulee tuotteen hinnankin olla samalla aaltopituudella. Jos tuotteen hinta on halpa, tuote ei anna itsestään laadukasta mielikuvaa. Alhainen hinta voi tosin myös suojata yritystä kilpailevilta yrityksiltä, koska on huomattavasti vaikeampi tulla markkinoille, jos kilpaileva yritys myy alhaiseen hintaan tuotetta. Jos taas tuotteen hinta on korkea, se voi rajata tuotteen kohderyhmää ja sitä kautta myyntiä. (Sutinen & Viklund 2007, 178.)

Yritys voi myös tehdä asiakasperusteista hintadifferointia, jolloin eri asiakkaat maksavat tuotteesta eri hinnan. Ravintolassa tämä voisi tarkoittaa, että opiskelijat saavat alennusta yrityksen tuotteista ilman, että se vaikuttaisi laatuun. Hintadifferointia hyväksi käyttäen saadaan hyödynnettyä kunkin asiakasryhmän halukkuutta maksaa tuotteesta eri hinta, jolloin on mahdollista saada korkeampi kokonaistuotto. Hintaporrastusta voisi käyttää myös hyväksi, kun ostetaan isompia määriä tuotetta, esim. kampanjat, ja otetaan huomioon sesongit.



Yritykset eivät panosta yleensä tarpeeksi yksittäisen tuotteen hinnoitteluun vaan antavat toisten vaikuttaa hinnoitteluun omilla periaatteilla ja motiiveillaan. Yrityksissä pitäisi olla hinnoittelun johtaja, joka vastaisi hinnoittelusta. (Sutinen & Viklund 2007, 178.)

Markkinointiviestinnällä on tärkeä osa hinnoittelussa, koska sen avulla luodaan yrityksen imagoa ja brändiä. Markkinointia ei tulisikaan mieltää kuluna vaan paremminkin investointina, jos sen avulla saadaan kasvatettua myyntiä. Viestinnällä luodaan markkinoita ja vaikutetaan kuluttajan ostomotiiveihin. (Juha Ahola 2015.)

Hinnoittelussa kuitenkin oleellisin asia on, että siinä ei katsota kustannuksia vaikka ne pitääkin näyttää laskennallisesti. Asiakasuskollisuuden vuoksi pääasia hinnoittelussa on se, että paljonko asiakas suostuu palvelusta/ tuotteesta maksamaan. Tätä kutsutaan tavoitehinnoitteluksi, jonka etuna on se, että se synnyttää pysyviä asiakassuhteita. Tavoitehinnoittelu haastaa yrittäjän löytämään uusia korvaavia materiaaleja, tehostamaan logistiikkaa, kehittämään uusia tuotteita ja palveluratkaisuja yms. (Lipiäinen 2000, 336.)

Psykologisissa tutkimuksissa on havaittu, että asiakas valitsee numeron 7 mieluummin kuin muita numeroita. Jos kilpailijat käyttävät hinnan loppu numeroissa lukua 99, sillä voi olla kaksi psykologista vaikutusta. Jos hinnan loppuosa päättyy numeroon 99, se ei ole uskottava ja asiakas voi pyytää jopa alennusta. Toiseksi näin käytetty hinnan loppuosa ei erotu kilpailijoista eikä jopa omistakaan tuotteista, jolloin ostopäätös voi jäädä tekemättä. 99- loppuiset hinnat ovat myös läpinäkyviä. Kun hintaa asetetaan niin puolivälin jälkeen tulisi olla muita numeroita kuin nollia siten, että hinnan pitää ylittää puoliväli, esim. ei 69,24 euroa vaan 69,57 euroa. (Lipiäinen 2000, 336.)

## 7 RAHOITUS

Rahan tarpeen selvittämisen jälkeen on mietittävä, mistä tarvittava raha määrä hankitaan. Paljonko omistaja voi itse laittaa yritykseen ja paljonko ja mistä loput rahat lainataan. On myös selvitettävä, onko yrityksellä mahdollisuutta saada julkisia tukia tai muita avustuksia. Yleensä yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus tarkoittaa sitä, että myyntituloista vähennetään menot. Pääomarahoitukseen kuuluu omapääoma ja vieras pääoma. (Alikoski 2013, 117.)

### Oma ja vieras pääoma

Oman pääoman sijoittaminen omaan yritykseen tarkoittaa yleensä sitä, että se sijoitetaan sinne määräämättömäksi ajaksi. Omaa pääomaa on mm. oma raha, oma omaisuus, osakkaiden sijoittama raha, erilaiset avustukset ja ulkopuoliset pääomasijoittajat, joita kutsutaan "bisnesenkeleiksi". Oman pääoman sijoittaminen on edullista, koska siinä ei ole ennalta määrättyä takaisinmaksuaikaa, joka vieraassa pääomassa on. Voitonjako omalle pääomalle perustuu tulolaskelmaan. Yrityksen saaman voiton ja takaisinmaksun osalta oman pääoman sijoittajat jäävät etuoikeusjärjestyksessä viimeiseksi. Mahdollisen voiton omistajat saavat osinkoina. (Sutinen & Viklund 2007, 99.)

Ilman omaa pääomaa on mahdotonta saada vierasta pääomaa. Luotonantajat tutkivat, mikälainen suhde oman ja vieraan pääoman välillä on. Yritys voi suojautua paremmin myös laskusuhdanteilta, takaiskuilta ja huonoilta ajoilta vahvalla omalla pääomalla. Usein huonoja aikoja on mahdotonta tasoittaa hinnan korotuksilla, koska kilpailu on niin kovaa. Runsas oma pääoma kestää tappioita paremmin ja selviää sillä matala suhdanteiden yli ollen vahvempia noususuhdanteissa. Jos yritys laajentaa voimakkaasti voi, omaa pääomaa sidottuna yritykseen vain vähäsen. Tämä riippuu aivan yrityksen strategiasta. Voimakkaassa laajentamisessa ilman omaa pääomaa on isoja riskejä. (Sutinen & Viklund 2007, 99.)

Vieras pääoma on virallinen nimi velalle. Vieras pääoma jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaiseen pääomaan. Vieras pääoma on lyhytaikaista, jos sen takaisinmaksuaika on alle vuosi. Vierasta pääomaa ovat mm. pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden rahoit-

tusmuodot, julkiset tuet, EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet ja kansainväliset rahoituslaitokset. (Raatikainen 2011, 119.)

Kun yritys toimintaa aletaan laajentamaan tarvitaan vierasta pääomaa, jonka käyttö on perusteltua silloin kun sillä saadaan tehtyä suurempaa voittoa kuin ainoastaan käyttämällä omaa pääomaa. Oman pääoman lisääntymistä kutsutaan vipuvaikutukseksi, joka perustuu siihen, että koko pääoman tuotosta koron ylittävä osuus jää omalle pääomalle. Vipuvaikutus toimii myös toisin päin. Negatiivisessa vipuvaikutuksessa pääoman tuoton alittaessa korkomenot syntyvät yleensä tappio. (Sutinen & Viklund 2007, 103.)

#### Finnvera

Finnvera Oyj on erityisrahoitusyhtiö, joka kehittää suomalaista yritys toimintaa ja edistää vientiä ja kansainvälistymistä. Ennen myönteisen rahoituspäätöksen antamista Finnvera arvioi yrityksen menestymismahdollisuuksia, strategioita, kehityssuunnitelmia ja kokonaisrahoituksen määrää. Ennen rahoituksen myöntämistä otetaan huomioon myös alan kilpailutilanne. (Meretniemi & Ylönen 2008, 80.)

#### Pientakaus

Pientakaus on tarkoitettu enintään 50 henkeä työllistävälle yritykselle. Pientakaus perustuu Finnveran ja pankin yhteistyölle, jossa yrittäjä esittää pankille Finnveran tekemänsä hakeuksen. Sen jälkeen pankki arvioi yrityksen toiminnan edellytykset ja takauksen voi saada Finnveran antaman takauspäätöksen jälkeen. Finnvera edellyttää yrittäjältä riittävää omarahoitusosuutta ja kannattavaa liiketoimintaa. Lisäksi yrittäjän tulee olla luottokelpoinen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 80.)

#### Pienlaina

Pienlaina voidaan myöntää enintään viisi henkilöä työllistävälle yritykselle ja sitä voi saada kaikki eri yritysmuodot. Pienlainaa voidaan myöntää 3 500 - 35 000 euroa erilaisiin yrityksen investointeihin ja aloittamishankkeisiin. Maksimi laina-aika on viisi vuotta, joista ensimmäisen vuoden voi ottaa lyhennysvapaata. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

### Naisyrittäjälaina

Naisyrittäjälaina voidaan myöntää enintään viisi henkeä työllistävälle yritykselle, jota johtaa nainen. Sitä voidaan myöntää kone- ja laiteinvestointeihin, liiketoiminnan aloituskuluihin, yritystoiminnan laajentamiseen ja kehittämiseen. Naisyrittäjälainan lisäksi on mahdollista hakea lisärahoitusta vielä Finnveralta. Lainaa on mahdollista saada 3 500 - 35 000 euroa, joista ensimmäisen vuoden voi ottaa lyhennysvapaata. Maksimi laina-aika on viisi vuotta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

### Yrittäjälaina

Yrittäjälaina on tarkoitettu uuden yrityksen perustamiseen, toiminnassa olevan yrityksen osakkeiden ostamiseen tai osakepääoman nostamiseen ja se on henkilökohtainen. Yrittäjälainaa voi saada 8 400 - 85 000 euroa ja laina-aika on enintään 10 vuotta, joista viisi vuotta voi ottaa lyhennysvapaata. Lainankorkoon saa valtion korkotukea ja lainan vakuutena käytetään yleensä lainan kohteena olevia osakkeita. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

## 8 LIIKEIDEA

Liikeidean tarkoitus on kertoa, miten yrityksellä on tarkoitus tehdä rahaa. Kun yritystä perustetaan, yhä useampi yrittäjä on riippuvainen ulkoisista sidosryhmistä, joita ovat mm. yksityiset ja julkiset rahoittajat, riskisijoittajat, työvoimaviranomaiset yms. Liikeidea on tärkeä osa vakuuttavan kuvan antamisesta ympärillä oleville sidosryhmille. Myös osa hyvistä yrityksistä jää perustamatta, koska sitä ei osata esitellä selkeästi. (Sutinen & Viklund 2007, 56.)

Hyvä liikeidea ohjaa liiketoimintaa ja yrityksen menestystä markkinoilla. Helppointa on tulla markkinoille, joille on jo kysyntää kuin luoda uusia markkinoita itse. Parasta olisi luoda liikeidea jo oleville markkinoille, mutta tehdä asiat paremmin ja tuoda sen ohella jotain uutta. Tuotteesta voisi tulla mielenkiintoisempi jos se tuodaan eri ympäristöön kuin mistä se on totuttu ostamaan. (Ville Tolvanen 2014.)

Yrityksen liikeidean tulisi olla ainutlaatuinen ja siinä olisi huomioituna asiat, jotka erottavat sen kilpailijoista. Yrityksen liikeidean eri osa-alueiden, kuten tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen, tulisi olla keskenään tasapainossa keskenään. Liikeidea kehittyy ja uudistuu yrityksen perustamisen jälkeenkin. Liikeideasta tulisi löytää vastaukset kysymyksiin "mitä?", "kenelle?", "miten?" ja "millaisella imagolla?". (Alikoski yms. 2013, 49.)

- "Mitä?" kuvaa, mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen.
- "Kenelle?" kuvaa yrityksen kohderyhmän, joille tuotteita markkinoidaan.
- "Miten?" kertoo, millä toimintatavoilla, keinoilla, välineillä ja resursseilla tuotteita markkinoidaan / tarjotaan asiakkaille.
- "Millä imagolla?" kuvaa, mitä yritys haluaa viestiä toiminnallaan.

Liikeidean voi laatia oman yritysideoita ja SWOT-analyysin pohjalta, jossa käydään läpi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Miettimällä näitä voi saada rakennettua selkeän liikeidean helpommin. Liikeidean voi myös rakentaa tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteen kuvausta, joka kertoo, millainen tuote on. Siinä voidaan mää-

ritellä tuotteet myös ryhmittäin sekä palvelut hintoineen. Tuote voi koostua eri yhdistelmistä, joka muodostaa palvelukokonaisuuden. (Alikoski yms. 2013, 51.)

Ravintolan tuotepalvelupaketti

MITÄ?

Lounaskahvilan nimeksi tulee Salad Cafe AITO ja se sijaitsee kauppakeskuksessa vilkkaasti liikennöidyn moottoritien varressa. Kahvila on uusi laitteiltaan ja kalustukseltaan ja sisustus on moderni ja värikäs, joka houkuttelee asiakkaita viettämään siellä aikaa. Kahvila on auki kauppakeskuksen aukioloaikojen mukaan.

Lunch Cafe AITO tarjoaa asiakkailleen laadukkaista raaka-aineista valmistettuja salaatteja, tuorepuristettuja mehuja, makeita ja suolaisia kahvileipiä, päivän keiton ja erikoistuotteena superfoodit. Superfoodeiksi kutsutaan luonnonmukaisesti tuotettuja tai luonnosta kerättyjä ruoka - aineita, jotka ovat erittäin ravintotiheitä. Tämän hetken megatrendeihin kuuluu terveys ja hyvinvointi, eikä tämä trendi ole ainakaan katoamassa useiden alan asiantuntijoiden mukaan.

Luontaistuotekauppojen valikoiman tuominen lounaskahvilaan on uusi tapa tuoda ravintotiheitä ruoka-aineita asiakkaan saataville, jossa niiden käytön helppous nostetaan uudelle tasolle. Tuotteiden tai palveluiden tuonti paikkaan, jossa niitä ei aikaisemmin ole nähty, voi myös nostaa tuotteiden myyntiä tai kysyntää. Nykyään ihmiset haluavat saada nopeasti ja helposti tarvitsemansa ja monet eivät jaksakaan alkaa miettimään ja ostelemaan erilaisia tuotteita kaappeja täyteen. Saati sitten vaikka ostavatkin eivät muista niitä sieltä käyttä.

Kahvilasta Superfoodeja saa esim. jauheina sekoitettuna tuorepuristettuun mehuun, raakasuklaata sellaisenaan tai leivoksessa esim. kahvin kera. Superfoodeja löytyy myös teestä kuten pakurikäppä, joka kuuluu Suomesta löytyvien Superfoodien ylimpään kastiin. Yleisimpiä Superfoodeja voi myös ostaa kotiin, millä halutaan tehdä lisämyyntiä.

Tuorepuristetut mehut valmistetaan aina vasta asiakkaan tilauksesta laajasta valikoimasta tuoreita hedelmiä ja kasviksia. Tästä tuleekin kahvilan nimi AITO, koska se tarjoaa aidosti tuoretta mehua. Mitä kauemmin tuoremehun valmistuksesta se nautitaan, sitä vähemmän siinä on jäljellä enää ravintoaineita. Tuorepuristettujen mehuja on mahdollista tehdä moneen eri-

makuun ja tarpeeseen, kuten kehonpuhdistukseen tai kehonrakennukseen käytetyistä raaka - aineista riippuen. Tuorepuristettujen mehujen hinnat vaihtelevat 3,50 - 6,00 € välillä riippuen, mitä mehu sisältää. Tuorepuristettuihin mehuihin on mahdollista saada lisähinnasta myös ravintolisiä, kuten spirulina, chlorella, maca - ja goji-marjajauhetta ja Chia-siemeniä täydentämään haluttua vaikutusta. Tämä on myös hyvä tapa tehdä lisämyyntiä.

Salaatit ovat tarjolla noutopöydässä ja ne myydään kilohinnalla maksa siitä, mitä otat periaatteella. Tähän myyntitapaan päädyttiin kahvilan toiminnan organisoinnin takia, koska tuorepuristetut mehut valmistetaan jo tilauksesta. Salaattilounaan hintaan sisältyy vesi/vichy ja kahvi/tee. Salaattilounaan yhteydessä voi keiton tai täytetyn leivän ostaa halvemmalla, jolla halutaan nostaa myynnin tasoa ja tehdä lisämyyntiä. Täytettyjä Sanwicheja on mm. kylmäsavuporo- tai kylmäsavulohitäytteellä ja ne tehdään päivittäin valmiiksi vitriiniin, josta ne on helppo napata.

Trendinä on myös pikaruoka ja ihmiset haluavat saada palvelua mahdollisimman nopeasti. Salaattiannoksien ulosmyyntiin panostetaan ison Take Away -kyltilin avulla. Ravintola - alan työvoimakustannukset ovat korkeat, keskimäärin noin 30 % liikevaihdosta, jolloin kaikki säästö työvoimakustannuksissa auttaa yritystä menestymään.

Ravintolan asiakkaat

KENELLE?

Kohderyhmään kuuluvat 25-58-vuotiaat aikuiset, jotka arvostavat terveellisiä ruokatottumuksia ja haluavat pitää itsestään huolta. Useimmiten asiakas on nainen ja hänen elämäntyyliinsä kuuluu huolehtia itsestään. Liikeidea myös houkuttelee asiakkaita, jotka haluavat välillä syödä terveellisemmin tai kokeilla uusia asioita.

Ravintolan tapa toimia

MITEN?

Lunch Cafe ATTO tarjoaa salaattibuffetin laajasta valikoimasta vihanneksia ja kasviksia maksa, mitä otat periaatteella. Salaatit ovat tarjolla noutopöydässä, josta niitä on helppo valikoida. Tuorepuristetut mehut tilataan kassalta ja valmistetaan asiakkaan tilauksesta, jotta saadaan

täysi hyöty raaka-aineiden ravintotiheydestä. Suolaiset ja makeat kahvileivät, juomat, proteiinipatukat ja muut tuotteet ovat esillä vitriinissä, mistä ne voi ottaa ja maksaa kassalle.

Raaka-aineiden tarjonnassa otetaan huomioon raaka-aineiden kausittaiset vaihtelut ja mahdollisuuksien mukaan käytetään aina lähellä tuotettuja raaka-aineita, joka varmistaa parhaiten raaka-aineiden tuoreuden, laadun ja ravintoaineiden sisällön.

Asiakkaista halutaan pitää huolta tarjoamalla heille vaihtoehtoja. Kahvilassa halutaan tuoda terveyttä esille monissa erimuodoissa, kuten myymällä raaka-suklaapatukoita karkkien ohella, kahvin kanssa voi ostaa vaikka paikan päällä valmistetun raaka-suklaa leivoksen pullan sijaan ja normaali teen sijasta voi ostaa haudutetun pakuriteen.

Yrityksen myyntiä pyritään nostamaan kuukausikampanjoilla. Kampanjoissa käytetään apuna tämän hetken terveys trendejä ja kauden raaka-aineita, jolloin raaka-aineet ovat halvempia. Työntekijöitä koulutetaan, koska he voivat sitä kautta palvella asiakasta paremmin ja tehdä sitä kautta lisämyyntiä.

#### Myyntityö ja asiakaspalveluprosessi

1. Ravintolan yleisilme on siisti ja kutsuva, mikä antaa hyvän ensivaikutelman. Asiakasta tervehditään, annetaan tietoa palveluista ja palvellaan ammattitaitoisesti.
2. Asiakkaan tarpeita selvitetään keskustellen ja kysellen.
3. Myyntiä tehdään esittelemällä tuotteita neuvoen ja johdatellen. Myyntiargumentteja ovat laatu, helppokäyttöisyys, arvostus ja nopeus.
4. Lisämyynti mahdollisuuksia etsitään alati ja asiakastyytyväisyyttä seurataan.
5. Kun asiakas poistuu, häneltä pyritään saamaan palautetta saamastaan palvelusta.

#### IMAGO

Kahvilan ilmapiiri on rento ja siellä asiointi on helppoa ja nopeaa niin kuin ajan trendi vaatii. Asiakaspalvelijat ovat iloisia ja positiivinen tunnelma väreineen kruunaa tunnelman. Kahvila haluaa viestittää tarjonnallaan ja sisustuksellaan asiakkaille terveellisten ruokatottumusten vaikutuksista omaan hyvinvointiin. Kahvila haluaa tulla tunnetuksi auttamalla asiakkaita vaikuttamaan omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa tuomalla mm. luontaistuotekaupoissa tun-



nettuja tuotteita myös kahviloihin, mutta myös ohjaamalla syömään oikein. Yrityksen tavoite on helpottaa asiakkaiden arkea.

## 9 LÄHTÖKOHTATILANNE JA KUVAUS PERUSTETTAVASTA YRITYKSESTÄ

Laatija: Tiina Mannermaa

Yrityksen nimi: Salad Cafe AITO

Yritysmuoto: Oy

Osoite: Ritaharjuntie 49, 90540 Oulu

### Lähtökohtatilanne

Olen toiminut ravintola-alalla vuodesta 2003, jolloin valmistuin kokiksi. Tämän jälkeen olen tehnyt erilaisia keikkahommia ja työskennellyt vuosia henkilöstöravintolassa. Yrittäjämäistä otetta työskentelyyn olen saanut kokea tehdessäni verkostomarkkinointia. Ravintola-alalla kilpailu on kovaa, joten ennen yrityksen perustamista kannattaa taustatyö tehdä hyvin.

Ideoimani lounaskahvila sijaitsee kauppakeskuksessa. Yrityksen sijaintipaikka on minulla aina pysynyt samana, vaikka ideani on kehittynyt. Totta kai haluan myös ottaa huomioon muitakin potentiaalisia paikkoja sijainniltaan, jos sijainti vain vastaa liikeideaani. Kuitenkin tämän liiketoimintasuunnitelman sijainniksi asetetaan Ideapark. Tarkoituksena olisi myös ottaa Oulun Ritaharjun Ideaparkkiin yhteyttä, jos saisin sieltä vastauksia liikepaikan vuokraa koskien ja mitä mahdollisia muita kuluja se kattaa. Nämä tiedot veisivät minua jo huomattavasti eteenpäin yrityksen laskelmien tekemisessä. Kauppakeskukset markkinoivat yrityksiä, joita sen sisällä on, kauppakeskuksen oman lehden avulla. Tapahtumia mainostetaan myös televisiossa. Pienemmät kahvilat, jotka sijaitsevat kauppakeskuksen sisällä, eivät markkinoi juuri ollenkaan tai ei ollenkaan tekemieni havaintojen perusteella. Harvalla on esimerkiksi kotisivut. Sosiaalista mediaa käytetään jonkin verran.

Yritysmuodoksi valitaan osakeyhtiö, koska siinä on paljon sellaisia etuja, mitä muissa yhtiömuodoissa ei ollut. Päätökseen vaikuttavia asioita olivat muun muassa se, että yrittäjä ei ole vastuussa henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksestä esim. konkurssitilanteessa. Osakeyhtiön valintaa vaikuttaa myös perustajien lukumäärä ja sijoitettavan pääoma määrä.

Oman pääoman lisäksi tarvitaan myös vierasta pääomaa, jota on mahdollista hakea useammasta eri paikasta. Loput rahat yritys kattaa joko yrittäjälainalla, naisyrittäjälainalla, Finnveralta tai osaksi pankista. Lainanpääomaa lyhennetään tasaerin ja takaisinmaksuaika on 5 vuotta / yrityslainassa 10 vuotta.

#### Toimintaympäristö

Ravintola-ala on herkkä suhdanteille ja talousnäkymät eivät ole tällä hetkellä kovin hyvät, mutta mahdollisuuksia kuitenkin on. Suhdannebarometrin mukaan, joka viides aikoi vähentää kulutusta ja 6 % lisätä. Erityisesti pienituloiset aikoivat vähentää kulutusta.

#### Strategiat, liikeidea ja tavoitteet

Yrityksen nimeksi tulee Salad Cafe AITO, joka vastaa ajan trendeihin tarjoamalla asiakkailleen laadukasta ja terveellistä ruokaa tuomalla mm. ravintotiheitä ravintoaineita helposti asiakkaan saataville.

Yrityksen tavoite on ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa hyvin organisoidulla toimintatavalla hinnoitteleamalla tuotteet oikein ja pysyä alan kehityksessä mukana seuraamalla ajan trendejä ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan erikoistumalla, jolloin asiakas kokee yrityksen tuotteet paremmiksi kuin kilpailijan.

#### Kohderyhmä ja kilpailijat

Kohderyhmään kuuluvat 25-58-vuotiaat aikuiset, jotka arvostavat terveellisiä ruokatottumuksia ja haluavat pitää itsestään huolta. Useimmiten asiakas on nainen ja hänen elämäntyylinsä kuuluu huolehtia itsestään. Liikeidea myös houkuttelee asiakkaita, jotka haluavat välillä syödä terveellisemmin tai kokeilla uusia asioita.

Samasta kohderyhmästä samantyyllisellä liikeidealla kilpailee myös muutamia muita yrityksiä lähialueella. Kuitenkaan pyörääkään ei kannata keksiä uudelleen, joten tuotteelle on jo markkinat. Vuonna 2010 Oulussa oli yksi salaattibaari kun niitä nyt on kolme, joten kysyntä ja

kiinnostus on selvästi kasvanut. Salad Cafe AITO erottuu kilpailijoistaan erikoistumalla ja menemällä tuotteiden laatu edellä. Yritys vastaa ajan Super trendiin, joka on terveys.

#### Tuotepalvelupaketti ja fyysiset tilat

Lunch Cafe AITO tarjoaa asiakkailleen: salaatteja runsaasta noutopöydästä, tuorepuristettuja mehuja, makeita ja suolaisia kahvileipiä ja erilaisia juomia (vesi, kivennäisvesi, virvoitusjuomat, kahvi, erikoiskahvit, tee, erikoisteet). Erityistuotteena yritys tarjoaa asiakkailleen superfoodeja, jotka ovat tuttuja muun muassa luontaistuotekaupoista. Superfoodeja käytetään tuoremehuissa, teessä, salateissa, vitriinituotevalikoimassa ja niitä voi halutessaan ostaa kotia.

Asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia. Tuotteesta riippuen yritys hinnoittelee tuotteensa käyttäen apuna katetuotto %, alan keskihintaa ja hintadifferointia välttämällä kuitenkin ylihintaa. Tavoitekatteeksi on asetettu 65 %. Tuotteille pyritään asettamaan hinta käyttäen apuna tutkimuksia, miten kannattaa hinnoitella, kts. hinnoittelun teoriaosuus.

Mehut pyritään hinnoittelemaan käyttäen apuna hintadifferointia välttämällä kuitenkin ylihinnoittelua, koska ihan vastaavaa tuotetta ei markkinoilla tällä seudulla ole, jättäen kaupassa myynnissä olevat tuotteet ulkopuolelle. Liian korkea hintataso voisi myös houkutella alalle kilpailijoita, kun taas matala hintataso pitää kilpailijat paremmin poissa kuvioista. Ihmiset tekevät mielessään myös arvioita yrityksen tuotteiden laadusta hinnan perusteella, joten tässä kohtaa ei kannata hinnoitella tuotteita kuitenkaan liian alaskaan.

Kahvilatuotteet makeat ja suolaiset kahvileivät ja juomat hinnoitellaan alueen keskihinnan mukaan, koska asiakkaat vertailevat hintoja ja ovat hyvin hintatietoisia. Tavoitekate on 65 %.

Ulosmyytävät luontaistuotteet hinnoitellaan hieman markkinahintoja alemmalle tasolle, koska niillä halutaan tehdä lisämyyntiä. Samalla tai korkeammalla hintatasolla ei myyntiä saisi välttämättä tehtyä, koska luontaistuotekaupoilla on jo vahva markkinaosuus tällä sektorilla.

Yritys hinnoittelee tuotteet eri asiakasryhmille, millä on tarkoitus lisätä myyntiä. Opiskelijat saavat 10 % alennusta yrityksen tuotteista. Yrityksellä on myös sesongeittain eri kampanjoita, jotka ovat hyvä keino mainostaa yrityksen tuotteita sosiaalisessa mediassa. Lounaan hintaan tarjouksia ei haluta kohdentaa opiskelijoita lukuun ottamatta, jottei asiakas omaksu, että maksaa muulloin tuotteesta ylihintaa ja jätä ostosta tekemättä.

Kahvilan sisustus on sen liikeideaan sopiva. Se sisustetaan modernisti käyttäen mustaa ja valkoista pohjana ja pöydät hehkuvat kauniin vihreän, punaisen ja keltaisen väreissä jakautuen kauniisti ruokailutilassa. Valaistus suunnitellaan tarkasti, jotta se tuo yksityiskohdat hyvin esille. Salaattipöytä ja kahvilantiski vitriineineen ovat mustat, mikä tuo värikkäät ruoat hyvin esille. Seinät ovat valkoiset, jotta kahvila olisi valoisa. Väriä seinille tuodaan tauluilla, jotka sisältävät tietoisuuksia koskien terveyttä. Hinnat ovat esillä isoissa liitutauluissa, jotka tuovat kotoisuutta tilaan. Liitutauluja voidaan myös maalata nykyään minkä värisiksi tahansa.

#### Markkinointisuunnitelma

Markkinointia tehdään maltillisesti käyttäen apuna sosiaalista mediaa ja Internet-sivuja. Kauppakeskus markkinoi liikkeitä lehdessä ja ajoittain TV:ssä.

#### Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstön ammattitaitoon, motivaatioon ja osaamiseen panostetaan. Ravintolapäällikön osa on vahva. Yritys pyrkii tekemään onnistuneita henkilöstövalintoja. Yrityksessä työskentelee kolme henkilöä ainakin aluksi. Henkilöstökulut ovat noin 30 % liikevaihdosta.

#### Taloussuunnitelma

Yritys perustaminen maksaa arvioltaan noin 77 500 €. Liiketilan kooksi arvioitiin 85 neliötä, jossa on 60 asiakaspaikkaa. Liiketila on tehty ravintolan liiketoimintaa varten, joten suurimilta investoinneilta vältytään. Ensimmäisen vuoden liikevaihdoksi on arvioitu 396 000 €.

## Riskianalyysi

Alan kova kilpailutilanne ja talouden tämän hetkinen tilanne vaikeuttaa toimintaa, mutta oikealla liikeidealla on mahdollisuus minimoida riskejä. Yritys luottaa siihen, että sen liikeidealle löytyy kysyntää.

## SWOT - analyysi

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat), (Opetushallitus 2014). SWOT - analyysin laatiminen on hyvä työkalu suunniteltaessa ja tarkasteltaessa suunnitelmaa kokonaisuutena ennen kuin suunnitelma laitetaan käytäntöön. Hyvin laadittu analyysi auttaa jäsentämään toimintaa ja vähentämään riskejä, joihin tulee valmistautua. SWOT - analyysi neuvotaan laatimaan viimeiseksi liiketoimintasuunnitelman tekemisen loppuvaiheessa. SWOT - analyysiä laadittaessa liiketoimintaympäristöstä on mahdollista, että sama tekijä voi kuulua useampaankin kategoriaan, esim. mahdollisuus ja uhka voivat olla sama riippuen mistä kuvakulmasta asiaa katsotaan. Alla kuvaus tekemästäni SWOT - analyysistä yritystäni varten (taulukko2). (Ahonen ym. 2009, 118.)

Taulukko 2. SWOT - analyysi

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatu</li> <li>• Terveys</li> <li>• Nopea ja helppo</li> <li>• Uusi konsepti, eikä vastaavia ole markkinoilla</li> <li>• Hyvät organisointitaidot</li> <li>• Vastaa ajan trendejä</li> <li>• Viihtyisät tilat</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi konsepti, ei tietoa miten markkinat reagoivat</li> <li>• Ei kokemusta yrittäjyydestä</li> <li>• Paljon lainaa</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat innostuvat</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas ei ymmärrä liikeidea</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta laajenee muihin kaupunkiin</li> <li>• Toiminta kasvaa ja yritys vakiinnuttaa asemansa</li> <li>• Yritysidea on ainutlaatuinen</li> <li>• Ihmiset arvostavat yrityksen tuotteita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsepti kopioidaan</li> <li>• Henkilöriskit</li> <li>• Katteita pitää laskea</li> <li>• Markkinointi epäonnistuu ja asiakas ei löydä yritystä</li> <li>• Yleinen markkinatilanne</li> </ul>
--	---

SWOT - analyysin vahvuudet kuvaavat yrityksen kykyä vastata asiakkaiden nykyhetken vaatimuksiin ja ajan trendeihin. Hyvät organisointitaidot tulee yrittäjän omista henkilökohtaisista ominaisuuksista ja uusi konsepti vastaa yrityksen erikoistumiseen ravintola - alalla.

Yrityksen vahvuus voi olla myös yrityksen heikkous, kuten tässä näkyy eli uusi konsepti voi olla myös heikkous, jos asiakas ei koe saavansa sillä rahoillensa vastinetta, myynti ei lähde käyntiin tai myynti räjähtää ja raaka-aineet loppuvat. Uhkana on myös yrittäjän kokemattomuus yrittäjyydestä ja pieni pääoman osuus, jolloin rahat loppuvat nopeasti jos yrityksellä menee heikommin pidemmän aikaa.

Yrityksen ehdottomia vahvuuksia on, että asiakkaat innostuvat yrityksen tuotteista ja yritys vakiinnuttaa paikkansa nopeasti markkinoilla. Yrityksen saatua vankan kanta-asiakas pohjan ja toiminnan kasvaessa yrityksen oma pääoma kasvaa ja toimintaa voidaan laajentaa.

Uhkana on, että asiakkaat eivät ymmärrä liikeidea ja eivät osta yrityksen tuotteita. Myös markkinointi voi epäonnistua ja asiakas ei tiedä koko yrityksestä mitään.. Yritys voi myös tehdä huonoja työntekijävalintoja, jotka tulevat yritykselle kalliiksi. Huono markkinatilanne voi taas johtaa hintojen laskuun tai asiakasmäärien laskuun, mikä voi johtaa yrityksen konkurssiin.

## 10 ARVIOINTI

Opinnäytetyö arvioidaan itse saatujen tulosten ja laskelmien perusteella, koska toimin itse opinnäytetyön toimeksiantajana. Kuitenkin toisaalta olisi hyvä, jos jokin luotettava ulkopuolinen taho arvioisi sen, koska se antaisi lisää uskottavuutta suunnitelmalle ja läheskään kaikki yritysideoit eivät ole käyttökelpoisia ja lupaavatkin ideat voivat tuottaa pettymyksen. Liikeidean testauksessa olisi hyvä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa arvioimaan liikeidean kannattavuutta, koska hän näkee asiat paremmin ulkopuolisena. Joskus voi itse pitää suunnitelmaa parempana kuin se onkaan eikä näe mahdollisia riskejä läheltä. (Yrityksen perustajan opas 2008, 23.)

Liikeideaa on mahdollista testata ilmaisessa Yritysideoiden arviointipalvelussa ([www.yritysidea.fi](http://www.yritysidea.fi)), jossa yrittäjä voi jättää sähköisesti lomakkeen omasta yritysideoistaan. Tämän jälkeen asiantuntijoista koostuva arviointiryhmä arvioi idean kahden viikon sisällä, jonka jälkeen se antaa palautteen toimenpide-ehdotuksineen ideasta ja mahdollisista jatko-toimenpiteistä. Palvelu on uniikki, koska arviointia ei tee kone vaan oikeat ihmiset, jotka koostuvat yrittäjyyden, koulutuksen, keksintöjen ja liiketoiminnan ammattilaisista. (Yrityksen perustajan opas 2008, 23.)

Liikeidean voi myös arvioittaa TE-keskuksesta, jossa on saatavana työkirja yritysideoiden testaamiseen, jota yrittäjä voi käyttää itsearviointiin tai tilata ProStart-ohjelman. Kun yrittäjä on tehnyt työkirjan ja käynyt yritysideoita läpi asiantuntijan kanssa, laatii asiantuntija raportin idean toteuttamiskelpoisuudesta ja toimenpidesuosituksista. Jos ideasta ei saada toteutuskelpoista ehdotusta asiantuntija luopumaan hankkeesta. (Yrityksen perustajan opas 2008, 23.)

Liiketoimintasuunnitelma onnistui mielestäni hyvin liikeidean osalta ja muutkin osa-alueet ovat työn laajuuteen nähden tehty kohtalaisen hyvin. Liiketoimintasuunnitelma on tiivis, selkeä ja siitä on helppo löytää tietoa. Kokonaisuudessaan siitä tuli 20 sivua pitkä, kun suositus on maksimissaan 30 sivua. Kuitenkin liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti ja kun kaikki asiat loksahavat paikalleen muun muassa yrityksen sijaintia, rahoitusta ja muita tarkempia laskelmia ajatellen, suunnitelma tulee vielä kasvamaan. Lopulta kuitenkin kun yritys on ollut jo olemassa muutaman vuoden tiedetään, miten yritys tulee menestymään.



Alustavien laskelmien perusteella ja muiden analyysien perusteella yrityksellä olisi mahdollisuus menestyä. Tein liiketoimintasuunnitelmaan kilpailija-analyysin ja SWOT-analyysin, joiden kautta hahmotin paremmin asemaani markkinoilla. Tuotepakettia on mielestäni kuvattu hyvin jättäen kuitenkin sille tilaa kehittyä ja kasvaa. Uskon, että ideoimalleni konseptille löytyy käyttäjiä, mutta ehkä voisi antaa vielä ajan kulua ja terveysbuumin kasvaa.

Kuitenkin, koska Ideapark on uusi kauppakeskus ja sen elinkaari ei ole vielä kovin pitkällä. Kauppakeskuksen saavutettua kanta-asiakaskuntansa yhdessä muiden yritysten kanssa, mahdollisuudet menestyä ovat paremmat. Pienelle yrittäjälle, jonka rahalliset puskurit eivät kestä kovin kauaa jos on hiljaista voi yrityksen perustaminen tässä vaiheessa olla riskialtista. Oulun keskusta on tällä hetkellä myös murrosvaiheessa ja sieltä on vapautunut liiketiloja yritysten lopetettua toimintansa. Kalevan tietojen mukaan Oulun keskustasta saisi tällä hetkellä liiketilan 10 - 23 € hintaan neliöltä. Keskustassa on paljon ravintoloita ja kahviloita, mutta vain yksi salaatteihin erikoistunut ruokapaikka. Keskustassa on myös paljon ihmisiä töissä, jotka käyvät lounaalla ruokatunnilla. Henkilöstökulujen vuoksi olisi myös hyvä, jos yritys olisi yhden päivän kiinni viikossa sunnuntaisin, jolloin palkat ovat korkeat, mutta myynti pieni. Yksittäinen liikepaikka, joka ei ole sidottu kauppakeskuksen aukioloaikoihin, mahdollistaisi tämän. Kauppakeskus sijainniltaan ei ole ehkä myöskään se yleisin paikka, missä käydään lounaalla ja lounaanmyynti on tärkeä osa yrityksen tuloja. Ilman lounaanmyyntiä kahvilan hinnoittelu kävisi niin raskaaksi, että en uskoisi sen menestymisen mahdollisuuksiin.

Yrityksen perustamista ajatellen Superfoodeihin, luontaistuotteisiin ja eri kasvien ravintoaineisiin ja terveysvaikutuksiin pitäisi perehtyä paremmin. Myös tuotekehitykseen pitäisi panostaa tuorepuristettujen mehujen osalta ja muiden kahvilan tuotteiden osalta, joissa käytetään Superfoodeja. Tämän liikeidean mahdollisuuksista menestyä olisi hyvä saada palautetta ammattilaisilta, joka antaisi varmasti motivaatiota opiskella lisää kahvilan erikoistumiseen tarvittavaa tietoutta.

## 11 POHDINTA

Yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyönä on ollut selvää minulle siitä asti, kun aloitin koulun, koska yrittäminen on aina kiinnostanut minua. Opintoihin kuului paljon eri aineita, jotka tukivat opinnäytetyön tekemistä. Liiketoimintasuunnitelman laadinta aloitettiin lainaamalla iso pino kirjoja, joita selailemalla aloin hahmottelemaan paperille alustavaa sisällysluetteloa. Sisällysluetteloon kirjasin allekkain otsikoita, jotka minua puhuttelivat tai halusin kerrata kouluajoilta. Aloitin opinnäytetyön tekemisen päätoimisesti joulukuussa 2014 ja sain sen valmiiksi maaliskuussa 2015. Kokonaisuudessaan tein opinnäytetyönä neljä kuukautta lähes koko ajan. Liikeidea oli tosin kokoajan muhinut jo valmiina.

Alustava sisällysluettelo muuttui matkan varrella muutaman kerran, jotta siitä sai loogisemman kokonaisuuden. Mielestäni opinnäytetyön rajaaminen onnistui kohtalaisen hyvin mahdollisen teorian kirjoittamisen laajuuteen nähden., joten säästyin turhalta työltä.

Kilpailevista yrityksistä, jotka ovat samantyyllisiä kuin oma liikeideani olisin halunnut saada enemmän tietoa. Kuitenkin samalla sijainnilla ja liikeidealla kilpaileva yritys oli niin uusi, ettei sen tunnuslukuja ollut vielä nähtävillä. Toki olisi voinut hankkia sijainniltaan kauempana olevan yrityksen tiedot tunnusluvuista, mutta ajattelin sen antavan kuitenkin sijaintinsa puolesta harhaan johtavan kuvan mahdollisista asiakkaista. Toisaalta jos olisin ottanut selvää kilpailijan liikevaihdosta, vaikka se ei vastannutkaan sijainti, olisin voinut asettaa selkeän tavoitteen yrityksen markkinaosuudesta, jota havittelen. Ihmiset matkustavat tämän kaltaisiin paikkoihin, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin asiakasryhmiin kauempaakin, jos omalla lähialueella ei ole vastaavaa. Havaintojen perusteella ja käymällä tutustumassa kilpailevaan yritykseen tein kuitenkin kilpailija-analyysin. Kilpailijoita analysoimalla jäin myös ihmettelemään markkinoinnin olemattomuutta mediassa. Olisin kaivannut esimerkiksi Internet-sivuja, joista olisin nähnyt yrityksen tuotepalvelupakettia.

Muutenkin erilaisista tilastoista ja muista tiedonlähteistä oli vaikeaa saada informaatiota. Ideaparkista ei ilmeisesti kiireiden vuoksi vastattu pyyntöihini saada vuokratietoja laskelmiani varten (kuitenkin uskon, että laskelmani ovat lähellä totuutta), Business Oulusta ei vastattu soittoihini / viestiini ja tilastokeskuksessa ei siellä vastannut henkilö osannut ohjata minua

tarvitsemiini tilastoihin jne. Kokonaisuudessaan oli haastavaa saada oikeita ihmisiä langanpäähän, kun tarvitsee tietoa erilaisiin kysymyksiin, mitä tulee liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa eteen. Näiltä osin olen pettynyt saamaani apuun ja sen tähden työni epätarkkuuteen esim. liiketilan vuokraa koskien. Kuitenkin perusasiat ovat työssäni kohdallaan. Neuvoja kuitenkin sain ravintola-alan ihmisiltä ja yrittäjiltä joihinkin mieltäni askarruttaviin kysymyksiin liiketilan juoksevista kustannuksista ja kirjanpidosta jne.

Vaikka en saanutkaan opinnäytetyöhöni kaikkea sitä materiaalia ja tietoa, mitä olisin halunnut, nyt kuitenkin tiedän, mistä tietoa liiketoiminnan eri osa-alueiden laatimiseen saadaan. Rahoittajien näkökulmasta kuitenkin liiketoimintasuunnitelmasta nähdään sen tuotto ja kustannusrakenne, joka on tärkeää. Saavutin kuitenkin tavoitteeni laatia liiketoimintasuunnitelma ja suuntaa antavat laskelmat, jotka minua alussa mietityttivät. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin myös, kuinka työläs ravintolan liiketoimintasuunnitelma on tehdä ja kuinka paljon erilaista tietoa pitää hankkia, että suunnitelmasta saadaan realistinen. Liiketoimintasuunnitelmaani voisi esimerkiksi kehittää vuoden päästä, kun saadaan tunnusluvut tärkeimmistä kilpailijastani Ideaparkissa. Näin laskelmista saataisiin jo aika tarkat, miettien sijaintia.

Teoriaosuuden kirjoittamiseen olen myös tyytyväinen, koska sain siihen mielestäni kerättyä tiiviisti ja selkeästi erilaista informaatiota, joka tarvitsin. Erilaiset rahoitusmuodot ja yrityksen saavat tuet / avustukset olivat minulle tuntemattomia ennen kuin perehdyin opinnäytetyössäni niihin, jonka takia valitsinkin eri rahoitusmuodot osaksi opinnäytetyötäni. Vaikka näillä tiedoilla en paljoa oikeastaan tehnyt liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni niin kuitenkin se, että nyt edes tiedän eri rahoitusvaihtoehtoista, on mielestäni asia, joka jo helpottaisi yrityksen perustamisvaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä sain kerrata jo oppimaani ja soveltaa sitä käytäntöön. Välillä tiedon soveltaminen käytäntöön tosin tuntui haastavalta, mutta jotenkin asiat niitä pohdittuaan tai tehtyä päätöksen tiedon jättämisestä pois liiketoimintasuunnitelmasta sen ollessa liian työlästä hankkia sain intoa mennä eteenpäin työssäni. Mielestäni liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyönä antaa hyvät valmiudet erilaisiin työtehtäviin tulevaisuudessa ja mielestäni opin todella paljon tämän prosessin aikana. Hahmotan nykyään myös liiketoiminnan kokonaisuuden paljon paremmin kuin ennen opinnäytetyön aloittamista, mikä on tärkeä osa yrityksen menestymisen kannalta.

## LÄHTEET

- Ahola, J. 2015. Hinnan tuijottajan kompastuskivet. Yrittäjälinja. <http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2014/12/19/1043/?page2> (Luettu 4.2.2015)
- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restmark.
- Airaksinen 2009. <http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytetytekstin>. (Luettu 18.2.2015).
- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Catani, J. 2014. Syömään vai drinkille?. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Edita. 2008. 14. uudistettupainos. Yrityksen perustajan opas- silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 1998. Yrityksen perustajan opas. 14. uudistettupainos. Helsinki: Edita.
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Kalka, R., Mäben, A. 2005. Markkinointi. Helsinki: RASTOR OY.
- Lahti, L. 2014. Tässä ovat ruokatrendit 2014: Näin ravintoloissa syödään nyt. Iltalehti [http://www.iltalehti.fi/ruoka/2014062318431437\\_ru.shtml](http://www.iltalehti.fi/ruoka/2014062318431437_ru.shtml) (Luettu 27.1.2015)
- Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuositu- hannella. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mara. 2015. Suhdanne barometri. <http://www.mara.fi/suhdannebarometri-2015/> (Luettu 4.2.2015)
- Mc Kinsey & Company. 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Toinen painos. Porvoo: WS Book- well Oy.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.
- Miele. Ruoka trendit. Viitattu 10.2.2015. <http://www.miele.fi/c/ruokatrendit-281.htm>

Mitjonen, J. 2015. Miksi syöt nyhtöpossua- alan asiantuntijat kertovat miten ruokatrendit syntyvät. HS. <http://www.hs.fi/ruoka/a1408934164959> (Luettu 27.1.2015)

Nilsson, M. 2012. Aitoja makuja ympäri vuoden. Helsinki: Atar kustannus Oy.

Opetushallitus. 2014. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) (Luettu 26.2.2015).

Pihlaja-vihelä, E. 2007. Tv-kokki Aki Wahlman tuntee ruokatrendit. Kaleva. <http://www.kaleva.fi/teemat/ruoka/tv-kokki-aki-wahlman-tuntee-ruokatrendit/33437/> (Luettu 27.1.2015)

Raatikainen, L. 2010. Ammattiosaajasta yrittäjäksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rebeca Romero. 2014. Valitse kasvikset kauden mukaan. <http://www.yhteishyva.fi/live/201408/sujuva-arki/valitse-kasvikset-kauden-mukaan/0218010-371349> (Luettu 31.1.2015)

Rokka, J. 2012. Olo valittiin Suomen parhaaksi ravintolaksi. HS. <http://www.hs.fi/ruoka/a1305620878440> (Luettu 16.2.201)

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

Skiöldebrand, E. 2011. Parasta kausi ruokaa: terveellistä, puhdasta ja läheltä. Karkkila: kustannus Mäkelä Oy.

Sumari, H., Kauppila, M., Pursiainen, M. & Mäkelä, A. 2015. Virtaa Superfoodeista. Porvoo: Bookwell Oy.

Sutinen, M & Viklund, E. 2007. Kaikki mitä olet aina halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. Kuopio: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tiedote. 2014. Pam. <https://www.pam.fi/uutiset/tiedote/2014/11/joka-viides-aikoo-vahentaa-matkailu-ja-ravintolapalveluiden-kayttoa.html> (Luettu 4.2.2015)

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ville Tolvanen. 2014. Liikeidean kirkastaminen. <http://www.romeadvisors.com/1080-liikeidean-kirkastaminen/> (Luettu 17.2.2014)

Virtuaali-ammattikorkeakoulu. 2012.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html> (luettu 18.2.2015)

Yrittäjät. 2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/> (Luettu 24.2.2015)

