



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vesa Henry Mikael Palviainen

TACO LOCO–
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketalous
2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Vesa Palviainen
Opinnäytetyön nimi	Taco Loco– liiketoimintasuunnitelma
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	59 + 8 liitettä
Ohjaaja	Paula Lundman

Työ pitää sisällään eri vaiheet ja vaiheiden muodostamisen uuden yrityksen rakentamista varten. Ensin on käyty läpi kirjallisuutta ja muuta aineistoa internetistä liittyen yrityksen perustamiseen. Seuraavaksi löydetyn materiaalin perusteella on laadittu yrityksen perustamisessa tarvittava teoriaosuus. Teoriaosuuden perusteella on laadittu liiketoimintasuunnitelma ”Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma” –mallin mukaisesti.

Taco Loco -nimisen yrityksen liiketoimintasuunnitelma on laadittu ottaen huomioon ympäristön tekijät asiakkaiden, kilpailijoiden ja toimialan kehityksen kannalta. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa on huomioitu sisäiset tekijät markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon, johtamisen, henkilöstön ja talouden kannalta.

Lopputuloksena on toteutettava liiketoimintasuunnitelma, johon katsotaan menevän aikaa suunnittelun aloittamisesta yrityksen perustamiseen noin kuusi kuukautta. Laadittu liiketoimintasuunnitelma takaa sen, että kaikki kriittiset asiat osataan huomioida yrityksen perustamisvaiheessa.

Asiasanat	liiketoimintasuunnitelmat, liikeideat, toimintaympäristö, SWOT-analyysi, strategia, toiminta-ajatukset, visiot, arvot, markkinointi, kilpailuetu, prosessit, riskinarviointi, Meksiko
-----------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalous

ABSTRACT

Author	Vesa Palviainen
Title	Taco Loco– business plan
Year	2010
Language	Finnish
Pages	59 + 8 Appendices
Name of Supervisor	Paula Lundman

This thesis contains different steps on how to setup a new business and how to define the needed steps. Literature and internet sources in the area of setting up a new business were used as a background material. The next step was to create a theoretical framework based on the found materials. The theoretical study is used as a base for creating a business plan.

Taco Loco Business Plan was created taking into consideration environmental factors such as customers, competitors and the development of the branch. Also the business plan includes internal factors from marketing, product development, production, leadership to human resources and an economical point of view.

The end result of the work was develop business plan that takes about six months to implement when starting up a new business. The created business plan assures that all critical points are taken into consideration when starting up a new business.

Keywords	Business Plans, Business Ideas, Marketing Environment, SWOT analysis, Strategy, Missions, Visions, Values, Marketing Tactics, Processes, Risk Analysis, Mexico
----------	--

SISÄLLYS

LIITELUETTELO	7
ALKUSANAT	8
1 JOHDANTO	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1 Liiketoimintasuunnitelma.....	10
2.1.1 Yritysidean kehittäminen	11
2.1.2 Toimintaympäristön analyysi.....	12
2.1.3 Tavoitteiden ja strategian valinta	12
2.1.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	13
2.2 Strateginen suunnittelu	15
2.3 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	17
2.3.1 Tuote kilpailukeinona	18
2.3.2 Hinta kilpailukeinona	19
2.3.3 Saatavuus kilpailukeinona.....	20
2.3.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona	22
2.3.5 Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona	23
2.3.6 Toimintatavat ja prosessit kilpailukeinona	23
2.3.7 Palveluympäristö ja muut näkyvät osat kilpailukeinona.....	23
3 LÄHTÖTIETOJEN KERÄÄMINEN – CASE TACO LOCO.....	25
3.1 Yritysidea	25
3.2 Toimintaympäristö	26
3.2.1 Kilpailija-analyysi	26
3.2.2 Markkina-analyysi	27
3.2.3 Lakien ja asetusten asettamat vaatimukset.....	28
3.3 Tavoitteen ja strategian määrittäminen.....	29
3.3.1 SWOT -analyysi.....	29
3.3.2 Strategiatyö	30
3.3.3 Missio – Miksi Taco Loco on olemassa?.....	31
3.3.4 Visio – Mitä Taco Loco on tulevaisuudessa?	31
3.3.5 Strategiset valinnat – Millä keinoilla Taco Loco saavuttaa vision?	32
3.3.6 Arvot – Taco Locon jokapäiväiset toimintamallit	32

3.3.7	Kumppanit – Ilman apua ei kilpailussa pärjätä	33
3.3.8	Tavoitteiden asettaminen ja BSC	33
3.3.9	Riskien arviointi	35
3.3.10	Vakuutuksien hankkiminen.....	37
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – CASE TACO LOCO.....	39
4.1	Tiivistelmä.....	39
4.1.1	Perustiedot yrityksestä	39
4.1.2	Yrityksen historia ja nykytilanne	39
4.1.3	Tuotteet ja palvelut.....	40
4.1.4	Toimialan kuvaus	40
4.1.5	Liikeidea ja strategia	40
4.1.6	Yrityksen tulevaisuudennäkymät	40
4.2	Lähtökohtatilanne	41
4.2.1	Yritystoiminnan tausta	41
4.2.2	Yrittäjän tavoitteet.....	41
4.2.3	Omien voimavarojen arviointi	41
4.3	Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät	41
4.3.1	Toimialan kehitys.....	41
4.3.2	Kysyntä, asiakkaat	42
4.3.3	Kilpailu.....	42
4.4	Yrityksen päätavoitteet.....	42
4.5	Liikeidea ja strategia.....	43
4.6	Markkinointisuunnitelma	43
4.6.1	Myyntitavoitteet	43
4.6.2	Markkinoinnin ja mainonnan järjestelyt yrityksessä.....	44
4.6.3	Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen.....	45
4.7	Tuotekehityssuunnitelma.....	48
4.7.1	Tuotekehityksen järjestelyt yrityksessä.....	48
4.7.2	Nykyisten tuotteiden/palvelujen kehittäminen.....	48
4.7.3	Uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen.....	48
4.8	Tuotantosuunnitelma	49
4.8.1	Tuotannon järjestelyt yrityksessä.....	49

4.8.2	Tuotantopuitteiden ja tuotantoprosessin kehittäminen.....	49
4.8.3	Investoinnit.....	50
4.8.4	Tuotannon ohjauksen ja seurannan kehittäminen	51
4.9	Henkilöstösuunnitelma	51
4.9.1	Organisaation kehittäminen	51
4.9.2	Henkilöstön kehittäminen	52
4.9.3	Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen	52
4.10	Taloussuunnitelma.....	52
4.10.1	Seurannan kehittäminen	52
4.10.2	Ennusteet	52
4.11	Riskien arviointi	54
5	PROJEKTIN YHTEENVETO.....	57
	LÄHDELUETTELO	59

LIITELUETTELO

Liite 1. Kilpailija-analyysi

Liite 2. Markkinakysely

Liite 3. Avoimen yhtiön yhtiösopimus esimerkki

Liite 4. Oma-ohjelmointisuunnitelma

Liite 5. Vaasan työttömyyden kehitys

Liite 6. Taco Loco lehtimainoskampanja

Liite 7. Taco Loco menu

Liite 8. Projektisuunnitelma

ALKUSANAT

Olen jo yli kymmenen vuoden ajan tutustunut suurella mielenkiinnolla ja intohimolla meksikolaisiin keittiöihin niin Meksikossa kuin myös muualla päin maailmaa. Minulla on suuri kunnia ja ilo auttaa tämän työn tilaajaa, vaimoani Gabrielaa, toteuttamaan oma pitkäaikainen haaveensa aloittaa yrittäjänä meksikolaisen ruoan ja ravintolan parissa. Tämän liiketoimintasuunnitelman ja vaimoni projektin ansiosta pääsen jälleen takaisin rakastamani kulttuurin ja ruokanautintojen ääreen joita niin kovasti kaipaan. Liiketoimintasuunnitelma laitetaan käytäntöön välittömästi sopivan liiketilan sekä rahoituksen järjestämisen jälkeen, ja näin nämä ihanat makunystyröitä kutkuttelevat nautinnot ovat mahdollisia myös kaikille muille Vaasan seudun asukkaille. Toivon lisäksi, että tämä suunnitelma innoittaa ja auttaa myös muita uusia yrittäjiä pyrkimään rohkeasti eteenpäin omien visioiden ja haaveiden osoittamaan suuntaan.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tilattu auttamaan meksikolaisen ravintolan, Taco Locon, perustamisessa. Työn tarkoitus on ohjata yritys oikeaan suuntaan heti yrittämisen alkumetreiltä lähtien, jotta kaikkea ei tarvitsisi aina oppia kantapään kautta. Työ pitää sisällään teoriaosuuden, lähtötietojen keräämisen Taco Locon perustamiselle, sekä myös näiden pohjalta rakennetun liiketoimintasuunnitelman.

Teoriaosuudessa, luvussa 2, käsitellään tärkeimpiä yrittämisen elementtejä kuten strategiaa ja markkinoinnin kilpailukeinoja. Lisäksi teoriaosuus pitää sisällään liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettävän rakenteen ja vaadittavat pohjatiedot suunnitelman laatimiselle. Liiketoimintasuunnitelma on rakennettu normaalin ideoimisprosessin mukaisesti ensimmäisistä ajatuksista aina varsinaiseen yksityiskohtaiseen suunnitelmaan asti.

Ideoimista ja sen pohjalta luotuja yrityksen suuntaviivoja käsitellään luvussa 3. Suunnitelmaa kokonaisuutena on tarkoitus käyttää apuna yrityksen perustamisvaiheessa erilaisiin tarkoituksiin, niin omien ajatusten kokoamisessa, kuin myös idean ja suunnitelman esittämisessä eri yhteistyökumppaneille. Liiketoimintasuunnitelma on sekä idealtaan, että rakenteeltaan sellainen, jota voi täydentää jatkuvasti sitä mukaa kuin yrityksen perustaminen edistyy.

Kappale 4 rakentuu ”Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma” –mallin mukaisesti ja sitä osiota on ensisijaisesti tarkoitus käyttää kommunikoinnin apuvälineenä, kun yritysideaa esitellään kaikille mahdollisille yhteistyökumppaneille.

Opinnäytetyön laatiminen alkaa siitä, että ensin on käyty läpi työn tilaajan tahtotila ja tavoitteet. Sitten liiketoimintasuunnitelmaa johdetaan oikeaan suuntaan näiden työn tilaajaan ideoiden ja määritysten perusteella. Työn tilaajan määrityksiä käydään läpi tämä työn kappaleessa 3.1. Opinnäytetyö loppuu siihen, kun liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen työn tilaajan hyväksymä runko on valmis ja työn tilaajan tulee itse ottaa aktiivinen rooli suunnitelman eteenpäin viemisessä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Taco Loco halutaan viedä oikeaan menestyksekkääseen suuntaan heti alusta alkaen. Lähtökohtana on ymmärtää, että minkälaiseen toimintaympäristöön Taco Loco ollaan perustamassa ja minkälaisilla kilpailukeinoilla pystytään pärjäämään muita saman alan yrittäjiä vastaan. Ensimmäinen tehtävä yritystä perustettaessa on valmistella yrityksen strategia ja liiketoimintasuunnitelma (Ilmoniemi 2009, 27). Strategisia valintoja tehtäessä tulee analysoida yrityksen mahdolliset markkinoinnin kilpailukeinot ja ymmärtää, mikä on kilpailutilanne ja kilpailuedut (Ilmoniemi 2009, 28).

Seuraavissa luvuissa käydään läpi sitä mitä ovat liiketoimintasuunnitelma, strategia ja markkinoinnin kilpailukeinot teorian näkökulmasta.

2.1 Liiketoimintasuunnitelma

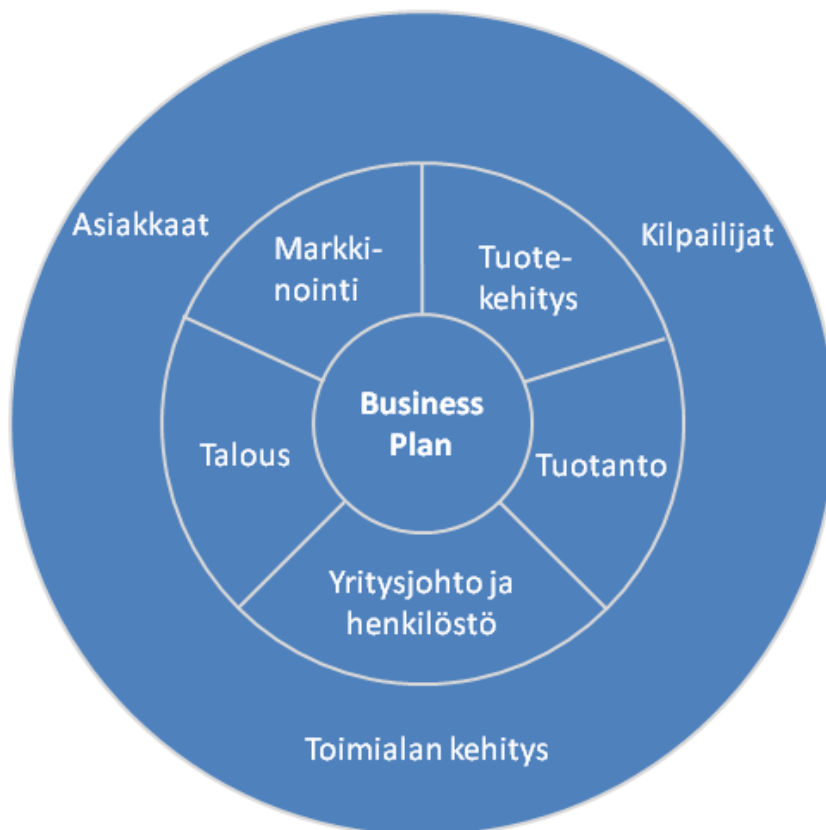
Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on ohjata yritys heti alusta alkaen oikealle uralle. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen ohjenuorana etenkin alkutaipaleen aikana, kun aikaa ja rahaa on niukasti, ja kaikki käytännön asiat pitäisi hoitaa tehokkaasti. Alussa tehdyt valinnat vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan pitkälle tulevaisuuteen asti. Liiketoimintasuunnitelman sisältönä on normaalisti

- yrityksen lähtötilanteen arviointi
- markkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi
- yrityksen tavoitteet ja strategia
- yrityksen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat
- taloudelliset laskelmat
- tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arviointi.

(Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 4-5)

Yrityksen toimintaa voidaan määritellä Kuva 1 mukaisesti. Yrityksen menestyminen edellyttää, että kaikkia sisemmän kehän lohkoja kehitetään

jatkuvasti vastaamaan paremmin ulkoisen kehän asettamiin vaatimuksiin muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelma (Business Plan) ottaa huomioon kaikki tärkeät sisäiset ja myös ulkoiset tekijät yritystä perustettaessa ja edelleen kehitettäessä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 4-5)



Kuva 1. Yrityksen toimintaympäristö (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 5).

Uutta yritystä perustettaessa liiketoiminnan suunnittelun vaiheet ovat yritysideokehittäminen, toimintaympäristön analyysi, yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta ja toimintasuunnitelman laatiminen. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 12)

2.1.1 Yritysideokehittäminen

Hyvä ja toimiva yritysidea on keskeisin yrityksen menestykseen johtava tekijä. Yritysideokehittämisessä on kartoitettava ovatko olemassa riittävät lähtötiedot ja osaaminen kyseisen yrityksen alalta. Lisäksi kartoitetaan, että jos jotain oleellista osaamista ja tietoa puuttuu, miten se kohta tullaan paikkaamaan. Osaamisen

lisäksi määritellään yrityksen tavoitteet, niin lyhyellä kuin myös pitkällä tähtäimellä. Tärkeä muistettava motto on, että ”Ahkeruus tuo tulosta”. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 20)

Kysyntä ja ulkoinen toimintaympäristön tuntemus ovat tärkeitä yritysideoita tukevia asioita yritystä perustettaessa (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 22). Tulee löytää ne markkinoinnin kilpailukeinot joilla yritys voi taistella suurimpia vastustajiaan vastaan (katso myös 2.3 Markkinoinnin kilpailukeinot). Ymmärrystä markkinoista ja asiakkaan tarpeesta saadaan tekemällä markkinointitutkimusta tai muuta vastaavaa kyselyä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tutkimuksen tulokset tulee analysoida ja ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Yritysideoita käsitellään Taco Loco -tapauksessa luvuissa 3.1, 4.1.5, 4.2.2 ja 4.5.

2.1.2 Toimintaympäristön analyysi

Toimintaympäristön analyysissä analysoidaan kaikki käytössä oleva tieto kilpailijoista, asiakkaista, asiakkaiden tarpeista, asiakassegmenteistä, myyntikanavista ja kysynnästä. Tietoja saa mahdollisesti tehdystä markkinointitutkimuksesta, itse asiakkailta sekä myös mahdollisesti kilpailijoilta. Myös erilaiset tutkimuslaitokset voivat toimia tietolähteenä toimintaympäristön analyysiä tehtäessä. Toimintaympäristön analyysin yhtenä tarkoituksena on antaa pohja oikeiden kilpailukeinojen valinnalle (katso myös 2.3 Markkinoinnin kilpailukeinot). (Perustamisopas 2010, 33-34)

Toimintaympäristöä käsitellään Taco Loco -tapauksessa kappaleissa 3.2, 4.1.4 ja 4.3.

2.1.3 Tavoitteiden ja strategian valinta

Strategian laadinnan ensimmäinen vaihe on ymmärtää, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät vahvuustekijät, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Työkaluna tämän hahmottamiseen käytetään SWOT -analyysiä. Analyysin avulla löytyvät ne vahvuudet joiden varaan yritystoiminta perustetaan, sekä heikkoudet joita tulee vahvistaa yritystoiminnan tehostamiseksi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 68)

Tavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, mutta myös laadullisia ja rakenteellisia tavoitteita on hyvä määritellä. Määriteltyjen tavoitteiden perusteella rakennetaan yrityksen strategia, joka myös puretaan yksityiskohtaisempaan vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan ja budjettiin. (Katso myös kohta 2.2 Strateginen suunnittelu) (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 74)

Riskien kartoittaminen on osa strategian rakentamista ja testaamista. Tulee käydä läpi mahdolliset riskitekijät jotka liittyvät valittuun strategiaan. Tunnistettujen riskien vaikutus tulee pyrkiä eliminoimaan tai minimoimaan riskikartoituksen avulla. Riskikategoriat ovat liikeriskit sekä vahinkoriskit. Liikeriskejä ovat esimerkiksi markkinatilanteen muutokset, kilpailijoiden toimet, kannattavuus ja käyttöpääoman riittävyys, tuotteiden kopiointi ja raaka-aineiden saatavuus. Vahinkoriskit ovat henkilöön, yrityksen omaisuuteen tai yritykseen muuten ennalta arvaamattomasti kohdistuvat vahingot ja tapahtumat. Vahinkoriskeihin varaudutaan yleensä vakuutusten kautta. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 86)

Tavoitteita ja strategiaa käsitellään Taco Loco -tapauksessa kappaleissa 3.3, 4.4 ja 4.5.

2.1.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään kaikki asiat joilla yritys saadaan perustettua ja miten saadaan kehitettyä toiminta kannattavaksi. Liiketoimintasuunnitelman rakenne on yksilöllinen ja se tulee rakentaa kyseisen yrityksen perustamiseen liittyvien tarpeiden mukaisesti. Liiketoimintamalli voidaan laatia Taulukko 1 mukaan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 123-138)

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman rakenne.

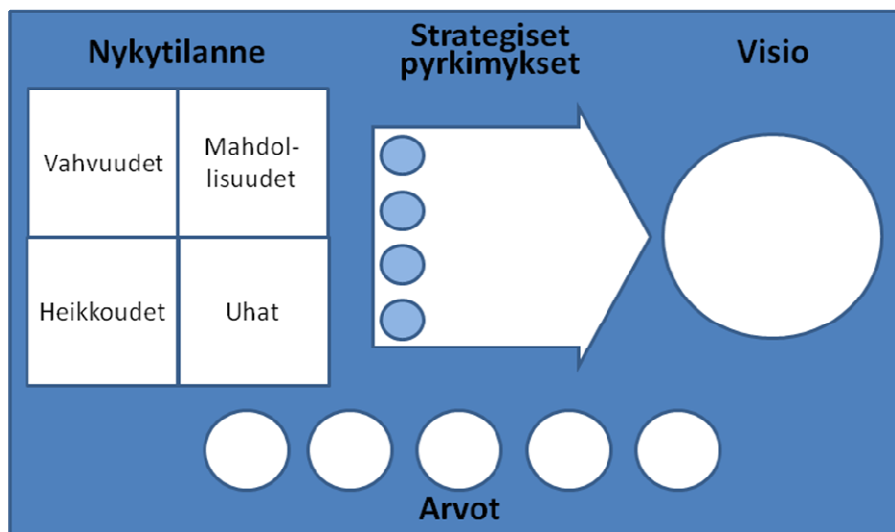
1. Tiivistelmä
1.1. Perustiedot yrityksestä
1.2. Yrityksen historia ja nykytilanne
1.3. tuotteet ja palvelut
1.4. Toimialan kuvaus
1.5. Liikeidea ja strategia
1.6. Yrityksen tulevaisuudennäkömät
2. Lähtökohtatilanne
2.1. Yritystoiminnan tausta
2.2. Yrittäjän tavoitteet
2.3. Omien voimavarojen arviointi
3. Markkinatilanne ja sen kehitysnäkömät
3.1. Toimialan kehitys
3.2. Kysyntä, asiakkaat
3.3. Kilpailu
4. Yrityksen päätavoitteet
5. Liikeidea ja strategia
6. Markkinointisuunnitelma
6.1. Myyntitavoitteet
6.2. Markkinoinnin järjestelyt yrityksessä
6.3. Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen
7. Tuotekehityssuunnitelma
7.1. Tuotekehityksen järjestelyt yrityksessä
7.2. Nykyisten tuotteiden/palvelujen kehittäminen
7.3. Uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen
8. Tuotantosuunnitelma
8.1. Tuotannon järjestelyt yrityksessä
8.2. Tuotantopuitteiden ja tuotantoprosessin kehittäminen
8.3. Investoinnit
8.4. Tuotannon ohjauksen ja seurannan kehittäminen
9. Henkilöstösuunnitelma
9.1. Organisaation kehittäminen
9.2. Henkilöstön kehittäminen
9.3. Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen
10. Taloussuunnitelma
10.1. Seurannan kehittäminen
10.2. Ennusteet
11. Riskien arviointi

Liiketoimintasuunnitelma kokonaisuudessaan Taco Loco -tapauksessa on kappaleessa 4.

2.2 Strateginen suunnittelu

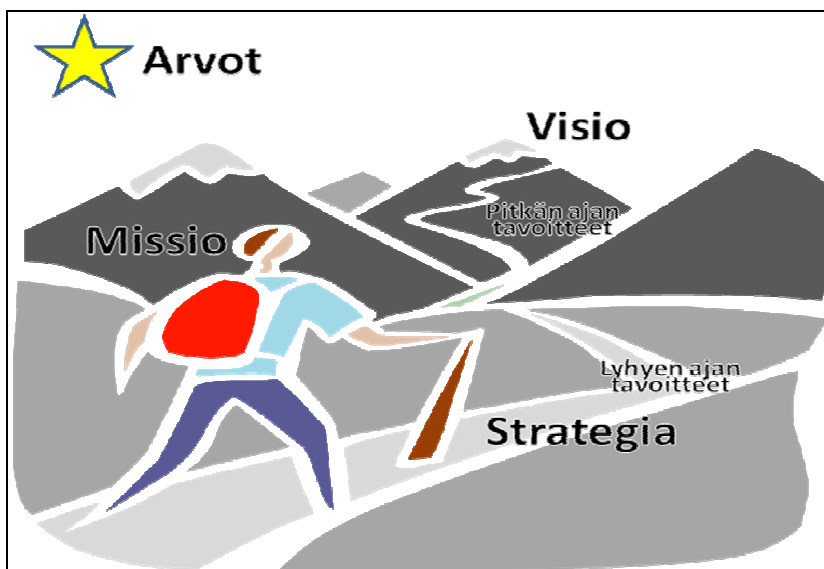
Strategian rakentaminen luo yritykselle perusedellytykset toimia tehokkaasti ja tuottavasti. Strategiatyössä tulee ottaa huomioon yrityksen edellytykset toimia, menneisyys, nykytila, tulevaisuus ja olemassa olevat mahdollisuudet (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 258-260). Strategia määrittää yrityksen olemassaolon tarkoituksen, ilmaisee tahtotilan mihin yrityksessä halutaan pyrkiä ja kertoo, mitkä ovat yrityksen jokapäiväisen toiminnan ja päätöksen teon suunnannäyttäjät. Strategiatyön tuloksena yrityksellä on valmis ”kartta”, jota seuraamalla saavutetaan kilpailuetu ja päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Valmiin määritellyn strategian valmistuttua, tulee varmistaa strategian viestin tehokas jalkautuminen koko organisaatioon, jotta koko henkilökunta saadaan osallistumaan saman yhteisen strategian toteuttamiseen. Prosessin visualisointi on yksi erittäin tehokkaaksi havaittu keino strategian todelliseen jalkauttamiseen. Visualisoinnissa strategia piirretään auki, jonka jälkeen se viestitään koko henkilöstölle. Isommissa yrityksissä strategiatyötä tulee jakaa eri osastoille, missä ylemmän tason strategiat jaetaan osastokohtaisiin osiin. Näissä strategiapalavereissa ensiarvoisen tärkeää on koko henkilöstön osallistuminen oman osastonsa strategian luomiseen. Tulee kuitenkin huomata, että fokus strategiatyössä on aina päätasolla, eli kaikkien alempien tasojen tulee pyrkiä samaan ylemmällä tasolla määritettyyn strategiaan. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 101-103)



Kuva 2. Strategian visualisointi (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 103).

Strategian peruselementtejä ovat missio, visio, arvot ja tavoitteet (Ilmoniemi 2009, 28). Peruselementtien tarkoitus ja termien käyttö voivat useissa tapauksissa olla epäselviä yrityksen organisaatiolle. Seuraavalla kuvalla on yritetty selventää näiden yrityksen menestymiselle tärkeiden ja kriittisten termien merkitystä.



Kuva 3. Strategia polku.

Missio on kaiken perusta. Missio on kuin näkymätön käsi, joka ohjaa yritystä oikealle tielle (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 107). Mission tulee kuvata sitä, miksi olemme taivaltamassa tätä strategian kivikkoista polkua kohden määriteltyä

visiota. Vision tulee antaa organisaatiolle kuva siitä, mihin suuntaan tulemme pyrkimään pidemmällä aikavälillä (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 355). Strateginen polku tulee määritellä vaihe vaiheelta vision osoittamaa suuntaa kohden. Strategista polkua ohjataan oikeaan suuntaan strategisten tavoitteiden avulla. Strategisia tavoitteita ovat lyhyen ajan tavoitteet, alle 1 vuosi, sekä pidemmän ajan tavoitteet, normaalisti 3–5 vuotta. Yrityksen arvot valaisevat tähden lailla pimeällä strategiapolulla taivallusta ja ohjaavat ottamaan oikeat askeleet hankalissa tilanteissa. Arvot ovat perustavia periaatteita ja toimintamalleja, jotka lopulta muodostavat yrityskulttuurin. Arvot ovat iskostuneet yrityksen selkärankaan ja ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden muuttaminen on useiden vuosien projekti (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25).

Operatiivinen tehokkuus ei takaa strategista tehokkuutta. Yritykset, joilla on poikkeava strategia kilpailijoihin nähden, menestyvät todennäköisesti paremmin kuin kilpailijansa. Poikkeavuus, eli valittu kilpailuetu, tulee olla selkeästi erilainen kuin kilpailijoilla, jotta erotutaan markkinoiden normaalista massasta. (Kotler 1999, 25-29).

Strategiaa on käsitelty Taco Loco -tapauksessa kappaleissa 3.3.2, 3.3.5, 4.1.5 ja 4.5.

2.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Perinteinen markkinointioppi on ohjannut markkinoinnin osaajia jo 1960-luvulta alkaen Neil Bordenin ja Jerome McCarthyn kehittämän kilpailukeinojen yhdistelmän 4P-mallin mukaan. 4P-mallin (4P model) mukaan yrityksen markkinointimixin osat ovat tuote (product), hinta (price), jakelu/saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). (Bergström & Leppänen 2009, 166)

1980-luvulla Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner kehittivät laajennetun markkinointimixin (extended marketing mix) eli 7P-mallin, johon aikaisemman mallin täydennykseksi on lisätty kolme uutta tunnistettua kilpailukeinoa henkilöstö ja asiakaspalvelu (people, participants), toimintatavat ja prosessit (processes) ja palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). (Bergström & Leppänen 2009, 166)

2.3.1 Tuote kilpailukeinona

Tuote on yrityksen keskeisin kilpailukeino, koska kaikki muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteen ympärille. Tuote on markkinoitava hyödyke, jolla asiakkaalle tuotetaan arvoa asiakkaan arvot tyydyttäen. Tuote sisältää itse ydin tuotteen ja lisäksi avustavat osat ja mielikuvatuotteen. Ydintuote on se hyödyke, jota ostaja on ostamassa. Avustavat osat ovat ydintuotteeseen liittyviä asioita kuten ominaisuudet, muotoilu ja laatu. Mielikuvatuote pitää sisällään vielä muita etuja, joita ostaja ydintuotteen hankkiessaan saa. Näitä lisäetuja voi olla esimerkiksi takuu, maksuehdot tai asennus. Vastaavasti palvelun osalta puhutaan myös ydinpalvelusta, lisäpalveluista sekä tukipalveluista. Ostaja saattaa olla valmis maksamaan enemmän samanlaisesta perusominaisuuksiltaan olevasta kilpailijan tuotteesta, koska hän arvostaa siihen liittyvää hyvää palvelua tai tuotteen merkin takaamaa laatua. (Bergström & Leppänen 2009, 194-204)

Tuotteen kaikki kerrokset luovat ostajalle tuotekuvan, eli imagon, jota hän arvioi ostopäätöstä tehtäessä. Tuotekuvan taustalla on yrityskuva, joka muodostuu yrityksen liikeidean ja yrityskulttuurin kautta. Mielikuvamarkkinoinnin kautta yrityksen strategioiden ja toimintatapojen avulla on tarkoitus vaikuttaa ostajien mielikuvaan yrityksen tuotteista. Mielikuvamarkkinointi luo yrityksen brändiä ja tunnettavuutta ostajien keskuudessa. Tunnettu ja arvostettu brändi toimii kilpailuetuna ja ostajien kynnys tehdä ostopäätös madaltuu. (Bergström & Leppänen 2009, 205/243) (Kotler 1999, 132-135)

Tuotteen laatu käsittää yrityksen kaiken toiminnan ja kyvyn täyttää asiakkaan vaatimukset. Laatukäsitys muodostuu asiakkaalle usean eri näkökulman kautta ja laatukäsitys voi vaihdella henkilöstä riippuen. Laatu muodostuu normaalisti käytetyistä raaka-aineista, hinnasta, tuotteen teknisistä ominaisuuksista, tuotteen imagosta, myyntipaikasta ja visuaalisista ominaisuuksista. Lähtökohtana tuotteen laadulle on kuitenkin toimiva ydintuote. Lisäpalveluilla ei pystytä korjaamaan asiakkaan laatukäsitystä huonosti toimivan ydintuotteen osalta. Tuotteen laadusta tinkiessä kilpaillaan usein muita kilpailukeinoja käyttäen, esimerkiksi hinnalla. (Bergström & Leppänen 2009, 238-239)

Tuotetta kilpailukeinona on käsitelty Taco Locon tapauksessa kappaleissa 3.2.1, 3.2.2, 3.3.5, 4.1.4, 4.3.3 ja 4.6.3.

2.3.2 Hinta kilpailukeinona

Hinta on yrityksen tärkeä kilpailukeino, sillä sen avulla varmistetaan kannattavuus ja taloudellinen menestys. Hinta toimii tuotteen arvon mittarina ja muodostajana sekä vaikuttaa kilpailuun ja kannattavuuteen. Hinta tulee olla määritellylle asiakasryhmälle sopiva tuotteen asemointiin vaikuttavana tekijänä. Hintatason muodostumisen perusta on markkinat ja siellä vallitseva kilpailutilanne. Julkinen valta vaikuttaa myös hinnoitteluun, esimerkiksi verotusarvojen määrittelyn kautta (lounassetelit). Yrityksen tavoitteet ja imago luovat lopulta pohjan yrityksen käyttämälle hinnoittelumallille ja hintapolitiikalle. Hinnoitteluun vaikuttaa myös itse tuote ja siihen liittyvät lisäedut, ja myös tuotteen valmistukseen ja hankkimiseen liittyvät kustannukset. (Bergström & Leppänen 2009, 257-262)

Hintapolitiikan valinta on yksi keskeisiä hinnoitteluun liittyviä asioita. Hinnoitellaanko kermankuorinta- ja imagohinnoittelun mukaan vai vakiohinnoittelun mukaan vai penetraatio- ja volyymihinnoittelun mukaan. Kermankuorintahinnoittelu sopii silloin, kun tuote on uusi ja/tai erilainen tai kun tuotteella on tarkkaan valitut ei hintaherkät asiakas segmentit tai jos tuotteelle ei heti haluta paljon ostajia esimerkiksi rajoitetun valmistuskapasiteetin vuoksi. Keskihinnoittelupolitiikassa seurataan kovimpia kilpailijoita tai alalle vakiintuneita yleisiä hintatasoja. Keskihinnoittelupolitiikassa hinta ei ole yrityksen merkittävä kilpailutekijä. Penetraatiohinnoittelussa käytetään alhaisia hintoja, kun halutaan tunkeutua uusille kovasti kilpailluille markkinoille tuotteella, joka ei oleellisesti poikkea kilpailijoiden tuotteista. Penetraatiohinnoittelun vaarana on asiakkaiden pysyvyys, kun jossain vaiheessa hintoja tulee säätää markkinatason mukaiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 263-265) (Kotler 1999, 135-137)

Hinnoittelu voidaan perustaa kustannuksiin tai markkinoihin. Kustannusperustaisen hinnoittelun lähtökohtana on yleensä katetuottolaskenta, joka määrittellään tavoiteltavan voiton ja kustannusten kautta haluttu myyntihinta. Markkinahinnoittelussa lähtökohtana on, että oikea hinta on se jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Tässä tulee kuitenkin myös ottaa huomioon se, että

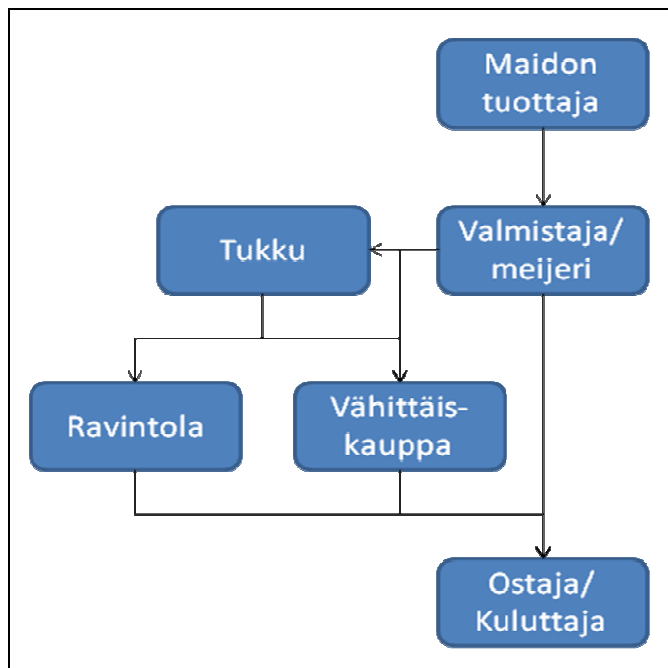
yrittäjän tulee myös saada katettua yritystoiminnan kustannukset tällä hinnoittelulla. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon, että ei ole olemassa yhtä oikeaa hintaa, vaan sama ostaja voi olla valmis maksamaan samasta tuotteesta eri aikoina eri hinnan. Tuotteen hintaan vaikuttavia tekijöitä ovat kohderyhmä, tuote, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde ja kilpailutilanne. (Bergström & Leppänen 2009, 265-271)

Hinnalla kilpailtaessa hintapolitiikan ja tuotteille määriteltyjen hintojen lisäksi tulee käyttää hyväksi myös hintojen erilaistamista. Hintojen erilaistamisen keinot ovat hintaporrastus, hinnan esittämistapa, hinnan paketointi, alennukset ja maksuehdot. Osa näistä keinoista voi olla käytössä jatkuvasti, esimerkiksi alennukset kanta-asiakkaille tai alennukset rajattuna vuorokauden aikana. (Bergström & Leppänen 2009, 273)

Hintaa kilpailukeinona on Taco Locon tapauksessa käsitelty kappaleissa 3.2.1, 3.2.2 ja 4.6.3.

2.3.3 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuuden perustehtävänä on luoda edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Hyvä saatavuus varmistaa, että asiakkaat saavat tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan suuruusina erinä, helposti ja toimivasti. Saatavuutta voidaan tarkastella markkinointikanavan näkökulmasta, fyysisen jakelun näkökulmasta sekä ulkoisen ja sisäisen saatavuuden näkökulmasta. Tuote ja omistusoikeus sekä tieto tuotteesta välitetään markkinointikanavan kautta asiakkaalle. Markkinointikanavat voivat joskus olla hyvinkin pitkiä ja etenkin elintarviketeollisuudessa on hyvin kriittistä, että kanava toimii nopeasti ja tehokkaasti alkutuottajasta aina kuluttajalle asti. (Bergström & Leppänen 2009, 287-288)



Kuva 4. Maidon markkinointikanava (Bergström & Leppänen 2009, 289)

Fyysinen jakelu pitää sisällään kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. Fyysiseen jakeluun voidaan laskea myös kaikki muut yrityksen logistiikkaan kuuluvat asiat, joissa on kysymys materiaali- ja tietovirroista tuotteen valmistuksen alusta aina loppuun ja toimitukseen asti. Materiaalien ja tavaravirtojen tehokas hallinta on yrityksen menestyksen kannalta yksi kriittinen menestystekijä. (Bergström & Leppänen 2009, 288)

Ulkoinen saatavuus määrittelee miten helposti yritys on löydettävissä ja miten helppoa yritykseen on tulla. Aukioloajat on myös olennainen osa ulkoista saatavuutta. Yrityksen tulisi olla auki silloin, kun asiakkaat tarvitsevat yrityksen palvelua. Sisäinen saatavuus määrittelee miten helposti yrityksestä löydetään haluttu tuote tai haluttu henkilö. Opasteet ja liikkuminen tulee tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi. Sisäiseen palveluun kuuluu myös riittävä määrä osaavaa henkilöstöä auttamaan asiakkaita aina tarvittaessa. Sisäisen palvelun hyvin järjestämisellä voidaan vaikuttaa asiakkaiden viihtymiseen yrityksessä myös poikkeustilanteissa. (Bergström & Leppänen 2009, 310-314)

Saatavuutta kilpailuetuna on Taco Locon tapauksessa käsitelty kappaleissa 3.2.2, 4.6.3 ja 4.8.4.

2.3.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestintä tuo yrityksen ja sen tuotteet asiakaskunnan tietoon. Viestintä on merkittävässä osassa luomassa yrityksen imagoa eli brändiä. Markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnän keskeisiä kysymyksiä ovat ”Kenelle viestitään?”, ”Mihin pyritään?” ja ”Miten viestitään?”. Viestinnän osalta tulee tehdä valintoja ulkoasusta ja viestinnän muodoista. Erittäin tärkeää on sovittaa eri viestintätavat ja -kanavat toisiinsa, että viestintä on yhtenäistä ja samansisältöistä viestintätavasta riippumatta. (Bergström & Leppänen 2009, 328)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa viiteen eri tapaan

- mainonta
- myynnin edistäminen
- suhdetoiminta
- myyntityö
- suoramarkkinointi.

Mainontaa käytetään silloin, kun halutaan lisätä tietoisuutta tuotteen olemassa olosta, esimerkiksi uuden tuotteen markkinoille tuonnin yhteydessä. Mainonta ei lisää myyntiä nopeasti, koska se vaikuttaa mieleen eikä ostokäyttäytymiseen. Ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa nopeasti myynnin edistämistoiminnoilla. Erilaiset alennukset, kuten ”kaksi yhden hinnalla” tai osallistuminen arvontaan, lisää myyntiä välittömästi. Suhdetoiminnalla tuodaan yritystä julkisuuteen esimerkiksi erilaisten tapahtumien tai julkaisuiden kautta. Yksi kalleimmista markkinointiviestinnän välineistä on myyntihenkilöstö, varsinkin silloin kun myyjät tekevät paljon kenttätyötä asiakkaiden luona. Myyjien käyttö on kuitenkin erittäin tehokas väline kun myyjä pystyy vaikuttamaan suoraan asiakkaan ostopäätökseen henkilökohtaisen palvelun kautta. Suoramarkkinointi, erilaisten tietokantojen avulla, on nykyään tehokas tapa löytää ”yhden henkilön segmentit” ja asiakkaalle voidaan antaa yksilöllistä asiakkaan haluamaa palvelua. (Kotler 1999, 143-155)

Markkinointiviestintää kilpailukeinona on Taco Locon tapauksessa käsitelty kappaleissa 4.6.2 ja 4.6.3.

2.3.5 Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu osaavaan henkilöstöön ja heidän motivaatioonsa. Työviihtyvyys edesauttaa uusien ideoiden ja parannusehdotusten syntyä ja työssään viihtyvä henkilöstö jaksaa myös kuunnella asiakkaiden ideoita ja ehdotuksia. Viihtyvä henkilöstö vähentää myös yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta ja pienentää rekrytointikustannuksia. Viihtyvä ja osaava henkilöstö antaa yrityksestä miellyttävän kuvan asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden suuntaan. Mieluisan kokemuksen jälkeen on asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden helpompi asioida yrityksen kanssa uudestaan. (Bergström & Leppänen 2009, 172)

Henkilöstöä ja asiakaspalvelua kilpailukeinona on Taco Locon tapauksessa käsitelty kappaleissa 3.2.1, 3.2.2, 3.3.6, 4.3.3, 4.6.3 ja 4.9.

2.3.6 Toimintatavat ja prosessit kilpailukeinona

Prosessimainen ajattelu luo lähtökohdan tehokkaalle ja virheettömälle toiminnalle. Prosessiajattelu liittyy yrityksen avainmittarit toimintaan ja toimintoihin. Toimintaa haittaavat tai uhkaavat pullonkaulat on helppo tunnistaa prosessimaisen toiminnan avulla. Samoin pystytään tunnistamaan mahdolliset päällekkäiset toiminnot tai laatuongelmia synnyttävät kohdat prosessissa. Prosessien tunnistus ja niiden kehittäminen luovat kustannustehokkaan mallin, jolla asiakas saa lopputuotteen tehokkaimmalla ja parhaalla mahdollisella tavalla. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 212-214).

Toimintatapoja ja prosesseja kilpailukeinoina on Taco Locon tapauksessa käsitelty kappaleissa 4.6.3, 4.8.2 ja 4.8.4.

2.3.7 Palveluympäristö ja muut näkyvät osat kilpailukeinona

Palveluympäristö täydentää asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Palveluympäristön tulisi tarjota asiakkaalle tuotteeseen sopivan miellyttävän

elämyksen, jonka kautta asiakas tulee yritykseen mielellään myös uudestaan. Miellyttävä elämys voi olla hyvää palvelua tai suuria tunteita koskettava tilanne. Palveluympäristöä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tilan visuaalinen näkymä, tilassa kuultava musiikki ja äänet, mahdolliset tuoksut sekä asiakkaan tunnustelema asiat ja maut. Hyvässä palveluympäristössä on tarjolla asioita kaikille aisteille. (Bergström & Leppänen 2009, 184-186)

Palveluympäristöä ja muita näkyviä osia on käsitelty Taco Locon tapauksessa kappaleissa 3.2.2, 4.6.3 ja 4.8.2.

3 LÄHTÖTIETOJEN KERÄÄMINEN – CASE TACO LOCO

Taco Loco ravintolan perustajat ovat uusia yrittäjiä ja heillä ei ole aikaisempaa kokemusta ravintola-alalta Suomessa. Tämän vuoksi Taco Loco yrittäjät turvautuvat yrityksen perustamisessa yritysmaailman ammattilaisten viitoittamaan tiehen ja seuraavat heidän ennalta määritettyä polkua yrityksen perustamisvaiheessa. ”Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma” kirjan mukaan uuden yrityksen liiketoiminnan suunnittelun vaiheet ovat yritysideokehittäminen, toimintaympäristön analyysi, yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta ja toimintasuunnitelman laatiminen (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 12). Seuraavat kappaleet noudattavat edellä mainittuja vaiheita.

3.1 Yritysidea

Taco Loco - meksikolaista ruokaa suomalaiseen makuun! Taco Loco on uusi yritys ja sillä ei toistaiseksi ole olemassa mitään toimintaa. Yrityksen perustajina on kolme erittäin motivoitunutta meksikolaisen ruoan asiantuntijaa. Nämä asiantuntijat antavat yrityksen käyttöön oman henkisen pääomansa ja suuren intohimon meksikolaiseen ruokaan ja kulttuuriin. Taco Locosta tulee ”hullunhauska” pieni meksikolainen ravintola Vaasan keskustaan. Yritys tulee sijaitsemaan lähellä toria alle 100 neliömetrin liikehuoneistossa. Liikeidea on myydä aitoa meksikolaista ruokaa Vaasan talousalueen lounastajille sekä myös yksityistilaisuuksiin.

Nimi Taco Loco, eli hullu taco, tulee meksikolaisesta jokapäiväisestä ruuasta tacosta. Tacon rakentamisen peruselementti on tortilla, taco tarkoittaakin käytännössä täytettyä tortillaa. Tortilla on normaalisti noin 10 senttimetriä halkaisijaltaan oleva ohut maissinen läty. Parhaat tortillat valmistetaan juuri ennen ruoan nauttimista ja samaa periaatetta tullaan toteuttamaan myös Taco Locossa. Suurin osa meksikolaisen keittiön ruokalajeista perustuu tavalla tai toisella tortillan päälle. Myös Taco Loco ravintolassa ruokalajit perustuvat tortilla ja maissipohjaisiin perusraaka-aineisiin. Lisäksi valikoimassa on joitain tulisia keittoja, jotka myös nautitaan tortillan kanssa.

Tämä suunnitelma on laadittu Taco Locon perustajajäsenien käytettäväksi yrityksen alkutaipaleella. Kaikkien yrityksen perustajajäsenten taustalla on vahva osaaminen ja ymmärrys meksikolaisesta ruoasta ja kulttuurista. Yksi perustajajäsenistä on toiminut ravintola-alalla Meksikossa muutaman kuukauden ajan. Toinen perustaja jäsen on suorittanut tradenomin koulutuksen, josta on myös varmasti apua liiketoimea harjoitettaessa. Perustajajäsenet uskovat, että heillä on riittävä osaaminen meksikolaisen ruoan laittamisesta, mutta ymmärrystä pitää lisätä paikallisista markkinoista sekä liiketoiminnan pyörittämisestä.

Paikallisten markkinoiden ja kysynnän ymmärtämiseksi tehdään kyselyitä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi tullaan kartoittamaan mahdolliset kilpailijat ja Taco Locon kilpailuedut kilpailijoihin nähden. Tietoa liiketoiminnasta haetaan alan kirjallisuudesta ja paikallisilta yrittäjyyttä tukevilta tahoilta.

Taco Locon tavoite on saavuttaa yli 230 000 euron liikevaihto vuoden 2011 loppuun mennessä sekä yli 10 prosentin liikevoitto. Lisäksi Taco Loco hakee merkittävää asemaa Vaasan seudun etnisten ravintoloiden joukossa.

3.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön analysoinnissa on keskitytty nykyisiin kilpailijoihin sekä potentiaalisiin asiakkaisiin. Lisäksi on tarkasteltu myös lakien ja asetusten asettamia vaatimuksia yritystoiminnalle.

3.2.1 Kilpailija-analyysi

Taco Locon kilpailijat löytyvät Vaasan keskustan lounasravintoloista. Kilpailija-analyysin (Liite 1) perusteella suurimmat kilpailijat ovat Amarillo sekä itämaiset ravintolat kuten Chili Lime ja Thai House. Amarillon vahvuutena on Texmex -ruoka, joka on hyvin lähellä aitoa meksikolaista ruokaa. Itämaisten ravintoloiden etuna on ruoan eksoottisuus sekä suhteellisen edullinen hintataso.

Analyysin perusteella Taco Locon on tärkeää erikoistua parhaaseen osaamiseensa, aitoon meksikolaiseen ruokaan. Hintataso tulee säilyttää kohtuullisena, mutta se ei

ole kynnyskysymys ihmisille tulla tutustumaan ravintolaan. Myös hyvä palvelu tuo Taco Locolle kilpailuedun suurimpiin kilpailijoihinsa nähden.

3.2.2 Markkina-analyysi

Koska yrityksellä ei ole historiaa aikaisemmin, on ymmärrettävä markkinoiden vaatimukset. Sen vuoksi suoritettiin kysely yrityksen päämarkkina-alueella Vaasassa. Kysely toteutettiin haastattelemalla satunnaisotantamenetelmällä 17 henkilöä. Näyte-erän koon pienuudesta johtuen kyselyn tuloksia ei yksinään sovi käyttää päätöksenteon perustana. Kysely antaa kuvan siitä, mitä tämä pieni joukko ajattelee meksikolaisesta ruokapaikasta. Seuraavassa on yhteenveto kyselyn tuloksista. Kysely kokonaisuudessaan on tämän dokumentin liitteenä (Liite 2).

1. Pitävätkö vaasalaiset meksikolaisesta ruuasta?

Vaasalaiset ehdottomasti pitävät meksikolaisesta ruuasta. Meksikolainen ruoka tunnetaan suhteellisen huonosti, mutta kiinnostus ja ravintolassa käynti puhuvat sen puolesta, että meksikolainen ruoka on pidettyä.

2. Mikä on ravintolassa viihtymisen tärkein elementti?

Tärkein elementti ravintolassa viihtymiseen on ehdottomasti hyvä palvelu. Myös hyvä meksikolaisaiheinen sisustus ja musiikki auttavat ravintolassa viihtymiseen.

3. Mitä ruuan tulisi maksaa?

Ruoan hinta on yksi kriittinen asia ravintolaa perustettaessa. Hinta määrittelee asiakaskunnan ja ravintolan imagon. Jos ja kun kyseessä on pääasiassa lounaspaikka, niin paras hinta olisi noin 8 euroa annokselta. Jos ravintolan aukioloaika venytetään pidemmälle illalle, niin ihmiset ovat valmiita maksamaan ruoasta myös enemmän. Iltaruokailun annoksien hinta voisi olla keskimäärin 11 – 15 euroa.

4. Ovatko ihmiset valmiita ja kiinnostuneita käymään pienessä meksikolaisessa ravintolassa?

Meksikolaiselle ravintolalle on varmasti kysyntää täällä ravintoloita täynnä olevassa Vaasassa. Tällä hetkellä varsinaista meksikolaista ruokaa

Vaasasta ei saa ollenkaan. Amarillo on lähinnä meksikolaista ruokaa, mutta sekin on ehkä ajautunut alun perin tex-mex ruoasta amerikkalaisen ruoan puolelle. 100 prosenttia kyselyyn vastanneista osoittivat kiinnostuksensa tulla tutustumaan mahdolliseen uuteen meksikolaiseen ravintolaan, joten tämä varmasti olisi kannattava investointi.

5. Muita huomioita

Kaikki merkit ja analysoinnin tulokset viittaavat siihen, että meksikolaisen ravintolan perustaminen olisi kannattavaa liiketoimintaa. Kyselyn tulos kannustaa jatkamaan Taco Loco -hanketta.

3.2.3 Lakien ja asetusten asettamat vaatimukset

3.2.3.1 Perustamisilmoitus

Taco Locon yritysmuoto on avoin yhtiö. Avoimen yhtiön perustaminen on yksinkertaista. Se on olemassa, kun solmitaan yhtiösopimus perustajien kesken. Yhtiösopimus on vapaamuotoinen ja käytännössä se tehdään aina kirjallisesti.

Yhtiösopimukseen tulee Taco Locon tapauksessa seuraavat asiat (Liite 3)

1. yhtiön toiminimi
2. kunta, josta yhtiön toimintaa johdetaan
3. yhtiön toimiala (toiminnan laatu)
4. yhtiömiehet.

Perustamisesta ilmoitetaan kaupparekisteriin. Perustamisen käsittelymaksu on 180 euroa. (Kaupparekisteri 2010)

3.2.3.2 Elintarvikehuoneiston perustamishakemus

Taco Loco on elintarvikealan yritys, joten sen tulee hakea elintarvikelain mukaista hyväksyntää elintarvikehuoneiston perustamiselle. Tämä hakemus on tehtävä riittävän aikaisin ennen yrityksen perustamista. Elintarvikehuoneiston perustamishakemukseen liitetään mukaan myös omavalvontasuunnitelma (Liite 4) jolla estetään tai poistetaan mahdolliset terveyshaittoja aiheuttavat kohdat. (Elintarvikelaki 2006)

3.2.3.3 Anniskelulupa

Anniskelulupaa haetaan lääninhallitukselta. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan ns. C-oikeutta, jolla voidaan anniskella enintään 4,7 prosenttisia käymisteitse valmistettuja alkoholijuomia. Myöhemmässä vaiheessa on tarkoitus hakea lupaa myös A-oikeudelle. Anniskeluluvan hakemus maksu on 580 euroa ja sen lisäksi C-oikeuden luvasta maksetaan 200 euroa per vuosi. (Läninhallitus 2009)

3.3 Tavoitteen ja strategian määrittäminen

3.3.1 SWOT -analyysi

SWOT -analyysissä on käyty läpi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksina on löydetty olevan tuntemusta meksikolaisesta ruoasta ja kulttuurista sekä myös ruoan laitosta. Vahvuudet tulee säilyttää ja vielä vahvistaa entisestään. Tämä ei ole ongelma perustajajäsenten keskuudessa, koska on kysymys siskoksista, jotka ovat tunteneet toisensa jo kymmenien vuosien ajan.

Heikkouksista suurin haaste on ymmärtää miten Suomessa ja Vaasassa tulee harjoittaa liiketoimea. Yksi perustajajäsenistä on suorittanut tradenomin tutkinnon, mutta tämä on suoritettu hänen kotimaassaan Meksikossa. Suomessa tämä perustajajäsen on suorittanut taloushallinnon jatkokurssin, jonka kautta niin sanasto kuin myös suomalainen tapa hoitaa liiketoimia on tullut tutummaksi. Yrittämiseen löytyy paljon apuja internetistä kohdasta www.yrittajat.fi ja tätä tietolähdettä tullaan varmasti käyttämään monipuolisesti hyväksi. Toinen haaste on Vaasan seudulla vaadittava ruotsin kielen osaaminen. Yksi perustajajäsenistä on aloittanut ruotsin kielen opiskelut korjaamaan tätä tilannetta.

Tiedostetut mahdollisuudet Taco Locon osalta ovat sellaisia, jotka tullaan ottamaan huomioon myöhemmässä vaiheessa, kun strategiaa tarkastellaan uudestaan noin vuoden kuluttua yrityksen aloittamisesta. Houkuttelevia asioita ovat esimerkiksi liiketoiminnan laajentaminen myös muualle Suomeen.

Uhkina suurimmat ja kriittisimmät ovat oikean liikepaikan löytyminen sekä oikeiden raaka-aineiden saaminen. Oikean liikepaikan löytyminen on myös yksi

mahdollisesti aloittamista viivyttävä asia. Liikepaikan sijainti pitää olla alle korttelin päässä torilta. Käytännössä on havaittu, että asiakkaat eivät vaivaudu menemään pidemmälle lounaspaikkaa etsiessä. Toisena uhkana raaka-aineiden löytyminen ei enää ole Vaasassa niin suuri uhka kuin se on ollut muutama vuosi sitten. Nykyään Vaasaan on perustettu erilaisia etnisiä kauppoja joista on mahdollista saada sellaisia mausteita joita normaalista supermarketista ei löydy. Lisäksi jatkossa tulee tutkia mahdollisuuksia myös muihin alihankintaverkostoihin meksikolaisen ruoan osalta.

Taulukko 2. Taco Loco SWOT -analyysi

<p>Strenghts (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meksikolaisen ruoan ja kulttuurin tunteminen - Ruoanlaiton osaaminen - Motivaatio - Perustajajäsenet tuntevat toisensa ja tietävät toistensa toimintamallit 	<p>Weaknesses (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei suurta yrittäjäkokemusta - Perustajajäsenet eivät hallitse ruotsinkieltä (tärkeä Vaasassa) - Ei ole rutiinia ravintolatyöskentelyyn
<p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voi laajentaa myös muualle Suomeen - Pidemmät aukioloajat voivat houkuttaa uusia asiakassegmenttejä - Uuden toimijan etu, on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan maineeseen - Ruokalistan monipuolistaminen 	<p>Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulee muita aidosti meksikolaista ruokaa valmistavia ravintoloita samoille markkinoille - Suuri vieraan pääoman käyttö - Oikea liikepaikan löytäminen - Oikeiden raaka-aineiden löytäminen

3.3.2 Strategiatyö

SWOT:in sekä toimintaympäristön ymmärtämisen jälkeen on aloitettu strategiatyö jossa määritellään yrityksen missio, visio ja strategiset valinnat. Nämä asiat johtavat yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä. Yritys kulkee kohden visiota tiukasti strategiaa noudattaen. Tiukoissa valinnoissa määritellyt arvot ohjaavat henkilöitä strategian viitoittamalle tielle. Lisäksi ilman hyviä kumppaneita ei tämän päivän tiukassa kilpailussa voida pärjätä.



Kuva 5. Taco Loco strategia.

3.3.3 Missio – Miksi Taco Loco on olemassa?

”Kaikilla on oikeus nauttia alkuperäisestä meksikolaisesta ruoasta.”

Taco Locon perustajat ovat havainneet sekä tutkineet, että Vaasan talousalueella on kysyntään meksikolaiselle ruoalle. Koska perustajat itse ovat erittäin innostuneita meksikolaisesta ruoasta, he haluavat jakaa tätä mahdollisuutta myös kaikille muille Vaasan talousalueen ihmisille.

3.3.4 Visio – Mitä Taco Loco on tulevaisuudessa?

”Taco Loco on Vaasan talousalueen suosituin meksikolaista ruokaa tarjoava ravintola jossa ihmiset viihtyvät myös pitkälle iltopäivään.”

Vaasan meksikolaisen ruoan tarjonta on tällä hetkellä hyvin rajallinen. Kaupungista löytyy yksi ravintola mistä saa kunnon Tex-Mex ruokaa sekä muutama muu ravintola mistä on mahdollista myös tilata joitain Tex-Mex annoksia, mutta Vaasassa ei ole yhtään ravintolaa joka tarjoaa aitoa meksikolaista ruokaa. Taco Loco haluaa nousta kaikkien tietoisuuteen panostamalla aitoon meksikolaiseen ruokaan ja kohtuulliseen hintaan.

3.3.5 Strategiset valinnat – Millä keinoilla Taco Loco saavuttaa vision?

Yrityksen strategia ja kilpailuetu perustuu differointiin. Vaasan talousalueella ei löydy toista vastaavaa meksikolaista ruokaa tarjoavaa ravintolaa. Yrityksen kaksi pää segmenttiä ovat lounasmyynti sekä yritysmyynti (yksityistilaisuudet).

Strategiset valinnat ovat kiteytetty seuraavasti:

- Yritys keskittyy 100 prosenttisesti aitoon meksikolaiseen ruokaan
- Asiakkaan kokema ilmapiiri tehdään meksikolaiseksi (Sisustus ja musiikki)
- Kaikkiin pääruokalajeihin sisältyy meksikolainen tortilla.
- Kaikki ruoat tehdään käyttämällä ja yhdistelemällä viittä eri perusruoka-ainetta; maissi (tortilla), riisi, peruna, liha ja kana.
- Salsat (kastike) valmistetaan aina itse.

3.3.6 Arvot – Taco Locon jokapäiväiset toimintamallit

”Jokainen asiakas on tärkeä asiakas.”

- Haluamme palvella kaikkia asiakkaita samalla tinkimättömällä ammattitaidolla. Jokainen asiakas saa kokea saman tinkimättömän palvelualltiutemme kaikkina ruokailukertoina.

”Intohimona meksikolainen ruoka.”

- Ymmärrämme ja tunnemme meksikolaisen ruoan salat aina historiasta valmistuksen kautta lautaselle asti. Tiedämme miten meksikolainen ruoka maistuu parhaalta ja mikä tuo asiakkaillemme mieleenpainuvimman makuelämyksen.

”Joustavuus on avainasiamme.”

- Olemme positiivisella asenteella kaikissa eri tilanteissa työkuorman määrästä riippumatta. Odotamme samaa positiivista asennetta myös kaikilta meidän yhteistyökumppaneiltamme maailman talouden tilanteesta riippumatta.

3.3.7 Kumppanit – Ilman apua ei kilpailussa pärjätä

Yksi Taco Locon tärkeimpiä tukipilareja tulee olemaan oikeat kumppanit. Oikeita kumppaneita tarvitaan niin toimittaja puolella kuin myös asiakas puolellakin. Oikea kumppani on joustava ja pystyy sopeutumaan eri tilanteisiin yhdessä Taco Locon kanssa.

Rahoitusasioissa pyritään aloittamaan yhteistyö Finnveran kanssa. Finnvera Oyj parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainoin, takauksin ja vienninrahoituspalveluin. Valtion omistamana rahoittajana Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita ja edistää toiminnallaan yritystoiminnan, alueiden ja viennin kehitystä. Valtion omistamana Finnvera voi myöntää rahoitusta ilman yrittäjän omia vakuuksia. Hakemus rahoituksesta lähetetään Finnveralle kilpailijakartoituksen sekä liikeidean selvityksen kera. Hakemus täytetään sähköisesti Finnveran Internet-sivuilla. (Finnvera)

3.3.8 Tavoitteiden asettaminen ja BSC

Yrityksen pitkän ajan tavoitteena on saavuttaa vallitseva asema Vaasan talousalueen meksikolaista ruokaa tarjoavien ravintoloiden keskuudessa. Tähän asemaan pääsee vain noudattamalla tinkimättömästi yrityksen strategisia valintoja. Lisäksi yrityksen kassavirta tulee pitää positiivisena. Ensimmäisen vuoden tavoite on saavuttaa yli 17 800 euron kuukausittainen liikevaihto ja seuraavien vuosien tavoite on pystyä kasvamaan 10 prosenttia vuodessa. Ensimmäisenä vuotena pyritään 10 prosentin liikevoittoon kuukaudessa. Seuraavina vuosina liikevoitto tulee kasvamaan enemmän suuren liikevaihdon kasvun myötä.

Taulukko 3. Taco Loco katetuottolaskelma.

Myynti		Hinta (kpl)	Yht (kk)
Tuote1 (lounaat)	2100	8	16800
Tuote2 (yritysmyynti)	20	50	1000
Asiakasta per pv	70		

Muuttuvat kulut	Kpl	Hinta (kpl)	Yht (kk)
Sähkö	3000		290
Ostetut raaka-aineet			
Tuote1 (lounaat)	2100	1,45	3045
Tuote2 (yritysmyynti)	20	10	200
Yhteensä			3535

Kiinteät kulut	€
Vuokra	1400
Palkat 3kpl	7500
Sos.kulut 30%	2250
Vakuutukset	200
Puhelin	150
Mainonta	400
Muut	650
Yhteensä	12550

Katetuottolaskelma	€
Liikevaihto (kk)	17800
Katetuotto	14265
Katetuotto-%	80
liikevoitto	1715
liikevoitto-%	10
Vuoden liikevaihto	213600

Tavoitteen saavuttamiseksi raaka-aineiden kustannus on pidettävä alle 1,45 euroa per ruoka-annos lounasmyynnissä ja alle 10 euroa per henkilö yritysmyyntissä. Lisäksi liikevaihdon tulee olla kokonaisuudessaan yli 106 000 euroa ensimmäisenä vuonna, seuraavina vuosina 10 prosentin vuosikasvun myötä liikevaihdon tulee mennä jo yli 230 000 euroa.

Taulukko 4. Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet.

Tavoitteet	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Vuosi 2010	Vuosi 2011	Vuosi 2012
Liikevaihto	17800	17800	17800	17800	17800	17800	106800	234960	258456
Lounas asiakkaat	2100	2100	2100	2100	2100	2100	12600	27720	30492
Yritys asiakkaat	20	20	20	20	20	20	120	264	290
Ostot	3535	3535	3535	3535	3535	3535	21213	46668	51335
Kiinteät kulut	12550	12550	12550	12550	12550	12550	75300	150600	150600
Liikevoitto-%	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	16 %	22 %

3.3.9 Riskien arviointi

Riskien arviointi on jaettu liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin (Liiketoimintasuunnitelma). Riskit on myös kategorisoitu ”Ei todennäköinen riski”, ”Todennäköinen riski” ja ”Erittäin todennäköinen riski” mukaan. Kategoriat kuvaavat sitä, miten aggressiivinen toimenpide riskille tulee määritellä ja ovatko ne este liiketoiminnan aloittamiselle. ”Ei todennäköinen riski” ei ole este liiketoiminnan aloittamiselle, mutta muiden osalta tulee tehdä toimenpiteet ennen aloitusta.

Oheisessa taulukossa arviointia on tehty SWOT:ssa havaittujen sekä muiden tiedossa olevien asioiden kannalta. Kartoitusta tulee jatkaa kun yrityksen aloittamisprojekti etenee pidemmälle.

Taulukko 5. Riskiarviointi.

Liikeriski	Lisätietoa ja todennäköisyys	Välttäminen/pienentäminen kantaminen/siirtäminen
Ei saa lainaa	Hyvän liiketoimintasuunnitelman pohjalta asian ei pitäisi olla ongelma – Ei todennäköinen riski	Riskiä pienennetään tekemällä kaikki esiselvitykset mahdollisimman hyvin ja perustellusti, eli noudattaa tämän dokumentin mukaista suunnitelmaa.
Ei ole ravintolatyöskentelyn rutiinia	Kilpailijoilla tehokkaammat laitteet ja menetelmät tuotteen valmistukseen – Todennäköinen riski	Riskiä pienennetään siten, että tuotteen valmistus suunnitellaan, kuvataan tarkasti ja koulutetaan kaikelle henkilöstölle. Sen jälkeen sitä vielä harjoitellaan ennen yrityksen avaamista.

Liikeriski	Lisätietoa ja todennäköisyys	Välttäminen/pienentäminen kantaminen/siirtäminen
Uusia kilpailijoita samoilla markkinoilla	Taco Loco ei pysy mukana uusimmissa meksikolaiseen ruokaan liittyvissä trendeissä – Ei todennäköinen riski	Riski kannetaan ja ruoka erilaistetaan niin, että sitä on mahdotonta kopioida. Lisäksi on säännölliset vierailut Meksikoon ja myös muu säännöllinen alan trendien seuranta esimerkiksi messujen kautta ja täten pysytään aina kilpailijoiden edellä.
Hyvä liikepaikka	Asiakkaat eivät tule ravintolaan jos se sijaitsee liian kaukana keskustasta – Erittäin todennäköinen riski	Riski pienennetään aloittamalla heti jatkuva seuranta vapautuville liiketiloille alle korttelin päästä keskustan toria. Liiketoimintaa ei voi aloittaa ilman hyvää liikepaikkaa.
Oikeiden raaka-aineiden löytäminen	Ilman oikeita raaka-aineita ei voida valmistaa aitoa meksikolaista ruokaa. Suurin huoli on oikeiden mausteiden löytäminen – Todennäköinen riski	Riski vältetään kun on olemassa aktiivinen jakelukanavien testaus ja suhteiden luominen alihankkijoiden kanssa. Koeruoanlaitot tulee suorittaa ennen yritystoiminnan aloittamista.
Hyvä asiakaspalvelu	Asiakasta tulee palvella asiakkaan omalla kielellä. Tällä hetkellä ruotsin kieli ei ole kenelläkään perustajajäsenistä hallussa ja suomen kieltäkin osaa heistä vain yksi. – Ei todennäköinen riski	Riskiä pienennetään kun perustajajäsenet aloittavat kielikoulutuksen työn ohessa. Kielitaito kehittyy myös kieltä käytettäessä. Vajaa kielitaito ei kuitenkaan ole este yritystoiminnan aloittamiselle.
Tekninen osaaminen	Ei riittävästi osaamista meksikolaiseen ruokaan ja kulttuuriin. – Ei todennäköinen riski	Riski vältetään koska ravintola on perustettu intohimon pohjalta meksikolaista ruokaa kohtaan (arvot). Riskinä voi olla, että työntekijät eivät ymmärrä meksikolaisen kulttuurin merkitystä. Tulee järjestää alkuperehdytyksen lisäksi jatkuvaa koulutusta meksikolaisesta kulttuurista.
Tuotannon tehokkuus	Kapasiteetti ei riitä asiakkaiden tarpeisiin ruuhkahuippuina – Todennäköinen riski	Riski pienennetään kun alkuvalmistelut tehdään joka päivä huolellisesti, puskurit täytetään määritellylle tasolle puolivalmistusta ruokaa. Lisäksi kaikki työntekijät opetetaan monitaitoisiksi, että tarpeen tullen voidaan työskennellä useammassa eri työtehtävässä.

Liikeriski	Lisätietoa ja todennäköisyys	Välttäminen/pienentäminen kantaminen/siirtäminen
Talouden hoito	Rahat loppuu – Ei todennäköinen riski	Riski pienennetään kassavirran jatkuvalla seurannalla ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemisellä. Tulee noudattaa periaatetta, että ensin maksaa asiakas ja sitten vasta maksetaan toimittajalla (tavoite 15 pv maksuaika toimittajasuuntaan)

Vahinkoriski	Lisätietoa ja todennäköisyys	Välttäminen/pienentäminen kantaminen/siirtäminen
Tulipalo tai muu liiketilan vahingoittuminen	Liiketilä palaa tai tulee esimerkiksi vesivahinko – Ei todennäköinen riski	Riski kannetaan ja otetaan vakuutus pienentämään taloudellisia kustannuksia
Varkaus	Liiketilasta varastetaan raaka-aineita tai muuta materiaalia – Ei todennäköinen riski	Riskiä pienennetään varkaudenesto järjestelmän asennuksella sekä vakuutuksen hankkimisella
Työtapaturma	Palovamma, viiltohaava tai kompastuminen – Ei todennäköinen riski	Riskiä pienennetään antamalla kaikille koulutus työvälaineiden käytöstä sekä liikkumisesta. Lisäksi otetaan vakuutus työtapaturmien varalle.
Sairastuminen	Kausiflunssat ja muut sairaudet – Todennäköinen riski	Riski kannetaan ja otetaan vakuutus sairauksien varalle pienentämään sairaudesta aiheutuvia kustannuksia sekä nopeuttamaan sairaslomalta tervehtymistä (yksityinen terveydenhuoltopalvelu). Tarvittaessa käytetään tilapäistä työvoimaa paikkaamaan sairaspoissaoloja.

3.3.10 Vakuutuksien hankkiminen

Yksityisen elinkeinonharjoittajan osalta yrityksen tärkein voimavara on yrittäjä itse. Lakisääteisiä vakuutuksia on yrittäjän eläkevakuutus (YEL) ja vapaaehtoisia vakuutuksia ovat tapaturma-, sairasturva- ja eläketurvavakuutukset. Lisäksi kun käytetään muuta työvoimaa, lakisääteisiä vakuutuksia ovat eläkevakuutus (TyEL), lakisääteinen tapaturmavakuutus, työntekijöiden ryhmähenkivakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoinen vakuutus työntekijälle on eläketurva. Lisäksi

on syytä hankkia vakuutukset yrityksen omaisuuden ja keskeytyksen varalta. (IF 2010)

Vakuutusasiat hoidetaan kuntoon asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyöpartneri vakuutus asioissa on vakuutusyhtiö IF.

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – CASE TACO LOCO

Liiketoimintasuunnitelmassa turvaudutaan ”Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma” kirjan malliin käyttäen siitä ne kohdat jotka istuvat Taco Loco -tapaukseen (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 123-138). Kaikissa kohdissa pohjatietona käytetään jo lähtötietojen keräämisvaiheessa havaittuja ja tutkittuja asioita.

Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia Taco Locon työkirjana toimintaa perustettaessa. Samalla tätä työkirjaa täytetään aina uusien asioiden ja tarpeiden esiin tullessa. On huomattava, että tässä kuvatussa mallissa olevat päivämäärät saattavat vielä muuttua projektin tarpeiden mukaisesti.

4.1 Tiivistelmä

4.1.1 Perustiedot yrityksestä

Nimi	Taco Loco Yhtiö (Brändi nimi: Taco Loco)
Sijainti	Vaasan ydinkeskusta - Ei vielä määritelty tarkasti
Perustamisvuosi	2010
Omistus	Rouva 1 50 % Rouva 2 30 % Herra 1 20 %
Liikevaihto	230 000 €
Henkilöstö	3
Toimitilat	Alle 100 m ² , vuokratila (etsintä käynnissä)

4.1.2 Yrityksen historia ja nykytilanne

Kyseessä on uusi yritys. Perustajajäsenet ovat saman perheen sisaruksia ja he ovat Meksikon kansalaisia. Jäsenten ymmärrys ja osaaminen meksikolaisesta ruoasta ja kulttuurista on erittäin vahva. Yritys etsii tällä hetkellä sopivaa tilaa Vaasan keskustasta ja yritystoiminta on tarkoitus aloittaa heti sopivan tilan löydyttyä. Henkilöstöä ei ole tarkoitus hankkia perustajajäsenten ulkopuolelta.

4.1.3 Tuotteet ja palvelut

Päätuotteet ovat seuraavat

- Taco Loco – kana tai riisi taco
- Quesadilla Loco – juusto taco
- Papa Loco – täytetty uuniperuna
- Mole Loco – meksikolainen riisipohjainen perinneruoka
- lisäksi on alkupaloja, jälkiruokia ja juomia.

4.1.4 Toimialan kuvaus

Kyse on palvelutoimialalla toimivasta ravintola yrityksestä. Vaasassa on noin 20 erilaista lounasravintolaa, mutta ei yhtään aitoa meksikolaista lounasravintolaa. Markkinakyselyn perusteella kysyntä meksikolaiselle ruoalle olisi kova. Muut etniset ravintolat, kuten Thai House ja Chili Lime, ovat erittäin suosittuja lounaspaikkoja.

4.1.5 Liikeidea ja strategia

Liikeidea on pitää ruoka täysin alkuperäistä meksikolaista ruokaa vastaavana ja näin olla täysin poikkeava muusta tarjonnasta Vaasan seudulla. Määritellyn strategian mukaan tavoitellaan yli 230 000 euron vuosittaista liikevaihtoa sekä yli 10 prosentin voittoa.

4.1.6 Yrityksen tulevaisuudennäkymät

Ravintola-alalla on nouseva kysyntä pitkällä aikavälillä Vaasan alueen kasvun myötä. Oman arvion mukaan lounasravintoloiden kysyntä on myös riippuvainen työllisyystilanteesta, koska mitä vähemmän on työttömyyttä, sitä enemmän on tarvetta lounasruokailulle. Työttömyys Vaasan seudulla vaihtelee hyvin vähän. Vuosien 2007 ja 2008 aikana työttömyys on vaihdellut Pohjanmaalla 6000–8000 henkilön välillä. 2009 lopulla alkaneen laskusuhdanteen seurauksena Suomen työttömyysaste nousi keskimäärin 1,9 prosenttiyksikköä. Pahimmilla alueilla nousu oli 2,6 prosenttiyksikköä kun Vaasan seudulla työttömyysasteen nousu oli vain 1,6 prosenttiyksikköä (Liite 5).

4.2 Lähtökohtatilanne

4.2.1 Yritystoiminnan tausta

Kaikki yrityksen perustajajäsenistä ovat Meksikon kansalaisia ja yksi heistä on asunut Vaasassa jo lähes 10 vuotta. Vaasassa pitkään asunut jäsen ja hänen perheensä on kokenut hankalaksi löytää aitoa meksikolaista ruokaa Vaasan talousalueen ravintoloista eikä sitä ole ollut helppoa löytää myös muualtakaan päin Suomea. Idea yrityksen perustamisesta lähti ajatuksesta, että vastaavanlaisessa tilanteessa voi olla moni muukin henkilö Vaasassa. Yrityksen olemassa olo perustuukin ajatukseen, että ”Kaikilla on oikeus nauttia alkuperäisestä meksikolaisesta ruoasta”.

4.2.2 Yrittäjän tavoitteet

Tavoitteena on luoda kannattava liiketoimi, millä kolme henkilöä voi saada elantonsa. Lisäksi tavoitteena on yhdistää työ ja harrastus. Päätoimena on meksikolainen ruoka, sen valmistus ja myyminen, mutta sivutoimena on tarkoitus tuoda maahan meksikolaisia kauniita koriste-esineitä jotka ovat esillä ja myytävänä liikkeen tiloissa sekä internetissä. Koriste-esine puoli otetaan mukaan liiketoimeen vasta myöhäisemmässä vaiheessa, kun yritystoiminta on jo käynnistetty.

4.2.3 Omien voimavarojen arviointi

Suurin voimavara on meksikolaisen kulttuurin ja ruoan tunteminen sekä meksikolaisen ruoan valmistaminen. Lisäksi perustajajäsenillä on koulutusta talouspuolesta ja kokemusta tuotantotalouden hallinnasta sekä asiakaspalvelusta. Ulkoisia resursseja tarvitaan kirjanpitoon ja riskienhallinnan järjestämiseen.

4.3 Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät

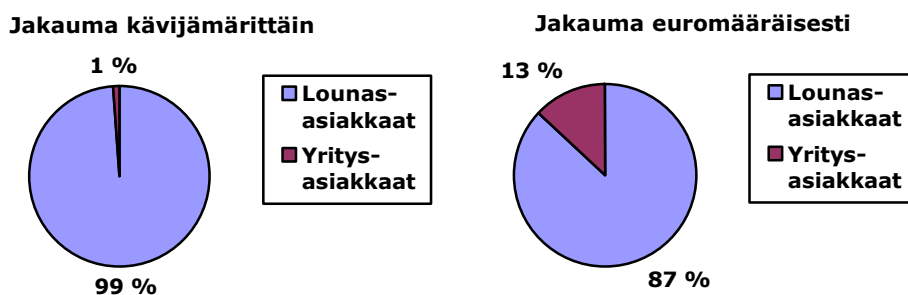
4.3.1 Toimialan kehitys

Keskimääräisesti etnisessä ravintolassa käy lounaalla noin 300 henkilöä päivässä. Tämä perustuu omaan arviointiin Thai House ja Chili Lime ravintoloissa käyntien yhteydessä lounasaikana. Määrä tulee varmasti lisääntymään tulevien vuosien

aikana samalla kasvuvauhdilla kuin yritysten määrä lisääntyy Vaasan keskustassa. Taco Locon kannattavuuslaskelmassa on käytetty 70 henkilön päivittäistä kävijämäärää. Todellisuudessa määrä tulee todennäköisesti olemaan paljon suurempi.

4.3.2 Kysyntä, asiakkaat

Asiakassegmenttejä yrityksellä on kaksi; Lounasasiakkaat ja Yrityisasiakkaat. Molemmilla asiakassegmentillä on omat erityistarpeensa. Lounasasiakkaat käyvät yrityksessä päivällä ja heille yksi tärkeä elementti on nopeus. Yrityisasiakkaat varaavat Taco Locon käyttöönsä illalla ja heille tärkeintä on saavuttaa mahdollisimman täydellinen meksikolainen elämysillallinen.



Kuva 6. Oman arvion mukaan asiakassegmenttien jakautuminen lukumääräisesti ja euromääräisesti.

4.3.3 Kilpailu

Suurimmat Taco Locon kilpailijat ovat muut etniset ravintolat Vaasan keskustassa. Merkittävimmät kilpailijat ovat Chili Lime ja Thai House. Yhtään kilpailijaa ei ole meksikolaisen ruoan alueella, jos Amarillo lasketaan enemmän Texmex tyyliin ruokaan. Taco Loco tulee pärjäämään kilpailussa aidolla meksikolaisen ruoan makuelämyksellä ja hyvällä palvelulla.

4.4 Yrityksen päätavoitteet

Tavoitteena on saavuttaa merkittävä asema etnisten ravintoloiden joukossa Vaasan talousalueella. Ensimmäisen vuoden jälkeen on tarkoitus saavuttaa 230 000 euron liikevaihto ja yli 10 prosentin liikevoitto. Lisäksi on tarkoitus kasvattaa yrityksen kokoa kannattavasti 10 prosenttia vuodessa.

4.5 Liikeidea ja strategia

Idea on tarjota Vaasan talousalueen ihmisille aitoa meksikolaista ruokaa kohtuulliseen hintaan. Pääsegmentit ovat lounasasiakkaat sekä yritysmyynti (yksityistilaisuudet).

Yrityksen strategiset valinnat ovat kiteytetty seuraavasti

- yritys keskittyy 100 prosenttisesti aitoon meksikolaiseen ruokaan
- asiakkaan kokema ilmapiiri tehdään meksikolaiseksi (Sisustus ja musiikki)
- kaikkiin pääruokalajeihin sisältyy meksikolainen tortilla
- kaikki ruoat tehdään käyttämällä ja yhdistelemällä viittä eri peruseruokainetta; maissi (tortilla), riisi, peruna, liha ja kana
- salsat (kastike) valmistetaan aina itse.

Strategia valinnat perustuvat asiakaskyselyyn sekä omiin menestykseen pyrkiviin asiantuntijapäätöksiin.

Yrityksen arvot ohjaavat jokapäiväistä päätöksentekoa oikeaan suuntaan. Arvoiksi on määritelty seuraavaa

- jokainen asiakas on tärkeä asiakas
- intohimona meksikolainen ruoka
- joustavuus on avainasiamme.

Yksi strategian tärkeimmistä tukipilareista on oikeat yhteistyökumppanit. Taco Loco kannattaa pitkäaikaista kumppanuutta ja haluaa rakentaa nopean ja tehokkaan toimitusketjun aina alkutuottajalta loppuasiakkaalle asti.

4.6 Markkinointisuunnitelma

4.6.1 Myyntitavoitteet

Kun toiminta on saatu käyntiin, aloitetaan operatiivisen toiminnan jatkuva seuranta. Toimintaa tulee seurata vähintään kuukausitasolla, kuten toiminnan tavoitteetkin olivat määritellyt (Taulukko 4. Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet.), mutta pienen aloittavan yrityksen pitää myös kiinnittää huomiota vielä

lyhyemmän aikavälin saavutuksiin viikkotasolla ja myös päivätasolla. Toimintaa seurataan säännöllisillä palavereilla, esimerkiksi jokaisen työpäivän päätteeksi. Päivittäisen palaverin tarkoitus on käydä nopeasti läpi saavutettiin asiakastavoitteet ja myynti sekä varmistaa toiminnan edellytykset seuraavalle päivälle. Samalla tavalla toimitaan myös viikkotasolla ja myös kuukausitasolla (Taulukko 6. Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet ja niiden toteutuma (BSC)).

Jos toiminta ei ole sillä tasolla kuin tavoitteisiin on määritelty, tulee analysoida ja ymmärtää mistä ongelma johtuu. Juurisyysanalyysin jälkeen tulee määrittellä millä toimenpiteillä toiminta saadaan jälleen sille tasolle mitä sille oli asetettu tavoitteiksi.

Taulukko 6. Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet ja niiden toteutuma (BSC).

Tavoitteet	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Vuosi 2010	Vuosi 2011	Vuosi 2012
Liikevaihto	17800	17800	17800	17800	17800	17800	106800	234960	258456
Toteuma									
Lounas asiakkaat	2100	2100	2100	2100	2100	2100	12600	27720	30492
Toteuma									
Yritys asiakkaat	20	20	20	20	20	20	120	264	290
Toteuma									
Ostot	3535	3535	3535	3535	3535	3535	21213	46668	51335
Toteuma									
Kiinteät kulut	12550	12550	12550	12550	12550	12550	75300	150600	150600
Toteuma									
Liikevoitto-%	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	16 %	22 %
Toteuma									

4.6.2 Markkinoinnin ja mainonnan järjestelyt yrityksessä

Ensimmäisessä vaiheessa tunnettavuuden nostamiseksi tehdään erittäin voimakas mainoskampanja sanomalehden avulla. Taco Locon kampanjassa käytetään kahta erilaista lehtimainosta. Isompi värillinen ilmoitus julkaistaan neljä kertaa ja pienempi mustavalkoinen ilmoitus julkaistaan kymmenen kertaa. Kampanja kestää yhteensä 14 viikkoa, jolloin ensin julkaistaan värilliset ja sitten mustavalkoiset ilmoitukset. (Liite 6)

Taco Loco on uusi yritys, ja siksi yrityksen kriittisintä aikaa on juuri aloitus ja ensimmäiset kolme kuukautta. Tänä aikana yrityksen kassavirta on saatava

positiiviseksi, jotta yritystoimintaa voidaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi myös mainonnassa panostetaan juurikin ensimmäisiin viikkoihin.

Mainoskampanjan kanavaksi on valittu Vaasan Ikkuna. Vaasan Ikkuna sopii Taco Locolle erittäin hyvin, koska Ikkuna jaetaan vain Vaasan talousalueelle, joka on myös samalla Taco Locon päämarkkina-alue. Vaasan Ikkuna tavoittaa yli 52000 kotitaloutta ja lähes 100000 lukijaa (Ikkunan lukijatutkimus 2008).

Mainosten ja muun dokumentaation layout on aina sama; lippu pohjana, kaktus vasemmassa reunassa sekä sombrero ja nimi ylhäällä aavistuksen oikeassa reunassa meksikolaiseen ”rähjäiseen” tyyliin. Tällä halutaan luoda ihmisille mieleenpainuva brändi, aina tämän layoutin ja ulkoasun nähdessään he kokevat miellelyhtymän meksikolaiseen ruokaan ja Taco Loco-ravintolaan.

Mainoskampanjan kustannus on laskettu Vaasan Ikkunan hinnaston mukaisesti, joka Taco Locon tapauksessa on sopivampi tapa toteuttaa mainoskampanja niin kohderyhmän kuin myös kustannusten puolesta katsottuna. Vastaava kampanja Pohjalaisessa maksaisi noin 10 000 euroa.

Taulukko 7. Mainoskampanjan kustannus Vaasan Ikkunassa.

Tuote	€	Yksikkö	€	Yksikkö
Ilmoitushinta	1,56	ppm		
Ilmoitus1 (4x200 mm = 800 pmm) 4-väri	1248	kerta	4992	4 kertaa
Ilmoitus2 (1x100 mm = 100 pmm) m/v	156	kerta	1560	10 kertaa
Yhteensä	1404	kerta	6552	Mainoskampanja
Muuta tietoa:				
Palstaleveydet 40, 84, 124, 172, 216, 260 mm				

4.6.3 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen

Taco Locon strategian mukaisesti yritys keskittyy 100 prosenttisesti aitoon meksikolaiseen ruokaan, johon olennaisena osana kuuluu aina tortilla. Lisäksi strategia määrittelee, että kaikki ruoat valmistetaan yhdistelemällä viittä eri perusruoka-ainetta; maissia (tortilla), riisiä, perunaa, lihaa ja kanaa. Meksikolaisen tyylin mukaisesti ruokiin liittyy myös erilaisia kastikkeita, salsoja, jotka valmistetaan yrityksessä aina itse. Tuote, eli meksikolainen ruoka, ja hyvä palvelu ovat Taco Locon suurimmat kilpailuedut muihin ravintoloihin verrattuna.

Kahdesta eri asiakassegmentin tarpeesta johtuen yrityksellä on kaksi erilaista menua, lounasmenu ja teemamenu.

Lounasmenu sisältää Pientä naposteltavaa, Pääruoat ja Jälkiruoat sekä Juomat (Liite 7). Ruokavaihtoehtoja löytyy nachoista papukeittoon, sekä paistetusta kanasta uuniperunaan. Kuitenkin vaihtoehdot on rajattu hyvin pieneen määrään, jotta keittiössä voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa rajoitetusta raaka-aineiden määrästä.

Teemamenu ei sisällä muita vaihtoehtoja kuin ”Meksikolainen illallinen”. Myös tämä vaihtoehto rakentuu samojen rajattujen raaka-aineiden varaan. Illallinen on rakennettu lounasmenun kaikista vaihtoehdoista siten, että siinä on mukana hieman kaikkea.

Hinnoittelussa pyritään olemaan samalla tasolla kilpailijoiden kanssa. Hinnan määrittelyn pohjana on käytetty kannattavuuslaskelmaa sekä myös markkinakyselyä. Markkinakyselyn mukaan sopivana hintana lounasaterialle pidetään 8 euroa. Yritysassiakkaiden osalta on noudatettu erilaista hinnoittelumallia, siinä ajatuksena on tarjota henkilöille nautinnollinen meksikolainen elämys hintaan 50 euroa per osallistuja. Näillä määritellyillä hinnoilla tuotteesta saatava katetuotto on 80 prosenttia ja lisäksi Taco Loco pääsee tavoitteessa määriteltyyn liikevaihtoon.

Hyvä saatavuus ja asioinnin helppous on Taco Locossa itsestään selvyys asiakkaan kannalta. Näkyvyyttä luodaan markkinoinnin ja mainonnan avulla, yrityksen sisäinen layout on luotu siten, että asiakkaan on helppo tulla sisään ja löytää oma mukava paikkansa ruokailutilasta. Lisäksi ruokamenut ovat helppolukuisia, että niistä on yksinkertaista valita haluamansa ruoka. Yhteistyö ja jatkuva kehittäminen toimittajien kanssa varmistaa hyvän ja nopean saatavuuden jakeluverkostossa.

Taco Locon aukioloajat on 7 päivää viikossa kello 10 – 20. Lisäksi on yritysten yksityistilaisuuksia normaalisti kello 20 jälkeen.

Kyseessä on uusi yritys, joten viestintä on erittäin tärkeässä osassa yrityksen perustamista. Taco Locon tavoitteena on luoda tunnettu brändi, joten brändiin

liittyvä fontti, layout ja sombrero toistuvat kaikessa kirjallisessa viestinnässä mainontaa ja muu materiaali mukaan luettuna (esim. Taco Loco menu, Liite 7).

Mainoksia laadittaessa on otettu huomioon Taco Locon strategiset valinnat ja ne ovat osana mainosta. Lisäksi, koska kyseessä on meksikolaista ruokaa myyvä yritys, meksikolaishenkisyys tulee esiin käytetyssä mainonnassa. Tärkeää meksikolaisuudessa on värikkyys ja yksinkertaisuus, ja välillä jopa ehkä karuus. Meksikossa isänmaallisuutta vannotaan käsi sydämellä ”lipun kunniaksi”, siksi Taco Locon kaikessa mainonnassa ja dokumentaatiossa pohjana on liehuva Meksikon lippu. Myös sombrero ja kaktus luovat mielikuvaa aidosta meksikolaisesta yrityksestä.

Henkilöstö koostuu yrityksen alkuvaiheessa perustajajäsenistä. Perustajajäsenet ovat motivoituneita uuden yrityksen myötä ja tekevät kaikkensa asiakkaan hyvinvoinnin eteen. Yksi perustajajäsenten motto onkin, että ”asiakas tulee Taco Locoon syömään, ei tiskaamaan”. Tällä viitataan usein lounaspaikoissa nähtyyn käytäntöön, että astiat pitää itse viedä ruokailun jälkeen pois ja lajitella oikein. Tämä käytäntö ei istu Taco Locon ajatusmaailmaan. Taco Locossa asiakas on kuningas, jota palvellaan kaikessa missä voidaan. Palvelu ja sen nopeus on Taco Locon toinen iso kilpailuetu ja se pyritään viemään paremmalle tasolle kuin missään muussa lounaspaikassa Vaasassa.

Nopeus, tehokkuus ja laadukkuus ovat avain sanoja Taco Locon palvelussa. Tähän tilanteeseen päästään vain kun toimintatavat ja prosessit on suunniteltu hyvin. Yrityksen tiloissa tullaan noudattamaan tiettyä järjestystä kaikkien materiaalien, työkalujen ja raaka-aineiden osalta. Se mitä kulloinkin tarvitaan, löytyy aina oikealta paikalta. Samoin toimintamallit on kuvattu, piirretty auki, ja koulutettu kaikille työntekijöille, jotta kaikki ymmärtävät tavat toimia samalla tavalla. Tällä kaikella pyritään siihen, että kaikki ylimääräinen ”hukka” poistetaan toimintamalleista sekä myös materiaaleista.

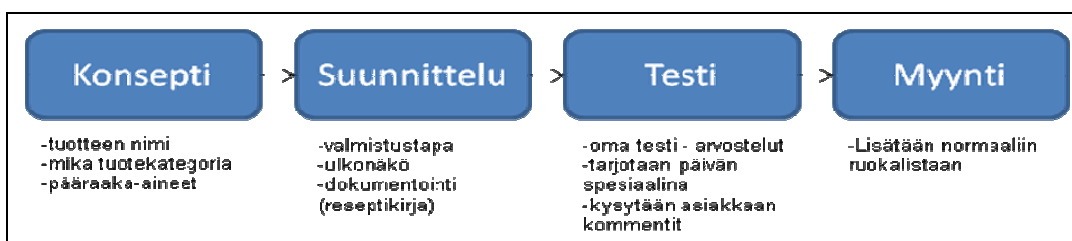
Osa Taco Locon hyvää palvelua on hyvin meksikolaiseen henkeen suunniteltu sisustus. Koriste-esineet ovat Meksikosta ja Meksikon henki yltää aina henkilökunnan vaatetukseen ja musiikkiin asti.

4.7 Tuotekehityssuunnitelma

4.7.1 Tuotekehityksen järjestelyt yrityksessä

Kaikki perustajajäsenet ovat mukana tuotekehittämisessä. Yrityksen strategian mukaisesti raaka-aineiden määrä pyritään aina pitämään pienenä ja perusraaka-aineet samoina kuin strategiaan on kirjattu.

Suunnitteluprosessi on määritelty sisältävän neljä päävaihetta; konsepti, suunnittelu, testi, myynti. Prosessin tarkoitus on varmistaa, että tuote on sellainen jonka asiakkaat haluavat, ennen kuin tuote tuodaan normaalille ruokalistalle. Tyypillinen prosessin läpimenoaika on yksi kuukausi.



Kuva 7. Suunnittelun vaiheet.

4.7.2 Nykyisten tuotteiden/palvelujen kehittäminen

Tuotteiden myyntiä seurataan viikoittain ja kuukausitasolla. Jos joidenkin tuotteiden myynti ei ole isoa kuukaudesta toiseen, tekevät perustajajäsenet uuden suunnitelman tuotteen osalta. Tuotetta joko muutetaan tai se vaihdetaan toiseen. Muutostilanne viedään läpi aina määritellyn suunnitteluprosessin mukaisesti.

4.7.3 Uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen

Uusien tuotteiden tarve tarkastellaan vähintään kerran vuodessa vuosittaisessa strategiakokouksessa. Jos päätetään uusien tuotteiden kehittämisestä, tehdään kehitystyö yhdessä perustajajäsenten kesken. Uusien tuotteiden suunnittelu viedään läpi aina määritellyn suunnitteluprosessin mukaisesti.

4.8 Tuotantosuunnitelma

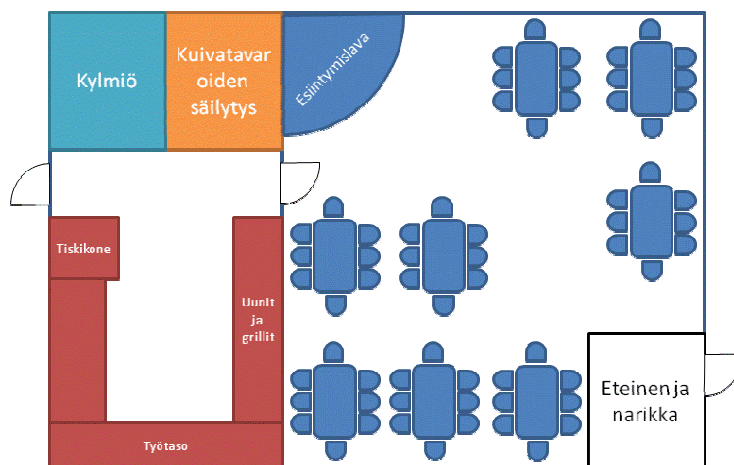
4.8.1 Tuotannon järjestelyt yrityksessä

Yrityksessä työskentelee kolme henkilöä. Pääperiaate on, että kaikki voivat tarvittaessa tuurata kaikkia. Yksi henkilöistä erikoistuu keittiöosaamisen puolelle, toinen henkilö erikoistuu saliosaamiseen ja kolmas henkilö hoitaa näitä molempia osa-alueita. Kaikki tähtää siihen, että asiakkaalla olisi koko ajan jotain viihdykettä pitkästyksen estämiseksi ja että eteen saatu ruoka on aina tuoretta. Lisäksi ruoan valmistusprosessi on hiottu niin tehokkaaksi, että turhia odotusaikoja asiakkaalla ei ole. Tuotannon ja materiaaliketjun ohjaus perustuu aina kysyntään. Jos ei ole kysyntää, ei myöskään ole valmistusta eikä materiaalien tilausta.

4.8.2 Tuotantopuitteiden ja tuotantoprosessin kehittäminen

Taco Locon valinta on toimia vuokratussa liiketilassa. Liiketilan tulee löytyä vähintään puolen korttelin päästä Vaasan kauppatoria. Tilan vuokraan on käytettävissä 1 400 euroa per kuukausi. Alkuinvestointina noin 10 000 euroa on tarkoitus käyttää liiketilan sisustamiseksi Meksiko-henkiseksi. Sisustuksessa olennaisena osana ovat Meksikon värit (punainen, valkoinen ja vihreä), sekä myös erilaiset meksikolaiset artikkelit, kuten sombrero, bootsit ja ponchot. Myös hankittavat kalusteet noudattelevat samaa linjaa, puiset rustiikkiset kalusteet.

Taco Locossa on 48 asiakaspaikkaa noin 100 neliömetrin liiketilassa. Lisäksi on esiintymislava, jota voidaan käyttää erityisesti yksityistilaisuuksissa.



Kuva 8. Taco Locon pohjapiirustus.

Taco Locosta saa ostaa annoksia myös kotiin vietäväksi, mutta kotiinkuljetusta Taco Loco ei strategian mukaan järjestä.

4.8.3 Investoinnit

Yrityksen tarvitsee suurta pääomaa erityisesti aloitusvaiheessa. Rahoitusta tarvitaan liiketilan hankkimiseen, sisustukseen, kalusteisiin ja varastoon.

Taulukko 8. Rahoituksen tarve.

INVESTOINNIT		
Aineettomat hyödykkeet		
	perustamismenot	180
	muut	580
Koneet ja kalusto		
	atk	1000
	hankittavat tuotantovälineet	2000
	kalusteet	5000
	puhelin/fax/Internet asennuksineen	100
	kone- ja laiteasennukset	500
	toimitilan kunnostus	2000
Liikeirtaimisto		
	toimistotarvikkeet	0
	muut laitteet	0
Käyttöpääomatarve	3 kk	
Toimitilakulut		
	alkumainonta/esitteet	2000
	takuuvuokra	1400
	vuokra	1400
Laitekulut		
	laitevuokrat/leasing	500
Palkat		
	henkilöstökulut	0
	yrittäjän oma toimeentulo	7500
Vaihto- ja		
Rahoitusomaisuus		
	alkuvarasto	913
	kassa	300
RAHAN TARVE YHTEENSÄ		49999

Investoinnin takaisinmaksulaskelma osoittaa sijoituksen kannattavaksi.

Takaisinmaksuaika on 1,5 vuotta.

Taulukko 9. Takaisinmaksuaika.

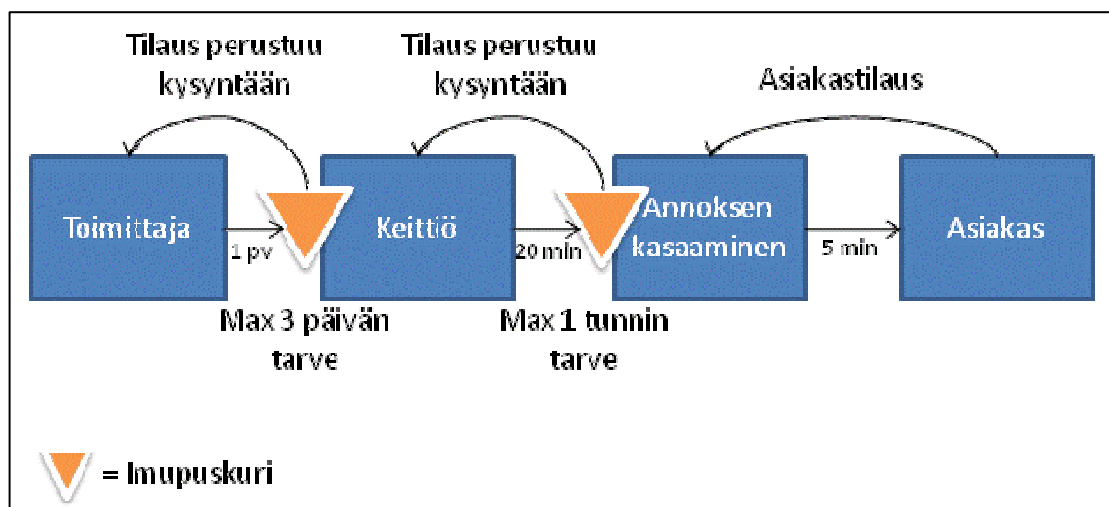
	Tuotto	Jäännösarvo
Investointi		50000
1. vuosi	10287	39713
2. vuosi	37692	2020
3. vuosi	56521	-54501

=> Takaisinmaksuaika = 1,5 vuotta

4.8.4 Tuotannon ohjauksen ja seurannan kehittäminen

Kaikki toiminta perustuu tilaukseen, niin sisäiseen tilaukseen kuin myös asiakkaan tilaukseen. Prosessi on tunnistettu ja kuvattu siten, että ymmärretään missä kohdissa tilauspisteiden kuuluu olla ja miten tulee toimia tilauksen tullessa. Kaikki ruoka valmistetaan paikanpäällä tilauksien mukaan. Kastikkeissa ja paistetussa kanassa sekä lihassa pidetään pientä puskuria palvelun nopeuttamiseksi. Puskurin koko on maksimissaan yhden tunnin kysyntää vastaava määrä. Myös tortillat valmistetaan etukäteen jokaisena aamuna saman päivän tarpeeksi. Raaka-ainevarasto pyritään pitämään mahdollisimman pienenä. Tavoitteena on saavuttaa alle kolmen päivän varastonkiertonopeus (= max kolmen päivän tarve materiaalia varastossa).

Korkeaan varastonkiertoon päästään, kun luodaan hyvät suhteet tukkureihin ja määritellään yhdessä heidän kanssaan käytettävät toimitusmäärät. Tilauksen tarve ja tarkat määrät määritellään joka päivä tilausta edellisena päivänä ennen kello 16:tta. Toimittaja toimittaa tilauksen yritykseen aamulla ennen kello 8:aa.



Kuva 9. Toimitusketju ja puskurien käyttö.

4.9 Henkilöstösuunnitelma

4.9.1 Organisaation kehittäminen

Organisaatioon kuuluu kolme perustajajäsentä, jotka sijoittavat yhtiöön yhteensä 5 000 euroa. Perustajajäsenet työskentelevät täysipäiväisesti yrityksen

palveluksessa. Lisäksi kiireisinä päivinä voidaan ottaa aputyövoimaa paikkaamaan ruuhkahuippuja.

4.9.2 Henkilöstön kehittäminen

Koulutustarpeet tullaan kartoittamaan vuosittaisten strategiakeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi eteen voi tulla tilanteita joissa jokin lakimuutos edellyttää välitöntä kouluttautumista.

4.9.3 Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen

Perustajajäsenten kesken noudatetaan tasapalkkausta, eli kaikki saavat yhtä suuren osan palkkana yrityksen varoista. Aluksi palkkaus pidetään mahdollisimman alhaisena positiivisen kassavirran varmistamiseksi. Alkubruttopalkka olisi 2 500 euroa, joka myöhemmin nostetaan 3 500 euroon, jos yrityksen tilanne sen sallii. Työmotivaation ylläpitämiseksi järjestetään välillä yhteisiä virkistystapahtumia perustajajäsenten kesken. Virkistystapahtuma voi olla vaikka ilta kylpylässä tai laskettelemassa.

4.10 Taloussuunnitelma

4.10.1 Seurannan kehittäminen

Taco Locon perustajilla ei ole aikaisempaa kokemusta kirjanpidon tekemisestä, joten on yksinkertaisempaa aloittaa liiketoiminta keskittymällä avainosaamiseen, eli ruoka-annosten valmistamiseen, ja kaikki muu toiminta pyritään ulkoistamaan mahdollisuuksien puitteissa. Kirjanpidon yhteistyökumppaniksi pyritään löytämään joku taloushallinnon ammattilainen, jolla on toimintaa Vaasassa sekä aikaisempaa kokemusta ravintolatoiminnan kanssa tehdystä yhteistyöstä.

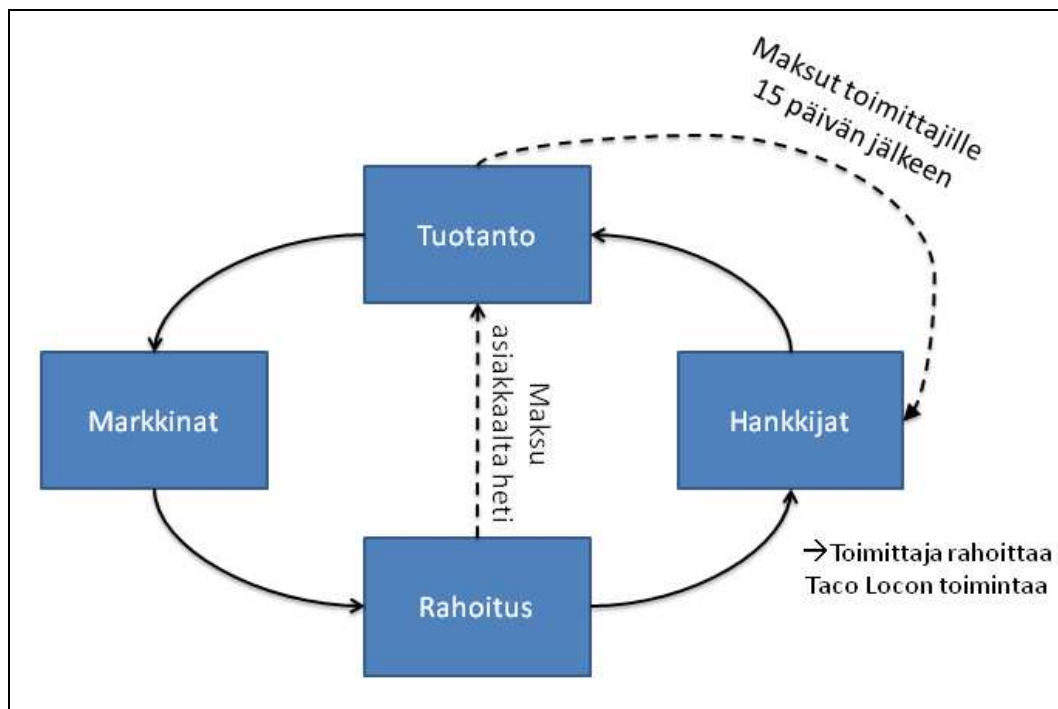
Pidemmän ajan suunnitelma on tehdä kirjanpito itse. Tämä asia on kartoitettava uudestaan seuraavan tilikauden aikana.

4.10.2 Ennusteet

Yrityksen perustajat ovat valmistautuneet sijoittamaan yritykseen 5 000 euroa, loput toiminnan käynnistämiseen vaadittavat rahat on saatava ulkopuolisilta

rahoittajilta. Ulkopuolisessa rahoituksessa pyritään aloittamaan yhteistyö Finnveran kanssa.

Sen lisäksi, että yritys tarvitsee rahoitusta aloitusvaiheessa, se tarvitsee myös käyttöpääomaa toiminnan ylläpitämiseksi. Normaalisti yritykset ostavat ja maksavat materiaalin ja sitten käyttävät sen tuotteen valmistukseen. Taco Locon liikeideaan sisältyy mahdollisimman pienet ja nopeasti kiertävät varastot ja siten vapautetaan käyttöpääomaa omasta materiaalivarastosta niin, että sopimukset toimittajien kanssa sisältävät aina 15 päivän tai pidemmän maksuajan. Näin itse tuotteesta saatu raha kotiutuu yritykseen ennen kuin tuotteeseen käytetty raaka-aine tarvitsee maksaa. Tämän voi ajatella myös siten, että toimittajat (hankkijat) rahoittavat osittain yrityksen toimintaa.



Kuva 10. Maksuliikenne Taco Locossa.

Kassavirtalaskelman mukaan yritys on voitollinen koko toimintansa ajan. Laskelmassa on arvioitu, että lounasasiakkaita on 66 päivässä ja yritysasiakkaita 20 per kuukausi.

Taulukko 10. Kassavirtalaskelma 2010 – 2011.

Kassavirta 2010	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Myynti	17800	17800	17800	17800	17800	17800
Muuttuvat kulut	3535	3535	3535	3535	3535	3535
Kiinteät kulut	12550	12550	12550	12550	12550	12550
Kassa	1715	3429	5144	6858	8573	10287

Kassavirta 2011	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä
Myynti	19580	19580	19580	19580	19580	19580
Muuttuvat kulut	3889	3889	3889	3889	3889	3889
Kiinteät kulut	12550	12550	12550	12550	12550	12550
Kassa	13428	16569	19710	22851	25992	29133

Kassavirta 2011	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Myynti	19580	19580	19580	19580	19580	19580
Muuttuvat kulut	3889	3889	3889	3889	3889	3889
Kiinteät kulut	12550	12550	12550	12550	12550	12550
Kassa	32274	35415	38557	41698	44839	47980

4.11 Riskien arviointi

Aiemmin tehdyn riskiarvioinnin perusteella seuraavassa on lueteltu suurimmat riskit yrityksen perustamisen onnistumiselle.

Tunnistettu riski	Toimenpide riskin välttämiseksi, pienentämiseksi, kantamiselle tai poistamiselle
Oikean liikepaikan löytäminen, asiakkaat eivät tule ravintolaan, jos se sijaitsee liian kaukana keskustasta	Riski pienennetään aloittamalla heti jatkuva seuranta vapautuville liiketiloille alle korttelin päästä keskustan toria. Liiketoimintaa ei voi aloittaa ilman hyvää liikepaikkaa.
Perustajilla ei ole ravintolatyöskentelyn rutiinia. Lisäksi kilpailijoilla voi olla tehokkaammat laitteet ja menetelmät tuotteen valmistukseen.	Riskiä pienennetään siten, että tuotteen valmistus suunnitellaan, kuvataan tarkasti ja koulutetaan kaikelle henkilöstölle. Sen jälkeen sitä vielä harjoitellaan ennen yrityksen avaamista. Tehokkaimmat menetelmät käydään oppimassa alan messuilta. Seuraava Gastro-messu on keväällä 2011.
Oikeiden raaka-aineiden löytäminen, ilman oikeita raaka-aineita ei voida valmistaa aitoa meksikolaista ruokaa. Suurin huoli on oikeiden mausteiden löytäminen.	Riski vältetään, kun on olemassa aktiivinen jakelukanavien testaus ja suhteiden luominen heidän kanssaan. Koeruoanlaitot tulee suorittaa ennen yritystoiminnan aloittamista.
Tuotannon tehokkuus. Kapasiteetti ei riitä asiakkaiden tarpeisiin ruuhkahuippuina.	Riski pienennetään, kun alkuvaihe valmistelut tehdään joka päivä huolellisesti, puskurit täytetään määritellylle tasolle puolivalmista ruokaa. Lisäksi kaikki työntekijät opetetaan monitaitoisiksi, että tarpeen tullen voidaan työskennellä useammassa eri työtehtävässä.

Aikataulujen pitäminen aloitusvaiheessa, yksi ylimääräinen kuukausi projektin kriittisessä vaiheessa kustantaa yli 10 000 euroa (liikevaihdon menetys).	Riski pienennetään, kun laaditaan tarkka check-list aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen, jota noudattamalla ja päivittäisellä seurannalla pysytään aikataulussa ilman ulkopuolisen ongelman syntymistä. Ulkopuolisessa ongelmassa vastuuhenkilön ja tarvittaessa kaikkien pääomistajien tulee tehdä kaikkensa koko ajan ongelman ratkaisun puolesta.
---	---

Check list, Taulukko 11, toimii muistilistana yrityksen aloituksessa ja samalla systematisoi projektin etenemistä. Check listiä käyttämällä pienennetään riskiä projektin onnistumiselle. Kun projektia ryhdytään viemään eteenpäin, suunnitellaan ”Tavoite (pvm)” -kohtaan, millä aikataululla asioita viedään eteenpäin. ”Kuka” -kohtaan laitetaan vastuuhenkilö asian hoitamisessa. Projektin tilanne tullaan käymään läpi säännöllisesti kerran päivässä ja samalla tarkistetaan toimenpiteen tilanne. Tämän hetken tilanne päivitetään ”Status” -kohtaan. Kohtaan kirjoitetaan ”Open”, jos asiaa ei ole aloitettu, ”Ongoing”, jos toimenpide on meneillään ja ”Closed”, jos toimenpide on jo tehty. ”Huomioita” -kohtaan voidaan kirjata muuta tarpeellista informaatiota toimenpiteeseen liittyen. Projektisuunnitelma on myös hyvä visualisoida piirtämällä auki eri projektien vaiheet. Taco Loco-projektin osalta suunnitelma on tehty käyttämällä MS Project -työkalua (Liite 8).

Taulukko 11. Check list – Toimenpiteet yrityksen perustamiseksi.

Toimenpide	Tavoite (pvm)	Kuka	Status	Huomioita
Markkinakysely			Open	
Kilpailija-analyysi			Open	
SWOT			Open	
Strategian laatiminen ja visuaalinen kuvaus			Open	
Arvo keskustelu			Open	
Investointilaskelman laatiminen			Open	
Kassavirtalaskelman tekeminen			Open	

Toimenpide	Tavoite (pvm)	Kuka	Status	Huomioita
Tuotekehitysmallin suunnittelu			Open	
Menun laatiminen			Open	
Tuotannon ohjauksen ja materiaalivirtojen suunnittelu			Open	
Raaka-ainetoimittajien hakeminen			Open	
Katetuottolaskelman laatiminen			Open	
Yhtiösopimuksen laatiminen			Open	
Yhtiön perustaminen			Open	
Omavalvontasuunnitelman laatiminen			Open	
Tavoitteiden määrittely (lyhyt ja pitkä)			Open	
Liitetilan suunnittelu			Open	
Vuosisuunnitelman tekeminen (budjetti)			Open	
Liiketilän hankkiminen			Open	
Rahoituskumppanin hakeminen			Open	
Riskiarviointi			Open	
Liiketoimintasuunnitelman päivitys			Open	
Elintarvikehuoneiston perustamishakemus			Open	
Anniskelulupahakemus			Open	
Kirjanpitäjän hankkiminen			Open	
Vakuutusten hankkiminen			Open	
Mainonnan järjestäminen			Open	

5 PROJEKTIN YHTEENVETO

Tämä projekti ja liiketoimintasuunnitelman rakentaminen on toteutettu pienissä osissa viimeisten kahden vuoden aikana. Projektin toteuttajana uskon, että vastaavanlainen suunnitelma ja yrityksen aloittaminen pystytään suorittamaan tarvittaessa noin kuuden kuukauden aikajaksossa. Lyhyempi aika vaatisi kuitenkin, että projektiin on panostettava kokopäiväisesti kaikki käytössä oleva aika ja energia. Uudelle yrittäjälle tämä pidempi ajattelu- ja suunnittelu-aika on Taco Locon tapauksessa ollut vain positiivinen asia. Ajanjakso on toiminut ajatusten ja ideoiden kypsyttäjänä. Näin kahden vuoden jälkeen on huomattavasti selkeämpi ja varmempi kuva siitä, minkälainen Taco Loco-yrityksestä tulee, kuin olisi ollut vain kuuden kuukauden projektin jälkeen.

Hankalimpia ja haasteellisimpia asioita projektin aikana ovat olleet toimintaympäristön ymmärtäminen ja sitä kautta oikeiden markkinoinnin kilpailukeinojen valitseminen ja niiden painottaminen. Ensimmäiset ajatukset työn tilaajalla ovat olleet, että laitetaan nyt vaan se yritys pystyyn. Projektin aikana on tullut eteen kysymyksiä, kuten mitäs jos asiakkaat eivät jostain syystä tulisikaan yritykseen ja mitä jos he eivät pitäisi tarjotusta ruoasta. Sen vuoksi on havaittu, että yksi tärkeimmistä asioista on asiakkaiden ja kilpailijoiden tunteminen sekä omien voimavarojen ymmärtäminen. Taco Loco-tapauksessa toimintaympäristöä kartoitettiin omien kokemusten kautta ja lisäksi myös puhelinkyselyllä sekä kilpailija-analyysin avulla.

Kun suunnitelmaa toteutetaan, päivittäisten tuloksien seuranta on ensiarvoisen tärkeää nopean reagoinnin mahdollistamiseksi ongelmatilanteissa tai kun ei ole saavutettu määriteltyjä lyhyen aikavälin tavoitteita. Toinen kriittinen asia on ymmärtää, että kaikkea ei pysty tekemään yksin. Määritellyn strategian mukaisesti, oikeiden kumppaneiden löytäminen on tärkeää ja vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin tehdä kannattavaa tulosta. Rahoituskumppanien sekä hyvien tavarantoimittajien löytäminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä aloitusvaiheessa.

Helppoa projektissa on ollut ideoiden löytäminen liiketilan sisustukseen ja varsinaiseen päätuotteeseen, meksikolaiseen ruokaan, liittyen. Työn tilaaja ja

myös tämän projektin vetäjä ovat hyviä asiantuntijoita meksikolaisen kulttuurin ja ruoan osalta. Myös korkea motivaatio projektin loppuun saattamiseen, eli yrityksen avaamiseen, on edesauttanut liiketoimintasuunnitelman laatimista.

Lopputuloksena projektista syntyi projektisuunnitelma Taco Loco-yrityksen perustamiselle ja yksinkertainen lista asioita, jotka tulee hoitaa kuntoon yksitellen suunnitelman mukaan. Tämä listaus on selkeyttänyt projektin toteuttamista. Listausta yhdessä check listin kanssa varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat tulevat varmasti hoidettua, sekä valvovat toteuttamisen aikataulua.

Tilanne tällä hetkellä on, että työn tilaaja etsii aktiivisesti sopivaa liiketilaa läheltä Vaasan toria. Oikean liiketilan löydyttyä kaikki muut vaiheet liiketoimintasuunnitelman toteuttamisessa nytkähtävät myös eteenpäin.

Tämä liiketoimintasuunnitelma on tehty rakkaudesta meksikolaiseen ruokaan ja kulttuuriin. Liiketoimintasuunnitelmaa ei ole tehty rahasta, projektin vetäjä ei ole saanut valmiista suunnitelmasta rahallista palkkiota. Liiketoimintasuunnitelman mukaan tehtävän lopputuotoksen, yritystoiminnan aloittamisen, odotetaan kuitenkin tuovan myös rahallista tulosta työn tilaajalle. Odotettu liikevaihto yritykselle on yli 200 000 euroa vuodessa yli 10 prosentin liikevoitolla. Taloudellisen menestymisen lisäksi työn tilaaja saa harjoittaa liiketoimea jonka parissa viihtyy ja mitä tehdessä voi nauttia oman työnsä tuloksista.

LÄHDELUETTELO

Bergström Seija, Leppänen Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Elintarvikelaki 2006. Laki elintarvikehuoneiston hyväksymisestä. [viitattu 19.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>>

Finnvera. Toimii rahoittajana yritystoiminnan edistämässä. [viitattu 19.3.2010].

Saatavilla www-muodossa: <www.finnvera.fi>

IF 2010. Yrittäjävakuutus. [viitattu 19.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.if.fi/web/fi/yritysassiakkaat/Vakuutuksemme/uusiyrittaja1/Pages/Yrittajanvakuutukset.aspx>>

Ikkunan lukijatutkimus 2008. Tilastotietoa Vaasan Ikkunan lukijoista,

Mediatiedot 2010. [viitattu 19.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<http://www.vaasanikkuna.fi/uploaded/document/2010/3/11/ikkuna_mediatiedot_2010.pdf>

Ilmoniemi Maija, Järvensivu Petri, Kyläkallio Kalle, Parantainen Jari, Siikavuo Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki. Talentum Media Oy.

Karlöf Bengt, Helin Lövingsson Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat. Helsinki.

Edita Publishing Oy.

Kaupparekisteri 2010. Avoimen yhtiön perustaminen. [viitattu 19.3.2010].

Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/perustaminen.html>>

Kotler Philip 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo. WSOY.

Liiketoimintasuunnitelma. Oppimateriaali liiketoimintasuunnitelman laatimiseen

[viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/>>

Lääninhallitus 2009. Anniskeluluvan hakeminen. [viitattu 19.3.2010]. Saatavilla

www-muodossa:

<<http://www.laaninhallitus.fi/lh/etela/sto/home.nsf/pages/399530C0DCF9246BC2256C02002544F7?opendocument>>

Perustamisopas 2010. Opas uuden yrityksen aloittamiseen, opas löytyy ”Lataa 2010 perustamisopas” –linkin takaa. [viitattu 2.5.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.perustamisopas.fi>>

Ruuska Markku, Karjalainen Lasse, Johnsson Raoul 1996. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio. Kera Oy.

TE-keskus. Tilastotietoa työttömyydestä. [viitattu 20.3.2010]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=12392&area=7646&lang=1>>

Ravintola	Kuvaus	Hinta	Aukioloaika	Mex. Lounas	Exotic ruoka	Palvelu	Yhteensä
		1 = Kallis 2 = Keskihinta 3 = Edullinen	1 = Huono 2 = Keski 3 = Hyvä	1 = Ei ole 2 = On jotain 3 = Kyllä	1 = Ei ole 2 = On jotain 3 = Kyllä	1 = Huono 2 = Keski 3 = Hyvä	Max = 15
Amarillo	Texmex tyylinen ravintola. Tämä on ehkä Taco Locon suurin kilpailija. Tex Mex tyylistä ruokaa on tarjolla montaa erilaista. Paikka on myös hyvin tunnettu ja suosittu vaasalaisten keskuudessa. Heikkoutena on se, että ruoka ei kuitenkaan ole aitoa meksikolaista ja myös lounaan hinta on aavistuksen verran korkea, 10 euroa. Aukiolo aika 11-24:00.	2	2	3	3	1	11
Itämaalaiset ravintolat (Chili Lime, Thai House, jne.)	Nämä ravintolat antavat kovan vastuksen Taco Locolle ruoan erilaisuudella. Myös hintataso on suhteellisen alhainen, 8 euroa. Aukioloajat vaihtelevat eri paikkojen välillä. Tyypillinen lounasaika on 11 - 15:00.	3	2	1	3	2	11
Rosso	Italialaishenkinen ruokaravintola missä on oma ruokalista lounasajaksi. Lounaan hinta on 8,90 euroa. Hinnan puolesta Rosso on vahva kilpailija Taco Locolle. Aukioloaika on 11 - 22:00.	2	2	1	2	3	10
Pikaruokapaikat (Pikku Quattro, Kotipizza, Linda Kebab, McDonalds, Hesburger, jne.)	Pitseriat, kebabit ja hampurilaispaikat ovat helppoja ja nopeita lounaspaikkoja. Näiden paikkojen kilpailuetu on tunnettu ruoka ja edullinen hinta, 6 euroa. Negatiivinen puoli on ruoan yksitoikkoisuus ja epäterveellisyys. Aukioloaika 7 - 24:00.	3	3	1	1	1	9
Fransmanni	Fransmanni on tyylikäs liikelounaspaikka. Ruokalista on monipuolinen ja ruoka maittavaa. Lounaan hinta on todella korkea, 15:00. Aukioloaika on 11 - 24:00.	1	2	1	2	2	8
Panorama	Tyypillinen lounasravintola, seisova pöytä ja pelkistetty sisustus. Lounaan hinta 9,20 euroa. Aukioloaika 10 - 16:00.	2	3	1	1	1	8

Fondis	Vanha ja perinteinen vaasalainen ravintola. Fondis on monipuolisen valikoiman sisältävä lounaspaikka. Ravintolalla on toimintaa myös iltamyöhään asti. Ruoan hinta on 10,50 ja aukioloaika 11 - 22:00.	1	2	1	1	2	7
Golden Rax	Rax on hyvä paikka niille, jotka pitävät italialaisesta perusruoasta ja syövät yleensä isoja annoksia. Seisovan pöydän hinta on 9,50 euroa. Aukioloaika on 11 - 21:00.	2	2	1	1	1	7
Taco Loco	Aito meksikolainen ruokapaikka. Paikka panostaa palveluun sekä kohtuulliseen hintatasoon. Aterian keskihinta on 8 euroa. Aukioloajat ovat 10 - 22:00.	2	3	3	3	3	14

Huomiot:

Hinnat keskimääräisiä hintoja.
Arvio perustuu markkinatutkimuksen tekijän omaan arvioon.

1. Markkinakysely

Kyselyn tarkoituksena on löytää vastaus siihen, että minkälaiselle pienelle kolmen ruokalajin meksikolaiselle ruokapaikalle Vaasassa on kysyntää. Tutkimuksen tulokseen perustuen laaditaan liiketoimintasuunnitelma, jota käytetään tukijalkana yrityksen perustamisessa.

1.1 Teoriat sekä aiemmat tutkimukset

Meksikolaisen ravintolan kannattavuudesta Vaasassa ei ole yleisessä jakelussa olevien tietojen mukaan tehty vastaavia kyselyitä aikaisemmin, joten kyselyn tulokset saattavat kiinnostaa myös muita ravintola-alan yrittäjiä.

Kyselyn tutkimusongelma on seuraava:

Minkälainen meksikolaisen ruokapaikan tulisi olla sisustukseltaan, ilmapiiriltään sekä hintatasoltaan, että se kiinnostaisi keskiverto vaasalaista?

Kyselyn tutkimuskysymykset ovat seuraavat

- 1) pitävätkö vaasalaiset meksikolaisesta ruuasta?
- 2) mikä on ravintolassa viihtymisen tärkein elementti?
- 3) mitä ruuan tulisi maksaa?
- 4) ovatko ihmiset valmiita ja kiinnostuneita käymään pienessä meksikolaisessa ravintolassa?

1.2 Tämän kyselyn teoreettinen viitekehys

Markkinointia on perinteisesti johdettu niin sanotulla 4P -mallilla, jossa kilpailukeinoina ovat hinta (price), markkinointiviestintä (promotion), tuote (product) ja jakelu (place). Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan 4P markkinateorian valossa ja tuloksia käytetään Taco Locon liiketoimintasuunnitelmaa valmistettaessa.

Kyselyn avulla hankitaan tietoja markkinatilanteesta ja pyritään paremmin ymmärtämään markkinaa ja siellä vaikuttavia tekijöitä. Kyselyä käytetään

päätöksenteon laadun ja luotettavuuden parantamiseen, päätöksenteon prosessin tehostamiseen sekä riskinoton rajaamiseen ja minimointiin.

Kyselyn tiedonkeruu toteutetaan tyypillisesti kysymällä kohderyhmän ihmisiltä kysymyksiä, kuten myös tässä tutkimuksessa tehdään. Saadut vastaukset analysoidaan, minkä perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä joiden avulla saadaan laadittua liiketoimintasuunnitelma. Tiedonkeruun kanavina voidaan käyttää esimerkiksi

- 1) kirjepostitus, jossa tutkimuslomake
- 2) sähköpostikysely
- 3) web-lomake
- 4) SMS -kysely
- 5) kasvotusten tapahtuva haastattelu
- 6) puhelinhaastattelu.

Tässä kyselyssä käytetään puhelinhaastattelua tiedonkeruukanavana.

1.3. Kyselyn toteutus

Kysely on toteutettu haastattelemalla satunnaisotantamenetelmällä 17 ihmistä Vaasan talousalueella. Kaikki haastattelut on tehty täysin anonymisti varmistaen, että haastateltavan identiteetti ei tule esille missään vaiheessa. Näyte-erän koon pieniuudesta johtuen, kyselyn tuloksia ei yksinään sovi käyttää päätöksenteon perustana. Kysely antaa kuvan siitä, mitä tämä pieni joukko ajattelee meksikolaisesta ruokapaikasta.

1.4 Tulokset ja niiden analysointi

Haastattelun tulokset syötetään SPSS -ohjelman tietokantaan, jota käytetään tulosten analysointiin. Analyysiin tulosta käytetään apuna liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Liiketoimintasuunnitelmaa seuraamalla saadaan perustettua vaasalaiseen makuun sopiva meksikolainen ravintola.

2. Analysointi kysymyksittäin

2.1 Montako kertaa kuukaudessa käyt keskimäärin ravintolassa?

Kyseessä on meksikolainen ruokapaikka ja yksi avainkysymyksistä on ravintolassa käyntien lukumäärä. Kysymyksellä halutaan kartoittaa miten paljon ihmiset tällä hetkellä käyttävät ravintoloiden palveluja. He jotka jo nyt nauttivat lounaansa ravintolassa, ovat avainasemassa tutkimuksen johtopäätöksien osalta.

Haastateltujen osalta ravintolassa käytiin noin 4 kertaa kuukaudessa. Osassa jatkokysymyksiä analysoidessa haastateltavat on jaettu kahteen ryhmään, joiden katsotaan olevan ravintolan kaksi eritavalla käyttäytyvää asiakassegmenttiä. Kyseessä on satunnaiset ravintolassa käyjät (alle 4 kertaa kuukaudessa) ja kanta-asiakkaat (4 kertaa tai enemmän kuukaudessa).

2.2 Mihin vuorokauden aikaan käyt mieluiten ravintolassa?

Vuorokauden ajalla kartoitetaan ovatko ihmiset enemmän lounastajia vai nauttivatko he satunnaisia aterioita iltaisin esimerkiksi hyvässä seurassa. Meksikolaisen ruokapaikan halutuin asiakasryhmä on säännöllisesti lounastavat henkilöt.

Haastattelun perusteella vuorokauden ajalla ei ollut vastaajien välillä merkittäviä eroja. Satunnaiset asiakkaat olivat taipuvaisempia myöhempään ruokailuun kuin kanta-asiakkaat. Tämä luultavasti johtuu juuri siitä, että satunnaisasiakkaat haluavat nauttia ruokansa hyvässä seurassa ja kynttilän valossa.

2.3 Miten isossa ryhmässä käyt ravintolassa?

Ryhmän koko tulee markkinointisuunnitelmaa laadittaessa vaikuttamaan pöytäryhmien kokoon, sisustuksen suunnitteluun sekä mahdollisesti myös perustettavan ravintolan pohja-alan ja muodon suunnitelmaan.

Analyysin mukaan ryhmäkokokaan ei ole merkittävä tekijä satunnaisten ja kanta-asiakkaiden välillä. Kanta-asiakkaat käyvät usein lounastamassa työkavereidensa kanssa ja satunnaisasiakkaat perheensä kanssa. Keskimääräinen ryhmäkokoo

molemmissa tapauksissa oli noin 2,5 henkilöä. Vaikuttaisi siltä, että sopiva pöytäkoko pienelle ravintolalle on neljän hengen pöydät.

2.4 Paljonko käytät rahaa kuukaudessa ravintolakäynteihin?

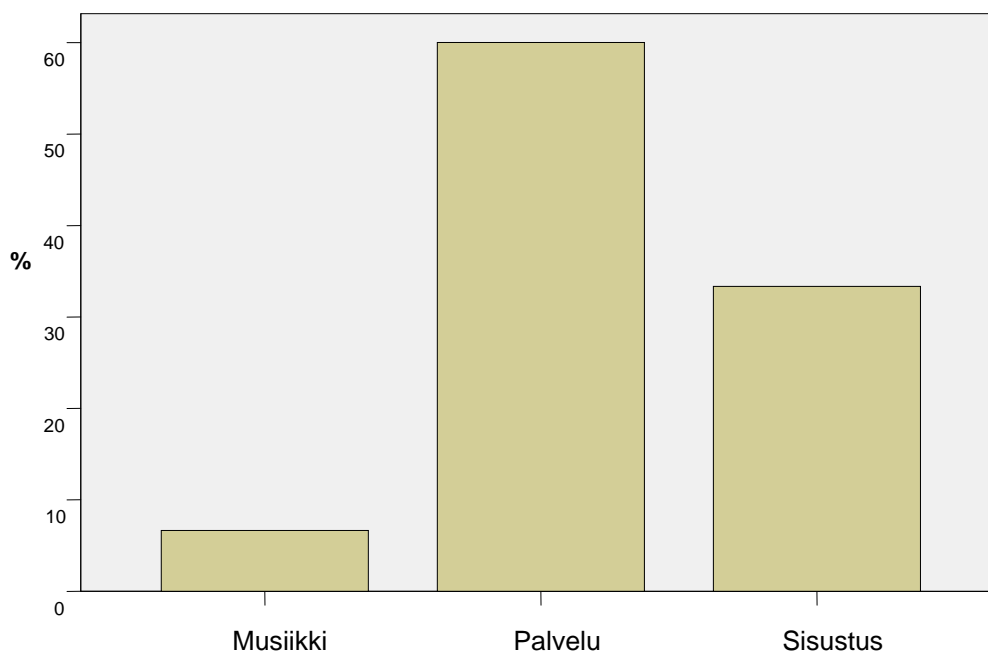
Yksi yrityksen tärkeimmistä tukijaloista on jatkuvan positiivisen kassavirran ylläpitäminen. On tärkeää ymmärtää miten suuria sijoituksia asiakkaat ovat valmiita tekemään ravintolapalveluiden eteen kuukausittain.

Rahan käytössä kanta-asiakkaiden ja satunnaisasiakkaiden välillä oli selvä ja tilastollisesti merkittävä ero. Satunnaisasiakkaat käyttivät kuukaudessa rahaa ravintolakäynteihin vain 92 euroa, kun taas kanta-asiakkaat käyttivät rahaa keskimäärin 230 euroa. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kanta-asiakkaiden viihtyvyyteen ja heidän sitouttamiseensa yritykseen. Kanta-asiakkaat tulevat tuomaan jatkuvan rahavirran yrityksen kassaan.

2.5 Mikä on tärkein ravintolassa viihtymisen elementti?

Viihtymisen elementit ovat hyvän ruuan lisäksi myös sisustukseen ja palveluun liittyvät asiat. On nähty tärkeäksi saada kanta-asiakkaat viihtymään ravintolassa, joten tulee ymmärtää mikä on heidän mielestä tärkein viihtymisen elementti.

Viihtymisen osalta ei ole suurta eroa kanta-asiakkaiden ja satunnaisasiakkaiden välillä. Kanta-asiakkaat arvostavat hieman enemmän hyvää palvelua ja satunnaisasiakkaat arvostavat palvelun lisäksi myös sisustusta. Kaiken kaikkiaan palvelu koettiin tärkeimmäksi tekijäksi ravintolassa viihtymisessä. Hyvän palvelun kannatinkiviä ovat selvät ja ymmärrettävät arvot, jotka ohjaavat henkilökuntaa haluttuun suuntaan. Yritystä perustettaessa tuleekin ottaa huomioon henkilökunnan asenne ja ymmärrys yrityksen määriteltyjä arvoja kohtaan.



Kuva 1. Tärkein ravintolassa viihtymisen elementti.

2.6 Käytkö/kävisitkö meksikolaisessa ravintolassa?

Jos halutaan asiakkaita meksikolaiseen ravintolaan, tulee selvittää henkilöiden halukkuus käydä ja tutustua meksikolaiseen ravintolaan.

Kaikki vastaajat osoittivat mielenkiintoa meksikolaista ravintolaa kohtaan. Osa vastaajista oli käynyt meksikolaisessa ravintolassa jo aikaisemmin, ja kaikki vastaajat sanoivat tulevansa käymään myös uudessa meksikolaisessa ravintolassa, jos sellainen avattaisiin Vaasaan. Tämä vastaus on erittäin rohkaiseva ja tukee hyvin ravintolan perustamisajatusta.

2.7 Miten hyvin tunnet meksikolaista ruokaa?

Meksikolaisen ruuan etukäteistuntemus ei vaikuta ravintolan perustamiseen, mutta se on hyvä tieto kun analysoidaan kysymystä numero 8 ”Minkälaisesta meksikolaisesta ruuasta pitäisit eniten?”. Jos vastaajat eivät tunne meksikolaista ruokaa hyvin, niin se tuo enemmän epäluotettavuutta vaasalaisten meksikolais-

ruokamakuun. Jos taas ruoka tunnetaan hyvin, se ohjaa paremmin oikeiden ruokavalintojen suuntaan.

Tuntemus meksikolaisesta ruuasta oli vastaajien keskuudessa suhteellisen vähäistä. Yksi vastaajista ei tuntenut meksikolaista ruokaa ollenkaan. 65 prosenttia vastaajista kertoivat tuntevansa meksikolaista ruokaa vähän ja noin 30 prosenttia vastaajista sanoivat tuntevansa meksikolaista ruokaa paljon. Erittäin paljon meksikolaista ruokaa tuntevia haastateltavien joukossa ei ollut ollenkaan. Näiden vastauksien perusteella on hankala tarkkaan päätellä mitä meksikolaista ruokaa ravintolassa tulisi tarjoilla. Muut kyselyn vastaukset kuitenkin ovat antaneet erittäin positiivisia tuloksia, joten ruuan tuntemattomuus ei tule olemaan kynnyksikysymys ravintolan perustamisessa.

2.8 Minkälaisesta meksikolaisesta ruuasta pitäisit eniten?

Kysymyksellä on yritetty hahmottaa minkälaisesta meksikolaisesta ruuasta vaasalaiset pitävät. Kuten todettua jo aiemmin, vaasalaisilla ei ole ennestään suurta tuntemusta meksikolaisesta ruuasta, joten tämän kysymyksen vastaukset on otettava huomioon viitteellisinä varsinaista markkinointisuunnitelmaa laadittaessa.

Vähän meksikolaista ruokaa tuntevat valitsivat laajalta skaalalta kaikkia erilaisia meksikolaisia ruokia. Paljon meksikolaista ruokaa tuntevat keskittyivät enemmän fajitas, pihvi ja kana -linjaan. Suosituimmat ruoat kaikkien keskuudessa olivat ehdottomasti paistettu pihvi tai kana uuniperunan kanssa sekä fajitas. Suosituimmat ruuat tulee ottaa huomioon viitteellisesti markkinointisuunnitelmaa laadittaessa, johtuen huonosta meksikolaisen ruuan tuntemisesta.

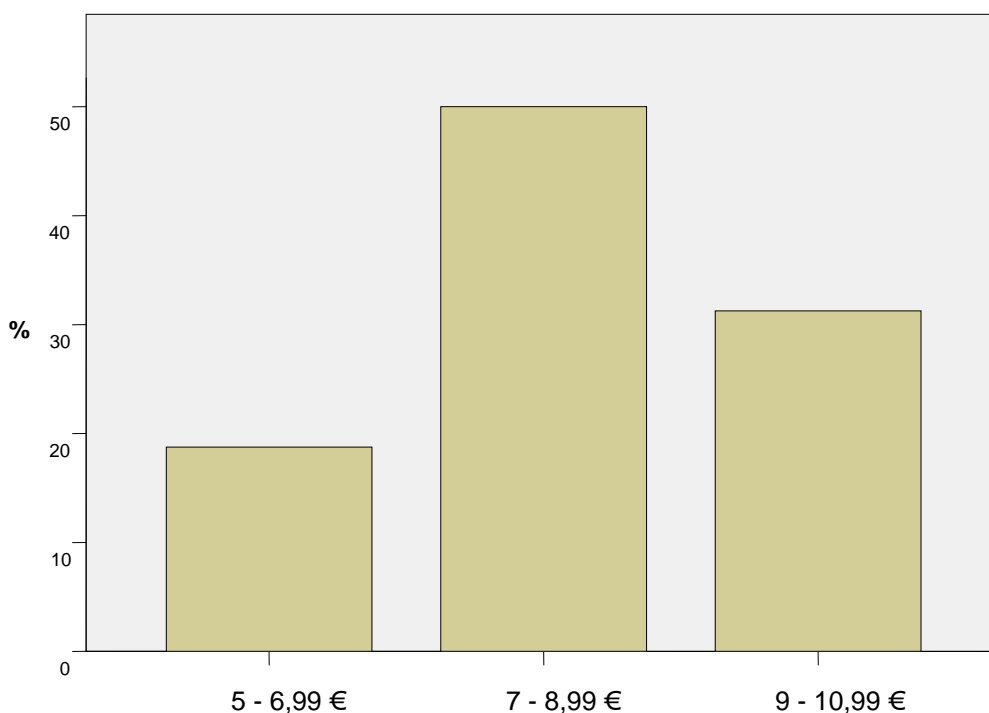
Taulukko 1. Suosituimmat ruoat.

		Minkälaisesta meksikolaisesta ruuasta pitäisit eniten?				
		Tacot	Mausteiset Enchiladat	Vihannes kanakeitto	Fajitas	Pihvi tai kana
Miten hyvin tunnet meksikolaista ruokaa?	Vähän	2	1	2	3	3
	Paljon	0	0	0	2	3
Yhteensä		2	1	2	5	6

2.9 Mikä on sopiva hinta meksikolaiselle lounasaterialle?

Ruuan oikea hinta on tärkeää ravintolan kiinnostavuuden kannalta. Liian ylös hinnoiteltu ruoka voi karkottaa ruokailijat naapuriravintolaan tai liian alas hinnoiteltu ruoka voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Hinnan suhteen ei ole tilastollista eroa kanta-asiakkaiden ja satunnaisten asiakkaiden välillä. 50 prosenttia vastaajista piti sopivimpana hintana noin 8 euron hintaa. Kolmasosa vastaajista olisi mielellään maksanut ruuasta jopa 11 euroakin. Mieluummin illalla ruokailevat olisivat olleet valmiita maksamaan ateriasta hieman suuremman hinnan kuin päivällä ja iltapäivällä ruokailevat. Tämä kannattaa ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Lounasaikana voisi esimerkiksi olla lounastarjouksia ja myöhemmin iltapäivällä on mahdollista tarjota pihvipäivällisiä kohtuullisen korkeaan hintaan.



Kuva 2. Sopiva hinta meksikolaiselle lounasaterialle.

3. Yhteenveto

Analyysillä haettiin vastauksia jo aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa on yhteenvetona vastaukset haettuihin asioihin.

3.1 Pitävätkö vaasalaiset meksikolaisesta ruuasta?

Kyselyyn osallistuneet pitävät ehdottomasti meksikolaisesta ruuasta. Meksikolainen ruoka tunnetaan suhteellisen huonosti, mutta kiinnostus ja ravintolassa käynti puhuvat sen puolesta, että meksikolainen ruoka on pidettyä.

3.2 Mikä on ravintolassa viihtymisen tärkein elementti?

Tärkein elementti ravintolassa viihtymiseen kyselyyn osallistuneiden mielestä on ehdottomasti hyvä palvelu. Myös hyvä meksikolaisaiheinen sisustus ja musiikki auttavat ravintolassa viihtymiseen.

3.3 Mitä ruuan tulisi maksaa?

Ruoan hinta on yksi kriittinen asia ravintolaa perustettaessa. Hinta määrittelee asiakaskunnan ja ravintolan imagon. Jos ja kun kyseessä on pääasiassa lounaspaikka, niin paras hinta olisi noin 8 euroa annokselta. Jos ravintolan aukioloaika venytetään pidemmälle illalle, niin ihmiset ovat valmiita maksamaan ruoasta myös enemmän. Iltaruokailun annoksien hinta voisi olla keskimäärin 11 – 15 euroa.

3.4 Ovatko ihmiset valmiita ja kiinnostuneita käymään pienessä meksikolaisessa ravintolassa?

Meksikolaiselle ravintolalle on varmasti kysyntää täällä ravintoloita täynnä olevassa Vaasassa. Tällä hetkellä varsinaista meksikolaista ruokaa Vaasasta ei saa ollenkaan. Amarillo on lähinnä meksikolaista ruokaa, mutta sekin on ehkä ajautunut alun perin tex-mex ruoasta amerikkalaisen ruoan puolelle. 100 prosenttia kyselyyn vastanneista osoittivat kiinnostuksensa tulla tutustumaan mahdolliseen uuteen meksikolaiseen ravintolaan, joten tämä varmasti olisi kannattava investointi.

3.5 Muita huomioita

Tähän kyselyyn vastanneet ovat sitä mieltä, että meksikolaiselle ravintolalle olisi tarvetta Vaasassa. Kysely tulos kannustaa ravintolan perustajajäseniä jatkamaan visioimansa suunnitelman mukaisesti ja heillä on kova usko siihen, että meksikolaisen ravintolan perustaminen olisi kannattavaa liiketoimintaa. Seuraava vaihe projektissa on luoda liiketoimintasuunnitelma ja sen jälkeen lähteä toteuttamaan sitä.

4. Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset

1. Montako kertaa kuukaudessa käyt keskimmäin ravintolassa?
___?
Jos vastaus on 0, niin mene kohtaan 6
2. Mihin vuorokauden aikaan käyt mieluiten ravintolassa?
 - a. Aamupäivällä
 - b. Iltapäivällä
 - c. Illalla
3. Miten isossa ryhmässä käyt ravintolassa?
___?
4. Paljonko keskimäärin käytät rahaa kuukaudessa ravintolakäynteihin?
___?
5. Mikä on tärkein ravintolassa viihtymisen elementti?
 - a. Musiikki
 - b. Palvelu
 - c. Sisustus
 - d. Muu, mikä? _____
6. Käytkö/kävisitkö meksikolaisessa ravintolassa?
 - a. Kyllä
 - b. Ei**Jos vastaus on ”ei”, niin kysely on loppu.**
7. Miten hyvin tunnet meksikolaista ruokaa?
 - a. En tunne
 - b. Vähän
 - c. Paljon
 - d. Erittäin paljon**Jos vastaus on ”en tunne”, niin kysely on loppu.**
8. Minkälaisesta meksikolaisesta ruuasta pitäisit eniten?
 - a. Käsien syötävästä ruuasta (taco)
 - b. Mausteliemessä keitetystä ruuasta (enchiladas)
 - c. Mausteisesta keittoruuasta tortillan kera (meksikolainen vihannes kanakeitto)
 - d. Itse koottavasta ruuasta (fajita)
 - e. Pihvi tai kanaruuasta (paistettu nauta- tai kanapihvi uuniperunan ja tortillan kera)
 - f. Muu, mikä? _____
9. Mikä on sopiva hinta Meksikolaiselle lounasaterialle?
 - a. 3 - 4,99 €
 - b. 5 - 6,99 €
 - c. 7 - 8,99 €
 - d. 9 - 10,99 €
 - e. Muu, mikä?

AVOIMEN YHTIÖN YHTIÖSOPIMUS

Me allekirjoittaneet perustamme avoimen yhtiön ja hyväksymme yhtiölle seuraavan yhtiösopimuksen:

Toiminimi ja kotipaikka

1 § Yhtiön toiminimi on **Taco Loco Yhtiö** ja yhtiön toimintaa johdetaan Vaasan kaupungista.

Toimiala

2 § Yhtiön toimialana on: ravintolatoiminta, meksikolaisten esineiden maahantuonti

Yhtiömiehet

3 § Yhtiön yhtiömiehinä ovat:

Rouva 1, Meksikon kansalainen Vaasasta

Rouva 2, Meksikon kansalainen Vaasasta

Herra 1, Meksikon kansalainen Vaasasta

Sijoitus

Yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön peruspääomaa seuraavasti:

Rouva 1 2500 €

Rouva 2 1500 €

Herra 1 1000 €

Yhtiömiehillä on pääomasijoituksia vastaava osuus yhtiön varoihin.

Yhtiön hallinto

4 § Yhtiön hallintoa hoitavat kaikki yhtiömiehet yhteisesti.

Päätöksenteko

5 § Kaikki ne yhtiötä koskevat asiat, joita ei ole tässä sopimuksessa erikseen mainittu, ratkaistaan yhtiömiesten yksimielisellä päätöksellä.

Toiminimen kirjoittaminen

6 § Yhtiön toiminimen kirjoittaa yhtiömies yksin.

Tilikausi

7 § Yhtiön tilikausi on kalenterivuosi, ja tilit on jätettävä yhtiömiesten yhteisesti valitseman tilintarkastajan tarkastettavaksi kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Voitonjako

8 § Yhtiön tuottama voitto jaetaan yhtiömiesten kesken peruspääomasijoitusten suhteessa.

Tappion kattaminen

9 § Mikäli yhtiö tuottaa tappiota, korvaa kukin yhtiömies tappiosta omistuksen mukaisessa suhteessa kahden kuukauden kuluessa tilinpäätöksen päättämistä. Jos yhtiömies on jo tilikauden aikana omilla varoillaan suorittanut yhtiön velan tai muun sitoumuksen, otetaan tämä

huomioon määrättäessä sitä osuutta, jonka mukaan hänen on osallistuttava yhtiön tappion peittämiseen.

Yhtiön purkautuminen

10 § Kullakin yhtiömiehellä on oikeus irtisanoa tämä yhtiösopimus päättymään kolmen (3) kuukauden kuluttua todisteellisesti tapahtuneesta irtisanomisesta lukien, elleivät muut yhtiömiehet suostu yksimielisesti yhtiön toiminnan lopettamiseen ennen mainitun irtisanomisajan päättymistä.

11 § Yhtiön purkautuessa jaetaan yhtiön jäljellä olevat varat, sen jälkeen kun yhtiön velat on maksettu, yhtiömiehille peruspääomapanosten suhteessa.

12 § Niiltä osin, kuin tässä sopimuksessa ei ole poikkeavia säännöksiä, noudatetaan voimassa olevia avoimia yhtiöitä koskevia Suomen lakeja.

Tästä sopimuksesta on laadittu neljä (4) samansisältöistä kappaletta, yksi kullekin yhtiömiehelle ja yksi Y2-lomakkeen liitteeksi.

Vaasassa 16.7.2010

Allekirjoitukset:

Todistavat:



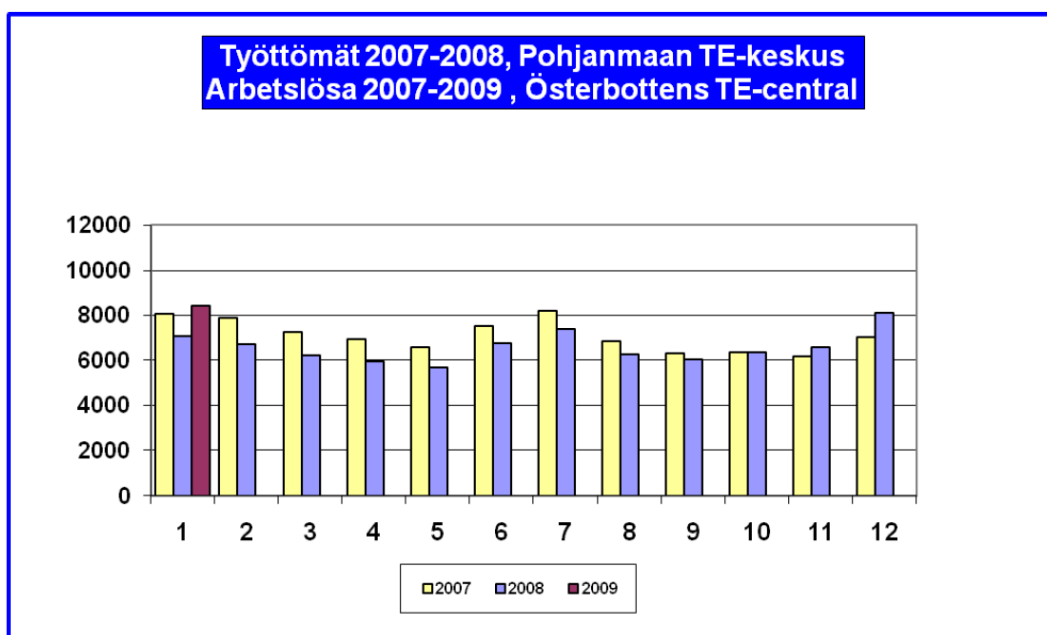
Omavalvontasuunnitelma

Laatija: **V. Palviainen**

Version: **1.0**

Date: **21.3.2010**

No	Prosessivaiheen kuvaus	Seurattavat ominaisuudet	Speksi	Menetelmä, työkalut	Seurantaväli	Dokumentointi	Toimenpiteet jos tulos ei vastaa speksiä
	Tavaran vastaanotto						
1.1	Vastaanottaminen	Tyyppi, määrä	Määrän ja tyypin tulee vastata tilausta	Visuaalinen tarkastus	Kerran / materiaali / lähetys	Lähetetalletetään kansioon	Poikkema kirjataan lähet-teeseen ⇨ Yhteys toimit-tajaan
1.2	Tulotarkastus	Käyttöpäivä-määrä, visuaalinen ulkoasu	Päivämäärää jäljellä vähintään 3 päivää, pakkaus siistin näköinen	Visuaalinen tarkastus	1 per laatikko	Tarkastus-pöytäkirja	Merkintä tarkastuspöytä-kirjaan ⇨ Reklamaatio toimittajalle
	Säilytys						
2.1	Varasto	Kylmiön lämpötila, kuivatavaroiden ympäristön kosteus	Kylmiön lämpötila alle 8°C, kuivatavaroiden kosteus-% alle 50	Visuaalinen tarkastus Lämpömittari Kosteusmittari	1 kerta päivässä	Merkintä tarkastuslistaan	Säädetään termostaattia, tarvittaessa kutsutaan korjaaja paikalle
	Valmistus						
3.1	Ruoan laittaminen	Ruoka-aineen tuoreus	Ulkonäkö, haju ja maku hyvä	Visuaalinen tarkastus sekä maku testi	Jatkuva	-	Huono materiaali kierrätykseen. Jos käyttöpäivämäärää jäljellä säilytyksen lämpötilojen tarkastus tai toimittajan reklamointi.
	Tarjoilu						
4.1	Ruoan lämpötilan tarkistus	Lautasen lämpötila	Selvästi yli käden lämpöinen	Käsi	Jatkuva	-	Lämpölampun tarkastus, ruokapuskurin aikarajan tarkastus
	Henkilöstö						
5.1	Hygieniäkoulutus	Hygieniapassi suoritettu	Välttämätön	Työn aloituksen yhteydessä	1 kerta	Koulutusrekisteri	Henkilö laitetaan ensimmäiseen mahdolliseen koulutukseen
5.2	Vaatteiden siisteys	Ruoka- ja likatahrat	Ei tahroja	Visuaalinen tarkastus	1 kerta päivässä	-	Työvaatteiden vaihto ⇨ vaatteet pestäväksi
5.3	Käsien pesu	Kädet pesty	Pesu työpäivän alussa ja taukojen jälkeen	Oma valvonta	Jatkuva	-	Uudelleen koulutus
	Ravintolan tilat						
6.1	Vessat	Vessat pesty	Kerran päivässä	Vessan pesuvälineet	1 kerta päivässä	Tarkastuslista vessan seinällä	Uudelleen koulutus
6.2	Sali	Pöytäliinojen ja lattioiden puhtaus	Ei tahroja	Salin pesuvälineet	Jatkuva	-	Pöytäliinan vaihto, lattian siivoaminen
6.3	Keittiö	Keittiön puhtaus	Ei tahroja ja likaa	Keittiön pesuvälineet	1 kerta päivässä	-	Likaisuuden poistaminen



Kuva 11. Vaasan seudun työttömät (TE-keskus)

Laskentapäivän työttömät työnhakijat, tammikuu

TE-keskus	Työttömät ml. lomaudetut			Työttömyysaste ml. lomaudetut	
	2010	2009	Muutos	2010	2009
Uusimaa	64501	48152	34,0 %	7,8 %	5,8 %
Varsinais-Suomi	24664	18090	36,3 %	10,3 %	7,7 %
Satakunta	13294	11572	14,9 %	12,3 %	10,7 %
Häme	23209	19109	21,5 %	13,2 %	10,6 %
Pirkanmaa	31582	24793	27,4 %	13,4 %	10,5 %
Kaakkois-Suomi	20288	17782	14,1 %	13,5 %	12,1 %
Etelä-Savo	9270	8171	13,5 %	13,6 %	11,7 %
Pohjois-Savo	15949	14212	12,2 %	14,0 %	12,5 %
Pohjois-Karjala	12146	12226	-0,7 %	16,4 %	16,5 %
Keski-Suomi	18091	15806	14,5 %	13,9 %	12,7 %
Etelä-Pohjanmaa	9903	8417	17,7 %	11,1 %	9,2 %
Pohjanmaa	10047	8406	19,5 %	8,4 %	6,8 %
Pohjois-Pohjanmaa	24259	20997	15,5 %	13,4 %	11,3 %
Kainuu	5889	6104	-3,5 %	15,9 %	16,5 %
Lappi	12985	12169	6,7 %	15,6 %	14,7 %
Ahvenanmaa	479	352	36,1 %	3,2 %	2,3 %
Ulkomaat	1	0	-	-	-
Koko maa	296557	246358	20,4 %	11,2 %	9,3 %

Kuva 12. Työttömyysasteen muutos 2009–2010 (TE-keskus).



Taco Loco

**Uusi hullunhyvä
meksikolainen ravintola
avattu nyt
Kauppapuistikolla!**



**Tule maistamaan maanmaailloita tacoja!
Joka kolmas taco ilmaiseksi 15.5 asti!**

**Kauppapuistikko 20
Avoimna joka päivä 10 - 20:00**



Taco Loco

**Uusi hullunhyvä
meksikolainen ravintola
avattu nyt
Kauppapuistikolla!**



Taco Loco
Kauppapuistikko 20
Avoimna joka päivä 10 - 20:00

Tällä kupongilla nachot
ilmaiseksi aterian yhteydessä



Tervetuloa viihtymään!

