

Tomi Kuusela

## **Liiketoimintasuunnitelma**

Case: Perustettava Ravintola Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö  
Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Tuotantotalouden suuntautumisvaihtoehto



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö  
Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Tuotantotalouden suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Tomi Kuusela

Työn nimi: Liiketoimintasuunnitelma- Case: Perustettava Ravintola Oy

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle iltaravintolalle, jota toimeksiantaja voi myös tarvittaessa käyttää liiketoimintasuunnitelman pohjana muille toimipaikoilleen sekä uusien työntekijöiden perehdytysoppaana. Toimeksiantaja on yritys, jolla on toimintaa toisilla paikkakunnilla, mutta ei kunnan kirjallista ja kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa. Tavoitteena oli saada realistinen kuva yrityksen mahdollisuuksista sekä toiminnasta uudella paikkakunnalla.

Tässä työssä keskeisenä oli liiketoiminta-alueen, kilpailijoiden sekä asiakkaiden kartoitus. Työssä on käsitelty myös liiketoimintasuunnitelmaa yleensä sekä liiketoimintaan liittyviä riskejä. Kilpailijoiden toiminnasta ja palvelusta on tehty kartoitus ja heidän toimintaan on perehdytty muun muassa vierailemalla heidän toimipaikoissaan. Kilpailija seurannalla on pyritty kartoittamaan kaupungin kilpailutilannetta.

Työ toteutettiin yrityksen omistajia haastattelemalla, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä sekä liiketoiminta-aluetta kartoittamalla.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelmat, ravintola-ala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## THESIS ABSTRACT

Faculty: Business School, Entrepreneurship  
Degree programme: SME Business Management  
Specialisation:

Author/s: Tomi Kuusela

Title of thesis: Business Plan. Case: Perustettava Ravintola Oy

Supervisor(s): Tero Turunen

Year: 2010

Number of pages: 38

Number of appendices: 2

---

The purpose was to create a business plan for a new restaurant. The plan may also be used as a basis for their other places of business and it also works as an introduction to new employees. The client is a company that has operations in other cities but they didn't have a good written and comprehensive business plan. The aim of the thesis was to obtain a realistic picture of the company as well as opportunities for a new business in a new city.

The main focus was on the business area, competitors and customers inventory. The study also processes the business plan in general and reveals business risks. A survey was made of the competitors and their activities were explored.

The work was done by interviewing the owners of the company, by studying literature and by identifying the business area.

Keywords: business plans, restaurant branch

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tausta.....	6
1.2 Tavoitteet.....	6
2 LIIKEIDEA, LIIKETOIMINTASUUNNITELMA, VISIO JA RISKIT.....	7
2.1 Liikeidea .....	7
2.2 Liiketoimintasuunnitelma .....	7
2.3 Visio.....	8
2.4 SWOT- analyysi.....	9
2.5 Riskeistä yleensä.....	9
2.6 Riskianalyysi.....	12
3 KILPAILUTILANNE JA ASIAKKAAT .....	13
3.1 Kilpailusta yleensä .....	13
3.2 Keskeisimmät kilpailutekijät .....	15
3.3 Kilpailevien yritysten arviointi.....	16
3.4 Asiakkaan roolin muodostaminen.....	17
3.5 Asiakaspalvelu.....	19
3.6 Asiakassegmentit.....	20
3.7 Asemointi kilpailijoihin nähden.....	22
4 CASE: PERUSTETTAVA RAVINTOLA OY .....	24
4.1 Yleistietoa paikkakunnasta .....	24
4.1 Liikeidea, liiketoimintasuunnitelma ja visio.....	24
4.3 SWOT- analyysi.....	26
4.4 Riskit liiketoiminnassa: Perustettava Ravintola Oy .....	28
4.5 Tunnistetut riskit ja toimenpiteet: Perustettava Ravintola Oy.....	29
4.6 Kilpailutilanne: Perustettava Ravintola Oy .....	30
6.7 Asiakaspalvelu: Perustettava Ravintola Oy .....	33

6.8 Asiakassegmentti: Perustettava Ravintola Oy .....	33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
LÄHTEET .....	36
LIITTEET .....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Työn toimeksiantaja on osakeyhtiö, joka on vuonna 2004 perustettu ravintola-alan yritys. Yrityksellä on tällä hetkellä toimintaa Pohjois-Suomessa. Toinen omistajista on kotoisin paikkakunnalta Etelä-Suomesta, johon yrityksellä on ollut myös kiinnostusta laajentaa edelleen toimintaa. Toinen omistajista on työntekijän entinen esimies ravintola-alalta vuosien takaa, jolta tekijä on kuullut heidän suunnitelmistaan. Toimeksiantajalla oli tarvetta saada uusi liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle uuteen kaupunkiin ja tekijä ehdotti heille että voisi toteuttaa sen opinnäytetyönä. Työntekijä on ollut itsekin kiinnostunut perustamaan oman ravintolan ja työn myötä hän pääsee itse perehtymään asioihin mitä kaikkea uuden liiketoiminnan perustaminen vaatii. Työssä on perehdytty alan kirjallisuuteen, kartoitettu paikkakunnalla toimivia kilpailijoita sekä käyty keskusteluja toimeksiantajan kanssa.

## 1.2 Tavoitteet

Tehdä toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelman pohja opinnäytetyön muodossa, jota toimeksiantaja voi käyttää pohjana myös muissa toimipaikoissaan. Tavoitteena on saada kuvaus liiketoiminnan avainasioista kuten liikeideasta, kilpailusta, riskeistä ja asiakkaista, liiketoimintasuunnitelman muodossa. Työssä ei ole tarkoitus käsitellä kaikkia liiketoimintasuunnitelman osa-alueita, vaan ainoastaan muutamia liiketoimintasuunnitelman osia, jotka toimeksiantaja koki tärkeimmiksi palasiksi uutta toimipaikkaa perustettaessa.

## **2 LIIKEIDEA, LIIKETOIMINTASUUNNITELMA, VISIO JA RISKIT**

### **2.1 Liikeidea**

Hyvän liikeidean avulla on helppo saavuttaa hyvä taloudellinen tulos ilman kohtuuttomia ponnistuksia. Liikeidean tulisi myös palvella ja auttaa asiakasta säästämällä aikaa, vaivaa ja rahaa. Onnistuneen liikeidean voi myös löytää tuotteen tai palvelunlaadusta, sijainnista, rahoituksesta tai hinnasta. Yrittäjäpersoonana voi myös olla yrityksen kilpailuetu. (Puustinen 2006, 42.)

Parhaat liikeideat saattavat muuttaa ihmisten ostokäyttäytymistä. Ne synnyttävät kuluttajille tarpeita joita he eivät ole ymmärtäneet olevan. Hyvän liikeidean avulla voidaan ratkaista ihmisten ongelmia ja tuoda saavuttamattomia unelmia kaikkien ihmisten saataville. Kun onnistutaan ylittämään kuluttajan odotukset, syntyy mullistuksia. Esimerkiksi edullinen hinta ja korkea laatu ovat erittäin hyvä yhdistelmä ylittämään odotuksia. Myös valtavirran vastaiset päätökset kuten laajentaminen muuttotappioalueelle, saattavat olla toimivia ratkaisuja. Trendien vastaiset liikeideat tarjoavat suurimpia mahdollisuuksia, mutta toisaalta niihin liittyvät myös suurimpia riskejä. (Puustinen 2006, 44.)

### **2.2 Liiketoimintasuunnitelma**

Suunnitelman keskeisin tarkoitus on auttaa etsimään yrityksen menestystekijät. Asioiden kokonaisvaltainen pohdiskelu ja avoin keskustelu voivat luoda yritykselle uutta ja jopa mullistavaa tapaa sen liiketoimintaan sekä muista poikkeavia tuotteita. Lähtökohtana voidaan pitää toimintaympäristön arviointia. Asiakkaiden ostomotiivin kartoitusta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä asioista suunnitelmaa tehdessä. Huolellisella arvioinnilla kartoitetaan syitä jolla asiakkaat tekevät valintansa. (Pitkämäki 2000, 12.)

Parhaimmillaan onnistunut suunnitelma toimii loistavana strategisena työkaluna yritykselle. Huolella tehty suunnitelma auttaa yrityksen johtoa kartoittamaan yrityksen nykytilaa sekä asettamaan tulevaisuuden kannalta merkittäviä tavoitteita. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös hyvänä apuna yrityksen päivittäisen toiminnan tukena. Usein liiketoimintasuunnitelma tehdään tyydyttämään rahoittajien kiinnostusta yrityksen toimintapohjasta. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4-6.)

Suunnitelmaa tulee myös päivittää erilaisten muutosten edessä, esimerkiksi toiminnan muuttuminen täysin uudelleenlaiseksi, yrityksen ajautuessa kriisiin tai johdon vaihtuminen täysin uudeksi voivat olla tällaisia muutoksia. Uuden liiketoimintasuunnitelman ja jonkinlaisen kehittämissuunnitelman tekeminen ovat usein peruslähtökohdita uusien muutosten toteuttamiseksi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 7.)

### **2.3 Visio**

Visio on katse tulevaisuuteen. Sen avulla pyritään hahmottamaan toimialan kehityssuunnat ja tulevaisuuden tavoitetilan eli millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja minkälaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. Pienelle yritykselle visio on eräänlainen väylä, jolla se pyrkii ihmisten yhteiseen näkemykseen tulevasta. Rajoiltaan visio on yleensä hyvinkin epämääräinen, mutta kuitenkin riittävä ohjaamaan liiketoimintasuunnitelman sekä yhteisten rajojen rakentumista. (Pitkämäki 2000, 86 - 87.)

Parhaimmillaan visio kuvaa yrityksen toimintaa laajasti ja siinä on otettu huomioon myös kehittyvä toimintaympäristö. Jotta visio ohjaisi koko toimintaa, sen kehittämiseen tulisi osallistua koko henkilöstön. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 80.)



## 2.4 SWOT- analyysi

SWOT- analyysi on erinomainen työkalu liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Analyysissä tehdään tilannearvioita suunnitelmien taustaksi. Analyysin nimi tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysin jälkeen pitäisi pystyä korostamaan yrityksen vahvuuksia ja muuttaa heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

SWOT- analyysissä vahvuudet ovat sellaisia menestymisen edellytyksiä jotka yritys hallitsee. Vastaavasti heikkoudet ovat sellaisia olennaisia menestymisen edellytyksiä joita yrityksellä ei ole. Mahdollisuuksia antavat toimialalla vallitseva tilanne sekä muutokset. Uhat ovat ympäristö arvioinnin osoittamia uhkatekijöitä. Vahvuudet ja mahdollisuudet antavat yhdessä edellytykset parantaa liiketoiminnan hallintaa ja yrityksen menestymistä. Heikkoudet ja uhat puolestaan jarruttavat yrityksen hallintaa ja menestymistä. (Pitkämäki 2000, 79 - 80.)

## 2.5 Riskeistä yleensä

Kaikenlaiseen yritystoimintaan liittyy huomattavasti tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta ja tulevaisuuteen liittyviä odotuksia. Yrityksen tulee ottaa huomioon sitä uhkaavat vaaratekijät, joiden toteutuminen voi asettaa yrityksen toiminnan vaakalaudalle. (Suominen 2001, 7.)

Riskeihin pystyy valmistautumaan ja niihin myös pitää valmistautua. Yrityksen tulee kartoittaa oman liiketoimintaansa liittyvät riskit sekä niiden todennäköisyys ja keinoja miten niiltä voidaan välttyä. Riskien pienentäminen, jakaminen sekä siirtäminen ovat myös tapoja suojautua riskeiltä. Vakuuttaminen on helppo ja kannattava tapa suojautua riskeiltä. Huollot, hälytysjärjestelmät, erilaiset välineet, suunnittelu, koulutus ja huolellisuus alentavat riskejä. (Raatikainen 2004, 85.)

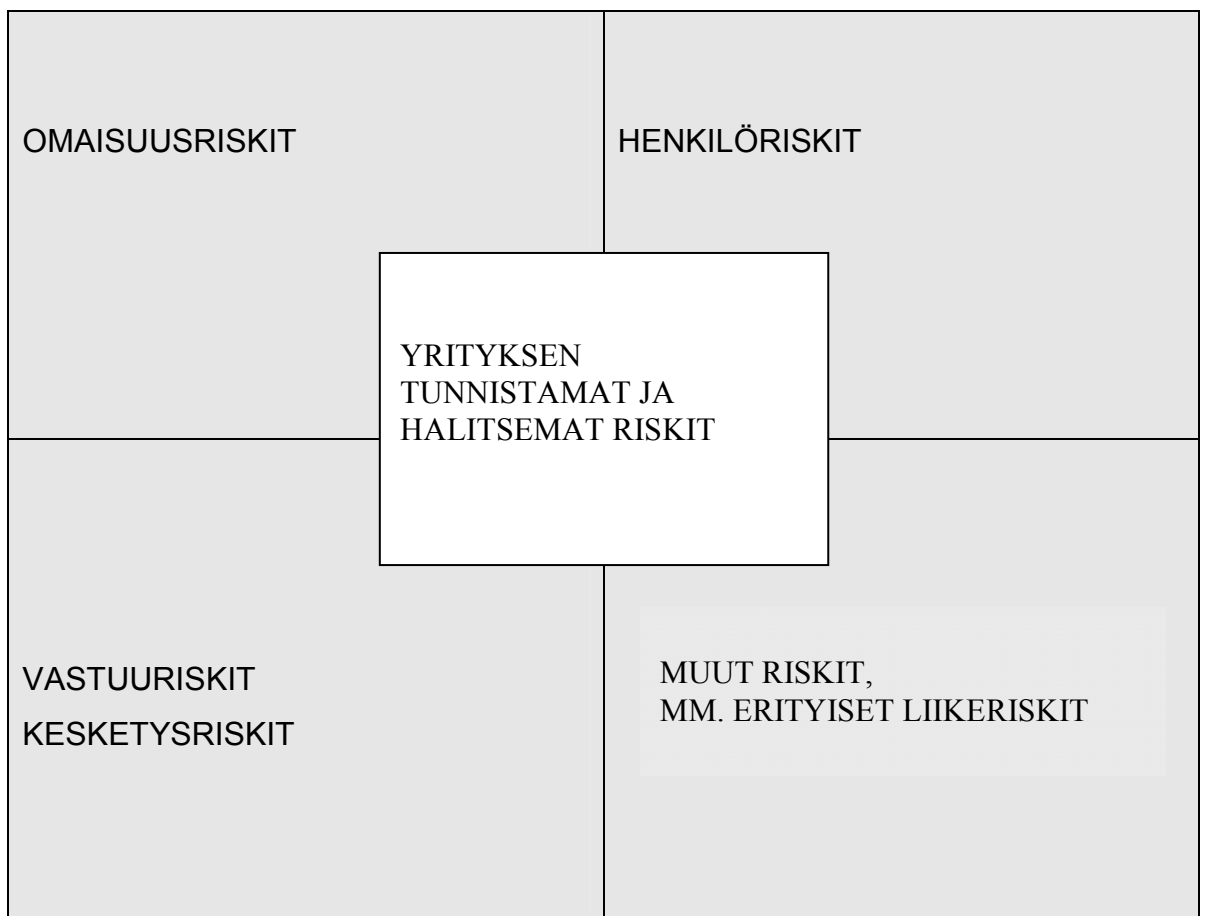
Riskienhallinnalla on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan ehkäistä ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Riskienhallinnan menestykselliseen prosessiin liittyy useita vaiheita riskin tunnistamisesta aina riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. Riippuen siitä millaiset riskit saatetaan tällaisen toiminnan piiriin, voidaan riskienhallintaa tarkastella joko suppealta alueelta tai laajennettuna toimintatapana. Jo 1930-luvulla Yhdysvalloissa puhuttiin vahinkoriskien suojaamisesta. 1970-luvulla ilmestyivät Suomessa alan ensimmäiset opaskirjaset. (Suominen 2001, 26.)

Laajemman määrittelyn mukaan riskienhallinta kuuluu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Yritys tarvitsee kokonaisvaltaista suojaa riippumatta riskilajeista. Riskienhallinnalla yritykselle voidaan tarjota se suoja ja turvallisuus, jonka kohentamiseksi koko toiminta tähtää, huolimatta suojaustavoista jotka ovat hyvin erilaisia vahinko- ja liikeriskien kohdalla. Riskienhallintaa voidaan verrata vaikkapa autoilijaan, joka huolehtii siitä, että matkustajat, auto ja sen kaikki varusteet ovat kunnossa. Sen lisäksi autoilijan on tarkkailtava ympäristöä ja tilannetekijöitä ja kyettävä tekemään niiden pohjalta tarvittavat johtopäätökset. Mikäli jokin osa-alue ei toimi, riskienhallinta ei ole kunnossa. (Suominen 2001, 27.)

Riskienhallinta on jatkuvaa monimuotoista prosessia, jonka kehitystä tulee vaalia. Sitä ei voida hoitaa kertaluontoisena projektina, vaan asioita on seurattava sekä arvioitava useita kertoja vuoden aikana. Riskienhallinta on monesti helppo unohtaa, monien tärkeämmäksi koettujen päätösten tai asioiden viedessä huomien päätöksentekijöiltä. Monet asiat kuten, henkilöstökysymykset, tuotanto, markkinointi, rahoitus ja verotus mielletään usein riskienhallintaa tärkeämmäksi toiminnoksi. Riskienhallinta toimii parhaiten kun se edellä mainittujen asioiden kanssa muodostaa yhteisen ajattelu- ja työskentelytavan. Kerran vuodessa tapahtuva pohdiskelu ei riitä toimivan ja järkevän riskienhallinnan minimitasoksi. (Suominen 2001, 29.)

Riskienhallinta prosessin käynnistämiseksi tarvitaan yksinkertainen perusmalli, joka helpottaa riskien tunnistamista ja arviointia. Tällaisena tunnistamisvälineenä

voi toimia kuvion 1 mukainen riski-ikkuna, joka sisältää neljä ruutua: henkilöriskit, omaisuusriskit, vastuu- ja keskeytysriskit sekä muut riskit. Kolme ruutua on toimialasta riippumatta samanlaisia, neljäs ruutu painottuu toimialalle ja yritykselle ominaisiin riskeihin, joita voivat olla esimerkiksi tietoriskit, kuljetusriskit, ympäristöriskit ja erityiset liikeriskit. (Suominen 2001, 31.)



Kuvio 1. Yrityksen riski-ikkuna. (Suominen 2001, 31.)

Ikkunalla on hyvinkin yksinkertainen idea. Yrityksen tulee arvioida eri välineitä soveltaen kaikkien ruutujen sisältöä erikseen pohtien, kuinka hyvin riskit on tunnistettu ja miten hyvin yritys hallitsee ne. Vaalean ruudun merkitys on taas siinä, että riski on tunnistettu ja hallinnassa eri toimenpitein. Mitä puhtaammaksi ikkuna saadaan, sitä paremmin yritys on suojautunut erilaisia riskejä vastaan. Tummempi eli likaisempi ruudunosa taas kiellii siitä, ettei riskiä tunneta riittävästi.

Näin ollen myös riskien hallinta vaikeutuu. Riskeistä ja riskienhallinnasta piittaamattoman yrityksen ikkuna jää likaiseksi. (Suominen 2001, 31.)

Kaikkien yritysten olisi syytä tarkastella itselleen ominaisia riskejä ja laatia vähintäänkin riski-ikkunan kaltainen riskikartoitus sekä arvioida havaittuihin riskeihin liittyvät toimenpiteet ja niiden riittävyys. (Suominen 2001, 32.)

## 2.6 Riskianalyysi

Riskianalyysin tehtävänä on selvittää:

- riskikohteet
- riskien todennäköisyys
- riskien vakavuus
- riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset.

Riskianalyysin määrittelyyn voidaan käyttää suppeaa tai laajaa määrittelyä. Suppean määrittelyn mukaan riskianalyysi on tarkastelutapa, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan järjestelmän, kuten tuotantolaitoksen, ympäristölleen ja käyttäjilleen tuottamaa riskiä. Riskianalyysin yritetään selvittää vahinkotapahtumien todennäköisyys ja sen seuraukset. Riskianalyysin avulla käydään systemaattisesti läpi riskikohteet tiettyä logiikkaa noudattaen. Pk – yrityksen riskikohteina voivat olla esimerkiksi toiminta-edellytykset, henkilöt, omaisuus, sidosryhmät ja talous. (Suominen 2001, 32 – 37.)

Laajasti ymmärrettynä riskianalyysi sisältää riskin määrittämiseen, arviointiin, kokemiseen, ja hallintaan liittyviä asioita. Tässä tapauksessa se kattaa lähes koko riskienhallintaprosessin. Riskianalyysillä voidaan myös arvioida toiminnan tehokkuutta tai sen uskottavuutta. (Suominen 2001, 32.)

## 3 KILPAILUTILANNE JA ASIAKKAAT

### 3.1 Kilpailusta yleensä

Nykyään liiketoiminta-ajattelu lähtee pitkälti siitä, että kilpailu on liiketoiminnassa ohittamaton asia ja tarjontaa on huomattavasti enemmän kuin kysyntää. Näin ollen menestyksen edellytyksenä on jollain tavalla saada asiakaskunnan suosio. Maailmassa on erittäin paljon loistavia tuotteita, loppujen lopuksi asiakkaat ratkaisevat valinnoillaan sen, mikä menee kaupaksi. Tällöin tulee strategisena ratkaisuna eteen asiakkaiden segmentointi, jonka avulla löydetään oikeat asiakasryhmät, jotka mahdollistavat menestyksen yritykselle. Yrityksen toinen oleellinen menestystekijä on se, kuinka yritys menestyy suhteessa vaihtoehtoihin kilpailijoihin. Kolmantena on tuotteen helppo saatavuus markkinasegmenttien henkilöille. (Rope 2003, 28 - 31.)

Kilpailu on tärkeää, koska se pakottaa yrityksen pysymään jatkuvasti suorituskykyisenä ja ajan tasalla joka suhteessa. Samalla se luo terveellistä tasapainoa kysynnän ja tarjonnan välille. Tuotteita myyvien yritysten lukumäärän kasvu kiristää kilpailua. Tuotteiden ollessa pitkälti samankaltaisia eli homogeenisia, kilpailu kiristyy entisestään. Sen sijaan tuotteiden keskinäinen erilaisuus vähentää kilpailun kireyttä. (Anttila & Iltanen 2001, 81.)

Mikäli jollakin toimialalla on yksi suuri yritys joka hallitsee markkinoita, vallitsee alalla monopolitilanne. Suomessa esimerkiksi Oy Alko Ab on monopoliyritys. Se pystyy melko vapaasti asettamaan tuotteelle hinnan, ellei julkinen valta sääntelytoimenpitein puutu asiaan. Jos taas alalla on useita pieniä yrityksiä jotka myyvät vakiotuotetta, kutsutaan tilannetta täydellisen kilpailun tilanteeksi. (Anttila ym. 2001, 82.)

Edellä mainitut kaksi kilpailu tilannetta ovat harvinaisia ja edustavat kilpailun ääripäitä. Käytännössä Suomessa toimii usein muutamia isoja yrityksiä sekä

lukuisia pienempiä. Ne myyvät enemmän tai vähemmän erilaistettuja tuotteita asiakkaille epätäydellisen kilpailun vallitessa muutamien nk. oligopoliyritysten kesken. Nämä yritykset seuraavat toistensa tekemisiä suhteellisen tarkasti, suojellakseen jo vakiintuneita asemiaan. (Anttila ym. 2001, 82.)

Kun yritys arvioi kilpailutilannettaan, se tunnistaa oman asemansa muiden yritysten joukossa. Arviointi selvittää lisäksi toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Kilpailuedun saavuttaminen on yrityksen suunnittelun ja strategisen ajattelun avaintehtävä. Etujen löytämiseen on useita mahdollisuuksia. Niitä löytyy itse asiassa yrityksen jokaisesta toiminnosta. Toimintaympäristön arviointi saattaa tuoda eteen yllättäviäkin asioita. Markkinointi ei ehkä olekaan se eniten yritykselle arvoa tuottava asia asiakkaan silmissä. Todellinen kilpailu etu voi olla missä tahansa yrityksen osa-alueessa. (Pitkämäki 2000, 39.)

Esimerkiksi ravintolan kilpailuetu tuskin piilee markkinoinnissa. Se voi liittyä hyvään palveluun, miellyttävään ilmapiiriin sekä hyvään ruokaan. Tietysti hyvän työnkin voi rinnastaa markkinointiin, koska sehän on parasta markkinointia. (Pitkämäki 2000, 39.)

Toimialan yritykset kilpailevat yleensä samoista asiakkaista. Yritykset oppivat tunnistamaan tämän kilpailun nopeasti. Yritysten väliltä löytyy kilpailua myös suhteista samoihin sidosryhmiin. Saavutettaviin kilpailuetuihin merkitsevät paljon henkilökohtaiset ja luottamukselliset suhteet, mm. toimittajiin ja viranomaisiin. Niiden merkitys ja arvostaminen korostuuakin yritysten liiketoiminnassa. (Pitkämäki 2000, 39.)

Strateginen päätös on myös valita tapa miten yritys suhtautuu muihin toimialansa yrityksiin. Niitä voidaan pitää joko kovina kilpailijoina tai vertailupohjan tarjoajina, yrityksen omasta käsityksestä riippuen. Pienen yrityksen kannattaa todennäköisesti pitää suurempia yrityksiä suunnannäyttäjinä, joiden avulla voi löytää menestymisen edellytyksiä toimialalla. Yritys voi jopa tietoisilla päätöksillä pyrkiä kilpailijan aseman parantamiseen, mikäli samalla omankin yrityksen asema

vahvistuu. Tällaiset päätökset voivat liittyä yhteistyön kehittämiseen eri yritysten välillä tai yhteiseen markkinointiin samalla alueella toimivien yritysten kesken, lisätäkseen asiakasvirtoja alueelle. (Pitkämäki 2000, 43.)

### **3.2 Keskeisimmät kilpailutekijät**

Kilpailu jo alalla olevien yritysten kesken edellyttää tuotteen tai palvelun erilaistamista kilpailijoiden vastaaviin nähden, jotta sitä voisi käyttää kilpailukeinona. Hintakilpailu on myös vaihtoehtoinen kilpailukeino. (Koski & Virtanen 2005, 55 – 56.)

Yritys joutuu jatkuvasti kilpailemaan potentiaalisten uusien alalle tulijoiden kanssa. Toimialalle tulon esteet, kuten tuotteiden tai palveluiden tiedollinen monimutkaisuus tai mittavat investoinnit rajoittavat uusien tulokkaiden alalle tuloa. Kilpailijat kehittävät jatkuvasti korvaavia ratkaisuja jo markkinoilla oleville tuotteille, mikä pakottaa markkinoilla toimivan yrityksen kehittämään omia tuotteitaan ja palvelujaan. (Koski & Virtanen 2005, 55 – 56.)

Resursseista kilpailulla tarkoitetaan kilpailua, tuotannontekijöistä, esimerkiksi työvoimasta, alihankkijoista, rahoituksesta ja raaka-aineista. Esimerkiksi jotain raaka-ainetta saatetaan myydä niin suurissa erissä, ettei pienyrityksen ole mielekästä sitä hankkia. Asiakkaiden neuvotteluvoima on myös yksi kilpailuvoimista. Riippuen siitä kuinka samankaltaisia yrityksen tuotteet ovat kilpailijoiden tuotteiden kanssa, sitä suuremmaksi muodostuu asiakkaiden neuvotteluvoiman merkitys ja sitä pienemmällä katteella yritykset joutuvat myymään tuotteensa tai palvelunsa. Tällaisessa tilanteessa tuotteen tai palvelun erilaistaminen muodostuu kilpailukeinoksi. (Koski & Virtanen 2005, 55 – 56.)

Palvelun saavutettavuus, tässä tapauksessa ravintolan sijainti, on asiakasvirtojen kannalta todella tärkeää. Ravintolan keskeinen sijainti paikalla jossa asiakkaat muutenkin liikkuvat edistää saavutettavuutta. Mikäli sijainti on syrjässä, on muihin vetovoimatekijöihin panostettava enemmän. Toimitilojen fyysiset puitteet on

suunniteltava huolellisesti, sillä ne vaikuttavat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Samassa korostuu palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilökunnan palvelu alttius, ammattitaito sekä asiakaslähtöisyys. Asiakkaat luovat käsityksen ravintolayrityksestä kokemastaan palvelun ja käyttämänsä tuotteen laadusta, toimi tilojen kunnosta, toimivuudesta ja sijainnista. Nämä ovat seikkoja joiden perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksensä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 107 – 108.)

### 3.3 Kilpailevien yritysten arviointi

Liiketoiminnan suunnittelussa tulee kerätä tarpeeksi tietoa koskien kilpailua, jotta yritys pystyy tekemään päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun pystytään vastaamaan sekä selviämään voittajana. Erilaisissa kilpailija-analyyseissä kuvataan, kuinka paljon yrityksellä on kilpailijoita ja minkälainen on kilpailun luonne. Kilpailija-analyysi kattaa kuvauksen kilpailijoista ja heidän tarjoamista tuotteista tai palveluista. (Koski & Virtanen 2005, 53.)

Yrityksen ei kannata haaskata voimiaan kilpailuun, vaikka se arvioikin toimialan muita yrityksiä. Yrityksen kannattaa sen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän odotuksiaan, keskittyä yhteistoimintaan ja verkottumiseen, tiivistää suhteita sidosryhmiin, kehittää oman osaamisensa hallintaa jne. Se että asiakas suhtautuu myönteisesti yritykseen ei johdu siitä että yritys on ollut kilpailussa jotain toista yritystä parempi, vaan siitä että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen syyt ovat kohdanneet paremmin kuin vaihtoehtoisten yritysten. Tämä ei tarkoita sitä etteikö toimialan muita yrityksiä olisi seurattava. Kilpailija arviointi merkitsee kahden keskeisen tekijän selvittämistä:

- Yritys oppii menestyvistä yrityksistä.
- Yritys tunnistaa toimialan menestymisen edellytyksiä.

(Pitkämäki 2000, 42.)

Kun pienyritys selvittää toimialalla menestyvien yritysten menestyksen syyt ja vertaa niitä omaan yritykseen on sillä mahdollisuus oppia näiltä. Menestystekijöitä



sovelletaan omaan yritykseen, kehitetään edelleen tai luodaan omat lähtökohdat toiminnalle. Siten löydetyt menestymisen edellytykset ohjaavat pienyritystä kehittymään kilpailukykyiseksi. (Pitkämäki 2000, 42.)

Edellä mainittujen vertailu kohteina olevien yritysten tulisi kuitenkin olla todellisia kilpailijoita. Vertailusta ei saada tarvittavaa hyötyä mikäli vertailun kohteena on esimerkiksi ravintolaketju, ja vertailua tekevä yritys on jokin pieni lounaspaikka. Sen sijaan jos vertailu tehdään samalla paikkakunnalla toimivaan menestyvään lounaspaikkaan, antaa se hyvän vertailupohjan. (Pitkämäki, 42.)

Toimialan muita yrityksiä ei tulisi pitää pelkästään kilpailijoina, vaan myös yhteistyökumppaneina ja yhteisen toimialan imagon rakentajina. Alan kehitykseen vaikuttaa kaikkien alalla toimivien yritysten toiminta ja siksi samalla alalla toimivia yrityksiä tulisi myös arvostaa. Mikäli yritykset vain väheksyvät toisiaan ja toistensa tuotteita, saadaan sillä vain pahaa aikaan. Useimmilla pitkään toimineilla aloilla tämä tiedetään ja tästä syystä yritykset ovat perustaneet yhteenliittymiä, toimialaliittoja sekä muita yhteisiä organisaatioita, tukeakseen yhdessä alan kysyntää ja imagoa. Pienenkin yrityksen kannattaa miettiä osallistumistaan edellä mainittuun toimintaan, näin sekin voi vaikuttaa osaltaan alansa myönteiseen kehitykseen. (Pitkämäki 2000, 43.)

### **3.4 Asiakkaan roolin muodostaminen**

Liiketoimintaa aloitettaessa pitää aina varmistaa, että tuotteille ja palveluille riittää kysyntää. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen saa aikaan kysyntää, joka on perustana menestyvälle liikeidealle. On myös mahdollista ensin tuoda markkinoille tuote ja luoda tätä kautta asiakkaille tarpeet. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ravintola-alalla tai aloilla, joissa on käytössä kysyntä- tai markkinalähtöinen liiketoiminnan ajatusperusta. Totuus on, että ilman asiakkaan tarpeita ei ole kysyntää. (Raatikainen 2004, 68.)

Asiakas on määritelty yksilöksi, yritykseksi tai organisaatioksi, jolta saadaan tuloja. Asiakkaan ja myyjän välinen suhde on asiakassuhde, ja asiakkuus tarkoittaa kaikkea vaihdantaa, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välillä. Liiketalouden historiassa kilpailun kiristytessä alettiin puhua enemmän asiakkaista, asiakashankinnasta, asiakkaiden pitämisestä ja asiakastyytyvyydestä. Alettiin siis siirtyä tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Asiakasajattelua kuvaavat näkemykset asiakkaasta yksilönä. Kun yritys harjoittaa asiakasajattelua, se pyrkii tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittymisen. (Viitala & Jylhä 2006, 82 – 83.)

Ilta ravintolan asiakkaita voisi teoriassa olla huomattava osa 20 – 60 vuotiaista ihmisistä lähialueen asukkaista, ei ole kuitenkaan järkevää ottaa kohderyhmäksi näin laajaa joukkoa. On järkevämpää erikoistua muutamaaan pienempään ryhmään jolloin valitsemalleen kohderyhmälle pystyy tarjoamaan heidän haluamaansa palvelua. Näin saadaan myös yrityksen imagosta huomattavasti yhtenäisempi kokonaisuus. Mahdollisista asiakkaista tulee löytää omalle yritykselle parhaimmat ja eniten mahdollisuuksia tarjoavat ryhmät joihin yritys keskittyy. Valinnan jälkeen yritys suuntaa ponnistelunsa vain niihin ryhmiin jotka on valittu. Ei ole järkevää tuhjata resursseja niihin asiakasryhmiin, joista saatu tuotto jää panostukseen nähden liian alhaiseksi, vaikka myynti olisi muuten onnistunut. (Pitkämäki 2000. 51.)

Yritystoiminnassa tulee ottaa huomioon, ettei asiakas ole yritykselle pelkästään ostaja, vaan myös yhteistyökumppani ja tiedonantaja. Molempien osapuolten tulee olla tyytyväinen yhteistyöhön ja kokea se kannattavaksi, jotta pystyttäisiin luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Siksi yritystä perustettaessa tuleekin pohtia onko tärkeämpää, voiton maksimointi jokaisessa yksittäisessä kaupassa vai riittävä kannattavuus pidemmällä ajanjaksolla. (Pitkämäki 2000, 52.)

### 3.5 Asiakaspalvelu

Myyjän tehtäviin kuuluu varsinaisen myyntityön lisäksi esimerkiksi kysyntä- ja kilpailutilanteen seuranta, kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden tuntemus, informaation hankkiminen mahdollisista asiakkaista, jatkuva asiakaspalvelu sekä asiakassuhteiden hoito. (Isohookana 2007, 134 - 135.)

Asiakkaan jatkuva ostohalukkuus tai halu käyttää yrityksen palveluja ja tuotteita, tarkoittaa onnistunutta asiakaspalvelua. Onnistunut asiakaspalvelu edellyttää persoonallista ja ystävällistä palvelua ja sen täytyy ratkaista asiakkaan ongelma nopeasti. Mikäli asiakas on pettynyt saamaansa palveluun, hänet menetetään ja näin ollen yritys menettää rahaa. Tuotteen ja palvelun laadun lisäksi on myös panostettava asiakaspalvelun laatuun. (Lipiäinen 2000, 463 – 464.)

Hyvän asiakaspalvelun edellytyksiä on myös asiakastietokannan ylläpitäminen. Tietokannan tulee sisältää perustiedot asiakkaasta, ostohistorian, toimitusehdot sekä mahdolliset reklamaatiot. Asiakaspalautetta tulee myös kerätä säännöllisesti esimerkiksi haastattelemalla asiakkaita. Palautettava ovat myös asioiden tiedustelu, kiitoksen ilmaiseminen tai negatiivinen puhe. (Isohookana 2007, 138 – 139.)

On olemassa erilaisia ostotilanteita. Uudessa päätöksenteko tilanteessa palvelun tarvetta ei ole aikaisemmin ollut, jolloin tiedon tarve ja vaihtoehtojen määrä on suuri. Uusintaostossa asiakkaalla on kokemusta ostosta ja rutiini valmiina, eikä ulkopuolisia vaihtoehtoja oteta huomioon, mikäli asiakas on tyytyväinen nykyiseen tarjoajaan. Palvelun säännöllinen tarve on tyypillistä harkituille uusintaostoille. Näiden tietojen avulla myyjä voi kohdistaa myyntitoimintonsa ja viestinsä oikein. (Isohookana 2007, 137 - 138.)

### 3.6 Asiakassegmentit

Segmentointi käsitteenä on erittäin yksinkertainen: valitaan markkinoilta se asiakasryhmä, joka on yritykselle liiketaloudellisesti tuottoisin. oikean segmentin valinta saattaa tuoda mukanaan myös vaikeuksia, sillä yrityksen valitessa jonkin tietyn segmentin luopuu se silloin muista mahdollisista asiakkaista. (Rope 2000, 155.)

Segmentti ja asiakas ovat kuitenkin hyvä erottaa toisistaan. Asiakas on yrityksestä ostanut ja segmentti on asiakkaaksi tavoiteltava, mutta ei vielä välttämättä yrityksestä ostanut. Asiakkaan ei välttämättä tule sopia tavoiteltuun segmenttiin. Jotta markkinointi resurssit riittäisivät, on hyvä soveltaa edellä mainittua perussääntöä. Segmentoinnin tärkeys korostuu varsinkin pienyrityksissä, joissa ei välttämättä ole varaa kovinkaan suuriin markkinointikustannuksiin. Tärkeää on myös tehdä segmentointi tarkkaan ja suunnitellusti, sillä virheet voivat koitua todella kalliiksi. Tämän vuoksi yrittäjät eivät uskalla tehdä selkeää segmentointia, sillä koko liiketoiminnan menestys saattaa olla tästä päätöksestä riippuvainen. (Rope 2000, 156.)

Tuotteella tai palvelulla pyritään täyttämään asiakkaan tarve mahdollisimman hyvin, mutta samalla kustannustehokkaasti. Koska ei yleisesti ottaen ole kovinkaan järkevää taloudellisesti mukauttaa tuotetta ja sen mainontaa jokaista asiakasta varten erikseen, asiakkaat tulee jakaa eri ryhmiin tarkoituksenmukaisten kriteerien mukaan. Tätä kutsutaan markkinointi kielellä asiakassegmentoinniksi. Kriteerit ovat onnistuneita, mikäli niiden tuloksena syntyy tiettyjä asiakasryhmiä, jotka ovat sisäisesti niin yhdenmukaisia, mutta toisaalta silti riittävän suuria, että niitä pystytään palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti. Kriteerejä tulee voida soveltaa myös tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa. Esimerkiksi pienituloiset nuoret, vaikkapa opiskelijat, saattavat olla hyvä kohdesegmentti, koska silloin segmentointikriteerejä voidaan soveltaa jopa tuote suunnittelusta asti. (McKinsey&Company. 2001, 72.)

Esimerkiksi ravintolan pitäjä tietää kaikkien syövän. Silti on tuskin kovinkaan kannattavaa pienellä budjetilla operoiden yrittää tavoittaa kaikkia nälkäisiä. Luultavasti parempi vaihtoehto on kohdistaa markkinointi muutamaan hyvin valittuun kohderyhmään. Mikäli hän kuvittelee periaatteessa kaikkien olevan hänen asiakkaitaan riippumatta esimerkiksi iästä, sukupuolesta, elämänarvoista tai harrastuksista, hänen tulisi kehittää ravintolansa sellaiseksi jossa kaikki viihtyvät. (McKinsey&Company. 2001, 72.)

Asiakkaiden segmentoinnilla on kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin se auttaa määrittämään todelliset markkinat mitkä ovat tuotteen ulottuvilla. Esimerkkinä yritys joka alkaa tuomaan markkinoille uudenlaista hammastahnaa. Se voi virheellisesti olettaa kaikkien Suomen asukkaiden olevan mahdollisia asiakkaita. (McKinsey&Company. 2001. 72.)

Toiseksi segmentointi auttaa laatimaan kullekin asiakasryhmälle sopivan ja tehokkaan markkinointistrategian. Eri asiakassegmentit voivat olla kiinnostuneita tuotteesta aivan eri syistä. Lapset saattavat pitää hammastahnasta sen maun takia, aikuiset taas siksi koska se ehkäisee reikiintymistä. Jos asiakkaat segmentoidaan yhtenäisiin ryhmiin mieltymysten mukaan, tuote pystytään asemoimaan tehokkaasti kuhunkin asiakassegmenttiin. (McKinsey&Company 2001, 73.)

Esimerkkejä asiakassegmentoinnin kriteereistä:

- Kulutushyödykkeet
- Maantieteelliset tekijät: maa, väestötiheys jne.
- Demografiset eli väestöön liittyvät tekijät: ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti jne.
- Elämäntyyli: opiskelijat, ympäristönsuojelijat jne.
- Käyttäytyminen: käyttötiheys, tuotteen käyttötapa jne.
- Ostokäyttäytyminen: merkkimieltymykset, hintatietoisuus jne.
- Tuotantohyödykkeet
- Demografiset tekijät: yrityksen koko, toimiala, sijainti jne.

- Tuotantoon liittyvät tekijät: käytössä oleva tekniikka jne.
- Ostokäyttäytyminen: keskitetty vai hajautettu ostotoimi, tavarantoimittajien kanssa tehdyt sopimukset jne.
- Tilannetekijät: tarpeen kiireellisyys, tilauksen koko jne.

(McKinsey&Company. 2001, 73.)

Nykypäivän kiristyneen kilpailutilanteen, tarjonnan laajuuden, asiakkaiden lisääntyneen asiantuntemuksen sekä vaatimustason kasvaessa on asiakassegmentit kyettävä jaottelemaan tarkasti. Pelkästään iän tai asuinpaikan maantieteellisen sijainnin perusteella tehty ryhmittely ei kuvasta ravintola-asiakkaiden käyttäytymistä. Tarkasteltaessa ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymistä on huomioitava myös ajankäyttö ja suhtautuminen ravintoloissa käymiseen. Näitä kutsutaan elämäntyyllitekijöiksi. Jotta saavutettaisiin segmenttiin kuuluvat ryhmät, on elämäntyyllitekijöiden lisäksi tunnistettava demografiset tekijät kuten ikä, koulutus, sekä käytössä oleva ostovoima. Yhdistelemällä segmenttitekijöitä kyetään muodostamaan osto- ja kulutuskäyttäytymisessä toisistaan eroavia ryhmiä, jotka saavutetaan markkinointiviestinnällä.

Kun markkinat on jaettu segmentteihin, on tehtävä päätös siitä, mihin segmenttiin keskitytään. Tarkoituksena ei ole kaikkien segmenttien palvelu, vaan keskittyminen niihin jotka vaikuttavat kaikkein kannattavimmilta. Päätöksen teossa voidaan käyttää monia kriteerejä kuten:

- segmentin kokoa
- segmentin kasvumahdollisuuksia
- tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden välistä yhteensopivuutta
- mahdollisuutta erilaistaa tuote kilpaileviin tuotteisiin nähden

(McKinsey&Company 2001, 74.)

### **3.7 Asemointi kilpailijoihin nähden**

Asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita vain, mikäli ne ovat kilpailijoiden vastaavia tuotteita parempia joko rationaalisella tai emotionaalisilla kriteereillä mitattuna. Näin ollen yritys on pystynyt luomaan ainutlaatuisen myyntiväittämän, joka turvaa

tuotteiden menekin. Kuluttajille tarkoitetuilla tuotteilla saattaa emotionaaliset kriteerit olla tärkeämpiä, kun taas yritysten ostotoiminnassa vaikuttavat pitkälti rationaaliset seikat. (McKinsey&Company. 2001. 74.)

Ainutlaatuisen mielikuvan välittäminen asiakkaille on markkinoinnin pääasiallinen tehtävä. Asiantuntijat käyttävät tästä nimitystä tuotteen, merkin tai yrityksen asemointi. Kuluttajissa heräävät positiiviset mielikuvat hyvin asemoidusta tuotteesta. Asemoinnissa on tärkeintä omaksua asiakkaan näkökulma sekä vastata heidän tarpeisiinsa, eikä niinkään esitellä tuotteen uusia ominaisuuksia. Asiakkaalle pitää tulla heti mielikuva, miksi tuote on heille parempi. Asemoinnin tulisi myös erottaa yritys kilpailijoista selvästi, näin asiakkaat yhdistävät lisähyödyn yrityksen nimeen. (McKinsey&Company. 2001. 74.)

Asemointiin tulee kiinnittää riittävästi huomiota, koska se on onnistuneena erityisen tärkeää markkinoilla menestymisen kannalta. Yleensä lähtökohtana on tuoteidea, joka tarkentuu ajan myötä sitä mukaa, kun tuotetta muokataan ja parannellaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Hyvä asemointi ei synny itsestään vaan se vaatii kovasti työtä ja kehittämistä, jotta se palvelee yrityksen tarkoitusperiä mahdollisimman tehokkaasti.

Hyvän asemoinnin vaiheet:

- Asiakkaiden olennaisten tarpeiden tai ongelmien tunnistaminen.
- Riittävän suurten ja selkeiden asiakassegmenttien määrittäminen.
- houkuteltavan myyntiväittämisen laatiminen tuotteille tai palveluille.
- Ainutlaatuisuuden saavuttaminen kilpailijoista erottumalla.
- Mahdollisten asiakkaiden subjektiivisiin käsityksiin vaikuttaminen.
- Ostonsuhteen jälkeisen asiakastytyvyyden varmistaminen.

(McKinsey&Company. 2001. 74.)

## 4 CASE: PERUSTETTAVA RAVINTOLA OY

### 4.1 Yleistietoa paikkakunnasta

Kaupunki on noin 39 000 asukkaan kaupunki joka sijaitsee Helsinki - Turku reitin varrella joten kaupungilla on hyvät edellytykset kasvulle. Joulukuussa 2005 avattu moottoritie kutisti matkan pääkaupunkiseudulle puoleen tuntiin.

Kaupungin ydinkeskustassa tapahtuu tällä hetkellä melkoisia muutoksia. Liiketilojen, asuntojen ja julkisten tilojen rakentaminen näkyy keskustassa: uusia rakennuksia nousee vauhdilla katukuvaan pitkän toimitilarakentamisen matalan profiilin jälkeen.

Kaupunki kasvaa väkimäärältään vuositasolla prosentin vauhtia. Tämä tapahtuu hallitusti, jolloin kaupungilla on tarjota uusille asukkailleen ja yrityksille heidän tarvitsemansa monipuoliset julkiset palvelut.

Kaupungissa sijaitsee useita eri oppilaitoksia eri aloihin suuntautuneena.

### 4.1 Liikeidea, liiketoimintasuunnitelma ja visio

Perustettavassa yrityksessä omistajat ovat kaikki paikkakuntalaisia hyvän tunnettavuuden omaavia nuoria, joilla on kuitenkin jo kokemusta yrittäjyydestä sekä ravintola-alalta yleensä. Yritys henkilöityy siis vahvasti omistajiinsa ja on nimenomaan yritys jolla on kasvot, eikä mitään valtavaa kasvotonta ketjua takanaan. Tämä on ollut yksi vahvimista kilpailueduista omistajien jo avatuissa toimipaikoissa toisessa kaupungissa.

Yrityksen liikeidea vastaa neljään kysymykseen, ”kenelle?”, ”mitä?”, ”miten?” ja ”minkälaisella imagolla”.

**Kenelle?** Perustettavan ravintolan kohdeasiakkaita ovat 22-40vuotiaat aikuiset, jotka ovat tulossa rentoutumaan, juhlimaan sekä tapaamaan tuttuja. Kohderyhmiä ovat opiskelijat, yrittäjät ja kaupungin silmäätekevät. Viikonloppuisin on tavoitteena



saada miehiä ja naisia yhtä paljon asiakkaiksi ja arki-iltoina pääasiassa opiskelijoita. Asiakasvalinta hoidetaan henkilöstön kesken sovituin raamein. (Poutiainen 2010.)

**Mitä?** Tässä tapauksessa itse fyysinen tuote ei välttämättä erotu juurikaan kilpailijoiden vastaavista. Sen sijaan palvelulla pystytään tekemään merkittäviäkin eroja kilpailijoihin nähden. Tavoitteena on olla kaupungin parhaiten palveleva paikka joka ottaa asiakkaan aina vastaan toivottuna vieraana. Myös tuotevalikoima pidetään laajana ja henkilöstön tulee tuntea myytävät tuotteet. Ravintola kokonaisuus eli ravintolassa olevat kolme eri puolta sekä tilausauna antavat kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Vähintään kerran kuukaudessa järjestetään myös tapahtuma, esimerkiksi live-ilta. (Poutiainen 2010.)

**Miten?** Jokainen työntekijä perehdytetään tehtävänsä huolellisesti. Työntekijät ovat myös itse samanhenkisiä ja ikäisiä kuin asiakkaatkin, joten heidän on helppo samaistua asiakkaisiin. Omistajien oman esimerkin ja osallistumisen kautta jokainen työntekijä oppii tuntemaan vaatimustason esimerkiksi asiakaspalvelua koskien. (Poutiainen 2010.)

**Imago?** Imagollisesti pyritään olemaan kaupungin suosituin yökerho joka tunnetaan erittäin hyvästä palvelusta. Ravintolan imagoon kuuluu myös että kaikki on puhdasta ja ehjää, pöydistä julkisivuun. (Poutiainen 2010.)

**Visio** Kohdeyrityksen visio on saavuttaa toimintaan kannattavuus sekä vakiinnuttaa paikka kaupungin yöelämässä. Pidemmän aikavälin haaveet on perustaa mahdollisesti samanlaisia kokonaisuuksia myös muihin kaupunkeihin. Myös hieman erilaisen konseptin ravintolat saattavat tulla tulevaisuudessa kyseeseen esimerkiksi jonkinlainen tilausravintola. (Poutiainen 2010.)

### 4.3 SWOT- analyysi

Perustettavan ravintolan SWOT – taulukosta (ks. TAULUKKO 1) käy ilmi eri tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä menestymiseen. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäisiin asioihin, kun taas mahdollisuudet ja uhat ulkoisiin asioihin. Sisäisiin asioihin yritys pystyy vaikuttamaan, esimerkiksi palvelun tasolla tai henkilökunnan koulutuksella. Ulkoisiin asioihin yritys ei välttämättä pysty vaikuttamaan mitenkään, mutta niihin pystyy kuitenkin varautumaan ja parhaimmassa tapauksessa jopa käyttämään niitä hyväkseen.

Taulukkoa tehtäessä on pyritty mahdollisimman laajaan ja todenmukaiseen analysointiin, jotta siitä olisi jonkinlaista käytännön hyötyä. Taulukon jälkeen on analysoitu jokaista kohtaa hieman tarkemmin.

TAULUKKO 1. SWOT – analyysi.

<p>Vahvuudet: (sisäiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paikallistuntemus</li> <li>- Yksityinen</li> <li>- Jokaiselle jotain</li> <li>- Tarjontaa myös viikolla</li> <li>- Tilaussauna</li> <li>- Helposti muokattava</li> </ul>	<p>Heikkoudet: (sisäiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien vähyys</li> <li>- Tuntemattomuus</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet: (ulkoiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden viehätys</li> <li>- Potentiaaliset uudet asiakkaat</li> </ul>	<p>Uhat: (ulkoiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijat</li> <li>- Taloustilanne</li> <li>- Lainsäädäntö</li> <li>- Ei kävijä kulttuuria</li> </ul>

Sisäisiin vahvuuksiin kuuluu erittäin hyvä paikallistuntemus perustajien osalta, sekä kokemus kilpailijoiden palveluksesta. Myös yksityisyrittäjyys on selkeä

vahvuus verrattuna kasvottomiin ketju ravintoloihin joita paikkakunnalla on. Jokaiselle jotakin kohdalla tarkoitetaan kolmea eri puolta jotka ravintola käsittää eli disco- suomipop- sekä karaoke puolet. Tilaussaunaa ei ole paikkakunnalla missään toisessa ravintolassa, joten tämäkin on selvä vahvuus kilpailijoihin nähden, esimerkiksi yritysmyynnin kannalta. Ravintolan uudistamiseksi tai konseptin vaihtamiseksi ei tarvitse läpikäydä raskaan koneiston suostumusta, vaan omistajat voivat toteuttaa sen heidän mielestään sopivana ajankohtana.

Sisäisiin heikkouksiin sisältyy tunnettavuuden puute. Koska kilpailijat ovat toimineet jo vuosikymmeniä samoilla liikepaikoilla, on heillä selkeä etulyönti asema perustettavaan ravintolaan nähden. Perustettavalla ravintolalla ei myöskään ole takanaan samanlaisia resursseja kuin suurilla ketju ravintoloilla esimerkiksi mainostamisen suhteen.

Suuri mahdollisuus on perustettavan paikan uutuuden viehätys sekä asiakkaiden kokeilun halun. Kilpailijat ovat toimineet samoissa toimipaikoissa jo vuosikymmeniä, tosin uudistetuin konseptein, ja näin ollen asiakkaat varmasti kokevat uuden vaihtoehdon jo koettujen paikkojen rinnalle hyvinkin mielekkääksi. Tämän lisäksi ravintolaan saattavat löytää kokonaan uusi asiakasryhmä joka tähän asti on käynyt viettämässä iltaa toisen kaupungin ravintoloissa, koska omalta paikkakunnalta on puuttunut mielekäs vaihtoehto.

Suurimpana uhkana ovat paikkakunnalla sekä lähialueilla toimivat kilpailijat. Uuden ravintolan pitää pystyä vastaamaan jo olemassa oleville kilpailijoille tekemällä asioita paremmin kuin kilpailijat. Vallitseva taloustilanne koetaan uhkana, liittyen ihmisten ostokäyttäytymiseen sekä kulutus haluihin. Haasteena on, käyttävätkö ihmiset saman verran rahaa rentoutumiseen vaikeina aikoina kuin nousukautena. Myös lainsäädäntö on tietynlainen uhka yritykselle. Esimerkiksi kun uusi tupakkalaki tuli voimaan vuonna 2006, aiheutti se monelle yritykselle huomattavia investointeja uusiin tuuletuslaitteisiin. Nyt uhkana voisi olla esimerkiksi aukioloaikojen supistaminen. Kävijäkulttuurin puute on myös yksi

uhista. Koska asiakkaat ovat tottuneet käymään tietyissä paikoissa jo vuosia, saattaa heidän olla aluksi vaikeaa muuttaa tottumuksiaan.

#### **4.4 Riskit liiketoiminnassa: case Perustettava Ravintola Oy**

Perustettava yritys käyttää riskienhallinnassaan tervettä järkeä sekä seuraamalla jatkuvasti esimerkiksi toimialankehitystä ja kilpailijoiden toimia. Suurimpina riskeinä yritys kokee taloudelliset riskit, kilpailijat sekä lainsäädännön. Yritys on tehnyt Uusyrittäjäkeskuksen kanssa riskikartoituksen aloitettavalle liiketoiminnalle. (Poutiainen 2010)

Kohdeyrityksen riski-ikkuna (ks. Kuvio 1) jää loppujen lopuksi melko puhtaaksi. Omaisuusriskit ovat yllä mainituista riskeistä ehkä suurimmat. Otetaan esimerkiksi kiinteistö, tässä tapauksessa yrityksen liiketila. Vaikka se ei olekaan yrityksen omistuksessa, on se kuitenkin yritykselle elintärkeä asia liiketoiminnan harjoittamisen kannalta. Jos sattuu esimerkiksi vesivahinko ja liiketila joudutaan sulkemaan, tuottaa se yritykselle suurta vahinkoa ja haittaa. Sen lisäksi ettei liiketoimintaa voi harjoittaa, tietää yrityksen olemisen kiinni parempaa tulosta kilpailijoille. Vakuutuksilla pystytään suojautumaan riskeiltä kohtalaisen hyvin, mutta kaikkea vahinkoa nekään eivät pysty kattamaan.

Henkilöriskejä yrityksellä ei varsinaisesti ainakaan aluksi ole, koska yritys on vasta perustettu ja toiminnan aloittanut. Omistajat ovat myös nuoria, joten esimerkiksi eläkkeelle jääminen on todella kaukainen asia. Koska omistajia on enemmän kuin yksi, ei vakava sairastuminen tai muu vastaava aiheuta yritykselle välitöntä riskiä liiketoiminnan pyörittämiseen.

Toiminnallisia riskejä ei yrityksellä myöskään käytännössä ole. Yritys ei ole riippuvainen periaatteessa muista toimituksista kuin juomatoimituksista, joten suurta riskiä sen loppumisesta ei ole. Pitkäaikainen lakko tai vastaava saattaisi jossain tapauksissa olla haitallinen, mutta riski on kuitenkin verrattain pieni. Jonkun laitteen tai koneen, vaikkapa musiikkilaitteiden hajoaminen tai

kylmälaitteiden rikkoontuminen luovat lyhytaikaisen riskin. Yleensä molempiin ongelmiin löytyy nopeasti apua, jos ei vielä samana iltana, niin seuraavana päivänä viimeistään.

Varsinaisia sopimus- tai luottoriskejä ei yrityksellä juurikaan ole. Yrityksen tarjoamat tuotteet maksetaan heti kaupantekotilanteessa, eikä siitä silloin muodostu luottoriskiä. Yritys ei myöskään tarvitse mitään sellaisia koneita tai laitteita, joista pitäisi tehdä kaupat pitkällä aikavälillä. Yrityksen investointisuunnitelma on tässä työssä liitteenä (Ks. LIITE 2).

#### **4.5 Tunnistetut riskit ja toimenpiteet: case Perustettava Ravintola Oy**

Yrityksellä ei ole taustalla rahoittajia vaan rahoitus on omistajien itse hankkimaa. Toiminnan lähtiessä käyntiin laskettua nihkeämmin, on lisärahoitusta vaikeaa saada toiminnan ylläpitämiseksi. Rahoitus on kuitenkin laskettu niin, ettei välitöntä taloudellista riskiä ole vaikka toiminnankäynnistäminen ja vakauttaminen veisikin ennakoitua enemmän aikaa. Yrityksen tuloslaskelma on liitteenä (Ks. LIITE 1). (Poutiainen 2010.)

Kilpailijoihin yritys suhtautuu riittävällä kunnioituksella heidän toimintaansa seuraten ja nopeasti reagoiden. Kilpailijakartoitusta tehdään jatkuvasti vierailemalle heidän toimipaikoissaan sekä kuulostelemalla asiakkaiden mielipiteitä ja kommentteja kilpailijoista. (Poutiainen 2010.)

Lainsäädäntö on myös vartenotettava riski yrityksentoiminnalle. Esimerkkinä voidaan ottaa tupakkalaki joka muutti radikaalisti ravintolatupakointia vuonna 2006. Sillä oli suora vaikutus kaikkien ravintoloiden toimintaan ja aiheutti useille ravintoloille suuria investointeja. Lainsäädännöllisiin riskeihin ei yksittäinen ravintola juurikaan pysty vaikuttamaan, mutta mikäli esimerkiksi jotain lakiuudistuksia tulee, on niihin myös olemassa siirtymäajat.

Kaikki tarvittavat vakuutukset tulee myös olla kunnossa erilaisten vahinkojen tai tapaturmien kattamiseksi.

#### **4.6 Kilpailutilanne: case Perustettava Ravintola Oy**

Kohdeyritys tekee jatkuvaa kilpailijaseuranta ja pyrkii reagoimaan mahdollisiin muutoksiin nopeasti. Seuranta tapahtuu esimerkiksi tutustumalla kilpailijoiden tarjontaan ja kuuntelemalla asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä kilpailijoista. (Poutiainen 2010)

Paikkakunnalla jonne yritys perustetaan Etelä-Suomeen, on alkoholia tarjoavia ravintoloita yhteensä 13:sta. Näihin ei ole laskettu mukaan pääasiallisesti ruokaravintoloina toimivia ravintoloita. Kaikki ravintolat sijaitsevat 15 kilometrin säteellä perustettavasta ravintolasta.

Lähes samalla toimintaperiaatteella olevia ravintoloita on perustettavan ravintolan lisäksi, Kilpailija A, Kilpailija B sekä Kilpailija C. Samalla toimintaperiaatteella tarkoitetaan tässä tapauksessa ravintoloiden kokoa joka on vähintään 150.ä asiakaspaikkaa, ikäraja, tyyliuuntausta sekä aukioloaikoja. Paikkakunnalla on karaoke tarjolla kolmessa paikassa kohde yrityksen lisäksi, joista kaksi sijaitsee paikkakunnan keskustassa. Toisessa paikassa eli Kilpailija C:ssä on karaoke tarjolla ainoastaan torstaisin. Suoria kilpailijoita on siis kolme kappaletta sekä yksi karaoke ravintola.

Kilpailija A ja Kilpailija B ovat molemmat toimineet paikkakunnalla jo vuosikymmeniä. Ravintoloita on uudistettu tasaisin väliajoin ja konsepteja on päivitetty, mutta liikepaikat ovat olleet samoja. Kilpailija C on uusin tulokas kaupungin ravintoloista, ja se on tullut paikkakunnalle 2009. Kilpailija C on kuitenkin enemmänkin Pub kuin yökerho.

Perustettavan ravintolan suurimpia haasteita tuleekin olemaan kuluttajien saaminen asiakkaiksi, ja asiakkaiden palaaminen juuri tähän ravintolaan kaikista

vaihtoehtoista. Vaikeutena tuskin tulee olemaan etteivätkö asiakkaat löytäisi uutta tulokasta, vaan se miten asiakkaat saadaan jäämään ja tulemaan myös uudestaan.

TAULUKKO 2. Kilpailija-analyysi (mukaillen Pitkämäki 2001, 124.)

Kilpailija	Kilpailija A	Kilpailija B	Kilpailija C
Markkinointi	Internet sivut, paikallislehdet	Internet sivut, paikallislehdet	Internet sivut, paikallislehdet
Tapahtumat	Esiintyjiä/Bändejä torstaisin ja perjantaisin muutaman kerran kuukaudessa	Esiintyjiä/Bändejä 1-2 kertaa kuukaudessa	Tapahtumia viikoittain
Palvelu	3 baaritiskiä, palvelu suhteellisen nopeaa, asiallista ja ystävällistä	2 baaritiskiä, palvelu pienenkin ruuhkan aikaan suhteellisen hidasta, asiallista	1 baaritiski, ravintolan ollessa täynnä palvelu hidasta
Talous	Vahva, taustalla S-ryhmä	Vahva, taustalla Restel ravintolat	Ravintolaketju, talous kohtalainen

Yllä olevasta kilpailija-analyysistä käy ilmi kilpailijoiden eri osa-alueita. Analyysi on tehty työntekijän omien kokemusten perusteella palvelun osalta, ja muut tiedot ovat peräisin omien tutkimusten sekä Internet sivujen perusteella.

Kaikki kolme kilpailijaa markkinoivat samoissa medioissa eli Internet sivuilla sekä paikallislehdissä. Kilpailija A:n ja Kilpailija B:n toimipaikoissa on esiintyjiä muutamia kertoja kuukaudessa, lähinnä bändejä. Kilpailija C:n tapahtumia ovat muun muassa stand-up komiikkaa ja live musiikkia. Palvelu oli hyvää ainoastaan Kilpailija A:n paikassa, jossa sielläkin ajoittaista ruuhkaa sekä ilmeettömyyttä ostotilanteessa. Kilpailija B:n ja Kilpailija C:n toimipaikoissa kesti huomattavan

kauan ennen kuin sai tilauksensa esitettyä. Asiantuntemus esimerkiksi drinkkejä kohtaan oli parasta Kilpailija A:lla. Talous on kaikilla suhteellisen vankalla pohjalla suurista ketjuista taustalla johtuen. Kilpailija A:n taustalla on S-ryhmä, Kilpailija B:n Restel ravintolat ja Kilpailija C:n Ravintola.fi.

Kaupungissa ei ole ollut yhtään sellaista ravintolaa jossa olisi tarjolla jokaiselle jotakin. Suurempiin kaupunkeihin on 2000-luvulla tullut ravintoloita joissa saattaa olla useita eri puolia perinteisen diskon tai yökerhon rinnalle, kuten rock-, karaoke-, suomipop-, ja klassikko puolet. Näin on syntynyt tilanne jossa ei yhden seurueen tarvitse miettiä mihin ravintolaan tällä kertaa mentäisiin, vaan kaikki löytävät itseään miellyttävän osaston yhdestä ravintolasta. Tämä on yksi erittäin vahvoista kilpailueduista kohderavintolalle.

Kaupungissa ei ole myöskään yhtään tilaussaunaa missään ravintolassa. Perustettavaan ravintolaan on tarkoitus sellainen sisällyttää, sillä liikepaikaksi aiottu paikka on entinen kuntosali jossa on jo sauna valmiina. Tilaussaunaa pystytään tarjoamaan esimerkiksi yrityksille, yhteisöille tai kaveriporukoille loistavana illanviettopaikkana josta ilta jatkuu luonnollisesti ravintolaan.

Yritys tulee suhtautumaan terveellä kunnioituksella kaupungissa toimivia kilpailijoita kohtaan. Kilpailijoilta ja heidän toimintatapojaan seuraamalla saatetaan löytää myös omaan toimintaan uusia ja raikkaita ideoita. (Poutiainen 2010)

Perustettavan ravintolan ydinasiakkaita ovat 22-40vuotiaat aikuiset jotka tulevat viihtymään ja nauttimaan toistensa seurasta. Asiakkaat koostuvat pääasiassa opiskelijoista, yrittäjistä sekä niin sanotuista kaupungin silmäätekeivistä. Erityisesti kanta-asiakkaat eli "member" asiakkaat huomioidaan erityisen hyvin. Arki-iltoina ravintola keskittyy pääasiassa opiskelijoihin järjestämällä heille juhlia ja tapahtumia. Ravintola tulee tekemään tiivistä yhteistyötä paikkakunnalla olevien eri oppilaitosten kanssa.



### **6.7 Asiakaspalvelu: case Perustettava Ravintola Oy**

Kohdeyritykselle tulee oma member card järjestelmä johon kuka tahansa voi liittyä eikä se velvoita mihinkään. Liittyminen tapahtuu joko Internetin kautta tai täyttämällä ravintolassa olevan lomakkeen. Lomakkeeseen asiakas täyttää nimen, osoitteen, syntymävuoden, puhelinnumeron sekä sähköpostiosoitteen. Kortin etuja ovat tarjoukset ravintolassa, tapahtumiin halvempi sisäänpääsy ja sen avulla saa ensimmäisenä tietoa uusista tapahtumista sekä keikoista. Ravintola on jakanut memberit eri kohderyhmiin, joille tietoa tapahtumista lähetetään. (Poutiainen 2009)

Kohdeyrityksen yksi menestyksen kulmakivistä tulee olemaan asiakaspalvelu ja sen laatu. Siihen perehdytetään kaikki ensimmäisestä päivästä lähtien ja sen tärkeyttä korostetaan jatkuvasti. Yrityksen tavoitteena on olla kaupungin parhaiten palveleva paikka ja sen onnistumiseksi on tehtävä paljon töitä. Asiakaspalaute on erittäin tärkeä mittari siihen miten kukin on työssään onnistunut. Asiakasta pitää osata kuunnella ja mahdollisesti pyrkiä ratkaisemaan heidän ongelmiaan. Yrityksessä on myös tiukka laadunvalvonta jossa jokainen asiakkaan kommentti kirjataan ylös, koskee se sitten asiakaspalvelua, hintaa, laatua tai musiikkia. Tämän avulla pystytään jatkuvasti kartoittamaan kehityskohteita ja pystytään tarjoamaan asiakkaille mitä he haluavat. (Poutiainen 2010)

### **6.8 Asiakassegmentti: case Perustettava Ravintola Oy**

Suurin osa yrityksen kohdeasiakkaista tulee olemaan nuoria aikuisia jotka käyttävät esimerkiksi Internetiä lähes päivittäin. Markkinoinnissa tätä tietoa pystytään käyttämään erittäin hyvin hyväksi, esimerkiksi luomalla facebook yhteisö johon kaikki halukkaat voivat liittyä. Näin saadaan rajattua tietty kohdesegmentti, joille voidaan mainostaa vaikkapa tulevia tapahtumia erittäin helposti ja tavoitettavuus on paljon korkeampi kuin paikallislehtimainoksella. Ilmoitus ei myöskään maksa mitään, toisin kuin lehdessä tai muussa mediassa ilmoittaminen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen lähti liikkeelle tarpeiden kohtaamisesta.

Työntekijä tarvitsi aiheen opinnäytetyölle ja toimeksiantaja tarvitsi liiketoimintasuunnitelman liiketoimiensa tueksi. Toimeksiantajalla ei ollut kovinkaan kattavaa kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa ja kun uuden toimipaikan perustaminen tuli ajankohtaiseksi, he kiinnostuivat ajatuksesta tehdä sellainen. Työn tavoitteeksi tulikin yrittäjiä itseään, tulevia työntekijöitä sekä yrityksen sidosryhmiä hyödyttävä työkalu.

Toimeksiantajan kanssa on yhdessä keskusteltu ja pohdittu mitä kaikkea suunnitelma tulisi käsittämään. Täydellistä suunnitelmaa olisi ollut liiki mahdotonta tehdä järkevissä puitteissa, joten toimeksiantajan kanssa päädyttiin tiettyihin osa-alueisiin mitä työssä käsiteltiin. Työssä ei ole käsitelty esimerkiksi rahoituksen hankkimista ulkopuolisilta tahoilta, koska yrittäjillä on jo tiedossa eri rahoitusmahdollisuudet muiden toimipaikkojensa kokemukseen perustuen. Myöskään eri yhtiömuotoja tai muita vastaavia aloittavan yrityksen tärkeitä pohdintoja ei ole käsitelty, sillä niihinkin yrittäjillä on olemassa jo tarvittava perustieto eikä niillä olisi ollut juurikaan lisäarvoa toimeksiantajalle.

Työssä onkin käsitelty asioita joita yrityksen tulee ottaa päivittäin huomioon liiketoimintaa tehdessään. Työssä on käsitelty liikeidean tärkeimpiä kysymyksiä eli kenelle ollaan tarjoamassa, mitä tarjotaan ja miten tämä kaikki toteutetaan käytännössä. SWOT- analyysi on tehty uudelle paikkakunnalle perustettavalle yritykselle ja sitä on analysoitu mahdollisimman todenmukaisesti jotta siitä olisi myös käytännön hyötyä. Erilaisia riskejä on pohdittu ja tehty yksinkertainen riski-ikkuna jossa on kartoitettu mahdollisia riskejä jotka yritystä vaanivat nyt ja tulevaisuudessa.

Paikkakunnalla jo toimivia kilpailijoita on myös käsitelty ja analysoitu esimerkiksi vierailemalla heidän toimipaikoissaan sekä tekemällä kilpailija-analyysi. Paikkakunnan yleistä kilpailutilannetta on myös selvitetty ja työntekijän sekä

yrittäjien mielestä paikkakunnalle mahtuu yksi yökerho lisää. Mitään varsinaista tutkimusta ei asiasta ole tehty vaan johtopäätökset perustuvat asiakkaiden kertomuksiin sekä omiin pohdintoihin. Paikkakunnalla on aiemmin toiminut yhteensä viisi diskoa tai yökerhoa ja kaikille on riittänyt asiakkaita. Aiemmin toimineita paikkoja on jouduttu sulkemaan esimerkiksi vuokrasopimuksen loppumisen takia sekä lupien menetyksien myötä. Suhteellisen suppean tarjonnan vuoksi joitain potentiaalisia asiakkaita on menetetty esimerkiksi naapurikaupungeissa toimiville yrityksille. Asiakaspalvelua ja sen tärkeyttä, sekä yrityksen toimintatapoja asiakkaita kohtaan on myös käsitelty tehdyssä työssä.

Nyt valmistunut liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen keskeisiä osa-alueita ja kertoo informaatiota siitä sidosryhmille. Yrittäjät itse hyötyvät suunnitelmasta, koska kuten mainittu heillä ei ole aikaisemmin kattavaa kirjallista suunnitelmaa ollut. He voivat hyödyntää tehtyä suunnitelmaa liiketoimiensa pohjana sekä esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Yrittäjät voivat tulevaisuudessa lisätä tällä hetkellä tarpeettomia tietoja liiketoimintasuunnitelmaan tarpeen mukaan, sillä suunnitelma onkin tarkoitettu päivitettäväksi yrityksen tarpeiden mukaan tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Anttila, M. & Iltanen, K., 2001. Markkinointi. 5. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lätsä, A & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McKinsey&Company., 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Suomentaja Maarit Tillman. 2. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pitkämäki, A., 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.
- Poutiainen, J. 2010. Yrittäjä. Corner Ravintolat Oy. Keskusteluja 2008 - 2010.
- Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkeelle. 3. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T., 2003. Johdon markkinointiratkaisut: strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R., 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. Painos. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Suominen, A., 2001. Riskien hallinta. 1.-2 Painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H., 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R.& Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

**LIITE 1****TULOSLASKELMA**

<b>MYYN TI</b>	<b>540 000</b>
<b>LIKEVAIH TO</b>	<b>442 623</b>
<b>MYYN TIKATE</b>	<b>362 951</b>
<b>PALKAT, LOMA/SOSIAALIKULUT</b>	<b>122 570</b>
<b>OSTETUT PALVELUT</b>	<b>10 560</b>
<b>TYÖVOIMAKULUT</b>	<b>133 130</b>
<b>PALKKAKATE</b>	<b>229 821</b>
<b>OHJELMAKULUT</b>	<b>39 330</b>
<b>MARKKINOINTIKULUT</b>	<b>14 160</b>
<b>MUUT KIINTEÄT KULUT</b>	<b>15 420</b>
<b>HALLINTOKULUT</b>	<b>7490</b>
<b>MUUT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>76 400</b>
<b>VASTUUKATE</b>	<b>153 421</b>
<b>VUOKRAT</b>	<b>60 000</b>
<b>KIINTEISTÖNHOITO</b>	<b>12 000</b>
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>71 421</b>

Yllä olevasta taulukosta käy ilmi perustettavan yrityksen tuloslaskelma kahdelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Ensimmäisenä on yrityksen koko myynti veroineen. Liikevaihdossa on myynti arvonlisäveron jälkeen. Myyntikate on siis yrityksen voittoa tuottava osuus. Taulukossa on merkitty punaisella värillä yrityksen kaikki kulut. Kulujen välissä olevat mustat kentät kuvaavat kyseisten kulujen jälkeen jäljelle jäävää osuutta yrityksen myyntikatteesta. Esimerkiksi palkkojen, ostettujen palveluiden jälkeen on laskettu yhteen työvoimakulut yhteensä ja vähennetty se myyntikatteesta jolloin jäljelle jää palkkakate. Kaikkien vähennysten jälkeen jää jäljelle käyttökate, josta vähennetään verot jonka jälkeen saadaan yrityksen operatiivinen tulos.

**LIITE 2****INVESTOINTISUUNNITELMA**

KONEET JA LAITTEET	12100
TUOLIT JA PÖYDÄT	9000
LOOSSIT	10000
BAARITISKIT	9000
VESSAT	20000
KÄYTTÖJÄRJESTELMÄ	2700
SEINÄT	7000
ÄÄNENTOISTO	20000
VALAISTUS	10000
VARASTOT	8000
POHJAKASSA	2000
ILMASTOINTI	20000
TYÖ	40000
VUOKRAT JA VAKUUDET	15500
MUUT	14700
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>200000</b>