



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kai Helenius

Liiketoimintasuunnitelma

Kahvibaari CBC

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Kai Helenius Liiketoimintasuunnitelma. Kahvibaari CBC
Sivumäärä Aika	34 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä liiketoimintasuunnitelma pääkaupunkiseudulle perustettavalle paahtimokahvibaarille. Tavoitteena oli selvittää uudelle liikeidealle perustuvan kahvilan mahdollisuutta menestyä pääkaupunkiseudun kilpailuilla markkinoilla. Tarkoituksena oli myös selvittää, voiko liikeidean tapaiselle modulikahvibaarikonseptille tehdä liiketoimintasuunnitelman, jossa on huomioitu liiketoiminnan monistaminen franchising-liiketoimintamallin avulla, perustettavan kahvibaarin oman tuotemerkin rakentaminen brändiksi sekä uudet innovatiiviset tavat kerätä rahoitusta ja osakkaita uuteen perustettavaan yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman teoriaa ja sisältöä. Liiketoimintasuunnitelman teoriaosuus oli hankittu monista kirjallisuuslähteistä ja internetsivustoilta. Selvityksessä apuvälineenä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joilla tehtiin havaintoja kilpailevien yritysten asiakaspalvelusta, kyvystä vastata brändinsä asiakaslupaukseen ja tuotteiden laadusta.</p> <p>Työssä selvitettiin liiketoimintasuunnitelman eri osien lisäksi palvelumuotoilun, brändin rakentamisen ja franchising-liiketoiminnan teoriaa monipuolisesti eri näkökulmilta. Liiketoimintasuunnitelma keskitti kahvibaarin liikeidean ja sen toteuttamiseksi tarvittavan rahoitussuunnitelman esittelyyn.</p> <p>Hyvän ja innovatiivisen liikeidean avulla on mahdollista saada tehdyksi liiketoimintasuunnitelma, joka kiinnostaa rahoittajia. Rahoittajien avulla on mahdollista saada kahvibaari avattua.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, franchising, yritys, kahvila.

Author Title	Kai Helenius Business Plan Coffee Bar CBC
Number of Pages Date	34 pages + 2 appendices June 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The purpose of the bachelor's work thesis is to make a business plan for a roastery-coffee-bar in the great Helsinki area. The main goal of thesis is to find out if a business idea for new kind of coffeebar based on a new business idea has possibilities to make successful business in the very competitive market at the great Helsinki area.</p> <p>The main purpose of this study is to try to find out if it possible to make a business plan for a modultype coffeebar concept in a way that duplication of this model by franchising is already taken in consideration in the business plan. Brand building and new innovative ways to get funding and shareholders to a coffee bar are also part of this business plan.</p> <p>The thesis the theory of a business plan and its parts as widely as possible. The theory material of business plan was acquired from many various written sources and Internet pages. A qualitative research method was used as a tool which helped make different observations about the operations, customer service, ability to meet the value proposition of the brand and product quality of competitive companies.</p> <p>In addition, to examining different parts of a business plan, this study it also examines the theory of service design, brand creation and franchising business model from many different angles. The business plan focuses in the core business idea of the coffee bar and its financial plan.</p> <p>The business plan of the coffee bar also includes a development plan of mobile application for the coffee bars CBC -brand. This part is not included in this thesis, because this study focuses on describing mainly the business parts of the business plan. The study does not describe the documents for starting a company and its taxation issues. Instead it focuses on making an innovative business idea and presentation of the financial plan.</p> <p>It is possible to make a business plan with the help of a business idea which interest financiers who can help open the coffeebar for business.</p>	
Keywords	business plan, business idea, franchising, company, café

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Aineisto	2
1.3	Työn muoto ja rajaukset	2
2	Liiketoimintasuunnitelma	3
2.1	Yrityksen perustiedot	3
2.1.1	Yrityksen toiminta-ajatus	3
2.1.2	Yritysmuodon valinta	4
2.1.3	Yrityksen perustajat eli yrityksen johtoryhmä	5
2.2	Liikeidea	6
2.3	Yrityksen tavoitteet ja päämäärät	7
2.4	Yrityksen strategia, arvot, missio ja visio	8
2.5	Markkinat ja kilpailijat	8
2.5.1	Suomen kahvimarkkinat	9
2.5.2	Suomen kahvitrendit ja kuluttajien käytös tekijät	9
2.5.3	Kilpailijat, kilpailijoiden tunnistus, myynti ja markkinointitoiminpiteet	12
2.6	Palveluiden ja tuotteiden määrittely	13
2.7	Markkinointisuunnitelma	14
2.8	Yritystoiminnan riskit ja lupa-asiat	15
2.8.1	Oma valvonta, anniskelu	16
2.9	Yrityksen taloudellinen suunnitelma	16
2.9.1	Rahoitus	16
2.9.2	Kirjanpito	18
3	Palvelumuotoilu	18
4	Brändin rakentaminen	20
4.1	Brändin merkitys	20
4.2	Lähtötilanteen analyysit	22
4.3	Tunnettuus, mielikuva, ostohalukkuus ja brändiuskollisuus	22
5	Franchising	23
5.1	Franchising-toiminnan määritelmä ja termit	23
5.2	Franchising-toiminnan eri muodot	25
5.3	Franchising suhteen elementit	26
5.4	Franchising-toiminnan perustajan edut	27

5.5	Franchising-toiminnan perustajan haitat	28
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	29
Liitteet		
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma	
	Liite 2. Arviointilomake	

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet

Korttitalokin tarvitsee pystyssä pysyäkseen suunnitelman. Sama pätee yritykseen. Sen vuoksi yritystoiminta tarvitsee tuekseen hyvän liiketoimintasuunnitelman. Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia liikeidean pohjalta liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä otetaan huomioon liiketoiminnan monistaminen ja sen kasvu franchising-toiminnan avulla. Tavoitteena on suunnitella ja rakentaa mahdollisimman toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla voi hankkia niin liikekumppaneita kuin potentiaalisia rahoittajia. Poikkeuksena perinteiseen liiketoimintasuunnitelmaan tässä suunnitelmassa pyritään liikeidean toteuttamiseen hyödyntämällä interaktiivisuutta potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Interaktiivisuutta hyödynnetään myös kohdennetuille markkinoille suunnatun yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Perinteinen tapa luoda liiketoimintaa on vuosikymmenet ollut seuraava: ensin kirjoitetaan liiketoimintasuunnitelma, valmis suunnitelma ”pitchataan” toisin sanoen esitellään mahdollisimman vaikuttavalla tavalla mahdollisille sijoittajille, kootaan työryhmä eli niin sanottu ydinosaamisella varustettu tiimi, esitellään valmis tuote ja aloitetaan voimakas markkinointi ja myynti. Kaiken tämän kovan työn jälkeen on kuitenkin erittäin suuri mahdollisuus, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu ei saavuta yrityksen perustajien toivomaa osuutta markkinoista.

Aloitin lukemalla ja tutkimalla useista erilaista lähteistä tietoja liiketoimintasuunnitelmasta, Lean Start Up -menetelmästä, palvelujen tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta, digitaalisuuden eri kanavien ja tekniikoiden hyödyntämisestä, brändin rakentamisesta ja franchising-toiminnasta. Olen myös käynyt eri yrityksissä tutustumassa niiden asiakaspalveluun, tuotteisiin, hinnoitteluun ja digitaalisuuden hyödyntämiseen asiakkaan sitouttamisessa käytännössä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaan liiketoimintasuunnitelman vaiheet, kerron palvelujen tuotteistamisen merkityksestä, palvelumuotoilusta, brändistrategia arvon suunnittelusta ja franchising-toiminnasta. Työn tuloksena saatu liiketoimintasuunnitelma pohjautuu kerättyyn tietoon ja omaan kokemukseen kahvila- ja ravintolaliiketoiminnasta.

1.2 Aineisto

Lähdeaineistoa olen hankkinut benchmarkingyritysten internetsivuilta muilta koti- ja ulkomaisilta sivustoilta. Olen Käyttänyt keskeisiin aiheisiin liittyvää kirjallisuutta, jonka hankin eri oppilaitosten ja kaupungin kirjastoista ja e-kirjoina internetistä. Tässä selvityksessä käytän kirjallisia lähteitä, jotka käsittelevät liiketoimintasuunnitelmaa, palvelumuotoilua, palvelujen tuotteistamista, rahoitusta, brändin rakentamista ja franchising liiketoimintaa.

Hyödynsin tutkimusaineistona havaintojani valitsemistani benchmarkingyrityksistä. Benchmarking on vertailukehittämistä ja sen on hyvä keino saada ideoita oman liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Olen myös käynyt Helsingissä toimivien eri kahvilaketjujen toimipaikoissa. Asiakaskäyntien aikana olen tehnyt havaintoja palvelusta, tuotteista ja hinnoista. Menetelmää kutsutaan nimellä Mystery Shopping eli haamuasiointi, ja se on mielestäni hyvä keino arvioida esimerkiksi palveluprosessia.

1.3 Työn muoto ja rajaukset

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka päämääränä on suunnitella innovatiivisen liikeidean pohjalta liiketoimintasuunnitelma kahvibaarikonseptille. Toiminnallinen työ on kaksiosainen, ja se sisältää toiminallisen osuuden ja opinnäyteraportin. Työn raporttiosuudessa selvitetään monista eri lähteistä vaihtoehtoja ja toimintamalleja liikeidean kannalta parhaan mahdollisen liiketoimintasuunnitelman rakentamiseksi. Työn lopputulos on liiketoimintasuunnitelma.

Useasti liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään myös yrityksen verotusta ja yksityiskohdaisia yrityksen perustamista koskevia vaiheita sekä yrityksen perustamiseen vaadittavia lupia ja asiakirjoja. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan käsittele niitä, sillä niistä on kerrottu seikkaperäisesti kaikissa yrityksen perustamista käsittelevissä oppaissa ja perustamistoimintoja ja verotusta koskevaa tietoa on helposti saatavilla monista eri lähteistä. Liikeideaan, jonka pohjalta perustettavalle yritystoiminnalle liiketoimintasuunnitelma tehdään, liittyy myös paljon digitaalisen palvelun ja siihen oleellisesti liittyvän mobiiliapplikaation kehittämistä. Näiden palvelujen ja applikaatioiden kehittämistä ja niihin oleellisesti liittyviä teknisiä ratkaisuja ja yksityiskohtia ei myöskään käsitellä tässä opinnäytetyössä, koska työstä tulisi silloin liian teknologikeskeinen. Tässä työssä on tarkoi-

tus keskittyä liikeidean liiketoiminnallisiin osiin ja varsinkin siihen, mitä idean kaupalliseen hyödyntämiseen liittyviä seikkoja on otettava huomioon liiketoimintasuunnitelmaa rakennettaessa ja lopullisessa liiketoimintasuunnitelmassa.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Yrityksen perustiedot

Mahdollisuus aloittaa ja hoitaa yritystoimintaa sujuvasti ja menestyksekkäästi perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liiketoimintasuunnitelma tarvitaan yrityksen perustajalle itselleen ja liikeidean kiteyttämiseen sekä yritystoiminnan perinteisille rahoittajille, kuten pankit, Finnvera ja ELY-keskus. Kaikki näiden organisaatioiden laina -ja tukipäätökset vaativat liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma toimii keskeisenä yrityksen toimintojen kehittämisvälineenä myös myöhemmin, kun yritystoiminta on jo käynnistynyt. Useat liiketoimintasuunnitelmat pitävät sisällään ainakin seuraavat osat: liikeidea, yhtiömuoto ja toiminimi, tiedot perustajista, tapa toimia, markkinat ja kilpailijat, riskianalyysi, rahoituksen järjestäminen ja laskelmat (Holopainen 2016, 12,13,14; Raatikainen 2012, 42).

2.1.1 Yrityksen toiminta-ajatus

Yrityksen suunnitelmien joukossa toiminta-ajatus määrittää yrityksen tarkoituksen ja vastaa kysymykseen, miksi yritys on markkinoilla. Se antaa yritykselle perussuunnan ja on siten strategisen suunnittelun lähtökohta. Toiminta-ajatusta laadittaessa on koko ajan muistettava, että lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, sillä viime kädessä juuri asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestyksen. Toiminta-ajatus laaditaan nykyiseen valitsevaan ja todennäköisesti odotettavissa olevaan toimintaympäristöön. Olosuhteet saattavat kuitenkin muuttua ja poiketa ennustetusta (Pitkämäki 2001,9).

Muuttuneissa olosuhteissa on hyvin laaditun toiminta-ajatuksen voitava mukautua, jotta se ei estäisi yrityksen kehitystä. Pitkämäen mielestä kokonaisuuden miettiminen on yrityksen kannalta tärkeämpää kuin kirjallisen suunnitelman tekeminen. Hän näkee suunnitelman yhteisen näkemyksen muistiona ja korostaa avointa keskustelua ja eri näkökantojen perinpohjaista pohdiskelua, sillä Pitkämäen mukaan juuri niin toimimalla syntyy mullistavaa liiketoimintaa ja muista erottuvia tuotteita. (Pitkämäki 2001,9).

Vastuullinen toiminta voi myös parantaa yrityksen kilpailukykyä. Esimerkiksi yhdistämällä uutta teknologiaa, verkostoitumalla sosiaalisessa mediassa ja toimimalla muita ekologisemmin voidaan saavuttaa kilpailuetua. Yrityksen pitää kiinnittää toimintatavoissaan huomiota tuotantoon, laaturatkaisuihin, hinnoitteluun ja myyntityöhön niin, että ne vastaavat yrityksen strategista ajattelua (Bergström & Leppänen 2016, 15-17.)

2.1.2 Yritysmuodon valinta

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa juridisessa muodossa. Perustettaessa uutta yritystä on harkittava tarkoin, mikä yritysmuoto on sopivin ja tarkoituksenmukaisin. Yritysmuodon valinnalla on oleellinen merkitys yrityksen rahoitusta ja yleensä toiminnan laajuutta määritettäessä. Valintaan vaikuttavat monet eri tekijät, joita ovat mm. seuraavat: perustajien lukumäärä, pääomantarve, toiminnan joustavuus, vastuut, toiminnan laajuus, yrityksen jatkuvuus, laajentumismahdollisuudet, liiketoiminnan riski, verotus, voitonjako ja tappion kattaminen (Raatikainen 2012, 74; Meretniemi & Ylönen 2009, 40.)

Yritysmuodot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, jotka ovat pääomayritykset ja henkilöyritykset. Jos yrittäjiä on vain yksi, yksinkertaisin yritysmuoto on toiminimi eli toiminta yksityisenä liikkeen- tai ammatinharjoittajana. Toiminimen lisäksi muita henkilöyhtiötä ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, jotka toisin kuin toiminimi vaativat vähintään kaksi henkilö yhtiömieheksi. Toiminimen perustamisesta ei ole välttämätöntä tehdä edes ilmoitusta, mutta Meretniemen ja Ylösen mielestä perusilmoitus kaupparekisteriin kannattaa kuitenkin tehdä, koska se on tehokas tapa suojata oma yrityksen toiminimi (Meretniemi & Ylönen 2009, 40.)

Pääomayritykset ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. Liiketaloudellisesti yksi merkittävämistä eroista osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on se, että osuuskunnan tehtävänä ei ole, toisin kuin osakeyhtiössä, voiton maksimointi vaan palveluiden tuottaminen jäseniä hyödyntävällä tavalla. Jäsenet ovat liikesuhteessa osuuskuntaan kuluttajina, tuottajina tai palvelusten käyttäjinä. Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme henkilöä, kun taas osakeyhtiön voi perustaa yksin. Holopainen kuitenkin muistuttaa, että jos osakeyhtiöllä missä on vain yksi osakas, joka on samalla yhtiön hallituksen ainoa vakituinen jäsen, on hallituksessa oltava kuitenkin vähintään yksi varajäsen (Holopainen 2016, 21.)

Pääomayhtiöitä koskee myös heinäkuussa 2019 voimaan tuleva lakimuutos, jonka perusteella yksityisiltä osakeyhtiöiltä ei enää vaadita 2 500 euron vähimmäispääomaa. Yksityisen osakeyhtiön voi tämän lain voimaantulon jälkeen perustaa ilman omaa pääomaa tai siten, että perustettavan yhtiön osakkeista maksettavan määrän voi kokonaan sijoittaa yhtiön vapaan omanpääoman rahastoon. Lainmuutoksen tarkoituksena on helpottaa ammatinharjoittamista ilman henkilökohtaista vastuuta. Valtaosa EU-maista on poistanut yksityisen osakeyhtiön minimipääoma vaatimuksen jo aikaisemmin (Markkula, 2019).

2.1.3 Yrityksen perustajat eli yrityksen johtoryhmä

Menestyvän yrityksen on perustamisvaiheessa yhdistettävä kolme tekijää: liikeidea, johtoryhmä ja pääoma. Uusista kasvuyrityksistä vain hyvin harva on yhden henkilön yrityksiä, vaan perustettaessa pyritään kokoamaan johtoryhmä. Aloittavalla yrittäjällä on usein tekninen taito, jota tarvitaan itse tuotteen tai palvelun valmistamiseen, mutta hänen tietonsa ja taitonsa liikkeenjohdosta ja yritystoiminnan kokonaisuuksista ovat usein puutteellisia. Yleisin syy yritystoiminnan epäonnistumiseen on yrityksen ohjautuminen pois toimialueelta, jonka yrittäjä hallitsee (McKinsley & Company 2000, 20).

Hyvä kokoonpano käsittää minimissään kolme taidoiltaan, persoonallisuudeltaan ja henkilökohtaisilta kyvyiltään toisiaan mahdollisimman paljon täydentävää henkilöä. Toimiva johtoryhmä tuottaa yritykselle taloudellista tulosta huomattavasti enemmän kuin yksittäisten jäsenten suoritusten summa. Toimivan johtoryhmän kokoaminen on kuitenkin vaikea prosessi. Jonkin verran apua voi vaikeassa tehtävässä saada, kun tietää tehokkaan johtoryhmän tunnuspiirteet. Monet sijoittajat kiinnittävät huomiota ennen yritykselle tekemäänsä rahoituspäätöstä sen johtoryhmässä seuraaviin seikkoihin: Mikä on ryhmän aikaisempi kokemus yhteistyötä? Mikä on ryhmän osaaminen ja toimialakokemus? Miten selkeitä ovat roolit ja omistajajärjestelyt? Ovatko ryhmän kaikki jäsenet riittävästi sitoutuneita yritykseen? (McKinsley & Company 2000, 59.)

Yksinäiseen yrittäjään verrattuna ryhmällä on luonnostaan laajempi kontaktiverkosto, ja työtaakka voidaan jakaa usean toimijan kesken. Yksittäisellä yrittäjällä on monesti hyvät yrityksen perustamiseen vaadittavat ominaisuudet, kuten innovatiivisuus, mutta jos hänellä ei ole sosiaalisia taitoja, saattaa tästä muodostua ongelma, jos yritystoiminta kasvaa. Tilanne saattaa myös muodostua yhtä vaikeaksi, jos perustettavan yrityksen johtoryhmän perustajajäseneltä puuttuu kyky auttaa kollegoitaan perustamisvaiheessa. Perustamisvaiheen innovointi ja ongelmanratkaisukyvyt muuttuvat yritystoiminnan jatkussa niin, että henkilöstöhallinnosta ja asiakas suhteiden hoitamisesta tulee tärkeämpiä.

Sijoittajiin tekevät yleensä ideaa suuremman vaikutuksen ihmiset, jotka ovat sen takana. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman pitää vastata yrityksen perustajaryhmää koskeviin seuraaviin kysymyksiin: Keitä siihen kuuluu? Mikä on heidän kokemuksensa? Mitä yritystoimintaan liittyvää tärkeää osaamista heiltä mahdollisesti puuttuu? Ovatko johtoryhmän tavoitteet yksimielisiä? Mikä heitä motivoi? (McKinsley & Company 2000, 62- 65.)

2.2 Liikeidea

Liikeidea on toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi kuvaus yrityksen menestystekijöistä. Meretniemen ja Ylösen mukaan liikeidea on yksinkertainen kuvaus, miten yritys hankkii tuloja ja vastaa kolmeen ydinkysymykseen, jotka ovat: Mitä tuotteita tai millaisia palveluja tuotetaan, kenelle niitä myydään ja miten tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä tuotetaan, toimitetaan ja myydään (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.)

Liikeideasta on hyvä muistaa, että se ei suinkaan ole luovan prosessin päätepiste vaan sen alku. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on tarkastella ideaa kaikilta näkökannoilta (McKinsley & Company 2000, 25.) Liikeidean huolellisen ja monipuolisen tarkastelun kannalla ovat myös Meretniemi ja Ylönen, jotka suosittelevat liikeidean arvioinnissa myös ulkopuolisia asiantuntijoita (Meretniemi & Ylönen 2009, 21.) Pitkämäki tähdentää yrittäjän tai perustajayhteisön tärkeyttä pitää kokonaisuuksien luominen ja perusperiaatteiden hahmottaminen omissa käsissään mutta myös hänen mielestään ulkopuolinen arvioitsija voi tuoda arvoa yrityksen toiminnan suunnitteluun. (Pitkämäki 2001, 15.) Raatikaisen mukaan liiketoimintasuunnitelma on juuri liikeidean analysointia (Raatikainen 2012, 38).

Nykyisin hyvänä keinona jalostaa ja kiteyttää liikeideaa pidetään Alex Osterwalderin vuonna 2008 esittelemää visuaalista ja yksinkertaista työvälinettä nimeltä Business Model Canvas (BMC). Malli on ollut paljon käytössä myös liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa varsinkin monissa start-up yrityksissä. (Puumala 2017; Alex Osterwalder 2019.)

Lean Start Up menetelmä suosii kokeellisuutta suunnittelun sijaan ja asiakaspalautetta intuition sijaan. Menetelmä käyttää myös interaktiivista suunnittelua traditionaalisen ison suunnittelun sijasta. Lean metodin kolme avain periaatetta ovat: ensimmäinen periaate mallissa on, että hyväksytään kalliin suunnittelun sijaan ensi pisteessä olevan

sarja testaamattomia hypoteesejä, jotka ovat pohjimmiltaan hyviä arvauksia. Liiketoiminta suunnitelman sijaan perustajat summaavat oletuksensa käyttäen juuri edellä mainittua Alex Osterwalderin BMC-kehystä. Tämä liiketoimintamallin kanvas esittää ja antaa mahdollisuuden nähdä kaikki yhdeksän eräänlaista laatikkoa tai osiota liiketoimintaa mallinnettaessa ja jokainen malli käsittää sarjan hypoteesejä, jotka pitää testata. Toinen periaate on, että Start Up-yritykset käyttävät uutta lähestymistapaa nimeltä Customer Development eli asiakaskeskeinen tuotekehitys (Blank 2013, 5.)

Testatakseen näitä oletuksiaan yritykset käytännössä ulkoistuvat tai tavallaan jalkaistuvat kysymään potentiaalisilta käyttäjiltä, ostajilta ja partnereilta palautetta kaikista liiketoimintamallin osa-alueista. Kolmas periaate on: Start Upit harjoittavat toimintaa, jota kutsutaan nimellä Agile Development eli ketterä kehitys. Tämä on termi, joka tulee suoraan ohjelmistoteollisuudesta. Ketterä kehitys työskentelee käsikädessä asiakaskeskeisen tuotekehityksen eli kanssa. Se eliminoi resurssin ja kehitystyöhön käytetyn ajan kehittämällä interaktiivisesti. Prosessissa luodaan Minimum Viable Product, jota voisi kutsua vaikka minimissään kannattavaksi tuotteeksi eli tuotteeksi ja joka on kustannuslaskennan termeillä se tuote, joka on Break even point-rajalla eli kriittisen kannattavuuspisteen rajalla (Blank 2013, 5.)

2.3 Yrityksen tavoitteet ja päämäärät

Siinä missä toiminta-ajatus ja liikeidea ohjaavat yritystä ja ovat kuvausta siitä mihin tilanteeseen yritys toivoisi pääsevänsä, tavoitteet ja päämäärät pyrkivät ohjaamaan yrityksessä toimivia ihmisiä. Päämäärät ovat ylempien tason suunnitelmien toiminta-ajatuksen ja liikeidean yksityiskohtaisempia tavoitteita. Tavoitteet ovat yrityksen mittareita, jotka kertovat onko yrityksen strategia toteutunut. Tyypillisesti tavoitteet sidotaan aikaan ja niiden on hyvä olla asetettu niin, että ne ovat yksinkertaisia, helposti seurattavia ja riittävän selkeitä tällöin niitä on helppo seurata ja havaita nopeasti missä liiketoiminnassa mennään. Tavoitella yritys pyrkii luomaan toiminnalleen selkeän pohjan ja suunnan. Tavoitteita voi olla esimerkiksi: Maksuvalmius, kannattavuus, imago tai tuottavuuteen liittyvät kuten liikevaihto per henkilö per tilikausi. Hyvin asetettujen tavoitteiden avulla yrityksen henkilöstö osaa paremmin kohdistaa huomionsa saavutuksiin eikä virheisiin. (Pitkämäki 2001, 102.)

2.4 Yrityksen strategia, arvot, missio ja visio

Alun perin termi strategia liitettiin vain sodankäyntiin ja tarkoitti kenraalin taitoa. Yritystenkin kohdalla termin historia antaa hyvän kuvan siitä, millä tasolla suunnittelussa liikutaan. Strateginen suunnittelu toteutetaan yrityksessä sen ylimmän johdon toimesta. Strategian tarkoitus on kuvata yrityksen etenemistapaa kokonaisuutena, kun taas toiminta-ajatus ja liikeidea määrittelevät etenemisvauhdin. Yrityksen arvot, missio ja visio ovat asioita, jotka nousevat pinnalle aika-ajoin. Huolimatta siitä, että ne monien mielestä tuntuvat ja kuulostavat juhlapuheissa mainituilta latteuksilta, niiden pitäisi silti olla tärkeä osa jokaisen yrityksen arkista toimintaa. Arvot voidaan määritellä tai jättää kokonaan määrittelemättä silti ne ovat olemassa ja vaikuttavat jokaiseen yrityksessä ja sen kanssa tekemisissä olevaan ihmiseen. Meretniemi ja Ylönen korostavat vision tärkeyttä yrityksen rahoitusneuvotteluissa silloin, kun yritys tarvitsee rahoitusta totuttua enemmän (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

Viitala ja Jylhä sanovat arvojen luovan yrityksen sisäisen perustan, joissa yritysideoista johdettu toiminta-ajatus toteutuu. Arvoissa otetaan kantaa siihen mikä on yritykselle tärkeää. Missio on myös toiminta-ajatukselle läheinen käsite, jota monet yritykset kutsuvat myös perustehtäväksi. Visio on yrityksen muistiin kirjoitettu tulevaisuudenkuva. Viitalan ja Jylhän mukaan vision tulisi olla suunnannäyttävä sekä yrityksen johtoryhmälle, että kaikille muille yrityksessä toimiville myös yksin yrittävä voi saada visiosta tarvitsemaansa uskon vahvistusta (Viitala & Jylhä 2010, 69-70.) Pitkämäen mielestä oikein mietitty visio on yrityksen pääomaa ja johtaa myöhemmin myös oikeisiin valintoihin, kun taas väärin mietitty visio voi johtaa jopa yrityksen kilpailukyvyn menetykseen. Liiketoiminasuunnitelma toteutuu, jos visio on oikea ja yrityksellä on riittävästi onnea ja sattumaa. Pitkämäki korostaa, että pienen yrityksen arkipäivää ei voi hallita strategisella suunnittelulla ja useassa tapauksessa se ei ole edes tarpeen (Pitkämäki 2001, 87.) Missio ilmaisee lyhyesti ja kiteytetysti mikä on organisaation tavoite ja kuvailee sen strategiaa. Missio ei kuitenkaan ole niin laaja näkökulma kuin visio vaan rakentuu organisaation ydin arvoille (Mariotti & Glackin 2012, 86.)

2.5 Markkinat ja kilpailijat

Jokaisen aloittavan yrityksen on oltava selvillä toimintaympäristöstä, sillä toimialalla, jolla liikeideaan perustuva toiminta aiotaan käynnistää. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa

selviää, onko yrityksen tarjoamalla palvelulla kysyntää markkinoilla ja riittävätkö yrityksen perustajien voimavarat menestykselliseen toimintaan. Meretniemi ja Ylönen muistuttavat, että kaikissa liiketoimintaympäristöissä on sekä uhkia että mahdollisuuksia. Heidän mielestään on kannattavaa tutustua toiminta-alueen asiakaspotentiaaliin ja kilpailijoihin (Meretniemi & Ylönen 2009, 30).

2.5.1 Suomen kahvimarkkinat

Elintarviketeollisuusliitto ry:n tilastojen mukaan suomalaiset kuluttivat vuonna 2016 paahdettua kahvia 9,9 kiloa ja seuraavana vuonna 10,0 kiloa henkeä kohden. Suuri osa väestöstä juo kahvia 3 - 5 kupillista päivässä. Suomessa kulutetaan eniten kahvia maailmassa, kun kulutus suhteutetaan maan väestömäärään. Vuonna 2017 Suomessa myytiin 46 miljoonaa kiloa kotimaassa paahdettua kahvia ja 9,6 miljoonaa kiloa valmiiksi paahdettua tuonti kahvia. Valmiiksi paahdetun kahvin tuonti kasvoi vuoteen 2016 verrattuna lähes 20 prosenttia. Pääosin valmiiksi paahdettua kahvia tuodaan Hollannista ja Ruotsista. Kaikesta Suomessa myydyistä paahdetusta kahvista suurin osa on vaaleaa paahtoa, sillä 80 prosenttia kuluttajista suosii vaaleaa paahtoa. Kahvin myynnin arvo vuonna 2012 oli noin 350 miljoonaa euroa. Kaikesta myydyistä kahvista 70 prosenttia ostetaan kaupoista ja marketeista ja 30 prosenttia ostetaan kahviloista ja ravintoloista. Valmiin kahviuoman valmistamiseen käytettävistä kahvityypeistä suodatin kahvi on ylivoimaisesti suosituinta. Kahvin paahtamisessa isot paahtimot hallitsevat markkinoita niiden osuus koko paahdetun kahvin tuotannosta vuonna 2017 oli 90 prosenttia ja loput 10 prosenttia jakautuivat noin kahdenkymmenen eri pienpaahtimon kesken. (Kahvi- ja paahtimoyhdistys a.)

Kahvin vähittäismyynnissä isojen paahtimoiden kahvibrändit hallitsevat isojen kauppaketjujen tuotevalikoimaa, kun taas kotimaiset pienpaahtimot myyvät kahvinsa lähinnä suoramyynninä ja internetissä olevien verkkokauppojen kautta. Yhden perinteisen kahvipaahtimon yhdellä kahvibrändillä on 50 prosenttia markkinaosuus kaikesta Suomessa myydyistä paahdetusta kahvista vuonna 2016. (Kahvi- ja paahtimoyhdistys a.)

2.5.2 Suomen kahvitrendit ja kuluttajien käytös tekijät

Kahvin harrastajien määrä on nousussa. Kuluttajien kiinnostus ns. Premium-kahvisekoituksiin ja alkuperäkahveihin on kasvanut. Maailmalla vaaleapaahtoiset kahvit ovat juuri nyt erityisen trendikkäitä. Take-away-kulttuuri ja uudet kylmäuutetut Cold Brew -kah-

vijuomat ovat nopeassa nousussa olevia trendejä. Espresso pohjaiset kahvijuomat kasvattavat edelleen suosiotaan. Kuluttajien kiinnostus kahvin alkuperään ja alkuperämaan kahvivilan työntekijöiden kohteluun ja palkkaukseen kiinnostaa yhä useampaa kuluttaja. (Kahvi- ja paahtimoyhdistys b).

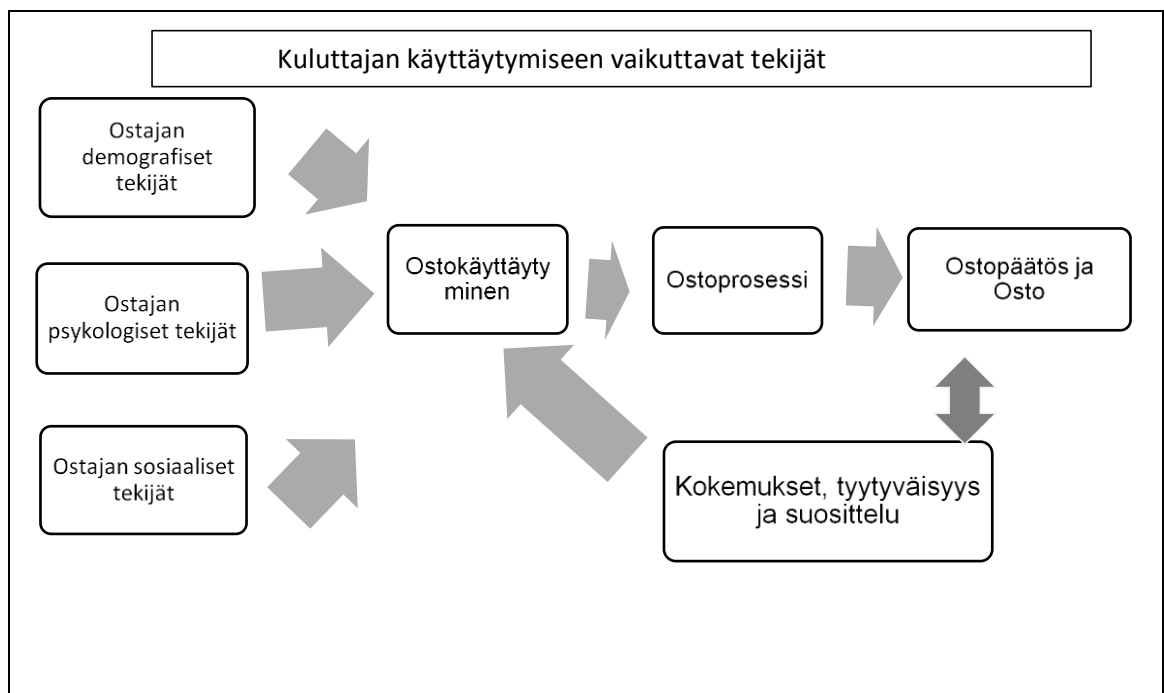
Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen olemassaololle elintärkeitä. Heidän tarpeidensa tunnistaminen ja niihin reagointi on perusta kaikelle palvelujen ja myynnin kehittämislle. Asiakas on kuningas tunnustavat yritykset ympäri maailman. Tieto siitä miksi ja miten he kuluttavat eri tuotteita auttaa yritysten markkinointia ymmärtämään mitä ja minkä tyyppiä tuotteita markkinoilla tarvitaan ja miten saada ihmiset houkutelua ostamaan niitä. Monia nykyisin menestyksellisiä organisaatioita kuvataan asiakaskeskeisiksi. Se käsittelee asiakkaiden osallistumisen tutkimukseen, tuotekehitykseen, logistiikkaan, viestintään ja jopa innovaatioon. Sallimalla kuluttajan vaikuttaa tuotteisiin, tuotteen markkinointiin, hintoihin ja tapaan millä yritys toimii, saadaan lopulta aikaan se, että asiakas tai kuluttaja keskeiset yritykset saavat toiminnallaan aikaan ilahduneita ja tyytyväisiä kuluttajia, kasvattavat brändi uskollisuutta ja kasvattavat liikevaihtoaan ja voittoaan (Blackwell & Miniard & Engel 2006, 7–8.)

Kuluttaja trendien tunnistaminen vaatii rohkeutta ja innovatiivisuutta. Ofek ja Wathieu ovat soveltaneet menestyksekkäästi lukuisille yrityksille mallin, jota he kutsuvat neljän askeleen prosessiksi. Ofekin ja Wathieun mukaan heidän kehittämänsä malli helpottaa yrityksiä löytämään ne trendit, joilla on liiketoiminnan kannalta merkitystä. Ensimmäinen askel onkin tunnistaa niistä ne, joilla on potentiaalista vaikutusta liiketoimintaan. Heidän mukaansa on vain kourallinen isoista trendeistä voivat muuttaa kuluttajien käytöstä, asenteita ja toiveita. Toisella askellella trendien analysoinnissa ja tarkkailussa kannattaa heidän mukaansa kiinnittää huomiota niiden heijastusvaikutukseen toisin sanoen ilmevätkö muutokset monilla kuluttajien elämän osa-alueilla. Esimerkiksi otetaan huomioon miten sosiaalinen median eri sovellukset, kuten Facebook ja LinkedIn vaikuttavat ihmisten ystävyys ja ammatillisiin suhteisiin (Ofko & Mathieu 2011, 98,99.)

Vaikutuksen arvioinnissa on hyvä analysoida sitä, miten perusteellisia muutokset ovat ihmisten odotuksissa, prioriteeteissa ja heidän roolissaan yhteisössä. Kolmannella askeleella analysoidaan trendin laajuutta tarkkailemalla käsittääkö trendin vaikutus laajoja joukkoja kuluttajia yli markkinasegmenttien. Neljännellä askelmalla arvioidaan trendin

kestoja tutkimalla, onko indikaatiota siitä, että muutoksista tulee dominoiva voima kuluttajien käyttäytymiseen pidemmän ajan. Huoli maapallon ilmaston lämpenemisestä on hyvä esimerkki kuluttajatrendistä, joka läpäisee edellä mainitun määritelmän (Ofek & Wathieu 2011, 98,99.)

Kuluttajat viettävät entistä enemmän aikaa internetissä. Yli puolet suomalaisista 16–89-vuotiasta seuraa internetin yhteisöpalveluja, keskustelupalstojen ja blogien käyttö lisääntyy. Sosiaaliset yhteisöt ovat nousseet perheiden rinnalle vaikuttamaan kuluttajan ostopäätökseen. Tutkimusten mukaan sosiaalisten viestien eli viidakko rummun tehokkuus on monikertainen persoonattomiin viestikanaviin verrattuna. ihmiset kuulevat mielellään toisten kokemuksia tuotteista, tuotteiden käytöstä, hinnoista ja yrityksistä (Bergström & Leppänen 2016, 115.) Monia ostajan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä kuvataan seuraavassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2016, 94).

Ostajan demografiset tekijät ovat niin sanottua kovaa tietoa eli väestötekijöitä. Tärkeimpinä demografisista tekijöistä Bergström ja Leppänen mainitsevat esimerkiksi henkilön iän, sukupuolen, siviilisäädyn, asuinpaikan ja asumismuodon. Tärkeitä ostamiseen vaikuttavia väestötekijöitä ovat myös perhekoko, tulot, varallisuus, koulutus, ammatti, kieli ja uskonto. Väestötekijät ovat mitattavissa ja usein muita tekijöitä helpommin analysoitavissa, lisäksi niillä on tärkeä rooli ostamista analysoitaessa. Demografisten tekijöiden pohjalta tehdyillä tilastoilla pystytään selittämään kuluttajien tarpeita ja ostomotiivia,

mutta mitään lopullista tuotevalintaa ne eivät kykene selittämään. Ostajan psykologiset tekijät ovat yksilön sisäisiä persoonallisia tapoja, kykyjä, toimintamuotoja ja tarpeita, jotka vaikuttavat ostamiseen ja merkityksellistä on myös se, että niitä ei Bergströmin ja Leppäsen mukaan voi täysin erottaa ostajan sosiaalisista tekijöistä, koska jokaisen yksilön käytös muodostuu yhteistyössä muiden ihmisten kanssa (Bergström & Leppänen 2016, 115.)

2.5.3 Kilpailijat, kilpailijoiden tunnistus, myynti ja markkinointitoiminpiteet

Asiakkaiden lisäksi jokaisen yrityksen on tunnistettava myös kilpailijansa. Meretniemen ja Ylösen mielestä yrittäjän on hyvä tutustua kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa tekemällä kilpailija-analyysin, jossa voidaan erotella ja arvioida erityyppiset kilpailijat heidän vahvuuksiensa ja heikkouksiensa perusteella. He toteavat myös, että samalla on hyvä tarkastella kilpailijoiden markkinaosuuksia, tuotteiden hinnoittelua, toimintatapoja, markkinointia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja (Meretniemi & Ylönen 2009, 31.)

Raatikainen korostaa, että mainonnan tyylin on oltava totuudenmukaista ja sopusoinnussa yrityksen imagon kanssa. Suuri ristiriita markkinointiviestinnässä johtaa siihen, että asiakas tuntee itsensä petetyksi. Raatikaisen mukaan aloittavan yrityksen markkinoinnin pitää olla näkyvää (Raatikainen 2012, 95.) Markkinointiviestinnän tärkein tehtävä yritystoiminnan alkuvaiheessa on saada potentiaaliset asiakkaat tietoisiksi yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. Laadittaessa aloittavan yrityksen markkinointisuunnitelmaa tärkeimmät asiat ovat keskittyminen oikean kohderyhmän valintaan ja tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu. (Meretniemi & Ylönen 2016, 114.)

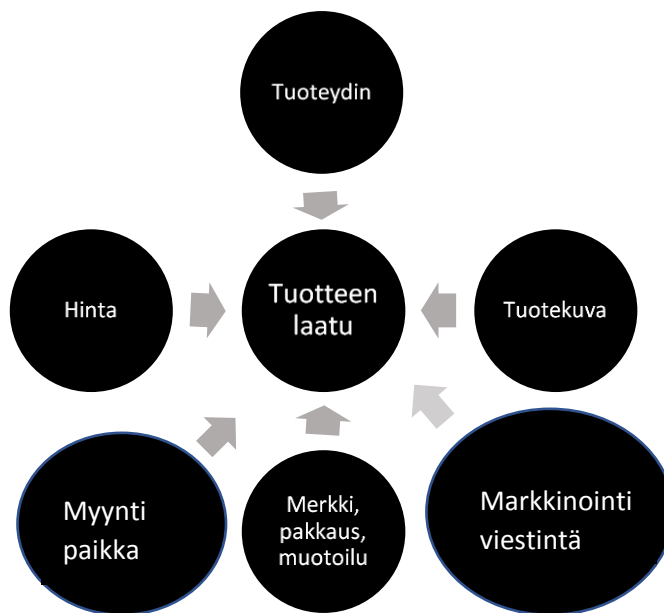
Haamuasiointi eli Mystery Shopping on yksi tapa tutkia asiakaspalvelun toimivuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Haamuasioija käy arvioitavana olevassa toimipisteessä ja tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi. Haamu tarkkailee ja tekee käyntinsä aikana havaintoja esimerkiksi palveluhenkilöstön toiminnasta, liikkeen ympäristöstä ja ilmapiiristä. Haamuasiointimenetelmällä voidaan myös selvittää oman yrityksen tuotteiden ja palvelun suhdetta kilpailijoihin. Aloittava yrittäjä voi esimerkiksi tehdä haamuasiointia selvittääkseen kuinka hyvin potentiaaliset kilpailijat pystyvät vastaamaan oman brändinsä asiakaslupaukseen ja mikä on heidän asiakaspalvelunsa todellinen taso (Taloustutkimus.)

2.6 Palveluiden ja tuotteiden määrittely

Markkinoilla, joilla valitsee kova kilpailu, laatu on yritykselle hyvin tärkeä kilpailutekijä. Asiakkaan positiivinen kokemus laadusta tuottaa hyötyä yritykselle ja sen omistamalle brändille. Laakson mielestä asiakkaan kokemat laatuun vaikuttavat tekijät on hyvä eritellä osatekijöihin, jotka hän jakaa kahteen pääryhmään fyysisen tuotteen laatuun ja palvelun laatuun. Fyysisen tuotteen laatuun vaikuttavat osatekijät ovat: suorituskyky, varustelutaso, ongelmaton toiminta, käyttövarmuus, tuotteen elinikä, huollon varmuus ja tuotteen viimeistely. Palvelun laatuun vaikuttavat osatekijät ovat: Kompetenssi, luotettavuus, palvelun silminnähtävä ulottuvuus, mukautuvuus ja empatia. Huolimatta siitä, että Laakso on laatutekijöitä tarkastellessaan selvästi ajatellut autoa ja siihen liittyviä palveluita mallia voi mielestäni soveltaa myös muilla palvelualoilla, kuten kahvila- ja ravintolatoiminnassa (Laakso 2004, 252,253.)

Laakso korostaa, että asiakkaan kokeman laadun pitää olla yrityksen toiminnan keskiössä, sillä juuri se vaikuttaa asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. Hän listaa asiakkaan kokeman laadun keskeiset hyödyt yritykselle seuraavasti: Kuluttajille syy ostaa, erillais-
taa yrityksen sen kilpailijoista, jakelutien kiinnostuksen kasvu ja mahdollisuus saada tuotteista lisähintaa (Laakso 2004, 258.)

Bergströmin ja Leppäsen kuvio 2 tuotteen laatuun vaikuttavista tekijöistä havainnollistaa selkeällä tavalla, mistä tuotteen laadussa on kysymys.



Kuvio 2. Tuotteen laatuun vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2016, 203).

Tuoteydin on lähtökohta laadulle ja ilman toimivaa tuoteydintä ei ole laatua. Tuoteytimeen kuuluu raaka-aineet ja tuotantomenetelmät. Hinta on tuotteen tärkeä laadun mittari. Hinnan ja laadun oikea suhde on tärkeää saada kohdalleen. Myyntipaikka ja myyntipaikan miljöö viestivät omalta osaltaan tuotteen laadusta. Korkeaa laatua tavoiteltaessa on myös myyntipaikan ja jakelukanavien oltava yhtä laadukkaita. Tuotteen merkki, pakkaus, muotoilu ja tuotekuva ovat tekijöitä, jotka yhdessä yleensä muodostavat brändin, joka voi myös olla palvelutuote. Palvelun laatua on hyvä seurata jatkuvasti ja seurattavuuden parantamiseksi se on hyvä tuotteistaa. Kun palvelu on tuotteistettu ja palveluprosessin eri osia on standardisoitu, saadut toteutukset on hyvä dokumentoida yrityksen tietojärjestelmään (Bergström & Leppänen 2016, 203-206.)

2.7 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman voidaan hyvällä syyllä todeta olevan yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Huolimatta sen tärkeydestä hyväänkään liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata sen kaikkia osia. Odotetut markkinat ja yrityksen hinnoittelustrategia on kuitenkin siihen kirjattava. Nämä tiedot ovat oleellista tietoa niin itse yritykselle kuin mahdollisille sijoittajille. Menestyvän markkinoijan on nykyisin osattava ajatella ja toimia oikein. Tässä yrityksen johdolla on merkittävä rooli. Yrityksen johdon on luotava

pohja strategiselle markkinointiajattelulle ja vietävä se myös yrityksen käytännön tekemiseen. Vaikutuksen tulee näkyä jokaisen yrityksen työntekijän tavallisen arjen työtävissä jokainen työpäivä. (McKinsley & Company 2000, 67.)

Nykyisessä markkinoinnissa voidaan määritellä seuraavat tärkeät osat, jotka ovat: Vastuullisuus, suhdelähtöisyys, ajattelutapa, toimintatapa ja tarjoama. Yrityksen tarjoama on yrityksen tavaroiden, palveluiden, kokemusten ja toimintatapojen kokonaisuus. Asiakas ei osta vain tuotetta, vaan siitä koituvan hyödyn ja tyydytyksen. Yrityksen tarjoama kehitetään nykyisin yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutteinen toiminta ovat jokaiselle aikaansa seuraavalle yritykselle tärkeitä, sillä tuotteista, palveluista ja niiden tuottamasta arvosta käydään jatkuvaa vuoropuhelua ja viestintää yrityksen eri sidosryhmien kanssa (Bergström & Leppänen 2016, 19.) Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa tärkeimmät asiat ovat keskittyminen asiakaskohderyhmän valintaan ja yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Markkinointiviestinnässä on muistettava, että sen tärkein tehtävä varsinkin yritystoiminnan alussa on saada potentiaaliset asiakkaat tietoisiksi yrityksen tuotteista ja palvelusta. Yksi tärkeimmistä markkinointitoimintapisteistä yritystoiminnan alussa on tehdä tai teetättää yritykselle omat verkkosivut. Aloittavalle yritykselle kotisivuissa on tärkeintä, että ne ovat selkeät ja antavat luotettavan vaikutelman (Meretniemi & Ylönen 2016, 116,123.)

2.8 Yritystoiminnan riskit ja lupa-asiat

Hyvä liiketoimintasuunnitelma tuo esiin myös riskit. Samalla on hyvä rajata yritystoiminnasta pois sellaiset asiat ja toimenpiteet, joita ei aiota toteuttaa. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tapauksesta voitaisiin käyttää vaikkapa palvelun tai tuotteen kohdentamista vain tietyille asiakasryhmälle. Yksi hyvä tapa arvioida uuteen yrityshankkeeseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia on SWOT-analyysi. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista: S = strengths eli vahvuudet, W = weaknesses eli heikkoudet, O = opportunities eli mahdollisuudet ja T = threats eli uhat. Tavallisesti analyysi esitetään liiketoimintasuunnitelmassa niin, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ja mahdollisuudet ja uhat, ulkopuolisia tekijöitä (Meretniemi & Ylönen 2009, 34).

Jos yrityksen harjoittama liiketoiminta tai osa siitä on säädetty luvanvaraiseksi, on ennen toiminnan käynnistämistä hankittava lupa asianomaiselta taholta sekä ilmoitettava myönnetyistä luvasta kaupparekisteriin. Yrityksen on myös hyvä ottaa huomioon, että luomumerkin käyttö ja uuselintarvikkeiden markkinoille saattaminen ovat luvanvaraista toimintaa (NewCo 2018; Tukinetti).

2.8.1 Oma valvonta, anniskelu

Elintarvikemyymälän, kaupan ja ravintolan tai muun elintarvikehuoneiston perustamisesta on yrityksen, ennen toiminnan aloittamista, tehtävä, sen kunnan missä liikehuoneisto sijaitsee, ilmoitus elintarvikevalvontaviranomaiselle. Jokaisen, joka käsittelee ja myy elintarvikkeita on myös laadittava omavalvontasuunnitelma. Henkilökunnalta tarvitaan myös suoritettu ja voimassa oleva hygieniapassi (Tukinetti; NewCo 2018).

Joidenkin elinkeinojen harjoittaminen on säädetty luvanvaraiseksi, kuten alkoholin valmistus, anniskelu ja myynti. Alkoholin anniskeluluvan ja luvan vähittäismyyntiin puolestaan myöntää jokaisen anniskelupaikan kunnan aluehallintovirasto (AVI). Anniskeluluvan lisäksi jokainen henkilökunnan jäsen, joka osallistuu alkoholin anniskeluun asiakkaille tarvitsee anniskelupassin (NewCo 2018).

Ennen kuin liiketoiminnan voi käynnistää pitää sen kunnan pelastuslaitoksen valvontaosaston missä liikehuoneisto sijaitsee tehdä huoneistolle palotarkastus. Jos ravintolalla tai kahvilalla on yli 50 asiakaspaikkaa, on yrityksen laadittava erillinen pelastussuunnitelma, joka on myös hyväksyttävä kunnan pelastuslaitoksella (Fazer).

2.9 Yrityksen taloudellinen suunnitelma

2.9.1 Rahoitus

Liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa sisällyttää selkeä laskelma niistä investointikustannuksista ja muista juoksevista kuluista, joita yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää. Hyvässä suunnitelmassa on myös hyvä mainita miten aloittavan yrityksen rahoitus ja kirjanpito on tarkoitus järjestää (Isokangas ym, 2003, 232.)

Rahoitus on liiketoimintasuunnitelman osa ja hyvin tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan rahoituksen hakemiseen. Liiketoimintasuunnitelman rahoituslaskelmasta näkee selkeästi yrityksen mahdollisuuden menestyä markkinoilla (Isokangas ym. 2003, 232.) Meretniemi ja Ylönen toteavat, että liiketoimintasuunnitelma laaditaan lähinnä yrittäjää itseään varten, mutta myös rahoittajia varten. Rahoitusta suunnitellessa on hyvä pyrkiä aluksi kartoittamaan yrittäjän omat rahoituslähteet. Yleensä on yritystoiminnan aloittaminen sitä helpompaa mitä suurempi oman rahoituksen osuus on rahoituksen kokonais-

määrästä. Yritystoiminnalle on myös tällöin helpompi saada ulkopuolista rahoitusta. Yhtiökumppaneiden määrällä on suuri merkitys myös yritystoiminnan rahoitukselle, sillä sen sijaan, että kaikki rahoitusriskit olisivat yhden henkilön hartioilla, voidaan rahoitukseen liittyvät riskit jakaa useamman henkilön kesken. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24,78.)

Yksi mahdollisuus hankkia rahoitusta aloittavalle yritykselle tai yritystoimintaan liittyvälle tuoteprojektille on joukkorahoitus. Se on keino kerätä rahoitusta liiketoimintaan yleensä internetissä olevien joukkorahoituspalvelu alustojen kautta. Joukkorahoitukselle on tyypillistä, että rahoittaja voi olla kuka tahansa. Yleensä joukkorahoittajat ovat yksityisiä henkilöitä tai yhteisöjä, jotka palkkiokseen osallistumisesta rahoitusprojektiin saavat jotakin erityistä kyseiseen projektiin liittyvää vaikka valmiin tuotteen tai yritykseen liittyviä erityisetuja. Edut toteutuvat kuitenkin vain siinä tapauksessa, että joukkorahoitusprojekti saavuttaa päämääränsä eli saavuttaa asettamansa rahoitustarpeen minimin. Joukkorahoitus ulkoistaa rahoituksen yleisölle ja yksi sen tarkoituksista on vähentää perinteisten ammattimaisten sijoittajien vaikutusvaltaa. Joukkorahoitusprojektista on myös sen käynnistävälle yritykselle markkinointietua, sillä projektin julkaiseminen etukäteen palvelee myös ilmaisena mainoksena ja voi saada aikaan positiivisen reaktion itse valmiiseen tuotteeseen tai muuhun aloittavaan yritystoimintaan liittyvää hanketta kohtaan (Gassmann & Frankenberger & Csik 2014, 118.)

Holopainen toteaa, että joukkorahoituksen muotoja ovat osake- ja lainapohjainen ja vastikepohjainen rahoitus, joka perustuu ennakkomyyntiin. Suomessa kaikkea joukkorahoitusta säätelee useat lait, kuten kuluttajansuojalaki, osakeyhtiö- ja arvopaperilaki, laki rahankeräyksestä ja rahoitusmarkkinalaki. Vastikkeeton eli lahjoituspohjainen joukkorahoitus yrityksille on Suomessa kielletty (Holopainen 2016, 212-213.)

Holopaisen mielestä joukkorahoitus soveltuu hyvin yrityksen alkuvaiheen rahoitukseksi. yrityksen, joka suunnittelee joukkorahoitusta, on huomioitava, että rahoitusalustaa hallinnoiva yhtiö perii yritykseltä palvelun käytöstä hallinto- ja konsultointikustannuksista arviolta viidensadan euron listausmaksun. Jos yritys saavuttaa rahoitustavoitteensa, maksetaan siitä noin 6 – 10 %:n suuruinen palkkio alustapalvelu yritykselle ja mikäli tavoitteeseen ei päästä varat palautetaan sijoittajille. Osakepohjaisen joukkorahoitushankkeen suunnittelussa yrityksen on aina tehtävä liiketoimintasuunnitelma ja anottava Finanssivalvonnalta toimilupa. Lupahakemuksen on oltava käsittelyssä ennen osakepohjaisen joukkorahoitushankkeen käynnistämistä. Vastikepohjaisessa joukkorahoituk-

sessä yritykseen sijoittavat saavat hankkeen toteutuessa tuotteita tai muita etuja esimerkiksi mahdollisuuden saada tuotteita etukäteen. Suomessa toimivia joukkorahoitusalus-
toja ovat esimerkiksi Invensdor.com ja Fundu.fi. (Holopainen 2016, 213-214).

Uuden yrityksen on mahdollisuus hakea rahoitusta myös vertaislainalla. Vertaislainat ovat vakuudeton yksityisten sijoittajien ja yritysten myöntämä laina, josta peritään avausmaksu ja vuosikorko. Vertaislainoja Suomessa tarjoaa esimerkiksi Yrityslainat.fi -verkkopalvelu. Muita enemmän perinteisiä rahoituskanavia aloittavalle yritykselle ovat: pankit, vakuutuslaitokset, Tekes, Sitra, Keksintösäätiö, Finnvera ja TE-keskukset. Jokaisella taholla on rahoituksen myöntämiselle omat erityiset ehtonsa. Tekesiltä on mahdollisuus saada liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen rahoitusta, jonka tavoitteena on auttaa pienten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Merkittävin alkavan yrityksen erityisrahoittaja kotimaassa on Finnvera. Rahoittajien yleisenä vaatimuksena on käytännössä yritykseltä vaadittava vähintään 20%:n oman pääoman vaatimus rahoitushakemuksen kokonaispääomasta (Meretniemi & Ylönen 2009, 75-83; Holopainen 2016, 182,183,199,214.)

2.9.2 Kirjanpito

Yritysmuodosta riippumatta ovat kaikki Suomessa toimivat yritykset kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitoa säätelee erillinen kirjanpitolaki, mutta sitä säätelevät myös elinkeinoverolaki ja muut yrityksen verotusta koskevat lait. Hyvin hoidetusta kirjanpidosta on yritykselle paljon hyötyä ja se auttaa yrittäjää ja muita yrityksen osakkaita ja rahoittajia näkemään yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden ja muita yrityksen taloudelliseen tilanteeseen liittyviä tietoja. Yritys voi, varsinkin yritystoiminnan alussa hoitaa kirjanpidon itsenäisesti, mutta jos yrityksen kirjanpito päätetään teetättää ulkopuolisella, on hyvin tärkeätä varmistaa, että valitulla yksittäisellä kirjanpitäjällä tai kirjanpitotoimistolla on KLT-tutkinto suoritettuna. KLT-tutkinto on kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntijatutkinto. (Meretniemi & Ylönen 2009, 140 – 143; Taloushallintoliitto ry. KLT-tutkinto.)

3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tarkoituksena on suunnitella mahdollisimman käyttäjälähtöinen palvelukokemus. Palvelumuotoilu pyrkii tukemaan palveluita tarjoavan yhteisön tai yrityksen tavoitteita ja liiketoimintaa vastaten parhaalla mahdollisella tavalla palvelun käyttäjän tarpeisiin. Palvelun suunnittelu voi pitää sisällään myös palvelun innovointia, jossa palvelun käyttäjiksi tavoitellut asiakkaat osallistetaan ideoimaan parempaa palvelua, tuotetta tai

niiden yhdistelmää. Asiakkaat pääsevät itse osallistumaan siihen millaisia tuotteita ja palveluja he haluavat saada (Wilson, ym 2016, 163.)

Wilson, Zeithaml, Bitner, ja Gremler kertovat hyvän esimerkin, jolla asiakkaat sidotaan osaksi palvelun ja tuotteen suunnittelua. Yhdysvaltainlänsirannikolta kotoisin oleva kansainvälinen kahvilaketju Starbucks avasi vuonna 2008 internetsivuillensa uuden alustan nimeltä ”mystarbucksidea.com”. Kyseessä on uusi verkkosivu, jonka kautta asiakkaat lähettää, nähdä ja keskustella ideoista eri Starbucks-ketjun työntekijöiden kanssa, jotka kuuluvat yhtiön idea kumppaneiksi (Starbucks Idea Partners) nimeämään ryhmään. Ensimmäisenä toimintavuotenaan uusi palvelu tuotti 70 000 ideaa suoraan kahvin kuluttajilta ja vuoteen 2014 mennessä 190 000 ideaa, joista yli kolmesataa on hyödynnetty Starbucks-ketjussa. Merkittävää on myös huomata, että tähän ideoimiseen ei sisälly mitään taloudellista korvausta, ei edes silloin, jos Starbucks päättää hyödyntää sitä liiketoiminnassaan. Asiakasta ei siis motivoi rahallinen hyvitys vaan aito halu osallistua brändin menestykseen (Wilson, ym. 2016, 163).

Lisäksi Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler haluavat nostaa esiin, että näiden ideoiden joukossa olivat mobiilimaksamiseen liittyvät sovellukset ja kaksi uutta Starbucks-kahvijuomaa: Hazelnut Macchiato ja Pumpin Spice Latte. Heidän mielestään on myös erittäin tärkeää huomata, että vaikka hyödyllisten liiketoiminnassa käyttöön otettujen ideoiden määrä on suhteellisen pieni niin palvelu kasvatti asiakasuskollisuutta, kun asiakkaat kokivat organisaation todella kuuntelevan heitä (Wilson, ym. 2016, 163.)

Starbucks -kahvilaketjun mukaista toimintaa voidaan Sjöholmin mukaan pitää hyvänä esimerkkinä Crowd Sourcing -menetelmän käytöstä. Se on hänen mukaansa eräänlaista hajautetun älykkyyden ja tiedon keräämistä moni eri menetelmin ja välinein. Termistä on käytetty myös nimitystä Web Sourcing, millä tarkoitetaan suurten ihmisjoukkojen viisauden ja älykkyyden hyödyntämistä internetin eri kanavien kautta. Tiedonkeruuseen on hänen mukaansa hyvä yhdistää innovointiportaaliin tai muihin open source eli avointa lähdekoodia käyttävien järjestelmien ratkaisuja, joiden kautta osallistujat voivat helposti tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan (Sjöholm 2010, 34.) Bergström ja Leppänen määrittelevät termin Crowd Sourcing tarkoittavan talkoistamista tai joukkoistamista tavalla, jossa osa suunnittelutyöstä annetaan käyttäjien tehtäväksi (Bergström & Leppänen 2016, 193.)

4 Brändin rakentaminen

4.1 Brändin merkitys

Brändi on lupaus, joka lunastetaan asiakaskokemuksella. Brändiksi mielletyllä tuotteella, palvelulla ja niiden yhdistelmällä on asiakkaiden mielissä lisäarvoa verrattuna muihin vastaaviin palveluihin. Brändiin vaikuttavat siihen liittyvien mielikuvien lisäksi kaikki myös käsin kosketeltava, kuten tuotteiden ulkoasu, pakkaukset, palvelun tuottamiseen asiakkaalle tarvittavat välineet jne. Kinnusen mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaat tekevät päätelmiä toissijaistenkin fyysisten palvelun osien pohjalta. Hänen mukaansa brändin muodostumiselle tärkeät hetket on mahdollista määrittellä palvelumalliin. Palvelumallin lohkokaavioon tulisi merkitä ne kohdat, joissa asiakaspalvelussa työskentelevän tulisi erityisesti tunnistaa olevansa luomassa brändiä. Kinnunen painottaa myös, että brändikontaktissa työskentelevien henkilöiden mahdollisuutta tehdä oman harkintansa mukaisia päätöksiä sillä liiallinen palveluprosessin toimenpiteiden normittaminen heikentää palvelun laatua, jos asiakkaiden yksilöllisiä eroja ja toiveita ei voida ollenkaan ottaa huomioon asiakaspalvelussa (Kinnunen 2004, 94-95.)

Michael E. Porter kuvaili aikanaan kaksi perusstrategiaa yrityksen pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Ne ovat kustannustehokkuus ja erilaistuminen eli differoitus. Laakson mukaan juuri pyrkimys erilaistumiseen on lähtökohtana yrityksille, jotka panostavat brändin rakentamiseen (Laakso 2004, 30.) Laakson mukaan hyvin suunnitellut markkinointikampanjat eivät ratkaisevasti vaikuta kuluttajan ostopäätökseen vaan vahvat brändit syntyvät kehityksen tuloksena ja vasta silloin kun kuluttajat kokevat mielessään tuotteella, palvelulla tai niiden yhdistelmällä olevan lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin verrattuna (Laakso 2004, 64-65, 83.) Tätä ajattelua tukee myös Kinnunen, jonka mukaan asiakkaat mieltävät brändiksi kokemansa palvelun sisältävän enemmän lisäarvoa kuin muun vastaavan palvelun (Kinnunen 2004, 94.) Raatikainen korostaa, että brändin rakentamisen on oltava suunnitelmallista ja siinä on otettava huomioon sellaisia asioita kuten laatu, käytettävyys, muotoilu, palvelumuotoilu ja ekologisuus (Raatikainen 2008, 90.)

Ketjussa brändin rakentaminen voi Hukan mukaan tapahtua joko ketjunimen kehittämällä brändiksi tai omaan tuotteeseen sidotun tavaramerkin kehittämällä brändiksi (Hukka 2005, 2.) Raatikaisen mukaan jokaisen tuotteen on oltava helposti tunnistettava. Nykyisin ei enää riitä pelkkä nimi vaan tuote on brändättävä toisin sanoen tuotteelle on

rakennettava identiteetti ja imago (Raatikainen 2008, 91.) Raatikainen täsmentää identiteetin tarkoittavan brändin sielua ja imagon brändin mielikuvaa (Raatikainen 2008, 104.)

David Lemleyn mukaan Colin Shaw ja John Ivens kirjoittavat julkaisussaan *Building Great Customer Experiences*, että 85% Yhdysvaltojen yritysjohtajista eivät enää pidä traditionaalista neljän p:n mallia (Product, Price, Place and Promotion) eli Tuotetta, Hintaa, Jakelua ja Markkinointiviestintää kestävästä liiketoimintastrategiana. Lemley toteaa, että yhteiskunta on muuttunut erittäin sirpaleiseksi ja asioiden tekeminen yhdessä on vähentynyt sillä yhä enemmän ihmiset haluavat olla yksilöitä ja tehdä asiat yksin. Kuitenkin ihmisyyden perusta on olla yhteydessä muihin ja kuulua johonkin. Hänen mielestään on kuitenkin paikka missä tarve osallistua ja nimenomaan tarve osallistua kansainvälisesti manifestoituu radikaalin muutoksen ehdoin. Se on virtuaalinen maailma missä heimoja muodostetaan enemmän hengenheimolaisuuden ja samanmielisyyden pohjalta kuin maantieteellisyyden ja fyysisen maailman pohjalta (Lockwood & Lemley 2010, 244).

Ensimmäistä kertaa historiassa yritykset, jotka omistavat brändin eivät enää kontrolloi sitä vaan kontrolli on brändin kuluttajilla, jotka ovat luoneet nomadi-heimoja rakastamiensa brändien ympärille (Lockwood & Lemley 2010, 244.) Asiakkaiden osallistamisesta itse tuotteen tai palvelun tuotekehitykseen on tullut tärkeämpää ja yleisempää. Suunnittelua, jossa asiakkaat ovat mukana kehittämässä tuotetta yhdessä yrityksen kanssa kutsutaan osallistuvaksi suunnitteluksi (Participatory design). Suuri osa tästä toiminnasta missä asiakkaat voivat antaa palautetta ja tehdä ehdotuksia tuotteen suhteen tapahtuu sosiaalisen median eri sovellusten kautta (Bergström & Leppänen 2016, 193.)

Laakso kuvaa brändin rakentamisen vaiheita urheilusta tutuin termein seuraavasti: 1.vaihe on kisoihin valmistautumista, jolloin tehdään brändiin liittyvät analyysit, 2.vaihe on alkuerät, jolloin lisätään brändin tunnettavuutta, 3.vaihe on välierät, jolloin liitetään halutut ominaisuudet mielikuvaan tuotteesta, 4.vaihe on loppuottelu, jolloin saadaan asiakkaat ostamaan brändäty tuote. Laakso lisää vielä yhden, viidennen vaiheen brändi uskollisuuden saavuttamisen, jota hän kutsuu voiton uusimiseksi (Laakso 2004, 83). Brändin rakentamisen vaiheita havainnollistaa Laakson ja Raatikaisen mallia mukaillen kuvio 3.



Kuvio 3. Brändin rakentamisen prosessi (mukaillen Laakso 2004, 83; Raatikainen 2008, 99.)

4.2 Lähtötilanteen analyysit

Tätä vaihetta Laakso kuvaa termillä kisoihin valmistautuminen. Lähtötilanteen analyysit voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat: kilpailija- analyysit, asiakas analyysit ja oman brändin analyysi. Molemmat sekä Raatikainen että Laakso jakavat asiakasanalyysit teemojen mukaan, jotka ovat: asiakassegmentointi, tyydyttämättömät tarpeet, ostomotiivit ja trendit (Laakso 2004, 83; Raatikainen 2008, 99.) Kilpailija-analyysit Laakso jakaa neljään eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat eri kilpailijoiden brändit, toiseen ryhmään muutokset kilpailijoiden brändeissä, kolmanteen toimialan brändien jäsentely ja neljännessä analysoidaan kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet. Analyysi omasta brändistä on Laakson mielestä lähtötilanteen analyyseistä kaikkein tärkein rakennettaessa omaa brändiä (Laakso 2004, 86-109.)

4.3 Tunnettuus, mielikuva, ostohalukkuus ja brändiuskollisuus

Brändi voidaan sen tunnettuuden perusteella luokitella neljään eri tasoon. Ylimmällä tasolla oleva brändi on kuluttajien mielissä oman tuoteryhmänsä tunnetuin. Alemmilla tunnettuuden tasoilla ovat spontaani tunnettavuus, autettu tunnettuus ja kaikkein alimmalla tasolla brändin nimeä ei tunnisteta lainkaan. Ylimmän tason tunnettuus on taso, jossa brändi on oman tuoteryhmänsä muistetuin merkki. Laakson mukaan kaikilla tunnetuilla

tuotemerkeillä on ainakin yksi seuraavista ominaisuuksista: Brändi on laajasti mainostettu, Brändillä on laaja jakelu tosin sanoen hyvin hoidettu logistinen ketju, joka mahdollistaa helpon saatavuuden, brändi on menestyksekkäs ja siitä on tullut haluttu ja brändi on ollut pitkään toimialalla. Spontaani tunnettavuus on taso, jolla kuluttaja tunnistaa hänelle näytetyn brändin ja osaa liittää sen oikeaan tuoteryhmään. Autetulla tunnistettavuuden tasolla tarkoitetaan sellaista tunnettuutta missä kuluttaja ylipäättään muistaa brändin sitä erikseen kysyttäessä, mutta ei osaa automaattisesti yhdistää sitä oikeaan tuoteryhmään eikä kykene vastaamaan miten brändi on erilainen verrattuna muihin saman tuoteryhmän tuotteisiin (Laakso 2004, 125-130.)

Tunnettuuden rakentaminen on varsinaisen rakentamisen vaihe, joka seuraa analyysien jälkeen. Tässä vaiheessa tuotteelle luodaan tunnettuutta niin, että kuluttaja brändin nimen kuullessaan yhdistää sen tiettyyn ominaisuuteen. Ostohalukkuuden herättämisen tarkoitus on saada kuluttajat ostamaan tuotetta.

Tässä vaiheessa on tarkoituksena saada kuluttajat vakiintumaan rakennetun brändin käyttäjiksi. Raatikaisen mukaan brändiuskollisuus syntyy asiakkaan hyvästä kohtelusta, ylimääräisten etujen tarjoamisesta, asiakastyytyväisyyden mittaamisesta ja asiakkaan lähellä pysymisestä samoin toteaa Laakso, joka pitää brändiuskollisuuden tärkeimpänä tekijänä aikaa. David Aakerin määritelmä jakaa asiakkaat sitoutumisen mukaan eri tasoille, jotka ovat ylimmältä tasolta lukien seuraavat: sitoutunut asiakas, brändiin kiintynyt asiakas, tyytyväinen asiakas, ostotottumuksiin vakiintunut asiakas ja uskottomat ja hintaherkät asiakkaat. Laakson mielestä Aakerin määritelmää ei sen puhtaassa muodossa esiinny lainkaan käytännössä (Raatikainen 2008, 99; Laakso 2004, 260-261.)

5 Franchising

Franchising on Yhdysvalloissa 1950-luvulla kehitetty liiketoimintamalli. Suomeen ensimmäiset franchising-ketjut rantautuivat jo 1970-luvulla. Niiden joukossa olivat pikaruokaravintola Carrols, Hotelli Intercontinental ja autovuokraamoketju Avis. (Bergström & Lepänen 2016, 203.)

5.1 Franchising-toiminnan määritelmä ja termit

Franchising-toiminnan määritelmiä on monia riippuen lähinnä siitä, miltä suunnalta toimintaa tarkastellaan. Laakson mielestä Taloustiedon taloussanaston käyttämä määritelmä on niistä kattavin (Laakso 2001, 20; Laakso 2005, 42):

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan (joita yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti (Laakso 2005, 42.)

Franchising-antaja eli franchisor (engl.) on yritys, joka on kehittänyt konseptin eli liiketoimintamallin tai on hankkinut sellaisen omistukseensa. Oleellista on, että antaja omistaa konseptin. Franchising-antaja on myös franchising-järjestelmän johtaja ja franchising-ketjun perustaja. (Laakso 2005, 42).

Franchising-ottaja eli franchisee (engl.) on yritys, joka on franchising-ketjun jäsen ja hyödyntää franchising-antajan liiketoimintamallia (Hukka 2005, 48).

Konsepti eli liiketoimintamalli on liiketoiminnan harjoitusmalli tai -tapa, jota samaan verkostoon kuuluvat toimijat harjoittavat yhdenmukaisella tavalla niin, että se näkyy asiakkaille samanlaisena toimintatapana jokaisessa toimipisteessä. Hukan mukaan toimintamalli on paras mahdollinen toimintatapa, joka voidaan monistaa. Lisäksi Hukka toteaa konseptin olevan käsitteenä laaja ja voi sisältää strategisia osia kuten asiakaskohderyhmän segmentointia. (Hukka 2005,48.) Laakson mukaan konsepti on sellainen tapa harjoittaa liiketoimintaa, joka on testattu käytännössä ja omaa potentiaalin menestyä (Laakso 2005, 32.) Franchising-liiketoimintamallia havainnollistaa Laakson luoma kuvio.



Kuvio 4. Franchising-toimintamalli (Laakso 2005, 33).

Franchising-ketju on yritysten ketju, joka käsittää minimissään kaksi erillistä yritystä, jotka harjoittavat liiketoimintaa saman konseptin mukaisesti. Ketjua johtaa franchising-antaja. (Laakso 2001, 23.) Hukan mukaan franchising-ketjut ovat markkinointi- ja jakeluketjuja, joissa franchising-antaja myöntää henkilölle tai lisenssin haltija yritykselle oikeuden harjoittaa liiketoimintaa tietyllä tavalla erikseen sovitun ajan erikseen sovitussa paikassa. Tästä oikeudesta franchising-antaja saa taloudellisen korvauksen. (Hukka 2005, 15.) Laakso huomauttaa, että sopimuksen molemmilla osapuolilla, sekä franchising-antajalla että franchising-ottajalla, on mahdollisuus omistaa useita samalla konseptilla liiketoimintaa harjoittavia toimipisteitä (Laakso 2005, 32).

5.2 Franchising-toiminnan eri muodot

Franchising-termiä käytetään monesti kuvaamaan hyvin erilaisia liiketoimintamalleja. Kansainvälinen franchising-yhdistys IFA (International Franchise Association) on laatinut luokittelun, jonka mukaan franchising-liiketoiminta on jaettu kolmeen eri muotoon (Laakso 2005, 34-35.)

Bergström ja Leppänen ovat jakaneet franchising-toiminnan kahteen eri osaan, joissa tuotejakelu-franchising ja tavaramerkki-franchising on yhdistetty. Perusteluna tekemäänsä jakoon Bergström ja Leppänen toteavat, että Yhdysvalloissa paljon käytössä oleva tuotejakelu- ja tavaramerkki-franchising on toimittaja-myyjäsuhte, joka Euroopassa käsitetään lähinnä tuotemerkkiedustuksena eikä varsinaisena franchising-toimintana (Bergström & Leppänen 2016, 282.)

Trade Name Franchising on liiketoimintamalli, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä. Laakson mukaan tässä mallissa yritysten toimintamallit voivat muutoin erota paljonkin toisistaan ja ketjun jäsenten välillä ei harjoiteta käytännön yhteistyötä. Tämän mallin hyödyntäjiä Suomessa ovat Laakson mukaan esimerkiksi useat hotelliketjut kuten Best Western-hotellit ja autonhuoltoliikkeet kuten Toyota-huollot (Laakso 2005, 34.)

Product Distribution Franchising on nimensäkin puolesta jakeluratkaisu. Franchising-antaja luovuttaa mallin toiselle osapuolelle oikeuden myydä kehittämäänsä ja usein itse valmistamaansa tuotetta. Laakson mukaan myös tämän mallin jäsenten keskinäinen yhteistyö on vähäistä ja rajoittuu hyvin usein vain myytävän tuotteen myyntiin ja jakeluun.

Joskus yhteistyö koskee myös tuotteen valmistusta. Laakson painottaa, että tässä toimintamallissa ketjun markkinointitunnusten käyttö on usein yhtä rajallista kuin Trade Name Franchising. Verkosto on Franchising-antajan tuotteen jakelukanava ja antajan saama tuotto muodostuu ketjun jäsenille myytävien tuotteiden ja/ tai palveluiden myyntikatteesta sekä joissakin tapauksissa laitteiden, ohjelmistojen ja reseptien tms. vuokrista tai käyttöperusteisista lisenssimaksuista. Esimerkkeinä tämän mallin mukaisesta toiminnasta Laakso mainitsee useat virvoitusjuomavalmistajat ja -jakelijat kuten Coca-Cola. Tämä toimintamalli on Laakson mukaan määrällisesti tarkasteltuna yleisin maailmalla käytössä oleva franchising liiketoiminnanmuoto (Laakso 2005, 35.)

Business Format Franchising on intensiivisin toiminnan muoto jonka juuret ulottuvat 1950-luvulle (Hukka 2005, 16.) Yhdysvalloissa 1950-luvulla dealer-toiminnasta franchising kehittyi kattamaan koko liiketoimintakonseptin (Mattila & Wathén & Tommila & Rinkinen 1998, 19.) Tunnetuimmat ja varhaisimmat esimerkit tämän mallin mukaisesta franchising-toiminnasta Mattila, Wathén, Tommila ja Rinkinen mainitsevat McDonalds ja Burger King pikaruokaravintolat. (Mattila & Wathén & Tommila & Rinkinen 1998, 28.) Laakson mukaan Business Format Franchising on nimensä mukaisesti liiketoimintamalli jossa koko valmiiksi kehitetty liiketoimintamalli luovutetaan franchising-antajan toimesta franchising-ottajalle. Laakso korostaa, että tässä toimintamallissa franchising-sopimusosapuolten keskinäinen yhteistyö on jatkuvaa ja kattavaa. Tässä mallissa franchising-antajalla on kaksi eri liiketoimintaa: konseptin mukaista perusliiketoimintaa omalla tai omilla liikeyksiköillä ja franchising-liiketoimintaa, joka käsittää järjestelmän johtamista ja konseptin käyttöoikeuksien vuokraamista. Esimerkkeinä tämän mallin mukaisesta toiminnasta Laakso mainitsee Suomessa syntyneet ketjut Cafe Picnickin, Kotipizzan, R-kioskin, Eilakaislan ja Kiinteistömaailman. Hän korostaa myös, että vain Business Format Franchisingia kutsutaan sekä Suomessa että muualla Euroopassa franchising toiminnaksi (Laakso 2005, 35-37.)

5.3 Franchising suhteen elementit

Lain mukaan yritysten välinen yhteistyöverkosto katsotaan franchising-liiketoiminnaksi jos se täyttää seuraavat elementit: ketjun jäsenillä on käytössään yhteinen nimi tai liiketunnus sekä liikeyksiköillä on yhtenäinen ilme ja varustelu, franchising-antaja siirtää kirjallisella sopimuksella franchising-ottajalle liiketoimintaan liittyvää salaista ja yksilöitävissä olevaa tietotaitoa ja franchising-antajalla on velvollisuus koko sopimussuhteen voimaansaoloajan velvollisuus antaa franchising-ottajalle kaupallista ja teknistä tukea. Yhdysvalloissa, franchising-liiketoiminnan syntymämaassa Federal Trade Commission (FTC) eli

USA:n kauppakomissio määrää, että franchising suhteen tulee sisältää oikeuksia lisenssi tai tavaramerkin käyttöoikeuden luovutuksesta, franchising-maksut ja franchising-antajan suorittaman valvonnan (Laakso 2005, 44.)

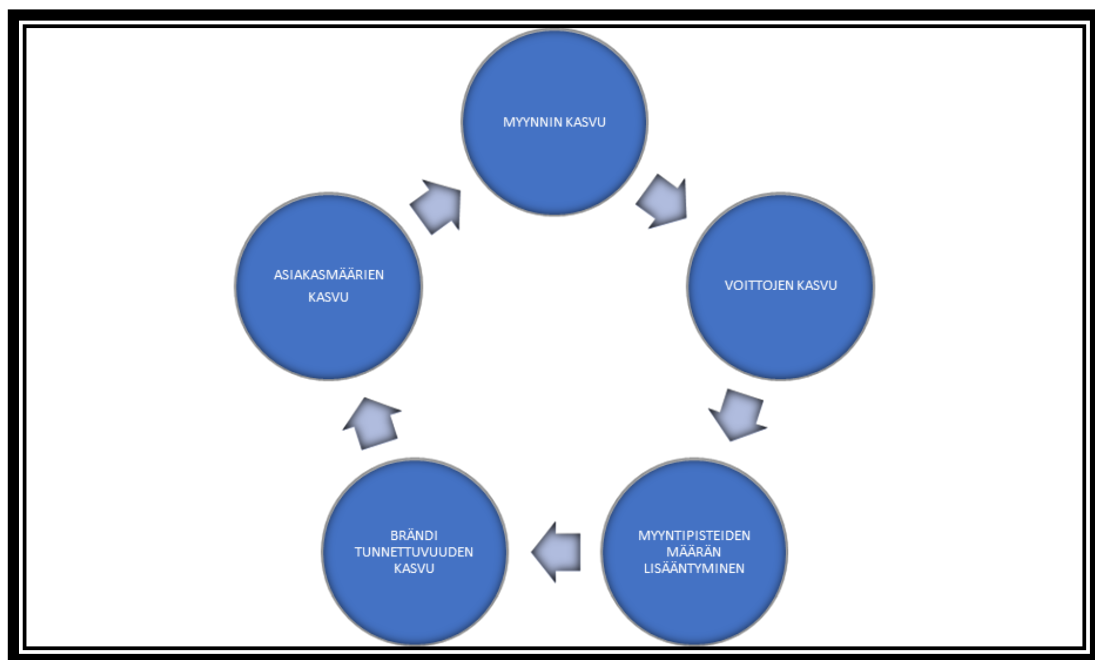
5.4 Franchising-toiminnan perustajan edut

Yrittäjällä, joka haluaa laajentaa liiketoimintaansa franchising liiketoimintamallin avulla, on Medelsohnin mielestä kaksi merkittävää etua. Ensimmäinen etu on mahdollisuus laajentaa omaa liiketoimintaa ilman suuria investointeja, joita jokaisen uuden toimipisteen avaaminen muuten vaatisi koska franchising-toimintamallissa suurin osa tarvittavasta rahoituksesta tulee franchising-ottajalta. Toinen merkittävä etu franchising-antajalle on työvoimaresurssien lisäys mitä jokainen franchising-ottaja tuo mukanaan. Franchising-ottaja on itsenäinen yrittäjä ja vastuussa oman franchising-toimipisteensä päivittäisistä rutiineista. Hän on myös yrittäjyytensä kautta työnantajana vastuussa oman toimipisteensä työntekijöistä ja toimii esimiehenä yrittäjäroolin mukaisella motivaatiolla toisin kuin jonkin myymäläketjun vain palkkasuhteessa oleva myymäläpäällikkö. Hyvänä esimerkkinä tästä Medelsohn mainitsee, että franchising-antajan ei tarvitse henkilökunnan sairaustapauksissa hankkia itse ekstratyöntekijöitä vaan vapautuneita resursseja voidaan käyttää franchising-ketjun franchising-ottajille suunnattujen tuki ja neuvontapalveluiden kehittämiseen (Mehdelsohn 2005, 40.)

Näiden kahden edun lisäksi Mehdelsohnin mielestä on olemassa vähemmän merkityksellisiä, mutta hänen mielestään tärkeitä franchising-toiminnan perustajalle tulevia etuja. Henkilökunnan määrä, jonka franchising-antaja tarvitsee ketjun liiketoiminnan päivittäisten rutiinien hoitamiseen menestyksellisesti, on huomattavasti pienempi franchising-liiketoimintamallissa kuin jos ketju olisi kokonaan yhden yhtiön omistuksessa. Franchising-ketjun on mahdollista kasvaa nopeammin kuin perinteinen yhden yhtiön omistajuuteen perustuva ketju, koska franchising-antaja voi edellä mainittujen vapautuneiden resurssiansa ansiosta keskittyä uusien franchising-ottajien rekrytointiin, kouluttamiseen ja sopivien liikeilojen hankkimiseen. Liikeiloja ei tietenkään tarvita siinä tapauksessa, jos myynti tapahtuu myymäläautoista tai muista vapaasti liikkuvista myyntiyksiköistä (Mehdelsohn, 41).

Liikeketjun laajenemista helpottaa myös se, että Franchising-ketjun perustaja voi hyödyntää jokaisen franchising-ottajan paikallistuntemusta suunnitellessaan liiketoiminnan maantieteellistä laajentamista. Tietyt tyypiset franchising-liiketoimintamallit voivat hyö-

dyntää kunkin toimipisteen lähialueen tukitoimintoja ja tavarantoimittajia ja saada aikaiseksi kustannussäästöjä. Eri yhteistyökumppaneiden kanssa käymissä hinta – ja sopimusneuvotteluissa on todennäköisempää menestyä paremmin, kun neuvotteluosapuolen on franchising-ketju eikä vain yksittäinen paikallinen yrittäjä. Yksi franchising-liiketoimintamallin etu franchising-antajalle on tietenkin franchising-ottajan maksama franchising-palkkio. Mendelsohn muistuttaa, että on kuitenkin erittäin tärkeää pitää franchising-palkkio huomattavasti alhaisemmalla tasolla kuin sellaisen vastaavan liiketoiminnan kulut, jotka muodostuisivat, jos franchising-ottaja harjoittaisi liiketoimintaa täysin itsenäisenä yrittäjänä (Mendelsohn 2005, 40 – 42.) Franchising-liiketoimintamallin etuja kuvaa selkeästi Dentin menestyksen pyörä kuvio



Kuvio 5. Franchising-mallin menestyksen pyörä (Dent 2011, 336.)

5.5 Franchising-toiminnan perustajan haitat

Vaikka alussa näyttäisi siltä, että perustettu liiketoimintamalli olisi sopiva rakennettavaksi franchising-liiketoimintamalliksi se ei välttämättä tarkoita sitä, että franchising olisi juuri oikea tie markkinoille Dent muistuttaa. Hänen mielestään päätös franchising-liiketoimintamallin rakentamisesta tulisi tehdä ottaen huomioon koko jakelukanavastrategian, asiakkaiden arvot ja vaihtoehtoiset mahdollisuudet liiketoiminnan laajentumiselle. Dentin mukaan franchising-liiketoimintamallin edut franchising-antajan kannalta ovat pitkälle samat kuin Mendelsohnkin mainitsemat, mutta lisäksi hän painottaa franchising-ottajan suurta motivaatiota tuottaa parempaa asiakaspalvelua, koska hänellä on suuri tarve

tehdä yrityksestään menestyvä. Dentin mielestä franchising-ketjun skaalautuvuusetu mahdollistaa bränditietoisuuden, markkinointitehon ja paremman mahdollisuuden päästä kauppakeskusten niin sanotuille ankkuripaikoille, joille pienemmät yritykset eivät pääse. Brändi-tunnettavuuden voima antaa mahdollisuuden jakelukanavien tiukempaan kontrolliin franchising-sopimusten kautta (Dent 2011, 330.)

Franchising-liiketoimintamallin huonoista puolista Dent mainitsee brändin kuvan mahdollisen vaarantumisen, koska luovuttamalla franchising-sopimuksella luomansa brändin kontrollia franchising-ottajalle, franchising-antaja ei enää voi suoraan kontrolloida brändin mielikuvaa ja mainetta. Ketjun ja brändin maine voi vaarantua yhdenkin franchising-ottajan huolimattomasta tai jopa laittomasta toiminnasta johtuen, esimerkiksi elintarvikehygienian laiminlyönnin takia. Dentin mielestä toinen mahdollinen vaikeus minkä franchising-ketjun perustaja voi kohdata on menettää mahdollisuutensa vaikuttaa tuotteen hinnoitteluun epäonnistumalla saada franchising-ottaja noudattaa jatkuvasti yhtenäistä hinnoittelupolitiikka. Mahdollisuus epäonnistumiseen on myös franchising-liiketoimintamallin ja siihen oleellisesti liittyvän asiakaspalvelun kouluttamisessa. Epäonnistunut asiakaspalvelun koulutus voi johtaa siihen, että franchising-ottajalla on vaikeus nostaa asiakaspalvelun tasoa ketjun edellyttämälle tasolle (Dent 2011, 330).

Vaikeuksia franchising-antajalle voi aiheutua myös tyytymättömät franchising-ottajat. Dent korostaa, että yksikin tyytymätön franchising-ottaja voi tuhota tai estää uusia franchising-ottajia tehdä sopimuksia, siitä syystä olisi erityisen tärkeää reagoida nopeasti, jos jonkun franchising-ottajan myynti on alhainen ja kasvu negatiivinen. Franchising-sopimusten irtisanoutumisista aiheutuu lisäkustannuksia franchising-antajalle. Joissakin tapauksissa voi myös olla mahdollista, että olemassa olevat franchising-ottajat saattavat kokea franchising-antajan pyrkimykset laajentaa ketjua uhkana omalle myynnilleen ja vastustaa uusien myyntipisteiden avaamista. Dentin mielestä hyvä liiketoimintamallin ymmärtäminen on oleellista jokaiselle, joka harkitsee oman liiketoimintansa monistamista franchising-liiketoimintamallin avulla (Dent 2011, 330-332.)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma kahvibaarille, jossa olisi jo liiketoimintasuunnitelmassa huomioitu liikeidean pohjalta avattavan kahvibaarin liiketoiminnan monistaminen franchising-liiketoimintamallin avulla.

Aloitin työn hankkimalla mahdollisimman paljon ajankohtaista tietoa palvelumuotoilusta, brändin rakentamisesta ja franchising-liiketoiminnasta. Tarkoitukseni oli saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, että voiko kahvilan liikeidean esittää liiketoimintasuunnitelmassa niin, että potentiaaliset yhtiökumppanit ja sijoittavat vakuuttuvat kahvibaari-konseptin mahdollisuudesta aloittaa liiketoiminta onnistuneesti, jolloin sen liiketoimintamalli olisi mahdollista monistaa. Työn edetessä ymmärsin, että vaikka liikeidea olisi ajankohtainen ja innovatiivinen sen jakelu franchising-liiketoimintamallin avulla vaatii sekä hyvin hiotun palvelu- ja tuotekonseptin että luotettavana pidetyn brändin.

Ymmärsin myös, että käyttämällä nykyisiä digitaalisen markkinoinnin keinoja on mahdollisuus saada sekä tuotetta että palvelua tunnetuksi ja herättää kahvibaarille ja sen tuotteille kiinnostusta jo siinä aiheessa, kun kahvibaarille ollaan vasta hankkimassa sen käynnistämiseen tarvittavaa rahoitusta. Tutustuin moniin perinteisiin rahoituskanavia mielenkiintoisempiin tapoihin hankkia rahoitusta vieläpä niin, että samalla saadaan herätettyä yleisön mielenkiintoa uutta liikeideaa kohtaan.

Opin myös uuden tavan suunnitella tuotteita interaktiivisesti tulevien potentiaalisten asiakkaiden kanssa ennen niiden varsinaista lanseerausta markkinoille.

Käytin haamuasiointia havaintokeinona kartoittaakseni kilpailijoiden kykyä vastata heidän omistamiensa brändien lupaukseen ja käyntieni aikana tein huomioita asiakaspalvelusta, ilmapiiristä ja tuotteista. Käytin myös kahvilapalveluihin liittyviä mobiiliapplikaatioita nähdäkseni niiden toiminnan käytännössä ja niiden tuoman lisäarvon asiakaskokemukseen. Huomasin niiden suuren merkityksen brändikuvan vahvistamisessa ja asiakkaiden sitouttamisessa.

Koska kilpailu Helsingin artesaanikahvimarkkinoilla on kovaa ja uuden kahvilan avaaminen on aina suuri investointi ja mahdollisuus epäonnistumiseen on merkittävä, päädyin tämän liiketoimintasuunnitelman laatimisessa jättää tuotetta ja hinnoittelua koskevan osion pois ja keskittyä sen sijaan kertomaan valmiissa liiketoimintasuunnitelmassa keinoista kehittää tuotetta ja herättää kiinnostusta kahvibaaria kohtaan käyttäen digitaalisen markkinoinnin kanavia. Liiketoimintasuunnitelman rahoitussuunnitelmassa kerron uusista innovatiivisista tavoista hankkia kahvibaarille rahoitusta. Yhteenvetona voin todeta, että hyvän liiketoimintasuunnitelman on oltava joustava käsikirja, joka muuttuu ja kehittyy liiketoiminnan mukana.

Lähteet

Osterwalder, Alex. Business Model Canvas (BMC).

Alex Osterwalder. [Http://www.alexosterwalder.com/](http://www.alexosterwalder.com/). Luettu 25.1.2019 Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–17. painos. Edita, Helsinki.

Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W. & Engel, James F. 2006. Consumer Behavior. 10th edition, Thomson Higher Education

Blank, Steve 2013. Why the Lean Startup Changes everything? Harvard Business Review, issue 5. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/> Luettu 28.9.2018.

Business Finland. Nuoret innovatiiviset yritykset (NIY). <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/nuoret-innovatiiviset-yritykset-niy/>. Luettu 27.9.2019.

Dent, Julian 2011. Distribution Channels, Understanding & managing channels to market. 2nd edition. Kogan Page, Philadelphia.

Elintarviketeollisuusliitto ry a. Kahvinkulutus. [Http://www.etl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kahvin-kulutus-pysynyt-vakiona-vuosikymmenet-vaaleapahtoinen-edelleen-suosituinta.html](http://www.etl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kahvin-kulutus-pysynyt-vakiona-vuosikymmenet-vaaleapahtoinen-edelleen-suosituinta.html). Luettu 20.3.2019.

Elintarviketeollisuusliitto ry b. Tilastot. [Http://www.etl.fi/aineistot/tilastot.html](http://www.etl.fi/aineistot/tilastot.html). Luettu 20.3.2019

Espresso House. Meistä. <https://fi.espressohouse.com/> Luettu 28.3.2019.

Fazer. Kahvilan tai ravintolan perustaminen. <https://www.fazerpro.fi/me-autamme/kahvilan-tai-ravintolan-perustaminen1/>. Luettu 27.1.2019.

Gassmann, Oliver & Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela 2014. The Business model Navigator. 55 Models that will revolutionise your business. Pearson Education Limited, Harlow.

Hari-Web design. Nettisivujen perustaminen ja ylläpito. <https://www.hari-kotisivut.fi/nettisivut-hinta/>. Luettu 28.3.2019.

Helsingin Kaupunki Rakennusvalvonta 2017. Ravintolan tai kahvilan perustaminen -rakennustapaohje. https://www.hel.fi/static/rakvv/ohjeet/Ravintola_kahvila.pdf. Luettu 20.2.2019.

Hesburger. Hesburger yrityksenä. <https://www.hesburger.fi/> Luettu 28.03.2019.

Holopainen, Tuulikki 2016. Yrityksen perustamisopas, käytännön perustamistoimet. 25. uudistettu painos. Asiakastieto, Helsinki.

Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Edita, Helsinki.

i+D yritysuoitoilutoimisto. Liiketoiminnan suunnittelun työkalut. <http://id.agency/ladattavat/> Luettu 27.1.2019.

Kaffa Roastery. Kaffa Coffice. <https://www.kaffaroastery.fi/kaffa-coffice/>. Luettu 20.03.2019.

Kahvi- ja paahtimoyhdistys a. Kahvi lukuina. <http://www.kahvi.fi/kahvi-lukuina/tilastot/suomen-kahvikauppa.html>. Luettu.22.3.2019.

Kahvi- ja paahtimoyhdistys b. Kulutustrendit. <http://www.kahvi.fi/kahvi-lukuina/kulutustrendit.html/> Luettu.20.3.2019.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY, Helsinki.

Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. 6. tarkastettu painos. Talentum Media, Helsinki.

Laakso, Henri 2001. Franchising. Yrittäjyys. Edita, Helsinki.

Laakso, Henri 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lockwood, Thomas 2010. Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. Allworth Press, New York NY.

Lukkari, Leena 2019. Stadin Makuja. Yhteishyvä (2), 66–67. Luettu 2.4.2019.

Mariotti, Steve & Glackin, Carolin 2012. Entrepreneurship and small business management. Pearson Education Inc, Prentice Hall, New Jersey.

Markkula, Minna 2019. Osakeyhtiön vähimmäispääomavaatimus poistuu 1.7.2019. Turun tilikeskus 28.3.2019. <https://www.tutke.fi/uutiset/ajankohtaista/osakeyhtion-vahimmaispaomavaatimus-poistuu-1.7.2019>. Luettu 10.4.2019.

Mattila, Kimmo & Wathén, Antti & Tommila, Marja & Rinkinen, Petri 1998. Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Kauppa-kaari, Helsinki.

McKinsley & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WSOY, Helsinki.

Mendelsohn, Martin 2005. The Guide to Franchising. 7th Edition. Thomson Learning High Holborn House, London.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.–2. painos. Otava, Helsinki.

NewCo 2018. Ravintola-alan ABC. Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle. https://newcohelsinki.fi/app/uploads/2018/06/Ravintolaopas_2018_web.pdf. Luettu 22.3.2019.

Ofek, Elie & Wathieu, Luc 2011. Rebuilding your business model. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston Massachusetts.

Onnistu Yrittäjänä. a Hyvän liiketoimintasuunnitelman rakenne. <https://www.onnistuyrittajana.fi/hyv%C3%A4n-liiketoimintasuunnitelman-rakenne>. Luettu 18.02.2019.

Onnistu yrittäjänä. b Näin perustat kahvilan. <https://www.onnistuyrittajana.fi/kahvilan-perustaminen>. Luettu 22.3.2019.

Picnic. Picnic mobiilipassi. <http://www.picnic.fi/> luettu 28.3.2019.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2.painos. Talentum Media, Helsinki.

Puumala, Ville 2017. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma vai business model canvas. Uusyrityskeskus. <https://www.uusyrityskeskus.fi/blogi/perinteinen-liiketoimintasuunnitelma-business-model-canvas/> Luettu 22.3.2019.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2012. Liikeideasta liikkeelle.9.uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Sjöholm, Harri 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Swot Consulting Finland. Klingendahl C, Tampere.

Slurp.fi. Kaffe Obscura. https://www.slurp.coffee/blogi/artikkelit/paahtimot/kaffe-obscura/?ad=generic&gclid=Cj0KCQjw4fHkBRDcARIsACV58_H-z2p7U7_0caYsHSRo2G1YCLzge0ZX754yTI3AgsGXiPrjL97uUHgaAik1EALw_wcB /. Luettu 20.03.2019.

Slurp. Kahvielämys. <https://www.slurp.coffee/>. Luettu 20.3.2019

Starbucks. Coffeehouse. <https://www.starbucks.com/>. Luettu 20.3.2019

Strategyser platform. Business Model Canvas. <https://platform.strategyzer.com/resources/>. Luettu 25.1.2019.

Taloushallinto. KLT-tutkinto. Taloushallintoliito ry. <https://taloushallintoliitto.fi/klt>. Luettu 10.4.2019

Taloustutkimus. Haamuasiointi. <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/mystery-shopping.html>. Luettu 10.3.2019

Tekes 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille. 4. painos. Libris, Helsinki.

Tukinetti. Elintarvikeyritysten tietopankki. Yritystoiminnan luvanvaraisuus. <http://tukinetti.net/elintarvikeyritysten-tietopankki/>. Luettu 27.9.2018

Viitala, Riitta, Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-4. painos. Edita Publishing, Helsinki.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Wilson, Alan, Zeithaml A. Valarie, Bitner, MaryJo, Gremler, D. Dwayne 2016. Services Marketing. 3. EU painos. McGraw-Hill Education Company. Maidenhead, Berkshire.

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma

Arviointilomake

Arviointilomake