

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma Mo Restaraunts Oy Ltd:lle

Salo, Mikael
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Salo, Mikael

Liiketoimintasuunnitelma Mo Restaurants Oy Ltd:lle

Vuosi 2010 Sivumäärä 60

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on kuinka kirjoittaa toimiva liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista on käsitelty kolmen eri teorian avulla ja liiketoimintasuunnitelma on toteutettu kahden eri teorian mukaisesti. Lähteinä opinnäytetyössä on käytetty Englanninkielistä liiketalouden kirjallisuutta ja Suomalaista verkko-opintomateriaalia.

Eri teorit antavat erilaisia malleja liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiselle ja tästä syystä johtuen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on esitelty opinnäytetyössä kahdella eri tapaa. Tarkoituksena on selvittää paras tapa luoda liiketoimintasuunnitelma ravintolatoimialan yritykselle. Opinnäytetyön case yrityksenä toimii Mo Restaurants Oy Ltd ja sen ravintolaliiketoimintayksikkö Porvoonkadun Baari, joka sijaitsee Helsingin Alppilassa. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu pääasiassa yrityksen sisäiseen käyttöön, mutta sitä voidaan käyttää myös tarvittaessa yrityksen esittelyyn ulkoisille sidosryhmille. Opinnäytetyön tehtävänä on parantaa Mo Restaurants Oy Ltd:n kannattavuutta ja selvittää sen laajenemismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma on erinomainen työkalu yrityksen nykytilan selvittämiseen ja tulevaisuuden ohjaamiseen. Liiketoimintasuunnitelmaa pystytään käyttämään myös hyödyksi yritysten budjetoinnissa ja rahoitustarpeiden selvittämisessä.

Opinnäytetyön case yrityksen Mo Restaurants Oy Ltd:n osalta selvitetään yrityksen historia, yrityksen nykyinen tila ja tulevaisuuden suunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan käyttämään pääasiassa yrityksen sisäiseen ohjaamiseen, mutta yritys voi joutua tilanteeseen, jossa se tarvitsee lisärahoitusta ja tässä yhteydessä liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan erittäin arvokas työkalu yrityksen suunnitelmien esittämiseen esimerkiksi pankeille.

Liiketoimintasuunnitelma koostuu toimiala-analyysistä, markkina-analyysistä, yrityksen tuotteista ja palveluista, liiketoiminnan kuvauksesta, markkinointistrategiasta, yrityksen operaatiosta ja hallinnosta, taloudellisesta suunnitelmasta, toteutussuunnitelmasta ja varasuunnitelmasta. Näistä analyyseistä keskeisempiä ravintolatoimialan yritykselle ovat liiketoimintaympäristö-analyysi ja kilpailija-analyysi.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan pitää toimivan liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen oppimista ja vertailua eri mallien välillä. Tämän opinnäytetyön ja case yrityksen osalta voidaan todeta Koulutusalan uutis-, tieto- ja materiaali palvelun tekemän mallin olevan huomattavasti hyödyllisempi yrityksen tarpeisiin.

Salo, Mikael

Business Plan for Mo Restaurants Oy Ltd

Year	2010	Pages	60
------	------	-------	----

The research problem of this thesis is to learn how to write an effective business plan. The writing of the business plan is researched by three different theories to find the most effective and suitable way to write one for a restaurant company, Mo Restaurants Oy Ltd. The theory of writing the business plan is reviewed by three different sources and then it has been written in two different forms. The sources are from English business literature and Finnish educational material.

The presentation formats of these theories are different and for that reason the business plan is made in two different ways to solve which is the most useful for a restaurant company. The business plan is made for the company's internal use but can be used for external audiences as well to present the company. The case study is made from Porvoonkadun Baari, which is a bar restaurant of Mo Restaurants Oy Ltd located in Helsinki. The main objective of this thesis is to assist Mo Restaurants Oy Ltd to become more profitable and to plan expansion possibilities for the future. The business plan is a beneficial tool to a company to solve the company's present state and to making guidelines for future ventures. The business plan is very useful to a company also for financing and budgeting.

In the case of Mo Restaurants Oy Ltd the business plan is formed for the future planning and solving the financial state of the company and its possibilities for expansion. Writing of the business plan is a good way of reporting the company's business history and researching the background of the company's present state. The main audience of the business plan is the entrepreneurs of Mo Restaurants Oy Ltd and the company's stakeholders. In a situation that Mo Restaurants Oy Ltd needs more financing, the business plan would be a very useful document to prove to the bank, for example, that the business is well-managed and carefully planned.

The business plan consists of the financial plan, business environment analysis, operations plan, competitor analysis, business description, market analysis, management summary, marketing plan and executive summary. The business plan is made as an open business plan model because the thesis is public and for that reason it does not have an exact budgeting for example. There are legal restrictions for some of the information, for example the company's rent agreement states that the value of the rent cannot be disclosed in public. For that reason the business plan is focusing on strategic planning for the company. The business plan is a very useful tool for planning the future of the company especially in the case of the business wanting to expand as Mo Restaurants Oy Ltd is. The expansion should be carefully planned and researched to make sure there are no flaws or problems which could cause the business to become unprofitable.

Keywords Business plan, Business environment analysis, competitor analysis

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Porvoonkadun Baarin yleisesittely	8
1.2	Tutkimusongelma	13
1.3	Rakenne ja rajaukset	13
2	Liiketoimintasuunnitelma työkaluna.....	15
2.1	Toimiala-analyysi.....	17
2.2	Markkina-analyysi	18
2.3	Tuotteet ja palvelut	20
2.4	Liiketoiminnan kuvaus.....	20
2.5	Markkinointistrategia	20
2.6	Operaatiot ja hallinto	21
2.7	Taloudellinen suunnitelma	22
2.8	Toteutussuunnitelma	23
2.9	Varasuunnitelma.....	23
2.10	Liikkeenjohdon yhteenveto	23
3	Liiketoimintasuunnitelma perustamisvaiheesta nykytilaan.....	24
3.1	Toimiala-analyysi.....	24
3.2	Markkina-analyysi	26
3.3	Tuotteet ja palvelut	26
3.4	Liiketoiminnan kuvaus.....	27
3.5	Markkinointistrategia	28
3.6	Operaatiot ja hallinto	29
3.7	Taloudellinen suunnitelma	30
3.8	Toteuttamissuunnitelma.....	32
3.9	Varasuunnitelma.....	33
3.10	Liikkeenjohdon yhteenveto	33
4	Päivitetty liiketoimintasuunnitelma	34
4.1	Perustiedot yrityksestä.....	34
4.2	Yritys ja Yrittäjät	35
4.3	Markkinat	36
4.4	Kilpailu	37
4.5	Liiketoimintaympäristö.....	39
4.6	Toimialan kehitys	40
4.7	Markkinat ja kehityssuunnat	41
4.8	Toiminta-ajatus.....	42
4.9	Liikeidea	42
4.10	Tuotteet.....	42

4.11	Markkinat	42
4.12	Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen	42
4.13	Tuotanto ja logistiikka	43
4.14	Omistus, organisaatio ja henkilöstö.....	43
4.15	Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne.....	44
4.16	Tavoitteet ja strategiat	44
4.17	Yrityksen liikevaihto ja tulos.....	44
4.18	Yrityksen markkina-asema.....	45
4.19	Markkinointi	45
4.20	Tuotekehitys	46
4.21	Organisaatio ja henkilöstö.....	46
4.22	Taloudellinen asema.....	46
4.23	Markkinointisuunnitelma	46
4.24	Tuote ja palvelustrategia	47
4.25	Hintastrategia.....	47
4.26	Viestintästrategia	48
4.27	Yhteiskuntasuhteiden hoito	48
4.28	Organisaatio- ja henkilökuntasuunnitelma.....	49
4.29	Talous- ja rahoitussuunnitelma	50
4.30	Riskien arviointi	50
	Lähteet	54
	Kuvat	55
	Kuviot	56
	Taulukot	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on liiketoimintasuunnitelma Porvoonkadun Baari-nimiselle ravintolalle, joka toimii Mo Restaurants Oy Ltd:n alaisuudessa. Porvoonkadun Baari on tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä ollut toiminnassa kaksi vuotta ja yhden kuukauden. Vaikka yritys on jo operatiivinen, päivitetyn liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on erittäin hyödyllistä yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen perimmäisenä tarkoituksena on raportoida, kuinka yritys perustettiin, analysoida tämän hetkistä tilannetta verrattuna tehtyihin suunnitelmiin ja luoda mahdollisuuksia kehitykseen tulevaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelman perustana toimivat asiakirjat yrityksen perustamisen ajoilta, esimerkiksi budjetti ja hyvin yksinkertaistettu liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla pankeilta haettiin rahoitusta liiketoimintaa varten. Raportointi liiketoimintasuunnitelmasta jälkikäteen toimii hyvin yrityksen hallinnan työkaluna ja opinnäytetyönä siitä voi olla korvaamatonta apua muille ravintola-toimialalle haluaville opiskelijoille ja yrittäjille. Kahden vuoden ajanjakso ravintola-alalla ei ole vielä erityisen pitkä, mutta kyseisenä aikana on tullut eteen hyvin monia tilanteita, jotka ovat yllättäneet ja joihin olisi hyvä ollut varautua.

Mikäli Mo Restaurants Oy Ltd tulee laajenemaan tulevaisuudessa, tämä dokumentointi voi osoittautua korvaamattoman arvokkaaksi. Samalla haluaisin jakaa kokemukseni tulevaisuuden ravintola-alan yrittäjille, parhaimmassa tapauksessahan he saattavat muodostua tuleviksi yhteistyökumppaneiksi. Verkostoituminen alalla on kuitenkin erittäin tärkeässä roolissa. Tästä esimerkkinä on oma yhtiökumppanini Mikko Toivanen. Tapasimme hänen kanssaan Laurea-ammattikorkeakoulussa aloittaessamme opintoja palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Myöhemmässä vaiheessa itse siirryin liiketoiminnan koulutusohjelman puolelle, mutta hänen mainitsemansa sanat siitä, kuinka hienoa olisi joskus pyörittää ravintolaa yhdessä kaverin kanssa, ovat syöpyneet muistiini. Pysyimme ystävinä, mutta varsinaista liiketoiminnallista yhteistyötä meillä ei ollut vasta kuin 5 vuoden jälkeen.

Itselläni oli jo yritystoiminnasta kokemusta 1,5 vuoden ajalta ennen tämän yrityksen perustamista, mutta kaipasin kovasti osaavaa yhtiökumppania, jolla on tarkempi käsitys ravintolatoimialan operatiivisesta puolesta. Vaikka olin toiminut konsulttina muille ravintola-yrityksille heidän hallintoon ja laki-asioihin liittyen, minulla ei ollut harmainta aavistusta, kuinka ravintolaa pyöritetään päivittäisellä käytännön tasolla.

Kesäkuussa 2007 yksi asiakkaistani oli halukas myymään yhden ravintola-liiketoiminta yksiköistään ja sisälläni heräsi ajatus ravintolan hankkimisesta itselleni sen liiketoiminnan

välittämisen sijaan. Tässä vaiheessa olin erittäin halukas lähtemään alalle, mutta en missään nimessä ilman osaavaa yhtiökumppania. Ensimmäisenä mieleeni tuli Mikko Toivanen puheidensa kera, mikä johti puhelinsoittoon asiasta hänelle. Hänenkin kiinnostuksensa asiaan heräsi välittömästi ja vain kahden viikon päästä soitosta meillä oli jo nimet allekirjoitettuna kauppakirjaan ravintola-liiketoiminnan hankkimisesta ja yritys perustettuna. Vaikka ajallisesti päätökset kuulostavat erittäin nopeasti tehdyiltä, ostopäätös perustui tarkkaan harkintaan ja laskelmointiin. Tässä vaiheessa yritykselle kirjoitettiin hyvinkin pintapuolinen liiketoimintasuunnitelma, jota tässä opinnäytetyössä verrataan edelliseen, päivitetään ja tarkastetaan tulevaisuuden tarpeita varten.

1.1 Porvoonkadun Baarin yleisesittely

Porvoonkadun baari on kahvila-tyyppinen baari-seurusteluravintola Helsingin Alppilassa. Ravintolan sisustus on varsin trendikäs retromaisella tyylillä. Ravintolan sisustuksessa on erityisesti otettu huomioon viihtyvyys. Baarin tuolit ja sohvut ovat erittäin mukavia ja rentouttavia pidempäänkin illanviettoon. Baari on hyvin valoisa päivällä, koska yksi ravintolan seinistä on käytännössä kokonaan ikkunaa. Ikkunoita on myös mahdollista avata kesällä, jolloin baariin saa hyvin eteläeurooppalaista tunnelmaa. Iltaisin baaria pidetään valaistuksen puolesta tahallaan varsin hämäränä, jolloin saadaan luotua tunnelmaa pöydissä olevista kynttilöistä. Tästä tuleva efekti toimii erityisen hyvin pimeinä talven iltoina. Kesällä tätä samaa on vaikeata saada aikaiseksi johtuen pitkään kestävästä auringonvalosta ja yleisestä valoisuudesta, joka puskee sisään isoista ikkunoista väkisinkin. Ravintolan valaisu on myös osana markkinointia, koska olemme tarkoituksella jättäneet isot valokyltit ja vastaavat pois ulkomainonnastamme. Sen sijaan, että mainostaisimme ravintolamme nimeä baarin ulkopuolella, pyrimme kutsumaan asiakkaat sisään ikkunoiden reunoissa olevilla isoilla valopilareilla ja hämärällä kynttilänvalotunnelmalla.

Valaistuksen lisäksi sisustukseen on panostettu esimerkiksi koko baarin kattavalla kokolattiamatolla. Pienenä erikoisuutena kokolattiamatto jatkuu myös yhden seinän osalta myös seinän peittäväksi. Tätä kyseistä seinää käytetään usein valokuvauspaikkana, kun asiakkaat haluavat ottaa muistoja illanvietostaan.



Kuva 1: Porvoonkadun Baari - ikkunakuva

Yhtä baarin seinistä käytetään taidenäyttelyinä. Taiteilijat tuovat taideteoksiaan esille baariin ja pyrkivät samalla myymään teoksiaan asiakaskunnallemme. Taidenäyttelyn pitämisestä ravintolamme tiloissa olisi periaatteessa mahdollista pyytää vuokraa, mutta olemme päätyneet ns. symbioosi-ratkaisuun. Me hyödyimme siitä, että ravintolamme sisustus muuttuu kuukauden tai kahden kuukauden välein ja taiteilijat saavat taiteensa esille ilman kustannuksia. Innokkaita taiteilijoita löytyy pitämään näyttelyitä erittäin paljon ja keskimäärin meillä on n. vuoden jono näyttelyiden pitämiseen.

Baarin tuotevalikoima on varsin laaja johtuen siitä, että päivisin käyvät erityyppiset asiakkaat kuin illalla. Asiakaskuntamme koostuu hyvin pitkälti ns. kunnan kansalaisista ja alkoholin kulutus päivisin on erittäin vähäistä. Pääasiassa myynti koostuu kahvituotteiden (espresso, cappuccino, cafe latte, espresso macchiato ja suodatinkahvi) ja leivonnaisten mynnistä. Lähialueella ei ole muita paikkoja, jotka tekisivät hyvää espressokahvia ja tästä saamme huomattavaa kilpailuetua. Kaikki kahvituotteemme on hankittu KaffeCentralista, joka on yksi merkittävimmistä suomalaisista kahvitoimijoista.



Kuva 2: Porvoonkadun Baari - baaritiskikuva

Hankimme myös virvoitusjuomamme klassisissa lasipulloissa, vaikka tiivisteestä saatava ns. pistoolilimonadi olisikin huomattavasti kannattavampi ratkaisu. Asiakkaamme kuitenkin

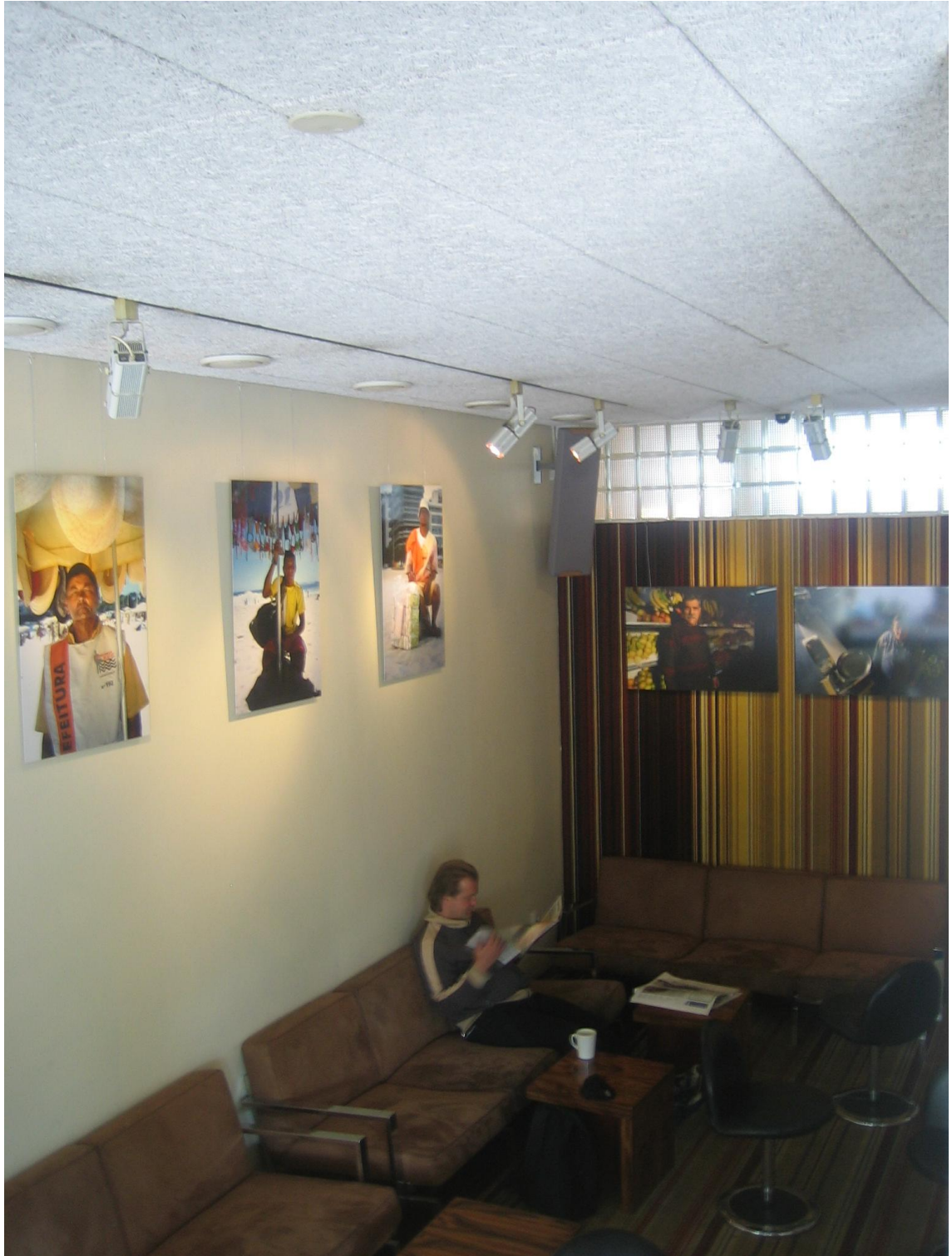
arvostavat tämänlaisia pieniä yksityiskohtia, josta olemme saaneet runsaasti positiivista palautetta.

Päivä- ja iltamyntejämme yhdistää yksi merkittävä tekijä. Varsinainen ainoa ruoka-tuotteemme toastit ovat suosiossa niin päivisin kuin myös iltais. Neljän euron hintainen varsin hyvin täyttävä leipä neljällä täytteellä on kilpailukykyinen vaihtoehto huomattavasti kalliimmalle lounaalle tai esimerkiksi pizzalle. Toastit oli alun perin suunniteltu tuotteeksi, jolla estetään asiakkaiden lähteminen pois ravintolasta nälän yllättäessä, mutta pidemmässä juoksussa ne ovat itse asiassa muuttuneet "sisäänheittotuotteeksi". Toastit ovat vapaavalintaisesti valittavissa neljällä täytteellä 13 eri täyteen joukosta.

Iltaa kohden myynti muuttuu huomattavasti enemmän alkoholipitoisemmaksi, vaikkakin monia ihmisiä tulee myös iltais nauttimaan teetä tai kahvia. Varsin suuri osa alkoholijuomien myynnistämme tulee viineistä. Olemme pyrkineet panostamaan erittäin paljon hyvän hinta-laatu-/suhteen löytämiseen. Haluamme tarjota laatutietoisille asiakkaillemme hyviä viinejä, mutta kuitenkin pidämme hyvän katetuottoprosentin tuotteissamme. Käytämme viinitukkurinamme Wennerco oy:tä, joka pystyy antamaan meille tarjouksia viinihankinnoistamme. Pyrimme suosimaan ns. kampanjaviinejä, josta saamme palautuksina ilmaisia laatikoita viiniä ostojen mukaisesti.

Viinejä lukuun ottamatta tilaamme suurimman osan alkoholituotteistamme Hartwall Oy:ltä, jonka kanssa meillä on kolme vuotuinen sopimus. Tämä kyseinen sopimus edellyttää meitä käyttämään tiettyä hanakaljatuetta sen valikoimista (Lapin Kulta) sekä pitämään ns. kaatotuotteina tiettyjä vahvoja alkoholeja (Johnie walker red label - viski, Smirnoff - vodka ja Alku - viina). Tämän sopimuksen ansiosta saamme Hartwall Oy:ltä vuosittain rahallisia palautuksia tekemistämme ostoista. Nämä palautukset määräytyvät kokonaisosto-volyymista ja sopimuksen mukaisista kaatotuotteista saamme vielä erillisen bonuksen. Nämä kyseiset palautukset ovat varsin merkittävässä roolissa yrityksen taloudessa. Monet ravintolat toimivat tällä periaatteella, eli myyvät erittäin halvalla olutta saadakseen niin suuret volyymit mynteihin, jotta he saavat erittäin suuret palautukset ja saavat voittonsa tästä hyvä katteisten tuotteiden sijasta. Yrityksemme ei ole tälle tielle lähtenyt, koska haluamme pitää tietynlaisen asiakaskunnan ulkona ravintolastamme korkeampien hintojen turvin.

Olemme tehneet sopimuksen myös toisen suuren suomalaisen panimoyhtiön Sinebrykoffin kanssa, jotta saamme palautuksia myös tuotteista, joita joudumme heiltä ostamaan. Olisi erittäin käytännöllistä ja taloudellista toimia vain yhden panimon kanssa, mutta tämä aiheuttaisi varsin suppean tuotevalikoiman. Pyrimme tästä huolimatta keskittämään suurimman osan hankinnoistamme Hartwall Oy:n puolelle.



Kuva 3: Porvoonkadun Baari - taidenäyttelykuva

Kaikki ruokatuotteemme tulevat pääasiassa Heimon Tukku Oy:stä. Baarin naapurissa on lähikauppa, josta suurin osa tarvitsemistamme tuotteista olisi saatavissa, mutta ostaessamme isompia määriä Heimon Tukusta saamme säästettyä pitkässä juoksussa merkittävän määrän

rahaa. Heinon Tukku Oy:llä on myös erinomainen logistiikka, joka pystyy toimittamaan päivän varoitusajalla tuotteita. Vastaavasti esimerkiksi panimot eivät pysty toimittamaan tuotteita näin nopeasti vaan ne tarvitsevat ainakin yhden päivän väliin tilauksesta ja toimituksesta. Tästä ei aiheudu suurta haittaa, mikäli pystyy ennakoimaan hyvin asiakkaiden kulutuksen, mutta Heinon Tukku on monesti pelastanut meidät yllättävistä tilanteista.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön käsiteltävänä tutkimusongelmana on tutkia kuinka hyvä liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan. Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, joka on kehitetty auttamaan aloittavia yrittäjiä kartoittamaan suunnitelmansa selkeään muotoon. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään tämän lisäksi jo toimivien yritysten tapauksissa analysoimaan liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaa auttaa kertomaan missä tällä hetkellä ollaan, miten tähän ollaan tultu ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään kohdistamaan ongelmakohtia ja auttaa niiden ratkaisemisessa. Tehtävänä tässä opinnäytetyössä on selvittää liiketoimintasuunnitelman avulla Mo Restaurants Oy Ltd:n Porvoonkadun Baarin nykytila ja auttaa yritystä tulemaan kannattavammaksi.

1.3 Rakenne ja rajaukset

Liiketoimintasuunnitelmaa on tutkittu teorian puolesta pääasiassa kolmen eri lähteen avulla. Teoriaosuudessa esitellään kolmea eri tapaa kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on toteutettu kahden eri mallin mukaisesti ja vertailtu näiden eroja mallien välillä. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on edesauttaa seuraavien tavoitteiden suorittamisessa:

1. Liiketoimintasuunnitelman raportointi
2. Liiketoimintasuunnitelman analysointi nykytilanteessa
3. Yrityksen tulevaisuuden näkymien selvittäminen ja kehitysmahdollisuudet

Liiketoimintasuunnitelmaa on lähdetty kirjoittamaan kaksi vuotta yritystoiminnan käynnistämisen jälkeen ja tästä johtuen liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään yrityksen nykytilaa ja perustamisvaihetta. Jotta opinnäytetyön kirjoittamisesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti, liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan muotoon josta siitä on eniten hyötyä yritystoiminnalle ja muille sidosryhmille jotka tämän liiketoimintasuunnitelman lukevat. Liiketoimintasuunnitelman raportoinnilla ja dokumentoinnilla pystytään tarkastelemaan, minkälaisia suunnitelmia yrityksellä oli yrityksen perustamisvaiheessa ja käyttämään sitä apuna tulevaisuuden yritystoiminnan laajenemisessa. Liiketoimintaa

analysoidaan tämän hetkessä tilanteessa, jotta pystytään selvittämään missä tavoitteissa on onnistuttu ja missä menty pieleen. Erityisesti pyritään etsimään syitä sille, miksi jollain osa-alueella on epäonnistuttu. Näiden tietojen pohjalta voidaan siirtyä yrityksen tulevaisuuden näkymien selvittämiseen ja pyrkiä tekemään kehityssuunnitelmia löytyneiden mahdollisuuksien pohjalta.

Liiketoimintasuunnitelman raportointi toteutetaan liiketoiminnan perustamisen yhteydessä laadituiden asiakirjojen pohjalta. Näistä asiakirjoista on esimerkkinä pintapuolinen liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla haettiin rahoitusta pankeista, muista rahoituslaitoksista ja sijoittajilta. Tämän asiakirjan lisäksi laadimme yritystä perustettaessa SWOT-analyysin, toimiala-analyysin ja kilpailija-analyysin. Nämä kyseiset analyysit ovat erittäin tärkeässä roolissa yrityksen perustamisvaiheessa, mutta on huomioitavaa että näitä analyysejä tulisi päivittää tasaisin väliajoin, koska liiketoimintakentällä on monta muuttuvaa tekijää.

Liiketoimintasuunnitelman analysointi on vähintäänkin ajankohtaista näin 2 vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi analysoida lyhyemmälläkin ajanjaksolla, mutta harvoin vastaan tulee yhtä hyvää motivaatiotekijää kuin opinnäytetyön suorittaminen liiketoimintansa kehittämisen avuksi. Jatkossa pyrin analysoimaan liiketoimintasuunnitelman kerran vuodessa tästä lähtien.

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelman analysointi tapahtuu toteutunutta tilinpäätöstä ja budjetointia vertailemalla. Tämän vertailun tarkoituksena on löytää poikkeamia budjetoiduista kuluista tilinpäätöksen vastaaviin. Tärkeimpiä vertailukohteita ovat henkilöstökulut, myyntikate ja tietysti myyntiodotuksien toteutuminen. Vero- ja tuotteiden sisään osto kuluja on turhaa lähteä vertailemaan, koska ne ovat suoraan liitännäisiä toteutuneeseen myyntiin.

Kuukausittainen inventaario on sekä lain määräämä ja samalla hyvä työkalu analysoimaan katetuottoja eri tuotteista. Samalla pystytään varmistamaan, että tuotteita ei katoa tyhjiin. Eli siis henkilökunta ei esim. juota ystäviään ilmaiseksi tai varasta tuotteita. Hävikki on kuitenkin valitettava tosiasia tuotteita myytäessä, koska ne esimerkiksi pilaantuvat.

Erilaisilla analyyseillä pystytään ohjaamaan liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Ravintola-toimialalle keskeisimpiä analyysejä ovat SWOT-analyysi, toimiala-analyysi ja kilpailija-analyysi.

Yritykselle on erittäin tärkeää tietää sen tulevasta tilanteesta, mutta ilman perinpohjaista tutkimustyötä tätä on vaikeata tehdä. Yrityksen nykytilaa analysoimalla voidaan tehdä

päätelmiä tulevasta. Valitettavasti tulevaisuuden ennustaminen on lopulta kuitenkin arvailua, mutta vahvoista kehityssuunnista pystytään johtamaan erittäin arvokasta tietoa yrityksen tarpeisiin. Yrityksen tulevaisuuden näkymien selvittäminen on jatkuvaa prosessin-omaista työtä ja tälle tulisi varata aikaa yrityksen hallintaresursseista. Porvoonkadun baarin tapauksessa valitettavasti yrityksen johto on osallistunut erittäin paljon resursseja vaativasti ruohonjuuritason työskentelyyn. Vaikkakin yritykselle on erittäin edullista, että työvoimakustannuksia pystytään vähentämään huomattavissa määrin rittäjien omilla työpanoksilla, silti olisi hyvä löytää parempi tasapaino yrityksen kehittämisen ja konkreettisen työskentelyn väliltä.

2 Liiketoimintasuunnitelma työkaluna

Liiketoimintasuunnitelma on instrumentti jota käytetään dokumentoimaan yrityksen tarkoitus ja suunnitelmat jokaisesta liiketoiminnan näkökulmasta katsoen. Dokumenttia itsessään voidaan käyttää suunnitelmien viestimiseen, esimerkiksi strategian ja taktiikoiden laadintaan, johtajille, partnereille ja sijoittajille. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös kun haetaan yritykselle lainaa. Liiketoimintasuunnitelma sisältää niin strategiset kuin myös taktiset päämäärät ja se voi olla muodollinen tai myös epämuodollinen.

Liiketoimintasuunnitelma sisältää pääpiirteissään yrityksen tavoitteet ja päämäärät, tutkimuksen ja strategian. Balanko-Dicksonin määritelmä liiketoimintasuunnitelmasta on seuraava: "Liiketoimintasuunnitelman on virallinen asiakirja joka on kirjoitettu saamaan kiinni ja viestimään suunnitellusta suunnasta ja ohjaustoimista, jotka ovat välttämättömiä jotta yritys saavuttaa sen kaikista tärkeimmän päämääränsä - kannattavuuden". (Balanko-Dickson, 2007, 7)

Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta on tärkeää analysoida liiketoimintasuunnitelma yksityiskohtaisesti. Näiden menetelmien avulla pystytään selvittämään tämän hetkinen markkinatilanne ja määrittämään tavoiteltava Porvoonkadun Baarin asema tulevaisuuden markkinoilla. Analysoinnin avulla pystytään myös selvittämään liiketoimintaan liittyviä riskejä ja samalla myös mahdollisuuksia. Analysointien avulla pystytään myös varmistamaan liiketoiminnan kannattavuutta ja budjetoinnin tarpeita. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan analysoimaan monilla eri menetelmillä ja näitä analyyssejä tullaan päivittämään liiketoiminnan kehityskaaren eri vaiheissa tarvittaessa. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan ensisijaisesti analysoimaan SWOT-analyysin ja kilpailija-analyysin avulla.

Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa on hyvä tutustua aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, jota löytyy erityisesti englannin kielellä hyvin paljon.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen tiettyyn formaattiin on tärkeitä, erityisesti sijoittajia silmälläpitäen. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla kirjoitettu mahdollisimman

yksityiskohtaisesti, mutta samalla sen tulisi olla kirjoitettu tavalla joka olisi miellyttävää lukea niin kirjoittajan kuin myös sijoittajien näkökulmasta. Porvoonkadun Baarin tapauksessa tällä tarkoitetaan esimerkiksi kulurakenteiden selvittämistä selkokielellä. Rahoittajien tulee ymmärtää myös mistä liiketoimintasuunnitelmassa ja koko liiketoiminnassa on kyse, ilman että he tarvitsevat omaa ymmärrystä ravintola-alasta. Syitä liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiselle yleisesti on tuoda läheisyyttä suunnitteluprosessiin, viestiä sidosryhmille suunnittelun tärkeydestä ja siihen keskittymisestä, luoda toiminnallinen ympäristö liiketoimintasuunnitelman ympärille ja tuottaa sijoittajille tunne liiketoimintasuunnitelman todellisuudesta. (O'Hara 1994, 1-2).

Liiketoimintasuunnitelman sisältö riippuu monella tapaa liiketoiminnan muodosta, mutta liiketoimintasuunnitelman tekemistä varten on kehitetty yleinen listaus. Seuraavaksi on esitelty Brian Finchin kirjoittaman 'How to write a business plan'-kirjan listaus.

- Tiivistelmä
- Johdanto
- Liiketoiminnan taustat
- Tuote
- Markkinat
- Operaatiot
- Hallinto
- Esitys
- Taloudelliset taustat
- Riskit
- Päätelmät
- Liitteet

(Finch 2006, 15-17)

Liiketoimintasuunnitelman sisällön järjestys on jätetty vapaaksi, jotta kirjoittaja voi esitellä asiansa parhaalla tarkoituksen vaatimalla tavalla. Edellä mainittu liiketoimintasuunnitelman osien listaus lähestyy aihetta strategisista lähtökohdista. (Finch 2006, 15-17).

Liiketoimintasuunnitelmaa voi lähestyä myös enemmän operatiiviselta tasolta ja tähän yhteyteen soveltuu erityisen hyvin Greg Balanko-Dicksonin kirjoittama 'Tips & Traps for writing effective business plan'. Balanko-Dicksonin tekemä kymmenen osan listaus liiketoimintasuunnitelmasta lähtee huomattavasti enemmän operatiiviselta tasolta ja toimii näin ollen huomattavasti paremmin Porvoonkadun Baarin liiketoimintasuunnitelman yhteydessä. Seuraavaksi on esitelty ja selvitetty Balanko-Dicksonin kymmenen liiketoimintasuunnitelman osaa:

1. Toimiala-analyysi
2. Markkina-analyysi
3. Tuotteet ja palvelut
4. Liiketoiminnan kuvaus
5. Markkinointistrategia
6. Operaatiot ja hallinto
7. Taloudellinen suunnitelma
8. Toteutussuunnitelma
9. Varasuunnitelma
10. Liikkeenjohdon yhteenveto

(Balanko-Dickson 2007, 3-6)

2.1 Toimiala-analyysi

Toimiala-analyysin tehtävänä on selvittää liiketoiminnalle oleelliset tämänhetkiset trendit, kysynnän tulevaisuus, liiketoiminnan aloittamisen ja kasvattamisen esteet, innovaation ja teknologian vaikutukset, talouden vaikutukset ja toimialan taloudelliset mahdollisuudet. (Balanko-Dickson 2007, 4)

Yrityksen toimialaan vaikuttavat myös vahvasti ympäristötekijät. Ympäristötekijöinä tarkastellaan yleensä taloudellista ympäristöä, poliittista ympäristöä, sosiaalista ympäristöä ja teknologista ympäristöä. Taloudellisella kehityksellä on suuri vaikutus tuotannontekijöiden hintaan ja kysyntään. Yrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja strategian kannalta on tärkeää, onko olennaisten tuotannontekijöiden hinnoissa odotettavissa olevia muutoksia. Elintason nousulla ja laskulla on vaikutusta kuluttajien ostokykyyn ja tämä on usein verrannollinen tuotteiden kysyntään. Korkotaso ja inflaatio ovat keskeisimpiä taloudellisen kehityksen indikaattoreita. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on tärkeää selvittää korkotason muutoksen tai inflaation mahdolliset vaikutukset tulevaan liiketoimintaan. Suhdanne-ennusteet ovat tarkoitettu ennakoimaan lähiaikojen taloudellista kehitystä. Suhdanne-ennusteita on saatavissa esimerkiksi Suomen pankilta ja elinkeinoelämän tutkimuslaitokselta. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

Poliittinen ympäristö on tärkeä ottaa huomioon monella toimialalla ja se voi olla merkittävässä asemassa liiketoimintakentällä. Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa tai toimialaa kohtaan pystyy vaikuttamaan yrityksen toimintaan monella tavalla. Asenteet yritystoimintaa tai toimialaa kohtaan ja yleinen ilmapiiri usein ilmenevät poliittisina päätöksinä. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on tärkeää selvittää onko toimialalla tulossa mahdollisia lainsäädännön muutoksia. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu mm. väestörakenteen

kehitys. Esimerkiksi työvoimatilanteen kehittyminen on hyvin vuorovaikutteinen väestön ikärakenteen kehitykseen. Tulevaan työvoimatilanteeseen vaikuttaa myös vahvasti koulutustason kehittyminen. Nämä tekijät ovat tärkeitä yritykselle ja sopivan työvoiman saatavuudelle. Sosiaaliin tekijöihin kuuluvat myös kulutustottumusten muutokset ja väestön lisääntynyt vapaa-aika. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat esim. kuluttajaryhmien rakenteeseen ja tätä kautta myös yrityksen asiakaskuntaan. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

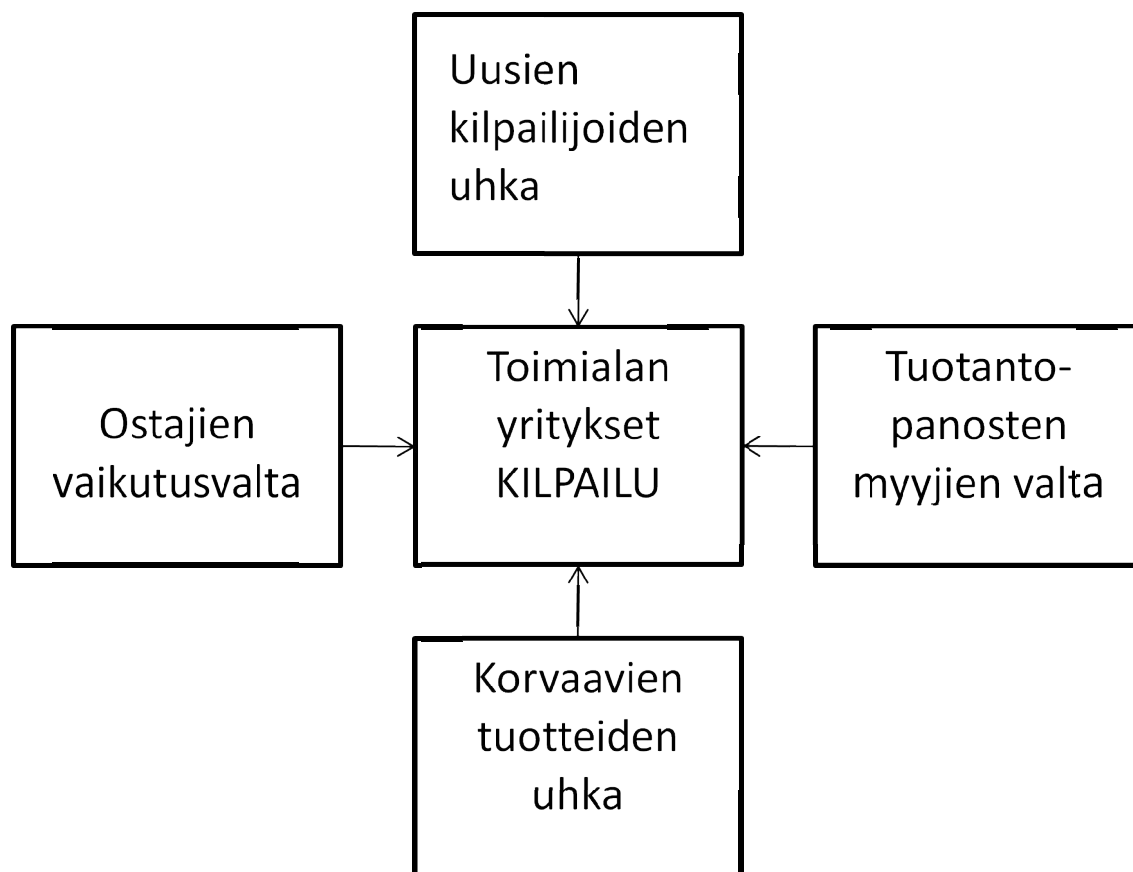
Teknologinen ympäristö on myös tärkeä tekijä yritykselle. Teknologian kehityksellä on useimmilla toimialoilla tuntuja ja yllättäviä vaikutuksia. Tietoliikennetekniikan ja tiedonsiirron kehitys ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa ja tämänlaisten asioiden selvittäminen on tärkeää liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen saattaa vaikuttaa koko toimialaan, joko positiivisella tai negatiivisella tavalla toimialasta riippuen. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysi selvittää markkinoiden tämän hetkiset trendit, markkinoiden koon, kilpailija-analyysin, ennustetun markkinaosuuden kokonaismarkkinoista ja samalla pystytään päättämään mitä tuotteita ja palveluita markkinoille kannattaa tuoda.

(Balanko-Dickson 2007, 4)

Toimialan kilpailutilanne on tärkeätä ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Toimintaympäristön ymmärtäminen edellyttää toimialan ja sen kilpailutilanteen tuntemusta. Yksi tapa kilpailutilanteen tarkasteluun on ns. viiden kilpailuvoiman malli. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).



Kuvio 1: Viiden kilpailuvoiman malli

Uusien kilpailijoiden uhkalla tarkoitetaan tilannetta, jossa kilpailijoiden lukumäärä kasvaa ja näin ollen kilpailu kiristyy ja tästä aiheutuu alalla toimivien yritysten kannattavuuden heikkenemistä. Uusien yritysten määrää rajoittavat esimerkiksi tietyillä toimialoilla vaadittavat toimiluvat. Ostajien vaikutusvalta näkyy parhaiten hintakilpailuna tai kustannuksia kasvattavana palvelukilpailuna. Ostajien vaikutusvalta kasvaa suhteessa mitä vähemmän ostajia on. Erityisesti tilanteessa jossa toimialalla on paljon samanlaisia tuotteita, ostajien vaikutusvalta korostuu.

Tuotantopanosten myyjien vallalla tarkoitetaan kustannuksia jotka aiheutuvat esim. raaka-aineiden, komponenttien tai työvoiman takia. Monella toimialalla tuotantopanokset ovat erittäin keskeinen tekijä yrityksen kannattavuuteen. Korvaavien tuotteiden uhkaa kuvataan myös englanninkielisellä termillä substituutti, jolla tarkoitetaan korvaavaa tuotetta joka pystyy täyttämään kuluttajien tarpeet paremmin tai halvemmalla kuin vanha tuote. Mikäli yrityksen toimintaympäristö on kansainvälinen, korvaavien tuotteiden määrä kasvaa erittäin suureksi. Joissain tapauksissa korvaavat tuotteet voivat määrätä tuotteen hintatason. Toimialan sisäinen kilpailu voi olla kovaa tai hillittyä. Kilpailun muuttuessa kovemaksi on hankalampaa tehdä kannattavaa liiketoimintaa. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.3 Tuotteet ja palvelut

Tämän osuuden tarkoituksena on selvittää tuotteiden tuotannon määrä, myyntimix, hinnat ja tuotot, tuotteiden ja palveluiden laajennukset, tuotteiden asemointi markkinoilla ja tuotteiden tai palveluiden elinkaari. (Balanko-Dickson 2007, 4)

Tuotteiden ja palvelujen kehittämällä pyritään turvaamaan yrityksen säilyminen elinkelpoisena myös tulevaisuudessa. Tuote- ja palvelukehitystä tulee suorittaa jatkuvasti ja tavoitteellisesti. Tuotekehityssuunnitelman on tarkoitus luoda kuva siitä, miten yrityksessä pyritään varmistamaan tuotteiden ja palveluiden uusiutuminen vastaamaan markkinoilla tapahtuvaa kehitystä. Yrityksessä on jatkuvasti seurattava tuotteiden kehittymistä, uusia raaka-aineita ja näiden hintaa. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.4 Liiketoiminnan kuvaus

Liiketoiminnan kuvaus esittelee yrityksen, mahdollisen brandin, identiteetin, vision, mission, etiikan, maalit ja laillisen struktuurin. Tämä liiketoimintasuunnitelman osa on tarkoitettu yrityksille, joilla on jo nämä asiat ennestään suunniteltuina tai käyttöön otettuina. (Balanko-Dickson 2007, 4)

Liiketoiminnan kuvaukseen voidaan myös liittää toiminta-ajatus ja liikeidea. Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on kertoa, miksi kyseinen yritys aiotaan perustaa. Toiminta-ajatus on hyvä pitää lyhyenä, vain muutaman lauseen pituisena kuvauksena liiketoiminnan perusideasta. Liikeidea on yrityksen selvitys suunnitelmasta kuinka selviytyä valitulla toimialalla. Liikeidea kuvailee usein yrityksen vahvoja puolia yrityksen kilpailijoihin verrattuna. Liikeidea sisältää myös kuvaukset toimialan markkinoista, tuotteista ja perustettavan organisaation toimintatavasta. Liikeidean olisi tärkeätä sisältää jotain uutta markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden. Liikeideoita on hyvä lähteä etsimään vieraasta ympäristöstä, esimerkiksi toiselta paikkakunnalta tai ulkomailta. Hyvän liikeidean löydyttyä tulee selvittää pystytäänkö liikeideaa soveltamaan omassa liiketoimintaympäristössä. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.5 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia osuus selittää kuinka markkinoinnissa tullaan käyttämään hyödyksi sijaintia, jakelukanavia, myyntejä, hinnoittelua ja markkina-asemaa. Samassa osuudessa annetaan esimerkkejä tai selvitetään minkälaisia myyntimenetelmiä tai markkinoinnillisia

työkaluja liiketoiminnassa tullaan käyttämään. Esimerkkeinä näistä ovat yrityksen verkkosivut, tele-markkinointi, esitteet ja myyntijärjestelmät. (Balanko-Dickson 2007, 4-5)

Markkinointistrategian perustana ovat toimenpiteet, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteet. Markkinointistrategian luomisen perustana on markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi. Analyysien pohjalta pystytään muodostamaan SWOT-analyysi, jossa pyritään selvittämään yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Swot-analyysin avulla voidaan pyrkiä hyödyntämään yrityksen vahvuudet ja mahdollisuudet parhaalla tavalla toimenpiteiden mukaisesti. Samassa yhteydessä määritellään toimenpiteet jonka avulla yrityksen heikkouksia pystytään parantamaan ja uhkiin osataan varautua. Markkinointistrategiaa tehdessä on tärkeää pitää mielessä, miten yrityksen menestys aiotaan taata jatkossa, mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan kehittää ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Markkinoinnissa käytettävät kilpailukeinot pystytään jaottelemaan ryhmiin 4P-mallin (Product/tuote, Price/hinta, Place/jakelu, Promotion/markkinointiviestintä) mukaisesti. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

Tärkeä osa markkinointistrategiaa on markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman tehtävänä on kertoa, mitkä ovat yrityksen myyntitavoitteet ja millä tapaa ne aiotaan toteuttaa markkinoinnin avulla. Markkinointisuunnitelman on tärkeää olla yksi yhtenäinen kokonaisuus. Markkinointisuunnitelman työkaluina voidaan pitää toimintaympäristön analyysia, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen asiakkaat, kysyntä ja kilpailijat. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.6 Operaatiot ja hallinto

Tämä osuus liiketoimintasuunnitelmasta esittelee yrityksen yksityiskohtaisen suunnitelman kuinka liiketoimintaa aiotaan hallinnoida mukaan lukien organisaation struktuurin, vastuualueet ja ammatilliset palvelut. (Balanko-Dickson 2007, 5)

Toiminnan organisointi ja henkilöstö ovat hyvin keskeisiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvä yritysjohtajuus liittyy keskeisesti monipuoliseen osaamiseen ja kokemukseen taloushallinnon, johtamisen, markkinoinnin, tuotannon ja tuotekehityksen alueilla. Yrityksen johdon näkökulmasta johtaminen jakautuu kolmeen tärkeään osaan:

- Asioiden johtamiseen (Management)
- Henkilöiden johtamiseen (Leadership)
- Itsensä johtamiseen (Self management)

(Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

Asioiden johtamisen merkittävin tekijä on tuotantotehtävissä tarvittavien asioiden hallinta. Tähän lukeutuu toimintaympäristön hallinta kokonaisuudessaan, mukaan lukien toiminnan suunnittelun, täytäntöönpanon ja valvonnan. Asioiden johtaminen tarkoittaa yrityksen toimintojen järjestämistä kannattavimmalla tavalla ja parhaiten soveltuvan organisaatiomuodon valinnan. Ihmisten johtamisen tehtäväkenttään kuuluu rekrytointi, henkilöstöhallinto ja näihin kuuluvan arvoympäristön tiedostamisen. Tämän lisäksi ihmisten johtamisen tärkeimpään tehtävään kuuluu itse varsinainen esimiestyö. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman organisaation kehittämistä ja tähän voi lukeutua koko järjestelmän tai joidenkin sen osien muuttamista. Ennen organisaatiomuutoksiin ryhtymistä on erittäin tärkeää suorittaa perusteellinen analyysi. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.7 Taloudellinen suunnitelma

Taloudellinen suunnitelma kertoo liiketoiminnan budjetointisuunnitelmista ja siihen sisältyy aikaisemmat tulos- ja taselaskelmat, mikäli näitä on jo olemassa. Taloudelliseen suunnitelmaan kuuluvat myös aloituskustannuksien laskutoimitukset ja kassavirta-ennustukset. (Balanko-Dickson 2007, 5)

Yrityksen vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius ovat keskeisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja ovat erittäin olennaisia analysoinnin kohteita taloudellisessa suunnitelmassa. Mikäli liiketoimintasuunnitelmaa tehdään yrityksen jo ollessa toiminnassa, on erittäin tärkeää selvittää mitkä tekijät ovat vaikuttaneet nykyiseen tilanteeseen. Aloittavan yrityksen tai yrityksen, joka on joutunut kriisitilanteeseen, on tärkeää liittää liiketoimintasuunnitelmaan kassabudjetti. Kassabudjetin avulla pystytään kuvaamaan yrityksen maksuvalmiutta. Kassabudjetista ilmenee myös milloin yrityksen toiminta ei enää sido uutta rahoitusta eli tulot ylittävät menot. Kaikille yrityksille on tärkeää selvittää kannattavan liiketoiminnan raja, mutta erityisesti aloittavan yrityksen on syytä tarkastella toiminnan kriittistä pistettä. Kriittistä pistettä voidaan tarkastella katetuottokuvilla. Tarkastelun päämääränä on etsiä tuotteen tai palvelun myynnin minimimäärä, jolla yrityksen liiketoiminta muuttuu kannattavaksi. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

Yrityksen talousseurannan kannalta on olennaista, kuinka yrityksen taloushallinto ja talouden seuranta on organisoitu. Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää selvittää, miten talouden seuranta pystytään tarkastelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.8 Toteutussuunnitelma

Toteutussuunnitelma on erittäin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Tässä liiketoimintasuunnitelman osassa esitellään kuinka yritys tulee käyttämään henkilöstöä, järjestelmiä, viestintää, kirjanpitoa, laitteistoa, ohjelmistoja, toimistotiloja, laskelmia ja kuin myös tutkimusta ja kehittämistä. (Balanko-Dickson 2007, 5)

2.9 Varasuunnitelma

Termi varasuunnitelma on käännetty englanninkielisestä sanasta "contingency", jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan riskienhallintaa ja niihin varautumista. Varasuunnitelman tarkoituksena on tunnistaa kaikki mahdolliset liiketoiminnan riskit ja kuinka näistä riskeistä selvittää niiden uhatessa. Varasuunnitelman perimmäinen ajatus on vähentää kaikkia mahdollisia liiketoiminnan riskejä varautumalla niihin etukäteen ja samalla tehostaa kriisitilanteissa toimimista riskien noustessa esiin. (Balanko-Dickson 2007, 5)

Yrittäjyyteen ja yritystoimintaan kuuluu valitettavasti olennaisena osana riski ja riskinotto. Riskinä voidaan pitää mahdollisuutta epäsuotuisaan tapahtumaan. Yleisesti riskin suuruuteen liittyy olennaisena osana voiton tai tappion mahdollisuus. Suuret voitto-odotukset sisältävät yleensä suuremmat riskit eli tappion mahdollisuudet. Liiketoimintasuunnitelman toteutumista ja liiketoimintaa vaarantavien riskitekijöiden arvioiminen on erittäin tärkeää, jotta liiketoimintasuunnitelma olisi mahdollisimman realistinen. Liiketoimintasuunnitelma tulee käydä läpi hyvin kriittisesti ja arvioida sen toteutumista uhkaavat tekijät huolellisesti. Samassa yhteydessä voidaan ruveta varautumaan mahdollisten riskien toteutumiseen ja tehdä varasuunnitelmat näiden varalle. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

Riskien arvioimisen jälkeen tulee selvittää, miten riskejä pystytään hallitsemaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Riskien hallinta perustuu siihen, että toiminta suunnitellaan ohjattavaksi sillä tapaa, että riskien toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä ja riskien toteutuessa vahingot jäävät mahdollisimman pieniksi. Kun yritystä uhkaavat riskit ovat tunnistettu ja analysoitu, tulee päättää kuinka kyseiset riskit pystytään hallitsemaan. Erilaisia vaihtoehtoja riskien hallitsemiseen ovat seuraavat: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin kantaminen ja riskin siirtäminen. (Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto 2010).

2.10 Liikkeenjohdon yhteenveto

Liikkeenjohdon yhteenveto kirjoitetaan yleensä aina viimeisenä, mutta useimmiten se esiintyy liiketoimintasuunnitelmissa ensimmäisenä osana. Yhteenvedon tarkoituksena on esittää liiketoimintasuunnitelma yksinkertaisesti ja sellaisella tavalla joka houkuttelee lukijan syventymään aiheeseen. (Balanko-Dickson 2007, 5)

Greg Balanko-Dickson antaa kirjassaan vihjeen liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisjärjestykselle, vaikka hänkin pitää erityisen tärkeänä liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista luonnolliselta tuntuvassa järjestyksessä. Seuraava lainaus Balanko-Dicksonilta on liitetty opinnäytetyöhön sen takia, että tätä järjestystä on käytetty myös Mo Restaurants Oy Ltd:n liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ja se on hyväksi havaittu. " If you are starting a business from scratch or expanding a business into a new market area, start with Chapter 3, 'Industry Analysis' and then move on to Chapter 4, 'Market Analysis'. The third step before writing a complete business plan is to write your sales forecast." (Balanko-Dickson 2007, 5)

3 Liiketoimintasuunnitelma perustamisvaiheesta nykytilaan

3.1 Toimiala-analyysi

Aloittaessamme ravintola-toimialalla 2008 käynnissä oli vielä nousukausi ja asiakkaat olivat vielä valmiita kuluttamaan suuria määriä rahoja elämyksiin. Kalliit ruokaravintolat tahkosivat suuria määriä rahoja ja olisimme mielellämme lähteneet ruokaravintola-puolelle, mutta tunsimme että kokemuksemme ei vielä riittäisi siihen ja olisi parempi aloittaa jostain yksinkertaisemmasta. Tästä johtuen päädyimme hankkimaan baarin ruokaravintolan sijasta. Keskustan vuokrataso tuntui liian korkealta meille ja näimme paremmaksi vaihtoehdoksi hankkia ravintolan jonka vuokrataso olisi vähintäänkin kohtuullinen. Ravintolan sijainti oli kuitenkin tärkeä ja emme olisi olleet valmiita lähtemään ravintola-yrittäjiksi alueelle jota emme tunteneet entuudestaan. Mediassa oli keskusteltu paljonkin veromuutoksista, jotka liittyisivät ravintola-alaan.

Hyvinkin nopeasti vuoden 2008 lopulla alkoi maailmanlaajuinen talouskriisi, joka on vaikuttanut asiakkaiden kulutustottumuksiin hyvin vahvasti. Erityisesti fine dining-ravintolat ovat kärsineet raskaita tappioita ihmisten vähentäessä tai etsiessä halvempia elämyksiä. Edellisen laman aikaan 1990-luvun alussa anniskeluravintolat hyötyivät lamasta suuresti, koska taloudelliset vaikeudet usein kasvattavat alkoholin käyttöä. Nykyisen talouskriisin yhteydessä alkoholin kulutus kokonaisuudessaan on vielä kasvanut, vaikkakin kasvu on valmentunut panimoiden tuloksien mukaan. Tällä kertaa tosin talouskriisi iski myös anniskeluravintoloihin, koska kaupoista ostettu olut on erittäin huomattavasti halvempaa suhteessa ravintoloihin kuin 1990-luvulla. Koko valtion kattavassa tutkimuksessa vuoden 2010 alussa ravintola-toimialan myynneistä oli talouskriisin aikana kadonnut 20 %. Tämä luku siis

kuvaa koko ravintola-toimialaa, erityisesti fine dining puolella myyntien pieneneminen on ollut vielä enemmän dramaattista.

Porvoonkadun baari valitettavasti sai osuutensa talouskriisistä, mutta onneksi ei erityisen pahasti. Olemme laskeneet keskimäärin 10 % myynninlaskut, joka on tosin ollut hyvinkin kuukausikohtainen. Tuotteemme on sen verran yksinkertainen ja hintatasoltaan kohtuullinen, että suurin osa asiakkaistamme ei lopettanut käymistä vaan vähensivät kulutustaan pienissä määrissä. Mielenkiintoisena asiana vuonna 2008 alkaneesta talouskriisistä on ajankohta yrityksemme perustamiselle. Siinä vaiheessa kun haimme lainaa pankeista, saimme jokaisesta pankista hyväksytyyn lainatarjouksen ja pääsimme valitsemaan parhaan rahaliikenteen kulurakenteiden ja lainamarginaalin yhdistelmän. Vain muutamaa kuukautta myöhemmin yrityksemme toiminnan käynnistämisestä, rahoituslaitokset laittoivat "lainahanat" kiinni. Erityisesti ravintola-toimialalle oli äärimmäisen vaikeata enää saada lainaa ja esimerkiksi asiakastieto.fi palvelun riskikartoituksessa negatiivisena muuttujana nähdään ravintola-alan toimialariski. Vaikka ajankohta ei ollut erityisen edullinen ravintola-liiketoiminnan käynnistämislle, saamme olla tyytyväisiä että saimme lainaa. Positiivisena puolena voidaan nähdä myös erittäin paljon laskeneet korot, jotka pienentävät merkittävästi lainanhoitokuluja tällä hetkellä. Kokonaiskorkomme on tällä hetkellä yli 3 % pienempi kuin lainan myöntämishetkellä.

Muista toimialaan liittyvistä tekijöistä merkittävimäksi on osoittautunut valtio, joka on nostanut liiketoimintamme aikana alkoholiveroa jo kaksi kertaa. Tämän lisäksi toimialalla arvonlisäverotus on muuttunut myös jo pariin otteeseen. Ensin ravintolaruoan arvonlisäveroa pudotettiin take-awayn osalta 17 %:iin edellisestä 22 %:sta, jonka merkitys oli meille hyvinkin vähäinen. Merkittävämpänä muutoksena voidaan pitää 1.7.2010 voimaan tullutta nykyistä arvonlisäverolakia, jonka ansiosta ravintolaruoan arvonlisävero laski 13 %:iin. Tämän vaikutus omaan liiketoimintaamme oli jo huomattavasti suurempi. Vaikkakin suurin osa myynnistämme on alkoholi- ja olut tuloja, päivisin myymme erittäin paljon ruoaksi luokiteltavia tuotteita kuten virvoitusjuomat, erikoiskahvit ja toastit. Valitettavasti samalla kun saimme tämän ns. verohelpotuksen, yleistä arvonlisäverotasoa nostettiin 23 %:iin edellisen 22 %:in sijasta.

Tulevaisuudessa toimialalla on nähtävissä koventuvaa kilpailua ja oman valistuneen arvaukseni mukaan monia toimijoita tulee tippumaan markkinoilta pois. Toisten epäonni on usein toisten mahdollisuus. Toimialalla tulee olemaan monia konkurssikypsiä yrityksiä, jotka ovat valmiita myymään liiketoimintansa huomattavasti halvemmalla kuin aikaisemmin. Myös erittäin pitkään toimineita vanhemman ikäluokan yrittäjiä tulee poistumaan eläkkeelle, joka mahdollistaa myös hyvin toimivien liiketoimintojen myynnin. Nämä tulevaisuuden näkymät voivat mahdollistaa Mo Restaurants Oy:lle laajentumisen useampaan toimipaikkaan. Tulevaisuudessa on myös kaikkia koskettavia negatiivisia näkymiä. Panimot tulevat

tarkistamaan hintojaan 1.1.2011. Hintojen tarkistamisella ei missään nimessä tarkoiteta hintojen laskemista yhdenkään tuotteen kohdalla vaan yleisen hintatason nostamisesta. Tämä tosin on jokavuotinen tapahtuma ja siihen on helppo varautua. Käytännössä hintojen nouseminen tulee siirtää kuluttaja-hintoihin, jotta pystyy säilyttämään katetuotto prosenttinsa.

3.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysi yrityksemme tapauksessa pitää rajata markkinoiden osalta alueellisesti, koska emme toimi koko toimialan markkinoiden alueella. Seuraavassa analyysissä markkinoilla tarkoitetaan ravintolan lähitoiminta-alueita. Ravintolamme ollessa vähän syrjässä keskustasta, asiakkaiden houkuttelu koko pääkaupunkiseudulta ei kannata vaan on parasta keskittyä lähialueen markkinoihin. Ravintola on suunniteltu hyvin differoituneeksi muusta alueen ravintolatarjonnasta. Ravintola tarjoaa monia tuotteita, mitä muut ravintolat eivät myy tai eivät tee sitä yhtä hyvin kuin Porvoonkadun baari. Tästä parhaimpana esimerkkinä ovat espresso erikoiskahvimme, joiden tarjonta alueella on erittäin vähäistä ja muuten laadultaan huonoa. Markkina-alueella ei ole myöskään toista sisustukseltaan vastaavaa tai tyyliältään samanlaista ravintolaa. Tämänlaiselle ravintolalle oli liiketoiminnan aloitushetkellä kysyntää, koska monia vastaavanlaisia ravintoloita oli myyty ja muutettu aivan toisenlaisiksi.

Asiakaspalautteen mukaisesti tämän tyylliselle ravintolalle on markkina-alueella vieläkin hyvin kysyntää. Markkina-alueelle on tosin tullut ensimmäinen varsinaisesti meidän liikeideamme kanssa kilpaileva ravintola, jonka avaamisen jälkeen pystyimme huomaamaan sen vaikutukset myynneissämme. Pidemmässä juoksussa tilanne on tasaantunut normaalille tasolle, eikä kilpailu ole erityisesti kiristynyt.

Tulevaisuudessa markkina-alueelle on näkyvissä hyvinkin positiivisia näkymiä niin lyhyellä kuin pidemmällä tähtäimellä. Hyvin merkittävä tekijä lyhyellä ajanjaksolla tulee olemaan välittömässä läheisyydessä avaava teatteri joka tulee toimimaan n. 3 kuukauden ajan. Teatterissa käyvät ihmiset kuuluvat asiakassegmenttiimme ja odotettavissa on hyviä iltoja teatteriesitysten jäljiltä. Pidemmällä ajanjaksolla merkittävin muutos markkina-alueella tulee olemaan viisi lähialueelle nousevaa uutta erittäin isoa kerrostalokompleksia. Potentiaalisten asiakkaiden määrä tulee kasvamaan hyvin merkittävästi markkina-alueella.

Tämän markkina-analyysin avulla pystymme varautumaan markkinointi-toimenpiteisiin uusien kerrostalojen valmistuessa ja hiomaan strategiaamme kilpailutilanteessa.

3.3 Tuotteet ja palvelut

Liiketoiminnan käynnistämävaiheessa pyrimme pitämään ravintolamme hintatason varsin korkealla, koska ravintolassamme on rajoitettu määrä asiakaspaikkoja ja suoraan sanottuna emme halunneet tietynlaista asiakaskuntaa ravintolaamme. Korkeammat hinnat pitävät alkoholisoituneen asiakaskunnan tehokkaasti ulkona. Hintataso on kuitenkin kohtuullinen, vaikkakin se on korkeammasta päästä markkina-alueella, se on huomattavasti alhaisempi kuin esimerkiksi keskustan ravintoloissa. Myyntikate-odotuksemme asetimme n. 70 %:iin.

Myyntikatteen osalta olemme onnistuneet varsin hyvin suunnitelmissamme. Viimeisessä vahvistetussa tilinpäätöksessämme myyntikate oli n. 65 %:ia, joka on kärsinyt pienissä määrin alkoholiveron noususta ja panimoiden hinnan tarkistuksista. Olemme kuitenkin pystyneet pitämään myyntikatteemme varsin korkeana joka on perusedellytys pienikokoiselle anniskeluravintolalle. Olemme tuoneet ravintolaamme jonkin verran uusia tuotteita kahden vuoden aikana erilaisin menestyksin. Osa tuotteista on päätynyt pysyvään tarjontaan, kun taas osa on poistunut kaikessa hiljaisuudessa pois tarjonnastamme, koska menekki ei ole vastannut odotuksia.

Tulevaisuuteen olemme asettaneet myyntikatteemme odotus-arvoksi 72 %:ia. Tämä tarkoittaa viiden prosentin nousua vuoden ajanjaksolla. Tämän voi mahdollistaa ravintolaruuan arvonlisäveron alennus ja pyrimme tuomaan ravintolaamme lisää ruokatuotteita. Esimerkiksi valikoimamme kahvileivissä on erittäin rajoittunut ja pyrimme tuomaan välittömästi valikoimiimme enemmän leivonnaisia ja vastaavia. Ollessamme verkostoitumassa Heinon Tukun järjestämällä messuilla löysimme leivonnaisia tuottavan yhtiön jonka tuotteet sopivat erinomaisesti liiketoimintaamme. Ilmastointisyistä johtuen ravintola liiketiloissamme ei saa olla uunia ja valmiiden pelkästään sulatettavien leivonnaisten löytyminen on erittäin tärkeä asia. Pakastamattomien tuotteiden hävikki tulisi olemaan liian suuri ja katteet pienempiä.

Anniskelutuotteiden osalta pyrimme seuraamaan ajan trendejä ja tuomaan suosittuja juomia valikoimiimme heti kun uusi ns. hittituote löytyy. Pyrimme itse seuraamaan tilannetta myös kansainvälisellä tasolla, toiveenamme tuoda uusi "hitti-drinkki" ensimmäisenä Suomessa ravintolaamme.

3.4 Liiketoiminnan kuvaus

Kun perustimme yrityksemme, meillä ei luonnollisesti ollut brandia tai identiteettiä. Visiona ja samalla missionamme oli tuoda tyylikästä ja hyvällä maulla tuotettua ravintola-tarjontaa markkina-alueelle. Laillisena strukturina yrityksellämme voidaan nähdä yritysmuodon valinta osakeyhtiöksi muiden yhtiömuotojen sijasta. Osakeyhtiö tuo uskottavuutta liiketoimintaan ja on lakiteknisesti sopivampi ravintola toimialalle kuin muut yhtiömuodot. Yrityksemme

maalina on alusta alkaen ollut pyörittää kannattavaa liiketoimintaa hyvässä hengessä ja laajentua luonnollisesti mahdollisuuksien tarjoamissa rajoissa.

Kahden vuoden ajanjakson jälkeen yrityksen nykytilanteessa ei voida sanoa, että vielä olisi mitään brandia tai identiteettiä syntymään ravintolan ympärille. Tunnettavuus toimialalla on merkittävästi kasvanut ja esimerkiksi panimot ottavat meidät nykyään huomattavasti enemmän tosissaan kuin liiketoiminnan aloittamisvaiheessa. Tähän on hyvä uusien alalle tulevien toimijoiden varautua. Oman uskomukseni mukaan panimoiden edustajat ovat nähneet niin monta uutta toimijaa alalla jotka ovat ajautuneet nopeasti konkurssiin, että he ovat hyvinkin skeptisiä liiketoiminnan alkuvaiheessa. Kun kannattavaa liiketoimintaa on pyöritetty pidempään, heidän suhtautumisensa yrittäjiin muuttuu.

Pidemmällä ajanjaksolla on toivottavaa, että yrityksen ympärille syntyisi identiteetti ja sille pystyttäisiin luomaan brandi. Tällä hetkellä kuitenkin yhden toimipaikan yrityksenä ei ole kannattavaa ruveta luomaan yritykselle brandia vaan keskittää nämä resurssit varsinaisen ravintolan markkinointiin. Yrityksemme ohjautuessa maalia eli laajenemista kohti on kuitenkin hyvä jo ruveta miettimään tämänkaltaisia asioita jossain määrin.

3.5 Markkinointistrategia

Yrityksen perustamisvaiheessa päätimme, että emme voi käyttää erityisen suuria määriä rahaa ravintolamme markkinointiin vaan sen sijaan käyttää henkilökohtaisia resurssejamme enemmän asian hyväksi. Päädyimme käyttämään pääasiassa ilmaisia ja kustannustehokkaita markkinointimenetelmiä. Esimerkkeinä näistä ravintolan sivut facebookissa ja muissa sosiaalisissa medioissa. Toisena hyvänä esimerkkinä kustannustehokkaista markkinointimenetelmistä ovat ravintolassa järjestettävät tapahtumat jotka markkinoivat samalla itseään kuin myös ravintolaa. Ravintolan näkyvyyttä katukuvassa oli suunnitelmassa myös vahvistaa.

Kahden vuoden jälkeen näkyvytemme katukuvassa on vieläkin hyvin kyseenalainen. Ravintolalla ei ole ainoatakaan valomainosta tai kylttiä joka tekisi selväksi että kyseessä on anniskeluravintola. Ulospäin näyttää hyvin pitkälti siltä, että ravintolan sijasta paikassa olisi taidegalleria. Tämä on tietoinen päätös, koska ravintolan ns. nimettömydestä on tullut pienimuotoinen kulttijuttu. Porvoonkadun baaria kutsutaan hyvin monella eri nimellä, koska kenellekään ei selviä kysymättä ravintolan virallinen nimi. Tämän strategian kannattavuus on kyseenalainen, mutta se sopii niin hyvin ravintolan imagoon, että olemme pitäneet sen ennallaan. Ravintolalle on tullut varsinaiset verkkosivut pitkän jahkailun jälkeen. Koimme verkkosivut vanhanaikaisiksi ja sosiaalisten medioiden hoitavan saman tehtävän, mutta

saimme ystävämme tekemään meille verkkosivut ilmaiseksi, niin emme tohtineet kieltäytyäkään.

Olemme huomanneet ravintolamme olevan erityisen suosittu erinäisten tilaisuuksien järjestämispaikka. Näistä esimerkkeinä ovat valmistujaiset, syntymäpäivät ja pikkujoulut. Nämä tapahtumat toimivat meille itsessään markkinointia, koska paikalle tulee joka kerta uusia asiakkaita, jotka eivät ole olleet tietoisia ravintolamme olemassaolosta.

Tarkoituksenamme on tulevaisuudessa vahvistaa tätä osa-aluetta liiketoiminnassamme hyvinkin paljon sitä markkinoimalla. Tarkoituksenamme on myös myydä yrityksille pikkujoulu-iltoja ravintolaamme, jotka voisivat tehostaa erityisesti arkiviikon myyntejämme. Yrityksille pikkujouluja myydessä olemme palaamassa vanhaan eli telemarkkinointiin ja suoramainontaan. Tarkoituksenamme olisi hyödyntää markkinointi-mixiä tehokkaammin kokonaisuudessaan kuin aikaisemmin.

3.6 Operaatiot ja hallinto

Suunnitellessamme vastuu-alueita yhtiökumppanini kanssa ravintolan perustamisvaiheessa näytti siltä, että jako tulisi olemaan hyvinkin yksinkertainen. Minulla oli yritystoiminnan pyörittämisestä taustaa ja yrityksen hallinnointi oli minulle luonteva rooli. Yhtiökumppanillani Mikko Toivasella taas oli pitkän linjan kokemus ravintoloiden päivittäisestä käytännön tason pyörittämisestä ja suunnitelmienne mukaan tähän liittyvät vastuut olisivat kuuluneet hänelle. Kokonaisuudessaan näytti että vastuut jakautuisivat jokseenkin tasan molempien osapuolien kesken eri osa-alueilla. Tämän tasapainon löytäminen oli erittäin tärkeää, koska halusimme olla kaikin puolin tasavertaisia yhtiökumppaneita. Yrityksen osakekannan jaoinme myös näin ollen kahtia eli molemmilla 50 % osakkeista.

Myöhemmin osakekannan jakaminen tasan osoittautui huonoksi ratkaisuksi, koska meistä kumpikaan ei omistanut yli 51 % osakekannasta, molemmat joutuivat vakuutuksien osalta työnantajan TYeL-piiriin. Itse maksoin tässä vaiheessa jo varsin merkittäviä määriä YEL-vakuutusta toisen yritykseni takia ja mikäli olisin omistanut suurimman osan osakekannasta, en olisi joutunut maksamaan eläkkeistä ns. kahteen kertaan. Alussa sovitut vastuualueet ovat pysyneet ennallaan, mutta olemme molemmat oppineet tekemään myös toistemme työt hyvin perinpohjaisesti. Tämä on ollut ensiarvoisen tärkeää, muuten esimerkiksi lyhyetkin lomat työnteosta olisivat jääneet haaveeksi. On muutenkin hyvä saada molempien näkökulma kaikkiin yrityksen asioihin. Pyrimme pääasiassa vieläkin jakamaan suurimman osan vastuualueista, mutta työskentelyn joustavuuden kannalta teemme useasti toistemme työtehtäviä.

Tulevaisuudessa olisi yrityksen talouden kannalta hyödyllistä, mikäli toinen yrittäjistä siirtyisi YEL-vakuutuksen piiriin. YEL-vakuutuksen piiriin kuuluvat yrittäjä-statusen saavat yli 51 %:in osuuden osakekannasta omistavat henkilöt. Tämä voidaan toteuttaa yhtiöjärjestelyin tai suorittaa uutta yhtiötä perustaessa esim. laajentumistilanteessa. Tällä hetkellä kuitenkin toimenpiteisiin ei ole ryhdytty. Tilanteessa jossa yrityksemme olisi laajenemassa ruokaravintoloiden puolelle, on hyvin todennäköistä että pyrimme hankkimaan yhden yhtiökumppanin lisää. Näkemykseni mukaan on erittäin edullista, että ruokaravintolan keittiömestari tai kokki on yrityksessä osakkaana. Tällä tapaa hänet voi sitouttaa yritykseen tehokkaasti ja työmotivaatio "omat rahat pelissä" - tilanteessa on aivan omaa luokkaansa. Olemme löytäneet erittäin hyvin tehtävään soveltuvan henkilön, mutta hänellä valitettavasti on vielä varauksia yrittäjäksi ryhtymisessä kun olemme asiasta hänen kanssaan keskustelleet.

3.7 Taloudellinen suunnitelma

Taloudellinen suunnitelma on selkeästi ravintola-yrityksen liiketoimintasuunnitelman tärkein osuus. Budjetin suunnittelu on erittäin vaikea ja äärimmäistä huolellisuutta vaativa tehtävä. Yrityksen kulurakenteiden suhteen täytyy olla erittäin realistinen tai jopa mielellään pessimistinen, koska muuten ne voivat yllättää pahemman kerran liiketoiminnan myyntien laskiessa. Yrityksemme tilanteessa hankimme ravintolan liiketoiminnan eli toiminnassa olevan ravintolan. Liiketoimintakaupan yhteydessä on nähtävissä ravintolan aikaisemmat kassanauhat ja tuloslaskelmat. On erittäin edullista tietää ravintolan aikaisempi myyntitaso, josta voidaan arvioida oman liiketoiminnan myyntiarvio. Ravintolan aikaisemman toiminnan kulurakenteet on selvitettävissä ja tästä saimme hyvän käsityksen kuinka paljon budjetoida eri kuluryhmiin. Tästä on erittäin suuri apu budjettia ja taloudellista suunnitelmaa luodessa. Ravintola-yritykset jotka käynnistävät täysin uuden toiminnan joutuvat pääasiassa arvuuttelemaan minkä kokoinen myynti heillä tulee olemaan.

Tässä tilanteessa monet yrittäjät useasti arvioivat myyntitason liian optimisesti ja vaikka kustannustaso olisi kohdallaan, niin yritys joutuu pulaan. Ravintola-alalla on huomattavasti yksinkertaisempaa laskea kiinteät kustannukset kuin muuttuvat kustannukset, joiden arviointi on erittäin paljon hankalampaa.

Taloudellinen suunnitelmamme perustui pitkälti saatuihin tietoihin yrityksen aikaisemmasta toiminnasta ja arvioimme myyntien laskevan pienissä määrin aloittaessamme toimintamme. Kanta-asiakkaiden lojaliteetti on otettava huomioon ravintolan liiketoimintakauppaa tehtäessä, usein osa asiakkaista katoaa uusien toimijoiden astuessa kuvaan. Budjettia ja taloudellista suunnitelmaa tehdessämme pyrimme karsimaan henkilöstökustannuksia raskaalla kädellä tekemällä itse suuria määriä suorittavia vuoroja. Ravintolan aikaisempi ravintolapäällikkö jouduttiin irtisanomaan tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä. Ravintola liiketoimintakaupan yhteydessä yrityksemme palvelukseen siirtyi osa vanhasta henkilöstöstä.

Oma ansaintamallimme perustui liiketoiminnan aloittamisvaiheessa työvuorojen siirtämiseen itsellemme ja hankkimalla oman palkkamme tätä kautta vähentäen yrityksen henkilöstökuluja. Suunnitelmissamme oli pidemmällä ajanjaksolla vähentää suorittavien vuorojen tekemistä ja siirtyä enemmän liiketoiminnan kehittämiseen.

Suorittavien vuorojen vähentäminen muodostui mahdolliseksi talouskriisin heikentäessä myyntejämme varsin nopeasti liiketoimintamme aloittamisen jälkeen. Tässä tilanteessa oli ensiarvoisen tärkeää, että teimme jo suuren määrän ravintolan suorittavista vuoroista. Yrittäjien ei ole aina pakko maksaa itselleen palkkaa, mutta henkilöstölle kyllä. Työntekijät eivät pitkään töitä tee, mikäli he eivät saa heille kuuluvaa korvausta siitä. Myyntien heikentyessä jouduimme lisäämään omaa työpanostamme, mutta tämä mahdollisti yrityksellemme joustavamman kulurakenteen. Ilman omaa työpanostamme suorittavissa vuoroissa olisimme hyvin todennäköisesti ajautuneet taloudelliseen ahdinkoon.

Kahden vuoden jälkeen taloudellista suunnitelmaa ja nykytilaa analysoidessa voidaan todeta, että olemme pysyneet varsin hyvin suunnitelmissamme. Yllättäviä kuluja, joihin emme osanneet varautua, on tullut, mutta olemme niistä selvinneet. Näistä esimerkkeinä on kalliiden jäähdytyslaitteiden ja espressokoneen hajoaminen. Erityisen kuumat viimeiset pari kesää ovat pistäneet jäähdytyslaitteet erittäin kovalle. Kesällä 2009 meiltä hajosi eri jääpalakoneet 4 kertaa. Olemme olleet hyvin maltillisia rahankäytön suhteen ja selviytyneet kunnialla erinäisistä taloudellisista uhista. Ensimmäinen tilikautemme tilinpäätös oli juuri ja juuri positiivinen, mutta tulee ottaa huomioon, että olemme pystyneet maksamaan itsellemme palkkaa ja suoriutumaan lainoista. Pitkässä juoksussa yrityksen maksaessa lainan kokonaisuudessaan pois, niin liiketoiminnasta tulee välittömästi huomattavasti kannattavampaa, mikäli kaikki jatkuu ennallaan. Toinen tilikautemme päättyi kuukautta aikaisemmin tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkestä ja valitettavasti tilinpäätöstä ei ole vielä tehty, joten näitä lukuja ei voi käyttää vielä liiketoimintaa analysoidessa. Viimeinen tuloslaskelma syyskuulta 2010 kuitenkin näyttää että liiketoiminnan kannattavuus on jatkunut ennallaan.

Tulevaisuutta ajatellessa liiketoiminnan kannattavuus on kuitenkin aivan liian heikko erityisesti työmäärään nähden. Yrityksen tulisi laajentua, jotta se pystyisi hankkimaan lyhyemmällä aikavälillä parempaa kannattavuutta. Liiketoiminnan laajentuessa riskit tietysti myös kasvavat ja taloudelliset panostukset muuttuvat suuremmiksi. Tässä tilanteessa tulee miettiä onko järkevämpää laajentua säilyttämällä aikaisempi ravintola vai siirtyä vain suoraan uuteen suurempaan liiketoimintaan. Tämä kysymys on tullut meille ajankohtaiseksi vuoden 2010 aikana, koska olemme saaneet tiedon kiinteistössä suoritettavasta putkiremontista. Putkiremontti voi pahimmillaan merkitä liiketoiminnan keskeytymistä joka on erittäin vakava

uhka ravintolan liiketoiminnalle. Ravintolan ollessa suljettuna asiakkaat rupeavat etsimään muita ravintoloita joissa käydä remontin aikana ja useasti jäävät sille tielle.

3.8 Toteuttamissuunnitelma

Yrityksen operatiivinen suunnitelma luotiin hyödyntäen yrittäjien tietoja ja ammattitaitoa. Keskeisiä tehtäviä varten sovittiin kuka hoitaa mitäkin. Ravintola-alan ollessa kyseessä, tehtävälista on erittäin pitkä. Lyhyt listaus jatkuvasti juoksevista asioista: inventaario, tilaukset, työvuorolistojen suunnittelu, rahaliikenteen hoitaminen, laskujen maksaminen, tilitoimiston kanssa yhteydenpito, verojen maksaminen, tapahtumien markkinointi, internet-sivujen ja sosiaalisten medioiden ylläpitäminen, viranomaisluvut, henkilöstön johtaminen ja kassakoneen ohjelmoiminen. Edellä mainittuihin asioihin tulee varata resursseja vähintäänkin joka kuukausi, suurin osa tehtävistä joudutaan suorittamaan joka viikko. Tämän lisäksi yritystä tulisi kehittää, verkostoitua sidosryhmien kanssa ja edustaa erinäisissä tilaisuuksissa.

Viimeisimpinä mainittujen tehtävien suorittaminen on jäänyt yrityksessämme hyvinkin vähäiselle. Tämän syynä on valitettava tosiasia, eli resurssien puuttuminen. Yrittäjien tehdessä kaksi kolmasosaa suorittavista vuoroista ja kaikki edellä mainitut prosessit, aikaa ei vain valitettavasti jää liiketoiminnan kehittämiseen ja vastaaviin tehtäviin. Olemme kuitenkin pystyneet suorittamaan hyvin kaikki yrityksen tärkeimmät tehtävät kahden vuoden sisällä ja toivon mukaan osasta niistä pitkässä juoksussa tulee niin rutiinia, että aikaa jää muuhunkin. Yritys on hankkinut ulkopuolisen tilitoimiston hoitamaan laskentatoimen, jota ei realistisesti voisikaan jättää yrittäjien vastuulle. Henkilöstöpolitiikkamme on toiminut kahden vuoden aikana erinomaisesti. Onnistuimme valitsemaan liiketoimintakaupan yhteydessä yrityksemme palvelukseen siirtyneistä henkilökunnan jäsenistä kaksi henkilöä pysyviksi työntekijöiksi ja he ovat olleet palkkalistoillamme koko yrityksen elinkaaren ajan. Tämän lisäksi yrityksemme palkkalistoilla on ollut 5 eri henkilöä ns. extraamassa.

Yrityksen tulevaisuutta tarkastellessa on otettava huomioon talouden kehittyminen ja kuluttajien kulutuskäyttäytyminen. Mikäli kuluttajien usko talouteen palaa, voimme toivoa yrityksemme kassavirtojen kasvavan samassa yhteydessä. Toivon mukaan tämä johtaisi siihen, että voisimme irrottautua ainakin pienissä määrin ravintolan suorittavista vuoroista ja keskittyä enemmän yrityksen kehittämiseen. Olisi myös erittäin hyödyllistä mikäli pystyisimme tulevaisuudessa palkkaamaan yritykselle kuukausipalkalla toimivan ravintolapäällikön, joka poistaisi suuren osan tehtävistä yrittäjien harteilta. Tämä voi tosin muodostua hankalaksi, mikäli ravintolapäällikkö työskentelee omistajien kanssa suorittavissa vuoroissa. Henkilökohtaisesti uskon tämän voivan johtaa auktoriteetti-ongelmiin. Yrityksen laajentuessa yrittäjät voisivat siirtyä toiseen kohteeseen ja jättää vastuun ravintolapäällikölle toiminnan jatkamisesta edellisen ravintolan osalta.

3.9 Varasuunnitelma

Yrityksellä on ollut varasuunnitelma sen perustamisesta lähtien. Ensimmäisenä toimenpiteenä on pidetty yrittäjien suorittavien vuorojen lisäämistä, jolla pystytään merkittävästi säästämään henkilöstökuluissa. Pahimmassa tapauksessa olimme varautuneet koko henkilöstön irtisanomiseen tai lomauttamiseen ja kaikkien vuorojen tekemiseen omin voimin. Ravintolan aukioloaikoja säätelemällä olisi ollut mahdollista vähentää työvuorojen määrää ja tehdä kaikki suorittavat vuorot itse. Viimeisenä varasuunnitelmana yrityksellä on ollut koko ajan liiketoiminnan myynti edelleen ja liiketoiminnan lopettaminen. Yrittäjillä on hyvät kontaktit ravintolavälitykseen ja onnistuimme hankkimaan liiketoiminnan hyvään hintaan, jonka pystyisi myymään sen hetkisten odotusarvojen mukaan kalliimmalla myöhemmin.

Ravintola-toimialan kärsiessä talouskriisistä myös liiketoimintojen arvot myyntien laskiessa laskivat pienemmiksi. Mikäli lähtisimme myymään yritystämme nyt kahden vuoden jälkeen, en usko että saisimme merkittävää myyntivoittoa liiketoiminnan myynnistä. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että olemme lyhentäneet velkaamme kahden vuoden ajan ja tästä saatavan erotuksen saisimme hyödyksemme liiketoiminnan myyntitilanteessa. Tähän hetkeen mennessä emme ole joutuneet käyttämään varasuunnitelmiamme ja toivon mukaan tilanne pysyy vastaavanlaisena myös tulevaisuudessa.

Varasuunnitelmia tehtäessä on hyvä muistaa myös päivittää niitä. Varasuunnitelma kahden vuoden takaa saattaa olla jo auttamattomasti vanhentunut toimialalla tapahtuneiden muutosten takia. Opinnäytetyön kirjoittamisen yhteydessä analysoin varasuunnitelmamme ja pidän niitä vieläkin täysin käyttökelpoisina, mikäli ajaudumme epäsuotuisaan tilanteeseen.

3.10 Liikkeenjohdon yhteenveto

Lähtiessämme yrittäjiksi ravintola-toimialalle meillä oli tarvittavat henkilökohtaiset valmiudet yrityksen kannattavaan toimintaan. Valitettavasti hyvin kiireinen aikataulu yritystalon kanssa aiheutti monia strategisia ongelmia pohjimmiltaan sen takia, että varsinaista strategiaa ja huolellista suunnittelua ei ollut keritty tehdä. Tästä huolimatta tärkeimmät taloudelliset suunnitelmat ja vastaavat tehtiin joka on varmasti ollut elinehto yrityksen toiminnalle pidemmällä aikavälillä. Toiminnan aloittamishetkestä lähtien molemmat yrittäjät ovat sitoutuneet operatiiviseen toimintaan suunnitelmien mukaisesti jonka perustana yrityksen kannattavuus on. Suurimpana riskinä liiketoiminnalle alusta lähtien on ollut liian suuret henkilöstökustannukset, jotka voisivat kaataa yrityksen peräti muutamassa kuukaudessa.

Liiketoiminta on edennyt hyvin pitkälti suunnitelmien mukaisesti. Vaikka yllättäviä kulueria joihin emme osanneet varautua on esiintynyt, tästä huolimatta olemme pystyneet pitämään liiketoimintamme kannattavana ja elättämään itsemme sillä. Tämän lisäksi olemme olleet hyvä työnantaja 3-5 henkilölle jo kahden vuoden ajan, joka on erityisesti itselleni tärkeä asia. Työnantajana toimiminen on tosin osoittautunut varsin monimutkaiseksi tehtäväksi. Suurimpiin haasteisiin yrittäjänä lukeutuvat varmasti henkilökunnan irtisanomiset. Onneksi irtisanomiset ovat liittyneet vain yritysosaston vaiheisiin, jossa jouduimme irtisanomaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä henkilökunnan jäseniä.

Liiketoiminta on nykyhetkellä kannattavaa ja mielekästä työtä, mutta pidemmällä aikavälillä on todettava että se ei riitä. Liiketoiminnan yksikkökohtaista kannattavuutta tulee lisätä tai pyrkiä laajentumaan toimialalla. Uusitun liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään kartoittamaan sopivia kohteita laajentumista varten. Liiketoimintasuunnitelma tulee auttamaan myös rahoittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa.

4 Päivitetty liiketoimintasuunnitelma

4.1 Perustiedot yrityksestä

Mo Restaurants Oy Ltd on vuonna 2008 perustettu ravintola-alan yritys. Yrityksen perustivat Mikael Salo ja Mikko Toivanen. Yrityksen liikeideana oli ravintola-yksikön hankinta ja sen kannattavuuden parantaminen. Kannattavuutta oli tarkoitus parantaa irtisanomalla entistä henkilökuntaa tuotannollisten ja taloudellisten syiden takia ja korvata heidän tekemänsä tehtävänsä yrittäjien omalla työpanoksella. Tämän toimenpiteen avulla yrityksen kannattavuutta pystyttiin lisäämään merkittävästi henkilöstökulujen pienentyessä.

Yrityksen perustamishetkestä alle kahden kuukauden päästä Porvoonkadun Baarin liiketoiminta siirtyi Mo Restaurants Oy Ltd:n haltuun yritysosaston kautta. Talouskriisin syntyessä loppuvuodesta 2008 yrityksen toimintaa tuli entisestään tehostaa ja yrittäjien työpanosta lisättiin entisestään. Yrityksen liiketoiminta on pysynyt vakavaraisena ja ilman maksuhäiriöitä koko sen historian ajan.

Yrityksen liikevaihto oli viimeisen vahvistetun tilinpäätöksen mukaisesti n. 290 000 euroa vuodessa. Yrityksen tilikausi on 12 kuukauden mittainen. Mo Restaurants työllistää kahden yrittäjän lisäksi 3 työntekijää eli henkilöstön määrä kokonaisuudessaan on 5 henkilöä.

Yrityksen toimitilat sijaitsevat Helsingin Alppilassa Porvoonkatu 19:ssä. Ravintola-salin koko on 105 m² ja tämän lisäksi toimitiloissa on kellarissa 70 m² kokoinen varasto, sosiaali-tilat ja toimistonurkkaus. Tämän lisäksi yrityksellä on ns. kotitoimisto toisen yrittäjän kotona.

Toimitilat ovat hyvien liikenneyhteyksien varrella. Raitiovaunu 3B:llä pääsee 20 metrin päähän ja raitiovaunu 1 ja 9 lähimmät pysäkit sijaitsevat n. 250 metrin päässä toimitiloista. Yrityksellä ei ole vienti-toimintaa. Yritys on harkinnut alkoholi-tuotteiden maahantuontia, mutta nykyisillä volyymitasoilla tätä ei ole katsottu vielä ajankohtaiseksi.

4.2 Yritys ja Yrittäjät

Mo Restaurants Oy Ltd:n yrittäjillä on hyvä kokemustausta yritystoiminnan pyörittämiseen. Mikko Oskari Toivaselta löytyy koulutustausta Palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelmasta Laurea-Ammattikorkeakoulusta ja hän on valmistunut Restonomiksi. Hänellä on myös monien vuosien työkokemus ravintola-alalta. Mikael Salo on opiskellut Laurea-Ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja on valmistumassa Tradenomiksi. Mikael Salolla ei ollut yritystä perustaessa varsinaista kokemusta ravintola-alan käytännön puolesta, mutta hän on toiminut konsulttina muille ravintola-alan yrityksille monien vuosien ajan. Yrittäjien erilaiset taustat ja työkokemukset saavat aikaiseksi toimivan kokonaisuuden yrityksen hallinnointiin ja käytännön asioihin. Molemmilta yrittäjiltä löytyy suoritettut anniskelupassit ja muut vastaavan hoitajan tehtävään tarvittavat edellytykset.

Ravintola-alan yrityksen liiketoiminta tarvitsee monia osaamisominaisuuksia yrittäjiltä. Erityisesti yrityksen hallinnoinnin osaaminen on tärkeä osaamisominaisuus mitä yrittäjiltä edellytetään. Mikäli yritys ei hoida hallinnon edellyttämiä velvollisuuksia, yritystoiminta voi kaatua hyvinkin nopeasti esimerkiksi Verohallinnon tai Aluehallintoviraston toimesta. Yrittäjien vahvuuksiin kuuluu yrityksen hallinnoimisen osaaminen, viestintä sidosryhmien kanssa, markkinointiosaaminen ja ravintolan ylläpidon käytännön tehtävät. Yrittäjien heikoksi puoleksi voidaan nimetä kokemuksen puuttuminen esimies- ja johtotehtävistä.

Yrityksen ravintola Porvoonkadun Baari sijaitsee Helsingin Alppilassa. Tästä aiheutuu etuja ja haittoja yrityksen toiminnalle. Helsingissä on erittäin kova kilpailu ravintola-toimialalla muuhun Suomeen verrattuna, mutta potentiaalisten asiakkaiden määrä on myös huomattavasti suurempi kuin pienemmissä kaupungeissa. Kilpailuun voi vastata markkinointiviestinnällä ja kilpailustrategialla, mutta mikäli potentiaaliset asiakkaat puuttuisivat, yrityksen toiminta olisi mahdotonta. Ravintolan sijainnilla on myös hyvät vaikutukset yrityksen logistiikkaan.

Ravintola sijaitsee keskeisellä paikalla asiakasvirtojen ja kulkuyhteyksien varrella. Yrityksen toimitilat ovat vuokrattu 5 + 5 vuoden vuokrasopimuksella ja vuokra on kohtuullinen sijaintiinsa nähden. Vuokrasopimuksen ehdoista johtuen vuokran määrää tai vuokranantajaa ei voida tässä opinnäytetyössä paljastaa. Ravintola tarvitsee monenlaista kalustoa toimintaansa varten. Keskeisimpiä laitteita ravintolan toiminnalle ovat astioiden pesukone,

kylmälaitteet, jääpalakone ja kassakone. Porvoonkadun baarilla on laajasta tuotevalikoimasta johtuen monia erikoislaitteita, joita jokainen ravintola ei tarvitse. Näistä esimerkkeinä espresso-kone, blender sekoitin ja DJ-laitteistot. Suurin osa koneista siirtyi ravintolan käyttöomaisuutena yrityksen omistukseen liiketoimintakaupan yhteydessä.

Ravintolan raaka-aineet ja tuotteet tilataan panimoilta ja toimitustukuista. Tilaukset tehdään viikon välein ja yleisesti ottaen raaka-aineita on aina saatavilla, joitakin pieniä tilapäisiä puutteita lukuun ottamatta. Tilatessa tukuista ja panimolta pystytään säästämään rahaa ostamalla tuotteita isommissa erissä. Tiettyjen tuotteiden puuttuessa toimittajilta, pystymme hankkimaan samoja tai korvaavia tuotteita elintarvike-kaupoista tai esimerkiksi Alkosta.

Työvoimansaataavuus on hyvä Pääkaupunkiseudun alueella, vaikkakin luotettavien ja kaikki edellytykset täyttävien työntekijöiden löytäminen on usein vaikeata. Työvoiman rekrytointi tilanteessa Mo Restaurants Oy Ltd pyrkii käyttämään tavanomaisten rekrytointiprosessien lisäksi myös suhdetoimintaa. Suositukset ovat merkittävässä asemassa työntekijöiden valinnassa.

Mo Restaurants Oy Ltd:llä on ottanut lainan Ålandsbankenilta vuonna 2008 ja tällä hetkellä lisärahoitustarvetta ei ole. Rahoitusjärjestelyt tulevat kyseeseen, kun yritys on löytänyt uuden toimipaikan ja aikoo laajentua. Porvoonkadun Baarilla on tarvittava käyttöomaisuus hallussaan ja uusia investointeja ei pyritä tällä hetkellä tekemään. Ainoana hankintakohteena Mo Restaurants Oy Ltd:llä on tällä hetkellä uusien tuolien hankinta ravintolan tiloihin.

4.3 Markkinat

Mo Restaurants Oy Ltd:n tarjoama palvelu on ravintola/kahvilatoiminta Porvoonkadun Baarin muodossa. Asiakkaiden kokemana hyöty tulee elämyksistä ja esimerkiksi ruoan tekemisen ja kahvin keittämisen ns. ulkoistamisesta. Yrityksen asiakkaina toimivat pääasiassa ravintolan lähialueen ihmiset, erityisesti Alppilalaiset. Asiakkaita tulee myös kauempaa, mutta kanta-asiakas yhteisön rakentavat lähialueella asuvat ihmiset.

Yrityksen asiakkaat pystytään tavoittamaan monin keinoin. Tärkeimpänä ja yksinkertaisena keinona toimii ravintolan sijainti. Ravintola sijaitsee keskeisesti kuusi kulma-aukion keskellä, jonne raitiovaunulla kotiin matkaavat ihmiset jäävät. Asiakkaiden on helppo tulla pistäytymään ravintolassa matkalla kotiinsa. Ravintolan ulkomainonta liittyy tähän oleellisesti. Ravintolan asiakkaita pyritään tavoittamaan myös sähköisesti Internetin sosiaalisissa medioissa, yrityksen verkkosivujen kautta ja mainos-tekstiviestien avulla. Ravintolassa järjestetään tapahtumia joita mainostetaan julisteiden ja mainoslehtisten avulla.

Ravintolan asiakkaita pystytään jakamaan eri segmentteihin. Suurimmat asiakassegmentit ovat jaoteltuina demografisesti iän mukaan: Nuoret, Aikuiset, Seniorit. Nuoret 18 - 27v asiakkaat käyvät kahvilla arkiviikolla ja heidän alkoholikulutuksensa keskittyy viikonloppuun jolloin he ovat tärkein asiakasryhmä. Nuoret asiakkaat kuluttavat enemmän volyymitasolla, mutta eivät osta niin paljoa ns. Premium-tuotteita.

Aikuiset n. 28 - 50v asiakkaat käyvät arkiviikolla nauttimassa iltaisin lasillisen viiniä. Tämän asiakassegmentin kulutus keskittyy arkiviikolle, he käyvät myös viikonloppuisin mutta huomattavasti vähemmän. Aikuiset segmenttiin kuuluvat ihmiset ostavat enemmän kalliimpia Premium-tuotteita, mutta kuluttavat kokonaisvolyymillä vähemmän kuin nuoret.

Seniorit yli 50v täyttäneet asiakkaat käyvät ainoastaan päivisin ja arkiviikolla, viikonloppuillalaisin heitä ei näe lähestulkoon ollenkaan. Seniori-segmenttiin kuuluvat asiakkaat kuluttavat volyymitasolla vähiten, mutta ostavat eniten kalliita tuotteita. Segmenteillä on kannattavuuseroja ja kannattavin segmentti on Aikuiset. Kokonaisuhyötyä tarkastellen heidän segmenttinsä on näistä kolmesta kannattavin.

Koko toimialan kysyntä on sidonnainen ihmisten yleisiin kulutustottumuksiin. Maailmaa vaivaavat taloudelliset kriisit ja vastaavat vaikuttavat oleellisesti ravintola-alan kysyntään. Ravintola-ala on kuitenkin hyvin vanha ja kestävä toimiala, jolle löytyy aina kysyntää. Alueellisesti ravintola-palveluille on hyvin paljon kysyntää, erityisesti Porvoonkadun Baarin tapaiselle ravintolalle. Kysynnällä on potentiaalia kasvaa huomattavasti tulevaisuudessa, koska alueen asukasmäärä tulee kasvamaan huomattavasti uusien talojen rakentuessa Teollisuuskadulle hyvin lähelle ravintolaa. Tämän lisäksi alueen ikäjakauma on nuorentumassa huomattavasti lähivuosina, korkeampien ikäluokkien muuttaessa pois.

4.4 Kilpailu

Ravintola-ala on yksi kilpailluimmista toimialoista. Toimialalla on erittäin paljon yrityksiä jotka toimivat samalla konseptilla ja liikeidealla ja heidän ainoaksi kilpailukeinokseen jää hintakilpailu. Hintakilpailuun joutuminen on erittäin haastava tilanne, jossa yleensä voittajia ei ole. Hintakilpailua välttääkseen yrityksen tulee saada kilpailukykyä muualta, esimerkiksi Mo Restaurants Oy Ltd:n tapauksessa differoimalla muista alueen ravintoloista.

Porvoonkadun Baarin kilpailijat löytyvät pääasiassa lähialueilta. Alueellisesti Mo Restaurants Oy Ltd:n kilpailutilanne on hyvä, koska samanlaisia ravintolaa ei löydy monen kilometrin säteeltä. Samanlaisia ravintoloita on Helsingin keskustassa, mutta ne eivät varsinaisesti kilpaile samasta asiakasryhmästä kuin Porvoonkadun Baari. Konkreettisimmat lähialueen

kilpailijamme ovat Ravintola Weeruska, Ravintola Mo'De, Bar Paussi, Pub Maltainen Riekko, Pizzeria Efes ja Bar Lucky. Edellä mainitut ravintolat kilpailevat samoista lähialueen asiakkaita ja tästä johtuen heitä pidetään Porvoonkadun Baarin merkittävimpinä kilpailijoina.

Ravintola Weeruska on pääasiassa ruokaravintola, jonka kanssa teemme myös yhteistyötä. Weeruska on Porvoonkadun Baarin läheisin kilpailija, mutta olemme huomanneet tämän olevan myös hyödyllinen tekijä. Emme kilpaile ruokaravintolana heitä vastaan ja merkittävä osa heidän asiakkaistaan tulee Porvoonkadun Baarille hyvälle espresso-kahville ja konjakille illallisensa jälkeen. Porvoonkadun Baarin ja Weeruskan henkilöstö tuntee toisensa ja pyrkii tekemään mieluummin yhteistyötä kuin kilpailemaan toistensa kanssa.

Pizzeria Efes voidaan mieltää Porvoonkadun Baarin kilpailijaksi, koska välillä saatamme kilpailla samoista ruoka-asiakkaista. Varsinaista ruokamyyntiään Porvoonkadun Baarilla ei ole, mutta monet asiakkaat tulevat mieluummin 4 euron toastillemme kuin syövät epäterveellisen pizzan. Käytännössä siis voidaan olettaa, että Pizzeria Efes näkee Porvoonkadun Baarin kilpailijanaan, mutta ei niinkään toisinpäin.

Pub Maltainen Riekko on selkeästi merkittävin kilpailija Porvoonkadun Baarille. Maltaisen Riekon tuotetarjonta on varsin samanlainen kuin mitä Porvoonkadun Baarilla ja kilpailemme samanlaisesta asiakaskunnasta. Monet Porvoonkadun Baarin asiakkaista ovat kertoneet myös käyvänsä Maltaisessa Riekossa. Maltainen Riekko on yksi harvoista ravintoloista, jotka ovat käynnistäneet toimintansa Mo Restaurants Oy Ltd:n liiketoiminta-oston jälkeen. Ravintolan juuri avauduttua pystyimme kuukausittaisista myynneistämme huomaamaan pientä laskua, jonka uskomme johtuvan kilpailevasta toiminnasta.

Ravintola Mo'De, Bar Paussi ja Bar Lucky ovat konseptiltaan lähinnä Porvoonkadun Baaria, mutta laadullisesti kyseiset ravintolat eivät ole samaa luokkaa. Nämä ravintolat ovat lähteneet hintakilpailuun mukaan ja pyrkivät saamaan kannattavuutensa myynnin volyyymeillä eikä katteilla. Kyseisten ravintoloiden asiakaskunta on enemmän hintatietoista kun taas vastavuoroisesti Porvoonkadun Baarin asiakkaat arvostavat laatua. Seuraavaksi on kaaviossa esiteltyä SWOT-analyysi Mo Restaurants Oy Ltd:stä.

Vahvuudet

- Differoituminen kilpailijoista
- Pienet työvoimakustannukset
- Korkea katetuottoprosentti
- Toiminnan joustavuus
- Yrittäjien osaaminen

Heikkoudet

- Yrityksen pieni koko
- Oma pääoma on pieni ja sisäistä rahoitusta vaikea järjestää
- Yrittäjien muut työt ja vastuut
- Pieni työntekijämäärä

Mahdollisuudet

- Laajeneminen oikeaan aikaan
- Hyvät kontaktit yritysvälitys-toimistoihin ja muihin sidosryhmiin
- Myyntivoiton tekeminen liiketoimintakaupasta pidemmällä ajanjaksolla
- Yritystapahtumien myynti

Uhat

- Työntekijöiden tai yrittäjien pitkäaikainen työkyvyttömyys
- Toiminnan keskeytyminen ulkoisten tekijöiden takia
- Alkoholiverotuksen muutokset
- Yrittäjien burnout

Kuvio 2: Swot-analyysi

4.5 Liiketoimintaympäristö

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
Taloudelliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Korkotason nousu - Talouskriisi / Lama 	<ul style="list-style-type: none"> - Rahoituskustannusten kasvua - Kulutustottumukset muuttuvat, ravintolapalvelujen käyttöä karsitaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Varautumista suurempiin rahoituskustannuksiin - Markkinointipanostuksia, sopeutumista uusiin kulutustottumuksiin ja asiakkaiden tarpeisiin
Poliittiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Alkoholiveron nousu 	<ul style="list-style-type: none"> - Panimot nostavat hintojaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Omien hintojen nostaminen vastaavassa määrin

Sosiaaliset tekijät - Väestön ikärakenteen nuorentuminen alueella	- Enemmän nuoria asukkaita alueella	- Kyseiselle segmentille suunnattua markkinointiviestintää
Tekninen kehitys - Uudet tuotteet	- Uusia suosittuja tuotteita saapuu markkinoille	- Tuotevalikoimien päivitys vastaamaan kysyntää

Taulukko 1: Liiketoimintaympäristöön vaikuttavat tekijät

Yrityksen liiketoimintaympäristössä muuttuvat tekijät vaikuttavat olennaisesti liiketoimintaan. Näihin tekijöihin on hyvä varautua ennakkoon ja suunnitella tarvittavat toimenpiteet. Monet tekijöiden aiheuttamista toimenpiteistä ovat hyvin yksinkertaisia, esimerkiksi alkoholiveron nousu siirretään ravintola-alalla suoraan kuluttajahintoihin yleisesti. Taloudelliset tekijät ovat usein hankalampia ja niihin on vaikeampi varautua. Esimerkiksi korkotason nousun aiheuttamat lisäkustannukset pitää saada budjetoitua ja niiden kohdalla on vaikeampi nostaa hintoja vastaavasti.

4.6 Toimialan kehitys

Ravintolapalveluiden kokonaismarkkinat Suomessa olivat vuonna 2009 arvoltaan n. 6 miljardia euroa. Tämä luku perustuu Matkailu- ja ravintola-alan yhdistyksen MaRa Ry:n tekemiin tutkimuksiin. Edellä mainittu luku koskee ravintoloita, ei koko matkailu- ja ravintola-alaa. Tähän on mukaan luettuna hotellien ravintolat ja henkilöstöruokalot. (Mara Ry, Taskutilasto 2010)

Markkinatilanne on kehittynyt negatiiviseen suuntaan viimeisten vuosien aikana. Pääasiassa tämä on johtunut taloustaantumasta, joka valitettavasti näkyy erityisen helposti ravintola-alalla. Taloustaantuma ei näytä merkkejä markkinatilanteessa välittömästi, vaan n. puolen vuoden viiveellä, jolloin ihmiset rupeavat epävarmuudessaan muuttamaan kulutustottumuksiaan.

Toimialan markkinatilanne tulee muuttamaan parempaan suuntaan kuluttajien uskon talouteen parantuessa. Kun kuluttajien luottamus talouteen palautuu, markkinakehitys tulee palautumaan nousujohteiseksi. Markkinatilanne tulee tästä huolimatta kasvamaan hyvin maltillisesti, eikä suurta räjähdysmäistä kasvua ole oletettavissa.

Ravintola-alan vienti koskee lähinnä Franchising-yrityksiä ja näin ollen ei ole mielekästä käsitellä liiketoimintasuunnitelmassa toimialan vientiä. Ravintola-alan tuonti on vähäistä, pääasiassa ruokien raaka-aineet ja alkoholijuomat tilataan panimoilta ja maahantuojien edustajilta. Suoraa maahantuontiakin on mahdollista tehdä, mutta siitä on tarkoituksella tehty hyvin hankalaa alaa valvovien tahojen toimesta. Tämä johtuu siitä, että suoraa maahantuontia olisi hankalaa valvoa, mikäli se ei olisi luvanvaraista.

Alkoholijuomien suoran maahantuonnin osuus ravintola-alalla tulee todennäköisesti laskemaan entisestään Viron liittyessä euro-alueeseen. Tämä tulee nostamaan hintoja Virossa ja laskemaan suorasta maahantuonnista saatavaa hyötyä.

4.7 Markkinat ja kehityssuunnat

Koko kotimaan markkinoista tehtävä selvitys ei ole mielekästä tämän liiketoimintasuunnitelman kannalta, koska ravintola-alalla toimitaan hyvin alueellisesti. Tästä johtuen kotimaan markkinoiden sijasta tehdään alueellinen selvitys markkinoista ja segmenteistä.

Nuoret-Segmentti:

Tuotteet: Kahvi, tee, kotimaiset oluet, edulliset drinkit, virvoitusjuomat, toastit

Hinta: Suosivat edullisempia tuotteita.

Jakelu: Maksavat Visa Electronilla/Debit-korteilla.

Viestintä: Markkinointiviestintää hoidetaan julistein, Internetin sosiaalisissa medioissa, mainoslehtisillä, mainostekstiviesteillä.

Aikuiset-segmentti:

Tuotteet: Erikoiskahvit, kotimaiset ja ulkomaiset oluet, Premium-drinkit, viinit

Hinta: Suosivat korkea laatuista tuotteita, Premium-tuotteita.

Jakelu: Maksavat luotto- ja pankkikorteilla ja käteisellä.

Viestintä: Word-of-mouth, ulkomainonta

Seniorit-segmentti:

Tuotteet: Toastit, kahvi, tee, viinit, erikoiskahvit

Hinta: Hinta ei ole merkittävin tekijä, hinta-laatu suhde tärkeä

Jakelu: Käteinen

Viestintä: Kadunvarsi-mainonta

4.8 Toiminta-ajatus

Mo Restaurants Oy Ltd:n toiminta-ajatuksena on tuottaa hyvälaatuista ravintola-palvelua asiakkailleen yrittäjävetoisesti. Asiakkaiden tarpeita ei ole otettu huomioon toiminta-ajatuksessa. Monet asiakkaat tosin saavat lisä-arvoa palveluun toimiessaan ravintolan omistajan kanssa. Toiminta-ajatusta tullaan päivittämään yrityksen laajentuessa. Tällä hetkellä toiminta-ajatus kuvaa hyvin yrityksen liiketoimintaa.

4.9 Liikeidea

Yrityksen liikeideana on liiketoiminnan hankinta ja kannattavuuden parantaminen työvoimakustannuksia pienentämällä yrittäjien työpanoksella. Liikeidea kuvaa erinomaisesti yrityksen tapaa menestyä markkinoilla. Yrityksen kannattavuus ja riskit ovat huomattavasti paremmin hallinnassa yrittäjien työpanoksen ollessa suuri. Liikeidea tulee muuttaa yrityksen laajentuessa tai kasvaessa. Yrittäjien työpanos on rajallinen ja tulevaisuudessa on tärkeää, että yrittäjät pääsisivät keskittymään yrityksen hallinnoimiseen ja kehittämiseen asiakasrajapinnassa toimimisen sijaan.

4.10 Tuotteet

Yrityksen tuotteisiin kuuluvat alkoholijuomat, virvoitusjuomat, kahvi- ja tee tuotteet ja toastit. Ruokatuotteita tulisi lisätä, erityisesti uusien arvonlisäveromuutoksien takia. Ravintolaruoan myynnin kannattavuus on noussut huomattavasti ja tähän tulisi keskittää huomiota. Markkinoille tulevista uusista alkoholijuomista tulee valita ns. uudet hittijuomat ja sisällyttää ne juomavalikoimiin. Samassa yhteydessä tuotteita, jotka ovat menettäneet kiinnostusta, tulee karsia.

4.11 Markkinat

Yrityksen markkinat ovat toimitilojen läheisyydessä. Kohderyhmä on tällä hetkelläkin sopivan kokoinen ja on kasvamassa. Asiakkaat voidaan jakaa edellä mainittujen segmenttien mukaisesti ja kohdistaa markkinointiviestintää ja tuotekehitystä eri segmenteille. Yrityksen pahimmat kilpailijat ovat ravintola Mo'De ja Maltainen Riekkö. Mo'Den vahvuuksiin kuuluu halvempi hintataso ja heikkoutena heikompi laatu. Maltaisen riekon vahvuus on isompi juomavalikoima ja heikkous on korkeampi hintataso.

4.12 Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

Ravintoloilla on erilaisia elinkaaria. Yökerhotoiminnassa elinkaari on usein erittäin lyhyt ja vaihtuvuus on suurta. Ruokaravintoloilla ja baareilla elinkaari voi taas olla erittäin pitkä. Hyvät ravintolat voivat saavuttaa legendaarisen tai kultti-maineen jonka avulla ne pysyvät kiinnostavina pitkään ja liike-idean uusimista ei tarvita. Tällä hetkellä Porvoonkadun Baari on elinkaarensa puolivälissä. Ravintola ei ole enää missään nimessä uusi, mutta liike-idean uudistustarvetta ei myöskään ole. Kiinnostus ravintolaa kohtaan on pysynyt hyvänä ja ainoastaan ravintolan kalusto on tullut elinkaarensa loppupäähän. Juuri tällä hetkellä ravintolan tuolit ovat niin huonossa kunnossa, että ne joudutaan vaihtamaan. Lainsäädäntö on tehnyt ruokaravintoloista huomattavasti kannattavampia kuin anniskeluravintoloista, joten muutospaineita ruokapalveluiden lisäämiselle ravintolassamme on huomattavasti.

4.13 Tuotanto ja logistiikka

Varsinaista tuotantoa ravintolassamme on vähän, joten tässä osiossa on keskityttävä logistiikkaan. Logistiikkamme on hyvin hoidettu, varaston kierto on saatu erittäin nopeaksi ja pystymme pitämään varastomme arvon mahdollisimman alhaisena. Tällä tapaa emme joudu sitomaan resursseja varastoomme. Tuotteet tulevat panimoilta ja tukuista toimitettuina suoraan toimitiloihimme. Tästä aiheutuu pieniä logistiikkakustannuksia, mutta tämä järjestely on huomattavasti kannattavampaa kuin resurssien käyttäminen itse tuotteiden hakemiseen tukusta ja panimoilta.

4.14 Omistus, organisaatio ja henkilöstö

Yrityksen tarkoituksena on laajentua. Laajeneminen pyritään toteuttamaan hyvin opportunistisesti ja hankkimaan seuraava ravintola halvalla, koska tällä hetkellä monet yritykset ovat pulassa talouskriisin takia ja ovat valmiita myymään ravintolansa halvalla. Yrityksen organisaatorakenne on varsin yksinkertainen. Yrityksessä on kaksi yrittäjää ja kolme työntekijää. Yrittäjät tekevät suuren työpanoksen laskien työvoimakustannuksia ja työntekijät hoitavat loput suorittavista vuoroista pääasiassa viikonloppuisin. Hallinnollisten työtehtävien jako yrittäjien kesken on tehty järkeväksi ja joustavaksi. Molemmat osaavat toistensa tehtävät, mutta tehtävät pyritään kuitenkin jakamaan. Tilanteessa jossa esimerkiksi toinen lähtee lomalle, yritystoiminta ei pysähdy koska toinen yrittäjistä pystyy kuitenkin pyörittämään yksin yrityksen liiketoimintaa.

Henkilöstöä pyritään kehittämään sisäisesti ja ns. pelisäännöistä sovitaan yhdessä henkilöstön kanssa. Tätä varten pidämme muutamia kertoja vuodessa ns. henkilöstöpäivän, jolloin kokoontumme kehityskeskusteluun. Yritys ei varsinaisesti kouluta henkilöstään, mutta rekrytointiprosessissa työntekijältä vaaditaan tarvittavien koulutuksien suorittaminen, esimerkiksi anniskelupassi.

4.15 Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Tilitoimisto toimittaa kuukautiset tuloslaskelmat ja pyrkii seuraamaan yrityksen taloudellista kehittymistä. Yrittäjät pyrkivät myös tämän lisäksi seuraamaan yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymistä ja vaikuttamaan siihen. Tämän lisäksi yritys saa ilmaista konsultointia lähipiiriin kuuluvalta pitkän linjan ravintola-alan vaikuttajalta liittyen taloudellisiin tunnuslukuihin ja yleiseen taloudelliseen tilanteeseemme.

Yrityksen taloudellinen tila on tällä hetkellä hyvä. Kahden vuoden aikana yritykselle ei ole tullut ensimmäistäkään maksuhäiriö-merkintää tai kertynyt verovelkaa. Yritys ei ole tästä huolimatta pystynyt aikaansaamaan merkittävästi positiivista tulosta tilikautensa, mutta tämä tilanne tulee muuttumaan oleellisesti yrityksen saadessa lainan maksettua kokonaisuudessaan.

4.16 Tavoitteet ja strategiat

Yrityksen tavoitteena on hankkia toinen ravintola liiketoiminta seuraavan kahden vuoden aikana. Viiden vuoden kuluttua yritys on maksanut velkavelvoitteen pois edellisestä yrityshankinnasta ja liiketoiminnan kannattavuus tulee kasvamaan tässä vaiheessa huomattavasti. Yritys on myös valmis myymään liiketoimintansa, mikäli saa tarpeeksi hyvän tarjouksen. Tästä olisi huomattavaa hyötyä uuden paikan hankinnalle, koska tällöin pystyttäisiin keskittymään uuteen liiketoimintaan.

Yritys on valinnut laajentumisstrategiakseen opportunistisen lähestymistavan. Mo Restaurants Oy Ltd saa jatkuvasti tietoa välittäjiltä uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Suurimmaksi osaksi tämä tapahtuu sähköpostitse välittäjän lähettämänä. Tämän lisäksi välittäjät ottavat yritykseen yhteyttä kun juuri oikeanlainen liiketoiminta löytyy joka kiinnostaisi Mo Restaurants Oy Ltd:tä.

4.17 Yrityksen liikevaihto ja tulos

Vuosi	Liikevaihto €	Tulos €
2011	300 000	+7000
2012	310 000	+10 000
2013	320 000	+ 12 000
2014	320 000	+ 12 000
2015	320 000	+ 32 000

Taulukko 2: Yrityksen liikevaihdon ja tuloksen arviointi

Yrityksen liikevaihdon ja tuloksen ennakoitaan nousevan maltillisesti tulevina vuosina. Tämä johtuu osittain taluskriisin vaikutusten vähenemisellä ja tämän lisäksi kasvavasta asiakaspotentiaalista alueella. Arviot ovat hyvin realistisia ja parempaakin tulevaisuutta voidaan odottaa. Yrityksen arviotuloksia tehdessä tulee kuitenkin olla hyvin varovainen, jotta yritys ei elä yli varojensa. On huomattavasti parempi yllättyä paremmasta tuloksesta kuin huomata, että arviot ovat tehty rankasti liian optimisesti. Tarkastellessa taulukkoa vuoden 2015 osalta on otettava huomioon, että tässä vaiheessa yritys on maksanut velkansa kokonaisuudessaan pois ja rupeaa tuottamaan huomattavasti parempaa tulosta.

4.18 Yrityksen markkina-asema

Yrityksen nykyisen liiketoiminnan markkina-asemaa pyritään vahvistamaan alueella. Tämän aikaansaamiseksi kanta-asiakkaiden sitouttamiseen tullaan keskittämään huomiota. Nykyisten asiakassuhteiden hoitamisen lisäksi uusien asiakkaiden hankintaan tullaan käyttämään resursseja. Yrityksen markkina-asema on tällä hetkellä vakaa ja tätä muuttavia tekijöitä ei ole havaittavissa yrityksen markkina-alueella.

Suurin tekijä, joka pystyisi yrityksen markkina-asemaa horjuttamaan, on uuden samanlaisen ravintolan avautuminen alueelle. Tästä johtuen yrittäjät pyrkivät kartoittamaan markkina-alueen vapaita liiketiloja ja tarkkailemaan minkälaista liiketoimintaa niihin on tulossa. Tällä tapaa saadaan tieto uuden kilpailijan markkinoille tulosta huomattavasti aikaisemmin ja pystytään varautumaan kovenevaan kilpailuun.

4.19 Markkinointi

Yritys tulee keskittämään työntekijäkustannuksista säästämiään resursseja markkinointiviestintään, jota tehostetaan entisestään huomattavasti. Nykyisillään markkinointiviestintä on ollut aivan liian vähäistä ja tähän tulee keskittää huomiota. Markkinointiviestintä tulisi kuitenkin suorittaa hyvin pienin resurssein ja oikeat mediavalinnat nousevat hyvin tärkeään osaan.

Mielenkiintoisin kohde uudelle markkinointiviestinnälle olisi raitiovaunu 3B:hen kohdistettu mainonta. Tämä tavoittaisi erittäin suuren määrän potentiaalisia asiakkaita, jotka käytännössä istuisivat jo matkalla Porvoonkadun Baariin. Uusien rakennuksien valmistuessa markkina-alueelle markkinointiviestintää kohdennetaan huomattavissa määrin heidän suuntaansa ja pyritään ohjaamaan uudet asiakkaat kohti kanta-asiakkuutta.

4.20 Tuotekehitys

Uusia tuotteita pyritään hankkimaan jatkuvasti tuotevalikoimiimme ja käymme alan messuilla tutustumassa uusiin tuotteisiin tasaisin väliajoin. Yli kaksi vuotta kestänyt liiketoiminta on myös aiheuttanut yrityksen tietojen kuulumisen monien tavarantoimittajien ja maahantuojien rekistereihin ja he lähettävät jatkuvasti markkinointikirjeitä uusista tuotteista yrityksellemme. Uusia tuotteita on tosin aina kokeiltava ennen tuotteen myyntiin ottoa ja selvitettyvä minkälaista katetta tuotteesta olisi mahdollista saada. Tuotekehityksen tavoitteeksi asetetaan myös uusien ruokatuotteiden markkinoille tuominen. Arvonlisäveron lasku ruokatuotteiden osalta on merkittävä syy tälle toimenpiteelle.

4.21 Organisaatio ja henkilöstö

Yrityksen organisaatiolle ja henkilöstölle asetetaan tavoitteeksi joustavuuden parantaminen. Organisaatio on joutunut useasti tilanteeseen, jossa henkilöstön jäsen on sairastunut ja kukaan muu henkilöstön jäsenistä ei ole päässyt paikalle pelastamaan tilannetta. Tästä johtuen yrittäjät ovat joutuneet itse useasti tässä tilanteessa tekemään hyvinkin epäinhimillisiä määriä töitä. Henkilöstömäärän kokoa tulisi lisätä ja saada ns. extra - henkilökuntaa varalle edellä mainittuja tilanteita varten. Vuokratyövoiman käyttäminen tämänlaisissa tilanteissa on erittäin kallista ja tämän lisäksi vuokratyövoima on useasti epäluotettavaa.

4.22 Taloudellinen asema

Yrityksen taloudellisen aseman tavoitteeksi asetetaan kannattavuuden parantaminen eri keinoin. Yrityksen työvoimakustannuksia on hyvin vaikea enää pienentää ja kannattavuuden parantamista tulee hakea toisella tapaa. Yrityksen omavaraisuusaste ja maksuvalmius pyritään pitämään nykyistä vastaavana ja hankkia varoja ns. hätärahastoon yllättäviä kustannuksia varten. Hätärahaston ylläpitäminen on erittäin tärkeää vaikka mitään selviä merkkejä rahan tarpeesta ei olisikaan näkyvissä.

4.23 Markkinointisuunnitelma

Nuoret	140 000	150 000	160 000
Aikuiset	100 000	110 000	120 000
Seniorit	60 000	50 000	50 000
Yhteensä	300 000	310 000	320 000

Taulukko 3: Myyntitavoitteet segmenteittäin

Vuosi 1	Vuosi 2	Vuosi 3	Vuosi 4	Vuosi 5
300 000	310 000	320 000	320 000	330 000

Taulukko 4: Myyntitavoitteet yhteensä

Yrityksen myyntitavoitteita pyritään jakamaan segmentteittäin. Nämä perustuvat epätieteellisiin havaintoihin, koska eri segmenttien kulutuksesta on erittäin vaikeata tai mahdotonta yrityksen tapauksessa kerätä tietoa. Myyntitavoitteet ovat arvioitu maltillisella myynninkasvulla. Yritys pyrkii pääsemään myyntitavoitteisiinsa ja tekemään toimenpiteitä niihin pääsemiseksi. Toimenpiteistä esimerkkeinä ovat myynnin edistäminen ja markkinointiviestintä.

4.24 Tuote ja palvelustrategia

Tuotevalikoimassa pyritään säilyttämään uutuuden viehätys ja nostalgiset tuotteet. Tuotevalikoimissamme tulee pysymään pitkässä juoksussa tietyt klassikot tuotteet, joita emme vaihda ja tämän lisäksi useita vaihtuvia tuotteita. Viinilistamme päivitämme kaksi kertaa vuodessa ja kesä- ja talvisesongeille on omat tuotevalikoimansa. Pyrimme tarjoamaan asiakkaille heidän vanhan suosikkituotteensa, mutta samalla myös aina jotain uutta.

Markkinoinnin avaintuotteet ovat tuotteet joilla on korkea katetuotto prosentti. Pääasiassa markkinoimme tuotteita, joista saamme parhaan mahdollisen katteen. Valikoimissamme on oltava tiettyjä tuotteita, joista emme saa erityisen hyvää katetta ja näiden tuotteiden markkinointiviestinnän toteuttamista tulee parantaa ja monipuolistaa. Toimenpiteeseen tarvittavat resurssit ovat vähissä, mutta onneksi on monia tapoja mainostaa pienillä kustannuksilla.

4.25 Hintastrategia

Porvoonkadun Baari pitää alueella korkeampia hintoja kuin kilpailijat, jotta tietynlaiset asiakkaat karsiutuvat pois asiakaskunnastamme. Asiakkaamme haluavat seurustella rauhassa ja alkoholin suurkuluttajat on pakko rajata pois asiakaskunnastamme. Helpoin tapa toteuttaa tämä on pitää korkeampia hintoja kuin kilpailijoilla. Tästä huolimatta pidämme valikoimassamme myös "sisäänheittotuotteita", joilla saamme asiakkaita kuluttamaan myös kalliimpia tuotteitamme. Hyvänä esimerkkinä tästä on toastimme, joka on halvin ruoka-annos koko Alppilan alueella.

Tuotevalikoimissamme on myös eri hintaluokkia, jotka ovat myös suunniteltu eri asiakassegmenteille. On tärkeää että pidämme valikoimissamme myös edullisempia tuotteita esimerkiksi nuoret-segmenttiä varten ja tämän lisäksi Premium-tuotteita varakkaammille asiakkaillemme. Olemme suunnitelleet hintojen nostoa vuoden vaihteeseen, koska tällöin myös panimot ja muut tavarantoimittajat nostavat hintojaan. Emme usko hintojen nostamisen vaikuttavan kysyntään, mutta tämän asian kanssa tulee olla erityisen varovainen. Porvoonkadun Baari ei myy tuotteita alennuksella ja ravintolassa ei ole ns. Happy Hour-tarjouksia.

4.26 Viestintästrategia

Yrityksen ulkoisessa viestinnässä keskitytään hyvän tunnelman - yrityskuvan mainostamiseen. Porvoonkadun Baari ei halua kilpailla hinnoilla ja tästä johtuen asiakkaille halutaan viestiä muista lisäarvoista. Mo Restaurants Oy Ltd käyttää mainosvälineitä hyödykseen monipuolisesti mutta myös erittäin kustannustehokkaasti. Mainostuksessa on keskitytty ilmaisiin ja halpoihin mainostamisen muotoihin kuten esimerkiksi julisteisiin, mainoslehtisiin, Internet-mainontaan ja mainostekstiviesteihin. Porvoonkadun Baarissa järjestetään paljon tapahtumia joista ilmoitetaan eri medioihin. Tämä on erittäin tehokas ilmainen mainostamisen muoto. Oman tapahtumien mainostuksen lisäksi tapahtumien järjestäjät mainostavat myös itse tapahtumaansa.

Yrittäjät toimivat Porvoonkadun Baarin keulakuvina ja käytännössä tämä tarkoittaa henkilökohtaista myyntityötä suoraan asiakkaille. Lehdistöä pyritään houkuttelemaan kirjoittamaan ravintolasta artikkeleita, mutta tähän PR-työhön pitäisi keskittää vielä lisää huomiota. Yrityksen sisäistä viestintää hoidetaan henkilökuntapäivillä ja jatkuvassa kanssakäymisessä henkilöstön kanssa. Ravintolan toimitiloissa on myös ilmoitus-seinä, jossa uusista ns. pelisäännöistä tai muista muutoksista ilmoitetaan. Koko ravintolan henkilöstö on läheisessä kanssakäymisessä toistensa kanssa, joten sisäistä viestintää suoritetaan pääasiassa henkilökohtaisella tasolla.

4.27 Yhteiskuntasuhteiden hoito

Yrityksen toisella omistajista on pitkät suhteet Aluehallintovirastoon, joka on merkittävin yhteiskunnallinen päätöksentekijä toimialalla. Päätöksentekoon ei varsinaisesti pyritä vaikuttamaan, mutta yritys tuo oman kantansa esille yhteyshenkilöiden välisessä kanssakäymisessä. Yritys on vielä hyvin nuori, eikä pysty sponsorimaan varsinaisia hyväntekeväisyyskohteita. Näiden kohteiden valitseminen olisi muutenkin erittäin vaikeaa, koska yrityksen puhelimeen soitellaan jatkuvasti eri organisaatioista pyytäen sponsorointia tai

lahjoituksia hyväntekeväisyyteen. Mikäli yritys tulee tulevaisuudessa antamaan rahaa hyväntekeväisyyteen, yritys tulee tekemään päätöksen itse hyväntekeväisyyden kohteesta.

Mo Restaurants Oy Ltd tukee urheilua. Porvoonkadun Baarilla on oma jalkapallojoukkueensa, joka koostuu ravintolan työntekijöistä ja asiakkaista. Kesäkaudella Porvoonkadun Baarin joukkue Baariäpäret pelaa Helsingin piirin Harrastesarjaa ja talvisin pelataan futsalia yhteistyössä AC Stoppi-seuran kanssa Helsingin piirissä.

4.28 Organisaatio- ja henkilökuntasuunnitelma

Mo Restaurants Oy Ltd:n henkilöstömäärä on pienentynyt alkuperäisestä 5 työntekijästä ja 2 yrittäjästä vuodelta 2008 nykyiseen 3 työntekijään ja 2 yrittäjään. Tämän taustalla on yrittäjien kasvanut työpanos suorittavissa vuoroissa ja henkilöstön vakiintuminen. Aikaisemmin suurin osa työntekijöistä oli ns. extra-työntekijöitä, jotka tekivät vain satunnaisesti töitä ja nykyiset kolme työntekijää tekevät vuoroja hyvin säännöllisesti. Vakiintuneesta henkilökunnasta on hyötyä, mutta samalla organisaation joustavuus kärsii. Yritys on liian useasti joutunut tilanteeseen, jossa yksi työntekijöistä on sairastunut ja ketään ei ole saatu tekemään tätä vuoroa hänen puolestaan. Tämä on aiheuttanut hyvin suuria määriä töitä yrittäjille ja ylimääräiset vuorot ovat omiaan aiheuttamaan stressiä yrityksen johdolle jotka jo muutenkin tekevät suuren määrän yrityksen suorittavista vuoroista.

Vakinaista henkilöstömäärää ei ole tarvetta lisätä, mutta tämänkaltaisia tapauksia varten olisi tärkeää löytää luotettavia työntekijöitä, jotka voisivat hädän hetkellä auttaa henkilöstöpulessa. Valitettavasti tämänlaisten henkilöiden löytäminen on äärimmäisen vaikeaa. Henkilöstön hankinnassa Mo Restaurants Oy Ltd on pyrkinyt käyttämään suhdeverkostoa apunaan, koska suositellut työntekijät ovat useasti paljon luotettavampia kuin tuntemattomat henkilöt. Ravintola-toimialalla käsitellään paljon käteistä rahaa ja väärinkäytökset ja varkaudet ovat yleisiä. Tästä johtuen epäluotettavien henkilöiden palkkaaminen on erittäin suuri riski. Mo Restaurants Oy Ltd on palkannut uusia työntekijöitä kolme kappaletta suhteiden tai oman aktiivisuuden vuoksi ja vain yhden työvoimatoimiston työnvälitysjärjestelmän kautta.

Henkilöstöltä edellytetään anniskelulainsäädännön vaatimat kaksi vuotta työkokemusta anniskeluravintolasta ja tämän lisäksi anniskelu- ja hygieniapassin. Ravintola-alalla työvoiman vaihtuvuus on erittäin suuri ja suuri osa työntekijöistä on opiskelijoita, jotka valmistuessaan siirtyvät oman alansa tehtäviin. Tästä johtuen anniskelulain edellyttämää työvoimaa on varsin vaikea hankkia. Henkilöstö perehdytetään viikonloppuvuoroissa talon tapoihin, jolloin työvuorossa on vähintään kaksi ihmistä. Arkiviikoilla vuorossa on vain yksi ihminen ja edellytyksenä näihin vuoroihin sijoittamisella on pidempi kokemus yrityksessä toimimisesta.

Yrityksen henkilöstöä motivoidaan positiivisella palautteella ja kannustamalla. Varsinaisia bonus-järjestelmiä yrityksessä ei ole, mutta hyvin tehty työ yleensä palkitaan asiakkaan toimesta tpeillä.

4.29 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Yrityksen maksuvalmiutta pyritään turvaamaan yrittäjien palkkojen joustavuudella. Mikäli rahaa tarvitaan johonkin muuhun kiireiseen asiaan, tässä tilanteessa yrittäjät joutuvat joustamaan palkkojensa suhteen. Mikäli yrittäjien palkatkaan eivät riitä tilanteen ratkaisemiseen, yrityksellä on mahdollisuus käyttää varoja ns. lainanhoitotililtään johon kerätään varoja lainan takaisinmaksua varten. Tätä menettelyä pyritään välttämään viimeiseen asti, koska kyseinen toimenpide on ns. lopun alkua ja johtaa vain lisäongelmiin. Kahden vuoden kuluessa, emme ole joutuneet kertaakaan käyttämään varoja lainanhoitotililtä ja vain kerran jättämään maksamatta yrittäjien palkat. Ilman yllättäviä kustannuksia liiketoiminta pystyy rahoittamaan itsensä. Ravintola-toimialalla yksi hienoimmista piirteistä on ostopäätöksen ja maksun tapahtuminen samalla hetkellä. Yrityksen tarvitessa hätärahoitusta kriisitilanteessa on mahdollista lainata toisen yrittäjän toiselta yritykseltä varoja ilman korkoa lyhytaikaisesti.

Yritys ei tarvitse lisää vierasta pääomaa ennen seuraavan liiketoiminnan hankintaa. Kun laajentuminen tulee ajankohtaiseksi, lisärahoitus tulee olemaan välttämätöntä. Tässä vaiheessa yrittäjät tulevat menemään pankkiin ja tämä kyseinen liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan suurena apuna lainaneuvotteluissa. Yrityksellä ei ole tarvetta tällä hetkellä korottaa omaa pääomaa, tämä tulee kyseeseen vain tilanteessa, jossa yrityksen oman pääoman aste laskee niin pieneksi tai käytetty kokonaan, että viranomaiset vaativat asialle jotain tehtävän anniskelulainsäädännön mukaisesti. Yrityksellä ei ole aikeita osakeanteihin tai pörssiin listautumiseen.

4.30 Riskien arviointi

	Riski ja sen todennäköisyys	Riskin välttäminen/kantaminen
Ulkoinen ympäristö:		
– Taloudellinen ympäristö	Myyntien merkittävä laskeminen - kohtalainen todennäköisyys	Riski kannetaan, kyseistä tapahtumaa varten ei voida varautua tai vakuuttaa.

- Poliittinen ympäristö	Alkoholiverojen merkittävä nouseminen - merkittävä todennäköisyys	Riski siirretään kuluttajahintoihin
- Sosiaalinen ympäristö	Sopivien työntekijöiden puuttuminen - pieni todennäköisyys	Riski kannetaan ja korvataan yrittäjien työpanoksella
- Tekninen ympäristö	Tekniset tekijät eivät vaikuta toimialaan - ei todennäköistä	-
- Toimialan kehitys	Ravintolapalveluiden kysyntä laskee - pieni todennäköisyys	Riskiä pienennetään yrittäjien työpanoksella ja vuokraneuvotteluilla
- Markkinat ja asiakkaat	Asiakkaat lopettavat käymisen - pieni todennäköisyys	Riskiä vältetään markkinointiviestintään panostamalla
- Kilpailu	Uusi samalla konseptilla toimiva kilpailija aloittaa lähialueella - kohtalainen todennäköisyys	Riskiä vältetään markkinointiviestintään panostamalla
Yrityksen sisäiset tekijät:		
- Organisaatio ja henkilöstö	Yrittäjien työkyvyttömyys - kohtalainen todennäköisyys	Riski siirretään - henkilökeskeytysvakuutukset
- Tuotanto	Ei koske toimialaa	-
- Talous	Yritys saa maksuhäiriön - kohtalainen todennäköisyys	Riskiä pienennetään maltillisella talouden hoidolla

Taulukko 5: Yrityksen riskitekijät

Mo Restaurants Oy Ltd on varautunut moniin erilaisiin riskeihin. Osaa riskeistä ei pidetä todennäköisinä, mutta näihin varautuminen on kuitenkin kannattavaa. Todennäköisimpiin ja merkittävimpiin riskeihin lukeutuvat alkoholiveron nouseminen ja uuden kilpailijan tulo markkina-alueelle. Alkoholiveron nousu - riskiin on helppo varautua ja tämä kyseinen riski pystytään siirtämään. Mikäli verot yllättäen nousevat, pystymme siirtämään tästä aiheutuvat kulut kuluttajahintoihin ja tilanne normalisoituu. Uuden kilpailijan tulo markkina-alueelle on huomattavasti hankalampi riski hallita. Yrityksellä on valmiina toimenpiteet tämän riskin osuessa kohdalle, mutta toimenpiteiden onnistumisesta ei ole mitään varmuutta.

Yrityksen sisäisten tekijöiden riskeistä merkittävin on yrittäjien työkyvyttömyys. Esimerkiksi toisen yrittäjästä loukkaantuessa tai joutuessa tapaturmaan ja menettäessä työkykynsä

määräajaksi yritys on erittäin pahassa pulassa. Tätä riskiä hallitsemaan on otettu henkilökeskeytysvakuutus, joka korvaa yritykselle tästä aiheutuvat kustannukset. Käytännössä yritys voi palkata toisen yrittäjän tilalle työntekijän ja vakuutusyhtiö korvaa molempien palkan. Mo Restaurants Oy Ltd on hyvin yrittäjävetoinen yritys ja tämä kyseinen vakuutus on ehdottoman tärkeä yrityksen toiminnan turvaamiselle.

5 Pohdinta

Mo Restaurants Oy Ltd on reilun kahden vuoden toimintansa jälkeen edennyt tilanteeseen, jossa laajentuminen on hyvin ajankohtaista. Tähän ei valitettavasti voi suunnittelematta lähteä ja tämä kyseinen liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan tärkeässä osassa laajentumis-projektissa. Tämän lisäksi oikean ravintola liiketilan löytyminen on ensiarvoisen tärkeää. Mo Restaurants Oy Ltd:n yrittäjät ovat nyt käyneet ns. koulunsa pienen ravintolaliiketoiminnan pyörittämisestä. Tämä on erinomainen tilanne jatkaa suurempaan kohteeseen, koska liian ison riskin ja vastuun ottaminen heti ensimmäisenä liiketoimintana olisi ollut huono päätös. Mo Restaurants Oy Ltd:n yrittäjät ovat oppineet erittäin paljon kuluneen kahden vuoden aikana ravintola liiketoiminnan pyörittämisestä ja ovat valmiita uusiin haasteisiin.

Tämän liiketoimintasuunnitelman tekeminen on ollut erittäin tärkeää yrittäjille, koska tämä kyseinen asiakirja on konkretisoinut monta asiaa paperille, jotka aikaisemmin ovat olleet vain ajatuksia. Liiketoiminnan hallinnointia on myös helpompi suorittaa liiketoimintasuunnitelma apunaan. Yritys on saanut Porvoonkadun Baarin liiketoiminnan kannattavaksi ja pystynyt elättämään kaksi yrittäjää ja kolme henkilökunnan jäsentä jo kahden vuoden ajan. Kaksi vuotta ei ole yritysmailmassa pitkä aika, mutta merkittävä aika kahdelle nuorelle yrittäjälle.

Liiketoimintasuunnitelmasta selviää Porvoonkadun Baarin tämänhetkinen liiketoiminnan tila ja millä tapaa sen kannattavuutta voi parantaa. Yrittäjien työpanoksen kasvattamisella on rajansa ja nyt on aika etsiä kannattavuutta parantavia tekijöitä muualta.

Liiketoimintasuunnitelma on myös nostanut esille merkittävän asian henkilökunnan joustavuuden tärkeydestä, jota yrittäjät eivät aikaisemmin olleet tarpeeksi ottaneet huomioon.

Liiketoimintasuunnitelman avulla Mo Restaurants Oy Ltd pystyy varautumaan jo tällä hetkellä esillä oleviin ongelmiin ja mahdollisiin tulevaisuuden riskeihin. Näihin riskeihin varautuminen on erittäin tärkeää, koska riskin toteutuessa on jo useasti myöhäistä lähteä miettimään millä asian pystyisi korjaamaan. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu oleellisesti laajentuminen ja Porvoonkadun Baarin liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen. Mikäli toiminta jatkuisi entisellään seuraavan viiden vuoden ajan, liiketoiminnasta tulisi

rahoitusvelan takaisinmaksun jälkeen hyvinkin kannattavaa, mutta on epärealistista odottaa että yrittäjät eivät haluaisi lähteä jo ennen tätä uusiin haasteisiin.

Opinnäytetyön tuloksina voidaan pitää liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen oppimista ja vertailevaa tutkimusta näiden välillä. Liiketoimintasuunnitelma toteutettiin kahden eri teorian mukaisesti ja tuloksena voidaan todeta työssä jälkimmäisenä esitellyn version olevan huomattavasti kattavampi ja hyödyllisempi ravintolatoimialan yritykselle. Kansainvälisen standardin puuttuessa liiketoimintasuunnitelman tekemiselle on kannattavaa käyttää hyvin laadittua kotimaista mallia.

Lähteet

Balanko-Dickson, G. 2007. Tips & Traps for writing an effective business plan, USA, The McGraw-Hill companies, Inc.

Finch, B. 2006. How to write a business plan. 2. edition, London, Great Britain, Kogan-Page.

O'Hara, P. 1994. The total business plan. 2. edition, New York, N.Y, John Wiley & Sons, Inc.

Sähköiset lähteet:

Edu.fi Liiketoimintasuunnitelma - verkkoaineisto. 2010. Viitattu 15.11.2010
<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/>

Mara Ry. 2010. taskutilasto 2010. Viitattu 25.11.2010
<http://www.mara.fi/?file=1038>

Kuvat

Kuva 1: Porvoonkadun Baari - ikkunakuva	9
Kuva 2: Porvoonkadun Baari - baaritiskikuva.....	10
Kuva 3: Porvoonkadun Baari - taidenäyttelykuva	12

Kuviot

Kuvio 1: Viiden kilpailuvoiman malli.....	19
Kuvio 2: Swot-analyysi	39

Taulukot

Taulukko 1: Liiketoimintaympäristöön vaikuttavat tekijät	40
Taulukko 2: Yrityksen liikevaihdon ja tuloksen arviointi.....	45
Taulukko 3: Myyntitavoitteet segmenteittäin.....	46
Taulukko 4: Myyntitavoitteet yhteensä	47
Taulukko 5: Yrityksen riskitekijät	51

Liite 1 - Alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma

Porvoonkadun Baari - Groove - restaurants

Porvoonkadun baari sijaitsee Porvoonkatu 19:sta Helsingin Alppilassa. Ravintolassa on 45 asiakaspaikkaa salissa ja terassilla 10. Porvoonkadun baari on kahvila-baari, jonka tuotevalikoimaan kuuluu keskeisimpänä osana alkoholijuomat ja kahvit ja näiden lisäksi baarissa tarjotaan toasteja ja pikkunaposteltavaa. Baari on auki joka päivä 12-02.

Liikeidea

Uuden perustettavan yrityksen liikeideana on ostaa jo valmiiksi toimiva ravintola-liiketoiminta. Yrityksen ravintola-liiketoiminnan hankkimisella on taustalla pitkä seuranta ravintola-yritysvälityksen kautta. Markkinoilla on erittäin harvoin näin houkuttelevia ja hyvässä kunnossa olevia ravintola-liiketiljoja tarjolla. Hyvät kontaktit ravintola-yritysvälitykseen on mahdollistanut yritykselle ns. epävirallisen etuosto-oikeuden kyseiseen ravintolaliiketilään.

Toiminta-suunnitelma

Yrityksen toiminta-suunnitelmaan kuuluu olennaisena osana yrittäjien oma työpanos ravintola-liiketoiminnassa. Molemmat yrittäjät lähtevät tekemään ravintola-liiketoimintaa päätoimisesti henkilöstökulurakenteen pienentämiseksi. Yrittäjien toiminta-suunnitelma on säilyttänyt nykyinen liiketoimintakonsepti ennallaan tekemättä olennaisia muutoksia. Remonttia tai muita vastaavia suuria investointeja ei tarvitse liiketoimintaan tehdä. Ravintola liiketila on hyvässä kunnossa ja erittäin viihtyisä. Ravintolan tuotevalikoimaan ei tehdä myöskään olennaisia muutoksia.

Ravintola liiketoiminta on myynnissä, koska nykyinen yritys ***** siirtyy kiinteistön omistamiseen ja haluaa vähentää varsinaista konkreettista ravintola liiketoimintaa. ***** tulee jäämään vuokranantajaksi liiketilään.

Uuden yrityksen taustatiedot - Groove Restaurants

Ravintola-liiketoimintaa varten perustetaan uusi osakeyhtiö. Yrittäjien kesken osakkeet jakautuvat yhtiössä tasan 50% / 50%. Yrityksen osakkaat ovat ***** ja *****.

***** on toiminut ravintola-alan konsulttina ja asiamiehenä ravintolayrittäjille, joka käytännössä tarkoittaa anniskelulupa- ja vastaavien virallisten anomusten tekemistä

asiamiehenä. ***** on myös pitkä kokemus tapahtumien järjestämisestä vuosina 2002-2006. ***** koulutustausta on liiketalouden/markkinoinnin koulutusohjelmasta Laurea - Ammattikorkeakoulusta.

***** on toiminut ravintola-alalla vuodesta 2001 lähtien. Tällä hetkellä hän työskentelee Ravintola Rivolissa ja tätä ennen hänen työpaikkoihinsa on kuulunut L'osteria, Pääkonttori, Torni, Johan Ludvig ja Ströget. ***** koulutustausta on Laurea-ammattikorkeakoulusta Restonomi, ravitsemuspalveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmasta.

Yrittäjät tuntevat toisensa koulusta ja aloittivat samalta luokalta vuonna 2002. He ovat myös tehneet yhteisiä projekteja koulussa ja koulun ulkopuolella.

Rahoitus-suunnitelma

Liiketoimintakauppa tullaan rahoittamaan laina-pääomalla. Molemmat osakkaat ottavat henkilökohtaisen lainan ja antavat osakaslainan osakeyhtiölle. Lainaa haettaessa vakuuksina käytetään yrittäjien vanhemmilta saatuja takaus-vakuuksia asunto-osakkeiden muodossa. Yrittäjät ovat alustavasti suunnitelleet ottavansa 5 vuoden lainan. Lainapääomaa tarvitaan 120 000 € liiketoimintakauppaan ja liiketoiminnan aloittamiseen.

Liiketoiminnan ostopäätökseen on vaikuttanut suurelta osin liiketoiminnan jo tämänhetkinen kannattavuus ja sen parantaminen henkilöstökulurakenteen kehittämällä yrittäjien omalla työpanoksella. Budjetointia on laadittu liiketoiminnan edellisen tilikauden tuloslaskelman, kateraportin, myyntien ja maksettujen palkkojen valossa.

SWOT-Analyysi

STRENGTHS

- Toimiva liiketoiminta konsepti pohjalla
- Yrittäjien tuntemus asiakaskohderyhmästä
- Sijainti
- Edellisten omistajien suuret panostukset ravintolan viihtyvyyteen

WEAKNESSES

- Markkinointipanostusten puuttuminen edelliseltä yrittäjältä
- Vanha kiinteistö

OPPORTUNITIES

- Yrittäjien tuomat uudet asiakasvirrat
- Ohjelmiston lisääminen
- Markkinointi
- Internetsivut
- Lähialueen uudet rakenteilla olevat asuintalot

THREATS

- Kanta-asiakkaiden siirtyminen muualle
- Lama/taantuma
-