

Susanne Sokero

## **Toteutettavuus selvitys aloittavalle latukahvilalle**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Susanne Sokero

Työn nimi: Toteutettavuus selvitys aloittavalle latukahvilalle

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Tämä opinnäytetyö on toteutettavuus selvitys. Selvityksen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, millaiset olisivat uuden perustettavan latukahvilayrityksen mahdollisuudet toimia lappilaisessa hiihtokeskuksessa.

Liikeidean toteutettavuus selvitettiin määrittelemällä liikeidea, arvioimalla yrityksen aloitustarpeita ja yrittäjien todellisia resursseja lähteä alalle, tekemällä markkina-analyysi sekä arvioimalla karkeita kustannuksia.

Toteutettavuus selvityksestä saatujen tulosten perusteella latukahvilalle on tilaa markkina-alueella, mutta toteutettavuus selvitystä tulee laajentaa kohderyhmätutkimuksella sekä tulevaisuuden suunnitelmien toteutettavuus selvityksellä.

Avainsanat: toteuttamissuunnittelu, yrittäjyys, kahvilat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author: Susanne Sokero

Title of thesis: Feasibility study for a new ski cafeteria business

Supervisor: Tero Turunen

Year:2011

Number of pages:42

Number of appendices:4

---

The aim of the present thesis was to examine the possibilities and profitability when establishing a new ski cafeteria business in a Finnish ski resort in Lapland.

A feasibility study was used as the research method. The areas to be researched in a feasibility study for a small business are the business idea, the realistic resources of the entrepreneurs, the market- and competition position and the startup needs and costs.

The results reveal that there is room in the market, but the feasibility study should be extended with a precise target group research. An extended feasibility study should cover developed business ideas as well.

.

Keywords: feasibility study, entrepreneurship, cafeteria

## Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
Sisältö .....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 TOTEUTETTAVUUSSELVITYKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Kannattavuuden ulottuvuudet ja pienyrityksen näkökulma.....	7
2.2 Toteutettavuusselvityksen sisältö .....	9
2.3 Toteutettavuusselvityksen hyödyt .....	13
3 LATUKAHVILAN TOTEUTETTAVUUSSELVITYS .....	15
3.1 Liikeidean esittely.....	15
3.2 Aloitustarpeiden ja yrittäjien resurssien määrittely .....	16
3.3 Toimintaympäristön analyysi .....	18
3.4 Asiakasanalyysi.....	22
3.5 Kilpailija-analyysi.....	26
3.6 Kustannusten arviointi .....	28
4 TOTEUTETTAVUUSSELVITYKSEN TULOKSET .....	31
4.1 Liikeidean arviointi.....	31
4.2 Aloitustarpeiden ja yrittäjien resurssien arviointi.....	31
4.3 Toimintaympäristön arviointi.....	32
4.4 Asiakasanalyysin arviointi .....	33
4.5 Kilpailija-analyysin arviointi.....	34
4.6 Kustannusten määrittelyn arviointi .....	34
4.7 Yhteenveto tuloksista .....	35
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
5.1 Latukahvilan mahdollisuudet toimia alueella .....	37
5.2 Liikeidean kehitysehdotuksia ja huomioitavia asioita .....	38
LÄHTEET.....	40
LIITTEET .....	42

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä toiminnallinen tutkimus, jossa laaditaan toteutettavuusselvitys erääseen lappilaiseen hiihtokeskukseen mahdollisesti perustettavalle latukahvilayritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysideoita toteutettavuus. Selvityksen avulla toimeksiantaja voi tehdä päätöksen jatkosta; hylätä yritysidea, täsmentää sitä tai toteuttaa suunnitelmien mukainen liiketoimintasuunnitelma ja aloittaa yritystoiminta. Tavoitteeseen pyritään hankkimalla luotettavaa tietoa yrittäjien todellisista resursseista, yrityksen aloitustarpeista ja markkinatilanteesta sekä arvioimalla kustannuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on kaksi lappilaista miestä. Molemmilla alkavilla yrittäjillä kiinnostus leipomiseen ja ruoanlaittamiseen on kulkenut harrastuksena läpi elämän. Haave yrittäjyydestä ja oman kahvilan, ravintolan tai leipomon perustamisesta on kypsynyt ja jalostunut hiljalleen. Toimeksiantajien tämänhetkinen työ- ja elämäntilanne mahdollistaisi kahvilayrityksen perustamisen, joten yrityksen perustamisen toteutettavuusselvitys on ajankohtainen. Yrittäjillä ei ole päällekkäistä osaamista.

Opinnäytetyön rakenne etenee toiminnalliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan. Toisessa luvussa selvennetään lukijalle toteutettavuusselvitystä käsitteenä. Tämä teoreettinen viitekehys auttaa lukijaa hahmottamaan liiketoiminnan toteutettavuusselvityksen tarkoitusta ja merkitystä yleensä. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti pienyrityksen perustamista toteutettavuusselvityksen näkökulmasta, ja selvitetään pienyrityksen perustamiselle tyypillisiä vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisella viitekehyksellä täsmennetään mikä toteutettavuusselvitys on, mikä on kannattavuuden käsite toteutettavuusselvityksen näkökulmasta, mitä toteutettavuusselvityksessä tehdään, miten ja millaisin menetelmin selvitys tehdään, miksi niin tehdään ja millaisia tuloksia halutaan saada?

Kolmannessa luvussa toteutetaan suunnitellun latukahvilan toteutettavuusselvitys, jossa määritellään yrityksen liikeidea, yritystoiminnan aloitustarpeet ja markkinatilanne, yrittäjien todelliset resurssit lähteä alalle sekä pakolliset kustannukset ja toiminnan harjoittamiseen tarvittava liikevaihto.

Neljännessä luvussa arvioidaan toteutettavuusselvityksellä löydetty tieto sekä esitetään yhteenveto toteutettavuusselvityksen tuloksista.

Työn viimeisessä luvussa työn lukijalle ja toimeksiantajalle annetaan kirjoittajan vastaus ja näkemys kysymykseen millaiset olisivat uuden perustettavan kahvilayrityksen mahdollisuudet toimia suunnitellulla alueella. Lisäksi pohditaan miten liikeideaa voitaisiin kehittää ja mitä tulisi ottaa huomioon, että toiminta voidaan osoittaa kannattavaksi. Vastaukset näihin toteutettavuusselvityksen olennaisimpiin kysymyksiin perustuvat toteutettavuusselvityksen tuloksiin sekä käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen.

## 2 TOTEUTETTAVUUSSELVITYKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Adams ([Viitattu 27.03.2011]) sanoo toteutettavuusselvityksen osuvasti nimetyksi (*feasibility study*), koska sillä kirjaimellisesti analysoidaan liikeidean toteutettavuus (*engl. feasible; mahdollinen, joka voidaan toteuttaa, käyttökelpoinen*). Toteutettavuusselvitys osoittaa liikeidean tai projektin toteuttamis- ja elinkelpoisuuden käytännön, ympäristön ja talouden näkökulmasta, jotta kaikki mahdolliset ongelmat arvioidaan ennen kuin projektia jatketaan.

Toteutettavuusselvityksen kohteena oleva hanke tai liikeidea voi olla yrityksen perustaminen, olemassa olevan yrityksen ostaminen, olemassa olevan liiketoiminnan laajentaminen tai toiselle toimialalle siirtyminen olemassa olevassa yrityksessä. (Hofstrand & Holz-Clause 2009.)

Liiketoiminnan toteutettavuusselvitystä voidaan kuvata kontrolloiduksi prosessiksi ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi, tavoitteiden määrittelemiseksi, tilanteiden kuvaamiseksi, onnistuneen lopputuloksen täsmentämiseksi sekä menojen, tuottojen ja hyötyjen arvioimiseksi eri vaihtoehdoissa. (Thompson 2005, 185.)

Toteutettavuusselvitys ei ole liiketoimintasuunnitelma; ensimmäinen on työkalu selvittämiseen, toinen suunnitteluun. (Hofstrand & Holz-Clause 2009.) Toteutettavuusselvitys tehdään ennen liiketoimintasuunnitelmaa. Se on analyyttinen työkalu, jolla on mahdollista määritellä suosituksia ja rajauksia, joista on hyötyä liikeidean kannattavuuden arvioinnissa. Jos toteutettavuusselvitys vahvistaa liikeidean kannattavuuden, seuraava askel on laatia liiketoimintasuunnitelma. Toteutettavuusselvitys on jo tuottanut osan liiketoimintasuunnitelmaan tarvittavasta tiedosta, jolloin resursseja säästyy. (Thompson 2005, 185.)

### 2.1 Kannattavuuden ulottuvuudet ja pienyrityksen näkökulma

Toteutettavuusselvityksellä selvitetään liikeidean kannattavuus. Kannattavana liikeideana pidetään hanketta, jolla on riittävästi kassavirtaa, joka kestää kohdattavat riskit, pysyy kannattavana pidemmälläkin tähtäimellä ja vastaa perustajien ta-

voitteita. Toteutettavuusselvityksen kaikki selvitystoimenpiteet auttavat vastaamaan toteutettavuusselvityksen keskeisimpään kysymykseen *Kannattaako suunniteltua liikeideaa työstää eteenpäin?* (Hofstrand & Holz-Clause 2009.)

Thompson (2005, 186) on toteutettavuusselvityksen näkökulmasta ajateltuna kehittänyt *Kannattavan liiketoiminnan mallin*, jossa kannattavuus on jaettu kuuteen ulottuvuuteen. Liiketoiminnan toteutettavuusselvityksen rakenteen hahmottamisen helpottamiseksi kannattavuuden ulottuvuudet voi ajatella olevan kannattavuus markkinoilla, kannattavuus teknisesti, yritysmuodon kannattavuus, johdon rakenteen kannattavuus, kannattavan taloushallinnon malli ja kannattava tapa poistua markkinoilta.

Clarkin (2011) mukaan toteutettavuusselvityksen tekeminen on erityisen tärkeää pienten yritysten kohdalla. Hän onkin tarkastellut edellä esiteltyjä Thompsonin kannattavuuden ulottuvuuksia nimenomaan pienyrityksen näkökulmasta. Pienyrityksen kohdalla edellä mainituista kuudesta kannattavuuden ulottuvuudesta tulee arvioinneissa huomioida seuraavia asioita:

1. Onko liikeidealle markkinoita? Pienen yrityksen ollessa kyseessä, potentiaalisten markkinoiden ei tarvitse olla suuret; pienikin markkinasegmentti, joka tarvitsee tuotetta voi olla tarpeeksi.
2. Tekniikan kannattavuutta arvioitaessa pienelle yritykselle on tärkeää, että tekniikka toimii ja että suuremmilla kilpailijoilla ei ole tekniikkaa, joka aiheuttaisi uhkaa.
3. Pienelle yritykselle on erityisen tärkeää, että liiketoiminta on sellaista, että se tuottaa heti. Pienyritys ei voi harjoittaa liiketoimintaa, jossa tuotto/voitto tapahtuu pitkällä tulevaisuudessa (toisin kuin isot yritykset).
4. Johto tulee pienessä yrityksessä olla rakenteellisesti sellainen, että omistajilla on päätösvalta konfliktien välttämiseksi.
5. Kannattava talouden hallinnon malli viittaa yrityksen mahdollisuuksiin rahoittaa toimintaansa. Pientä yritystä perustettaessa on tärkeää, että raken-



ne on sellainen, jossa rahan saatavuus on riittävä, kun tuotto todennäköistä on pientä tai jopa negatiivista.

6. Kannattavuutta laskiessa tulee myös huomioida markkinoilta poistumisen tapa, eli miten saadaan katettua sijoitettu raha. Pienelle yritykselle se voi tyypillisesti olla yritysosto työntekijöiden tai johdon toimesta tai yritystoiminnan myynti. (Clark 2011.)

## 2.2 Toteutettavuus selvityksen sisältö

Yrityksen toteutettavuus selvityksen arvioinneissa käydään läpi perusteellisesti yrityksen aloitus- ja toimintaprosessit (Dodson 2010). Tom Egelhoffin ([viitattu 30.03.2011]) mukaan pienyrityksen toteutettavuus selvityksessä tämä tarkoittaa yrittäjän resurssien, kilpailijoiden ja markkinoiden arviointia sekä taloussuunnitelman tekoa. Lutherin ([viitattu 28.03.2011]) mukaan toteutettavuus selvityksessä tarkennetulla ammattitaidolla, organisaation voimavaroilla, maksuvalmiudella ja taloudellisilla lähteillä selvitetään miten yrityksen idea/tuote erottuu kilpailijoista.

*Liikeidea.* Toteutettavuus selvityksen niin sanottu alustava selvitys osio on liikeidean esittely. Tämän esityön avulla voidaan mahdollisesti jo todeta onko koko toteutettavuus selvitykselle aihetta. Mikäli on ja selvitys tehdään, tässä osiossa hankittu tieto toimii selvityksen hahmotelmana. (Hawk 2010; Dodson 2010.)

Liikeidean esittelyssä kerrotaan millaisesta hankkeesta/yrityksestä on kyse ja millaiset tavoitteet sille on asetettu. Kuvailtaan selkeästi projektin luonne, jotta jokainen lukija ymmärtää helposti, mistä on kyse, mikä on projektin tarkoitus. (Hawk 2010; Dodson 2010.)

*Aloitustarpeet ja yrittäjän resurssit.* Tässä luvussa mietitään millaisia resursseja ja tekijöitä yritys tarvitsee tullakseen operatiiviseksi. Tehdään lista laitteista, tarvikkeista ja toimittajista, joita tarvitaan. Mietitään kuinka kauan menee, jotta tullaan täysin toimintakykyisiksi. Mietitään työvoiman rakennetta ja ammattitaidon tarvetta ja verrataan sitä kilpailijoiden rakenteeseen. Arvioidaan laitteiston ja muun aloitus toiminnan kulut, sisältäen sijainnin valmistelut. (Dodson 2010.)

Yrittäjän resursseja arvioitaessa tulee punnita onko yrittäjällä ammattitaitoa harjoittaa/johtaa liiketoimintaa tai löytyykö yrittäjältä tai joltakin muulta liiketoimintaan osallistuvalla tietotaitoa tehdä yrityksestä menestyvä. Selvityksen tässä osiossa selvitetään tietääkö yrittäjä mitä yrityksen omistaminen ja toiminnan pyörittäminen todella vaatii? Arvioidaan myös yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten onko yrittäjä ulospäin suuntautunut. (Egelhoff, [viitattu 30.03.2011].)

*Toimintaympäristö.* Selvityksessä tulee kuvata toimialaa selkeästi. Siinä tulee ilmaista toimialan koko, kasvu ja ilme, toimialan avainsegmentit ja mihin ympäristöön yritys soveltuu. Myös toimialan kysyntää ja trendejä on hyvä arvioida, sekä toimialaa ylläpitäviä voimia, kuten innovaatioita, kulttuurisia muutoksia, tapoja jne. Mainitaan myös mikäli markkinat ovat kasvamassa, stabiilit tai pienenemässä. Mietitään mitä markkinat ovat kohtaamassa kokonaisuudessaan tulevaisuudessa ja miten yritys kohtaa nämä muutokset. (Dodson 2010 & Thompson 2005, 190.)

Koska kyseessä on ravintola-alan yritys, analyysissä kiinnitetään huomiota trendeihin ja niiden vaikutukseen markkinoilla, sekä alan uhkiin. Avainkysymys onnistumiseen löytyy löytämällä asiakaskunnan ruokatottumusten trendit ja näiden trendien vaikutukset selvityksen alla olevaan ravintolaan. Maantieteellinen markkina-alue analyysi on myös kriittinen tarkastelun kohde ravintola-alalla, koska täytyy realistisesti arvioida kuinka kauas asiakas matkustaa syödäkseen ravintolan ruokaa. Ravintolan sijainti voi olla avaintekijä menestykselle. Sijainnin SWOT-analyysi on erinomainen työkalu tähän. Myös valtakunnallinen taloustilanne kertoo paljon ravintola-alan markkinatilanteesta, koska siellä esimerkiksi taloudellinen laskusuhdanne näkyy heti, kuten noususuhdannekin. (Buchanan 2010.)

*Asiakkaat.* Tässä osiossa selvitystä tulee määritellä kohdesegmentti ja erotella loppukäyttäjät ja asiakkaat ja miten he hyötyvät tuotteesta. Selvityksessä tulee pohtia miksi ja miten asiakkaat ostaisivat tuotetta? Mitä tarpeita tuote/palvelu täyttää, kuinka suuri mahdollisuus on? Millä tasolla todellista kysyntää voidaan mitata? Selvityksen olisi hyvä sisältää kuluttajien väestötieteellisiä tekijöitä, kuten tulo-taso, ikä, sukupuoli, siviilisääty, koulutus, ja kansallisuus. (Thompson 2005, 189.)

Markkinoilla on vain kahdenlaisia asiakkaita; uusia, niitä, jotka eivät ole vielä kyseisiä markkinoita käyttäneet (esim. ajokortin saavat uudet kuskit tulevat uusiksi

asiakkaiksi bensanjakelijoille) ja kilpailijoita käyttävät asiakkaat. Potentiaalisia asiakkaita voidaan selvittää muutamalla eri analyysillä:

- kohdemarkkina-analyysillä, jossa tarkastellaan asiakassegmentin ominaisuuksia
- analysoimalla markkina osuuksista kuinka paljon yrittäjä tarvitsee ollakseen tuottava
- tuotetietoisuus analyysillä, jossa tutkitaan kuluttajien asenteita
- tuotteen ostotapojen analyysillä, jossa arvioidaan milloin ja miten tuotetta käytetään. (Egelhoff, [viitattu 30.03.2011].)

*Kilpailijat.* Toteutettavuusselvitystä tehdessä on tärkeää löytää oikeat kohteet, joilta tietoa halutaan. On löydettävä ne kilpailijat, joilla on käytössä samat markkinat ja toimintaympäristö. Toteutettavuusselvityksessä on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa kilpailijoista, jotta voidaan saada vastaus kysymykseen onko kannattavaa perustaa yritys. (Hall 2010.)

Thompsonin (2005, 190) mukaan selvityksen tässä osiossa tulee kuvailla suorat ja epäsuorat kilpailijat. Suurimmille kilpailijoille tulee nimetä markkinaosuudet, resurssit, tuotteet, tavoitteet, strategiat, voimat ja heikkoudet. Näillä keinoilla voidaan kuvaillaan mikä on omaleimaista ja erityistä liikeidean tuotteessa verrattuna kilpailijaan, ja että sille on kysyntää kohdemarkkinoilla. Tässä yhteydessä tuodaan esille myös mikä tekee kilpailijoille hankalaksi omaleimaisuuden kopioinnin, kuinka kauan heillä kestää kopioinnin yrittäminen/saavuttaminen ja miten kilpailijat reagoivat markkinoille tulevan tuotteen lanseeraukseen.

Egelhoff ([viitattu 30.03.2011]) painottaa kilpailija-analyysin kysymystä *Onko markkinoilla kilpailijaa, jonka oletetaan olevan hyvä?* Arvioidessa kilpailijoita tarkastellaan helposti toimialalle tyypillisiä elementtejä. Näin ollen voidaan arvioida, että kilpailija myy tiettyä elementtiä kuin markkinoille pyrkivä toimija ja oletetaan heidän näin ollen olevan tasavertaisia toimijoita. Selvityksessä tulisi huomioida, että asiakkaat eivät osta elementtejä, he ostavat etuja, ja ostopäätöksiä ohjaavat tunteet. Mikäli markkinoille pyrkivällä toimijalla ei ole mitään etua tarjottavana asiakkaalle, tämä todennäköisesti käyttää jo hyväksi havaittua olemassa olevaa tuotetta/palvelua.

*Kustannusten arviointi.* Jotta yritys pärjää markkinoilla, tulee toteutettavuusselvityksessä arvioida vastaako taloussuunnittelu todellisuutta (Egelhoff, [viitattu 30.03.2011].) Dodsonin (2010) mukaan toteutettavuusselvityksen taloudellisessa osiossa arvioidaan tarvittava pääoma, miten yritys suunnittelee kattavansa aloituskulut ja pysyvänsä toimintakykyisenä, miten yritys tekee rahaa ja kuinka paljon rahaa on suunniteltu tehtävän ensimmäisen kolmen, kuuden ja yhdeksän kuukauden sekä vuoden, kahden ja viiden vuoden aikana. Luther ([viitattu 28.03.2011]) tarkentaa toteutettavuusselvitykseen sisällytettäväksi ennakkoinnin pääoman lähteestä, rahavirrasta ja siitä kuinka pitkälle pääomalla pärjätään implementointivaiheessa sekä milloin toiminta pääsee taloudellisesti tuottavaksi, kuinka investoida tai käyttää voitto tulevaisuudessa.

Riittävä käyttöpääoma majoitus- ja ravitsemusalalla on yleensä muutaman kuukauden kuluja vastaava käyttöpääoma. Tarvittavasta käyttöpääomasta kannattaa tehdä laskelma ennen rahoitusneuvottelun käynnistämistä. Laskelmassa tulee huomioida mm. perustamiskulut, rekisteröintimaksut, palkat ja palkan sivukulut (keskimäärin alalla 53,1%, pakolliset vakuutusmaksut 24-27%), vuokrat, alkuvastasto ja muut raaka-ainehankinnat, markkinointi, muut kulut, puhtaanapito, puhelin yms. sekä tarvittava käteiskassa yllättäviä menoja varten. (MaRa 2008, 16.)

Buchanan (2010) mukaan ravintola-alan toteutettavuusselvityksessä on hyvä laatia yksityiskohtaiset taloudelliset ennusteet perustuen yleisiin myyntiarvioihin kolmeksi vuodeksi. Tehdään kuukausittainen käyttökustannusbudjetti, joka perustuu arvioituun myyntiin ja tiedossa oleviin aloitus- ja toimintakuluihin ja tarkastutetaan laskelmien kannattavuus kirjanpitäjällä. Kun näin on tehty, mahdollisuutena on menestyä, mikäli arvioitua budjettia ei ylitetä ja myyntiennusteet saavutetaan, tai epäonnistua, jos budjetti ylitetään tai myynti jää alle tavoitteen.

Ravintola-myyntien ennusteiden laatimiseen ei ole olemassa menetelmää, mutta myynnin määrää voidaan arvioida asiakaskäyntien määrään perustuvalla käynnin hinnalla, eli kuinka paljon tuottoa saadaan per asiakaskäynti. Ravintola-alan tuloravion toinen malli on arvioida asiakasmääriä per päivä. (Buchanan 2010.)

*Tulokset.* Tuloksissa tiivistetään selvitetty tieto. Tuloksissa tulee myös määritellä selkeästi projektin hyödyt ja mahdollisuudet, jos niitä on. (Hawk 2010.)

Mikäli toteutettavuusselvitys näyttää kannattamattomalta, selvennetään syy ja har- kitaan potentiaalisia muutoksia, joilla kannattavuutta voisi parantaa. Jos se ei silti- kään vaikuta kannattavalta, kannattaa muistaa, että onnistunut liikeidea löytyy usein monien epäonnistumisten kautta. (Dodson 2010.)

Mikäli selvitys osoittaa, että liikeidea on kannattava, ja selvitystä syvennetään tai tehdään liiketoimintasuunnitelma muita osapuolia varten, on tärkeää käyttää visu- aalisia aspekteja, kuten kaavioita, graafeja, taulukoita yms., jotta tieto olisi selkeää ja vakuuttavaa. (Dodson 2010.)

### **2.3 Toteutettavuusselvityksen hyödyt**

Menestyneen liikeidean taustalla on useimmiten huolellisesti toteutettu toteutetta- vuusselvitys, jolla kannattavuutta on arvioitu etukäteen. Selvitys tuottaa yrityksen päättäjille jalostettua tietoa kannattavuudesta yritystoiminnan eri vaihtoehdoilla, rajauksilla, toimintatavoilla ja -mahdollisuuksilla, ja täsmentää syitä liikeidean eteenpäin viemiselle tai hautaamiselle. (Hofstrand & Holz-Clause 2009.)

Toteutettavuusselvitysten käyttö on parhaimmillaan johdon päätöksenteon työka- luna. Tarvittavan tiedon etsiminen ja kerääminen antaa päätöksentekijöille mah- dollisuuden arvioida mahdollisia riskejä ja hyötyjä toteutettaessa suunniteltuja hankkeita. On tärkeää arvioida suunnitellun toiminnan vaikutusta yrityksen sisäi- sessä ympäristössä. Toteutettavuusselvityksen tulee myös kuvata ulkoisen ympä- ristön tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen suunnitellulle toiminnalle. (Luther, [viitat- tu 28.03.2011].)

Selvitys auttaa yrityksiä kehittämään riskinhallintastrategioitansa. Se saattaa myös tarjota vaihtoehtoja, jotka auttavat liikeideaa selviytymään mahdollisissa riskitilan- teissa, kuten lisenssoinneissa, tullimaksuissa, lainsäädännössä, kulttuurierojen aiheuttamissa esteissä jne. (Luther [viitattu 28.03.2011].)

Toteutettavuusselvityksellä saadaan laadukasta tietoa käytettäväksi rahoituksen hankkimisessa. Pääomasijoittajien houkuttelemiseksi on tärkeää näyttää toteen, että liikeideaa on tarkoin arvioitu ja analysoitu. (Hofstrand & Holz-Clause 2009.)

Hyvin tehty toteutettavuusselvitys luo rahoittajille yrittäjästä ammattitaitoisen ja asialle omistautuneen kuvan (Duff 2010).

On arvioitu (Gofton 1997; Bickerdyke et al. 2000, Thompsonin 2005,185 mukaan), että vain yksi viidestäkymmenestä liikeideasta on kaupallisesti kannattava. Toteutettavuusselvityksellä voidaan tehokkaasti estää yritystä käyttämästä resursseja kannattamattomaan liikeideaan.

Ensi kertaa markkinoilla aloittavien yrittäjien toimesta avatuista ravintoloista valtaosa epäonnistuu ensimmäisen vuoden aikana. Jopa ketjuravintoloille käy näin. Ravintola-alalle aikovien onkin erityisen tärkeää tehdä toteutettavuusselvitys, jossa erityispaino on markkinoiden tutkimisella. (Buchanan 2010.)

### 3 LATUKAHVILAN TOTEUTETTAVUUSSELVITYS

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta latukahvilan toteutettavuusselvitykseen katsoin tähdelliseksi esitellä liikeidean, arvioida yrityksen aloitustarpeita ja yrittäjien resursseja, tehdä markkina-analyysin, jossa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita sekä selvittää pakolliset aloituskustannukset ja ensimmäisenä toimintavuonna tarvittavan liikevaihdon. Edellä esitetyjen teemojen tarkastelun avulla pystytään vastaamaan kysymykseen: *Onko liikeidea kannattava ja/tai kannattaako suunniteltua liikeideaa työstää eteenpäin?*

Kannattavuus ymmärretään tässä viitekehyksessä esitetyjen Thompsonin (2005) määrittelemien ja Clarkin (2011) pienyrityksen näkökulmasta tähdentämien kannattavuuden ulottuvuuksien kautta.

Selvityksen tulokset käydään läpi erikseen luvussa neljä ja opinnäytetyön kirjoittajan johtopäätökset luvussa viisi.

#### 3.1 Liikeidean esittely

Tavoitteena on perustaa lappilaiseen hiihtokeskukseen uusi latukahvila vieraalla pääomalla, saattaa se menestyksekkäästi alkuun ja ylläpitää siinä kannattavaa liiketoimintaa.

Latukahvilasta haaveilevat kaksi lappilaista kolmekymppistä trenditietoista ja aikaansa seuraavaa miestä, joiden tavoitteena on avata kahvila vieraalla pääomalla. Yrittäjien tavoitteena on saattaa alulle kahvila, jossa he itse viihtyisivät ja jollaiselle heidän näkemyksensä mukaan on olemassa riittävät markkinat kyseisessä hiihtokeskuksessa.

Kahvila sijaitsee alueen vilkkaimman ladun varrella. Kahvilarakennus on rakennettu perinteisin tavoin hirrestä, joka on Elinkeino-yhtiö Inlike Oy:n suunnitelmassa (2008) kerrotun mukaisesti rakennuskaavassa alueelle hyväksytty luonnollisesti harmaantuva puu. Sisustus ja kalusteet myötäilevät rakennuksen tyyliä. Lappilai-

sia perinteitä kunnioittava rakennus ja sisustus höystetään mukavuuksilla, sekä raikkailla ja trendikkäillä elementeillä.

Latukahvila on B-oikeuksin varusteltu päivittäin klo. 9-18 auki oleva kahvila, jossa leipomo- ja buffé -myynnin osuus on noin 70%. Kahvilassa myytävät tuotteet valmistetaan mahdollisimman pitkälle omana tuotantona tai paikallisesti tuotettuna. Paikallisia ja luomuraaka-aineita käytetään aina kun mahdollista. Hyvät raaka-aineet ja oma tuotanto nostaa hintatason keskitason yläpuolelle. Asiakkaalle hinnoittelu tulee perustelluksi tarjolla olevilla omaleimaisilla, selkeästi alueen laadukaimmilla ja trendikkäimmillä tuotteilla, joita ovat mm. itsetäytetyt patongit, erilaiset tapas-annokset valmistettuna lappilaisista raaka-aineista, erikoisjuomat ja kotitekoinen jäätelö.

Latukahvila haluaa erottua markkinoilla keskimääräistä laadukkaammalla tuotetarjonnalla, asiantuntevalla palvelulla, hyvällä sijainnilla ja tavoitettavuudella, trendikkäällä sisustuksella, välittömällä ilmapiirillä.

Yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmissa on lisätä muuta toimintaa. Mahdollisia ajatuksia on lumikadun rakentaminen jääveistoksineen kahvilaan johtavalla tielle. Aiotaan myös tutkia voisiko esimerkiksi jäätelöä valmistaa omalla merkillä myyntiin kahvilatoiminnan ohella. Muita ajatuksia on mm. kahvilan yhteydessä tarjottavat suksihuoltopalvelut yksityisille hiihtäjille ja yrityksille sekä toiminnanlaajennus tilausravintolalla, jonka tuotepaketti on mahdollisesti täydennetty vielä tilaussaunalla. Tilausravintolan ja -saunan kohderyhmänä olisivat pääsääntöisesti ulkomaalaiset ryhmät ja kotimaiset yritysasiakkaat. Tässä työssä ei kuitenkaan vielä selvitetä tulevaisuuden suunnitelmien toteutettavuuden kannattavuutta opinnäytetyön asettaman työn laajuuden (15 opintopistettä) vuoksi.

### **3.2 Aloitustarpeiden ja yrittäjien resurssien määrittely**

Yritystoiminta halutaan aloittaa pienimuotoisena marraskuussa 2012. Sitä ennen yrityksellä on seuraavia toimeenpanoja:

- kannattavuuden osoittaminen (tämä selvitys näin tai täydennettynä)
- liiketoimintasuunnitelman laatiminen



- rakennuksen hankkiminen ja pystyttäminen
- kalusteiden ja koneiden hankkiminen
- alustava selvitys toimittajista
- lupa-asioiden hoitaminen (perustamisilmoitukset, anniskelulupa, rakennusvalvonta, terveystoimenomainen)
- tilasuunnittelu
- sisustus
- vakuuttaminen
- pääoman hankinta
- markkinoilta poistumisen tavan suunnittelu (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 120-123).

Rakennustyöt halutaan tehdä intensiivisesti ja näin ollen töihin on arvioitu kuluvan neljä kuukautta. Rakentaminen aiotaan tehdä 95 prosenttisesta omalla työpanoksella ja talkootyövoimin. Rakennustöihin arvioidaan karkeasti tarvittavan 1500 - 2000 tuntia, mikä tarkoittaa 12,5 - 17 työtuntia joka päivä neljän kuukauden ajan. Kahden rakentajan voimin täydennettynä talkootyöllä rakennustyöt onnistuneet ja yrittäjät voivat pitää muutaman vapaapäivänkin. Rakennustyöt tehdään kesän 2011 tai 2012 aikana. Yrityksellä olisi mahdollisuus tulla toimintakykyiseksi jo talvisesonkiin (2011 -) 2012 mennessä näin halutessaan.

Yrittäjät ovat erittäin hyvin selvillä tarvittavista laitteista, tarvikkeista ja toimittajista, joten viitekehyksessä Dodsonin (2010) määrittelemää erillistä listaa ei katsota tarpeelliseksi tuottaa vielä tähän työhön. Tarkat listat edellä mainituista esitellään mahdollisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Liikeidean toteutettavuuden kannalta riittäväksi tiedoksi katsotaan laitteiden ja tarvikkeiden hankintahinta, joka esitellään selvityksen kustannuksia arvioivassa osiossa.

Yrittäjillä ei ole omaa pääomaa sijoitettavaksi yritykseen. Valtaosa pääomasta pyritään saamaan yksityiseltä sijoittajalta, tarpeelliset vakuudet lainoja varten toivotaan saavan ilman liian suurta riskiä.

Alustavasti yritys perustetaan pitkäaikaiseksi projektiksi, mutta poistumissuunnitelmaa on pohdittu. Mikäli omistajat luopuvat yrityksestä, se johtuu huonosta menestyksestä tai liian suurista kustannuksista. Lopettamistoimenpiteet tulevat ajan-

kohtaisiksi, jos yrittäjät joutuvat tekemään ylitöitä ansionsa eteen tai latukahvila tekee alle nollatuloksen useamman vuoden ajan. Siinä tapauksessa yritys myydään ja mahdolliset olemassa olevat sopimukset puretaan ja näin ollen poistetaan oma vastuu. Yrittäjät luottavat sijainnin olevan kiinnostava myyntikohde liiketoiminnan harjoittamiseen. Tontilla onkin harjoitettu porosafaritoimintaa aiemmin. Mikäli kysyntää myynnille ei kuitenkaan löytyisi, he uskovat pystyvänsä myymään hankkimansa rakennuksen ja laitteiston erikseen. Yrittäjä 1 aikoo silloin itse ostaa rakennuksen, koska sen voi muuttaa yksityiseen huvikäyttöön kesämökiksi.

Molemmat yrittäjät keskittyvät kahvilaprojektiin kokopäiväisesti. He suunnittelevat pärjäävänsä aluksi omalla työpanoksellaan. Yrittäjien kanssa käydyistä keskusteluista sekä yrittäjien ansioluetteloista (liitteenä) voidaan päätellä, että yrittäjiltä löytyy:

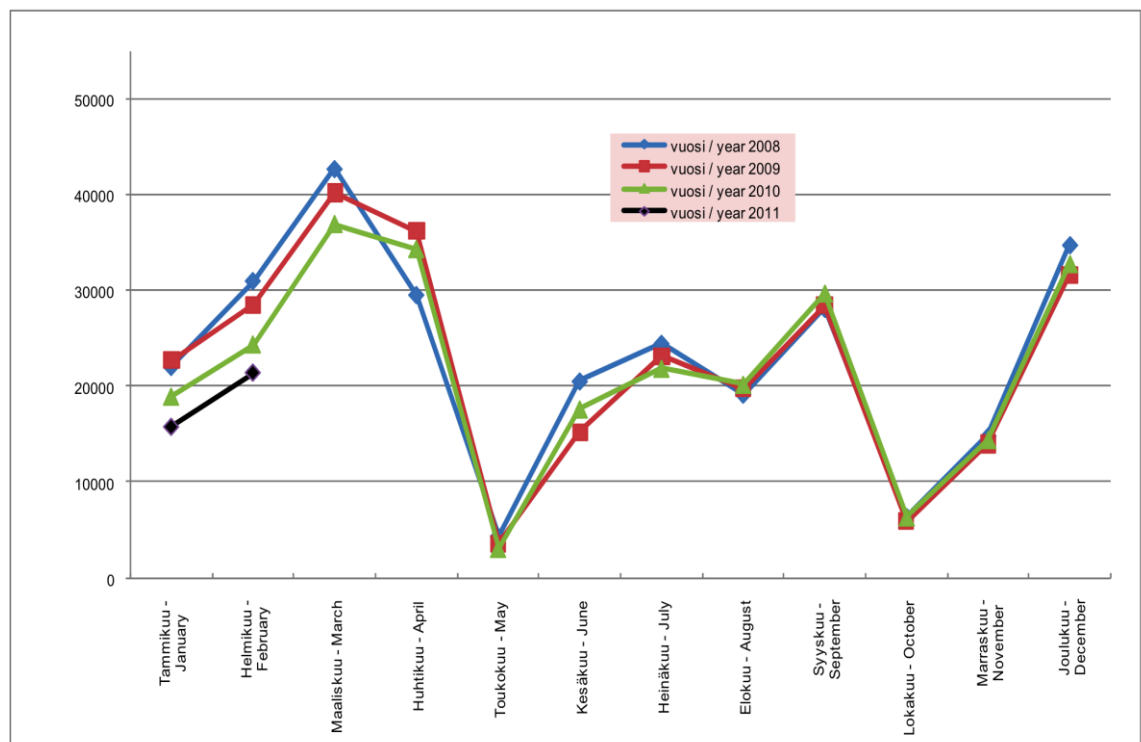
- tietotaitoa palvelutuotteiden valmistamiseen, tilaamiseen ja katelaskentaan
- tietoa ja ymmärrystä alan trendeistä
- liikkeenjohdon/hallinnon ammattitaitoa tai sitä on saatavilla
- tarvittavaa ammattitaitoa harjoittaa toimintaa
- sijainti ja kiinteistö liikkeenharjoittamiselle
- ymmärrys markkinoinnin keinoista, kanavista ja myyntityöstä
- tarvittavat tietotekniset taidot
- tarvittavat kontaktit
- yrittämiseen tarvittava motivaatio ja soveltuvat luonteenpiirteet.

Yrittäjät aikovat hyödyntää lähipiiristä löytyviä taitoa täydentämään omia puutteitaan. Lähipiiristä löytyy muun muassa kirjanpitäjä, sisustussuunnittelija, arkkitehti sekä viestinnän ja sosiaalisen median kouluttaja, joiden palveluksia on tarkoitus käyttää hyväksi.

### **3.3 Toimintaympäristön analyysi**

Hiihtokeskuksessa ei ole tapahtunut radikaaleja muutoksia kysynnän suhteen viimeisen kolmen vuoden aikana. Kasvua ei ole ollut, päinvastoin. Hiihtokeskus ei

ole tällä hetkellä kasvussa. Seuraavalla kuviolla selvennetään alueen kehityksen pysähtyneisyyttä ja laskusuhdannetta viimeisen kolmen vuoden aikana.



Kuvio 1. Markkina-alueen yöpymiset kuukausittain (Pohjois-Lapin Matkailu Oy 2011).

Tämän hetkinen kehitysnäkymä on yrittäjienkin tiedossa, mutta he luottavat matkailumarkkinointia koordinoivan tahon onnistuvan tavoitteissaan brändin ja asiakaskunnan uudistamisessa sekä kyseisessä organisaatiossa vuonna 2011 aloittaneen markkinointijohtajan taitoihin suunnan muutoksen tiennäyttäjänä. Tavoitteena on uudistaa asiakaskuntaa, puhutella paremmin kotimaista asiakasta ja tuoda edelle esiteltyjä keskuksen vahvuuksia esille. (Elinkeino-yhtiö InLike Oy 2008, 9.)

Kyseinen hiihtokeskuksen houkuttimia ovat ainutlaatuinen maisema, vahva luontokokemus (Natura), korkealaatuiset palvelut ja hyvä ilmapiiri. Hiihtokeskuksella on kansainvälinen maine, joka koetaan perinteiseksi, mutta ei vireäksi tai edelläkävijäksi. Paikkaa pidetään vanhempien yritysjohtajien menopaikkana ja 15-74 -vuotiaille vuonna 1999 teetetyt kuluttajatutkimuksen (Elinkeino-yhtiö InLike Oy 2008, 10) mukaan 64-74 -vuotiaat suosivat hiihtokeskusta muita keskuksia enemmän. Samainen tutkimus osoitti, että saamelaiskulttuurin tulisi näkyä alueella.

Vuonna 1999 teetetyin sidosryhmätutkimuksen (Elinkeinoyhtiö InLike Oy:n 2008, 10) mukaan alueen kehittämistarpeet koskivat lähinnä palveluasennetta ja tunnelmaa. Samainen tutkimus osoitti vuonna 1999 ja 2003, että kanta-asiakkaan kannalta akuutteja parantamisen kohteita olivat palveluasenne, asiakkaan huomioiminen, joustavuus sekä iltaohjelmien ja rinnepalveluiden monipuolistaminen. Asiakkaat kaipaavat perinteisyyttä, lappilaisuutta sekä tunnelmaa ja eläväistä kyläraittia.

Yrittäjät ovat hyvin selvillä alan trendeistä. Majoitus- ja ravintolapalveluiden (Mara, [viitattu 13.05.2011]) mukaan vuonna 2010 tehdyn ravintolaruokailujen trendejä kartoittavan tutkimuksen mukaan suomalaiset arvostavat eniten ruoan makua. Terveellisyys, monipuolisuus ja raaka-aineiden kotimaisuus koettiin tärkeiksi. Runsaas viidennes vastanneista arvosti luomuruokavaihtoehtoa paljon tai erittäin paljon. Jopa joka kolmannes koki lähiruoan merkityksen tärkeäksi. Mieluisia ateriavaihtoehtoja ovat kokoliharuoat ja leikkeleet, kun kaksi vuotta sitten suosituimmat pääruokalajit olivat kanaruoat, pizza ja hampurilainen. Eniten suosiota ovat kasvattaneet kasvis-, kala- ja äyriäisruoat sekä salaattit..

Edellisessä kappaleessa mainitun tutkimuksen mukaan ruokailukäynnit ravintoloissa ovat kaksinkertaistuneet 1980-luvun puolivälin jälkeen. Lounaita aterioista on kuusi kymmenestä ja innokkaimpia käyttäjiä ovat 15-24 -vuotiaat, jotka syövät ulkona runsaat neljä kertaa viikossa. Yli 64 -vuotiaat syövät ulkona keskimäärin kerran viikossa, mutta eläkeläisten ravintolakäynnit ovat myös lisääntymässä. (Mara, [viitattu 13.05.2011].) Koska suunniteltu latukahvila sijaitsee lomakohteessa, jossa lomailaan mm. talvisesonkina viikko kerrallaan, asiakassegmentin ravintolakäyntien voidaan olettaa olevan huomattavasti enemmän per asiakas kuin edellä kerrottu.

Trendejä kartoittava tutkimus kertoo edelleen, että ravintolaruoka mielletään aiempaa edullisemmaksi ja kalliina sitä pitää enää 12 prosenttia vastanneista. Tämä selittyy edullisemmän lounaisruokailun lisääntymisellä ja heinäkuussa 2010 toteutuneen arvonlisäveron laskulla. (Mara, [viitattu 13.05.2011].)

Ravintolan sijainnilla tiedetään olevan menestykselle suuri merkitys ja MaRan (2010, Mara, [viitattu 13.05.2011]) tutkimuksen mukaan se on yhä merkittävämpi tekijä asiakkaan valitessa ruokapaikkaa. Jopa 49 prosenttia tutkimukseen osallis-

tuneista sijainnin yhdeksi tärkeimmistä valintakriteereistä, kun se vuonna 2008 ohjasi vain joka kolmannen ravintolavalintaa.

Suunniteltu latukahvila sijaitsee alueen vilkkaimman ladun varrella ja pihaan voi näin ollen hiihtää. Se sijaitsee kahden kilometrin päässä hiihtokeskuksen sydäimestä, sinne jaksavat hiihtää myös perheet lapsineen. Kahvilarakennuksen ympäristö on rauhallinen ja kaunis, ja rakennuksen eteläpuolella on suuri terassi, jossa voi nauttia kevätauringosta ja Lapin luonnosta. Kahvilan pihaan pääsee ladun vastakkaiselta puolelta myös tieltä ja yritystontille on kaavoitettu tilaa paikoitusalueelle. Kohderyhmän rajallisuuden vuoksi sijainti todetaan ihanteelliseksi, eikä sijainnin SWOT -analyysia siksi tuoteta tässä yhteydessä. Mikäli liikeideaa vielä täydennetään asiakassegmentin laajentamisella, sijainnin SWOT -analyysi suositellaan siinä yhteydessä teetettäväksi ja sijainti otettavaksi tarkastelun kohteeksi uudelleen.

Ravintola- ja matkailuala on hyvin suhdanneherkkä. Yrittäjät arvioivat aloitusajankohdan olevan ihanteellinen taloudellisiin suhdanteisiin nähden. Vuoden 2009 taantumasta toivutaan nopeasti. Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan kansantalouden kokonaistuotannon volyyymi lisääntyi vuonna 2010 3,1 prosenttia vuodesta 2009. Suotuisan kehityksen ennakoidaan jatkuvan vielä kaksi seuraavaa vuotta. Bruttokansantuotteen arvioidaan kasvavan molempina vuosina noin kolme prosenttia. (MaRa, [viitattu 09.05.2011].)

Matkailu- ja ravintola-alan myyntivolyymi kääntyi viime vuonna selvään nousuun. Ravintola-alan pääsektoreista vuonna 2010 parhaiten menestyivät pikaruokaravintolat. Ainoastaan catering-yritykset eivät kääntyneet nousuun viime vuonna. Hotellien majoitusmyynti kääntyi jyrkkään nousuun viime vuoden toisella vuosipuoliskolla. (MaRa, [viitattu 09.05.2011].)

Yleisen taloudellisen suhdannelaskun ollessa ajankohtainen vahvat ja selkeät liikeideat selviävät (Ahonen ym. 2009, 49.) Yrittäjät uskovat laadulla ja trendikkyydellä alueella eroavan liikeideansa vahvuuteen, ja uskovat yrityksen pärjäävän sen perusteella myös laskusuhdanteen aikaan.

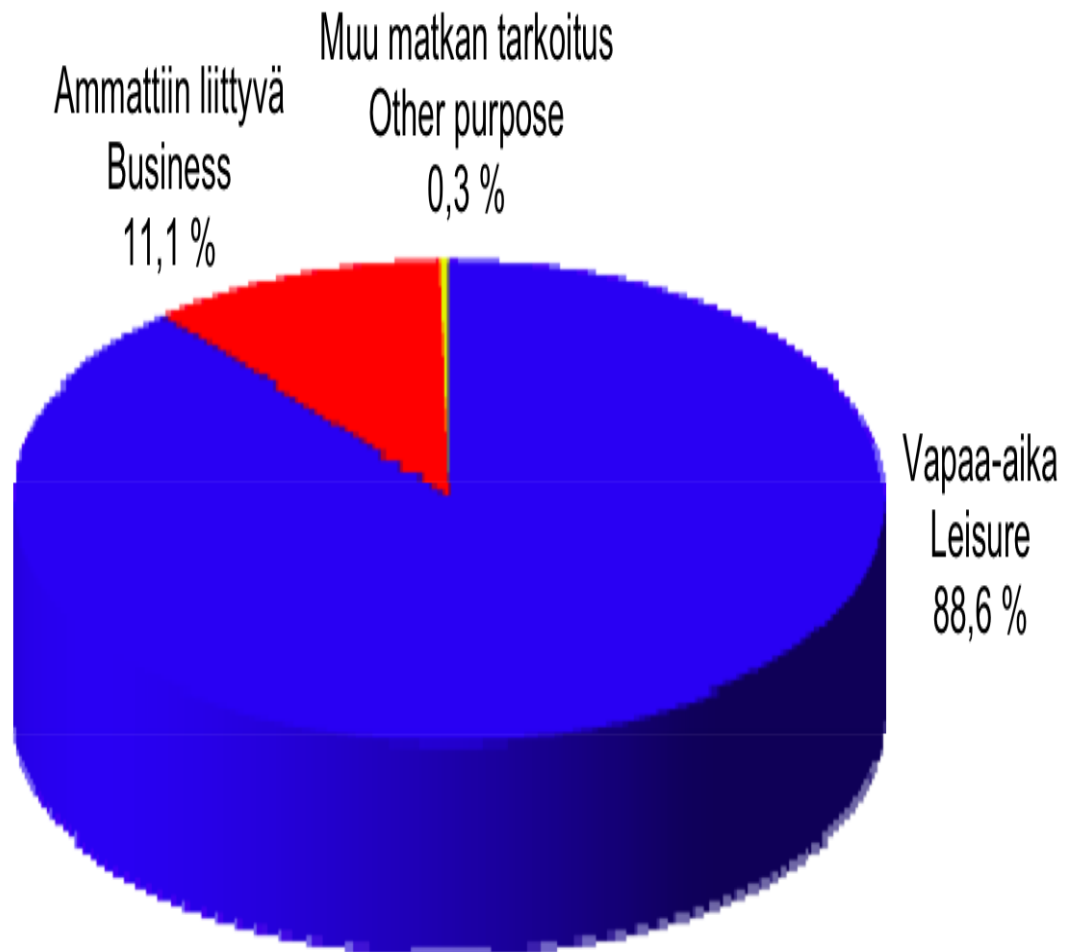
### 3.4 Asiakasanalyysi

Pääosin alueen asiakkaat ovat kansainvälisiä matkailijoita (vuoden keskiarvo 46%), ja sesongeissa ulkomaisten matkailijoiden määrä nousee jopa 75%:iin. Ulkomaisia asiakkaita saapuu eniten Saksasta, Ranskasta, Japanista ja Iso-Britanniasta. Opinnäytetyön liitteenä löytyy tarkka tilasto alueen asiakkaista asuinmaan mukaan. Tulevaisuuden pääpaino alueen markkinoinnissa onkin ulkomaisissa asiakkaissa, pää markkina-alueena ovat Saksa ja saksankieliset alueet, naapurimaat sekä Etelä-Eurooppa ja Kauko-Itä. Kotimaiset matkailijat vierailevat alueella maaliskuussa sekä syyskuussa. Yritysomisteisten lomamajojen asiakkaat kuluttavat merkittävästi alueella ohjelma- ja ravintolapalveluita. (Elinkeino-yhtiö InLike Oy 2008, 9.)

Hiihtokeskuksen kärkituote on maastohiihto. Ensilumen ladun (marraskuu) ajan asiakkaina hiihtokeskuksessa on pääsääntöisesti vain kunto- ja kilpahiittäjät (kansalliset hiihtomaajoukkueet) sekä yritysasiakkaat. Hiihtokaudella asiakasryhmä koostuu seuraavasta asiakassegmentistä:

- kotimaiset asiakkaat
- luontohakuiset matkailijat
- aktiiviharrastajat
- yritykset
- yritysviaat
- kokousasiakkaat
- lomalaiset
- lasten kanssa lomaa viettävät aikuiset
- ulkomaiset ryhmät
- charter -matkailijat
- ulkomaiset luontoelämysmatkailijat
- yksittäismatkailijat
- uutena asiakasryhmänä nuoret aikuiset
- vaativat luontoharrastajat. (Elinkeino-yhtiö InLike Oy 2008, 9 ja 15.)

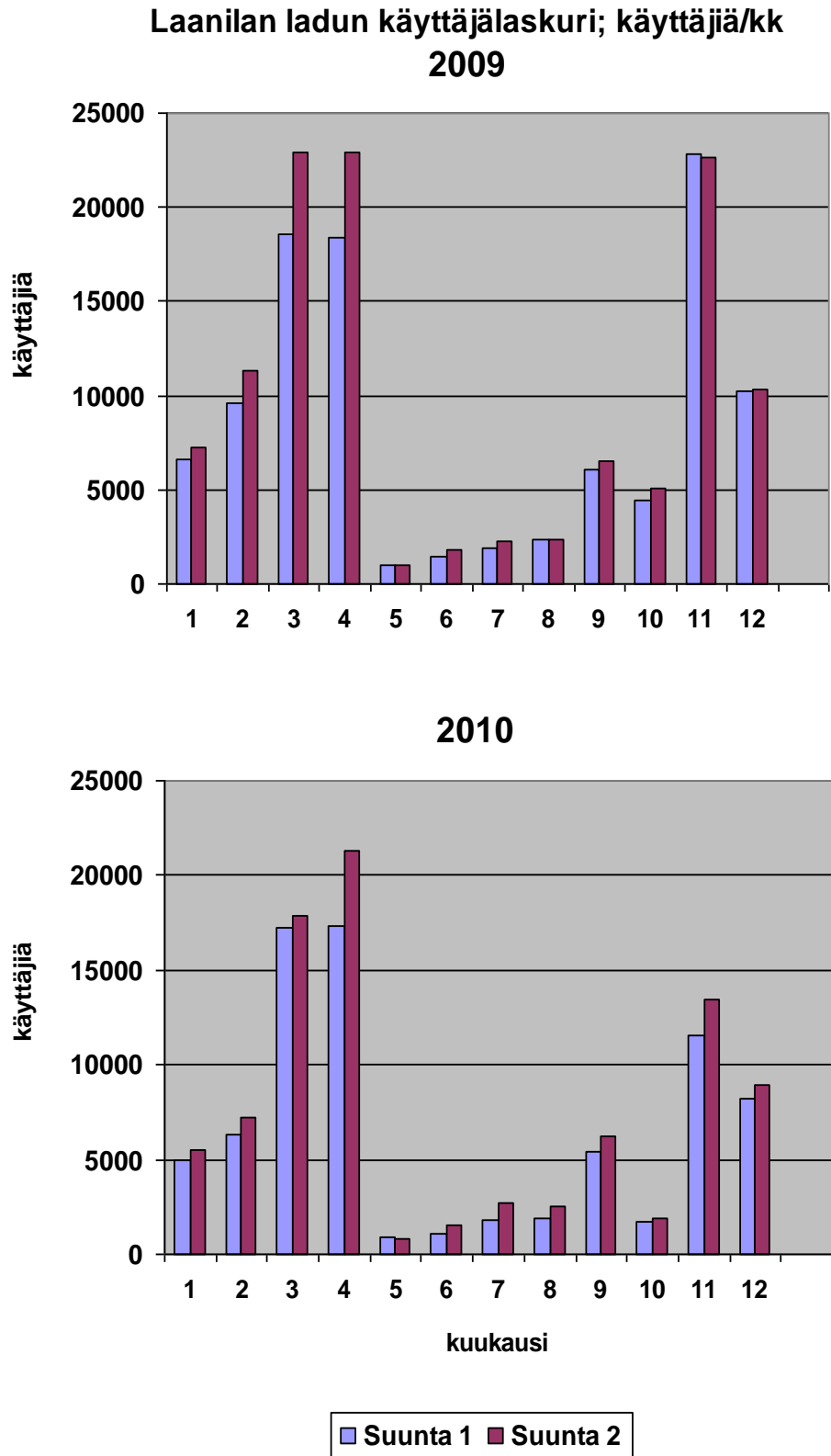
Kuviolla 2 selvennetään vapaa-ajan merkityksen osuutta matkailijoiden kokonaismäärästä alueella.



Kuvio 2. Yöpymiset matkan tarkoituksen mukaan (Pohjois-Lapin Matkailu Oy 2011).

Alueen asiakkaita luonnehditaan aktiivisiksi, luonnosta ja liikunnasta kiinnostuneiksi lomailijoiksi, jotka hakevat luontoliikunnan ohella rentoutumista ja viihtymistä. Alueelle tavoitellaan brändin uudistustyön mukaisesti + 35 -vuotiasta matkailijaa. Joulu- ja hiihtolomien aikaan keskuksessa on asiakkaina enemmän lapsiperheitä. (Elinkeinoyhtiö InLike Oy 2008, 9.)

Suunnitellun latukahvilan asiakassegmenttinä pidetään ohihiihtäviä tai -retkeileviä asiakkaita. Latukahvilan ohi kulkee yli 200 000 potentiaalista asiakasta vuodessa (tarkat latutilastot löytyvät opinnäytetyön liitteinä). Kuvio 3 selventää kuukausittaista ladun käyttöä vuosina 2009 ja 2010

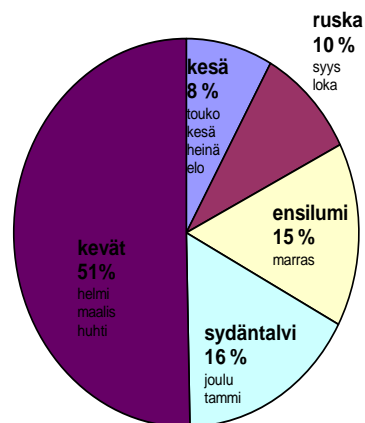


Kuvio 3. Ladun käyttäjämäärät 2009 ja 2010.



Latutilastojen suurimmaksi mahdolliseksi virhemarginaaliksi on arvioitu 25%. Tälöin arvioidaan laskennallisesti ohi kulkevan reilu 150 000 potentiaalista asiakasta. Yrittäjät arvioivat yhden asiakkaan jättävän kahvilaan 10 € per asiakaskäynti. Tästä voidaan laskea, että yritys tarvitsee 11 000 asiakaskäyntiä ensimmäisenä toimintavuotena kattaakseen pakolliset kulut (kustannusten arvioinnin osuudessa nähtävällä katelaskelmalla on selvitetty tarvittava ensimmäisen vuoden myynti 110 000€). Ohikulkevista hiihtäjistä se vastaa reilua *seitsemää prosenttia*. Näistä reilu 80 % käyttää reittiä marraskuun ja huhtikuun välisenä aikana kuvion 4 selvittämänä.

Ladun käyttäjien jakauma sesongeittain 2010  
n = 151 314



Kuvio 4. Ladun käyttäjien jakauma sesongeittain 2010.

### 3.5 Kilpailija-analyysi

Alueella on 28 ravintolaa ja yhteensä 6097 asiakaspaikkaa, joista 947 on ulko-  
paikkoja, kuten terasseja, kotia, kammeja tai lumiravintoloita. Latukahviloita on  
viisi, joista kaksi kilometrin säteellä suunnitellusta sijainnista. Ravintolatoiminta  
alueella on yleisesti monipuolistumassa ja tilausta olisi lähinnä intiimeille tunnel-  
mallisille pikkuravintoloille, erikoisravintoloille (kasvis-, lappi- tai saamelaisravinto-  
la), kahviloille sekä lounas-, pistäytymis- ja after ski paikoille. (Elinkeinoyhtiö InLi-  
ke Oy 2008, 27.)

Suoria kilpailijoita ovat suunnitellun latukahvilan läheisyydessä olevat kaksi latu-  
kahvilaa.

Toinen on imagoltaan rento ja hieman rähjäinen, pääpaino juomissa ja karaokes-  
sa. Kahvilalla on A-oikeudet. Kahvila ei näy ladulle eikä ulkoasu ole kutsuva, var-  
sinkaan lapsille. Yrityksen pääpaino on safaritoiminnassa. Kahvilatoiminta on  
oheistuote eikä siihen panosteta. Yrityksen tarjoamat husky-vaellukset ja koirien  
läsnäolo voivat olla valttikortti tai täysin päinvastainen elementti hiihtäjäl-  
le/retkeilijälle. Kahvila ei juurikaan ole hiihtäjien käytössä, vaan enemmänkin yri-  
tyksen ohjelmalveluita hankkivien asiakkaiden käytössä. Kahvila ilmoittaa ole-  
vansa avoinna kello 11 - 16 talvisesonkina ja aina tarpeen tullen tilauksesta.

Toinen latukahvila on varteen otettavin kilpailija. Yritys tarjoaa majoitus- ja pitopal-  
veluita sekä kahvilapalveluja ympäri vuoden. Kahvila sijaitsee aivan päätien var-  
ressa. Pihaan voi myös hiihtää. Yrityksen ykköstuote on majoitus- ja catering-  
palvelut, kahvilatoiminnan ollessa kakkostuote. Rakennus on perinteisesti raken-  
nettu ja sen imago on siisti ja kodintuntuinen. Kahvilan yhteydessä on pieni, pysy-  
vä savottamuseo. Kahvila on avoinna kello 9 - 17, sesonkina kello 9 - 20, hiljaisina  
kuukausina kello 11 - 15. Kyseinen kahvila tarjoaa paikallisista raaka-aineista val-  
mistettua kotiruokaa ja paikan päällä valmistettuja leivonnaisia. Asiakkaan tulee  
tilata aamiainen ja päivällinen ennakkoon, keittolounasta on aina tarjolla. Lähei-  
syydessä on myös hotelli-ravintola, joka tarjoaa keittolounasta, jossa on suuri te-  
rassi ja kanta-asiakkuutta saavuttaneet päivätanssit.

Yli 10 km päässä sijaitsevat latukahvilat ovat varteen otettavia kilpailijoita, joskin asiakaskunta heillä on suppeampi. Näistä kahviloista yksi on itsepalvelukahvila ja hieman kolkonoloinen. Se on avoinna vain kesäisin. Toinen kahvila on puolestaan avoinna lähinnä tilauksesta ja muutaman kuukauden hiihtosesonkina. Kolmas kahvila on suuri ja suosittu, mutta ei niinkään hiihtäjien keskuudessa. Kahvila sijaitsee tunturin huipulla, ja sinne pääsee hissillä sekä autolla.

Alueen muita kahviloita ei analysoida tässä osiossa, koska suunniteltuna kohderyhmänä on ainoastaan kahvilan ohihiihtävät ja matkaavat asiakkaat. Mikäli asiakaskuntaa halutaan kasvattaa hiihtäjien ulkopuolelle, tulee kilpailija-analyysiin lisätä alueen muita kahviloita/ravintoloita.

Suunniteltu latukahvila eroaa siitä trendikkäämmällä tarjonnalla, tulevaisuuden suunnitelmissa olevalla valikoimalla, paremmalla sijainnilla, kutsuvalla ilmeellä sekä trendikkäällä ja ammattitaitoisella henkilökunnalla.

Suunniteltu latukahvila eroaa kilpailijoistaan trendikkäämmällä ja laadukkaammalla tarjonnalla, paremmalla sijainnilla, kutsuvammalla ilmeellä, välittömällä ilmapiirillä sekä ammattitaitoisella ja helposti lähestyttävällä henkilökunnalla.

Yrittäjät uskovat buffè -myynnin olevan menestys kohderyhmässä. Laajasta valikoimasta retkievääksi itse kokoaman ruokaisan patongin laatu ja hinta houkuttelee kohderyhmää, joilla on tapana valmistaa itse vastaava eväs ladulle mukaan. Vastaavalla laadulla itse tehty eväs vaatii kuitenkin aikaa, suunnittelua, useiden tuotepakkausten hankintaa vähittäistavarakaupasta ja se saattaa jopa maksaa enemmän.

Egelhoffin [viitattu 30.03.2011] painottamaan kilpailija-analyysin kysymykseen *Onko markkinoilla kilpailijaa, jonka oletetaan olevan hyvä?*, voi yrittäjien eduksi vastata *ei ole*. Yrittäjien etu kilpailijoihin nähden on, että heillä on tuotteet, joita tämän hetken trendien mukaan ostetaan. Nykypäivän asiakkaat eivät osta elementtejä vaan etuja ja ostopäätöksiä ohjaavat tunteet sekä arvot. Koska latukahvila toiminta tuntuu olevan toissijaista toimintaa kilpailijoiden osalta ja kilpailijoiden arvioidaan olevan myös niin tapoihinsa kangistuneita, että heillä ei todennäköisesti ole tarvetta eikä mielenkiintoa kopioida suunniteltua tuotetta/konseptia.

### 3.6 Kustannusten arviointi

Yritys suunnittelee kattavansa aloituskulut vieraalla pääomalla. Tätä työtä ei opin- näytetyön asettamisen puitteiden vuoksi tehdä vielä sijoittajia varten, joten viiteke- hyksen mukaisesti tässä työssä ei myöskään laadita tarkkoja taloudellisia laskel- mia viideksi vuodeksi eteenpäin, eikä menoissa ole huomioitu mahdollista sijoitta- jan tuottotavoitetta sijoitukselleen.

Tässä työssä on haluttu määritellä tarvittava pääoma, jonka yritys tarvitsee tullak- seen operatiiviseksi sekä osoittaa toteen pienin mahdollinen liikevaihto, jolla yritys voi olla toimintakykyinen ensimmäisen vuoden.

Latukahvilan rahantarve 87 600 € toiminnan alkaessa muodostuu: investoinneista (50 000 €), neljän kuukauden käyttöpääoman tarpeesta (23 000 €) ja vuotuisten kustannusten ylitysvarakuksesta 20 % (16 480 €).

Latukahvilan alkuinvestointeihin on karkeasti laskettu menevän 50 000 €. Kustan- nukset ovat minimissään 30 000 €, kun kustannukset on laskettu ilman yllätyksiä, koruttomalla perusvalmistelulla, halvimmilla pintamateriaaleilla ja käytetyllä hirs- kehikolla. Liikeidean mukaisesti toteutettuna investointikustannukset ovat kuitenkin liki 60 000 €. Tällöin lämmitysmuotona käytetään muutakin kuin sähköä, päädy- tään hankkimaan jokin muu hirsikehikko ja saavutetaan liikeidean mukainen liik- kumavara laatutason suhteen. Investoinnin erittely on nähtävissä alla taulukossa 1.

Taulukko 1, Latukahvilan karkeat investointikustannukset aloittaessa

Rakennus	4000
Hirsikehikko (purku, kasaus, siirto talkoilla)	3000-8000
Katto, lattia, vuoraukset, tulisijat, ovet, ikkunat	6000-12000
LVI (riippuu lämmitysjärjestelmästä ja varustelutasosta)	7000-15000
Vesi- ja viemäriliittymä (80km <sup>2</sup> )	3800
Sähköliittymä (3*25A)	2200
Keittiön kalusteet, varusteet ja kylmälaitteet käytettynä	8000
Kalusteet, astiastot, sisustus	5000
Yhteensä	39 000 – 58 000

Investointikustannusten kuoletusajaksi arvioidaan viisi vuotta, josta ensimmäisen vuoden kustannus laskennallisesti on *11 800 €*. Laskelma on seuraavanlainen: Pääoma 50 000 € + korot 9000 € = 59 000 € (keskimääräisellä 6 % pääoman korolla (3000 + 2400 + 1800+ 1200+ 600)). Näin ollen ensimmäisen vuoden kustannus laskennallisesti 11 800 €/v, 983 €/kk.

Ravintola-alalle on viitekehyksessä kerrottu laskettavan usein muutaman kuukauden kuluja vastaava käyttöpääoman tarve. Riskien vähentämiseksi suunnitellulle latukahvilalle varataan sesonkiluonteisen painotuksen vuoksi neljän kuukauden kuluja vastaava käyttöpääoma, jonka on taulukon 2 mukaisesti laskettu olevan *23 000€*.

Taulukko 2, Latukahvilan käyttöpääoman tarve ensimmäinen 4kk

Perustamiskulut	4000
Ostot	10 000
Ostovelat	-9 000
Vuokrat	670
Henkilöstökulut	10 200
Puhelin ja sähkö yms.	2000
Markkinointikulut	570
Muut kulut	1560
Tarvittava käteiskassa	3000
Yhteensä	23 000

Käyttöpääoman tarpeen laskennallisena perustana on käytetty ensimmäisen vuoden arvioituja kiinteitä kustannuksia 82 400 €, josta on laskettu vuotuisten kustannusten ylivaraus *16 480€* (20 %). Taulukossa 3 on esiteltyinä latukahvilan kiinteät kustannukset ensimmäisenä toimintavuotena.

Taulukko 3, Latukahvilan kiinteät kustannukset ensimmäisen toimintavuotena

Investoinnin kuoletuksen rahoitustarpeen määrä	11800
Henkilöstökulut (2*10000€ *53,1% - vakuutukset)	30600
Ostot (raaka-aineet)	30000
Muut kiinteät kulut	10000-11000
<i>Kuluerittely alla</i>	
<i>sähkö (80), vesi (60), lämpö (150), puh+tietoliikenne (140/kk)</i>	<i>n.4000-5000</i>
<i>Vakuutukset</i>	<i>n.6000</i>
<i>Rakennus ja irtaimisto (karkea arvio/IF)</i>	<i>2000</i>
<i>YEL uudelle yrittäjälle 15,6%, 10000€/v -&gt; 1600/yrittäjä/vuosi</i>	<i>3200</i>
<i>Muut lakisääteiset vakuutukset n. 300€/yrittäjä/vuosi</i>	<i>600</i>
Yhteensä	82400

Tarvittavaksi myynniksi on arvioitu 110 000€ taulukon kaksi perusteella. Arviot perustuvat nollatuloksen tavoitteluun ja pakollisten kustannusten kattamiseen. Kate-laskelman kuluvertailussa on käytetty alueen vastaavan kahvilan tuloslaskelman tietoa (Tankakulta Oy 2001, 2002, 2004, 2005).

Taulukko 4, Latukahvilan katelaskelma ensimmäinen 12kk

Myynti	110 000
alv	-16 000
Liikevaihto	94 000
Ostot	-30 000
Myyntikate	64 000
Henkilöstömenot	-35 000
Maavuokra	-2 000
Muut kiinteät	-15 000
Käyttökate	12 000
Rahoituskulut	-12 000
Tulos	0

## **4 TOTEUTETTAVUUSSELVITYKSEN TULOKSET**

Tässä toteutettavuusselvityksessä esiteltiin suunnitteilla olevan latukahvilayrityksen liikeidea, selvitettiin yrityksen aloitustarpeet ja yrittäjien resurssit, analysoitiin markkinoita ja arvioitaan karkeasti kustannuksia. Selvityksen tuloksissa halutaan määritellä selkeästi hyödyt ja mahdollisuudet sekä mahdollisesti kannattamattomat elementit ja niiden syy.

### **4.1 Liikeidean arviointi**

Yrittäjillä on tarkka visio latukahvilasta nyt ja tulevaisuudessa. Suunniteltu tuotevalikoima ja arvio markkinanäkyvyyteen tarvittavista elementeistä viittaa ravintola-alan trendien ymmärrykseen. Tulevaisuuden laajentamissuunnitelmat viittaavat sitoutumiseen, suuremman voiton tavoitteluun, menestyksen maksimoimiseen ja suhdanneherkän alan ymmärrykseen.

Liikeidea vaikuttaa hyvin suunnitellulta ja yrityskuva pyrkii nojaamaan selkeään imagorakentamiseen. Yrittäjät ovat kuvailleet tuotteitaan tekijälle tarkkaan ja vaikuttaa siltä, että heidän palvelunsa ja tuotteensa erottuvat selkeästi alueen olemassa olevasta tarjonnasta trendikkyydellä, laadulla ja perinteitä kunnioittavalla makuelämyksillä, jotka on höystetty kansainvälisillä tuulahduksilla.

### **4.2 Aloitustarpeiden ja yrittäjien resurssien arviointi**

Yrittäjät ovat hyvin perillä ennen toiminnan aloittamista vaadittavista toimeenpantavista järjestelyistä. Tilasuunnittelua ja sisustusta on mietitty pitkälle ja vakuutusasioista on selvitelty alustavasti. Liiketoimintasuunnitelma teetetään heti, jos toteutettavuusselvitys näyttää kannattavalta. Lupa-asioitakin on selvitelty ja mm. hygieniapassi löytyy jo nyt. Mahdollinen markkinoilta poistuminen on suunniteltu.

Rakennusaikataulu vaikuttaa melko tiukalta ajallisesti ja erityisesti taloudellisesti, mutta yrittäjät ovat tämän huomioineet ja pystyvät joustamaan toiminnan aloittami-

sen ajankohdan suhteen sekä ansiotulon puuttumisen suhteen tänä aikana. Tarvittavan laitteiston hankintakeinot on selvitetty asianmukaisesti.

Pääoman hankinnassa saattaa ilmetä ongelmia, koska omaa pääomaa ei ole. Edellä esitetty ansiotuloton toimeenpanovaihe voidaan arvioida epäsuorasti sijoitukseksi omaksi pääomaksi ja sen ymmärretään vähentävän merkittävästi tarvittavan vieraan pääoman määrää. Yrittäjät ovat kertoneet saavansa yksityisen sijoittajan, mikäli toteutettavuusselvityksellä pystytään osoittamaan taloudellinen kannattavuus ilman riskejä.

Yrittäjien osaaminen täydentää toisiaan, eikä heillä ole siinä menestymistä heikentävää päällekkäisyyttä. Yhdistettynä yrittäjien ammatillinen osaaminen, kontaktiverkosto, tietotaito, motivaatio sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet soveltuvat erinomaisesti ravintola-alalle ja yrittämiseen yhtiökumppaneina. Vähäisiä puuttuvia taitoja korvataan käyttämällä hyväksi lähipiiristä löytyvää korvaavaa osaamista.

### **4.3 Toimintaympäristön arviointi**

Hiihtokeskuksen kysyntä on ollut lievästi laskusuhdanteiden kolmen vuoden ajan. Hiihtokeskuksella ei ole trendikäs maine, mutta alueen imagorakentamisessa pyritään imagon muutokseen ja nuoremman kohderyhmän tavoitteluun. Mikäli alueen markkinointi onnistuu, trendikkäämmille ravintoloille on kysyntää alueella. Tutkimuksen mukaan intiimille ja trendikkäälle kahvilalle on kuitenkin jo nyt kysyntää erityisesti ulkomaalaispainotteisessa asiakaskunnassa.

Yrittäjien ominaisuudet soveltuvat toimintaympäristöön hyvin, ja heidän laadukkaalle palveluasenteelle löytyy kysyntää alueella. Latukahvilaan suunnitellut tuotteet sekä kahvilan aukioloaika vastaavat ravintoruokailujen trendejä kartoittavan tutkimuksen tuloksia. Suunniteltu markkinoille tuloaika on osuvasti ajoitettu ravintola-alan kehitysnäkymien noususuhdanteeseen.

Latukahvilan sijainti on osuva kohderyhmää ajatellen. Hyvin kehitetylle tuotteelle voi selvityksen perusteella olettaa olevan kysyntää muussakin asiakassegmentissä kuin suunnitellussa. Koska sijainti rajaa monta kohderyhmää pois, voi asiakas-



segmentin laajentaminen olla haastava tehtävä tässä sijainnissa. Alustavien kyselyiden mukaan suunniteltu tilausravintola todennäköisesti toimisi kuitenkin hyvin tässä sijainnissa.

#### **4.4 Asiakasanalyysin arviointi**

Yrittäjien kulttuurirajat ylittävä ymmärrys ja kielitaito kohtaa hyvin alueen kansainväliset matkailijat, jotka muodostavat pääosan alueen asiakkaista. Alueen asiakasryhmä jakautuu segmentteihin, joista jokaisessa on potentiaalisia asiakkaita. Näiden asiakkaiden luonnekuvaus viittaa asiakaskuntaan, jota suunniteltu latukahvila palvelee hyvin.

Maastohiihto alueen kärkituotteena kertoo latukahvilan toiminnan soveltuvan hyvin nimenomaan kyseiseen hiihtokeskukseen. Hiihdon monipuolistuminen hikihiihdosta lajiksi, jota tehdessä rentoudutaan, seurustellaan ja seurataan luontoa, tukee latukahvilan suunniteltua imagoa ja todentaa tulevaisuuden menestymisen mahdollisuuksia. Latukahvilan tuotteiden uskotaan perustellusti palvelen kohderyhmää osuvasti.

Potentiaalisesta ohihiihtävistä matkailijoista tavoitellaan 10 prosenttia itselle. Tiedossa ei ole, kuinka suuri osuus hiihtäjistä käyttää latukahvilapalveluita, yrittäjien arviolta maksimissaan 20 prosenttia. Näin ollen yrittäjät tavoittelevat itselleen olemassa olevista asiakkaista joka toista. Mikäli asiakasryhmä on arvioidun kokoinen, yritys pystyy toimimaan tämän liikeidean puitteissa. Mikäli asiakasryhmä osoittautuisi oletettua suuremmaksi, yrittäjillä olisi mahdollisuus esimerkiksi suurempaan myyntiin ja suurempiin ansiotuloihin.

Tämän asiakasanalyysin valossa määritellyt tulokset sisältävät riskejä. Kohdesegmentin rajallisuuden vuoksi olemassa olevaa kohdemarkkinatutkimusta ei ollut saatavilla, eikä sitä opinnäytetyön laajuuden asettamien rajojen sekä kirjoittajan resurssien vuoksi pystytty tässä työssä tuottamaan. Lukija jää kaipaamaan varmuutta asiakkaiden määrässä, väestötieteellisin perustein tehtyä erottelua loppukäyttäjistä sekä varmuutta todellisen kysynnän määrästä.

#### 4.5 Kilpailija-analyysin arviointi

Alueella on markkinoita ravintolatoiminnalle ja suunniteltu kahvila vastaa liikeidealtaan hyvin alueen kysyntään.

Suoria kilpailijoita on vähän erittäin rajatun asiakassegmentin vuoksi. Kilpailijoihin verrattuna latukahvilan sijainti on ensiluokkaa ja suunniteltu latukahvila on kutsuvampi sekä viihtyisämpi. Kahvilan tuotevalikoima on laadukkaampi, trendikkäämpi, mutta todennäköisesti myös hieman kalliimpi kilpailijoihin nähden. Ammattitaito arvioidaan paremmaksi ja henkilökunta trendikkäämmäksi ja kysyntää vastaavaksi. Suorien kilpailijoiden vähyyden vuoksi suunnitellulla kahvilalla on ylivoimaisena etuna se, että heidän liikeideansa perustuu selkeään imagorakentamiseen, jonka perusteella yritys arvioidaan erinomaisiksi kilpailijoihin verrattuna.

#### 4.6 Kustannusten määrittelyn arviointi

Tehdyt laskelmat ovat karkeita, mutta tarkoitukseen riittäviä. Opinnäytetyön puitteissa päädyttiin tekemään taloudellisia laskelmia ensimmäisestä vuodesta, jotta saatiin selville mitä yritys minimissään tarvitsee päästäkseen markkinoille ja pärjätäkseen siellä ensimmäisen toimintakauden.

Investointilaskelmissa ei ole jätetty juurikaan yllätyksille varaa ja yrittäjät joutuvat tekemään työtä monta kuukautta ilman ansiota. Tosin he ovat tähän varautuneet ja ajattelevat sitä oman pääoman sijoitusta korvaavana määränä.

Kiinteät kulut on arvioitu asianmukaisesti ja tarvittavan käyttöpääoman laskennassa on huomioitu tarvittavat kulut sekä sesonkiluonteinen tulojakauma. Rahantarpeelle on virhemarginaalin poissulkemiseksi määriteltä 20 % ylivarausta ensimmäisen vuoden kiinteille kustannuksille. Latukahvilan rahan tarve ennen toiminnan aloittamista on pieni, jonka perusteella riskin ottaminen ei ole huomattava eikä se säikäytä sijoittajia.

Vähäiseksi arvioitu ansiotulo perustuu ensimmäisen vuoden starttirahan vipuvaikutuksen. Kun starttiraha loppuu, tulee ansiotulo-osuutta nostaa myöhempien vuosien kustannusten määrittelyissä. Tällöin tarvittava liikevaihto määrällisesti kasvaa,

joka edelleen tarkoittaa palveluiden hinnankohotusta, osto-osuuden määrän kasvua per asiakas tai asiakasmäärien kasvua.

Laskelmien valossa yritys selviytyy ensimmäisestä toimintavuodesta, mikäli tarvittava rahoitus järjestyy. Seuraavina vuosina liikevaihdon on kasvettava, jotta toiminnalla voidaan rahoittaa kulut. Koska yritys tavoittelee sijoittaa, tulisi sen myös tuottaa voittoa, mikä edelleen viittaa tarvittavaan suurempaan liikevaihtoon. Tehdyn asiakasanalyysin valossa tätä ei voitu näyttää toteen.

#### **4.7 Yhteenveto tuloksista**

Liikeidea on toimiva ja toteutettavuusselvityksessä tehty liikeidean esittely soveltuu esiselvitykseksi, jonka perusteella toteutettavuusselvitys kannattaa tehdä.

Yrittäjät ovat selvillä aloitustarpeista sekä niihin vaadituista toimenpiteistä ja resursseista. Yrittäjien tiedot ja henkilökohtaiset resurssit riittävät selviytymään aloitustarpeiden vaatimista kaikista toimenpiteistä. Pääoman hankinnassa on vielä epävarmuutta, joka voidaan poistaa, mikäli huolellisesti tehty toteutettavuusselvitys osoittaa toiminnan riskittömästi kannattavaksi. Yrittäjien henkilökohtaiset resurssit tuettuna pienellä määrällä ostettua osaamista, kattavat toiminnan pyörittämiseen vaadittavat elementit.

Yritys kokonaisuudessaan sekä yrittäjien ominaisuudet soveltuvat toimintaympäristöön hyvin. Liikeidea vastaa alan trendien osoittamaan kysyntään ja markkinoille pyrkimisaika on osuva ravintola-alan kehitysnäkymien valossa.

Asiakasanalyysin arvioiden mukaan liikeidea kokonaisuudessaan palvelee osuvasti kohdesegmenttiä. Kohdesegmentti on muuttumassa yritykselle suotuisaan suuntaan. Kohdesegmentti on kuitenkin hyvin rajallinen, ja sen kehityssuunta voi olla myös laskusuuntainen alueen yleisen kehityksen mukaisesti. Asiakasanalyysi tulisi täydentää kohdemarkkinatutkimuksella, joka sulkisi kaikki kannattavan toiminnan riskit pois.

Suunnitellun latukahvilan sijainti, imago, tuotevalikoima ja ammattitaito on ensiluokkaista kilpailijoihin verrattuna. Liikeidea tällaisenaan saisi nopeasti etulyön-

tiaseman kilpailijoihinsa nähden. Etulyöntiasema tulisi kuitenkin varmentaa tai täsmentää kohdemarkkinatutkimuksella.

Tehdyt laskelmat ovat riittäviä kuvaamaan pakolliset menot ja tarvittavan myynnin menojen kattamiseksi ensimmäisen vuoden ajaksi. Mikäli myynti jatkuisi samantasoisena vuosittain, ansiotulot jäävät liian pieneksi yrittäjän tavoitteisiin nähden. Myöskään sijoittajat eivät saa sijoittamalleen pääomalle tuottoa. Kohdemarkkinatutkimuksella voidaan saada tulos, joka lisää asiakasmäärää ja sitä kautta liikevaihtoa tarpeeksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kirjoittaja antaa lukijalle ja toimeksiantajalle näkemyksensä seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiset olisivat liikeidean mukaisen latukahvilan mahdollisuudet toimia suunnitellulla alueella?
2. Miten liikeideaa tulisi kehittää/muuttaa ja mitä silloin tulisi ottaa huomioon, että toiminta voidaan osoittaa kannattavasti toteutettavaksi?

### 5.1 Latukahvilan mahdollisuudet toimia alueella

Yrittäjien liikeidea vaikuttaa toteuttamiskelpoiselta ja kuvailtujen tulevaisuuden näkymien kera raikkaalta. Yrittäjiltä löytyy intohimoa ja monipuolisia taitoja ravintola-toiminnan harjoittamiseen. Yrittäjien osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet soveltuvat erinomaisesti alalle ja tukevat liikeideaa. Heillä on ymmärrys ja tieto tarvittavista toimeenpantavista tekijöistä ennen käytännön toteutusta.

Mitä tahansa (ravintola)yritystä perustettaessa oman pääoman puute on yleinen ongelma. Mahdollisimman suuren oman pääoman osuus on kuitenkin merkittävä tekijä. Riittävä oma pääoma antaa hankkeelle uskottavuutta rahoittajien silmissä ja helpottaa yritystoiminnan käynnistämistä. Lisäksi yrityksen verorasitus riippuu ratkaisevasti yritykseen sijoitetun oman pääoman määrästä. Mitä enemmän yhtiöllä on nettovarallisuutta, sitä kevyempi osakeyhtiön verotus on. (MaRa, 2008, 8.)

Koska yrittäjillä ei ole sijoittaa omaa pääomaa yritykseen, edellisen valossa se on selvästi negatiivinen elementti liikeidean toteutettavuutta arvioitaessa. Yrittäjien kannattaisi miettiä mahdollisuuksia hankkia omaa pääomaa sijoitettavaksi yritykseen. Toisaalta yrittäjät ovat kuitenkin punninneet varallisuuden ongelmaa, päätyneet ansiotulottomaan työskentelyyn alkupääoman tarpeen vähentämiseksi ja viittaavat saavansa ulkopuolisen sijoittajan/osakkaan. Pienyrityksen ollessa kyseessä yrittäjien tulee kuitenkin huomioida osakkaan oikeudet tarkkaan, jotta päätösvalta pysyy liikkeenharjoittajilla, heillä itsellään. Yhtiömuotoa tulee tässä tilanteessa

mieltä myös tarkkaan. Kirjoittaja suosittelee tarkempien laskelmien tekemistä jo pelkästään alustavia sijoituskosiskeluja varten.

Toimintaympäristö ja kilpailuasema ovat selvityksen perusteella ensiluokkaiset liikeidean toteuttamiseen. Kohderyhmäkin on erinomaisen osuva, mutta sen todellisesta kysyntästä ei pystytty tässä työssä varmuudella määrittämään. Mikäli asiakasryhmä on arvioidun kokonainen, yritys pystyy riskittömästi toimimaan tämän liikeidean puitteissa vuoden. Mikäli asiakasryhmä osoittautuu oletettua suuremmaksi, yrittäjillä olisi mahdollisuus suurempaan myyntiin ja suurempiin ansiotuloihin ja se voi menestyä riittävästi tavoitteisiin nähden. Yrittäjät pärjäisivät silti olemassa olevilla resursseilla, eikä liikeidean laajentamista välttämättä kannattaisi edes harkita.

## 5.2 Liikeidean kehitysehdotuksia ja huomioitavia asioita

Ensisijaisesti yrittäjien kannattaa täydentää tätä toteutettavuusselvitystä tuloksissa viitatulla kohderyhmätutkimuksella, jossa tutkittaisiin seuraavia tekijöitä:

- väestötieteelliset tekijät, ainakin tulotaso, ikä, sukupuoli, siviilisääty, perheen koko, koulutus ja kansallisuus
- miksi ja miten asiakkaat ostaisivat tuotetta
- mitä tarpeita tuote/palvelu täyttää
- asiakaskunnan ruokailutottumukset ja latukahviloiden käyttöaste kohderyhmässä
- tutkimustuloksista tulisi pystyä tekemään seuraavia johtopäätöksiä:
- asiakkaiden määrä kussakin ryhmässä (jaettu väestötieteellisten tekijöiden mukaan)
- kohderyhmän tarkempi määrittely
- miten kohderyhmän asiakkaat hyötyvät tuotteesta
- mitä tarpeita tuote täyttää, kuinka suuri mahdollisuus yrityksellä on
- millä tasolla todellista kysyntää voidaan mitata
- kohderyhmän jaottelua väestötieteellisin perustein
- asiakasmääriä kussakin ryhmässä
- ostotottumuksia kussakin ryhmässä

- paljonko kuluttaa kertakäynnillä
- kuinka usein käyttää palvelua
- mitä tarpeita tuote/palvelu täyttää/ei täytä.

Mikäli tutkimus osoittaa liiketoiminnan kannattamattomaksi kahden vuoden jälkeen, liikeideaa täytyy laajentaa tai se täytyy hylätä. Mikäli tutkimus osoittaa liikeidean kannattavaksi, mutta yrittäjät haluavat silti kehittyä, kasvaa ja kasvattaa liikevaihtoa huomattavasti, tulevaisuuden laajentamissuunnitelmien toteutumista voidaan selvittää kattavammalla toteutettavuusselvityksellä, jossa arvioidaan kunkin tulevaisuuden hankkeen toteutettavuus. Olemassa olevista suunnitelmista mahdollisuuksia arvioidessa voidaan karkeasti olettaa, että latukahvilan yhteydessä oleva *suksihuolto* on eroava palvelutuote muista latukahviloista. Toiminnanlaajennus pystyttäisiin toteuttamaan lähes kokonaan olemassa olevilla resursseilla (vanha huoltokone riittää lisähankinnaksi). *Lumi- ja jääveistoskäytävä* olisi todennäköisesti kahvilalle vetonaula. Toteuttaminen vaatisi jonkin verran lisäresursseja (lumitykin vuokra). Trendikkäälle, intiimille *tilausravintolalle* on tuotevalvontakeskuksen tutkimuksen mukaan kysyntää alueella. Yrittäjien suhteet paikallisiin matkanjärjestäjiin on etu ja esisopimusten teolla voitaisiin sulkea riskit pois. Laajennus vaatii työvoiman lisäämistä.

## LÄHTEET

- Adams, M. How Does a Feasibility Study Work? Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 27.03.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/how-does\\_4588689\\_feasibility-study-work.html](http://www.ehow.com/how-does_4588689_feasibility-study-work.html)
- Ahonen, J. & Koskinen, T & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Buchanan, J. 29.12.2010. How to Conduct a Feasibility Study for a New Restaurant. [Verkkosivusto]. [Viitattu 02.04.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/how\\_7705373\\_conduct-feasibility-study-new-restaurant.html](http://www.ehow.com/how_7705373_conduct-feasibility-study-new-restaurant.html)
- Clark, W. 10.2.2011. Feasibility Study of a Small Business. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.03.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/info\\_7919785\\_feasibility-study-small-business.html](http://www.ehow.com/info_7919785_feasibility-study-small-business.html)
- Dodson, M. 06.05.2010. How to Write a Feasibility Study for a Business. [Verkkosivusto]. [Viitattu 02.04.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/how\\_6102791\\_write-feasibility-study-business.html](http://www.ehow.com/how_6102791_write-feasibility-study-business.html)
- Duff, V. 11.12.2010. Business Plan vs. Feasibility Study. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.03.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/about\\_7484272\\_business-plan-vs-feasibility-study.html](http://www.ehow.com/about_7484272_business-plan-vs-feasibility-study.html)
- Egelhoff, T. How to Do A Small Business Feasibility Study. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.03.2011]. Saatavana: <http://www.smalltownmarketing.com/feasibility.html>
- Hall, S. 1.4.2010. How to Make an Economic Feasibility Analysis. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.03.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/how\\_6182715\\_make-economic-feasibility-analysis.html](http://www.ehow.com/how_6182715_make-economic-feasibility-analysis.html)
- Hawk, D. 15.10.2010. How to Do a Feasibility Study Report. [Verkkosivusto]. [Viitattu 04.02.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/how\\_7344563\\_do-feasibility-study-report.html](http://www.ehow.com/how_7344563_do-feasibility-study-report.html)
- Hofstrand, D. & Holz-Clause M. 10/2009. What is a Feasibility Study? [Verkkosivusto]. [Viitattu 27.03.2011]. Saatavana: <http://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-65.html>
- Luther , C. About Feasibility Studies. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.03.2011]. Saatavana: [http://www.ehow.com/about\\_4597757\\_feasibility-studies.html](http://www.ehow.com/about_4597757_feasibility-studies.html)



- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry. 14.12.2010. Trenditutkimus: Ravintolan sijainti yhä tärkeämpi valintakriteeri [Verkkosivusto]. [Viitattu 13.05.2011]. Saatavana: <http://www.mara.fi/?file=1258>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry. 17.03.2011. Suhdanne 1/2011, Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät. [Verkkosivusto]. [Viitattu 09.05.2011]. Saatavana: [http://www.mara.fi/files/suhdanne11\\_1.pdf](http://www.mara.fi/files/suhdanne11_1.pdf)
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry. 2008. Yrityksen perustaminen hotelli- ja ravintola-alalle. [Verkkosivusto]. [Viitattu 10.05.2011]. Saatavana: [http://www.mara.fi/files/yrityksen\\_perustaminen\\_2008.pdf](http://www.mara.fi/files/yrityksen_perustaminen_2008.pdf)
- Pohjois-Lapin Matkailu Oy. 2009-2010 Latutilasto. Ei päiväystä. Julkaisematon.
- Pohjois-Lapin Matkailu Oy. 2011. Saariselän Matkailun tunnuslukuja. Ei päiväystä. Julkaisematon.
- Elinkeinoyhtiö Inlike Oy, 2008. Saariselän yleiskaavan ja toiminnallisen kehittämisen suunnitelma. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 10.05.2011]. <http://www.inlike.fi/elinkeinotoiminta/saariselka2020.pdf>
- Tankakulta Oy. 2001-2002 & 2004-2005. Tuloslaskelma. Ei päiväystä. Julkaisematon.
- Thompson, A. 2005. Business Feasibility Study Outline. [Verkkosivusto]. [Viitattu 29.03.2011]. [http://www.itc.rochester.edu/entrepreneurship/pdfs/Business\\_Feasibility\\_Study\\_Outline.pdf](http://www.itc.rochester.edu/entrepreneurship/pdfs/Business_Feasibility_Study_Outline.pdf)

## LIITTEET

## Liite 1, Ansioluettelo Yrittäjä 1

**Yrittäjä 1**  
 Katuosoite 1  
 Paikkakunta 1  
 Puhelinnumero 1  
 sähköpostiosoite 1

- erinomaiset myyntitaidot
- omaa ravintola-alan kontakteja ja osaa valita työntekijät
- erinomaiset sosiaaliset taidot
- luonteeltaan avoin ja helposti lähestyttävä
- hyvät ihmissuhde-, viestintä- ja vaikuttamistaidot
- omaa kontakteja alueen yrittäjiin ja hiihtoalan ammattilaisiin

**Työkokemus:**

**2007→ Rinnetyöntekijä/suksihuollon vastaava, Yritys 1**

Työtoimenkuvaan sisältyy:

- päävastuu yrityksen välinehuoltopisteestä
- asiakkaiden ja yrityksen välinehuolto, siihen liittyvät tilaukset, inventaarit jne. lumilautaparkin suunnittelu, muotoilu ja kunnossapito
- lumilautapahtumien järjestäminen, organisointi ja markkinointi
- lumetus ja satunnainen rinnekoneen kuljettaminen
- suksivuokraamon asiakaspalvelu.

**01-08/06 Shaper, Yritys 2**

Nokian sponsoroiman Leave No Trace –Euroopankiertueen lumilauta hyppyrin lumettaja, muotoilija ja vauhdinottoapaikan (speed-linko) vastuuhenkilö.

**2003-2005 Vuokraamotyöntekijä, Yritys 3**

Suksi- ja lasketteluvälinevuokraamon tvöt.

**Muita tehtäviä**

- maastopyöräopas
- rakennusalan eri ammattitehtäviä Suomessa ja Espanjassa
- ravintolakokki
- urheiluvälinemyyjä
- rullakiekon pelaaja ja valmentaja

Yrittäjä 1 CV, 2. sivu				
<b>Referenssihenkilöt:</b>				
1		Toiminnanjohtaja, Yritys 1		Puh 1
2		Toimitusjohtaja, Yritys 2		Puh 2
3		Hotelli- & rinnerpäällikkö, Yritys 3		Puh 3
<b>Kielitaito</b>		suullinen	kirjallinen	ymmärtäminen
	englanti	hyvä	hyvä	erinomainen
	espanja	kohtalainen	välttävä	kohtalainen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekeä englannin kielellä yhteensä n. kaksi vuotta</li> <li>• asunut espanjassa useamman vuoden</li> </ul>			
<b>Tieto- ja viestintä- tekniset taidot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>hallitsee</u> kohtalaisesti yleisimmät toimisto-ohjelmistot (mm. MS Office)</li> <li>• osaa hyödyntää sujuvasti verkkoa tiedonhaku- ja viestintävälineenä</li> <li>• <u>oppi</u> vaivattomasti uudet ohjelmistot, käyttöjärjestelmät ja –ympäristöt</li> </ul>			
<b>Koulutus</b>	<p>Liikunnanohjaaja, Vierumäen urheiluopisto, 2006</p> <p>Ravintolakokki, Ravintolakoulu <u>Erho</u>, 1996</p>			
<b>Harrastukset ja vapaaehtoistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lumi- ja lainelautailu, maastopyöräily, jääkiekko</li> <li>• 3 -6 -vuotiaiden lasten liikuntakerhon vetäjä</li> </ul>			

## Liite 2, Ansioluettelo Yrittäjä 2

**Yrittäjä 2**  
 Katuosoite 2  
 Paikkakunta 2  
 Puhelinnumero 2  
 sähköpostiosoite 2

- analyyttinen ongelmanratkaisija, asioiden järjestäjä ja kyky itsenäiseen päätöksentekoon
- intohimoinen leipuri ja jäätelövalmistaja
- omaa kontakteja sijoittajiin
- matemaattisesti lahjakas, osaa tehdä laskelmia ja arvioida taloudellisia riskejä/hyötyjä
- tuntee markkinoinnin keinoja ja kanavia
- luonteeltaan avoin ja joustava
- hyvät ihmissuhde-, viestintä- ja vaikuttamistaidot
- tottunut kehittämään ja jakamaan omaa osaamistaan

## Työkokemus:

2011→	Tullitarkastaja, Yritys 1
2009	Projekti-suunnittelija, Kunta, työnantaja 2

Päävastuussa lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden kehittämisestä, laadittuna ohjelmien rakentamisesta, strategia, tavoitteet, käytännön toimenpiteet sekä toimintamalli tulosten ja vaikutusten mittaamisesta, seurantaan ja arviointiin.

Laaja-alaisten ja hallintorajat ylittävien ohjelmien, joihin huomioitu ansiokkaasti vakiintuneet rakenteet, käytännöt ja resurssit sekä suunniteltu muutokset huolellisesti. Ohjelmien ja sen laatuun liittyvästä esitellyistä suunnitelmista, tuloksista, vaikutuksista ja viestinnästä. Määrällisiä tehtäviä.

2006-2008	Erityisopettaja, Koulu, työnantaja 3
-----------	--------------------------------------

Laaja-alaisten erityisopettajana kahden lukuvuoden ajan, 7-9 luokilla sekä 3-6 luokilla. Opetuksena laaja ja moniala, jolla vaikutusta opetuksen laatuun, oppimiseen, osallisuuteen ja toimintamallien välillä laatuun. Erityisopettajana opetti monipuolisesti ja laajasti sekä osallistui oppimiseen, väliseen yhteistyöhön. Määrälliset viestintäsuoritukset.

**Muita tehtäviä**

- luokanopettaja ja opetusharjoittelun ohjaaja
- rakennusalan eri ammattitehtäviä Suomessa, Norjassa ja Yhdysvalloissa
- asentaaja Tornion terästehtaalta
- urheiluvälinemyyjä

Yhteensä 2 CV, 2. sivu

Referenssihenkilöt:

1	Johtava sosiaalisyöntekijä, Työnantaja 2	Puh 1
2	Erityisopettaja, Työnantaja 3	Puh 2
3	Työnjohtaja, Yritys X	Puh 3

Kielitaito	suullinen		kirjallinen	ymmärtäminen
	englanti	erinomainen	erinomainen	erinomainen
	ruotsi	välttävä	kohtalainen	kohtalainen

- virkamiesruotsin kurssi v. 2004
- opiskelua ja työntekoa englannin kielellä yhteensä n. kaksi vuotta

Tieto- ja viestintä- tekniset taidot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaa käyttää hyvin yleisimmät toimisto-ohjelmistot (mm. MS Office)</li> <li>• osaa hyödyntää sujuvasti verkkos tiedonhaku- ja viestintävälineitä</li> <li>• oppii vaivattomasti uudet ohjelmistot, käyttöjärjestelmät ja -ympäristöt</li> </ul>
---	--

Koulutus	<p>Kasvatustieteen yo., luokanopettajan ko., Oulun yliopisto, 1998 →</p> <p>Ylioppilas, Ivalon lukio, 1996</p> <p>matematiikka (laaja) E, äidinkieli M, ruotsi L, englanti L, ruotsi E</p>
----------	--

Harrastukset ja vapaaehtoisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lumilautailu, maastopyöräily, sähly</li> <li>• 3-6 -vuotiaiden lasten liikunta, leikki- ja luistelukerhojen vetäjänä</li> <li>• vapaaehtoinen tukihenkilö lapsille ja nuorille</li> </ul>
--------------------------------	--

## Liite 3, Latutilasto 2009

Raportti Otos-palvelusta / 2009			
Alueen nimi: Laskuri Saariselkä			
Kameran sijainti: Tunturihotelli, keskusta			
Kuukausi	Suunta 1	Suunta 2	
Tammikuu	6609	7229	
Helmikuu	9637	11297	
Maaliskuu	18551	22889	
Huhtikuu	18383	22897	
Toukokuu	973	1037	
Kesäkuu	1490	1782	
Heinäkuu	1863	2278	
Elokuu	2312	2340	
Syyskuu	6030	6548	
Lokakuu	4436	5080	
Marraskuu	22847	22670	
Joulukuu	10226	10329	
Yhteensä	103357	116376	<b>219733</b>
Suunta 1 = Hiihtokeskuksesta Laanilaan päin			
Suunta 2 = Laanilasta hiihtokeskukseen päin			

## Liite 4, Latutilasto 2010

Raportti Otos-palvelusta / 2010			
Alueen nimi: Laskuri Saariselkä			
Kameran sijainti: Tunturihotelli, keskusta			
Kuukausi	Suunta 1	Suunta 2	
Tammikuu	4924	5478	
Helmikuu	6339	7214	
Maaliskuu	17275	17864	
Huhtikuu	17292	21278	
Toukokuu	874	806	
Kesäkuu	1091	1553	
Heinäkuu	1799	2733	
Elokuu	1876	2523	
Syyskuu	5460	6248	
Lokakuu	1711	1940	
Marraskuu	11579	13457	
Joulukuu	8188	8917	
Yhteensä	78408	88071	<b>166479</b>
Suunta 1 = Hiihtokeskuksesta Laanilaan päin			
Suunta 2 = Laanilasta hiihtokeskukseen päin			