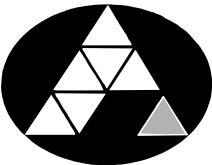



POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Ville Väänänen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA RAVINTOLA VINKKARILLE

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012

 <p>POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU</p>	<p><b>OPINNÄYTETYÖ</b> <b>Marraskuu 2012</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b></p> <p>Karjalankatu 80200 JOENSUU p. (013) 260 6700 p. (013) 260 6906</p>
<p><b>Tekijä</b> Ville Väänänen</p>	
<p><b>Nimeke</b> Liiketoimintasuunnitelma ravintola Vinkkari</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyössä laadittiin liiketoimintasuunnitelma tulevaisuudessa perustettavalle ravintola Vinkkarille. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on olla apuvälineenä, kun yrityksen toimintaa käynnistetään. Jatkossa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös kehitystyökaluna yrityksen toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, kuinka liiketoimintasuunnitelma laaditaan ja ketä varten se laaditaan. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu yrityksen ja sen perustajien perustiedot, kuvaus yrityshankkeesta, perustelut liikeideallemme, visio, pääoma ja rahoitus, kannattavuus sekä SWOT-analyysi ja yhteenveto. Opinnäytetyö on toiminnallinen, siinä on teoriaosuuden lisäksi itse liiketoimintasuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma tulevaisuudessa perustettavalle ravintolalle. Liiketoimintasuunnitelman taloushallinnon laskelmat tehtiin arvioihin perustuen, koska yritys ei ole vielä aloittanut toimintaansa. Arviot pohjautuvat benchmarkingiin, joka on tehty toisessa kaupungissa Suomessa.</p>	
<p><b>Kieli</b> suomi</p>	<p>Sivuja 30 Liitteet 3 Liitesivumäärä 17</p>
<p><b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, ravintola, yritystoiminta ja yrittäjä</p>	

 <p data-bbox="352 533 772 584">NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p data-bbox="919 340 1406 629"><b>THESIS</b> <b>November 2012</b> <b>Degree Programme in Business Economics</b> Karjalankatu FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6700</p>
<p data-bbox="300 663 520 730">Author Ville Väänänen</p>	
<p data-bbox="300 797 842 864">Title Business Plan for Restaurant Vinkkari</p>	
<p data-bbox="300 985 424 1014">Abstract</p> <p data-bbox="300 1055 1559 1234">The task of this thesis was to make a business plan for restaurant Vinkkari, which will be established in future. The thesis contains theoretical discussion on the making and implementing of a business plan. The second part of the thesis presents a business plan made for restaurant Vinkkari. This plan will be used as a development tool in the future.</p> <p data-bbox="300 1274 1559 1525">The thesis is practice-based and includes both theoretical and practical approaches. The theoretical part discusses the elements of a business plan. It also describes how to make a business plan, for whom it is made, and for which purposes it is used. The business plan contains basic information on the entrepreneurs and the company itself, a short description of the project, argumentation for business idea, as well as the vision, capital and funding details. Furthermore a SWOT analysis and a brief summary are included.</p> <p data-bbox="300 1568 1559 1675">The thesis resulted in a business plan made for a restaurant that will be founded in the near future. Because the restaurant business has not started yet, The calculations were based on estimates. Estimates were based on benchmarking.</p>	
<p data-bbox="300 1836 448 1901">Language Finnish</p>	<p data-bbox="1013 1836 1362 1942">Pages 30 Appendices 3 Pages of Appendices 17</p>
<p data-bbox="300 1948 445 1977">Keywords</p> <p data-bbox="300 2018 1067 2051">Business, business plan, entrepreneur and restaurant</p>	

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimus tehtävä .....	6
1.2	Opinnäytetyön menetelmät.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Liiketoimintasuunnitelma ja sen rakenne.....	8
2.1	Yritysmuodot.....	9
2.1.1	Yksityinen elinkeinon harjoittaja.....	10
2.1.2	Avoin yhtiö .....	10
2.1.3	Kommandiittiyhtiö .....	11
2.1.4	Osakeyhtiö.....	11
2.2	Yrityksen perustiedot .....	12
2.3	Liikeidea .....	13
2.4	Yrityksen markkinat ja markkinointi.....	15
2.4.1	Markkina-analyysi.....	15
2.4.2	Asiakasmarkkinointi .....	16
2.4.3	Palvelut kilpailutekijänä.....	19
2.5	Kilpailutilanne .....	20
2.6	Henkilöstö.....	21
2.7	Visio.....	23
2.8	SWOT-analyysi.....	24
2.9	Rahoitus .....	25
2.10	Kannattavuus.....	26
3	Yhteenveto .....	28
	Lähteet.....	30

### Liitteet

Liite 1	Liiketoimintasuunnitelma ravintola Vinkkarille
Liite 2	Tuloslaskelma
Liite 3	Rahoituslaskelma

## 1 Johdanto

Hyvä opinnäytetyö on sellainen, jonka idea pohjautuu koulutusohjelmassa käytyihin opintoihin ja jota pystyy hyödyntämään myös työelämässä. Opinnäytetyön tekemisessä on tarkoitus hyödyntää ja käyttää oppimia tietoja sekä taitoja josta-kin itseään kiinnostavasta aiheesta. Työelämästä saatu opinnäytetyön aihe edistää ammatillista kasvua. Työelämään liittyvän opinnäytetyön hyviä puolia on, että silloin pääsee testaamaan opittuja tietoja ja taitoja työelämän tarpeisiin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16 - 17.)

Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelma tulevaisuudessa perustettavalle yritykselle. Perustettavalla yrityksellä tulee olla perusteet kunnossa, jotta se pystyy menestymään. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrityksen perustamisen ja sen kehittämisen kivijalkana, jonka päälle on hyvä rakentaa menestyvä yritys.

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa yrityksen perustaja kirjaa ylös omia ideoitaan ja ajatuksiaan perustettavasta yrityksestä. Opinnäytetyössäni käsitte- len liiketoimintasuunnitelmaa, joka tulee omalle tulevaisuudessa perustettavalle ravintolalle. (Puustinen 2004, 61.)

Yrityksen päätoimiala tulee olemaan ravintola-alan palvelut, mutta yrityksen toimintaa muillakaan toimialoilla ei haluta sulkea pois. Yrityksen perustajina sekä omistajina tulevat olemaan minä sekä kaksi ystävääni ja yksi ulkopuolinen rahoittaja. Olemme jo löytäneet ulkopuolisen rahoittajan, joka lähtee mukaan sijoittajaksi ravintola-alan yritykseemme.

Kaikki ruoka- ja juomapalveluita tarjoavat yritykset luetaan ravintoloiksi. Tämän- tyypiset yritykset tuottavat asiakkaille lisäarvoa heidän jokapäiväiseen elä- mään ruoan, juoman sekä elämysten avulla. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkaup- pi 2008, 9.)

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksena on liiketoimintasuunnitelma, jota tulemme käyttämään yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelma on yksi monista tärkeistä työkaluista yritystä perustettaessa. Opinnäytetyöni auttaa minua soveltamaan oppilaitoksessa oppimiani tietoja sekä taitoja käytännössä.

Yritys tulee toimimaan Joensuussa keskustan alueella ja sen perustamisajankohta ajoittuu vuosien 2014 – 2016 väliselle ajalle. Yrityksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi, kun kaikki perustajajäsenet ovat saaneet suoritetuksi nykyiset opintonsa. Todennäköisesti yritys perustetaan keväällä 2015, koska arvioidut valmistumisajankohdat sijoittuvat alkuvuoteen 2015.

### **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tehtävä**

Aloitin opinnäytetyöni teoriaosuuden kirjoittamisen kirjoittamalla liiketoimintasuunnitelmasta ja yrityksen perustamisesta. Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytin Yritys-Suomen Internet-sivuilta löytämäni liiketoimintasuunnitelma pohjaa keräämieni teorioiden lisäksi.

Liiketoimintasuunnitelman valmistuttua sitä pystyy päivittämään helposti, jos päivittämiselle näkee tarvetta. Tavoitteeni on, että saan tehtyä hyvän liiketoimintasuunnitelman, josta meille on hyötyä yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelman on määrä toimia tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisen apuvälineenä.

### **1.2 Opinnäytetyön menetelmät**

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, ja siksi teen toimintasuunnitelman, josta käy selville opinnäytetyöni tavoitteet ja idea. Toimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Toimintasuunnitelman pää-tarkoituksena on, että ymmärrän itse mitä olen tekemässä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 26.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Kun esimerkiksi kehittämistyössä käytetään määrällistä menetelmää eli kvantitatiivista menetelmää, se toteutetaan useasti lomakekyselyllä. Kyselyssä kysytään samat asiat samassa muodossa suurelta joukolta vastaajia. Määrällistä tutkimusta käytetään sellaisessa tilanteessa, jossa testataan, pitääkö joku tiedetty teoria paikkansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 93.)

Tyypillisiä laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä ovat muun muassa teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullista menetelmää käytetään tutkimuksissa usein silloin, kun tutkittavaa aihetta ei entuudestaan tunneta kovin hyvin ja se halutaan oppia tuntemaan paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia aiheita on selvästi vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta siitä huolimatta analysoitavaa materiaalia syntyy paljon. (Ojasalo ym. 2010, 94.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita ei voida tarkasti erottaa toisistaan. Lähestymistavat eivät kilpaile keskenään, vaan ne ennemminkin täydentävät toisiaan. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. Kvalitatiivinen lähestymistapa käsittelee merkityksiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Kvantitatiivinen lähestymistapa käsittelee numeroita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127 - 129.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on jokapäiväisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa ja löytää tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151 - 152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat: tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon keräämistä ja aineiston kerääminen tapahtuu tosielämän tilanteissa, ihmistä käytetään tiedon keruun välineenä, kohdejoukko valitaan tarkoituksella eikä sattumanvaraisesti, tutkimussuunnitelma muuttuu sitä mukaa kun tutkimus

etenee ja jokaista ainutlaatuista tapausta käsitellään sen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Toimeksiantosopimus tehtiin keväällä 2011, jonka jälkeen aloin keräämään teoriaa yrityksen perustamisesta ja liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. Opinnäytetyöni valmistumisen ajankohdaksi arvioitiin marraskuu 2012.

Tietoa opinnäytetyöhöni olen hakenut kirjoista, muista samankaltaisista opinnäytetöistä sekä Internetistä. Internetistä löysin hyvin tietoa mm. Finnveralta ja Uusyrityskeskuksesta.

Opinnäytetyöni alkaa johdannolla, jonka jälkeen on teoriaa liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen liittyvän teorian käsittelyn jälkeen aloitan itse liiketoimintasuunnitelman laatimisen. Opinnäytetyössäni liitteenä on liiketoimintasuunnitelma, jossa taloushallinnon luvut ovat kuvitteellisia ja ne perustuvat bench-markingin tuloksiin.

## **2 Liiketoimintasuunnitelma ja sen rakenne**

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ennen yrityksen perustamista ja se toimii yritystoiminnan perustana sekä ohjenuorana. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjää varten. Sen avulla yrittäjä voi seurata, ohjata ja suunnitella oman yrityksensä toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan myös rahoittajia varten. Rahoittajia kiinnostaa itse liiketoimintasuunnitelman lisäksi myös siihen sisältyvät laskelmat. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle erittäin tärkeä työväline, jonka laatimisvaiheessa tieto ja ajatukset siirretään yrittäjän omasta päästä paperille. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jalostaa yrityksen liikeidea visioksi ja



strategiaksi. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan näkyville yrityksen tavoitteet, keinot tavoitteiden täyttämiseen ja resurssit sen laatimispäivästä 3 - 5 vuoden päähän. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on myös kartoittaa sekä arvioida yrityksen kilpailijoita, uhkia ja rahoitusta. (Puustinen 2006, 59 - 60.)

Kirjallisen liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia tärkeänä apuvälineenä yrittäjälle ja sidosryhmille varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa. Tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus myös auttaa yrittäjää ja sidosryhmiä silloin, kun suunnitellaan yrityksen toiminnan kehittämistä. (Raatikainen 2012, 42.)

## **2.1 Yritysmuodot**

Suomessa yritysmuodot jaetaan kahteen pääryhmään, henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiin kuuluu toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä ovat puolestaan osakeyhtiö ja osuuskunta. Merkittävin ero näiden kahden ryhmän välillä on, että henkilöyrityksissä yrittäjät ovat henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa yrityksen veloista. Pääomayrityksissä omistajien vastuu rajoittuu kunkin omistajan sijoittamaan pääomapanokseen. (Viitala & Jylhä 2006, 65.)

Yritystoiminnan ollessa pienimuotoista toiminimi on sopivin ja monesti myös luontevin vaihtoehto yritysmuodoksi. Silloin kun yritystä on perustamassa useampi henkilö, mutta yrityksen toiminta on siitä huolimatta pienimuotoista, ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö hyviä vaihtoehtoja yritysmuodoiksi. Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan aina aloituspääomaa. Monelle aloittavalle yritykselle pääomarahoituksen järjestäminen voi olla esteenä osakeyhtiön perustamiselle. Osuuskunta sopii esimerkiksi sellaisille henkilöille, jotka omaavat erikoisammattiosaamista ja haluavat toteuttaa omaa ammatillista osaamistaan yritystoiminnan avulla. (Raatikainen 2012, 68.)

### **2.1.1 Yksityinen elinkeinon harjoittaja**

Yksityinen elinkeinon harjoittaja on yrittämisen yksinkertaisin muoto. Yksityinen toiminimi ei ole itsessään erillinen yhtiö, vaan vastuu kuuluu yrittäjälle. Yritys samaistetaan useasti juuri yrittäjän omaan personaan. Yrityksen saama voitto ja koko yrityksen omaisuus kuuluu yrittäjälle. Yrittäjä vastaa yrityksen kaikista veloista ja sitoumuksista koko omaisuudellaan. Suomessa yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi toimia luonnollinen henkilö. (Viitala & Jylhä 2006, 66.)

Yksityisen toiminimen perustaminen on helppoa eikä se vaadi kirjallisia sopimuksia. Ennen yrityksen perustamista yrittäjän on kuitenkin järkevää tehdä liiketoimintasuunnitelma. Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei pysty nostamaan palkkaa omasta yrityksestään, mutta hän voi käyttää yrityksen varoja omiin tarpeisiinsa. Yrityksen kirjanpito on hoidettava lakien ja säädösten mukaisesti. (Raatikainen 2012, 69.)

### **2.1.2 Avoin yhtiö**

Avoimessa yhtiössä on oltava vähintään kaksi yhtiömiestä. Laki ei vaadi yhtiösopimuksen tekemistä kirjallisesti, mutta se on kannattavaa. Jokainen yhtiömies on yhteisvastuullisesti vastuussa koko omaisuudellaan kaikista yrityksen sitoumuksista. Avoimen yhtiön perustajilta vaaditaan äärettömän hyvää luottamusta toisiin yhtiömiehiin. Avoimen yhtiön perustaminen ei välttämättä vaadi rahallisia panostuksia yhtiömiehiltä, vaan jokaisen yhtiömiehen työpanos riittää yhtiön perustamiseen. Yhtiömiehet voivat nostaa avoimesta yhtiöstä palkkaa normaalisti. Yhtiömiehet voivat palkan lisäksi myös nostaa yrityksestä rahaa yksityisottoina. (Raatikainen 2012, 69.)

Avoimen yhtiön kaikki yhtiömiehet ovat oikeutettuja edustamaan yhtiötä ja osallistumaan sen hallintoon. Yhtiömiehillä on myös oikeus kieltää jotakin muista yhtiömiehistä ryhtymästä johonkin tiettyyn toimenpiteeseen. (Holopainen & Levonon 2008, 196.)

Avoimen yhtiö kirjanpito on hoidettava kuukausittain noudattaen lakia ja säännöksiä. Avoimet yhtiöt ovat usein pieniä perheyriytyksiä, joissa yhtiömiesten keskinäinen yhteistyö sujuu ongelmitta ja luottamus heidän välillä on korkealla tasolla. (Raatikainen 2012, 69.)

### **2.1.3 Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiö voidaan perustaa silloin, kun sitä on perustamassa vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies tekee kaikki yritystä koskevat päätökset, ja hän on myös niistä vastuussa. Vastuunalainen yhtiömies on vastuussa yritystoiminnasta koko omaisuudellaan. Äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yrityksen sitoumuksista kuin ainoastaan sijoittamallaan pääomalla. Äänetön yhtiömies on käytännössä yrityksessä sijoittajana. Hän sijoittaa yritykseen joko rahaa tai muuta omaisuutta, kuten esimerkiksi työkoneita. Äänettömällä yhtiömiehellä ei nimensä mukaisesti ole päätösvaltaa yrityksen asioissa. Kommandiittiyhtiön on hoidettava kirjanpito samalla tavalla kuukausittain kuin yksityisen elinkeinon harjoittajankin, noudattaen lakia ja säännöksiä. Kommandiittiyhtiö sopii hyvin yritysmuodoksi pienille ja keskisuurille yrityksille. (Raatikainen 2012, 70.)

Vastuunalainen yhtiömies voi itsenäisesti päättää yhtiön asioista ja hallinnosta. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta yhtiön päätöksen tekoon. Hänellä ei ole myöskään oikeutta edustaa yhtiötä millään tavalla tai hoitaa yhtiön asioita, ellei siitä ole sovittu erillisellä sopimuksella. (Holopainen & Levonen 2008, 199.)

### **2.1.4 Osakeyhtiö**

Suomessa osakeyhtiön voi perustaa joko yksin tai sitten usean henkilön kanssa. Osakeyhtiön perustaja voi olla myös juridinen henkilö. Juridinen henkilö voi olla esimerkiksi toinen yritys, kunta tai valtio. Osakkeenomistaja ei ole varsinaisesti vastuussa yhtiön sitoumuksista ja veloista. Vastuu rajoittuu siihen pääomaan, jonka osakkeenomistaja on sijoittanut yhtiöön. Osakeyhtiöt jaetaan kahteen ryhmään, yksityisiin ja julkisiin osakeyhtiöihin. Osakeyhtiötä perustettaessa

yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa, kun se puolestaan julkisella osakeyhtiöllä on 80 000 euroa. Osakeyhtiö sopii hyvin keskisuurille ja suurille yrityksille, jotka tarvitsevat pääomaa. Osakeyhtiöiden on joka vuosi toimitettava patentti- ja rekisterihallitukselle sen tilinpäätös sekä tase. (Raatikainen 2012, 70.)

Osakeyhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Yhtiökokous puolestaan valitsee yhtiölle hallituksen, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön toimintaa koskevista päätöksistä. Yhtiökokouksiin kutsutaan kirjallisesti kaikki osakkeenomistajat. Yhtiökokouksen lisäksi osakeyhtiössä on lähes aina toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yhtiön päivittäisten toimintojen johtaminen. (Viitala & Jylhä 2006, 66.)

Osakeyhtiötä perustettaessa tehdään perustamissopimus, jonka liitteenä täytyy olla yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestyksessä tulee näkyä ainakin yhtiön toiminimi, kotipaikka ja toimiala. Osakeyhtiön muita perustamisen vaiheita ovat osakkeiden merkintä, osakepääoman maksaminen sekä viimeisimpänä yhtiön rekisteröinti ja ilmoittaminen kaupparekisteriin. (Holopainen & Levonen 2008, 207 - 209.)

## **2.2 Yrityksen perustiedot**

Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan yrityksen perustietojen lisäksi myös perustiedot yrittäjästä itsestään. Liiketoimintasuunnitelmaan täytyy kirjata vähintään yrityksen nimi, sen toimiala, yrityksen kotikunta, yhtiömuoto, yrityksen perustajan nimi, perustajan koulutus sekä aikaisempi työkokemus kyseiseltä alalta, perustajan taloudelliset resurssit ja syyt minkä takia yritys on perustettu. (Lojander & Suonpää 2004, 27 - 28.)

Yrityksen perustiedot kirjataan liiketoimintasuunnitelmaan, jotta ne ovat helposti esitettävissä yrityksen sidosryhmille. Varsinkin sijoittajat haluavat tutustua liiketoimintasuunnitelmaan ennen kuin tekevät sijoituspäätöksensä. Liiketoimintasuunnitelman sisällään pitämät laskelmat kiinnostavat sijoittajia erityisen paljon,

joten laskelmat on syytä tehdä huolellisesti. (Lojander & Suonpää 2004, 28 - 29.)

### **2.3 Liikeidea**

Yrittäjä tarvitsee yrityksensä toiminnan perustaksi toimivan liikeidean. Liikeidean tulee vastata kysymykseen, miksi yritykseni menestyy? Liikeidea on yleensä hyvä silloin, jos se on yksinkertainen ja sillä voidaan saavuttaa hyvä taloudellinen tulos kohtuullisella työmäärällä. Liikeidea pohdittaessa yrittäjän kannattaa pitää silmällä asiakkaiden lisäksi alalla jo olevien kilpailijoiden toimintaa. Hyvä liikeidea tuo yrityksen asiakkaille lisäarvoa sekä helpottaa heitä elämässään. Tämä toteutuu esimerkiksi silloin, kun yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut säästävät asiakkaan aikaa, rahaa tai vaivaa. (Puustinen 2006, 39 - 49.)

Yrityksen koko toiminta pohjautuu liikeideaan. Hyvä liikeidea pystyy kehittymään ja muovautumaan yrityksen toiminnan ja sen tilanteiden muuttuessa. Liikeidean tulee vastata kysymyksiin: mitä, miten ja kenelle? Liikeidea mietittäessä on ensiksi mietittävä, mitä asiakkaalle pyritään tarjoamaan, ja sen jälkeen päätetään miten yritys toimii. Yksi tärkeimmistä asioista liikeidea pohdittaessa on se kenelle tuotteita myydään ja millä keinoilla. (Lojander & Suonpää 2004, 28-29.)

Mitä kysymys käsittelee, minkälaisia tuotteita ja palveluita yritys tuottaa ja miten näillä tuotteilla sekä palveluilla voidaan erottua kilpailijoista. Tuotteita ja palveluita pohdittaessa on mietittävä kohderyhmä, jolle tuotteet ja palvelut on suunnattu. Kohderyhmän tarpeet on myös huomioitava tuotteiden ja palvelujen suunnitteluvaiheessa. Tuotteiden sekä palveluiden suunnittelu on tehtävä huolellisesti, koska ne ovat tärkeimpiä yrityksen menestystekijöitä. (Lojander & Suonpää 2004, 28.)

Miten -kysymyksen täytyy vastata siihen, kuinka yritys toimii. Yrityksen toiminnan täytyy olla sellaista, että sillä päästään asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Yrityksen tuotanto, palvelumuoto, markkinointi ja hinnoittelu täytyy suunnitella

siten, että ne tekevät asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen mahdolliseksi. (Lojander & Suonpää 2004, 28 - 29.)

Yrityksen täytyy miettiä asiakassegmenttinsä tarkasti. Asiakassegmentillä tarkoitetaan sitä kohderyhmää, jolle tuotteita ja palveluita pyritään myymään. Kohderyhmän tunteminen on tärkeitä, koska silloin yritys osaa tarjota oikeita palveluita ja tuotteita, joilla tyydytetään asiakkaiden tarpeet. Asiakasryhmää tutkittaessa selvitetään kuinka paljon asiakkaita kohderyhmä pitää sisällään ja kuinka paljon ostovoimaa heillä on. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Nykypäivänä on vaikea keksiä täysin ainutlaatuista liikeideaa, koska yrityksiä on jo olemassa niin paljon ja näiden toimivien yritysten toimialakirjo on valtavan laaja. Hyvään liikeideaan riittää se, että sillä pystytään harjoittamaan toimivaa sekä kannattavaa liiketoimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Hyvän liikeidean voi löytää vaikka oman harrastuksen tai ammatin parista. Nykyään on myös tarjolla runsaasti valmiita ja toimivia liikeideoita. Yksi mahdollisuus päästä käsiksi hyvään liikeideaan on valmiin yrityksen ostaminen. Yrityksen ostaminen tosin edellyttää usein paljon pääomaa. Myös vanhojen jo hyväksi todettujen liikeideoiden kehittäminen on yksi mahdollisuus. Silloin täytyy pyrkiä kehittämään olemassa olevia tuotteita ja palveluita entistä paremmiksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19 - 21.)

Omaa valmista liikeideaa täytyy arvioida kriittisesti monella eri tavalla ja eri näkökulmista. Oma liikeidea voi tuntua loistavalta, mutta silti täytyy olla realistinen. Omien tuotteiden ja palveluiden kysynnän sekä kilpailijoiden arvioiminen on tarpeen ennen yrityksen toiminnan aloittamista. Liikeideaa olisi hyvä testata monin eri tavoin ennen yrityksen perustamista, jotta yrityksen perustaja välttyy turhilta riskeiltä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 22.)

## 2.4 Yrityksen markkinat ja markkinointi

Uutta yritystä perustettaessa perustajan tulisi tietää oman tulevan toimialan kokonaismarkkinat sekä mahdollinen oma osuutensa markkinoilta. Myös kilpailijoiden tunteminen on todella tärkeää, koska yrittäjän pitää tietää tulevien kilpailijoiden määrä, heidän tuotteet sekä markkinaosuudet. (Holopainen & Levonen 2003, 68 - 69.)

Toiminimellä tarkoitetaan nimeä, jota elinkeinonharjoittaja käyttää toiminnassaan. Toiminimi voidaan merkitä kaupparekisteriin, jos se on tämän lain mukainen ja selvästi erottuu rekisterissä ennestään olevista toiminimistä. Rekisteriviranomainen voi ennen toiminimen rekisteröimistä elinkeinonharjoittajan hakemuksesta antaa ennakkotiedon siitä, onko toiminimi sellainen, että se voidaan hakemuksessa esitetyillä edellytyksillä merkitä rekisteriin. (Toiminimilaki 128/1979.)

### 2.4.1 Markkina-analyysi

Markkina-analyysillä yrityksen perustaja pyrkii kartoittamaan markkina-aluetta, johon on perustamassa yritystään. Tässä vaiheessa yrittäjä on jo suunnitellut mitä hän tulee tekemään, mutta hänen on myös otettava huomioon ulkopuoliset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksensä toimintaan. (Puustinen 2004, 62.)

Aluksi yrittäjä nimeää toimialan, johon hänen perustama yritys kuuluu. Sen jälkeen yrittäjän on tehtävä kartoitus kannattavuus- ja kausivaihtelusta kyseisellä toimialalla. Tässä vaiheessa yrittäjän täytyy huomioida toimialan positiivisten asioiden lisäksi myös toimialan huonot puolet. (Puustinen 2004, 62.)

Ravintola-alan markkina-analyysin on syytä tarkastella todella tarkasti ravintola-alan keskeisimpiä tunnuslukuja, joihin kuuluu esimerkiksi markkinoiden koko, kannattavuuden ja tuottavuuden luvut, alan muutokset edellisvuosista, aloittaneiden ja lopettaneiden ravintoloiden määrät sekä hinta- ja kustannustason kehittyminen. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 48.)

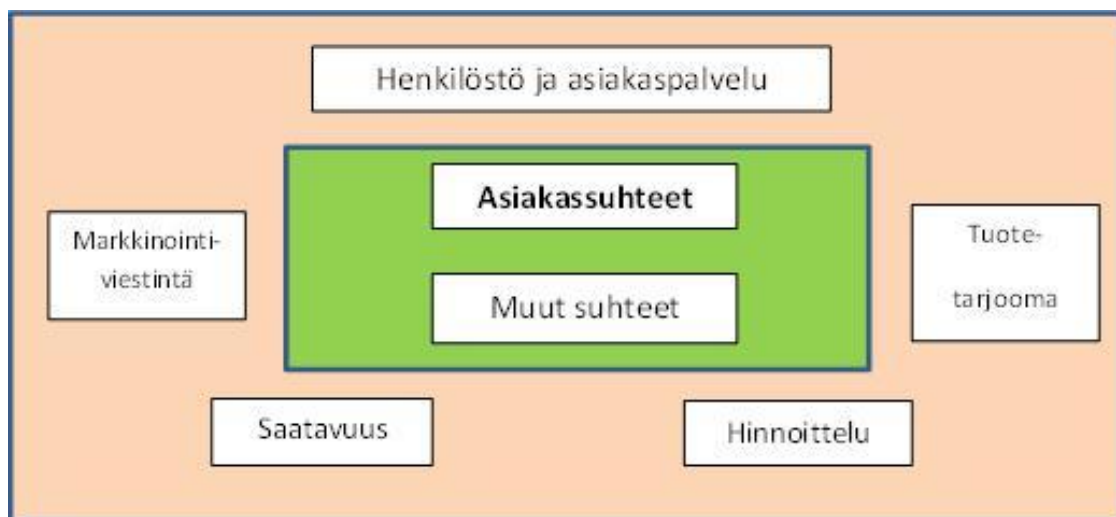
Asiakassegmentointi on yksi markkina-analyysin osa. Asiakassegmentoinnilla yrittäjä pyrkii luomaan jonkinlaisen kuvan siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä tulee olemaan. Asiakassegmentoinnin jälkeen yrittäjä valitsee ne asiakassegmentit, jotka hän ottaa pääkohteikseen markkinoilta. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja tuotteiden tarpeisiin yhdistämisessä asiakassegmentointi on erittäin hyvä apuväline. (Puustinen 2004, 62 - 63.)

Yrittäjän on hyvä tehdä myös tutkimus toimintaympäristöstään, koska jokainen yritys vaikuttaa myös itse omaan toimintaympäristöönsä. Markkina-analyysissä yrittäjän kannattaa tutkia, mitkä tekijät voivat rajoittaa oman yrityksen tuloa markkinoille. Markkinoille tulevista rajoittavista tekijöistä ovat esimerkiksi alan kova hintakilpailu, toimialalla toimivien yritysten suuri määrä samalla paikkakunnalla ja yrittäjän valitseman liikeidean vanheneminen. (Puustinen 2004, 63-64.)

#### **2.4.2 Asiakasmarkkinointi**

Asiakasmarkkinoinnin päätehtävät liittyvät kaikki kysyntään. Päätehtäviä ovat kysynnän selvittäminen, tyydyttäminen, luominen ja säätely. Yritys pyrkii rakentamaan markkinoinnin kilpailukeinoista itselleen sopivan ja toimivan yhdistelmän, jota sanotaan markkinointimixiksi. Markkinointimixin muodostaa tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä, jota kutsutaan 4-P malliksi. Tätä 4-P mallia pidetään nykyään aikansa eläneenä ja vanhanaikaisena. Sitä on myös kritisoitu pitkään siksi, että sitä pidetään liian tuotelähtöisenä ajattelutapana. Tällä hetkellä 4-P mallin sijaan onkin laajasti käytössä joko 5-P tai 7-P malli. 5-P mallissa mukaan on otettu henkilöstö ja asiakaspalvelu. 7-P mallissa, jota käytetään usein kun puhutaan palveluiden markkinoinnista, 4-P mallin kilpailukeinojen lisäksi mukaan on otettu henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)





Kuvio 1. Markkinointimix, 5-P-malli (Bergström & Leppänen 2009, 168)

Yrityksen tuotteet ovat sen menestyksen perusta. Tuotteita pyritään kehittämään ja hankkimaan sen perusteella, että niillä pystytään täyttämään asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset. Tuotteen tulee olla hinta-laatusuhteeltaan hyvä, ja sen tulee myös täyttää asiakkaiden tarpeet sekä odotukset. Tuotteen ei tarvitse olla markkinoiden paras, jotta asiakkaat ostaisivat sen. Markkinoinnin yhteydessä tuotteista puhutaan usein nimellä tarjooma, jolla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden muodostamaa kokonaisuutta. Yritys voi saada merkittävää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden erilaistamalla oman tarjoomansa kilpailijoiden tarjoomista. (Bergström & Leppänen 2009, 169.)

Nykyään ajatellaan, että yrityksen kannalta tärkeämpää on pitää jo olemassa olevat asiakkaat kuin löytää uusia asiakkaita. Ennen puolestaan ajateltiin, että uusien asiakkaiden saaminen on tärkeämpää kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen. Tottakai yritys tarvitsee jo olemassa olevien asiakkaiden lisäksi uusia asiakkaita, mutta uusia asiakkaita ei haluta missään nimessä hankkia nykyisten asiakkaiden kustannuksella. Yrityksen menestymisen kannalta paras sekä kannattavin vaihtoehto on ylläpitää ja kehittää nykyisiä asiakassuhteita. Kova kilpailu ja useat samankaltaiset tuotteet ovat saaneet yritykset panostamaan asiakassuhdemarkkinointiin entistä enemmän. Nykyisten asiakkaiden saamiseksi kerran maksettuja kustannuksia ei kannata heittää hukkaan, vaan yrityksen kannattaa ottaa niistä kaikki mahdollinen hyöty irti. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125.)

Asiakassuhdemarkkinointiin keskittyvä yritys pyrkii ensisijaisesti keskittymään jo olemassa oleviin asiakkaisiin, mutta sen on syytä myös panostaa uusasiakashankintaan tulevaisuutta silmällä pitäen. Yrityksen ei kannata pyrkiä myymään tuotteitaan tai palveluitaan kaikille, vaan sen kannattaa valita itselleen sopivat kohdemarkkinat huolellisesti. Kohdemarkkinoiden valitsemisen jälkeen yrityksen on helpompi kerätä tietoja siellä olevista mahdollisista asiakkaista. Yksilöidyn markkinointiviestinnän yksi edellytyksistä on juuri kohderyhmän asiakkaiden tunteminen. (Korkeamäki ym. 2002, 155 - 156.)

Hinta vaikuttaa usein asiakkaan tekemään ostopäätökseen. Hintaa ei saa olla missään tilanteessa yrityksen ainoa kilpailutekijä, koska silloin toiminta on harvoin pitkällä aikajänteellä kannattavaa. Hinnalla kilpaileminen voi olla yritykselle vaarallista, koska hintojen alentaminen alentaa samalla myös yrityksen kannattavuutta. Nykyään markkinoijat suosittelevat tästä syystä kilpailemaan mieluummin muilla keinoilla kun hinnalla. Yritys saa hinnasta hyvän kilpailukeinon silloin, kun se löytää sopivan hintatason verrattuna kilpailijoihin ja asiakkaiden hintaodotuksiin nähden. Hintajoustopäätös on myös tärkeä tekijä, jos hinnasta haluaa tehdä kilpailuedun yritykselle. Hintajousto tarkoittaa, että seurataan markkinoiden reaktioita hinnan muutoksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 169 - 170.)

Saatavuudella kilpailukeinona tarkoitetaan, että jakelukanavat ja ostaminen pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja helppona. Yrityksen pitäisi valita oma jakelukanavansa siten, että sen avulla tavoitetaan yrityksen valitsema kohderyhmä parhaiten. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntipaikat ja -kanavat tulisi valita siten, että ne sopivat yhteen yrityksen tavoitteleman imagon kanssa. Saatavuudella tarkoitetaan lisäksi sitä, että tuotteista on saatavilla tietoa helposti. Tuotteiden ostaminen kannattaa pyrkiä tekemään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Bergström & Leppänen 2009, 170.)

Jokaiselle yritykselle asiakkaat ovat toiminnan kannalta elintärkeitä ja asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Asiakkuudet muodostavat liiketoiminnan ytimen, joka pitää sisällään vuorovaikutuksen asiakkaiden ja yrityksen välillä. Yrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkailleen konkreettista hyötyä eli arvoa asia-

kassuhteen aikana. Vastavuoroisesti myös asiakas tuottaa yritykselle arvoa. (Korkeamäki ym. 2002, 155 - 156.)

Markkinointiviestintä on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista ulospäin. Hyvällä markkinointiviestinnällä kuluttajalle luodaan sellainen mielikuva tuotteesta tai palvelusta, joka herättää mielenkiinnon ja kasvattaa ostohalua. Markkinointiviestinnän eri osa-alueita ovat mainonta, myyntityö, myynninedistäminen ja PR eli tiedotus- ja suhdetoiminta. Yritys valitsee omat mainoskanavansa sen mukaan, millä se tavoittaa oman kohderyhmänsä parhaiten. Viestinnällä yritys hoitaa omia suhteitaan asiakkaisiin, jälleenmyyjiin, yhteistyökumppaneihin ja omistajiin. Jokaiselle kohderyhmälle viestit kuitenkin erilaistetaan niille sopiviksi. (Bergström & Leppänen 2009, 170 - 171.)

5-P-malliin kuuluu vielä henkilöstö ja asiakaspalvelu. Nämä ovat tärkeitä kilpailukeinoja, koska yrityksessä työskentelevät ihmiset tekevät, hinnoittelevat, viestivät ja hoitavat yrityksen asiakassuhteita. Henkilöstön merkitys on vielä suuremmassa roolissa palveluita myyvässä yrityksessä kuin tuotteita myyvässä yrityksessä. Henkilöstön lisäksi tietysti myös palveluympäristö vaikuttaa kuluttajiin. Menestyvä asiakasmarkkinointi vaatii osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Tämän vuoksi yrityksen on syytä panostaa myös sisäiseen markkinointiin. Menestyvä yritys pyrkii palkkaamaan aina parhaita mahdollisia työntekijöitä. Se on kilpailussa menestymisen kannalta tärkeää, ja myös yrityksessä työskentelevät henkilöt on saatava sitoutumaan yrityksen toimintaan. Yrityksen kannattaa pyrkiä kehittämään työntekijöitään jatkuvasti, jolloin sen kilpailuetu paranee. (Bergström & Leppänen 2009, 169 - 172.)

### **2.4.3 Palvelut kilpailutekijänä**

Parempi palvelu on yksi hyvä keino erottua kilpailijoista markkinoilla. Palvelun laadun merkitys korostuu sellaisilla aloilla, joilla tuotteet ovat samankaltaisia keskenään. Palvelun laatua pitäisi seurata jatkuvasti, jotta yritys pystyy palvelemaan paremmin eri asiakasryhmiä. Palvelun laatua seurattaessa yrityksen tulisi myös tietää asiakkaiden odotukset. Asiakkaan kannalta palvelun tärkeim-

piä ominaisuuksia ovat ystävällisyys, nopeus, asiantuntemus ja rehellisyys. (Bergström & Leppänen 2009, 189 - 190.)

Palveluiden laatu paranee, kun yritys onnistuu parantamaan palvelun määrää, saatavuutta ja palveluympäristöä. Yrityksen tulee selvittää mitkä palvelun osat ovat tärkeimpiä asiakkaille. Tämän jälkeen parannetaan ja kehitetään niitä palvelun osia, jotka ovat asiakkaiden mielestä heille tärkeimpiä. (Bergström & Leppänen 2009, 190 - 191.)

Kokonaisvaltainen asiakkaan palveleminen johtaa yleensä hyviin tuloksiin pitkällä aikavälillä. Yrityksen on syytä räätälöidä omat palvelunsa omien asiakkaidensa toiveiden mukaisiksi, jos se vain suinkin on mahdollista ilman suurta vaivaa. Tällä tavoin toimivaa yritystä kutsutaan usein asiakaslähtöiseksi yritykseksi. (Taipale 2007, 46 - 47.)

## **2.5 Kilpailutilanne**

Yrityksen on tunnettava omien asiakkaiden lisäksi kaikki kilpailijat, jotka toimivat samalla alalla sekä markkina-alueella. Tietoa toimialalla olevista kilpailijoista on tarjolla runsaasti ilman suurempaa vaivaa. Työ- ja elinkeinoministeriön nettisivuilta löytyy runsaasti tietoa eri toimialoista. Kuntien kotisivuilta puolestaan löytää oman talousalueen yritykset, siellä ne ovat listattuna toimialoittain. (Raatikainen 2012, 91.)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysin avulla pyritään selvittämään, onko toimialalle mahdollisesti tulossa uusia kilpailijoita ja mihin suuntaan toimiala on kehittymässä. Analyysillä saadaan myös hahmotettua omaa tilannetta markkinoilla. Yleensä kilpailu- ja kilpailija-analyysillä pyritään selvittämään, mitkä ovat kilpailuvia yrityksiä, kuinka niiden toiminta on viime vuosina kehittynyt, kilpailijoiden vahvuudet sekä heikkoudet, mitkä ovat alan tulevaisuuden näkymät ja onko markkinoille tulossa uusia kilpailijoita? (Raatikainen 2012, 91 - 92.)

Liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa kannattaa kerätä mahdollisimman paljon tietoa jo olemassa olevista kilpailijoista. Benchmarking on hyvä apu kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden sekä palveluiden laadun selvittämisessä. Benchmarkingilla tarkoitetaan sitä, että yritys itse tutkii kilpailijoidensa tarjoamia tuotteita tai palveluita. (Raatikainen 2005, 34.)

Benchmarking on menetelmä, jonka avulla voidaan selvittää, miten kilpailijat toimivat ja menestyvät. Benchmarkingin avulla yritys pyrkii oppimaan menestyvien kilpailijoiden toimintamalleista ja ottamaan hyviä ominaisuuksia käyttöön omassa toiminnassaan. Benchmarkingin toteuttaminen vaatii huolellisen suunnittelun, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti. Sen käyttö toimii parhaiten sellaisten toimintojen kehittämiseen, jotka voidaan määritellä ilman suurempia ongelmia. Benchmarking antaa järjestelmällisemmin tietoa kilpailijan toiminnasta kuin tavallinen yritysvierailu. Tulokset analysoidaan kriittisesti ja luovasti sen jälkeen, kun itse benchmarking on toteutettu. Benchmarkingissa on aina otettava huomioon lainsäädäntö, ettei toiminta riko mitään lakeja. On myös tärkeää sopia tietojen salassapidosta, ennen kuin benchmarking aloitetaan. Benchmarking antaa yleensä sellaista tietoa, jota yritys ei pysty ennakoimaan millään tavalla. (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164.)

Mystery shoppingin on yksi keino saada selville, millaista tuotetta tai palvelua kilpailijat tarjoavat asiakkaille. Sen perusidea on, että ns. haamuasiakas kerää tietoa kilpailijan palvelusta tai tuotteesta joko soittamalla tai käymällä yrityksessä. Sen jälkeen haamuasiakas ostaa tuotteen tai palvelun ja tekee mahdollisesti myös valituksen siitä. Tällä tavalla saadaan tietoa esimerkiksi kilpailijan asiakaspalvelusta. (Raatikainen 2005, 34 - 35.)

## **2.6 Henkilöstö**

Kun yritys hankkii itselleen uutta henkilöstöä, on huolellinen suunnittelu kaiken perusta. Suunnitelmissa pitää näkyä kuinka paljon henkilöstöä yritys tarvitsee ja mihin tehtäviin henkilöstöä tarvitaan. Yrittäjän pitää miettiä tapauskohtaisesti paras keino uuden henkilöstön rekrytoinnille. Aina yrityksen ei kannata palkata

uutta työntekijää suoraan omille palkkalistoilleen, näissä tilanteissa yrittäjä voi hyödyntää esimerkiksi vuokratyövoimaa tai yhteistyötä muiden yritysten kanssa. (Holopainen & Levonen 2008, 267 - 268.)

Yrityksen henkilöstöhankinnasta puhutaan nykyään nimellä rekrytointi. Rekrytointi pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla yritys pystyy palkkaamaan tarvitsemansa henkilöstön. Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle suuri päätös, ja usein sen tarkoituksena on tuottaa yritykselle hyötyä pitkän ajan. Uuden henkilön rekrytointi on myös taloudellisesti merkittävä satsaus. Jos rekrytointi epäonnistuu, voi siitä kärsiä niin valittu henkilö, organisaatio johon henkilö palkattiin kuin yrityksen asiakkaat. Hyvin onnistunut rekrytointi voi puolestaan tuoda yritykselle oikeanlaista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan yrityksen toiminnan laatua. (Viitala 2009, 100.)

Yrittäjän ei pitäisi valita työntekijää mihinkään tehtävään pelkästään hakemuksen perusteella. Hakemusten joukosta olisi hyvä valita useita potentiaalisia ehdokkaita, jotka kutsutaan työhaastatteluun. Haastatteluun tulevilta henkilöiltä pitäisi erilaisten kysymysten avulla saada tietoa ainakin heidän pätevyydestä, työhistoriasta, motivaatiosta, palkkatoiveesta sekä siitä, millaisia työntekijöitä he omasta mielestään ovat. (Holopainen & Levonen 2008, 268 - 270.)

Yrittäjällä on uutta henkilöstöä palkatessaan erilaisia vaihtoehtoja työsopimuksen tekemiseen, joita ovat suora työsopimus työntekijän ja yrityksen välillä, työvoiman vuokraus, oppisopimus sekä erilaiset yrittäjä sopimukset. (Holopainen & Levonen 2008, 276.)

Työsopimus sitoo työntekijän tekemään työtä työnantajalle tämän johdon sekä valvonnan alla saaden tehdystä työstä palkkaa tai muuta vastiketta. Työsopimus voidaan tehdä joko suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Henkilöstö on myös yksi yrityksen tärkeistä kilpailukeinoista. Palveluja tuottavan yrityksen kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota henkilöstöön, koska juuri henkilöstö tuottaa yrityksen palvelut asiakkaille. Silloin kun henkilöstö viihtyy töissä,

saavat asiakkaat myös parempaa palvelua, ja näin yrityksen tuotteen laatu saadaan korkealle. Hyvä henkilöstö kehittää jatkuvasti itseään ja ehdottaa kehityksellä parannusideoita yrityksen johdolle. Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja täyttäminen on myös yksi hyvä ja osaavan henkilöstön ominaisuuksista. Yritys pyrkii aina pitämään hyvät työntekijät palveluksessaan pitkään. Sellaisessa yrityksessä, jossa työntekijöistä huolehditaan ja he saavat toteuttaa omia ideoitaan sekä kehittää itseään, on yleensä pieni työntekijöiden vaihtuvuus. Hyvä ja osaava henkilöstö sekä palvelut ovat kilpailukyvyn perusta. (Bergström & Lepänen 2009, 172 - 173.)

## 2.7 Visio

Visiolla yritys määrittelee omat tulevaisuuden näkymät, jotka auttavat ohjaamaan yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Suunnitelmat ja sen vaatimat toimet tulevat suunnitella pitkän aikavälin tähtäimellä. Jos suunnitelmat tehdään liian lyhyen aikavälin tähtäimellä, ne voivat vaarantaa yrityksen menestyksen tulevaisuudessa. (Lojander & Suonpää 2004, 41.)

Visio kertoo ajatukset siitä, millaiseksi yrityksen ajatellaan kehittyvän tulevaisuudessa. Pelkkä laaja tulevaisuuden kuvan näkeminen ei riitä visiota laadittaessa, vaan on osattava myös ymmärtää pienet yksityiskohdat ja käytännön toiminnot. Visiosta puhutaan usein näkyväksi kirjoitettuna tahtotilana eli tulevaisuudenkuvana. Eri osa-alueille asetetut päämäärät ja tavoitteet ovat apukeinoja vision konkretisoinnissa. (Viitala & Jylhä 2006, 70.)

Kun yritys on varmistanut liikeidean toimivuuden usealla eri tavalla, sen täytyy luoda itselleen lopullinen visio. Visio on yrityksen perustajan näkemys siitä millainen yrityksen tulevaisuus on esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Visio täytyy suunnitella siten, että se on innostava ja siinä on kerrottu tavoitteet selkeästi sekä yksityiskohtaisesti. Visio on syytä suunnitella huolellisesti liiketoimintasuunnitelman tueksi varsinkin silloin, jos yritys tarvitsee ulkopuolisia rahoittajia. Rahoittajat haluavat usein nähdä yrityksen vision ennen kuin tekevät

lopullisen päätöksen, siitä lähtevätkö he mukaan yrityksen toimintaan rahoittajan roolissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29.)

## **2.8 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on liiketoiminnassa käytetty monipuolinen apuväline, jota voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi liikeidean muokkaamiseen tai yrityksen kehittämiseen useissa eri tilanteissa. Analyysin tarkoituksena on luoda suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi erilaisia tilannearvioita. SWOT-analyysin avulla yritys voi tutkia sekä ulkopuolisia että sisäisiä tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 59)

SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet koostuvat usein yrityksen sisäisistä ominaisuuksista. Mahdollisuudet ja uhkat puolestaan ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä sekä mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvia asioita. Yrityksen on syytä tehdä analyysi realistisesti, jotta se on uskottava ja siitä saadaan kaikki hyöty irti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

SWOT-analyysi toimii oivana yhteenvetona liiketoimintasuunnitelman lopussa. Analyysin ollessa liiketoimintasuunnitelman lopussa ei välttämättä tarvita erillistä yhteenvetoa. Analyysi sisältää tietoa tästä hetkestä sekä tulevaisuudesta. Analyysissä vahvuudet kuvaavat monesti yrityksen ominaisuuksia, resursseja, hyvää liikeideaa ja kokemusta alalta. Heikkouksia puolestaan voi olla vaikka pääoman puute tai epäkäytännölliset toimitilat. Mahdollisuuksiin kuuluu yrityksen kehittäminen, uusien rahoittajien saaminen ja toimintaympäristön positiiviset muutokset. Uhkia voivat olla esimerkiksi kilpailijat tai huono globaali talouden tilanne. (Puustinen 2006, 69 - 70.)



## 2.9 Rahoitus

Yrityksen rahoitus jaetaan kahteen osa-alueeseen tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus tarkoittaa rahoitusta, joka tulee siitä, kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot. Pääomarahoitus voidaan jakaa kahteen osaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Yrityksen omaksi pääomaksi luetaan yrittäjän yritykseen sijoittamat rahat sekä oman omaisuuden sijoittaminen yritystoimintaan. Myös osakkaiden sijoittamat rahat ja ulkopuoliset pääomasijoitukset katsotaan yrityksen omaksi pääomaksi. Vieras pääoma voi olla lyhytaikaista, jolloin se täytyy maksaa kokonaisuudessaan pois vuoden sisällä tai pitkäaikaisena, jolloin takaisinmaksuaika on yli vuoden pituinen. (Raatikainen 2012, 118.)

Yrityksen toiminta vaatii aina rahaa. Yritystä perustettaessa on tehtävä tarkat selvitykset siitä, kuinka paljon rahaa tarvitaan ja mistä sitä hankitaan. Aloittavalle yritykselle muodostuu usein ongelmia rahoitusta mietittäessä siitä, että sillä ei ole tarpeeksi pääomaa eikä vakuuksia. Ensiksi yritystä perustettaessa tulee miettiä, kuinka suuret kustannukset aiheutuvat yritystoiminnan aloittamisesta ja aloitusvaiheen toiminnasta. Yrityksen alkuvaiheessa pääoma tulee pääsääntöisesti yrittäjältä itseltään ja mahdollisilta rahoittajilta. (Lojander & Suonpää 2004, 30 - 31.)

Aloitteleva yrittäjä joutuu usein taistelemaan olemassaolostaan ja siitä syystä yrittäjän kannattaa pohtia tarkasti, mitä hankintoja hän tekee heti ja mitä ei ehkä niin välttämättömiä hankintoja siirretään tuonemmaksi. Kun yrittäjä tekee rahoituslaskelmia, kannattaa hänen käyttää ammattitaitoista apua, jotta rahoituslaskelmat tulevat mahdollisimman realistisiksi. Laskelmista on hyvä tulla esille ainakin onko yrityksen toiminta kannattavaa, vai onko esimerkiksi toimitilojen vuokrat ja henkilöstön palkat liian suuria ennakoituihin tuloihin nähden. Laskelmat olisi hyvä tehdä ainakin vuosi- ja kuukausitasolle, mutta jopa päivätasolle. Silloin ainakin nähdään se kuinka paljon myyntiä tulee olla joka päivä, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Lojander & Suonpää, 2004 31.)

Yrityksen taloudellisiin asioihin kannattaa suhtautua suurella vakavuudella ja siitä syystä ne kannattaa suunnitella mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti.

Lähes poikkeuksetta yrityksen sidosryhmät ja rahoittajat arvioivat yrityksiä kannattavuuden, tuottavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden perusteella. Kaiken liiketoiminnan lähtökohtana tulee olla, että tulot ovat suurempia kuin menot. Tällöin yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 68.)

Yrityksen menot alkavat pyöriä heti perustamisen jälkeen. Ensimmäiset myyntitulot voivat tulla usein vasta kuukausien päästä toiminnan aloittamisesta. Aloittava yritys voi saada rahoitusta esimerkiksi pankeista, Finnveralta ja Te-keskukselta. Yrittäjän on myös saada valtiolta apua rahoitukseen erilaisten tukien ja lainojen muodossa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76.)

## **2.10 Kannattavuus**

Pelkkä kysyntä ei takaa yrityksen menestymistä, vaan toiminnan täytyy olla myös taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että tuottojen täytyy olla suuremmat kuin kustannukset. Se toteutuu siten, että tuote myydään hinnalla, joka ylittää valmistukseen käytettävät kustannukset. Hinnan asettelussa täytyy ottaa huomioon valmistuskustannusten lisäksi kilpailijoiden vastaavien tuotteiden hinnat. (Holopainen & Levonen 2008, 65.)

Yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset riippuvat valmistettavien ja myytävien tuotteiden määrästä sillä tavoin, että valmistus- sekä myyntimäärien kasvaessa kustannukset kohoavat entisestään. Yrityksellä on myös kiinteitä kustannuksia, joiden määrä ei muutu vaikka valmistettavien ja myytävien tuotteiden määrä muuttuisi. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilavuokrat, kuukausipalkat sekä lainojen korot. (Tomperi 2009, 16 - 17.)

Katetuotto saadaan, kun yrityksen myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Kun puolestaan katetuotosta vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset, saadaan tulos. Katetuottolaskelman avulla yritys voi tarkkailla lyhyen aikavälin kannattavuutta. (Tomperi 2009, 17.)

Katetuotto:	Myyntituotot
	– Muuttuvat kustannukset
	<hr/>
	Katetuotto
	– Kiinteät kustannukset
	<hr/>
	= Tulos

Katetuottoprosentti puolestaan ilmoittaa, sen kuinka monta prosenttia katetuotto on yrityksen myyntituotoista. Katetuottoprosentti lasketaan seuraavasti,  $100 \times \text{katetuotto} \div \text{myyntituotot} = \text{katetuottoprosentti}$ . (Tomperi 2009, 20.)

Kriittisellä myynnillä, jota usein kutsutaan kriittiseksi pisteeksi, tarkoitetaan myynnin määrää, jolla yritys saa katettua kaikki kustannukset, mutta tulokseksi ei synny voittoa eikä tappiota. Kriittinen myynti lasketaan,  $100 \times \text{kiinteät kustannukset} \div \text{katetuottoprosentti}$ . (Tomperi 2009, 24.)

Yritys pystyy laskemaan ja selvittämään omaa kannattavuuttaan usein eri tavoin. Uusyrittäjäkeskuksen Internet sivuilta löytyy ilmaiseksi kattavat laskelmapohjat yritysten käyttöön. Yritys voi laittaa valmiisiin pohjiin omia lukujaan ja tutkia tulevia tuloja sekä menoja (Uusyrittäjäkeskus 2012.)

Oikeanlainen hinnoittelu on yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeä tekijä. Hinnoittelua kannattaa miettiä tarkoin, koska se vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun kysyntään. Myyntimäärä ja hinta ovat lähes poikkeuksetta sidoksissa toisiinsa, jos tuotteen hinta nousee voi myynti jäädä vähäiseksi ja vastaavasti alhaisella hinnalla saadaan myynnin määrä korkeaksi. Kilpailijoihin verrattuna korkeampi hinta voi myynti jäädä vähäiseksi. Korkeampi hinta voi kuitenkin antaa asiakkaille sellaisen kuvan, että kalliimpi tuote on myös parempi laatuinen. (Tomperi 2009, 64.)

Yritys voi myydä tuotteitaan normaalia alhaisemmalla hinnalla lyhyen ajan. Tällaisen toiminnan tarkoituksena voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai varastojen loppuunmyynti. Tässäkin tapauksessa hinnan pitäisi kattaa ainakin kaikki muuttuvat kustannukset. Hintaan vaikuttaa moni eri tekijä, joita

ovat esimerkiksi ostohinta, rahdit, muuttuvat kustannukset sekä tavoiteltu katetuotto. Katetuoton pitäisi kattaa kiinteät kustannukset kaikissa olosuhteissa. Lisäksi sen pitäisi tuottaa myös voittoa yritykselle. Myyntihinta lasketaan seuraavalla tavalla,  $100 \times \text{tuotteen muuttuvat kustannukset} \div (100 - \text{katetuotto } \%)$ . (Tomperi 2005, 64-65.)

### 3 Yhteenveto

Hyvä liiketoimintasuunnitelma ei yksistään takaa yrityksen menestymistä, mutta siitä voi olla suurta apua menestyksen tavoittelussa. Liiketoimintasuunnitelman pitäisi kuitenkin olla realistinen katsaus, jonka pohjalta yritys perustettaisiin ja sen toimintaa myös seurattaisiin ja kehitettäisiin myös pitkällä aikajänteellä. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Liiketoimintasuunnitelman pitäisi pystyä hahmottamaan ja kuvaamaan yritystä sekä sen toimintoja mahdollisimman tarkasti laajana kokonaisuutena. Liiketoimintasuunnitelma laittaa yrittäjän pohtimaan erittäin tarkoin kysyntää, asiakkaita, kilpailijoita, toimintaa, tavoitteita sekä taloutta. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kaikki ajatukset ja visiot testataan sekä laitetaan paperille, jolloin mahdolliset tulevat riskit voivat paljastua etukäteen. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Siitä tietää, että liiketoimintasuunnitelma on tehty hyvin ja huolellisesti, kun se on selkeä, tiivis, itsekriittinen eikä se yritä piilotella mahdollisia riskejä. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä aina yrittäjän omista lähtökohdista siten, että yrittäjän omat näkemykset tulevat siinä esille. Hyvä liiketoimintasuunnitelma tarkastelee myös kilpailijoiden toimintaa ja suhtautuu niihin suurella vakavuudella. Liiketoimintasuunnitelmien tavallisimpia puutteita on, että ne laaditaan suurin piirtein, hieman sinne päin huitaisten, liian optimistisesti eikä sieltä löydy faktoja sekä perusteluja puuttuu. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Tehdessäni opinnäytetyötäni sain tietooni, mitä hyvän liiketoimintasuunnitelman pitää sisältää ja kuinka laaja sen tulee olla. Laskelmia tutkin teoreettisesti, koska yritystä ei ole vielä perustettu ja luvut perustuvat ennusteille. Opinnäytetyössäni sain tehtyä teorian pohjalta liiketoimintasuunnitelman tulevaisuudessa perustettavalle ravintolalle. Opinnäytetyön liitteenä on laskelmapohja, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää tulevan yrityksen kannattavuuden arvioimisessa.

Opinnäytetyöni vaati kärsivällisyyttä ja sinnikästä tekemistä. Välillä haasteet tuntuivat lähes voittamattomilta, mutta lopulta kaikki palkittiin valmiin opinnäytetyön muodossa. Kokonaisuudessaan projekti oli haastava, koska aikatauluni oli tiukka. Prosessin aikana opin hyödyntämään laajasti teoria-aineistoa ja käyttämään hyödykseni useita eri lähteitä. Opinnäytetyöprosessin aikana mieleen palautui myös asiakirjojen asetteluun liittyvät asiat. Välillä tosin jouduin tarkastamaan opinnäytetyön ohjeista ulkoasuun liittyviä asioita.

## Lähteet

- Ahonen, J. Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hemmi, M. Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec asiakaspalvelu ravintolassa. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2003. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korkeamäki, A. Lindström, P. Ryhänen, T. Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ojasalo, K. Moilanen, A. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Avain.
- Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Toiminimilaki 128/1979.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Uusyrittyskeskus 2012. Kannattavuuslaskelmapohjia.  
<http://pohjois-karjala.uusyrittyskeskus.fi/oppaat-lomakkeet-ja-verkkopalvelut>.  
18.6.2012.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yritys-Suomi. 2011. Liiketoimintasuunnitelma malli.  
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=8683>. 21.5.2011.

Liite 1

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Ville Väänänen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA RAVINTOLA VINKKARILLE

Liiketoimintasuunnitelma  
Marraskuu 2012

## Sisältö

1	Liiketoimintasuunnitelman merkitys.....	33
2	Yrityksen perustietoja .....	33
3	Yrityshankkeen kuvaus.....	35
3.1	Asiakasryhmät ja asiakkaan saamat hyödyt .....	35
3.2	Imago ja palvelut.....	36
3.3	Yrityksen tapa toimia .....	37
4	Perusteluja yrityksen perustamiselle .....	38
4.1	Markkinapohjaiset perustelut .....	38
4.2	Perustajasta johtuvat syyt.....	39
4.3	Perustelut liikeidealle .....	40
5	Liiketoiminta ja visio .....	40
6	Swot-analyysi .....	41
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	42
	Lähteet.....	43



## 1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys

Löysin käyttämäni ja mielestäni hyvän liiketoimintasuunnitelman mallin Internetistä Yritys-Suomen sivuilta. Siellä jokainen voi laatia oman liiketoimintasuunnitelman siihen tarkoitettulla ohjelmalla. Minä valitsin kuitenkin Seppo Hoffrénin laatiman liiketoimintasuunnitelman käyttämisen opinnäytetyössäni. Valitsin sen siitä syystä, että tällä tavoin pystyn paremmin tekemään omia pohdintoja aiheesta. Yritys-Suomi on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä ja yleisesti sitä pidetään luotettavana lähteenä. (Liiketoimintasuunnitelmamalli 2011.)

Pidän liiketoimintasuunnitelman mallia opinnäytetyöni pohjana, jonka päälle kasaan liiketoimintasuunnitelman käyttäen apuna kirjoista lukemaani teoriaa. Valitsemassani liiketoimintasuunnitelma mallissa on jokainen osa-alue kuvattu yksityiskohtaisesti. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen onnistui ilman suurempia vaikeuksia Hoffrénin mallin pohjalta. Mallissa oli hyvin avattu jokainen osa-alue esimerkkejä käyttämällä.

Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan käyttämään yrityksen perustamisen jälkeen apuvälineenä eri toimintojen kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus auttaa yrityksen toimintojen kehittämistyössä ja siihen merkitään olennaisia seikkoja, jotka auttavat tulevaisuudessa tehtävää kehitystyötä. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus ohjata liiketoiminnan kehittymistä omistajien haluamaan suuntaan heidän haluamallaan tavalla.

## 2 Yrityksen perustietoja

Tulevaisuudessa perustettavassa ravintolassa tulee olemaan kolme tai neljä perustajajäsentä. Olemme suunnitelleet ravintolan perustamista kahden ystäväni kanssa jo muutaman vuoden ajan. Nyt kaikkien elämän tilanteet ovat tulos sellaiseen vaiheeseen, että yrityksen perustaminen voi tulla ajankohtaiseksi.

Yhdellä perustajista on 5 vuoden kokemus ravintola-alalta, joten meillä on ravintola-alan tuntemusta perustajien joukossa. Lisäksi löysimme sijoittajan yritystoiminnallemme kesällä 2012. Tällä kaveriryhmän ulkopuolelta tulevalla sijoittajalla on aiempaa kokemusta ravintola-alan yrityksiensä toiminnasta lähes 20 vuoden ajalta, joten saamme joukkoomme todellisen alan asiantuntijan. Siitä tulee olemaan meille suurta etua varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheissa.

Kolmella perustaja jäsenellä on suoritettuna liiketalouden ammattitutkinto. Yhdellä perustajista on hotelli- ja ravintola-alan koulutus. Kahdella perustajalla neljästä on aikaisempaa kokemusta alalta, joka helpottaa varmasti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Liiketalouden koulutuksen on siis suorittanut kolme perustajajäsentä, siitä on meille varmasti hyötyä, koska sen avulla tiedämme paljon yritystoiminnan vaatimuksista ja järjestelyistä.

Yritys on tarkoitus perustaa vuoteen 2016 mennessä, mutta todennäköisesti toiminta tullaan aloittamaan jo vuonna 2014. Tällä hetkellä tulevista perustajista kaksi suorittaa vielä opintojaan loppuun ja yksi on vakituudessa työsuhteessa ravintola-alalla. Ulkopuolelta tuleva sijoittaja puolestaan työskentelee rahoitusmarkkinoiden parissa päivätyössään. Hänen on määrä konsultoida meitä muita yrityksen toiminnan alkuvaiheessa. Sen jälkeen kun toiminta on pyörinyt pari vuotta, on hänen tarkoitus olla taustalla siten, että hän on kuitenkin valmis auttamaan meitä ongelmatilanteissa, jos apu on tarpeen.

Yrityksen nimeä ei ole vielä päätetty lopullisesti, mutta tässä työssä käyttämäni nimi Vinkkari on yksi mahdollinen nimivaihtoehto. Tulevaa yritysmuotoa on pohdittu jonkin verran ja todennäköisesti valitsemme yritysmuodoksi osakeyhtiön. Yritys tullaan perustamaan Joensuuhun ja olemme jo kartoittaneet mahdollisia toimitiloja keskustan alueelta. Yrityksen toimialana tulee olemaan ravintola-ala. Yrityksen palveluihin tulee kuulumaan kaikki ravintola-alan palvelut. Kohderyhmiä on myös jo mietitty ja pääkohderyhmä tulee olemaan Joensuun seudulla asuvat 15–40 -vuotiaat ihmiset.

### 3 Yrityshankkeen kuvaus

#### 3.1 Asiakasryhmät ja asiakkaan saamat hyödyt

Yrityksen asiakasryhmät tulevat olemaan nuoret ja nuoret aikuiset, jotka ovat joko opiskelijoita tai keskituloisia työssäkäyviä ihmisiä. Yritystoiminnan alkuvaiheessa aiomme kohdentaa markkinoinnin juuri edellä mainittuihin asiakassegmentteihin. Näiden lisäksi yritys pyrkii myös saamaan asiakkaita, jotka eivät välttämättä kuulu edellisiin ryhmiin.

Markkinoinnin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on saada asiakkaiksi 15–25 vuotiaita ihmisiä. Ravintolamme tarjoamalla tuotteilla tavoitteena on saada markkinoilta jalansija, tämän kohderyhmän avulla. Joensuussa on paljon pizzeriaita ja kebabravintoloita, ja yrityksemme on aikomus tarjota vaihtoehtoista pikaruokaa edulliseen hintaan. Valitsimme pääkohderyhmän siten, että sen ryhmän potentiaaliset asiakkaat voivat poiketa ravintolaamme syömään välipalaa esimerkiksi koulun tai töiden jälkeen, mutta ravintolamme tarkoituksena on myös olla viihtyisä paikka istua iltaa kaveriporukalla.

Ravintolan menu tulee sisältämään arviolta 15–20 erilaista annosta, jonka lisäksi tarkoituksena on tarjota myös virvoitusjuomia sekä alkoholituotteita. Ravintolaan tulee myös näin ollen A-oikeudet. Yrityksen perustamisvaiheessa tavoitteenamme on vuokrata sellaiset toimitilat, joihin on mahdollista perustaa 30 - 40 asiakaspaikan ravintola. Lisäksi palveluihimme tulee kuulemaan take away-annokset, joiden osuus myynnistä tulee olemaan arviolta 25 %. Kotiinkuljetusta ei oteta käyttöön ainakaan heti alkuvaiheessa, mutta se voidaan kuitenkin lisätä palveluihin, jos sille on kysyntää asiakkaiden keskuudessa.

Suunnitelmissa on myös, että ravintolan tuotteita vietäisiin myös myyntiin erilaisiin tapahtumiin kuten messuille, festivaaleille ja urheilutapahtumiin. Nämä suunnitelmat aiotaan toteuttaa heti ensimmäisenä kesänä, kun yrityksen toiminta on aloitettu. Erilaisissa tapahtumissa kiertäminen otetaan yrityksen toimintaan mukaan heti alusta asti siitä syystä, että edellä mainituissa tapahtumissa

on paljon valitun kohderyhmän potentiaalisia asiakkaita. Tällä keinoin tavoitteena on olla jatkuvasti asiakassegmentin nähtävillä.

### **3.2 Imago ja palvelut**

Yrityksen imagoon ja mielikuvaan tullaan alkuvaiheessa satsaamaan todella paljon. Ravintolan sisustus suunnitellaan rock- ja urheiluhenkisesti. Tämänäyttävällä sisustuksella aiomme houkuttaa kohderyhmämme ihmisiä kokeilemaan ravintolamme palveluita. Sisustus suunnitellaan siistiksi ja rennoksi, mutta sisustuksessa tavoitteena on ottaa huomioon myös lapsiperheet. Aikomuksena on luoda ravintolalle huomiota herättävä ilmapiiri, joka saa kadulla kävelevän potentiaalisen asiakkaan astumaan sisään ravintolaan ja kokeilemaan tarjottavia palveluita.

Ravintolan tavoitteena on saavuttaa hyvä maine heti alusta alkaen, joten asiakaspalvelun laatuun kiinnitetään suurta huomiota. Asiakaspalvelun on oltava sellaista, että sillä erotutaan positiivisesti kilpailijoista. Joensuun keskustassa on lukuisia pikaruokaravintoloita, jotka ovat pääosin pizzeriaita ja kebabravintoloita.

Yrityksen värimaailma ja logo suunnitellaan rock-henkiseksi sekä sellaiseksi, että sillä saadaan varmasti huomiota. Logosta tulee kuitenkin sellainen, että se on helposti tunnistettavissa. Yrityksen imagoa aiotaan rakentaa mielenkiintoiseksi ja keskustelua herättäväksi. Imagoa luodessa pääpaino on yrityksen alkuvaiheessa houkuttelevassa sisustuksessa sekä huippuluokan asiakaspalvelussa. Tavoitteenamme on luoda suosittu vaihtoehtoinen pikaruokaravintola, jonka maine tulisi jossain vaiheessa saavuttamaan jopa legendaarisen maineen pikaruokaa syövien ihmisten keskuudessa.

### 3.3 Yrityksen tapa toimia

Yrityksen tulevia arvoja on mietitty alustavasti perustajajäsenten keskenään käymissä keskusteluissa. Arvoiksi on suunniteltu tässä vaiheessa ammattitaitoa jokaisella osa-alueella, asiakaslähtöisyyttä ja jatkuvaa kehitystä.

Ravintolan omistajat pitävät ammattitaitoa erittäin tärkeänä kaikessa toiminnassa. Ammattitaitoon ravintolan toiminnassa kuuluu muun muassa suoritettut tutkinnot, työkokemus, jatkuva kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen sekä ennen kaikkea rehellisyys ja positiivinen palveluasenne. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu, että palveluita pyritään tuottamaan sekä kehittämään asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tämänäyttöisestä toiminnasta on hyötyä molemmille osapuolille, yritys saa tätä kautta tyytyväisiä asiakkaita, jotka toivottavasti käyttävät yrityksen palveluita myös jatkossa, ja puolestaan asiakas saa sellaisia tuotteita sekä palveluita, mitä hän haluaa.

Yrityksen toiminta suunnitellaan taloudellisesti järkeväksi siten, että tulot eivät ole kiinni yhdestä kohderyhmästä, vaan tulot koostuvat monista kohderyhmistä saatavilla tuloilla. Ravintola aikoo saada pitkäaikaisia asiakassuhteita, ja heti toiminnan alusta alkaen on tarkoitus tehdä yhteistyötä muun muassa joensuulaisten urheiluseurojen kanssa. Ajatuksena on saada urheilutapahtumissa käyviä ihmisiä tulemaan esimerkiksi koripallo-ottelun jälkeen syömään ravintolaan sekä syönnin jälkeen istumaan iltaa hyvässä seurassa. Kanta-asiakas ja opiskelija-alennukset on myös tarkoitus ottaa käyttöön välittömästi, kun ravintolan toiminta alkaa. Näitä keinoja käyttämällä on tarkoitus saada pääkohderyhmän ihmiset sitoutettua käyttämään ravintolan palveluita.

Markkinointia ei ole vielä suuremmin mietitty, mutta aluksi aiotaan keskittyä lehtimainontaan ja siihen, että yritys on näkyvillä Joensuun urheiluseurojen tapahtumissa sekä myös oppilaitoksissa kuten yliopistolla ja ammattikorkeakoulussa. Mainoksia on tarkoitus käydä viemässä koulujen ilmoitustauluille. Myös mahdollista esitteiden jakamista keskustan katukuvassa on mietitty yhtenä hyvänä lisäkeinona saada näkyvyyttä. Lehtimainonta aiotaan toteuttaa paikallisessa sanomalehdessä.

Yrityksen koko taloushallinto on tarkoitus ulkoistaa kokonaisuudessaan, koska omistajaporukalla on sen alan tuntemusta runsaasti omissa sidosryhmissään. Taloushallinnon ulkoistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki asiat kirjanpidosta aina laskujen maksuun asti ulkoistetaan. Yritykseen palkataan aluksi yksi kokoaikainen työntekijä omistajien ulkopuolelta, lisäksi kolme perustajajäsentä neljästä on aikonut työskennellä ravintolan työntekijöinä täysipainoisesti.

## **4 Perusteluja yrityksen perustamiselle**

### **4.1 Markkinapohjaiset perustelut**

Joensuun talousalueella asuu yhteensä noin 100 000 asukasta. Joensuu on yliopisto- ja korkeakoulukaupunki, tästä johtuen alueella asuu runsaasti pääkohderyhmän ihmisiä.

Joensuussa on asukaslukuun nähden erittäin paljon pikaruokaravintoloita, mutta niiden tarjoamat tuotteet ovat lähestulkoon täysin samanlaisia joka paikassa. Vaihtoehtoina melkein joka paikassa on pitsaa, kebabia tai hampurilaisia. Tässä onkin loistava markkinarako ravintolalle, joka tarjoaa vaihtoehtoista pikaruokaa. Tulevaisuudessa perustamallamme ei ole yhtään täysin samanlaista tarjoomaa tarjoavaa kilpailijaa Joensuun talousalueella. Toki lähes kaikkia tuotteita ja palveluita myydään jossain määrin Joensuun talousalueen ravintoloissa, mutta tulevan ravintolamme päätuotetta ei myydä tällä hetkellä kuin neljässä ravintolassa. Niissäkin se on sivutuotteena ja tekemämme kilpailija-analyysin mukaan kyseisen tuotteen laatu ei ole kummoinen ravintoloissa, jotka tarjoavat sitä tällä hetkellä.

Vaihtoehtoista pikaruokaa tarjoavalle ravintolalle Joensuu on tällä hetkellä hyvä markkina-alue, koska täällä ei vielä ole kovaa kilpailua tämän tyyppisellä palvelukonseptilla. Lisäksi Joensuussa asuu paljon kohderyhmien asukkaita. Kysyntää tarjoamallemme tuotteelle siis varmasti on. Olemme jo toteuttaneet pieni-  
muotoista tiedustelua kyseisten tuotteiden kysynnälle joensuulaisten urheilijoi-

den ja opiskelijoiden keskuudessa. Sieltä saamamme viesti on ollut pääosin sellaista, että tuotteelle ja palvelukonseptille on kysyntää Joensuun talousalueella.

#### **4.2 Perustajasta johtuvat syyt**

Olemme haaveilleet kolmen hengen ystäväporukalla jo usean vuoden ajan yhteisen ravintolan perustamisesta. Nyt kun lähestulkoon jokainen on suorittanut opintonsa loppuun alkaa yrityksen perustaminen tulla ajankohtaiseksi. Koulutukset tukevat hyvin ravintolan perustamista, koska yksi tulevista perustajista on opiskellut ravintola-alaa ja kaksi muuta liiketaloutta.

Lisäksi kaikilla on sellaista työkokemusta, josta tuleva yritys hyötyy. Ystäväporukan ulkopuolelta tulevalla sijoittajalla on erikoisosaamista, joka liittyy nimenomaan uuden ravintolan avaamiseen uudelle markkina-alueelle. Tulevan ravintolan perustajilla on motivaatio huipussaan, että sen toiminta saadaan kunnolla käyntiin ja ennen kaikkea vielä tuottamaan voittoa. Tämä johtuu siitä että kolme neljästä perustajasta aikoo jättää tämänhetkiset työnsä ja keskittyä sitä kautta täysipainoisesti ravintolan toimintaan.

Kaikki odottavat suurella innolla yrittäjä uransa mahdollista alkamista. Perustajajäsenet uskovat, että yrittäjyys sopii heidän tämän hetken elämän tilanteisiin hyvin. Kaikkia perustajajäseniä kiehtoo yrittämisessä ennen kaikkea se, että näin he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja pystyvät toteuttamaan omia ideoitaan myös käytännössä. Ulkopuolisen sijoittajan löytyminen on alkuperäiselle perustaja porukalle kuin lottovoitto. Tämä siksi, että hänellä on loistavat suhteet alan muihin toimijoihin ja hänellä on lisäksi valtava määrä tietotaitoa ravintola-alalta. Hänestä on varmasti korvaamatonta hyötyä varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa, koska hän on ollut aikaisemmin mukana perustamassa yrityksiä.

### 4.3 Perustelut liikeidealle

Ravintolan liikeideana on tuottaa ravintola-alan palveluita ammattitaitoisesti, asiakaslähtöisesti ja joustavasti. Kohderyhmänä ovat nuoret ja nuoret aikuiset, jotka ovat joko opiskelijoita tai keskituloisia työssäkäyviä ihmisiä. Täysin samantyyppistä ravintolaa ei sijaitse tulevalla markkina-alueella tällä hetkellä, joten liikeideallemme on kysyntää, mutta kilpailu ei tällä hetkellä ole kovaa. Ravintolaan tulevia tuotteita myydään muutamissa kilpailevissa yrityksissä, mutta niiden laatu ei ole huippuluokkaa. Tulevan ravintolan täytyy siis saada kilpailuetua tuotteiden hyvällä laadulla sekä ystävällisellä asiakaspalvelulla.

Ravintola tullaan perustamaan keskeiselle paikalle Joensuun keskustaan. Joensuussa on vaihtoehtoisia pikaruokaa tarjoavalle yritykselle oivat markkinat, koska Joensuussa asuu paljon opiskelijoita ja kaupunki tunnetaan myös menestyvistä urheiluseuroista. Pääkohderyhminä ravintolalla onkin nuoret ihmiset, jotka voivat olla esimerkiksi opiskelijoita.

Liiketilat pyritään tekemään sellaisiksi, että ne erottuvat katukuvassa ja sitä kautta ravintola saa ihmisten huomiota. On myös tärkeää saada näkyvyyttä paikallisessa lehdessä sekä urheiluseurojen tapahtumissa, koska näitä kanavia käyttämällä voidaan tavoittaa helposti halutut kohderyhmät.

## 5 Liiketoiminta ja visio

Yrityksen visiona on olla vuoteen 2020 mennessä Joensuun talousalueella hyvästä asiakaspalvelusta, ammattitaidosta ja tietysti hyvästä vaihtoehtoisesta pikaruokasta tunnettu täydenpalvelun ravintola. Visioon kuuluu myös, että ravintola tullaan tuntemaan nuorekkaasta ja raikkaasta imagosta, hyvästä laadusta sekä yhteistyöstä paikallisten urheiluseurojen kanssa. Ravintolan tavoitteena on tulla halutuksi ja arvostetuksi yhteistyökumppaniksi. Ravintola tavoittelee liikevaihdon kasvua joka vuosi viiden ensimmäisen toiminta vuoden aikana. Sinä



aikana ravintolan on määrä saavuttaa merkittävä markkina-asema Joensuun seudun ravintola-alan markkinoilta.

Kolmen vuoden kuluttua liiketoiminnan aloittamisesta yrityksen suunnitelmien mukaan sen henkilöstö on lisääntynyt yhdellä kokoaikaisella ja yhdellä osa-aikaisella työntekijällä. Osa-aikainen työntekijä voi olla esimerkiksi alanopintoja suorittava opiskelija. Yrityksen arvoihin kuuluu myös nuorten työllistäminen ja siihen perustuen se pyrkii työllistämään joka kesä kaksi kesätyöntekijää. Kasvutavoite on asetettu tarkoituksella kovaksi, mutta realistiseksi. Tavoitteen asettelulla ravintola pyrkii motivoimaan henkilöstöä toiminnan kehittämisessä. Henkilöstölle maksetaan liikevaihtoon perustuvia bonuksia kuukausipalkan lisäksi

## 6 Swot-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innokkuus ja motivaatio.</li> <li>- Kilpailuetu päätuotteen laadusta.</li> <li>- Asiakaspalvelu.</li> <li>- Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa.</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suurimmalla osalla omistajista ei ole aikaisempaa yrittäjä kokemusta.</li> <li>- Alussa omistajien lisäksi vain yksi työntekijä.</li> <li>- Korkeat toiminnan käynnistämiskustannukset</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan leviäminen useampaan kaupunkiin.</li> <li>- Uudenlaisen pikaruokakulttuurin luominen Joensuuhun.</li> <li>- Hallittu ja suunniteltu kasvu.</li> <li>- Laaja asiakaskunta.</li> </ul>	<p>Uhkat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kysyntää ei synny tarpeeksi potentiaalista huolimatta.</li> <li>- Vuokrien korkea hintataso.</li> <li>- Suureen ketjuun kuuluvan kilpailijan tuleminen markkina-alueelle.</li> </ul>

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yrityksen perustamista on suunniteltu jo usean vuoden ajan. Yritys perustetaan vuoteen 2016 mennessä. Kolme neljästä omistajasta tulee työskentelemään yrityksen palveluksessa päätoimisesti.

Yrityshankkeen onnistumisen mahdollisuudet paranivat huomattavasti ulkopuolelta tulevan sijoittajan löytymisen myötä. Sijoittajaksi tulevalla henkilöllä on erittäin paljon kokemusta ravintola-alasta ja uuden ravintolan perustamisprosessista. Hän on ollut aikaisemmin mukana perustamassa kahta ravintolaa. Perustajien motivaatio on korkealla ja todella suuri halu onnistua menestyvän ravintola-toiminnan rakentamisessa. Ravintolan visio on, että se tunnetaan vuoteen 2020 mennessä Joensuun talousalueella hyvästä asiakaspalvelusta, ammattitaidosta ja tietysti hyvästä vaihtoehtoisesta pikaruoasta tunnettu täydenpalvelun ravintola. Visioon kuuluu myös, että ravintola tullaan tuntemaan nuorekkaasta ja raikkaasta imagosta, hyvästä laadusta sekä yhteistyöstä paikallisten urheiluseurojen kanssa.

Hankeella on myös omat riskinsä. Sen onnistumista voi uhata esimerkiksi S-ryhmän tuleminen markkinoille kilpailijaksi tai ettei ravintolan tarjoamille tuotteille ole tarpeeksi kysyntää. Myös liian korkeiksi nousevat kustannukset toiminnan käynnistämisvaiheessa voi vahingoittaa menestyvän yrityksen rakentamista.

Laskelmien luvut pohjautuvat kaupunki x:ssä sijaitsevan samantyyppisen ravintolan lukuihin. Luvut on suhteutettu Joensuun asukaslukuun ja kaikki luvut on saatu bench-markingia käyttämällä. Laskelmien luvut on jaettu tietyllä kantaluulla, joten ne eivät ole todellisia lukuja.

Yrityksen perustamisen tarkoituksena on yhteisen unelman toteuttaminen, ja itsensä elättäminen oman unelman toteuttamisella. Ravintolan toiminnan pyörittäminen vaatii omistajilta koulutuksen ja aiemman työkokemuksen hyödyntämistä. Oman yritystoiminnan pyörittäminen mahdollistaa omien ajatusten toteuttamisen vapaasti ja yrityksen toimintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

## Lähteet

Yritys-Suomi. 2011. Liiketoimintasuunnitelma malli.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=8683>. 21.5.2011.

## Liite 2

## Tuloslaskelma

## YRITYKSEN 11 KK:n TULOSBUDJETTI

Nimi	Lisää omat		
Päiväys	tietosi tähän		
Yritysmuoto	Osakeyhtiö		
	<b>YEL 2012=</b>		23,3 %
<b>yrittäjien lukumäärä</b>		<b>alennus:</b>	25,0 %

	€ / kk	kk	€ /Yht.
<b>TAVOITETULO</b>	357	11	<b>15714</b>
yrityksen lainojen lyhennys		+	857
<b>=tulot verojen jälkeen</b>			<b>16571</b>
verot	23,00 %	+	4950
<b>= YRITYKSEN TULOSTAVOITE (oma bruttopalkka)</b>			<b>21521</b>
poistot		+	0,00
<b>= RAHOITUSTULOSTAVOITE</b>			<b>21521</b>
yrityksen lainojen korot ja pankkikulut		+	214
<b>=KÄYTTÖKATETAVOITE</b>			<b>21736</b>

<b>KIINTEÄT KULUT</b>	€ / kk	€ / Yht.
+ palkat (#1 henkilö/ryhmä)	857	10286
+ sivukulut	3 %	309
+ palkat (#2 henkilö/ryhmä)	286	3429
+ sivukulut	3 %	103
+ YEL	10 286 €	1797
+ vakuutukset	57	686
+ markkinointikulut, painotuotteet	29	343
+ vuokrat	429	5143
+ Ajoneuvokulut (polttoaine ja muut)	429	5143
+ muut matkakulut: juna, bussi yms.		0
+ sähkö, lämpö, vesi	36	429
+ puhtaanapito		0
+ kunnossapito ja huolto	29	343
+ puhelinkulut, internet	14	171
+ kirjanpito	29	343
+ toimistokulut / pankkikulut	14	171
+ koulutus ja kurssit	14	171
+ ammattikirjallisuus ja lehdet	29	343
+ edustus	14	171
+		0
+		0

+			0
+			0
= KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ		<b>2448</b>	<b>29380</b>

<b>= MYNTIKATETAVOITE</b>		myyntikateprosentti: 88,83 %	<b>4647</b>	<b>51116</b>
+ aineet ja tarvikkeet				5714
+ tuotannon palkat + sivukulut				
+ muut muuttuvat kulut (mm. alihankinta)				714
= muuttuvat kulut yhteensä				<b>6429</b>

<b>LIIKEVAIHTOTARVE</b>			<b>5231</b>	<b>57544</b>
+ arvonlisävero		24,00 %		13811

<b>KOKONAISMYNTITARVE</b>				<b>71355</b>
---------------------------	--	--	--	--------------

			ALV 0%	sis. ALV
kuukausilaskutustavoite	kk	11	5 213,39 €	6 464,61 €
päivälaskutustavoite	pvä	30	173,78 €	215,49 €
tuntilaskutustavoite	h	12	14,48 €	17,96 €

## Rahoituslaskelma

**INVESTOINTI- JA RAHOITUSLASKELMA**

nimi	Lisää omat
päiväys	tietosi tähän
yrittäjämuoto	Osakeyhtiö

**PÄÄOMAN TARVE****INVESTOINNIT**

Aineettomat	perustamismenot		714
	kauppahinta		
Koneet ja kalusto	remontti / muutos- ja asennustyöt		2857
	maa-alueet		
	apporttiomaisuus		
	auto, kalusteet ja atk		1071
	koneet ja laitteet		1429
	rakennukset		
Liikeirtaimisto	muut investointikulut		
	toimistotarvikkeet		100
<b>INVESTOINTI YHTEENSÄ</b>			<b>6171</b>

**KÄYTTÖPÄÄOMA**

	alkumainonta / esitteet		357
	vuokra / takuuvuokrat	2 + 1 kk	1286
	alkuvarasto		1429
	työntekijöiden palkat	1 kk	1143
	yrittäjän oma toimeentulo	3 kk:lle	
	ensimmäisten toimintakuukausien kulut		2143
	käteisvarat		571
	muut (työasut)		29
<b>KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ</b>			<b>6957</b>

**PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ**

	investoinnit		6171
	käyttöpääoma		6957
	kustannusylitysvaraus	5,0 %	656
<b>PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ</b>			<b>13785</b>

**PÄÄOMATARPEEN RAHOITUS**

omapääoma	osakepääoma		1429
	omat sijoitettavat varat		
	omat tuotantovälineet ja tarvikkeet		2857
	muut mahdolliset sijoitukset		
Lainapääoma	osakaslaina		
	pankkilainat 1		11429

pankkilainat 2  
 FINNVERA Oyj 3  
 avustukset (TE-keskus, EU, muut)



**RAHOITUS YHTEENSÄ**

**15714**

**LAINOJEN LYHENNYKSET JA KOROT**

laina	laina €	laina-aika	lyhennys/v	korko %	korko €
pankkilainat 1	11429	10	1143	2,5	286
pankkilainat 2		1	0,00		0
FINNVERA		1	0,00		0
muut lainat		1	0,00		0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>11429</b>		<b>1143</b>		<b>286</b>