



Liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle ravintola-alan yritykselle



Rajala Jutta & Salmi Jussi

Jutta Rajala & Jussi Salmi

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle ravintola-alan yritykselle

Vuosi 2009 Sivumäärä 88

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laaja yrityksen perustamiseen tarvittava teoriapohja sekä osoittaa teoriapohjan käytännöllisyys laatimalla sen avulla liiketoimintasuunnitelma ravintola-alan yritykselle. Työn tarkoituksena on koota teoriasta valintoja ja ravintola-alan yrityksen tarpeet huomioiden. Valinnat liittyvät yrityksen liiketoimintasuunnitelman tarpeisiin sekä toimintaympäristön etsimiseen kaavoituksen perusteella. Opinnäytetyön pääasiallisena tuotoksena tehty ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma kannattavuuslaskelmineen on tarkoitettu palvelemaan tekijöiden omia tulevaisuudensuunnitelmia.

Yrityksen perustamista ja liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevä teoriapohja on laadittu useita kirjallisia ja sähköisiä lähteitä apuna käyttäen. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää teoriaan pohjautuvat ravintola-alan valinnat liiketoimintasuunnitelman tueksi sekä kaavoitusten analysointia Hyvinkään, Järvenpään ja Tuusulan potentiaalisilta alueilta. Liiketoimintasuunnitelma sisältää ympäristön analyysia, SWOT-analyysin, kuvauksen yrityksen tuotteista, palveluista, toimitiloista ja sijainnista. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan myös yrityksen markkinoinnista ja hinnoittelusta.

Tuotoksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma arvioidaan ulkopuolisten arvioijien toimesta. Opinnäytetyön onnistumista kuvaa liiketoimintasuunnitelman toteuttamiskelpoisuus, tekijöiden ammatillinen kehittyminen sekä yrittäjävalmiuksien tiedostaminen. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä yritysneuvontaa antavan Hyvinkään-Riihimäen seudun yrityspalvelun (HyRi Oy:n) kanssa.

Liiketoimintasuunnitelmassa kartoitettiin alueen tämänhetkistä tilannetta sekä painotettiin tulevaisuuden mahdollisuuksia ravintola-alan kannalta. Työ kertoo lukijalle yrityksen perustamisesta, liiketoimintasuunnitelman laatimisesta sekä edellä mainittuihin liittyvistä ravintola-alan vaatimuksista. Liiketoimintasuunnitelmasta saatujen positiivisten arvioiden perusteella voidaan sanoa, että sen tärkeyttä ei saa väheksyä.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, ravintola-ala, yrittäjäyys, yrityksen perustaminen

Jutta Rajala & Jussi Salmi

Creating the business plan for a new catering company

Year 2009 Pages 88

The objective of this thesis was to produce a comprehensive theory base required to establish a new business. This thesis describes how to establish a new business, and the creating process of business plan and combining those to the requirements of catering business. To demonstrate the theory in practise a business plan for a new catering company has been created. The chapter combining the theory and the output includes various opportunities that take the catering business needs into consideration. The choices are related to choosing the business environment with an analysis of the town planning and the requirements of a business plan. The thesis includes both the business plan and the profitability calculation for it. Business plan has been chosen to serve the writers' future plans.

The theoretical framework of establishing a new business and creating a business plan has been developed by using both written and electronic sources. The operational section of the thesis includes the theory based choices of the catering business which support the business plan. The section also includes an analysis of the town planning on potential business areas in Hyvinkää, Järvenpää and Tuusula. The business plan includes an environmental analysis, a SWOT analysis, and a description of the product, services, facilities location and marketing.

The business plan is evaluated by an external assessor. Due to the business plan being feasible, the thesis can be considered successful. Also both writers have developed professionally and become aware of the entrepreneur skills they possess. The thesis has been developed in cooperation with the local business advisor parties in Hyvinkää area (HyRi Oy).

The business plan surveys the current status quo within the area and has a focus on the future opportunities within the local catering business. Based on the feedback of the assessors, one cannot underestimate the importance of a business plan.

Key words: Business plan, catering business, entrepreneurship, establish a business

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tarkoitus ja rajaus.....	6
1.2 Tavoitteet	7
2 Yritystoiminnan pohja	8
2.1 Yrittäjyyttä helpottavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä	8
2.2 Yrittäjätyytit ja omien yritysvalmiuksien arvioiminen.....	9
2.3 Yritysidea.....	10
2.4 Toimintaympäristön kartoittaminen ja analysoiminen.....	11
2.4.1 Globalisaatio	11
2.4.2 Taloudelliset, sosiaaliset ja arvopohjaiset tekijät	12
2.4.3 Verkostoituminen ja teknologian kehittyminen	13
2.5 Markkina-alueen analysointi	14
3 Yritystoiminnan teoreettinen perusta	15
3.1 Toiminta-ajatus	15
3.2 Liikeidea	16
3.3 Segmentointi.....	17
3.4 Tuotteistaminen, ydintuoteajattelu ja imago	18
3.5 Toimintatavat	19
3.5.1 Arvot	20
3.5.2 Tuotekehitys	20
3.5.3 Tuotanto ja logistiikka	21
3.5.4 Henkilöstö	22
3.5.5 Johtaminen ja talous.....	22
3.6 SWOT-analyysi ja riskit	23
3.6.1 Vahvuudet ja heikkoudet	24
3.6.2 Mahdollisuudet, uhat ja riskit.....	24
4 Keinot, jotka toteuttavat yritystoiminnan perustan käytännössä.....	26
4.1 Visio ja strategian laatiminen	26
4.2 Markkinoinnin suunnittelu.....	27
4.2.1 Markkinoinnin menetelmät	28
4.2.2 Markkinoinnin kilpailukeinot	29
4.3 Markkinointiviestintä ja viestinnälliset keinot.....	31
4.3.1 Brandi	32
4.3.2 Sisäinen viestintä.....	32
4.3.3 Mainonta ja menekinedistäminen.....	33
4.3.4 Kanta-asiakkuuksien hoito ja suhdetoiminta.....	34

4.3.5 Henkilökohtainen myyntityö	35
4.4 Hinnoittelu ja hintapäätökset	36
4.5 Yritystoiminnan muodot	38
4.5.1 Toiminimi	38
4.5.2 Avoin yhtiö	39
4.5.3 Kommandiittiyhtiö	40
4.5.4 Osuuskunta	40
4.5.5 Osakeyhtiö.....	41
5 Ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakentaminen	42
5.1 Ravintola-alan yrityksen perusta.....	43
5.2 Asiakkaat, tuotteet ja palvelu.....	44
5.3 Yleiset toimintatavat ravintola-alalla	45
5.4 Toimintaympäristön valinta ja yrityksen sijoittaminen	47
5.5 Esimerkki kaavoitusasiakirjojen tulkinnasta	48
5.6 Markkinointi ja markkinointiviestintä	50
5.7 Yritysmuodon valinta.....	52
5.8 Liiketoimintasuunnitelma projektina.....	53
5.9 Liiketoimintasuunnitelman arviointi.....	55
6 Yhteenveto.....	57
Lähteet	59
Liitteet	61

1 Johdanto

Valitsimme opinnäytetyön aiheeksi meitä kiinnostavan ja omalla lailla käytännönläheisen aiheen. Kiinnostuimme yritystoimintaan ja sen perustamiseen liittyvistä asioista opiskeluvuoksemme.

Ravintola-ala on yrittäjävoittoinen toimiala, jossa kilpailu on kovaa. Hyvin suunniteltu ja kohdennettu yritys omaa avaimet menestykselle. Mitään ei kuitenkaan saa ilmaiseksi. Onnistumisen kannalta pohjatyön merkitys on suuri. Yrityksen perustamista suunnitellessa tulee ottaa huomioon omat yrittäjäominaisuudet, toimintaympäristön valinta, toiminta-ajatuksen ja liiketoiminnan asettamat tavoitteet sekä yrityksessä liikeideaa toteuttavat käytännön toimet.

Opinnäytetyön teoriapohjana käytetään yritystoiminnan ja yrittäjyyden yleistä teoriaa, josta poimitaan oleellisin koskien ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Vastuu työn teoriapohjasta ja liiketoimintasuunnitelmasta on työn tekijöillä.

1.1 Tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää opiskelijoiden omia yritysmaailmassa tarvittavia valmiuksia erityisesti yrityksen perustamiseen liittyen. Työ nojaa vahvasti toimintaympäristön valinnalle, joten otimme yhdeksi tarkastelukohdaksi kaavoitusnäkökulman. Voidaankin sanoa työn liittyvän löyhästi alueellisiin palveluiden kehittämis- ja kaavoitushankkeisiin omana itsenäisenä kokonaisuutenaan.

Työn keskeisinä käsitteinä ovat yritystoimintaan, yrittäjyyteen, yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät käsitteet. Teoreettisena viitekehyksenä ovat liiketoimintaan liittyvät asiat. Liikkeelle lähdetään yrittäjäominaisuuksista, niiden löytämisestä ja arvioimisesta. Yritysidea kertoo idean syntyntavoista, mahdollisuuksista ja ideoiden tarpeista sekä mahdollisesta markkinaraon löytämisestä. Toiminta-ajatuksen kautta siirrytään liikeideaan, joka tuo yritysidean ja toiminta-ajatuksen konkreettisemmalle tasolle kiinnittäen huomiota jo yritystoiminnassa tarvittaviin seikkoihin kuten toimintatapoihin sekä toiminnan suunnitteluun. Teoreettinen viitekehys sisältää myös yrityksen strategiaa, markkinointia, markkinoinnin suunnittelua sekä markkinointiviestintää.

Teoriassa on tarkoitus edetä siten, että kaikki palvelevat tuotoksena syntyvän liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisesta. Yrityksen perustamisen käytännön toimet johdattelevat yleisestä yritysmaailmaa koskevasta teoriasta ravintola-alan tarpeita kuvaavaan osioon. Sen tarkoituk-

sena on tiivistää teoria tarvitsemaamme muotoon, jotta liiketoimintasuunnitelma on helppo ja johdonmukainen toteuttaa.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yleisestä yritysmaailmaan kirjoitetusta teoriasta palvelualoille ja ennen kaikkea ravintola-alalle soveltuva teoriapohja liiketoimintasuunnitelman tueksi. Tavoitteena on toimintaympäristöä analysoimalla löytää mahdollisimman sopiva sijainti ravintola-alan yritykselle. Toimintaympäristöä etsittäessä apuna käytetään alueelle tehtyjä kaavoituskatsauksia ja -suunnitelmia.

Opinnäytetyön varsinaisena tuotoksena on liiketoimintasuunnitelma ravintola-alan yritykselle. Tuotoksen tavoitteena on luoda kannattava, toiminta- ja kehittymismahdollisuudet omaava yritys. Opinnäytetyön tuotokselle ei tällä hetkellä ole varsinaista tarvetta, mutta tarkoituksenamme on luoda yritys, jolle tarvetta on mahdollisesti tulevaisuudessa. Mitattavana tavoitteena on liiketoimintasuunnitelman käytännön toteutettavuus, jonka arvioivat ulkopuoliset asiantuntijatahot.

Opinnäytetyö on rakennettu kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisenä tasona on yritysmaailmaan liittyvä laaja teoria, joka toimii koko opinnäytetyön ohjaavana tekijänä. Toisessa tasossa teoriasta on poimittu perusteluin ravintola-alaa koskevia valintoja, jotka palvelevat liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tämän osion tarkoituksena on avata teoriassa esiintyviä käsitteitä koskemaan konkreettista tuotosta. Viimeisen tason muodostaa opinnäytetyön tuotos, eli ravintola-alan liiketoimintasuunnitelma, joka on rakennettu toimintaympäristökeskeisesti.

2 Yritystoiminnan pohja

Seuraavan osion tarkoitus on luoda pohjaa opinnäytetyölle ja esitellä teoriaa yritystoiminnan takana olevista asioista. Tulemme kertomaan yritystoimintaan liittyvästä pohjatyöstä, joka mahdollistaa liikeidean ja toiminta-ajatuksen kehittymisen. Yritystoiminnan pohja sisältää yrittäjyyteen, yrittäjään, yritysideaan ja yrityksen toimintaympäristöön liittyviä asioita.

Yritystoimintaa ei ole olemassa ilman yrittäjyyttä, ja sen ruumiillistumaa, itse yrittäjää. Yrityksen elinkaari alkaa yrittäjän itsetutkiskelulla; ”onko minusta todella tähän?”. Yrittäjä joutuu pohtimaan omia valmiuksiaan, luonteenpiirteitään ja ominaisuuksiaan. Hyvän yritysideoan keksiminen voi antaa alkusysäyksen yritystoiminnan suunnittelulle. Suunnitteleminen aloitetaan tarpeen ja kysynnän selvittämisellä. Tarkoituksena on hahmottaa toimintaympäristöä kartoittamalla yrityksen mahdollisuuksia kannattavaan toimintaan.

2.1 Yrittäjyyttä helpottavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä

On vaikea sanoa joitain tiettyjä ominaisuuksia, jotka pätevät kaikkiin yrittäjätyppeihin. Tiettyjä ominaisuuksia kuitenkin on hyvä löytää yrittäjäksi aikovalta ihmiseltä. Näiden ominaisuuksien olemassa oloon ja kehittymiseen vaikuttavat monet eri asiat kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutustausta, sosiaalinen asema, perhe ja kulttuuritausta. Yrittäjyys saadaan usein ”veriperintönä”, sillä jopa neljällä viidestä uusyrittäjästä on perheessään tai lähipiirissään yrittäjiä. Koulutustausta ei sinällään vaikuta yrittäjäksi kasvamiseen niin paljon kuin oppimiskyky. Tiettyjä perusasioita on kuitenkin osattava tai on ainakin tiedettävä, mistä niihin voi etsiä ratkaisuja. (Puustinen 2004, 28 – 29.) Tavoitteiden oikea ja suunnitelmallinen asettelu auttaa yrittäjää kohdistamaan voimavaransa oikeaan suuntaan. On myös muistettava, että tavoitteet saavutetaan vain tekemisen avulla. (Raatikainen 2001, 16.)

Oman yrityksen perustamispäätös kysyy kanttia. Yrittäjältä vaaditaan rohkeutta, määrätietoisuutta, oma-aloitteisuutta ja itseluottamusta, jotta yritys saadaan perustettua. (Raatikainen 2001, 17.) Innovatiivisuus on yksi tärkeimmistä yrittäjältä vaadittavista piirteistä, sillä sen pohjalta suurin osa yrityksistä tavalla tai toisella rakentuu. Suunnitelmallisuus on myös tärkeää, vaikka monia yrittäjiä vie eteenpäin voimakas intuitio eli vaisto. Tällöin vaarana saattaa olla, ettei yrityksen perusta olekaan niin vakaalla pohjalla, kuin yrittäjä itse on kuvitellut. Myös yrityksen mahdolliset virheet ja huonot puolet saattavat jäädä itse perustajalta huomaamatta. (Puustinen 2004, 31.)

Yrittäjyys vaatii varsinkin alussa kovaa työtä, sillä yrityksen mukana tulee suuri määrä vastuuta. Se tarkoittaa pitkiä ja työntäyteisiä päiviä ilman näkyviä ansioita. Yrittäjälle menestymi-

nen on muutakin kuin rahaa. (Puustinen 2004, 34.) Organisointi- sekä paineensietokyky auttavat yrittäjää toimimaan järkevästi kiperissä tilanteissa. Joustavuus on liikesuhteita luotaessa tarpeen, mutta määrätietoisuutta ja karismaakin tarvitaan, jotta saadaan koottua toimiva verkosto yrityksen ympärille. Luotettavuutta ja muutokseen sopeutumiskykyä vaaditaan nykyisessä yrittäjyysmaailmassa paljon, sillä nykyään kaikki tapahtuu nopeammassa rytmissä kuin ennen. (Raatikainen 2001, 17.)

2.2 Yrittäjätyyppit ja omien yritysvalmiuksien arvioiminen

Yrittäjiä on yritetty luokitella eri tyypeihin. On päädytty käsityöyrittäjiin, joille on tärkeää itsenäisyys ja riippumattomuus ja he haluavat pitää kaikki langat omissa käsissään. Yritykset ovat usein pieniä tai yhden ihmisen yrityksiä, joissa yrittäjä itse tekee kaiken työn. Heille työnlaatu on erittäin tärkeää. Perinteiset yrittäjät ovat enemmän liikemiestyyppiä. Heille tärkeää on hyvä toimentulo ja menestyminen. Luonteenomaista heille on se, että he palkkaavat osaavaa henkilökuntaa tekemään työtä, johon he itse osallistuvat suorittavalla tasolla vain vähän. Heillä on yleensä halu laajentaa omaa yritystoimintaansa ja saada yritykselle näkyvyyttä. Kaiken huipulla ovat toimitusjohtajatyyliset yrittäjät, jotka hakevat toiminnalleen ulkopuolista tunnustusta ja haluavat toimia aktiivisesti erilaisten järjestöjen luottamustehtävissä. Toiminnoissa korostuu erityisesti johtamiskyky ja kyky delegoida tehtäviä muille. Hyvä toimeentulo ja menestyminen kaikissa toiminnoissa ovat heille tärkeitä. Tämän tyyppisiä yrittäjiä löytyy suurien yritysten johtotehtävistä. (Raatikainen 2006, 26.)

Itsetutkiskelu ja omien vahvuksien selvittäminen ovat helpoimpia keinoja löytää omat mahdollisuudet yrittäjäksi alkamiseen. Pelkkiin omiin ja lähimpiin arvioihin yrittäjävalmiuksista ei kuitenkaan kannata sokeasti luottaa. Vaikka ne olisikin tehty mahdollisimman objektiivisesti, täytyy rinnalle ottaa ulkopuolista ja ehdottoman puolueetonta näkemystä ja asiantuntemusta. (Holopainen & Levonen 1997, 17.)

Itsetutkiskelun lisäksi voidaan hyödyntää valmiita kysymyslistoja, joilla kartoitetaan joko tietyn alan ammattivalmiuksia tai yrittäjäkelpoisuutta ylipäätään. Yrittäjäasenteen, -motiivien sekä -arvomaailman periaatteiden tutkimiseen sen sijaan tarvitaan keskustelua objektiivisen asiantuntijan kanssa. Näin vältetään toiveajattelulta sekä väärien uskomusten ja käsitysten tuomilta ongelmilta. (Holopainen & Levonen 1997, 17.) Tällaista asiantuntemusta on helposti saatavilla työvoima- ja elinkeinokeskuksista (TE-keskuksista), uusyrityskeskuksista sekä kuntien elinkeinoasiamiehiltä. Myös erilaisista oppilaitoksista on mahdollisuus saada yritysvalmiuksiin valmentavaa koulutusta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 9.)

2.3 Yritysidea

Yritysidea on keino tai tapa ansaita rahaa tai kokemuksia kohtuullisin ponnisteluin. Yritysideaan sisältyy asiakkaan näkökulmasta aina jotain uutta ja tarpeellista, joka on ennen ollut saavuttamattomissa. (Raatikainen 2001, 30.) Yritysidea pyrkii vastaamaan syntyneeseen kysyntään. Yrityksen menestyminen on riippuvainen kysynnän ja tarjonnan keskinäisestä suhteesta. Yritysidea on toimiva vasta silloin, kun se onnistutaan liittämään olemassa olevaan ammattitaitoon. (Rikkinen 1997, 10.)

Yritysidea saattaa tarkoittaa uutta tarpeellista tuotetta tai uutta toimintatapaa. Se voi olla jonkun vanhan tuotteen parantelua tai uuden käyttökohteen löytämistä jo olemassa olevalle tuotteelle. Yritysidea voi siis perustua hyvin monelle perustalle. Yritysideoita saattaa löytyä muun muassa yrittäjän osaamistaustasta, harrastuksista, kiinnostusten kohteista sekä muiden yritysten epäkohdista. (Rikkinen 1997, 13 - 21.)

Nykyään yrittäjäksi aikovalla on useita eri mahdollisuuksia oman yritysidean löytämiseen. Hän voi lähteä yrittäjäoppiin oppisopimuksella, jolloin hänellä on mahdollisuus ammatilliseen koulutukseen ja työkokemuksen kartuttamiseen samalla kertaa. Tämä auttaa opiskelijaa uran alkuun joustavasti heti opiskeluiden päätyttyä. Perheyrittäjä jatkaminen voi olla monelle luontainen tapa siirtyä yrittäjyyden maailmaan. Tällöin yrittämistä voidaan ajatella kutsumustyönä. Yritystoiminnan pohjana voi myös olla pitkäaikainen harrastus tai kiinnostuksen kohde. Henkilökohtaisen keksinnön tekeminen voi myös toimia sysäyksenä yrittäjyyden aloittamiseen. (Raatikainen 2006, 23 - 25.)

Yritysidean saattaa löytää havaitsemalla markkinaraon, jonka täyttämiseen löytyy valmiudet joko itseltä tai tuttavapiiristä. Tällaisen yritysidean saattaa löytää sattumalta tai systemaattisen etsinnän tuloksena. Monet yritysideat, joihin liittyy vahvat ammatilliset valmiudet, vaativat pitkän koulutuksen tai alan vankan työkokemuksen. Tällöin menestyksekkään yrityksen mahdollisuuksina on toimia joko alihankkijana tai tietyn alan osaavana palveluntarjoajana. Näin yritys voidaan rakentaa tietyn ydinidean ympärille. Yritysidean yhtenä syntytapana on myös yritysosto. Jos ei haluta ostaa koko yritystä, voidaan ostaa pelkkä yritysidea. Näin toimii jatkuvasti kasvava franchising-yrittäjyys. Franchising on valmis yritysidea, jossa kaikki tarvittava osaaminen on ostettavissa tai vuokrattavissa valmiina liiketoimintakonseptina. Erilaisia franchising-ketjuja ovat Cafe Picnic, Pentik, Kotipizza, R-kioski ja monet muut tunnetut yritykset. (Raatikainen 2006, 24 - 25, Holopainen & Levonen 1997, 59 - 60.)

2.4 Toimintaympäristön kartoittaminen ja analysoiminen

Ympäristö ei käsitä pelkästään maantieteellistä sijaintia, vaan se kattaa kaikki yritystoimintaan vaikuttavat tekijät yrityksen ulkopuolella. Tekijät liittyvät ihmisten asenteissa ja arvo-maailmassa tapahtuviin muutoksiin, toimintaympäristöön konkreettisesti vaikuttaviin tekijöihin ja ilmiöihin sekä jatkuvaan elinympäristömme kehittymiseen. Konkreettisia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Arvomaailmassa tapahtuvia muutoksia voidaan kuvata ja analysoida kiinnittämällä huomiota eettisiin ja ekologisiin tekijöihin. Muun muassa näitä tekijöitä on avattu seuraavassa.

Ympäristöä analysoidessa on otettava huomioon myös paljon maanläheisempiä tekijöitä kuten asiakkaat ja kilpailijat. Yritystoiminta on riippuvainen asiakkaista ja kilpailijat auttavat näkemään oman toiminnan toisessa valossa. Kilpailijoiden avulla yritys voi arvioida omia tekemiä ja löytää uusia mahdollisuuksia. Kilpailijoiden tunteminen auttaa myös hallitsemaan paremmin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Yritys toimii muuttuvassa ympäristössä, jonka muutoksiin yksittäinen yritys ei pysty merkittävästi vaikuttamaan. Mitä paremmin yritys pystyy ennakoimaan ja ottamaan suunnitelmissaan huomioon tapahtuvat muutokset, sitä paremmiksi muodostuvat yrityksen menestymismahdollisuudet. Ympäristön kartoittamisessa käytettäviä analyysejä ovat ympäristöanalyysin lisäksi markkina- ja kilpailija-analyysi. Näitä asiakokonaisuuksia pyritään analysoimaan jo ennen yrityksen perustamista, mutta niitä ei sovi unohtaa myöskään toiminnan käynnistymisen jälkeen. Aina on oltava perillä siitä, mitä ympäristössä on tapahtumassa. (Imppola 1998.)

Ympäristöanalyysin avulla pyritään selvittämään ne seikat, joilla on merkitystä yrityksen toimintaan ja menestymiseen tulevaisuudessa. Näiden seikkojen arvioinnissa on otettava huomioon niiden kehittyminen pitkällä aikavälillä. Ympäristöanalyysin avulla yritykselle tuotetaan tietoa siitä, mihin suuntaan yritystoimintaa kannattaa alkaa kehittää. Toimintaympäristön muutosten tarkastelun tavoitteena on auttaa päätöksentekijöitä ja toimijoita tekemään strategisesti oikeita valintoja tavoitteiden asettamisessa ja toteuttamisessa. (Majoinen 2002.)

2.4.1 Globalisaatio

Globalisaatio on ilmiö, jolla on niin taloudellisia, kulttuurisia, poliittisia kuin sosiaalisiakin ulottuvuuksia. Elinkeinoelämän kehitystä tarkasteltaessa puhutaan etupäässä talouden globalisaatiosta, joka viittaa yritysten, tuotannon, rahoituksen, palvelujen, kaupan, investointien ja markkinoiden monikansalliseen organisoitumiseen. Taloudellisen globalisaation taustalla vaikuttaa keskeisesti kaksi liikkeellepanevaa voimaa: teknologinen kehitys sekä maailman-

kauppaa ja pääomaliikkeitä koskevien esteiden poistaminen. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Tulevaisuudessa toimintaympäristö kansainvälistyy, kilpailu kiristyy ja yrityksen toimintatavat ovat yhdessä suhdeverkoston kanssa entistä kansainvälisempiä. Kansainvälisten yritysten ja ketjujen tuleminen Suomen markkinoille vaatii kotimaisilta toimijoilta entistä pidemmälle vietyä yhteistyötä kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakas haluaa paikallisuutta, mutta tulevaisuudessa on omattava mahdollisuudet myös palveluiden tarjoamiseen ulkomaisille asiakkaille. Vaatimukset kasvavat myös työvoiman sekä asiakkaiden monikulttuuristumisen myötä. Työvoimassa tapahtuvat kulttuurilliset muutokset mahdollistavat kuitenkin yhä globaalimman palvelun tarjoamisen. On huomattu, että tulevaisuuden asiakkaat vaativat palveluilta entistä enemmän. Hinta, ekologisuus, turvallisuus, paikallisuus sekä tapa, jolla palvelu tarjotaan vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

2.4.2 Taloudelliset, sosiaaliset ja arvopohjaiset tekijät

Palveluiden kysyntä tulee kasvamaan tulevaisuudessa voimakkaasti. Suurimpana syynä kehitykselle on väestön ikääntyminen, sillä vuoteen 2015 mennessä työvoimasta poistuu noin miljoona henkilöä. Tämä näkyy ennen kaikkea terveys- ja sosiaalipalveluiden kysynnässä. Tarpeen lisäksi kysyntään vaikuttaa myös tulevaisuuden ikääntyneillä oleva varallisuus sekä totumus ja halu hyödyntää olemassa olevia palveluja. Palveluiden kysyntä synnyttää uusia yrityksiä ja liiketoimintaa. Yksilöllisyys korostuu kulutustottumuksissa, ja palveluiden tarjonnan tuleekin tulevaisuudessa olla entistä henkilökohtaisempaa. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen palvelualan yrityksissä vaatii paneutumista entistä enemmän segmentoimiseen. Palveluita tuottavien yritysten tulee tulevaisuudessa tarjota yhä monipuolisemmin palveluita. Tämä aiheuttaa paineita myös osaavan henkilökunnan saamiselle. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lisää varsinkin osaavien työntekijöiden tarvetta. Ikääntyneiden halutaan pysyvän töissä entistä pidempään, ja heidän hiljaisen tietonsa siirtäminen tulevaisuuden työtä tekeville on yksi suurista henkilöstöpolitiikan haasteista. Palvelualan yrityksissä panostetaan työpaikan houkuttelevuuteen niin nuorille kuin kokeneille ammattilaisille. Palvelualojen houkuttelevuutta pyritään lisäämään kehittämällä sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Sisäisistä tekijöistä voidaan mainita johtajuus, kun taas ulkoisista esimerkiksi yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Yritys on osa ympäristöään, mutta asian voi nähdä myös siten, että ympäristö on osa yritystä. Yrityksen tulee ottaa huomioon toimintaympäristönsä asettamat vaatimukset yritystoimintaa suunniteltaessa. Ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevan yrityksen kannalta vaihdettaviksi eivät tule vain raha ja tavarat, vaan myös ei konkreettiset seikat, kuten eettiset arvot, viestintä, tiedottaminen, luonnonvarat, alueellinen politiikka, moraalit ja inhimilliset tekijät. Yrityksen on pyrittävä tuottamaan ympäristölle tuotteidensa ja palveluidensa lisäksi myös muunlaista hyötyä liittyen esimerkiksi kulttuuriin tai tekoihin. ”Yritys tuottaa omia arvojaan ja siirtää niitä ympäristöönsä samalla, kun ympäristön arvot tulevat yritykseen”. (Virtanen 2007.)

2.4.3 Verkostoituminen ja teknologian kehittyminen

Tulevaisuudessa palvelualan yrityksen on kyettävä tarjoamaan palveluita entistä kokonaisvaltaisemmin. Verkostoituminen antaa mahdollisuudet palvelukokonaisuuksien entistä henkilökohtaisempaan räätälöimiseen. Yleensä palveluntarjoaja hankkii asiakkaan vaatimat palvelut verkoston muilta palveluntarjoajilta. Tällöin kaikki palvelut on saatavissa yhdeltä ja samalta palveluntarjoajalta. Verkostoituminen lisää tulevaisuudessa myös toimialojen keskinäistä lähentymistä. Yhteistyötä tehdään monipuolisten ja kokonaisvaltaisten palveluiden kysynnän kasvaessa yhä laajemmin palvelualojen sisällä. Esimerkiksi tietotekniset palvelut tulevat olemaan yksi muita palvelualoja yhdistävistä tekijöistä. Toimialojen keskinäinen verkostoituminen lisää myös verkosto-osaamisen tarvetta. Tällaisilta asiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuuden hahmotuskykyä, avarakatseisuutta sekä ennakkoluulottomuutta ja luovuutta. Monialainen liiketoimintaosaaminen palvelualoilla muodostuu kilpailuvaltiksi uudessa verkostoituneessa toimintaympäristössä. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

”Teknologinen kehitys on keskeinen edellytys taloudellisen kehityksen etenemiselle” (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006). Tulevaisuuden palveluyrityksessä teknologiaa hyödynnetään palveluiden kaikilla osa-alueilla. Teknologian kehittyminen ei kuitenkaan poista palveluprosessissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, vaan se on tärkeä osa yrityksen menestymistä. Teknologia auttaa lisäämään yrityksen tehokkuutta ja tällä tavoin myös kilpailukykyä. Rutiinitehtävien automatisointi sekä joidenkin palveluiden korvaaminen teknologisin apuvälinein lisää työn tuottavuutta ja vähentää fyysistä rasittavuutta. Toisaalta tämä lisää myös laajaa osaamista ja asiantuntijuutta vaativia tehtäviä. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Palveluiden muuttuminen yhä vapaammaksi ajasta ja paikasta pakottaa teknologisten palveluprosessien kehittymiseen. Internetin ollessa saatavilla jatkuvasti on tulevaisuudessa tarjottava mahdollisuus hyödyntää palveluita ajasta ja paikasta riippumatta. Erilaisten asiakasrekis-

terien apua hyödynnetään eritoten markkinoinnin ja myynnin apuvälineenä. Yrityksillä on tulevaisuudessa entistä enemmän valmiuksia seurata erilaisten toimenpiteiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

2.5 Markkina-alueen analysointi

Markkina-aluetta ja sen mahdollisuuksia voidaan analysoida sen eri osia tutkimalla. Tutkimuskohteiksi voidaan valita asiakkaat, kilpailijat, tuotteet, kysyntä tai tarve. Markkina-alueen ja asiakkaiden analysoinnin tarkoituksena on luoda mahdollisuudet menestyvälle yritystoiminnalle. Tutkimukset ja analysointi eivät saa ajoittua vain yrityksen alkuvaiheeseen vaan niiden tulee olla strategiaan kirjoitettuja koko yrityksen elinkaaren ajan toimivia osia. Markkina-alueen ja asiakkaiden analysoinnissa tähdätään aina menestymiseen valituilla markkinoilla. Yhteistyökumppaneiden löytäminen ja hyödyntäminen liittyvät myös olennaisesti markkina-alueen analysointiin. On myös tarkoin selvitettävä millä tuotteilla ja palveluilla on mahdollisuus menestyä markkinatilanne, kilpailijat ja asiakkaat huomioon ottaen. (Lipiäinen 2000, 172, 182 - 186.)

Tutkimusten tarkoituksena on tunnistaa, kartoittaa ja arvioida nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden käsityksiä markkinoinnin ja liiketoiminnan strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi sekä toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. Tutkimus edistää innovaatioiden kaupallistamista sekä asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämistä. Tutkittavia aihealueita ovat mm. asiakaskunnan rakenne ja asiakassuhteiden nykytila, tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien merkitys asiakkaille, asiakkaiden ostopäätösprosessit ja tiedonlähteet, yrityksen tunnettavuus ja imago sekä yrityksen kilpailuasema markkinoilla. (Yritysten markkinointi ja liiketoimintakonseptit.)

Markkina-alueen ja asiakkaiden tuntemisen lisäksi yrityksen on tunnistettava myös muut alueella toimivat yritykset sekä tunnettava omat kilpailijansa. Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat hahmotettavissa pidemmän tähtäimen analyyseillä, joilla pyritään selvittämään uusien kilpailijoiden syntyminen sekä toimialan mahdollinen kehityssuunta. Kilpailu ja kilpailija-analyysillä pystytään hahmottamaan markkinoilla tapahtuvat muutokset sekä sijoittamaan oma yritys mahdollisimman hyvin sen hetkiseen kilpailutilanteeseen. (Raatikainen 2006, 91.)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysi antaa mahdollisesti vastauksia siitä, mitkä todellisuudessa ovat toimialalla kilpailevia yrityksiä. Se kertoo, miten nämä yritykset ovat kehittyneet edellisten vuosien aikana. Analyysissä selvitetään myös kilpailevien yritysten vahvuudet ja heikkoudet sekä pyritään arvioimaan niiden kehittymistä tulevaisuudessa. On myös etsittävä vastauksia kilpailun lähivuosien kehitykselle, jotta omalle yritykselle saataisiin luotua edellytykset mark-

kinoilla menestymiselle. Kun edellä mainituille seikoille on löydetty riittävästi tietoa, voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ratkaisuja oman yrityksen kohdalla. (Raatikainen 2006, 91.)

3 Yritystoiminnan teoreettinen perusta

Ajatuksella toteutetulle yritystoiminnan pohjalle on hyvä ruveta rakentamaan itse yritystä. Yritys tarvitsee kuitenkin kirjoitetun ja mietityn teoriaperustan, jonka tarkoituksena on tukea rakentuvaa yritystä. Teoreettisena perustana toimivat oman yrityksen toiminnan kannalta perustellusti kirjoitetut toiminta-ajatus ja liikeidea. Ne antavat yritykselle toimintaohjeet eteen tulevien tilanteiden varalle. Toiminta-ajatus ja liikeidea kehittyvän yrityksen mukana ja niiden tutkimalla voidaan löytää ratkaisuja esimerkiksi yrityksen ongelmiin. Toiminta-ajatusta ja liikeideaa voidaan arvioida esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi avataan liikeidean jälkeen.

Toiminta-ajatus on liikeidea ajatuksen tasolla. Siinä on määritelty toiminnan perussuunta eli minkälaista tuotetta yritys tuottaa tai tarjoaa, millä tavalla ja kenelle. Toisin sanoen se käsittelee kaiken sen, miksi yritys on olemassa. Usein toiminta-ajatus rinnastetaan liian selkeästi liikeideaan. Sen tarkoitus on kuitenkin vain olla ytimekäs yleiskuvaus yrityksen tulevasta toiminnasta. Liikeidea taas on pitkälle jalostettu malli tavasta noudattaa toiminta-ajatusta ja menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, miten valittua toiminta-ajatusta noudattamalla on mahdollisuus perustaa tai ylläpitää taloudellisesti kannattavaa yritystä. (Holopainen & Levonen 1997, 20.)

3.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus eli missio kertoo, mitä varten yritys on olemassa ja mitä yrityksen olemassa ololla pyritään saamaan aikaan. Toiminta-ajatus ohjaa yrityksen toimintaa ja kehittymistä koko sen olemassaoloajan. Toiminta-ajatusta voidaan kehittää ja muokata asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi, jos huomataan, että alkuperäinen toiminta-ajatus ei enää ole kannattava. Periaate on, että toiminta-ajatus on asiakaslähtöinen ja se kertoo asiakkaalle tarjottavan palvelun hyödyn. Toiminta-ajatus kuvaa myös yrityksen toiminnan arvoperustaa eli sitä, mitä yrityksen toiminnassa korostetaan palvelun tarjoajana. Toiminta-ajatus tarjoaa hyödyllisen työkalun, jolla tunnistetaan yrityksen ne tuotteet, markkinat sekä asiakkaat, jotka ovat ratkaisevia tulevassa kehityksessä. Sillä voidaan myös torjua ja eritellä niitä osa-alueita, jotka eivät ole yritykselle kannattavia, joista tulee irrottautua tai joihin ei tule lainkaan pyrkiä. (Lipiäinen 2000, 37.)

Toiminta-ajatuksen voi kiteyttää toteuttamiskelpoiseksi, ymmärrettäväksi ja tiiviiksi. Se on myös luonteeltaan laaja-alainen ja jatkuvuutta esittävä, muttei ylimalkainen. Toiminta-ajatus on kyettävä viemään kaikkiin yrityksen toimintoihin sekä sen tulee tavoittaa yrityksen työntekijät. Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on luoda asiakkaalle tietty mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista tai palvelusta. (Lipiäinen 2000, 37 - 40.)

3.2 Liikeidea

Liikeidea on jalostettu yritysideoista ja sisältää samankaltaisen syntyvän. Liikeidea tarkasteltaessa ei voida välttyä liikeyrityksen määritelmästä. Liikeyritys voidaan määritellä usealla eri tavalla, joille kaikille on yhteistä viittaus taloudelliseen toimintaan. Liikeyrityksen tarkoituksena on kattaa menonsa kokonaan tai pääosin erilaisin tuloin. Yritystoiminnan tarkoitus on siis tuottaa voittoa työprosessilla, jossa ihmisten kykyjä, osaamista ja luovuutta käytetään tuottamaan, välittämään tai myymään tuotteita tai palveluja asiakkaille. Yrityksen tarkoituksena on tuottaa tavaroita tai palveluita myytäväksi markkinoille tuotantokustannukset peittävään hintaan. Tavoitteena on myös saavuttaa myyntivoittoa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 18.)

Liike-idea on yrityksen toimintamalli ja se kertoo, miten yritys toteuttaa omaa toiminta-ajatustaan. Liikeidean on koostuttava selkeistä ja muuttumattomista toimintatavoista ja ohjeista, joilla se ohjaa jokapäiväistä toimintaansa. Tarkastellessa yrityksen saavuttamaa tulosta voidaan sen vahvuudet ja heikkoudet aina jäljittää liikeideaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että liikeidea tulee tarkastella ja muokata ympäristön ja kysynnän kehittymisen mukaan. Jos liikeidean tarkastelussa havaitaan jotain poikkeavaa, voidaan ennustaa, että se näkyy myös yrityksen tuloksessa. Liikeidea on kuvaus siitä, miten yritys toimii kannattavasti ja menestyä. Verrattaessa toiminta-ajatukseen liikeidea on käytännönläheisempi ja laajempi kokonaisuus. Liikeidea sisältää tiivistettynä kaikki yrityksen toiminnot ja keskeisimmät osa-alueet. Selkeän liikeidean pohjalta on helppo tarkastella yrityksen päätöksiä ja toimia, jos tarve niin vaatii. Liikeidean pohtiminen ei siis koskaan ole ajan tuhlausta uudelle yrittäjälle. (Holopainen & Levonen 1997, 20 - 21.)

Liike-idea koostuu kolmesta pääkysymyksestä: mitä, kenelle ja miten. Liikeideassa määritellään tuote tai palvelu mitä asiakkaalle myydään, kenelle tuote tai palvelu myydään ja miten tuote tai palvelu tuotetaan, toimitetaan ja tarjotaan. Lisäksi voidaan mainita myös neljäs pääkysymys, joka koskee yrityksen imagoa. Se vastaa kysymykseen, miksi asiakas ostaa juuri meiltä. Liikeidea sisältää kuvaukset yrittäjästä itsestään, tuotteista, markkinoista ja organisaation toimintatavasta. Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Se ohjaa yrityksen toiminnansuunnittelua sekä toimintaa, jotta yrityksestä voidaan saada kannattava. Liikeidean voi löytää monella eri tavalla, mutta pääasia on, että liikeidea mahdollistaa yrityksen menestymisen markkinoilla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista, tuotteista ja organisaation toimintatavasta. Markkinoilla tarkoitetaan yrityksen tuotteen tai palvelun mahdollisuutta menestyä. Markkinat syntyvät tiettyyn tarpeeseen. Markkinoilla on aina kilpailua, jota käydään, ei paitsi saman alan yritysten, vaan samaa tarvetta tai tarvealuetta tyydyttävien yritysten kesken. Kuten markkinat myös tuote syntyy tiettyyn tarpeeseen. Tuote voi olla joko fyysinen esine tai palvelu. Fyysisiin tuotteisiin voidaan liittää helposti palvelua, jolloin tuotteelle saadaan lisäarvoa. Tuotteet voivat olla joko vakiotuotteita tai erikoistuotteita, joilla kummallakin on omat markkinansa ja kilpailukeinonsa. Yrittäjä myy tuotteen ja palvelun taustalla aina tarpeen tyydyttämää hyötyä. Parhaimmillaan liikeidea kuvaa yrityksen vahvuuksia, kilpailuetua ja ylivertaisuutta kilpailijoihin nähden. (Holopainen & Levonen 1997, 20 - 22.)

Liikeidea kertoo ne organisaatioon sisältyvät voimavarat, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan. Toimiakseen yrityksen organisaatiossa tulee olla tietoa ja taitoa eli niin sanottuja henkisiä voimavaroja. Välineellisiä voimavaroja ovat yrityksen toimintatilat, mahdolliset koneet ja laitteet sekä mielestämme myös eri sidosryhmät, joita voidaan käyttää esimerkiksi alihankkijoina, jakelutehtävissä tai urakoinnissa. Henkisten ja välineellisten voimavarojen lisäksi tarvitaan myös taloudellisia voimavaroja, jotka mahdollistavat yrityksen olemassaolon. (Holopainen & Levonen 1997, 22.)

Liikeidean löytämiseen pätevät paljolti samat lainalaisuudet kuin yritysideoinkin löytämiseen. Lisäksi vanhojen ideoiden soveltaminen ja kehittäminen ovat otollista maaperää uusien liikeideoiden synnylle. Olemassa olevia tuotteita ja palveluita voidaan kehittää paremmiksi tai segmentoida uudelleen. Täysin uusia palveluita voi syntyä vanhojen tuotteiden tilalle tai antamaan niille lisäarvoa. Asiakkaalle voidaan luoda täysin uusi tarve, johon on jo kehitetty jokin tarpeen tyydyttävä ratkaisu. Tällaisia tuotteita tai palveluita kutsutaan innovaatioiksi. Innovaationa voidaan pitää myös sellaisen tarpeen havaitsemista, johon ei ole aikaisemmin kiinnitetty huomiota. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

3.3 Segmentointi

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Segmentti on asiakasryhmä, jonka sisällä ostajilla on jokin yhteinen piirre. Segmentoinnin perustana pidetään markkinoita. Markkinat kannattaa segmentoida, jos niillä on riittävästi potentiaalisia asiakkaita, joilla on segmentin sisällä yhteisiä piirteitä ja tarpeita. Koska asiakassegmentit eroavat toisistaan niin paljon, on segmentointi yrityksen kannalta tarpeellista. Segmentointiperusteita ovat esimerkiksi maantieteellinen segmentointi, ostotavan perusteella tapahtuva segmentointi ja väestöllisten ja sosioekonomisten tekijöiden perusteella tapahtuva segmentointi. (Kysyntä, kilpailu ja segmentointi.)

Palveltava asiakas on palvelutuotantoon osallistuva tekijä, joka vaikuttaa ratkaisevasti palvelun lopputulokseen. Asiakas on laadun arvioija, jonka mielipide on ensiarvoisen tärkeää. Jokainen asiakas on erilainen ja jokainen asiakas on otettava yksilöllisesti huomioon. Asiakas on myös markkinoija, joka voi joko suositella paikkaa tai haukkua sitä. Palvelualoilla tulee erityisesti kiinnittää huomiota palveluympäristöön. Palveluympäristöön vaikuttavat monet asiat kuten toimipaikan sijainti, aukioloajat, paikoitusmahdollisuudet, miljöö, asiakasystävälliset kalusteet ja muut välineet sekä viihtyisät, hygieeniset ja miellyttävät toimitilat. Asiakkaat voivat olla herkkiä sille, että muut asiakkaat ovat meluisia tai käyttäytyvät muuten hyökkäävästi. Joitakin asiakkaita voi taas häiritä se, että muut asiakkaat ovat hiljaa ja passiivisia. Muiden asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset voivat johtaa siihen, että paikkaan ei mennä mielellään. Tässä tapauksessa kontaktihenkilökunnan on oltava valppaita ja heidän pitää huolehtia siitä, että palveluympäristö ja muut asiakkaat vahvistavat halutun mielikuvan saavuttamista. (Isoviita & Lahtinen 2001, 54.)

3.4 Tuotteistaminen, ydintuoteajattelu ja imago

Tuotteistamisprosessissa on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, sillä asiakas ostaa hyötyjä, etuja ja mielihyvää omien odotustensa ja toiveidensa pohjalta. Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Yrityksen tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa ydintuoteajattelun perusteella. Ytimenä on perustuote, jonka päälle lisätään markkinoinnillisuutta, ja näin saadaan valmiiksi markkinoinnillinen tuote. Kun kyseessä on palvelutuote, rakennetaan tuotetta abstraktisemmista rakennusosista. Tavaratuotteen nimi on helposti yhdistettävissä tiettyyn tuotteeseen kuten Jaffa (Hartwall). Nykyään myös palveluja tarjoavat yritykset nousevat tunnetuksi, vaikka yleismaallinen nimi "hotelli" tai "laskettelukeskus" eivät anna lisäarvoa itse yritykselle (Omena hotelli, Laskettelukeskus Kalpalinna). (Raatikainen 2006, 84 - 85.)

Tavaratuote on helpompi hahmottaa ja markkinoinnillisen tuotteen rakentaminen on helpommin tehtävissä kuin palvelutuote tai sen tuotteistamisprosessi. Tavaratuotteen tuotteistamisprosessi seuraa usein tiettyä kaavaa, jossa edetään asiakasryhmän tarpeista tuotteen ideoimiseen ja tuotekehitysvaiheen kautta markkinoinnillisiin ratkaisuihin. Tästä poiketen palvelutuote muodostuu fyysisten osien lisäksi myös yrityksen henkisistä voimavaroista. Palvelun tuotteistaminen on suurelta osin palvelusta kertomista jotenkin konkreettisemmin. Palvelutuote muodostuu työprosesseista, tiedoista, taidoista ja tunnettuudesta, mutta sen tärkeimpiä elementtejä ovat sitä tuottavat henkilöt, palveluprosessi ja -ympäristö, jossa sitä tuotetaan. Koski tuotteistaminen sitten tavaratuotetta tai palvelua, ovat tuotteen markkinoille vieminen ja seuranta sen onnistumisesta yritykselle tärkeitä toimenpiteitä. (Raatikainen 2006, 84 - 85.)

Palvelujen tuottaminen on vaiheittainen tapahtumasarja. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on kontaktissa palvelutuotantoprosessin muiden osien kanssa. Palveluajatuksen mukaiset palvelut saadaan aikaan palvelutuotantojärjestelmän avulla. Palvelutuotantojärjestelmään kuuluvat kaikki yrityksen resurssit, joita ovat inhimilliset resurssit ja fyysiset resurssit, kuten koneet ja laitteet sekä kaikki ne toiminnot, joiden avulla palvelu tuotetaan. Palvelutuotantojärjestelmässä keskeistä on tasaisen laadun varmistaminen. Palvelutuotantojärjestelmä jaetaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Näkyviä osia ovat esimerkiksi ravintolassa tarjoilijat ja muut kontaktihenkilöt sekä ravintolan ulkoasu ja sisätilat. Näkymättömiä osia ovat näitä tukevan palvelun henkilöt kuten kokit ja muut taustalla työskentelevät. (Ylikoski 2000, 236 - 237.)

Palvelujen tuotteistaminen edellyttää ammattitaidon ja tuotantotekniikan osaamisen lisäksi myös palvelutoiminnan hallintaa. Ei esimerkiksi riitä, että ravintolassa osataan tehdä hyvää ruokaa, jos kukaan ei osaa tarjota sitä asiakkaille. Tavoitteena palvelujen tuotteistamisessa on synnyttää palvelukokonaisuus. Palvelukokonaisuus voidaan tuottaa samankaltaisena myös jossakin toisessa ympäristössä. Paikkakuntaan tai tiettyyn sijaintiin syntynyt palvelukokonaisuus kasvaa palvelujärjestelmäksi, jossa yritys ja sen sidosryhmät kehittyvät yhdessä kaikille hyödyllisimpään suuntaan. Palvelujärjestelmä ei kuitenkaan ole välttämätön tavoite, sillä jo palvelukokonaisuus tuottaa asiakkaalle ja palvelun tarjoavalle yritykselle hyötyä. (Lipiäinen 2000, 298 - 301.)

Yrityksen imago vaikuttaa laatukokemukseen. Ylikoski (2000) kuvaa kirjassaan imagon olevan asiakkaan tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summa. Hyvä imago suojelee yritystä pienissä epäonnistumisissa. Palvelun laatukokemus pitää sisällään varsinaisen lopputuloksen laadun, palveluympäristön laadun ja palveluprosessin aikana syntyneiden vuorovaikutussuhteiden laadun. Kaikkien näiden osasten ollessa kohdallaan, palveluprosessi on antanut asiakkaalle positiivisen kokemuksen. Yrityksen hyvä imago eli yrityskuva voi pehmentää ja suodattaa pieniä ja joskus isojakin virheitä tuotteessa ja palveluprosessissa. Huono imago voi päinvastoin korostaa virheitä ja näin huonontaa entisestään asiakkaan kokemusta. (Ylikoski 2000, 118 - 119, 136 - 140.)

3.5 Toimintatavat

Liikeideaan sisältyvät yrityksen toimintatavat kertovat yrityksen toiminasta. Ne ovat konkreettisia tapoja tehdä asioita. Arvot ohjaavat kaikkea toimintaan liittyvää eli luovat toiminnan suunnan. Tuotteet ovat yrityksen vastaus asiakkaiden tarpeisiin ja niiden on kehityttävä asiakkaiden mukaan. Tuotteiden tuottamiseen yritys tarvitsee raaka-aineita ja tuotannon vaatimat tilat. Henkilöstö on yrityksen arvokkain omaisuus, sillä he ovat toiminnan mahdollistava tekijä. Johtamisen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä selviytymään työstään, kannustaa

sekä tehdä työstä haastavaa. Työyhteisön kokoaminen saman tavoitteen saavuttelun taakse, luo pohjan yhtenäiselle ja tehokkaalle työyhteisölle. Markkinointi on yksi toimintatapoihin liittyvä asia, jota käsitelty työssämme myöhemmin.

Toimiva yritys koostuu useasta toisiaan tukevasta ja täydentävästä toiminnosta. Niitä ovat markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja talous. Ensin yritykselle on hyvä määrittää arvot, joiden perusteella edellä mainittuja toimintoja ryhdytään kehittämään. (Raatikainen 2006, 45.)

3.5.1 Arvot

Arvoja voidaan pitää joko periaatteina tai moraalisisina käsitteinä, mutta myös asioina, jotka ovat joko toivottuja tai epämieluisia. Arvot perustuvat kulttuurin, sosiaalisen luokan, yhteisön tai yksilön mielikuviin tai uskomuksiin hyvästä ja pahasta. Arvoja voidaan pitää merkittävänä älykkyyden ja suunnittelukyvyyn osoituksena, sillä arvomaailma ratkaisee yksilön tai yhteisön tekemät valinnat. Kun yrityksellä on tietty arvomaailma, on sen tekemille ratkaisuille näyttää aina perustelut. Merkittävien edistysaskelien ottaminen vaatii aina keskittymistä muutamaan ydinarvoon. Arvojen määrittelemisessä tulee olla mukana läpileikkaus koko yrityksen henkilöstöstä. Arvojen kehittäminen on yrityksen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta tärkeää. (Lipiäinen 2000, 30 - 36.)

Arvot toimivat yrityksessä johtamisen apuvälineenä. Arvot ovat henkilöstöä ohjaavia tekijöitä pyrittäessä taloudellisesti kannattavaan toimintaan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Niitä voidaan käyttää tilanteissa, joihin ei ole olemassa tarkkaa ohjeistusta. Ne toimivat päätöksen teon apuvälineinä sekä ja ohjaavat yrityksen toimintaa laaja-alaisesti kattaen kaikki yritykseen liittyvät toiminnot. (Puohiniemi 2008.)

3.5.2 Tuotekehitys

Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, ja vain sen avulla pysytään markkinoilla. Tuotekehityksen taustalla ovat usein asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Tuotekehittämissä kehitetään uusia tuotteita ja parannellaan jo olemassa olevia asiakaspalautteiden sekä asiakkaiden ja henkilöstön ideoiden pohjalta. (Raatikainen 2006, 47 - 48.)

Tuotekehitysprosessilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja kokemusten kautta saadun tiedon käyttämistä menetelmien ja järjestelmien parantamiseksi. Perinteisesti tuotekehitys on kohdistunut valmistettaviin esineisiin, mutta sanaa käytetään nykyään myös ohjelmistoista, palvelutuotteista, rahamarkkinoiden instrumenteista ja jopa julkisista palveluista. Tuotekehityksen tavoitteena on tuottaa nopeasti, ja taloudellisesti uusia, asiakkaiden tarpeet täyttäviä

kilpailukykyisiä tuotteita, huomioiden markkinatilanteen. (Lehtinen, Karvinen & Korhonen 2002.)

3.5.3 Tuotanto ja logistiikka

Ammattimainen tuotanto vaatii ammattimaiset toimitilat ja laitteet. Niiden tulee olla siistit ja toimintaan soveltuvat. Tuotannon käyntiin saamiseksi on oltava olemassa myös raaka-aineita, työtä sekä ammattitaitoisia työntekijöitä. Tuotantoa voidaan kuvailla eritavoin. On olemassa esimerkiksi sarjatuotantoa, yksittäistuotantoa, tilaustuotantoa ja solutuotantoa. Yhteistä tämän päivän tuotannolle on kaiken turhan pois jättäminen. Tuotannossa pyritään saamaan valmis tuote mahdollisimman nopeasti valmistuksen aloittamisesta. Lisäksi pienet varastot, logistiikan joustavuus, nopea reagointi kysynnän ja laadun vaihteluihin ovat tuotannon nykypäivää. (Raatikainen 2006, 49 - 52.)

Koneita ja työvälineitä hankkiessa on selvitettävä, kannattaako laitteet hankkia uutena vai onko vuokraus kannattava vaihtoehto (Holopainen & Levonen 1997, 78). Laitteiden huoltojärjestelmään tulee myös kiinnittää huomiota, sillä seisovat koneet tulevat kalliiksi. Lisäksi tarvitaan energiaa ja vettä, joiden hintaan ja sopimusehtoihin kannattaa paneutua. (Raatikainen 2006, 49.)

Tuotanto tiloineen ja laitteineen on osa yrityksen välineellisiä voimavaroja. Näitä voimavaroja arvioitaessa joudutaan selvittämään sijainnin vaikutusta kustannuksiin. Sijaintipaikkaa valittaessa huomioon otettavia seikkoja ovat työvoimansaanti, asiantuntijapalveluiden saatavuus, yhteydet niin asiakkaisiin kuin toimittajiin sekä logistiset yhteydet henkilö-, tavara- ja tietoliikenteessä. Yleensä yritys perustetaan tutulle paikkakunnalle ja vieraampien tai etäisempien alueiden mahdollisuudet jäävät tutkimatta. Sijaintikysymys kannattaa kuitenkin selvittää mahdollisimman aikaisin, sillä se vaikuttaa rahoituslaskelmiin, segmentointiin eli asiakasryhmien valintaan sekä toimitiloista koituviin kustannuksiin. (Holopainen & Levonen 1997, 78.)

Laadukkaaseen tuotteeseen ja tuotantoon kuuluu logistiikan osuus. Logistiikalla tarkoitetaan tavaran, varallisuuden, tiedon ja toimitusketjun hallintaa. Myös varastoinnista ja hankinnosta, kuten myös pakkaustavoista on otettava selvää jo etukäteen esimerkiksi kilpailuttamalla tukkuliikkeitä. Näin löydetään juuri omalle yritykselle parhaiten sopivat logistiset palvelut. Logistiikan piiriin kuuluvat tuotteiden ja raaka-aineiden hankinnat, jotka ovat kriittinen osa yrityksen toimintaa, sillä varastointikustannuksia pyritään minimoimaan. Varastoinnin piiriin kuuluu myös tarpeettomista tavaroista luopuminen. Teollisessa tuotannossa on monia logistisia toimintoja kuten pakkausratkaisut, jakelukanavavalinnat sekä kuljetukset. Kuljetuskustannuksien minimoimiseksi yritykset pyritäänkin sijoittamaan lähelle asiakasta. Myös jätehuol-

to ja kierrätyksen järjestäminen ovat osa yrityksen logistisia toimintoja. (Raatikainen 2006, 49 - 52.)

3.5.4 Henkilöstö

Yrityksen tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää sen henkilöstöä, sillä he luovat yrityksen imagosta suurimman osan yhdessä tuotteen kanssa. Henkilöstö on osa yrityksen henkisiä voimavaroja yhdessä osaamisen, tietotaidon, kokemuksen sekä erilaisten ominaisuuksien kanssa, joita he edustavat (Holopainen & Levonen 1997, 75). Työntekijöiltä vaaditaan koulutusta ja ammattitaitoa, mutta heidän perehdyttämiseensä tulee kiinnittää suurta huomiota. Yrityksen on harkittava jo rekrytointivaiheessa, millaista työvoimaa he tarvitsevat ja kuinka paljon. Henkilöstön on perehdyttämisen lisäksi osallistuttava kehityskeskusteluihin, joissa he voivat kertoa toiveistaan, kehitysehdotuksistaan ja tarpeistaan. Tämän päivän henkilöstöltä vaaditaan tiimityöskentelyn taitoja sekä halua itsenäiseen työskentelyyn ja oman työskentelyn kehittämiseen. Henkilöstön viihtymisestä ja työilmapiiristä on pidettävä huolta ja heidän jaksamisestaan huolehdittava. Henkilöstölle on järjestettävä mahdollisuus työterveydenhoitoon ja työturvallisuuskokohdistista on informoitava. (Raatikainen 2006, 53 - 54.)

Henkilöstön tarkoituksena on tuoda yritykselle työpanoksensa lisäksi myös tunnettuutta osallistumalla markkinointiin ja yrityskuvan luomiseen. Kun työ koetaan riittävän mielekkääksi, on aikaansaavalle ja tehokkaalle toiminnalle enemmän mahdollisuuksia. Toisin sanoen motivoitunut työyhteisö työskentelee tehokkaammin. Työyhteisön sitoutuminen yritykseen edellyttää avointa tapaa toimia ja ratkaista ongelmia. Työyhteisön on tärkeä saada keskustella työhön liittyvistä asioista ja osallistua työnsuunnitteluun yhdessä yritysjohtajan kanssa. On myös pidettävä huolta siitä, että henkilöstöä tiedotetaan yrityksen asioista vaikka se tapahtuisikin täysin epävirallisilla metodein. Suhteet entisiin työntekijöihin voivat olla yritykselle voimavara. (Pitkämäki 2001, 69 - 71.)

3.5.5 Johtaminen ja talous

Johtaminen on nykyään enemmän ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista. Tänä päivänä johtamisen tarkoituksena on kannustaa itsenäiseen toimintaan, innostamisen ja rohkaisun avulla. Johtajat osallistuvat entistä enemmän suorittavaan työhön ja tiukka hierarkia sekä byrokraatia ovat väistyneet. Liikeidean ja sen toteutuksen selvittäminen henkilöstölle auttaa heitä toimimaan yrityksen etujen ja arvojen mukaisesti. Yritys, jossa henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen on vahvoilla erityisesti palveluvaltaisilla aloilla. Yrityksen yhtenäisyyteen vaikuttaa esimerkiksi tiedon hallinta ja sen välittäminen yrityksen sisällä. (Raatikainen 2006, 53 - 54.)

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri määrittäeseen. Leadership-johtajuudessa ydin on ihmisten motivoinnissa sekä laatuajatteluun ohjaamisessa. Yrittäjyydessä on pääpaino ihmisen henkisissä voimavaroissa, ei niinkään taloudellisten seikkojen hallitsemisessa. Management-johtamisessa pääpaino on toimintojen suunnittelussa, tehokkaassa toteuttamisessa ja toiminnan arvioinnissa, jolloin tulosta tehdään mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuudella määritellään se, mikä on yrityksen suunta, ja johtamisella taas ne keinot, joilla siihen kuljetaan. Yrittäminen eroaa näistä siinä, että selkeitä keinoja päämäärän saavuttamiseen ei ole, vaan menestykseen voidaan päästä pelkän kovan tahtotilan kautta. Yrittäjyydessä mahdollisuus on tietysti myös epäonnistumiselle. (Lipiäinen 2000, 759.)

Yritystoiminnan on oltava kannattavaa, jotta yritys pysyisi pystyssä. Taloussuunnittelu auttaa yritystä varautumaan muutoksiin ja erilaisiin notkahduksiin, joita tulee välttämättä jokaisen yrityksen eteen sen elinkaaren aikana. Ammattimaiset tilitoimistot ovat usein käytetty apu yritystoiminnassa. Heidän tuottamia laskelmia ja tietoja voidaan käyttää hyväksi tehokkaassa yritysjohtamisessa. Talousasioiden hoitaminen jätetään usein ulkopuolisten hartioille. Budjetin suunnittelu ja aika-ajottainen seuraaminen kertoo yritykselle nopeasti kehityssuunnan. Taloudenseurantajärjestelmällä voidaan seurata yrityksen varojen liikkumista ja kertymistä eri tuotannon alueisiin sekä velkoihin, ja tiedetään yrityksen käytössä olevan pääoman määrä. (Raatikainen 2006, 53 - 54.)

3.6 SWOT-analyysi ja riskit

SWOT-analyysin avulla voidaan arvoida liikeidean ja toiminta-ajatuksen käytännön toimintamahdollisuuksia. Liikeidean toteutettavuus riippuu monesta toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevasta asiasta, joiden suhteita on vaikea selvittää. Tästä johtuen on syytä pohtia toiminta-ajatuksen ja liikeideaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

SWOT -analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on menetelmä, jonka tuloksia hyödynnetään esimerkiksi ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja yritystoiminnan edellytyksien arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT -analyysissä kirjataan ylös omat vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). (Pitkämäki 2001, 79.)

SWOT -analyysi on arviointi-, tilanne- ja kehitysanalyysi, joka toimii vain kartoituksen apuvälineenä. Sen perusteella voidaan laatia tavoitteet ja toimenpiteet, jotka muodostavat toimenpidesuunnitelman. Toimenpidesuunnitelma konkretisoi SWOT-analyysissä tehdyt huomiot. SWOT:n nelikenttä on keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. (Lipiäinen 2000, 46 - 47, 653.)

On huomattava, että sama asia saattaa olla toisaalta vahvuus, toisaalta heikkous, toisaalta mahdollisuus, toisaalta uhka. SWOT -analyysi on erittäin yleinen ja käyttökelpoinen tapa arvioida yrityshanketta kokonaisuutena, mutta sen käyttöä rajoittaa todellisten vahvuuksien ja heikkouksien liian heikko tunteminen ja tiedostaminen. Sama pätee myös mahdollisuuksien ja uhkatekijöiden arviointiin ja tunnistamiseen. Usein myös syyt ja seuraukset sekoittuvat keskenään.

3.6.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ja heikkoudet ovat hankkeessa sisällä olevia asioita, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Kysymys ei ole niinkään absoluuttisista, kuin suhteellisista vahvuuksista ja heikkouksista. Tässä yhteydessä voidaan viitata vanhaan sanontaan: " Ei yritystoiminnassa menestyäkseen tarvitse olla paras; riittää kun on parempi kuin toiset". (Pitkämäki 2001, 80 - 85.)

Omia vahvuuksia voidaan pitää yrityksen peruspilarina, jonka varaan on yritystä rakennettava. Se sisältää asioita, joissa yrityksen henkinen ja fyysinen pääoma on erityisen hyvää, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu, laatu, luotettavuus ja nopeus. Vahvuuksien kautta voidaan pyrkiä kompensoimaan omia heikkouksia. Tarvittaessa vahvuudet voidaan suunnata tulevaisuuden uhkakuvien ennakoimiseen sekä niihin valmistautumiseen. Omat heikkoudet tulee tunnistaa ja myöntää, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Omia heikkouksia voidaan muokata painottamalla omia vahvuuksia sekä panostamalla yhteistyöhön ja uuden oppimiseen. Heikkouksiin ja niiden hoitoon voidaan valmentaa myös motivoimalla uhkakuvilla tai mahdollisuuksilla. Näin saadaan muodostettua joko innovatiivinen ympäristö tai muutettua heikkoudet voimavaraksi. Henkilöstön kouluttaminen ja heikkouksien vahvistaminen esimerkiksi systeemejä uudistamalla tai yrityksen sisäistä yhteistyötä lisäämällä poistaa heikkouksien vaikutuksia. (Lipiäinen 2000, 653 - 654.)

3.6.2 Mahdollisuudet, uhat ja riskit

Yrityksen toimintaympäristö ja tulevaisuus tarjoavat mahdollisuuksia, mutta toisaalta ne muodostavat myös uhkatekijöitä. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan tässä tilanteessa yrityksen ulkopuolisia mahdollisuuksia, joiden saaminen yrityksen käyttöön on mahdollista tutkimus- ja kehitystoiminnalla. Mahdollisuuksien saaminen yritykseen voidaan hoitaa myös kohdennetulla yritysostolla tai luotettavien yhteistyökumppanien valinnalla. Näin yritykselle voidaan saada sellaista tietotaitoa, joka muuten jäisi puuttumaan. Samaan pyritään myös toimintoja ulkoistamalla, jonkin osaprosessin tai lisenssin ostolla sekä franchising-toiminnalla. Uhkien estäminen tai niihin varautuminen voidaan hoitaa esimerkiksi kartoittamalla uhkien mahdollisuuksia ja niiden todellisuutta. Myös EU:sta ja muilta viranomaisilta saadaan sellaista tietoa, jolla uhkien piireissä oleviin asenteisiin, mielipiteisiin ja päätöksiin voidaan vaikuttaa. Tärkeintä

kuitenkin on tiedostaa uhat, varautua niihin ja mahdollisesti jopa kääntää ne mahdollisuuksi-
ksi omia asenteita ja yritystä muokkaamalla. (Lipiäinen 2000, 654.)

Uhkiin sisältyy yrityksen kannalta vahingolliset tapahtumat, tappionuhka tai muu vaara. Näitä seikkoja kutsutaan yhteisellä nimellä riskit. Yrityksen riskejä voidaan luokitella ja jaotella seuraavasti. Liikeriskeiksi kutsutaan riskejä, joihin liittyy tekniikan ongelmat, kannattavuuteen liittyvät epäonnistumiset, toimitusten myöhästyminen, kilpailijoiden toiminta, erilaiset työnseisaukset, kaupparajoitukset, poliittiset selkkaukset ja talouselämän riskit. Liikeriskien varalta on yritystä vaikea vakuuttaa, sillä ne ovat usein kertaluontoisia, joten niiden hallinta jää yksin yritysjohdon toimenpiteiden varaan. Riskeistä selkeimpiä ovat omaisuusvahingot sekä rikokset. Omaisuusvahingot sisältävät tulipalon, vesivahingon, luonnonkatastrofin, joko oman tai yhteistyökumppaneiden välineistölle aiheutuneen vahingon ja liikennevahingon aiheuttamat riskit. Rikoksiin kuuluvat murron, ryöstön, varkauden, talousrikosten, tietovarkauden, teollisuusvakoilun, ilkvallan, petoksen ynnä muiden aiheuttamat riskit. Riskeiksi ei niin helposti mielletä keskeytys- ja riippuvuusvahinkoja, jotka ovat joko omasta tai yhteistyökumppanien toiminnasta johtuvia tulojen menetyksiä. Ne käsittävät myös asiakkaan omaisuudelle koituneet vahingot sekä sähkösaannin keskeytyksen. Myös viranomais määräykset ja lakimuutokset saattavat aiheuttaa riskejä tai vahinkoa yritykselle. Keskeytykset liiketoiminnassa liittyvät hyvin usein logistiikan eri osa-alueisiin, kuten varastointiin, kuljetuksiin ja tietoliikenteeseen. Vahingonkorvausvaatimukset ovat myös riskejä sisältäen korvausvastuun toiselle aiheutetusta vahingosta sekä vastuun omasta tuotteesta, ympäristöstä sekä yrityksen solmimista sopimuksista. (Raatikainen 2006, 102.)

Yrityksen henkilöstöön liittyy myös paljon erilaisia riskejä. Henkilöriskeihin kuuluvat työntekijän sairastuminen, tapaturma tai esimerkiksi johtohenkilöstöön tai omistajaan kohdistuneet onnettomuudet. Henkilöriskien kartoituksessa täytyy ottaa huomioon henkilöstön eroamiset, eläkkeelle jäämiset, luonnollinen poistuminen ja sukupolvenvaihdos. Henkilöriskeihin liittyy myös työntekijöiden vaihtuvuus, sillä usein työntekijät on koulutettu tehtäviinsä ja uuden työntekijän perehdyttäminen vie paljon aikaa ja resursseja. (Raatikainen 2006, 103.)

4 Keinot, jotka toteuttavat yritystoiminnan perustan käytännössä

Yritystoiminnan kirjoitetun perustan kehitystarpeiden ja toteutettavuuden arvioimisen jälkeen, aloitetaan niiden keinojen tarkastelu, jotka konkretisoivat toiminta-ajatuksen ja liikeidean käytännössä. Liikeideassa mainitut tavoitteet asetetaan tietyn ajanjakson päähän visioksi, jota tarkastellaan strategian avulla. Strategia ohjaa yrityksen tekemiä valintoja toimintaa koskien. Markkinointi on yksi vision saavuttamiseen tarkoitettuista strategisista keinoista.

Markkinoinnin suunnittelu on erityisen tärkeää aloittavalle yritykselle. Markkinoinnin tehtävänä on hankkia ja ylläpitää yrityksen asiakaskuntaa. Markkinointi toimii yrityksen esille tuovana voimana. Esille tuominen tapahtuu markkinointimenetelmien tai markkinoinnillisten keinojen avulla, joista kerrotaan jäljempänä.

4.1 Visio ja strategian laatiminen

Visio muodostetaan sen jälkeen, kun liikeidea on testattu mahdollisimman monella eri tavalla. Visio luodaan sekä itselle että yritykselle, ja se on näkemys siitä, millaisena yritys nähdään kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visioon sisältyy aina yrittäjän omat tulevaisuuden suunnitelmat, jolloin siitä tulee innostava, selkeä ja yksityiskohtainen. Tällöin visiosta voidaan kertoa vakuuttavasti, seikkaperäisesti ja mielenkiintoisella tavalla, esimerkiksi rahoitusta hankittaessa. Selkeä visio on tehty liiketoimintasuunnitelman tueksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29.)

Strategialla eli suunnitelmalla määritetään yrityksen ja yksilön tavoitteet ja visio eli ennustettu tulevaisuudenkuva. Hyvä yritysstrategia ottaa huomioon asiakkaan prosessit ja asiakasaktiviteetit, taloudelliset menestystekijät, yrityksen sisäiset prosessit ja henkilökunnan kehittämistoimenpiteet. Asiakkaan prosesseilla ja aktiviteeteillä tarkoitetaan palvelutapah- tumaa liitännäisineen. Taloudelliset menestystekijät ohjaavat yrityksen suunnittelua ja toimintaa. Taloudellisten resurssien arviointiin kannattaa panostaa erityisesti toimintaa suunniteltaessa. Yrityksen sisällä tapahtuvat prosessit on käytävä tarkasti läpi ja niiden kannattavuus tutkittava tarkoin. Sisäisiin prosesseihin kuuluvat lähes kaikki yrityksen toimintaan liittyvät toimenpiteet. Henkilökunnan kehittämistoimenpiteissä otetaan huomioon henkilökunnan nykyinen ammattitaito ja koulutustaso, mutta myös kehittämistarpeet edellä mainituilla osa-alueilla. Päämääränä on henkilöstön ja yrityksen jatkuva kehittyminen. (Myyjän ABC 2008.)

Strategian merkitys on ilmaista toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, joilla vastuksesta huolimatta päästään ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Siinä määritellään ne menetelmät, millä

yritys saavuttaa liiketaloudelliset tavoitteensa vuoden aikajänteellä ja sen kautta visionsa 3-5 vuoden aikana. (Lipiäinen 2000, 55.)

Hyvä strategia on toteuttamiskelpoinen ja toteutuminen on mitattavissa tai laskettavissa. Strategian tulee olla koko yrityksen henkilöstön tiedossa, tämän vuoksi sen tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Alueen kilpailijat on huomioitava strategiaa laadittaessa, eikä sovi myöskään unohtaa vertailua samankaltaisiin yrityksiin. Strategia tähtää aina positiivisen tuloksen saavuttamiseen realistisella ja uskottavalla tavalla. Tämä edesauttaa luottamuksen syntymistä ja strategian noudattamisen helppoutta. (Myyjän ABC 2008.)

Strategia muokkautuu yrityksen toiminnan mukaan erilaisissa tilanteissa. Sitä on kyettävä arvioimaan ja analysoimaan. Yksi analysoinnin tekniikka, joka on varsin käyttökelpoinen, on Bostonin portfolio. Se määrittelee yrityksen tuotteiden, palveluiden tai brändin asemaa suhteessa toimialan kasvuvauhtiin ja yrityksen omaan osuuteen alan markkinoista. Bostonin portfolioa käytetään myös markkinoinnin johtamisessa. (Lipiäinen 2000, 272, 702.)

4.2 Markkinoinnin suunnittelu

”Markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä olemassa olevia ja tulevia asiakkaita silmälläpitäen. Kun markkinointi on onnistunut, se merkitsee sitä, että asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluita ja tuottavat tulovirtaa yritykselle.” (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.) Markkinat voidaan käsittää paikkana, aikana tai kontakteina, joihin liittyy tuote tai palvelu ja siitä saatu hyöty. Hyöty voi olla joko taloudellista, henkistä tai konkreettista. Markkinointi on yhteisnimitys hinnoittelulle, myyinnedistämiselle sekä ideoille, joita suunnitteluprosessissa kulkee mukana. Se sisältää myös markkinointitutkimuksiin perustuvan kysynnän ennakoimisen sekä laadun, saatavuuden ja hinnan asettamisen markkinoiden tarpeeseen. Markkinointi on myös myynnin tai palvelun tarjoamista seuraavaa toimintaa, jolloin kyseessä on jälkimarkkinointi. Markkinoinnissa valitaan myyntikanavat ja strategiat, joilla myyntiä suoritetaan. Markkinointi on haasteellista, sillä se kohdistuu aina ihmiseen. (Lipiäinen 2000, 172, 189 - 191.)

Markkinoiden selvittäminen on aloittavalle yrittäjälle tärkeää. Kaikkea ei tarvitse osata itse, vaan suunnittelun ja toteutustyön voi ostaa niihin erikoistuneelta yritykseltä tai markkinoinnin ammattilaiselta. Yrittäjän onnistumiseen markkinoilla vaikuttaa markkinatilanne. Markkinat saattavat olla kasvussa tai niillä voi olla tilaa jonkin yrityksen lopetettua toimintansa. Myös asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset saattavat lisätä kysyntää synnyttämällä uusia tarpeita tai vain yksinkertaisesti lisäämällä kysyntä. Yrityksellä saattaa olla myös kilpailuetu, kuten halvempi hinta, jo valmiit asiakassuhteet, parempi tuote tai palvelu tai laajempi sidosryhmien verkosto. Lisäksi on myös tunnettava oman liikeidean mukainen markkinointistrategia

sekä oltava selvillä kilpailijoiden markkinointitoimenpiteistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30; Raatikainen 2006, 46.)

Markkinoinnin tehtävänä on saada yrityksen palvelut ja tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen ja näkyville. Markkinoinnissa selvitetään yrityksen asiakasryhmät, heidän tarpeensa ja pohditaan keinoja, joilla näiden ryhmien huomio saavutetaan. Markkinoinnissa tulee selvittää, onko mahdollista luoda jotain uusia tuotteita tai palveluita. Myös olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden parantaminen vastaamaan mahdollisesti paremmin asiakkaiden tarpeita on markkinoinnin tehtävä. (Raatikainen 2006, 46.)

Markkinoinnilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukeinona. Uusi hyvin markkinoitu yritys saattaa jopa viedä asiakkaita menestyksekkäältä jo olemassa olevalta yritykseltä hyvin onnistuneen markkinoinnin avulla. Markkinoinnin kilpailukeinojen suunnittelussa ensiarvoisen tärkeää on kuitenkin pitää huolta siitä, että yrityksellä on mahdollisuus pitää kiinni lupauksistaan. Kun yritys on määrittänyt tavoitteet, joihin se aikoo pyrkiä, ja segmentoinut asiakkaat, joille palvelua tai tuotetta aiotaan tarjota, on luotava yritykselle sopiva markkinointimix. Markkinointimix pitää sisällään erilaisia kilpailukeinoja ja niiden yhdistelmiä. Kilpailukeinojen on määrä tukea suunniteltua liiketoimintaa eli kaikki toiminnot markkinointimixin sisällä ajavat yrityksen etua ja toimivat näin eteenpäin vievänä voimavarana. (Isoviita & Lahtinen 2001, 9 - 11.)

4.2.1 Markkinoinnin menetelmät

Markkinointi on suunniteltu kokonaisuus, johon ei ole mitään yksiselitteistä ohjeistoa. Markkinointi toimii yritystoiminnan ja yrityksen luomilla pelisäännöillä alati muuttuvassa ympäristössä. Vaikka jokainen yritys toteuttaa markkinointia kuten parhaaksi katsoo, on olemassa tiettyjä muuttumattomia asioita. Markkinointi on jaettavissa kolmeen erityyppiseen markkinointimenetelmään, joita ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi.

Markkinoinnissa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus, jotta saadaan muodostettua esimerkiksi kanta-asiakassuhteita. Asiakassuhteen luomisvaiheessa käytetään ulkoista markkinointia. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tarkoituksena on vakuuttaa asiakas yrityksen ja tuotteen hyvistä puolista, jotta hänet saadaan ostamaan myös uudelleen. Sisäinen markkinointi on henkilöstöön kohdistuvaa koulutusta, motivointia sekä tiedottamista. (Isoviita & Lahtinen 2004, 8 - 9.)

Ulkoinen markkinointi tähtää jatkuvan asiakassuhteen syntymiseen. Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen uusiin potentiaaliin asiakkaihin kohdistettavaa markkinointia. Markkinoinnin tarkoituksena on madaltaa uusien asiakkaiden mahdollisesti kokemaa kynnystä siirtyä

yrittäjien asiakkaiksi sekä lisätä yrityksen tunnettavuutta. (Isoviita & Lahtinen 2004, 9.) Suhteiden luominen on erittäin tärkeää ulkoisessa markkinoinnissa. Asiakassuhteita tarvitaan myynninedistämiseksi ja säilyttämiseksi. Hyvien tavarantoimittajiin luotujen suhteiden avulla taataan yritykselle raaka-aineiden ja tarvittavien tuotteiden saatavuus, sekä kuljetusten ja tilausten sujuminen kitkattomasti. (Isoviita & Lahtinen 2001, 11.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnissa korostetaan myynti- tai palvelutilanteessa tapahtuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on saada potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista. Vuorovaikutus voidaan luoda myös keinotekoisesti yrityksen puolelta esimerkiksi erilaisin promootio-tilaisuuksin. Vuorovaikutus syntyy kuitenkin usein ostohetkellä, jolloin asiakas on saatava vakuuttuneeksi tuotteen tai palvelun paremmuudesta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 11.)

Tavoitteena on myös saada kokeilijat ja satunnaisasiakkaat ryhtymään kanta-asiakkaiksi, sillä markkinointi kanta-asiakkaille on paljon helpompaa ja halvempaa kuin uusille asiakkaille, saati sitten jo menetetyille asiakkaille. Kerran menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta, joten palvelu ja myyntitaito ovat nousseet 2000-luvun keskeisiksi kilpailukeinoiksi. Perimmäisenä tavoitteena on saada kanta-asiakkaat sitoutumaan asiakkuuteen, ja kertomaan yrityksestä ja sen tarjonnasta edelleen. Asiakkaiden positiiviset kertomukset ovat halvinta mahdollista markkinointia, jota yritys voi saada. (Markkinoinnin toimintamuodot.)

Sisäinen markkinointi luo pohjan hyvälle ulkoiselle markkinoinnille antamalla henkilöstölle tarvittavat eväät ja viestinnän välineet. Sisäinen markkinointi on käytännössä henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia, jonka tarkoituksena on kouluttaa henkilökuntaa ja esimiehiä motivoimaan toisiaan ja alaisiaan. Sisäisellä tiedottamisella on erittäin suuri rooli sisäisessä markkinoinnissa, sillä sisäisesti heikko yritys ei voi olla ulkoisesti vahva. (Isoviita & Lahtinen 2001, 11.)

4.2.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoihin liittyy olennaisesti niin kutsuttu 4 P malli, jonka on kehittänyt markkinoinnin isäksikin kutsuttu amerikkalainen professori Philip Kotler. 4 P malli pitää sisällään neljä markkinointiin kuuluvaa osaa. Niitä ovat tuote, jota yritys markkinoi (product), hinta, jolla tuotetta tai palvelua myydään tai ostetaan (price), paikka tai saatavuus, eli missä ja miten tuote tai palvelu on saatavilla (place), sekä viestintä, jonka avulla tarjottava tuote tai palvelu tuodaan asiakkaan tietoisuuteen (promotion). Koska markkinointi kohdistuu aina ihmiseen eli asiakkaaseen, Philip Kotlerin 4P:n mallia tulisi täydentää Evert Gummessonin (1998) suhdemarkkinoinnin määritelmällä (3OR). 3OR (relationship) tarkoittaa 30:ntä erilaista

suhdetta, jotka käsittävät yrityksen muodostamia asiakassuhteita, markkinasuhteita, suhteita viranomaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä sisäisiä suhteita. Näin siksi, että yrityksen on kyettävä vaikuttamaan itse asiakkaisiin tuotteiden ja niiden hinnoittelun jatkuvasti yhdenmu- kaistuuessa. Tilanteeseen vaikuttaa myös mainostamisen ja myyntihenkilöstön vaatimien kulu- jen kasvaminen. (Isoviita & Lahtinen 2001, 9 - 11, Lipiäinen 2000, 89 - 90.)

Harvoin ajatellaan, että hinta on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Hintataso lähtee ratkai- sujen ostosta. Hintaan liittyy ostajan tunnetta ja oman itsetunnon kohottamista. Jos edellä mainitut asiat pystytään asiakkaan odotuksissa jopa ylittämään, on kaupanteko onnistunutta. Hinnan tarkoitus on luoda asiakkaalle mielikuvia. Jos hinnat laskevat jokaisen tuotteen koh- dalla nopeasti usealla prosentilla, antaa se huonon vaikutelman tuotteen ja yrityksen laadus- ta. On muistettava, että hinnoittelussa pätee kaksi merkittävää lainalaisuutta. Alihinnalla menetetään katteet ja tuotot ja ylihinnalla on taipumus karkottaa asiakkaat. Hinnalla mark- kinointi onnistuu vain, jos tuotannon määrä, valmistuskustannukset sekä myyntihinta ovat symbioosissa keskenään. (Lipiäinen 2000, 705 - 711.)

Saatavuus on yksi markkinoinnin keskeinen käsite ja kilpailukeino. Saatavuuteen liittyvien päätösten tavoitteena on varmistaa, että tuotteen ja asiakkaan tai yrityksen ja asiakkaan väliset esteet on poistettu. Asiakkaiden tulee olla fyysisesti, palvelullisesti ja hinnallisesti yrityksen tuotteiden ulottuvilla. Asiakkaan näkökulmasta saatavuus merkitsee sitä, että hän saa haluamansa tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan suuruisena eränä mahdol- lisimman nopeasti ja edullisesti. Palveluyritysten saatavuuspäätökset ovat ulkoisen ja sisäisen saatavuuden järjestämistä. Ulkoinen saatavuus on päättämistä siitä, millä tavalla asiakkaan tulo yritykseen varmistetaan. Sisäinen saatavuus on taas päättämistä siitä, millä tavalla tuot- teiden ja palveluiden ostaminen tai käyttäminen saadaan asiakkaalle mahdollisimman vaivat- tomaksi. (Isoviita & Lahtinen 2001, 155.)

Markkinointikeinoja ja alaan liittyvien osaamisten tunnistamista voidaan kehittää eri tavoin. Yrityksen täytyy tunnistaa omat asiakkaat, asiakasryhmät ja potentiaaliset asiakkaat. On mie- tittävä, miten eri asiakkaisiin saadaan luotua kontakti ja kiinnitettävä huomiota itse palvelu- prosessin sujuvuuteen aina asiakkaan kohtaamisesta jälkihoitoon. Asiakassuhteet on hoidetta- va hyvin ja asiakkaat on pyrittävä sitouttamaan yritykseen esimerkiksi kanta-asiakasohjelmien avulla. Olemassa olevista asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään on kerättävä tietoa, jotta päästäisiin pois turhista rutiineista ja kannattava uudistuminen mahdollistuisi. Asiakkailta onkin hyvä kerättä palautetta, jotta korjaamista vaativat kohteet olisi tunnistettavissa hel- pommin. Menetettyyn asiakkaaseen ei kannata tuhlata voimavaroja, vaan tulee miettiä, mi- ten heitä ei menetetä lisää. Myös uusien asiakkaiden olemassaolo on tiedostettava ja heidän asiakaspotentiaalisuuttaan tarkkailtava. Asiakkaiden lisäksi on tärkeää tutustua kilpaileviin

yrityksiin, ymmärtää markkinoinnillisten seikkojen merkitys sekä suunnitella markkinoinnin toteutus huolellisesti. (Raatikainen 2006, 46.)

4.3 Markkinointiviestintä ja viestinnälliset keinot

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan viestinnällisiä keinoja, joita ovat perinteisen jaottelun mukaan mainonta, myyminen, suhdetoiminta, asiakaspalvelu ja henkilökohtainen myyntityö. Tätä kaikkea tukee kuitenkin yrityksen sisäinen viestintä, joka mahdollistaa yrityksen muun markkinoinnin onnistumisen ja on avainasemassa tuloksellisen toiminnan kehittämisessä. Jos yrityksen sisäisessä viestinnässä on ongelmia, se vaikeuttaa olennaisesti yrityksen toimintaa aiheuttaen mahdollisesti jopa ristiriitaitilanteita työyhteisön sisällä. Sisäinen viestintä on työyhteisön välisen luottamuksen kantava voima. Sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat toisistaan riippuvaisia ja takaavat yhdessä toimiessaan mahdollisuuden yrityksen menestykselle. Viestinnällisen markkinoinnin kenttä on laajentunut huomasti markkinointikäsitteiden muuttuessa ja laajentuessa. Markkinointiviestintä on tehokas osa markkinointia vain kehittyessään jatkuvasti. (Vuokko 2003, 15 - 17; Vuokko 2000, 16.)

Markkinointiviestinnän strategisena tavoitteena on usein integroitu markkinointiviestintä, jossa organisaatio suunnittelee markkinointiviestintänsä niin, että kaikki elementit ovat yhdenmukaisia ja tukevat toisiaan. Vastakohtana pidetään yleensä tilannetta, jossa markkinointi, viestintä ja myynti toimivat erillisinä yksikköinä. Integroidun markkinointiviestinnän tuoma hyöty organisaatiolle on suuremman tehokkuuden saavuttaminen alhaisemmilla kustannuksilla, koska koko organisaatio ja kaikki kanavat vahvistavat yhteistä sanomaa. (Vuokko 2003, 323 - 328.)

Yrityksen markkinointiviestinnälliset tavoitteet tulee aina sitoa yrityksen strategiaan, varsinkin kun käytetään integroitua markkinointiviestintää. Markkinoinnin tavoitteista johdetut markkinointiviestinnän tavoitteet ovat konkreettisia ja tähtäävät aina asiakkaan ostamisen tukemiseen. Yksilöityjä markkinointiviestinnän tavoitteita ovat yrityksen ja sen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen, yrityskuvan parantaminen, myynnin aikaansaaminen ja kanta-asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen. (Isoviita & Lahtinen 1998, 219.)

Kustannukset voidaan jakaa suunnittelukustannuksiin, toteutuskustannuksiin ja valvontakustannuksiin. Kun kyseessä on mainonta ja suhdetoiminta, ei markkinointiviestinnän kustannuksia tulisi nähdä kuluina, vaan investointeina, joiden lopulliset kokonaisvaikutukset voivat näkyä vasta pitkällä aikavälillä. (Vuokko 1996, 128.)

4.3.1 Brandi

Brandi on laaja käsite, joka on muutakin kuin vain pelkkä tuotemerkki. Se sisältää lisäksi yrityksen imagon ja tunnettavuuden. Brandi voidaan määritellä siten, että se ei ole vain pelkkä tuote, vaan se on tuotteen olemus ja tarkoitus. Brandi voi myös olla yksilöity tuote, henkilö, palvelu tai paikka, jossa asiakkaat huomaavat merkittäviä ja ainutlaatuisia lisäarvoja, jotka vastaavat heidän tarpeitaan. Brandi ylläpitää lisäarvoja kilpailutilanteessa. Yritys voi erilaistaa tuotteensa tai palvelunsa verrattuna kilpailijoihinsa käyttämällä tavaramerkkiä tai tuotenimeä. Tässä tapauksessa tuotetta voidaan kutsua niin sanotuksi merkkituotteeksi tai merkkitavaraksi. Merkkituotteen tai merkkitavaran käsite on lähellä brandia, mutta suppeampi käsite siitä. (Isoviita & Lahtinen 1998, 160 - 161.)

Brandin tunnusomaisia piirteitä on sen vakioitu nimi, pakkaus tai suojus. Brandiin liittyy olennaisesti myös voimakas massamainonta, laajat ja usein kansainväliset markkinat ja arvostetun, vakioitun laadun mukanaan tuoma suhteellisen korkea hinta. Brandeihin liittyviä ominaisuuksia ovat tuntomerkit eli attribuutit. Brandit luovat mielikuvia markkinoitavan tuotteen ominaisuuksista. Asiakkaat eivät osta tuotetta, josta ei ole heille hyötyä tai etua. Brandit kertovat paljon ostajan arvoista, sillä ne vetoavat yleensä kuluttajan tunteisiin. Arvot ohjaavat myös brandia ja näin ollen mahdollisia ostajia. Brandin pitää olla persoonallinen ja erilainen kuin kilpailijoilla. (Isoviita & Lahtinen 1998, 161 - 163.)

4.3.2 Sisäinen viestintä

Työyhteisön toiminta on pitkälti viestien, kuten tietojen, näkemysten ja arvioiden, lähettämistä sekä niihin vastaamista. Sisäinen viestintä on ennen kaikkea vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Yhteistyö edellyttää luottamusta yhteisön jäsenten kesken. Avoimuus, aitous, eläytyminen, itsensä hyväksyminen, myönteisyys ja kiinnostuneisuus ovat vuorovaikutuksen avainsanoja. Luottamuksen syntymiseksi tarvitaan toisaalta viestien aitoutta ja toisaalta niiden vastaanottamista ja hyväksymistä. Asia ilmaistaan sanoin, tunnesisältö sanattomasti eli kehon kielellä. Niin kuin kaikkia taitoja, myös vuorovaikutustaitoja voi ja täytyy harjoitella. Hyvä vuorovaikutus on kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä. Toisen ihmisen vuorovaikutustyylin hyväksyminen auttaa viestin vastaanottamisessa ja ymmärtämisessä. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2009.)

Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön viestinnässä. Hänen vastuullaan on, että vuorovaikutus hänen ja alaistensa välillä toimii, sekä alaiset kykenevät kommunikoimaan myös keskenään. Tämän lisäksi esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset työlle, sekä antaa siitä palautetta. Sen avulla työyhteisön toimintaa voidaan jatkossa kehittää tuloksellisemmaksi. Esimies voi omilla viestintäkeinoillaan edesauttaa työyhteisön hyvinvointia, tai

heikentää sitä. Leif Åbergin (1993, 75) mukaan esimies on korvaamaton linkki ylemmän johdon ja alaisyhmänsä välillä. Leif Åberg (1993, 76) luettelee kirjassaan kolme haasteellista viestintätilannetta, joita esimies työyhteisönsä kanssa kohtaa: haastattelut, motivoivat keskustelut sekä arviointikeskustelut. Kaikki edellä mainitut tilanteet ovat kahden kesken käytäviä, mikä asettaa omat haasteensa viestinnän toteuttamiselle.

4.3.3 Mainonta ja menekinedistäminen

Mainonta on maksettua, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää, jota yritys välittää erilaisten medioiden välityksellä. Mainonnan tarkoituksena on edistää tuotteidensa ja palvelujensa kysyntää. (Vuokko 2000, 92.) Mainonta on selvästi yrityksen näkyvin kilpailukeino.

Mainonnan vaikutus voidaan jakaa AIDA-kaavan mukaisesti neljään vaiheeseen. Mainonnan aluksi yritetään kiinnittää asiakkaiden huomio tuotteeseen (Attention). Tämän jälkeen ihmiset pitää saada kiinnostumaan tuotteesta (Interest) ja haluamaan sitä (Desire). Mainonnan viimeisenä tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan eli ostamaan tuote (Action). (Isoviita & Lahtinen 2001, 175.)

Mainontaa voidaan luokitella sen mukaan, mitä kanavia pitkin mainos välitetään vastaanottajalle. Printtimainontaan kuuluvat painotuotteissa toteutettu mainonta eli sanomalehti- ja aikakauslehtimainonta. Sähköisen mainonnan piiriin kuuluvat televisio-, radio- ja internetin välityksellä tapahtuva mainonta. Suoramainonta käsittää henkilökohtaisesti toteutetun mainonnan esimerkiksi puhelimen välityksellä. Esimerkiksi ulkomainonta, liikennevälinemainonta ja elokuvamainonta kuuluvat luokkaan muu mainonta. (Vuokko 2000, 94 - 95.)

Menekinedistämis toimintaa voidaan kutsua myös nimellä myyinnedistämis toiminta. Se on markkinointiviestintää, joka ei kuulu henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhdetoimintaan, julkisuuteen, sponsorointiin tai mainontaan. Menekinedistämisellä on kuitenkin tärkeä osa yrityksen markkinointiviestinnässä, koska sen avulla voidaan vaikuttaa suoraan tuotteen tai palvelun kuluttajaan. Menekinedistäminen on markkinointiviestinnän keino, jonka avulla pyritään herättämään kuluttajassa ostohalukkuutta. Se käsittää esimerkiksi markkinoitavaan tuotteeseen liittyviä lisäominaisuuksia, joiden avulla tuotteesta tulee myyvämpi. (Vuokko 2000, 82.)

Menekinedistämisellä pyritään aikaansaamaan myyntiä lyhyellä aikavälillä. Tästä johtuen sen vaikutuksia voidaan tarkastella hyvin nopeasti ja muuttaa menekinedistämis kampanjaa tarvittaessa tehokkaammaksi. Menekinedistämisen tavoitteena on saada kuluttaja ostamaan oman yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua joko ensimmäistä kertaa, enemmän tai haluttuun aikaan ruuhkien ja hiljaisten aikojen tasoittamiseksi. Niillä saatetaan saada uusia asiakkaita

kilpailijoilta, tai vaikuttaa asiakkaan suhtautumiseen yritykseen, myyjään tai tuotteeseen. Perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin ohjata kuluttajien ostamista haluttuun suuntaan. Myyntiä voidaan lisätä joko vaikuttamalla myyjiin henkilökuntaan tai yhteistyökumppaneihin tai ostajiin (Vuokko 2000, 83.)

Menekinedistämisen perustana on, että asiakkaille tarjotaan jokin konkreettinen etu, lisähyöty tai mahdollisuus edun saavuttamiseen. Konkreettisia menekinedistämiskeinoja ovat esimerkiksi hintaan liittyvät muutokset, kuten hinnanalennukset ja -palautukset. Tuote-esittelyt, maistiaiset ja ilmaisnäytteet, kuten myös erilaiset opasmateriaalit kuuluvat myös menekinedistämisen keinoihin. Oman osansa tuotteen menekissä on myös messuilla ja näyttelyillä. Kuluttajat ovat kuitenkin persoja konkreettisille asioille, joten asemaansa puolustavat alekupongit, kilpailut, lisävarusteet mainoslahjat, lisäedut, bonuspakkaukset ja erilaiset kylkiäiset. Kaikkien kohdalla on otettava huomioon niiden vaikutukset yritykseen ja sen uskottavuuteen. (Vuokko 2000, 84 - 86.)

4.3.4 Kanta-asiakkuuksien hoito ja suhdetoiminta

Pysyvän ja tuottavan kanta-asiakkuuden hoitoon kuuluu asiakkaalle koitua selkeä hyöty, joka voi olla hyödyke tai rahallinen etu. Tärkeää on, että viestintä ja asiakkaalle koitua hyöty pitää hänet asiakkaana silloinkin, kun hän ei ole yrityksessäsi ostamassa. Viestintä on suunniteltava siten, että asiakas tiedostaa olevansa enemmän kuin tavallinen asiakas, ja tuntee itsensä arvostetuksi. Kanta-asiakas tavoittaa hänelle tarkoitettut viestit useimmiten käydessään yrityksessä asiakkaana, saadessaan yrityksestä postia tai ottaessaan ajankohtaisista eduista itse selvää. Kanta-asiakasrekisterin avulla yritys saavuttaa juuri ne asiakkaat, joiden se tietää olevan kiinnostunut yrityksen tuotteista ja tarjonnasta. Näin saadaan minimoitua haja-ammunta ja kohdistettua varoja juuri oikeisiin asiakasryhmiin, jolloin kustannusten hyöty ja toiminta tehostuvat. Kanta-asiakkuusjärjestelmän tulee olla selkeä ja helppohoitoinen. Asiakkaan liittymisen edellytys on, että hän tuntee hyötyvänsä tilanteesta jollain tavoin. Koko ajan kasvava hyöty on myös tärkeä keino kanta-asiakkaiden tyytyväisyydessä. Alennukset eivät tuo yksin kanta-asiakkaan tarvitsemää hyötyä, vaan hän haluaa myös jollain muulla tavalla tuntea olevansa yritykselle tärkeä. (Anttila & Iltanen 2001, 120 - 121.)

Suhdetoiminnalla tarkoitetaan suunniteltua ja jatkuvasti tapahtuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on yhteistyön aikaansaaminen ja kehittäminen eri sidosryhmien ja yrityksen välillä. Suhdetoiminnalla pyritään antamaan yrityksestä hyvä yrityskuva, ei välttämättä pyritään saamaan välitöntä taloudellista tulosta. Yleensä hyvä suhdetoiminta tuottaa tulosta vasta pitkällä aikavälillä. Suhdetoiminta jaetaan kahteen osaan: ulkoiseen suhdetoimintaan ja sisäiseen suhdetoimintaan. (Isoviita & Lahtinen 1998, 245.)

Sisäisellä suhdetoiminnalla tavoitteena on vaikuttaa yrityksen sisäiseen yrityskuvaan. Sisäinen suhdetoiminta vaikuttaa myös ulkoiseen suhdetoimintaan ja nämä yhteydet tulisi myös ottaa huomioon. Sisäistä suhdetoimintaa tulee suunnitella niin, että sen aikaan saama sisäisen yrityskuvan paraneminen heijastuu yrityksestä myös ulospäin esimerkiksi hyvänä työilmapiirinä. Sisäinen suhdetoiminta kohdistuu lähinnä yrityksen henkilöstöön. Sen tarkoituksena on saada aikaan positiivinen työilmapiiri ja hyvä yhteishenki, joka lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen. Sisäinen suhdetoiminnan tavoitteena on myös lisätä työmotivaatiota ja työpaikalla viihtymistä. Avoimuus, kertominen negatiivisista ja positiivisista asioista sekä henkilöstön pitämisen tyytyväisenä ja motivoituneena ovat tehokkaita keinoja pitää yrityksen sisäinen ilmapiiri hyvällä tasolla. (Vuokko 2000, 67 - 68.)

Ulkoisella suhdetoiminnalla pyritään saamaan aikaan positiivinen kuva eri sidosryhmien silmissä. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, hankkijat, viranomaiset ja tiedotusväliaineet. Ulkoisella suhdetoiminnalla yritetään saada näiden kaikkien sidosryhmien hyväksyntä yrityksen toimintaan ja toimintaperiaatteisiin. Ulkoisella suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan yrityksen kokemiseen luotettavana ja hyvien tuotteiden ja palvelujen tarjoajana. Sen tarkoitus on luoda mielikuva kannattavasta ja tuottoisasta yrityksestä, joka ottaa yhteiskunnan edut huomioon. Yrityksen kokeminen hyvänä ja luotettavana työnantajana on hyvän ulkoisen suhdetoiminnan ansiota. Sisäisessä suhdetoiminnassa avoimuus ja tiedottaminen ovat tärkeitä tekijöitä suhdetoiminnan kannalta. Myös ulkoisille sidosryhmille on tärkeää tiedottaa ja kertoa yrityksen asioista, kuten tuloksesta, tulevaisuuden suunnittelusta ja myös mahdollisista ongelmista, jotta sidosryhmät tuntevat olonsa tärkeiksi. Ulkoisen suhdetoiminnan keinoja ovat tiedotukset, asiakastapahtumat ja -palvelut, lahjat ja palkinnot, yritysvierailut, huomionsoitukset, sponsorointi ja hyväntekeväisyys. (Vuokko 2000, 70 - 71.)

4.3.5 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada aikaan myyntiä ja myös arvoa asiakkaalle. Henkilökohtaista myyntityötä tekee jokainen toimenkuvasta riippumatta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 208.)

Henkilökohtainen myyntityö on aitoa face-to-face -suhdetta, eli ollaan vuorovaikutuksessa kasvokkain asiakkaan kanssa. Henkilökohtaisessa myyntityössä on kyse tilanteista, joissa yrityksen edustaja käy asiakkaiden luona esittelemässä tuotteitaan, soittaa heille myyntipuhelua tai kun asiakas tulee itse tutustumaan yrityksen tuotteisiin. Tällöin on mahdollisuus siis kaksisuuntaisen viestinnän välittömään syntymiseen: vastaanottaja voi heti reagoida lähettäjän sanomaan ja lähettäjä puolestaan vastaanottajan kysymyksiin ja kommentteihin. Välitön palaute on siten mahdollinen. (Markkinointi. Kenelle myyt? 2009.)

Asiakkaiden tarpeista ja tuotteen ominaisuuksista riippuen henkilökohtainen myyntityö koostuu erilaisista vaiheista. Tavoitteena on päästä positiiviseen tapahtumaan, jolloin kauppa syntyy. Myyntiprosessi voi kuitenkin päättyä missä vaiheessa tahansa. Henkilökohtaisen myyntityön vaiheita ovat potentiaalisten asiakkaiden kartoitus, tietojen kerääminen potentiaalisista asiakkaista lähestyminen, kontaktin luominen, tuote-esittely, argumentointi, kaupan päättäminen ja jälkihoito. (Vuokko 2000, 52.)

Myyntitilanteessa lähettäjänä toimivan henkilökunnan sanoma koostuu puhutuista sanoista eli siitä, mitä henkilöstö sanoo. Sanojen lisäksi sanoma koostuu henkilökunnan ulkoisesta olemuksesta ja toiminnoista sekä ilmeistä ja eleistä. Vaikka henkilökunnan persoonallisuus voi olla hyvinkin tärkeä tekijä myyntitilanteessa, se ei yksin riitä. Henkilökunnalta vaaditaan kykyä ja halua tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi henkilökunnalta vaaditaan tietoa ja taitoa kohderyhmistä, omasta yrityksestä sekä sen tuotteista, kilpailijoista, tulevaisuuden trendeistä ja myyntityön eri vaiheiden hallinnasta. (Vuokko 2000, 54 - 55.)

Hyvään myyntityöhön tarvittavia avainasioita ovat erilaisten myynti- ja asiakaspalvelutilanteiden hallinta, hyvän ensi- ja viimevaikutelman luominen, riittävä tarvekartoitus, sujuva argumentointi ja taitava vasta-argumenttien käsittely. Kaikessa on muistettava kuitenkin asiakaslähtöisyys ja ratkaisujen myynti sekä oikeanlainen asenne ja myyvyys. (Tuominen 2009.)

4.4 Hinnoittelu ja hintapäätökset

Hintapäätökset toteuttavat omalta osaltaan yrityksen strategiaa. Hintatasolla on suuri vaikutus niin imagoon kuin myös asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaaseen vaikuttaa imagon ohella myös tuotteen tai palvelun hinnoittelu ja laatu. Hinnoittelun tavoitteena on saavuttaa kannattava tulos kilpailutilanne huomioon ottaen sekä tavoitellun markkinaosuuden saavuttaminen tai säilyttäminen. Kunnianhimoisella yrityksellä markkinaosuuden lisääminenkin vaikuttaa hintapäätöksiin. Hinnoittelun lähtökohtana käytetään tuotteeseen liittyviä kustannuksia, markkinointitutkimuksia sekä hintalainsäädännön määräyksiä. Verovelvollisia yrityksiä ovat kaikki Suomessa jonkinlaista myyntiä harjoittavat yritykset. Verojen lisääminen vaikuttaa myös osaltaan hintapäätöksiin. Toisin sanoen hinta voi muuttua yrityksen strategian mukaan tai se voi olla mukana kilpailukeinona ja näin osana markkinointia. Hintastrateginen hinta on palvelun tai tuotteen perushinta, jonka ympärille pyritään rakentamaan mahdollisia tuottavampia osasia. Suunnitelmallisuus on hintapäätöksiä ja hintastrategiaa luotaessa ensiarvoisen tärkeää, jotta yritykselle saavutettua asemaa ei menetetä. (Isoviita & Lahtinen 1998, 178.)

Hinnoittelussa on viisi tosiasiaa, jotka vaikuttavat kaikkeen hinnasta aina tuotteen arvostukseen. Et voi myydä tuotteitasi tai palvelujasi markkinoiden halvimmalla hinnalla, sillä silloin

jäävät todennäköisesti tappiolle. Häviää muutama myyntitapahtuma hinnan takia. Tällöin tuotteesi ei tule halvan hinnan mainetta. Hinnoittele tavarat niin, että sinulla on varaa antaa alennusta. Jos pystyt alentamaan hintaa, jättämättä pois mitään oheistuotetta tai muuttamatta tuotetta jotenkin, olit alun perin hinnoitellut tuotteen väärin. Myyjällä pitää olla valmiudet myydä hinnoiteltu tuote sille määritellyllä hinnalla. (Lipiäinen 2000, 709.)

Hinnoittelupolitiikan piiriin kuuluvat niin yksittäiset tuotteet kuin koko tuoteryhmätkin. Keskeisenä kysymyksessä voidaan pitää yrityksen päätöstä hinnan suuruudesta. Hinnoittelupolitiikka voidaan helposti jakaa neljään eri kategoriaan. Korkean alkuhinnan politiikka tuo yritykselle mahdollisimman korkean tuoton uudesta tuotteesta, mutta sisältää riskin asiakkaiden vähyyden muodossa. Alhaisen hinnan politiikka mahdollistaa sen, että hinta ei muodosta esteitä asiakkaan ostoille. Näin saadaan nopeasti verrattain suuri markkinaosuus ja pidetään kilpailijoita loitolla. Mahdollisuutena on hintojen nostaminen elinkaaren myöhäisemmässä vaiheessa ja hyvän myynnin saaminen huomioon ottaen asiakkaiden alhainen ostovoima. (Isoviita & Lahtinen 2001, 147.) Vakiintuneen markkinahinnan politiikka luo markkinoille tilanteen, jossa yritykset kamppailevat asiakkaista samalla hintatasolla, sillä asiakkaat ovat valmiita maksamaan vain tietyn hinnan tarvitsemistaan tuotteista tai palveluista. Näin yritykset joutuvat kilpailemaan esimerkiksi palvelun tai tuotteen laadulla. Hintojen porrastamisen politiikkaan liittyy olennaisesti asiakkaiden tarkka segmentoiminen. Yleisimpinä porrastamisen edellytyksinä ovat ikä, sukupuoli, alue, aika ja käyttötarkoitus. (Isoviita & Lahtinen 1998, 182 - 183.)

Hinnoittelumenetelmällä tarkoitetaan niitä laskentamenetelmiä, joita yritys käyttää apuvälineenä määrittäessään tuotteelle hintaa. Hinnoittelumenetelmällä pystytään määrittämään tuotteiden yksittäiset hinnat.

Vakiintuneita hinnoittelumenetelmiä ovat:

- Omakustannusarvo- eli OKA -menetelmä, hinnoittelussa otetaan huomioon kaikki tuotteen aiheuttamat muuttuvat kustannukset, sekä myös tietty osuus kiinteistä kustannuksista. Näin laskettuun omakustannusarvoon lisätään haluttu voitto ja verot, saadaan lopullinen tuotteen myyntihinta.
- Katetuottohinnoittelussa myyntihinta kattaa pelkästään muuttuvat kustannukset lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä aikavälillä sekä koko yrityksen tasolla on tuotteista kertyvän tuoton katettava kaikki yrityksen kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Katetuottohinnoittelussa myynnin kriittinen piste on myyntimäärä, jonka jälkeen yritykselle alkaa syntyä voittoa.
- Kustannuspohjainen hinnoittelu tarkoittaa sitä, että tuotekustannuksien päälle laitetaan esim. 10 prosentin voittolisä. Tämän hinnoittelumenetelmän ajatuksena on se,

että saadaan rahaa kassaan niin paljon, että yritys pysyy pystyssä. Se on kaikista yksinkertaisin tapa hinnoitella tuote.

- Arvopohjaisessa hinnoittelussa markkinointitutkimuksella selvitetään asiakkaiden hyötyodotukset ja tuotteen todellinen arvo. Sen jälkeen selvitetään, mitä kaikkia kustannuksia pystytään sisällyttämään tuotteeseen ja näin saadaan tuotteen lopullinen hinta. Menetelmällä asiakas kuvaannollisesti testaa yrityksen ja tuotteen kilpailukyvyyn. (Isoviita & Lahtinen 2001, 142 - 143.)

4.5 Yritystoiminnan muodot

Seuraavassa on esitelty perustettavan yrityksen mahdollisia yritysmuotoja. Yritysmuodon valinta vaikuttaa yritykseen esimerkiksi taloudellisesti. Yritysmuodon valinta perustuu yrityksen toimialaan ja toiminnan luonteeseen.

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa eri muodossa, joita kutsutaan yritysmuodoiksi. Eri yritysmuodot sopivat erilaisille yrityksille tai yrityksen eri elämäntilanteeseen. On syytä harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on yritykselle sopivin. (Holopainen & Levonen 1997, 137.)

Yritysmuodon valinnalla on pitkävaikutteisia seurauksia yrityksen tulevaisuudessa, sillä se vaikuttaa mukana olevien henkilöiden taloudelliseen vastuuseen, päätöksen tekoihin, verotukseen sekä myös yrityksen lopettamiseen. Yritysmuodot jaetaan kahteen päätyyppiin, joita ovat henkilöyritykset ja pääomayritykset. Henkilöyrityksiä ovat yksityisliike, avoin yhtiö ja kommandiitti-yhtiö. Pääomayrityksiä taas ovat osakeyhtiöt sekä osuuskunta. Yritysmuotoon vaikuttavia tekijöitä ovat perustajien lukumäärä, suunniteltu yrityskoko ja toiminnan laajuus sekä tarvittava pääoman määrä ja sen saatavuus. Valintaan vaikuttaa myös se, millaiseksi yritys kaavillaan markkinoilla. Esimerkiksi yrityksen jatkuvuus, joustavuus ja päätöksentekovalmiudet sekä kaavailtu voitonjako ja tappioiden kattaminen vaikuttavat yritysmuodon valintaan, kuten myös yrityksen imago, luotettavuus ja päämäärät. Toisaalta vaikutuksensa on myös yrityksen toimialalla, sillä liiketoiminnan riskit, laajentumispyrkimykset, verotustekijät sekä taloudellisen vastuun jakaminen ovat erilaisia eri aloilla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 40.)

4.5.1 Toiminimi

Toiminimen eli yksityisliikkeen perustaminen ja lopettaminen on kaikista helpointa, nopeinta sekä halvinta. Toiminimen yritysmuodokseen valitsevat yleensä sellaiset yrittäjät, jotka perustavat yrityksen omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. He ovat elinkeinon-, ammatin- tai liikkeenharjoittajia. Toiminimi voi hyvin olla yhden tai useamman henkilön ammattiin tai liiketoiminnan harjoittamiseen perustuva yritys. Yritys voi palkata itselleen myös työntekijöi-

tä, ja yrittäjä voi sijoittaa siihen omaa rahaa työpanoksensa lisäksi. Toiminimellä toimivia yrityksiä voivat olla muun muassa erilaiset pienet kaupat, kampaamot, suutarit, remonttiyritykset, taksit ja asianajotoimistot. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42.)

Toiminimen perustamisesta ei tarvitse tehdä erillistä ilmoitusta, mutta perusilmoitus kannattaa tehdä, sillä rekisteröinti on tehokkain tapa suojata yrityksen toiminimi. Elinkeinoon harjoittaja on velvollinen tekemään perusilmoituksen kaupparekisteriin, silloin kun hän harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa, kuten esimerkiksi taksi, elintarvikeliike tai autokoulu. Perusilmoitus on tehtävä myös silloin, kun palveluksessa on joku muu henkilö kuin aviopuoliso, ja silloin, kun elinkeinoharjoittajan toimipaikka eli toimitila on omasta asunnosta erillinen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 43.)

Toiminimen ollessa yritysmuotona elinkeinoharjoittaja edustaa yritystään itse ja hän voi tehdä kaikki yritystä koskevat päätökset itsenäisesti tai mukana olevan/olevien perheenjäsenten kanssa. Yrittäjä vastaa yrityksen toiminnasta aiheutuvista sitoumuksista, riskeistä yksin koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi nostaa toiminimestä palkkaa, mutta hän voi siirtää varoja käyttöönsä yksityisottoina. Selkeyden vuoksi yrityksen talous kannattaa pitää omasta taloudesta erillään ja yrityksen rahaliikenne hoitaa oman pankkitilinsä kautta. Kirjanpito ja tilintarkastus kannattaa antaa ammattiosaajien käsiin, jos ei itse hallitse kirjanpitosäännöksiä. Elinkeinoharjoittaja ei ole tilintarkastusvelvollinen, mutta rahoittajat voivat edellyttää tilintarkastajan lausuntoa rahoituksen myöntämisen ehtona. Kirjanpidon ja tilintarkastustoimien ollessa kunnossa ongelmat verottajan kanssa on helpompi välttää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 43.)

4.5.2 Avoin yhtiö

Pienen tai keskisuuren yhtiön, esimerkiksi perheyhtiön, yhtiömuodoksi sopii parhaiten avoin yhtiö. Avoin yhtiö muodostuu kahdesta tai useammasta yhtiömiehestä, jotka voivat olla luonnollisia henkilöitä tai yhtiöitä/yhteisöjä. Avoimella yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja ja hallitus, mutta pakollisia toimielimiä ei ole. Yhtiömiehet voivat pitää keskenään kokousta. Avoin yhtiö voi muuttua kommandiittiyhtiöksi, kun siihen otetaan mukaan äänetön yhtiömies tai jo olemassa olevan yhtiömiehen vastuu rajoitetaan vain sijoituspanoksen suuruiseksi. Avoimia yhtiöitä voivat olla esimerkiksi ravintola, puutavaraliike, kirjakauppa, hitsaamo tai vaatesuunnittelijan yritys. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44.)

”Avoin yhtiö syntyy yhtiösopimuksen allekirjoituksilla, ellei syntyhetkestä toisin sovita. Yhtiön pääoma on yhtiömiesten vapaasti määritettävissä, ja se voidaan perustaa myös ilman rahanpanosta; työpanos riittää.” (Meretniemi & Ylönen 2008, 45.)

Avoimen yhtiön veloista ja velvoitteista ovat vastuussa osakkaat eli yhtiömiehet. Yhtiömiesten keskinäinen luottamus on elintärkeää, sillä jokainen heistä voi tehdä kaikkia koskevia tai sitovia oikeustoimia. Keskinäisellä sopimuksella tätä oikeutta, kuten myös yhtiön nimenkirjoitusoikeutta voidaan kaventaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdelle tai kahdelle yhtiömiehelle yhdessä luovutetaan oikeus allekirjoittaa sopimuksia. Yhtiömiehille voidaan maksaa palkkaa tai he voivat tehdä yhtiöstä yksityisottoja. Kaikilla yhtiömiehillä on oikeus nähdä yhtiön kirjanpito ja saada tietoa kirjanpitäjältä. Yhtiösopimuksessa määrätään, tuleeko yhtiöllä olla yksi vai useampi tilintarkastaja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 45.)

4.5.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä on yhtiömiesten lisäksi yksi tai useampia rahoittajia, joita kutsutaan äänettömiksi yhtiömiehiksi. Äänettömät yhtiömiehet eivät osallistu yhtiön päätöksentekoon, mutta he ovat vastuussa yrityksestä sijoittamansa summan verran. Kommandiittiyhtiöt voivat olla esimerkiksi siivousalan yrityksiä, arkkitehtitoimistoja, konsultointiyrityksiä tai viihdepalveluyrityksiä. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yhtiön käytännön toimista, päätöksistä ja yhtiön edustamisesta koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Vastuunalainen yhtiömies voi sijoittaa yritykseen niin halutessaan, mutta muuten työpanos riittää. Ääneton yhtiömies sijoittaa yritykseen rahaa ja on siis vastuussa sijoittamansa pääoman verran. Hän saa sijoitukselleen määritellyn koron, jos yritys tekee voittoa. Hän voi työskennellä yrityksessä, mutta ei osallistu yrityksen hallintoon. (Meretniemi & Ylönen 2008, 46.)

Kommandiittiyhtiö syntyy vastuunalaisten ja äänettömien yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella, josta tulee ilmetä selkeästi äänettömän yhtiömiehen sijoituspanos sekä osuus yhtiön voitosta. Yhtiön perustajia tulee olla vähintään kaksi, joista toinen on vastuunalainen yhtiömies. Perustajat voivat olla, joko luonnollisia tai juridisia (esimerkiksi toinen yhtiö) henkilöitä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 47.)

Kommandiittiyhtiöllä ei ole pakollisia toimielimiä. Yrityksellä voi olla toimitusjohtaja ja hallitus ja se voi tarvittaessa kutsua koolle yhtiömiesten kokouksen. Yritystä koskevat päätökset kuuluvat vastuunalaisille yhtiömiehille. Kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään yksi tilintarkastaja. Lukumäärä määrätään yhtiösopimuksessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 47.)

4.5.4 Osuuskunta

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme luonnollista- tai oikeushenkilöä (yhteisöä, säätiötä tai muuta sellaista). Jäsenomistajat voivat osallistua osuuskunnan toimintaan, poikkeuksina suuret osuuskunnat kuten Kesko, SOK ja Tapiola, joissa jäsenomistajat toimivat asiakkaina. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen talou-

dellisella yhteistoiminnalla. Osuuskunnan jäsenyyttä ei voi myydä eikä luovuttaa. Osuuskunta valitsee itse jäsenensä, jotka liittyessään maksavat kaikille yhtä suuren osuusmaksun, jonka saa takaisin osuuskunnasta erotessaan. Osuusmaksun lisäksi voidaan periä liittymismaksu, jota ei jäsenelle palauteta. Osuusmaksut ja liittymismaksut muodostavat osuuskunnan peruspääoman. Osuuskuntia on perustettu esimerkiksi käsi- ja taideteollisten tuotteiden, matkailupalveluiden, kulttuuripalveluiden, hyvinvointipalveluiden ja maaseutuyrittäjien tuotteistamiseen ja markkinointiin. Osuuskuntia käytetään myös omaehtoiseen työllistymiseen asiantuntijayrittäjämuodoksi, energiatuotantoon, vesihuollon organisointiin ja esimerkiksi kalastus- ja metsäystyöalueiden yhdistämiseen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48.)

Osuuskunnan perustaminen on helppoa, koska sen osuuspääomaa ei määrätä etukäteen, sen on helppo ottaa uusia jäseniä ja siitä on helppo erota. Osuuskunta katsotaan perustetuksi, kun se merkitään kaupparekisteriin. (Meretniemi & Ylönen 2009, 49.)

Osuuskunnan jäsenet ovat vastuussa maksamansa osuusmaksun verran. Osuuskuntaa koskevat päätökset tehdään äänestämällä kaikille avoimessa osuuskunnan kokouksessa. Jokaisella luonnollisella jäsenellä on yksi ääni. Lain mukaan osuuskunnalla tulee olla hallitus, joka valitaan perustamiskokouksessa. Hallitus voi valita toimitusjohtajan. Osuuskunnan kokous valitsee vähintään kaksi tilintarkastajaa, ja heidän varamiehet. Suurilla osuuskunnilla on yleensä edustajisto, jonka jäsenet valitsevat vaaleilla. Isoilla osuuskunnilla voi olla myös hallintoneuvosto. Osuuskunta jakaa jäsenilleen osuuden tuottamastaan voitosta sekä palkkaa. Tällöin he ovat työsuhdeturvan piirissä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 49.)

4.5.5 Osakeyhtiö

Jos yritys tarvitsee toiminnan aloittamiseen tai toimiakseen paljon pääomaa, tai yrityksen perustajia on useita, paras yhtiömuoto on osakeyhtiö. Osakeyhtiön tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeen omistajille. Yksityisen osakeyhtiön lyhenne on oy ja julkisen oyj. Julkisen osakeyhtiön osakkeet noteerataan pörssissä. Osakeyhtiöitä voivat olla esimerkiksi vakuutusyhtiö, levy-yhtiö, asianajotoimisto, lääkärikeskus, koulutusyritys tai asunto-osakeyhtiö. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50.)

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai oikeushenkilö. Osakkaiden vastuu rajoittuu heidän sijoittamaansa rahamäärään. He voivat toimia myös pelkkinä sijoittajina, jolloin he eivät osallistu yrityksen toimintaan, mutta ovat mukana yhtiökokouksissa. Perustamiskokouksessa päätetään osakeyhtiön perustamisesta. Osakeyhtiö syntyy juridisesti, kun se rekisteröidään kaupparekisteriin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 51.)

Osakkaiden omaisuus on turvassa, sillä he ovat vastuussa sijoittamansa osakepääoman verran. Yrittäjäosakas takaa käytännössä yrityksen velkoja omalla nimellään. Yhtiökokouksessa ääniä on käytössä yhtä monta jokaista osaketta kohti. Osakeyhtiöllä on oltava hallitus, jonka valitsee yhtiökokous. Hallitus voi olla yhden jäsenen ja yhden varajäsenen suuruinen. Osakepääoman ollessa yli 79 999 euroa tulee hallituksessa olla vähintään kolme jäsentä. Hallitus huolehtii yrityksen toiminnasta, hallinnosta ja käsittelee strategisia päätöksiä. Julkisessa osakeyhtiössä voi lisäksi olla osakkaiden yhtiökokouksessa valitsema hallintoneuvosto. Hallitus valitsee toimitusjohtajan, joka on pakollinen osakepääoman ollessa yli 79 999 euroa. Hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla on vastuu päätöksistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 51.)

Osakkeen omistajat voivat saada yhtiöstä rahaa osinkotuloina, lainoina, voitonkelpoisten varojen rajoissa vakuutta vastaan tai palkkana. Osinkoa voidaan maksaa vasta ensimmäisen voitollisen tilinpäätöksen jälkeen. Nostoajan voi valita yrittäjän verotuksen kannalta edullisimmaksi. Osinko määritellään prosenttina osakkeen nimellisarvosta ja osingonjakopäätöksen tekee yhtiökokous. Osakepääoma on vähintään 2500 euroa, julkisessa osakeyhtiössä vähintään 80 000 euroa. Julkisen osakeyhtiön osakkeet ovat myynnissä pörssissä. Osakepääomaan voidaan lukea omaisuutta kuten koneita ja laitteita. Osakepääoma on maksettava ennen yrityksen rekisteröintiä Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisterissä. Osakeyhtiöllä tulee olla kirjallisen suostumuksen antanut tilintarkastaja. Suostumus jätetään kaupparekisteriin samalla kun tilintarkastajan tiedot. Myös tilinpäätöstiedot ilmoitetaan kaupparekisterissä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 52.)

Yhteisössä ja säätiössä on valittava tilintarkastaja ja tehtävä tilintarkastus tilintarkastuslain, kirjanpitolain sekä kyseistä yhteisöä tai säätiötä koskevan lain mukaisesti. Pienimmät yhteisöt on vapautettu lakisääteisestä tilintarkastusvelvollisuudesta. Tilintarkastaja on valittava yhteisössä, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä: Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. (Uusi tilintarkastuslaki ja kaupparekisterimenettely 2008.)

5 Ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakentaminen

Seuraavassa on poimittu kaikesta edellä olevasta oleellisin ja käytännöllisin palvelemaan opinnäytetyön tuotoksena olevaa liiketoimintasuunnitelmaa ravintola-alan yritykselle (liite 1). Liiketoimintasuunnitelmaa varten on teoriaa tuotu konkreettisemmalle tasolle ottamalla mukaan ravintola-alaa koskevat näkökulmat ja huomiot. Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen on toteutettu opinnäytetyön kertomassa teoreettisessa viitekehyksessä käyttäen työkalu-

na omana tuotoksena syntyneitä ravintola-alan pakettia. Seuraavassa esitetyt asiat ovat kaikki osaltaan mukana luomassa liiketoimintasuunnitelman strategista pohjaa.

Strategialla ilmaistaan toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, joilla päästään yrityksen ennallaan asettamiin tavoitteisiin ja päämääriin. Strategialla määritetään ne menetelmät, joilla yritys voi saavuttaa visionsa 3-5 vuoden aikana. Visio on näkemys siitä millaisena yritys nähdään kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visioon sisältyy yrittäjän tulevaisuudensuunnitelmat ja sen tulee olla innostava, selkeä ja yksityiskohtainen, jotta siitä voidaan kertoa vakuuttavasti esimerkiksi rahoitusta hankittaessa. Strategia pitää sisällään alueen kilpailijat, asiakkaat sekä yrityksen tavoitteet. Strategian tulee olla selkeä ja yksinkertainen, jotta koko henkilöstö voi sen sisäistää. Näin yhtenä päämääränä oleva henkilöstön ja yrityksen jatkuva kehittyminen on mahdollista. Strategia tähtää aina tuloksen saavuttamiseen realistisella tavalla. Hyvä strategia ottaa huomioon asiakkaan prosessit ja aktiviteetit eli itse palvelutapah-tuman liitännäisineen. Ravintola-alalla strategian suunnittelussa pääpaino on henkilöstön kehittämässä ja sitä kautta palveluprosessien laadun takaamisessa, jotta taloudelliset tekijät muodostuisivat kannattaviksi. Lisäksi on kyettävä arvioimaan alueen kilpailutilanne sekä asiakkaiden käyttäytyminen myös tulevaisuudessa. Hyvin suunniteltu strategia on ravintola-alalla yksi tärkeimmistä menestystekijöistä, sillä asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen palvelukokonaisuuteen merkittävästi. Muutokset on kyettävä ennakoimaan ja yrityksen pystyttävä kehittämään ympäristön muutosten tahdissa. Visio on oltava selkeä, yksiselitteinen ja realistinen, jotta se tukisi liiketoimintasuunnitelmaa ja muodostuisi henkilöstölle innostavaksi ja mielenkiintoiseksi tavoitteeksi.

5.1 Ravintola-alan yrityksen perusta

Tähän osioon olemme koonneet edellä olevasta laajasta yrityksen perustamista ja toimintaa käsittelevästä teoriapohjasta ravintola-alan yrityksen perustaa koskevia asioita. Valintoja olemme perustelleet kertomalla ravintola-alan tarpeista ja käytännöistä.

Yritysidea on keino tai tapa ansaita rahaa kohtuullisin ponnisteluin. Idea synnyttää asiakkaalle jotain uutta ja tarpeellista. Yritysidea pyrkii vastaamaan kysyntään ja se toimii liittyessään olemassa olevaan ammattitaitoon. Yritysideat, joihin liittyy vahvat ammatilliset valmiudet vaativat pitkän koulutuksen tai alan vankan työkokemuksen. Yrittäjäidean saattaa löytää myös ideoimalla ja kehittämällä uudistuvan alueen palvelurakennetta. Ravintolaa ideoimassa vankalla ammatillisella kokemuksella on suuri rooli. Ravintola-alan työtä pidetään yleisesti kutsumuksellisenä ja raskaana. Asiakaskunnassa ja markkinoissa tapahtuvat muutokset kuten uudet asunto- tai teollisuusalueet synnyttävät aina uusia yritysideoita.

Toiminta-ajatus eli missio kertoo sen, mitä varten yritys on olemassa, ja mitä olemassa ololla pyritään saamaan. Toiminta-ajatusta ei voida rinnastaa liikeideaan, sillä se on vain ytimekäs yleiskuvaus yrityksen toiminnasta (Lipäinen 2000 37). Toiminta-ajatusta voidaan muokata ja kehittää yrityksen ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Se on asiakaslähtöinen ja kuvaa yrityksen arvoperustaa. Sillä voidaan eritellä niitä osa-alueita, jotka eivät ole yritykselle kannattavia. Toiminta-ajatus on kyettävä viemään kaikkiin yritystä koskeviin asioihin ja toimintoihin, ja sen tarkoituksena on luoda asiakkaalle mielikuva yrityksestä ja sen tarjoamasta palvelusta. Ravintola-alalla toiminta-ajatuksen asiakaslähtöisyys korostuu. Se kuvaa niitä asioita, joita yritys tarjoaa tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet. Ravintola-alalla toiminta-ajatus kertoo palvelujen olevan kaikkien saatavilla.

Liikeidea on yritysideaista jalostettu toimintamalli, joka noudattaa yrityksen toiminta-ajatusta. Liikeidean on koostuttava selkeistä toimintatavoista ja ohjeista. Liikeidea on käytännönläheinen ja sisältää tiivistettynä yrityksen toiminnot sekä keskeisimmät osa-alueet. Liikeidean suunnittelu on aloittavalle yrittäjälle tärkeää, sillä sen pohjalta yrityksen päätöksiä sekä toimia tehdään ja tarkastellaan. Liikeidean tulee kertoa mitä myydään, kenelle myydään ja miten palvelu tuotetaan, toimitetaan ja tarjotaan. Lisäksi se vastaa kysymykseen miksi asiakas ostaa juuri meiltä. Liikeidea sisältää kuvauksen markkinoista, tuotteista ja yrityksen toimintatavasta. Parhaimmillaan liikeidea kuvaa yrityksen vahvuuksia, kilpailuetua ja ylivertaisuutta kilpailijoihin nähden. Liikeidea kertoo yrityksessä olevista voimavaroista, kuten ammattitaidosta, toimitiloista, koneista ja sidosryhmistä. Ravintola-alan liikeidean syntyminen ja kehittymiseen vaikuttavat suuresti asiakkaissa tapahtuvat muutokset. On tärkeää, että kuluttajat käyttävät rahaa myös ravintolapalveluihin. Liikeideassa on selvitettävä ennen kaikkea kilpailijat ja se millä heistä erotutaan. Alan liikeideoiden lähtökohtana on yleisesti ottaen vankka ammatillinen kokemus joko johtamisesta tai käytännöntöistä. Koska ravintola-ala on erittäin kilpailtu, täytyy yritysten panostaa tehokkuuteen sekä palvelun laatuun.

5.2 Asiakkaat, tuotteet ja palvelu

Segmentoinnin perustana pidetään markkinoita. Markkinat kannattaa segmentoida, jos niillä on riittävästi potentiaalisia asiakkaita. Perusteena voidaan käyttää esimerkiksi maantieteellistä tai sosioekonomisten tekijöiden perusteella tehtyä segmentointia. Palveltava asiakas on palvelutuotantoon osallistuva tekijä, joka vaikuttaa lopputulokseen, arvioi laatua sekä oikein kohdeltuna markkinoi yritystä. Palveluympäristöön tulee kiinnittää suurta huomiota. On valittava toimipaikan sijainti, aukioloajat, kulkuyhteydet, miljöö, kalusteet, laitteet ja miellyttävät tilat. Asiakkaat ovat ravintola-alan elinehto. Oikeanlaisella segmentoinnilla palvelut saadaan muokattua juuri asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yhä useammin ravintola-alan yritykset tarjoavat palveluita monipuolisesti yhä laajemmalle asiakaskunnalle. Aina on kuitenkin olemassa se ydintuote tai -palvelu, jonka tulisi saavuttaa suurin osa asiakkaista.

Tuotteistamisessa on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Yrityksen tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa ydintuoteajattelun perusteella. Ytimenä on perustuote, jonka päälle lisätään markkinoinnillisuutta. Palvelutuotteessa rakennuspalikoina toimivat fyysisten osien lisäksi myös yrityksen henkiset voimavarat eli henkilöstö. Palvelutuote muodostuu työprosesseista, tiedoista, taidosta ja tunnettuudesta. Palvelu syntyy asiakkaan ja palvelutuotantoprosessin kohdatessa. Keskeistä on tasaisen laadun varmistaminen. Ravintolan palvelutuotantoprosessissa näkyviä osia ovat esimerkiksi tarjoilijat, ravintolan ulkoasu ja sisätilat, kun taas näkymättömiä osia ovat taustalla työskentelevät henkilöt ja laitteet. Palvelujen tuotteistaminen edellyttää kokonaisuuden hahmottamista. Palvelukokonaisuus voidaan tuottaa samankaltaisena myös jossakin toisessa ympäristössä. Ravintola-alalla palvelun laatu on ensisijaisen tärkeää kilpailijoista erottumisen kannalta. Ravintolassa pelkkä hyvä ruoka ei riitä asiakkaiden tyydyttämiseksi vaan se pitää osata myös tarjota oikein ja mieleenpainuvassa ympäristössä.

5.3 Yleiset toimintatavat ravintola-alalla

Toimivassa yrityksessä markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, johtaminen ja talous tukevat ja täydentävät toinen toisiaan yrityksen arvojen määrittelemällä tavalla. Arvot perustelevat yrityksen tekemät ratkaisut ja auttavat ongelmatilanteissa. Arvojen kehittäminen on yrityksen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta tärkeää. Ne ovat johtamisen apuvälineitä ja ohjeiden kaltaisia muuttuvissa tilanteissa. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa.

Markkinoinnin tehtävänä on saada yrityksen tuotteet ja palvelut asiakkaan saataville. Markkinoinnissa selvitetään yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeensa, jotta tuotteet ja palvelu osataan rakentaa oikeanlaisiksi. Markkinoinnissa selvitetään myös kilpailevat yritykset ja asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset. Konkreettisia keinoja ovat halvempi hinta, palvelun laatu, paremmat kontaktit tai sijainti, jotka lisäävät yrityksen kysyntää. Asiakassuhteiden hoitaminen kohtaamisesta jälkihoitoon on toteutettava hyvin ja asiakkaita on pyrittävä sitouttamaan esimerkiksi kanta-asiakasohjelmien avulla. Asiakkailta on kerättävä palautetta ja tietoa kehitettävistä kohteista. Ravintola-alan yrityksen asiakkaat saattavat vaihdella päivän aikana suuresti. Onkin löydettävä ne markkinoinnilliset keinot, jotka löytävät potentiaaliset asiakkaat. Asiakastytyväisyyskyselyiden ja palautteiden perusteella pystytään vaikuttamaan tarjottavan tuotteen ja palvelun laatuun.

Tuotekehitys on kohdistunut perinteisesti valmistettaviin esineisiin, mutta nykyään sanaa käytetään myös palvelutuotteista. Tuotekehityksen tavoite on markkinatilanne huomioon ottaen tuottaa uusia, asiakkaan tarpeet täyttäviä tuotteita tai palveluita nopeasti ja taloudellisesti. Tuotekehityksen käynnistämisen edellytyksenä on asiakaslähtöinen tarve. Ravintola-

alan tuotekehityskohteina ovat palvelun lisäksi esimerkiksi kausikohtainen sisustus ja ruokalistojen uudistaminen.

Yritys vaatii toimiakseen ammattimaiset toimitilat ja laitteet. Myös raaka-aineiden, työntekijöiden ja asiakkaiden kannalta tärkeäksi muodostuvat hyvät logistiset yhteydet. Yleensä yritys perustetaan tutulle paikkakunnalle, mutta myös vieraampien ja etäisempien alueiden mahdollisuudet kannattaa tutkia kustannuksien minimoimiseksi. Kustannuksia koituu ravintola-alan yritykselle esimerkiksi varastoinnista ja tavarankuljetustoiminnasta. Sijaintipaikkaa valittaessa tulee huomioida työvoiman- ja asiantuntijapalveluiden saatavuus. Ravintola-alalla ammattimaiset laitteet ja asianmukaiset toimitilat ovat työturvallisuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeitä. Niiden toimivuus vaikuttaa niin asiakkaiden kuin henkilöstön viihtyvyyteen. Toimitilojen on asiakkaiden kannalta annettava tuotettavalle palvelulle lisäarvoa. Niiden tulee olla viihtyisät ja yrityksen liikeidean mukaiset.

Holopaisen ja Levosen (1997) mukaan yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö yhdessä osaamisen, tietotaidon, kokemuksen sekä erilaisten ominaisuuksien kanssa, joita he omaavat. Henkilöstö on yhdessä tuotteen kanssa suurin yrityksen markkinoija ja imagon luoja. Henkilöstön perehdyttäminen on tärkeää, jotta he osaavat toteuttaa yrityksen toiminta-ajatusta, liikeideaa sekä tapaa toimia arvojen mukaisesti. Työyhteisön yhtenäisyys sekä motivaatio ovat toimivuuden ja sitoutumisen kannalta yrityksen elinehto. Edellä mainittuihin asioihin vaikuttaa suuresti esimiesten esimerkki sekä yrityksen asioista tiedottaminen. Ravintola-alalla henkilöstön perehdyttäminen toimintatapoihin on tehokkuuden säilyttämiseksi välttämätöntä. Yhä useammat alan yritykset vaativat työntekijöiltään moniosaamista, sillä yrityksillä ei ole resursseja palkata jokaiselle työlle omaa tekijää vaan töitä tehdään entistä monipuolisemmin. Henkilöstön kouluttaminen ja opastaminen palveluhenkisiksi viestii yrityksen laadukkuudesta. Hyvä työilmapiiri välittyy asiakkaille positiivisena ja miellyttävänä tunnelmana ja palvelukokemuksena. Motivoitunut henkilöstö huolehtii itsenäisesti laaduntarkkailusta niin tuotteessa kuin palvelussa.

Johtaminen on nykyään enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Voidaankin puhua henkilöstön motivoinnista ja kannustamisesta itsenäiseen toimintaan innostamisen ja rohkaisemisen avulla. Palveluvaltaisilla aloilla yhtenäinen henkilöstö on yrityksen menestysvaltti. Johtajat osallistuvat nykyään entistä enemmän suorittavaan työhön. Johtamisen päämääränä on kuitenkin kannattava yritystoiminta. Vaikka talousasioiden hoitaminen jätetään ulkopuolisen hartioille, on budjetin suunnitteleminen ja seuraaminen yrityksen johdolle oiva tietolähde sen hetkisestä tilanteesta. Ravintola-alalla esimiehet ovat miltei aina mukana suorittavassa työssä. Heidän tapansa johtaa perustuu esimerkilliseen toimintaan. Esimerkillään he innostavat ja rohkaisevat muuta henkilöstöä toimimaan itsenäisesti. Esimiesten vastuulle jää kuitenkin katteista, hävikistä, työvuoroista sekä taloudellisista asioista huolehtiminen.

5.4 Toimintaympäristön valinta ja yrityksen sijoittaminen

Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus lähteä liikkeelle toimintaympäristön valinnasta. Yrityksen toimintaympäristön valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi alueellinen palvelurakenne, kaavoituksen kehittyminen ja logistiset yhteydet. Tärkeimpinä tekijöinä ovat kuitenkin kilpailijat, asiakkaat ja heidän segmentoiminen, yrityksen kehittymismahdollisuudet sekä yrityksen kannattavuus. Toimintaympäristön valintaa voidaan perustella kaavoitusasiakirjojen perusteella. Kaupunkien ja kuntien viranomaiset opastavat kaavoitussuunnitelmien tulkitsemisessa ja yritystoimintamahdollisuuksien löytämisessä.

Yrityksen on pystyttävä ennakoimaan muuttuvassa toimintaympäristössään muutokset. Ympäristöanalyysin lisäksi myös markkinoita ja kilpailijoita pyritään analysoimaan jo ennen yrityksen perustamista, mutta myös toiminnan käynnistämisen jälkeen. Ympäristöanalyysin avulla yritystoiminnalle etsitään kannattavaa suuntaa tarkastelemalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia strategisesti oikeiden valintojen tueksi. Ympäristöä analysoidaan globalisaation, trendien, taloudellisten, sosiaalisten, eettisten ja ekologisten tekijöiden, verkostoitumisen sekä markkina-alueen ja asiakkaiden kautta.

Globalisaatiolla tarkoitetaan entistä kansainvälisempää toimintaympäristöä yritysmaailmassa. Suomessa se käsittää kansainvälisiä verkostoja, ulkomaista työvoimaa ja asiakkaita sekä kulttuurissa tapahtuvia muutoksia niin palvelun tarjoamisessa kuin kysynnässäkin. Ravintola-alalla haasteita asettavat esimerkiksi muiden kulttuurien edustajat niin työvoimana kuin asiakkaina. Ilmapiirin kansainvälistyessä vaaditaan myös ravintolapalveluilta entistä monipuolisempia ja jopa eksoottisia palvelukonsepteja, jotta voidaan erottua kilpailijoista. Toisaalta taas kysyntää on myös perinteisemmille palveluntarjoajille. Ostopäätöksen sekä kysynnän syntymiseen vaikuttavat tulevaisuudessa tuotteiden turvallisuus, paikallisuus, ekologisuus sekä tapa jolla palvelu tuotetaan.

Palvelut tulee toteuttaa entistä asiakaslähtöisemmin, joten henkilökunnan osaaminen korostuu. Myöhäismodernissa yhteiskunnassa ihmiset valmistavat aiempaa vähemmän ruokaa kotona ja syövät entistä enemmän ulkona. Tämä lisää ravintolapalvelujen kysyntää. Myös tulotason parantuminen, perhekoon pienentyminen ja vapaa-ajan merkityksen lisääntyminen kasvattavat majoitus- ja ravitsemispalvelujen käyttöä. Myös väestörakenteessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat majoitus- ja ravitsemispalvelujen kysyntään ja kehitykseen. Ravintolapalvelujen kuluttajiksi arvioidaan keski-ikäisten lisäksi myös nuoret. Erityisesti ravintolapalvelujen kysyntä on riippuvainen kotitalouksien kysynnän kehityksestä. Cateringtoiminnan tulevaan kysyntään vaikuttaa puolestaan se, miten kuntien tuottamia ateriapalveluja kilpailutetaan. Yritysten tehtävänä ei ole ainoastaan ruoka- ja juomakaupan tekeminen, vaan myös tilojen ja elämysten myyminen. Eettisyyden ja inhimillisyyden merkitys ihmisten elämää ohjaavina pe-

rusarvoina on viime vuosina jossain määrin lisääntynyt. Entistä useampi haluaa tietää ostamansa tuotteen alkuperämaan tai olla varma siitä, että tuotanto-olosuhteet kestävät eettisen tarkastelun. Yhä useampi pyrkii tekemään ympäristöä säästäviä kulutusvalintoja. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Palvelut muuttuvat tulevaisuudessa entistä vähemmin ajasta tai paikasta riippuvaisiksi. Teknologian tuleminen parantaa palveluyritysten tehokkuutta sekä kilpailukykyä. Toimintoja tai tuotteita on mahdollista ostaa yritykseen tulevaisuudessa entistä pidemmälle jalostettuina. Yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien sekä alihankkijoiden muodostamat verkostot ovat yrityksen menestymisen elinehto. Henkilöstön monipuolinen osaaminen ja ammattitaito on kilpailuetu. Ravintola-alalla tämä tarkoittaa esimerkiksi internetin välityksellä tehtäviä tilauksia, pöytävarauksia tai muita yhteydenottoja. Myös reaaliaikainen tilavarausjärjestelmä antaisi yritykselle mahdollisuuden suunnitella toimintaansa tehokkaammin. Palveluiden on monipuolistuttava, mikä tarkoittaa yhä erilaisempien palveluiden lisäämistä ravintolan palvelutarjontaan.

Segmentoinnin lisäksi yrityksen tulee analysoida kilpailijoita sekä markkina-aluetta ja hahmottaa markkinoilla tapahtuvat muutokset. Kaavoituksen pohjalta voidaan arvioida alueella tulevaisuudessa olevia asiakkaita sekä kilpailijoita. Alueen kehittymisen kannalta tärkeiden seikkojen huomioiminen oman palvelualan yrityksen kannalta luo edellytykset yrityksen sijoittamiseen oikeaan kilpailutilanteeseen. Ravintola-alalla kaavoitus antaa viitteitä tulevaisuuden potentiaalisista asiakkaista sekä kilpailijoiden mahdollisesta sijoittumisesta alueelle. Kilpailijoita analysoidessa kannattaa miettiä keinoja, joilla heistä voidaan erottaa.

SWOT-analyysia käytetään kartoituksen apuvälineenä kun arvioidaan yrityksen tilannetta ja kehitystä. Sen perusteella voidaan laatia toimenpiteitä ja tavoitteita yritystä perustettaessa, mutta myös kehityssuuntia toimivaan yritykseen muuttuvissa tilanteissa. Analyysissä kartoitetaan yrityksen uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet. Uhkiin sisältyy yrityksen kannalta vahingolliset tapahtumat ja itse toimintaan kohdistuvat riskit. Riskien varalle on mahdollisuus ottaa erilaisia vakuutuksia. Riskit voidaan jakaa liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, henkilöstöön kohdistuviin riskeihin, sekä omasta tai yhteistyökumppaneiden toiminnasta johtuviin tulojen menetyksiin. Ravintoalan yrityksen kannalta SWOT-analyysi on käytännöllinen monia eri osia suunnitellessa. Käynnistämisen yhteydessä sen antama yleiskuva auttaa yritystä varautumaan tulevaisuuteen mahdollisimman hyvin.

5.5 Esimerkki kaavoitusasiakirjojen tulkinnasta

Yrityksemme toimintaympäristöä ja sijaintia suunnitellessamme tutustuimme kolmen eri kunnan tai kaupungin kaavoitusnäkyymiin. Valintakriteereinä alueelle pidimme tulevaisuuden ke-

hittymisnäkyviä, mutta toisaalta myös lyhyemmän tähtäimen mahdollisuuksia. Järvenpään kaupungin kaavoitustilanne (liite 4) ravintola-alan yrityksen näkymistä oli mielestämme kaikista suppein. Tuusulan kunnan (liite 6) Kellokosken taajamasta löysimme varteenotettavan sijainnin ravintola-alan yrityksen perustamiselle. Hyvinkään kaupunki oli mielestämme kaikista parhaiten kerännyt internet-sivuilleen tietoa kaavoituksista (liite 3), tulevaisuuden näkymistä sekä ennen kaikkea yrittäjän kannalta oleellisista seikoista kuten neuvonnasta ja yrityspalveluista. Alueet, joita tarkastelimme tarkemmin, ja joiden välillä teimme valinnan, olivat Järvenpään Mikonkorpi, Tuusulan Kellokosken Ruukin alue sekä Hyvinkään Hakakallion alue.

Järvenpään Mikonkorpi eli Änäsin alue sijaitsee Lahdentien ja Lahdenmoottoritien välisellä alueella, johon on kaavoitettu yrityskeskittymä. Lähistöllä on yksityisten henkilöiden asutusta sekä muita yrityksiä henkilöstöineen, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita ravintola-alan yritykselle. Alueella ei juuri ole kilpailua ja logistiset yhteydet ovat mitä mainioimmat. Paikalle olisi mahdollista perustaa lounasravintola kahvilapalveluineen. Negatiivisina puolina näimme alueen teollisuusmaisesta ympäristön, vilkkaan liikenteen aiheuttamat haitat sekä syrjäisen sijainnin taajaman laidalla. Vaikka alue on vilkkaasti liikennöityjen teiden varrella, se ei ole sellaisella paikalla, että asiakkaat tulisivat sinne ravintolan takia. Asiakaskunta siis toisinaan muodostuisi alueella työskentelevistä ja asuvista ihmisistä, joten asiakasmäärät saattaisivat jäädä liian alhaisiksi kannattavuutta ajatellen. (Liite 4.)

Tuusulan Kellokosken kaavoitustilannetta tarkasteltaessa huomasimme, että alueelle on suunniteltu paljon laajennus- ja muutostöitä. Mietimme yrityksen sijoittamista Ruukin alueelle, joka on keskellä muuttuvaa yleiskaavaa. Ympäri on tulossa uusia asuin- ja työpaikka-alueita sekä näin ollen potentiaalisia asiakkaita. Kellokosken alueella kilpailevia yrityksiä on hyvin vähän. Vaikka alue on laaja ja asukkaita suhteellisen paljon puuttuvat ravintola-alan yritykset miltei kokonaan. Meidän tiedossamme on vain muutamia paikkoja, joiden ruoka koostuu pääasiassa kebab-tyylisistä annoksista ja lounaalla tarjottavasta yhdestä vaihtoehdosta. Kilpailijalle olisi varmasti kysyntää. (Liite 5.)

Asiakkaina Kellokoskelle sijoitettavassa yritykselle olisivat lähinnä yksityisasiakkaat, mutta yrityksille suunnatulla mainonnalla on mahdollisuus lisätä asiakaskuntaa. Yrityisasiakkaat koostuisivat lähialueella toimivista yrityksistä. Lähialueella on teollisuusalueita ja lisää ollaan kaavoittamassa, joten varsinkin lounasasiakkaiden saannin edellytyksenä on markkinointi suoraan näihin yrityksiin. Pääasialliset asiakkaat kuitenkin koostuisivat yritysten työntekijöistä, mutta jonkinlainen yhteistyösopimus yritysten henkilöstön ruokailun järjestämisestä voi syntyä yritysmarkkinoinnin kautta. Lounas- ja kahvilapalveluiden kannalta potentiaalisimpia yrityksiä ja laitoksia ovat Kellokosken sairaala, palolaitos, Kellokosken lukio ja yläaste oppilaitos, Rajalinnan teollisuusalueen yritykset työntekijöineen, taksi, posti, Kellofysio, LVI-Vesalainen, Kellokosken kirkko ja seurakunnan työntekijät. Yksityisasiakkaamme koostuvat

Kellokosken alueen asukkaista, alueella työskentelevistä ja koulujen henkilökunnasta, oppilaita ja opiskelijoista. Kellokoskella on yli 5000 asukasta. Lähellä sijaitsevalla asuntoalueella heitä on satoja. Kellokosken lukio ja yläaste muodostavat yhdessä miltei 400 potentiaalisen asiakkaan ryhmän. Erilaisissa alueella toimivissa yrityksissä arvioimme työskentelevän noin 100 potentiaalista asiakasta. Lisäksi sairaalan asiakkaat lukeutuvat myös mahdolliseksi asiakasryhmäksemme. Näin ollen saisimme lounas/kahvila potentiaalisiksi asiakkaiksi suuruudeksi arkisin noin 500 asiakasta.

Kolmas ja mielestämme varteenotettavin alue sijaitsee Hyvinkään Hakakalliossa. Hakakallio on teollisuusalue Hangonväylän, Kalevankadun ja Jokelantien väliin jäävällä maa-alueella, Hakalan asutuskeskuksen läheisyydessä. Lisäksi lähetyvillä on muita teollisuuskeskittymiä. Alue tarjoaa otolliset mahdollisuudet ravintolatoiminnolle, joka hyväksikäyttää vilkkaasti liikennöidyn Hangonväylän asiakaspotentiaalia. Hangonväylällä liikkuu päivittäin 10 000 ajoneuvoa ja lähimmät tienvarrella ravitsemispalveluita tarjoavat yritykset ovat noin 20 kilometriä itään ja länteen päin Hyvinkäältä. Nämä yritykset ovat molemmat grillejä. Lisäksi lähellä olevat yritykset henkilöstöineen ja asiakkaineen muodostavat varteenotettavan osan asiakaskunnasta. Hakakallion alueelle on parhaillaan rakenteilla suuri toimistorakennus entisten noin 500 henkilöä työllistävien yritysten lisäksi. Alueella on vain yksi rajatulle asiakaskunnalle tarkoitettu henkilöstöravintola. Kahvilatoiminta, aamiainen, tilaustoiminta ynnä muut ravitsemisalan palvelut ovat keskittyneet keskustan alueelle tai Sveitsinportaan liikenneasemille Hämeen moottoritien varteen. (Liite 2.)

Valitsimme Hakakallion alueen yrityksemme sijoituspaikaksi, sillä kaiken edellä mainitun lisäksi Hangonväylän eteläpuolelle on kaavoitettu Yli-Jurvan asuinalue, jonka on laskettu tulevaisuudessa kattavan lähialueineen jopa 10 000 asukkaan tarpeet. Tontti, joka meillä oli mielessä, sijaitsee suunnitteilla olevan ylikulkusillan lähistöllä. Ylikulkusilta on aluksi kaavailtu kevyenliikenteen käyttöä varten, mutta tulevaisuus on jätetty avoimeksi myös muunlaisen liikenteen mahdollisuutta silmällä pitäen. Yli-Jurvan alue on asuatomessualue vuonna 2013 ja sinne on kaavailtu virallisten lähteiden mukaan noin 5000 asukkaan osakeskuskusta palveluineen. Tarkemmin yrityksen sijainti tulisi olemaan korkeahkolla soramäellä metsäisellä tontilla. Tarkoituksena on luoda mielikuva yrityksestä, jonka toimintaympäristö on rauhallinen, maisemallinen ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Yhteenvetona voidaan sanoa, että alue ja sijainti ovat potentiaalisia jo nykyhetkellä, mutta varsinkin tulevaisuus näyttää olevan yrityksen toiminnan kannalta täynnä mahdollisuuksia.

5.6 Markkinointi ja markkinointiviestintä

Markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä sen asiakkaita kohtaan. Markkinoinnin onnistumista voidaan arvioida asiakkaiden ostokäyttäytymisen mukaan. Markkinoinnilla on

suuri merkitys yrityksen kilpailukeinona. Varsinkin aloittavan yrityksen markkinointiin on panostettava, jotta asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan herää ja tietoisuus yrityksen toiminnasta tulee suuren yleisen tietoisuuteen. Markkinoinnin tulee olla realistista, jotta yrityksellä on mahdollisuus pitää kiinni lupauksistaan. Ravintola-alalla markkinoinnin merkitys korostuu, sillä yritykset ovat riippuvaisia asiakasmäärästään. Yrityksen on kyettävä viemään asiakkaita muilta alan yrityksiltä sekä kiinnittää huomiota kysynnän muutosten ennakoimiseen. Muutosten ennakoiminen tuo yritykselle selkeää kilpailuetua muihin alan yrittäjiin nähden.

Markkinoinnin menetelmiä ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi. Ulkoinen markkinointi kohdistuu uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin ja tähtää jatkuvan asiakassuhteen syntymiseen. Tarkoituksena on madaltaa asiakkaiden mahdollisesti kokemaa kynnystä siirtyä yrityksen asiakkaaksi. Suhdeverkoston luominen kuuluu myös ulkoisen markkinoinnin piiriin. Suhteet tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin kaikkine logistisine seikkoineen ovat ulkoisen markkinoinnin kulmakiviä. Vuorovaikutusmarkkinoinnissa korostuu palveluprosessiin liittyvän henkilön ja yrityksen henkilöstön välinen kanssakäyminen. Tämän vuorovaikutuksen tavoitteena on saada merkitykselliset tahot kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Tavoitteena on vakuuttaa asiakkaat tuotteen tai palvelun paremmuudesta sekä heille kohdistuvasta hyödystä. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoitteena on esimerkiksi muodostaa kanta-asiakassuhteita. Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen henkilöstöön ja luo pohjan hyvälle ulkoiselle markkinoinnille. Sen tarkoituksena on kouluttaa henkilökuntaa, jotta ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin vaikutus olisi mahdollisimman tehokasta.

Ravintola-alalla markkinoinnin menetelmistä tärkein ja tehokkain on vuorovaikutusmarkkinointi, sillä kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat väistämättömiä ja toistuvia. Hyvällä sisäisellä markkinoinnilla annetaan henkilöstölle eväät ja viestinnän välineet vuorovaikutusmarkkinoinnin hoitamiseen. Panostaminen henkilöstön kouluttamiseen on siis ensiarvoisen tärkeää. Ulkoinen markkinointi nousee esiin suhdeverkostojen toimivuuden ja yhteistyökumppaneiden merkityksen kautta. Nämä seikat antavat hyvin hoidettuna kilpailuetua sekä tukea yrityksen omille toiminnoille.

Lisäksi markkinointiin liittyvät olennaisesti markkinoinnin kilpailukeinot, joihin sisältyy palvelu, jota yritys markkinoi, hinta, jolla palvelua myydään, paikka tai saatavuus, eli missä ja miten palvelu tuotetaan, sekä viestintä jonka avulla tarjottava palvelu tuodaan asiakkaan tietoisuuteen. Ravintola-alalla markkinoitavana tuotteena ovat ravitsemispalvelut, joihin sisältyy esimerkiksi ruoka, juomat, tilat sekä palveluhenkilökunta toimintoiheen.

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan Vuokon (2003) mukaan yrityksen tekemää mainontaa, myyntityötä, myyntityöstä, myyntityöstä ja kasvattamista sekä tiedotustoimintaa, joilla pyritään

vaikuttamaan positiivisesti ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Markkinointiviestintä ei ole pelkästään yrityksestä ulospäin suuntautuvaa ulkoista viestintää vaan käsittää myös yrityksen sisäisen viestinnän. Markkinointiviestintä suunnitellaan usein toisiaan tukevista osasista rakentuvaan strategiseen kokonaisuuteen, joka sisältää niin markkinoinnin, myynnin kuin viestinnänkin. Markkinointiviestinnän tavoitteet ovat sidoksissa yrityksen strategiaan ja tähtäävät asiakkaan ostamisen tukemiseen. Selkeitä tavoitteita ovat yrityksen ja sen palvelun tunnetuksi tekeminen, asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen, yrityskuvan parantaminen, myynnin aikaansaaminen ja kanta-asiakassuhteiden solmiminen.

Ravintola-alalla markkinointiviestintä on ennen kaikkea mainontaa ja myynninedistämistä erilaisin toimenpitein. Myynninedistäminen on esimerkiksi kanta-asiakkuuksia ja niiden hoitoa, henkilökohtaista myyntityötä, ajankohtaisia tarjouksia, näkyvyyttä yhteistyökumppaneiden kautta sekä erilaisten myynninedistämiskampanjoiden toteuttamista. Kaikkea tätä tukee yrityksen sisäinen viestintä, joka mahdollistaa muun markkinoinnin onnistumisen ja on sitä kautta kannattavan toiminnan edellytys. Sisäisen viestinnän suunnitelmallisuus ravintola-alalla on vaihtuvasta henkilöstöstä ja työajoista johtuen ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen rooli on yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta merkittävä. Ravintola-alalla korostuu tiedottaminen ja ristiriitatilanteisiin suhtautuminen. Pitkien päivien ja stressaavan työn vaikutus on kyettävä purkamaan keskustelemalla. Esimies on linkki ylemmän johdon ja alaisensa välillä. Avoimuus ja molemminpuolinen luottamus korostuvat tiiviin työyhteisön syntymisessä.

5.7 Yritysmuodon valinta

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa eri muodossa. Näitä toimintamuotoja kutsutaan yritysmuodoiksi. Eri yritysmuodot sopivat erilaisille yrityksille tai yrityksen elämäntilanteeseen. Yritysmuodon valinnalla on pitkävaikutteisia seurauksia yrityksen tulevaisuudessa, sillä se vaikuttaa mukana olevien henkilöiden taloudelliseen vastuuseen, päätöksen tekoihin, verotukseen sekä myös yrityksen lopettamiseen. Yritysmuodot jaetaan kahteen päätyyppiin, joita ovat henkilöyritykset ja pääomayritykset. Henkilöyrityksiä ovat yksityisliike, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä taas ovat osakeyhtiöt sekä osuuskunta. Ravintola-alan yrityksellä on yleensä useita perustajia ja yrityksen yritysmuotona on useimmiten osakeyhtiö johtuen suuresta pääoman tarpeesta, liiketoiminnan riskeistä, verotustekijöistä sekä toimialasta. Osakkaiden vastuu rajoittuu heidän sijoittamaansa rahamäärään, joten osakeyhtiö on turvallisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi henkilöyrityksissä. Osakkaat voivat toimia myös pelkkinä sijoittajina, jolloin he eivät osallistu yrityksen toimintaan, mutta ovat oikeutettuja saamaan korkoa sijoitetulle pääomalleen. Ravintola-alalla ulkopuolisten sijoittajien käyttäminen on yleistä, sillä raha ja tarvittava ammattitaito eivät yleensä kohtaa.

5.8 Liiketoimintasuunnitelma projektina

Tämän opinnäytetyön suunnittelu on aloitettu teoriaan tutustumalla. Teoriasta on etsitty parhaat ja toimivimmat lähteet koskien työn teoreettista viitekehystä. Teorianä on käytetty niin julkaistuja kuin sähköisiä lähteitä. Päätimme rakentaa laajan teoriapohjan lähteiden suuresta tarjonnasta johtuen. Näin saimme muokattavan teorian, josta oli helppo tehdä ravintola-alaa koskevat ja liiketoimintasuunnitelmaa kaikista parhaiten tukevat valinnat. Taustalla on laajan teorian luoma tietopohja. Valmistimme teorian valmiiksi ennen kuin aloimme miettiä liiketoimintasuunnitelmaa koskevia valintoja.

Liiketoimintasuunnitelman (liite 1) perustana päätimme käyttää yrityksen sijoittamista kaavoituksen avulla, joten tutustuimme Hyvinkään, Järvenpään ja Tuusulan tämän hetkiseen kaavoitustilanteeseen ja tulevaisuudensuunnitelmiin. Näiden perusteella valitsimme kiinnostavimmat mahdolliset sijainnit ravintola-alan yritystä koskien. Liiketoimintasuunnitelma oli tarkoitus muokata juuri kyseiselle alueelle sopivaksi omien pohdintojen ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden avustuksella. Valitsimme sijainnin mielestämme kaikista potentiaalisimmalle alueelle. Alueen valintaan vaikutti havaittu kysyntä ja tarve, mutta myös tulevaisuuden kuville asetettiin suuri painoarvo. Tällainen alue löytyi Hyvinkään Hakakalliosta, joka on vahvasti tulevaisuudessa kehittyvä alue.

Aloimme tehdä toimintaympäristön valitsemisen jälkeen ravintola-alaa koskevaa teoria osiota yrity maailmaa yleisesti käsittelevästä teoriasta. Tämä osio on rakennettu palvelemaan ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Osiota työstäessämme otimme yhteyttä Hyvinkäällä yrityspalvelua antavaan HyRi Oy:hyn. Sieltä saimme vinkkejä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Kerroimme yhteistyökumppanillemme ideastamme ja hän kysyi perustelua alan valinnalle. Vastasimme alan valintaan vaikuttavan koulutustaustamme, työelämän kokemukset sekä nykyiset työtehtävämme ravintola-alan esimiestöissä. Lisäksi opiskelujemme aikana esille tulleet liiketoimintaa koskevat asiat tuntuivat meistä molemmista mielenkiintoisilta.

Yhteistyökumppanien vinkkien ja oman ravintola-alaa koskevan tiedon avulla lähdimme rakentamaan opinnäytetyön tuotoksena olevaa liiketoimintasuunnitelmaa. Alustava liiketoimintasuunnitelma tehtiin internetissä olevalle pohjalla mikä osoittautui vääräksi valinnaksi. Pohjan toimivuus ei palvellut varsinaisen liiketoimintasuunnitelmantekoa vaan enemmän sen suunnitteleminen. Tulostettavaan versioon syntyi teknisistä syistä johtuen suuri määrä toistoa liittyen liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden sekoittamiseen toistensa kanssa. Ainut käytännöllinen osa-alue valmiista liiketoimintapohjasta oli laskentaosio, jotka käsittelevät yrityksen rahoitukseen ja kannattavuuteen liittyviä laskelmia. Tämä versio lähetettiin arvioitavaksi yhteistyökumppaneille, jonka jälkeen teimme oman pohjan liiketoimintasuunnitelmaa varten.

Liiketoimintasuunnitelma lähtee liikkeelle yrittäjäominaisuuksien arvioimisesta. Näitä ominaisuuksia olimme arvioineet jo alustavaan liiketoimintasuunnitelmaan, joten niiden liittäminen toimivampaan pohjaan ei tuottanut ongelmia. Toiminta-ajatus ja liikeidea lähtevät liikkeelle yrityksen arvoista, jotka mietimme ravintola-alan yritystä parhaiten palveleviksi. Liikeidea pitää sisällään toiminnan kuvauksen ja erilaisia alueellisia valintojamme. Panostimme asiakkaiden segmentoimiseen sillä ravintola-alan yrityksessä he ovat yksi tärkeimmistä pohdinnan alueista. Pyrimme kuvaamaan mielenkiintoisesti yrityksemme imagoa sekä fyysisiä ja henkisiä resursseja. Kaikessa on kuitenkin mukana realismi, jotta liiketoimintasuunnitelmamme vakavasti otettavuus olisi mahdollisimman hyvä.

Mielenkiintoisin ja samalla vaativin osio liiketoimintasuunnitelman laatimisessa oli tuotteet ja palvelut. Tuotteet pyrimme kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja suunnitellusti, jotta kannattavuuslaskelmien tekeminen olisi mahdollisimman helppoa. Saimme tässä vaiheessa käsiimme arviot muodollisesti huonosta liiketoimintasuunnitelmastamme ja hyödynsimme niiden sisällöstä saamaamme palautetta. Tarkistimme hiukan ruokien hintoja ja asiakasmääriä tuotteiden ja palveluiden osalta.

Liikeideassa tapahtuneen segmentoinnin lisäksi analysoimme asiakkaita yhtenä liiketoimintasuunnitelman osana. Jaoimme asiakkaat käyttämään tuotteitamme ja palveluitamme mielemme realistisimmalla tavalla. Asiakkaiden analysoinnin lisäksi teimme myös kilpailu-, kilpailija- ja markkina-analysit. Niissä keskityimme lähinnä oman yrityksemme erottumiseen alueen muista kilpailijoista.

Suunnittelimme lopuksi yrityksen markkinoinnin liiketoimintasuunnitelmassa kerrottua liikeideaa noudattelevaksi. Markkinoinnin osalta kerromme myös konkreettisia ratkaisuja sen toteuttamiseksi. Yrityksen hinnoittelu ja hintapäätökset oli helppo laittaa liiketoimintasuunnitelmaan hyvin toteutetun tuotteistuksen johdosta. Lopuksi teimme vielä yritysmuodon valinnan, jossa päädyimme osakeyhtiöön. Liiketoimintasuunnitelman valmistuttua arvioimme sitä vielä sen yhteydessä jo aikaisemmin tekemän SWOT-analyysin avulla.

Tarkastimme alustavia laskelmia muuttuneiden kustannusten ja myyntitietojen perusteella. Rahoituksen tarve ravintolallamme on erittäin suuri. Tämän johdosta tarvitsemme ulkopuolisen sijoittajan kattamaan yritystontin ja toimitilan kulut. Toimitilat vuokraamme sijoittajan määrittelemällä vuokralla. Kannattavuuslaskelmiin laitoimme kulut konsulttoimalla HyRi Oy:n toimitusjohtajaa Kimmo Martikaista. Muilta osin laskelmat on toteutettu täysin itsenäisesti.

Liiketoimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen aloimme muokata opinnäytetyötämme viimeiseen muotoon. Kirjoitimme työstämme mediatiedotteen, joka tullaan julkaisemaan Aa-

mupostissa. Lopuksi tarkistimme opinnäytetyön rakennetta, kirjoitimme projektin kulun ja korjasimme löytämämme virheet työn ulkoasussa.

5.9 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma annettiin kahden ulkopuolisen tahon arvioitavaksi. Toisena arvioijana toimi Hyvinkään-Riihimäen seudun yrityspalveluiden toimitusjohtaja Kimmo Martikainen. Hän arvioi liiketoimintasuunnitelmamme olevan yleisvaikutelmaltaan liian pitkä. Pituutta selittänee se, että olemme rakentaneet liiketoimintasuunnitelman mahdollisimman selkeäksi ja tarkaksi, jotta se olisi hyödyllinen myös kokemattomamman lukijan kannalta. Liiketoimintaamme oli kuvattu työssä selkeästi, mutta arvioijan mielestä hivenen ohuesti. Sijainnin valinta oli hänen mielestään erinomainen alueen tulevaisuus huomioiden. Hinnoittelussa olimme käyttäneet arvioimiamme keskihintoja, joita arvioija ei ollut ymmärtänyt. Hän myös kritisoi arvioimiamme asiakasmääriä, mutta emme saaneet tarkkaa kuvaa siitä olivatko asiakasmäärät liian suuret vai pienet. Parhaiten olemme arvioijan mielestä pystyneet suunnittelemaan ydintuotteenamme olevan lounastoiminnan.

Kehittämisen tarvetta liiketoimintasuunnitelmassa on arvioijan mielestä tuotteiden, hinnoittelun ja kilpailija-analyysin osalta. Myös markkinointikustannukset on hänen mielestään arvioitu selkeästi alakanttiin. Liiketoimintasuunnitelmasta puuttui hänen mielestään laajempi pohdinta rahoituksen saatavuuteen ja sen riskeihin liittyen. Suunnitelmasta käy arvioijan mielestä esille laatijoiden innokkuus ja käytännönläheisyys liiketoimintaan paneutuminen. Palveluita on kuvattu innovatiivisuutta, joustavuutta ja asiakastarvetta korostaen. Liiketoimintasuunnitelma vakuuttaa näin kirjoitettuna yrittäjien ammattitaidosta ja mahdollisuuksista hankkeen toteuttamiseksi. Arvioijan mielestä liiketoimintasuunnitelma tuo esille hyvin suunnittelun toiminnan ja SWOT-analyysin avulla positiiviset ja negatiiviset seikat. Eniten hän kaipasi tiivistystä ja asioiden yksinkertaista esittämistä. Lopuksi hän kuitenkin sanoo, että ”liiketoimintasuunnitelman perusteella keskustelut mahdollisten rahoittajien ja kiinteistösijoittajien kanssa etenisivät erittäin todennäköisesti”.

Toisen arvioinnin meille antoi Eures Finland Oy:n toimitusjohtaja Mikko Käkelä. Hän tutustui liiketoimintasuunnitelmaan yhdessä Eures Finland Oy:n operatiivisen johtajan Tarja Honkasen kanssa. Arviointi perustuu suunnitelman yleiskuvaan. Liikeidea arvioija pitää erittäin kiinnostavana ja toteaa, että markkina-alue on tutkittu mahdollisuuksien selvittämisen kannalta laajasti. Asiakaspohjaa ja potentiaalia on selvitetty ja kartoitettu liiketoiminnan mahdollisuuksien kannalta. Arvioija kehuu SWOT-analyysiä, joka kertoo hänen mielestään todellisen tilanteen alueesta ja yrityksen mahdollisuuksista. SWOT on myös tehty objektiivisesti ja siinä on käsitelty yritystoiminnan kannalta negatiivisia asioita realistisella tavalla.

Haasteena arvioija näkee liikeidean moninaisuuden. Hänen mielestään syytä olisi fokuoittaa liiketoiminnan alussa tiettyihin osa-alueisiin ja miettiä ydinosaamista ja liiketoiminnan ydintä. Liiketoiminnan mahdollisesti kehittyessä toimintaa voisi hänen mielestään laajentaa. Hän suosittelee, että kannattavuuslaskelmat perustuisivat ydinliiketoiminnalla saavutettuihin tuloksiin, jotta ne olisivat luotettavammalla pohjalla. Hän ehdottaa myös, että me kehittäisimme omaa taloustuntemustamme niin kannattavuus- kuin investointilaskelmien osalta. Näin meillä olisi hänen mielestään paremmat mahdollisuudet herättää ulkopuolisen investoijan kiinnostus yritystämme kohtaan. Arvioija uskoo, että liiketoimintasuunnitelmasta on mahdollista saada toimiva kokonaisuus muutamilla tarkennuksilla. Hän myös toteaa suunnitelman laatijoiden teoreettisen koulutuksen ja käytännön työkokemuksen olevan hyvä yhdistelmä tavoitellessa menestystä tulevaisuudessa.

Teimme liiketoimintasuunnitelmastamme laajan ja syvällisen, jotta siitä olisi meille oppimisen ja ammatillisen kasvun kannalta mahdollisimman paljon hyötyä. Perustelemme liiketoimintasuunnitelmassa valintojamme seikkaperäisesti, mikä lisää pituutta merkittävästi. Mielestämme mielenkiintoista on, että ensimmäinen arvioija pitää liiketoimintasuunnitelmaa ehdottomasti liian pitkänä, mutta kaipaa kuitenkin yksityiskohtaisempia tietoja ja pohdintaa koskien tuotteiden kuvausta, hinnoittelua, laskelmia sekä rahoituksen saatavuuteen ja riskeihin liittyviä asioita. Laskelmien osalta liiketoimintasuunnitelmamme jää kaikista heikoimmaksi, sillä niihin emme ole saaneet apua miltään taholta. Yritimme kuitenkin korjata ja selkeyttää niitä liiketoimintasuunnitelmaa viimeistellessämme. Viimeistelyssä korjasimme myös arvioijien löytämiä heikkouksia ja hyödynsimme heiltä saamaamme palautetta ja parannusehdotuksia.

Liiketoimintasuunnitelman kannalta onnistuimme mielestämme ensikertalaisiksi hyvin. Osasimme sijoittaa yrityksemme otolliselle paikalle tutkittuamme kolmen eri alueen kaavoitusta. Kilpailijoista löysimme mielestämme meitä eniten koskevat ja analysoimme heidän palveluitaan ulkopuolisin silmin. SWOT-analyysimme oli molempien arvioijien mielestä onnistunut ja pyrimmekin hyödyntämään sitä läpi koko liiketoimintasuunnitelman. Koko suunnitelma tehtiin objektiivisesti ilman suuria haaveita tai kuvitelmia. Pyrimme realistisuuteen myös toiminnan, asiakkaiden ja hinnoittelun osalta. Yrityksessämme on laskettu käyvän keskimäärin 25 aamiaisasiakasta, noin 80 lounasasiakasta sekä 20 tilausasiakasta päivässä. Lisäksi pyrimme myymään 50 annosta kahvia ja 30 kahvila- ja välitystuotetta päivässä. Mielestämme määrät ovat realistisia huomioiden paikan otollisen sijainnin.

Arvioijat olivat sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelmamme olisi mahdollisuuksia menestyä rahoitusta ja sijoittajia etsiessä. Tämä kertoo meille, että olemme onnistuneet opinnäytetyöprosessissamme hyvin ja tietomme ja taitomme ovat kehittyneet siten, että pystymme perustamaan ja kehittämään kannattavaa ravintola-alan liiketoimintaa.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyöprosessia voidaan oman päivätyön ohella tehtynä kuvailla eräänlaisena yrittäjyytenä. Yrittäjyys vaatii varsinkin alussa kovaa työtä, sillä yrityksen mukana tulee suuri määrä vastuuta. Se tarkoittaa pitkiä ja työntäyteisiä päiviä ilman näkyviä ansioita. (Puustinen 2004, 34.) Kaikki edellä mainitut pätevät myös opinnäytetyöprosessissa mukana olevaan opiskelijaan.

Opiskelija on opinnäytetyöprosessissa kuin yrittäjä omassa yrityksessään. Valinnat ja toiminnot on perusteltava aina jollekin. Opiskelijalta vaaditaan samoja asioita kuin yrittäjältä omassa yritystoiminnan kentässä. Molemmilta vaaditaan rohkeutta, määrätietoisuutta, omaaloitteisuutta ja itseluottamusta, jotta yritys saadaan perustettua (Raatikainen 2001, 17).

Omina oppimistavoitteina oli vahvistaa, etsiä ja löytää omia mahdollisia yrittäjävalmiuksia. Tavoitteena oli myös kehittää omaa yritystoimintaan liittyvää osaamista aina yrityksen perustannasta johtamisvalmiuksien kehittämiseen. Työn tulisi perehdyttää yleiseen yritysmaailmaan liittyvään teoriaan ja opettaa sen etsimistä ja tulkitsemista. Oppimistavoitteena oli perehtyä yritystoiminnan perustamiseen sekä liiketoimintasuunnitelman tekemiseen käytännössä. Mahdollisuuksien mukaan tavoitteena oli oppia myös alueellisen palvelutoiminnan kehittämistä. Lisäksi tavoitteena oli oppia tulkitsemaan kaavoitukseen liittyviä asiakirjoja ja papereita sekä hakemaan ja löytämään niistä mahdollisuuksia alueen kehittämiseen palvelujen osalta. Koko työtä ohjaavana tavoitteena voidaan pitää ravintola-alan yrittäjyyden vaatimien seikkojen selvittämistä. Tarkoitus oli myös selvittää alueen yhteistyötahoja ja heidän toimenkuviaan koskien yrittäjyyttä. Heidän antamien tietojen, ohjeiden ja selvitysten perusteella oli tarkoituksena oppia arvioimaan yrityksen kannattavuutta.

Opinnäytetyölle, omalle oppimiselle ja ammatilliselle kehittymiselle asettamamme tavoitteet täyttyivät. Työn tarkoituksena ollut yrityksen perustamista käsittelevä laaja teoriapohja onnistui mielestämme hyvin ja siitä tuli käyttökelpoinen kokonaisuus. Laajan teoriapohjan ja liiketoimintasuunnitelmaa yhdistävän osion tekeminen muodostui odotettua vaikeammaksi. Lopulta saimme mielestämme poimittua teoriasta ravintola-alan yrityksen kannalta tärkeimpiä seikkoja liiketoimintasuunnitelman tekemisen tueksi. Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui laajemmaksi kuin olimme suunnitelleet. Pystyimme hyödyntämään teoriapohjaa opinnäytetyön varsinaisessa tuotoksessa eli liiketoimintasuunnitelmassa ja saimme teoriaa laatiessa paljon uusia ja hyödyllisiä näkemyksiä yrityksen perustamiseen liittyen. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja jäsentelemisessä selventävä ravintola-alan kannalta laadittu osio oli toimiva ja hyvä työkalu.

Mielestämme opinnäytetyömme auttoi meitä sisäistämään ravitsemuspalveluiden tuottamiseen ja johtamiseen sisältyviä käsitteitä sekä käytännötoimintaa. Työ osoitti meille niitä yritystoimintaan liittyviä seikkoja, joissa tarvitsemme eniten harjoitusta kuten laskelmien tekeminen. Mielenkiintoista oli huomata, että olimme tiedostaneet ne jo työn alkuvaiheessa. Opinnäytetyöprosessi antoi meille valmiuksia tulevaisuudessa käsitellä laajoja kokonaisuuksia entistä tehokkaammin. Ulkopuolisista arvioijista ja yhteistyökumppaneista saimme työhömmme kosketuspinnan todelliseen yritysmaailmaan. Positiiviset arviot opinnäytetyön tuotoksesta kertovat meille prosessin onnistumisesta. Molemmat ulkopuoliset arvioijat pitivät liiketoimintasuunnitelman jatkomahdollisuuksia hyvinä ja jopa pienin muutoksin toteutettavan. Voimme siis sanoa onnistuneemme opinnäytetyömme tuotoksessa hyvin.

Jatkotoimenpiteitä työ ei puolestamme enää aiheuta vaikka sitä kohtaan on esitetty kiinnostusta HyRi Oy:n taholta. Elämäntilanteemme, kokemuksemme tai innokkuutemme ei mahdollista tämän kaltaisen työn eteenpäin viemistä. Meiltä on tiedusteltu mahdollisuuksista esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman hyödyntämiseen tulevissa Hyvinkään alueella tapahtuvissa ravintola-alan yritysten suunnittelussa.

Lähteet

Julkaistut lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Bengström, S. & Leppänen, A. 1998. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 1997. Yrityksen perustajan opas. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2001. Asiakaspalvelu ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Jokinen, T. 1998. Tuotekehitys. Kolmas muuttumaton jatkopainos. Espoo: Libella Painopalvelut.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituonnelle. Jyväskylä: Gummerus.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Toinen painos. Saarijärvi: Gummerus.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Avain.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu laitos. Nurmijärvi: Kirjakas.
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Rikkinen, L. 1997. Löydä oma yritysideo. Toinen painos. Helsinki: Edita.
- Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projektityö kehittämisen moottorina. 4.-6. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. 1.-2. muuttamaton painos. Porvoo: WSOY.
- Vuokko, P. 2000. Markkinointiviestintä. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas. 2. painos. Keuruu: Otava.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset lähteet

- Impola, J. 1998. Ympäristöanalyysi. Tulostettu 18.7.2009.
http://www.tritonia.fi/vanha/ov/logi/3_4.htm/
- Kysyntä, kilpailu ja segmentointi. Opetushallitus. Viitattu 14.8.2009.
http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_segmentointi.htm/

- Lehtinen, J. Karvinen, M. & Korhonen, K. 2002. Palvelun tuotekehitysprosessi logistiikkayrityksessä. Viitattu 27.9.2009.
<http://www.valo-ohjelma.fi/PALKEtiivistelm%c3%A41b.doc/>
- Majoinen, K. 2002. Vuoden 2002 toimintaympäristöanalyysi. Viitattu 14.11.2009.
<http://wwwold.kuntaliitto.fi/tuke/tulevaisuus/toimiana.htm/>
- Markkinoinnin toimintamuodot. Savon ammatti- ja aikuisopisto. Tulostettu 15.1.2007.
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1mtoimin.htm/>
- Markkinointi. Kenelle myyt? 2009. YLE oppiminen ja tiede. Viitattu 15.9.2009.
<http://oppiminen.yle.fi/markkinointi/>
- Myyjän ABC. 2008. Suomen yrittäjät. Viitattu 25.7.2009.
http://www.yrittajat.fi/myyjan_abc/s/
- Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Tulostettu 19.7.2009.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf/
- Puohiniemi, M. 2008. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Viitattu 12.10.2009.
<http://www.puohiniemi.fi/YritystenArvot/index.shtml/>
- Tuominen, R. 2009. Myyntitaito. Viitattu 24.7.2009.
<http://www.viestintavarma.com/myyntitaito.php/>
- Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2009. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.9.2009.
http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf/
- Uusi tilintarkastuslaki ja kaupparekisterimenettely. 2008. Patentti ja rekisterihallitus. Viitattu 14.11.2009.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/uusitilintarkastuslaki.html/>
- Virtanen, A. 2007. Laskentatoimen maailmankuvan laajeneminen. Viitattu 24.7.2009.
http://ejbo.jyu.fi/articles/0401_5.html/
- Yritysten markkinointi ja liiketoimintakonseptit. Tampereen yliopisto. Tulostettu 20.7.2009.
http://www.uta.fi/brc/tutkimus_yri.html/

Liitteet

Liite 1 Liiketoimintasuunnitelma.....	62
Liite 2 Hakakallion kaavoituskuva.....	84
Liite 3 Hyvinkään kaavoituskatsaus.....	85
Liite 4 Järvenpään kaavoituskatsaus	86
Liite 5 Pohjois-Tuusulan kaavoituskatsaus, Kellokoski	87
Liite 6 Tuusulan kaavoituskatsaus.....	88

LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Kahvila-ravintola Kelokallio

Jutta Rajala & Jussi Salmi
Marraskuu 2009

SISÄLLYS

1 YRITTÄJÄOMINAISUUDET	64
2 TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA	65
2.1 Toiminta-ajatus	65
2.2 Liikeidea	66
2.3 Segmentointi	66
2.4 Imago	67
2.5 Tuotanto ja logistiikka	67
2.6 Henkilöstö, johtaminen ja talous	68
3 TUOTE JA PALVELUT	69
4 ASIAKKAAT	71
5 KILPAILIJAT JA MARKKINAT	73
6 SWOT-ANALYYSI JA RISKIT	75
7 MARKKINOINTI	77
8 HINNOITTELU JA HINTAPÄÄTÖKSET	79
9 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET	79
10 LASKELMAT	80

1 YRITTÄJÄOMINAISUUDET

Olemme perustamassa yritystä kahdestaan. Meillä molemmilla on samankaltainen koulustausta. Olemme molemmat peruskoulun jälkeen valmistuneet ylioppilaiksi, jonka jälkeen olemme suorittaneet ammattikoulun ravintolakokkilinjan. Valmistuimme ammatillisesta koulutuksesta vuonna 2005. Ammatillisesta koulutuksesta jatkoimme suoraan ammattikorkeakouluun, josta olemme valmistumassa nyt 2009. Tutkintonimikkeemme on restonomi. Valmistumme palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmasta ja olemme suuntautuneet ravitsemispalvelujen johtamiseen. Jussi on lisäksi käynyt vuoden mittaisen varusmiespalveluksen ja on sotilasarvoltaan alikersantti/ryhmänjohtaja.

Olemme olleet mukana työelämässä jo pitkään. Molempien ensimmäinen varsinainen työkokemus on tullut heti 15-vuotiaana. Ravintola-alalla olemme työskennelleet ammattimaisesti vuodesta 2004 lähtien.

Meillä molemmilla on kokemusta niin keittiön ja tarjoilun perustehtävistä kuin esimiestöistäkin. Jussi on toiminut keittiömestarin sijaisena vuonna 2006, jonka jälkeen hän on toiminut kahvila-vastaavana, tarjoilijana, kokkina ja vuodesta 2008 henkilöstöravintolan ravintolapäällikkönä Fazer Amica Oy:n toimipisteessä. Jutta on vastaavasti työskennellyt vuodesta 2004 lähtien kokkina, tarjoilijana ja kahvila-vastaavana. Vuoden 2008 alusta lähtien Jutta on toiminut henkilöstöravintolan ravintolapäällikkönä Eurest Finlandilla.

Olemme molemmat ammattikorkeakoulun opintoihin liittyen käsitelleet yrittäjyyttä ja yrittäjänä toimimista useassa eri opintojaksossa opintoihimme liittyen. Lisäksi olemme ennen nykyistä työtämme toimineet 2-3 vuotta pienen yksityisyrittäjän yrityksessä, jossa olemme päässeet lähietäisyydeltä seuraamaan yritystoimintaan liittyviä asioita käytännössä. Myös ravintolapäällikkönä toimiminen on mielestämme rinnastettavissa yritystoiminnan kaltaiseksi toiminnaksi.

Olemme molemmat periksi antamattomia, innovatiivisia sekä pystymme näkemään eri asiakasryhmien tarpeet. Osaamme hahmottaa suuria kokonaisuuksia, mutta pystymme myös näkemään asiat yksittäisinä, irrallisina osatekijöinä. Kaiken työskentelyämme liittyvän yhdistää kuitenkin suorituksen hyvän laadun tavoittelemisen.

Olemme molemmat tottuneita itsenäiseen työskentelyyn, sillä hoidamme toimipisteitämme pitkälti ilman esimiestemme valvontaa. Olemmekin tottuneita selviytymään myös hankalista tilanteista luottaen omaan ammattitaitoon sekä arvostelukykyyn. Vahvoina puolina voidaan pitää ongelmanratkaisukykyä, luovuutta, toiminnan hyvää laatua, pitkäjänteisyyttä, tehok-

kuutta, kykyä monen asian samanaikaiseen hallintaan sekä priorisointikykyä. Kaikkia näitä ominaisuuksia tarvitaan yrittäjän arjessa.

Kehittämistä olisi potentiaalisten asiakkaiden saavuttamiskeinojen oppimisessa, markkinoinnissa, myyntitoimintaan liittyvissä töissä sekä omien mielipiteiden vakuuttavammassa ilmaisussa. Olemme näissä asioissa epävarmoja, koska emme ole päässeet tekemään niitä menestyksekkään yritystoiminnan vaatimissa mittakaavoissa. Kaikista edellä mainituista asioista kuitenkin löytyy jonkin verran kokemusta. Suurin ongelmamme on erilaisten yritystoimintaan liittyvien laskelmien laatimisessa. Heikkouksia voimme kehittää käymällä aloittaville yrittäjillä suunnattuja kurseja sekä kuuntelemalla asiantuntijoiden meille antamia neuvoja. Tulevaisuudessa on suunnitelmassa hankkia koulutusta liittyen talousasioihin, markkinointiin ja johtamiseen. Tällaista koulutusta voi saada esimerkiksi ylemmästä ammattikorkeakoulusta.

Mahdollisia tarvittavia neuvoja voimme hankkia yritysneuvontaa tarjoavilta tahoilta, pankeilta, rahoitustoimintaa järjestäviltä tahoilta, sukulaisilta ja tuttavilta. Sukulaisissamme on korkeita yritysjohtajia, sijoitusneuvoja, yrittäjiä, kauppa- ja korkeakoulun käyneitä ja ravintolalalla työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi olemme onnistuneet saamaan suhteita yrityksiin, joissa olemme työskennelleet.

2 TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea noudattelee yritystoiminnalle asetettuja arvoja, joita ovat:

- Asiakkaiden etu, palvelun ja tuotteiden monipuolisuus.
- Ammattimaisuus, takaa laadun ja turvallisuuden.
- Palveluallttius, kyky muuntautua asiakkaan toiveiden mukaan.

2.1 Toiminta-ajatus

Yrityksemme toiminta-ajatuksena on tuottaa ravitsemisalalan palveluita kattavasti usealle asiakassegmentille viihtyisässä ympäristössä. Tämä käsittää kaikkea aamiaisesta ja arkilounaasta hienoihin illallisannoksiin viinin kruunaamana. Myös erilaiset juhlatilaisuudet ovat järjestettävissä leivonnaisineen ja juhlavine noutopöytineen. Kahvilamme tarjoaa laadukkaita hetkiä makeiden ja suolaisten kahvileipien, sekä tuoreen kahvin seurassa.

2.2 Liikeidea

Yrityksemme liikeideana on tarjota laaja-alaisesti ravitsemisalan palveluita. Päivä alkaa aamiaispalveluilla, joihin liittyy aamiaisbuffet, puuroaamiainen, vitriinituotteet, välitystuotteet sekä tietysti tuoreet päivän lehdet. Lounaalla tarjolla on runsas paikallisista raaka-aineista koostuva noutopöytä niin salaateissa kuin lämpimissä ruoissa. Lisäksi tarjolla on hyvin suunniteltu, muutamiin pääraaka-aineisiin panostava a la carte lista. Lauantaina ja mahdollisesti sunnuntaina noutopöydästä ostetun lounaan hinta ja laatu ovat hieman vaativampaan maakuun suunnattuja. Viikonloppuisin a la carte listan menekki on suurempi arkipäiviin verrattuna. Aukioloaikamme ovat maanantaista perjantaihin kello 5.30-18.00. Lauantaina olemme auki kello 7.00-18.00. Sunnuntaisin olemme avoinna vain tilauksesta. Juhlapyhinä, kuten esimerkiksi isänpäivänä, äitienpäivänä ja vappuna olemme auki ja tarjolla on teemaan sopiva noutopöytä.

Lisäksi ravintolamme tarjoaa tilauksesta ruokia, leivonnaisia, ravitsemispalveluita ja tiloja asiakkaiden käyttöön. Yrityksestämme on myös mahdollisuus tilata ravitsemispalveluita kotiin, tilaisuuksiin, työpaikalle, yrityksille, yhdistyksille, tapahtumiin, juhliin ja niin edelleen.

2.3 Segmentointi

Suunnittelemissamme yrityksessä asiakassegmentteinä ovat pääasiassa alueen työssäkäyvät, Hangonväylällä liikkuvat ihmiset, lähialueiden yritykset ja yhdistykset sekä yksityiset henkilöt. Juhlapalvelun ja tilaustoiminnan puolella segmentit ovat laajemmat. Toisaalta olemme differoineet toimintaamme siten, että eri asiakasryhmille tarjotaan palvelua eri aikoina, vaikka se sulautuukin yhdeksi yritystoiminnaksi.

Yrityksemme palveluista tekee asiakkaan kannalta erinomaista sen kyky mukautua heidän tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakkaalla on käytössään monipuoliset palvelumme, jotka kattavat aamiaisen, lounaan sekä illallistilaisuudet. Asiakkaalla on myös mahdollisuus tilata meiltä ruokaa itse valitsemaansa paikkaan, oli se sitten heidän omissa tiloissaan pitopalvelumaisesti tai vaikka virkistäytymispäivän lounastaminen jossakin ulkona. Yrityksillä, yhdistyksillä ja yksityisillä henkilöillä on mahdollisuus järjestää erilaisia tilaisuuksia sekä juhlia tiloissamme. Meillä on mielestämme ketjuravintoloita paremmat mahdollisuudet toteuttaa ne asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakkaat voivat olla mukana päätöksissä tarjottavista ruoista, koristeiluista ja muista käytännön elementeistä. Me hoidamme toteutuksen annettujen ja ennalta sovittujen asioiden puitteissa.

2.4 Imago

Ravintolasta tekee ainutlaatuisen sen sijainti hyvien kulkuyhteyksien varrella. Vaikka lähellä on vilkas Hangonväylä, on ravintolamme kuitenkin metsän siimeksessä. Ravintolan ikkunoista avautuu maisema pitkälle yli peltojen ja metsien Vantaanjoen suuntaan. Miljöö kuvastaa hyvin alueellista maisemaa, jossa yhdistyvät hyvät liikenneyhteydet ja toisaalta rauhallinen ja tunnelmallinen maisemallisuus.

Asiakas saa tuotteistamme ja palveluistamme paljon hyötyä monipuolisuuden, muuntautuvuuden sekä laadukkuuden muodossa. Asiakkaalla on mahdollisuus toteuttaa kanssamme toiveitaan ja vaikuttaa palveluun henkilökohtaisesti. Lisäarvoa tuovat teemojen, sesonkien ja vuodenaikojen mukaan vaihtuvat tuotteet, sisustus sekä ravintolan tunnelmallinen ja kodikas ilmapiiri ja sitä ympäröivä rauhallinen miljöö. Hyvät kulkuyhteydet ja kilpailijoista selkeästi erottuva toimintakonsepti antaa erinomaisille tuotteillemme ja toimivalle palvelulle viimeisen silauksen. Pystymme kilpailemaan juuri asiakkaan tarpeisiin kohdistuvalla palvelulla ja tuotteilla, vaikka hinta saattaakin olla hivenen korkeampi. Tiellä liikkujien kannalta olemme varteen otettava vaihtoehto kahvi- ja lounaspaikaksi

Olemme ajatelleet yritykselle nimeä Kahvila-ravintola Kelokallio, mikä juontaa juurensa ravintolan rakennusmateriaaleista, sisustuksesta, sijaintipaikan, Hakakallio, nimestä sekä luonnonläheisyydestä. Haluamme nimen viestivän asiakkaillemme paikan tunnelmallisuudesta, viihtyisyydestä sekä rauhallisuudesta, mutta toisaalta myös vankasta osaamisesta, perinteistä ja luotettavuudesta.

2.5 Tuotanto ja logistiikka

Tarvitsemme palvelujen toteuttamiseksi toimitilat, asiakaspaikat pöytineen, keittiölaitteet ja -välineet, ruokailuvälineet ja -astiat, tarjoiluastiat, säilytystilaa raaka-aineille, auton, kassajärjestelmän, tietotekniset ratkaisut, pöytäliinoja sekä sisustukseen liittyviä esineitä, koristeita ja muita tarvikkeita. Toimitilat on tarkoitus vuokrata sijoittajalta, jonka tarvitsemme niiden rakennuttajaksi yhteistyössä meidän kanssamme. Ravintolan käyttöön tarvittavien tilojen koko on lähellä 300 neliötä. Tämä kattaa keittiön, varastotilat, sosiaalitilat, ruokasalin, kabinetit sekä saniteettitilat. Suurehkossa eteisaulassa on varattu tilaa paikallisten tuottajien mainoksille, esitteille sekä mahdollisille tuote-esittelytilaisuuksille, jotka hinnoitellaan tapauskohtaisesti. Keittiön laitteineen ja asennuksineen arvioimme menevän noin 200 000 euroa. Tarkoituksena on, että keittiölaitteet, astiat, työvälineet ja salin esineistö olisi yrittäjien omistuksessa.

Logistiikkaan liittyviä seikkoja ovat raaka-aineiden saatavuuteen, toimitusvarmuuteen ja kuljetuksiin liittyvät seikat. Yrityksellämme on kova työ alihankkijoiden löytämisessä, kilpailuttamisessa ja arvioimisessa, jotta asiakkaille tarjottavan ruoanlaatu voidaan pitää jatkuvasti korkealla tasolla. Laadukkaat raaka-aineet ja logistiset seikat vaikuttavat osaltaan myös lopputuotteen hintaan. Olemme kuitenkin vakuuttuneita siitä, että paikallisuus tuo meille ja palvelullemme lisäarvoa. Vaikeudeksi voi muodostua se, että alihankkijoiden on kyettävä takaamaan tuotteittensa riittävyys tai ainakin korvaavan tuotteen saatavuus läpi koko alihankintasopimuksen voimassaoloajan. Tarkoituksena olisi, että omat varastot pidettäisiin mahdollisimman yksinkertaisina ja suppeina, mutta laajan alihankkija ja tuottajaverkoston avulla ravintolan tuotevalikoima olisi laaja ja monipuolinen.

Yhteiskumppaneiden avulla voimme taata paikallisten raaka-aineiden ja tuotteiden riittävyyden. Yhteistyökumppaneita pyrimme hankkimaan alueella elinkeinoa harjoittavista raaka-aineiden tuottajista ja erilaisista alihankkijoista. Konkreettisia yhteistyökumppaneita voisi olla leipomotuotteita valmistava yritys, liha-alan yritys, kasvisten tuottajat, luomutuotteiden jakelijat, Myllyn Paras Oy, Kone-konserni, Peri Suomi Oy, Kirjavälitys Oy, Kallioinen konserni sekä tietysti tulevaisuudessa asuntomessualueeseen liittyvät yritykset, toimijat sekä mahdollisesti myös yksityiset henkilöt.

2.6 Henkilöstö, johtaminen ja talous

Yrityksemme vakituinen henkilöstö koostuu pääasiassa kahdesta yrittäjästä ja yhdestä kattavasti ravintola-alan töitä osaavasta henkilöstä. Lisäksi joudumme käyttämään extra- ja osaaikaista työvoimaa tarpeen niin vaatiessa. Suurin tarve kohdistuu erilaisten ilta- ja juhlatilaisuuksien hoitamiseen. Pyrimme toimimaan pienellä henkilöstöllä ja se aiheuttaa tarpeen monipuolisesti alaa tuntevalle henkilöstölle. Henkilöstön on kyettävä toimimaan kassalla, palvelemaan asiakkaita, tarjoilemaan, laittamaan ruokaa, suunnittelemaan kokonaisuuksia, kattaamaan, siivoamaan ja kokoajan mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Tällainen henkilöstö on kallista ja esimerkiksi sairastapauksissa sen korvaaminen tulee vielä kalliimmaksi, sillä yhden henkilön korvaamiseksi tarvitaan 1,5-2 henkilöä.

Johtaminen perustuu tiiviiseen työyhteisöön ja yhteistoiminnan sujuvuuteen. Yrittäjät ovat mukana suorittavassa työssä kokopäiväisesti, joten he näkevät työnsä ja päätöksensä seuraukset käytännössä. Ravintola-yrityksellä on palkattu kirjanpitäjä, palkanlaskija sekä luotettu henkilö, joka hoitaa yritystoimintaan liittyvien sopimusten solmimisen sekä hoidon. Yrityksen kirjanpito ulkoistetaan asiantuntijayritykselle, joka hoitaa myös palkanlaskennan sekä sopimukset. Työt kattavat kuukausittaisen kirjanpidon, tilikaudenpäätökset sekä muut työt kuten veroilmoituksen tekemisen. Suunnittelemme yrityksen toimintaa tarkoilla kannattavuuslaskelmissa, budjetoinnilla ja kuukausittaisella seurannalla. Käytämme apuna yritystoimintaa

varten suunniteltuja ohjelmistoja ja taulukoita. Joka kuukausi on tarkoitus suunnitella seuraavan kuun teemat ja niiden toteutus. Markkinoinnin suunnittelua on harvemmin, eli noin neljä kertaa vuodessa. Sen yhteydessä katsotaan myös siihenastiset tulot ja menot suhteutettuna keskenään. Näin saamme kuvan yrityksen kannattavuudesta ja maksukyvystä.

3 TUOTTEET JA PALVELUT

Yrityksessämme toimii kolme toisistaan poikkeavaa osaa, jotka ovat aamiaispalvelut, lounaspalvelut ja tilaustoiminta. Ydintuotteenamme on tuottaa asiakkaalle ravitsemispalveluita kaikenlaisiin tilanteisiin, aamusta iltaan ja arkeen sekä juhlaan. Ydinpalvelu toteutuu edellä mainittujen osasten yhteistoiminnalla. Toisin sanoen ydintuotteen ympärille on koottu asiakkaan usein käyttämiä ravitsemuspalveluita yhteen yritykseen. Palvelumme kuten myös tuotteidemme raaka-aineet ovat laadukkaita ja paikallisia. Henkilöstö on mukavaa, nuorekasta ja palvelualtista. He ovat innostuneita omasta työstään, mikä näkyy kaikkialla yrityksessä. Paikka, laitteet ja puitteet ovat houkuttelevia, tunnelmallisia ja lisäksi asianmukaisia. Takaamme palvelumme tasalaatuisuuden ammattimaisella toiminnalla. Yrityksemme kilpailee markkinoilla hyvällä hinta-laatusuhteella, jossa kohtaavat kohtuullinen hinta ja laadukas tuote erittäin miellyttävässä toimintaympäristössä. Asiakkaan kannalta tarjoamamme palvelut ovat helposti saatavilla ja ne ovat laadukkaita ja kattavia. Meiltä asiakas löytää itselleen sopivat palvelut elämän jokaisessa tilanteessa. Meille hän voi tulla kahvikupposelle, täyttämään tyhjän vatsansa maistuvilla lounasruoilla tai viettämään iltaa tunnelmallisessa ja rauhallisessa toimintaympäristössä unohtumattomien noutopöytien äärelle.

Yrityksessämme avainasemassa on maukas ruoka, joka koostuu hyvistä ja laadukkaista paikallisilta tuottajilta hankituista raaka-aineista. Ruoassamme panostetaan terveellisyteen sekä kausittain vaihtuviin ruokiin. Yrityksessä hyödynnetään alihankkijoita esimerkiksi leipomotuotteiden osalta, jotta tuotteiden laatu olisi mahdollisimman korkealla tasolla. Ravintolamme tarjoaa monipuolista ja laadukasta ruokaa, joka perustuu asiakkaan tekemille valinnoille. Ravintolalla on A-oikeudet. Valikoima sisältää suosituimmat viinat, pullo-oluita, vain pari hanaolutta sekä suppeahkon valikoiman siidereitä ja viinejä. Tilauksesta viinejä on mahdollisuus omien mieltymysten mukaan.

Tuotteemme nimetään hauskasti ja kuvaavasti. Nimissä käytetään ihmisille tunnettuja paikkoja Hyvinkäältä sekä yhteistyökumppaneiden antamia ehdotuksia heidän yrityksensä tarpeisiin kohdistuen. Lisäksi paikallisilta tai alueellisilta tuottajilta saatujen raaka-aineiden mukana tulevia nimi-ideoita hyödynnetään. Panostamme tuotteiden laatuun ja pyrimme kattamaan katteessa mahdollisesti häviämämme tulot tuotteittemme volyyymilla

Aamiainen, tarjolla kello 5.30-10.00 (7.00-10.30)

Aamusta lähtien ravintolamme myyntivalikoimaan kuuluvat tuoreet leivonnaiset, sämpylät, leivät, patongit, pasteijat, pullat, piiraat, viinerit ja niin edelleen. Tuotteet ovat ostettavissa kätevästi mukaan vietäväksi esimerkiksi työpaikalle. Lisäksi valikoimiin kuuluvat välitystuotteet, kuten virvoitusjuomat ja makeiset. Osa asiakkaista on varmasti tottunut saamaan aamu-puuroa, joten sen tarjoaminen on tarpeellista. Puuron lisäksi he voivat ostaa esimerkiksi kahvia, tuoremehua, sämpylää ja tuoreen päivän lehden. Laatutietoisempia aamiaisasiakkaita houkuttelee monipuolinen aamiaisbuffet, johon kuuluu leivät lisukkeineen, puuro, jogurtit, myslit hilloineen, sekä muut perusaamiaiseen kuuluvat tuotteet kuten kananmunat, munakokkeli, nakit, lihapullat sekä tietysti aamiaisjuomat kuten kahvi, tee, tuoremehu ja maito. Aamiaispalveluiden hinnoittelu markkinoilla on puuroaamiaisen yhdestä eurosta aina hotellien 12 euron aamiaiseen. Yleisesti ottaen voidaan puhua sellaisesta viiden euron hintaisesta aamiaisesta. Ravintolamme aamiaisbuffet maksaa 6.50 €, kahvi 1.50 €, puuroaamiainen, joka sisältää mehun ja puuron 1.20 € ja vitriinituotteet pullan 1.30 €:sta patongin reiluun 4 €:n hintaan. Laskimme aamiaisasiakkaidemme jakautuvan aamiaisbuffetin, kahvin, puuron ja vitriinituotteiden osalta niin, että aamiaispalvelujen keskimääräiseksi hinnaksi tulee noin 3 euroa.

Lounas noutopöytä ja a la carte, tarjolla kello 10.30-16.00 (11.00-18.00)

Lounaalla tarjolla on runsas paikallisista raaka-aineista koostuva noutopöytä niin salaateissa kuin lämpimissä ruoissa. Lisäksi tarjolla on hyvin suunniteltu a la carte lista lähinnä edustuslounasta ja tilaustoimintaa silmällä pitäen. A la carte lista perustuu muutaman pääraaka-aineen ympärille rakennettuun monipuoliseen ja laajaan lisukerepertuaariin. Lauantaina ja mahdollisesti sunnuntaina lounaan hinta ja laatukin ovat hieman vaativampaan makuun suunnattuja. Viikonloppuisin on tarjolla myös a la carte lista. Lounas sisältää keittovaihtoehdon, salaattilounasvaihtoehdon, kotilounasvaihtoehdon, esimerkiksi pyttipannu, joka on suunnattu nälkäisille miehille, kevyemmän vaihtoehdon sekä yhden hienostuneemman lounasvaihtoehdon kuten hirvenlihamureke ja kantarellikastike. Yleinen hintataso lounaan laadusta ja paikasta riippuen on noin 6-12 euroa. A la carte annoksien hinnat vaihtelevat 10-30 euron paikkeilla raaka-aineista ja ruokalajista riippuen. Ravintolamme lounas vaihtoehdot hinnoitellaan siten, että salaattilounas ja keittolounas, joka sisältää keiton, ruokajuoman ja leivän maksavat 5.00 €. Kotilounas ja kevytlounasvaihtoehdot hinnoitellaan samanhintaisiksi, koska ne sijaitsevat samassa noutopöydässä. Niiden hinta on 7.90 € ja ne sisältävät lämpimien ruokien lisäksi salaattipöydän, ruokajuoman, leivän sekä kahvin tai teen.

Viikonloppuisin tarjottava lounas on laadultaan viikolla tarjottavaa lounasta tasokkaampi ja hinnaltaan hiukan korkeampi. Tarjolla on aina kasvisruokavaihtoehto, jokin laadukkaampi ja

välillä perinteisempi liharuokavaihtoehto kuten karjalanpaisti, poronkärstys tai broilerin rintafilee. Tämänlaisen tarjonnan toivomme houkuttelevan asiakkaita lähialueiden asukkaista sekä ohikulkijoista. Viikonloppuisin korostuu myös lasten huomioiminen hinnoittelussa sekä tuotteissa. A la carte ruokien myyntiin viikonloput ovat mitä otollisinta aikaa. Viikonloppuisin tarjolla olevan lounaan hinnaksi tulee 9.70 €. Laskennallisesti lounas ja a la carte tuotteiden keskihinnaksi olemme laittaneet 9.00 €.

Tilaustoiminta

Tilaustoimintamme perustuu suurelta osin ruokapalveluidemme ja tilojemme tarjoamiseen erilaisten tilaisuuksien ja juhlien järjestäjille. Ravintolassa on mahdollisuus järjestää jopa sadan hengen juhlia. Palvelut räätälöidään asiakkaiden toivomusten mukaisesti ruokineen ja juomineen. Asiakkaalla on mahdollisuus suunnitella yhdessä ravintolan henkilökunnan kanssa tarjottava menu, alkoholijuomat sekä tilojen koristelu. Juhlien järjestäjillä on mahdollisuus ostaa meiltä tuotteita myös kotiin. Näitä tuotteita ovat kakut, suolaiset ja makeat leivonnaiset sekä pitopalveluruoat. Vuokraamme tarvittaessa myös ruokailuun tai tarjoiluun soveltuvia astioita.

Tilaustoimintaan kuuluu myös erilaisten tapahtumien ruokajärjestelyiden hoitaminen. Tällaisia tapahtumia voivat olla erilaisten yhdistysten tai seurojen järjestämät tempaukset, kilpailut tai yleisötapahtumat. Myös yritysten henkilöstön virkistäytymispäivät kuuluvat toimenkuvaan. Mahdollisuuksina on tilata lämmintä ruokaa tapahtumapaikalle kuljetettuna, tai esimerkiksi eväspusseja, jotka sisältävät sämpylän, juoman, hedelmän tai jotain muuta sellaista. Tällaisia palveluita käyttävät urheiluseurat, retkien järjestäjät sekä elämysmatkailua harjoittavat yritykset. Tilaustoiminnassa keskimääräinen hinta asiakasta kohden on arvioitu olevan 10.00 €.

4 ASIAKKAAT

Ravintolan on tarkoitus olla lähellä asiakasta. Vaikka yritys sijaitseekin keskustan ulkopuolella, se on kuitenkin lähellä asiakkaitaan. Tällä hetkellä se tarkoittaa kulkuyhteyksien varrella olemista, mutta tulevaisuudessa sijainti tulee olemaan paikallisten asukkaiden kannalta keskeisempi. Tulevaisuus tuo tullessaan tien toiselle puolelle rakentuvan Yli-Jurvan asuntoalueen yrityksiin. Alueelle kaavillaan jopa 10000 asukasta, mikä vaikuttaa merkittävästi ravintolamme toimintaan.

Ravintolan asiakkaat voidaan jakaa käyttämään ravintolan kolmea eri palvelukokonaisuutta, jotka ovat aamiainen, lounas ja tilaustoiminta. Aamiaisen ja lounaan asiakkaat ovat suurelta osin samankaltaisia ja saattavat olla jopa samoja. Heistä suurin osa on henkilöasiakkaita ja loput lähialueen yritysten henkilökuntaa tai yritysvieraita.

Aamiaisasiakkaat koostuvat pääasiassa 25-60 vuotiaista miehistä, jotka ovat ammattiautoilijoita, pelastushenkilöstöä, poliiseja, työmatkalaisia sekä muita ohikulkijoita. Ammattiautoilijoihin kuuluu rekkamiehiä, taksikuskeja, linja-autonkuljettajia tai muita tavarantoimituksessa autoa ajavia. Aamiaisasiakkaista suurin osa on varmasti nopeasti kahvin nauttivia ohikulkijoita, mutta kysyntää riittää varmasti myös vitriinituotteille, puuroaamiaiselle sekä kattavalle aamiaisnoutopöydälle. Yrityksellä on arvioitu olevan noin 30 aamiaisasiakasta päivässä. Mielestämme kyseinen määrä on erittäin realistinen ja se voi olla jopa merkittävästi suurempikin. Asiakkaat tulevat juuri meille reippaan ja iloisen palvelun johdosta. Tarjoamme henkilökohtaista palvelua ja toivomme muodostuvamme asiakkaiden silmissä tutuksi ja turvalliseksi paikaksi. Ravintolassamme on tarjolla aamiainen myös viikonloppuisin. Tämän palvelun on tarkoitus tuoda ravintolaamme asiakkaita myös yksityishenkilöistä. Esimerkiksi lauantai-aamiaisen nauttiminen kävelyretken päätteeksi saattaa muodostua joillekin traditioksi.

Lounasasiakkaat ovat pääpiirteittäin samankaltaisia kuin aamiaisasiakkaat. Oman lisänsä tuovat rakennusmiehet, joita on varmasti tulevaisuudessa paljon lähelle rakentuvalla Yli-Jurvan alueella. Myös muut liikkuvaa työtä paikkakunnalla tekevät henkilöt, yritykset tai ryhmät ovat potentiaalisia lounasasiakkaitamme. Lounasasiakkaita on laskettu olevan noin 500 viikossa. Arkipäivisin tämä tarkoittaa reilua 80 asiakasta päivässä. Suurin osa asiakkaista on 25-60 -vuotiaita miehiä, jotka työskentelevät ruumiillisessa työssä. Lounas pitääkin rakentaa näitä silmällä pitäen. Yrityisasiakkaita koskellaan paremmalla, joskin hiukan hinnakkaammalla lounasvaihtoehdolla sekä myös saatavilla olevalla a la carte listalla. Tarkoituksemme on myydä lounaita myös mukaan, jolloin lähialueen yritysten potentiaalisuus asiakkaina kasvaa entisestään. Naispuolisia sekä nuoria asiakkaita houkuttelemme monipuolisella kasvisruoka tarjonnalla sekä runsaalla salaattipöydällä. Lounas on tarkoitus tarjoilla pääasiassa noutopöydästä ja asiakasmäärä jakautuu 10.30-16.00 väliselle ajalle. Tähän verrattuna 80 hengen ruokailijamäärä on mielestämme erittäin realistinen ja ruokailijoita voi olla jopa merkittävästi enemmän. Viikonloppuisin asiakkaina ovat Hangonväylällä liikkuvien lisäksi myös paikalliset asukkaat. Vieressä on Hakalan asuntoalue vain kävelymatkan päässä. Mielestämme olemme riittävän lähellä myös keskustan asukkaita ajatellen.

Arkisin tilaustoiminnan asiakkaina ovat pääasiassa yritysten ja yhdistysten kokouksia, neuvotteluita sekä edustustilaisuuksia järjestävät tahot. Heidän käytössään on ravintolan tilat kokonaisuudessaan kello 18 eteenpäin. Päivällä on mahdollisuus varata pienempiä kabinettitiloja esimerkiksi kokouskäyttöön. Ravintolamme maisemallisuus ja viihtyisät tilat toimivat myynti-

valtteina tämänkaltaiseen toimintaan. Meillä asiakas voi olla, niin halutessaan, omassa rauhassa yhdessä vieraittensa kanssa ilman toisten asiakkaiden läsnäoloa. Asiakas pystyy vaikuttamaan tilaisuuden järjestelyihin, ruokiin ja koristeluihin enemmän kuin muissa yrityksissä. Tavoittemme on räätälöidä jokaiselle asiakkaalle toiveiden mukainen kokonaisuus. Yritysassukkaat ovat usein vaativia ja me pyrimme toteuttamaan heidän toiveensa mahdollisimman tarkasti. Kulut saattavat nousta hiukan korkeammiksi, mutta palvelun ja tuotteiden laatu poikii varmasti lisää tilauksia. Arkisin tilauspalveluita käyttävät tahot sijaitsevat suurimmaksi osaksi Hyvinkään keskustan lähistöllä. Viikonloppuisin tilaustoiminnan käyttäjät ovat pääasiassa juhlia järjestäviä yksityishenkilöitä. Tilaustoiminnan tilaajia ovat yritysten johdon assistentit sekä yksityiset henkilöt. He ovat yleensä yli 30-vuotiaita naisia.

5 KILPAILIJAT JA MARKKINAT

Yrityksemme toimitilat tulevat sijaitsemaan Hyvinkäällä Kalevankadun ja Hangonväylän kulmauksessa St-1 kylmäaseman kupeessa korkealla kalliomaellä. Sijainti on valittu ohikulkevaa vilkasta liikennettä silmällä pitäen, mutta toisaalta myös yrityskeskittymän läheisyyden takia. Lisäarvoa ravintolan sijainnille tuo ympäröivän luonnon läheisyys. Tämän takia koemme saavamme yritykselle lisäarvoa rauhallisuuden ja tunnelmallisuuden muodossa. Sijainti tukee ravintolamme paikallisten raaka-aineiden käyttöä sekä perinteisyydestä kumpuavan ruoanvalmistuksen oivaltavaa toteutusta.

Markkinatilanne ravintola-alalla on tällä hetkellä rakentunut pitkälti ketjuravintoloiden varaan. Tällä toiminta-alueella on olemassa kuitenkin useampia ketjuista irrallisia ravintoloita, jotka menestyvät käsittääksemme hyvin. Mielestämme alueella on kohtalaisen paljon ravitsemispalveluita tarjoavia yrityksiä, mutta ne ovat painottuneet enemmän iltatoimintaan kuin aamiais- ja lounasasiakkaisiin. Meidän ravintolan kaltaiselle palveluntarjoajalle olisi varmasti kysyntää, sillä sijaintimme on täysin erilainen kuin muilla. Olemmekin keskittyneet pääasiassa autolla liikkuviin ihmisiin keskustan toimitiloissa työskentelevien sijaan. Yritysassakkeille ravintolamme tarjoaa rauhallisemmat ja viihtyisämmät puitteet kuin keskustan jo vanhaksi ennättäneet ravintolat. Tulevaisuudessa pahimmiksi kilpailijoiksi muodostuvat uuden keskustakorttelin ravintolat tiloineen ja palveluineen. Olemme silti edelleen rauhallisen sijaintimme ja hyvien kulkuyhteyksien johdosta erittäin varteenotettava paikka aamiaisen ja lounasruokailun lisäksi myös tilaisuuksien järjestämiselle. Mahdollisuutemme menestyä keskustan kilpailijoita vastaan perustuu ravintolamme rauhalliseen sijaintiin sekä hivenen erilaisempaan ruoka- tarjontaan.

Markkinoita olemme kartoittaneet tutkimalla alueen kaavoituksia ja Hyvinkäällä toimivia alan yrityksiä. Pahimpina kilpailijoina tällä hetkellä ovat Hangonväylän varrella olevat grillit, Teboil-huoltoasema ja Obelix-ravintola Torikadulla. Kera-grilli ja Märkiön-grilli kilpailevat kanssamme Hankotiellä liikkuvista kahvila- ja lounasasiakkaista, kun taas Teboil paikkakunnalla työskentelevistä asiakkaista koskien aamiaista, lounasta ja kahvilatoimintaa. Ravintola Obelix kilpailee kanssamme pääasiassa lounasasiakkaista ja tilaustoimintaa käyttävistä tahoista.

Kilpailijoitamme yhdistävä tekijä on niiden vakiintunut asema asiakkaiden silmissä ja tunnettuus alueella. Tämä on niiden kaikkien vahvuus. Vahvuutena voidaan grillien osalta pitää myös ruoan saannin vaivattomuutta. Paikoitusalueet ovat aivan vieressä, ruoka on edullista ja sen voi kätevästi ottaa mukaan. Heikkoutena on ruoan huono ravitsemuksellinen laatu sekä yksi-puolisuus. Grillien heikkoutena voidaan pitää myös sisätiloissa olevien asiakaspaikkojen puuttumista. Levähdyspaikaksi kyseiset grillit soveltuvat mielestämme huonommin kuin suunnittelemamme ravintola, sillä meillä on esimerkiksi paremmat ja siistimmät saniteetti tilat. Ravintola Obelixin vahvuutena tunnettuuden lisäksi ovat maukas ruoka, omaleimainen ja viihtyisä yleisilme sekä toimiva palvelukokonaisuus. Ravintola on toiminut kaupungissa jo pitkään ja sen maine ja suosio on pitänyt pintansa vuodesta toiseen. Ravintolan heikkoutena voidaan mielestämme pitää sitä, että ravintolan uutuuden viehätys on jo laimentunut ja se ei ole uusiutunut ruokalistojen, sisustuksen ja toiminnan osalta riittävän tiheästi.

Ravintolamme tuotteet ja palvelut erottuvat kilpailijoista paikallisuudellaan, muuntautumiskyvyllään sekä erilaisuudellaan. Tarjoamme asiakkaillemme mahdollisuuden olla mukana kehittämässä toimintaamme jatkuvasti. Panostamme erilaisiin teemoihin ja sesonkien vaihteluihin tuomalla niihin uusia ja innovatiivisia palvelukokonaisuuksia perinteisemmän linjalle. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi lettu-lauantaita, jolloin on tarjolla tuoreita lettuja erilaisilla lisukkeilla höystettynä. Lisäksi alueen tuottajat ovat mukana toiminnassamme omien tuotteidensa kautta. Tarkoituksena on esimerkiksi järjestää iltoja, jolloin heillä olisi mahdollisuus esitellä tuotteitaan ja meillä myydä ruokia tai leivonnaisia, joissa niitä on käytetty. Asiakkaillemme on myös mahdollisuus vaikuttaa tilausruokiin toivein ja omin ideoin.

Erotamme kilpailijoista myös erilaisen sijaintimme johdosta. Ravintolamme ympäristö on maisemallinen, mutta silti lähellä asiakkaita. Tilojen sisustus on luonnonläheinen ja huokuu rauhallisuutta. Koristelut noudattavat vuodenaikojen vaihteluita tai esimerkiksi juhlapäivien tunnusomaisia piirteitä. Ketjumaisesti toimivilla yrityksillä tai muillakaan ei ole kiinnitetty mielestämme riittävästi huomiota tilojen kausittaiseen koristamiseen.

6 SWOT-ANALYYSI JA RISKIT

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - sijainti - yrittäjien ammattitaito - ahkeruus - innovatiivisuus - periksi antamattomuus - olemassa olevat suhteet - alueellinen yritystoiminnan tarve - erilaisten palveluosien sulautuminen toisiinsa → keskittyminen eniten tuotetaan osaan - yrittäjien koulutustausta - uudet ja hienot toimitilat - kulkuyhteydet 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokemattomuus yrittäjinä - talouspuolen asioiden hoitamisen vähäinen kokemus - markkinoinnin heikko tuntemus - osaavan ja luotettavan henkilöstön tarve ja sen löytäminen - sijoitetun pääoman tarve - oman pääoman tarve - suuri velka - paikallisten tuottajien toimitusvarmuus - raaka-aineiden saatavuus - useita asiakassegmenttejä - julkisen liikenteen puuttuminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - samankaltaisten palveluiden vähyys ja ennen kaikkea potentiaalisten asiakkaiden muuttaminen paikkakunnalle → Yli-Jurvan alue - luomu- ja lähiruoka - pysyvän asiakasverkoston saaminen - toiminnan laajeneminen - uusi asuntoalue sekä asuntomessut - yhteistyö lähialueiden tuottajien kanssa - yhteistyö alueen yritysten kanssa - yhteistyökumppanit - useita asiakassegmenttejä - julkisen liikenteen kehittyminen 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - kilpailijat - velkojen korkokehitys - markkinoiden kehittyminen - keskustan kehittyminen - tieliikenteen väheneminen - kaavoitustilanteen muuttuminen - henkilöstöön liittyvät seikat, kuten jaksaminen, osaaminen, eläköityminen - Liikennejärjestelyiden muuttuminen

Yrityksen vakuutustarvetta on tarkasteltu laatimalla siitä kaavio, joka sisältää riskin, siihen varautumiseen aiheuttamat toimenpiteet sekä mahdolliset olemassa olevat vakuutukset.

RISKI	TOIMENPIDE	VAKUUTUS
<u>Henkilöriskit:</u> - Sairaus tai tapaturma - Työntekijän eroaminen - Työntekijöiden saaminen	Työsuojelu, terveydenhoito, perhdytys, työnohjaus Irtisanomisaika Aktiivinen rekrytointi ja ilmoittelu	Tapaturmavakuutus, sairaskorvausvakuutus, Työsopimus
<u>Liikeriskit:</u> - Yrityksen kannattavuus - Toimitusten myöhästyminen - Kilpailijat - Henkilöstön ammattitaito - Kustannusten nouseminen	Suunnitteleminen, mainonta Sanktiojärjestelmä Kilpailijoiden seuranta Koulutus, perhdytys Nousun ennakoiminen	
<u>Omaisuuksien vahingot:</u> - Tulipalo - Kiinteistön vahinko - Irtaimenvahinko	Hälytysjärjestelmä, sammutusvälineet, henkilöstön koulutus Kiinteistön huolto Laitteiden huolto, puhdistus	Palovakuutus Kiinteistövakuutus Omaisuuksien vakuutus
<u>Rikokset:</u> - Murto - Ryöstö - Ilkivalta	Hälytysjärjestelmä Hälytysjärjestelmä Hälytysjärjestelmä	Murtovakuutus Murtovakuutus Omaisuuksien vakuutus
<u>Vahingonkorvausvaatimukset:</u> - Tuotevastuu - Korvausvastuu - Ympäristövastuu - Sopimusvastuu	Laadunvalvonta Työohjeet, tuoteturvallisuus Jätteiden käsittely, luvat Sopimukset	Tuotevastuuvakuutus Korvausvastuuvakuutus Oikeusturvavakuutus

7 MARKKINOINTI

Yritystämme on tarkoitus markkinoida ja mainostaa paikallisuuteen panostavana, miellyttävänä, monipuolisena ja asiakasystävällisenä ravintolana. Asiakkaiden tavoittaminen tapahtuu pääasiassa mainoslehtisin, yrityksiin ja työpaikoille jaettavin flyerein sekä ilmoitustauluille kiinnitettävin julistein. Seuraavassa on esitetty laskelmia tällaisella tavalla toteutetun mainonnan kustannuksista vuotta kohden.

- Kotitalouksiin ja yrityksiin jaettavat 4-sivuiset värilliset A5 kokoiset mainoslehtiset 5000 kappaletta (kaksi eri postituskertaa vuodessa 2500 kpl/postitus) 355 €.
- Yrityksiin ja kauppoihin esille laitettavat 2-puoleiset A6 kokoiset lentolehtiset 1000 kappaletta 100 €.
- Ilmoitustauluille (esimerkiksi kaupat, suurimmat yritykset, kirjasto, yhteistyökumppaneiden toimitilat ja yleiset ilmoitustaulut) kiinnitettävät A4 kokoiset julisteet 100 kappaletta 125 €.
- Yhteensä näihin menee vuodessa noin 600 €.

Toiminnan alkuvaiheessa sekä parhaiden myyntisesonkien läheisyydessä ilmoitamme toiminnastamme näkyvin lehtimainoksien. Myyntisesongeilla tarkoitetaan esimerkiksi juhlapyhien läheisyyttä, kuten isänpäivä, äitienpäivä, vappu ja jouluku. Tulimme lehtien ilmoitushintoja tutkittuamme kuitenkin siihen tulokseen, että emme saa niissä ilmoittelemalla sellaista hyötyä, jotta se olisi jatkuvana toimintana kannattavaa, sillä suuri osa asiakkaistamme tulee olemaan tielläliikkujia. Näkyvyys jää näin melko vähäiseksi ja saamme katettua alueen potentiaaliset asiakkaat halvemmalla panostaen mainoslehtisiin lehti-ilmoitusten sijaan. Mainoslehtisten lisäksi voisimme käyttää noin 400 euroa muuhun viestintään, josta suurimman osan vie kotisivujemme ylläpito ja päivittäminen, vaikka tarkoituksena on hoitaa sekin itse. Yrityksellä on olemassa selkeät, toimivat ja kattavat internet-sivut. Internet sivujen vaatima verkkotunnus (fi) hinta on noin 50 €. Laitamme sivumme Web-hotelliin, joka huolehtii niiden näkyvyydestä, ja tarjoaa lisäpalveluita meidän käyttöömmek. Niihin kuuluu myös edellä mainittu verkkotunnusmaksu. Tällaisen palvelun hinta sähköpostiosoitteineen ja kävijälaskureineen ynnä muine hienouksineen jää alle 100 € vuodessa.

Edellä mainittujen keinojen lisäksi asiakkaita houkutellessaan tienvarsimainoksilla, Rahtariklubin eduilla sekä markkinoimalla lounaspalveluitamme suoraan lähialueen yrityksille. Näin toimimme saavamme aikaan käyttäjäsovimuksia heidän kanssaan. Yrityksille markkinoimisessa on tärkeä tavoittaa henkilökohtaisesti palvelun ostosta päättävät tahot. Mahdollisuutena on esimerkiksi kutsua yritysten johtohenkilöstöä tutustumaan yrityksemme palvelutarjontaan yhtenä heidän yrityksensä vaihtoehtona. Tavoitteenamme on laadukkaiden tuotteiden lisäksi tuoda esille yrityksemme tilojen viihtyvyyttä ja toimivuutta. Tilaustoiminnan markkinointiin

käytetyt resurssit ovat varsin korkeat, sillä toiminnan käyttäjät ovat kaikista vaikeimpia tavoittaa. He kuitenkin tuovat laskennallisesti yli kolmas osan yrityksen tuloista, joten ovat erittäin tärkeä asiakasryhmä yrityksen toiminnan kannalta.

Monet kilpailoistoistamme luottavat saavuttamaansa asemaan, eivätkä juuri mainosta itseään. Ketjupaikoilla on omat kanavansa, joten ne kyllä saavat näkyvyyttä. Jotkut alueen yrityksistä käyttävät lehtimainontaa yhtenä mainosvälineenä. S-ryhmän ja Restelin paikoilla menekinedistämisen keinoina ovat kanta-asiakasrekisteriin perustuva kortti ja sen mukanaan tuomat edut. Pizzeriat ovat luoneet itselleen järjestelmän, jossa esimerkiksi joka kymmenes ateria on ilmainen. Jotkut ravintolat järjestävät tiloissaan kanta-asiakasiltoja, eri artistien esiintymisiä tai teemailtoja. Ravintolamme ei kuitenkaan kilpaile suoraan näistä asiakkaista, sillä olemme iltaisin auki vain tilauksesta.

Toimintamme alussa aiomme saada asiakkaiden huomion kiinnittymään palveluihimme suoraan potentiaalisimpiin kohdistuvalla mainonnalla. Yksityisasiakkaille ja merkittävimmille yritysasiakkaille jaetaan toiminnastamme, palveluistamme ja tuotteistamme kertovat mainoslehtiset kirjekuoressa. Näin toimintamme huomioidaan heti alussa. Mainostamme alkuvaiheessa myös paikallisissa lehdissä sekä muissa kotiin jaettava julkaisuissa. Ohikulkijoiden huomion pyrimme saavuttamaan näkyvällä tien-varsimainonnalla. Mainokset asetetaan tien varteen hyvissä ajoin ennen varsinaisen toiminnan aloittamista, jotta mahdollisilla asiakkailla olisi riittävästi aikaa kiinnostua yrityksestämme. Ensimmäiset mainokset ovat riittävän kaukana yrityksemme sijaintipaikasta, ja lähempänä on vielä muistutus mahdollisuudesta poiketa nauttimaan palveluistamme.

Lupaamme asiakkaillemme laadukasta ja henkilökohtaista palvelua, johon asiakas on itse päässyt vaikuttamaan ja antamaan omia ideoitaan. Lupaamme asiakkaille myös uudenlaisia kokemuksia sekä kilpailijoiden toiminnasta ja tiloista erottuvan palvelukokonaisuuden. Panostamme tuoreisiin ja laadukkaisiin raaka-aineisiin, jotka ovat lisäksi lähellä tuotettuja. Voimemekin siis luvata asiakkaille paikallista ruokaa. Tähän eivät kilpailijamme pysty.

Yrityksen mainonta ja markkinointi on yhdenmukaista ja selkeää. Internet-sivut sekä muut mainosvälineet ja -tuotteet noudattavat ulkoasultaan yrityksen toimitilojen sekä toimintaympäristön luomaa vaikutelmaa. Koko markkinointipaketti on tarkoitus rakentaa selkeäksi, kekseliääksi ja hyvin yritystä kuvaavaksi.

8 HINNOITTELU JA HINTAPÄÄTÖKSET

Tuotteidemme ja palveluidemme hinnat muodostetaan alueen keskihintaa noudatteleviksi. Yhdistelemme eri hinnoittelupolitiikkoja, koska yrityksellämme on useita asiakassegmenttejä sekä suuri määrä tuotteita ja palveluita. Asiakasmäärien kasvattamiseksi pyrimme hinnoitteluun, jotta jotkin tuotteet selkeästi halvemmiksi. Esimerkiksi kahvi maksaa meillä vain 1.50 € ja puuroaamiainen 1.20 €. Koska yrityksemme imago on rauhallisen tyylikäs, voimme pitää tietyillä palvelukokonaisuuksilla hieman korkeampaakin hintaa. Tällaisia ovat edustus- ja juhla-toimintaan liittyvät palvelut tuotteineen. Yrityksestämme löytyy kuitenkin tuotteita miltei kaikista hintaryhmistä. Aamiaistuotteistamme löytyy puuro halvimmasta päästä ja kattava aamiaisbuffet on sitten se hinnakkaampi vaihtoehto. Lounastuotteista pääosa on keskihintaisia. Selkeästi edullisemmaksi on hinnoiteltu keittolounasvaihtoehto, kun taas edustuslounaiden eli a la carte annosten hinta on hieman korkeampi. Näin voidaan kuvata myös viikonloppuisin tarjottavaa lounasta.

Olemme päättäneet antaa alennuksia tietyille asiakasryhmille kuten ammattiautoilijoille, kanta-asiakkaille sekä yrityksille henkilöstöruokailun järjestämisen yhteydessä. Ammattiautoilijat saavat alennusta Rahtariklubin sopimuksen mukaisesti. Kanta-asiakkaita yritämme saada lähinnä lounasasiakkaista tarjoamalla joka viidennen lounaan yhteydessä kahvileivän ilmaiseksi. Lasten annokset hinnoitellaan halvemmiksi sekä heidän ateriansa kuuluu jälkiruokajääte-lö. Näin saamme asiakkaiksemme lapsiperheitä, joita alueella on tulevaisuudessa paljon, ja joille ei ole olemassa mainittavia ravintolapalveluita tällä hetkellä. Lisäksi meillä on muita alennuksia, kuten lounaan syöneelle kahvileipä jälkiruoksi 50 senttiä halvemmalla.

9 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET

Ravintola-alan yrityksellämme on kaksi perustajaa, jotka ovat myös ravintolan osakkaita. Yrityksen yritysmuodoksi valitsimme osakeyhtiön johtuen suuresta pääoman tarpeesta, liiketoiminnan riskeistä, verotustekijöistä sekä toimialasta. Osakkaiden vastuu rajoittuu heidän sijoittamaansa rahamäärään, joten osakeyhtiö on turvallisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi henkilöyrityksissä. Osakkaat voivat toimia myös pelkinä sijoittajina, jolloin he eivät osallistu yrityksen toimintaan, mutta ovat oikeutettuja saamaan korkoa sijoitetulle pääomalleen. Ravintola-alalla ulkopuolisten sijoittajien käyttäminen on yleistä, sillä raha ja tarvittava ammattitaito eivät yleensä kohtaa. Yrityksellämme on suuri pääoman tarve, joten ulkopuolinen sijoittaja on yrityksen toteutumisen kannalta välttämätön. Osakeyhtiössä on osakkeiden jaon mukaisesti helppo jakaa myös valtasuhteet tasaisesti, eikä kukaan pääse määräämään asioista

omavaltaisesti. Yhtiön varat pysyvät erillään omista varoistamme ja osakkaille jää tulevaisuudessa mahdollisuus nostaa parempaa palkkaa sekä osinkoja yritykseltämme.

Osakeyhtiön perustamisvaiheet:

1. Laaditaan kirjallinen perustamissopimus
2. Perustamissopimukseen otetaan tai siihen liitetään yhtiöjärjestys
3. Osakkeiden merkintä tapahtuu perustamissopimuksen allekirjoituksella
4. Osakepääoman maksaminen yhtiön Suomessa olevalle talletuspankin tai ulkomaisen luottolaitoksen sivukonttorin tilille tai vastaavalle ulkomailta olevalle tilille
5. Yhtiö ilmoitetaan rekisteröitäväksi kaupparekisteriin. Ilmoittamisen tulee tapahtua kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta.
6. Osakeyhtiö syntyy juridisesti rekisteröimisellä.

10 LASKELMAT

Laskelmiin sisältyy investointi ja rahoituslaskelmat, kannattavuuslaskelma ja myyntilaskelma. Laskelmissa käytetyt arvot ovat viitteellisiä ja perustuvat liiketoimintasuunnitelman laatijoiden arvioihin. Arvioissa on hyödynnetty muiden alueella olevien palveluntarjoajien keskihintoja. Laskelmat ovat suuntaa-antavia. Laskelmissa on hyödynnetty asiantuntijan antamia neuvoja koskien investointi ja rahoituslaskelmia.

Yrityksemme on varautunut suunnitelmien muutoksiin siten, että se keskittyy useampaan palvelukokonaisuuteen samanaikaisesti. Näin se ei ole niin haavoittuvainen, jos jokin osatekijä ei tuotakaan panostukseen nähden tarvittavaa taloudellista hyötyä. Ravintolamme on suuri ulkopuolisen rahoituksen tarve. Olemmekin ajatelleet järjestää sen etsimällä motivoitunut ja rohkeutta omaava sijoittaja, jota liiketoimintasuunnitelmamme kiinnostaa. Sijoittajaa tarvitsemme rakennuttamaan toimitilat sekä ostamaan yritystontin. Vuokraamme toimitilat sijoittajalta hintaan, joka tuottaa hänelle tarpeeksi korkoa sijoitukseensa nähden. Tarkoituksena on solmia pitkä vuokrasopimus, jotta sijoittajien kiinnostus ja yrittäjien vakavasti otettavuus olisivat mahdollisimman korkealla. Raha- ja pankkiasiat hoidamme kilpailuttamalla eri pankkien tarjoamat vaihtoehdot ja valitsemalle niistä meille sopivin ja kannattavin vaihtoehto. Omat lainamme liittyen keittiötoiminnassa tarvittavaan välineistöön takaamme itse omalla pääomallamme. Tarvitsemme kuitenkin apua ja neuvontaa talousasioissamme.

Investointi- ja rahoituslaskelma**RAHAN TARVE****INVESTOINNIT**

Aineettomat hyödykkeet	perustamismenot	1000
	muut	
Koneet ja kalusto	atk	1000
	hankittavat tuotantovälineet	200000
	apporttiomaisuus	100
	auto	5000
	kalusteet	10000
	puhelin/fax/Internet asennuksineen	200
	kone- ja laiteasennukset	5000
	toimitilan kunnostus	550000
Liikeirtaimisto	toimistotarvikkeet	100
	muut laitteet	
Käyttöpääoma 2 kk	alkumainonta/esitteet	8000
Toimitilakulut	vuokra ja takuuvuokra	10000
Laitekulut	laitevuokrat/leasing	150
Palkat	henkilöstökulut	10000
	yrittäjän oma toimeentulo	
Vaihto- ja	alkuvarasto	10000
Rahoitusomaisuus	kassa	2000
RAHAN TARVE YHTEENSÄ		812550

RAHAN LÄHTEET

Omapääoma	osakepääoma	
	omat rahasisiöt	
	omat tuotantovälineet ja tarvikkeet	100
	muut	5000
Lainapääoma	osakaslaina	200000
	pankkilaina	32000
	Finnveran laina	43000
	muut sijoittaja	550000
	lainat tavarantoimittajilta	
Muu rahoitus		
Kustannusylitysvaraus		17550.00
RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ		830100

KannattavuuslaskelmaYritysmuoto: Yrittäjiä 2

						Kuukaudessa	Vuodessa
=TAVOITETULOS (Netto)						1000	12000.00
+	Lainojen lyhennys	Laina-aika	20	v / määrä	200000	833	10000
= TULOT VEROJEN JÄLKEEN						1833	22000.00
+	Verotus	yhteisövero			26 %	644	7730.00
=RAHOITUSTARVE						2478	29730
+	Yrityslainojen korot				5 %	833	10000
A = KÄYTTÖKATE						3311	39730
+ Kiinteät kulut (ilman ALV.)							
-	YEL %	20.6	Vuositulo	60000	Ale%	25	
-	muut vakuutukset					773	9270
-	palkat					125	1500.00
-	palkkojen sivukustannukset				55 %	8000	96000.00
-	toimitilakulut					4400	52800
-	leasingmaksut					3200	38400
-	viestintäkulut (pub. internet)					100	1200
-	kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus, jne.					100	1200.00
-	toimistokulut					300	3600
-	matka- ja autokulut, päivärahat					100	1200.00
-	markkinointi					300	3600.00
-	koulutus, kirjat, lehdet					500	6000
-	korjaukset ja ylläpito					100	1200.00
-	työttömyyskassamaksu					200	2400.00
-	muut kulut					150	1800.00
							0.00
B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ						18348.00	220170.00
A+B = MYYNTIKATETARVE						21659.00	259908.00
+	Ostot (ilman ALV:)	Kate		% tai EUR	12000	12000.00	144000
LIHKEVAIHTOTARVE						33659.00	403908
-	muut nettotulot					0	0.00
+	ALV. %			13 %		4376	52512
KOKONAISMYYNTI-LASKUTUSTARVE						38035.00	456420.00
Valitsemalla sopivan vaihtoehdon, voit kartoittaa minimilaskutustavoitteesi, tai tuotteen hinta/määrä suhteen.							
						Veroton	Sis. ALV.
Kuukausilaskutustavoite				kk/v	<input type="text" value="12"/>	33659	38035
Päivälaskutustavoite				pv/kk	<input type="text" value="21"/>	1603	1811
Päivälaskenta (vain jos pv/kk valittuna yllä)							
-				kpl/pv	<input type="text" value=""/>	0	0

Myyntilaskelma

Laskelmaversio: Kahvila-ravintola Kelokallio Oy

Tuotteen/ tuoteryhmän nimi	Tuote 1/ ryhmä		Tuote 2/ ryhmä		Tuote 3/ ryhmä		Tuote 4/ ryhmä		Tuote 5/ ryhmä		Tuote 6/ ryhmä		EUR/kk
	Aamialainen		Lounas / a la carte		alkot		Tilaustarjottu		kahvi		kahvila- ja välitytuotteet		
	a hinta	3.00	a hinta	9.00	a hinta	10.00	a hinta	10.00	a hinta	1.50	a hinta	2.00	
	kulut	1.50	kulut	2.50	kulut	4.00	kulut	3.00	kulut	0.20	kulut	1.00	
	kate	1.50	kate	6.50	kate	6.00	kate	7.00	kate	1.30	kate	1.00	
	kpl	Yhteensä	kpl	Yhteensä	kpl	Yhteensä	kpl	Yhteensä	kpl	Yhteensä	kpl	Yhteensä	Yhteensä
Asiakas/as.ryhmä	260.00	390.00	780.00	5070.00	78.00	468.00	0.00	0.00	780.00	1014.00	520.00	520.00	7462
Tiellä liikkujat	130.00	195.00	390.00	2535.00	130.00	780.00	260.00	195.00	520.00	676.00	260.00	260.00	6266
paikalliset	0.00	0.00	910.00	5915.00	130.00	780.00	260.00	1820.00	0.00	0.00	52.00	52.00	8567
Yritykset	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Myyntikate yhteensä	585.00		13520.00		2028.00		3640.00		1690.00		832.00		22295

kk		Vuodessa
Liikevaihto (ilman ALV):	32084	385008
Kulut yhteensä:	-9789	-117468
Myyntikate yhteensä:	22295	267540
Kannattavuuslaskelman myyntikatetarve(Kannattavuuslaskelmasta)	kk/v	
Erotus (mahdollinen lisämyyntitarve)	12	21659
	636	7632

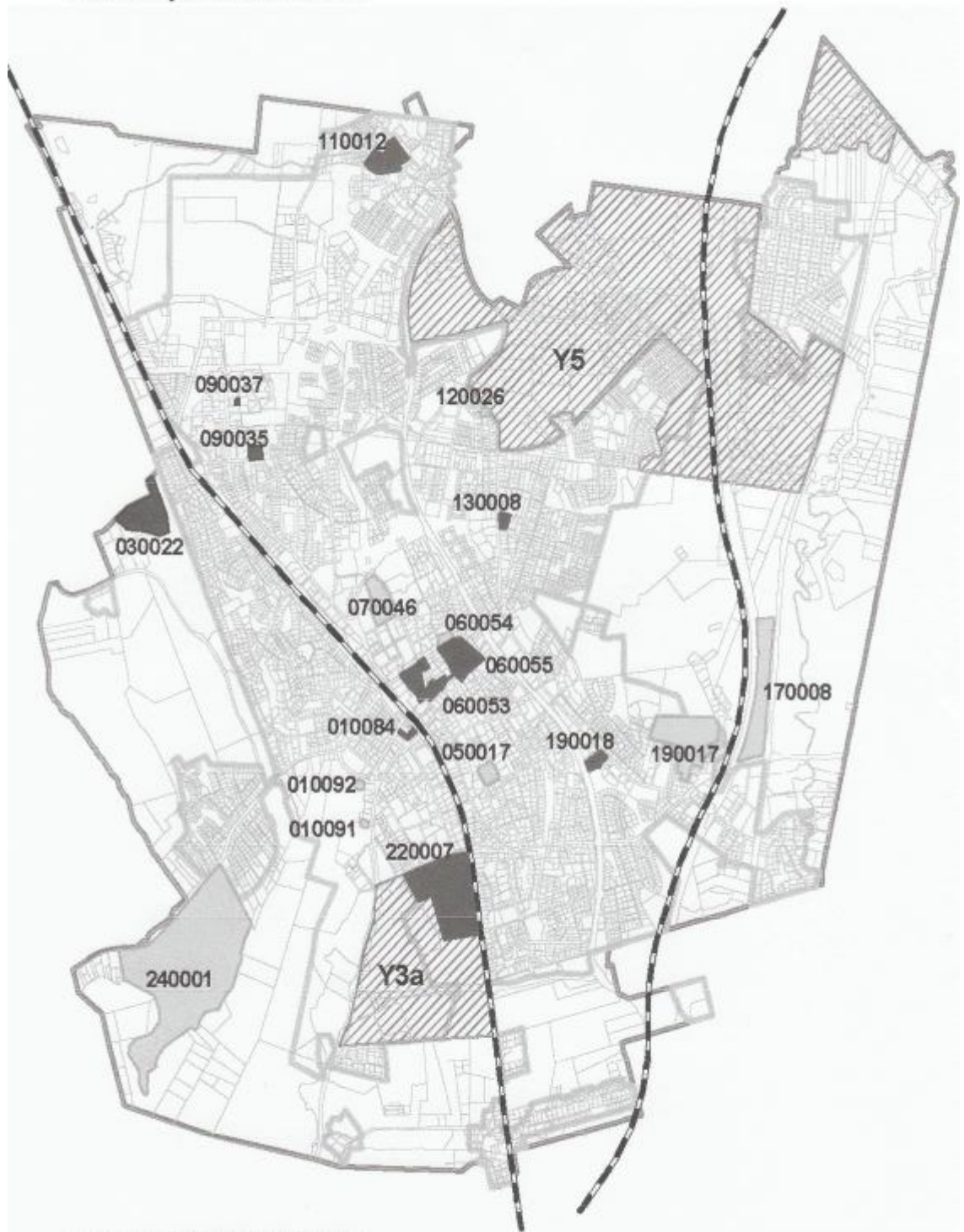
KAAVOITUSKATSAUS 2009



VIREILLÄ OLEVAT JA VIREILLE TULEVAT ASEMAKAAVAT

- | | |
|--|---|
| 1. Keskustakortteli | 9. Nummenmäen alueen asemakaava |
| 2. Sahanmäen teollisuusalue | 10. Sonninmäen itäosa |
| 3. Martaanmäenkatu alue | 11. |
| 4. Tehaanpuon alue | 12. |
| 5. Hakakallio | 13. Yli-Jurvan asuntomessualue |
| 6. Hangonratapiha- ja Hangonsillanalue | 14. Korttelin 421 tontti 6 asemakaavamuutos |
| 7. Aseman pohjoinen alue | 19. Ranta-asemakaava Pojanjärvi ja Kaveton |
| 8. Vanha vilatehdas | |

Kaavoitus ja mittaus 25.5.2009



VIREILLÄOLEVAT ASEMAKAAVAT
■ ehdatusvaihe
■ luonnosvaihe
■ selvitysvaihe
Osayleiskaava, vireilläoleva
Asemakaava-alueen raja

