

Jutta Rantanen

ALUSTAVA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA UUELLE RAVINTOLA-ALAN YRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Restonomi

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Jutta Rantanen	Restonomi (AMK)	Syyskuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
Alustava liiketoimintasuunnitelma uudelle ravintola-alan yritykselle		40 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja		
Jutta Kivelä		
Ohjaaja		
Eeva Koljonen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia alustava liiketoimintasuunnitelma omalle perustettavalle ravintola-alan yritykselleni. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään yrityksen perustamiseen vaadittaviin toimiin ja keskeisimpiin työvaiheisiin, ravintola-alan yritystä koskeviin erilaisiin lupiin sekä velvoitteisiin ja ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen yleisellä tasolla. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää yrityksen perustamiseen liittyviä toimia sekä saada työkaluja ensiaskeleille yritysmaailmassa.</p> <p>Työn toteutusvaiheessa laadittiin alustava liiketoimintasuunnitelma teoriaosassa hankittujen tietojen pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu perustettavan yrityksen tarpeita vastaamaan muokatusta valmiista ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman pohjasta ja siitä löytyvät keskeisimmät yritystoimintaan liittyvät tiedot aina taustatiedoista fyysisiin toimitiloihin ja markkinointiviestintäsuunnitelmaan. Tuotoksena syntyvä liiketoimintasuunnitelma ei ole täysin käyttövalmis, sillä työn toteutusvaiheessa tarkka yrityksen perustamisen ajankohta muuttui jolloin esimerkiksi kustannuslaskelmia ei voida laskea niin, että ne olisivat vielä yrityksen perustamisen ajankohdalla paikkaansa pitävää tietoa.</p> <p>Opinnäytetyön liitteenä on tuotoksena syntynyt tulevan ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, joka on liikesalaisuuksien vuoksi julkaisematon liitetiedosto. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia tulevaisuudessa perustettavan yrityksen toimintojen määrittäjänä sekä yrityksen perustamisen tukena.</p>		
Asiasanat		
Liiketoimintasuunnitelma, yrittäjäyys, ravintola-ala		

Author (authors)	Degree	Time
Jutta Rantanen	Bachelor of Hospitality Management	September 2018
Thesis title		
A tentative business plan for a new restaurant business company.		40 pages 3 pages of appendices
Commissioned by		
Jutta Kivelä		
Supervisor		
Eeva Koljonen		
<p>The objective of the Bachelor's thesis is to draw up a tentative business plan for my own future catering trade enterprise. The theoretical part of the thesis focuses on the central stages and activities required for founding a company, the different obligations and permissions of restaurant industry and generally on the structure of a restaurant business plan model. With the assistance of this thesis I am supposed to figure out the chores of founding a new company and get tools for the very first steps in business world.</p> <p>In the realization stage the business model was compiled by the information got in the theoretical stage. The business model is compiled by a completed business model base which was tailored to serve the needs of the future company and includes the essential information of the entrepreneurship from the background information to the physical premises and marketing plan. The created business plan is not completely ready for use, because the exact timing of the company establishment changed during the realization stage of the thesis. Thus for example the cost estimates couldn't be calculated so that they are still accurate data at the time of the establishment.</p> <p>The thesis includes the business plan of my future company as an unpublished appendix. The purpose of the business plan is to define the functions of my future company and support the establishment of the company.</p>		
Keywords		
Business plan, entrepreneurship, catering trade business		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAVOITE JA TAUSTAA.....	6
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	8
3.1	Liiketoimintasuunnitelman tavoite	9
3.2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne.....	10
4	YRITYKSEN PERUSTAMISEN VAIHEET	13
4.1	Omien valmiuksien ja lähtökohtien arviointi	13
4.2	Yritysidea, toiminta-ajatus ja liikeidea	13
4.3	SWOT-analyysi.....	16
4.4	Yrityksen perustaminen	17
4.5	Yritysmuodot.....	20
4.6	Ravintola-alan yrityksen luvat ja velvoitteet	22
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN	24
6	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

LIITTEET

Liite 1 Taloussuunnitelman taulukot

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yrityksen perustamiseen vaadittavia toimia sekä ravintola-alan yritystä koskevia lupia sekä velvoitteita. Teoriaosuus on käytännössä kattava tietopaketti yrityksen perustamisen työvaiheista ja sen tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista.

Yrityksen perustaminen tuntuu ainakin omilla ajatuksillani hieman monimutkaiselta ja siihen liittyy omat riskinsä. Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus saada selkeä mielikuva yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista sekä antaa työkaluja ensiaskeleille yrityskaupassa.

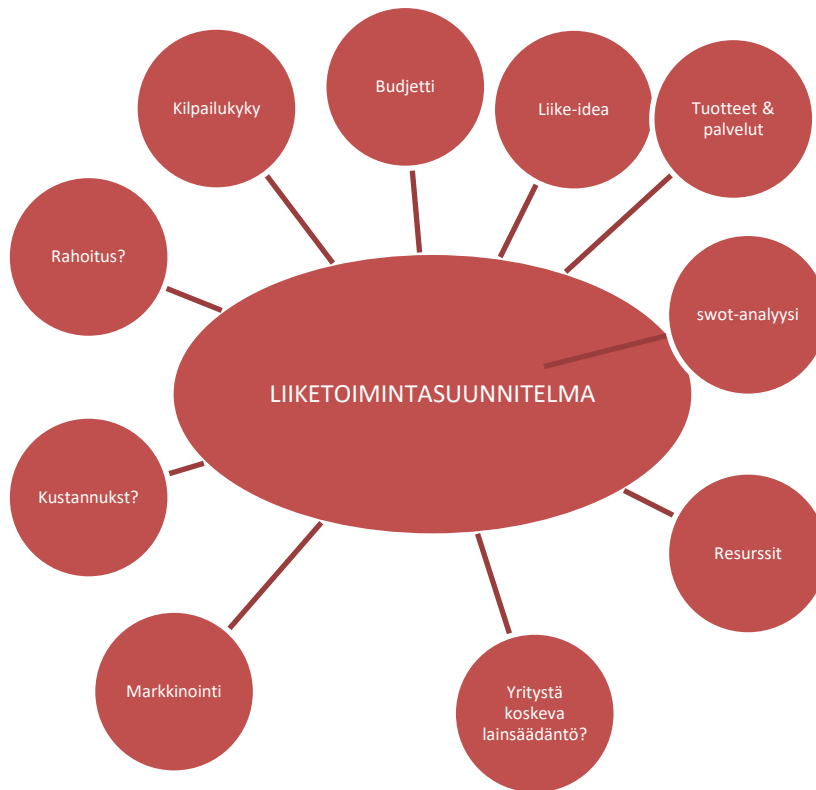
Liitteenä on tulevan ravintola-alan yrityksen perustamisen pohjana toimiva liiketoimintasuunnitelma, jota ei julkaista opinnäytetyön liitetiedostona sen sisällään pitämien liikesalaisuuksien vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma toimii tulevan yrityksen perustamisen tukena ja määrittää sen toimintoja. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan yritystoiminnan eri osa-alueita, tavoitteita sekä esimerkiksi kustannuksia yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma tarkoituksena on myös toimia myöhemmin tulevan yrityksen palveluiden kehittämisen tukena.

2 TYÖN TAVOITE JA TAUSTAA

Opinnäytetyön tavoitteena on hankkia riittävä teoriapohja yrityksen perustamista koskevista toimista ja vaadittavista asioista. Varsinaisena päätavoitteena on laatia teorian pohjalta kattava, perustettavan yrityksen tarpeita vastaava liiketoimintasuunnitelmapohja sekä alustava liiketoimintasuunnitelma uudelle ravintola-alan yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on toimia tulevaisuudessa yrityksen perustamisen tukena ja auttaa hahmottamaan sen eri toimintoja sekä kustannuksia. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu yrityksen perustamisen vaiheita koskevasta teoriasta ja tarjoaa lukijalleen helpopolukuisen oppaan yrittäjyyden maailmaan. Teoriaosuuden avulla lukija ymmärtää yrityksen perustamisen keskeisimmät vaiheet ja asiat erityisesti ravintola-alan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tärkeimpinä lähteinä on käytetty aihetta käsittelevää kirjallisuutta, aiempia samasta aiheesta tehtyjä opinnäytteitä sekä muutamia luotettavia elektronisia lähteitä. Lähdekirjallisuus on pyritty valitsemaan erityisesti ravintola-alan yrityksen perustamista ajatellen.

Uuden ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma pohjautuu Ahosen, Koskisen sekä Romeron (2009, 34) esimerkisuunnitelmaan, jota on muokattu vastaamaan perustettavan yrityksen tarpeita. Kyseinen liiketoimintasuunnitelman malli vastaa erityisen hyvin perustettavan yrityksen tarpeita, sillä se on laadittu vastaamaan ravintola-alan tarpeita ja siitä löytyy kaikki liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät osat. Lisäksi Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarjoaa mallisuunnitelmaan kattavat täyttöohjeet (Ahonen ym. 2009). Liiketoimintasuunnitelman muokkaamaton rakenne on esitelty teoriaosuudessa, mutta varsinaista tuotoksena syntyvää alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa ei julkaista. Toteutusvaiheessa liiketoimintasuunnitelman laatiminen osoittautui odotettua laajemmaksi tehtäväksi ja näin ollen työtä rajattiin tarkemmin. Työn tekemisen aikana myös ajatus yrityksen perustamisen ajankohdasta muuttui, joten tarkkoja analyysejä yritystoiminnan kustannuksista sekä toimitiloista ei ollut mahdollista tehdä osana opinnäytetyötä.



Kuva 1. Ajatuskartta työn rajaamisesta.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa keskitytään pääasiassa liikeidean ja toiminta-ajatuksen hiomiseen. Näin ollen suunnitelmassa avataan esimerkiksi lähtökohtia ja alkuasetelmia, liikeideaa ja tavoitteita ja kohderyhmää ja kilpailijoita. Toimintaympäristöä käsitellään hieman suppeammin ja keskitytään pääasiassa alan yleisnäkymään, jota arvioidaan ravintola-alan suhdannebarometrin avulla. (Kuva 1., Mara ry. 2018)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen ohella opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa omia valmiuksiani yrittäjänä sekä jalostaa ajatuksiani toimivasta ravintola-alan liikeideasta ja palvelukokonaisuudesta. Opinnäytetyöprosessin aikana oli tarkoituksena jalostaa toimiva toiminta-ajatus ja liikeidea tulevaisuuden ravintola-alan yritykselle ja kartoittaa alan kysyntää yleisellä tasolla.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys, joka toimii perustettavassa yrityksenä ikään kuin punaisena lankana ja koota yhteen paikkaan keskeisimmät

asiat yrityksen liiketoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa yrittäjälle muodostuu johdonmukainen ja selkeä ajatus omasta yrityksestä ja sen resursseista sekä kilpailukyvyistä alan markkinoilla. Suunnitelmaa laatiessa yrittäjä analysoi yrityksen mahdollisuuksia ja samalla ajatukset yrityksen toimintaympäristöstä, taloudellisuudesta sekä tuotteista selkiytyvät. (Ahonen ym. 2009).

3.1 Liiketoimintasuunnitelman tavoite



Kuva 2. Liiketoimintasuunnitelman syntyminen

Liiketoimintasuunnitelmalla on tärkeä tehtävä varsinkin uuden yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Se on tiivistelmä yrityksen toimintaan liittyvistä tiedoista ja antaa lukijalleen kattavan kuvan yrityksen toiminta-ajatuksesta ja liikeideasta. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen käsikirja, jota tarvitaan menestyvän yritystoiminnan käynnistämiseen. Se toimii työkaluna yrityksen toimintaa suunniteltaessa ja kannattavuutta analysoitaessa. Yrityksen perustaminen alkaa havaitusta tarpeesta, eli kysynnästä. Tästä syntyy yritysidea, joka muovautuu liikeideaksi, jonka pohjalta laaditaan liiketoimintasuunnitelma (kuva 2). Kattava ja hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma tuo myös yritykselle tietynlaista uskottavuutta, varsinkin mahdollisten ulkopuolisten rahoittajien silmissä. (Yritys-Suomi 2017.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on dokumentoida yrityksen liikeideaa, kilpailukykyä, resursseja, asiakaskuntaa, myynninedistämistoimenpiteitä sekä kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmassa on otettava huomioon yrityksen säännölliset menot ja tehtävä kannattavuuslaskelmaa, jotta voidaan kartoittaa,

minkälaisilla tuotoilla menot katetaan ja liikeideasta tulee käytännössä toimiva ja voittoa tuottava. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen panostaminen kannattaa. Hyvin suunniteltu liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan yrityksen toimintoja ja vakuuttamaan tulevan yrittäjän sekä mahdolliset ulkopuoliset rahoittajat yrityksen liikeidean toimintakelpoisuudesta. (Ahonen ym. 2009.)

Liiketoimintasuunnitelman kattavuus vaihtelee pitkälti yrityksen koon mukaan. Mikäli yritys on pieni, eikä liiketoimintasuunnitelmaa vaativia ulkopuolisia rahoittajia tarvita, päästään liikkeelle varsin yksinkertaisellakin liiketoimintasuunnitelmalla. Tärkeimpiä kysymyksiä ovatkin: 1) mistä asiakkaat? 2) mistä raha? 3) onko kysyntää? (Yrittäjät 2018.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä sekä tiivis paketti yrityksen perustiedoista. Se on käytännönläheinen, looginen ja tiivis mutta silti riittävän kattava. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan yrityksen perustamisen lähtökohtia, selvennetään lukijalle yrityksen tavoitteet sekä liikeidea ja laaditaan suunnitelmat esimerkiksi henkilöstöstä, tuotannosta, markkinoinnista sekä taloudesta. (Ahonen ym. 2009. 27.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne

Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö mukautuvat laatijan sekä perustettavan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tiettyjen perusosien tulee kuitenkin aina kuulua liiketoimintasuunnitelmaan riippumatta siitä, minkälaisen yrityksen tarpeisiin suunnitelma laaditaan. Liiketoimintasuunnitelman sisältö on usein seuraavanlainen:

1. Alkuasetelmien ja lähtökohtien arviointi
2. Toimintaympäristön ja markkinoiden arviointi
3. Yrityksen strategia, liikeidea ja tavoitteet
4. Eri toimintojen suunnitelmat: markkinointi, tuotanto, henkilöstö, talous, kehitys jne.
5. Talouslaskelmat
6. Riskien ja mahdollisuuksien analyysi

(Ahonen ym. 2009, 28.)

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt alustava liiketoimintasuunnitelma rakentuu edellä mainitun mallin mukaan, sillä laadin suunnitelman Ahosen, Koskisen ja Romeron laatiman liiketoimintasuunnitelman mallin mukaisesti, sillä se on laadittu erityisesti ravintolayritysten tarpeisiin. Kyseinen malli noudattaa periaatteeltaan samaa kaavaa kuin valtaosta muistakin liiketoimintasuunnitelmista. Muokkasin vielä liiketoimintasuunnitelman mallia vastaamaan omia tarpeitani. (Ahonen ym. 2009, 34.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa liikeideaksi muovautuvasta yritys-ideasta sekä resurssien ja lähtökohtien arvioimisesta. Liiketoiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle tulevan yrittäjän sisäisestä yrittäjyydestä, jonka avulla hän on havainnut yritys-idean. Yritys-idea on hyvin alustava ja jalostamaton ajatus tulevan yrityksen liiketoiminnasta (Ahonen ym. 2009, 29.). Sekä perustettavan yrityksen lähtökohtien että yrittäjän yrittäjyyteen liittyvien valmiuksien arviointi on tärkeää. Oman yritteliäisyyden sekä persoonallisten ja elämäntilanteeseen liittyvien tekijöiden soveltuvuus yrittäjyyteen on merkittävä osa yrittäjänä pärjäämistä. Mitä enemmän tulevalta yrittäjältä löytyy niin sanottuja yrittäjyysominaisuuksia, sitä todennäköisemmin hän tulee yrittäjänä pärjäämään. Lisäksi tulee selvittää, onko yrittäjällä riittävästi tietoa ja osaamista valitulta toimialalta ja minkälaiset olemassa olevat verkostot hänellä on käytettävissään. Tulevan yrittäjän täytyy myös pohtia omaa tietämystään yrityksen perustamisesta ja yrittäjyydestä ja hänen on hankittava riittävästi tietoa luotettavista lähteistä. Tulevan yrityksen tuotettavien tuotteiden tai palveluiden ja niiden tuottamiseen vaadittavien resurssien arviointi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin on osa lähtökohtien arviointia. Tähän osaan kuuluu myös alustavaa ajatus-työtä yrityksen tulevasta asiakaskunnasta ja sen tavoittamisesta sekä mahdollisista myyntikanavista. (Peltola 2015; Alikoski, Hakonen, Viitasalo 2016)

Toimintaympäristön arvioinnilla tarkoitetaan ravintola-alan tilannetta. Toimialaa analysoidaan yleisesti laajemmassa mittakaavassa sekä kohdekaupungissa. Myös alan markkina-analyysin tekeminen on perustettavan yrityksen kannalta tärkeää, jotta tiedetään, minkälainen on alan markkinoiden tila ja tulevaisuus. Mikä on alueen kysyntä ja mahdollinen asiakaskunta? On tärkeää havainnoida alueen kilpailua ja pohtia omia kilpailuetujaan. Näiden tutkimusten ja analyysien perusteella arvioidaan, onko perustettavalla yrityksellä edellytykset alalla menestymiseen. (Ahonen ym. 2009, 29.)

Strategiat ovat keskeinen käsite yrityksen liiketoimintaa määriteltäessä. Strategiat ovat määritelmiä siitä, kuinka yritys toimii päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin jotka ohjaavat eteenpäin toteuttamaan yrityksen visiota. Tavoitteet ovat yritystoiminnan keskeisimpiä osa-alueita, ja niillä konkretisoidaan yrittäjän näkemystä yrityksen tulevista saavutuksista. (Ahonen ym. 2009, 25.)

Eri toimintojen suunnitelmia koskevassa liiketoimintasuunnitelman osassa määritellään yrityksen käytännön toimintoja kuten esimerkiksi tuotteita ja tuotantoa, markkinointia, henkilöstöä sekä taloutta. Menestymisen kannalta on tärkeää suunnitella yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita sekä niiden kilpailuympäristöä ennen yrityksen perustamista. Myös tuotettavien palveluiden hintatason analysointi sekä oman yritystoiminnan tavoitteellisen myyntikatteen sekä voittotavoitteen määrittely on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman laatimista. (Ahonen ym. 2009.)

Myös taloussuunnitelman laatiminen on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessia, jotta saadaan suuntaa antavaa tietoa tulevan yrityksen menoista ja tuloista. Taloussuunnitelman laatiminen auttaa myös hahmottamaan erilaisten muutosten ja päätösten kuten hinnoittelun ja työtuntien määrän vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Taloussuunnitelmassa hahmotellaan sen hetkiseen tietoon perustuvien ennusteiden avulla yritystoiminnan perustamiseen tarvittavia investointeja sekä käyttöpääomaa, myyntienustetta, tulosennustetta sekä rahoituksen tarvetta. Mikäli yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan ulkopuolisia rahoitustahoja, vaativat he lähes poikkeuksetta yritykseltä liiketoimintasuunnitelman yrityksen toimivuuden edellytysten arvioimiseksi. (Ahonen ym., 2009.)

Yrittäjyyteen ja yritystoimintaan kuuluu olennaisena osana riski ja riskin kantaminen. riski on epäsuotuisaksi koetun tapahtuman mahdollisuus, johon liittyy usein taloudellisia menetyksiä. Uuden ravintola-alan yrityksen mahdollisia riskejä voivat olla esimerkiksi epäonnistunut markkinointiviestintä tai väärät tuotteet, kohderyhmä tai hinnoittelu. (Ahonen ym. 2009. 114.) Riskien ja mahdollisuuksien analysoinnissa hyvänä apuna toimii SWOT-analyysi (kuva 5 & kuva 12).

4 YRITYKSEN PERUSTAMISEN VAIHEET

Tässä luvussa perehdytään yrityksen perustamisen tärkeimpiin vaiheisiin. Tarkoituksena on selvittää uuden yrityksen perustamiseen liittyviä käytännön toimia sekä ravintola-alan yritykseltä vaadittavia lupia ja velvoitteita.

4.1 Omien valmiuksien ja lähtökohtien arviointi

Ennen konkreettisia yritystoiminnan perustamiseen liittyviä toimia täytyy arvioida omat yrittäjävalmiudet sekä lähtökohdat uuden yrityksen perustamiseen. Menestyvältä yrittäjältä vaaditaan monenlaisia persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia. Tärkeitä piirteitä ovat esimerkiksi oma-aloitteisuus, muuntautumiskyky, luovuus, stressinsietokyky sekä hyvät organisointi- sekä yhteistyötaidot. Täytyy myös pohtia, onko tulevalla yrittäjällä riittävästi kokemusta ja ammatillista osaamista tulevan yrityksen toimialalta ja minkälaiset verkostot hänellä on käytettävissään. (Peltola 2015. 20.)

Omien valmiuksien ja lähtökohtien arvioinnissa käytin tukena samaan aikaan opinnäytetyöni tekemisen aikana suorittamaani Yrityksen perustaminen ja markkinointiopintojaksoa, jossa kävimme selkeästi läpi omia valmiuksia yrittäjyyteen. Omat persoonallisuuteen liittyvät piirteeni ovat yritystoiminnan kannalta optimaaliset. Olen päättäväinen, tarkka, motivoitunut ja minulta löytyy sisäistä yrittäjyyttä. Lisäksi lähipiiriini kuuluu yrittäjiä sekä taloushallinnon ammattilaisia, joten uskon saavani heiltä tukea yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Ennen yrityksen perustamista on vielä tarpeen kartuttaa työkokemusta ravintola-alalta sekä kerätä lisää tietoa yrittäjyydestä ja erityisesti ravintola-alan kilpailutilanteesta toimialueella.

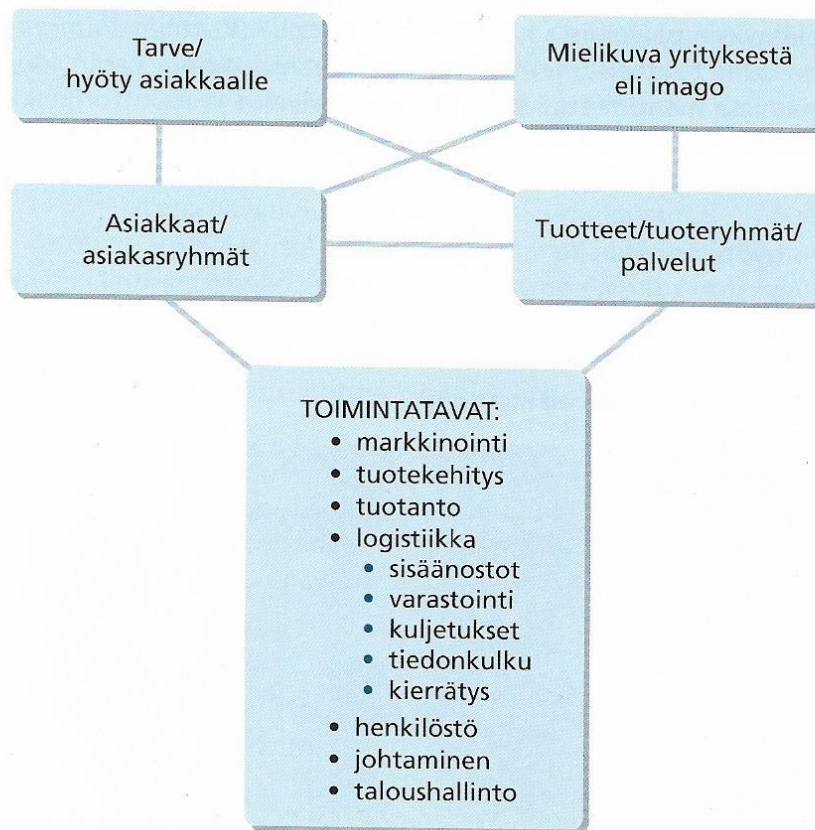
4.2 Yritysidea, toiminta-ajatus ja liikeidea

Yritystoiminta syntyy yritysideasta, joka tarjoaa yrittäjälle mahdollisuuden ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista. Yritysidean lähteitä on lähes rajattomasti. Kaikki yritysideat eivät ole kannattavia, joten idean toteuttamista täytyy harkita tarkoin ja työstää yritysideaa huolella. Yritysidean lähteenä voi olla esimerkiksi tietynlaisen tuotteen tai palvelun puutteen huomaaminen, teknolo-

gian kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet tai mahdollisuus toimia ammatinharjoittajana omalla koulutusallalla. Yritysidea voi löytyä myös ostamalla valmis yritys tai toimintamalli. (Peltola 2015, 38.).

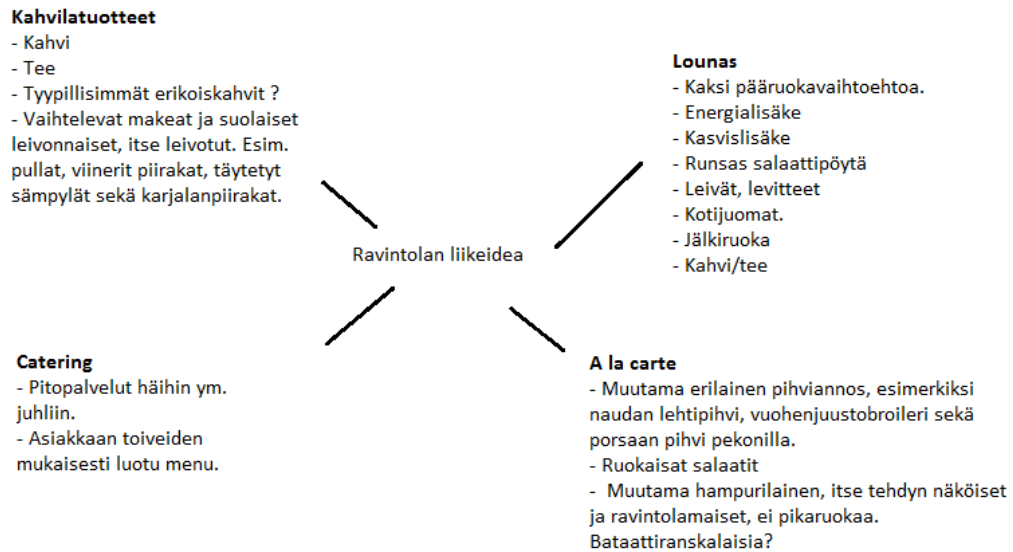
Yritysideaa työstettäessä eteenpäin syntyy toiminta-ajatus, joka määrittää yrityksen toimintoja. Toiminta-ajatuksessa kiteytyy syy yrityksen olemassaololle. Yrityksen toiminta-ajatus määrittyy asiakkaiden tarpeiden, tarjottavien tuotteiden sekä käytettävissä olevien resurssien pohjalta. (Ahonen ym. 2009, 24.) Yritysideasta muovautuu pikkuhiljaa huolellisen ajatustyön sekä idean käytännön toimivuuden arvioinnin kautta liikeidea. Tulevan yrittäjän tulee analysoida liikeideaansa laatimalla liiketoimintasuunnitelma (Peltola, L. 2015. 38). Liikeidea kuvaa yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamista ja tapaa menestyä toimialalla. Liikeidealla määritellään mitä tuotteita/palveluita yritys tuottaa, kelle, miten ja millä imagolla. Liikeidea on hyvä pohtia huolella ja asettua asiakkaan näkökulmaan arvioidakseen idean toimivuutta. Tuottavan liikeidean hiominen voi vaatia paljon ajatustyötä, sillä idean on todella toimittava myös käytännössä ja tuotettava riittävästi kulujen kattamiseksi. (Ahonen ym. 2009.)

Jokaisen yrityksen liikeidea on ainutlaatuinen, ja se pitää sisällään ainutlaatuisia tekijöitä, jotka erottavat sen kilpailijoiden liikeideoista (Alikoski ym. 2016. 43.) Yrityksen liikeidea ja toimintoja on tärkeää tarkastella kokonaisuutena. Hyvä työväline yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa on liikeideamalli (kuva 3). Liikeideamalli auttaa hahmottamaan yrityksen tarkoitusta, tavoitteita sekä toimintatapoja. (Peltola 2015.).



Kuva 3. Liikeideamalli (Peltola 2015. 39.)

Liikeideamallin avulla selviää yrityksen hyöty asiakkaalle. Liikeideamallin hyödyntäminen aloitetaan määrittämällä yrityksen asiakkaalle tarjoama hyöty, eli tuotteiden/palveluiden tarve. Seuraavaksi hahmotellaan yrityksen mahdolliset asiakkaat/asiakasryhmät, jotta tiedetään kenelle tuotteet/palvelut markkinoidaan ja kuinka asiakkaat tavoitetaan. Kohderyhmän perusteella rakennetaan yrityksen imago, jolla viestitään asiakkaille toiminnan laatua. Yritysimagon hioaminen on tärkeä osa liikeidean suunnittelua. Liikeideamallista selviää myös mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen. Näiden tietojen pohjalta määritellään yrityksen toimintatapoja, eli keinoja joilla tuotteet ja palvelut tarjotaan asiakkaille. Toimintatavoista olisi hyvä hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto (Peltola 2015. 39.).



Kuva 4. Perustettavan ravintolan liikeidea

Oman perustettavan ravintola-alan yritykseni yritysidea syntyi mahdollisuudesta toimia ammatinharjoittajana omalla koulutusallalla. Eli yritysideoani pohjautuu täysin omaan motivaatiooni yrittäjyyttä kohtaan. Yritykseni liikeidea on tiivistettynä tarjota asiakaslähtöisiä ravintolapalveluita, joissa asiakas on palveluiden keskiössä. Keskeisimpänä ajatuksena on tarjota mahdollisimman pitkälle itse valmistettuja tuotteita ensiluokkaisista raaka-aineista. Perustettavan yritykseni tavoitteena on tarjota asiakaslähtöisiä ravintolapalveluita ja tuoda asiakas palveluiden keskiöön. Ravintolan palvelut (kuva 4) tiivistyvät perustamisvaiheessa kolmeen kokonaisuuteen jotka ovat kahvilatuotteet, lounas sekä a la carte. Myöhemmin tavoitteena olisi tarjota asiakkaille myös laadukkaat catering palvelut heidän toiveidensa mukaisesti toteutettuna.

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Kuva 5.) on huolellisesti toteutettuna oivallinen työkalu oman liiketoiminnan suunnittelussa. Sen avulla analysoidaan liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysi auttaa siis hahmottamaan yrityksen liikeidean toimivuutta ennen sen viemistä käytäntöön. SWOT-analyysin huolellisella laatimisella voidaan edesauttaa yrityksen toimintojen jäsentämistä ja yritystoimintaan liittyvien riskien vähentämistä.

Analyysin avulla pyritään myös edistämään oman toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämistä hyödyntämällä sen avulla havaittuja mahdollisuuksia ja muuttamalla ne vahvuuksiksi. (Alikoski ym. 2016, 41; Ahonen ym. 2009, 118.)

Osana liiketoimintasuunnitelman laatimista laaditaan tulevan yrityksen liikeideasta SWOT-analyysi. Sen avulla pyritään löytämään tulevan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysin avulla pystytään helposti näkemään liikeidean ongelmakohdat ja täsmentämään liikeideaa kokonaisuutena.

Yrityksen SWOT-analyysi	
<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset vahvuudet = Strengths VAHVUUDET Kuvaillaan yrityksen vahvuuksia, joiden varassa yritys menestyy. Miksi ne ovat vahvuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotteet ja asiakassuhteet • henkilöstön ammattitaito ja koulutus • sijainti, tilat, koneet ja laitteet. <p>VAHVISTETTAVA!</p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset heikkoudet tai kehittämiskohteet = Weaknesses HEIKKOUEDET Kuvaillaan yrityksen kehittämiskohteita, joista yritetään saada vahvuuksia. Miksi ne ovat kehittämiskohteina? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden hintataso ja kannattavuus • markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puutteet • talouden suunnittelun ja seurannan puute • henkilöstön ikärakenne. <p>KEHITETTÄVÄ!</p>
<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet = Opportunities MAHDOLLISUUDET Kuvaillaan yrityksen mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa. Miksi ne ovat mahdollisuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen • markkinat ja kansainvälisyysmahdollisuudet • yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen • uuden tietotekniikan hyödyntäminen • ympäristöasiat (kierrätys, kestävä kehitys) ja tuotteiden elinkaarijättelu. <p>HYÖDYNNETTÄVÄ!</p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat uhat = Threats UHAT Kuvaillaan yrityksen uhkia, jotka ovat vaaraksi koko yrityksen toiminnalle. Miksi ne ovat uhkana? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kysynnän väheneminen (kotimaa tai ulkomaat) • kiristynvä kilpailu, ulkomaiset kilpailijat ja tuonti • ammattitaitoisen työvoiman saanti. <p>VÄLTETTÄVÄ! VARAUDUTTAVA! EHKÄISTÄVÄ!</p>

Kuva 5. SWOT-analyysi (Alikoski ym. 2016. 42.).

4.4 Yrityksen perustaminen

Uutta yritystä perustettaessa täytyy hankkia tietoa vaadittavista toimista. Hyviä tiedonlähteitä ovat muun muassa Patentti- ja rekisterihallitus sekä yritys- ja yh-

teisötietojärjestelmä YTJ. Näiden lisäksi myös kuntien ja kaupunkien elinkeinotoimistot sekä uusyrittäjäkeskukset tarjoavat apua yritystoimintaa aloittaville. Uusyrittäjäkeskuksissa on usein tarjolla uusille yrittäjille maksutonta neuvontaa yrittäjyyden asiantuntijoilta. Yritystä perustettaessa on myös tärkeää selvittää, vaaditaanko yritystoiminnan perustamisesta tehtäväksi ilmoitus tai pitääkö toiminnan perustamiseen hakea lupa. Näistä seikoista löytyy lisätietoa esimerkiksi Yritys-Suomi palvelusta, Suomen Yrittäjät ry:stä ja ravintola-alan yrityksen kohdalla Mara ry:stä. Turvallisuuden vuoksi ravintola-alan yrityksiltä lupa tai ilmoitus yleensä vaaditaan. (Makkonen 2016. 5.)

Uuden yrityksen perustamisen tärkeimpinä vaiheina voidaan pitää omien valmiuksien selvittämistä, liikeidean jalostamista, liiketoimintasuunnitelman laatimista, markkinatutkimuksen tekemistä, luvanvaraisuuden ja ilmoitusvelvollisuuden selvittämistä, markkinointisuunnitelman laatimista, rahoituksen hankkimista, yritysmuodon valintaa, liiketoimintasopimusten laatimista, yrityksen rekisteröintiä, liiketilan hankintaa sekä vakuutusten ja kirjanpidon järjestämistä. (Makkonen 2016, 15.)

Yrityksen perustaminen alkaa toiminta-ajatuksen ja liikeidean pohtimisella. Kun yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea on suunniteltu, laaditaan liiketoimintasuunnitelma ja tehdään markkinatutkimusta. Yhtiömuodosta riippuen elinkeinotoiminta voi olla luvan- tai ilmoituksenvaraista, jolloin elinkeinotoiminnan toiminnan harjoittamisesta täytyy tehdä ilmoitus tai hakea toiminnalle toimilupa.

Yritystoiminnan käynnistäminen saattaa vaatia toiminnan laadusta riippuen jonkinlaisia alkuiinvestointeja. Näitä voivat olla esimerkiksi kalusto ja liiketila. Tulevan yrittäjän tulee laskea tuotteiden ja palveluiden valmistamiseen liittyvien kulujen määrä. Nämä kulut koostuvat raaka-aineista sekä työntekijöiden palkoista ja sekä muista kuluista kuten erilaisista vakuutusmaksuista. Kun yrityksen arvioidut kulut ovat selvillä, täytyy pohtia, paljonko rahaa tarvitaan kulujen kattamiseksi. Tässä kohtaa on myös hyvä miettiä, tarvitaanko kenties ulkopuolista rahoitusta ja mistä sitä on mahdollista saada. Alkuiinvestointien lisäksi rahoituksen avulla olisi hyvä saada yritystoiminta pyörimään kunnolla, joten rahoituksella olisi hyvä kattaa myös yrityksen pyörittäminen ja yrittäjän henkilökohtaiset menot ainakin kuusi kuukautta yritystoiminnan aloittamisesta

eteenpäin (Yrittäjät 2018.). Yritystoimintaan on mahdollista hakea rahoitusta esimerkiksi pankista, ELY-keskukselta, Finnveralta tai Tekesiltä. Ravintola-alalla alkuinvestoinnit voivat helposti kasvaa melko suuriksi, ellei liiketila ole valmiiksi elintarvikehuoneistoksi sopiva ja sisällä ravintolan liikeideaan kuuluvien tuotteiden valmistukseen vaadittavia koneita sekä laitteita. Näin ollen yritystoiminnan alkuun saamiseksi voi olla tarpeellista tutustua ulkopuolisiin rahoitustahoihin.

Yritystoimintaa aloitettaessa annetaan perustamisilmoitus Verohallinnon ja Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) yhteisessä yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä YTJ). Perustamisilmoituslomakkeita on kolmen laisia: Y1, Y2 sekä Y3. Valittu yhtiömuoto määrittää sen, mitä näistä lomakkeista perustamisilmoitusta laadittaessa tulee käyttää. Y1 on yleinen perustamisilmoituslomake, jota käytetään esimerkiksi osakeyhtiötä tai osuuskuntaa perustettaessa. Y2 lomaketta käytetään avointa yhtiötä tai kommandiittiyhtiötä perustettaessa. Y3 lomake puolestaan on tarkoitettu yksityisille elinkeinoharjoittajille. Samalla perustamisilmoituksella voit ilmoittautua Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin ja Verohallinnon rekistereihin joita ovat ennakkoperintärekisteri, arvonlisäverollisten rekisteri, työnantajarekisteri sekä Verohallinnon asiakasrekisteri. (Suomi.fi 2018; Holopainen 2017, 53-62.) Perustamisilmoitus kaupparekisteriin pitää tehdä sitä vaadittaessa ennen toiminnan aloittamista. Kaupparekisteriin tehtävän perustamisilmoituksen pakollisuus riippuu yhtiömuodosta, ja ravintola-alan yrityksillä tyypillisimmän muodon yhtiöltä eri osakeyhtiöltä tämä vaaditaan.

Perustettavalle yritykselle täytyy järjestää myös kirjanpitolain mukainen kirjanpito. Asianmukainen kirjanpito auttaa myös pysymään ajan tasalla yrityksen menoista, tuloista ja kannattavuudesta. Kirjanpito pitää erillään yrityksen rahat, tulot ja menot yrittäjän omista rahoista, tuloista ja menoista. Yrityksen olemassaoloaika jaetaan 12 kuukauden pituisiin tilikausiin, joilta tehdään tilinpäätös. Usein tilikausi on kalenterivuosi. Tilinpäätöksessä selviää yrityksen varallisuus, eli omat varat suhteessa lainoihin sekä yrityksen tilikaudella tekemä voitto tai tappio. Näiden tietojen perusteella voitot tai tappiot jaetaan yrityksen omistajille. (Taloushallintoliitto 2018.). Aloittavan yrittäjän kannattaa ulkoistaa kirjanpito luotettavalle tilitoimistolle, mutta silti perehtyä myös itse kirjanpidon

keskeisimpiin asioihin, sillä yrittäjä on itse vastuussa yrityksensä kirjanpidosta ja sen oikeellisuudesta.

Lisäksi kannattaa pohtia ja hankkia tulevalle yritykselle sopivat vakuutukset. Mahdolliset liiketilat ja ajoneuvot kannattaa ehdottomasti vakuuttaa hyvin. Ravintolalle liiketilojen sekä omaisuuden vakuuttaminen on erityisen tärkeää, sillä yrityksen toiminta on riippuvaista liiketiloista sekä laitteista. Omaisuusvakuutus korvaa omaisuudelle ja kiinteistövuokaus liiketiloille esimerkiksi tulipalon, esijohtovuodon, murron tai rikkoutumisen aiheuttamat vahingot. Muita mahdollisia hankittavia vakuutuksia on esimerkiksi keskeytysvakuutus, joka korvaa liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuneita menetyksiä. Keskeytysvakuutus on varsin hyödyllinen, mikäli yritys on riippuvainen toisen yrityksen toiminnasta. Lisäksi on olemassa esimerkiksi vastuuvakuutuksia, jotka korvaavat vahinkoja joissa vakuutettu on voimassa olevan oikeuden mukaan vastuussa ja oikeusturvavakuutus joka korvaa vakuutetulle riita- ja rikosasioissa aiheutuneita oikeudenkäynti- ja asianajokuluja. (Yrittäjät 2018.)

4.5 Yritysmuodot

Yritystoimintaa aloitettaessa tärkeä ratkaisu on yritysmuodon valinta. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat esimerkiksi tulevan yritystoiminnan laajuus, yrityksen toimiala, yritystoiminnan pääoman tarve, mutta myös yrittäjän henkilökohtaisten kulujen kuten asumismenojen määrä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä yritysmuotoa valittaessa on myös yritystoimintaan osallistuvien osakkaiden määrä. Osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja toiminimi ovat verotuksellisesti kaikki jossain määrin eri asemassa. (Yrittäjät 2017, Holopainen 2017, 21-22.)

Yksityinen elinkeinoharjoittaja, eli toiminimi on Suomessa suosituin yhtiömuoto. Toiminimi sopii tilanteisiin, joissa yrittäjiä on vain yksi eikä yritys tarvitse suurta pääomaa. Ravintola-alalla toiminimiyrittäjyyttä ei juurikaan suositeta. Mielestäni ainut toimiva keino tämän yritysmuodon käyttämiseen ravintola-alalla on sellainen tilanne, jossa toimitaan toiminimellä toisen yrityksen sisällä, eli toimitaan ikään kuin vuokratyöntekijänä. Mikäli yhtiömuodoksi valit-

see toiminimen, on yrityksen perustaminen helppoa, sillä erillistä perustamisasiakirjaa ei tarvita vaan pelkkä toiminimen ilmoittaminen kaupparekisteriin riittää. (Holopainen 2017, 25.)

Avoin yhtiö on toinen muoto henkilöyhtiöstä. Toiminimestä poiketen avoimessa yhtiössä yhtiömiehiä tulee olla vähintään kaksi. Ay:n perustamiseen ei vaadita rahallista pääomaa. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet vastaavat yhdessä omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön lukuun tehdyistä sopimuksista ja sitoumuksista. Avoimesta yhtiöstä tehdään perustamisilmoitus kaupparekisteriin ennen toiminnan aloittamista. Avoin yhtiö on ilmoitettava rekisteröitäväksi kolmen kuukauden kuluessa yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta. (Holopainen 2017, 26-27.)

Kommandiittiyhtiö on kuin avoinyhtiö poiketen siinä, että se käsittää vastuunalaisia ja äänettömiä yhtiömiehiä. Yhtiömiehiä on siis oltava vähintään kaksi, joista vähintään yhden on oltava vastuunalainen ja vähintään yhden äänetön yhtiömies jonka asema on samantyyppinen kuin sijoittajalla yleensä, rajoittuen sijoittamaansa panokseen. Äänettömällä yhtiömiehellä ei siis ole oikeutta edustaa yhtiötä. Kommandiittiyhtiötä perustettaessa yhtiösopimuksessa on oltava merkittynä vastuunalaiset ja äänettömät yhtiömiehet ja sovittava voitonjosta ja panostuksesta yhtiöön. Äänettömän yhtiömiehen on sijoitettava yhtiöön perustamisvaiheessa pääomaa, joka voi olla rahaa tai rahassa mitattavissa. Vastuunalaisilta yhtiömiehiltä ei vaadita rahallista panosta. (Holopainen 2017; Immonen 1999.)

Osakeyhtiö sopii monenlaisiin yrityksiin niiden koosta riippumatta. Osakeyhtiö on myös mahdollinen oma valintani tulevan yritykseni yhtiömuodosta. Tässä yhtiömuodossa osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön toimista, joten tämä yhtiömuoto sopii hyvin hieman riskejä sisältävän yritystoiminnan pyörittämiseen. Yksityistä osakeyhtiötä perustettaessa vaaditaan osakepääomaa vähintään 2500 euroa. Mikäli osakepääoma on jaettu useaan eri osakkeeseen, tulee niiden olla samansuuruisia. Tässä yritysmuodossa perustaja voi olla yksi tai useampi. (Alikoski ym. 216, 53.)

Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan perustamisasiakirja, perustamiskokouksen pöytäkirja sekä yhtiöjärjestys. Perustussopimuksesta tulee ilmi esimerkiksi

perustamisajankohta, perustamiskokouksen ajankohta, osakkeenomistajat sekä osakkeista maksettava määrä, hallituksen jäsenet sekä tilintarkastaja. Perustamiskokouksessa päätetään yhtiön perustamisesta sekä hyväksytään yhtiöjärjestys. Perustamiskokouksen pöytäkirjasta tulee tulla ilmi yrityksen johto, hallitus sekä tilintarkastajat. Yhtiöjärjestyksessä tulee mainita yhtiön toimintaminiimi, kotipaikka sekä toimiala, osakepääoma ja osakkeiden arvo, yhtiökokouksen koollekutsumistapa, yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat sekä yhtiön tilikausi. Osakeyhtiötä perustettaessa tarvitaan yhtiölle hallitus, johon tarvitaan yhdestä viiteen jäsentä. Mikäli hallitukseen nimetään varsinaisia jäseniä vähemmän kuin kolme, on siihen kuuluttava ainakin yksi varajäsen. Hallituksen jäsenet sekä varajäsenet tulee ilmoittaa kaupparekisteriin. (Holopainen 2017, 30-31; Peltola 2015, 70-72.)

Oman perustettavan ravintola-alan yrityseni yritysmuoto on osakeyhtiö, sillä mielestäni se on sopivin vaihtoehto suurimpaan osaan perustettavista yrityksistä. Osakeyhtiö tarjoaa hyvät mahdollisuudet liiketoiminnan mahdolliselle laajentamiselle tulevaisuudessa ja sopii hyvin hieman riskejäkin sisältävään yritystoimintaan, sillä osakeyhtiössä yhtiön päämiehet eivät vastaa yrityksen mahdollisista tappioista henkilökohtaisesti. Nykypäivän yleinen taloustilanne ja ravintola-alan heikko kannattavuus ovat mielestäni suuri riski tuoreelle ravintola-alan yritykselle, joten osakeyhtiö yritysmuotona tuntuu kaikista turvallisimmalta. Osakkaita perustettavaan osakeyhtiöön tulee yksi, joten hallitukseen täytyy nimetä ainakin yksi varajäsen.

4.6 Ravintola-alan yrityksen luvat ja veloitteet

Ennen ravintola-alan yrityksen liiketoiminnan käynnistämistä on elintarvikehuoneistosta tehtävä ilmoitus sijaintikunnan elintarvikeviranomaisille. Elintarvikehuoneistoksi katsotaan rakennus tai huoneisto tai niiden osa tai muu ulkoinen sisätila, jossa säilytetään, kuljetetaan, pidetään kaupan, tarjoillaan tai käsitellään myytäväksi tai luovutettavaksi tarkoitettavia elintarvikkeita. Esimerkiksi ravintolat, päivittäistavaramyymälät, kioskit, sekä leipomot ovat elintarvikehuoneistoja. (Yritys-Suomi 2018).

Elintarvikehuoneiston ilmoituksesta tulee ilmi yrityksen yhteystiedot ja y-tunnus, huoneiston nimi ja käytösosoite sekä tiedot toiminnasta, sen arvioidusta

laajuudesta sekä toiminnan aloittamisajankohdasta. Ilmoituksessa annetaan myös tieto riskien hallitsemiseksi laaditusta omavalvontasuunnitelmasta, joka vaaditaan jokaiselta elintarvikehuoneistolta. Elintarvikehuoneisten on täytettävä elintarvikelaissa sekä sen nojalla sille asetetut vaatimukset, jotta toiminta voidaan aloittaa. Ilmoitus elintarvikehuoneistosta alueen elintarvikeviranomaisille on tehtävä viimeistään neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. (Holopainen 2017, 89-90; Yritys-Suomi 2018.)

Mikäli ravintolan toimintaan on suunniteltu kuuluvaksi alkoholijuomien anniskelua, on yrityksen haettava alkoholilain mukainen anniskelulupa sijaintipaikansa aluehallintovirastosta. Alkoholijuomien anniskelulupa voidaan myöntää yritykselle tai yhteisölle, jolla on Y-tunnus ja joka ei ole konkurssissa tai muuten epäluotettava tai henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan tehtävään sopimaton. Alkoholijuomien anniskeluluvan saamiseksi yrityksellä täytyy olla anniskelun omavalvontasuunnitelma. Anniskelulupa on elinkeinoharjoittajakohtainen. Luvan saaminen edellyttää hakijalta riittävää luotettavuutta ja ammatillisia edellytyksiä. Omassa perustetavassa yrityksessäni ei ole perustamisvaiheessa tarvetta alkoholijuomien anniskeluluvulle. Myöhemmin toiminnan mahdollisesti laajentuessa kattamaan myös cateringpalvelut on luvan tarpeellisuutta harkittava uudelleen. (Yritys-Suomi 2018; Alkoholilaki 2. § 5-22.)

Maaliskuussa 2018 voimaan tullut alkoholilaki toi mukanaan muutamia ravintoloiden kannalta oleellisia muutoksia. Uuden alkoholilain mukaan jokaisessa työvuorossa täytyy olla täysi-ikäinen vastuuhenkilö, jolla on alkoholilain osastodistus (ns. anniskelupassi), mutta erillistä vastaavan hoitajan pätevyyttä ei enää vaadita. Lisäksi yrityksen on järjestettävä riittävä anniskelun valvonta ja ravintolan on täytettävä anniskelulain vaatimukset muiltakin osin. Anniskelulupa myönnetään toistaiseksi, määräajaksi tai tilapäisesti. (Yritys-Suomi 2018; Alkoholilaki 2. § 5-22.)

Myös tupakkatuotteiden ja nikotiininesteiden vähittäismyynti edellyttää luvan. Vähittäismyyntilupa on myyntipistekohtainen. Tupakkatuotteiden myyntilupahakemus on mahdollista tehdä joko sähköisesti tai kirjallisella lomakkeella. Täytetty lomake tulee toimittaa myyntipaikan sijaintikunnalle. (Yritys-Suomi 2018.) Myös tupakan myynnistä vaaditaan laadittavaksi omavalvontasuunni-

telma, jossa selvitetään myynnin valvontaan liittyvät toimenpiteet. Tupakkatuotteiden myyntipistekohtaisen vähittäismyyntiluvan hinnan noustua vuonna 2017 kannattaa ravintolan todella miettiä myyntiluvan hankkimisen kannattavuutta. Omaan perustettavaan ravintolaani ei ole kaavailtu myytäväksi tupakkatuotteita tai nikotiininesteitä, sillä myyntipistekohtaisen vähittäismyyntiluvan hinnan nousun myötä tupakkatuotteiden ja nikotiininesteiden myyntitoiminta perustettavan ravintola-alan yritykseni kaltaisessa yrityksessä tuottaisi todennäköisesti tappiota, sillä tupakkatuotteiden myyntikateprosentti tulisi pystyä pitämään mahdollisimman pienenä myynnin varmistamiseksi jolloin myyntikate todennäköisesti ei tulisi riittämään edes lupamaksuun.

Lisäksi mahdollisen musiikin soittamiseen ravintolan tiloissa tarvitaan musiikkikäyttöluva. Musiikin soittoon tarvittavat lupa-asiat hoituvat kätevästi Säveltäjäin Tekijänoikeustoimisto Teoston kautta, joka hoitaa soitettavasta musiikista veloitettavat korvaukset eteenpäin musiikintekijöille ja kustantajille. Musiikin soittamisen tarvitaan lupa esimerkiksi tapahtumissa esitettävää musiikkia, taustamusiikkia sekä musiikin tallennusta varten. Yleisin lupamuoto ravintolatoiminnan yhteydessä on taustamusiikin lupa, sillä taustamusiikilla tuodaan ravintolaan tunnelmaa ja viihtyvyyttä. Taustamusiikin käyttöluvan saa Teoston ja tekijänoikeusjärjestö Gramexin yhteisestä musiikkilupapalvelusta. Taustamusiikkiluvan hinta koostuu Gramexin ja Teoston veloittamista hinnoista ja määräytyy ravintolan asiakaspaikkojen sekä aukioloaikojen mukaan. Esimerkiksi lounasaikaan avoinna olevalla, 80 asiakaspaikan ravintolalla hinta on 669,36€ vuodessa mikäli musiikkia soitetaan läpi vuoden. (Teosto s.a; Musiikkiluvat.fi 2018.) Perustettavaan ravintola-alan yritykseen on syytä hankkia vähintään taustamusiikin lupa, sillä musiikilla on suuri merkitys ravintolan tunnelmassa.

5 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin keväällä 2018. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessin käynnistäminen oli hankalaa, sillä yritys-idean löytäminen ja hiominen liikeideaksi oli haastavaa. Liikeideasta puuttui riittävä kilpailuetu toimivan liiketoiminnan varmistamiseksi.

Opinnäytetyön toteutusvaiheen kanssa samanaikaisesti oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa käynnissä myös yrityksen perustaminen ja markkinointi opintojakso, jonka oppeja hyödynnettiin mahdollisimman paljon opinnäytetyön tuotoksena syntyneen alustavan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Opintojakso tarjosi hyviä työkaluja työn hahmottamiseen, sillä opintojaksolla käsiteltiin esimerkiksi yritysideoita, kilpailu- ja kilpailija-analyysejä, talouslaskelmia sekä yrityksen perustamiseen liittyviä käytännön toimia.

Liiketoimintasuunnitelma oli tarkoitus laatia Ahosen, Koskisen ja Romeron liiketoimintasuunnitelman mallin mukaisesti, sillä se on laadittu erityisesti ravintolayritysten tarpeisiin. Lisäksi Opas liiketoimintasuunnitelman laatimiseen pitää sisällään selkeät ohjeet suunnitelman laatimiseen. (Ahonen ym. 2009.)

Työn toteutusvaiheessa kyseistä mallia päädyttiin kuitenkin hieman muokkaamaan vastaamaan erityisesti perustettavan yrityksen tarpeita. Työn rajaamisen sekä yrityksen perustamisen ajankohdan muuttumisen takia liiketoimintasuunnitelmasta jätettiin joitakin osia kokonaan laatimatta. Liiketoimintasuunnitelmaan laadittiin myös talouden suunnittelun tueksi alustavat taulukot.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen osoittautui yllättävän työlääksi ja laajaksi tehtäväksi. Näin ollen työtä oli aikataulullisista syistä sekä työn määrästä johtuen hieman rajattava. Lisäksi haasteita liiketoimintasuunnitelman laatimiselle toi opinnäytetyön tekemisen aikana yrityksen perustamisen ajankohdan muuttuminen henkilökohtaisista syistä. Näin ollen tarkkoja analyysejä esimerkiksi toimitiloista ja niiden hinnasta ei ollut mahdollista tehdä osana opinnäytetyötä.

Lähtökohtatilanne

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen aloitin kartoittamalla yritystoiminnan taustoja, motiiveja ja päämääriä. Pohdin omia valmiuksiani ja lähtökohtiani yrittäjyyteen ja kartoitin omia taustatietojani sekä työhistoriaani ravintola-alalta. Tavoitteena on perustaa Kouvolan alueelle ravintola, joka työllistää lähtökohtaisesti ainakin yrittäjän. Tavoitteena olisi saada ravintolan myynti sekä toiminnan kannattavuus sille tasolle, että yritys työllistäisi myös yhdestä kolmeen ulkopuolista työntekijää pois lukien mahdollisen cateringtoiminnan työllistämät kausityöntekijät.

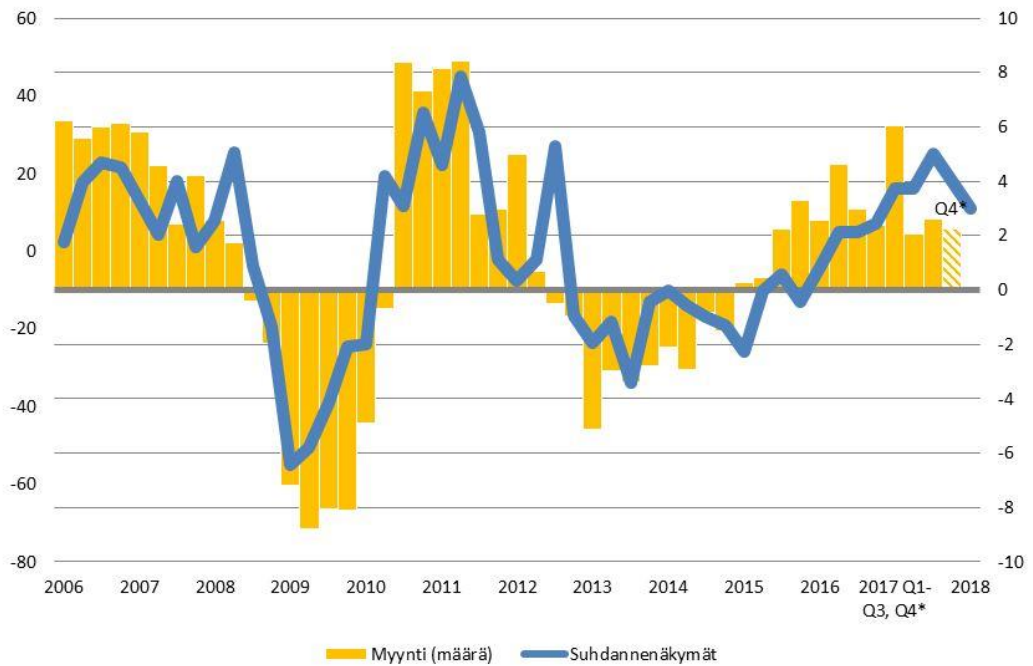
Toimin perustettavassa ravintolassa yksin yrittäjänä. Olen opiskellut toisen asteen hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnon Kouvolan seudun ammattiopistossa ja valmistunut kokiksi 2015. Opiskeluaikana työskentelin ravintola-alalla osa-aikaisesti ja valmistumisen jälkeen kokoaikaisesti. Työkokeukseni ravintola-alalta on kohtalaista, mutta yrityksen perustamishetkellä olisi optimaalista, että kokemusta alalta olisi kertynyt vielä huomattavasti lisää. Restonomin koulutusohjelman Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa aloitin vuonna 2016 ja toivon opintojen avulla kerryttäväni osaamista yrittäjyyteen sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen. Olen pyrkinyt suorittamaan yrityksen perustamiseen, liiketoimintasuunnitteluun, markkinointiin sekä taloushallintoon liittyviä kursseja kartuttaakseni osaamistani yrittäjyyttä varten.

Toimiala-analyysi

Seuraavaksi analysoitiin toimialan yleistä tilannetta Mara ry:n 2017 julkaiseman matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsauksen pohjalta sekä selvitettiin tulevan yrityksen sijaintikaupungin kilpailutilannetta havainnoimalla alueen muita toimijoita.

Mara ry:n 2017 julkaiseman matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsauksen mukaan ravintola-alan yritysten määrä on ollut tasaisessa kasvussa vuosien 2005-2016 välisenä aikana, ja vuonna 2016 ravintola-alan yrityksiä on ollut yhteensä 12 307, joista n.1400 oli perustettu vuoden 2016 aikana. Ravintola-alan kannattavuus on suoraan yhteydessä suoraan yleiseen taloustilanteeseen, ja marraskuussa 2017 kuluttajien luottamus talouteen oli hyvällä tasolla luottamusindikaattorin arvon ollessa 23. Marraskuussa 2016 arvo oli 17,6. Liikenvaihdon kasvun odotetaan olevan lähes kuusi prosenttia, mutta majoitusliikkeiden kasvun suurempaa kuin ravintoloiden. Ravintoloiden käyttökateprosentissa on ollut tasaista parannusta vuodesta 2014 alkaen, mutta finanssikriisiä edeltäneelle tasolle on vielä matkaa. Työllisyystilanne majoitus- ja ravintola-alalla on hyvä, ja vuonna 2016 kasvu on ollut edellisiä vuosia nopeampaa.

Mara ry:n neljä kertaa vuodessa julkaistavan Elinkeinoelämän keskusliiton elinkeinoelämän suhdannebarometriin perustuvan, 31.1.2018 päivitetyn matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometrin mukaan suhdannenäkymät ovat positiiviset ja maltillista kasvua on odotettavissa. (Kuva 6; Mara ry 2018.)



Q4* = ennuste marraskuun ja joulukuun osalta

Kuva 6. Suhdanneodotukset ja myynnin määrän muutos. (Mara ry 2018.)

Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet

Liiketoimintasuunnitelman seuraava luku käsittelee yrityksen strategisia ratkaisuja, liikeidea sekä tavoitteita. Luku pitää sisällään tärkeimmät tiedot perustettavan yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista, visiosta, liikeideasta, tavoitteista sekä eri toimintojen strategioista. Tärkeimmiksi ja laajimmiksi osioiksi tässä liiketoimintasuunnitelman luvussa nousivat liikeidea sekä tavoitteet. Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää laatia selkeät tavoitteet, joita kohti yritystoiminnalla pyritään. Strategioilla puolestaan määritettiin, kuinka näitä tavoitteita saavutetaan.

Strategioista määriteltiin markkinointistrategia sekä kilpailustrategia. Markkinoinnissa yritys pyrkii käyttämään hyödykseen verkostoitumisen mahdollisuuksia muiden alueen toimijoiden kanssa. Parhaimmillaan verkostoitumisella saadaan molemminpuolista etua liiketoiminnan kannalta. Markkinointiviestintä pyritään pitämään houkuttelevana ja keskittymään trendikkäisiin ja nykyaikaisiin kanaviin kuten sosiaaliseen mediaan. Markkinointiviestintää toteutetaan laaditun markkinointiviestintäsuunnitelman pohjalta.

Alustavana versiona tulevan yrityksen liikeidea ei tarjoa asiakkaalleen mitään erityisen ainutlaatuista verrattuna muihin Kouvolan alueen toimijoihin. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaille heidän tarpeitaan vastaavia, laadukkaita ravintolapalveluja helposti ja nopeasti. Ravintolan tarjoamat tuotteet ja palvelut jakautuvat neljään osaan; kahvilatuotteet, lounas, a la carte sekä mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa cateringpalvelut.

Ensimmäisen toimintavuoden aikana yrityksen tavoitteena on tavoittaa laaja asiakaskunta sekä pitää yllä hyvää asiakastytyvääisyyttä. Tavoitteena on, että ensimmäisen vuoden aikana ravintolassa asioisi päivässä keskimäärin 100 asiakasta. Tavoitteena on pitää yrityksen tulos positiivisena laajan asiakaskunnan sekä hyvän asiakastytyvääisyyden kautta ja näin ollen vakiinnuttaa asemaansa alueen markkinoilla

Viiden vuoden tavoitteena on kasvattaa asiakaskuntaa sekä liikevaihtoa ja saada yritys tuottamaan voittoa. Tavoitteena on pitää asiakastytyvääisyys hyvänä sekä pitää kiinni yritystoiminnan arvoista ja vakiinnuttaa yrityksen asema alueen markkinoilla. Viiden vuoden tavoitteisiin kuuluu myös cateringtoiminnan käynnistäminen Kouvolan alueella.

Kohderyhmän määrittäminen ja kilpailutilanneanalyysi

Yrityksen mahdollinen asiakaskunta määritettiin osana opinnäytetyötä. Asiakaskunta koostuu pääasiassa Kouvolan seudun asukkaista. Viiden vuoden sisällä yrityksen perustamista asiakaskunta laajentuu pitopalvelutoiminnan aloittamisen myötä. Tässä liiketoimintasuunnitelman osassa tarkasteltiin myös ravintola-alan kilpailutilannetta Kouvolan alueella. Alueen kysyntää tutkitaan tarkemmin yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista, jotta saadaan ajankohdaista ja paikkaansa pitävää tietoa alueen todellisesta ostovoimasta. Perustettavan ravintola-alan yrityksen toiminnassa erityisesti huomioitavaksi kohderyhmäksi nostettiin lapsiperheet. Lapsiperheet ovat kasvava osa ravintoloiden asiakaskuntaa, ja heidän tarpeidensa huomioon ottaminen ei vaadi suuria investointeja.

Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä kartoitettiin alustavasti Kouvolan alueen kilpailua ja kilpailijoita Visit Kouvolan hakemiston sekä havainnoinnin perusteella. Kilpailu Kouvolan alueella on suhteellisen kovaa, sillä esimerkiksi Kouvolan

ydinkeskustan alueella toimijoita on tiedettävästi ainakin kaksikymmentä. Kauppakeskus Veturissa ruokaravintoloita on neljä kappaletta, poisluettuna pikaruokaravintolat. (Visit Kouvola, s.a.) Perustettavan yrityksen tarkka sijaintipaikka on vielä määrittämättä, mutta Kauppakeskus Veturia ei nähdä yrityksen potentiaalisena sijaintivaihtoehtona.

Kilpailu resursseista, kuten työvoimasta tai raaka-aineista ei ole alueella ongelma. Työvoimaa pitäisi ainakin tilastollisesti olla saatavilla, sillä Kouvolan seudun ammattiopistosta valmistuu joka vuosi n. 30 kokkia alan työmarkkinoille. Myöskään raaka-aineiden osalta kilpailun ei pitäisi olla esteenä tai hidasteena ravintola-alan yritystoiminnalle Kouvolan alueella. Perustettavan yrityksen heikkouksia sekä vahvuuksia peilattiin muihin alueen toimijoihin. Markkinoille pääseminen Kouvolassa voi kilpailusta huolimatta olla helppoa, ja uutuuden viehätys sekä ihmisten uteliaisuus näkyy oman havainnointini mukaan alueen uusissa ravintoloissa. Pelkkä uutuudenviehätys ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä riitä kannattavan yritystoiminnan perustamiseen, vaan yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista täytyy perustettavan yrityksen kilpailuetua pohtia vielä tarkasti, jotta yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät riskit saadaan minimoitua.

Tuotevalikoima

Tuotevalikoiman alustava määrittäminen oli helppoa ja tapahtui liikeidean pohjalta. Määritetty tuotevalikoima on vielä hyvin alustava ja tulee varmasti muuttamaan yrityksen perustamisen ajankohdan ja sen hetken kysynnän ja mahdollisten trendien mukaan.

Yrityksen tuotevalikoima on jaettu neljään osaan; lounas, a la carte, kahvila-tuotteet sekä mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa palveluihin lisättävät cateringpalvelut. Lounasbuffet on tarjolla arkipäivisin kello 10-14.

Lounaaseen kuuluu kaksi lämmintä pääruokavaihtoehtoa lisukkeineen, runsas salaattipöytä, leivät ja levitteet, kotijuomat sekä jälkiruoka ja kahvi tai tee. Lounaslista vaihtuu viikoittain ja sen suunnittelussa pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden toiveet sekä kausituotteet. Lounasruokien valmistuksessa pyritään mahdollisimman korkeaan itse valmistamisen asteeseen. Ravintolan tuo-

tevalikoimaan kuuluu myös muutama a la carte annos, joiden sisältö määritellään tarkemmin yrityksen perustamisvaiheessa sen hetkisten trendien sekä kysynnän mukaan. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat myös kahvilatuotteet. Kahvilatuotteisiin kuuluvat kahvin lisäksi vaihtuvat makeat leivonnaiset sekä täytetyt sämpylät. Kahvin valmistuksessa pyritään varmistamaan tuotteen laadukkuus. Kahvi keitetään raikkaasta, kylmästä vedestä jota ei seisoteta kahvinkeitin vesisäiliössä esimerkiksi yön yli. Kahvia ei myöskään altisteta valolle tai hapelle, vaan se säilytetään asianmukaisesti omassa pakkauksessaan. Kahvin asianmukaisella säilytyksellä taataan maukas lopputulos.

Viiden vuoden kuluessa yritystoiminnan aloittamisesta ravintolan toimintaa pyritään laajentamaan kattamaan myös cateringpalvelut paikallisella tasolla. Cateringpalvelun tuotteet räätälöidään tilauksesta asiakkaan toiveiden mukaisesti. Cateringpalvelun kautta on mahdollista tilata joko koko pitopalvelu, jolloin palvelupolku ulottuu aina asiakastapaamisesta ruokien tarjoiluun saakka tai esimerkiksi vain osa palvelua kuten pelkät ruoat tai vaikkapa kakut juhliin.

Liiketoimintasuunnitelmassa käydään myös läpi hieman hinnoitteluun sekä tuotekehitykseen liittyviä asioita, mutta esimerkiksi tarkkaa myyntikateprosenttia ei voitu vielä määrittää tai annoskortteja laatia. Lisäksi osana opinnäytetyötä laadittiin esimerkkilaskelma lounaan hinnasta.

Liiketoimintasuunnitelmasta löytyy myös tuotekehityksen tavoitteita. Yrityksen perustamisvaiheessa tuotekehitys perustuu alueen sen hetkiseen kysyntään. Tuotekehitystä tehdään ajankohtaisia trendejä sekä asiakaspalautteita ja asiakkaiden tarpeita mukaillen, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan mahdollisimman laadukkaita, ajankohtaisia ja heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Tuotekehittelyssä pyritään huomioimaan myös sesongit. Esimerkiksi kesällä tarjotaan raikkaita ja kevyitä makuja ja joulun alla perinteisiä joulun makuja uusilla makuyhdistelmillä höystettynä.

Fyysisten tilojen suunnittelu

Yrityksen perustamisen muuttuneesta ajankohdasta johtuen liikepaikan sijaintia ei ollut opinnäytetyön tekemisen aikana vielä eksaktisti määritetty, joten fyysisten tilojen tarkka määrittely osana opinnäytetyötä oli mahdotonta. Yrityksen kotipaikaksi on kuitenkin jo tässä vaiheessa valikoitunut Kouvola, jossa

kilpailua on jonkin verran palveluntarjoajien paljoudesta johtuen. Yrityksen on kyettävä erottumaan edukseen kilpailijoista vakiinnuttaakseen asemansa alueen markkinoilla. Sijainti on yksi merkittävämmistä tekijöistä yrityksen menestyksen kannalta, joten yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista on ravintolan toimitilojen tarkkaa sijaintia pohdittava tarkkaan. Kouvolan ydinkeskustassa kaupankäynti ei ole kovinkaan vilkasta ja havainnoinnin perusteella siellä ravintoloiden asiakaskunta lounasaikana koostuu pääasiassa ydinkeskustassa työskentelevistä asiakkaista, jotka asioivat ravintoloissa lounastaukonsa aikana. Tämä herättää epäilyksen ravintolan myyntimahdollisuuksista esimerkiksi loma-aikaan. Riittääkö ydinkeskustassa asiakkaita? Kaakkois-Suomen suurin kauppakeskus Veturi tarjoaa vilkkaan ympäristön yrityksille, mutta toimitilojen vuokrat ovat varmastikin sen mukaiset ja kauppakeskusten myynti pyörii pitkälti sesonkien ympärillä. Lisäksi kauppakeskus Veturissa on jo useita ravintoloita, joista esimerkiksi Sinuhessa ja Mariossa toiminta-ajatus on perustettavan yrityksen toiminta-ajatuksen kanssa hyvin samankaltainen.

Raaka-aineiden hankinta Kouvolassa on helppoa, joten kilpailu raaka-aineista ei ole merkittävää. Kouvolan alueella on ainakin kaksi elintarvikkeita toimittavaa tukkuyritystä sekä Kespron noutotukku. Myös lähituottajien suosiminen onnistuu, sillä alueelta löytyy esimerkiksi Mustilan viinitila, Benjamin maatilatorit, Polven juustola, Korian palviliha, Tuomon Luomu sekä Kouvolan lakritsi ja Lakumesta.

Tilastollisesti myöskään kilpailu työvoimasta ei pitäisi olla merkittävää, sillä työvoimaa pitäisi tilastollisesti olla tarjolla riittävästi sillä Kouvolan seudun ammattiopistosta valmistuu joka vuosi monta kymmentä kokkia eikä avoimia työpaikkoja ainakaan työvoimatoimiston kautta ole alueella runsaasti tarjolla.

Yrityksen toimitilat vuokrataan yrityksen perustamisvaiheessa tarkan sijainnin varmistuttua. Toimitilojen tulee olla elintarvikkeiden käsittelyyn soveltuvat ja asiakastilojen tilavat ja viihtyisät. Toimitiloihin tulee mahtua tarvittavat koneet sekä laitteet kuten yhdistelmäuuni, hella, rasvakeittimet, riittävät kylmäsäilytystilat sekä riittävästi työtasoja ruokien valmistamiseen. Ravintolan koneet ja laitteet pyritään valitsemaan mahdollisimman hyvin yrityksen toimintoja ja tuotteiden valmistamisen vaatimuksia vastaaviksi. Ehdoton minimilaitteisto käsittää kunnollisen hellan, yhdistelmäuunin, tiskikoneen, mikron sekä ravintolasalin

puolella kassakoneen, äänentoistojärjestelmän sekä lämpö- ja kylmähauteen. Mahdollisuuksien mukaan ainakin osa laitteista pyritään hankkimaan käytettynä, mutta mikäli sopivia laitteita ei löydy niin turvaudutaan leasing laitteisiin.

Asiakastilojen tulee olla avarat, siistit ja valoisat. Tilojen tulisi mahdollistaa riittävän laaja toiminta ja niihin tulisi pystyä mahduttamaan n. 70 asiakaspaikkaa. Sisustus pyritään pitämään klassisen siistinä ja viihtyisänä, jotta asiakkaiden palvelukokemuksesta saadaan mahdollisimman myönteinen. Sisustuksen väreissä suositaan vaaleita ja raikkaita sävyjä sekä kodikkuutta. Viihtyisyyttä lisätään viherkasveilla. Ravintolaan hankitaan tuoleja ja pöytiä liiketilojen koon puitteissa. Valtaosa pöydistä on matalia ja ruokailuun sopivia, mutta myös muutama korkeampi pöytä kahvilapuolen asiakkaille voisi olla hyvä vaihtoehto. Viihtyvyyden takaamiseksi ravintolaan hankitaan mukavat tuolit, viihtyisä valaistus, lehtiä luettavaksi ja ehkä muutama viltti. Wc-tilojen siisteyteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Markkinointiviestintäsuunnitelma

Markkinointiviestintäsuunnitelman avulla kartoitetaan vaadittavia toimia, kun yrityksen tuotteista ja palveluista halutaan viestiä asiakkaille. Suunnitelma on jaettu neljään osaan; suhdetoiminta, mainonta, myynninedistäminen sekä itse myyntityö ja asiakaspalveluprosessi. Markkinointiviestintäsuunnitelma pyrittiin pitämään selkeänä sekä yksinkertaisena, jotta sen toteuttaminen käytännössä olisi mahdollisimman toimivaa.

Suhdetoiminnalla pyritään tiedottamaan yrityksen toiminnasta sidosryhmille suullisesti sekä omien kontaktien ja verkostojen kautta sekä markkinoimaan yritystä myös liiketoiminnan laajentuessa ja ulkopuolisen työvoiman tarpeen kasvaessa yrityksen henkilökunnalle.

Yrityksen päivittäisestä markkinoinnista vastaa yrittäjä itse. Tärkeimpiä markkinoinnin kanavia ovat sosiaalinen media sekä yrityksen kotisivut. Muita mahdollisesti käytettäviä kanavia ovat alueen lehdet sekä erilaiset sähköiset markkinointikanavat. Markkinoinnissa panostetaan persoonallisiin sekä kutsuvan näköisiin verkkosivuihin sekä pyritään luomaan kiinnostavia mainoksia yrityksen toiminnasta. Markkinointikanavissa keskitytään visuaalisuuteen sekä tuodaan esiin yrityksen parhaita puolia sekä tuotteita.

Erilaisia myyinnedistämistoimia kuten arpajaisia ja alennuksia käytetään etenkin yrityksen perustamisvaiheessa harkitusti. Yritystoiminnan alkuvaiheessa myyinnedistämiseen riittää esimerkiksi uutisointi avattavasta ravintolasta sekä yrittäjän aktiivisuus sosiaalisessa mediassa. Myöhemmässä vaiheessa myyinnedistämistoimia käytetään kohdennetusti eri kohderyhmille kuten lapsiperheille, opiskelijoille ja työssäkäyville. Myyinnedistämistoimien tavoitteet, aikataulu ja budjetti laaditaan tapauskohtaisesti.

Liiketoimintasuunnitelmassa määritettiin myös myyntityön tavoitteita sekä asiakaspalveluprosessin kulkua. Liiketoimintasuunnitelmassa asiakaspalveluprosessi on jaettu neljään osaan; asiakkaan saapuminen ravintolaan, ostotilanne, tuotteen kulutus sekä asiakkaan poistuminen. Asiakaspalveluprosessia pyritään kehittämään asiakaslähtöisen palvelumuotoilun keinoin.

Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelmassa keskityttiin osana opinnäytetyötä työntekijän ammatillisten vaatimusten määrittämiseen sekä organisaation rakenteeseen sillä todellista työvoiman tarvetta tai henkilöstökuluja ei voitu yrityksen perustamisen ajankohdasta johtuen määritellä.

Yrityksen rekrytoinnissa panostetaan laatuun ja asenteeseen. Työntekijöillä on oltava riittävä ammatillinen osaaminen työn toteutumiseksi yrityksen laatukriteerien mukaisesti. Ammatilliseksi osaamiseksi katsotaan alan työkokemus tai suoritettu tutkinto. Ammatillisen osaamisen ohella toinen tärkein kriteeri on asenne. Työntekijältä odotetaan positiivista asennetta sekä ongelmanratkaisukykyä ja kykyä työskennellä itsenäisesti. Koska kyseessä on varsin pieni ja tuore yritys, on työntekijässä arvostettava piirre myös sisäinen yrittäjyys. Työntekijän odotetaan toimivan yrityksen eduksi kaikkia työtehtäviä suorittaessaan.

Yrityksen organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen. Yrittäjän lisäksi ravintolassa toimii yksi kokki sekä yksi tarjoilija. Kokin vastuulla on ruoan valmistus ravintolassa sekä tarjoilijan vastuulla asiakkaiden palveleminen sekä asiakastilojen siisteydestä huolehtiminen. Yritystoiminnan laajentuessa cateringpalveluihin, palkataan yritykseen mahdollisesti myös yksi osa-aikainen kokki sekä

tarvittaessa töihin kutsuttavia tarjoilijoita pitopalvelukeikkoja varten. Ravintolassa työskennellään kahdessa työvuorossa. Kokin työvuoro on klo 7-15 ja tarjoilijan 8-16. Yrityksen perustamisvaiheessa työvuororakennetta pohditaan tarkemmin yritystoiminnan laajuuden sekä alueellisen kysynnän mukaisesti. Palkkaus tapahtuu alan työehtosopimuksen mukaisesti.

Henkilöstön osaamista seurataan päivittäisen työn kautta peilaamalla heidän työskentelyään yrityksen toiminta-ajatukseen sekä arvoihin. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin alan tapahtumiin kuten messuille. Henkilöstön palkitsemiskeinot ovat jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin keinoihin. Päävastuu henkilöstön palkitsemisesta on yrittäjällä. Taloudelliset keinot kuuluvat jokaiselle työntekijälle ja niihin kuuluvat suoran palkitsemisen keinoina ravintoetu sekä perusrahopalkka. Epäsuorina taloudellisen palkitsemisen keinoina toimivat lakisääteiset eläkevakaukukset, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus ja työterveyshuolto. Ei-taloudellisia keinoja henkilöstön palkitsemiseen ovat palautteen antaminen sekä erilaiset työhyvinvointia edistävät aktiviteetit.

Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelma on jaettu viiteen osaan: investoinnit, käyttöpääoma, rahoitustarve, myyntikatetarve sekä tulossuunnitelma ensimmäiselle toimintavuodelle. Yritykselle laadittiin yrityksen perustaminen ja markkinointi opintojakson oppeja hyödyntäen taloussuunnitelmaa varten vaadittavat taulukot (liite 1), joiden avulla hahmotetaan esimerkiksi yrityksen investointeja, käyttöpääomaa, rahoitustarvetta sekä myyntikatetarvetta. Näiden taulukoiden pohjalta koottiin yrityksen ensimmäisen toimintavuoden taloussuunnitelman erilliseen taulukoon. Taulukot täydennetään ajankohtaisten tietojen mukaisesti yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista.

Riskianalyysi

Liiketoimintasuunnitelmaani kuuluvan riskianalyysi toteutettiin yrityksen perustaminen ja markkinointi opintojaksolta saatujen työkalujen avulla. Riskianalyysi jaettiin kahteen osaan; liikeriskit sekä vahinkoriskit. Yritystoimintaan mahdollisesti liittyvät riskit listattiin taulukoihin ja arvioitiin niiden todennäköisyyttä sekä

niistä aiheutuvia mahdollisia seurauksia. Näiden tietojen pohjalta muodostettiin jokaiselle riskille riskikerroin, joka mittaa riskin todennäköisyyttä sekä riskistä aiheutuvien seurauksien suuruutta. Tämän jälkeen mietittiin riskeihin sopivat riskinhallintamenetelmät, jotka jaettiin neljään osaan; riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin hyväksyminen ja riskin siirtäminen. Tärkeimpiä riskinhallintamenetelmiä yrityksen toiminnassa ovat työhyvinvoinnista sekä työturvallisuudesta huolehtiminen ja toiminnan sekä irtaimiston asianmukainen vakuuttaminen. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Esimerkki riskianalyysin taulukosta.

Liikeriski	Todennäköisyys 1=pieni 2=kohtalainen 3=suuri	Seuraukset 1=vähäiset 2= kohtalaiset 3=suuret	Riskikerroin	Riskinhallintamenetelmä
Kilpailun kiristyminen	2	3	6	Oman aseman vakiinnuttaminen
Sairastuminen	2	3	6	Työhyvinvointi, tuuraajat
Tapaturma	2	3	6	Työturvallisuus

Keskeisimmiksi liikeriskeiksi uuden ravintolan yritystoimintaan liittyen nousivat kilpailutilanne ja sen kiristymisen sekä yrittäjän/työntekijän sairastuminen tai tapaturmat. Näitä riskejä hallitaan hyväksymällä kilpailutilanne sekä pyrkimällä vakiinnuttamaan yrityksen asema alueen markkinoilla sekä ehkäisemällä tapaturmista ja sairastumisista johtuvia vahinkoja ylläpitämällä työhyvinvointia sekä -turvallisuutta ja etsimällä mahdolliset tuuraajat valmiiksi. Lisäksi uuden yrityksen perustamiseen liittyy olennaisina riskeinä markkinointiin sekä tuotteistamiseen liittyvät riskit. Markkinointiin liittyviä riskejä ehkäistään yrityksen perustamisvaiheessa laatimalla markkinointisuunnitelma. Yrityksen perustamisvaiheessa asiakaskunnan määrityksellä sekä heidän tarpeidensa huomioon ottamisella voidaan pienentää ja jopa ehkäistä tuotteisiin, kohderyhmään sekä tuotteiden hinnoitteluun liittyviä riskejä.

SWOT-analyysi

Taulukko 3. Swot-analyysi

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjän kiinnostus alaan • Yrittäjän koulutustausta • Yrityksen uutuus – asiakkailla ei vielä mielikuvia. • Pienyritys – trendikästä suosia "kotoisaa ja pientä" • Henkilöstön osaaminen. • Paikallisuus 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen "uutuus" • Talous • Liikeidean "persoonattomuus" – kuinka tuoda liikeideaan jotain ainutkertaista? • Yrittäjän kokemuksen puute yrittäjyydestä • Matala voittomarginaali
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkostojen kehittäminen • Trendien seuraaminen • Kestävän kehityksen sekä vastuullisen toiminnan trendikkyuden mukanaan tuomat mahdollisuudet • Laadukkaiden tuotteiden palveluiden tarjoaminen • Asiakaslähtöinen catering-palvelu 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alueen kilpailu • Kysynnän heikkeneminen • Työvoiman saanti • Alueen ostovoiman mahdollinen vähyys • Sesonkien mukanaan tuoma vaihtelu • Harmaa talous • Suhdanneherkkyys

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös Swot-analyysi, jonka avulla arvioidaan perustettavan ravintolan liikeidean toimintakelpoisuutta sekä yritystoimintaan liittyviä heikkouksia, vahvuuksia, uhkia sekä mahdollisuuksia. Perustettavan yrityksen selkeimpinä vahvuuksina nähtiin yrittäjän koulutustausta sekä kiinnostus toimialaan. Myös yrityksen pienikoko sekä uutuus voivat olla yrityksen vahvuuksia, mutta toisaalta ne voidaan nähdä myös heikkoutena. Muita perustettavan yrityksen heikkouksia ovat yrittäjän yrittäjyyteen liittyvän kokemuksen puute, toimialan kannattavuus sekä liikeidean persoonattomuus suhteessa kilpailijoihin. Yritystoimintaan liittyviä mahdollisuuksia ovat verkostojen kehittäminen niin muiden toimijoiden kuin esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa, ajankohtaisten trendien seuraaminen ja sitä kautta asiakastytyvyyden parantaminen ja ylläpitäminen, kestävän kehityksen sekä vastuullisen toiminnan trendikkyuden mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden sekä asiakaslähtöisen cateringpalvelun tarjoaminen asiakkaille. Mahdollisia yritystoimintaan liittyviä uhkia voivat puolestaan olla esimerkiksi alueen kilpailu, kysynnän heikkeneminen, alueen ostovoiman mahdollinen vähyys, sesonkien mukanaan tuoma vaihtelu sekä harmaa talous ja toimialan suhdanneherkkyys. Yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista hiotaan liikeideaa sekä yrityksen tarjoamia palveluita Swot-analyysin avulla.

Esimerkiksi liikeidean persoonallisuutta olisi vielä tarpeen kehittää yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista. (taulukko 3.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessissa keskeisimpänä tavoitteena oli laatia alustava liiketoimintasuunnitelma uudelle ravintola-alan yritykselle. Alustavan liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on toimia tulevaisuudessa ravintola-alan yrityksen perustamisen tukena ja määrittää sen toimintoja. Opinnäytetyössä ei laadittu valmista liiketoimintasuunnitelmaa, vaan alustava liiketoimintasuunnitelman versio sekä toimiva runko laskentataulukoineen liiketoimintasuunnitelman pohjaksi. Opinnäytetyöprosessi antoi paljon hyödyllistä tietoa ja työkaluja yrityksen perustamisen tueksi. Ajatuksena yrityksen perustaminen kuulostaa monimutkaiselta ja vaativalta, mutta opinnäytetyön avulla saatiin paljon tärkeää tietoa sekä hyviä tietolähteitä joihin tukeutua yrityksen perustamisajankohdalla.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä alustava liiketoimintasuunnitelma on rakenteeltaan perustettavan yrityksen tarpeita vastaava ja toimii hyvänä ohjeurana uuden ravintola-alan yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma ei ole vielä täysin valmis, vaan alustava pohja, jota täydennetään ajankohtaisten tietojen ja tavoitteiden mukaisesti yrityksen perustamisen tullessa ajankohtaiseksi. Lisäksi yrityksen perustamisen ollessa ajankohtaista olisi hyvä tehdä ajantasaista markkinatutkimusta ja kartoittaa enemmän alueen kilpailijoita sekä pohtia oman perustettavan yrityksen kilpailuetua suhteessa muihin alueen toimijoihin. Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaan päivitetään myös ajankohtaiset kulu- sekä katetiedot ja päivitetään markkinointiviestintäsuunnitelmaa sekä hiotaan tuotekehityksen avulla ravintolan tarjoamat palvelut sekä tuotteet valmiiseen muotoon. Tulevaisuudessa tällä liiketoimintasuunnitelmalla on tärkeä tehtävä uuden yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma on tiivistelmä yrityksen perustiedoista ja toimii kätevänä työkaluna yritystoimintaa suunniteltaessa sekä analysoitaessa sen kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmaan dokumentoidaan yrityksen liikeideaa, kilpailukykyä, resursseja, asiakaskuntaa, myynninedistämistoimenpiteitä sekä kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien laskemien avulla kartoitetaan, minkälaisilla tuotoilla menot saadaan katetuksi

ja liikeideasta tulee käytännössä toimiva ja voittoa tuottava. Kattava liiketoimintasuunnitelma toimii myös eräänlaisena vakuuttajana liikeidean kannattavuudesta mahdollisten ulkopuolisten rahoittajien kanssa käydyissä neuvotte- luissa. (Ahonen ym. 2009.;Yritys-Suomi 2017.)

Työn tavoitteena oli hankkia tietoa yrityksen perustamisen vaiheista, sekä laa- tia alustava liiketoimintasuunnitelma uudelle perustettavalle ravintola-alan yri- tykselle. Sain paljon tietoa yrittäjyyteen sekä yrityksen perustamiseen liittyen, mutta alkuperäisistä tavoitteista poiketen liiketoimintasuunnitelma ei ole valmis ja käytännössä toimiva kokonaisuus vaan vaatii vielä hiomista. Koen silti opin- näytetyön täyttävän prosessin alussa asetetut tavoitteet, sillä kokonaisuudes- saan liiketoimintasuunnitelman laatiminen on aiheena liian laaja opinnäyte- työksi.

LÄHTEET

Alkoholilaki 11.02.2017.

Ahonen, J., Koskinen T., Romero T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Alikoski, R. , Hakonen, M., Viitasalo, J. 2016. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Holopainen, T. 2017. Yrityksen perustamisopas, käytännön perustamistoimet. Turenki: Hansaprint Oy.

Immonen, R. 1999. Yritysmuodot ja liiketoiminta. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Makkonen, S. 2016. Uuden ravintola-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mara ry. 2018. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. www-dokumentti. Saatavissa:

<https://mara.fi/suhdannebarometri-2> [viitattu 12.4.2018].

Musiikkiluvat.fi. 2018.

Puolakka, A., Teerenmaa, J. 2012. Liiketoimintasuunnitelma tulevalle ravintola-alan yritykselle. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rajala, J., Salmi, J. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle ravintola-alan yritykselle. 2009. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Suomen Yrittäjät. 2018. Yrittäjän Abc: Taloushallinto ja maksut : Rahoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/rahoitus-316285>
[viitattu 25.2.2018].

Taloushallintoliitto. 2018. Kirjanpidon ABC. WWW-dokumentti. Saatavissa:
<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc> [viitattu 18.2.2018].

Teosto. s.a. Musiikin käyttäjille. WWW-dokumentti. Saatavissa:
<https://www.teosto.fi/kayttajat> [viitattu 18.2.2018].

Yritys-Suomi. 2018. Vastuut ja velvollisuudet: Luvat ja velvoitteet. Saatavissa:
<https://www.suomi.fi/yritykselle/vastuut-ja-velvollisuudet/luvat-ja-velvoitteet> [viitattu 22.2.2018].

Valvira. 2017. Alkoholiasiat ravintolassa. PDF-dokumentti. Saatavissa:
http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Alkoholiasiat_ravintolassa.pdf
[viitattu 22.2.2018].

Visit Kouvola, s.a. Palveluhakemisto, Ruoka ja juoma. www-sivusto. Saatavissa:
<https://visitkouvola.fi/fi/palveluhakemisto/ruoka-ja-juoma> [viitattu 23.5.2018].

Investoinnit

	€/KK	€/V
LIIKETILAT		
Kiinteistö, tontti, osakkeet, rakennus		
Liiketilojen korjaus ja muutostyöt		
KONEET JA LAITTEET		
Ostohinta, vuokraushinta		
Asennus, korjaus, muutostyöt		
IRTAIMISTO JA SISUSTUS		
Kalusteet		
Toimistotarvikkeet		
Muut tarvikkeet		
INVESTOINNIT YHTEENSÄ	0	0

Käyttöpääoma

	€/V	
YRITYKSEN PERUSTAMISKULUT		
Pääoma		
Ilmoitukset, leimaverot, varainsiirtoverot		
MARKKINOINTI		
Internetsivujen perustamisen kulut		
Lehtimainokset		
Esitteet		
VUOKRAT		
Liiketilojen vuokra ja vuokratakuu		
PALKAT JA VAKUUTUKSET		
Yrittäjän oma toimeentulo		
Työntekijöiden palkat		
Työnantajamaksut		
Muut vakuutukset		
KÄTEISVARAT		
VARASTO		
MUUT ENNAKKOMAKSUT		
KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ	0	0

Rahoitustarve

	€/KK	€/V
RAHAN TARVE		
Investoinnit		
Käyttöpääoma		
Kustannusylitysvaraus (10% käyttöpääomasta)		
Rahan tarve yhteensä		
	€/KK	€/V
RAHAN LÄHTEET		
Oma pääoma		
Omat työvälineet		
Omat sijoitukset yritykseen		
Osakepääoma		
Lainapääoma		
Pankkilaina		
Muut lainat		
Rahan lähteet yhteensä		

Myyntikatetarve

	€/KK	€/V
MYYNTIKATETARVE		
Tavoitetulos		
Lainojen lyhennykset		
Verot omasta tulosta		
RAHOITUSTULOSTARVE		
Lainojen korot		
KÄYTTÖKATETARVE		
Vuokrat		
Kiinteät palkat sivukuluineen (n.40%)		
Toiminnan muut kiinteät kulut:		
Vakuutukset		
Markkinointi		
Toimistokulut		
Muut kiinteät kulut yhteensä		
MYYNTIKATETARVE		
Ostot		
LIIKEVAIHTOTARVE (ilman alv.)		

Taloussuunnitelma 1. toimintavuodelle

	€/KK	€/V
TULOSSUUNNITELMA		
Myyntituotot		
Myynnin oikaisuerät (alv, alennukset)		
LIKEVAIHTO		
Muuttuvat kulut:		
KÄYTTÖKATE		
Korot ja muut rahoituskulut		
RAHOITUSTULOS		
Lainojen lyhennykset		
TOIMINNALLINEN NETTOTULOS		
Muut tuotot/kulut		
TULOS (ennen veroja)		

