

Takeaway sushiravintolan liiketoimintasuunnitelman laadinta:

Miten Kyoto Sushi selviytyy ostoskeskuksessa?

Van Vo Quoc Cuong



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Van Vo Quoc Cuong</p>	<p>Ryhmä 2011</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Liiketoimintasuunnitelma takeaway sushiravintolalle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 48+126</p>
<p>Ohjaajat Malinen Ilkka</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle takeaway-tyyppiselle ”Kyoto-Sushi”-ravintolalle. Ensisijaisena tavoitteena on selvittää yrityksen selviytymistä Itäkeskuksen kovassa kilpailukentässä hyvin laaditun ja realistisen liiketoimintasuunnitelman avulla. Toissijaisena tavoitteena on madaltaa ravintoloitsijaksi ryhtymisen kynnystä perehtymällä aloittavan yrittäjän vastuisiin ja velvollisuuksiin.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu kolmesta osuudesta: teoreettisesta viitekehystä, empiirisestä aineistosta ja liiketoimintasuunnitelmasta. Teoreettinen viitekehys rakentuu liiketoiminnan eri osa-alueiden ympärille. Näitä osa-alueita ovat yrittäjän lähtökohtatilanteen selvittäminen, toimialan analyysi, strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet, asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi, markkinoinnin kilpailukeinot, yritysmuodon valinta, talouden suunnittelu ja rahoitus.</p> <p>Kvalitatiivisen tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista, joiden kysymykset valittiin pääosin teoreettisen viitekehysten eri osa-alueiden avainkysymyksistä. Tähän tutkimukseen osallistui kaksi ravintoloitsijaa ja sen toteutus tapahtui vuoden 2011 alkupuoliskolla. Tutkimuksessa haastateltiin jokaista ravintoloitsijaa kerran ja teemahaastattelut nauhoitettiin tekstin purkua varten.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma rakentuu yritystoiminnan lähtökohdista, analyyseista, strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta suunnittelusta. Liiketoimintasuunnitelman kilpailija-analyysejä varten tehtiin kenttätutkimus ja saatujen tulosten avulla asemoitiin myös ravintolan tuotteet. Operatiivisessa suunnittelussa käytettiin eri tahoilta saatuja alustavia tarjouksia kuten vakuumatutukset IF:ltä ja kassajärjestelmään liittyvät hinnat Winposilta.</p> <p>Jokainen edellä mainittu opinnäytetyön osuus antoi tukea toisilleen ja vaikuttivat toinen toisiinsa. Yhdessä näistä osuuksista saatiin kokonaiskuva yrittäjyydestä ja ravintolatoiminnasta, minkä kautta löydettiin vastaus opinnäytetyön pääkysymykseen, miten Kyoto Sushi selviytyy ostoskeskuksessa.</p> <p>Tutkimuksesta käy ilmi että perustettava takeaway ”Kyoto-Sushi”-ravintolatoiminta on kannattavaa ja se selviytyy Itäkeskuksessa. Valmis liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan yrityksen tärkeä työkalu ravintolaa perustettaessa.</p>	
<p>Asiasanat Liiketoimintasuunnitelmat, yritystoiminta, yrittäjyys, ravintola-ala, sushi</p>	

Degree Programme in Business Administration

<p>Authors Van Vo Quoc Cuong</p>	<p>Group 2011</p>
<p>The title of thesis A Business Plan for a takeaway sushi restaurant</p>	<p>Number of pages and appendices 48+5</p>
<p>Supervisors Malinen Ilkka</p>	
<p>The objective of the thesis was to draw up a business plan for setting up a sushi takeaway restaurant-“Kyoto Sushi”. The primary objective was to determine the company’s survival in a highly competitive field of Itäkeskus with well a prepared and realistic business plan. The secondary objective was to lower the threshold for becoming a restaurateur by orienting a new entrepreneur into responsibilities and obligations.</p> <p>This thesis was divided into three sections: theoretical framework, empirical data and the business plan. The theoretical framework was based on literature about different business areas around it. These areas are the starting point for the entrepreneur to determine the situation, industry analysis, strategic solutions, business idea and goals, customer and competitor analysis, marketing mix, corporate form of selection, economic planning and finance.</p> <p>The qualitative empirical material consists of interviews with selected questions mainly theoretical framework of the various sections of the key questions. This study included two restaurateurs and it was implemented in the first half of 2011. In this study every restaurateur was interviewed once and the theme interviews were recorded for text releasing.</p> <p>A business plan is built on business premises, analysis, strategic planning and operational planning. The competitor analysis of the business plan was made for field research and the results obtained by means of positioning were also restaurant products. In the operational planning was used a variety of sources from the preliminary offers such as insurance from IF-company and prices of POS system from Winpos-company.</p> <p>Each of the above-mentioned contributions of the thesis gave support to each other and influenced each other. Together, these contributions were received from the overall picture of entrepreneurship and restaurant operations, which were discovered through the answer to the main question of this thesis: How does Kyoto Sushi survive in a shopping center? The study answered that a takeaway restaurant-“Kyoto Sushi” to be establish is profitable, and it will survive in the shopping center Itäkeskus. The ready business plan is going to be an important tool for establishing the restaurant.</p>	
<p>Key words Business plans, corporate, entrepreneurship, restaurant industry, sushi</p>	

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja merkitys	1
1.2	Tutkimusongelma, rajaukset, tavoitteet ja rakenne	2
1.3	Tutkimusmenetelmä, tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	5
2	LÄHTÖKOHTATILANNE	6
2.1	Yritystoiminta ja ravintoloitsijaksi ryhtyminen	6
2.2	Mitä yrittäminen vaatii?	8
3	TOIMIALAN ANALYYSI	10
3.1	Ravintola-alan ominaispiirteet	10
3.2	Lainsäädäntö ravintola-alan toimintaan	11
3.3	Ravintola-ala Suomessa ja Helsingissä	12
4	TOIMINTA-AJATUS, LIIKEIDEA JA SEN KULMAKIVET	14
4.1	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	14
4.2	Liikeidean kulmakivet	15
5	ASIAKASANALYYSI JA KILPAILIJA-ANALYYSI.....	20
5.1	Asiakasanalyysi.....	20
5.2	Kilpailija-analyysi.....	22
6	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT.....	23
6.1	Henkilöstö ja palvelu	23
6.2	Tuote.....	26
6.3	Hinta.....	29
6.4	Saatavuus	31
6.5	Markkinointiviestintä	33
7	YRITYSMUODON VALINTA.....	36
8	YRITYKSEN TALOUS SUUNNITTELU JA RAHOITUS	40
8.1	Talouden suunnittelu	40
8.2	Rahoitus	46
9	POHDINTA	47
10	LÄHTEET	50
	LIITTEET	52
	Liite 1: Ravintoloitsijoiden haastattelut	53

Liite 2: Kyoto Sushiin vaikuttava lainsäädäntö	62
Liite 3: Kriittisen pisteen laskentakaava	64
Liite 4: Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskentakaavat.....	65
Liite 5: Kyoto Sushin liiketoimintasuunnitelma.....	67

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja merkitys

Tutkimuksen lähtökohdat

Perinteisen näkemyksen mukaan ravintolatoimintaa pidetään melko helppona johtuen ensinnäkin kuvitelmaista hyvällä kokkaustaidolla päästäisiin hyvin pitkälle menestykseen ja toisena ravintolan perustamisen matalasta aloituskynnyksestä, joka juontuu alan alhaisesta koulutusvaatimuksesta, sekä pienestä pääoman tarpeesta verrattuna muiden alojen liiketoimintoihin. Näiden näkemysten takia monet aloittavat ravintoloitsijat käyttävät ”musta tuntuu”-menetelmää ja jättävät koko liiketoimintasuunnitelman teon sivuun ravintolan perustaessa, mikä on hyvin petollista tulevalle yritykselle sekä itse ravintoloitsijalle. Suunnitelmallisuuden puutteen lisäksi kiristyvä kilpailu alalla työntää yritystä kohti konkurssia hyvin lyhyessä ajassa ja jättää samalla kalliin opetuksen yrittäjälle vieden yrittäjän monen vuoden säästöt.

Välttääkseen yllä mainittua konkurssiriskiä ja saadakseen kokonaiskuvaa ravintolotoiminnasta tutkija on asettanut liiketoimintasuunnitelman laadinnan tutkimuksen tärkeäksi lähtökohdaksi. Tarkoituksena on laatia mahdollisimman realistinen, kattava ja hyödyntämiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma tulevalle takeaway-tyyppiselle ”Kyoto Sushi”-ravintolalle, joka tarjoaa terveellisiä japanilaisia pikaruokia Japanin ruoan ystäville, aikaa säästäville, kokeilunhaluisille ja uusia makuelämyksiä etsiville asiakkaille. Hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla selvitetään ravintolan selviytymismahdollisuuksia Itäkeskuksessa. Tämä liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan tutkimuksen liitteenä.

Tutkimuksen toisena lähtökohtana on selvittää ja madaltaa ravintoloitsijaksi ryhtymisen kynnyksiä ottamalla huomioon aloittavaan ravintoloitsijaan sekä liiketoimintaan vaikuttavat sivuseikat kuten lainsäädäntö ja rahoitus.

Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksella on erittäin suuri merkitys itse tutkijalle koska hän toimii yhtenä Kyoto Sushin omistajista ja hänen yrittäjäkokemuksensa ravintola-alalta on miltei olematonta. Saatujen tutkimustulosten avulla hän pystyy hahmottamaan kokonaiskuvan ravintola-

toiminnasta ja tulevista ongelmista, mikä helpottaa häntä ravintolan perustamisen päätöksen teossa, sekä auttaa häntä välttämään tiedossa olevia taloudellisia menetyksiä että pienentämään konkurssiin joutumisen riskiä. Edellisten lisäksi hän voi käyttää tutkimuksesta saatua liiketoimintasuunnitelmaa hyväkseen ravintolan kehittämisen runkona laajentumisvaiheessa ja haettaessa lisärahoitusta pankeista.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset, tavoitteet ja rakenne

Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: miten Kyoto Sushi selviytyy ostoskeskuksessa. Tutkimusongelma sisältää ravintoloitsijan ominaisuuksien sekä ravintolan perustamiseen liittyvien asioiden pohtimista, ravintola-alan analysointia ja kannattavuuden arviointia. Tutkimuksen alaongelmat koskevat liiketoiminnan eri aihealueita, jotka tulevat esille liiketoimintasuunnitelman eri osissa. Nämä alaongelmat voidaan kiteyttää yhteen alakysymykseen: mitkä osatekijät vaikuttavat yrityksen selviytymismahdollisuuteen ja miten? Näiden ongelmien ratkaisujen sekä hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman kautta päästään ratkaisemaan tutkimusongelma.

Rajaukset

Kyoto Sushin toimintaa ei ole vielä aloitettu ostoskeskuksessa, eikä sitä perusteta tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa selvitetään pikaruokaravintolaan kohdistuva lainsäädäntö ja otetaan selville, mikä yritysmuoto sopisi parhaiten Kyoto Sushille sekä siihen liittyvät lait ja käytännöt.

Tutkimuksessa käydään perusteellisesti läpi eri ravintolatoiminnan osa-alueita ja selvitetään alaongelmia, jotka on kiteytetty avainkysymyksiin (Kuvio 1). Yrityksen kohderyhmän määrittämisessä ei oteta huomioon ulkopaikkakunnalta vierailevia ihmisiä, turisteja eikä alaikäisiä lapsia. Kilpailijoiden analyysissä ei oteta mukaan perheravintoloita eikä ostoskeskuksen ulkopuolella toimivia ravintoloita. Ravintolan tarjooman suunnittelussa ei oteta mukaan alkoholijuomia eikä tupakkaa koska Suomen lain mukaan edellä mainittuja tuotteita ei voida tarjota pikaravintoloissa, joten alkoholin ja tupakan lainsäädännöt jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.



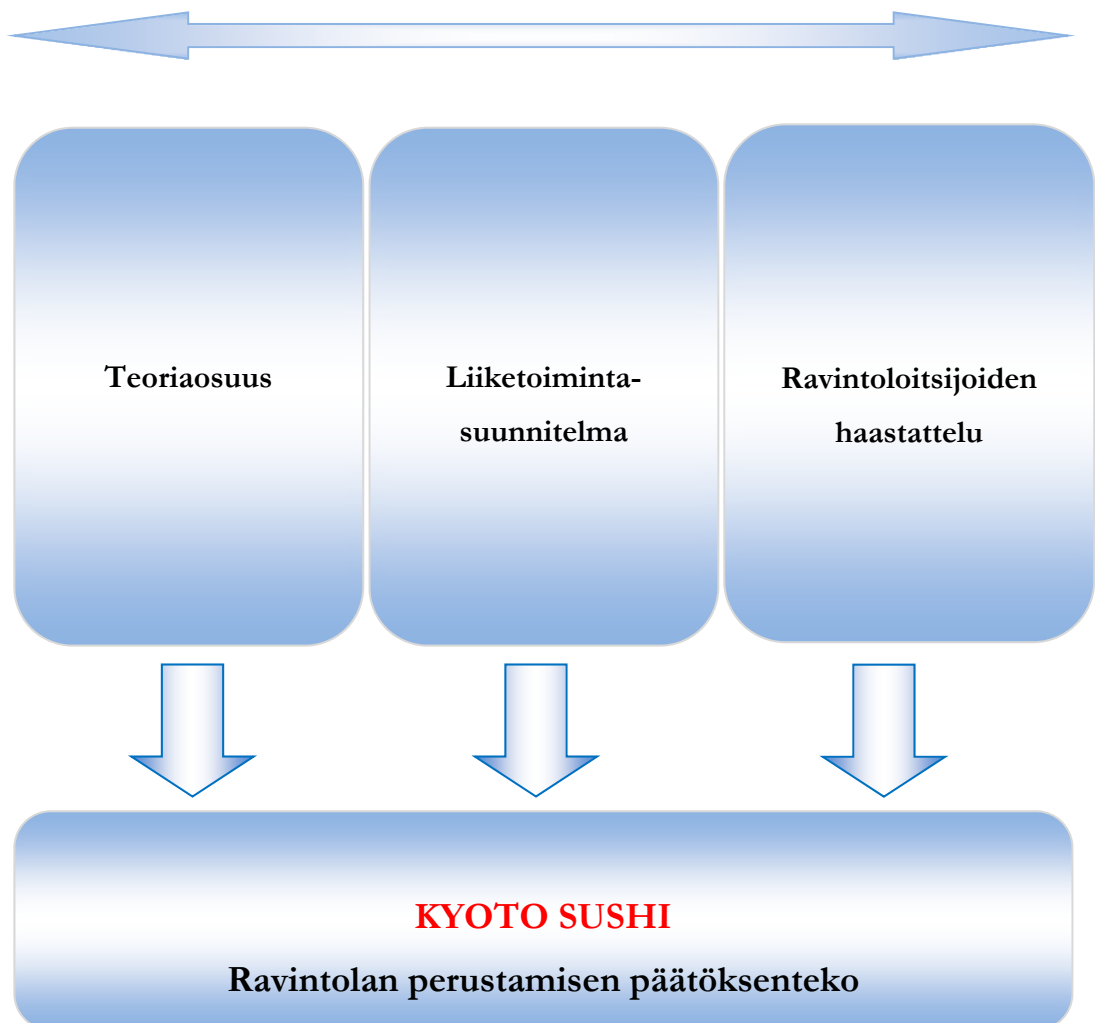
Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet ja avainkysymykset

Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada enemmän tietoa yritystoiminnasta, yrittäjyydestä ja yrittämisestä, jotta tutkija pystyy tiedostamaan yrittämiseen liittyvät seikat kuten esteet ja epäonnistumiset ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Edellisen lisäksi tavoitteena on myös aikaansaada hyvin laadittu ja realistinen liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa tutkijaa hahmottamaan kokonaiskuvan ravintolantoiminnasta sekä selvittämään ravintolan selviytymismahdollisuutta Itäkeskuksessa.

Rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne voidaan kuvata kuviolla 2. Kuviossa esiintyvät pystypylvää kuvaavat tutkimuksen kolme osuutta: teoriaosuus, liiketoimintasuunnitelman laadinta ja ravintoloitsijoiden haastattelu. Nämä osuudet tukevat toinen toistaan ja vaikuttavat keskenään toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat kokonaiskuvan yrittäjyydestä ja ravintolatoiminnasta, minkä kautta tutkija pystyy tekemään päätöksen ravintolan perustamisesta.



Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne

1.3 Tutkimusmenetelmä, tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan kehittyviä prosesseja luonnonmukaisesti etsien säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuuksia todellisuudessa. Valitun tutkimusmenetelmän avulla pystytään ymmärtämään paremmin tutkimuksen kohdetta eli ravintolatoiminnan todellista kokonaisvaltaista kuvaa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei yleistetä jotakin ilmiötä aineiston perusteella niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa pyritään tavoitteisiin laboratoriokokeiden, muuttajien manipuloinnin ja kontrollin, ja formaalien instrumenttien kautta etsimään normia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 25.)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelut annetaan kahdelle ravintoloitsijalle vuoden 2011 alkupuoliskolla ja jokaista haastateltavaa henkilöä haastatellaan kerran kahden kesken tutkijan kanssa. Näiden teemahaastattelujen kysymykset pyörivät ravintolatoiminnan ympärillä ja eroavat toinen toisistaan johtuen todellisen elämän monimuotoisuudesta. Haastatteluista saadut tulokset yhdessä muodostavat opinnäytetyön empiirisen aineiston (Liite 1).

Tutkimuksen luotettavuuden taso pidetään korkealla koska teemahaastattelut tapahtuvat kasvokkain kahden kesken suljetussa tilassa ja paikalla ei ollut häiritseviä tekijöitä. Tähän korkeaan luotettavuuden tasoon vaikuttavat myös suorat ja nopeat saadut vastaukset ravintoloitsijoilta. Edellisten lisäksi haastattelutilanteissa käytetyt perinteiset muistiinpanovälineet ja digitaalinen sanelin varmistavat oikean tiedon uudelleen saannin analysoitavaksi.

Todellisen ravintolatoiminnan monimuotoisuuksien takia osa empiirisen aineiston tuloksista pätee teoria-osuuden kanssa, osa antaa lisää kirjoa siihen tai täsmentää sitä ja osa taas poikkeaa jonkin verran teoriaosuudesta. Esimerkiksi haastateltavan ”Ka-Shing”-ravintolan kohdalla ulkoinen markkinointiviestintä on miltei olematonta, mutta sen toiminta on jatkunut melkein 20 vuotta pelkästään hyvän tuotetarjonnan ja palvelun nojalla.

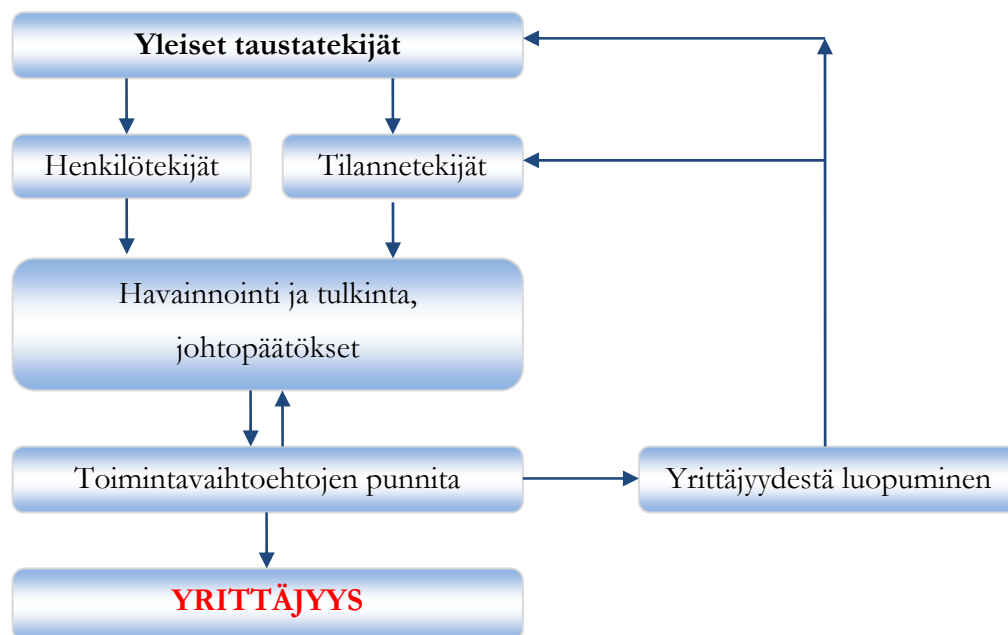
2 LÄHTÖKOHTATILANNE

2.1 Yritystoiminta ja ravintoloitsijaksi ryhtyminen

Kaikilla yritystoiminnalla on joukko toistuvia piirteitä riippumatta yrityksen koosta, toimialasta ja toimintaympäristöstä. Nämä ominaispiirteet ovat yritysidea, voiton tavoittelu ja toiminnan jatkuvuus, johon liittyy riskinotto sekä kannattavuus. Edellä mainittujen lisäksi yritystoiminnalla on oman merkityksensä yhteiskunnassa sekä positiivisia vaikutuksia moniin tasoihin. Esimerkiksi perustettava Kyoto Sushi tarjoaa ravintola-alan opiskelijoille käytännön työkokemuksia, asiakkailleen makuelämyksiä, työntekijöilleen työpaikkoja, ja erityisesti omistajille mahdollisuuden hankkia toimeentulonsa sekä kokeilla rajojaan törmäämättä uraputken lasikattoon kuin toisen palveluksessa tai hierarkisessa organisaatiossa.

Ravintoloitsijaksi ryhtymisen motiivit voivat olla hyvin erilaisia ja vaihtelevia riippuen henkilöstä. Joillakin henkilöillä yrittämisen voidaan sanoa olevan veressä, mikä voi olla heidän elämäntapansa tai parhaaksi koettu keino ansaita elantonsa. Toisille yrittäjäksi ryhtymisen motiivina voi olla itsenäisyys, riippumattomuus ja itsensä toteuttaminen. Joillekin se voi olla ainoa keino päästä työttömyyden tieltä voidakseen elättää itseään sekä perhettään. Esimerkkinä voidaan nähdä ”maahanmuuttajia ravintoloitsijoita, joiden työnsaantimahdollisuuksia tulomaassa rajaavat usein kielitaidon puute, vaikeus sovitaa aikaisempaa koulutusta ja työkokemusta tulomaan työmarkkinoiden vaatimuksiin ja suoranainen syrjintä” (KTM 2007, 23). Nämä rajoittavat tekijät saivat monet maahanmuuttajat kuten tutkimukseen osallistuvat haastateltavat (liite 1) ryhtymään ravintoloitsijaksi, ja ravintolatoiminnan kautta he saavat mahdollisuuden päästä sosiaaliseen arvostukseen sekä taloudelliseen riippumattomuuteen.

Ravintoloitsijaksi ryhtymisen motiivien laajasta kirjosta huolimatta kaikilta ravintoloitsijalta löytyy ainakin kaksi samanlaista ja tärkeintä motiivitekijää: oma halu ja tahto. Nämä edellä mainitut motiivit edesauttavat aloittavaa ravintoloitsijaa vastaamaan haasteisiin ja ongelmiin oikealla tavalla (Ahonen, Koskinen & Romero 2007, 13). Motiivien avulla ravintoloitsija ei tee päätöstä hetken mielijohteesta yrittäjyyden valitsemiselle vaan hänen on käytävä yrittäjyyden päätösprosessi (kuvio 3) perusteellisesti ja huolellisesti läpi.



Kuvio 3: Huuskosen yrittäjyyden päätösprosessi (Sutinen & Viklund 2005, 38.)

Prosessin alkuvaiheessa selvitetään ravintoloisijaksi aikovaan henkilöön kohdistamia taustatekijöitä, henkilötekijöitä ja tilannetekijöitä. Taustatekijät voivat olla hänen saamansa työkokemuksen, roolinsa nykyisessä työssään, yrittäjäkokemuksensa tai jopa hänen perhetaustansa. Esimerkiksi sukupolven vaihdoksen vuoksi ”Ka-Shing”-ravintolan omistaja oli pakko jatkaa vanhempiensa luomaa ravintolatoimintaa (Liite 1). Henkilötekijät voivat olla taas henkilön arvot, asenteet, persoonallisuus tai henkilökohtaiset ominaisuudet.

Edellä mainittuihin tekijöihin ravintoloisijaksi aikova henkilö pystyy vaikuttamaan mutta hänellä ei ole ollenkaan vaikutusvaltaa tilannetekijöihin, joita ovat muun muassa neuvonta- ja koulutuspalvelut, starttiraha, yrityshautomot, yrittäjälaina, pienlaina ja naisyrittäjälaina. Nämä tilannetekijät on luotu yhteiskunnan toimenpiteillä suotuisan tilanteen ja yrittäjyystävällistä ilmapiiriä varten. (Sutinen & Viklund 2005, 40.)

Prosessin alkuvaiheen jälkeen tehdään huolellisesti ja perusteellisesti tulkintoja, havainnointia, johtopäätöksiä sekä punnitaan erilaisia toimintavaihtoehtoja ennen varsinaista yrittäjyyden valitsemista koska pelkkä taustatekijöiden, henkilötekijöiden ja tilannetekijöiden tunnistaminen ei välttämättä johda onnistuneeseen yrittäjyyden valitsemiseen.

Edellä mainittujen vaiheiden suorittamisen puutteet johtavat yleensä epäonnistumiseen jo liiketoiminnan alkuvaiheessa, mikä tulee esille Helsingin kauppakorkeakoulun professorin Aatto Prihtin ”miksi yrittäjä epäonnistuu?”-tutkimuksessa, jossa ”yrittäjyyden ylitsepääsemättömyys nousee yhdeksi yleisemmäksi epäonnistumiseksi” (Sutinen & Viklund 2005, 45). Esimerkiksi ”Nakunin Talli”-ravintolan haastattelun esimerkkitapauksessa (liite 1) käy ilmi että tietotaidon puute ravintola-alasta johtaa yhden Lohjan ravintoloitsijan epäonnistumiseen hyvin lyhyessä ajassa.

Toimintavaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen joudutaan joskus luopumaan yrittäjyydestä esteiden vuoksi. Nämä esteet ovat joko yhteiskunnallisia tai henkilökohtaisia yrittäjyyden esteitä. Vaikeimmat yhteiskunnalliset esteet ovat muun muassa rahoitusvaikeudet, verotus, byrokratia, julkisen vallan paperisota ja palkan sivukustannukset. Edellisten lisäksi esteenä voi olla myös ammattityövoiman puute, joka nousee tänä päivänä ajankohtaiseksi asiaksi ravintola-alalla. Yleisimmät henkilökohtaiset esteet ovat taas oman ammattitaidon puute, rohkeuden puute, yritystoiminta ei kiinnosta henkilökohtaisesti tai kunnianhimon puute.

2.2 Mitä yrittäminen vaatii?

Oman halun ja tahdon toimia ravintoloitsijana lisäksi edellytetään myös muita yrittäjäominaisuuksia. Nämä edellytettävät yrittäjäominaisuudet ovat mm. into ja luottamus omaan ammattitaitoon ja ideaan, tarmokkuus ja suoritushalu, voimakas halu onnistua ja päteä, itsenäisyys ja oma-aloitteisuus, kyky tehdä päätöksiä, epävarmuuden sieto, valmius ottaa harkittuja riskejä, tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys. (Holopainen & Levonen 2006, 16.)

Edellisten yrittäjäominaisuuksien lisäksi on tunnistettava myös yrittämistä haittaavia ja rajoittavia tekijöitä kuten yrittäjätimissä olevien taustojen ja heidän henkilökohtaisia ominaisuuksia perustaessa ravintolaa muiden kanssa, minkä kautta voidaan varmistaa sujuva työskentely yrityksessä kun kaikkien henkilökohtaiset ominaisuudet on otettu huomioon. Esimerkiksi ”Kyoto Sushi”-yrittäjätimissä hiljaiselle ja sulkeutuneelle omistajalle järjestetään rutiiniluontoisten tehtävien hoito kuin suhteiden ylläpitoa sidosryhmien kanssa.

Yrittäjäominaisuuksien ohella ravintoloitsijalta vaaditaan myös ammattitaito, osaamiset, hyödyntämiskelpoinen liikeidea ja taloudelliset resurssit. Edellisistä mainituista ammattitaidolla on hyvin merkitsevä rooli aloittavalle ravintoloitsijalle koska se on hänen tärkein voimavaransa, joka muodostuu vain koulutuksen ja työkokemuksen kautta. ”Luja ammattitaito luo paremmat mahdollisuudet onnistua yrittäjänä” (Kero 2007, 6).

Oman alan ammattitaidon lisäksi ravintoloitsijalta vaaditaan ajan myötä myös muita liiketoimintaan liittyviä osaamisia, joita tarvitaan vaiheittain yrityksen elinkaaren mukaan. Esimerkiksi heti perustamisvaiheessa tarvitaan markkinoinnin osaamista, jotta saadaan ravintolan olemassaolo tietoisuuteen ja sen kautta kokeilun haluisia asiakkaita ravintolaan.

Markkinoinnin osaamisen lisäksi tarvitaan myös kaupallistamisen hallintaa ja riskinoton hallintaa. Kasvuvaiheessa tarvitaan taas suunnittelun ja organisoinnin osaamista, johtamisen taitoa, rahoituksen tuntemusta sekä strategista näkemystä ravintola-alasta. Vakaan kasvun vaiheessa edellytetään tunnuslukujen seuranta, sekä sisäisen että ulkoisen tehokkuuden ymmärtämistä. Kriisi tai muutosvaiheessa edellytetään taas ihmistuntemusta sekä hyviä suhteita sidosryhmiin (Jylhä & Viittala 2002, 27–28).

Pelkät yrittäjäominaisuudet, ammattitaito ja osaamiset eivät yksin riitä yrittämiseen vaan aloittavalta ravintoloitsijalta vaaditaan myös hyödyntämiskelpoinen liikeidea sekä taloudellisia resursseja, joita käytetään suuremman osan alkuinvestointeihin, avajaismarkkinointiin, palkkaukseen ja vakuutuksiin.

3 TOIMIALAN ANALYYSI

3.1 Ravintola-alan ominaispiirteet

Ravintola-ala kuuluu palvelualoihin. Sen tyypillinen ominaispiirre on työvoimaa vaativa koska palvelujen tuottamisessa tarvitaan henkilökohtaista palvelua, jota ei voida korvata koneilla.

Ala työllistää paljon suhteessa yritysten liikevaihtoon. Sen työvoimakustannukset ovat keskimäärin 31 prosenttia liikevaihdosta (PAM 2004, 7). Alan työvoiman kysynnän ennakoidaan kasvavan ja ammattitaitoisen työvoiman saannin vaikeutuvan suurten ikäluokkien poistuessa työelämästä. Alalla voi syntyä pulaa erityisosajista tulevaisuudessa (Ammattinetti 2007).

Pätevän työvoiman saaminen alalle on hidasta johtuen alan alhaisesta arvostuksesta ja matalan palkkauksen vaikutuksesta.

”Ravintolatoiminnan aloituskynnys on suhteellisen matala koska koulutusvaatimus, pääoman tarve ja muut pätevytyymiset eivät ole suuria verrattuna muiden alojen liike-toiminnan aloittamiseen” (Ahonen ym. 2007, 24). Matalan aloituksen seurauksena alalle tulee lisää vuosittain monia uusia ravintoloita ja alan kilpailu kovenee entisestään – eteenkin pienravintolat kokevat kovaa kilpailua suuria ketjuja vastaan.

Edellisten ravintola-alan ominaispiirteiden lisäksi alalla esiintyy harmaata taloutta, joka haittaa yritysten välistä kilpailukykyä, synnyttää vakavia alueellisia kilpailunhäiriöitä ja vaarantaa monien rehellisesti toimivien pienyritysten tulevaisuuden. Vuosittain monet yritykset joutuvat konkurssiin ja niiden lukumäärä on melkein yhtä suuri kuin aloittavien ravintolayritysten määrä. (PAM 2004, 7.)

”Ravintola-ala on sekä tuotannon että työllisyyden suhteen erittäin suhdanneherkkä, mihin kansantalouden yleinen tila ja kehitys välittömästi vaikuttavat” (Ammattinetti 2007). Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa suurten ikäluokkien poistuessa työelämästä heidän vapaa-aikansa ja käytettävissä olevien rahojensa lisääntyminen vaikuttaa ostovoimaan ja samalla ravintola-alan palvelujen kysynnän kasvuun.

Ravintola-alalla toimii hyvin erilaisia yrityksiä niin toimintatavoiltaan kuin liikeideoiltaan, mutta menestyneiltä ravintoloilta löytyy aina samat tekijät, jotka ovat toimiva tarjooma ja hyvä liikepaikan sijainti. Näillä tekijöillä on keskeisiä merkityksiä ravintolalle

koska yhdessä nämä määräävät liiketoiminnan jatkuvuuden – ”liikepaikan sijainti ratkaisee potentiaalisten asiakkaiden saannin ja tarjoaman mukana ravintola seisoo tai katuu” (Ahonen ym 2007, 24–26). Esimerkkitapauksena voidaan pitää haastateltavaa ”Ka-Shing”-ravintolaa (liite 1), joka on toiminut melkein 19 vuotta pelkästään edellä mainittujen tekijöiden avulla.

Ravintolatoiminnassa on epäsäännöllisiä toiminta-aikoja johtuen asiakkaiden määrästä, joka vaihtelee kelloaikojen, viikonpäivien sekä vuodenaikojen mukaan.

Ravintoloissa ylivoimaisesti kiireisimpiä iltoja ovat perjantai ja lauantai. Lisäksi useissa ruokaravintoloissa suurin kysyntä ajoittuu päivällä lounasaikaan, mikä asettaa oman haasteen ravintoloitsijalle fyysisen resurssien oikean määrän mitoituksen suhteen (PAM 2004, 9).

3.2 Lainsäädäntö ravintola-alan toimintaan

Suomessa valtiovallan vaikutus ravintola-alan toimintaan on melko suuri. Esimerkiksi alkoholiveron korotus ja ravintolaruuan arvonlisäveron alentaminen vaikuttavat merkittävästi ravintola-alan kehitykseen. Nämä muutokset aiheuttavat ravintola-alalle huonompaa kehitystä kun ravintolaruuan kysyntä joutuu entistä heikompaan asemaan kaupparuuan kysyntään verrattuna.

Alaan koskevat lait ja asetukset ovat jatkuvasti muutoksessa ja tiukat – varsinkin alkoholipoliittisissa asioissa. Suurin alan säännöstöistä noudattaa majoitus- ja ravitsemisalan asetuksia, jotka ovat muun muassa anniskelulainsäädäntö, tupakkalaki, työlainsäädäntö, verolainsäädäntö, kuluttajansuojalainsäädäntö, yleiset järjestyssäännöt, ympäristönsuojelu, työturvallisuus, tuoteturvallisuus, rakennusmääräykset ja terveydensuojelumääräykset.

Majoitus- ja ravitsemisalan asetusten lisäksi alalla noudatetaan myös elintarvikelakia, joka koskee ruoan kuljetusta, käsittelyä, säilytystä ja tarjoilua. Esimerkiksi elintarvikelain mukaan ravintolan tuotepalvelujen tuottamisessa vaaditaan hygieniaoosaamista, omavontaa, ruoan sekä palvelujen itsearviointia.

Perustettavaan ”Kyoto Sushi”-ravintolaan vaikuttava lainsäädäntö löytyy liitteestä 2.

3.3 Ravintola-ala Suomessa ja Helsingissä

Talouden taantumana vaikutuksena alan kokonaismyynti vuoden 2009 ensimmäisellä vuosipuoliskolla laski peräti 3 prosenttia edellisen vuoden vastaavasta ajasta. Alan myynnin volyyymi supistui lähes 7,5 prosenttia kun myyntihinnat olivat nousseet supistuksen aikana 4,5 prosenttia, mikä johtui ruuan tukkuhintojen kohoamisesta ja alkoholiveron korostuksesta. (SUHDANNE 2/2009, 3.)

Vuoden 2008 aikana kaikkien ravintolatyyppeiden kokonaismyynnin muutos oli vielä positiivisella puolella. Myynti kasvoi 4,8 prosenttia enemmän kuin vuoden 2007. Taantumana tullessaan alan kokonaismyynti oli alkanut laskea jo heti vuoden 2009 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. Esimerkiksi anniskeluravintoloiden (A ja B) myynnin arvo supistui 1,8 prosenttia ja keskiolutravintoloiden (C) myynnin arvo taas 3,6 prosenttia tällä aikavälillä.

Vuoden 2009 ensimmäisellä vuosipuoliskolla koko maan anniskeluravintoloiden (A ja B) lukumäärässä oli tapahtunut pientä nousua eli 0,3 %. Tänä aikana koko maan anniskeluravintoloiden lukumäärä oli 5 866, josta noin 23 % toimii pääkaupunkiseudulla ja suurin osa pääkaupunkiseudun anniskeluravintoloista toimii Helsingin alueella. Helsingissä toimivien anniskeluravintoloiden lukumäärä oli 1 039 kpl eli peräti 77 % pääkaupunkiseudun kannasta. Näiden myyntiosuus oli noin 441 miljoonaa euroa aikavälillä tammi-kesä 2009, mikä tarkoittaa sitä että myyntiosuus oli laskenut peräti 3,8 prosenttia verrattuna edellisen vuoden vastaavasta ajasta. (VALVIRA 2009A, 1–2.)

Keskiolutravintoloiden (C) määrien osalta oli tapahtunut viisi prosenttia laskua – määrällisesti jäljellä oli enää 2 220 kpl. Koko maan keskiolutravintoloista vain 13 prosenttia eli noin 282 kpl toimii pääkaupunkiseudulla. Suurin osa pääkaupunkiseudun keskiolutravintoloista sijaitsi Helsingissä, jossa oli tapahtunut myös laskua ravintoloiden määrässä ja myyntiosuudessa. Vuoden 2009 ensimmäisellä vuosipuoliskolla keskiolutravintoloiden määrä oli laskenut 8,6 prosenttia ja myyntiosuus oli taas supistunut 10,7 prosenttia verrattuna vuoden 2008 vastaavasta ajasta. (VALVIRA 2009B, 1–2.)

Pikaruokaravintolaketjujen myynti kasvoi arvoltaan lähes 5 prosenttia tämän vuoden ensimmäisellä vuosipuoliskolla. Määrällisesti se lisääntyi puoli prosenttia hintojen nous-

tua hieman alle 4,5 prosenttia. Toimipaikkojen määrällä mitattu tarjonta oli tämän aikavälin lopulla 8,5 prosenttia suurempi kuin vuotta aiemmin. (SUHDANNE 2/2009, 6.)

Maailmantalouden yleisen tilanteen seurauksena alan myyntikehityksen ennakoitiin heikkenevän loppuvuodeksi ensimmäisen vuosipuoliskon vauhdista. Myös vuoden 2010 myyntikehitys tulee olemaan heikompi kuin vuoden 2009 myynti johtuen kiristystä kilpailusta, joka aiheuttaa alennuspaineita sekä kuluttajien taloudelliseen käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus, mikä vaikuttaisi suoraan alan kannattavuuden heikkeneeseen. (SUHDANNE 2/2009, 7.)

Vuoden 2008 konkurssiin haettujen yritysten määrä alalla oli 8,8 prosenttia enemmän kuin vuoden 2007. Näiden yritysten määrä oli 173 kpl ja ne veivät alalta noin 635 työpaikkaa eli noin 9 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna. Taantumasta ja konkurssien määrästä huolimatta vuoden 2008 säännöllisen työajankeskiansio oli noussut vuoden 2007 verrattuna 3,8 prosenttia sekä työntekijän että esimiesten tasolla. Työntekijät saivat keskimäärin 1881 €/kk ja esimies taas 2464 €/kk. (MARA 2009, 3.)

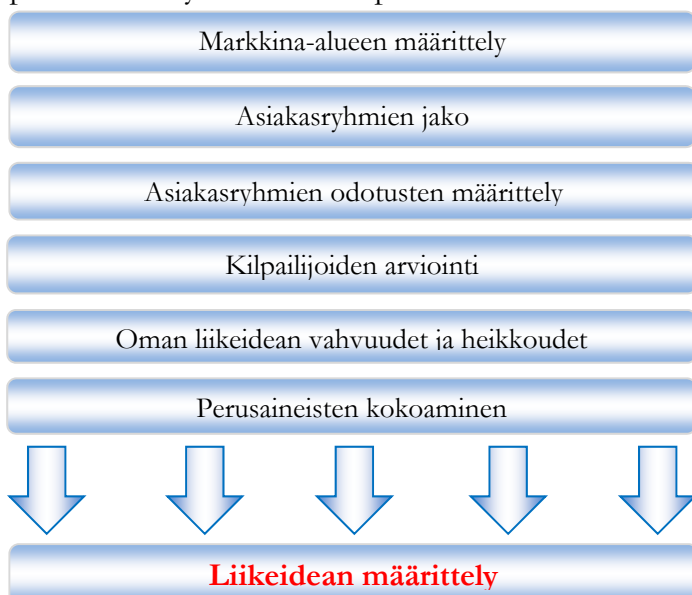
4 TOIMINTA-AJATUS, LIIKEIDEA JA SEN KULMAKIVET

4.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Toiminta-ajatus toimii ravintolatoiminnan peruslinjauksena, joka kertoo ravintolan olemassaolosta tai ravintolatoiminnan perustamisen syystä. Toiminta-ajatuksen sisältö vastaa kolmeen tärkeään kysymykseen eli mihin tarpeeseen, kenelle ja mitä. Esimerkiksi Kyoto Sushin toiminta-ajatuksessa ravintolan olemassaolo on nostettu esille ja sen sisältö vastaa kaikkiin kolmeen kysymykseen, minkä kautta sidosryhmät ja työntekijät pystyvät saamaan tiivistetyn kuvan ravintolan kokonaisuudesta ja toimintafilosofiasta.

Hyödyntämiskelpoinen liike-idea on yritystoiminnan alku. ”Se on konkreettisempi, käytännöllisempi ja laajempi kokonaisuus verrattuna toiminta-ajatuksen” (Sutinen & Viklund 2005, 56). Se määrittelee miten ravintolan toiminta-ajatus toteutetaan ja miten saadaan aikaan kannattava liiketoiminta. Sen sisältö vastaa toiminta-ajatuksen tavoin seuraaviin kysymyksiin: kenelle halutaan myydä? mitä myydään? miten toimitaan? ja millä imagolla? Kyoto Sushin tapauksessa sen liikeideana on tarjota sushia asiakkaille, jotka haluaisivat säästää aikaa ravintolakäynnissä tinkimättä hyvästä tuotepalvelulaadusta sekä ammattitaidosta.

Liikeidea muodostuu pitkälti ravintoloitsijan perustamisideasta ja sen kehitys prosessista (kuvio 4). Perustamisidea voi olla uusi keksintö, voimassa oleva oivallus tai ravintoloitsijan keksimä markkinarakko kuten havainto markkinoilta puuttuvasta tuotteesta tai palvelusta. Kyoto Sushin tapauksessa liikeidea on voimassa oleva oivallus.

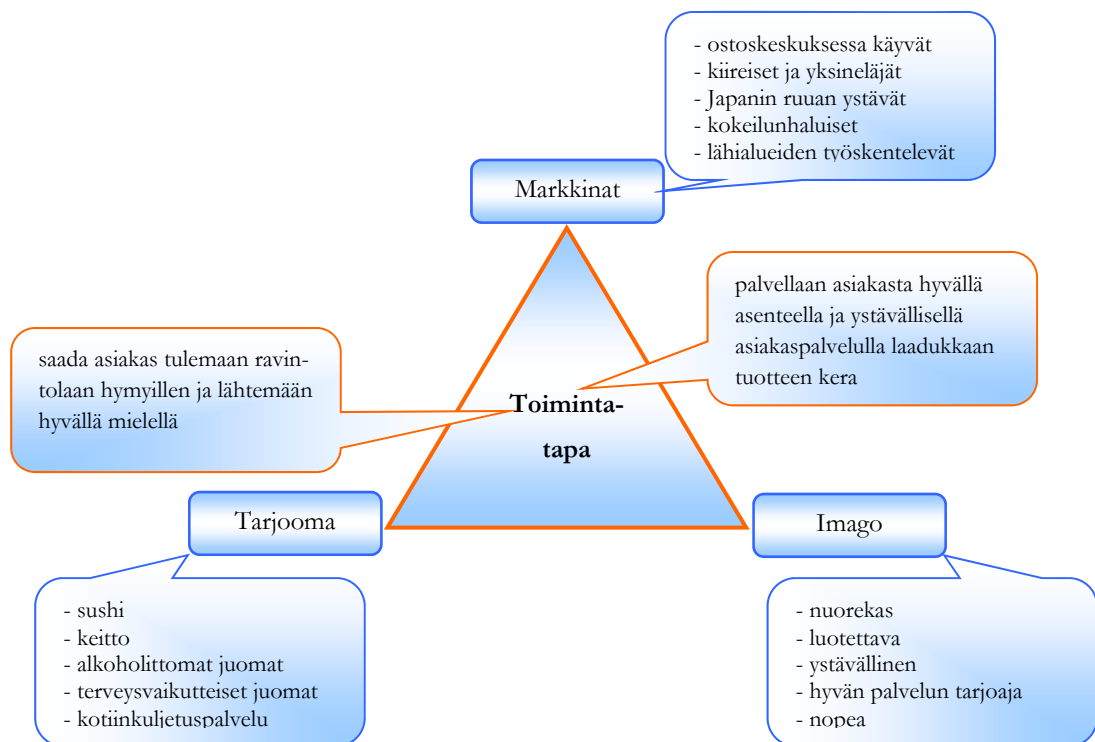


Kuvio 4. Liikeidean kehitysprosessi (Sutinen & Viklund 2005, 59.)

Ravintolatoiminnan tavoin liikeidealla on myös oma elinkaarensa. Sen elinkaari alkaa kehittämisvaiheesta valtausvaiheeseen, josta edelleen hallintavaiheeseen sekä lopettamisvaiheeseen. Ravintolan liikeidea kehitetään koko sen elinkaaren tai ympäristön aiheuttaman muutoksen vaikutuksen aikana. Kyoto Sushin liikeidean tapauksessa sitä voidaan kehittää jatkuvasti, luopua siitä tai etsiä uutta entisen tilalle taantuman aikana. Edellisen mainitut muutokset antavat yritykselle uuden mahdollisuuden saada riittävästi asiakasvirta ravintolaan, minkä kautta päästään yli huonon ajan tuomat haasteet.

4.2 Liikeidean kulmakivet

Liike-idean taustalla on markkinat, tarjooma, organisaation toimintatapa ja imago eli yrityksen tavoittelema ulkoinen kuva. Näiden taustatekijöiden sopusoinnalla saadaan liikeidea toimimaan käytännössä. Kyoto Sushin liikeidea voidaan havainnoida kuviolla 5, jonka kulmakivet ovat markkinat, tarjooma ja imago.



Kuvio 5: Kyoto Sushin liikeidean kolmio

Markkinat

Kyoto Sushin liikeidea perustuu suurimmalta osalta luottamukseen ja uskoon siihen, että yrityksen tarjoomalla on kysyntää ostoskeskuksessa. Tämä luottamus ja usko voivat johdattaa ravintolatoimintaa huonoon menestykseen koska yrityksen tekemä asiakkaiden tarpeiden arviointi saattaa mennä pieleen kun yrityksellä ei ole ennestään historiaa eikä kokemusta tarjooman toimivuudesta ostoskeskuksessa. Välttääkseen virhearvioinnin yritys tarkastelee samantyyppisiä ravintolatoimintoja muista paikoista ja sovittaa omaan liiketoimintaan, minkä jälkeen valitaan tarkasti kohderyhmä markkinoilta. Näin ollen pystytään täyttämään valitun kohderyhmän tarpeet oikealla tarjoomalla sekä palvelemaan heitä paremmin.

Yrityksen pitää olla kokoajan ajan tasalla asiakkaiden mieltymyksistä, tottumuksista, mielipiteistä, päätöksentavoista ja kriteeristä koska asiakkaan tarpeet muuttuvat ajan myötä. Onnistuakseen tässä tehtävässä ”Kyoto Sushi”-ravintolaan palkataan ammattitaitoinen tarjoilija, joka omaa hyvää henkilökohtaista myyntitaitoa sekä asiakassuhde-markkinointia. Tällöin osaava tarjoilija pystyy hankkimaan tietoa helposti asiakkaiden muuttuvista tarpeista vuorovaikutustilanteissa ja tiedottamaan niistä eteenpäin ravintolan johdolle.

Asiakkaiden kulutustottumukset ovat vaikeasti ennakoitavissa. Erilaiset trendit vaikuttavat ravintolakäyttäytymiseen, eikä pehmeiden arvojen vaikutuksia kuluttajien mieltymyksiin voi etukäteen arvioida luotettavasti. Nopeatempoisen ja muuttuva toimintaympäristö tarjoaa ravintoloille samanaikaisesti paljon mahdollisuuksia mutta myös riskejä.

”Tämän päivän menestyjä voi olla huomisen häviäjä. Vahva liikeidea, oikea asiakassegmentti ja hyvä liikepaikka eivät välttämättä takaa menestystä, sillä ravintolamarkkinoilla tilanne voi muuttua nopeasti.” (Ahonen ym. 2007, 20.)

Asiakkaiden tuntemuksen ohella ravintoloitsijan on tunnettava myös kilpailijat, jotka eivät välttämättä tarjoa samaa tai samantapaista tuotetta mutta heidän tuotteensa tyydyttävät asiakkaan omaa tarvetta erilaisilla ja erihintaisilla tuotteilla. Edellisen mainitun syyn vuoksi yrityksen on hyvä tehdä asiakas- ja kilpailijoiden analyyseja. Näiden analyysien avulla pystytään tekemään päätöksen siitä, keiden asiakkaiden ja minkä asiakas-

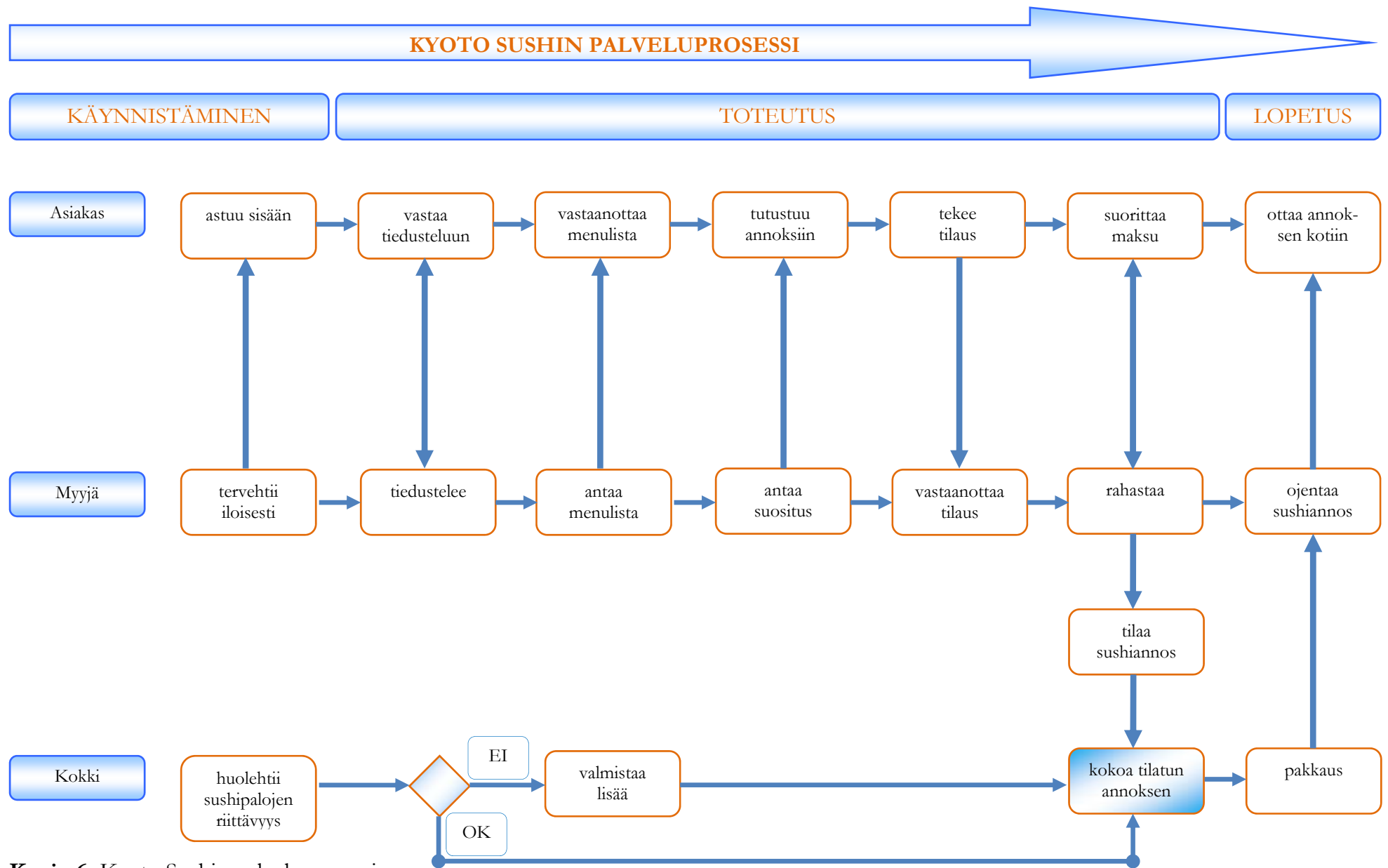
ryhmien kanssa, millä tuotteilla ja palveluilla, millaisella hintatasolla ja millä markkinointi- ja myyntimenettelyillä kauppaa halutaan tehdä.

Tarjooma

Tarjoomalla on olennainen vaikutus yrityksen menestymiseen. Se koostuu fyysisestä tuotteesta ja palvelusta, minkä vuoksi on hyvin tärkeää että tarjooman perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja sen taustalta on löydettävä hyvää palvelutasoa. Ravintolayrityksen kohdalla palvelutason merkitys on suurempi kuin fyysisellä tuotteella johtuen seuraavista palvelun ominaispiirteistä: ”palvelujen prosessiluonne, palveluissa asiakas osallistuu tuotantoprosessiin, palveluissa tuotanto ja kulutus ovat samanaikaista, palvelut ovat jossain määrin aineettomia.” (Ahonen ym. 2007, 17.)

Esimerkiksi Kyoto Sushin palveluprosessissa (kuvio 6) aikana myyjä ja asiakas ovat suorassa vuorovaikutuksessa, missä he yrittävät löytää sopivat fyysiset tuotteet asiakkaan tarpeisiin. Tässä vuorovaikutuksessa asiakas osallistuu hyvin aktiivisesti palvelun tuottamiseen. Hän vastaanottaa sekä kuluttaa samalla myyjän tuottamaa ainutkertaista palvelua, jota ei voida säilyttää samoin tavoin kuin fyysisistä tuotteita, vaan se säilyy asiakkaan muistissa kokemuksina ja elämyksinä johtuen palvelun aineettomuudesta.

Myyjän tuottamalla palvelulla on keskeinen merkitys asiakkaan uudelleenkäynnin sekä uusien asiakkaiden saamisessa koska asiakkaasta tulee väistämättä ravintolapalvelun arvostajaksi, yrityksen puolestapuhujaksi tai markkinoijaksi. Hyvällä palvelulla saadaan asiakkaan palaamaan yhä uudelleen ravintolaan ja mahdollisesti uusia asiakkaita hänen tuttavapiiristä. Huonolla palvelulla taas karkotetaan nykyisen asiakkaan ja huonontaa ravintolan imagoa, mikä aiheuttaa asiakasvirran heikkenemistä ja tämän kautta negatiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. ”Hyvä palvelun laatu siis maksaa vähän ja huono palvelun laatu taas maksaa sitä vastoin moninkertaisesti”. (Ahonen ym. 2007, 23.)



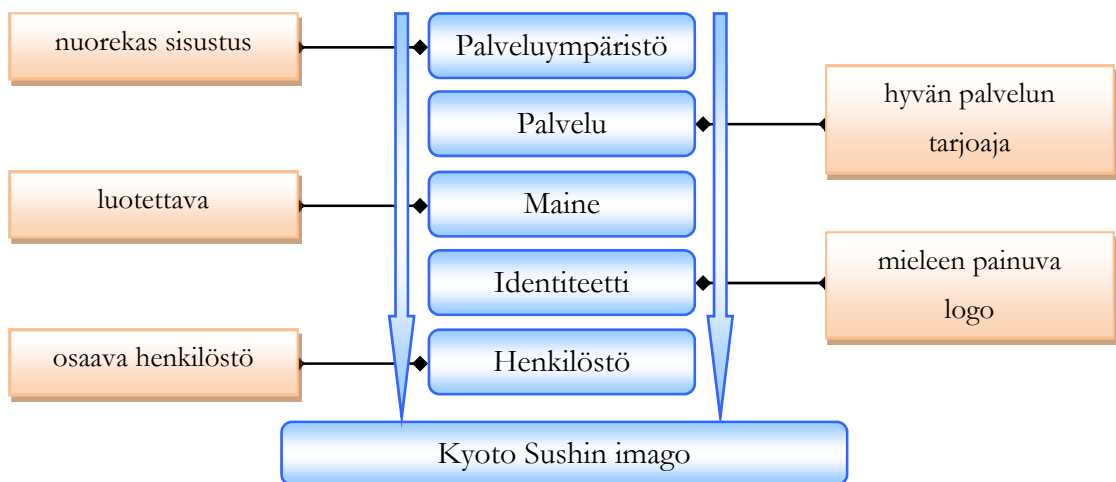
Kuvio 6: Kyoto Sushin palveluprosessi

Imago

Asiakkaiden mielikuvaa ravintolayrityksestä kutsutaan imagoksi, johon vaikuttaa asiakkaiden saama informaatio, kokemukset, havainnot, asenteet, uskomukset, ennakkoluulot sekä tunteet. Esimerkiksi hyvää palvelua saanut ”Ka-Shing”-ravintolan asiakas kertoo positiivisia kokemuksia ravintolakäynnistään tuttavilleen ja kirjoittaa tästä internetin keskustelupalstoihin (Liite 1), minkä seurauksena muut ihmiset alkavat muodostamaan hyvää mielikuvaa ravintolasta. Hyvän imagon ansiosta ”Ka-Shing”-ravintolan asiakasvirta kasvaa entisestään ja ravintolasta tulee ajan myötä entistä tunnetumpi.

Imagolla on erityisen merkittävä rooli ravintolatoiminnalle koska se vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, ravintolan tarjoaman hintaan ja samalla myös päätökseen, ”joutuuko yritys tyrkyttämään tuotettaan vai ostaako asiakas sen itsenäisesti” (Ahonen ym. 2007, 22). Edellisten lisäksi imago vaikuttaa myös työnhakijoiden kiinnostukseen ravintolan työpaikkoja kohtaan.

Perustettavalla ”Kyoto Sushi”-ravintolalla ei ole varsinaista imagoa perustaessa. Sillä on vain tavoiteimago, jota hallitaan ja muokataan ajan myötä erilaisilla keinoilla yrityksen varsinaiseksi imagoksi. Tämä tavoiteimago muodostuu ravintolan henkilöstöstä, identiteetistä, maineesta, palvelusta ja palveluympäristöstä. Kyoto Sushin tavoiteimago voidaan havainnoida yksinkertaisesti kuviolla 7.



Kuvio 7: Kyoto Sushin tavoiteimago

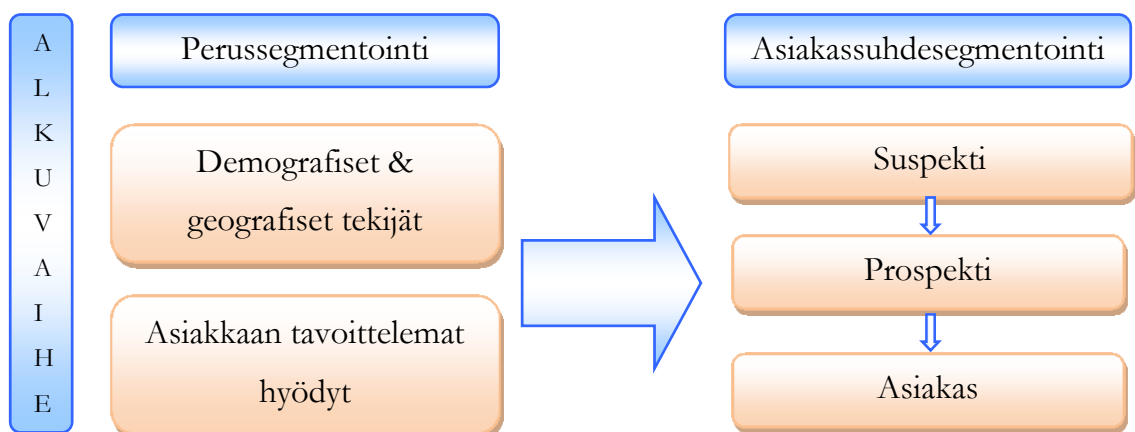
5 ASIAKASANALYYSI JA KILPAILIJA-ANALYYSI

5.1 Asiakasanalyysi

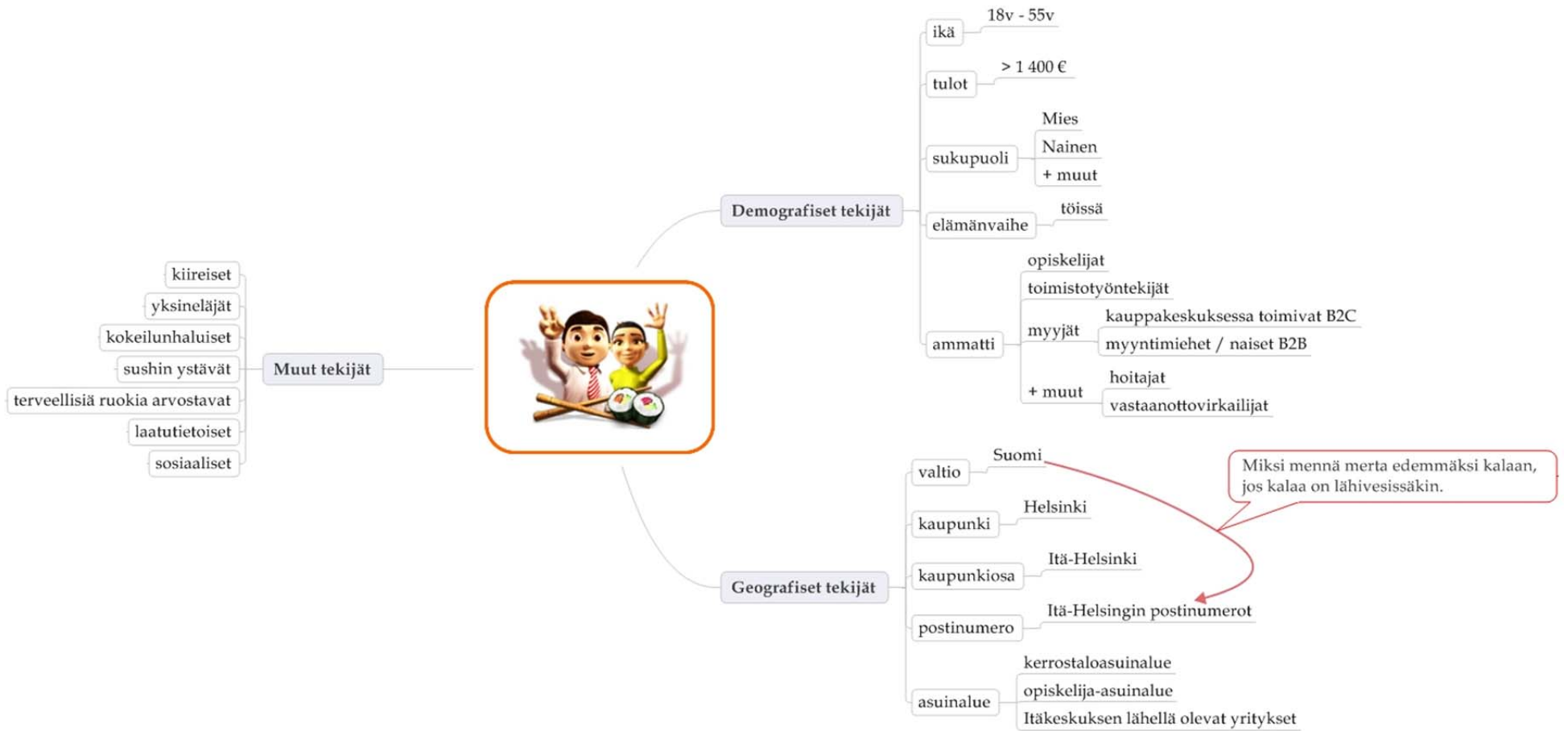
Asiakasanalyysilla on suuri vaikutus perustettavan ravintolan markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Sen avulla pystytään hahmottamaan yrityksen potentiaalisia asiakkaita, valitsemaan yritykselle oikean asiakaskohderyhmän eli segmentti, määrittelemään ja kuvaamaan valitun segmentin tyyppiominaisuuksia. Edellä mainittua toimintavaihetta kutsutaan segmentoinniksi. Hyvin tehty segmentointi antaa yritykselle hyvät eväät kohdistuessa tulevat markkinointitoimenpiteet kustannustehokkaasti valitulle segmentille.

Perustettavan ravintolan asiakasanalyysi on yleensä epätäydellinen, koska sillä ei ole ennestään kokemuksia eikä historiaa asiakkaista. Lisäksi yrityksellä ei ole tarpeeksi taloudellisia resursseja ulkoistaa asiakasanalyysin teon ulkopuoliselle tutkimuslaitokselle. Edellisten mainittujen vuoksi monet ravintolayritykset ovat turvautuneet ainoastaan demo- ja geografisiin tekijöihin asiakasanalysoinnissa..

Esimerkiksi Kyoto Sushin tapauksessa segmentoinnissa ei pystytä käyttämään hyväkseen asiakkaan ostamiseen vaikuttavia tilanne- sekä psykografisia tekijöitä, joiden selvittäminen vaatii historiatietoja, syviä asiakastuntemuksia ja tietotaitoa. Edellisten mainittujen syiden vuoksi yritys on turvautunut demo- ja geografisiin tekijöihin, ja asiakkaan tavoittelemiin hyötyihin havainnoimalla samantyyppisiä pikasushiravintoloita. Kyoto Sushin segmentoinnin toteutus voidaan havainnoida kuviolla 8 ja segmentin määrittely kuviolla 9.



Kuvio 8: Kyoto Sushin segmentoinnin toteutus (Hollanti & Koski 2007, 39)



Kuvio 9: Kyoto Sushin asiakaskohderyhmän määrittely

5.2 Kilpailija-analyysi

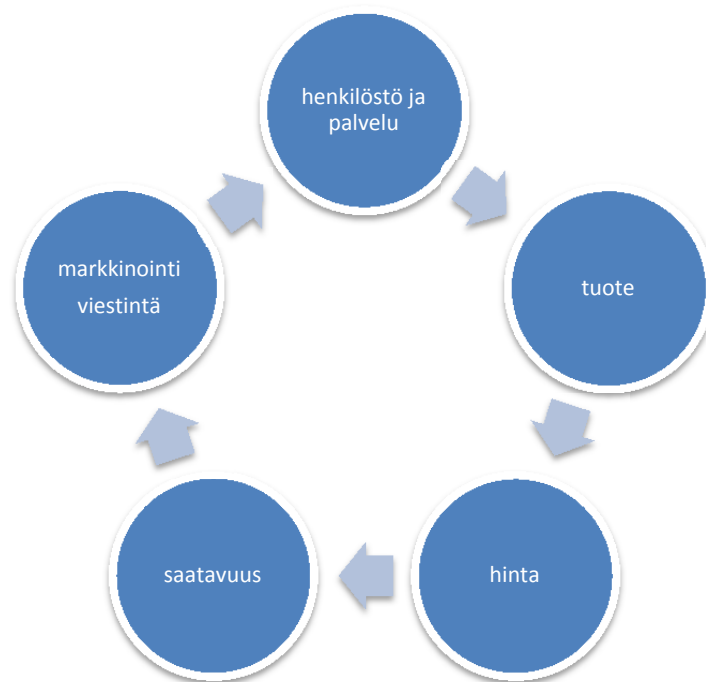
Kilpailija-analyysin laatiminen on todella tärkeä perustettavalle ravintolalle koska kilpailu ravintola-asiakkaista pääkaupunkiseudulla ja erityisesti Itäkeskuksen kauppakeskuksessa on erittäin kovaa. Sen avulla yritys pystyy tunnistamaan ketkä ovat yrityksen kilpailijoita ja jakamaan heidät eri ryhmiin kuten ydin-, marginaali- ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Lisäksi yritys pystyy hahmottamaan perustettavan ravintolan asemaa kilpailukentällä sekä löytämään mahdollisesti menestyksen edellytyksiä. (Ahonen ym. 2007, 78; Pitkämäki 2000, 39.)

Kilpailija-analyysia varten yrityksen on kerättävä erilaisia tietoja kilpailijan kohderyhmästä, tuotteesta, sijainnista, hinnoittelusta, palvelusta, laadusta, markkinoinnista, ilma-
piiristä, imagosta, vetovoimatekijästä, heikkoudesta, markkinaosuudesta, liikevaihdosta ja henkilöstä. Tietojen keräyksen jälkeen yrityksen on arvioitava ne mahdollisimman neutraalisti ja totuudenmukaisesti jotta niistä voidaan saada enemmän hyötyä irti perustettavalle ravintolatoiminnalle. (Ahonen ym. 2007, 80.)

Kyoto Sushin kilpailija-analyysi on tehty kenttätutkimuksena, jona aikana tutkija on käynyt syömässä ja tekemässä havainnointia kilpailijoiden ravintoloissa. Tehdyn analyysin tarkoituksena ei ole keskittyä kilpailemaan koko ajan kilpailijoiden kanssa ja unohtaa samalla markkinoille tulon tarkoitus. Tarkoituksena on vain saada parempi kuva kilpailijoista ja heidän nykyisistä markkinointikeinoista jotta voidaan astua helpommin markkinoille sekä tyydyttää paremmin asiakkaiden tarpeet.

6 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Markkinoinnin kilpailukeinot koostuvat henkilöstöstä, palvelusta, tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta ja markkinointiviestinnästä. Nämä ovat riippuvaisia toinen toisistaan, mikä merkitsee välitöntä vaikutus muihin kilpailukeinoihin muutoksen tapahtuessa josakin kilpailukeinossa. Riippuvuuden vuoksi näitä kilpailukeinoja käytetään oikeilla painotuksilla jotta voidaan maksimoida yrityksen kilpailuetua markkinoilla. ”Kyoto Sushi”-ravintolan markkinoinnin kilpailukeinot voidaan havainnoida kuviolla 10.



Kuvio 10: Perustettavan ravintolan markkinoinnin kilpailukeinot

6.1 Henkilöstö ja palvelu

Henkilöstö ja palvelu ovat tärkeitä kilpailukeinoja perustettavalle ravintolalle koska ravintolakäynnin aikana asiakas ei tee arviointia pelkästään kokin valmistamasta ruokaannoksesta. Vaan hän arvioi ravintolaa koko palveluprosessin perusteella, missä henkilöstön osaamista ja asioiden hoitokyky nousevat keskeisimmiksi tekijöiksi. Nämä mainitut tekijät vaikuttavat suuresti ravintolan menestykseen ja imagoon. Esimerkiksi Kyoto Sushin palvelija saattaa antaa epähuomiossa huonoa palvelua asiakkaille, eikä muistanut korjata tilannetta parempaan suuntaan. Tällöin asiakas saa muistiinsa negatiivisen mielikuvan ravintolasta ja välittää tätä kuvaa tuttavilleen, minkä seurauksena yrityksen imago kärsii ja kannattavuus laskee asiakkaiden määrän kadotessaan.

Palvelujen ominaispiirteiden vuoksi suurin osa ravintolan henkilöstöstä toimii osa-aikaisina markkinoijina heidän varsinaisen työnkuvansa ohella kuten tarjoilijat. Koska he ovat usein kosketuksessa asiakkaiden kanssa, mikä antaa heille mahdollisuuden luoda asiakassuhteen ja lujittaa asiakassuhdetta vuorovaikutustilanteessa. Edellä mainittua mahdollisuutta ei käytetä yleensä tarpeeksi hyväkseen johtuen osa-aikaisten markkinoijien markkinointikokemusten ja markkinointihenkisyyden puutteesta. Tällöin ravintolan menestymistä ei pystytä maksimoimaan.

Maksimoidakseen menestymisen perustettavan ravintolan on panostettava sisäiseen markkinointiin ja suunnattava sisäistä markkinointia osa-aikaisille markkinoijille. Ellei sisäiseen markkinointiin panosteta tai sisäistä markkinointia onnistu kohdennetulle ryhmälle niin tällöin markkinointia ulkoisille asiakkaille ei voida odottaa onnistuvan. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa voidaan käyttää tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luomista toteutuskeinoina. (Grönroos 2001, 431; Bergström & Leppänen 2003, 153.)

Sisäisen tiedotuksen toteuttamisessa Kyoto Sushissa käytetään ilmoitustaulua, suullista viestintää tai sisäisiä tiedotteita. Tarkoituksena on lisätä avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä ravintolassa. Samalla halutaan varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen päivittäisessä toiminnassa sekä yrityksen liikeidean ja tavoitteiden tuntemus. Sisäisen tiedotuksen kautta havaitut puutteet pyritään korjaamaan mahdollisimman pian. Esimerkiksi jos havaitaan koulutuksen puutetta uudelta työntekijältä kuten hygieenisosaamista tai tuotekoulutusta niin järjestetään koulutuksen ko. henkilölle mahdollisimman nopeasti. Koulutuksen tavoitteena on kehittää henkilöstön ammattitaitoa sekä asenteita, ja toimia henkilöstön kannustimena jotta yrityksen menestyledellytykset voidaan turvata pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2003, 153–154.)

Erilaisia kannusteita käyttäen Kyoto Sushi haluaa varmistaa henkilöstön sitoutumisen, erilaisten tavoitteiden saavuttamisen ja heidän jaksamisensa jokapäiväisessä työskentelyssä. ”Nämä kannustimet voivat olla rahapalkkio, vapaa-aikaa, lisälomia tai tunnus parhaasta asiakaspalvelusta.” (Bergström & Leppänen 2003, 155.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi Kyoto Sushin sisäisessä markkinoinnissa käytetään myös yhteishengen luomista toteutuskeinona, jonka tarkoituksena varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja uskoa yrityksen menestykseen. ”Henkilöstön yhteenkuuluvuutta voidaan osoittaa yhtenäisillä työasuilla, ravintolan logolla varustetuilla esineillä, yhteisillä matkoilla tai tapahtumilla.” (Bergström & Leppänen 2003, 156.)

Onnistuneen sisäisen markkinoinnin kautta yritys saa henkilöstönsä motivoimaan, tekemään työnsä paremmin ja viihtymään työtehtävässään. Edelliset mainitut asiat vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kuunteluun, uusille ideoille, parannuksille ja rekrytointiin kuten on havainnointu kuviolla 11. Esimerkiksi viihtyvä Kyoto Sushin henkilöstö jaksaa kuunnella enemmän asiakkaiden mielipiteitä, joiden kautta henkilöstö parantaa toimintatapojaan. Saatujen mielipiteiden avulla yritys kehittää sen tarjoomaa, minimoi rekrytointitarpeita sekä koulutuskustannuksia, ja tuottaa hyvää palvelua asiakkaille.



Kuvio 11: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona

Hyvää palvelua saanut asiakas on tyytyväinen ja uskollinen yritykselle. Hän alkaa toimia tietämättään yrityksen puolestapuhujana sekä markkinoijana ravintolakäynnin jälkeen. Hänen mainospuheet tuovat lisää uusia asiakkaita yritykselle, mikä kasvattaa ravintolan myyntiä, kannattavuutta ja mainetta. Tällöin yritys saa entistä enemmän taloudellista voimavaraa panostaakseen varsinaiseen toimintaan, minkä kautta yritys pystyy tuomaan lisäarvoa ravintolan asiakkaille sekä parantamaan sen kilpailukykyä markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2003, 152.)

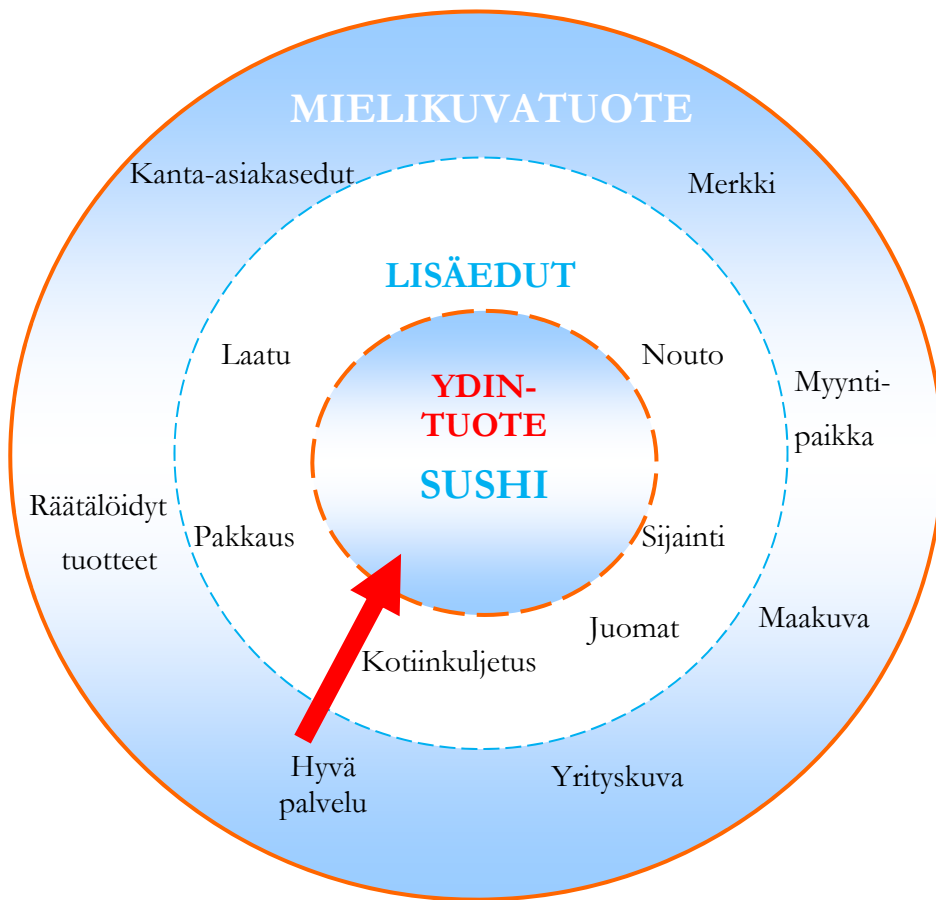
Henkilöstön ja asiakaspalvelun lisäksi perustettavan ravintolan palveluympäristöllä on myös tärkeä kilpailutekijä koska monelle asiakkaalle se on ensisijainen valintaperuste. Esimerkiksi hyvin suunniteltu ravintolan tila, sisustus, siisteys, järjestys, tunnelma ja viihtyisyys yhdessä muodostavat hyvä palveluympäristön, joka tuottaa asiakkaille hyvää mieltä ja elämyksiä. Tyytyväinen asiakas palaa uudestaan ravintolaan ja hän suosittelee ravintolaa perheenjäsenilleen sekä ystävilleen.

6.2 Tuote

Tuotteella on merkittävin ja keskeisin rooli perustettavan ravintolan toiminnassa. Se on toiminnan perusta koska kaikki muut osat kietoutuvat sen ympärille. Se on myös väline, jolla saadaan asiakkaat ostamaan ravintolasta ja jonka avulla rakennetaan muita kilpailukeinoja. Esimerkiksi Kyoto Sushin uusi sushiannos voidaan hinnoitella ominaisuuksien, erityispiirteiden tai kustannusten mukaan. Lisäksi voidaan suunnitella ja kohdentaa markkinointitoimenpiteet oikealle segmentille.

Olisipa perustettavan ravintolan tuote kuinka erikoista ja hyvää tahansa, sitä ei voida koskaan tarjota asiakkaalle sellaisena tuotannon tuloksena johtuen alan kovasta kilpailusta, tuotteiden jäljittävyyden helppoudesta ja asiakkaan perimmäisestä ostotarkoituksesta – ”asiakas ostaa tuotteesta saatua hyötyä ja mielihyvää eikä hän osta pelkästään tuotetta”. Edellä mainittujen syiden vuoksi perustettavan ravintolan on rakennettava sen tuotteesta markkinoinnillisin keinoin toimiva kokonaisuus, joka tekee tuotteesta entistä halutummalla ja kilpailukykyisemmän verrattuna markkinoilla oleviin vaihtoehtoihin tuotteisiin. Tällöin yritys pystyy pärjäämään ja menestymään kovassa kilpailussa. (Bergström & Leppänen 2003, 165; Rope 2002, 104.)

Perustettavan ”Kyoto Sushi”-ravintolan markkinoinnillinen tuote voidaan kuvata alla olevalla kerrosteisella rakennemallilla (kuvio 12).



Kuvio 12: Kyoto Sushin markkinoinnillinen tuote

Ravintolayrityksen tuotteet voidaan lajitella tuoteryhmittäin käyttötarkoitusten mukaan kuten kasvisruokaan, liharuokaan, jälkiruokaan ja juomiin. Lajittelun jälkeen voidaan taas muodostaa valikoiman tuoteryhmässä erilaisista tuotteista, joiden tarkoituksena on palvella halutun kohderyhmän tarvetta ja odotusta. Esimerkiksi liharuoka-ryhmässä voidaan muodostaa valikoima erilaisista kala-, kana- ja liha-annoksista. Kasvisruoka-ryhmässä taas tofu- tai seitan-annoksista.

Lajittelman ja valikoiman tarkoituksena on aikaansaada perustettavalle ravintolalle järkevä tarjonta sekä tehdä selkeät linjaukset muun muassa hinnoitteluun ja viestintään (Bergström & Leppänen 2003, 170). Seuraava taulukko 1 kuvaa Kyoto-Sushin tarjontaa, jonka lajitelmaan kuuluu kuusi tuoteryhmää kuten Nigiri, Norimaki, Moriawase, Sashimi, Edomae ja ”Muut”. Näiden tuoteryhmien valikoimaan kuuluu taas noin 3 - 10 tuotetta.

Taulukko 1: Kyoto-Sushin tarjonta

		Lajitelma				
Valikoima	Nigiri	Norimaki	Moriawase	Sashimi	Muut	Edomae
	Ikura	Kappa	Nagano	Small	Kevätkääryle	Ume
	Ebi	Tekka	Kobe	Medium	- katkarapu	Mono
	Ikura	Sake	Ichiban	Large	- kasvikset	Sakura
	Inari	Ushinko	Kyoto			Tokyo
	Hirame	Kani	Kyoto-family		Salaatit	
	Hokkigai	Yasai	Inariset		- avokado	
	Marugo	Tamago	Fuji		- katkarapu	
	Sake	California	Mammasushi			
	Taco	Futo			Räätälöity ”catering”	
Tamago	Kyoto					

Jokainen Kyoto-Sushin tuoteryhmä palvelee kohderyhmänsä odotusta ja tarvetta omalla tavallaan. Nigiri ja Norimaki-tuoteryhmät kohdistuvat sellaisille asiakkaille, jotka haluaisivat koota itselleen yksittäisistä sushipaloista annoksen heidän oman budjettinsa ja mieltymyksensä mukaan. Näiden tuoteryhmien tuotteet ovat paljon halvempia ja tuotteiden määrä valikoimassa on enemmän verrattuna muihin tuoteryhmiin.

Moriawase, Sashimi ja Edomae-tuoteryhmät palvelevat taas asiakkaita, jotka haluavat nauttia valmiiksi koottuja sushiannoksia säästääkseen odotusaika tai kokeillakseen erilaisia makuja. Näiden tuoteryhmien tuotteet ovat kalliimpia kuin edellä mainittujen tuoteryhmien tuotteet ja näiden hinnat vaihtelevat annoskoon mukaan. ”Muut”-tuoteryhmä taas palvelee asiakkaiden seurassa olevia ystäviä tai perheen jäseniä, jotka eivät ole tottuneet syömään merenantimia. Näiden tuotteiden hinnoissa käytetään erilaista hinnoittelutekniikkaa kuin edellisissä tuoteryhmissä johtuen niiden erikoisominaisuudesta.

Perustettavan ”Kyoto Sushi”-ravintolan tuotetarjonta ei saada koskaan täysin täydelliseksi koska muutokset toimintaympäristössä, taloudessa, kysynnässä, asiakasryhmien tarpeissa jne... vaikuttavat koko ajan välittömästi sen toimintaan. Tämän vuoksi yritys seuraa ja kehittää tuotetarjontansa koko ajan reagoidakseen hyvissä ajoissa muutoksiin ja menestyäkseen kovassa kilpailukentässä. Esimerkiksi ravintolan tuotetarjonnan myyntimääriä seurataan puolivuositain jotta voidaan kärsiä huonosti myyviä tuotteita tuotetarjonnasta, ja korvata uudet tuotteet poistettujen tilalle. Lisäksi tuotteisiin kohdistuvat palautteet otetaan huomioon ja parannetaan tuotteita asiakastarpeiden mukaan.

Varsinaisen tuotetarjonnan rinnalla yritys kohdistaa tuotekehitystä myös muihin kohteisiin kuten juoma-, musiikki-, palvelu- ja oheistuotteisiin. ”Tuotekehityksessä yritys käyttää hyväkseen asiakas- ja henkilökunnan palautteita, kyselyjä, tuoteanalyysyjä ja mahdollisesti myös lehtikirjoituksia.” (Ahonen ym. 2007, 88.)

6.3 Hinta

Hinnalla on myös merkittävä rooli perustettavan ravintolan toiminnassa. Se on vaikuttava tekijä asiakkaan ostopäätökseen. Sitä kannattaa käyttää hyvin harkiten perustettavassa ravintolassa koska se vaikuttaa suoranaisesti tuotteen arvoon ja yrityksen imagoon. Esimerkiksi Kyoto Sushin laadukkaita tuotteita ei voida hinnoitella markkinoiden hintatason alapuolelle sillä ”laadukkaat ja halpa”-yhdistelmä ei luo uskottavaa kuvaa asiakkaiden mielessä. (Bergström & Leppänen 2003, 213.)

Perustettavan ravintolan on otettava kilpailun, kannattavuuden sekä tuotteen asema huomioon hinnoittelussa koska hinnalla on suuri vaikutus näihin. Esimerkiksi saadakseen nopeasti jalansijan Itäkeskuksen kilpailukentällä Kyoto Sushi alihinnoittelee tuotteita. Tällöin yritys ehkäisee mahdollisesti uusia tulokkaita samoille markkinoille ja kasvattaa samalla myyntimäärää, mutta alihinnoittelun seurauksena ravintolan imago sekä kannattavuus kärsivät pitkään aikaan. Korjatakseen edellä mainittua tilannetta yrityksen on nostettava hintaa myöhemmässä vaiheessa vaan sillä ehdolla, ettei lisähinta laske tuotteiden myyntimäärää ja se on asiakkaiden hyväksyttävissä. Hinnan nostaminen saattaa tuottaa yritykselle vaikeuksia kun asiakkaat ovat tottuneet halpaan hintatasoon ja he eivät enää suostu maksamaan tuotteesta enempää ilman hyvää syytä. (Bergström & Leppänen 2003, 213–218.)

Ylihinnoittelu antaa taas uusille tulokkaille mahdollisuuden päästä Itäkeskuksen kilpailukenttään vaikka se tarjoaa yritykselle tilaisuuden saada nopeasti suuria tuloja. Tämän hinnoittelumalli luo tuotteelle kalliin leiman ja karkottaa asiakkaita hyvin lyhyessä ajassa, mikä aiheuttaa myyntimäärän laskua ja kannattavuuden heikkenemistä. Saadakseen asiakkaat takaisin ravintolaan yrityksen on laskettava tuotteiden hintaa sopivaan tasoon, joka on liiketoiminnalle kannattava. Hinnan alentaminen käy tällöin helpommin kuin hinnan korotuksessa koska asiakkaiden puolelta ei tule ongelmia alennetun hinnan suhteen. (Bergström & Leppänen 2003, 213–218.)

Tuotteiden alihinnoittelu ja ylihinnoittelu eivät ole siis parhaita vaihtoehtoja sillä molempien tapausten mukaan hinta rajoittaa tuotteen myyntimäärää sekä heikentää ravintolatoiminnan kannattavuutta myöhemmässä vaiheessa. Tämän vuoksi yrityksen on löydettävä sopiva hinta tuotteilleen ja käytettävä harkitusti hinnoittelupolitiikkaa sekä hinnoittelumenetelmiä.

Perustettavan ravintolan tuotteiden hinnoittelupolitiikassa voidaan käyttää neljää perusvaihtoehtoa. Nämä ovat muun muassa volyymihinnoittelu (halpa), vakiohinnoittelu (keskihintainen), porrastetut hinnat ja kermankuorintahinnoittelu (kallis). Näitä vaihtoehtoja voidaan soveltaa eri tuotteisiin, lajitelmiin tai asiakaskohderyhmiin. Esimerkiksi Kyoto Sushissa käytetään vakiohinnoittelua Nigiri- ja Norimaki-lajitelmalle koska näiden lajitelmien tuotteiden hinnat ovat vakiintuneet markkinoilla. Moriawase, Sashimin ja Edomae-lajitelman kohdalla taas käytetään porrastettuja hintoja ennakkotilaaajille, opiskelijoille ja kanta-asiakkaille. Räätelöity ”catering”-kohdalla ravintola ottaa kermankuorintahinnoittelun käyttöönsä koska kyseessä on ainutlaatuinen tuote, jonka tuottamisen hintaa on hyvin vaikea arvioida. (Bergström & Leppänen 2003, 218-219.)

Hinnoittelupolitiikan lisäksi perustettavan ravintolan on valittava tuotteille sopiva hinnoittelumenetelmä, joka voi perustua kustannuksiin (omakustannus- ja katehinnoittelu), markkinatilannehinnoitteluun (kysyntään ja kilpailuun perustuva hinnoittelu) tai näiden yhdistelmään. (Bergström & Leppänen 2003, 219.)

Kyoto Sushin hinnoittelumenetelmässä käytetään jäljellä mainittu vaihtoehto eli kolmen C:n hinnoittelumenetelmä (kulut – kilpailija – asiakas), joka perustuu omakustannus- hinnoitteluun ja markkinatilannehinnoitteluun. Omakustannushinnoittelussa yritys ottaa selville kriittisen pisteen (liite 3), jonka avulla tiedetään millä myyntimäärällä saadaan kaikki kustannukset katetuksi tuloksen ollessa ± 0 .

Kriittisen pisteen löydettyään yritys ottaa selville kilpailijoiden hintatasoa, minkä jälkeen yritys selvittää tuotekyselyillä potentiaalisten asiakkaiden maksuvalmius hyvistä ja laadukkaista sushipaloista. Kerättyjen tietojen avulla yritys asettaa lopullisen hinnan sushipaloille käyttäen psykologista hinnoittelua eli ”ysiysi”-hinnoittelua, jonka avulla herätetään asiakaskohderyhmän huomiota ja houkuttelee heidät ravintolaan.

6.4 Saatavuus

”Kolme tärkeintä menestyvän ravintolan ominaisuutta ovat sijainti, sijainti ja sijainti” (Ahonen ym. 2007, 90). Sijainti on osa yrityksen ulkoista saatavuutta. Se on nostettu erityisen tärkeäksi tekijäksi ravintolatoiminnalle tutkimuksen haastatteluissa (liite 1). Hyvä sijainti on ratkaiseva tekijä konkurssin ja menestymisen välillä. Yrityksen pitää olla sellaisessa paikassa, jonka kautta kulkee paljon ihmisvirtaa. Lisäksi sen läheltä pitää löytyä parkkipaikkoja asiakkaille jotta ravintolakäynti sujuu helpommin ja nopeammin (liite 1).

Väärän sijaintipaikan valinta on hyvin kohtalokasta yritykselle koska asiakkaat ovat epä-tietoisia ravintolan olemassaolosta tai he eivät halua tulla syömään huonon sijainnin takia. Tämän seurauksena ravintolan asiakasvirta jää heikoksi ja sen vaikutus näkyy välittömästi tuotteiden myynissä sekä yrityksen kannattavuudessa epätoivotulla tavalla. Ajan myötä se työntää yrityksen kohti konkurssia, ellei löydetä parempaa ratkaisua tai houkuttimia asiakasvirran kasvattamisessa.

Oikean sijaintipaikan valinta taas auttaa yritystä saamaan helpommin tavoiteltua asiakasvirtaa, mikä pienentää konkurssiin joutumisriskiä ja antaa yritykselle enemmän voimaa keskittyä olennaisiin kuten tiedottamiseen jotta voidaan kasvattaa asiakasvirtaa sekä yrityksen kannattavuutta. Esimerkiksi Kyoto Sushin avajaisissa käytetään flyereitä ja metron digiscreenejä hyväksi ravintolan olemassaolon sekä tuotetarjonnan tiedottamiseen, jonka tarkoituksena on saada suuri asiakasvirta yritykseen.

Tiedotuksessa ilmoitetaan asiakkaille yhteydenottotapoja jotta asiakkaiden asiointi yrityksen päin käy vaivattomasti kuten ruoka-annoksen tilaamisessa, paikkojen varaamisessa tai muiden asioiden tiedustelussa. Yhteydenottotavat voivat olla muun muassa puhelin, sähköposti tai kotisivu. Esimerkiksi Kyoto Sushin asiakkaat voivat tilata puhelimitse sushiannoksen ja noutaa sen jossain vaiheessa ostosreissultaan. Tästä tilauskäytännöstä on hyötyä molemmille osapuolille – asiakkaat säästävät aikaa ja henkilöstölle jää enemmän aikaa keskittyä muiden asiakkaiden palvelemiseen.

Perustettavan ravintolan ulkoiseen saatavuuteen kuuluu myös aukioloaika, joka on tärkeä osa ulkoista saatavuutta ja on säädelty lainsäädännössä (Bergström & Leppänen

2003, 246). Oikean aukioloajan valinta tuo perustettavalle ravintolalle paljon kustannussäästöjä pitkällä tähtäimellä kun pystytään välttämään turhia hiljaisia tunteja ja olla avoimena silloin kun asiakkaat tarvitsevat. Lisäksi se parantaa yrityksen kannattavuutta kun ravintolaan palkataan oikean määrän työntekijöitä ja työntekijöiden työvuorot on suunniteltu hyvin.

Ulkoisen saatavuuden ohella perustettavan ravintolan on huolehdittava myös sisäisestä saatavuudesta, jonka tarkoituksena on tuoda ravintolan tuotepalvelut helposti asiakkaiden saataville (Bergström & Leppänen 2003, 246). Esimerkiksi Kyoto Sushin ravintolatilassa järjestetään asiakkaille mahdollisuus tutustua haluttuihin tuotteisiin odottaessa esitteiden, menun ja asiakaspalvelijan suositusten kautta.

Yrityksen kilpailukeinona ei käytetä pelkästään saatavuutta, joka muodostuu ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta, vaan voidaan ottaa käyttöön myös muut markkinointikanavat, joiden tehtävänä ovat asiakastarpeiden tyydyttäminen ja ravintolan tavoitteiden toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Bergström & Leppänen 2003, 219.)

Useimmiten perustettavan ravintolan markkinointikanava jää hyvin minimaaliseksi verrattuna muiden alojen yrityksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kanavan pituus muodostuu pelkästään ravintolasta ja loppuasiakkaasta, mikä johtuu ravintolan tuotetarjonnasta ja korkeista työn kustannuksista.

Poikkeuksia löytyy myös niitä hyvän imagon omaavia ravintola-yrityksiä, joiden markkinointikanavassa käytetään hyväksi välikäsiä kuten Hesburger ja Ruotsissa toimiva Kyoto Sushi. Esimerkiksi Hesburger myy majoneesit ja salaattikastikkeet vähittäiskaupoille, jotka hoitavat tuotteen laskutuksen ja huolehtivat tuotteen myynnistä. Myös Ruotsissa toimiva Kyoto Sushi toimittaa sushi-annoksia vähittäiskaupoille (kuvio 13).

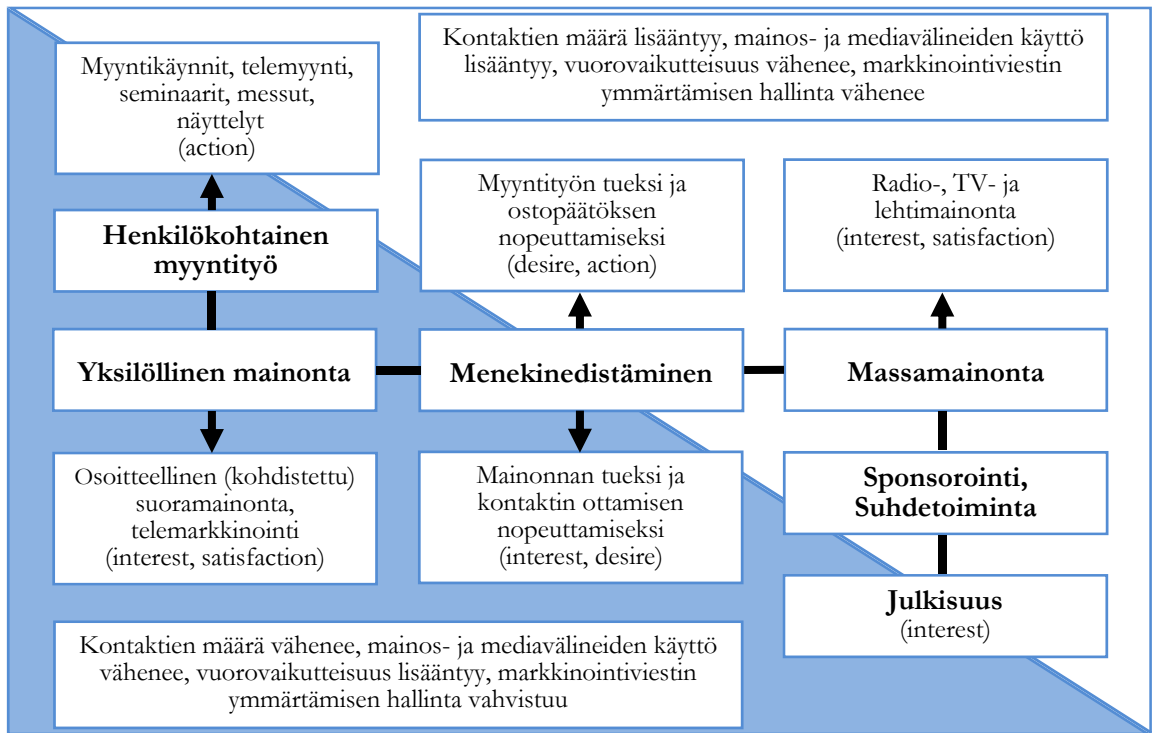


Kuvio 13: Ruotsissa toimivan Kyoto-Sushin markkinointikanava

6.5 Markkinointiviestintä

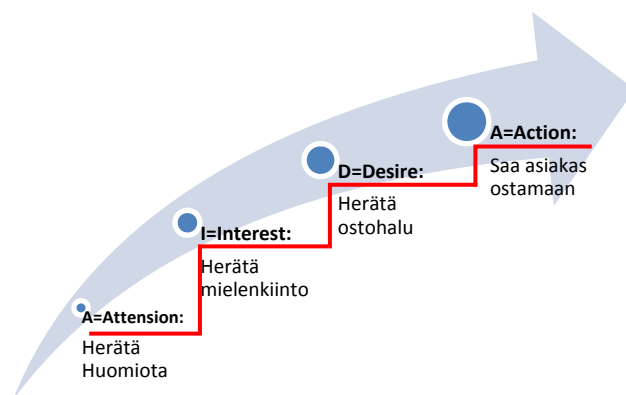
Markkinointiviestinnällä on melko suuri merkitys aloittavalle ravintolayritykselle koska se on näkyvä markkinoinnin toteutuskeino sekä koko markkinointiviestintäprosessin kasvot. Ilman sitä muiden kilpailukeinojen toteutukset jäävät puolitiehen tai jopa toteutumatta, mikä aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä ja kasvattaa konkurssin riskiä. Tämän takia Kyoto Sushissa panostetaan erityisesti tähän kilpailukeinoon kuten sen suunnitteluun ennen käyttöönottoa – hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Hyvin suunniteltu markkinointiviestintä antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen markkinointiviestinnästä, mikä auttaa ravintolaa saavuttamaan helpommin asetettuja tavoitteita kuten huomion herättäminen ja erottuminen kilpailijoista, mielenkiinnon ja myönteisten asenteiden luominen, lisämyynnin aikaansaaminen, asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen, tunnettavuuden ja hyvän imagon luominen. (Bergström & Leppänen 2003, 273; Hollanti & Koski 2007, 126.)

Kyoto Sushin ensimmäisessä markkinointiviestinnän suunnittelussa ei hyödynnetä koko kuviossa 14 esiintyvää markkinointiviestintämixiä, joka koostuu henkilökohtaisesta myyntityöstä, mainonnasta, menekinedistämisestä, suhdetoiminnasta, julkisuudesta sekä sponsoroinnista. Suunnittelussa jätetään sponsoroinnin tarkastelu ulkopuolelle koska tämä viestintäkeino sopii paremmin liiketoiminnan kasvuvaiheeseen kuin perustamisvaiheeseen. Perustamisvaiheen markkinointisuunnittelussa yritys katsoo että mainonta, henkilökohtainen myyntityö ja menekinedistäminen sopivat parhaiten keskeiseksi viestintäkeinoksi, minkä vuoksi yritys panostaa erityisesti edellä mainittuihin viestintäkeinoihin.



Kuvio 14: Markkinointiviestintämix (Hollanti & Koski 2007, 129.)

Kyoto Sushi tuo ravintolan olemassaolo kohderyhmän sekä potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen käyttäen mainontaa. Yritys herättää heidän mielenkiintonsa ja ostohalunsa ravintolan tarjoomaa kohtaan käyttäen sekä printtimainontaa että sähköistä mainontaa mainosmedianana. Molemmat edellä mainitut mainosmediat toimivat tässä tapauksessa niin ikään kuin tukitehtävänä henkilökohtaiselle myyntityölle AIDA-porrasmallissa (Kuvio 15), jonka tarkoituksena selkeyttää ja helpottaa varsinaisen tavoitteen saavuttamista kuten asettamalla välitavoitteet sekä toteutuskeinot jokaiselle AIDA-portaalle.



Kuvio 15: Kyoto Sushin AIDA-porrasmalli

AIDA-porrasmallia soveltaen Kyoto Sushi käyttää mainontaa viestinnän muotona ja metron digiscreenejä sähköisenä mainosmediana huomion herättämisessä (**A**ttension-väliporras). Tämän väliportaan tarkoituksena on saada ravintolan olemassaolo ihmisten tietoisuuteen ja potentiaaliset asiakkaat lähestymään ravintolaa. Potentiaalisten asiakkaiden lähestyessään ravintolaa, heidän mielenkiintonsa (**I**nterest-väliporras) yritystä kohtaan herätetään tehokkaalla toimipaikkamainonnalla.

Toimipaikkamainonnassa käytetään geishaan tai perinteiseen japanilaiseen asuun pukeutunut konsulenttia, joka antaa asiakkaiden koemaistaa sushipaloja herätäkseen heidän ostohalunsa (**D**esire-väliporras). Taitavan konsulentin henkilökohtaisen myyntityön tuote-esittelyn kautta saadaan asiakkaat poikkeamaan ravintolassa, jossa menekinedistämisen keinot tekevät tehtävänsä eli antavat tukea ja vahvistavat asiakkaiden ostohalua ennen varsinaista tuotteen ostoa (**A**ction-väliporras). Nämä asiakaskohderyhmiin kohdistuvat menekinedistämisen keinot voivat olla muun muassa esittelyt, kanta-asiakasetu, kilpailut, hinnanalennukset ja maistiaiset. Edellä mainittujen menekinedistämisen keinojen avulla Kyoto Sushi voi nopeuttaa ostopäätöksiä, hankkia lisää kokeilun haluisia asiakkaita ravintolaan ja lisätä asiakasuskollisuutta, mikä tarkoittaa lisää asiakassuhteita ja myynnin kasvua.

Mainonnan, menekinedistämisen ja myyntityön lisäksi Kyoto Sushin markkinointiviestinnän suunnittelussa otetaan käyttöön myös suhdetoiminta ja julkisuus. Edellä mainittujen viestintäkeinojen käyttöönoton tavoitteena on vaalia suhteita sidosryhmien kanssa, saavuttaa ilmaista julkisuutta lehdistön kautta, saavuttaa sidosryhmien ymmärtämys ja rakentaa yrityksen imago. (Hollanti & Koski 2007, 138.)

7 YRITYSMUODON VALINTA

Yritysmuodot on jaettu kahteen päätyyppiin: henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Ensimmäiseen mainittuun tyyppiin kuuluvat toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Jäljellä mainittuun tyyppiin kuuluvat taas osakeyhtiö ja osuuskunta. Oikea valinta edellä mainittujen yritysmuotojen joukosta omalle yritykselle voi olla hankala koska kerran tehdyllä valintapäätöksellä on pitkävaikutteisia seurauksia yrityksen tulevaisuuteen. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat hyvin monet tekijät. Nämä ovat muun muassa perustajien lukumäärä, perustajien kesken vallitseva luotettavuus, toiminnan laajuus, toiminnan luotettavuus, yrityskoko, vastuun jakaminen, verotustekijät, voitonjako ja tappion kattaminen (Kuvio 16). Keskeisimpinä näistä tekijöistä voidaan kuitenkin pitää henkilökohtaista päätöksentekoa, vastuuta sekä verotusta (Holopainen & Levonen 2006, 170).



Kuvio 16: Yritysmuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Perustettavan ”Kyoto Sushi”-ravintolan tapauksessa yritysmuodon valintaan vaikuttaa seuraavat keskeiset tekijät: luotettavuus, perustajien lukumäärä, pääomantarve, päätöksenteko, vastuun jakaminen, verotustekijät, voiton jako ja tappion kattaminen. Näiden vaikuttavien tekijöiden perusteella yrityksen omistajat punnitsevat eri yritysmuotojen kesken hyvin huolellisesti ja päätyvät yksimielisesti yhteen sopivaan yritysmuotoon eli avoimeen yhtiöön.

Omistajat pitävät avointa yhtiötä hyvänä yritysmuotona, koska perhejäsenten siteiden vuoksi toiminimi ei sovi kovinkaan hyvin heille. Vastuun jakamisen puolesta kommandiittiyhtiö ei myöskään sovi, koska jokainen yrityksen omistaja vastaa yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan. Osakeyhtiö ja osuuskunta taas sopivat paljon pääomia tarvitseville yrityksille. Päätöksenteko näissä yrityksessä on useimmiten hankalaa, koska päätöksentekoprosessi pitää tapahtua tiettyjen muodollisten kaavojen mukaan, mikä on erittäin epäsopiva yrityksen tämän hetkisessä vaiheessa.

Avoin yhtiö on siis paras vaihtoehto yritykselle tässä vaiheessa. Kasvuvaiheessa tai laajentumisvaiheessa yritys voi vaihtaa yritysmuodon avoimesta yhtiöstä osakeyhtiöksi, mikä käy helpommin kuin vaihto toisinpäin.

YLEISTÄ AVOIMESTA YHTIÖSTÄ

Perustaminen

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä, jotka harjoittavat yhteisesti elinkeinotoimintaa yhtiösopimuksen perusteella. Avoin yhtiö syntyy heti yhtiösopimuksen allekirjoituksilla. Yhtiön pääoma on yhtiömiesten määritettävissä, ja se voidaan perustaa myös pelkästään työpanoksella. Mikäli avoimen yhtiön yhtiömiesten lukumäärä laskee yhteen eron tai tapaturman sattuessa, tällöin yhtiö voi toimia enintään vuoden avoimena yhtiönä. Tämän ajanjakson jälkeen se muuttuu yksityiseksi toiminimeksi. (Kero 2007, 15.)

Vastuut ja päätöksenteko

Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies on vastuussa yhtiön veloista ja muista velvoitteista kaikella omaisuudellaan. Jokainen yhtiömies voi tehdä yhtiötä sitovia oikeustoimia, joista kaikki muut ovat myös vastuussa. Edellä mainitun mahdollisuuden vuoksi yhtiömiesten kesken tulee vallita erinomainen luottamus tai tehdä ns. kieltosopimus, jolla voidaan rajoittaa edellä mainittua oikeutta halutulta yhtiömieheltä. Kieltosopimus astuu voimaan vasta kaupparekisteriin merkinnän jälkeen. Ennen tätä merkintä rajoitukset eivät suojaa toisia yhtiömiehiä vilpittömässä mielessä olevaa sopimuspuolta vastaan (Kero, 15).

Varojen nosto, voitonjako ja tappioiden kattaminen

Kaikki yhtiömiehet voivat ottaa avoimesta yhtiöstä varoja palkkana, voitto-osuutena, lainana tai yksityisottoina. Otto voitto-osuutena voidaan tehdä vain ja ainoastaan kun yhtiön kirjanpidollinen voitto sen sallii. Avoimen yhtiön voitot ja tappiot jaetaan yhtiömiesten kesken sovitulla jakamistavalla, joka on sovittu yhtiösopimuksessa. (Holopainen & Levonen 2006, 172.)

Verotus

Avoimen yhtiön verotus on samantapainen kuin toiminimen. Sitä ei veroteta erillisinä vaan sen vahvistettu verotettava tulo ja varallisuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tuloina yhtiösopimuksessa mainitun voitonjaon mukaisesti. Jokaisen yhtiömiehen tuloa verotetaan samoin periaattein kuin yksityisellä toiminimellä – osa verotetaan pääomatulona ja osa ansiotulona. Eli yhtiömies pitää maksaa vero 28 %:n verokannan mu-

kaan 20 % avoimesta yhtiöstä saatu tulos pääomatulona, ja loput saadusta tuloksesta ansiotulona samalla lailla kuin palkkatulo. Yhtiömiesten yhteenlaskettu vero on useimmiten alempi, kun heidän tulonsa ovat samansuuruiset. (Meretniemi & Ylönen 2008, 57.)

Verovähennykset

Avoimella yhtiöllä on samat verovähennysoikeudet osaan yrityksen menoista kuin muilla yritysmuodoilla. Vähennyskelpoisia menoja ovat tulon hankkimisesta johtuneet menot, markkinointikulut, liikkeen perustamismenot, osa edustuskuluista, työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksut sekä toiminnassa käytetyn tilan vuokra, YEL-maksut, vapaaehtoiset lisäeläkkeet, tapaturmavakuutukset, työntekijöiden henkivakuutukset, matkakulut, liike-, kokous-, neuvottelu- ja messumatkat. Edellä mainitut verovähennykset pienentävät yhtiömiesten verotettavaa tuloa edellyttäen, että menon tarkoituksesta jää kirjanpidon tosite eli lasku tai kuitti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 57.)

Kirjanpito ja tilintarkastus

Jokaisella yhtiömiehellä on tarkastusoikeus yhtiön kirjanpitoon sekä oikeus saada tietoja yhtiön toiminnasta (Kero 2007, 15). Näitä oikeuksia ei voida sulkea pois keneltäkään yhtiömieheltä yhtiösopimuksella tai kieltosopimuksella.

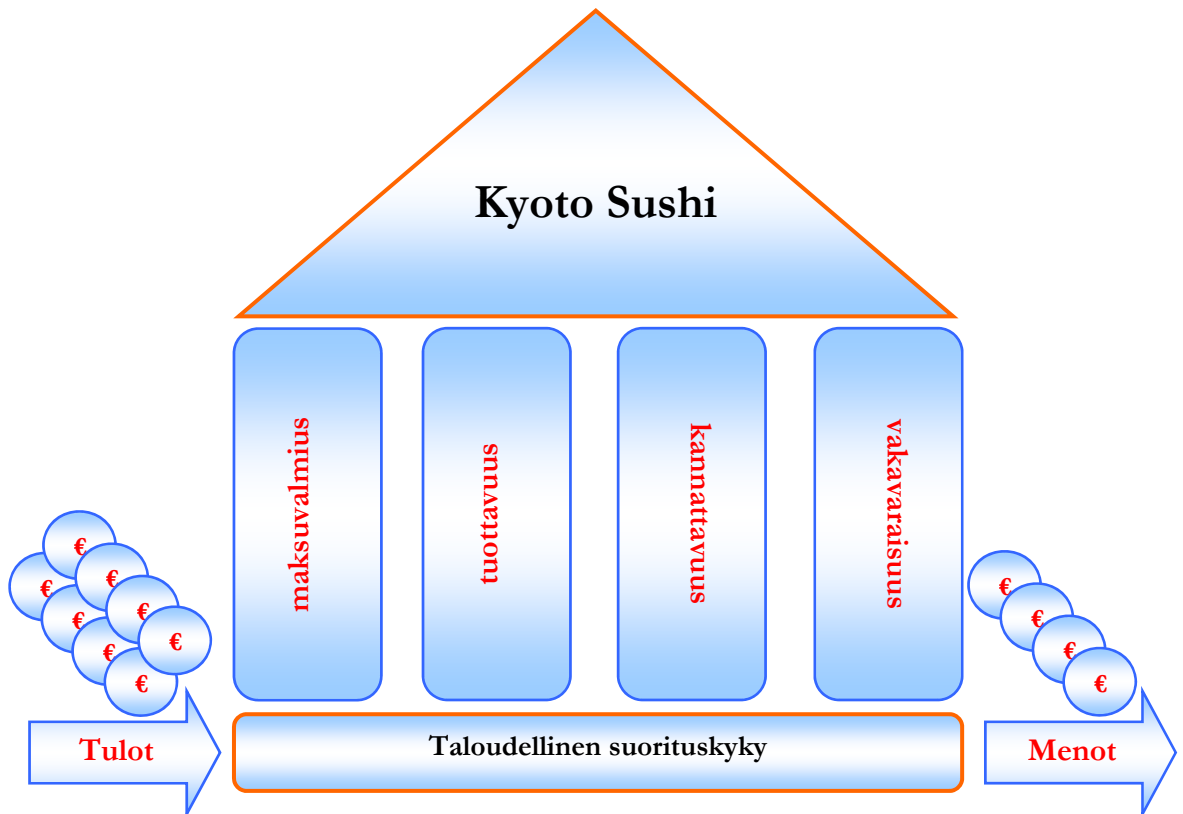
Yleisluonnehdinta, soveltuvuus

Yhtiömiesten henkilökohtaisella työpanoksella, luottamuksella toisiinsa ja yhteistyökyvyllä on suuri merkitys avoimessa yhtiössä. Tämä sopii parhaiten ”perhepiirissä” harjoittavan pienen ja keskisuuren yrityksen yhtiömuodoksi. (Kero, 15.)

8 YRITYKSEN TALOUS SUUNNITTELU JA RAHOITUS

8.1 Talouden suunnittelu

Perustettavan ”Kyoto Sushi”-ravintolan talouden suunnittelussa paneudutaan hyvin perusteellisesti neljään tärkeään taloudellisen suorituskyvyn tekijään, jotka ovat maksuvalmius, tuottavuus, kannattavuus ja vakavaraisuus (kuvio 17). Näiden tekijöiden avulla yrityksen omistajat pystyvät seuraamaan yrityksen taloudellista tilannetta ja ulkopuoliset sidosryhmät taas voivat arvioida yritystä esimerkiksi lainaa tai yritystukien myöntäessä.



Kuvio 17: Kyoto Sushin talouden tärkeät tekijät

Maksuvalmius

Yrityksen käytettävissä olevaa rahaa kutsutaan maksuvalmiudeksi, joka taas kertoo yrityksen rahan riittävydestä kaikkien laskujen hoitamiseen. Yrityksen maksuvalmiudet voidaan ilmaista kolmella tunnusluvulla: maksuvalmius, quick ratio, current ratio. Tarkemmat kuvaukset ja laskukaavat näistä tunnusluvuista löytyvät liitteestä 4.

Kyoto Sushin maksuvalmiuden laskelmassa on käytetty vain omistajien omaa arviointia esim. myynneissä koska ravintolan toimintaa ei ole vielä aloitettu. Omistajien tavoite hyvän maksuvalmiuden suhteen on ylläpitää sitä heidän omalla pääomallaan ja omaisuudellaan. Vaikeita aikoja varten omistajat ennakoivat ja suunnittelevat etukäteen lisää-

rahoitusta jotta yritys pystyy maksamaan menot kuten ostolaskut, palkat, vuokrat ja verot määräpäivänä. Omistajat turvautuvat tällöin ensisijaisesti perheen sisäpiirin korotomattomiin lainoihin ja viime kädessä ulkopuolisiin rahoittajiin.

Tuottavuus

Tuottavuudella tarkoitetaan yleensä henkilöstön käytön tehokkuutta ravintolaliiketoiminnassa eli se kertoo kuinka monta tuotetta saadaan aikaan tietyllä uhratulla työtunnilla (Heikkilä & Saranpää, 67). ”Kyoto Sushi”-ravintolan työntuottavuutta mitataan seuraavalla panos-tuotos-suhdelukukaavalla (Kuvio 18).

$$\text{Työntuottavuus} = \text{tuotos} : \text{panos} = \text{sushipalat} : \text{työtunnit}$$

Kuvio 18: Työntuottavuuden kaava

Kyoto Sushin työntuottavuussuhdeluku antaa signaalin ravintolan omistajille tehdä muutos tarvittaessa olemassa olevaan valmistusprosessiin kuten vahvistaa prosessin heikkoja lenkkejä. Esimerkiksi hitaille sushin tekijöille annetaan lisää harjoitusta tai hankitaan kaikille ”Sushi Magic”-paketti, jonka avulla voidaan valmistaa helposti ja nopeasti sushipaloja. Tämän toimenpiteen tavoitteena on nostaa työntuottavuutta paremmalle tasolle eli saada mahdollisimman suuri sushipalojen määrä tietyssä ajassa.

Työntuottavuus antaa omistajilleen myös signaalin toimintaprosessin uudelleen organisoimisen tarpeesta. Esimerkkitapauksena voidaan pitää kun myynnit alkavat kasvaa rajusti ja nykyisellä suunnitellulla henkilöstömäärällä ei pystytä valmistelemaan yhtä nopeasti eikä laadukaasti sushipaloja kuin toiminnan alkuvaiheessa. Tällöin myynnit alkavat vähitellen laskea nousun jälkeen huonon laadun seurauksena. Välttääkseen edellä mainittu tapausta omistajat päättävät reagoida ajoissa seuraamalla jatkuvasti työntuottavuutta ja etsivät ratkaisun tilanteen pelastamiseksi kuten uuden sushin tekijän palkkaaminen tai automaattisten riisipalojen tuottavan ”Onigiri maker”-koneen osto. Ajoissa tehty ratkaisu auttaa siis ravintolaa saamaan lisämenekkiä ja samalla ylläpitämään tuotteiden laatutasoa, mikä taas vaikuttaa hyvin positiivisesti sekä yrityksen myynteihin että imagoon.

Työntuottavuuden ohella yritys ottaa alussa käyttöön myös raaka-ainekäytön tuottavuus ja hävikkiprosentin (kuvio 19) jotta omistajat voivat seurata raaka-aineiden käyttöä sekä hävikkiä. Seurannan avulla omistajat tekevät parannuksia ostoprosessiin, minkä seurauksena saadaan sekä varastoarvoa että hävikkiä pienenemään ja tämän johdosta yritykselle jää lisää käyttörahaa muihin toimenpiteisiin. Esimerkiksi saatuaan huonon signaalin raaka-ainekäytöstä omistajat tekevät selvityksen mitkä raaka-aineet kuluu eniten tai harvemmin, ja missä raaka-aineissa on eniten hävikkiä sekä syy tähän. Selvityksen avulla he tekevät raaka-aineiden ABC-analyysin ja laittavat nämä kuntoon yrityksen Kanban-tilausjärjestelmään, jossa tuotteet varastoidaan joko yhdessä, kahdessa tai kolmessa laatikossa. Usein käytetty raaka-aine pidetään kolmessa laatikossa ja määrä per laatikko pitää riittää viikoksi sekä toimitusaika on enintään 5 päivää. Keskimäärin käytetty raaka-aine pidetään taas kahdessa laatikossa 7:lla päivällä toimitusajalla ja yhden laatikon riitto on viikon. Harvoin käytetty raaka-aine pidetään vain yhdessä laatikossa 14:lla päivällä toimitusajalla ja yhden laatikon riitto on kaksi viikkoa.

Raaka-ainekäytön tuottavuus = raaka-ainekäyttö : annos

Hävikkiprosentti = hävikki : (raaka-ainekäyttö x 100)

Kuvio 19: Raaka-ainekäytön tuottavuus ja hävikkiprosenttikaava (Heikkilä & Saranpää 2010, 70.)

Kannattavuus

Ravintolan toiminnan alkuvaiheen luonteen vuoksi yrityksen toiminta ei ole kannattavaa alkukuukausina koska pienistä myyntimääristä saadut tulot eivät riitä kattamaan yksinkertaisesti alkuvaiheeseen sijoitettuja suuria investointeja ja alkutoiminnan pyörittämiseen käytettyjä kuluja. Edellä mainittu ongelma voi johtaa yrityksen tappiokierteeseen ja loppujen lopuksi konkurssiin, ellei reagoida hyvissä ajoin ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi.

Välttääkseen yllä mainittua tilannetta Kyoto Sushin omistajat asettavat toiminnalleen alkutavoitteeksi päästä nollatulokseen ainakin kolmen ensimmäisen kuukauden kuluessa. Tämän alkutavoitteen toteuttamisessa otetaan käyttöön kriittisen pisteen liikevaihtokaava (kuvio 20), jonka avulla saadaan selville millä myyntimäärällä katetaan kaikki

kulut tai mitä kuluja voidaan karsia myyntimäärän pysyessä samana, jotta saavutetaan nollatulokset.

Kriittisen pisteen liikevaihto = (kiinteät kulut : katetuotto) * 100

tai

Kriittisen pisteen myyntimäärä = kiinteät kulut : katetuotto tuotantoyksikköä kohden

Kuvio 20: Kriittisen pisteen liikevaihtokaava (Heikkilä & Saranpää 2010, 56.)

Kääntääkseen yritys epäkannattavasta toiminnasta nollatulokseen ja myöhemmässä vaiheessa kannattavaan toimintaan ravintolan omistajat seuraavat aika ajoin tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidakseen reagoida ajoissa ja tehdä muutokset tarpeen vaatiessa. Nämä tulostekijät ovat tuotteiden myyntihinnat, myyntimäärät, muuttuvat kulut, kiinteät kulut ja myynnin jakauma. Esimerkiksi ravintolan tilan vuokran nousu aiheuttaa kannattavuuden heikkenemistä, elleivät omistajat pysty samaan aikaan säästämään muuttuvissa kuluissa kuten hävikin pienentämisessä ja raaka-aineiden oston tehostamisessa, tai nostamaan myyntihintoja sen vaikuttamatta myyntimäärään.

Kannattavuuteen liittyvät muut tunnusluvut kuten sijoitetun pääoman tuotto-%, kokonaispääoman tuotto-%, oman pääoman tuotto-% ja oman pääoman kierto-% löytyvät liitteestä 4.

Vakavaraisuus

Vakavaraisuus eli omavaraisuusaste on hyvin olennainen taloudellisen suorituskyvyn tekijä, joka kertoo yrityksen talouden tilanteesta. Sen avulla Kyoto Sushi ravintolan omistajat sekä muut tahot voivat seurata yrityksen velkaantumisen astetta tai varojen riittävyyttä toiminnan pyörittämiseen. Mikäli yrityksen vakavaraisuus on hyvä, se viestii ulkopuolisille sidosryhmille ravintolan varojen riittävyyttä pyörittää jokapäiväistä toimintaa ja antaa samalla heille positiivisen kuvan sen taloudesta, minkä kautta saadaan lisää luotettavuutta yritys-sidosryhmän suhteeseen sekä voidaan lujittaa tätä suhdetta yhteistyön hyväksi.

Mikäli vakavaraisuus taas laskee rajusti, se antaa signaalin ravintolan huonosta taloudellisesta tilanteesta eli ravintolalla on vähemmän varoja pyörittää jokapäiväistä toimintaa

ja se velkaantuu entistä enemmän. Velkojen lisääntyessä ravintolan joutuu pakosti saamaan jollakin keinolla lisää myyntiä tai joutuu vaihtamaan hyvälaatuisia raaka-aineita huonompi laatuisiin, jotta saadaan lisää rahaa lainojen lyhennyksiin ja korkoihin. Ellei ravintola jostakin syystä pysty saamaan lisää rahaa kattaakseen edellä mainittuja ylimääräisiä kuluja, niin yritys joutuu myöhemmässä vaiheessa velkaantumiskierteeseen ja sen kautta mahdollisesti konkurssiin.

Vaikka Kyoto Sushin omistajien tavoitteena on ylläpitää yrityksen talous vakavaraisena ensisijaisesti omien pääomien lisäsjoituksena ja toissijaisesti korottomilla lainoilla perheen sisäpiiristä, mutta he eivät halua kuitenkaan sulkea pois lisärahoituksen hankkimisen mahdollisuutta vieraalta pääomalta. Heidän mielestään lisärahoituksen selvittely tuo lisää valmiutta reagoida nopeasti ravintolan jatkuvan toiminnan tuomiin haasteisiin ja budjetin laatiminen auttaa heitä havaitsemaan sekä karsimaan epäkannattavia kuluja huonoina aikoina, jotka johtavat lisärahoituksen hakemiseen.

Budjetointi

Perustettavan ”Kyoto Sushi”-ravintolan kannalta on hyvin tärkeä tehdä budjetti tulevasta toiminnasta eli tehdä arvion tulevista tuloista ja menoista. Budjetoinnin avulla omistajat voivat seurata aika ajoin ravintolan kannattavuutta vertaamalla toteutuneita tuloja ja menoja budjettiin, minkä kautta he voivat reagoida ajoissa ja tehdä muutoksia olemassa olevalle toimintamalleille. Jos esimerkiksi ravintolan alkuvaiheen toteutuneet tulot jäävät suunniteltua pienemmiksi antaa omistajille miettimisaihetta parantaa nykyistä toimintamallia kuten tehostamalla myyntiä sekä markkinointia, tai parantamalla kenties palvelujen ja tuotteiden laatua. Jos taas toteutuneet menot ylittävät budjetissa suunnitellut menot ilman positiivista vaikutusta ravintolan myynteihin tai menot ovat jopa suurempia kuin saadut tulot, tällöin omistajien on huomattava ja karsittava heti turhia kuluja jatkuvan sekä kannattavan ravintolatoiminnan saamiseksi. (Meretniemi & Ylönen, 72.)

Kannattavuuden seurannan lisäksi budjetti tuo lisä hyötyä itse ravintolalle sekä sen yhteistyökumppaneille eli tavarantoimittajille. Sen avulla ravintolan omistajat voivat neuvotella tavarantoimittajien kanssa raaka-aineiden hinnoista ja varmistaa samalla raaka-aineiden saatavuutta jokapäiväisen toiminnan varten, minkä kautta ravintola saa lisä varoja käyttöön huonontamatta tuotteiden laatua vaikka myyntimäärä pysyy muuttu-

mattomana. Tavarantoimittajien puolestaan he hyötyvät tulevan ajanjakson myyntienusteista, joiden avulla he voivat pienentää varastoarvonsa ajoittamalla raaka-ainesten valmistusta tai ostoa varastoon, ja leikata turhia kuljetuskustannuksia. Budjetti tuo lisää hyötyä myös ravintolalle hakiessaan ulkopuolista rahoitusta sillä se antaa enemmän tietoa ja vakuuttavuutta ravintolan tulevasta toiminnasta rahoitusyritykselle.

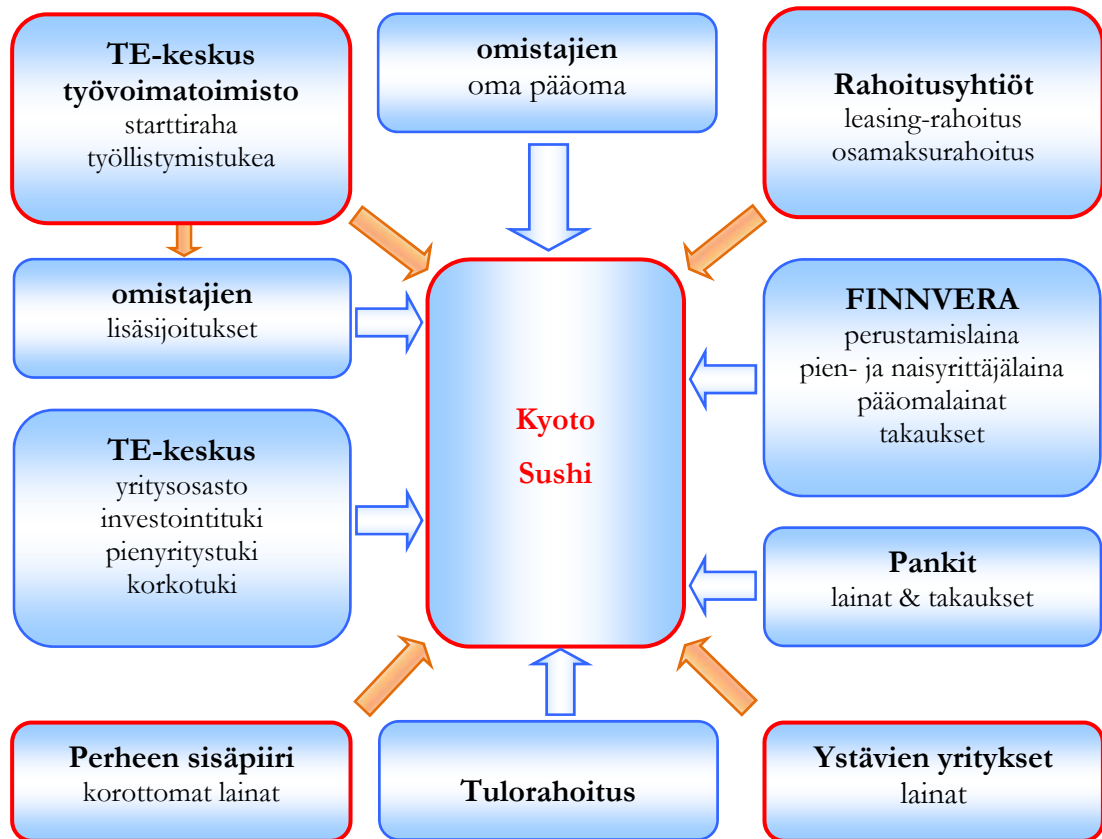
Kyoto Sushin budjetointi löytyy liiketoimintasuunnitelmasta (liite 5).

8.2 Rahoitus

Yleensä aloittavan yritys joutuu helposti rahoitusvajeeseen liiketoiminnan alkuvaiheessa koska yrittäjän alkupääoma on hyvin niukka ja ensimmäisten myyntien tulot saattavat kestää jopa puoli vuotta (Meretniemi & Ylönen, 77). Valmistautuakseen ennakkoon alkuvaiheen tuomaan rahoitusvajeeseen ja kassavirran viiveeseen Kyoto Sushin omistajat halusivat selvittää etukäteen ulkopuolista rahoitusta jo suunnitteluvaiheessa vaikka heidän tavoitteena on käyttää ensisijaisesti heidän sijoituksiaan ja toissijaisesti perheen piiristä saatuja korottomia lainoja.

Ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen edellytetään omistajilta ainakin oman pääoman panosta itse ravintolaan, omistajien vakuuksia (esim. oma asunto) ja ennen kaikkea kirjallinen liiketoimintasuunnitelma tulos ja tase-ennusteineen sekä rahoitussuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman kautta rahoittajat pystyvät tekemään arviointeja Kyoto Sushin toiminnasta ja sijoitusriskistä ennen kun he sijoittavat yritykseen.

Kyoto Sushin erilaiset rahoitusvaihtoehdot löytyvät kuviosta 21 ja sen liiketoimintasuunnitelma löytyy liitteestä 5.



Kuvio 21: Kyoto Sushin erilaiset rahoitusvaihtoehdot

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli huomattavasti laajempi prosessi kuin mitä tutkija oli itse ajatellut ryhtyessään opinnäytetyön tekoon, jonka tehtävänä oli laatia hyvin realistinen liiketoimintasuunnitelma perustettavalle takeaway-tyyppiselle ”Kyoto Sushi ravintolalle. Laajasta prosessista huolimatta tehtävän anto oli kuitenkin toteutettu hyvin onnistuneesti.

Laaditun liiketoimintasuunnitelman eri aihe-alueet oli käsitelty hyvin perusteellisesti yritystoiminnan lähtökohdista analyyseihin, strategiaan suunnitelmiin ja operatiivisiin suunnitelmiin. Näiden aihe-alueiden tulosten avulla saavutettiin opinnäytetyön ensisijainen tavoite eli saatiin selville, että ”Kyoto Sushi”-ravintola tulee selviytymään Itäkeskuksen kovassa kilpailukentässä.

Liiketoimintasuunnitelman lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin myös kahta muuta osuutta, jotka ovat empiirinen aineisto ja teoria-osuus. Edellä mainittu osuus antaa tukea ja uusia näkökulmia sekä liiketoimintasuunnitelmalle että teoria-osuudelle. Nämä osuudet vaikuttivat toinen toisiinsa ja yhdessä ne muodostavat kokonaiskuvan yrittäjyydestä, jonka avulla saavutettiin myös tutkimuksen toissijaisen tavoitteen. Eli perehdyttiin tutkija aloittavan yrittäjän vastuisiin ja velvollisuuksiin, minkä kautta madallettiin hänen kynnystään ryhtyä ravintoloitsijaksi.

Edellä mainitut osuudet yhdessä antavat kokonaiskuvan myös ravintolatoiminnasta, minkä kautta löydettiin vastaus opinnäytetyön pääkysymykseen: Miten Kyoto Sushi selviytyy ostoskeskuksessa? Eli saatiin selville että Kyoto Sushi selviytyy Itäkeskuksessa koska sen toiminta on kannattavaa suunnitelmien mukaan ensimmäisenä toimintavuotena ja sen sijainti on keskeisellä paikalla.

Tutkija uskoo vahvasti siihen että Kyoto Sushin kannattavuus toisen tilikauden aikana tulee kasvamaan rajummin kuin ensimmäisellä tilikaudella. Tämä uskoo johtuu siitä että liiketoimintasuunnitelmassa on pelattu varmaan päälle monien tekijöiden suhteen kuten ylimitoitettuun henkilöstömäärään, korkeamman materiaalien ostohinnan käyttöönottoon ja alhaisiin myyntimääriin. Korjaamalla edellä mainittuja tekijöitä oikeaan suuntaan ensimmäisen tilikauden aikana niin yritys saa kassaansa suuret rahavarat toisella tilikau-

della koska pelkästään oikean henkilöstömäärän mitoittaminen tuo kassaan vähintään 26 000 € vuodessa. Myös yrityksen imago ja markkinointi kasvattavat Kyoto Sushin kannattavuutta toisella tilikaudella. Tämä johtuu siitä että yrityksen imago on tällöin parantunut huomattavasti ja täten markkinointikampanjoiden määrä vähennetään, mistä saadaan säästöä eli lisää rahavaraa yrityksen kassaan.

Opinnäytetyön tuotoksen ja edellisten pohdintojen perusteella tutkija ja hänen yhteistyökumppaninsa ovat päättäneet yksimielisesti perustaa takeaway-tyyppisen ”Kyoto-Sushi”-ravintolan Itäkeskukseen kun sopiva liiketila vapautuu. Tutkijan mielestään yrityksen pitää tehdä vielä lisätutkimus kilpailijoista ennen ”Kyoto Sushi”-ravintolan perustamista koska tässä opinnäytetyössä kilpailijakenttä on rajoitettu ainoastaan Itäkeskuksen toimiviin ravintoloihin johtuen työn laajuudesta. Tutkija haluaisi rajoittaa kilpailijakenttä vielä laajemmalle alueelle ja tehdä tarkempi kilpailija-analyysi laajennetusta alueesta jotta voitaisiin ensinnäkin varautua paremmin kilpailuun ja toisena on hyödyntää uutta kilpailija-analyysia toisen toimipisteen perustamisessa.

Koko opinnäytetyön prosessi oli hyvin antoisa tutkijalle. Se oli antanut hänelle selkeämmän kokonaiskuvan liiketoiminnasta. Lisäksi se oli johdattanut häntä ravintolamaailmaan teoria-osuuden ja empiirisen aineiston avulla. Teoria-osuus antoi hänelle ensimmäistä makua ravintolamaailmasta ja uusia näkökulmia ravintolamaailmaan kohtaan. Tämän osuuden ansiosta hän lähti hakemaan jälkimakua empiirisen aineiston kautta.

Empiirinen aineisto oli antanut hänelle lisää uskoa ja vahvistusta yrittäjyyteen sekä hänen omaan liike-ideaansa. Lisäksi se oli täydentänyt hyvin teoria-osuutta ja antanut tutkijalle mahdollisuuden oppia ravintoloitsijoiden kokemusten kautta uusia asioita, joita ei löydy koskaan kirjoista. Nämä asiat olivat esimerkiksi eri raaka-ainelähteiden hyödyntäminen ja perustettavan ravintolan myyntien seuranta, jonka pitää tehdä tarkasti ensimmäisen tilikauden jälkipuoliskon alusta johtuen alkupuoliskon suuresta myyntien vaihtuvuudesta.

Liiketoimintasuunnitelma taas auttoi tutkijaa näkemään paremmin ravintolatoimintaa sekä kuvina että lukuina. Hänen mielestään tämä osuus on tärkein kaikista koska sen avulla pystytään näkemään perustamismahdollisuudet, pienentämään konkurssiriskiä,

ennalta ehkäisemään riskejä, tiedostamaan ja välttämään turhia toimenpiteitä. Vaikka liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli monimutkainen ja aikaa vievä prosessi tutkija haluaisi kuitenkin suositella sitä lämpimästi jokaiselle aloittavalle yrittäjälle, koska sen tekeminen tulee olemaan hyvin antoisaa itse tekijälle ja siitä saatuja hyötyjä ei pystytä mitenkään mitata rahassa. Tutkija toivoo että tästä julkisesta liiketoimintasuunnitelmas-
ta on hyötyä jollekin aloittavalle yrittäjälle.

10 LÄHTEET

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2007. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 3. painos. Restamark Oy. Helsinki.

AMMATTINETTI 2007. Henkilöpalvelut – Ravitsemispalvelut.

Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_l_id=1.2. Luettu 3.2.2008

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

EVIRA 2008a. Yleistä hygieniaosaamisesta. Luettavissa:

http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/yleist___hygieniaosaamisesta
Luettu 4.2.2008

EVIRA 2008b. Omavalvonta. Luettavissa:

http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valvonta_ja_yritt___t/omavalvonta/
Luettu 4.2.2008

FINLEX 2008. Ajantasainen lainsäädäntö - Laki majoitus ja ravitsemustoiminta.

Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>. Luettu 3.2.2008

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 3.painos. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 3. päivitetty painos. Restamark. Helsinki.

Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. 1. painos. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 13. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

- Jylhä, E. & Viitala, R. 2002. Menestyvä yritys. 5. tarkistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- KTM, 2007. Maahanmuuttajayrittäjyys Suomessa – Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. KTM julkaisuja 6/2007. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kero, J. 2007. Yrityksen perustajan opas 2007. Vuoden 2007 painos. Keskuskauppakamarin Palvelu Oy. Helsinki.
- MARA 2008. Tilastotietoja Hotelli- ja Ravintola-alalta
Luettavissa: http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_09.pdf Luettu: 27.01.2010
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. painos. Otavan Kirjapaino. Keuruu.
- SUHDANNE 2/2009. Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät.
Luettavissa: http://www.mara.fi/files/suhdanne09_2.pdf Luettu: 27.01.2010
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. uudistettu painos. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kirjakas Ky.
- Paaso, K. 2005. Alkoholisäädöstö. 1. painos. Restamark Oy. Vantaa.
- PAM 2004. Suomi maailmantaloudessa – seminaari 12.10.2004, Dipoli. Toimialavuoropuhelu – Hotelli-, ravintola- ja matkailutoimiala.
Luettavissa: http://www.pam.fi/mp/db/file_library/x/IMG/13716/file/globHotelli-Matkailu.pdf. Luettu 3.2.2008
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Tietosykli Oy. Hämeenlinna.
- VALVIRA 2009A. Anniskeluravintoloiden myynti vuonna 2009- A ja B luvat
Luettavissa: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2009
Luettu: 27.01.2010
- VALVIRA 2009B. Anniskeluravintoloiden myynti vuonna 2009- C luvat
Luettavissa: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2009_____
Luettu: 27.01.2010

LITTEET

Liite 1: Ravintoloitsijoiden haastattelut

Haastattelu – Ravintolan Ka-Shingin omistaja

1. Mikä sinun nimesi on?

- Bonnie Chueng

2. Voisitko kertoa vähän perustietoa ravintolastasi kuten nimi, sijainti, asiakaspaikkaa?

- Ravintolani nimi on Ka-Shing ja se sijaitsee Lauttasaarella. Ravintolalla on kaikki kaikkiaan 52 asiakaspaikkaa ja A-oikeudet. Sen toiminta on alkanut vuodesta 1992 lähtien eli on toiminut 19 vuotta samalla paikalla.

3. Miten päädyit yrittäjäksi/ravintoloitsijaksi?

- Oli sukupolven vaihto – isäni jää eläkkeelle ja minä jatkan

4. Oliko sinulla esteitä silloin sukupolven vaihdossa?

- Kyllä, oli. Yhtenä esteenä oli rahoituspula. Minun piti säästää niin pitkään aikaan jotta pääsin pikku hiljaa mukaan ravintolatoimintaan. Paperitöiden kanssa sain paljon apuja SHR:ltä pienen liittymismaksun vastaan.

5. Mikä on sinusta tärkeimmät motiivitekijät, joilla saa sinut ryhtymään tähän työhön?

- Tärkeimmät motiivitekijät olivat perheen liiketoiminnan jatkon, rahan tarpeen ja työn-
teon takia. Minulla ei ollut muita vaihtoehtoja kun perheeni ei halunnut myydä toimivan ravintolan ulkopuoliselle ja veljeni ei halunnut jatkaa.

6. Mitä yrittäminen vaatii sinun mielestäsi?

- Aikaa ja luottamus

7. Mitä myydään ja ketkä ovat ravintolan kohderyhmään?

- Arkipäivisin myydään kiinalaista ruokaa toimistotyöntekijöille lounas-aikaan. Heidän lisäksi myydään maalareille, sähkömiehille tai putkimiehille koska alueella tehdään paljon remontteja kuten putkiremontteja ja julkisivuremontteja. Viikonloppuisin myydään kiinalaista ruokaa perheilleen.

8. Mikä on yrityksen liiketoimintasuunnitelman laita silloin kun tehtiin sukupolven vaihto?

- Ei tehty muutoksia siihen ollenkaan vaan jatkettiin olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa.

9. Mitä markkinointikeinoja käytit silloin jatkaessasi perheesi ravintolatoimintaa?

- Koko toiminnan aikana oli tehty vain yhden mainoskampanjan ravintolan perustaessa ja sen jälkeen ei ole tehty yhtään mainoskampanjaa. Ravintolan tunnettavuus sekä maine leviävät itsestään puskaradion kautta, mikä on minun mielestäni todella tehokas keino saada ravintolan olemassa olon enemmän kohderyhmän tietoisuuteen.

- Saadakseen puskaradion toimimaan henkilöstön osaaminen ja palvelutaso pitäisi olla hyvä. Edellisten lisäksi asiakkaiden tarpeet pitäisi ottaa hyvin huomioon, mikä on minun tapauksessani helppo koska ravintolan henkilöstö koostuu perheenjäsenistä ja minulla on helpompi vaatia heiltä parempaa asiakaspalvelua sekä asiakastarpeiden huomioon ottamista vuorovaikutustilanteissa.

10. Miten tuotteiden hinnoittelu vaikuttaa myyntiin?

- Tuotteiden hinnoittelulla on paljon suuria vaikutuksia myyntiin joten olemme pitäneet tuotteiden hinnat samana kymmeneen vuoteen. Aioimme nostaa tuotteiden hinnat kun tuli alv-muutos mutta emme nähneet syytä hintojen nostolle koska meillä on jo vakiintunut asiakaskunta ja he ovat tottuneet tähän hintatasoon.

11. Miten ravintolan sijainti merkitsee sinun mielestäsi?

- Sijainnilla on hyvin tärkeä rooli ravintolatoiminnassa. Sen pitää olla näkyvillä ja sen kautta pitää kulkea paljon ihmisvirtaa. Esimerkiksi meidän ravintolamme sijainti on lähellä bussipysäkkiä, jossa odottavat matkailijat tai bussin kyydissä olevat matkailijat ottavat huomioon ravintolan olemassa olon. Vaikka sillä hetkellä nämä matkailijat eivät tule syömään mutta myöhemmässä vaiheessa he saattavat ostaa ravintolan tuotteita kun tarpeet tulevat esille.

- Myös autopaikat ovat hyvin tärkeitä ravintolatoiminnalle. Autopaikat pitävät olla lähellä ravintolaa jotta ravintolakäynti sujuu helpommin ja nopeammin. Esimerkiksi itsenkään ei halua jättää auton ja kävellä pitkän matkan ravintolaan.

12. Tarjoama on olennainen ravintolatoiminnalle. Miten tarjoama on kohdistanut hyvin kohderyhmälle? Muuttuuko tarjoama ajan myötä?

- Alkuperäinen tarjoamamme on ilmeisesti kohdistanut hyvin kohderyhmälle sillä me emme muuttaneet ollenkaan sitä koko liiketoiminnan aikana. Alussa oli kyllä hieman vaikea tarjoaman kuvauksessa koska vanhempani eivät osaa hyvin suomea mutta onneksi saimme paljon ymmärryksiä asiakkailtamme hymyn vastaan.

- ”Hymy” on tärkeä. Pitää palvella asiakkaita sydämellisesti niin silloin toimii hyvin. Hyvä ruoka on tärkeä mutta hyvä palvelu on taas tärkeämpi.

13. Mitä keinoja haluaisit käyttää jotta voisit kasvattaa asiakasvirtaa ravintolaan eli myyntiä?

- En tiedä. Jonkun pitää kertoa minulle. Minuun on otettu yhteyttä moneen kertaan puhelimitse erilaisilta yrityksiltä, jotka haluavat auttaa kasvattamaan myyntiä mutten ole lähtenyt mukaan koska ne ovat maksullisia ja en uskonut tähän.

- Minun mielestäni paras keino on tarjota asiakkaille hyvä palvelu. Tällä hetkellä on tosi kova kilpailu Lauttasaarella, jossa on peräti viisi kiinalaista ravintolaa. Ja onneksi olemme ensimmäinen kiinalainen ravintola tällä saarella. Asiakkaamme ovat tulleet ajan myötä meidän tutuiksi ja käyttävät meidän tarjoamamme.

14. Miten hävikit ja raaka-aineet vaikuttavat ravintolatoimintaan?

- Hävikit eivät vaikuta kovinkaan paljoa ravintolatoimintaan sillä ne ovat hyvin pieniä kun arvioitu päivän annosmäärä täsmää melkein samaa kuin toteutettu annosmäärä.

- Tiedämme siitä että raaka-aineiden hintanousu vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen mutta emme voi nostaa tarjoaman hintoja koska asiakkaat ovat tottuneet nykyiseen hintatasoon ja he voivat suuttua sekä siirtyä toisen ravintolan asiakkaiksi jos hinnat nostetaan koko ajan. Raaka-aineiden hinnan noustessaan etsimme halvempia raaka-aineita muualta kuten kauppojen alennusmyynneistä. Pyrimme välttämään kuitenkin hankkia monilta lähteiltä sillä jokaisesta ostosuoritteesta joudutaan maksamaan pienen maksun kirjanpitäjälle.

15. Mistä huomataan että ravintolatoiminta alkaa sujua perustamisen jälkeen?

- Ravintolatoiminnan sujumista huomataan vasta kun se on vielä pystyssä kuuden ensimmäisen toimintakuukauden jälkeen.

16. Mitä vaikeuksia törmäsit kun astuit itse ravintolatoimintaan? Ja miten selviydyit?

- Minulla oli alussa kovaa stressiä mutta onneksi saadut myynnit riittävät juuri ja juuri kattamaan kaikki kustannukset. Minun oli vaan pakko selviytyä siinä tilanteesta ja sain kyllä tukea perheenjäseniltä.

17. Voisitko antaa pikkuvinkkejä ravintoloitsijaksi ryhtyvälle henkilölle?

- Yhtenä vinkkinä on perustaa mieluummin ravintolan yksin – ei kannata perustaa kavereiden kanssa koska ravintolatoiminnan aikana saattaa tulla riitelyä.

- Toisena on hankkia toisten ravintoloitsijoiden mielipiteitä ja kuunnella heidän kokemuksia.

- Kolmantena on osata itse kokata eli valmistaa sitä mitä ravintola myy, jotta voitaisiin paikata kokin sijaan hänen ollessaan kipeänä.

Haastattelu – Ravintolan ”Nakunin Talli”-omistaja

1. Mikä sinun nimesi on?

- Wong Ying Kit

2. Voisitko kertoa vähän perustietoa ravintolastasi kuten nimi, sijainti, asiakaspaikkaa?

- Ravintolani nimi on Nakunin Talli, joka sijaitsee Lohjalla. Ravintolalla on kaikki kaikkiaan 40 asiakaspaikkaa.

3. Miten päädyit yrittäjäksi/ravintoloitsijaksi?

- Päädyin ravintoloitsijaksi koska minun oma työpaikkani oli uhattuna.

4. Mitä esteitä sinulla oli kun ryhdyit ravintoloitsijaksi?

- Minulla oli ongelma suomenkielen kanssa mutta sain onneksi apua minun kirjanpitäjältäni paperitöiden hoitamisessa. Hän auttoi minua yrityksen perustamisessa ja muissa asioissa.

- Edellisen mainitun ongelman lisäksi Suomen laki teki yrittämistä hankalaksi kun lain mukaan suurin osa yrityksen osakekannasta pitää olla suomalaisen omistuksessa. Tämä käytäntö oli yli 20 vuotta sitten. Suomen laki alkoi muuttua vähitellen ajan myötä, mikä helpottaa ulkomaalaisen ravintoloitsijan elämää.

5. Mikä on sinusta tärkeimmät motiivitekijät, joilla saa sinut ryhtymään tähän työhön?

- Tärkeimmät motiivitekijät olivat rahan tarve, oman perheen elättäminen ja oman halun toimia yrittäjänä

6. Mitä yrittäminen vaatii sinun mielestäsi?

- Oma halu ja tahto

7. Laaditteko liiketoimintasuunnitelman ennen ravintolan perustamista?

- Emme laatineet liiketoimintasuunnitelmaa ennen ravintolan perustamista. Meitä oli neljä osakasta ja perustimme vain vaistomme mukaan. Ensi etsimme ravintolalle hyvä sijainti, josta kaikki osakkaat ovat yhtä mieltä. Sen jälkeen laskettiin ravintolan perustamiseen tarvittava rahasumma käyttäen hyväksi kirjanpitäjää ja ”MuTu”-menetelmää.

- Jos osakkaiden omat rahat eivät riitä niin etsimme toista paikkaa koska siihen aikaan ei saatu tukea valtiolta ja lainan saaminen pankeista oli hyvin vaikea.

8. Mitä ja kenelle myydään?

- Myydään suomalaista lounasruokia toimistotyöntekijöille.

9. Mitä markkinointikeinoa käytit perustaessasi ravintolan?

- Meidän ei tarvinnut tehdä iso mainoskampanjaa koska paikalla oli toiminut jo ennen suomalainen ravintola. Ilmoitimme olevamme paikan uusi yrittäjä ja mainostimme lehdistä että tarjosimme aito suomalaista ruokaa, jota valmistaa hyvin kokenut suomalainen kokki.

10. Mitä mieltä olet ravintolan henkilöstön osaamisesta ja palvelusta?

- Minusta ne ovat hyvin tärkeitä ravintolatoiminnan suhteen. Vaikka suurin osa ravintolan osakkaista on kiinalaisia mutta palkkasimme kuitenkin suomalaisia tarjoilijoita yritykseen. Meidän mielestämme he pystyvät suosittelemaan ravintolan tarjoamaa sujuvasti asiakkaille ja kuuntelemaan asiakkaiden mielipiteitä, minkä kautta he voivat tuottaa hyvää palvelua asiakkaille.

- Palvelu pitää olla hyvä ja asiakas on aina oikeassa. Ruoka pitää olla hyvä.

11. Miten tuotteiden hintataso vaikuttaa ravintolatoimintaan?

- Ravintolamme tuotteiden hinnat ovat keskimääräisen hintatason ylläpuolella. Emme lähde kilpailemaan muiden ravintoloiden/lounasravintoloiden kanssa hinnalla koska sen vaikutus on pienempi kuin ruoan laatua. Jos ruoka maistuu hyvältä niin asiakas palaa yhä uudelleen ravintolaan vaikka hinta on kalliimpi kuin muualla.

12. Miten ravintolan sijainti merkitsee sinun mielestäsi?

- Ravintolan sijainnilla on yrityksen tärkeä. Sen pitää olla sellaisessa paikassa, jossa on paljon ihmisiä. Lisäksi sen läheltä pitää löytyä parkkipaikkoja asiakkaille, mikä on olennainen ainakin meidän ravintolallemme koska ravintolamme ei ole keskustassa.

13. Miten ravintolanne tarjonta on muodostettu? Ja miten se on kohdistunut kohderyhmään?

- Onneksi meillä on hyvä suomalainen kokki, joka on ollut myös pitkään aikaan ystäväni. Hän suunnitteli kaikki myytävät tuotteet ja menulista alusta lähtien. Ja koska hän on suomalainen niin hän tietää mistä ruoasta asiakkaat pitävät. Hänen suunnitelmansa tarjonta on kohdistunut hyvin kohderyhmään ja ravintolatoiminnamme on sujunut tähän asti vaikka ruokatrendi on muuttunut ajan myötä.

14. Miten hävikit ja raaka-aineet vaikuttavat ravintolatoimintaan?

- Ravintolatoiminnan alussa hävikit syntyivät aika lailla. Huomasimme että rahat heitettiin hukkaan ja ravintolatoiminnan tulos heikkeni koko ajan hävikkeiden takia. Tämän vuoksi teimme seuranta hävikkeistä ja saimme selville että hävikkeiden määrä riippuu tekijöistä, minkä jälkeen aloitimme keskustellut heidän kanssa viikoittain. Tuloksena saimme hävikit vähenemään paljon, minkä kautta tuloksemme kasvoi.

- Raaka-aineiden hintamuutokset vaikuttavat olennaisesti myös ravintolatoiminnan tulokseen, minkä vuoksi olemme hyvin tarkkoja raaka-aineiden hintojen suhteen. Haemme yhtä laadukkaat raaka-aineet sieltä mistä myydään halvempi. Esimerkiksi me ostimme kesäisin suurimmat raaka-aineet kaupoista kuin tukusta koska näiden hinnat ovat halvempia ja laadut pysyvät samaa. Joskus kaupoista saadaan melkein puolet halvempi raaka-aine kuin tukusta kuten lohien kilohinta maksaa kaupoissa vain 7 euroa ja tukuissa taas 14 euroa.

15. Milloin tiedetään että ravintolatoiminta alkaa toimimaan?

- Ravintolatoiminnan toimivuutta ei voida todeta lyhyen ajan eli muutaman ensimmäisen toimintakuukauden perusteella koska näinä aikoina asiakkaat saattavat tulla syömään vain kiinnostuksena uuden ravintolan kohtaan. Tällöin myynnit ovat todella hyvät ja sen jälkeen myynnit putoavat rajusti koska he eivät käy enää uudestaan. Tämän vuoksi ravintolan toimivuutta kannattaa tarkkailla ensimmäisen toimintavuoden jälkipuoliskon lähtien. Tarkkailujakso pitää olla vähintään puolesta vuodesta yhteen vuoteen ja mitä tarkempi tarkkailu sitä parempi. Tarkkailun jakson aikana pitää ottaa huo-

mioon ainakin kolme tekijä myyntimäärää, menot ja kulut. Edellisten lisäksi kannattaa seurata myös ravintolan kanta-asiakkaiden määrä.

16. Miten sisustus vaikuttaa ravintolantoimintaan?

- Sisustus pitää olla ravintolatoiminnan tarkoituksen mukaan. Kaikki paikat pitää olla puhdas eli hygieeni on hyvin tärkeä.

17. Mitä vaikeuksia törmäsit ravintolan perustamisessa? Miten selviydyit?

- Törmäsin kielimuriin. Minun suomenkielen taitoni oli miltei olematonta ja minulta puuttui tietotaitoa liiketaloudelliselta puolelta. Perustamisvaiheessa sain kirjeet viranomaisilta ja muilta tahoilta mutten ymmärtänyt niiden sisältöä. Lähdin silloin etsimään apua kirjanpitäjältäni ja onneksi hän auttoi minua siinä. Hän oli tosi auttavainen ja hyvin tarkkaa.

18. Mitä vinkkiä voisit antaa ravintoloitsijaksi haluavalle?

- Pitää olla kosketuksessa ravintola-alan kanssa aiemmin esimerkiksi toiminut joskus kokkina tai tarjoilijana, mikä on todella tärkeä koska kokin tai tarjoilijan sairastuessa pitää paikata välittömästi. Jos ei ole koskaan toiminut alalla niin tällöin ravintoloitsijaksi aikovan henkilön pitää tutustua ja oppia, mikä vie enemmän aikaa kuin alalla toimineelta henkilöltä.

- Ei kannata lähteä alalle ellei tunne alaa. Esimerkkinä voidaan nähdä Lohjan rakennuttaja, jolla on paljon tietotaitoa rakentamisen puolella ja runsaasti rahaa muttei häneltä löydy osaamista ravintola-alalla. Hän perusti ravintolan ja lyhyen ajan sisällä hänen ravintolansa meni konkurssiin.

Liite 2: Kyoto Sushiin vaikuttava lainsäädäntö

Ravintolatoiminnan aloittaessa ravintoloitsijan on otettava huomioon elintarvikelakia, joka koskee kaikkea ruoan kuljetusta, käsittelyä, säilytystä ja tarjoilua. Elintarvikelain mukaan ravintolan palvelujen tuottamisessa vaaditaan hygieniaosaamista, omavalvontaa, ruoan sekä palvelujen itsearviointia.

Elintarvikelain 13.1.2006/23 mukaan ravintoloitsijan velvollisuus on kustannuksellaan varmistaa, että elintarvikkeita käsitteleviä työntekijöitä koulutetaan ja ohjataan heidän työtehtäviensä edellyttämällä tavalla. Lisäksi ravintoloitsijan on varmistuttava siitä että elintarvikkeiden parissa työskentelevillä on hygieniaosaamista seitsemältä eri osa-alueelta: mikrobiologia, ruokamyrkytykset, hygieeniset työtavat, henkilökohtainen hygienia, puhtaanapito, omavalvonta ja lainsäädäntö. Hygieniaosaamista voidaan osoittaa hygieniapassilla, jonka myöntää elintarviketurvallisuusviraston hyväksymät, itsenäisesti toimivat osaamistestajat. (EVIRA 2008a.)

Omavalvonnalla tarkoitetaan ravintoloitsijan omaa järjestelmää, jolla hän pyrkii varmistamaan, että elintarvike, alkutuotantopaikka ja elintarvikehuoneisto (kuljetusväline) sekä siellä harjoitettava toiminta täyttävät niille elintarvikemääräyksissä asetetut vaatimukset. Ravintoloitsijan on laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta, jossa tulee kuvata elintarvikelain 19 §:ssä tarkoitettut kriittiset kohdat ja niihin liittyvien riskien hallinta. Hänen on haettava hyväksynnän omavalvontasuunnitelmalle kunnan elintarvikevalvontaviranomaiselta. (EVIRA 2008b.)

Elintarvikelain lisäksi ravintoloitsijan pitää ottaa huomioon myös majoitus- ja ravitsemistoinnin lakia, joka koskee esimerkiksi toiminnan aloittamista, ravintolan aukioloaikaa ja aukioloajan pidennystä.

Ennen toiminnan aloittamista liikkeen sijaintipaikan on toimittava poliisille neljä kappaletta selvitys, jossa sisältää seuraavat tiedot:

- liikkeen harjoittajan toiminimi sekä liikkeen osoite ja puhelinnumero
- ravintolan asiakaspaikkamäärä osastoittain eriteltynä
- liikkeen toiminnan aloittamisajankohta
- aiotaanko liikkeessä harjoittaa alkoholijuomien anniskelua
- onko kysymyksessä liike, jossa anniskellaan yksinomaan käymisteitse valmistettuja enintään 4,7 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä alkoholijuomia.

(Paaso 2005, 64)

Majoitus- ja ravitsemistoiminnan 28.5.2006/308 lain 3§:n mukaan liike saa avata aikaisintaan kello viiteen ja sen saa pitää auki kello kahteen. Lisäksi uusia asiakkaita saa vastaanottaa ravitsemisliikkeeseen viimeistään puoli tuntia ennen säädettyä sulkemisaikaa. (FINLEX 2008.)

Majoitus- ja ravitsemistoiminnan 28.4.2006/308 lain 4§:n mukaan aukioloajan pidennystä voidaan hakea kello kahden ja viiden väliselle ajalle edellyttäen ettei sanottuna aikana anniskella eikä nautita alkoholijuomia. Aukioloajan pidennyksestä on tehtävä kirjallinen ilmoitus kihlakunnan poliisilaitokselle viimeistään kaksi viikkoa ennen aiottua aukioloajan pidennystä. Ilmoituksen tulee sisältää seuraavat tiedot:

- ravitsemistoiminnan harjoittajan toiminimi, yritys- ja yhteisötunnus ja ravitsemisliikkeen käyntiosoite sekä yhteyshenkilön nimi, puhelinnumero ja muut yhteystiedot
- aukioloajan pidennys perusteineen
- aukioloajan pidennyksen kesto (toistaiseksi, määräaika vai tietyn tilaisuuden aika)
- aukioloajan pidennykseen koskevat tilat (koko ravintola, sen osasto vai yksilöityä liikkeen osaa)

(FINLEX 2008.)

Liite 3: Kriittisen pisteen laskentakaava

Myyntituotot = muuttuvat kustannukset + katetuotto eli myyntikate

⇒ Katetuotto = myyntituotot – muuttuvat kustannukset

Katetuottoprosentti = (100 • katetuotto) / myyntituotot

⇒ katetuottoprosentti = (100 • (myyntituotot – muuttuvat kustannukset)) / myyntituotot

Kriittinen piste = 100 • kiinteät kustannukset / katetuottoprosentti

⇒ kriittinen piste = [100 • kiinteät kustannukset] / [100 • (myyntituotot – muuttuvat kustannukset) / myyntituotot]

⇒ kriittinen piste = (kiinteät kustannukset • myyntituotot) / (myyntituotot – muuttuvat kustannukset)

(Bergström & Leppänen 2003, 220)

Kriittisen pisteen selvittelyssä käytetty laskentakaava:

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset} \cdot \text{myyntituotot}}{\text{myyntituotot} - \text{muuttuvat kustannukset}}$$

muuttuvat kustannukset: hankinta- ja valmistuskustannukset

kiinteät kustannukset: palkat, vuokrat ja jne.

myyntituotot: myydyistä tuotteista saatu tulo

Liite 4: Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskentakaavat

Maksuvalmius (Heikkilä & Saranpää 2010, 120):

$$\text{quick ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhyt aikaiset velat}}$$

Quick ration tavoitteellinen arvo on 1. Mikäli yrityksen quick ration arvo on 1 niin tällöin rahoitusomaisuus riittää kattamaan kaikki lyhyt aikaiset velat. Mitä korkeampi quick ration arvo on, sitä vahvempi on yrityksen maksuvalmius eli yrityksen kanssa.

$$\text{myyntisaamisten kiertonopeus} = \frac{\text{myynti}}{\text{keskimääräiset myyntisaamiset}}$$

$$\text{myyntisaamisten maksuaika} = \frac{365}{\text{myyntisaamisten kiertonopeus}}$$

Maksuvalmius on hyvä kun yrityksellä on nopea myyntisaamisten kiertonopeus ja samaan aikaan lyhyt maksuaika.

$$\text{ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{ostot}}{\text{keskimääräiset ostovelat}}$$

$$\text{ostovelkojen maksuaika} = \frac{365}{\text{ostovelkojen kiertonopeus}}$$

Omien hankintojen ostovelkojen hidas kiertonopeus ja pitkät maksuajat lisäävät tavaran toimittajalta saatava rahoitus.

$$\text{omavaraisuusaste-} \\ \text{prosentti} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{oma pääoma} + \text{vieraspääoma}} \times 100$$

$$\text{velkaisuusaste-} \\ \text{prosentti} = \frac{\text{vieras pääoma}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Kannattavuuteen liittyvät tunnusluvut (Heikkilä & Saranpää 2010, 68):

$$\text{sijoitetun} \\ \text{pääoman} \\ \text{tuottoprosentti} = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{oma pääoma} + \text{tilinpäätössirtojen kertymä} + \text{korollinen}} \times 100$$

$$\text{kokonais-} \\ \text{pääoman} \\ \text{tuottoprosentti} = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{taseen loppusumma}} \times 100$$

$$\text{oman} \\ \text{pääoman} \\ \text{tuottoprosentti} = \frac{\text{nettotulos}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

$$\text{oman} \\ \text{pääoman} \\ \text{kiertonopeus} = \frac{\text{liikevaihto}}{\text{oma pääoma}}$$

Liite 5: Kyoto Sushin liiketoimintasuunnitelma

Kyoto Sushin liiketoimintasuunnitelma

Van Vo Quoc Cuong

Liiketoimintasuunnitelma



Sisällys

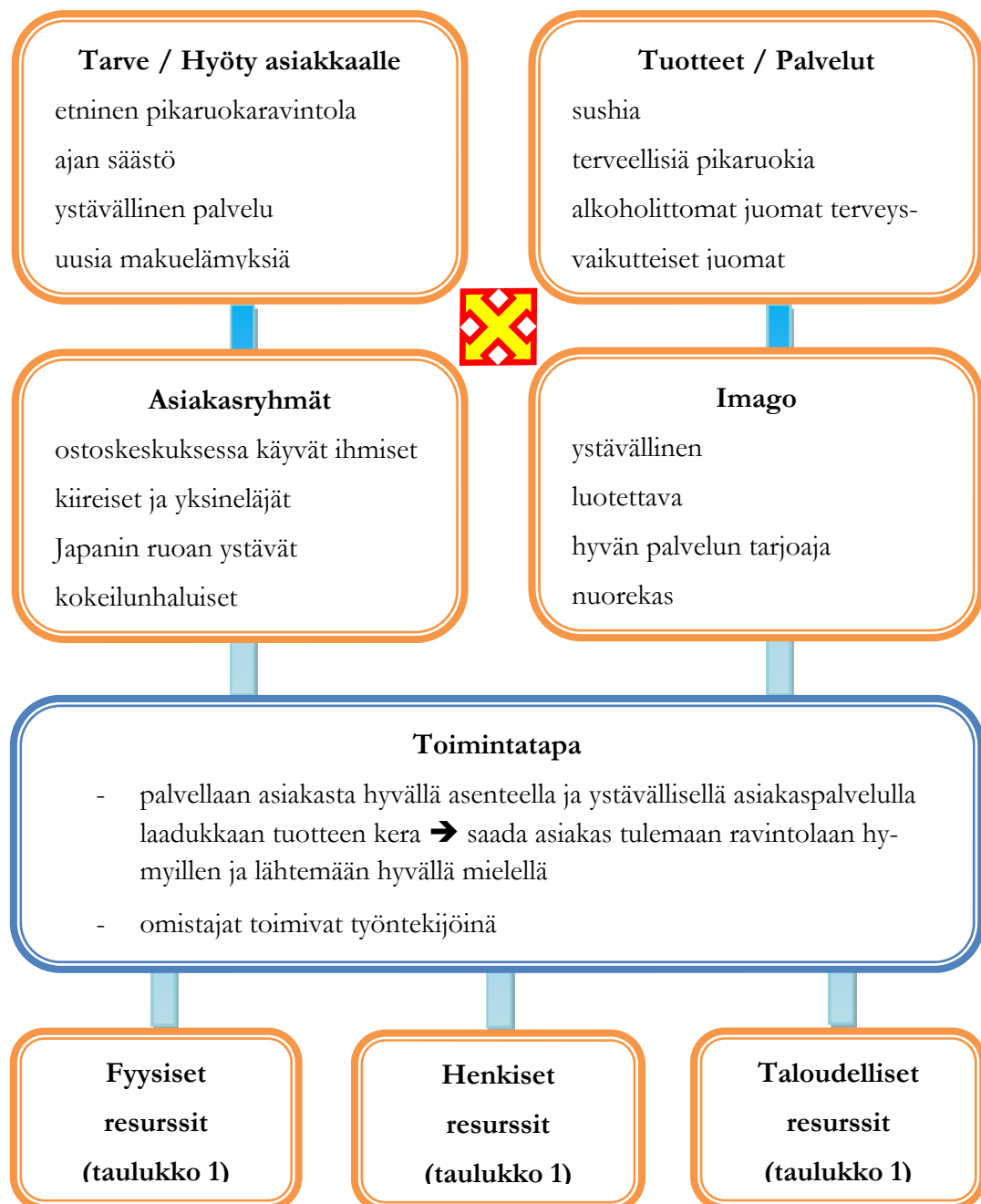
1	YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	71
1.1	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	71
1.2	Arvot ja resurssit.....	72
1.3	Yrityksen nimi ja logo	75
1.4	Yritysmuodon valintaperustelut.....	76
1.5	Avainhenkilöt, kokemus ja osaaminen.....	76
2	ANALYYSIT	78
2.1	Toimiala.....	78
2.2	Ympäristötekijöiden muutokset.....	84
2.3	Asiakkaat	88
2.4	Kilpailijat.....	91
3	STRATEGINEN SUUNNITTELU	94
3.1	Missio, visio, päämäärät ja pts-tavoitteet	94
3.2	Strategiat.....	97
3.3	Kilpailuetu.....	101
3.4	Yrityksen SWOT-analyysi	102
4	OPERATIIVINEN SUUNNITTELU (1 VUOSI).....	105
4.1	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT	105
4.1.1	Tarjooma ja sen kehitystoiminta	105
4.1.2	Hinta	109
4.1.3	Myyntityö ja asiakaspalvelu	110
4.1.4	E-markkinointi.....	110
4.1.5	Muu markkinointiviestintä.....	111
4.1.6	Saatavuus.....	112
4.1.7	Verkottuminen.....	113
4.1.8	Erikoiskohteet.....	114
4.2	Markkinoinnin budjetointi	115
4.2.1	Myyntibudjetti.....	115
4.2.2	Markkinointibudjetti	118
4.3	Tuotantosuunnitelma.....	123

4.3.1	Tuotannon prosessointi.....	123
4.3.2	Investointisuunnitelma	124
4.4	Organisaatiosuunnitelma.....	126
4.4.1	Henkilöstö	126
4.4.2	Palkkabudjetti.....	127
4.5	RISKIT.....	128
4.5.1	Riskien kartoitus & hallintakeinot.....	128
4.5.2	Vakuutusbudjetti.....	130
4.6	Muu operatiivinen suunnittelu	131
4.7	Taloudelliset laskelmat.....	134
4.7.1	Käyttöpääomalaskelma.....	134
4.7.2	Rahoitussuunnitelma.....	135
4.7.3	Tulosennuste & tase-ennuste	136
4.7.4	Ensimmäisen tilikauden kassabudjetti	137
	Liitteet.....	140
	Liite 1: Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstiedot 2007.....	141
	Liite 2. Kyoto Sushin kilpailija-analyysi	143
	Liite 3. Tuotteen asemointi – ”hintaa & sijainti”	147
	Liite 4. Tuotteen asemointi – ”hintaa & laatu”	148
	Liite 5: Kyoto Sushin tuotteiden hinnat ja kuvat.....	149
	Liite 6. Kyoto Sushin palveluprosessi	153
	Liite 7: Myyntibudjetit – kuukausitasolla	154
	Liite 8: Markkinointibudjetti.....	166
	Liite 9: Investointibudjetti.....	167
	Liite 10: Winposin alustava tarjous kassajärjestelmästä.....	168
	Liite 11: Henkilökulut	169
	Liite 12: Ostobudjetti.....	170
	Liite 13: Rahoitussuunnitelma	171
	Liite 14: Tulosennuste.....	172
	Liite 15: Tase-ennuste	173
	Liite 16: Ensimmäisen tilikauden kassabudjetti.....	174

1 YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Kyoto Sushin toiminta-ajatuksena on tarjota terveellisiä japanilaisia pikaruokia Japanin ruoan ystäville, aikaa säästäville, kokeilunhaluisille tai uusia makuelämyksiä etsiville asiakkaille. Sen liikeideana on taas tarjota sushia asiakkaille ajan säästävä ravintolakäynti tinkimättä hyvästä tuotepalvelulaadusta ja ammattitaidosta. Tärkeimmät yrityksen liikeidean osatekijät löytyvät alla olevasta kuviosta 1.

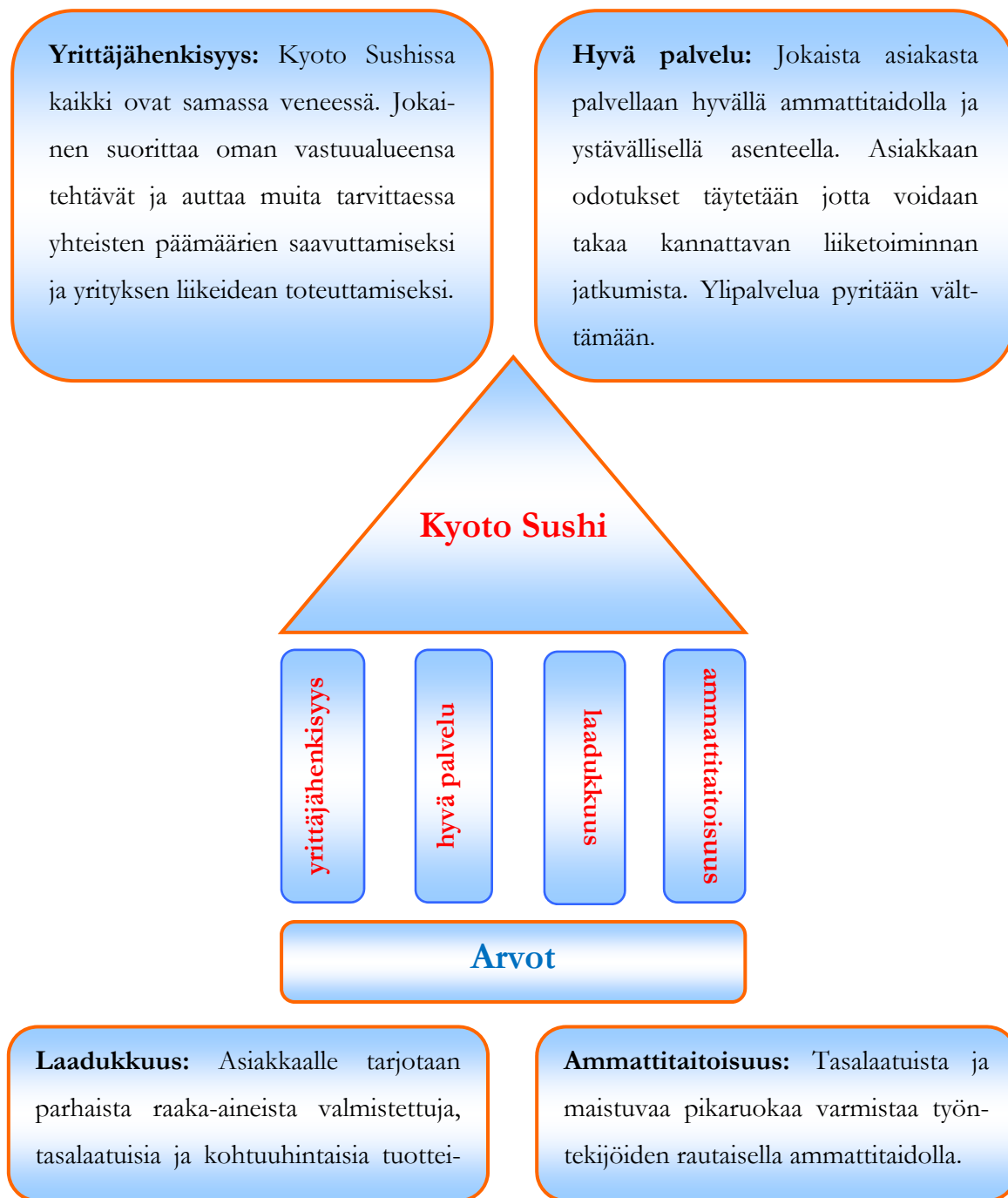


Kuvio 1: Kyoto Sushin liikeidean osatekijät

1.2 Arvot ja resurssit

Arvot

Yrityksen arvot perustuvat ammattitaitoon, laatuun, hyvään palveluun ja yrittäjähenkisyyteen. Tarkemmat yrityksen arvoista löytyvät alla olevasta kuviosta 2.



Kuvio 2: Kyoto Sushin arvot

Resurssit

Perustajien resurssit on koottu seuraavan sivun taulukkoon 1, jossa esitellään kaikkien perustajien henkiset-, fyysiset-, taloudelliset- ja sosiaaliset voimavarat. Taulukosta nähdään, että perustajien henkiset resurssit ovat kohtalaisen hyvät. Heidän tuntemuksensa ravintola-alaa kohtaan on keskitasoa parempi, kokkaustaitonsa ja ravintolataitonsa ovat hyvät. Perustajien heikko kohta on koulutus ja esimiestaito, joissa kaivataan parantamista yritystoiminnan myötä kuten myös markkinointiosaamisen kehittäminen jatkuvalla lisäkoulutuksella.

Yrityksen vahvimmat resurssit ovat fyysiset resurssit koska kyseessä on perheyritys ja kaikki jäsenet ovat täysin mukana liiketoiminnassa. Kaikki perustajat osallistuvat ravintolan päivittäistoimintaan ja tekevät aktiivisesti töitä toinen toistaan tukien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Fyysisten resurssien puolella uhkana pidetään jonkun jäsenen äkkisairastumista, joka aiheuttaa vakavia ongelmia liiketoiminnan alussa ellei löydetä väliaikaista auttajaa sairastuneen jäsenen tilalle.

Yrityksen taloudellisten voimavarojen puolella perustajat ovat valmiita sijoittamaan kaikki mahdolliset resurssinsa yritykseen. Alussa pikasushiravintolan toimintaa rahoitetaan oman pääoman turvin 90 000 eurolla ja mahdollisesti yhteiskunnan järjestämillä tuilla. Hätätilanteen tullessaan perustajat yrittävät saada lisää taloudellista resurssia perheen tai sukulaisten sisäpiiristä ja vasta viimeiseksi rahoituslaitoksilta.

Perustajilla ei ole ennestään yhtään liiketoimintaa Suomessa joten sosiaaliset voimavarat ovat huonot. Suhteet tavarantoimittajiin, päättäjiin ja alihankkijoihin ovat miltei olemattomat. Ainut hyvä asia on että perustajilla on hyvät suhteet ns. sisäisiin rahoittajiin, jotka löytyvät perheen ja sukulaisten sisäpiiristä. Muihin sosiaalisiin suhteisiin tullaan panostamaan entistä enemmän koko liiketoiminnan aikana.

Yrityksen alkuvaiheessa yritetään toimia perustajien ja kahden palkatun työntekijän voimin. Perustajien autot, koneet ja muut keittiölaitteet, joita voidaan käyttää hyväksi ravintolatoiminnassa, hyödynnetään käyttötarkoituksien mukaan. Luonnollisesti yritykseen hankitaan myös puuttuvia keittiökoneita ja -laitteita sekä erilaisia kalusteita. Tarkemmat tiedot hankinnoista löytyvät ”investointisuunnitelma”-kohdasta 4.3.2.

Taulukko 1: Kyoto Sushin resurssit

Resurssit				
	Chau Nghi	Hong Nguyen	Cuong Van	Keskiarvo
Henkiset resurssit				
Alan tuntemus	4	3	3	3,3
Kokemus alalta	5	4	3	4,0
Tiedot alan kehityksestä	4	3	4	3,7
Määräykset ja lainsäädäntö	4	3	3	3,3
Asiakkaiden tuntemus	4	3	3	3,3
Tavarantoimittajien tuntemus	4	2	2	2,7
Ravintolataidot	5	4	3	4,0
Kokkaustaidot	4	5	3	4,0
Esimiestaidot	2	3	3	2,7
Yritystalouden kokemus	3	3	4	3,3
Yritystalouden koulutus	1	1	4	2,0
Markkinointiosaaminen	2	1	3	2,0
Talousasioiden hallinta	2	2	3	2,3
Rahoitusasioiden hallinta	2	2	4	2,7
Ostotoimintojen hallinta	3	1	5	3,0
Hallintorutiinien osaaminen	2	2	3	2,3
Asiantuntijoiden tuntemus	2	2	2	2,0
Fyysiset resurssit				
Osallistuminen ravintolan päivittäistoimintaan	5	5	5	5,0
Yhteistyökyky	5	5	5	5,0
Työskentelyn aktiivisuus	5	5	5	5,0
Taloudelliset resurssit				
Pääoman sijoitus	5	5	5	5,0
Mahdollisuus sijoittaa lisää omia varoja hätätilanteen tullessaan	4	5	4	4,3
Muut välineet	5	5	5	5,0
Sosiaaliset resurssit				
Suhteet rahoittajiin	3	3	3	3,0
Suhteet tavarantoimittajiin	1	1	1	1,0
Suhteet päättäjiin	1	1	1	1,0
Suhteet alihankkijoihin	2	1	1	1,3

1.3 Yrityksen nimi ja logo



Kyoto Sushi

Itäkeskus

Asiakkaankatu 11 B 15

Puh. 044 065 4399

Kotisivu: www.kyotosushi.fi

S-posti: info@kyotosushi.fi

Kyoto Sushi on Ruotsissa toimiva perheyritys, jonka liiketoiminta alkoi vuonna 1999. Sen toiminta on lähtenyt liikkeelle hyvin pienestä sushiravintolasta ja se on saavuttanut ajan mittaan tunnettavuuden kohderyhmän keskuudessa. Tunnettavuuden myötä Kyoto Sushi on kasvanut yhdestä pienestä liikepaikasta kolmeen sushiravintolaan ja toimii nyt samalla sushin toimittajana moniin ruotsalaisiin supermarketeihin. Kyoto Sushin liiketoiminta halutaan laajentaa Suomen puolelle lähiaikoina. Tarkoituksena on rakentaa pääkaupunkiseudun ostoskeskuksiin pikasushiravintolaketjun, jonka ensimmäinen liikepaikka sijaitsee Itäkeskuksessa.

Perustelut yrityksen uuden logon valintaan:

- ✚ valkoiset aallot kuvaavat myrskyistä säätä merellä, mikä muistuttaa koko ajan yrityksen omistajia ravintola-alan jatkuvasta ja kovasta kilpailusta. Tämän takia ravintolan perustajat on pantava kaikki voimansa yhteen jotta voivat seilata vaikeiden aikojen läpi – myrskyisen sään jälkeen on aina aurinkoista.
- ✚ jäljellä olevat osat kuvaavat yrityksen päätuotetta eli sushia sekä palvelua punaisena värinä, joka tarkoittaa että tuotepalvelua tarjotaan asiakkaalle koko sydämellä.

1.4 Yritysmuodon valintaperustelut

Pitkän harkinnan jälkeen Kyoto Sushin perustajat valitsevat yritysmuodoksi yksimielisesti avoimen yhtiön. Tämä yritysmuoto antaa heille mahdollisuuden pitää perhesuhteensa poissa ravintolatoiminnasta aiheutuvilta taloudellisilta ongelmilta kaikkina aikoina koska voitot ja tappiot jaetaan suhteessa tasapuolisesti paremmin kuin toiminimi. Tähän päätökseen vaikuttavat myös muita tekijöitä kuten vastuun jakaminen, luotettavuus, päätöksenteko ja verotus.

Vastuun jakaminen kommandiittiyhtiössä ei sovi Kyoto Sushille sillä Kyoto Sushissa jokainen perustaja vastaa yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan. Osakeyhtiö ja osuuskunta taas sopivat paljon pääomia tarvitseville yrityksille. Päätöksenteko näissä yrityksessä on useimmiten hankalaa kun päätöksentekoprosessi pitää tapahtua tiettyjen muodollisten kaavojen mukaan, mikä on erittäin epäsopivaa aloittavalle ravintolalle. Verotuksen kannalta avoimessa yhtiössä maksetaan useimmiten vähemmän veroa kun perustajien tulot ovat samansuuruisia.

Kyoto Sushin perustajat pitävät avointa yhtiötä parhaana yritysmuotona yrityksen perustamisvaiheessa. Kasvu- ja laajentumisvaiheessa yritys voisi vaihtaa valitun yritysmuotonsa avoimesta yhtiöstä osakeyhtiöksi, mikä käy helpommin kuin vaihto toisinpäin.

1.5 Avainhenkilöt, kokemus ja osaaminen

Cuong Van on Haaga-Helian liiketalouden opiskelija, jonka pääaineena on logistiikka ja sivuaineena myynti. Hän on suorittanut kaikki kurssit paitsi lopputyön ja valmistuu vuoden 2011 aikana. Hänellä on kokemusta muun muassa ostajan työstä Vaisalalla, myyntityöstä Canonilla, huolinnan ja huollon assistentin tehtävistä Vaisalalla, asiakaspalvelutöistä kaupoissa ja muista tuotannon tehtävistä kesätöiden kautta.

Hong Nguyen on Cuongin sisko, joka työskenteli perheen ravintolassa eri tehtävissä useita vuosia kotimaassa. Hän on toiminut leipuri-kondiittorina useissa paikoissa ja on ominut runsaasti paljon asiakaspalvelukokemuksia näiden työpaikkojen kautta.

Chau Nghi on Hongin mies, jonka koulutukseltaan insinööri omassa kotimaassaan. Hän on työskennellyt useita vuosia tarjoilijana Helsingin keskustan kiinalaisissa ravintoloissa joten hänen asiakaspalvelutaitonsa on erittäin hyvä. Asiakaspalvelun lisäksi hänellä on myös kosketusta yritystoimintaan työskennellessään kiinalaisissa ravintoloissa sekä perheyriyksessään.

Tarkemmat tiedot avainhenkilöiden kokemuksista ja osaamisesta löytyy Kyoto Sushin resurssien taulukosta (Taulukko 1). Henkilöstön SWOT-analyysi löytyy taas alla olevasta taulukosta 2.

Taulukko 2: Kyoto Sushin SWOT-analyysi

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä alan kokemus - vahvat kokkaustaidot - ravintolatoiminnan tietämykset - yhteistyökyky - täyssitoutuminen ravintolan päivittäis-toimintaan - löytyy lisää pääomia tarvittaessa - aasialaistausta 	<p style="text-align: center;">HEIKOT (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - markkinointi osaaminen - talousasioiden hallinta - esimestaidot - tavarantoimittajien tuntemus - asiantuntijoiden tuntemus - suomen kielen taito - olemattomat suhteet päättäjiin, alihankkijoihin, tavarantoimittajiin ja ulkopuolisiin rahoittajiin
Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - oppia esimestaitoja koulutuksen ja käytännön kautta - parantaa suomen kielen taitoa ajan myötä - asiantuntijoiden & tavarantoimittajien tuntemukset kasvavat varsinaisen toiminnan ohella - vahvistaa markkinointiosaamista markkinointikampanjoiden ja kurssien avulla 	<p style="text-align: center;">UHAT (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ulkomaalaistausta - heikot suhteet päättäjiin & ulkopuolisiin rahoittajiin alkutoiminnan aikana - yllättävät sairastumiset - kuolemat

2 ANALYYSIT

2.1 Toimiala

Kyoto Sushi toimii ravintola-alalla, joka vaatii enemmän työvoimaa kuin muut alat, koska henkilökohtaisen palvelun tuottamista ei voida koskaan korvata koneilla.

Alan yleiset taustatiedot

Ravintola-alan yritykset tuottavat työhön ja vapaa-aikaan liittyviä ruoka-, seurustelu- ja elämyspalveluja kotimaisille ja kansainvälisille asiakkaille. Alan yrityksiä ovat erilaiset ravintolat, jotka on ryhmitelty asiakkaita varten, esimerkiksi gastronomisesti erikoistuneet ruokaravintolat, hotellien ja kylpylöiden ravintolat ja baarit, pikaruokaravintolat, henkilöstöravintolat, juomaseurusteluravintolat, kahvilat, tanssi- ja viihderavintolat, tilausravintolat, liikenneasemat sekä etniset ravintolat.

Suurin osa edellä mainituista ravintoloista voidaan kuitenkin luokitella myös anniskelu-oikeuksien mukaan A-, B- ja C-luvilla toimiviksi ravintoloiksi. A-luvilla toimivissa ravintoloissa on täydet anniskelu-oikeudet, B-ravintoloissa voidaan tarjoilla enintään 22 % alkoholijuomia ja C-ravintoloissa mietoja, enintään 4,7 % alkoholijuomia. Loput ravintoloista toimivat ilman anniskelu-oikeuksia esim. pikaruokaravintolat ja kahvilat. (Ammattinetti 2008)

Kokonaismyynti vuositasolla

Matkailu-, hotelli-, ravintola- ja elämyspalvelualan mukaan majoitus ja ravintola-alan kokonaismyynnin arvo oli 6,21 miljardia euroa vuonna 2007, mikä on 5,6 prosenttia enemmän kuin edellisen vuoden määrää. Ravintoloiden puolella eniten kasvoi ”kahvilat, pikaruokaravintolat”-kokonaismyynti, jonka arvo nousi 0,59 miljardiin euroon eli on tapahtunut 6 prosenttia kasvua edelliseen vuoteen verrattuna. Tähän kasvuun vaikuttanee alan suurimmat pikaruokaravintolaketjut, jotka kasvattivat myynnin määränsä runsaalla 9 prosentilla edellisvuodesta. Toiseksi eniten kohosi A- ja B-ravintoloiden myynti, joka nousi 5,7 prosenttia edellisvuoden arvosta 3,22 miljardiin euroon. Myös muissa ravintolatyypeissä on tapahtunut pientä kasvua tarjoiluhintojen nousun vetämänä. C-ravintoloissa tapahtui 1,4 prosentin kasvi, joka nosti kokonaismyynnin arvon 0,52

miljardiin euroon, ja henkilöstöravintoloiden puolella 4,3 prosenttia kasvua edellisen vuoden arvosta 1.01 miljardiin euroon. (Taulukko 3)

Taulukko 3: Kokonaismyynti toimialoittain 2007 (Mara 2008a, 1.)

Kokonaismyynti toimialoittain 2007	Mrd. euro	Muutos (%)
		07/06
A- ja B-ravintolat (sis. hot. ravintolat)	3,22	5,7
Majoitus	0,87	8,9
C-ravintolat	0,52	1,4
Kahvilat, pikaruokaravintolat	0,59	6,0
Henkilöstöravintolat, ateriapalvelu ym.	1,01	4,3
Yhteensä	6,21	5,6

Toimipaikkojen määrä

Vuoden 2007 alan toimipaikkojen lukumäärä on laskenut reilusti 6,7 prosentilla keskiolutravintoloissa ja -kahviloissa (C), mikä alentaa näiden ravintoloiden määrä 2524 kappaleeseen, vaikka niiden kokonaismyynnissä tapahtui hieman kasvua. Peräti 11 prosenttia Helsingin C-ravintoloista lopetti toimintansa edelliseen vuoteen verrattuna, jäljellä on enää 238 kappaletta. Toimipaikkojen lopettaminen aiheutti tuntuvaasi asiakaspaikkojen katoamista noin 10 prosenttia Helsingin alueella. (STTV 2008a.)

Henkilöstöravintoloiden lukumäärässä on tapahtunut myös pientä laskua eli 2 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Muiden kahviloiden, hotellien ja anniskeluravintoloiden (A ja B) lukumäärissä on tapahtunut käänteistä muutosta kuin edellä mainituissa ravintolatyypeissä. Niiden lukumäärä nousi hieman, 0,2 – 2,7 prosentilla verrattuna edelliseen vuoden lukumäärään (Taulukko 4).

Taulukko 4: Toimipaikkojen lukumäärä (Mara 2008a)

Toimipaikkojen lukumäärä	2007	Muutos (%)
		07/06
Anniskeluravintolat (A ja B)	5842	2,7
Keskiolutravintolat ja -kahvilat (C)	2524	-6,7
Muut kahvilat	1998	0,2
Henkilöstöravintolat	1489	-2,0
Hotellit	775	0,6
Muut rek. Majoitusliikkeet	460	-1,1

Vuoden 2007 aikana pääkaupunkiseudun alueelta löytyi kaiken kaikkiaan 1 274 anniskeluravintolaa, josta yli kolme neljäs osa toimii pelkästään Helsingin alueella. Näiden Helsingin anniskeluravintoloiden asiakaspaikkoja löytyi kaiken kaikkiaan noin 210 000 ja niiden myynnin osuus vei melkein 30 prosenttia koko maan anniskeluravintoloiden kokonaismyynnistä – määrällisesti noin 900 000 euroa. (STTV 2008b.)

Työvoiman määrä

Hotelli ja ravintola-alan työllisessä työvoimassa on tapahtunut vain pientä nousua vuosittain vuodesta 2004 vuoteen 2007. Vuoden 2007 työllinen työvoima on kaikki kaikkiaan 77 500. Alan määrä- ja osa-aikaisten sekä kokoaikaisten työntekijöiden lukumäärä pysyi melkein ennallaan, mutta vuokratyövoimaa käytetään entistä enemmän johtuen suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkkeelle.

Taulukko 5: Hotelli- ja ravintola-alan työllinen työvoima (Mara 2008a, 3.)

Hotelli- ja ravintola-alan työllinen työvoima	2003	2004	2005	2006	2007
Työlliset (1000)	74,7	74,9	76,0	76,5	77,5
Muutos (%) edellisestä vuodesta	-0,7	0,3	1,5	0,7	1,3

Ravintola-alan rakenne

Hotelli- ja ravintola-alalla on paljon pienyrityksiä johtuen alan yritysten matalasta perustamiskynnyksestä, varsinkin juomapainotteisten ravintoloiden perustamiseen tarvittavan pääoman tarve on melko pieni. Alan yrityksistä noin 81 prosenttia toimii alle viiden työntekijän voimalla. Näiden pienyritysten henkilöstön ja liikevaihdon osuus on melkein 25% koko alasta. (Pam 2008, 12.)

Suomen pikaravintolamaailmasta löytyy kaksi suurta pikaruokaravintolaketjua, joiden suurin osan toimipaikoista sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja suurkaupungeissa. Nämä pikaruokaravintolaketjut ovat Mc Donalds ja Hesburger. Suurimpien pikaruokaravintolaketjujen myynti kasvoi vuoden 2007 aikana runsaat 9 prosenttia. Määrällisesti se lisääntyi noin 7,5 prosenttia hintojen noustua vajaat 2 prosenttia. Toimipaikkojen määrällä mitattu tarjonta kasvoi noin 3,5 prosenttia. (Mara 2008b, 7.)

Vuoden 2008 ensimmäisellä neljänneksellä pikaravintoloiden myynnin arvon kasvuvauhti kiihtyi 10 prosenttiin. Volyymikasvu jäi kuitenkin nopeutuneen myyntihintakehityksen myötä hieman vuoden 2007 pienemmäksi: hinnat kohosivat runsaat 4,5 prosenttia ja myynnin volyymi kasvoi vajaat 5,5 prosenttia. (Mara 2008b, 7.)

Nykyään kansainväliset trendit saapuvat Suomeen entistä lyhyemmällä viiveellä, joten kansainvälistä kehitystä seurataan osana ruokapalveluja. Alan uusia virikkeitä haetaan jatkuvasti muualta maailmasta sekä Euroopasta että muista maanosista. Esimerkiksi voidaan hakea Yo!-sushiravintolaketjun tai Burger King-ravintolaketjun liiketoimintakonseptia Englannista ja Yhdysvalloista.

Ravintolatoiminnan menestys riippuu paljon ruokamyynnin kehityksestä. Ruoan myynti tulee olemaan tulevaisuudessakin ravintolamyynnin kasvun veturina ja ruokailukysynnän kasvu on lamavuosien jälkeen selvästi ylittänyt ravintoloiden anniskelumyynnin ja päivittäistavarakaupan myynnin kehityksen.

Kannattavuus ja taloudellinen asema

Vuoden 2007 tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan ravintola-alan liikevaihto on kasvanut 6,4 prosentilla edellisvuoteen verrattuna. Toimiala keräsi vuoden 2007 aikana 3,8 miljardia euroa liikevaihtoa (Liite 1).

Kannattavuus ravintola-alalla koheni hieman. Käyttökattetta jäi 266 miljoonaa euroa, mikä oli 6,8 prosenttia liiketoiminnan tuotoista, kun se edellisenä vuonna oli 6,2 prosenttia. Tilikaudella tulosta saatiin 215 miljoonaa euroa, joka oli 55 miljoonaa euroa enemmän kuin vuotta aiemmin.

Konkurssit ja uhanalaiset työpaikat

Konkurssiin haettujen yritysten ja uhanalaisten työpaikkojen määrä hotelli- ja ravintola-alalla oli 159 vuonna 2007, mikä on noin 8,8 prosenttia enemmän kuin edelliseen vuoteen verrattuna. Konkurssien vuoksi uhanalaisten työpaikkojen määrä kohosi 580:een, mikä on noin 17,4 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna (Taulukko 6).

Taulukko 6: Konkurssiin haetut yritykset ja uhanalaiset työpaikat (Mara 2008a, 3.)

Konkurssiin haetut yritykset ja uhanalaiset työpaikat hotelli- ja ravintola-alalla	2003	2004	2005	2006	2007
Yritykset	177	182	148	145	159
Konkurssien vuoksi uhanalaiset työpaikat	573	685	672	479	580

Aloittaneita ja lopettaneita ravintoloita

Matalan aloituskyynnyksen ja harmaan talouden vuoksi monet ravintolat aloittavat ja monet lopettavat toimintansa vuosittain. Aloittaneiden ja lopettaneiden määrä on melkein yhtä suuri vuosittain (Taulukko 7).

Taulukko 7: Aloittaneiden ja lopettaneiden ravintoloiden määrä (Tilastokeskus 2008)

Aloittaneita ja lopettaneita ravintoloita	2003	2004	2005	2006	2007
Aloittaneita	1392	1465	1515	1600	1613
Lopettaneita	1343	1402	1291	1389	1351

Visio toimialan kehityksestä

Suomen tulevaisuuden ravintola-ala tulee muuttumaan nopeampaan tahtiin erilaisten kansainvälisten trendien, jotka saapuvat Suomeen entistä lyhyemmällä viiveellä, ja Suomen etnisten vähemmistöjen tuomien ruokakulttuurien mukana. Nuoremmat sukupolvet tulevat suhtautumaan ravintolakulttuuriin eri tavoin, kuin vanhemmat sukupolvet. He osaavat antaa entistä enemmän arvoa aineettomille hyödykkeille kuten vapaa-ajalle, täten he tulevat nauttimaan ravintolakulttuurista.

Kuluttajien erikoisruokavalion kysyntä lisääntynee entistä enemmän, samoin kuin muun muassa lähiruoan, luomuelintarvikkeiden ja kevyttuotteiden, joiden kysyntä kasvaa tulevaisuudessa. Lisäksi ”eläintuotannon eettisten kysymysten merkitys kasvaa heidän tekemissä valinnoissa yhä enemmän”. (Ammattinetti 2008.)

”Pienet ruokaravintolat, myös monet etniset ravintolat säilyttävät asemansa tulevaisuudessa.” (Ammattinetti 2008)

2.2 Ympäristötekijöiden muutokset

Teknologia

Tietotekniikka-alan tuomat uudet teknologiat mahdollistavat ravintoloille edullisen ja suoran kontaktin asiakkaaseen. Varsinkin pienen ravintolan liiketoiminnan kannalta nämä uudet teknologiat tuovat kustannussäästöjä esim. mainostaminen internetissä, ja helpotuksia niin asiakkaille kuin yritykselle esim. takeaway-tuotteiden tilauksissa ja pöytävarausten tekemisessä. Lisäksi yrityksen ja sidosryhmien yhteydenpito sekä muut tehtävät voidaan hoitaa käyttämällä erilaisia tietokoneohjelmia hyväksi kuten elintarvikkeiden hankinnat maahantuojilta ja uusien laitteiden hankinnat valmistajilta.

Perinteisten sushin valmistuksessa käytettävien välineiden (esim. terävä veitsi, riisin viilennysastia, uchiwaa eli käsiviuhka, ja sunokoksi eli bambusta tehtyä mattoa) sijaan voidaan käyttää erilaisten sushin valmistukseen varten kehitettyjä laitteita, joilla valmistetaan entistä nopeammin ja helpommin ammattilaisen tekemän näköistä sushia. Toiminnan alkuvaiheessa hankimme edellä mainitut kehitetyt laitteet verkon kautta Japanista. Kun yrityksen henkilöstö osaa käyttää viimeisintä tekniikkaa yritys säästää ja samalla jää aikaa keskittyä muihin liiketoiminnan toimintoihin esimerkiksi asiakaspalveluun ja markkinointiin.

Muoti

Nykyään kuluttajat suhtautuvat entistä avoimemmin etniseen ruokakulttuuriin ja varsinkin japanilaiseen ruokaan, mikä näkyy etnisten ruokaravintoloiden kasvavasta määrästä ja Helsingin keskustan sushiravintoloiden määrästä. Japanin ruokakulttuuri tarjoaa kuluttajille korkealaatuista, vähärasvaista ja terveellistä ruokaa esim. sushia, jota kuluttajat arvostanevat tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Viimeaikoina sushi on rantautunut myös Suomeen pysyäkseen. Sen suosio on kasvanut koko ajan vaikka sushi-kulttuuri on joidenkin asiantuntijoiden mukaan vielä lapsen kengissä ja sillä on vielä paljon kasvumahdollisuuksia täällä Suomessa.

Lainsäädäntö

Suomessa valtiovallan vaikutus ravintola-alan toimintaan on melko suuri. Alaan koskevat lait ja asetukset ovat jatkuvasti muutoksessa ja tiukat – varsinkin alkoholipoliittisissa ja tupakointi asioissa. Alkoholiin liittyviä lakeja ja asetuksia ei oteta huomioon yrityksen liiketoiminnassa koska perustettavan pikasushiravintolan valikoimaan ei kuulu alkoholia. Myöskään tupakointiin liittyviä lakeja oteta huomioon yrityksen liiketoiminnassa.

Kyoto Sushin liiketoiminnassa otetaan huomioon elintarvikelaki, joka koskee ruoan kuljetusta, käsittelyä, säilytystä ja tarjoilua. Lisäksi otetaan huomioon myös majoitus- ja ravitsemistoiminnan lakia, joka koskee ravintolatoiminnan aloittamista, ravintolan aukioloaikaa ja aukioloajan pidennystä. Edellisten lakien ohella liiketoiminnassa noudatetaan myös työlainsäädäntöä, verolainsäädäntöä, kuluttajansuojalainsäädäntöä, yleisiä järjestyssääntöjä, ympäristönsuojelua, työturvallisuutta, tuoteturvallisuutta, rakennusmääräyksiä ja terveydensuojelumääräyksiä.

Yritys tulee täyttämään elintarvikelain vaatimat kohdat. Esimerkiksi yritys laatii kirjallisen suunnitelman omavalvonnasta, josta tulee kuvata elintarvikelain 19§:ssä tarkoitetut kriittiset kohdat ja niihin liittyvien riskien hallinta. Lisäksi yritys kouluttaa elintarvikkeita käsitteleviä työntekijöitä ja ohjaa heidän työtehtäviensä edellyttämällä tavalla. Yrityksen työntekijöille järjestetään ennen varsinaista työntekoa hygieniosaamista elintarviketurvallisuusviraston hyväksymää kouluttajaa käyttäen. Työntekijöille järjestettävä hygieniosaaminen tulee koskemaan 7 eri osa-alueetta: mikrobiologia, ruokamyrkytykset, hygieeniset työtavat, henkilökohtainen hygienia, puhtaanapito, omavalvonta ja lainsäädäntö.

Cuong Van kykenee järjestämään työntekijöille hygieniaopetusta ja hakemaan hyväksynnän omavalvontasuunnitelmalle kunnan elintarvikevalvontaviranomaiselta. Edellisten lisäksi hän hoitaa paperiasiat viranomaisten kanssa majoitus- ja ravitsemistoiminnan lakeja koskien. Esimerkiksi hän tekee selvityksen poliisille Kyoto Sushin toiminnan aloittamisesta ja sen aukioloajoista sekä tarvittaessa aukioloaikojen pidennyksistä.

Viestintä

Internetin käyttö on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti. Nykypäivänä on vaikea kuvitella yritystä jolla ei olisi omia kotisivuja käytössään. Internet on nopeuttanut tiedon kulkua ja tekee viestimisen nopeaksi ja tehokkaaksi. Internet on yksi tärkeistä markkinointikanavista Kyoto Sushille.

Ympäristön suojelu

Kyoto Sushi ottaa huomioon ympäristönsuojelun liiketoiminnassaan. Yritys tiedostaa sen aiheuttaman kuormituksen ympäristölle ja kertoo tarkemmin tavasta, jolla vähennetään ympäristön kuormitusta muun muassa yrityksen kotisivuilla. Kyoto Sushi vähentää ympäristön kuormitusta omalta osaltaan kierrättämällä, lajittelemalla, kiinnittämällä huomiota energiankulutukseen ja käyttämällä kierrätykseen sopivia pakkauksia.

Korvaavat tuotteet

Väestön ikääntyminen ja terveystietoisuuden voimistuminen luovat jatkuvasti kasvavat markkinat terveysvaikutteisille tuotteille. Osa kuluttajista kiinnostaa nykyään kestävän kehityksen mukaisin toimintatavoin sekä ekologisesti ja luonnonmukaisesti tuotetut tuotteet. Esimerkiksi nämä korvaavat tuotteet voivat olla kasvisruokkia tai luomutuotteita. Korvaavat tuotteet voivat olla myös pakastetut valmiit ruoka-annokset sillä pakasteiden ostaminen sujuu samalla kauppakäynnillä ja sen valmistaminen käy käden käänteessä.

Suhdanteet

Vaikka eletään tällä hetkellä kansainvälisen talouden epävarmuuksien keskellä mutta ihmisillä on silti varaa satsata enemmän vapaa-ajan viettoon ja siten myös ravintolan käyntiin sillä kuluttajilla on vahva luottamus omaan talouteensa. Laskukauden aikana ravintoloissa käyminen todennäköisesti vähenisi tuntuvasti koska kansantalouden huono yleinen tila ja kehitys vaikuttaisivat nopeasti kuluttajien käyttäytymiseen.

Kansainvälisyys

Suomi kansainvälistyy ja suomalaiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita kansainvälisyydestä ja etnisistä ruokakulttuureista. Kyoto Sushi tarjoaa asiakkaille aluksi Japanin terveellistä pikaruokaa ja myöhemmin muiden Aasian maiden pikaruokia. Kansainvälisyys tulee ilmi yrityksen tuotteissa, liiketoiminnassa, sisustuksessa, työympäristössä ja kotisivulla.

Verkostoituminen

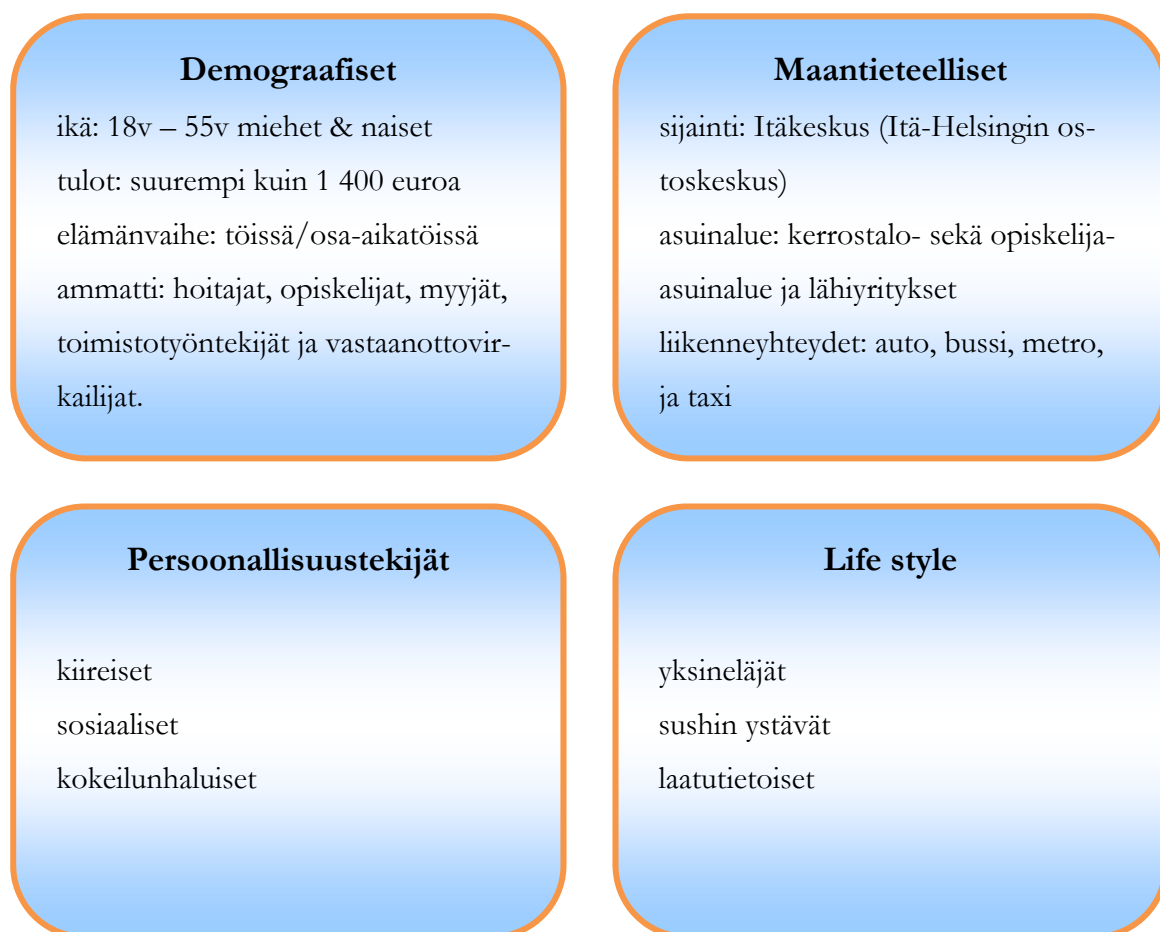
Kyoto Sushi tekee yhteistyötä Tokyokan liikkeen kanssa, joka toimittaa yrityksellemme japanilaisten elintarvikkeet, välineet, raaka-aineet, astiat, keittiövälineet ja Japaniin liittyvät tavarat. Tokyokan liikkeen lisäksi yritys tekee yhteistyötä myös opiskelijayhdistysten kanssa, sillä opiskelijat ovat myös osa asiakasryhmämme. Pyrimme yhteistyöhön myös lähiseudun yritysten, tukkukauppiaan, Japani-Suomi seuran kanssa, lehtien ja muiden sidosryhmien sekä viranomaisten kanssa.

Raaka-aineiden saatavuus

Raaka-aineiden saatavuus on aika hyvä sillä yritys käyttää toiminnassa pääosin japanilaisia raaka-aineita ja tuoreita kaloja, jotka voidaan hankkia helposti Tokyokan liikkeestä ja tukkukaupasta. Ainut yrityksen huoli raaka-aineita kohtaan on varmistaa tasainen saatavuus, mikä on riippuvainen Tokyokan liiketoiminnasta. Tämän huolen ratkaisemiseen yritys tekee yhteistyötä myös muiden aasialaisten maahantuojien kanssa saadakseen raaka-aineet niiltä hätätilanteen sattuessa.

2.3 Asiakkaat

Kyoto Sushin kohderyhmään kuuluvat 18v-55v töissä käyvät asiakkaat, joiden tulonsa on ainakin 1 400 euroa. Kohderyhmä on ammatiltaan opiskelija, toimistotyöntekijä, B2B-myyjä, B2C-myyjä tai muiden alojen työntekijä kuten hoitaja ja vastaanottovirkailija. Nämä asiakkaat ovat ostoskeskuksessa käyvät asiakkaat sekä työntekijät, lähialueiden asukkaat ja työssä käyvät ihmiset. Suurin osa heistä on kiireisiä, sosiaalisia ja yksineläjiä. He ovat kokeilunhaluisia ja laatutietoisia vaikka kyseessä on vain ruokaa. He arvostavat terveellisiä ruokia ja eteenkin Japanilaista sushia. Kyoto Sushin kohderyhmän määrittelyt löytyy alla olevasta kuviosta 3.

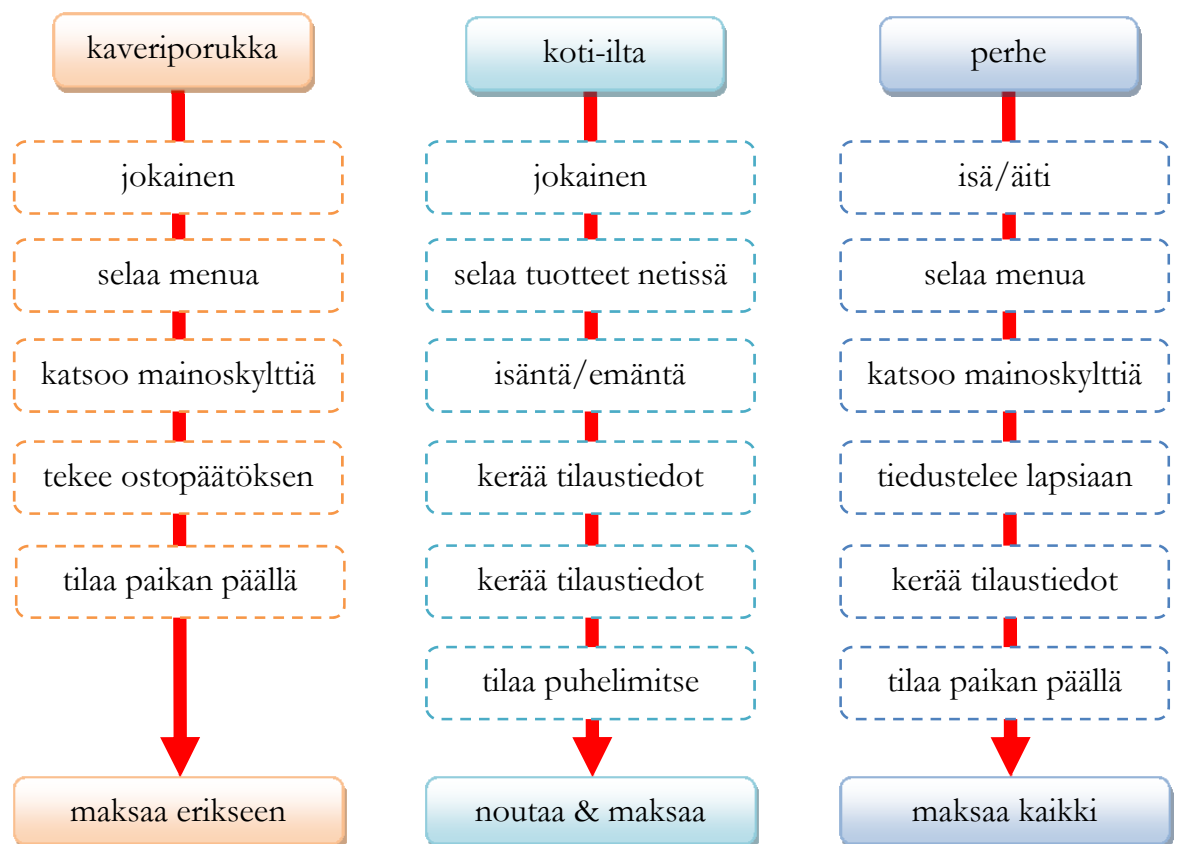


Kuvio 3: Kohderyhmän määrittely

Edellisiin mainittuihin määrittelyihin päädytään koska suurin osa tästä ikähaarukasta on töissä ja kiireisiä. Tämä ikähaarukka arvostaa paljon vapaa-aikaa. He viettävät suurimman osan vapaa-ajastaan perheensä kanssa tai harrastuksensa parissa, minkä takia jäljellä oleva vapaa-aikaa ei riitä sekä ystävilleen että ruuanlaitolle. Täten Kyoto Sushi astuu kuvaan ja ratkaisee tämän ajanpuutteen ongelman tarjoamalla heille terveellistä pika-ruokaa, jota he voivat noutaa samalla ostosreissullaan ja nauttia yhdessä heidän ystäviensä kanssa joko kotona tai Kyoto Sushissa.

Asiakkaan ostopäätösprosessi

Kaveriporukassa kukin henkilö selaa menua tai katsoo mainoskylttiä sushiannoksista ja tekee oman ostopäätöksensä jonottaessa paikan päällä. Muussa tapauksessa iltaan kutsunut henkilö kerää rahat ja tiedot kaikilta kavereilta tilatessaan sushiannoksia puhelimitse. Perheenjäsenten kesken päätöksen tekijä on ensisijaisesti isä ja toissijaisena äiti tai tilatessaan sushiannoksia lapsilleen koska he tietävät parhaiten rahatilanteesta ja lastensa makuelämyksistään. Kyoto Sushin asiakkaan ostopäätösprosessi voidaan kuvata kuviolla 4.



Kuvio 4: Kyoto-Sushin asiakkaan ostopäätösprosessi

Asiakkaaseen samaistuminen

Asiakkaaseen samaistuminen voi olla hyvin hankala Kyoto Sushille ravintolatoiminnan alkuvaiheessa koska yrityksellä ei ole ennestään historia ravintolan asiakkaista eikä myynneistä. Kyoto Sushi uskoo pystyvänsä samaistumaan asiakkaaseen pitkällä aikavälillä kun on kerännyt tarpeeksi tietoja ravintolan kanta-asiakkaista joko kyselyillä tai heidän ostohistoriallaan, ja tarjoaman myynneistä. Edellä saatujen tietojen avulla ravintola kärsii pois huonosti myydyt/ei-pidetyt tuotteet tarjoamasta ja tarjoaa näiden tilalleen asiakkaiden makutottumusten mukaisesti suunnitellut uudet tuotteet.

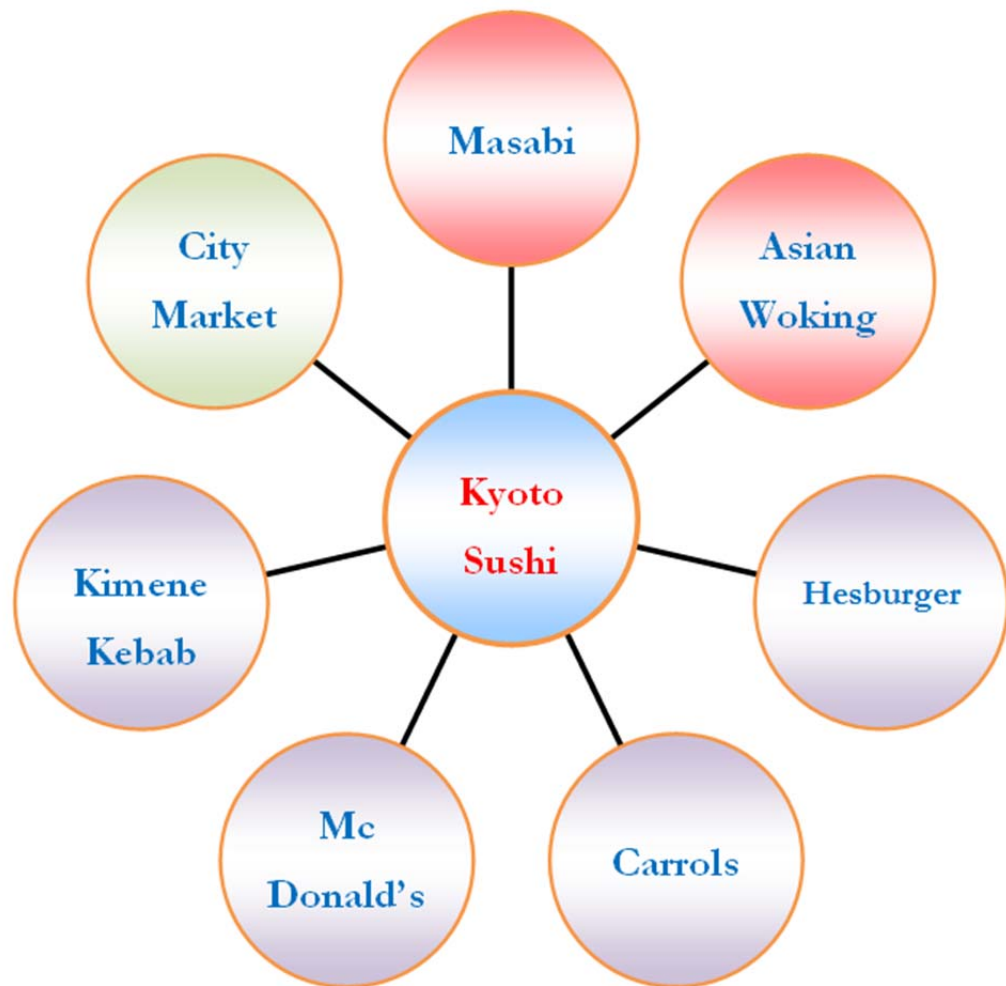
Asiakkaiden kartoitus ja tarkennus

Ennen toiminnan alkua ravintolan asiakkaiden kartoitus tehdään ensin demograafisten, maantieteellisten, persoonallisuus tekijöiden ja life stylen avulla, minkä jälkeen ravintolan omistajat alkavat tarkastella sekä muiden sushiravintoloiden että pikaravintoloiden asiakkaista. Tarkastelujen saadut havainnot kootaan yhteen ja sovelletaan oman ravintolan asiakkaiden kartoittamisessa. Saadun kartoituksen jälkeen voidaan suunnitella oikean tarjoaman, jolla pystytään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet, ja keskittyä palvelemaan heitä paremmin toiminnan käynnistyessä.

Toiminnan aloitettuaan jälkeen tehdään koko ajan tarkennuksia tai päivityksiä valitulle asiakkaiden kartoitukselle seuraamalla asiakkaiden ostohistoriaa, mieltymyksiä, tottumuksia, kriteerejä ja palautteita. Tämän jatkuvan seurannan toteuttamisessa käytetään hyväksi henkilökohtaista myyntitaitoa omivia asiakaspalvelijoita. Alkutoiminnan alusta lähtien ravintola kerää vähitellen järjestelmällisesti kanta-asiakkaiden perustietoja, mieltymyksiä ja palautteita yrityksen kanta-asiakasrekisteriin internetsivuston sekä kyselyjen kautta. Tällöin yritys pystyy jatkossa kartoittamaan yhä tarkemmin kohderyhmänsä ja kohdistaa tehokkaasti oikeat markkinointitoimenpiteet tarkennetulle kohderyhmälleen.

2.4 Kilpailijat

Kyoto Sushi on kooltaan ja toiminnaltaan varsinkin hyvin pieni aloittaessa, joten kilpailuvia ravintoloita on useita ja monenlaisia. Edellisen mainitun seikan vuoksi ravintolan omistajat pitävät vain ostoskeskuksessa toimivia yrityksiä kilpailijoina, jotka on merkitty alla olevaan kuvioon 5. Näitä kilpailijoita on jaettu ”ydinkilpailijat”-, ”marginaalikelpailijat”-, ”tarvekilpailijat”- ja ”potentiaaliset kilpailijat”-ryhmään.



Kuvio 5: Kyoto Sushin kilpailijat

Ydinkilpailijat

Masabin pidetään Kyoto Sushin ydinkilpailijana koska se toimii samoilla markkinoilla ja tarjoaa samaa tuotetta kuin yrityksen tuotteet. Masabin vahvuutena on esille nostettu ”suomalaisuus”, mikä näkyy heti yrityksen logossa sekä henkilöstössä. Tämä vahvuus iskee hyvin ihmisten mieliin ja saa ihmiset poikkeamaan ravintolatilassa. Lisäksi yrityksellä on ”sushirata” toisena vahvuutena, joka on tavallaan kuin jatkovahvuus edelliselle mainitulle vahvuudelle. Tämä jatkovahvuus saa ihmiset istumaan pöytiin ja poimimaan sushiannoksia sushiradalta ihan mielenkiinnon vuoksi.

Asian Woking pidetään yrityksen toisena ydinkilpailijana koska se tarjoaa asiakaskohde-ryhmälleen Itä- ja Kaakkois-Aasian pikaruokia. Sen vahvuutena ovat kohtuulliset hinnat ja hyvä sijainti, joka on elintärkeä ravintolatoiminnalle. Edellisten mainittujen vahvuuksien vuoksi Asian Wokingilla on etulyöntiasema haalimassa asiakkaita, jotka kulkevat Itäkeskuksen uudelta puolelta vanhalle puolelle, ennen Kyoto Sushia, Hesburgeria, Carrolsia ja Kebab Kimenettä.

Marginaalikelpailijat

Kyoto Sushin marginaalikelpailijoina pidetään Itäkeskuksessa toimivia hampurilaisketjuja. Nämä ketjut ovat Hesburger, Carrols ja Mc Donald’s. Näiden hampurilaisketjujen vahvuutena on tunnettu brändi ja ison ketjun tuki. Vahvuuden ohella näillä ketjuilla on myös omat heikkoudet tuotteissaan, joita pidetään roskaruokana, epäterveellisenä ja lihottavina. Lisäksi kotiin vietävä annos ei maistu koskaan enää hyvältä kuin kuumana sillä tuotteet jäähtyvät nopeasti kotimatkan aikana.

Edellisten hampurilaisketjujen lisäksi Kimene Kebabin pidetään myös marginaalikelpailijana. Sen vahvuutena ovat halvat hinnat tuotteissa ja nopea valmistus, mitkä vaikuttavat suoranaisesti ja negatiivisesti tuotteiden laatuun.

Tarvekilpailijat

Citymarkettia pidetään Kyoto Sushin tarvekilpailijana, sillä se on eri toimialalla mutta sen tuotteet kuten pakaste pizzat ja valmiit ruoka-annokset tyydyttävät myös ravintolan asiakaskohderyhmää. Sen vahvuutena ovat laaja tuotevalikoima ja halvat hinnat. Heikkouksina on taas tuotteiden laatu, joka ei koskaan yllä ravintolan tuotteiden tasolle.

Potentiaaliset kilpailijat

Itäkeskuksen thaimaalaisia & kiinalaisia ravintoloita pidetään yrityksen potentiaalisina kilpailijoina. Ne ovat valmiina lisäämään sushin tuotetarjontaansa houkutellessaan lisää asiakkaita ravintoloihinsa. Edellinen mainittu seikka on jo tapahtunut muualla pääkaupunkiseudulla, mutta niiden tarjoamien sushien taso on ollut useimmiten heikompi kuin varsinaisten sushiravintoloiden.

Kilpailija-analyysi

Kyoto Sushin kilpailija-analyysi on tehty kenttätutkimuksena eli on seurattu näitä kilpailijoita ja on kokeiltu myös heidän tuotteitaan paikan päällä. Analyysissa on arvostettu kilpailijoita asteikolla 1-10 jotta vertailu kävisi helpommin ja saataisiin selkeämpi kokonaiskuvan kilpailijoista. Ravintolan kilpailija-analyysi ja yksityiskohtaiset havainnot kilpailijoista löytyvät liitteestä 2.

3 STRATEGINEN SUUNNITTELU

3.1 Missio, visio, päämäärät ja pts-tavoitteet

Missio


Ravintolan missiona on tarjota kiireisille asiakkaille terveellisiä ja laadukkaita pikaruokia.

Visio

Ravintolan visiona on rakentaa pääkaupunkiseudun ostoskeskuksiin ensimmäinen takeaway sushiravintolaketju, joka tarjoaa terveellisiä pikaruokia asiakkailleen.

Päämäärät ja pts-tavoitteet

Kyoto Sushin päämäärät on asetettu kolmelle aikavälille. Ensimmäisen päämäärä on tarkoitus on toteuttaa ensimmäisen liiketoimintavuoden aikana. Tämän päämäärän saavuttamisen helpottamiseksi yritys on asettanut välitavoitteita sekä suunnitellut markkinointikampanjat välitavoitteiden toteuttamisen varten. Yrityksen toinen päämäärä toteutetaan kolmantena liiketoimintavuotena ja viimeinen päämäärä taas kuudenteen liiketoimintavuoteen mennessä. Yrityksen päämäärät ja ensimmäisen vuoden välitavoitteet markkinointikampanjoihin voidaan nähdä seuraavan sivun kuviosta 6.

Markkinointikampanjat	AIKA	Toimenpide
Suoritetaan tarvittavat toimenpiteet:	1	Välitavoite: Vaadittavat alkutoimenpiteet suoritettu jotta voidaan keskittyä olennaiseen
I. "Sushiannos eurolla"-kampanja Annokset: "Ume"- ja "Nagano"-annos	2	Välitavoite: Kasvattaa myyntimääriä saavuttaen kriittisen pisteen myyntiä ja laajentaen asiakasmäärä
	3	
II. "Mono & Fuji"- Tarjouskampanja	4	Välitavoite: kriittisen pisteen myynnin on saavutettu
	5	
III. "Kobe & Äidin sushi"- tarjouskampanja	6	
	7	
IV. "Ichiban & Kyoto Special"- tarjouskampanja	8	Kannattavuustavoite: - kasvattaa myyntimääriä riittävästi - saada 4 000 €/kk voitto eli 135 €/päivä
	9	
	10	
V. Loppuvuoden tarjouskampanja	11	
	12	
	2. vuosi	
	3. vuosi	
	4. vuosi	
	5. vuosi	
	6. vuosi	

1. Päämäärä: tehdä 24 000€ voitto ensimmäisen vuoden aikana

2. Päämäärä: perustaa toisen toimipisteen Jumboon

3. Päämäärä: rakentaa ensimmäisen takeaway sushi-ravintola pääkaupunkiseudun

Kuvio 6: Kyoto Sushin päämäärät ja välitavoitteet markkinointikampanjoineen

Ensimmäinen päämäärä ja pts-tavoitteet:

Ensimmäisen toimintavuoden päämääränä on saada 24 000 € voittoa vuoden loppupuoliskolla eli 4 000 €/kk. Saavuttaakseen tämä päämäärä Kyoto-Sushin väli-, myyntitavoitteet ja kannattavuustavoitteen pitää toteutua suunnitellusti. Tämä merkitsee sitä, että ensimmäisen toimintakuukauden aikana on suoritettava kaikki alkutoimenpiteet kuten tilan remontointi, sisustus, koneiden asennus, koulutus, paperisota ja ym, jotta voitaisiin keskittyä olennaiseen ja toisen välitavoitteen toteuttamiseen. Ensimmäisen

toimintakuukauden aikana ravintola on suljettuna asiakkaalta ja täten yritys ei saa myyntituloa kassaan.

Yrityksen toinen välitavoite ajoitetaan liiketoiminnan toiselle ja kolmannelle kuulle, jona aikana toteutetaan avajaismarkkinointi. Avajaisviikon aikana lanseerataan ”Sushianos eurolla”-kampanja, jonka kesto on kolme päivää. Kampanjan aikana käytetään geishaan/perinteiseen japanilaiseen pukuun pukeutunutta konsulenttia houkuttelemaan potentiaalisia asiakkaita käyttämään ravintolan tuotteita. Kampanjan tarkoituksena on saada ravintolan olemassaolo kohderyhmän tietoisuuteen sekä ilmaista mainosta kalliissa mainosvälineissä, minkä kautta yritys pystyy laajentamaan asiakaskohderyhmänsä helpommin ja täten kasvattamaan myyntimääriä nopeasti jotta voitaisiin saavuttaa kriittisen pisteen myynti lyhyemmässä ajassa.

Saavutettuaan toisen välitavoitteen siirrytään seuraavaan vaiheeseen, jossa lanseerataan ”Mono & Fuji”- sekä ”Kobe & Äidin sushi”-tarjouskampanja. Nämä tarjouskampanjat ajoitetaan liiketoiminnan neljännen ja seitsemännen kuukauden väliseen aikaan. Näiden kampanjoiden tarkoituksena on saavuttaa kolmas välitavoite eli kriittisen pisteen myynti. Nopeuttaakseen edellisen mainitun välitavoitteen toteuttamista yrityksessä otetaan käyttöön lisäksi erilaisia markkinointitoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada henkilöstö viihtymään työssä ja heidän viihtyvyytensä näkymään myös ulospäin entistä parempana palveluna. Tällöin hyvää palvelua saaneet asiakkaat palaavat yhä uudelleen ja uudelleen ravintolaan kun yrityksen tarjoama on kohdallaan.

Näiden kampanjoiden aikana yritys tutustuu entistä paremmin erilaisiin sidosryhmiin jotta voitaisiin luoda entistä parempaa luottamusta sekä lujittaa yhteistyötä heidän kanssaan. Hyvän yhteistyön kautta yrityksellä on parempi lähtökohta lähteä hintaneuvotteluun, jonka kautta saadaan lisäarvoa asiakkaille ja kannattavuutta yritykselle ensimmäisen toimintavuoden toiselle puoliskolle.

Aikaisemmin mainittujen välitavoitteiden toteutuminen antaa erittäin hyvän pohjan ensimmäisen vuoden päämäärälle eli tehdä 24 000 € voittoa. Tämä tarkoittaa sitä että kannattavuustavoite sekä myyntitavoite pitää olla toteutettuna vuoden viimeisellä puoliskolla. Eli yrityksen on kasvatettava myyntimäärää rivakasti ja saatava 4 000 €/kk voit-

toa jo tänä aikana. Edellisten tavoitteiden toteuttamista varten lanseerataan ”Ic-hiban & Kyoto Special”- ja ”Loppuvuoden”-tarjouskampanja käyttäen hyväksi puskaradiota, sosiaalista mediaa, myymälämainontaa ja metron digiscreenejä.

Toinen päämäärä ja pts-tavoitteet:

Yrityksen toisena päämääränä on perustaa toinen toimipisteen Jumboon kolmannen toimintavuoden loppupuolella. Saavuttaakseen tämän päämäärän ensimmäisestä ravintolasta pitää tulla kilpailukykyinen ja saavuttaa pysyvän aseman Itäkeskuksen terveellisten pikaruokien tarjonnassa toisen ja kolmannen vuoden aikana. Tämän ajankohdan tavoitteena on parantaa yrityksen tunnettavuutta ja luoda yrityksestä hyvä mielikuva asiakkaiden mieleen.

Yrityksen taloudellisen puolen tavoite on taas saada vähintään 4 000 €/kk voitto, joka saavutetaan esimerkiksi parantamalla toiminnan kannattavuutta erilaisten markkinointitoimenpiteiden sekä kustannuksia säästäviä toimenpiteitä hyväksi käyttäen. Nämä kustannuksia säästävät toimenpiteet ovat muun muassa varaston optimointi ja hintaneuvottelujen raaka-aineiden toimittajien kanssa.

Kolmas päämäärä ja pts-tavoitteet:

Toisen päämäärän saavutettuaan yritys alkaa tavoitella kolmatta päämääränsä, joka toimii samalla yrityksen visiona. Tämän päämäärän tarkoituksena on rakentaa ensimmäinen take away sushiravintolaketju pääkaupunkiseudun ostoskeskuksiin, saavuttaakseen tavoitteen yritys perustaa itse kolmannen toimipisteensä Sello-ostoskeskukseen ja hakee saman tien franchising-antajaksi jotta voitaisiin nopeuttaa päämäärän saavuttamista.

3.2 Strategiat

Asiakasstrategia:

Ensimmäisenä toimintavuotena yrityksen markkinointitoimenpiteet kohdistetaan oikean kohderyhmän saavuttamiseen, minkä jälkeen pyritään hoitamaan mahdollisimman hyvin olemassa olevia asiakassuhteita. Hyvin hoidettujen asiakassuhteiden kautta ravintola saa taas lisää uusia potentiaalisia asiakkaita ravintolaan puskaradion sekä sosiaalisen median kautta. Olemassa olevien asiakassuhteiden lisäksi yritys hankkii jatkuvasti uusia

asiakkaita ja yrittää saada mahdollisimman paljon ihmisiä yrityksen kanta-asiakkaaksi erilaisten markkinointikampanjoiden avulla.

Toisena toimintavuotena yritys pyrkii hoitamaan aktiivisesti ravintolan kanta-asiakkaita koska aloittavalla yrityksellä ei ole vaaraa menettää ainuttakaan kanta-asiakasta ensimmäisten toimintavuosiensa aikana. Yritys ylläpitää ravintolan kanta-asiakkaiden tietoja kanta-asiakasrekisterissä ja kohdistaa kustannustehokkaasti markkinointitoimenpiteet heihin. Esimerkiksi tiedottaa heille ravintolan kuukauden tarjouksista, asiakaseduista, uutuustuotteista tai kilpailusta. Tämän toimintavuoden jälkeen yritys hakee taas lisää uusia asiakkaita vahvistaakseen laajentumisaikeensa Jumboon.

Tuotestrategia

Tuotteet pohjautuvat pääosin japanilaisiin ruokiin, joita valmistetaan parhaista ja tuoreista raaka-aineista. Näin ollen ravintola pystyy takaamaan asiakkailleen tasalaatuisia ja maistuvia tuotteita. Yrityksen päätuote tulee olemaan sushi, joka on tunnetuin japanilainen ruoka Japanin ulkopuolella ja se on saanut suuren suosion myös Suomessa.

Yritys seuraa hyvin aktiivisesti ravintolan myyntejä käyttämällä hyväksi Winpos-kassajärjestelmää sekä asiakkaiden palautteita heti ensimmäisestä toimintavuodesta alkaen. Seurannan tarkoituksena on karsia pois huonosti myyvät tuotteet ruokalistalta ja tuoda poistettujen tuotteiden tilalle asiakaskohderyhmän makutottumuksiin sopivia tuotteita. Edellä mainittu prosessi suoritetaan ravintolassa puolivuositain.

Ruokatrendin muuttuessa yritys alkaa tuoda vähitellen muiden Aasian maiden pikaruokia säilyttäen kuitenkin yrityksen alkuperäistä liikeideaa.

Markkinointistrategia

Ennen ravintolatoiminnan alkua yritys käyttää jo sisäistä markkinointia henkilöstöönsä, josta suurin osa on yrityksen perustajia. Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoina ovat koulutus, yhtenäinen työasu, yhteiset pelisäännöt ja sisäinen tiedotus.

Koulutuksessa järjestetään hygieniaoppien kertausta jokaiselle työntekijälle, koska suurin osa tuotteiden raaka-aineista on merenantimia. Kertauksen ohella järjestetään myös

lisää tietoa yrityksen tarjoamasta ja yhteisistä pelisäännöistä. Tarkoituksena on varmistaa sekä henkilöstön osaamista, että valmiutta toimia ennen avajaisia jotta voitaisiin tuottaa hyvää asiakaspalvelua asiakkaille heti ravintolatoiminnan alusta.

Jokaisen yrityksen työntekijän on käytävä edellä mainitun koulutusputki läpi ennen yhtenäisen työasun saamista ja työntekoa ravintolatilassa. Ravintolan työasussa on yrityksen logo ja iskulause, joka saattaa vaihdella erilaisten mainoskampanjoiden mukaan. Työasun tarkoituksena on muodostaa yhteenkuuluvuutta ja nostaa samalla henkilöstön yhteishenkeä. Edellisten lisäksi tarkoituksena on myös luoda uskottavuutta ja tunnettuutta asiakaskohderyhmään sekä yrityksen sidosryhmiin.

Yrityksen sisäisessä tiedotuksessa käytetään pääosin suullista viestintää ja ilmoitustaulua ravintolatilassa tiedotettaessa päivän aikana tulleista uusista asioista. Jokaisen viikon alussa ja tärkeissä tapauksissa pidetään 15 min – 30 min palaveri, jossa keskustellaan tulevista toimenpiteistä, korjauksista, parannuksista ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Tarkoituksena on ensisijaisesti lisätä avoimuutta sekä tasa-arvoista ilmapiiriä ravintolatilassa ja toissijaisesti pitää henkilöstö ajan tasalla ravintolatoiminnasta sekä yrityksen tilasta.

Sisäisen markkinoinnin ohella yritys käyttää myös ulkoista markkinointia, jossa markkinointiviestintä nousee erittäin hyvin esille koska se on kaikista markkinoinnin toteutuskeinoista näkyvin.

Ennen avajaisia yritys tiedottaa ravintolan olemassa olosta kohderyhmälle käyttäen hyväksi avajaisviikon ”sushiannos eurolla”-tarjouskampanjaa. Tiedotuksessa hyödynnetään erilaisia mainosvälineitä kuten alue-uutisia, flyereita, RailBoard Midiä, Metron DigiScreeniä, myymälämainontaa, e-markkinointia ja muita ilmaisia mainosvälineitä. Näitä mainosvälineitä käytetään ennen kampanjaa sekä kampanjan aikana. Tarkempaa tietoa tämän kampanjan toteutusajasta ja kustannuksesta löytyy ”markkinointibudjetti”-kohdasta 4.6.2.

Avajaisviikon tarjouskampanjan tarkoituksena on saada potentiaaliset asiakkaat lähetykseen ravintolaa, jotta voitaisiin houkutellessa heidät kokeilemaan ravintolan tuotteita, joita esittelee ja tarjoaa geishaan/perinteiseen japanilaiseen asuun pukeutunut konsulentti. Koemaistiaisten kautta yritetään saada heidät poikkeamaan ravintolatilassa ja ostamaan sushiannoksen eurolla jotta saataisiin ravintolan olemassa olo heidän mieleensä. Avajaisviikon jälkeen yritys järjestää vielä neljä tarjouskampanjaa lisää ensimmäisen liiketoimintavuoden aikana. Tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan asetetut välitavoitteet sekä päämäärä.

Kehittämisstrategia

Tuotekehityksen lisäksi yrityksessä tehdään jatkuvasti havainnointia sekä otetaan vastaan mielellään asiakkailta tulevia palautteita, jotta voidaan löytää kehittämiskohteita. Nämä kohteet voivat olla ravintolatilansisustuksessa, työskentelyn ilmapäivissä, henkilöstön osaamisessa tai jopa epäonnistuneissa tarjouskampanjoissa. Näihin kohteisiin puututaan ja ne korjataan välittömästi Kyoto Sushissa. Nopean reagoinnin tarkoituksena on tuoda lisäarvoa sekä viihtyvyyttä ravintolan asiakkaille, vaikka heidän käyntinsä ravintolatilassa olisi kuinka lyhyt tahansa. Tämän kautta saadaan tyytyväisiä kantaasiakkaita ja uskollisia markkinoijia, jotka ovat aina valmiina suosittelemaan yrityksen tarjoamaa heidän ystävilleen ja tuttavilleen.

Edellisten mainittujen konkreettisten kehittämiskohteiden lisäksi etsitään myös kehittämiskohteita taloudellisella puolella. Näiden kohteiden etsinnässä käytetään hyväksi yrityksen suorituskyvyn tekijöitä kuten maksuvalmiutta, tuottavuutta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Edellä mainitut suorituskyvyn tekijät antavat suoraan signaalia yritykselle, minkä kautta yritys pystyy reagoimaan ajoissa ja tekemään parannuksia löydettyihin taloudellisiin kehittämiskohteisiin. Parannukset voidaan tehdä esimerkiksi ravintolan palveluprosessiin, tilausjärjestelmään, varastointiin tai jopa yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on nostaa yrityksen liikevoittoa myyntimäärien pysyessä samana.

3.3 Kilpailuetu

Yrityksen kilpailuetuna pidetään henkilöstön vahvaa osaamista sushin valmistuksessa ja täystaustatukea yrityksen emoyhtiöltä eli Kyoto Sushilta Ruotsista. Näiden lisäksi kilpailuetuna pidetään myös lyhyttä valmistusaikaa, hyvää asiakaspalvelutasoa, hyvää hinta/laatu-suhdetta ja omistajien asialaistaustaa.

3.4 Yrityksen SWOT-analyysi

Kyoto Sushin Swot -analyysi voidaan nähdä lyhyesti alla olevalla taulukolla.

Taulukko 8: Kyoto Sushin SWOT-analyysi

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - aasialaistaustainen ravintola - ystävälliset palvelut - hyvän laatuista tuotteita - monipuoliset osaamiset - vahva osaaminen sushin valmistuksessa - sijainti, sijainti & sijainti - sisustus (modernin eurooppalaisen ja perinteisen japanilaisen tyylin yhdistelmä) - täystaustatuet & koulutusmahdollisuudet liittyen sushiravintolatoimintaan Kyoto Sushi Ruotsista - lyhyt valmistusaika 	<p style="text-align: center;">HEIKOUDET (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - opitut markkinointiosaamiset ovat vain teoriatasolla ja eivät ole vielä testattu käytännössä - huono suomen kielentaito - kokemattomuus asiakkaiden ostokäyttämisessä koska ravintolalla ei ole ennestään ostohistoriaa
Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittää markkinointiosaamiset ajan myötä - tuotteet tulevat asiakkaille tutuiksi erilaisien markkinointikampanjoiden kautta - tulla tunnetuksi ja kasvaa ensimmäiseksi takeaway sushiravintolaketjuksi - saada tuotteet ruokakauppojen hyllyille 	<p style="text-align: center;">UHAT (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - paljon kilpailuja - olemassa oleva sushiravintola Itäkeskukseen - uusi ruokatrendi ulkomaailta - lainsäädäntö - uudet tutkimukset, joiden tulokset vaikuttavat epäkannattavasti sushin myyntiin - harmaa talous - uudet tulokkaat - vanhat kilpailijat, jotka alkavat tarjota samankaltaisia tuotteita pilkkahinnoin. Esim. buffetravintolat.

Vahvuudet

Kyoto Sushin vahvuutena pidetään ensisijaisesti henkilöstön vahva osaaminen sushin valmistuksessa, mikä on merkitsevä tekijä ravintolatoiminnan kannalta. Vahvan osaamisen kautta voitaisiin tuottaa hyvän laatuista sushiannoksia, joita yrityksen asiakkaat suosittelisivat mielellään heidän ystävilleen ja tutuilleen. Osaamisen rinnalla saadut täystaustatuet sekä koulutusmahdollisuuksia emoyhtiöltä pidetään myös yrityksen vahvuutena koska emoyhtiöllä on jo monien vuosien kokemusta sekä pääomia sijoitettavaksi yritykseen apua tarvittaessa.

Edellisten lisäksi yrityksen vahvuuksina pidetään myös ravintolan sijaintia, lyhyttä valmistusaikaa, omistajien aasialaistaustaa ja ravintolatilän sisustusta. Ravintolan sijaintia pidetään yhtenä vahvuutena, koska sen kautta kulkee päivittäin suuri ihmisvirta. Lisäksi se on hyvin lähellä Itäkeskuksen vanhan puolen parkkipaikkaa, joka on todella tärkeä ravintolatoiminnalle ja erityisesti takeaway ravintolalle. Hyvän sijainnin ja erittäin lyhyiden valmistusaikojen vuoksi asiakkaat voivat tulla noutamaan tilaamansa sushiannokset vaivattomasti ja nopeasti lounaan aikana, mikä sopii loistavasti kiireisille toimistotyöntekijöille. Omistajien aasialaistaustaa pidetään yrityksen vahvuutena koska se luo lisää uskottavuutta ja ammattitaitoisuutta asiakkaiden mielessä, kun yrityksen tuotteet ovat kotoisin Aasian suunnalta. Ravintolatilän sisustus taas tuo asiakkaalle lisää mukavuutta, rauhallisuutta ja kiireettömyyttä vaikka kyseessä vain lyhyt käynti ravintolassa.

Edelliset mainitut vahvuudet eivät ole enää yrityksen vahvuutena, ellei palvelutaso ole kohdallaan. Tämän vuoksi yritys panostaa erittäin paljon palvelutasoon heti ravintolatoiminnan alusta alkaen. Tarkoituksena on tuoda lisäarvoa asiakkaille ystävällisillä palveluilla ja pitää näitä palveluita koko ravintolatoiminnan aikana yrityksen yhtenä vahvuutena.

Heikkoudet

Henkilöstön huono suomen kielentaito pidetään yrityksen yhtenä heikkoutena, sillä se rajoittaa yhteistyön parantamista eri sidosryhmien kanssa. Kielentaidon lisäksi tietämättömyys asiakkaiden ostokäyttäytymisestä Suomen markkinoilla ja teoriatasolla opittua

markkinointiosaamista pidetään myös yrityksen heikkoutena koska yhdessä nämä heikkoudet saattavat luoda epäonnistuneita markkinointikampanjoita.

Mahdollisuudet

Yrityksellä on mahdollisuus kehittää käytännön markkinointiosaamisensa toteutuneiden markkinointikampanjoiden sekä ajan myötä. Markkinointikampanjoiden ansiosta yrityksellä on mahdollisuus tuoda esille sen tuotteet ja ravintolan olemassaolo laajemmalle kohderyhmälle, minkä kautta yrityksen tunnettavuus kasvaa. Tämä taas antaa yritykselle mahdollisuuden tuoda ravintolan tuotteet ruokakauppojen hyllyille, sekä laajentaa ravintolatoimintansa tullakseen pääkaupunkiseudun ensimmäiseksi takeaway sushi ravintolaketjuksi.

Uhat

Yrityksellä on paljon uhkia sen astuessa Itäkeskuksen kilpailukenttään. Nämä uhat ovat kovat kilpailu ravintoloiden kesken, olemassa olevan sushiravintolan toiminta ja uudet tulokkaat uusineen ruokatrendeineen. Edellä mainittuihin uhkiin yritys pystyy vastaamaan reagoimalla ajoissa ja kehittämällä toimintansa.

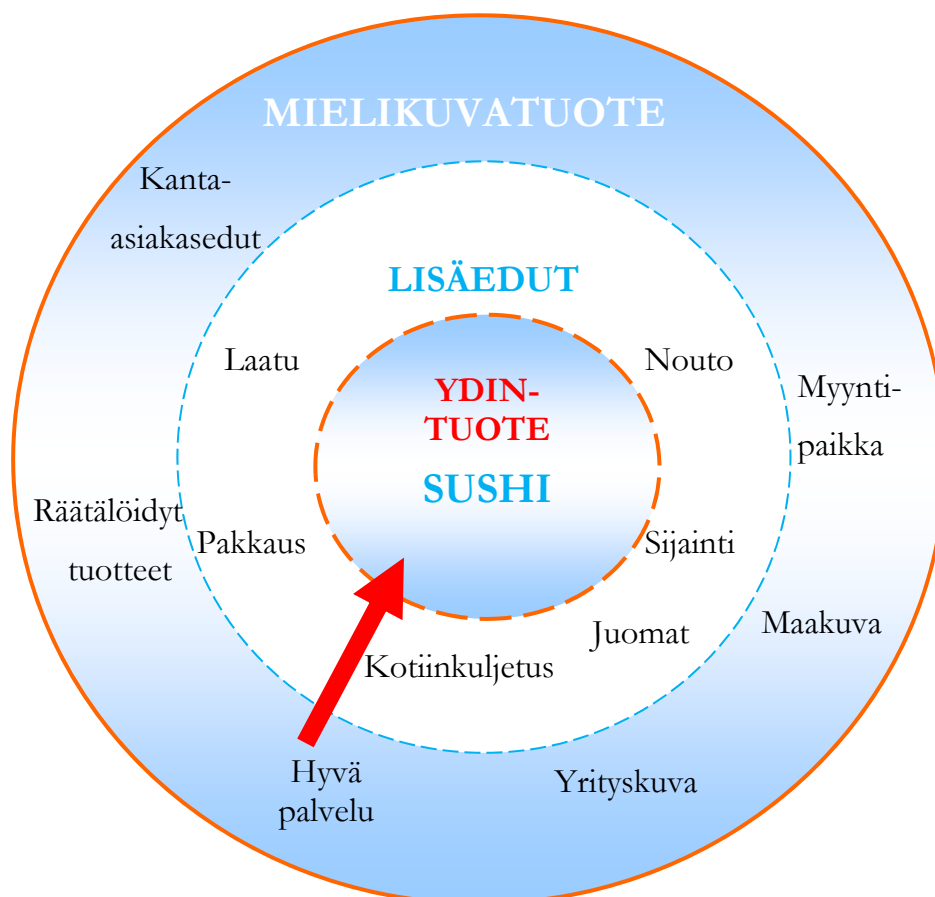
Yrityksen uhkiin kuuluu myös ulkopuolisia tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan mitenkään. Nämä uhat ovat Suomen lainsäädäntö, kasvava harmaa talous ravintolalalla ja uudet tutkimukset, joilla on negatiivisia vaikutuksia sushin myyntiin.

4 OPERATIIVINEN SUUNNITTELU (1 VUOSI)

4.1 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

4.1.1 Tarjooma ja sen kehitystoiminta

Kyoto Sushin markkinoinnillinen tuote voidaan nähdä alla olevasta kuviosta 7.



Kuvio 7: Kyoto Sushin markkinoinnillisen tuotteen eri tasot

Yrityksen ydintuotteena on japanilainen sushi, joka on saanut mittavat suosiot niin ulkomailla kuin Suomessa. Sen lajitelma on jaettu viiteen tuoteryhmään: Nigiri, Norimaki, Moriawase, Sashimi ja Edomae. Jokainen tuoteryhmä palvelee eri asiakaskohde-ryhmänsä odotusta ja tarvetta eri valikoimalla (Kuvio 8).

Lajitelma						
Valikoima	Nigiri	Norimaki	Moriawase	Sashimi	Muut	Edomae
	Ikura	Kappa	Nagano	Small	Kevätkääryle	Ume
	Ebi	Tekka	Kobe	Medium	- katkarapu	Mono
	Unagi	Sake	Ichiban	Large	- kasvikset	Sakura
	Inari	Ushinko	KyotoSpecial			Tokyo
	Hirame	Kani	Kyoto-family		Salaatit	
	Hokkigai	Yasai	Inariset		- avokado	
	Marugo	Tamago	Fuji		- katkarapu	
	Sake	California	Äidin sushi			
	Taco	Futo			Räätälöity	
Tamago	Kyoto			”catering”		

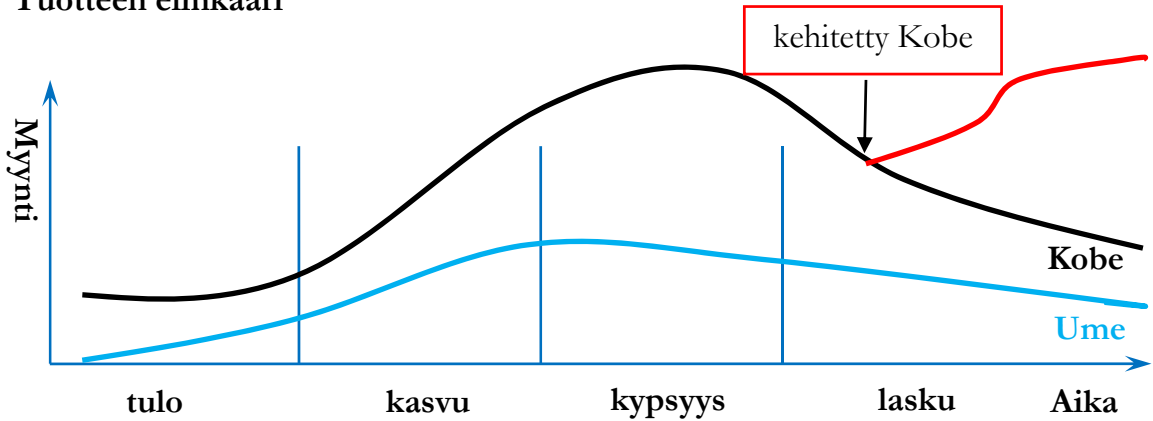
Kuvio 8: Kyoto Sushin tuotesortimentti

”Nigiri”- ja ”Norimaki”-tuoteryhmät kohdistuvat sellaisille asiakkaille, jotka haluaisivat koota itselleen yksittäisistä sushipaloista annoksen oman budjettinsa ja mieltymyksensä mukaan. Täiden tuoteryhmien tuotteet ovat paljon halvempia ja tuotteiden määrää valikoimassa on enemmän verrattuna muihin tuoteryhmiin. ”Moriawase”-, ”Sashimi”- ja ”Edomae”-tuoteryhmät palvelevat taas asiakkaita, jotka haluavat nauttia valmiiksi koottuja sushiannoksia säästääkseen odotusaikaa ja kokeillakseen erilaisia makuja saman käynnin aikana. ”Muut” – tuoteryhmässä on sivutuotteita. Nämä sivutuotteet palvelevat asiakkaiden seurassa olevia ystäviä tai perheenjäseniä, jotka eivät ole tottuneet syömään sushia.

Pelkällä ydintuotteella ei pystytä tuomaan lisäarvoa asiakkaalle, joten yritys on rakentanut ydintuotteen ympärille erilaisia lisäetuja, jotka ovat muun muassa kotiinkuljetus, laatu, juoma, musiikki, nouto, pakkaus ja sijainti. Näiden lisäetujen avulla voidaan tuoda lisäarvoa asiakkaalle ja samalla lisätä kiinnostusta ydintuotteen kohtaan. Esimerkiksi ravintolan hyvän sijainnin vuoksi asiakkaat voivat tilata puhelimitse etukäteen sushiannoksensa shoppaillessaan ja tulla noutamaan vaivattomasti tilatut tuotteet ravintolasta ennen kotiin menoa.

Konkreettisen ydintuotteen ja sen lisäetujen lisäksi yritys luo näiden ympärille mielikuvatuohteen, jonka avulla houkutellaan asiakkaat tulemaan yhä uudestaan kun tekee mieli syödä sushia hyvän palvelun kera. Tarkoituksena on nostaa koko ajan ydintuotteen arvoa ja rakentaa positiivinen kuva yrityksestä.

Tuotteen elinkaari



Kuvio 9: Kyoto Sushin tuotteen elinkaari

Yrityksen tuotteella on oma elinkaarensa, jossa on neljä vaihetta: tulo-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaihe. Jotkut hyvin myydyt tuotteet käyvät läpi kaikki edellä mainitut vaiheet ja saavat lisää elinaikaa tuotekehityksen aikaansaadulla versiolla laskuvaiheessa kuten Kobe-tuote kuviossa 9. Jotkut huonosti myyneet tuotteet taas karsitaan pois tarjonnasta tai annetaan niiden elää oman aikansa kuten Ume-tuote kuviossa 9, ja näiden tila korvataan asiakkaiden tarpeita tyydyttävillä tuotteilla.

Asemointi

Asemoinnissa käytetään kriteeripareina ”hinta & sijainti” sekä ”hinta & laatu”. ”Hinta & sijainti”-asemoinnista (liite 3) nähdään, että yrityksen tuotteen hinta on hieman kalliimpi kuin Asian Wokingilla mutta se on paljon halvempaa kuin Masabilla. Muihin kilpailijoiden nähden hinta on taas kalliimpi. Sijainnin puolesta yritys on melko keskeisellä paikalla, jonka kautta suuret ihmisvirrat kulkevat ohitse. Ravintolan sijainti on huonompi kuin Hesburgerin ja City Marketin koska nämä sijaitsevat keskeisellä paikalla ja ovat lähempänä parkkipaikkaa.

”Hinta & laatu”-asemoinnista (liite 4) nähdään että, yrityksen tuotteen hinta on kalliimpi kuin muilla - paitsi ydinkilpailijallaan Masabilla. Tuotteiden laatu on taas parempi kuin muut, mikä johtuu sushivalmistuksen vahvasta osaamisesta ja raaka-aineiden hyvästä laatutasosta. Yrityksen omistajat pitävät nykyiset tuotehinnat hyvänä sillä hinnat ovat sushiravintoloiden vakiintuneella hintatasolla, minkä vuoksi yritys ei lähde turhaan hintakilpailuun muiden kanssa ja ylläpitää täten tuotteen ”hinta-laatu”-suhde. Ajan mit-

taan yritys pyrkii neuvottelemaan raaka-aineiden toimittajien kanssa hinnasta voidakseen tarjota halvempia tuotteita asiakaskohderyhmälleen alentamatta tuotteiden laatua.

Sortimentti

Kuviosta 8 voidaan nähdä yrityksen tuotesortimentti ja alla olevasta kuviosta 10 taas ensimmäisen toimintavuoden tarjouskampanjan suunnittelun ja toteutuksen aikataulu.

Kyoto Sushin markkinointikampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen aikataulu ensimmäisen liiketoimintavuotena			
	TOTEUTUS	SUUNNITTELU	
		I. "Sushiannos eurolla"-kampanja Annokset: "Ume"- ja "Nagano"-annos	-2
Suoritetaan tarvittavat toimenpiteet: remontti, sisustus, koulutus ja yn...	1	Suoritetaan tarvittavat toimenpiteet: remontti, sisustus, koulutus ja yn...	1
I. "Sushiannos eurolla"-kampanja Annokset: "Ume"- ja "Nagano"-annos	2	II. "Mono & Fuji"- Tarjouskampanja	2
	3		3
II. "Mono & Fuji"- Tarjouskampanja	4	III. "Kobe & Äidin sushi"- tarjouskampanja	4
	5		5
III. "Kobe & Äidin sushi"- tarjouskampanja	6	IV. "Ichiban & Kyoto Special"- tarjouskampanja	6
	7		7
IV. "Ichiban & Kyoto Special"- tarjouskampanja	8	V. Loppuvuoden tarjouskampanja	8
	9		9
	10		10
V. Loppuvuoden tarjouskampanja	11	Suunnitellaan alustavasti markkinointikampanjat seuraavalle vuodelle	11
	12		12

Kuvio 10: Kyoto Sushin tarjouskampanjat ensimmäisen vuoden aikana

4.1.2 Hinta

Hinnoittelustrategiassa otetaan käyttöön psykologista hinnoittelua eli ”ysiysi”-hinnoittelu kaikille sushiannoksille herättääkseen huomiota asiakaskohderyhmässä sekä houkutellakseen kokeilevia asiakkaita ravintolaan. Yrityksen tuotteiden hinnat ja kuvat löytyvät liitteestä 5. Poikkeuksena avajaisviikolla käytetään ”sushiannos eurolla”-hinnoittelu jotta saadaan yrityksen olemassa olon nopeimmin asiakaskohderyhmän tietoisuuteen ja mahdollisesti ilmaista mainostilaa kalliissa mediavälineissä. Tämä hinnoittelu tuo ensisilmäyksellä tappiota yritykselle mutta jälkikäteen laskettuna se tuo paljon kustannussäästöjä mainonnassa. Yrityksen tuoteryhmät tavoitteineen ja hinnoittelumenetelmineen voidaan nähdä kuviosta 11.

Tuoteryhmä	Tavoitteet	Hinnoittelumenetelmät
"Nigiri"- ja "Norimaki"-lajitelma	<ul style="list-style-type: none"> - perushintataso - hintamuutokset markkinoiden mukaan - alennukset tarjouskampanjoissa - "ysiysi"-hinnoittelu - halvat hinnat - suuret menekit - hinta/laatu-suhde normaali - vakiohinnoittelu - omaleimaisuus: sushiannoksen koontimahdollisuus asiakkaan halun ja budjetin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Kolmen C:N menetelmä eli Kulut - Kilpailijat - Asiakas
"Moriawase"-, "Sashimi"- ja "Edomae"-lajitelma	<ul style="list-style-type: none"> - kohtuuhintaiset tuotteet - normaalit menekit - "ysiysi"-hinnoittelu - hinta/laatu-suhde hyvä - porrastetut hinnoittelut - alennukset käytetään ensimmäisen toimintavuoden aikana - tarjoukset kanta-asiakkaille - omaleimaisuus: asiakkaat saavat nopeasti valmiit annokset mukaansa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kolmen C:n menetelmä eli Kulut - Kilpailijat - Asiakas - Alennusten käyttö
Räätälöity "Catering"	<ul style="list-style-type: none"> - "ysiysi"-hinnoittelu - kermankuorintahinnoittelu - hinta/laatu-suhde erinomainen - korkea hinta - pieni menekki - omaleimaisuus: taitava sushin kokki menee asiakkaan järjestämän tilaisuuteen valmistamaan sushiannoksia paikan päällä 	<ul style="list-style-type: none"> - Oma hinnoittelumenetelmä jokaisen tapauksen kohdalla

Kuvio 11: Kyoto Sushin tuoteryhmien tavoitteet ja hinnoittelumenetelmät

4.1.3 Myyntityö ja asiakaspalvelu

Yrityksessä käytetään henkilökohtaista myyntityötä sillä tuotteiden ostajat ovat loppukäyttäjiä. Ennen varsinaista myyntiprosessia yritys lähestyy potentiaalisia asiakkaita erilaisten mainoskampanjoiden avulla saadakseen asiakkaat poikkeamaan ravintolatilassa ja asiakkaan saavuttua ravintolatilaan yrityksen myyntiprosessi/palveluprosessi (liite 6) alkaa käynnistyä alusta loppuun. Tämän prosessin tavoitteena on saada yritykselle tyytyväinen asiakas, joka palaa käyttämään ravintolan tarjoamaa yhä uudelleen ja suosittelemaan sitä jopa hänen ystävilleen.

4.1.4 E-markkinointi

Domain nimi:	www.kyotosushi.fi
Hosting palveluntarjoaja:	www.hostgator.com
Toteuttaja & ylläpitäjä:	Van Cuong – Kyoto Sushin perustaja
	▪ aiemmat referenssit: www.worldnails.fi www.bluestarkampaamo.com

1. Yrityksen kotisivut ovat hyvin linjassa yrityksen imagon kanssa koska toteuttajana on yksi yrityksen omistajista ja varmistajana toimivat muut omistajat sekä Ruotsissa toimivan Kyoto Sushin ketjun omistaja.
2. Yrityksen kotisivuun liitetään SEO-osion sisään jotta saadaan paremman hakusijan Googlessa tai muissa hakukoneissa.

SEO-osio (Search Engines Optimization):

- Backlinks: foorumeihin, keskustelupalstoihin ja muualle.
- Video - hyvillä hakusanoilla varustettu video Youtubeen ja kotisivuille
- Parhaiten käytetyt hakusanat - käytetään Keyword Elite 2 hyväksi
- Traffic - ilmaiset liikenteet ja maksulliset
- Artikkelit

3. Kotisivun ohella luodaan samalla yritykselle tili ja osoite Facebookiin, jotta voidaan tiedottaa tarjouksia kohderyhmälle ja tehdä halvempia sähköisiä mainoksia.
 - o Yrityksen Facebookin osoite on: www.facebook.com/kyotosushi

Yrityksen e-markkinoinnin tavoitteena on saada yrityksen potentiaaliset asiakkaat tietoiseksi yrityksen olemassaolosta ja sen tuotetarjonnasta, minkä kautta voidaan kasvattaa koko ajan myyntimääriä käyttäen hyväksi e-tarjouskampanjoita. E-markkinoinnin avulla saadaan selville esimerkiksi ketkä ovat kiinnostuneita yrityksen tuotetarjonnasta, mihin aikaan yrityksen kohderyhmä katselee sähköisiä mainoksia ja seurata mainoskampanjoitten onnistumista. Näin voidaan ottaa oppia kampanjoista ja tehdä seuraavalla kerralla parempia sähköisiä mainoskampanjoita kustannustehokkaasti.

4.1.5 Muu markkinointiviestintä

Mainonta:

Mainonnassa käytetään hyväkseen seuraavia mainosvälineitä: flyerit, alue-uutiset, Rail-Board Midi ja Metron DigiScreen. Edellisten lisäksi yrityksessä käytetään vielä tehokasta myymälämainontaa hyväksi jotta voidaan herättää kohderyhmien ja ohikulkijoiden huomio. Esimerkiksi myymälämainonnassa voidaan käyttää geishaan asuun pukeutunutta konsulenttia tai yrityksen omaa TV:tä, jossa pyörii menneillään olevat tuotetarjoukset.

Suhdetoiminta:

Liiketoiminnan alussa yritys harjoittaa suhdetoimintaa lähinnä keskeisten sidosryhmien kanssa kuten raaka-aineiden toimittajien ja tukun koska yritys haluaa muodostaa ensisijaisesti luottamuksen ja toissijaisesti lujittaa yhteistyötä edellä mainittujen tahojen kanssa. Myöhemmässä vaiheessa yrityksen suhdetoimintaa harjoitetaan laajemmassa mitta-kaavassa erilaisten yhteisöjen kanssa, jotta voitaisiin nostaa yrityksen tunnettavuutta.

4.1.6 Saatavuus

Ulkoinen saatavuus

Sijainti on ravintolatoiminnan tärkein ulkoinen saatavuus, jolla on hyvin merkitsevä rooli epäonnistumisen ja menestymisen välillä. Hyvällä sijainnilla yritys pystyy kasvattamaan asiakasvirtaa paremmin kuin syrjässä olevalla paikalla, mikä tuo säästöä markkinointikuluisissa sekä kasvattaa myyntimääriä saavuttaen parempaa kannattavuutta. Tämän vuoksi yritys punnitsee hyvin tarkasti sijaintia ennen ravintolan perustamista.

Ravintolan aukioloajat ovat tärkeitä asioita yrityksen ulkoiselle saatavuudelle. Hyvin valituilla aukio-oloajoilla saadaan kustannussäästöjä esimerkiksi henkilöstön palkkauksessa kun osataan välttää hiljaisia tunteja ja suunnitella oikea työntekijämäärä töihin.

Aukio-oloaikojen ja sijainnin lisäksi ravintolan julkisivu kuuluu myös yrityksen ulkoiseen saatavuuteen. Tämän vuoksi yritys panostaa paljon ravintolan julkisivuun. Tarkoituksena on saada perinteistä japanilaista ja modernia eurooppalaista ilmettä ravintolan julkisivuun jotta voitaisiin herättää ohikulkijoiden huomiota ravintolan kohtaan ja saataisiin heidät poikkeamaan ravintolassa. Esimerkiksi yritys käyttää isoa TV-taulua ohikulkijoiden huomion herättämisessä.

Sisäinen saatavuus

Sisäisen saatavuuden toteuttamisessa yritys käyttää esitteitä uutuustuotteista, menuja, tuotenäyttöjä, sisustuksia sekä asiakaspalvelijoiden myyntitaitoa. Tarkoituksena on tuoda ravintolan tuotepalvelut hyvin esille asiakkaiden silmissä kun asiakkaat jonottavat ja tilaavat tuotteita.

Jakelutie

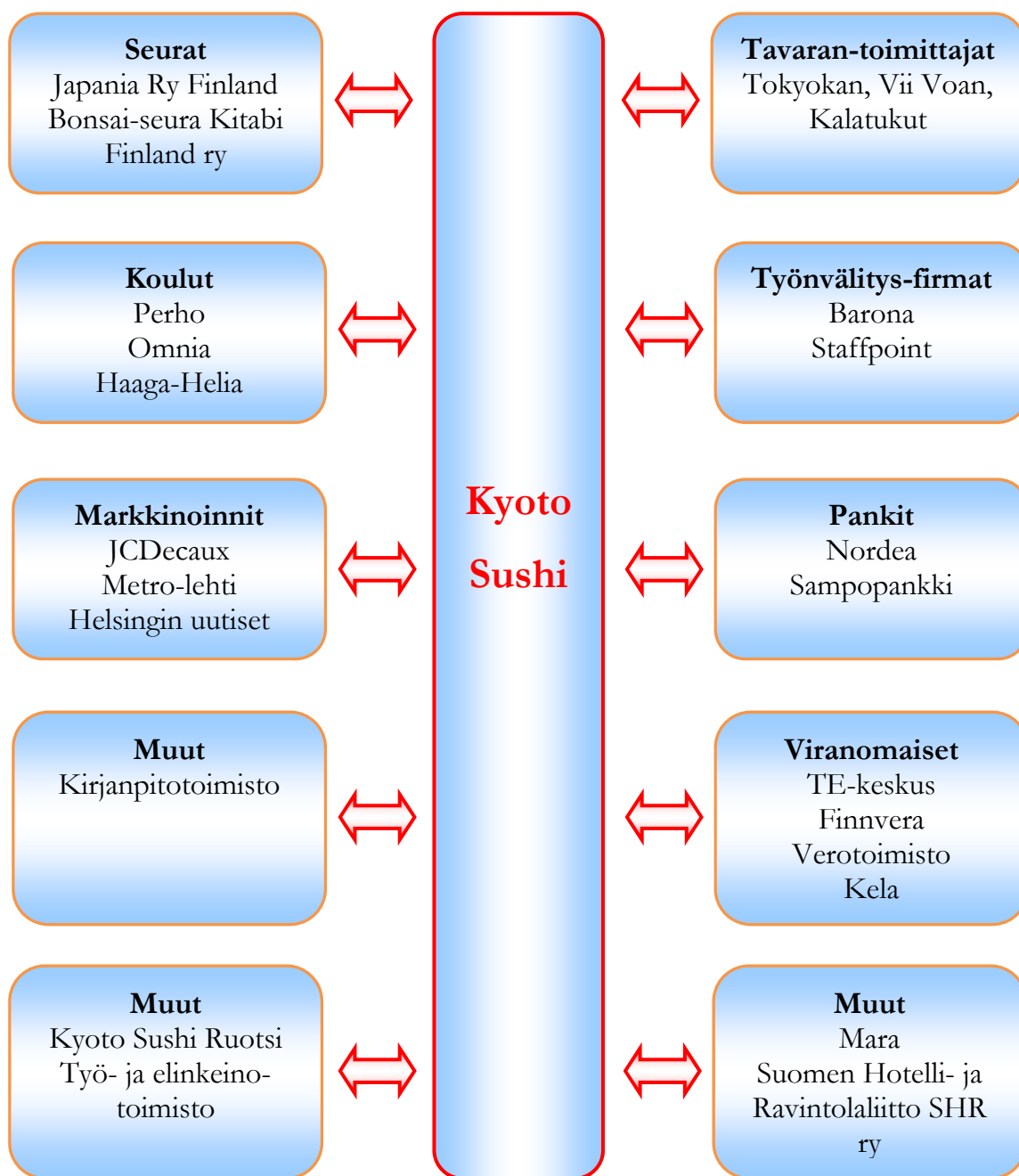
Yrityksen jakelutie voidaan kuvata hyvin yksinkertaisella kuviolla 12. Tässä kuviossa yritys on toimijana ja asiakkaat ovat lopullisina käyttäjinä.



Kuvio 12: Kyoto-Sushin jakelutie

4.1.7 Verkottuminen

Yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat tavarantoimittajat, jotka ovat muun muassa Tokyokan, Vii Voan ja suomalaiset kalatukkukauppiat. Edellä mainittujen lisäksi yhteistyökumppaneihin kuuluvat myös markkinointifirmat, työnvälitysfirmit, pankit, viranomaiset, seurat, koulut ja muita tahoja. Tärkeimmin yrityksen yhteistyökumppanit löytyvät alla olevasta kuviosta 13.



Kuvio 13: Kyoto-Sushin yhteistyökumppanit

4.1.8 Erikoiskohteet

Ravintolatoiminnan avajaisviikolla lanseerataan ”Sushiannos eurolla”-kampanja, jonka kesto on kolme päivää ja yhden päivän sisällä tarjotaan kohderyhmälle 150 ”Nagano”-annosta sekä 150 ”Ume”-annosta. Tämä tarkoittaa sitä että tarjotaan 450 sushiannosta yhtä tuotetta kohti koko kampanjan aikana. Tämä kampanja tuo ensisilmällä yritykselle ainakin 300 €:n tappiota raaka-ainekustannuksessa (taulukko 9) mutta toisaalta se nostaa ravintolan olemassaolon kohderyhmän tietoisuuteen hyvin nopeasti, mikä nopeuttaa myyntitulojen saantia yrityksen kassaan.

Taulukko 9: Tappio pelkästään raaka-aineissa avajaisviikon kampanjan aikana

Sushiannos eurolla	Kappalemäärä per 450 annosta	Raaka-ainekustannus	Yhteensä	Myynti 1€/annos	Tappio
Nagano (8 kpl/annos)	3600 kpl	0,20 €/kpl	720 €	450 €	- 300 €
Ume (5 kpl/annos)	2250 kpl	0,20 €/kpl	450 €	450 €	0 €

Yrityksen omistajien mielestään avajaisviikon kampanjalla on tärkeitä sivuvaikutuksia ravintolatoiminnan jatkolle. Tästä syystä tiedossa olevan tappio kampanjan aikana hyväksytään hyvin yksinmielisesti omistajien kesken. Lisäksi pidetään kampanjan aiheuttaman tappiota sen arvoisena koska yritys sai ilmaisia mainoksia kalliissa mainosvälineissä kuten lehdissä, radiossa ja jopa TV-uutisissa, joiden mainoskustannukset ovat tuhansia euroja.

Saadakseen tämän kampanjan onnistumaan yrityksen omistajat käyttävät hyväkseen erilaisia mainosvälineitä kuten Railboard Midiä, Metro-digiscreeniä, flyereitä ja ym. Näiden mainosvälineiden käyttökulut löytyvät tarkemmin markkinointibudjetin osiosta.

4.2 Markkinoinnin budjetointi

4.2.1 Myyntibudjetti

Ensimmäisen toimintavuoden myyntibudjetti tuoteryhmittäin voidaan nähdä alla olevasta taulukosta 10 ja tarkemmat tiedot kuukausitasolla olevista myyntibudjeteista löytyvät liitteestä 7.

Taulukko 10: Ensimmäisen toimintavuoden myyntibudjetti

MYYNTIBUDJETTI	Toimintakuukausi												Huom! Sisältää alv-veron	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Nigiri	0	0	0	512	540	560	360	371	371	360	360	324		
Norimaki	0	0	0	450	450	466	300	307	307	300	300	270		
Moriawase	0	12 382	9 638	9 186	14 448	13 279	16 456	17 072	16 238	19 753	18 024	18 662		
Edomae	0	10 189	6 238	8 831	4 719	5 732	6 822	6 284	6 284	6 615	7 029	6 140		
Sashimi	0	1 907	1 975	2 111	2 043	2 111	2 043	2 111	1 711	1 656	2 043	1 839		
Muut	0	412	426	456	441	456	441	456	456	441	441	397		
Juomat	0	3 703	3 384	3 883	3 427	3 295	4 616	4 594	3 847	4 581	4 407	4 220		
Yhteensä	0	28 593	21 661	25 427	26 068	25 898	31 038	31 193	29 213	33 706	32 604	31 852		

Ensimmäinen toimintakuukausi

Yrityksellä ei ole myyntituloja ensimmäisenä toimintakuukautena johtuen ravintolatilanteen remontoinnista, sisustuksesta, koneiden asennuksesta, henkilöstön koulutuksesta sekä mahdollisista paperisodista eri tahojen kanssa. Tämän toimintakuukauden aikana suoritetaan kaikki liiketoimintaan liittyvät toimenpiteet jotta voidaan luoda hyvä pohja tuleville toimintakuukausille sekä keskittyä yrityksen ydinliiketoimintaan.

Toinen toimintakuukausi

Ravintolan avajaiset tapahtuvat heti toisen toimintakuukauden alussa ja samalla ensimmäiset myyntitulot alkavat virtaamaan yrityksen kassaan. Yrityksen avajaisiin on ladattu paljon odotuksia sekä mainonnallisesti että myynnillisesti. Esimerkiksi yritys odottaa myyvänsä 300 kpl ”sushiannos eurolla” per päivä kampanjan aikana ja tarkoituksena ei ole tehdä heti voittoa vaan saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksen tuotetarjonnasta. Tämän toimintakuukauden aikana odotetaan 28 593 € myyntituloja jotta katetaan kaikki kulut sekä kustannukset pysyen samalla ± 0 tuloksena. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen pitää myydä päivittäin avajaiskampanjan jälkeen noin 94 - 103 ruoka-annosta ja 63 - 71 juomaa.

Kolmas toimintakuukausi

Mainoskampanjaa ei suoriteta tänä aikana, minkä takia voidaan välttää suuret markkinointikulut ja täten tarvitaan vähemmän myyntituloja kuin edellisessä kuussa. Saadaksesen tulos ± 0 :sena yrityksen pitää saada vain 21 661 € myyntituloa, joka on 32 % vähemmän kuin edellisen kuun myyntitulot. Myyntimäärällisesti yrityksen pitää myydä päivittäin vain 72 - 76 ruoka-annosta ja 57 - 58 juomaa, mikä on helposti toteutettavissa.

Neljäs toimintakuukausi

Tänä aikana suoritetaan ”Mono”-tarjouskampanja, jossa annetaan 20 % alennusta tämän annoksen tilaajalle. Edellisen mainitun tarjouskampanjan vuoksi markkinointikulut kasvavat sekä ”Mono”-annosten myyntitulot pienenevät viides osan. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen pitää myydä enemmän kuin edellisenä toimintakuukautena eli myyntillisesti 17 % enemmän kuin edellisessä kuussa. Yrityksen pitää siis saada 25 427 € myyntituloa, mikä merkitsee 85 - 96 ruoka-annosta ja 61 - 63 juomaa, jotta kassavarojen muutos pysyy ± 0 :sena.

Viides toimintakuukausi

Viidentenä toimintakuukautena suoritetaan ”Fuji”-tarjouskampanjan, jossa annetaan myös 20 % alennusta annoksen tilaajalle. Tarjouskampanjan aiheuttamana ”Fuji”-annosten myyntimäärän odotetaan kasvavan vähintään 20 - 30 kappaleeseen ja ”Mono”-annosten myyntimäärä laskevan entiselle tasolle. Tämän kampanjan aikana yrityksen pitää saada 26 068 € myyntituloa, mikä merkitsee 85 - 97 ruoka-annosta ja 54 - 60 juomaa, jotta kassavarojen muutos pysyy ± 0 :sena.

Kuudes toimintakuukausi

Heti tämän toimintakuukauden alussa aloitetaan ”Kobe”-tarjouskampanja, jossa annetaan 20 % alennusta annoksen tilaajalle. Tämän kampanjan odotetaan nostavan Koben annosten myyntimäärän 20 - 25 kappaleeseen ja tuovan lisää uusia asiakkaita yritykselle, jotta voidaan saada hyvä pohja myyntivoittojen tavoittamiseen. Tämän kampanjan aikana yrityksen pitää saada 25 897 € myyntituloa jotta voidaan pysyä asetetussa välitavoitteessa eli kassavarojen muutos pysyy ± 0 :sena.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkipuolisko

Viisi edellistä tarjouskampanjaa antaa yritykselle hyvän pohjan lähteä toteuttamaan loput suunnitellut tarjouskampanjat kallishintaisessa sushiannoksessa ensimmäisen toimintavuoden jälkipuoliskolla. Näiden tarjouskampanjoiden tavoitteena on kasvattaa myyntiä rivakasti ja saada samalla 4 000 € voitto kuukausittain. Toteuttaakseen edellä mainitun tavoitteen yrityksen pitää saada taulukossa 10:ssä esiintyvät kokonaismyynnit vuoden viimeisellä puoliskolla eli määrällisesti yrityksen pitää myydä vähintään 85 ruoka-annosta ja 71 juomaa.

Tarkemmat tiedot päivätasolla olevista myyntibudjeteista löytyy liitteestä 7.

4.2.2 Markkinointibudjetti

Ensimmäisenä liiketoimintavuotena yrityksessä tehdään kaiken kaikkiaan viisi markkinointikampanjaa erilaisten mainosvälineiden kautta. Näiden markkinointikampanjoiden selostukset löytyvät alapuolelta ja tarkemmat hintatiedot löytyvät liitteestä 8.

I. Avajaisviikon markkinointikampanja – ”Ume”- tai ”Nagano”-annos eurolla:

Kesto: 3 avajaisviikon ensimmäistä päivää – toisen toimintakuukauden alussa

Tavoite: tuodaan ravintolan olemassaolo kohderyhmän tietoisuuteen ja saadaan samalla jalansijan kilpailukentällä sekä kokeilevat asiakkaat ravintolan kanta-asiakkaiksi.

Suunnittelu: 1-2 kuukautta ennen avajaisia – Van Cuong vastuussa

Toteutus ja seuranta: Van Cuong

Perustajat panostavat hyvin paljon avajaismarkkinointiin, jossa tarjotaan osallistuneille asiakkaille ”UME”- tai ”NAGANO”-annos eurolla. Tämä avajaisviikon tarjouskampanjalla on hyvin merkitsevä rooli ravintolatoiminnalle ja yrityksen astuessaan Itäkeskuksen ravintolamaailman kovaan kilpailukenttään. Tähän tarjouskampanjaan käytetään seuraavat markkinointivälineitä:

1. Alue-uutiset: Mainostetaan Helsingin Uutisten Itäpainoksessa avajaisviikon edellisellä viikolla 3 kertaa. Tiedusteltu kustannus on 871 €.
2. Flyerit: Jaetaan 1 500 kpl 2-puolista flyerä 5 edellisenä päivänä ennen avajaisia ja 2 ensimmäisenä päivänä avajaisviikolla. Kustannus flyereiden kohdalla on kaikki kaikkiaan 350 €.
3. RailBoard Midi: Tuodaan ravintolan olemassaolo tarjouskampanjan mukana RailBoard – tauluihin, jotka ovat metroraitteiden takana ja tavoittavat noin 746 500 kontaktia viikon aikana. RailBoard – taulujen asennus ajoitetaan 4 päivää ennen avajaisia ja 3 avajaisviikon ensimmäistä päivää. Tiedusteltu kustannus on 1563 €.
4. Metron DigiScreen: RailBoardin lisäksi käytetään Metron DigiScreenejä, jotka sijaitsevat Metron sisätiloissa. Nämä DigiScreenit tulevat esit-

tämään yrityksen mainokset 2 tuntia per iltapäivä. Mainosten esitykset ajoitetaan 4 päivää ennen avajaisia ja 3 avajaisviikon ensimmäistä päivää. Tiedusteltu kustannus on 1771€ koko kampanjalle.

5. Myymälämainonta: Ravintolan tilassa käytetään 4 kpl A2-julistetta mainonnassa, jotta saadaan huomiota ohi kulkijoilta sekä asiakkailta yrityksen olemassa olon sekä tuotetarjonnan kohtaan. Kustannus julisteen kohdalla on 75 €.
6. Muut ilmaiset mainokset: Käytetään hyväkseen puskaradiota suomalaisissa keskustelupalstoilla, sosiaalisissa verkostoissa kuten Facebook ja Twitter. Ravintolatilassa käytetään taas japanilaiseen asuun pukeutuneita konsulentteja/myyjiä. Asut saadaan ilmaiseksi Kyoto Sushin emoyhtiöltä Ruotsista. Edellisten lisäksi käytetään myös yrityksen omaa TV-tilaa mainostamiseen.
7. E-markkinointi: Kyoto Sushin perustaja Van Cuong suunnittelee ja rakentaa ilmaiseksi kotisivun ravintolalle. Kotisivun viemiseen nettiin varten ostetaan ”www.osoite.fi”-sta ”www.kyotosushi.fi”-domain-nimi vuodeksi 15,35 € ja ”www.hostgator.com”-ista hosting-palvelun vuodeksi 35,15 €. Kotisivun lisäksi Van Cuong perustaa ilmaiseksi ravintolalle oman Facebook-sivuston, johon kerätään sushien fanit ja ystävät.

II. ”Mono & Fuji”-tarjouskampanjat:

Kesto: 4. ja 5. ensimmäisenä ravintolatoiminnan kuukautena – 20% alennus

Suunnittelu: 1-2 kuukautta ennen tarjouskampanjoita – Van Cuong vastuussa

Tavoite: Kasvatetaan myyntimäärä saavuttaen kriittisen pisteen myyntiä kolmannen toimintakuukauden aikana

Toteutus ja seuranta: Van Cuong

Näihin tarjouskampanjoihin käytetään seuraavat markkinointivälineet.

1. Flyerit: Kustannus 256 € per kuukausi

2. Facebook: Kokeillaan Facebookin mainontaa. Budjetti on 500 € per kuukausi.
3. Myymälämainonta: Käytetään 4 kpl A2-julistetta ravintolan tilassa. Kustannus on 75 € per kuukausi.
4. Metron DigiScreen: Käytetään Metron DigiScreenejä tarjouskampanjan mainostamiseen ensimmäisellä viikolla. Kustannus on 1 771 € yhtä tarjouskampanjaa kohden.
5. Muut ilmaiset mainokset: Puskaradio keskustelupalstoilla, Facebook, myymälämainonta, TV-taulu, kotisivu ja sähköpostit.

III. "Kobe & Äidin sushi" – tarjouskampanjat:

Kesto: 6. ja 7. ravintolatoiminnan kuukautena – 20% alennus

Suunnittelu: 4. ja 5. ravintolatoiminnan kuukauden aikana – Van Cuong vastuussa

Tavoite: Kasvatetaan nopeasti myyntimäärää 6. toimintakuukauden lähtien jotta voidaan saada 4 000 € voitto seitsemännen toimintakuukauden aikana

Toteutus ja seuranta: Van Cuong

Näissä tarjouskampanjoissa tehdään samat markkinointitoimenpiteet kuin edellisissä:

1. Flyerit: Kustannus 256 € per kuukausi
2. Facebook: Kustannus 500 € per kuukausi
3. Myymälämainonta: Käytetään 4 kpl A2-julisteita ravintolatilassa. Kustannus on 75 € per kuukausi.
4. Metron DigiScreen: Käytetään Metron DigiScreenejä tarjouskampanjan ensimmäisellä viikolla. Kustannus on 1 771 € yhtä tarjouskampanjaa kohden.
5. Muut ilmaiset mainokset: Puskaradio keskustelupalstoilla, Facebook, myymälämainonta, TV-taulu, kotisivu ja sähköpostit.

IV. ”Ichiban & Kyoto Special” – tarjouskampanjat:

Kesto: 8., 9. ja 10. ravintolatoiminnan kuukautena – 20% alennus

Suunnittelu: 6. ja 7. ravintolatoiminnan kuukauden aikana – Van Cuong vastuussa

Tavoite: Edistää näiden tuotteiden myyntiä ja tehdään vähintään 4000 €/kk voitto

Toteutus ja seuranta: Van Cuong

Näissä tarjouskampanjoissa käytetään seuraavia markkinointitoimenpiteitä:

1. Flyerit: Kustannus 256 € per kuukausi
2. Facebook: Kustannus 500 € per kuukausi
3. Myymälämainonta: Käytetään 4 kpl A2-julisteita ravintolatilassa. Kustannus on 75 € per kuukausi.
4. Metron DigiScreen: Käytetään Metron DigiScreenejä tarjouskampanjan ensimmäisellä viikolla. Kustannus on 1 771 € yhtä tarjouskampanjaan kohtaan.
5. Muut ilmaiset mainokset: Puskaradio keskustelupalstoilla, Facebook, myymälämainonta, TV-taulu, kotisivu ja sähköpostit.

V. Loppuvuoden tarjouskampanjat:

Kesto: 11. ja 12. toimintakuukautena – 30% alennus ”Kyoto Family”-sta

Suunnittelu: 9. ja 10. ravintolatoiminnan kuukauden aikana – Van Cuong vastuussa

Tavoite: Tuodaan ”Kyoto Family”-sushiannos paremmin näkyville edistäen samalla sen myyntiä ja tehdään lisäksi ainakin 4000 €/kk voitto

Toteutus ja seuranta: Van Cuong

Näissä tarjouskampanjoissa käytetään seuraavia markkinointitoimenpiteitä:

1. Flyerit: Kustannus 256 € per kuukausi
2. Myymälämainonta: Käytetään 4 kpl A2-julistetta ravintolan tilassa. Kustannus on 75 € per kuukausi.

3. RailBoard Midi: Tuodaan ”Kyoto Family”-sushiannos paremmin näkyville metroasemien RailBoard-taulujen avulla. Yritys käyttää näitä tauluja 7 päivän aikana jokaisen toimintakuukauden alussa. Näiden kustannus on 1 563 €

4. Muut ilmaiset mainokset: Puskaradio keskustelupalstoilla, Facebook, myymälämainonta, TV-taulu, kotisivu ja sähköpostit.

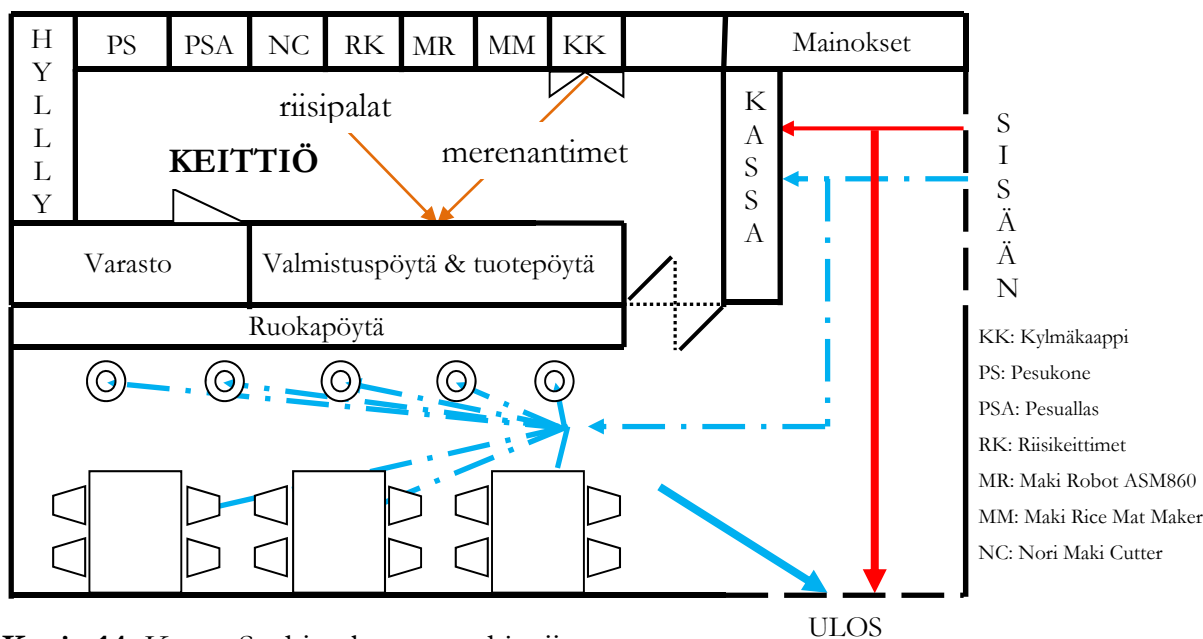
4.3 Tuotantosuunnitelma

4.3.1 Tuotannon prosessointi

Kyoto Sushissa merenantimia valmistetaan etukäteen päivää ennen tarjoilua omistajan omakotitalossa ja nämä merenantimet säilytetään jääkaapissa, minkä jälkeen ne viedään heti seuraavan päivän aamulla ravintolan kylmäkaappiin. Ravintolan keittiössä otetaan näitä merenantimia vähitellen ennakkona pois kylmäkaapista ja valmistellaan riisipaloja paikan päällä jotta saadaan laadukkaat tuotteet asiakkaille.

Tilauksen saapuessaan puhelimitse tai sähköisesti aletaan valmistaa ja pakata välittömästi sushiannokset asiakkaalle kun on mahdollista. Kiireen sattuessa ravintolatilassa tilatut tuotteet toimitetaan ensisijaisesti odottaville asiakkaille koska sähköisen tai puhelimen kautta tilattujen tuotteiden nouto kestää asiakkaalta yleensä 10 min. – 30 min.

Tilattujen annosten hakiessaan asiakkaat maksavat suoraan kassalle ja ottavat saman tien nämä annokset kassalla, minkä jälkeen he poistuvat ravintolasta kuviossa 14 merkityn paksun punaisen viivan osoittaman suuntaan. Ravintolatilassa syövät asiakkaat maksavat myös kassalla ja menevät sinisen katkoviivan osoittaman suuntaan odottamaan tarjoilijan tuovan annokset pöytiin. Lähdettäessään he poistuvat ravintolatilasta samasta ovesta kuin edellä mainitut asiakkaat.



Kuvio 14: Kyoto Sushin alustava pohjapiirustus

4.3.2 Investointisuunnitelma

Ravintolan avaamista varten tehdään alussa kaiken kaikkiaan 37 348 €:n arvoinen investointi, josta 81 % menee erilaisiin koneisiin. Loppu tästä rahasummasta menee kalusteisiin, remonttiin ja sisustukseen. Tarkemmat hintatiedot investoinneista löytyvät liitteestä 9 ja hankintojen selostukset löytyvät alapuolelta.

Koneet ja laitteet

- **Keittiökoneet:** Keittiökoneistukseen kuuluvat astianpesukone, kylmäkaappi, Norimaki Cutter, Maki Rice Mat Cutter, Maki Robot ja kaksi riisikeitintä. Edellä mainitut koneet ovat hyvin olennaisia sushi ravintolatoiminnalle. Suurin osa näistä koneista hankitaan ulkomailta koska näitä koneita ei ole tarjolla Suomessa. Ulkomailta tuotujen koneiden kuljetuskustannukset ja tullien maksut on otettu jo huomioon ostohinnoissa.
- **Kassajärjestelmä:** Kyoto Sushissa käytetään Winpos Pro -kassajärjestelmää, jonka avulla voidaan rahastaa asiakasta ja tehdä muitakin tehtäviä kuten: hallita varastoa, seurata katetta, ylläpitää asiakasrekisteriä sekä seurata markkinointikampanjan tuloksia. Kassajärjestelmää varten tarvitaan myös laitteisto, johon kuuluvat seuraavat laitteet: PC, asiakasnäyttö, kuittitulostin, kosketusnäyttö, kassalaatikko, raporttitulostin. Edellä mainittujen laitteiden lisäksi tarvitaan myös ADSL-yhteys, jotta maksuliikenne pankkiin toimii sekä etähuolto pelaa Winposin kanssa. Tarkemmat hintatiedot Winpos-kassajärjestelmästä löytyy liitteestä 10.
- **Äänentoistojärjestelmään:** Hyvän äänentoistojärjestelmä tilataan vasta kun saadaan vuokratuksi hyvän liikepaikan Itäkeskuksesta. Tälle järjestelmälle varataan ensisijaisesti 1 000 €.
- **ATK-laitteisto:** On osa kassajärjestelmää. ATK-laitteistoon liitetään nettiyhteys sekä ravintolan äänentoistojärjestelmä.

- **TV:** Ravintolatilán näyteikkunaan sijoitetaan TV:n jotta houkuttaa ohikulkijoita esittelemällä muun muassa yrityksen tuotteita ja tarjouskampanjoita.

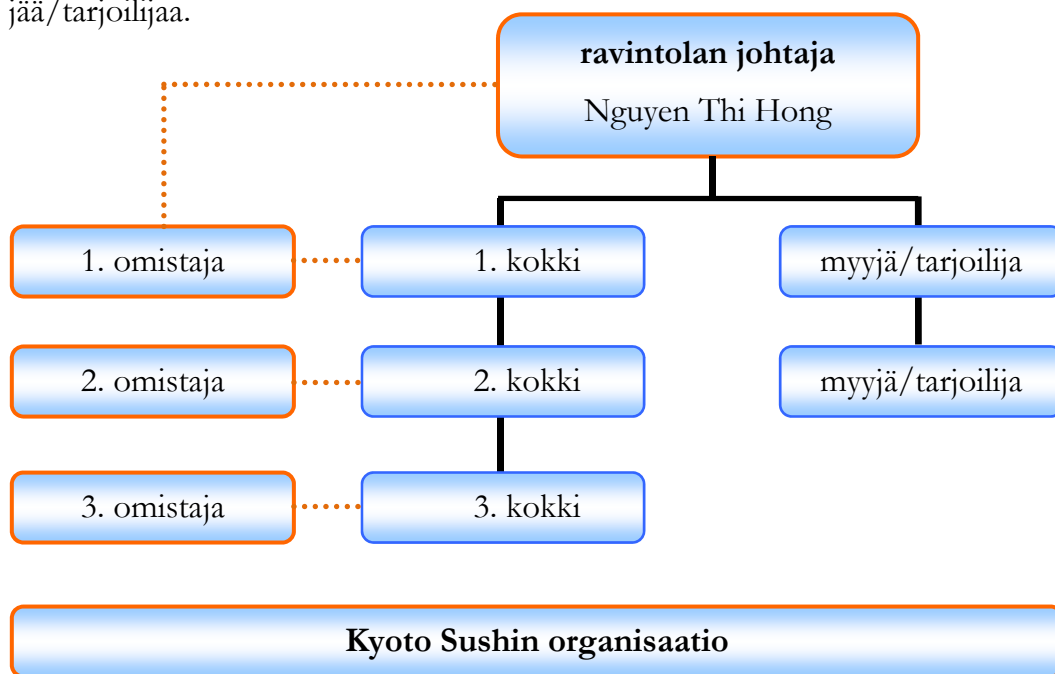
Kalusteet

- **Ravintolatala:** Ravintolatilán remonttia ja sisustusta varten varataan alustavasti n. 5 000€. Sisustuksen ja remontin lisäksi hankitaan ravintolatalaan yrityksen logon värien mukaisesti baarijakkarat, tuolit, ruokapöydät ja lamput.
- **Keittiö:** Keittiökoneiden lisäksi hankitaan tarvittavia välineitä sekä astioita jotta ravintolatoiminta pyörisi ongelmitta. Näitä välineitä ja astioita ovat esim. veitset, leikkuulaudat, juomalasit, erikokoiset lautaset sekä puikot. Ravintolan lautaset joudutaan hankkimaan ulkomailta koska Suomesta ei löydetä yrityksen logoon ja väreihin sopivia lautasia. Myös ruostumattomat syömäpuikot hankitaan ulkomailta. Syy ruostumattomien syömäpuikkojen käyttö Kyoto Sushissa on luonnon varojen sekä kustannusten säästö.

4.4 Organisaatiosuunnitelma

4.4.1 Henkilöstö

Yrityksen organisaation rakennetta kuvataan kuviolla 15. Ravintolan organisaatioon kuuluvat kaikki omistajat, jotka toimivat samalla sushikokkeina, ja kaksi myyjää/tarjoilijaa.



Kuvio 15: Kyoto Sushin organisaation rakenne

Yksi yrityksen omistajista (Nguyen Thi Hong) tulee toimimaan myös ravintolan johtajana. Hän johtaa ravintolaa ja saa tehdä itsenäisesti päätöksiä liiketoiminnan hyväksi melkein kaikissa ravintolaan liittyvissä asioissa. Tärkeiden liiketoimintaa koskevien asioiden kohdalla hänen tulee kuitenkin keskustella muiden omistajien kanssa, mikä auttaa sopivan ratkaisun löytämisessä, sekä tiivistää omistajien yhteistyötä.

Muut ravintolan omistajat taas antavat tukea ravintolan johtajalle tarpeen tullen ja toimivat samalla kokkeina ravintolan keittiössä. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi muille omistajille jaetaan myös omia vastuualueita. Esimerkiksi Van Cuongin vastuualueena on markkinointikampanjoiden suunnittelu, toteutus ja seuranta. Chau Quoc Nghin vastuualueena on taas raaka-aineiden tilaaminen ja riittävyden seuranta. Ravintolan omistajat pitävät tehtävien jakoa hyvänä heidän suhteilleen sekä liiketoiminnalle koska he pystyvät keskittymään varsinaiseen tehtäväänsä ja täten eivät astu toisen henkilön tehtäväkenttään.

Selkeästi tehdyt tehtävien jaot omistajien kesken luovat hyvän työilmapiirin ravintolatilaa kun työtä ei tehdä kahdesti ja työntekijät ovat tietoisia heidän tehtävistään sekä tarkkaan keneltä voidaan ottaa tehtäväntoita. Näin työntekijät välttävät sekamelska tehtävääntöjen vastaanottamisessa.

4.4.2 Palkkabudjetti

Yrityksen palvelukseen palkataan kahta mukavaa ja kokenutta myyjää/tarjoilijaa, joilla on ainakin yli kahden vuoden kokemusta ravintola-alalla, jotta voitaisiin taata hyvää palvelutasa asiakkaille. Yhden kokeneen myyjän/tarjoilijan työn luonne on kokoaikaisena ja toisen taas osa-aikainen. Kokoaikaiselle työntekijälle maksetaan 1750 €/kk, jonka suuruus on korkeampi kuin Palvelualojen Ammattiliiton suosittelemaa palkkaväliä eli 1 542€ - 1 627€. Syy suurempaan palkkamaksuun on omistajien halu tuottaa hyvä asiakaspalvelutasa asiakkaille sekä sitouttaa kokoaikainen työntekijä yritykseen.

Aloittavan liiketoiminnan luonteen takia yrityksen omistajat eivät haluaisi palkata heti toista kokoaikaisesta työntekijää palvelukseensa vaan tilalle palkataan osa-aikainen, jonka palkka on alussa 1 550 €/kk ja hänen palkkansa suuruus riippuu vielä tehdyistä työtunneista. Yrityksen omistajat sitouttavat myös osa-aikaisen työntekijän yritykseen tarjoamalla hänelle kokoaikaisen paikan ja palkan korotus heti hyvän ensimmäisen liiketoimintavuoden tuloksen jälkeen. Näin omistajat voivat pitää hyvät työntekijät ravintolassa kun työvoimapula iskee tulevaisuudessa.

Edellä mainittujen työntekijöiden lisäksi ravintolassa toimii myös kolme sushikokkia, jotka ovat kaikki ravintolan omistajia. Yritys maksaa näille sushikokeille vain hieman korkeampaa palkkaa kuin kokoaikaiselle työntekijälle eli 1 800€/kk/kokki, mikä on omistajien mielestään sopiva palkka aloittavaan liiketoimintaan sekä jokapäiväisen elämisen suhteen. Palkkojen ohella yritys maksaa myös sivukuluja jokaiselle työntekijälle. Esimerkiksi kokoaikaiselle työntekijälle maksetaan 40% palkasta sivukuluina ja osa-aikaiselle taas 20 prosenttia.

Tarkemmat tiedot ensimmäisen toimintavuoden henkilökuluista löytyvät liitteestä 11.

4.5 RISKIT

4.5.1 Riskien kartoitus & hallintakeinot

A) Liikeriskit:

Kyoto Sushin olemassaolon tuonti kohderyhmien tietoisuuteen avajaisviikolla saattaa epäonnistua ja täten kohderyhmät eivät löydä ravintolaa, mikä vaikuttaa hyvin negatiivisesti ravintolan myynteihin sekä jatkotoimintaan. Välttääkseen tätä riskiä yrityksen pitää suunnitella markkinointitoimet hyvin ja kohdistaa nämä oikeisiin kohderyhmiin.

Yrityksen kilpailijat saattavat reagoida hyvin voimakkaasti ravintolan avajaisten ”sushiannos eurolla”-kampanjan kohtaan kun heidän asiakkaat siirtyvät kokeilemaan sushia halvalla kolmena peräkkäisenä päivänä. Tällöin he menettävät paljon myyntejä kampanjan aikana ja voivat vastata hyvin tehokkaasti takaisin, minkä vuoksi yrityksen pitää pienentää tätä tulevaa liikeriskiä seuraamalla aktiivisesti kilpailijoiden muutosliikkeitä heti avajaisten jälkeen sekä haalimalla mahdollisimman paljon kanta-asiakkaita ensimmäisen toimintakuukauden aikana. Tämän liikeriskin tiedostaminen etukäteen auttaa yritystä selviytymään pahimman takaiskun tullessa ja pienentämään konkurssin riskiä.

Toimintaympäristössä voi tapahtua odottamattomia ja suuria muutoksia, jotka vaikeuttavat ravintolatoimintaa. Nämä muutokset voivat olla Suomen sekä EU:n lait ja säädökset. Esimerkiksi maailman tapahtuneiden luonnon katastrofien seurauksena Suomen laki saattaa kieltää raaka-aineiden toimittajia myymään ulkomaailta tuotuja merenantimia ravintolalle, mikä olisi hyvin kohtalokas tilanne yritykselle, sillä suurin osa yrityksen tuotteiden valmistamiseen tarvitaan merenantimia. Tämä tilanne saattaa lopettaa yrityksen toiminnan, ellei yritys pysty reagoimaan nopeasti tähän muutokseen. Välttääkseen tätä tilannetta yritys etsii etukäteen raaka-aineille sekä kotimaisia että ulkomaisia varatoimittajia.

Uudet ruokatrendit rantautuvat nopeasti Suomeen ja saattavat aiheuttaa muutoksia asiakkaiden kulutustottumuksiin, mikä vähentää ravintolan myyntiä olennaisesti ja sen seurauksena yritys ajautuu konkurssin partaalle. Reagoidakseen tähän liikeriskiin ajoissa yritys seuraa ruokatrendejä ravintola-alan lehdistä sekä TV-uutisista. Edellisten lisäksi

yritys kartoittaa puolivuositain huonosti myytyjä tuotteita ja kehittää kohderyhmän tarpeiden mukaan uusia tuotteita.

Jatkuvat epäonnistumiset toteutetuissa markkinointikampanjoissa saattavat viedä yrityksen hyvin nopeasti konkurssiin, ellei yrityksellä ole lisärahoitusta ajoissa jatkotoiminnalle ja se ota oppia edellisestä epäonnistumisesta. Välttääkseen tulevaa rahoitusriskiä yritys pyytää rahoituslupausta Kyoto Sushi Ruotsista ja selvittää myös muita rahoitusmahdollisuuksia Suomen pankeista ennen varsinaista ravintolatoiminnan aloittamista. Epäonnistuneiden markkinointikampanjoiden kohtaan yritys antaa vastuuta Van Cuongille, joka ottaa selville epäonnistumisen syy ja kehittää parempi markkinointikampanjoita jatkossa.

B) Vahinkoriskit

Yrityksen vahinkoriskit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat henkilöstöriskit, toimintariskit ja omaisuusriskit. Henkilöstöriskit ovat useimmiten ravintolatilassa esiintyvät tapaturmia, joihin liittyy yleensä terävien esineiden käyttö, liukastuminen tai raskaan tavaran nosto. Edellä mainittujen tapaturmien ennalta ehkäisemiseksi yritys laatii yleisohjeen työturvallisuudesta ja antaa jokaisen työntekijän tutustua siihen, ennen kun he pääsevät tekemään työtä ravintolatilassa.

Toimintariskejä ovat tulipalo, vesivahinko tai epidemiariski kuten salmonella ja ruokamyrkytys. Nämä toimintariskit tulevat yleensä yllättäen ja kaikkien tietämättä joten yritys pystyy vain pienentämään näitä toimintariskejä tiedottamalla ko. riskeistä henkilöstölle sekä laatimalla turvallisuus- ja hätätilanneohjeistuksia.

Omaisuusriskit ovat taas ryöstöt, varkaudet, isojen parannustöiden epäonnistumiset tai onnettomuus ravintolan läheisyydessä kuten pommin räjähdys. Nämä omaisuusriskit tulevat yllättäen ja saattavat keskeyttää ravintolatoiminnan pitkäksi ajaksi samalla tavalla kuin toimintariskit, mikä on hyvin epätaloudellista yritykselle. Välttääkseen liiketoiminnan keskeytyksen aiheuttamat menetykset yritys ottaa pakolliset vakuutukset sekä laajan yritysvakuutuksen IF-vakuutusyhtiöltä.

4.5.2 Vakuutusbudjetti

Ensimmäisen toimintavuoden kokonaisvakuutusbudjetti on yhteensä 22 807€, josta n. 40 % menee YEL -vakuutusmaksuun ja n. 39 % TYEL -maksuun. Loput n. 21 % menee muihin vakuutuksiin kuten tapaturmavakuutukseen, työnantajan- ja palkansaajan työttömyysvakuutukseen, työntekijöiden ryhmähenkivakuutukseen ja yritysvaluutusvakuutukseen. Tarkemmat hintatiedot vakuutuksista löytyy kuviosta 16.

Vakuutus / insurance																
YEL-vakuutusmaksu	23	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	10 498	8 535
TYEL-maksu 22,5% palkoista	23	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	8 910	7 244
Tapaturmavakuutus	23	1 170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 170	951
Työnantajan työttömyysvakuutus	23	317	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	317	258
Palkansaajan työttömyysvakuutus	23	238	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	238	193
Työntekijöiden ryhmähenkivakuutus	23	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	61
Yritysvaluutusvakuutus	23	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1 600	1 301
TOTAL alv mukana / VAT inculted		3 550	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	1 751	22 807	18 542
TOTAL alv 0%/ VAT 0%		2 886	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423	1 423		18 542
ALV / VAT		664	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	4 265	

Kuvio 16: Kyoto Sushin vakuutusmaksut kuukausittain

4.6 Muu operatiivinen suunnittelu

Muita operatiivisia suunnitelmia ovat muun muassa osto-, hallintokulujen-, vuokran ja muiden kulujen budjetointi.

Ostobudjetti

Tiedustelujen mukaan raaka-aineiden kustannus yhden sushipalan valmistamisessa on 0,15 € ja valmiin sushipalan ostaminen valmistajalta on taas 0,30 €. Edellisten tietojen perusteella Kyoto-Sushin ostobudjetissa on otettu käyttöön 0,20 € yhden sushin palan raaka-aineiden ostohinnaksi, mikä on 33 % enemmän verrattuna tiedusteluihin. Syy korkeamman ostohinnan käyttööntoon on hävikeiden ja mahdollisten tulevien raaka-aineiden hintakorotusten huomioonottaminen laskelmassa.

Kokonaisostot ensimmäisen toimintavuoden aikana on kaiken kaikkiaan 91 804 €, josta 21 % menee juomien ostoihin ja loput menevät sushipalojen valmistukseen tarvittavien raaka-aineiden ostoon. Kuukausittainen ostosumma liikkuu siis 6 214 € - 9 610 € välillä (kuvio 17) ja keskimääräinen ostosumma kuukaudessa on taas 8346 €.

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong														
Materiaalikulu, ostobudjetti / materials, purchasing														
	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
	alv/vat-%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	alv/vat0%
TOTAL alv mukana / VAT included	0	8 520	6 214	7 382	8 020	7 788	8 989	9 148	8 455	9 610	9 228	8 448	91 804	81 242
TOTAL alv 0% / VAT 0%	0	7 297	5 248	6 264	6 837	6 623	7 695	7 827	7 213	8 245	7 906	7 242		78 398
ALV / VAT	0	1 223	966	1 118	1 183	1 165	1 294	1 321	1 242	1 366	1 322	1 206	13 406	

Kuvio 17: Kyoto Sushin ostosummat kuukausittain

Ensimmäisen toimintavuoden ostobudjetti löytyy liitteestä 12.

Hallintokulut

Yrityksen hallintokulujen kokonaissumma ensimmäisenä toimintavuotena on 3 660€, joka koostuu kirjanpitokuluista, kännykkä hankinnoista, puhelinlaskuista ja toimistotarvikkeiden menoista. Kirjanpitokulut ovat kaikista edellä mainituista kuluista suurimmat kulu-erät. Niiden osuus yrityksen hallintokuluista on peräti 69 % eli määrällisesti 2 550 €, josta on varattu 200 € jokaiselle toimintavuodelle ja 350 € tilinpäätökselle. Seuraavat suurimmat kulu-erät ovat yrityksen puhelinlaskut, joiden suuruusmäärä on 40 €/kk ja osuus hallintokuluista on 13 %. Loput 18 % hallintokuluista menee toimistotarvikkeiden ostoihin. Tarkemmat tiedot hallintokuluista löytyy kuviosta 18.

	alv/vat-%	kuukausi / month ----> HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	alv/vat0%	
Hallinto / administration															
Rekrytustaulu 400x600mm	23	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4
Kopiopaperi Canon Copy A4 80g/500	23	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	23	19
Viestilappukuutio Q-connect 5kpl	23	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	154	125
Tarrakuori C5 RHST valkoinen/100	23	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	14	11
Sadan postimerkin rullia	23	58	0	0	0	0	58	0	0	0	0	0	0	116	94
Kirjanpito	23	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	350	2 550	2 073
Kännykkä - Nokia 5230 White Chrome	23	139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	139	113
Puhelinlasku	23	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	390
Avoimen yhtiön perustamiskulut	23	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180	146
	23													0	0
	23													0	0
	23													0	0
	23													0	0
TOTAL alv mukana / VAT included		645	253	257	253	257	318	257	253	257	253	257	403	3 660	2 976
TOTAL alv 0%/ VAT 0%		525	206	209	206	209	258	209	206	209	206	209	327		2 976
ALV / VAT		121	47	48	47	48	59	48	47	48	47	48	75	684	

Kuvio 18: Kyoto Sushin hallintokulut

Vuokra ja muut kulut

”Kyoto Sushi”-ravintolatilin vuokraan on varattu 2 040 €/kk. Tässä vuokrassa on otettu käyttöön neliön hinnaksi 51 €/m², joka on puhelintiedustelujen mukaan keskimääräinen vuokrahinta Itäkeskuksessa. Varsinaisen vuokran ohella yritys maksaa vuokraantajalle vielä kahden kuukauden vuokratakuu eli 4080 € heti ravintolatoiminnan alussa.

Edellisten mainittujen maksujen lisäksi yritys joutuu maksamaan vielä muita kuluja, jotka menevät muun muassa hosting-palvelumaksuun, domain-nimen hankintaan, käyntikorttien ostoon, Winpos-ohjelmien ylläpitomaksuun, pankkimaksuun, sähkö- ja vesimaksuun, ja ADSL-yhteysmaksuun. Tarkemmat hinnat näistä kuluista löytyy kuvio 19.

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong															
Vuokra ja muut kulut / rent & other costs														HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included	
	alv/vat-%	kuukausi / month →												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	alv/vat0%	
vuokra / rent															
Tilan vuokraus	23	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	24 480	19 902
Vuokran takuu	0	4 080												4 080	4 080
	0													0	0
	0													0	0
TOTAL alv mukana / VAT inculted:		6 120	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	28 560	23 982
TOTAL alv 0%/ VAT 0%		5738,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1658,5	1659		23 982
ALV / VAT		381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381,46	381	4 578	
muut kulut / other costs															
Hosting-palvelu	0	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	35
Domain-kyotosushi.fi	23	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	12
Käyntikortit	23	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	98
Winpos-ohjelmien ylläp.	23	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312	254
Fsecure AV, virustorjap	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	42
Pankkimaksut	23	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	163
ADSL-yhteys 10/1 Mbit/s	23	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	287	233
Kassajärjestelmän asen	23	1 288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 288	1 048
Sähkö	23	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	1 951
Vesi	23	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	1 951
														0	0
														0	0
														0	0
														0	0
														0	0
														0	0
TOTAL alv mukana / VAT inculted		2 113	454	454	454	454	454	454	454	454	454	454	454	7 110	5 787
TOTAL alv 0%/ VAT 0%		1 725	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369		5 787
ALV / VAT		389	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1 323	

Kuvio 19: Vuokra ja muut kulut

4.7 Taloudelliset laskelmat

4.7.1 Käyttöpääomalaskelma

Kyoto Sushin käyttöpääomalaskelman mukaan yritys tarvitsee kaikki kaikkiaan 68 079 € aloittaakseen ravintolatoiminta. Tästä käyttöpääoman tarpeesta noin 54,9 % eli 37 343 € menee erilaisiin investointikohteisiin, jotka ovat muun muassa koneet, kalusteet, sisustus ja remonti. Tarkemmat hintatiedot investointikohteista löytyy liitteestä 9.

Yrityksen käyttöpääomalaskelmassa on otettu huomioon kolmen ensimmäisen toimintakuukauden tulot, kulut ja 10 % ylitysvaraus näistä kuluista. Tarkemmat tiedot edellä mainituista löytyy kuviosta 20.

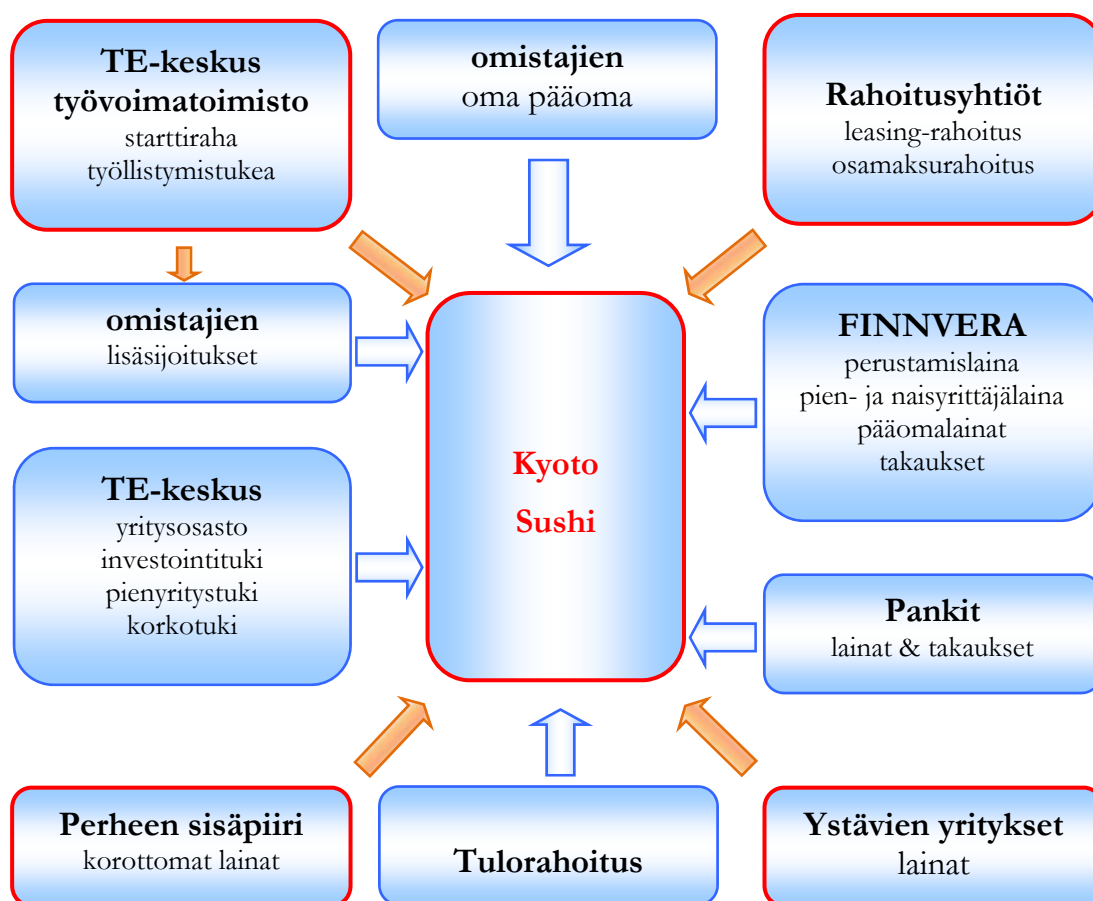
Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong			
Käyttöpääomalaskelma / running capital		HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included	
1=laskelmassa mukana ja 0=ei ole mukana / 1=included and 0=excluded			
1. kuukausi / 1.st month	1		
2. kuukausi / 2.nd month	1		
3 kuukausi / 3.rd month	1		
4.kuukausi / 4.th month	0		
5. kuukausi / 5.th month	0		
6. kuukausi / 6.th month	0		
Kulut / costs			
markkinointi/ marketing		-4 630	
materiaali & ostot / materials&purchase		-14 734	
henkilökulut / personnel		-32 835	
hallinto / administration		-1 155	
vakuutus / insurance		-7 051	
vuokra / rent		-10 200	
muut / others		-3 022	
			-73 627
Ylitysvaraus % / costs overrun %			
10			-7 363
Tulot / income			
myynti / sales			50 254
Investoinnit / investment			-37 343
TOTAL käyttöp-ön tarve / running capital			-68 079

Kuvio 20: Kyoto Sushin käyttöpääomalaskelma

4.7.2 Rahoitussuunnitelma

Kyoto Sushin omistajat ovat valmiina sijoittamaan tasapuolisesti ravintolatoimintaan alussa 30 000 € eli yhteensä 90 000 €, joka on laskelmien mukaan hyvin riittävä rahasumma. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen ei tarvitse ottaa heti lainaa rahoitusyhtiöltä toiminnan alkuvaiheessa.

Omien sijoitusten lisäksi omistajat hakevat lisää rahoitustukea liiketoiminnan käynnistämisen varten erilaisilta tahoilta. Nämä tahot ovat esimerkiksi Te-keskus ja Finnvera. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot löytyvät kuviosta 21.



Kuvio 21: Kyoto Sushin rahoitusvaihtoehdot

Omistajat voivat sijoittaa heti lisää yhteensä 10 000 € yritykseen jos jostain syystä tulee rahoitusvajetta. Mikäli lisäsijoitus ei pysty täyttämään rahoitusvajetta, niin omistajat hakevat ensisijaisesti korotonta lainaa perheen sisäpiiristä ja toissijaisesti korollista lainaa rahoitusyhtiöltä. Yrityksen rahoitussuunnitelma löytyy liitteestä 13.

4.7.3 Tulosennuste & tase-ennuste

Tulosennuste

Tulosennusteen (liite 14) mukaan yrityksen myynnin ensimmäiselle toimintavuodelle arvioidaan olevan 317 252 €, josta verojen osuus on 36 498 €. Yrityksen liikevaihdon arvioidaan olevan 280 754 €. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten kokonaissumma ensimmäisen toimintavuoden aikana on 283 284 €. Edellisten tietojen perusteella nähdään että yrityksen käyttökate jää hieman negatiivisen puolelle eli - 2 530 €.

Tulosennusteessa yritys on ottanut käyttöönsä 20 % poiston investoiduissa koneissa, mikä on arvoltaan 6 061 €. Poistojen jälkeen yrityksen liiketulos on 3 531 €, josta yrityksen joutuu maksamaan välittömiä veroja yhteensä 1 412 €. Välittömien verojen maksun jälkeen yritys ei joudu maksamaan muita maksuja kuten lainojen hoitomaksu, mikä ansiosta yrityksen nettotulos jää hieman positiivisen puolelle. Yrityksen nettotulos on tällöin 2 119 €, joka on samalla ensimmäisen toimintavuoden kokonaistulos koska yrityksellä ei ole ei ole satunnaisia tuloja eikä menoja.

Tase-ennuste

Tase-ennusteen mukaan yrityksen omavaraisuusaste ensimmäisenä toimintavuotena on hyvä koska yrityksellä ei ole lyhytaikaisia eikä pitkäaikaisia vieraspääomia. Edellisten lisäksi tähän hyvään omavaraisuusasteeseen vaikuttaa myös yrityksen tekemän 2 119 €:n voitto. Yrityksen tase-ennuste löytyy liitteestä 15.

4.7.4 Ensimmäisen tilikauden kassabudjetti

Liiketoiminnan alussa yritys saa kassansa yhteensä 90 000 € arvoinen sijoitus omistajilta. Tästä summasta otetaan pois 37 343 € ja tehdään investointi erilaisiin kohteisiin kuten koneisiin ja kalusteisiin ensimmäisenä toimintakuukautena. Edellisen mainitun oton lisäksi otetaan myös 23 374 € kassasta jotta voidaan maksaa muuttuvat sekä kiinteät kustannukset – paitsi markkinointikulut ja materiaaliostot. Näiden maksujen jälkeen yrityksen kassassa on jäljellä enää 29 284 € ja alv-laskelmassa -8 537 €:n arvoiset verot, joita yritys saa kirjanpidollisesti takaisin tehdyistä investointien ja kulujen maksuista.

Toisen ja kuudennen toimintakuukauteen välisenä aikana kassastamaksuissa ja myynneissä tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Muutosten aiheuttajat ovat lähinnä markkinointikulut, hallintokulut ja materiaaliostot. Myös veroissa tapahtuu muutoksia, joiden suurimmat aiheuttajat ovat myynnit. Tarkemmista muutostiedoista löytyy kassabudjetista (liite 16). Ainut muuttumaton tekijä kassabudjetissa on kassavarojen muutos, joka pysyy 0 €:sena koska tavoitteena on saada vain kriittisen pisteen myynti tämän ajanjakson aikana. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen kassassa on edelleen 29 284 €.

Tämän ajanjakson aikana yritys ei joudu maksamaan vielä veroja koska saatava veromäärä ensimmäisen toimintakuukauden investoinneista on vielä jäljellä 711 € viidennen toimintakuukauden lopussa ja verojen maksun viive on kaksi kuukautta.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkipuoliskon myynnit kasvavat, minkä ansiosta saadaan kuukausittain 4 000 € voittoa yrityksen kassaan. Myynnin kasvun seurauksena materiaalikustannukset nousevat huomattavasti verrattuna edellisiin toimintakuukausiin. Nämä kustannukset ovat keskimääräisesti 1 395 € suurempia kuin alkupuoliskon keskimääräiset materiaalikustannukset.

Jälkipuoliskolla veromaksut alkavat tulla mukaan kassastamaksuihin. Nämä veromaksut liikkuvat 1 312 €/kk - 2051 €/kk välillä. Edellä mainitut materiaalikustannusten nousu ja veromaksut kasvattavat kassastamaksujen kokonaissummaa keskimääräisesti 2 071 € verrattuna 2. – 6. toimintakuukauden kassastamaksuihin.

Kassabudjetin (liite 16) avulla nähdään että yrityksen suurin kuluerä tämän tilikauden aikana on henkilökulut, joiden osuus kassastamaksuista on 41,5 % eli määrällisesti 131 340 €. Toiseksi suurin kuluerä on materiaaliostot, joiden osuus kassastamaksuista on 29 % eli määrällisesti 91 804 €. Kolmanneksi suurin kuluerä on taas ravintolatilauksen vuokra. Tämä kuluerä on määrältään 28 560 € ja vie 9 %:n osuuden koko ensimmäisen tilikauden kassastamaksuista.

Seuraavat suurimmat kuluerät ovat markkinointikulut (24 030 €) ja vakuutusmaksut (22 807 €). Edellä mainittujen kulujen osuus on 7,6 % ja jäljellä mainittujen osuus on taas 7,2 % kassastamaksuista. Loput kulueristä ovat hyvin pieniä ensimmäisen tilikauden aikana. Nämä kulut ovat muun muassa hallintokulut, muut kustannukset ja alv-maksut. Näiden pienten kuluerien osuus kassastamaksuista on vain 5,7 %.

Ensimmäisen tilikauden kassabudjetissa (liite 16) käy ilmi että yrityksen kassan arvo tilikauden lopussa on 53 285 € ja omistajien sijoitetut rahavarat ravintolatoiminnan alussa riittävät loistavasti koko ensimmäiselle tilikaudelle vaikka alkupuoliskon aikana tehdään nolla tulosta ja jälkipuoliskon aikana tehdään vain 4 000 € voitto kuukaudessa.

LÄHTEET

Ammattinetti 2008. Matkailu- ja ravitsemisala - Ravitsemispalvelut.

Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat>. Luettu 16.08.2008

Mara 2008a. Tilastotietoja Hotelli ja Ravintola-alalta.

Luettavissa: http://www.mara.fi/files/taskutilasto08_2.pdf Luettu 18.08.2008

Mara 2008b. Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät.

Luettavissa: http://www.mara.fi/files/suhdanne08_1.pdf . Luettu 18.08.2008

STTV 2008a. C ravintoloiden myynti vuonna 2007.

Luettavissa: http://www.sttv.fi/alkoholi_frameset.htm Luettu 18.7.2008

STTV 2008b. A ja B anniskeluravintoloiden myynti vuonna 2007.

Luettavissa: http://www.sttv.fi/alkoholi_frameset.htm Luettu 18.7.2008

PAM 2008. Palvelualojen taskutilasto 2008.

Luettavissa: <http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Sivut/Default.aspx>

Luettu 16.08.2008

Tilastokeskus 2008. Aloittaneiden ja lopettaneiden ravintoloiden määrä

Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi> Luettu 18.7.2008

Liitteet

Liite 1: Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstiedot 2007

Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstiedot 2007, ennakko

	Kaikki yritykset	
	2006	2007*
553-555 Ravitsemistoiminta		
TULOKSEN MUODOSTUMINEN		
Liikevaihto	3 585 012	3 828 485
Liiketoim. muut tuotot (pl. käyttöom. myyntiv. ja fuusiov.)	64 532	80 379
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	3 649 544	3 908 863
Aine- ja tarvikekäyttö	-1 379 343	-1 426 703
Ulkopuoliset palvelut	-121 671	-131 151
Palkat ja henkilösivukulut yhteensä	-1 009 878	-1 091 763
Laskennallinen palkkorjaus	-101 208	-97 286
Liiketoiminnan muut kulut (pl. käyttöom. myyntitap. ja fuusiotap.)	-804 515	-878 516
Valmisteverastojen lisäys/vähennys	-4 840	-17 698
KÄYTTÖKATE	228 089	265 746
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	-112 091	-115 018
LIIKETULOS	115 999	150 729
Rahoitustuotot	16 437	24 829
Rahoituskulut	-26 265	-36 792
Verot	-44 724	-49 297
NETTOTULOS	61 447	89 468
Satunnaiset tuotot	50 106	78 909
Satunnaiset kulut	-67 400	-67 371
Käyttöom. myyntivoitot ja fuusiovoitot	19 894	23 154
Käyttöom. myyntitappiot ja fuusiotappiot	-1 636	-2 921
KOKONAISTULOS	62 411	121 239
Tilinpäätössiirrot yhteensä	-3 216	-3 090
Laskennallinen palkkorjaus, palautus	101 208	97 286
TILIKAUDEN TULOS	160 435	215 437
TUNNUSLUVUT		
Yritysten lukumäärä	8 827	...
Liiketoiminnan tuotot yhteensä	3 649 544	3 908 863
Jalostusarvo	1 339 175	1 454 795
Henkilöstön lkm yhteensä	40 538	40 821
Aineelliset nettoinvestoinnit	88 086	93 721

Liikevaihto/henkilöstö	88	94
Jalostusarvo/henkilöstökulut	1,2	1,2
Käyttökate-%	6,2	6,8
Rahoitustulos-%	4,8	5,2
Nettotulos-%	1,7	2,3
Kokonaistulos-%	1,7	3,1

Alaviite:

Otsikkotasot on merkattu kuudella pisteellä (.....).

Salatut tiedot on merkattu kolmella pisteellä (...).

Puuttuvat tiedot on merkattu yhdellä pisteellä (.).

[Tilaston kuvaus](#)

[Laatuserosteet](#)

[Käsitteet ja määritelmät](#)

[Luokitukset](#)

Toimiala

Toimialat on määritelty toimialaluokitus TOL2002:n mukaisina

Viimeksi päivitetty:2008-06-26 09:00

Lähde: Tilastokeskus / tilinpäätöstilasto

Yhteystiedot:

Yritysten rakenteet

Ville Tolkki

Puhelin (09)1734 2925

[Tilaston kotisivu](#)

Tekijänoikeus:Suojattu

Mittayksikkö:1000 euroa, prosenttia, lkm

Tietokanta:

Tilinpäätöstilasto

Liite 2. Kyoto Sushin kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi	Kohde-ryhmä	Ydin-tuote	Sijainti	Hinta	Laatu	Ilmapiiri	Markk.	Imago
			1-10 1	1-10 2	1-10 3	1-10 4	1-10 5	1-10 6
Masabi	18v – 55v miehet ja naiset, opiskelijat	sushi	5	10	7	8	7	7
Asian Woking	miehet, naiset ja nuoret 18v-60v	Itä- ja Kaakkois-Aasian wokkiruokia	8	6	8	6	5	6
Hesburger	lapsiperheet 70 %; miehet, naiset ja nuoret 15v-55v	hampurilainen	9	4	7	5	9	8
Carrols	lapsiperheet 40 %; miehet, naiset ja nuoret 15v-55v	hampurilainen	8	4	6	4	8	8
Mc Donald's	lapsiperheet 50 %; miehet, naiset ja nuoret 15v-55v	hampurilainen	7	4	8	7	10	10
Kimene Kebab	Miehet & naiset & nuoret 18v – 55v	kebab	5	3	4	6	5	4
City Market	Perheet 80 %, miehet, naiset ja nuoret 15v – 60v	pakastettu pizzat, sushi & muut korvaavat tuotteet	10	2	3	5	10	8

1	Sijainti numeroidaan syrjästä keskeiseen	1 = syrjässä, 10 = ytimessä
2	Hinnoittelu arvioidaan halvasta kalliiseen	1 = halpa, 10 = kallis
3	Kilpailijan tarjoa kokonaislaatu arvioidaan	1 = huono, 10 = erinomainen
4	Koettu ilmapiiri arvostetaan huonosta hyvään	1 = huono, 10 = hyvä
5	Markkinointi arvioidaan asteikolla 1-10:	1 = huono, 10 = hyvä
6	Imago arvioidaan kehnosta loistavaan asteikolla:	1 = kehno, 10 = loistava

MASABI	Sushiravintola
Perustiedot	n. 40 asiakaspaikkaa & 50 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	18v – 55v miehet ja naiset, opiskelijat
Tuotteet	sushi (ydintuote) + juomat
Palvelu	suurin osa itsepalveluna – asiakas ottaa hihnalta sushiannoksia
Sijainti	Itäkeskuksen ravintolamaailmassa - uuden puolen toisella kerroksella
Muut toimipisteet	Forumissa & Sellossa
Hinta	kallis 3€ - 6€ per lautanen – yhdellä lautasella on 2 tai 4 sushipalaa
Laatu	melko hyvä
Ilmapiiri	rento ja asiallinen, puuttuu musiikkia
Asiakasvirta	asiakasvirta on heikko verrattuna muihin vieressä oleviin ravintoloihin sekä muihin sushiravintoloihin
Markkinointi	suunnattu kohderyhmälle Facebookissa, Twitterissa ja Youtubessa; yhteinen mainos ravintolamaailman yritysten kanssa; mainonta ravintolatilassa
Heikkous	kovat hinnat yhdelle sushisessiolle; sijainti on myös huono kun se sijaitsee ravintolamaailman nurkassa
Vetovoimatekijä	sushirata ja suomalaisuus
Henkilöstö	Paikalla on 3 henk. tarkastelun aikana. Arvioitu kokonaismäärä on 5 henk.
Omat havainnot	+ Palvelut ja tuotteet ovat melko hyvät. + Ravintolatila on siisti ja yksinkertainen - Sushilautasten hinnat ovat kalliita verrattuna muihin sushiravintoloihin sekä muihin ravintoloihin. Kalliit hinnat johtunevat tilan kalliista vuokrauksesta ja investoinnista sushirataan. - Neljän lautasellisen annoksen hinta on 28€ - Mukaan tilatun annoksen kesto on peräti 7 minuuttia.

Asian wokking	Itämainen pikaruokala
Perustiedot	n. 36 asiakaspaikkaa & 40 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	miehiä, naisia ja nuoria iältään 18v-55v
Tuotteet	Itä- ja Kaakkois-Aasian wokkiruokia
Palvelu	pöytätarjoilu
Sijainti	Itäkeskuksen Hansasillalla - Hansakuja 4
Muut toimipisteet	ei ole muita toimipisteitä
Hinta	5,0€-13€/ateria
Laatu	hyvä
Ilmapiiri	meluisa
Asiakasvirta	vahva asiakasvirta
Markkinointi	myymälämainonta
Heikkous	pieni tila
Vetovoimatekijä	kohtuulliset hinnat; hyvä sijainti
Henkilöstö	Paikalla on vain 4 henk. tarkastelun aikana – arvioitu kokonaismäärä 8 henk.
Omat havainnot	+ halvat hinnat ja hyvä sijainti - tilatun annoksen saaminen kestää 6 minuuttia - meluisa paikka - musiikki puuttuu - pieni ravintolatila verrattuna vahvaan asiakasvirtaan

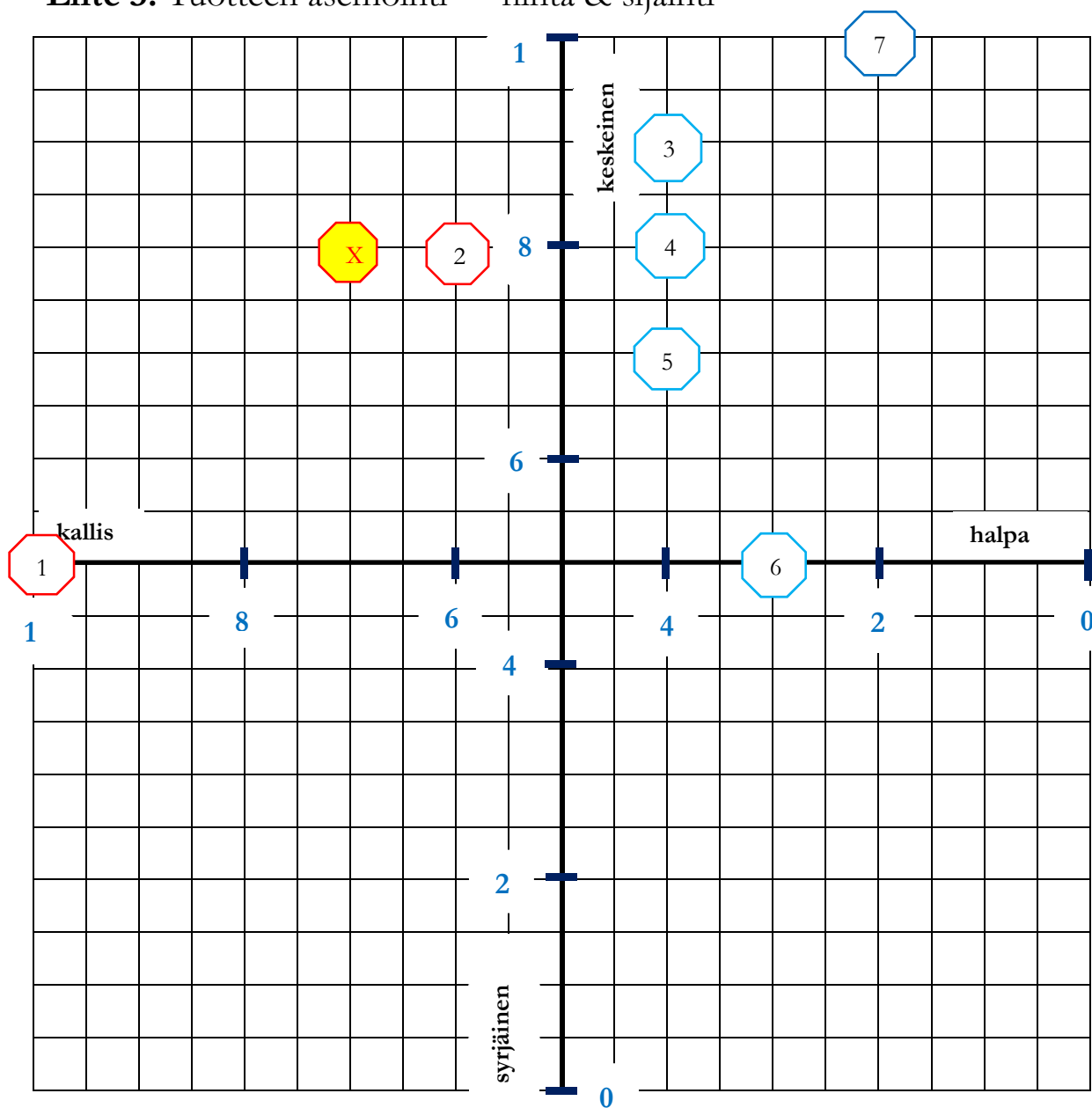
Hesburger	Hampurilaisravintola
Perustiedot	n. 72 asiakaspaikka & 240 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	noin 70 % on lapsiperheitä; loput ovat miehiä, naisia ja nuoria iältään 15v-55v
Tuotteet	hampurilainen (ydintuote), patonki, kanafile, fish&chip, ranskalaiset + juomat
Palvelu	nouto kassalta + pöytätarjoilu, ellei ole tuotetta hyllyllä
Sijainti	Itäkeskuksen Citymarketin vastapäätä – Kauppakartanonkatu 3
Muut toimipisteet	toinen toimipiste Itäkeskuksen uudella puolella + useita toimipisteitä muualla
Hinta	4,40€ - 7,00€/ateria
Laatu	ihan ok
Ilmapiiri	meluisa ravintolatila, jossa kuuluu koko ajan kassan ääniä, lasten äänet ja itkut
Asiakasvirta	jatkuva asiakasvirta ravintolaan
Markkinointi	myymälämainonta & TV:ssä; jatkuvat tarjouskampanjat
Heikkous	meluisa ilmapiiri & ravintolatila on kylmä
Vetovoimatekijä	hyvä sijainti + lasten liukumäki
Henkilöstö	Paikalla on 3 henk. tarkastelun aikana. Arvioitu kokonaisuus on yli 10 henk.
Omat havainnot	+ Hampurilaiset ovat ihan hyviä ja niiden laatu pysyy tasaisena johtuen franchising-konseptista. + Edulliset hinnat ja tunnettu brändi + Jokainen tuote palvelee oman asiakaskohderyhmänsä - Meluisa ja kylmä ravintolatila - Kassakoneen musiikkia - Annoksen saaminen kestää noin 5 minuuttia johtuen liian vähäisestä porukasta ruuhka-aikana.

Carrols	Hampurilaisravintola
Perustiedot	n. 62 asiakaspaikka & 300 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	noin 40 % on lapsiperheitä; loput miehiä, naisia ja nuoria iältään 15v – 55v
Tuotteet	hampurilainen (ydintuote) – 11 erilaista vaihtoehtoa
Palvelu	nouto kassalta + pöytätarjoilu, ellei löydy tuotetta hyllyltä
Sijainti	Itäkeskuksen vanhalla puolella - Kauppakartanonkatu 3
Muut toimipisteet	7 toimipistettä muualla Suomessa
Hinta	3,80 € - 8,20€/ateria
Laatu	hyvä
Ilmapiiri	sekamelska – ohikulkijat + lentävät linnut
Asiakasvirta	asiakasvirta on kohtuullisen hyvä
Markkinointi	Myymälämainonta, TV, jatkavat tarjouskampanjat
Heikkous	avointila ja liian vähän asiakaspalvelijoita ruuhka-aikana
Vetovoimatekijä	tunnettu brändi + hyvä laatu + kohtuullinen hinta
Henkilöstö	Paikalla on 2 henk. tarkastelun aikana. Arvioitu kokonaisuus on yli 10 henk.
Omat havainnot	+ Iso tila ja hyvä sijainti + Kohtuulliset hinnat & laaja tuotevalikoima + Hyvä laatu - linnut lentävät avoimen ravintolatilän ylläpuolella - meluisa tilaa johtuen avoimesta tilasta sekä ohikulkijoista - kylmä tila

Mc Donalds	Hampurilaisravintola
Perustiedot	n. 100 asiakaspaikkaa & 400 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	noin 50 % on lapsiperheitä; loput ovat miehiä, naisia ja nuoria iältään 12v-55v
Tuotteet	hampurilainen (ydintuote) – 18 erilaista vaihtoehtoa
Palvelu	nouto kassalta + pöytätarjoilu, ellei löydy tuotetta hyllyltä
Sijainti	Itäkeskuksen uudella puolella - Itäkatu 1
Muut toimipisteet	useita toimipisteitä Suomessa ja ulkomailla
Hinta	3,5€ - 7,65€/ateria
Laatu	hyvä
Ilmapiiri	asiallinen mutta meluisa paikka
Asiakasvirta	vahva sekä jatkuva asiakasvirta
Markkinointi	TV-mainokset, myymälämainonta, erilaiset sekä jatkuvat tarjouskampanjat
Heikkous	liian tuttu ruoka kaikille
Vetovoimatekijä	tunnettu brändi
Henkilöstö	Paikalla on 5 henk. tarkastelun aikana. Arvioitu kokonaismäärä on yli 10 henk.
Omat havainnot	+ Kohtuulliset hinnat ja laaja valikoima + Sijainti + Tilatun annoksen saaminen kestää 4 minuuttia - Hampurilainen on ihan hyvä mutta hieman suolaista - Ruokat jäähtyvät liian nopeasti

Kimene Kebab	Kebabravintola
Perustiedot	n. 36 asiakaspaikkaa & 30 m ² ravintolatila
Kohderyhmä	miehiä, naisia ja nuoria iältään 18v-55v
Tuotteet	Kebab (ydintuote) – 16 erilaista vaihtoehtoa
Palvelu	nouto kassalta + pöytätarjoilu
Sijainti	Itäkeskuksen vanhalla puolella - Kauppakartanonkatu 3
Muut toimipisteet	ei ole muita toimipisteitä
Hinta	6,0€-7,8€/ateria
Laatu	kohtalainen
Ilmapiiri	meluisa ja tunnelmaton tila
Asiakasvirta	heikko asiakasvirta
Markkinointi	vähäistä myymälämainontaa
Heikkous	linnut ovat ravintolatilän ylläpuolella; ravintolatila on piilotettu tekopensailla
Vetovoimatekijä	halvat hinnat – tarjouskampanja
Henkilöstö	Paikalla on vain 2 henk. tarkastelun aikana – arvioitu kokonaismäärä 4 henk.
Omat havainnot	+ halvat hinnat, nopea valmistus (kestää vain 2 min.) - ruoka ei ole hyvää – kylmää salaattia & ranskalaiset eivät ole rapeita - musiikki puuttuu - sisustukseen ei ole panostettu riittävästi – ainut hyvät sisustukset ovat tekopensaait, jotka taas peittää näkyvyyttä ravintolatilään - linnut lentelevät ravintolatilän ylläpuolella

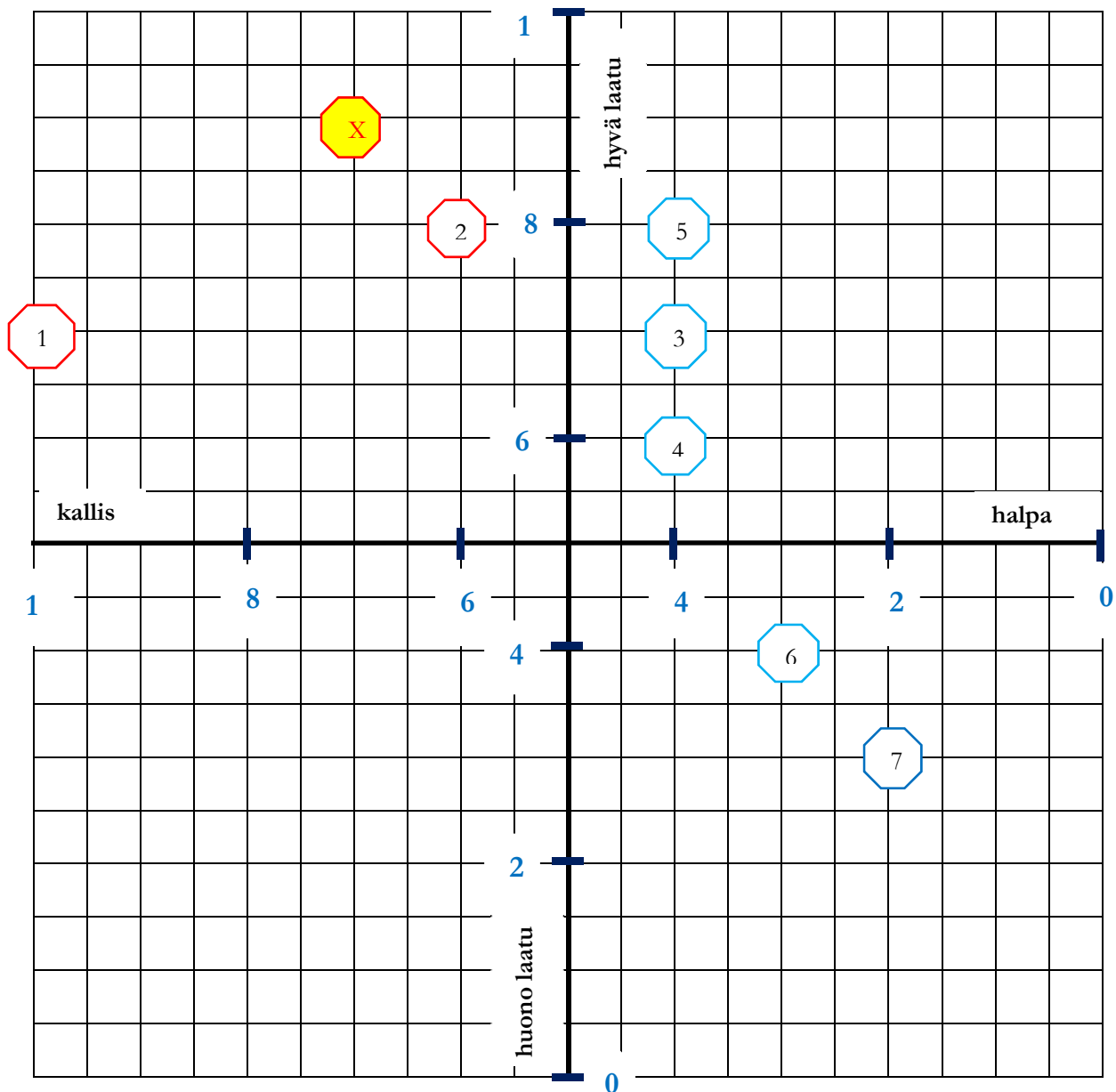
Liite 3. Tuotteen asemointi – ”hinta & sijainti”



Kilpailija	Nro
Masabi	1
Asian Woking	2
Hesburger	3
Carrols	4
Mc Donald's	5
Kimene Kebab	6
City Market	7
Kyoto Sushi	X

Kyoto Sushin tuotteen asemoinnissa on käytetty kriteeriparina hinta (x-akseli) ja sijainti (y-akseli). Asemointiin kootut tiedot on otettu suoraan kilpailija-analyysistä.

Liite 4. Tuotteen asemointi – ”hinta & laatu”



Kilpailija	Nro
Masabi	1
Asian Woking	2
Hesburger	3
Carrols	4
Mc Donald's	5
Kimene Kebab	6
City Market	7
Kyoto Sushi	X

Kyoto Sushin tuotteen asemoinnissa on käytetty kriteeriparina hinta (x-akseli) ja laatu (y-akseli). Asemointiin kootut tiedot on otettu suoraan kilpailija-analyysistä.

Liite 5: Kyoto Sushin tuotteiden hinnat ja kuvat

NIGIRI



Sake

lohi

2,9 €/pari



Tamago

munakas

2,9 €/pari



Kani

katkaraputikku

2,9 €/pari



Fbi

katkarapu

2,9 €/pari



Hokkieai

simpukka

3,9 €/pari



Mauro

tonnikala

3,9 €/pari



Hirame

ruijanpallas

3,9 €/pari



Ikura

lohen mätiä

3,9 €/pari



Inari

soijalehti

3,9 €/pari



Taco

mustekala

3,9 €/pari



Avocado

avokado

2,9 €/pari



Unagi

ankerias

3,9 €/pari

MORIAWASE



4 Nigiri:
2 lohta, 1 tonnিকা-
la, 1 munakas
4 Maki

1. Nagano 6,9 €



6 Nigiri:
2 lohta, 1 tonnিকা-
la, 1 munakas, 1
katkarapu, 1 rui-
janpallas
6 Maki

2. Kobe

10,9 €



8 Nigiri:
3 lohta, 2 tonnিকা-
laa, 1 katkarapu-
tikku, 1 ruijanpal-
las, 1 simpukka
8 Maki

3. Ichiban 14,9 €



5 Nigiri:
1 katkarapu,
1 katkaraputikku,
1 munakas,
2 avokado
7 Maki

4. Äidin Sushi

10,9 €



4 Nigiri:
vapaasti
valittavissa
4 Maki

5. Inariset 9,9 €



6 Nigiri:
3 lohta
1 katkaraputikku
1 simpukka
1 tofu
6 Maki

6. Fuji

9,9 €



12 Nigiri:
4 lohta, 2 tonnikalaa, 2 katkarapua,
1 katkaraputikku, 1 simpukka

8 Maki

7. Kyoto Special

18,9 €



16 Nigiri:
2 katkarapua, 2 ruijanpallasta, 2 lohta, 2 tonnikalaa
2 katkaraputikkua, 2 simpukkaa, 2 mustekalaa, 2 mätiä

14 Maki:
4 california, 4 futo, 3 tekke, 3 lohta

8. Kyoto Family

33,9 €

Edomae & Sashimi



5 KPL:
2 lohta
1 tonnikala
1 katkarapu
1 munakas

9. Ume

6,9 €



6 KPL:
2 lohta, 1 tonnikala
1 lohennätiä
1 katkaraputikku
1 ruijanpallas
1 sipsakka

10. Mono 8,9 €



7 KPL:
4 lohta
3 katkarapua

11. Sakura 8,9 €



12 KPL:
4 katkarapua
4 lohta
4 tonnikalaa

12. Tokyo 16,9 €



Pienikokoinen Sashimi:
3 viipaletta lohta,
2 viipaletta tonnikalan

13. Small Sashimi

4,9 €



Keskikokoinen Sashimi:
3 viipaletta lohta
3 viipaletta tonnikalaa
2 viipaletta ruijanpallas
1 katkarapu

13. Medium Sashimi

8,9 €



Suurikokoinen Sashimi:
4 viipaletta lohta
3 viipaletta tonnikalaa
3 viipaletta ruijanpallas
2 viipaletta kalmari
2 hokkigau

13. Large Sashimi

12,9 €

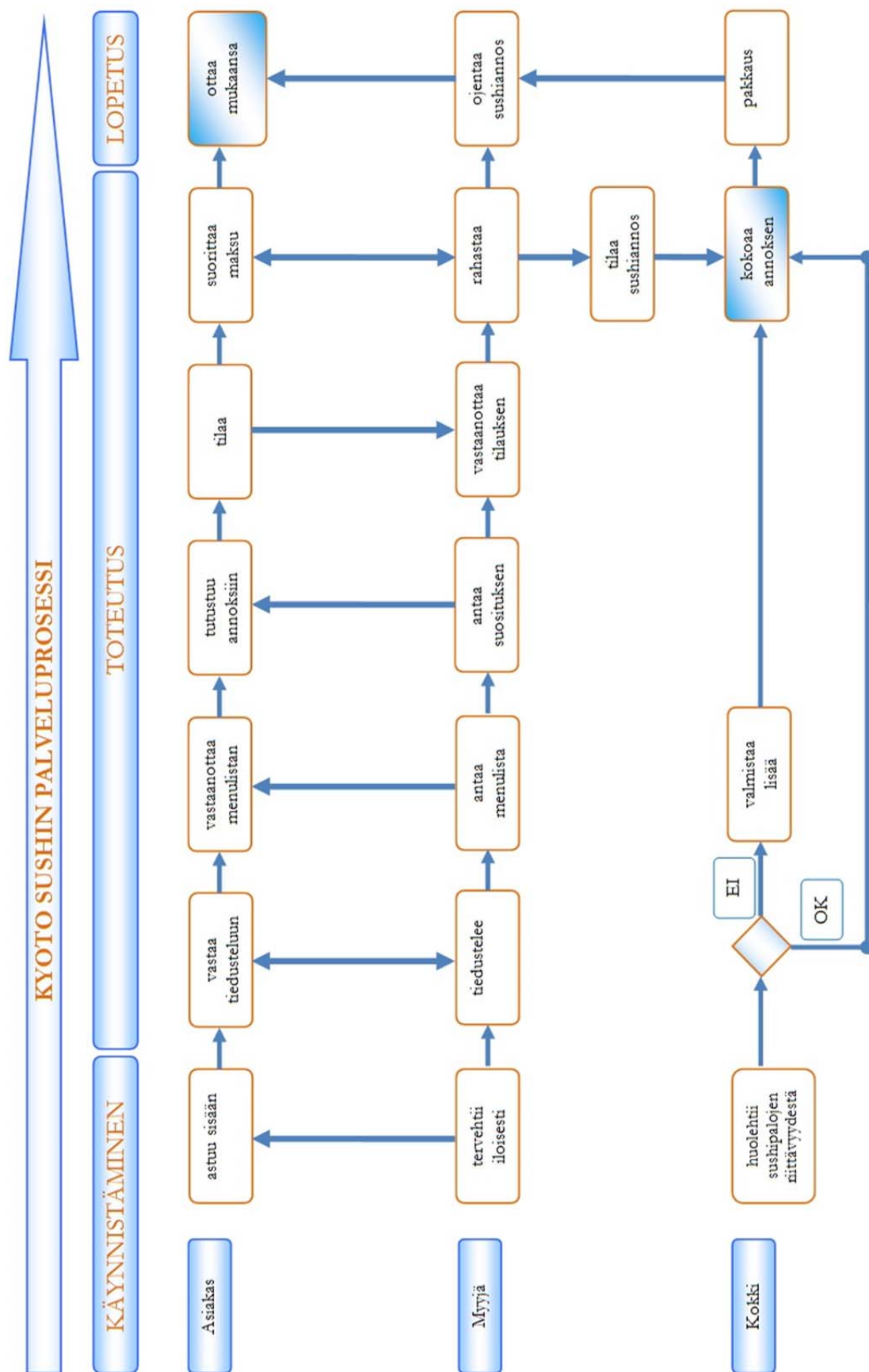
Norimaki

NORIMAKI	3 kappaletta	6 kappaletta
N1. Kappa Maki (kurkku)	1,90 €	2,90 €
N2. Tekka Maki (tonnikala)	2,90 €	4,90 €
N3. Lax Maki (lohi)	2,90 €	4,90 €
N4. Ushinko Maki (Retiisi)	1,90 €	3,90 €
N5. Crabstick Maki (katkaraputikku)	1,90 €	3,90 €
N6. Yasai Maki (kurkku, avokado, paprika)	3,90 €	6,90 €
N7. California Maki (kurkku, avokado, lohi, katkaraputikku)	3,90 €	6,90 €
N8. Futo Maki (lohi, retiisi, marinoitua turskaa, rapu)	3,90 €	6,90 €
N9. Kyoto Maki (Kurkku, lohi, retiisi, rapu)	3,90 €	6,90 €
N10. Kani Maki (Katkarapu, kurkku, avokado, majoneesia)	2,90 €	4,90 €

JUOMAT

Juomat	1 kpl
Coca-cola	2,2 €
Fanta	2,2 €
Pepsi	2,2 €
Seven Up / Sprite	2,2 €
Tee	1,0 €
Kahvi	1,25 €

Liite 6. Kyoto Sushin palveluprosessi



Liite 7: Myyntibudjetit – kuukausitasolla

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong															
Myyntibudjetit / sales															
		kuukausi / month		HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included										TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	alv/vat0%	
NIGIRI															
Ebi	13	0	0	90	44	44	29	29	29	29	29	29	26	348	308
Hirame	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
Hokkigai	13	0	0	121	59	59	39	43	43	39	39	39	35	476	421
Ikura	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
Inari	13	0	0	121	59	59	39	39	39	39	39	39	35	468	414
Marugo	13	0	0	0	59	62	39	43	43	39	39	39	35	359	318
Sake	13	0	0	90	44	44	29	29	29	29	29	26	348	308	
Taco	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
Tamago	13	0	0	90	44	44	29	32	32	29	29	26	354	313	
Unagi	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
NORIMAKI															
California	13	0	0	121	59	59	39	39	39	39	39	39	35	468	414
Crabstick	13	0	0	0	29	30	19	21	21	19	19	17	17	175	155
Futo	13	0	0	121	59	59	39	39	39	39	39	39	35	468	414
Kani	13	0	0	0	44	46	29	29	29	29	29	26	26	261	231
Kappa	13	0	0	59	29	29	19	21	21	19	19	17	17	232	205
Kyoto	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
Lax	13	0	0	90	44	44	29	29	29	29	29	26	348	308	
Tekka	13	0	0	0	44	46	29	32	32	29	29	26	267	236	
Ushinko	13	0	0	59	29	29	19	19	19	19	19	17	17	228	202
Yasai	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	39	35	351	311
MORIAWASE															
Fuji	13	1386	1436	1535	5782	1535	1485	1535	1535	1485	1485	1337	1337	20533	18170
Ichiban	13	834	432	924	894	924	1788	8165	6318	3576	894	805	805	25554	22614
Inariset	13	1386	1436	1535	1485	1535	1485	1535	1535	1485	1485	1337	1337	16236	14368
Kobe	13	1526	632	1014	1635	5930	1635	676	1352	1635	1635	1472	1472	19140	16938
Kyoto Family	13	407	407	441	407	170	1017	1051	1051	1017	7119	8848	8848	21933	19410
Kyoto Special	13	1058	548	586	1134	586	1134	1172	1172	7711	1701	1531	1531	18333	16224
Nagano	13	4259	3167	2139	1477	1925	2070	1925	1925	1863	2070	1863	1863	24683	21843
Äidin Sushi	13	1526	1581	1014	1635	676	5842	1014	1352	981	1635	1472	1472	18726	16572
EDOMAE															
Ume	13	4259	3167	2139	1035	1925	2070	1925	1925	1863	2277	1863	1863	24448	21636
Mono	13	2492	1291	5340	1335	1380	1869	1655	1655	1869	1869	1682	1682	22437	19856
Sakura	13	2492	1291	828	1335	1380	1869	1655	1655	1869	1869	1682	1682	17925	15862
Tokyo	13	946	490	524	1014	1048	1014	1048	1048	1014	1014	913	913	10072	8914
SASHIMI															
Small	13	686	711	760	735	760	735	760	760	735	735	662	662	8036	7112
Medium	13	498	516	552	534	552	534	552	552	534	534	481	481	5838	5167
Large	13	722	748	800	774	800	774	800	800	774	774	697	697	7676	6792
MUUT															
Kevätkääryle	13	137	142	152	147	152	147	152	152	147	147	132	132	1607	1422
Salaatti	13	274	284	304	294	304	294	304	304	294	294	265	265	3214	2845
JUOMAT															
Coca Cola	13	1214	957	1124	990	1023	1474	1507	1023	1320	1320	1485	1485	13438	11892
Fanta	13	616	638	682	660	682	1153	1038	909	990	990	950	950	9308	8237
Seven Up	13	1047	957	1023	781	682	990	1052	955	990	990	939	939	10406	9209
Pepsi	13	493	510	682	660	563	660	682	682	990	792	594	594	7308	6468
Tee	13	150	140	178	150	155	150	155	124	141	127	116	116	1586	1404
Kahvi	13	183	181	194	186	190	189	160	155	150	188	135	135	1910	1690
TOTAL alv mukana / VAT included		0	28593	21661	25427	26068	25898	31038	31193	29213	33706	32604	31852	317252	280754
TOTAL alv 0% / VAT 0%		0	24300	18130	21391	21994	21807	26392	26494	25095	29096	27777	27220		269695
ALV / VAT		0	4293	3531	4036	4074	4090	4646	4700	4118	4610	4826	4632		47557

Tuoteryhmä	Tuote	Hinta	Myyntimäärä																																Raaka-ainekustannukset				Myyntitulot yhteensä		
			8. toimintakausi																																8. toimintakausi						
			SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	Annoukset /kuukausi	kpl /annos	kpl /kuukausi	euro /kpl	Kustannukset yhteensä			
Nigiri	Ebi	2,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	29,00 €
	Hirame	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	39,00 €		
	Hokkigai	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	2	22	0,20 €	4,40 €	42,90 €		
	Ikura	3,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	39,00 €			
	Inari	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	39,00 €		
	Marugo	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	2	22	0,20 €	4,40 €	42,90 €		
	Sake	2,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	29,00 €			
	Taco	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	39,00 €		
	Tamago	2,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	2	22	0,20 €	4,40 €	31,90 €		
	Unagi	3,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	2	20	0,20 €	4,00 €	39,00 €			
Normimaki	California	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	39,00 €		
	Crabstick	1,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	3	33	0,20 €	6,60 €	20,90 €		
	Futo	3,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	39,00 €			
	Kani	2,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	29,00 €		
	Kappa	1,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	3	33	0,20 €	6,60 €	20,90 €		
	Kyoto	3,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	39,00 €			
	Lax	2,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	29,00 €		
	Tekka	2,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	11	3	33	0,20 €	6,60 €	31,90 €		
	Ushinko	1,90 €	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	19,00 €			
	Yasai	3,90 €	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10	3	30	0,20 €	6,00 €	39,00 €		
Morfawase	Fuji	9,90 €	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	12	1.860	0,20 €	372,00 €	1.594,50 €		
	Ishiban	14,90 €	25	20	20	20	25	25	25	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	20	20	685	16	10.960	0,20 €	2.192,00 €	8.165,20 €		
	Inariset	9,90 €	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	8	1.240	0,20 €	248,00 €	1.594,50 €			
	Kobe	10,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	12	744	0,20 €	148,80 €	675,80 €			
	Kyoto Family	33,90 €	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	30	930	0,20 €	186,00 €	1.050,90 €			
	Kyoto Special	18,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	20	1.240	0,20 €	248,00 €	1.171,80 €			
	Nagano	6,90 €	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	279	8	2.232	0,20 €	446,40 €	1.925,10 €			
	Aidin Sushii	10,90 €	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	12	1.116	0,20 €	223,20 €	1.013,70 €			
Edomae	Ume	6,90 €	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	279	5	1.395	0,20 €	279,00 €	1.925,10 €			
	Mono	8,90 €	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	186	6	1.116	0,20 €	223,20 €	1.655,40 €			
	Sakura	8,90 €	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	186	7	1.302	0,20 €	260,40 €	1.655,40 €			
	Tokyo	16,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	12	744	0,20 €	148,80 €	1.047,80 €			
Sashimi	Smalli	4,90 €	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	5	775	0,20 €	155,00 €	759,50 €				
	Medium	8,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	9	558	0,20 €	111,60 €	551,80 €			
	Large	12,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	14	868	0,20 €	173,60 €	799,80 €			
Miut	Kevätkäärive	4,90 €	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	3	93	1,96 €	182,28 €	151,90 €				
	Salaatti	4,90 €	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	1	62	1,96 €	121,52 €	303,80 €			
Juomat	Coca Cola	2,20 €	25	20	20	20	25	25	25	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	20	20	685	1	685	1,00 €	685,00 €	1.507,00 €			
	Fanta	2,20 €	16	15	15	15	16	16	16	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	15	15	15	472	1	472	1,00 €	472,00 €	1.038,40 €			
	Pepsi	2,20 €	16	15	15	15	16	16	16	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	15	15	15	15	16	16	16	16	16	15	15	15	478	1	478	1,00 €	478,00 €	1.051,60 €				
	Sprite	2,20 €	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	310	1	310	1,00 €	310,00 €	682,00 €				
	Tee	1,00 €	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	1	155	0,30 €	46,50 €	155,00 €				
	Kahvi	1,25 €	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	1	128	0,40 €	51,20 €	160,00 €				
Yhteensä	Ruokaannokset																																								

Tuoteryhmä		Myyntimäärä																								Raaka-ainekustannukset			Myyntitulot							
		10. toimintakausi																								10. toimintakausi			10. toimintakausi							
		MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	Annokset /kausi	kpl /annos	kpl /kausi	euro /kpl	Kustannukset yhteensä	Myyntitulot yhteensä						
Ebi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	10	2	20	0,20€	4,00€	29,00€
Hirame	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Hokkigai	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Ikura	3,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Inari	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Marugo	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Sake	2,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	2	20	0,20€	4,00€	29,00€
Taco	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
Tamago	2,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2	20	0,20€	4,00€	29,00€
Unagi	3,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	2	20	0,20€	4,00€	39,00€
California	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	39,00€
Crabstick	1,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	19,00€
Futo	3,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	3	30	0,20€	6,00€	39,00€
Kani	2,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	29,00€
Kappa	1,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	19,00€
Kyoto	3,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	3	30	0,20€	6,00€	39,00€
Lax	2,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	29,00€
Tekka	2,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	29,00€
Ushinko	1,90€	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	3	30	0,20€	6,00€	19,00€
Yassai	3,90€	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	3	30	0,20€	6,00€	39,00€
Moriawase	9,90€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	12	1.800	0,20€	360,00€	1.485,00€	
Fuji	14,90€	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	240	16	3.840	0,20€	768,00€	3.576,00€	
Ichiban	9,90€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	8	1.200	0,20€	240,00€	1.485,00€	
Inariset	10,90€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	12	1.800	0,20€	360,00€	1.635,00€	
Kobe	10,90€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	12	1.800	0,20€	360,00€	1.635,00€	
Kyoto Family	33,90€	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30	900	0,20€	180,00€	1.017,00€	
Kyoto Special	18,90€	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	510	20	10.200	0,20€	2.040,00€	7.711,20€	
Nagano	6,90€	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	270	8	2.160	0,20€	432,00€	1.863,00€	
Aidin Sushi	10,90€	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	12	1.080	0,20€	216,00€	981,00€	
Edomae	6,90€	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	270	6	1.260	0,20€	252,00€	1.869,00€	
Mono	8,90€	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	210	7	1.470	0,20€	294,00€	1.869,00€	
Sakura	8,90€	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	210	7	1.470	0,20€	294,00€	1.869,00€	
Tokyo	16,90€	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	12	720	0,20€	144,00€	1.014,00€	
Sashimi	4,90€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	5	750	0,20€	150,00€	735,00€	
Medium	8,90€	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	9	540	0,20€	108,00€	534,00€	
Large	12,90€	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	14	420	0,20€	84,00€	387,00€	
Mnuit	4,90€	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	3	90	1,96€	176,40€	147,00€	
Salaatti	4,90€	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	1	60	1,96€	117,60€	294,00€	
Juomat	2,20€	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	1	600	1,00€	600,00€	1.320,00€	
Coca Cola	2,20€	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450	1	450	1,00€	450,00€	990,00€	
Fanta	2,20€	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450	1	450	1,00€	450,00€	990,00€	
Pepsi	2,20€	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450	1	450	1,00€	450,00€	990,00€	
Sprite	2,20€	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450	1	450	1,00€	450,00€	990,00€	
Tea	1,00€	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	141	1	141	0,30€	42,30€	141,00€	
Kahvi	1,25€	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	1	120	0,40€	48,00€	150,00€	
Yhteensä																																		8 332,30€		

Liite 8: Markkinointibudjetti

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong Markkinointikulut / marketing costs	alv/vat-%												TOTAL € alv/vat0%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included													
kuukausi / month ---->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Alitusmarkk. / start-up mark.	23												0	0
AVAJAISVIIKKO - "SUSHIANNOS EUROLLA" - UME & NAGANO	23												0	0
Flyerit	23	350											350	285
Alueutiset	23	871											871	708
Railboard Midi metroasemilla	23	1 563											1 563	1 271
Metron DigiScreen	23	1 771											1 771	1 440
Myymläma-inonta	23	75											75	61
"MONO & FUJI" - TARIJUSKAMPANJA	23												0	0
Flyerit	23			256	256								512	416
Facebook	23			500	500								1 000	813
Myymläma-inonta	23			75	75								150	122
Metron DigiScreen	23			1 771	1 771								3 542	2 880
"KOBÉ & AIDIN SUSHI" - TARIJUSKAMPANJA	23												0	0
Facebook	23				500	500							1 000	813
Metron DigiScreen	23			1 771	1 771								3 542	2 880
Myymläma-inonta	23			75	75								150	122
Flyerit	23			256	256								512	416
"ICHIBAN & KYOTO SPECIAL" - TARIJUSKAMPANJA	23												0	0
Facebook	23				500	500							1 000	813
Myymläma-inonta	23			75	75								150	122
Flyerit	23			256	256								512	416
Metron DigiScreen	23			1 771	1 771								3 542	2 880
LOPPUVUODEN TARIJUSKAMPANJA	23												0	0
Myymläma-inonta	23												0	0
Flyerit	23										75		75	
Railboard Midi metroasemilla	23										256		256	
TOTAL alv mukana / VAT included	0	4 630	0	2 602	2 602	2 602	2 602	2 602	0	2 602	1 894	1 894	24 030	19 415
TOTAL alv 0% / VAT 0%	0	3 764	0	2 115	2 115	2 115	2 115	2 115	0	2 115	1 479	1 479	19 415	19 415
ALV / VAT	0	866	0	487	487	487	487	487	0	487	415	415	4 615	4 615

Liite 9: Investointibudjetti

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong				
Investointibudjetti / investment budget				
			HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included	
			TOTAL €	
		alv/vat-%:		alv/vat0%
Koneet / machines				
1 x	Winpos kassajärjestelmä	23	1 562	1 270
1 x	3S-423 Kassalaatikko, 8 kolikko- ja 4 seteli	23	215	175
2 x	Riisikeittimet: supper cooker CFXB40FZ9-85	23	296	241
1 x	Astianpesukone	23	2 580	2 098
1 x	Kylmakaappi 280L	23	595	484
1 x	Raporttitulostin HP Laserjet 1006	23	178	145
1 x	Partnertech Pt6215 yhdistelmä Pc	23	1 870	1 520
1 x	Kassalaitteiston asennukset+koulutus+y.m.	23	1 288	1 048
1 x	Maki Robot ASMB60	23	10 133	8 238
1 x	Maki Rice Mat Maker	23	7 655	6 223
1 x	Norimaki Cutter	23	2 405	1 955
1 x	Äänentoistojärjestelmä	23	1 000	813
1 x	Panasonic 32" LCD-TV	23	299	243
1 x	Kahvikeitin MoccaMaster	23	197	160
1 x	Vedenkeitin Severin	23	31	25
Kalusteet / furnitures				
3 x	MAC Sushi Chef veitsi - 60,50€/kpl	23	182	148
16 x	Scarlet Script - Rectangular Sushi Set for Two	23	416	339
32 x	Juomalasia	23	28	22
5 x	baarijakkara - 99€/kpl	23	495	402
3 x	leikkulauta, puinen - 19,50€/kpl	23	59	48
16 x	Scarlet Script - Sushi Set for Two	23	430	349
12 x	Tuolia	23	134	109
3 x	Ruokapöytä	23	168	137
3 x	Lamput Ruokapöytien ylle	23	70	57
70x	Syömäpuikot - STAINLESS STEEL CHINESE CHOPSTIC	23	58	47
	Remontti & Sisustus	23	5 000	4 065
TOTAL			37 343	30 360
				ALV/VAT
				6 983

Liite 10: Winposin alustava tarjous kassajärjestelmästä

Asiakkaan nimi: Kyoto Sushi			
Nimike	Määrä	Hinta	Summa
Kassojen lukumäärä / kauppa	1		
Taustatyöasema BackOffice	1		
OHJELMISTO			
Winpos Pro S yksitistöasemaohjelmisto	1	660	660,00
Winpos Pro S Varastonhallinta ja kateseuranta	1	360	360,00
Winpos Pro S Pöytäsaldo, ravintola	0	180	0,00 Optio
Winpos Pro S Asiakasrekisteri ja kampanjat	1	180	180,00
Winpos Pro S Laskutus ja reskontra	0	180	0,00 Optio
Etähuolto-ohjelma, Pc Duo	1	70	70,00
SUMMA OHJELMISTO			1270,00
LAITTEISTO			
Partnertech Pt6215 yhdistelmä Pc Sisältäen Pc, asiakasnäyttö, kuittitulostin, kosketusnäyttö	1	1520	1520,00
Kassalaatikko 3S-423, 8 kolikko- ja 4 seteli	1	175	175,00
Raporttitulostin HP Laserjet 1006	1	145	145,00
SUMMA LAITTEET			1 840,00
ASENNUKSET YM			
Laitteiden esiasennus ja testaus per laitteisto.	1	190	190,00
Paikoileenasennus- ja koulutuspäivä	1,0	665	665,00
Kuittirullalaatikko 80/80 LH / 50 kpl	1	87,50	87,50
F Secure AV, virusturvapalvelu avausmaksu	1	30	30,00
EMV päätekohtainen avausmaksu	1	75	75,00
Asennukset ja muut yhteensä			1047,50
SUMMA YHTEENSÄ ALV 0 %			4157,50
SUMMA YHTEENSÄ ALV 23 %			5113,73
Kiinteät kuukausikustannukset:	määrä	a) hinta	kk/maksu
Winpos ohjelmien ylläpito + help / kk			21,17
Sagem Monetel ML30 -asiakasmaksupäätte / kk	1	34,00	34,00
F Secure AV, virusturvapalvelu / kk -maksu	1	3,50	3,50
Kiinteät kuukausikustannukset yhteensä:			58,67
Leasing laskelma (alustava) alv 0%	36 kk	48 kk	60 kk
(21.02.2011 kertoimien mukaan, 1 500 - 5 000)	125,85	98,03	81,53

Liite 12: Ostobudjetti

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong															
Materiaalikulut, ostobudjetti / materials, purchasing															
	alv/vat-%	kuukausi / month ---- HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included												TOTAL I	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	alv/vat0%	
NIGIRI															
Ebi	13	0	0	12	6	6	4	4	4	4	4	4	4	48	42
Hirame	13	0	0	0	6	6	4	4	4	4	4	4	4	36	32
Hokkigai	13	0	0	12	6	6	4	4	4	4	4	4	4	49	43
Ikura	13	0	0	0	6	6	4	4	4	4	4	4	4	36	32
Inari	13	0	0	12	6	6	4	4	4	4	4	4	4	48	42
Marugo	13	0	0	0	6	6	4	4	4	4	4	4	4	37	33
Sake	13	0	0	12	6	6	4	4	4	4	4	4	4	48	42
Taco	13	0	0	0	6	6	4	4	4	4	4	4	4	36	32
Tamago	13	0	0	12	6	6	4	4	4	4	4	4	4	49	43
Unagi	13	0	0	0	6	6	4	4	4	4	4	4	4	36	32
NORIMAKI															
California	13	0	0	121	59	59	39	39	39	39	39	35	468	414	
Crabstick	13	0	0	0	29	30	19	21	21	19	19	17	175	155	
Futo	13	0	0	121	59	59	39	39	39	39	39	35	468	414	
Kani	13	0	0	0	44	46	29	29	29	29	29	26	261	231	
Kappa	13	0	0	59	29	29	19	21	21	19	19	17	232	205	
Kyoto	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	35	351	311	
Lax	13	0	0	90	44	44	29	29	29	29	29	26	348	308	
Tekka	13	0	0	0	44	46	29	32	32	29	29	26	267	236	
Ushinko	13	0	0	59	29	29	19	19	19	19	19	17	228	202	
Yasai	13	0	0	0	59	62	39	39	39	39	39	35	351	311	
MORIAWASE															
Fuji	13	336	348	372	1752	372	360	372	372	360	360	324	5 328	4 715	
Iohiban	13	179	93	198	192	198	384	2 192	1696	768	192	173	6 266	5 545	
Inariset	13	224	232	248	240	248	240	248	248	240	240	216	2 624	2 322	
Kobe	13	336	139	223	360	1632	360	149	298	360	360	324	4 541	4 018	
Kyoto Family	13	72	72	78	72	30	180	186	186	180	1800	1566	4 422	3 913	
Kyoto Special	13	224	116	124	240	124	240	248	248	2 040	360	324	4 288	3 795	
Nagano	13	1603	734	496	342	446	480	446	446	432	480	432	6 339	5 610	
Äidin Sushi	13	336	348	223	360	149	1608	223	298	216	360	324	4 445	3 933	
EDOMAE															
Ume	13	1002	459	310	150	279	300	279	279	270	330	270	3 928	3 476	
Mono	13	336	174	900	180	186	252	223	223	252	252	227	3 205	2 836	
Sakura	13	392	203	130	210	217	294	260	260	294	284	265	2 820	2 495	
Tokyo	13	134	70	74	144	149	144	149	149	144	144	130	1 430	1 266	
SASHIMI															
Small	13	140	145	155	150	155	150	155	155	150	150	135	1 640	1 451	
Medium	13	101	104	112	108	112	108	112	112	108	108	97	1 181	1 045	
Large	13	157	162	174	168	174	168	174	87	84	168	151	1 666	1 474	
MUUT															
Kevätkä ääryle	13	165	171	182	176	182	176	182	182	176	176	159	1 929	1 707	
Salaatti	13	110	114	122	118	122	118	122	122	118	118	106	1 286	1 138	
JUOMAT															
Coca Cola	13	552	435	511	450	465	670	685	465	600	600	675	6 108	5 405	
Fanta	13	280	290	310	300	310	524	472	413	450	450	432	4 231	3 744	
Seven Up	13	476	435	465	355	310	450	478	434	450	450	427	4 730	4 186	
Pepsi	13	224	232	310	300	256	300	310	310	450	360	270	3 322	2 940	
Tee	13	45	42	53	45	47	45	47	37	42	38	35	476	421	
Kahvi	13	58	58	62	60	61	60	51	50	48	60	43	611	541	
MUUT															
Soija	13	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	880	779	
Inkivääri	13	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 200	1 947	
Wasabi	13	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 200	1 947	
Pakkausrasia - pier	13	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	3 696	3 271	
Pakkausrasia - iso	13	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2 442	2 161	
TOTAL alv mukana / VAT included		0 8 520	6 214	7 382	8 020	7 788	8 989	9 148	8 455	9 610	9 228	8 448	91 804	81 242	
TOTAL alv 0% / VAT 0%		0 7 297	5 248	6 264	6 837	6 623	7 695	7 827	7 213	8 245	7 906	7 242		78 398	
ALV / VAT		0 1 223	966	1 118	1 183	1 165	1 294	1 321	1 242	1 366	1 322	1 206	13 406		

Liite 13: Rahoitussuunnitelma

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong			
Rahoitussuunnitelma T4+ lainojen hoito T7 / financing budget T4 + loans planning T7			
Rahoitussuunnitelma / financing budget			
Aloitusvaiheen rahan tarve (käyttöpääomalaskelmasta) / needed financing (running capital)			
			-68 079
Omistaja / owner			
	Nguyen Hong	30 000	
	Nghi Chau	30 000	
	Van Cuong	30 000	
			90 000
Laina / loans			
	laina		
	laina		
	laina		
	laina		
	laina		
			0
	BALANCE		21 921
Lainojen hoito / loans planning			
	korko% / interest %	5,00	
		lyhen./remission	korko/interest
			TOTAL
	1. kk / month		0
	2. kk / month		0
	3. kk / month		0
	4. kk / month		0
	5. kk / month		0
	6. kk / month		0
	7. kk / month		0
	8. kk / month		0
	9. kk / month		0
	10. kk / month		0
	11. kk / month		0
	12. kk / month		0
	TOTAL	0	0
	Lainaa jäljellä / loans to pay back		
			0

Huom! Jos
 - et nostaa lainaa kerralla
 - teet lisäsijoituksia
 niin tee muutokset "käsin" T5
 (kassabudjettiin).

Note! If you
 - don't withdraw loan at once
 - invest more
 make the corrections "by
 hand" to T5 (cash flow).

Liite 14: Tulosennuste

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong		1.VUOSI		2.VUOSI		3.VUOSI		4.VUOSI	
Tulosennuste T2 / profit and lost statement T2		€	%	€	%	€	%	€	%
myynti (sis ALV)	sales (VAT included)	317 252		0		0		0	
ALV	VAT	36 498		0		0		0	
LIKEVAIHTO	TURNOVER	280 754	100	0	100	0	100	0	100
Markkinointi	Marketing	19 415	7						
Mater/ostot	Mater./purchasing	81 242	29						
Hiö-kust.	Personnel	131 340	47						
Hallinto	Adminstration	2 976	1						
Vakuutus	Insurance	18 542	7						
Vuokra	Rent	23 982	9						
Muut kust.	Other costs	5 787	2						
KÄYTTÖKATE	OPERATING MARGIN	-2 530	-1	0	100	0	100	0	100
Poistot	Depreciation	-6 061							
LIIKETULOS	BUSINESS PROFIT	3 531	1	0	100	0	100	0	100
Lainojen hoito	Loans	0							
Välittömät verot	Direct taxes	1 412		0		0		0	
NETTOTULOS	NET PROFIT	2 119	1	0	60	0	60	0	60
Satunn. tulot	Incidental incomes	0							
Satunn. menot	Incidental costs	0							
KOKONAISTULOS	TOTAL RESULT	2 119	1	0	60	0	60	0	60

Liite 15: Tase-ennuste

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong					
Tase / balance sheet					
			1. KAUSI	2. KAUSI	3. KAUSI
LYHYTAIK. VIERAS PÄÄOMA / SHORT-TERM LIABILITY					
Vuoden alussa	at the beginning of the ye	0	0	0	0
Lisäys	increase	0	0	0	0
Vähennys	decrease	0	0	0	0
YHTEENSÄ A	TOTAL A	0	0	0	0
PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA / LONG-TERM LIABILITY					
Vuoden alussa	at the beginning of the ye	0	0	0	0
Lisäys	increase	0	0	0	0
Vähennys	decrease	0	0	0	0
YHTEENSÄ B	TOTAL B	0	0	0	0
OMA PÄÄOMA / EQUITY					
Vuoden alussa	at the beginning of the year		92 119	92 119	92 119
Voitto	profit	2 119	0	0	0
muu lisäys	other increase	90 000	0	0	0
vähennys	other decrease	0	0	0	0
YHTEENSÄ C	TOTAL C	92 119	92 119	92 119	92 119
ED. YHTEENSÄ A+B+C	TOTAL ABOVE-MENTIO	92 119	92 119	92 119	92 119
Omavaraisuusaste	Equity ratio	100	100	100	100
		hyvä	hyvä	hyvä	hyvä

Liite 16: Ensimmäisen tilikauden kassabudjetti

Kyoto Sushi / Van Vo Quoc Cuong Kassabudjetti T5 / cash flow T5													
	kuukausi / month ---->												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
KASSA KUIUN ALUSSA	CASH IN THE BEGINNING OF THE MONTH												
Myynti (sis ALV)	n/a	29 284	29 284	29 284	29 284	29 284	29 284	33 284	37 284	41 284	45 284	49 284	28 284
Myynti (sis ALV)	0	28 593	21 661	25 427	26 068	25 898	31 038	31 193	29 213	33 706	32 604	31 852	317 252
KASSASTAMAUSKUT	OUTCOMES												
ALV													
VAT													
Markkinointi	0	-4 630	0	-2 602	-2 602	-2 602	-2 602	-2 602	0	-2 602	-1 894	-1 894	-24 030
Mater./ostot	0	-8 520	-6 214	-7 382	-8 020	-7 788	-8 989	-9 148	-8 455	-9 610	-9 228	-8 448	-91 804
Hlö-kust.	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-10 945	-131 340
Hallinto	-645	-253	-257	-253	-257	-318	-257	-253	-257	-253	-257	-403	-3 660
Vakuutus	-3 550	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-1 751	-22 807
Vuokra	-6 120	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-2 040	-28 560
Muut kust.	-2 113	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-454	-7 110
YHTEENSÄ	-23 374	-28 593	-21 660	-25 427	-26 068	-25 898	-27 038	-27 193	-25 213	-29 706	-28 603	-27 852	-316 625
INVESTOINTIMENOT	INVESTMENT TOTAL												
PÄÄOAMAMENOT	CAPITAL												
Lainan hoito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lainan nosto	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0
Omist sijoitus	90 000												90 000
Omist yks.otot													0
Lisälainan nosto	n/a												0
Lisälainan lyheni	n/a												0
Lisälainan korko	n/a												0
YHTEENSÄ	90 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90 000
Kassavarojen muutos	29 284	0	0	0	0	0	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Kassa kauden lopussa	29 284	29 284	29 284	29 284	29 284	29 284	33 284	37 284	41 284	45 284	49 284	53 285	
ALV-LASKELMA	VAT-CALCULATION												
Myynti ALV	0	4 293	3 531	4 036	4 074	4 050	4 646	4 700	4 118	4 610	4 826	4 632	47 557
Invest. ALV	6 983												
Kulujen ALV	1 555	2 930	1 808	2 446	2 511	2 505	2 623	2 649	2 083	2 693	2 579	2 490	28 871
Siirto ed. kuuk	n/a	-8 537	-7 174	-5 451	-3 860	-2 297	-711	0	0	0	0	0	0
YHTEENSÄ	-8 537	-7 174	-5 451	-3 860	-2 297	-711	1 312	2 051	2 035	1 917	2 247	2 142	
Maksu	0	0	0	0	0	0	1 312	2 051	2 035	1 917	2 247	2 142	
Maksu 2 kkviive							0	0	1 312	2 051	2 035	1 917	