

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KAHVILALLE

Kilpailuetuna asiakaspalvelun laatu

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Majoitustoiminnan suuntautumisopinnot  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Katja Taipale

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

TAIPALE, KATJA:

Liiketoimintasuunnitelma kahvilalle  
Kilpailuetuna asiakaspalvelun laatu

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 40 sivua, 28 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Suomessa kahvilakulttuuri on melko yksipuolista ja kahvilat toimivat pääsääntöisesti itsepalveluperiaatteella. Muualla Euroopassa kahviloiden asiakaspalvelun taso on korkeampi ja esimerkiksi pöytiintarjoilu on usein itsestäänselvyys. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä laaditaan liiketoimintasuunnitelma kahvilalle, jonka kilpailuetuna on nimenomaan asiakaspalvelun korkea laatu.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään yleisesti aiheen kannalta tärkeitä taustatietoja sekä liiketoimintasuunnitelman osien sisältöä. Asiakaslähtöisyys on keskeinen toiminnan lähtökohta tässä opinnäytetyössä. Teoriaosan tarkoituksena on tukea liiketoimintasuunnitelmaa ja olla apuna sen kirjoittamisessa.

Liiketoimintasuunnitelma on yleisen mallin mukainen; Se sisältää kuvauksen yrityksen toiminnasta, strategiasta sekä taloudelliseen suunnitteluun liittyvät laskelmat. Kohderyhmä liiketoimintasuunnitelmalle on aina loppujen lopuksi mahdollinen rahoittaja, joka tulee huomioida suunnitelmaa kirjoitettaessa. Tavoitteena on tehdä liiketoimintasuunnitelmasta helposti ymmärrettävä ja mahdollisimman realistinen.

Avainsanat: Kahvilakulttuuri, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjä

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel- and Restaurant Management

TAIPALE, KATJA:

Business Plan for Café  
The quality of customer service as a competitive advantage

Bachelor's Thesis in Hotel Management 40 pages, 28 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

---

The cafe culture in Finland is pretty monotonous and the cafes work on the self-service-principle. In other countries in Europe the level of customer service in cafes is higher and for example table service is often simply assumed by the customers. In this thesis a business plan will be created for a cafe which has high quality customer service as its competitive advantage.

The theory part of this thesis deals with the important facts of the subject and the contents of business plan. A service-minded way to operate is an important starting point for this thesis. The purpose of the theory part is to support the business plan and help while writing it.

The business plan follows the usual model; It includes the description of the enterprise's operations, strategy and financial calculation. The main target group for the business plan is actually the possible investor, who should be considered in the writing process. The aim of the business plan is to make it easy to understand and as realistic as possible.

Key words: Cafe culture, business idea, business plan, entrepreneur

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	3
2	YLEISET TAUSTATIEDOT	4
2.1	Menestyvän yrittäjän roolit	4
2.2	Liiketoimintasuunnitelma	6
2.3	Suomalainen kahvilakulttuuri	7
2.4	Laadukas asiakaspalvelu	8
2.5	Asiakastyytyväisyys	12
3	YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	14
3.1	Liikeidea ja kilpailuetu	14
3.2	Perustiedot yrityksestä ja toimeenpanijasta	15
3.3	Missio, arvot ja visio	16
3.4	Toimintaympäristö	17
3.5	Kohderyhmä ja ostokäyttäytyminen	20
3.6	Tuotepalvelupaketti ja fyysiset tilat	22
4	YRITYKSEN TOIMINTATAVAT	25
4.1	Henkilöstösuunnitelma	25
4.2	Markkinointiviestintä	27
4.3	Strategia ja strategiset tavoitteet	29
4.4	Suunnittelulaskelmat	31
4.5	Yritystoiminnan analysointi	33
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	35
6	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	40

## 1 JOHDANTO

Suomalaiset asiakkaat ovat kahvilassa tottuneet toimimaan itsepalveluperiaatteella, kun taas muualla Euroopassa asiakkaat pitävät kahvilassa usein itsestäänselvytenä pöytiintarjoilua. Asiakaspalvelukulttuuri eroaa karkeasti sanottuna sen mukaan, missä maassa ollaan, eikä suomalainen asiakaspalvelukulttuuri ole vertailussa kärkipäästä. (Jaatinen 2006, 113–114.) Tähän voidaan todeta joko että ”maassa maan tavalla” tai sitten voidaan miettiä, olisiko suomalaisen kahvilan palvelukulttuuriin sittenkin aiheetta ottaa mallia muualta Euroopasta.

Toiminnallisen opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen kahvilalle. Suunnittelemani kahvilan kilpailuetuna on muita kahviloita selkeästi parempi palvelun laatu ja kokonaisuudessaan asiakaslähtöinen toiminta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei varsinaisesti ollut aihe, josta alun perin olisin opinnäytetyöni halunnut kirjoittaa. Päädyin kuitenkin tähän aiheeseen, koska liiketoimintasuunnitelman toimeksiantajana toimin minä itse ja pystyin näin toteuttamaan työn nopeassa aikataulussa. Opinnäytetyön pikaisesti kokoon saaminen oli minulle tärkeintä, sillä opinnäytetyö oli jäänyt pahasti roikkumaan ja opiskeluaikakin alkoi lähestyä loppuaan. Vaikka liiketoimintasuunnitelma ei opinnäytetyönaiheena ollutkaan minulle mieluisin, yhdistin siihen minua erityisesti kiinnostavan teeman, laadukkaan asiakaspalvelun. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat tekijät kiinnostavat minua, sillä palvelun laatu on käsitteenä niin monitahoinen ja korkealaatuista palvelua on haastavaa tuottaa.

Opinnäytetyöni teoriapohjan olen jakanut kolmeen osaan. Näistä osista ensimmäisessä käsittelen yleisesti aiheeseeni liittyviä taustatietoja, kuten yrittäjän eri rooleja, suomalaista kahvilakulttuuria sekä laadukkaaseen asiakaspalveluun vaikuttavia tekijöitä. Kahdessa seuraavassa osassa käyn läpi liiketoimintasuunnitelman sisältöön liittyviä asioita. Näistä osista toisessa perehdyn yritystoiminnan lähtökohtiin ja toisessa yrityksen toimintatapoihin. Yritystoiminnan lähtökohtia käsittelevässä osassa keskityn niihin liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin, joista yritystoiminnan voidaan katsoa lähtevän liikkeelle. Näitä osa-alueita ovat muun muassa liikeidea, toimintaympäristö sekä kohderyhmän määrittely. Kolmannessa osassa paneudun

yrittäjien tapaan toimia ja käyn tarkemmin läpi, miten yrityksen linjausten toteutus näkyy käytännössä. Henkilöstösuunnitelma, markkinointiviestintä ja strategia kertovat kukin osaltaan tarkemmin siitä, miten liikeidean toteutus yrityksessä käytännössä tapahtuu. Tähän osaan olen myös yhdistänyt liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät suunnittelulaskelmat sekä yritystoiminnan analysoinnin. Opinnäytetyöni lopusta ennen yhteenvetoa löytyy osa, jossa kerron tekemistäni valinnoista laatimaani liiketoimintasuunnitelmaan liittyen. Tuon osan tarkoituksena on toimia johdatuksena lukijalle ennen tarkempaa tutustumista opinnäytetyöni toiminnalliseen osuuteen eli liiketoimintasuunnitelmaan.

### 1.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on nimensä mukaisesti yhteydessä opiskellun alan käytännön työhön. Opinnäytetyön pitäisi olla työelämälähtöinen ja osoittaa alan tietojen ja taitojen hallintaa riittävällä tasolla. Mahdollisia toteutustapoja ovat muun muassa kirja, kansio, opas tai tapahtuman järjestäminen. Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen kahvilalle. Opinnäytetyöllä tulisi myös aina olla toimeksiantaja. (Airaksinen & Vilka 2003, 9-10.) Tällä opinnäytetyölläni ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, sillä olen tehnyt liiketoimintasuunnitelman itseäni varten. Toisaalta liiketoimintasuunnitelman kohderyhmä ovat loppujen lopuksi sen mahdolliset rahoittajat enkä niinkään minä, minkä olen yrittänyt pitää mielessäni liiketoimintasuunnitelmää laatiessani.

Pelkkä tapahtuma, opas tai ohjeistus ei riitä toiminnallisen opinnäytetyön sisällöksi. Ammattikorkeakouluopiskelijan on kyettävä yhdistämään ammatilliset ja teoreettiset tietonsa ammatilliseen käyttöön. Siksi myös toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi osata käyttää alan teoriaa tarkastelutapojen valinnoissa ja niiden valintojen perustelussa. Opinnäytetyön teoriapohja ja toiminnallinen tuotos pitäisi saada niin sanotusti keskustelemaan toistensa kanssa. Onnistunut opinnäytetyö osoittaa lukijalleen työn kirjoittajan osaavan asiansa ja olevan siitä mahdollisimman hyvin perillä. Lukijan on siis vakuututtava siitä, että kirjoittaja on opinnäytetyön tekijänä ja kirjoittajana uskottava koulutus- ja ammattialansa asiantuntija. (Airaksinen & Vilka 2003, 41-43, 81.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Merkittävin tavoitteeni opinnäytetyöprosessissa on saada itse työ tehtyä. Olen aikatauluttanut opinnäytetyöni kirjoitusprosessin tarkoituksellisesti hyvin lyhyeksi, jotta minulle ei jää aikaa muuhun kuin opinnäytetyön tekemiseen. Näin ollen kirjoitustyöhön ei tule taukoja eikä kirjoitustyö pitkity tarkoituksettomasti. Tavoitteenani on saada opinnäytetyöstä selkeä kokonaisuus, joka täyttää toiminnallisen opinnäytetyön arviointikriteerit.

Tavoitteenani on koota opinnäytetyöhöni kattava teoriaosa, josta löytyy selkeästi kaikki liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvittava tieto. Teoriatiedon tarkoituksena on tukea työn toiminnallista osaa. Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessani pyrin helppolukaiseen ja mahdollisimman realistiseen lopputulokseen. Tavoitteenani on tehdä liiketoimintasuunnitelmasta sisällöltään riittävän laaja opinnäytetyösuorituksiksi. En siis tavoittele täydellistä tai täysin toteutettavissa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa, vaan aikomukseni on tehdä työ sillä periaatteella, että se on yksi koulutyö muiden joukossa: teen sen niin kuin on ohjeistettu ja teen sen niin hyvin kuin osaan.

## 2 YLEISET TAUSTATIEDOT

Tässä osassa esitellään opinnäytetyön kannalta merkittäviä yleisiä taustatietoja. Tarkoituksena on johdattaa lukija liiketoimintasuunnitelman taustalla vaikuttaviin tekijöihin, jotka eivät suoranaisesti tule olemaan osa liiketoimintasuunnitelmaa. Välillisesti nuo tekijät kuitenkin ovat vahvasti mukana liiketoimintasuunnitelmassa, sillä esimerkiksi suunnitellun kahvilan kilpailuetu perustuu laadukkaaseen palveluun. Ensimmäisessä luvussa perehdytään yrittäjän rooleihin ja siihen, miten yrittäjän on osattava toimia näissä rooleissa taatakseen yritykselleen lähtökohdat menestykseen. Koska opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma, perustellaan lukijalle seuraavaksi liiketoimintasuunnitelman olemassaolon tärkeys. Kolmannessa luvussa kerrotaan suomalaisesta kahvilakulttuurista hieman taustatietoja, jonka jälkeen paneudutaan asiakaspalveluun siitä näkökulmasta, mihin tekijöihin asiakas kiinnittää huomiota arvioidessaan palvelun laatua. Lopuksi perehdytään myös asiakastyytyvyyteen, joka on tärkeä seikka huomioida pitkäaikaisia asiakassuhteita luotaessa.

### 2.1 Menestyvän yrittäjän roolit

Lehti, Rope & Pyykkö (2007, 78) määrittävät yrittäjäkäsitteen yritykseen nähden siten, että yrittäjä on yrityksessään omistaja ja samalla mukana yrityksen operatiivisessa eli käytännön työssä joko työntekijän tai toimitusjohtajan roolissa. Yrityksen pääomistajan tehtävänä on hallituksessa puheenjohtajana määrittää yrityksen suunta ja tavoitteet sekä ohjata toimitusjohtajan työtä. Toimitusjohtajan työtä on yrityksen ja sen toiminnan johtaminen niin, että omistajien asettamat tavoitteet toteutuvat. Työntekijä taas hoitaa luonnollisestikin yrityksen perustyötehtävät. Yrittäjäksi ei siis voi kutsua henkilöä, joka esimerkiksi omistaa yrityksestä alle puolet, vaan henkilön on työskenneltävä yrityksessä ja oltava näin nähtävästi sitoutunut yritykseen. Yrittäjä sanan varsinaisessa merkityksessä onkin henkilö, joka omistaa yrityksestä osan ja osallistuu tuon omistamansa yrityksen operatiiviseen työhön. Näin ollen voidaan sanoa, että henkilön irtauduttua yrityksen toiminnasta niin, ettei se ole enää hänen operatiivinen päätyönsä, ei häntä enää voida kutsua yrittäjäksi. Sen



sijaan hän voi olla yrityksen pääomistajana hallituksen puheenjohtaja, muttei yrittäjä. (Lehti ym. 2007, 78-80.)

Yrittäjän roolit ovat siis pääomistaja, toimitusjohtaja ja työntekijä. Pienimmissä yrityksissä yrittäjä toimiikin näissä kaikissa rooleissa pääpainoisesti. On ymmärrettävää, että tällainen roolirakenne tuntuu teennäiseltä eikä sitä aina edes tiedosteta. Yrittäjä ei miellä itseään välttämättä toimitusjohtajaksi, vaan yrityksen juridinen rakenne on hänelle vain keino tuoda tuotteensa ja palvelunsa markkinoille ja saada siten toimeentuloa. Yrityksen koosta huolimatta nämä kolme tehtävää ovat olemassa kaikissa yrityksissä. Jonkin tehtävän toteuttamatta jääminen vaikuttaa yrityksen menestykseen haitallisesti. Yrittäjän ongelmana on näiden kaikkien tehtävien hoitaminen samanaikaisesti. (Lehti ym. 2007, 80-81.)

Yrittäjällä on vaihtoehtona joko palkata tehtäviin ulkopuolista osaamista ja keskittyä itse työhön, josta hän tuo yritykselleen suurimman hyödyn. Toinen vaihtoehto yrittäjällä on hoitaa kaikki tehtävät itse, mutta tällöin yrittäjällä on oltava selvillä tehtävien vaatimasta erilaisesta osaamisesta ja yritys näkökulmasta. Kaikkien tehtävien hoitaminen toimivasti ei varmasti ainakaan kaikille yrittäjille ole vaivatonta. Oli miten oli, tärkeintä on kuitenkin se että yritys menestyy. Siihen vaaditaan yrittäjän kykyä resursoida kaikki yrityksen tehtävät. Yrittäjän on oltava erittäin muuntautumiskykyinen toimiakseen kaikissa rooleissa menestyksellisesti. Lehti ja kumppanit (2007, 81) jakavat tuon menestyksen lähtökohdat yrittäjän eri roolien kautta alla listattuihin kolmeen kysymykseen:

- Miten yrittäjä hoitaa hallitus- ja omistajaroolinsa niin, että tämän kautta yritys on tullut erinomaiseksi sijoituskohteeksi?
- Miten yrittäjä hoitaa johtamisroolinsa niin, että sen kautta yrityksen taloudellinen tulos on huippuluokkaa?
- Miten yrittäjä hoitaa työntekijäroolinsa niin, että toiminta on sekä taloudellista, tehokasta ja tuloksellista että toiminta on parhaalla tavalla tuottavaa? (Lehti ym. 2007, 81-82.)

Omistajayrittäjän tulisi muistaa pitää omistusasias erillään yrityksen toimintaratkaisusta. Yrityksen perustana pitäisi olla tuloksekas toiminta nimenomaan niin, että

päämääränä olisi yrityksen kehittäminen pitkällä aikavälillä. Yrittäjällä on haasteensa siinä, että hän pystyy irrottautumaan työntekijän roolistaan ja ajattelemaan yrityksen tuloksellisuutta objektiivisesti. Johtamisroolista on pidettävä mielessä se, että vaikka oman yrityksen perustamisen kautta tulisi johtajaksi, ei se ole peruste yrittäjän kyvyille toimia johtajana. Monella yrittäjällä ei nimittäin ole kovin hyvää johtajakoulutusta eikä kovin hyviä luontaisia johtajan ominaisuuksia. Nämä seikat vaikuttavat työntekijöiden viihtymiseen ja sitä kautta myös yrityksen tuloksentekokykyyn. (Lehti ym. 2007, 86, 98-99.)

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on strategisen ajattelun tai suunnitteluprosessin tuotos. Strategian suunta kehittyy prosessin aikana ja liiketoimintasuunnitelman muodossa se on esiteltävissä muun muassa potentiaalisille rahoittajille. Ennen liiketoiminnan aloittamista yrittäjän tulee olla selvillä yritystoiminnan suunnasta. Yrittäjällä on oltava kirkkaana mielessään, mihin se liiketoiminnallaan tähtää ja miten hän pääsee tuohon päämääräänsä. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta ei saa missään vaiheessa unohtaa. Toisaalta se on ohjeistus itse yrittäjälle siitä, kuinka kehittää ja ylläpitää yritystoimintaa. Toisaalta taas liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan sitä varten, että yrityksen toiminnan rahoittajat tulisivat siitä kiinnostuneiksi. Rahoittajat ovat nimittäin liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen kohderyhmä. Liiketoimintasuunnitelma pitäisikin kirjoitusasultaan olla sellainen, että mahdollinen rahoittaja voi helposti löytää siitä tarvitsemansa tiedon. (Nunn & McGuire 2010, 95-96.)

Liiketoimintasuunnitelma tuo liikeidean esiin realistisella, toteutettavalla tavalla. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa ei ole kyse valmiin pohjan täyttämisestä omilla vastauksilla, vaan liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksen perustajille tilaisuuden keskustella, neuvotella ja tehdä päätöksiä yrityksen linjauksista. On tärkeää, että myös ulkopuolinen henkilö joka lukee liiketoimintasuunnitelmaa, ymmärtää liikeideassa piilevän mahdollisuuden ja yrityksen tavan toimia. (Fisher 2005, 26.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa yrityksen liikeidea selkiytyy, kun siihen liittyviä asioita joudutaan pohtimaan perusteellisemmin. Suunnitelma on myös tärkeä

työkalu yrittäjälle hänen ohjaillessaan yrityksensä toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Kun opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma, tulee alan teorian tietoja käyttämällä perustella tarkastelutavan valinnat. Tällöin liiketoimintasuunnitelman osista tulee otettua perinpohjaisemmin selvää. Suunnitelman taustalla tehty tutkimustyö auttaa liiketoimintasuunnitelman kirjoitusprosessissa, kun toimintaympäristöstä, asiakaskunnasta, taloudellisuudesta ja yrityksen mahdollisista toimintatavoista yleisesti on otettu etukäteen selvää. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 42; Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26-27.)

### 2.3 Suomalainen kahvilakulttuuri

Suomalaiset juovat tunnetusti paljon kahvia, mutta eivät kuitenkaan käy paljon kahviloissa. Kahvilakulttuuri rantautuikin Suomeen eurooppalaisittain melko myöhään. Kahvila-sana luotiin suomen kieleen vuonna 1861, kun ensimmäiset kahvihuoneet avattiin Helsinkiin ja Turkuun. Noina alkuaikoina kahvilat leivoksineen olivat ylemmän väestöluokan huvia, mutta Suomen toivuttua sota-ajan jälkeisestä elintarvikepulasta ja jälleenrakennuksen alettua oli kahviloissa käyminen mahdollista myös työväestölle. (Jaatinen 2006, 9, 24, 28.)

Peruskahviloissa oli ennen pöytiintarjoilu, mutta 1950-luvulla alettiin perustaa baareja suuriin kaupunkeihin. Baareissa ei tuolloin myyty olutta, vaan baareiksi kutsuttiin tiskillistä kahvilaa, jossa asiakas jonotti, teki tilauksen ja suoritti maksun ja kantoi lopuksi ostamansa kahvin ja leivoksen itse pöytään. Jaatinen (2006, 63) kuvaakin tätä suomalaisiin juurtunutta itsepalveluasennetta osuvasti: ”Seisovan pöydän käytäntö on opettanut meidät niin selkeiksi itsepalveluihmisiksi, ettei edes Linnan juhlien buffet-pöytä tunnu meistä omituiselta.” Suomalaisessa kahvilassa olisi varmasti jonkin tasoinen elämys jo pelkästään se, että tilattu kahvi ja leivos tuotaisiin asiakkaalle pöytään - tästä palvelusta voisi tulla kahvilalle jopa kilpailuvaltti. (Jaatinen 2006, 63, 80.)

Jaatinen (2006, 62) toteaa kahvilan tärkeimmäksi sisustuselementiksi ikkunan, josta katsellaan muita tai ollaan muiden katseltavana. Kahvilat sijaitsevatkin usein katu-  
tasossa tai sitten tunnelmallisissa kellareissa. Muutoinkin kahvilan sisustus on tär-

keä osa kahvilan tunnelmaa. Kahvila on paikka, jossa pääsee hetkeksi pois arjen pyöryksestä rentoutumaan - vai onko sittenkään? 1990-luvun lopulla Suomessa alettiin myydä kahvia mukaan, coffee to go. Se on selvä merkki elämän kiireydestä, jota on myös havaittavissa kahviloissa, kun ihmiset työskentelevät tietokoneidensa ääressä. Myös erilaiset ketjukahvilat ovat yleistyneet huomattavasti. (Jaatinen 2006, 62, 68-69, 110-111.)

Suomessa ei arvosteta kahviloita, vaikka kahvia juodaankin paljon. Yksi syy on varmasti suomalaisten omaksuma itsepalvelu, joka ei nosta kahviloiden tasoa. Asiakkaat eivät vaadi palvelua, eivätkä sitä myöskään saa. Kahviloiden korkeaa hintatasoa myös kritisoidaan. Pitäisi kuitenkin muistaa, että kahvikupin hintaan tulee lisäkustannuksia palvelusta, vaikka asiakas ei tuntisikaan tulleen palveluksi. Kahvilan hintoihin vaikuttavat myös henkilöstökulut ja arvonlisävero. Vaikka suomalaiset käyvätkin yhä useammin kahviloissa, ei Suomeen ole muodostunut monipuolista kahvilakulttuuria. Voi olla, että Suomessa kehittyminen kohti nautinnollisempaa kahvilakulttuuria on vasta alussa. (Jaatinen 2006, 113-114.)

## 2.4 Laadukas asiakaspalvelu

Ravintola-alan yrityksissä ei myydä vain ruoka-annoksia, vaan asiakas tulee ostamaan koko tuotepalvelupaketin, jonka kulutus luo asiakkaalle kulutuskokemuksen. Pääasiassa on kuitenkin yleensä ruokatuote, jota ravitsemisliikkeestä tullaan hakemaan ja siksi sen on täytettävä asiakkaan odotukset. Mikäli tuote on epäonnistunut, on asiakkaan kulutuskokemusta vaikea pelastaa. Mahdotonta sen pelastaminen ei kuitenkaan ole, sillä täydellinen asiakaspalvelu voi kääntää tilanteen asiakkaan kannalta positiiviseksi. Toinen tuotepalvelupaketin osa on palvelu, jonka on tuotteen tapaan täytettävä asiakkaan vähimmäisvaatimukset. Siinä tapauksessa, että asiakaspalvelussa epäonnistutaan, kääntyy kokonaisuus negatiiviseksi riippumatta siitä, oliko asiakas tyytyväinen saamaansa tuotteeseen vai ei. Asiakkaan kulutuskokemus koostuu siis tuotteesta ja palvelusta, mutta myös yrityksen sisustus, mielikuva, ilmapiiri, hinnat ja muut tekijät vaikuttavat siihen. Näiden kaikkien tekijöiden on toimittava yhdessä, jotta asiakkaalle muodostuu positiivinen ja toivottavasti jopa

erinomainen kulutuskokemus. (National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 4.)

Asiakaspalvelulla vaikutetaan yrityksessä kaikkeen: myyntiin, tulokseen, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Asiakkaan odotukset pitäisi pystyä vähintäänkin täyttämään, mieluiten ylittämään, sillä se luo asiakasuskollisuutta ja sitä kautta parantaa yrityksen tulosta. (National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 19.) Asiakkaat arvioivat palvelun laatua seuraavien viiden tekijän perusteella: luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empaattisuus ja konkreettinen ympäristö (Performance Research Associates 2006, 14). Seuraavaksi näihin kaikkiin tekijöihin paneudutaan hieman tarkemmin.

### Luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan palvelulupauksen pitämistä eli asiakkaan hyväksi on tehtävä se, mitä on luvattu. Asiakkaan näkökulmasta palvelulupaus sisältää yrityksen sitoumukset, yleiset odotukset ja henkilökohtaiset lupaukset. Yrityksen sitoumuksia ovat yrityksen asiakkailleen antamat suorat lupaukset mainonnassaan, palvelutakuissaan ja julkaisemisissaan toimintaperiaatteissa. Yleiset sitoumukset taas ovat asiakkaan omia odotuksia asiakaspalvelutapahtuman sisällöstä ja mikäli niissä asiakkaan mielestä epäonnistutaan, on vaikutus sama kuin minkä tahansa lupauksen rikkomisella. Asiakaspalvelijan esimerkiksi luvatta ilmoittaa asiakkaalle jostain asiasta, tekee hän henkilökohtaisen lupauksen ja hänen on otettava siitä myös vastuu. (Performance Research Associates 2006, 16-17.)

Palvelulupausten täyttäminen saa asiakkaat pitämään asiakaspalvelijaa ja yritystä luotettavina. Kun asiakaspalvelija on tietoinen lupauksista, joita asiakkaat häneltä odottavat, on hänellä mahdollisuus muokata asiakkaiden odotuksia vastaamaan hänen kykyään auttaa heitä. Asiakkaalle on hyvä kertoa konkreettisesti, mitä yritys lupaa. Lupauksia ei kuitenkaan voi aina pitää, sillä ennalta arvaamattomat ongelmat ovat mahdollisia. Tällaisessa tapauksessa tilanne tulee myöntää ja asiakkaalta pitää pyytää anteeksi. Seuraava asiakaspalvelijan tehtävä on selvittää välittömästi, mitä

asiakas tarvitsee ja yrittää esimerkiksi sitä kautta pelastaa maineensa luotettavana asiakaspalvelijana. (Performance Research Associates 2006, 17-18.)

### Reagointialttius

Mikäli asiakaspalvelija käyttää työnsä tekemiseen tarpeettoman paljon aikaa, antaa hän itsestään ja yrityksestään hitaan ja reagointikyvyttömän vaikutelman. Pahimpaan ruuhka-aikaan asiakaspalvelija voi helposti tuntea itsensä riittämättömäksi, kun hän ei kerkeä palvella kaikkia asiakkaitaan välittömästi. Tällainen oletus välittömästä palvelun tarpeesta ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, sillä odotusaika ei asiakkaalle ole läheskään aina ongelma. Tärkeintä onkin selvittää, mitä asiakas tarvitsee ja milloin. Luvatta asiakkaalle joitain aikarajoja, on asiakaspalvelijan oltava realistinen. Odottamisessa turhauttavinta asiakkaalle on se, jos hän ei tiedä, kuinka kauan hän joutuu odottamaan. Palvelua odottavat asiakkaat tulee huomioida ja heitä tulee informoida tilanteesta mahdollisimman täsmällisesti puhuen. (Performance Research Associates 2006, 21-22.)

### Vakuuttavuus

Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelija saa heidät vakuuttuneeksi palvelutilanteessa. Asiakaspalvelijan hymy ja kohtelias käytös eivät riitä vakuuttamaan asiakasta, vaan siihen tarvitaan pätevyyttä ja ammattitaitoa. Asiakaspalvelija viestii asiakkaalle koko olemuksellaan ja tuohon viestinnän vakuuttavuuteen vaikuttaa kaikki: pukeutuminen, tapa liikkua, puhua, tervehtiä ja ottaa katsekontakti, tapa kuunnella ja vastata sekä käyttäytyminen asiakkaan näkökentässä ollessa silloin, kun asiakasta ei palvella. Vakuuttavuus ratkaisee sen, tuntee asiakas luottamusta asiakaspalvelijaa kohtaan. (Performance Research Associates 2006, 23, 25.)

Vakuuttava asiakaspalvelija tuntee kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet, edut ja hyödyt. Yritystuntemus on myös tärkeää. Jos esimerkiksi asiakaspalvelijan omat valtuudet eivät riitä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen, on hänen osattava ohjata asiakas oikean henkilön luo. Asiakaspalvelijan vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät. Asiakasta pitää osata kuunnella ja ymmärtää, esittää

tärkeitä kysymyksiä, reagoida asianmukaisesti ja olla rehellinen. Kun asiat eivät mene suunnitellusti, vaaditaan asiakaspalvelijalta ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä korjata tilanne niin nopeasti kuin mahdollista. (Performance Research Associates 2006, 24.)

### Empaattisuus

Kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja niin ollen palvelutilanteissa on aina mukana erilaiset asiakkaan toiveet, tarpeet, odotukset, asenteet ja tunteet. Koska kukaan ei halua saada persoonatonta, konemaista palvelua, tulisi kaikkia asiakkaita kohdella yksilöinä. Mikäli asiakaspalvelija pystyy tunnistamaan asiakkaiden tunnetilat, on hänen helpompi löytää oikea tapa palvella juuri kyseessä olevaa asiakasta hänelle sopivimmalla tavalla, tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. (Performance Research Associates 2006, 26.)

Asiakkaan tunteisiin reagoinnissa on hyvä erottaa toisistaan empatia ja sympatia. Sympatia tarkoittaa sitä, että toisen ihmisen tunteisiin samaistutaan eli käydään läpi kaikki samat tuntemukset tuon ihmisen kanssa. Asiakaspalvelijan onkin sitä vastoin oltava empaattinen, mikä tarkoittaa sitä, että hän tunnistaa ja ymmärtää toisen tunteita. Empaattisesti reagoiva ihminen pysyy tyynenä eli hän kykenee hallitsemaan tunteitaan. Empaattinen asiakaspalvelija on valmis, halukas ja kykenevä auttamaan asiakasta parhaan taitonsa mukaan. Kun asiakkaisiin pystyy suhtautumaan empaattisesti, on mahdollista olla samanaikaisesti ammattimainen ja ihmisläheinen. Tärkeintä empaattisuuden hallitsemisessa on se, että silloin asiakkaille välittyy kokemus heidän tärkeydestä yksilöinä. (Performance Research Associates 2006, 27.)

### Konkreettinen ympäristö

Palvelun määrittäminen on vaikeaa, sillä se on hyvin epämääräinen ja häilyvä käsite. Palveluiden tarjoaminen on usein abstraktia, jotain mitä ei voi koskettaa. Siitä huolimatta jokaiseen asiakaspalvelutilanteeseen liittyy myös konkreettisia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan tapaan arvioida tarjotun palvelun laatua. Ravintolassa konkreettinen ympäristö koostuu monista asioista. Ennen ravintolakäyntiä asiak-

kaalle on jo mainonnan ja kuulemansa perusteella rakentunut mielikuva yrityksestä, ja mielikuvaan vaikuttaa myös ravintolan sisäänkäynti, koko rakennus ja lähiympäristö. Astuttaessa ravintolaan sisään, syntyy ensivaikutelma henkilökunnasta, paikan siisteydestä, viihtyvyydestä ja käytännöllisyydestä. Aterioinnin aikana asiakas kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin hänen odotuksensa täyttyvät. Ruokalista ja siltä tilattu annos arvostellaan, niin kuin myös asiakaspalvelijoiden toiminta. Ennen ravintolasta poistumista asiakas huomioi saamansa laskun virheettömyyden ja helpotajaisuuden. (Performance Research Associates 2006, 29-30.)

## 2.5 Asiakastyytyväisyys

Nunn & McGuire (2010, 101) toteavat, että yrittäjän pitäisi kyetä osoittamaan tuntevansa asiakkaidensa tarpeet ja tietää, millainen kuva asiakkailla on yrityksestä. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi yrittäjällä pitäisi olla käsitys siitä, millaisia tutkimuksia mittaamiseen käytetään ja miten noita tutkimuksia käytetään. Yrittäjän pitäisi myös kehittää toimiva asiakassuunnitelma, jossa käsiteltäisiin esimerkiksi yrityksen osallistumisen Internetissä, kuinka yrityksessä käsitellään tyytymätöntä asiakasta ja kuinka asiakaspalautetta aiotaan käyttää hyväksi muokatessa lähitulevaisuuden yritystoimia. (Nunn & McGuire 2010, 101.)

Moni tyytyväinenkin asiakas vaihtaa palveluliikettä, esimerkiksi kahvilaa, monesta eri syystä. Syynä saattaa olla niinkin yksinkertainen asia kuin vaihtelun etsiminen ja uuden kokeilu. Karkeasti voidaan sanoa, ettei asiakkaan tyytyväisyys vielä takaa sitä, että hän käyttäisi yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossa. Asiakkaan yllättyessä positiivisesti saamansa tuotteen tai palvelun laatuun, on todennäköisempää että hän haluaa käyttää kyseistä tuotetta tai palvelua uudelleen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 117.)

Erilaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla yrityksessä voidaan yrittää selvittää, kuinka se kykenee täyttämään oman sisäisen ajattelumaailmansa mukaisesti nähdyt asiakaslisäarvot. Ongelmana on kuitenkin se, etteivät asiakkaan oikeat tarpeet ole juuri niitä, miksi yrityksessä niitä luullaan. Henkisen ajattelutavan muutos on edellytyksenä syvälliseen asiakaspalvelulähtöiseen toimintamalliin. Yrittäjän on kyettävä



vä ottamaan etäisyyttä yrityksen sisäisestä ajattelutavasta ja keskittyä miettimään, miten asiakkaan kanssa voitaisiin yhdessä luoda lisäarvoa. Mitä paremmin asiakas ja hänen lisäarvotoiveensa kyetään huomioimaan, sitä paremmin asiakas kiinnittyy juuri kyseessä olevaan asiakassuhteeseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 117, 120-121.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät. Lindroos & Lohivesi (2010, 118) jaottelevat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät niin sanottuihin hygieniatekijöihin ja erottaviin tekijöihin. Hygieniatekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka asiakassuhteen säilymisen kannalta on oltava tietyllä minimitasolla. Vaikka yritys parantaisikin näitä hygieniatekijöitä, kuten tuotteiden perusominaisuuksia tai peruspalvelutekijöitä, ei sillä saavuteta välttämättä parempaa kilpailuasemaa. Sen sijaan erottavat tekijät tuottavat yritykselle aitoa kilpailuetua. Ne ovat asioita, joiden välillä asiakas huomaa eroja toimijoiden välillä, ja juuri yritystoiminnan erottavilla tekijöillä voidaan onnistua luomaan positiivinen elämys asiakkaalle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 118.)

Kuten luvun ensimmäisessä kappaleessa todettiin, olisi yrittäjän laatimasta asiakassuunnitelmasta hyvä käydä ilmi, miten tilanne tyytymättömän asiakkaan kanssa hoidetaan. Jokainen kontakti asiakkaan kanssa on ensiarvoisen tärkeä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa aina asiakkaan ottaessa yhteyttä, esimerkiksi reklamaatiotilanteessa. Huonoin mahdollinen tilanne on, ettei asiakkaan tyytymättömyydestä saada tietää ajoissa. Kaikki mahdolliset asiakaskontaktit on osattava hyödyntää asiakkaan mielipiteen esille tuomiseksi. Henkilökunnan rooli on siis sanomattakin merkityksellinen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 118.)

### 3 YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

Liiketoimintasuunnitelmassa on tultava esiin kaikki yritystoiminnan kannalta tärkeät ja välttämättömät osa-alueet. Tässä opinnäytetyössä niiden osa-alueiden käsittely on jaettu kahteen osaan, yritystoiminnan lähtökohtiin ja yrityksen toimintatapoihin. Ensimmäisenä keskitytään yritystoiminnan lähtökohtiin liittyviin osa-alueisiin, joista yritystoiminnan voidaan katsoa lähtevän liikkeelle. Näitä osa-alueita ovat muun muassa yrityksen liikeidea, toimintaympäristö sekä kohderyhmän määrittely.

#### 3.1 Liikeidea ja kilpailuetu

##### Liikeidea

Yrityksen liikeidea on tiiviisti yhteydessä yrityksen strategiaan valintoihin. Kenelle, mitä, miten ja millä imagolla ovat kysymykset, joihin liikeidealla vastataan. Ensimmäinen liikeidean osa-alue ovat siis asiakkaat, joille liikeidea on kohdistettu. Asiakskuntaa hahmotellaan kertomalla heidän ikänsä, sukupuolensa, sosiaalinen ja taloudellinen asemansa, asuinpaikkansa sekä kuvaamalla heidän ajatus- ja arvomaailmaansa ja elämäntyyliään. Kysymys ”mitä” kertoo yrityksen tuotepalvelupaketista eli siitä mitä yritys asiakkailleen tarjoaa. Yrityksestä kerrotaan sen nimi ja ulkoinen ilme sekä kuvaillaan lyhyesti yrityksen tuotteita ja palveluita. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 56.)

Yrityksen liikeideasta kerrotaan myös, miten se on tarkoitus toteuttaa. Yrityksen palvelutavan ja palvelun tason lisäksi tulisi kertoa, miten yritys huolehtii asiakkaitaan ja sidosryhmäsuhteistaan. On myös hyvä kertoa, mikä tekee yrityksestä ylivoimaisen kilpailijoihinsa nähden eli mikä on yrityksen kilpailuetu. Yrityksen imago on myös tärkeä asia pohtia, sillä ihmisten mielikuva yrityksestä vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä. Yrittäjän on mietittävä, millaisen kuvan se yrityksestään haluaa antaa eri kohderyhmille. Tämän vuoksi ihmisten mielikuvia yrityksen ilmapiiiristä ja viihtyisyydestä sekä sen tunnettavuudesta ja ainutlaatuisuudesta tulee yrittää hahmotella. (Ahonen ym. 2009, 56.)

## Kilpailuetu

Kilpailuetu liittyy yrityksen erottautumistekijöihin. Kilpailuetu on yrityksen erityinen ominaisuus, joka on merkityksellisessä asemassa liiketoiminnan menestymisen kannalta. Se on asiakkaan silmin jotain haluttavampaa kuin mitä kilpailijoilla on tarjota. Kilpailuedulle on ominaista se, että sitä on vaikeaa tai jopa täysin mahdollonta kopioida ainakaan lyhyessä ajassa. Yleensä yrityksellä on mahdollista olla todellisia kilpailuetuja vain muutama, sillä on muistettava, etteivät esimerkiksi SWOT-analysissä todetut vahvuudet ole kriittittävästi rinnastettavissa kilpailuetuun. (Kehusmaa 2010, 81.)

Kilpailuetujen tunnistamisessa ja arvioinnissa käytetään hyväksi markkina- ja kilpailija-analyyssejä sekä erilaisia asemointianalyyssejä. Kilpailuedun synnyn ja vahvistumisen eteen on tehtävä töitä. Asiakas- ja henkilöstötutkimusten yhteydessä voidaan haastateltavien mielipidettä kilpailueduista kysyä ja saada näin arvioita ja palautetta asiaa koskien. Kun olemassa olevat kilpailuedut on tunnistettu, pitää niitä kehittää ja miettiä mahdollisia uusia kilpailuetuja. On muistettava sekin, että kilpailuedun voi menettää markkinoiden sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuessa. Kilpailuetujen kehittämiseen on valittava sopivat keinot ja määriteltävä, miten noita toimenpiteitä käytännössä toteutetaan. (Kehusmaa 2010, 82-83.) Kilpailuedun saavuttamiseksi on lisäksi toimittava erottuvuustekijöitä vahvistavasti. Asiakkaille tehtyjen lupauksen lunastamiseen osallistuu koko yritys ja onnistuessaan tämä toiminta vahvistaa yrityksen kilpailuetua. (Taipale 2007, 17, 48.)

### 3.2 Perustiedot yrityksestä ja toimeenpanijasta

Liiketoimintasuunnitelman alussa lukijalle selvitetään, millainen on yrityksen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus on tiivis kertomus yrityksen toiminnan päämäärästä eli siitä, miksi yritys on markkinoilla ja miksi se on tarkoitus perustaa. On olennaista kertoa, mistä liikeidea yleensäkin on lähtenyt liikkeelle. Idean kehitystyön vaiheita voidaan käydä läpi, jotta lukija ymmärtää, miksi lopullinen liikeidea on sellainen kuin se on. Yrittäjän motiivit yrityksen perustamiselle tulee kertoa ja yrityksen toi-

meenpanijat eli yrityksen perustamisessa käytännön tasolla mukana olevat henkilöt ja tahot tulee esitellä. (Ahonen ym. 2009, 46, 52.)

Perustettavalle yritykselle on valittava yritysmuoto, joka on juuri sen tarpeisiin sopivin. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa yrityksen perustajien lukumäärä, mikä puolestaan vaikuttaa toiminnan joustavuuteen ja päätöksenteon nopeuteen. Yritystoiminta ja sen suuruus aloitusvaiheessa vaikuttavat tarvittavaan pääomaan. On hyvä huomioida, että verotus eri yritysmuodoissa poikkeaa merkittävästi. Yritysmuodoista yksinkertaisin rakenne on yksityisellä elinkeinonharjoittajalla. Nimityksenä voidaan käyttää yksityistä toiminimeä tai yksityisliikettä. Yrittäjä itse on yrityksen ainoa toimitin ja edustaa siten yritystään. Yrityksen perustamiseen tarvittavalle pääomalle ei ole määritelty minimimäärää, mikä madaltaa kynnystä perustaa uusi yritys. Yksityisen elinkeinonharjoittajan yritysmuoto sopii pienelle yritykselle, jonka toiminta myös halutaan pitää melko pienimuotoisena. (Edita Publishing Oy 2010, 21-23.)

Jokaisella yrityksellä on oltava nimi. Nimen perusteella asiakkaat erottavat yrityksen muista, ja parhaassa tapauksessa yritys erottuu edukseen nimensä ansiosta. Nimen on myös kerrottava, mitä yrityksessä tehdään. Markkinoinnin kannalta yrityksen nimellä on suuri merkitys, sillä onhan se yrityksestä aina esillä oleva viesti. Nimen on siis oltava myyvä ja sen on luotava jonkinlainen mielikuva, mutta samalla sen on myös oltava riittävän lyhyt ja selkeä. Yritysnimen olennainen osa on yrityslogo. Yritysllogossa voidaan käyttää jotakin kuvaa, tiettyä tekstityyppiä, värejä, tai näiden yhdistelmää. Pääasia on, että se on jotain persoonallista joka jää ihmisten mieleen. (Raatikainen 2011, 77-78.)

### 3.3 Missio, arvot ja visio

Missiolla tarkoitetaan yrityksen tehtävää ja se on tavallaan oikeutus yrityksen olemassaololle. Se on yrityksen toiminta-ajatus tyypistettynä. (Kuhusmaa 2010, 80.) Yrityksen missiota kuvatessaan yrittäjän pitäisi tiivistää yritystoimintansa päätarkoitus. Mission tulee sisältää yrityksen käytännön toimintaa ohjaavat arvot. Yrityksen mission on oltava selkeä ja painottaa muutamaa asiaa, jotka yrittäjän mielestä

ovat elintärkeitä uudelle yritystoiminnalle ja jotka saavat sen erottumaan muista yrityksistä. (Nunn & McGuire 2010, 97-98.)

Arvot ovat yrityskulttuurin ydin. Ne ovat asioita, joita arvostetaan, ja ne ovat aina olemassa yrityksessä, vaikka yrityksen johto vaihtuisikin. (Kehusmaa 2010, 86-87.)

Arvot voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin arvoihin, jolloin ulkoiset arvot edustavat yrityksen asiakkaille asetettuja arvoja kuten hyvä palvelu tai tuote. Sisäiset arvot puolestaan ovat yrityksen henkilökunnalle asetettuja arvoja, joita voivat olla esimerkiksi huolellisuus ja avoimuus. (Ahonen ym. 2009, 52.)

Yrityksen päämäärää ja tahtotilaa kuvataan visiolla. Sen tarkoituksena on muuttamalla lauseella kertoa nimenomaan yrityksen tulevaisuuden korkealle asetetuista tavoitteista. Strategian suunnittelun edetessä yrityksen tahtotilaa tullaan usein täsmentämään, sillä strategiset valinnat, keinot ja toimenpiteet tarkentavat sitä. (Kehusmaa 2010, 76-77, 79.) Vision on oltava selkeä ja yksinkertainen, ja siihen on sisällytettävä olennaisimmat odotukset yrityksen tulevaisuuden tilasta. Nuo odotukset voivat liittyä esimerkiksi yrityksen markkina-asemaan, liikevaihtoon tai henkilöstöön. (Ahonen ym. 2009, 52-54.)

### 3.4 Toimintaympäristö

Yrittäjän on tunnettava yrityksensä toimintaympäristö. Vaikka toimintaympäristö olisi yrittäjälle entuudestaan hyvinkin tuttu, on aiheellista kartoittaa toimialan nykytilanne, jotta virhearvioinnilta vältyttäisiin. Tässä luvussa paneudutaan Lahden kaupunkiin kilpailuympäristönä, ravintola-alan markkina-analyysiin sekä toimialaa ohjaileviin säännöksiin pintapuolisesti.

#### Lahti kilpailuympäristönä

Lahti on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki reilulla 102 000 asukkaallaan ja se on Suomen kuudenneksi suurin kaupunkiseutu (Wikipedia 2012). Lahden väkiluku on kasvanut tasaisesti ainakin viimeiset kymmenen vuotta. Keskustan alueella 15-35-vuotiaiden asukkaiden osuus vuonna 2010 oli yhteensä 33,4 prosenttia. Eri

kaupunginosissa tämän ikäryhmän prosenttiosuus vaihtelee 20:n ja lähes 40 prosentin välillä. (Lahden kaupunki 2012.) Lahden keskustassa on runsaasti lounasta ja kahvilapalveluja tarjoavia yrityksiä.

Kilpailuympäristöksi määritellään yrityksen liikepaikan välittömässä läheisyydessä olevat samankaltaiset yritykset. Lisäksi kilpailijoita ovat kaikki lähiympäristön yritykset, kuten elokuvateatterit, joiden kohderyhmä on sama kuin perustettavan yrityksen. Kilpailutilannetta kannattaa analysoida. Yrityksen kilpailija-analyysiin valitaan sen tärkeimmät kilpailijat, joita arvioidaan joko sanallisesti tai numeerisesti. Arviointikohtia voivat olla muun muassa kilpailijan hinnoittelu, tuotteiden ja palveluiden laatu, ilmapiiri, imago sekä vetovoimatekijä. Jotta perustettavan yrityksen asema kilpailijoihin nähden konkretisoituisi, voidaan yritys määritellä asemoinnin avulla kilpailijoihinsa nähden vaikkapa palvelun tason ja hinta/laatu-suhteen perusteella. (Ahonen ym. 2009 64, 66.)

#### Ravintola-alan markkina-analyysi

On aiheellista ottaa selvää toimialan eli tässä tapauksessa ravintola-alan markkinatilanteesta ja analysoida sitä. Kiinnostavia tietoja ovat muun muassa yleiset talouden suhdanteet ja näkymät sekä niiden vaikutus ravintola-alan toimintaan, kannattavuuden ja tuottavuuden luvut, toimi- ja asiakaspaikkojen lukumäärä, aloittaneiden ja lopettaneiden ravintoloiden lukumäärä sekä hinta- ja kustannustason kehitys. Näiden tietojen kohdalla on tärkeää huomioida muutokset edellisvuosiin verrattuna ja tutkia, onko kuluttajakäyttäytymisessä nähtävissä uusia suuntauksia ja trendejä. (Ahonen ym. 2009, 48.)

Ravintola-alalla toimivien yritysten on uusiuduttava usein, sillä kilpailu on kovaa ja liikeideoiden sekä toimintakonseptien elinkaari on alalla lyhyt. Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti ja asiakkaiden muuttuvat kulutustottumukset tulee huomioida tuotekehityksessä ja palvelussa. Merkittävä menestystekijä alalla on vaistota muutokset toimintaympäristössä ja kuluttajatrendeissä. Ravitsemisala saa jatkuvasti vaikutteita muualta maailmasta. Kansainväliset trendit saapuvat Suomeen nopeasti ja siksi kulutustottumusten odotetaan tulevaisuudessa muuttuvan yhä nopeammin.

Asiakkaiden erilaistuminen korostuu, ja asiakkaat odottavat yksilöllisiä palveluja. Ravintola-alan yrityksissä asiakkaat arvioivat ruoan laatua, hintatasoa, yleistä siisteystä sekä palvelun ystävällisyyttä. Ruoan suhteen kysyntä lisääntyy erikoisruokavalioiden, lähiruoalle sekä luomu- ja kevyttuotteille. Kuluttajien valinnoissa korostuvat myös yhä useammin eläintuotannon eettiset kysymykset ja ympäristöarvojen merkitys. Ravintolan liikepaikalla on suuri vaikutus siihen, millaisille palveluille on kysyntää. Selkeälinjaisuus liikeideoiden osalta tulee lisääntymään. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

MARA:n Suhdanne 4/2011 Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät -raportista käy ilmi matkailu- ja ravintola-alan näkymät. Kansantalouden kokonaistuotannon volyymin kasvu on selvästi hidastunut, sillä Suomi ei ole vielä toipunut vuoden 2009 taantumasta. Tästä johtuen vuoden 2012 kasvunäkymät ovat heikot ja yksityisen kulutuksen ei arvioida nousevan, vaan pysyvän entisellään. Kuluttajien taloudellista käyttäytymistä on vaikea arvioida vallitsevan taloustilanteen takia. Kuluttajakäyttäytymiseen liittyy epävarmuus, sillä vaikka kotitalouksien ostovoima nousisi, voidaan ylimääräinen raha laittaa säästöön. Kuluttajien säästäminen näkyy matkailu- ja ravintolapalveluiden kysynnän supistumisena keskimääräiseen kulutukseen verrattuna. (Mara ry. 2011, 2, 8.)

Vaikka myyntituotto- ja kustannuskehityksen vertailu viittaa siihen, että alan keskimääräinen kannattavuus on kohentunut vuosien 2010 ja 2011 tasolta, ovat eri sektoreiden, alueiden ja ennen kaikkea yritysten väliset erot huomattavat. Vuonna 2012 alan palveluiden ei odoteta kasvavan lainkaan. Kun Suomen ja ravintola-alan yleisen talouskasvun ennustetaan tasaantuvan vuonna 2012, ei myöskään nähdä perusteita sille, että ravintolaruoan kysyntä kasvaisi. (Mara ry. 2011, 8, 10, 12.)

### Lainsäädäntö

Yksi osa jokaista toimialaa on lainsäädäntö, joka alan yrityksissä on otettava huomioon. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi ottaa esiin vähintäänkin olennaisimmat noista säännöksistä ja avata niiden sisältöä lukijalle. Ravintola-alalla huomionarvoisia säädöksiä ovat vähintäänkin anniskelua harjoittavissa yrityksissä anniskelulain-

säädäntö sekä elintarvikkeita käsittelevissä yrityksissä terveydensuojelumääräykset. (Ahonen ym. 2009, 50.)

Anniskelulain tarkoituksena on ohjata alkoholin kulutusta niin, että alkoholista aiheutuvia yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja terveydellisiä haittoja voitaisiin ehkäistä. Anniskeluluvan haltijaa koskevat edellytykset määritellään alkoholilaissa. Hakijalla on oltava alkoholijuomien anniskeluun vaadittava luotettavuus sekä taloudelliset ja ammatilliset edellytykset. Anniskelupaikan tulee olla ravitsemiskäyttöön soveltuva ja sen on oltava anniskeluluvan haltijan hallinnassa ja viranomaisten valvonnassa. Henkilöstön määrä ja heidän tehtäviään koskeva suunnitelma on esiteltävä lupaviranomaisille. Anniskelupaikassa tulee olla tarjolla riittävästi mietoja alkoholijuomia sekä myös kohtuuhintaisia alkoholittomia juomia. Anniskeluluvan saanut haltija on velvollinen maksamaan vuosittain toiminnan valvontaan liittyvän maksun. (Anniskelulaki 1143/1994.)

Elintarvikelaki varmistaa elintarvikkeiden käsittelyn turvallisuuden ja niiden laadun. Lailla turvataan korkealaatuinen elintarvikkeiden valvonta ja se parantaa toimintaedellytyksiä elintarvikealan toimijoiden osalta. Elintarvikkeita käsitteleville elintarvikehuoneistoille on tehty määräykset, joiden puitteissa niissä on toimittava. Säilytys, kuljetus ja käsittely on tapahduttava niin, ettei elintarvikkeiden hygieeninen laatu vaarannu. Elintarvikealan toimijan on laadittava kirjallinen omavalvontasuunnitelma ja noudatettava sitä. Omavalvontasuunnitelmassa tulee käydä ilmi riskien hallinta. Mikäli yrityksen henkilöstö valmistaa ruokia, on heillä oltava suoritettuina hygieniosaamistesti. (Elintarvikelaki 23/2006.)

### 3.5 Kohderyhmä ja ostokäyttäytyminen

#### Kohderyhmä

Jokaisen yrityksen elinehto ovat sen asiakkaat, sillä ilman heitä ei yritykseen tule rahaa. Niinpä asiakkaisiin ei koskaan voi kiinnittää liikaa huomiota. Kohderyhmän analysointi auttaa yrittäjää ymmärtämään, millaisten asiakkaiden kanssa hän on tekemisissä. Yrittäjän kannattaa pyrkiä löytämään sellainen toimintaympäristö, jos-



sa löytyy kysyntää yrityksen liikeidealle. On myös mahdollista muokata liikeidea sellaiseksi, että kokonaisuus olisi toimiva. (Ahonen ym. 2009, 60.)

Jo yrityksen liikeideassa tulisi käydä pääpiirteittäin selville yrityksen kohdeasiakkaat. Kohdeasiakasryhmää on kuitenkin hyvä analysoida vielä tarkemmin ja runsas-  
sanaisemmin. Analysoinnin tarkoituksena on selvittää, miten potentiaalinen asiakas-  
kaskunta toimii ja mitkä tekijät määrittelevät heidän mahdollisuuksiaan. Valitusta  
asiakasryhmästä kerrotaan ikähaarukka, sukupuoli sekä asuinpaikka. Vaikuttavia  
tekijöitä ovat myös asiakkaan sosiaalinen asema ja piirit joissa hän vaikuttaa, kou-  
lutus ja ammatti sekä perhe ja aviosäätty. Ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä ja hei-  
dän arvomaailmansa ja ajattelutapansa vaikuttavat vahvasti kulutusikäyttäytymi-  
seen. Jotta kohdeasiakas saataisiin määriteltyä tarkemmin, voidaan kuvata niin sa-  
nottu ihanneasiakas, joka täyttää kaikki kohderyhmästä määritellyt kriteerit. (Aho-  
nen ym. 2009, 60.)

### Ostokäyttäytyminen

Asiakas on kuluttaja, joka käyttäytyy tietyllä tavalla ostotilanteessa. Kuluttajan  
ostokäyttäytyminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Kuluttajan  
käyttäytyminen on aina tavoitteellista, sillä hän on motivoitunut tavoittelemaan  
tarpeidensa tyydytystä. Kulloinkin vallitsevat tilannetekijät vaikuttavat kuluttajan  
käyttäytymiseen. Päätöksentekoon käytetty aika vaihtelee eri tilanteissa ja ostoti-  
lanteessa kuluttajalla on erilaisia rooleja riippuen esimerkiksi siitä, kenelle hän on  
ostamassa tuotetta tai palvelua. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös kuva, jonka  
kuluttaja on saanut tuotteesta. Tuote itse ja sen hinta ovat merkityksellisiä, ja lisäk-  
si tuotteen tulee olla kuluttajan saatavissa. Markkinointiviestinnällä voidaan vaikut-  
taa osaltaan kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja siihen, miten tuotetta arvioidaan.

Ikä, koulutus, ammatti, tulot, elämäntyyli, perheen elämänvaihe ja persoonallisuus  
ovat demografisia tekijöitä eli yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kulutta-  
jan käyttäytymiseen. Lisäksi psykologiset tekijät, kuten motivaatio, asenteet ja op-  
piminen, kuuluvat demografisiin tekijöihin. Osaltaan kuluttajan käyttäytymiseen  
vaikuttavat kuluttajan ympäristöön liittyvät tekijät, joita kutsutaan ulkoisiksi sosi-

aalisiksi tekijöiksi. Näihin tekijöihin kuuluvat perhe ja muut yhteisöt joissa kuluttaja on osallisena sekä hänen sosiaaliluokkansa ja kulttuuritaustansa. (Ylikoski 2000, 77-80.)

### 3.6 Tuotepalvelupaketti ja fyysiset tilat

#### Tuotepalvelupaketti

Tuotepalvelupaketin muodostavat yrityksen keskeisimmät tuotteet ja palvelukonsepti. Tuotepalvelupaketin osia ovat muun muassa juoma- ja ruokatuote, joista kerrotaan liiketoimintasuunnitelmassa niin tarkasti kuin se on tarpeellista. Palvelutuotteen kuvaus kattaa palvelukonseptin kuvailun, henkilökunnan osallistumisen tason ja yrityksen kilpailutekijät. Mitä tuotteiden hinnoitteluun tulee, on liiketoimintasuunnitelmasta käytävä ilmi, millaisia hinnoitteluperiaatteita yrityksen tuotteisiin sovelletaan. (Ahonen ym. 2009, 68, 70.)

Jokaiselle myytävälle tuotteelle tai palvelulle on määriteltävä hinta. Hinnoitteluun liittyvät päätökset ovat yritykselle merkityksellisiä, sillä hinnoittelun taso vaikuttaa yritystoiminnan kannattavuuteen. Hinnoittelulla on kolme lähtökohtaa. Perinteinen hinnoittelutapa ottaa huomioon kaikki tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kustannukset ja kattaa ne. Noihin tuottamiskustannuksiin voidaan lisätä esimerkiksi tuotteiden myynnistä halutun katetuottoprosentin mukainen summa. Yritys voi myös lähteä hinnoittelemaan tuotteitaan sen mukaan, mikä on sen tulostavoite. Tuotteiden myyntihinnoilla on siis kyettävä kattamaan yritykselle asetettu tulostavoite. Hinta voi myös olla markkinalähtöisyyteen perustuva. Tällöin sopiva hinta tuotteelle etsitään markkinoita tutkimalla ja halutun tuotteen hinta voidaan jättää hyvinkin korkeaksi, kun kysyntää löytyy. (Selander & Valli 2007, 68.)

Ravintola-alalla olennaisimpia hinnoittelun kohteita ovat erilaiset juoma- ja ruokatuotteet. Juomien osalta riittää, kun selvitetään niiden myyntikate. Palkkakuluja ei juoman valmistamiseen kannata kohdistaa, sillä ne ovat niin mitättömät. Euromääräinen kate on myös mahdollinen. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi viinipullojen myynnin kohdalla, jolloin viinipullon ostohintaan lisätään haluttu kate euromääräi-

senä. Ruokatuotteiden hinnoittelun perustana ovat sen raaka-ainekustannukset. Mikäli annos on työläs valmistaa, on kuluihin hyvä laskea mukaan palkkakulut eli arvioidaan annoksen tekemiseen kuluva aika. (Selander & Valli 2007, 84-85.)

Asiakaspalvelutilanteen laatu ja onnistuminen riippuvat yrityksen henkilökunnan valmiuksista ja osaamisesta. Asiakaspalvelu on yrityksen henkilökunnan asiakkailleen tekemää myyntityötä. Jotta henkilökunta tietäisi, miten heidän tulisi eri tilanteissa toimia, on tilanteisiin hyvä tehdä ohjeistuksia. Kuvaus asiakaspalveluprosessista on tärkeä, jotta yrityksen liikeidean mukainen myyntityö toteutuu käytännössä. Asiakaspalveluprosessin kuvauksessa käydään läpi seuraavat tilanteet: asiakaspalvelijan saapuminen palvelutilanteeseen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, myyntineuvottelu, tuotteen tai palvelun kuluttaminen ja palvelutilanteesta poistuminen. On olennaista kuvata nimenomaan sitä, millä tavoin asiakaspalvelijan tulisi huomioida asiakas kussakin palveluprosessin vaiheessa. Vastaavanlaisia prosessikuvauksia voidaan tehdä myös muista kontakteista eri sidosryhmien kanssa, kuten viranomaisten ja tavaran toimittajien kanssa toimimisesta. (Ahonen ym. 2009, 88.)

### Fyysiset tilat

Perustettavan yrityksen fyysiset tilat ovat liikeidean onnistumisen kannalta tärkeitä. Liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävässä osassa on liiketilan sijainti, koska se vaikuttaa yrityksen saavutettavuuteen ja markkinapotentiaaliin eli suoraan sen menestymismahdollisuuksiin. Hyvä sijainti kuitenkin maksaa. Liikekiinteistöjen myynti- ja vuokrahinnat vaihtelevat yleisten suhdanteiden vaikutuksesta ja poikkeavuutta hinnoissa esiintyy niin paikkakunnittain kuin alueittain paikkakuntien sisällä. Jo liiketoimintaa suunniteltaessa on yrittäjän hyvä ottaa selvää mahdollisten liikepaikkojen hintatasosta. Yksinkertaisinta yrittäjän kannalta olisi löytää liiketila, joka on jo entuudestaan ravintolatoimintaan soveltuva, jolloin rahaa ei kulu perusrakenteiden uudistamiseen, vaan ainoastaan mahdollisiin muutoksiin ravintolan sisustuksessa liikeidea ja toimintatapa vastaavaksi. (Ahonen ym. 2009, 50, 76.) Oli yrittäjän päätös sitten vuokrata tarvitsemansa liiketila, ostaa se itselleen tai rakentaa kokonaan uutta, on liiketoimintasuunnitelmassa tärkeää tuoda perustelut hyvin esille,

jotta mahdollisen rahoittajan on helpompi ymmärtää yrittäjän päätöksiä (Nunn & McGuire 2010, 98).

Vaikka liikepaikka ja liiketila eivät olisi vielä selvillä yrityksen suunnitteluvaiheessa, on liiketoimintasuunnitelmassa hyvä kertoa tavoitellusta sijainnista ja määritellä haetunlainen liiketila. Liikepaikan kannalta olennaista tietoa on alueen ja paikan luonne, alueen arvioitu myyntipotentiaali, alueen asiakasvirrat sekä kilpailijayritysten määrä ja luonne. Liiketilasta taas tulisi kertoa, miten suuri tila tarvitaan, kuinka paljon sinne on mahdollista asiakaspaikkoja sekä miten tilaa on tarkoitus käyttää. Tilankäyttöä ja sisustusta on hyvä kuvata tarkemminkin, jotta lukija saa käsityksen siitä, millainen yritys on kyseessä. Jos liiketilaa ei vielä ole olemassa, voidaan tilankäyttö- ja sisustussuunnitelma tehdä kuvitteelliseen, optimaaliseen tilaan. Fyysisiä tiloja mietittäessä otetaan myös huomioon koneet ja laitteet ja niistä, kuten kaikesta muustakin, koituvat kustannukset. (Ahonen ym. 2009, 76,78, 80.)

## 4 YRITYKSEN TOIMINTATAVAT

Tässä opinnäytetyön osassa käydään läpi loput liiketoimintasuunnitelman osa-alueista. Näille osa-alueille on yhteistä se, että ne kuvaavat tarkemmin yrityksen linjauksia ja niiden toteuttamista käytännössä. Yrityksen toimintatapoja kuvaavia osa-alueita liiketoimintasuunnitelmassa ovat henkilöstösuunnitelma, markkinointiviestintä ja strategia. Saman otsikon alle on myös yhdistetty liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät suunnittelulaskelmat sekä yritystoiminnan analysointi.

### 4.1 Henkilöstösuunnitelma

#### Organisaatio

Ravintola-alan yrityksen organisaatioon vaikuttavat yrityksen koko ja palvelukonsepti. Organisaatiota kuvatessa käydään läpi yrityksen johto, omistajat ja rahoittajat. Henkilöstöstä kerrotaan sen määrä ja työntekijöiden ammattinimet. Mikäli organisaatio on suuri, on aiheellista tarkentaa kunkin toimijan tehtävät ja vastualueet yrityksen organisaatiossa. Yrityksen organisaatiota kuvaamaan voidaan laatia kaavio, josta lukijan on helpompi hahmottaa organisaation rakenne. (Ahonen ym. 2009, 92.) Lehti & kumppanit toteavat (2007, 80-81) yrittäjän suurimmaksi ongelmaksi sen, että hän hyvin usein hoitaa samanaikaisesti yrityksen omistajan, johtajan ja työntekijän tehtäviä täysipainoisesti. Yrityksen koolla ei ole nimittäin merkitystä näiden kolmen tehtävän olemassaololle. (Lehti ym. 2007, 81.)

#### Henkilöstö

Palvelualan yrityksen tärkein resurssi on palveluhaluinen ja -kykyinen henkilöstö. Asiakastiedoista voidaan yrityksessä kerätä tietokantaa, mutta käytännössä asiakassuhde rakentuu aina ihmisten välille. Yrityksessä pitäisikin panostaa henkilöstön kouluttamiseen, jotta yrityksessä opittaisiin ymmärtämään erialaisia asiakkaita ja heidän toimintatapojaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 136-137.) Heppell (2006, 44) neuvoa yritysten johtajia kohtelemaan henkilökuntaansa samoin kuin johtajat haluavat henkilökuntansa kohtelevan yrityksen asiakkaita.

Henkilöstösuunnittelu on osa yrityssuunnittelua ja sen on oltava yhteydessä muuhun toiminnan suunnitteluun. Tämän suunnittelun tavoitteena on turvata yritykselle henkilöstö, joka on laadullisesti ja määrällisesti yrityksen tarpeita vastaava. Henkilöstön rekrytointi vaikuttaa yrityksen osaamiseen ja kykyyn tehdä tulosta. Se on siis lähtökohta menestykselle. Työntekijän kanssa solmitaan työsuhde, joista yleisin on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde koko- tai osa-aikaisena. Määräaikainen työsuhde on myös mahdollinen tai sitten yrityksellä voi olla niin sanottuja ekstratyöntekijöitä, jotka kutsutaan töihin tarvittaessa. (Eräsalo 2008, 18, 28-29.)

Henkilövalintatoiminnan onnistuminen on yhteydessä koko valintaprosessin sisällön onnistumiseen. Työpaikkaa tulisi hakea oikeanlaisten henkilöiden ja hakijoita olisi hyvä olla sen verran, että työnantajalla olisi valinnanvaraa. Valintaperusteiden pitää olla osuvat ja työntekijän osaamisen minimivaatimukset tulee määritellä. Usein yritykseen halutaan juuri oikeanlainen persoona työyhteisöön, jolloin osaamisen minimivaatimuksistakin voidaan luopua, kunhan hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat yrityksen imagoon. Työpaikkailmoitus on myös mainos yrityksestä, joten siihen kannattaa panostaa. Ilmoituksen kieliasuun ja tyyliin tulisi kiinnittää huomiota, sillä hyvä työpaikkailmoitus on parhaimmillaan hyvä mainos ja saattaa houkutella lukijan jopa asiakkaaksi. (Eräsalo 2008, 30-31, 34.)

Perehdyttäminen on edellytys sille, että uusi työntekijä sisäistää yrityksen työku-  
tuurin. Yrityksessä tulisi selvittää eri näkökulmista perehdyttämisen vähimmäistarve. Eräsalo (2008, 60) tiivistää perehdyttämisen tarpeen kysymyksen muotoon seuraavasti: ”Mitä jokaisen työntekijän ja henkilön, joka yrityksen nimissä tai tiloissa toimii, tulisi yrityksestä tietää ja millaista toimintaa häneltä odotetaan, olkoon sitten kysymyksessä tilapäinen vuokratyöntekijä, yrityksen oma työntekijä tai vaikkapa ulkoistettua palvelua suorittava kerroshoitaja? Asiakkaalle nämä kaikki edustavat yritystä ja sen arvomaailmaa.” (Eräsalo 2008, 60.)

Perustavoite perehdyttämisessä on riittävien valmiuksien saavuttaminen, jotta uusi työntekijä pystyy menestyksekkäästi hallitsemaan työkokonaisuutensa. Työntekijää perehdyttäessä hänelle selvitetään yrityksen arvot ja niiden näkyminen yrityksen

käytännön työssä. Työn tekninen hallinta on välttämätöntä työn suorittamiseksi, mutta palvelun laatu ja laadun osatekijät yrityksessä eivät saisi jäädä toissijaisiksi perehdytyksessä. Toiminnallisen laadun merkitystä ei koskaan voi korostaa liikaa. Asiakaslähtöisyyden käsite tulisi avata ja kertoa, mitä sen toteuttaminen käytännössä yrityksessä tarkoittaa. Työntekijän myyntihenkisyys on myös tärkeää. Jotta uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuisi, on yrityksessä hyvä olla perehdyttämiskansio, josta löytyy koottuna yrityksen perustiedot ja päätoimintamallit. Kuitenkaan mikään perehdyttämiskansio ei voi korvata hyvää perehdyttäjää, joka osaa opastaa uuden työntekijän toteuttamaan yrityksessä halutunlaista palvelukulttuuria. (Eräsalo 2008, 61-62.)

### Miehityssuunnitelma

Miehityssuunnitelmalla kartoitetaan henkilöstön tarve ja henkilöstön ylläpitämiseen kuluvat kustannukset. Jotta kustannuksia voidaan arvioida, on kerrottava yrityksen palkkataso sekä arvioitu henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta. Myös työvuorojen määrä ja ajankohdat ovat merkittäviä tekijöitä. Yrityksen omistajan osallistuminen päivittäistyöhön on aiheellista kertoa, sillä varsinkin pienessä yrityksessä palkkakulut pienenevät huomattavasti omistajan itse osallistuessa yrityksen käytännön työhön täysipainoisesti. (Ahonen ym. 2009, 94.)

Tulosennusteen tekoa varten on huomioitava työvoiman käyttö yrityksessä. Työvoiman käyttöä suunniteltaessa ja henkilöstökuluja laskettaessa käytetään tuntiperusteista suunnitelmaa, jossa muuttujat ovat tuntien määrä ja hinta. Tämä suunnittelulaskelma auttaa löytämään ihanteellisen työvoiman tarpeen niin, että tavoiteltu myynti voidaan saavuttaa. (Ahonen ym. 2009, 140.)

## 4.2 Markkinointiviestintä

Vuokko (2003, 17) määrittelee markkinointiviestinnän seuraavasti: ”Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.” Markkinointiviestin-

nän tarkoituksena on saada aikaan jotain yhteistä lähettäjän ja vastaanottajan välille. Tuo yhteinen asia voi olla yhteinen käsitys tuotteesta, yrityksestä tai toimintatavoista. Markkinointiviestinnällä on mahdollista vaikuttaa juuri niihin tietoihin ja käsityksiin, jotka ovat merkityksellisiä sidosryhmän käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Viestinnässä asiakkaiden kanssa painotetaan tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia, kannattavuusluvuista puolestaan kerrotaan sijoittajalle ja tavarantoimittajille viestitään yrityksen maksukyvyistä. Yrityksen pitää oppia tuntemaan kohderyhmänsä, mikä tapahtuu parhaiten kokemuksen kautta ja kohderyhmää kuuntelemalla. Markkinointiviestinnällä pyritään vähentämään tai poistamaan kokonaan sidosryhmäsuhteen esteenä olevia tunnettuus- ja mielikuvaongelmia. Yrityksen sidosryhmä puolestaan saa yrityksen markkinointiviestinnästä tietoa sen tuotteista ja palveluista. (Vuokko 2003, 12, 14, 19.)

Markkinointiin ja eri markkinointikeinoihin liittyvät vahvasti myös brändi ja yrityksen imago, jotka molemmat ovat yritykselle arvokkaita. Hyvä brändi ja imago nostavat yrityksen arvoa, mutta tuo arvo ei välttämättä näy tuloslaskelmissa. Yrityksellä voidaan siis sanoa olevan brändipääomaa tai imagoarvoa. (Vuokko 2003, 101-102.) Brändi on tuotteen tai palvelun ympärille muodostunut positiivinen maine (Suomen Mediaopas 2012). Yrityksen tai tuotteen mielikuvaa tulisi kehittää, jotta sidosryhmät eivät saisi huonoa tai virheellistä kuvaa yrityksestä tai tuotteesta. Yritysimagon ja brändin rakentamisessa painopiste on siinä, millaisen mielikuvan yritys haluaa rakentaa itsestään ja tuotteistaan. Markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli näiden mielikuvien rakentamisessa. (Vuokko 2003, 101-102.)

Kilpailu on johtanut yritykset siihen, että niiden on haettava ainutlaatuisia toimintatapoja, jotta asiakkaille voidaan tuottaa suurempaa hyötyä ja arvoa. Yritysten on pystyttävä erottumaan kilpailijoistaan ja yleisesti hyvää strategiaa voidaan pitää erottautumisstrategiana. Brändille antaa sisällön juuri erottautumisstrategia, joka on hyvin ajateltu ja toteutettu. Yrityksen menestys riippuu sen taidosta tulkita kilpailuetua tuovat erottuvuustekijänsä lupauksiksi ja kuinka hyvin yritys pitää lupauksensa. Brändin voima tulee yrityksen kohderyhmältä ja siksi se kasvaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Erottuvuuden taustalla on asiakkaan kokemus palveluiden ylivoimaisuudesta kilpailijoihin nähden. Yrityksen pitää kuitenkin saavut-



taa tämä erottuvuus kustannustehokkaasti eli erottumiseen tehdyt panostukset eivät saa ylittää taloudellista hyötyä, joka siitä saadaan. (Taipale 2007, 11-13.)

Viestinnän merkitystä erottuvuuteen ei tulisi unohtaa. Yrityksen kaikki prosessit ja sen henkilöstö vaikuttavat siihen, lunastetaanko asiakkaalle annetut lupaukset. Jokainen asiakaskontakti on mahdollisuus parantaa yrityksen imagoa ja brändiä, ja siksi henkilöstön pitäisi olla tietoinen palvelun tuottamisen olevan osa markkinointia. Pelkkä tuotteiden ja palveluiden tuntemus ei riitä, vaan asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä tapaa tuntea ja ajatella on ymmärrettävä. Lähtökohtana on siis markkinoinnissa ymmärtää asiakkaan todellisuus ja sosiaalinen tilanne ja pohtia, mitä asiakas todella haluaa. (Taipale 2007, 28-29.)

### 4.3 Strategia ja strategiset tavoitteet

#### Strategia

Strategian määrittäminen on hankalaa, ja määritelmiä onkin todennäköisesti yhtä monta kuin on määrittelijöitä. Eräs osuva määritelmä on seuraava: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka.” Lindroos ja Lohivesi (2010, 27) kuvaavat strategian olevan ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten yritys aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Strategia on siis ohje yritykselle, miten sen pitäisi toimia. Strategian taustalla ovat yrityksen missio, arvot ja visio. Visio ja strategia yhdessä ovat ajattelun välineitä, joilla pyritään luomaan yrityksessä näkemyksiä, linjauksia, päätöksiä ja toimenpiteitä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25-28.)

Koska kaikki yritykset ovat erilaisia, ovat strategiamuodotkin erityyppisille yrityksille toisistaan poikkeavia. Lindroos & Lohivesi (2010, 59) käsittelevät strategiaa neljän toimintatavoiltaan erilaisen yritysmallin osalta. Nämä toimintatavat ovat tuotanto-, tuotekehitys- ja palvelulähtöinen toimintatapa sekä julkishallinnollinen toimintatapa. Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma on tehty kahvilalle, jonka toimintatapa on asiakaspalvelulähtöinen. Yrityksen oma toimintatapa vaikuttaa vahvasti siihen, mitä strategiassa pitää huomioida ja siksi tässä opinnäytetyössä

käsitellään juuri asiakaspalvelulähtöistä toimintatapaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 75.)

Yrityksen palvelustrategian lähtökohtana on nähdä oma yritys asiakkaan silmin ja ennen kaikkea nuo asiakkaat on opittava tuntemaan erittäin hyvin. Kohdeasiakkaisista on tiedettävä, keitä he ovat ja mitkä ovat heidän tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa. Yritykselle hyödyllistä tietoa on myös asiakkaan kuluttajakäyttäytyminen eli mikä motivoi asiakasta ostoon ja tietenkin myös uusintaostoon. On hyvä tiedostaa, miten asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä ja ylitettyä. (Horovitz 2004, 1.)

Yritykset, jotka toimivat asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan mukaisesti, pitävät asiakaslupauksenaan ratkaista asiakkaan tarpeita jollakin kilpailijoista poikkeavalla tavalla. Asiakaslupauksen pitää tuottaa hyötyä asiakkaalle ja yrityksen tulee johdonmukaisesti täyttää antamiaaan lupauksia, sillä se on perusedellytys asiakaspalvelulähtöisen toiminnan toteutumiseksi käytännössä. Jotta asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli voisi onnistua, vaaditaan yritykseltä omaperäistä strategian määrittelyä. Todellisesta asiakaspalvelulähtöisyydestä on kyse siinä tapauksessa, että asiakas kokee tullessa palveluksi yksilönä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymykset huomioidaan. Asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin ytimenä on asiakkaan huomioiminen yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarjonnan ohella. Mikäli yrityksessä osataan tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toimia niitä huomioiden, on se yritykselle valtava kilpailuetu. Kun yritykset kilpailevat asiakkaista, erottuu asiakkaalle lisäarvoa tuova yritys tällöin edukseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 115-116, 139.)

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa ei yksittäisillä tuotteilla ole niin suurta merkitystä kuin yrityksen tyylillä hoitaa asiakasyhteyksiä. Asiakkaalle ei nimittäin luoda ainutlaatuisia elämyksiä vain toimittamalla hänelle perustuotteita ja -palveluita. Loppujen lopuksi tuon asiakkaalle lisäarvoa tuottavan elämyksen luovat asiakkaan kanssa kontaktissa olevat henkilöt eli yrityksen henkilökunta. Aidosti asiakaspalvelulähtöinen toiminta on erittäin vaikeaa, sillä sen edellytyksenä on asiakkaan tarpeiden syvä tuntemus. Jotta asiakkaan oppisi tuntemaan, on hänen asioitava yrityksessä usein. (Lindroos & Lohivesi 2010, 135-136.)

### Strategiset tavoitteet

Yrityksen visio yksin ei ole riittävän konkreettinen määrittelemään yrityksen päämääriä. Siksi strategisten tavoitteiden määrittely on aiheellista, ja onnistuneina ne kuvaavat yrityksen tahtotilaa ja strategiaa mahdollisimman selkeästi. Strategiset tavoitteet tulisi johtaa suoraan yrityksessä tehdyistä strategisista valinnoista. Tavoitteet ovat usein numeerisia ja ne liittyvät yrityksen talouteen, mutta varsinkin asiakaslähtöisen toimintatavan yrityksissä ei laadullisia tavoitteita tulisi jättää huomioimatta. Laadullisia asioita on kuitenkin vaikeampi arvioida kuin numeerisia. Siksi laadullisen tavoitteen arviointimenetelmän on oltava selkeä ja se on sovittava etukäteen. Arviointi ei ole uskottavaa, jos se tapahtuu epämääräisillä perusteilla ilman avointa keskustelua. (Kehusmaa 2010, 110-112.)

Kun tavoitteita asetetaan, tulee niissä konkretisoida yrittäjän näkemys yrityksen tulevaisuuden saavutuksista. Tavoitteiden pitää olla realistisia ja siten saavutettavissa olevia. Sopiva aikaväli tavoitteille on yksi tai useampi vuosi ja tavoitteita voidaan tehdä useampiakin. Tavoitteet voivat olla taloudellisia, kuten myyntiin ja taloudelliseen riippumattomuuteen liittyviä. Markkinatavoitteisiin taas kuuluvat tavoitteet yrityksen imagoon ja tunnettuudesta, asiakkaan kokemasta laadusta tai toiminta-ajatuksen toteutumisesta. Yrityksen arvoihin liittyen voi tavoitteita asettaa myös esimerkiksi työhyvinvoinnin parantumisesta, henkilöstön osaamisen lisäämisestä ja itsensä toteuttamisesta. (Ahonen ym. 2009, 58.)

#### 4.4 Suunnittelulaskelmat

Rahoitussuunnittelulaskelmat ovat yrityksen liikeidean pukemista numeroiksi. Laskelmien avulla saadaan käsitys yrityksen tuloista ja menoista tulevan liiketoimintakauden aikana. Suunnittelulaskelmia tehtäessä yrittäjälle konkretisoiduu, miten paljon erilaiset yrityksen taloudelliset päätökset vaikuttavat tulokseen. Tärkeitä muuttujia talouslukujen kannalta ovat tuotteiden hinnat, työtuntien määrä ja henkilöstölle maksettava palkka. Mahdollisimman realistiset suunnittelulaskelmat ovat onnistuneen taloussuunnittelun perusta. (Ahonen ym. 2009, 104.) Kannattavuuden

suunnittelussa tarkoituksena on analysoida yrityksen toimintaa nimenomaan kannattavuuden näkökulmasta ja pyrkiä parantamaan silloista tilannetta. Yrityksen kannattavuuden tilasta huolimatta tarvitaan kannattavuuden suunnittelua ja seuranta. Yritystä perustettaessa laaditut suunnittelulaskelmat ovat pohjana yrityksen tulevalle kannattavuuden hallinnalle. (Selander & Valli 2007, 104.)

### Pääoma ja rahoitus

Yrityksen perustamisen alkuvaiheessa on liiketoiminnasta ainoastaan menoja eli tarvitaan pääomaa. Tarvittava pääoma voidaan jakaa investointeihin ja käyttöpääomaan. Investoinnit ovat nimensä mukaisesti rahaeriä, jotka käytettävä liiketoimintaympäristön luomiseen, kuten liiketilaan, koneisiin ja laitteisiin, kalustoon, irtaimistoon ja sisustukseen. Käyttöpääoma puolestaan kuvaa liiketoiminnasta aiheutuvia jatkuvia kuluja, kuten markkinointi, palkat, vuokrat, käteiskassa ja varasto. Liiketoiminnan alussa ei luonnollisestikaan ole vielä tuloja, joista nuo normaalit kustannukset voisi maksaa ja siksi tarvitaan pääomaa. Tähän pääoman tarpeeseen vastataan rahoituksella. Rahoituksen lähteitä ovat oma pääoma, joka on yrittäjän tai hänen yhtiökumppaneidensa yritykseen sijoittamaa omaisuutta sekä vieras pääoma eli pankeilta ja vakuutusyhtiöiltä saatu laina, joka tulee maksaa korkojen kera takaisin. Aloittavan yrittäjän on myös mahdollista saada erityisrahoitusta, johon lasketaan kuuluvaksi erilaiset tuet ja avustukset. (Ahonen ym. 2009, 104, 110.)

### Myyntiennuste

Yrityksen talouden arviointia helpottaa se, että tehdään myyntiennuste. Myyntiennusteen perustana on asiakkaan keskiostos yrityksessä. Keskiostoksen arvioinnin avuksi voidaan laatia taulukkoon jokaisen tuoteryhmän myynti painottaen niiden osuutta kokonaisymynnistä. Viikko- ja kuukausimyynti saadaan kertomalla keskiostos asiakkaiden määrällä eri päivinä ja vuorokaudenaikoina. Asiakasmäärän arvio tulisi olla realistinen tai jopa pessimistinenkin. Suunnittelulaskelmissa voidaan tehdä muutamiakin erilaisia laskelmia sen mukaan, millainen on myyntiennuste. (Ahonen ym. 2009, 108.)

## Tulosennuste

Tulosennustetta käytetään työkaluna arvioitaessa tilikauden taloudellista tulosta kaikkine tuottoineen ja kuluineen. Tulosennuste auttaa analysoimaan tulokseen vaikuttavia eri tekijöitä, sillä siitä käy ilmi tuloslaskelman osien keskinäinen suhde. Tärkeimpiä lukuja ovat myynti- ja käyttökate. Tilikauden tuloksella ja voitolla ei ole liiketoiminnan suunnittelun kannalta merkitystä, joten niitä ei käsitellä ollenkaan tuloslaskelmassa. Tulosennuste tehdään yrityksen ensimmäiselle toimintavuodelle kuukausiperusteisesti. (Ahonen ym. 2009, 110.)

Tulosennusteesta on mahdollista laskea kannattavuuden tunnusluvut eli kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan liikevaihtoa, joka yrityksen on saatava, jotta sen tulos olisi nolla. Varmuusmarginaali kuvaa sitä, kuinka paljon myyntitulot saavat laskea, ennen kuin saavutetaan kriittinen piste. Varmuusmarginaaliprosentissa varmuusmarginaali on vain muutettu prosentuaaliseen muotoon, mikä helpottaa vertailemaan yrityksiä keskenään. (Selander & Valli 2009, 105.)

## Yrityksen tunnusluvut

Liiketoimintasuunnitelman lukijalle on hyvä koota suunnittelulaskelmista saadut olennaisimman tiedot yhteen taulukkoon. Tunnuslukujen avulla yritystä voidaan muutoinkin tarkastella ja tietoja voidaan käyttää päätöksenteon perustana. Valittuja tunnuslukuja verrataan usein alan keskiarvoihin, jolloin saadaan käsitys siitä, onko yrityksen toiminta samalla tasolla muiden ravintoloiden kanssa. (Ahonen ym. 2009, 146.)

### 4.5 Yritystoiminnan analysointi

## Riskianalyysi

Aina jos on olemassa mahdollisuus onnistumiseen, on myös mahdollisuus epäonnistumiseen. Riskianalyysin avulla yrittäjä osoittaa rahoittajalleen ymmärtävänsä liike-

elämän riskit. Nunn & McGuire (2010, 100) näkevät riskillä olevan kaksi puolta: toisaalta riskin on mahdollista toteutua, mutta toisaalta yrittäjä voi omalta osaltaan olla minimoimassa ja kontrolloimassa riskin mahdollisuutta suunnitelmillaan. Yrittäjän tulisi käsitellä jokainen yritystoiminnan suurimmista uhkista erikseen ja laatia niiden ehkäisy suunnitelmat. (Nunn & McGuire 2010, 100.)

Riskianalyysit ovatkin tärkeä osa yrityksen perusstrategiaa. Liiketoiminnan riskianalyysi on tärkeä menetelmä käytännön työssä kaikille yrityksen toimijoille, sillä jokainen yrityksen strateginen valinta sisältää omat riskinsä. Riskianalyysillä varaudutaan mahdollisiin riskeihin ja se auttaa tilanteiden ennakoinnissa. Yrityksen on jatkuvasti havainnoitava sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä ja opittava huomaamaan myös riskejä, joita aiemmin ei ole tunnistettu. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa taloudelliset taantumet, joiden toteutuminen ei ole riskianalyysistä riippuvaista. Niihin on kuitenkin valmiudet varautua paremmin, kun näiden riskien vaikutuksia ja niitä vähentäviä toimenpiteitä on jo etukäteen pohdittu. (Kehusmaa 2010, 113-114.)

### SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä pyritään löytämään liiketoimintaympäristöstä selvästi yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka jaotellaan vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysi kannattaa koota liiketoimintasuunnitelman laatimisen loppuvaiheessa, sillä analyysin ideana on olla kriittinen arvio kaikesta, mitä liiketoimintasuunnitelmaan on kirjoitettu. SWOT-analyysin avulla pysähdytään tarkastelemaan liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuutena ennen kuin sitä aletaan toteuttaa käytännössä. Yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita analyysissä tarkastellaan, voivat olla esimerkiksi tuotteet ja palvelut, henkilöstö, ilmapiiri, taloudellinen tilanne, kilpailijat, asiakkaat tai tunnettuus. (Ahonen ym. 2009, 118.)

## 5 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyöni toiminnallinen osuus on liiketoimintasuunnitelma, jonka laadin kahvilalle. Tässä opinnäytetyön osassa kerron liiketoimintasuunnitelmani työstämistä ja liiketoimintasuunnitelman suhteen tekemistäni päätöksistä. Käyn lyhyesti läpi, miksi päädyin tähän aiheeseen sekä ja millaisen opinnäytetyöstäni oikeastaan halusin tulevan. Kerron myös siitä, miten liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessani etenin. Tämän prosessikuvauksen jälkeen on luontevaa siirtyä tutustumaan itse tuotokseen eli kahvilan liiketoimintasuunnitelmaan.

Päätin opinnäytetyönäni laatia liiketoimintasuunnitelman, mutta kohteena kahvila ei ollut ainoa vaihtoehto. Liiketoimintasuunnitelma jollekin majoitusliikkeelle kävi myös mielessäni, mutta päädyin lopulta valitsemaan kohteeksi kahvilan, sillä se tuntui siinä vaiheessa itselleni luontevimmalta aiheelta. Kirjoitin liiketoimintasuunnitelman pääasiassa opinnäytetyön vaatimuksia ajatellen, mutta yritin pitää mielessäni suunnitelman oikean kohderyhmän eli mahdolliset rahoittajat. Näin ollen pyrin pitämään kokonaisuuden selkeänä ja mahdollisimman realistisena. Tarkoitukseni oli saada aikaan aivan tavanomainen liiketoimintasuunnitelma, josta käy ilmi kaikki tarvittava yritystoimintaan liittyvä tieto.

Aloitin liiketoimintasuunnitelman kirjoitusprosessin tutustumalla ensin aiheeseen liittyvään alan kirjallisuuteen. Kokosin opinnäytetyöni teoriapohjan nimenomaan helpottamaan liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista. Opinnäytetyöni teoriapohjan lisäksi käytin liiketoimintasuunnitelman rungon rakentamisessa apuna Ahosen, Koskisen ja Romeron (2009) kirjaa ”Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen”. Näiden ohjeiden ja teoriapohjan avulla laadin oman liiketoimintasuunnitelmani, jonka rakenteen muokkasin mieleisekseni. Halusin tehdä liiketoimintasuunnitelmastani todella selkeän: Jo heti sisällysluettelosta löytyy selkeästi jokainen liiketoimintasuunnitelmassa käsitelty kohta, jolloin lukija voi suoraan siirtyä lukemaan häntä kiinnostavaa osaa. Mikäli lukijalla ei ole aikaa tutustua suunnitelmaan tarkemmin, on tiivistelmässä kerrottu liiketoimintasuunnitelman oleellimmat tiedot lyhyesti ja ytimekkäästi.

## 6 YHTEENVETO

Tärkeintä minulle tässä opinnäytetyöprosessissa oli saada opinnäytetyö kirjoitetuksi nopeassa aikataulussa, mutta muitakin tavoitteita minulla tietysti oli. Tavoitteenani oli, että työn teoriaosasta löytyy kattavasti tietoa liiketoimintasuunnitelman taustatiedoista ja kaikista osa-alueista. Liiketoimintasuunnitelmasta halusin tehdä helppolukuisen ja mahdollisimman realistisen. Olin päättänyt tehdä opinnäytetyöni ohjeiden mukaisesti ja niin hyvin kuin osaan, eli asennoiduin siihen kuin mihin tahansa koulutyöhön. Yleisesti ottaen asettamani tavoitteet olivat realistisia ja näin ollen saavutettavissa olevia.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyöprosessissa hyvin, sillä työstä tuli tavoitteideni mukainen. Täydellinen se ei tietenkään ole, mutta kokonaisuus on kuitenkin selkeä, ja työ täyttää toiminnallisen opinnäytetyön arviointikriteerit. Mitä opinnäytetyön teoriaosaan tulee, se oli avuksi liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessani niin kuin oli tarkoituskin. Teoriaosan jaottelu kolmeen osaan tekee opinnäytetyöstä tasapainoisempaa, mitä se ei vielä seminaariversiossa ollut. Muutin opinnäytetyön rakennetta jonkin verran tuosta alkuperäisestä, mikä on vienyt työtä mielestäni parempaan suuntaan. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli liiketoimintasuunnitelma on helpolukuinen ja siitä löytyy kaikkien vaadittujen osa-alueiden käsittely. Vaikka liiketoimintasuunnitelmasta olisi voinut tehdä sisällöltään nykyistä tarkemman, on se mielestäni kuitenkin riittävän laaja opinnäytetyösuoritukseni. Suunnittelulaskelmat liiketoimintasuunnitelmassa ovat mielestäni tarpeeksi realistiset ja kattavat opinnäytetyönä tehtävään liiketoimintasuunnitelmaan, jota ei todellisuudessa olla toteuttamassa. Mikäli suunnitelmaa todella oltaisiin toteuttamassa, pitäisi laskelmia miettiä vielä tosissaan uudemman kerran, samoin kuin tarkentaa koko liiketoimintasuunnitelman sisältöä.

Opinnäytetyön tekemisessä ei ilmennyt oikeastaan mitään ongelmia, sillä suurin ongelmani oli se, että olin jättänyt opinnäytetyön aikaisemmin tekemättä. Kirjoitusprosessin alku oli tietysti hieman hankala, mutta siitä pääsin nopeasti yli. Tavoitteeni työn kirjoitusaikataulun suhteen täyttyi, sillä sain opinnäytetyön lopulta nopeasti ja siten minun tapauksessani kivuttomasti tehtyä. Pahin kauhukuvani oli se, että



lykkäisin taas opinnäytetyön kirjoittamista ajanpuutteen vuoksi. Opinnäytetyöprosessi oli minun kohdallani tiivis kokonaisuus, sillä itse kirjoitustyö kesti vain kaksi viikkoa. Ennen opinnäytetyöni julkaisua paneuduin työhön uudestaan, jolloin parantelin työn rakennetta ja tarkistin tekstin sujuvan luettavuuden ja oikeinkirjoituksen. Suhtautumiseni opinnäytetyöprosessiin yhtenä koulutyönä muiden joukossa auttoi minua saamaan työn nopeasti tehtyä. Olen erittäin tyytyväinen siihen, että opinnäytetyöni on vihdoinkin valmis ja voin keskittyä elämässäni muihin asioihin. Mainittakoon vielä näin lopuksi, että mielestäni suomalaiseen kahvilakulttuuriin on aihetta ottaa mallia muualta Euroopasta. Suomalaisen kahvilakulttuurin parantamiseksi toivonkin, että kahviloissa alettaisiin tosissaan kiinnittää huomiota asiakaspalvelun laatuun, vaikka se sitten veisi minun suunnittelemani kahvilalta kilpailuedun.

Jatkohankkeeksi opinnäytetyölleni sopisi esimerkiksi tutkimus, joka koskee asiakaspalvelulähtöistä toimintatapaa. Tutkimuksen avulla voitaisiin perehtyä kohde-ryhmään tarkemmin: keitä he ovat, kiinnostuksenkohteisiin, kuluttajakäyttäytymisen motivaatiotekijöihin, tarpeisiin ja niiden täyttämiseen tai ylittämiseen. Kohdeasiakkaat on nimittäin tunnettava, jotta asiakaspalvelulähtöisyys on mahdollista. Toinen tutkimisen arvoinen asia ovat ravintola-alan kuluttajatrendit, sillä ne saavat jatkuvasti vaikutteita muualta maailmasta. Yrityksen merkittävä menestystekijä onkin se, että muutokset vaistotaan ja toimintaa uudistetaan uusien trendien mukaisesti.

## LÄHTEET

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

Airaksinen, T., & Vilka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alkoholilaki 1143/1994. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143>.

Edita Publishing Oy 2010. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. 19. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elintarvikelaki 23/2003. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.

Fisher, G. 2005. Crafting A Meaningful Business Plan. Accounting & Tax p. 26-27 [viitattu 13.2.2012]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct -tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/215229857/134EA588DEE29EAA502/21?accountid=16407>.

Heppell, M. 2006. Five Star Service One Star Budget. Glasgow: Bell & Bain Ltd.

Horovitz, J. 2004. Service Strategy: Management moves for customer results. 2<sup>nd</sup> Edition. Harlow: Pearson Education.

Jaatinen, S. 2006. Kahvilan pöydässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahden kaupunki 2012. TILDA-tilastotietokanta [viitattu 17.2.2012]. Saatavissa:  
<http://www4.lahti.fi/verkkotilastointi/>.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän: Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Juva: WSOYpro Oy.

Mara ry. 2011. Matkailu- ja ravintola-alan suhdanneraportti 4/2011 [viitattu 15.2.2012]. Saatavissa:  
[http://www.mara.fi/files/marasuhdanne\\_raportti2011\\_4.pdf](http://www.mara.fi/files/marasuhdanne_raportti2011_4.pdf).

National Restaurant Association Educational Foundation 2007. Customer Service: Comperency Guide. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Nunn, L. & McGuire, B. 2010. The Importance Of A Good Business Plan. Journal of Business & Economics Research. Vol. 8, Iss 2, p. 95-105 [viitattu 15.2.2012]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct -tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/194892288/134EA588DEE29EAA502/18?accountid=16407>.

Performance Research Associates 2006. Huippupalvelua asiakkaalle. 3. uudistettu painos. Helsinki: RASTOR OY.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Suomen Mediaopas 2012. Sanasto[viitattu 17.2.2012]. Saatavissa: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>.

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2012. Ammattinetti: Ravitsemispalvelut [viitattu 29.2.2012]. Saatavissa: [http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=87999D46708CECEC2C8D FE5F297BB246?p\\_p\\_id=akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_command=detailView&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_alaid=23&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_subAlaid=23.3](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=87999D46708CECEC2C8D FE5F297BB246?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaid=23&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaid=23.3).

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wikipedia 2012. Lahti [viitattu 17.2.2012]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Lahti>.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

LIITE 1: Rennon meiningin Kahvi-La: Liiketoimintasuunnitelma

# Rennon meiningin Kahvi-La

Liiketoimintasuunnitelma

Kahvi-La

Liiketoimintasuunnitelma  
kahvilan perustamiseksi

Laatinut: Katja Taipale  
02/2012

## SISÄLLYS

1	TIIVISTELMÄ	1
2	YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Perustiedot yrityksestä ja toimeenpanijasta	2
2.2	Liikeidea	2
2.3	Missio, arvot ja visio	3
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	4
3.1	Lahti kilpailuympäristönä	4
3.2	Toimiala-analyysi	4
3.3	Lainsäädäntö	5
4	KOHDERYHMÄ	5
4.1	Yleistä asiakkaasta	5
4.2	Keskivertoasiakas	5
5	TUOTEPALVELUPAKETTI	6
5.1	Juomatuote	6
5.2	Ruokatuote	6
5.3	Palvelutuote	7
5.4	Hinnoittelu	7
6	FYYSISET TILAT	8
6.1	Liikepaikan sijainti ja koko	8
6.2	Koneet ja laitteet	8
6.3	Tila ja sisustus	8
7	HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	9
7.1	Organisaatio	9
7.2	Henkilöstö	10
7.3	Miehityssuunnitelma ja kulut	10
8	MARKKINOINTIVIESTITÄ	11
8.1	Suhdetoiminta	11
8.2	Mainonta	11
8.3	Myynninedistäminen	12

9	STRATEGIAT	12
9.1	Asiakasstrategia	12
9.2	Erottautumisstrategia	12
9.3	Henkilöstöstrategia	12
9.4	Markkinointistrategia	13
9.5	Palvelustrategia	13
9.6	Strategiset tavoitteet	13
10	SUUNNITTELULASKELMAT	14
10.1	Pääoman tarve	14
10.2	Myyntiennuste	14
10.3	Tulosennuste	14
10.4	Rahoitus	15
11	RISKIANALYYSI	15
12	SWOT-ANALYYSI	16
	LÄHTEET	16
	LIITTEET	17

## 1 TIIVISTELMÄ

**Yritystoiminnan lähtökohdat:** Liikeidean takana on restonomi Katja Taipale, joka on suunnitellut perustavansa kahvilan Lahden ydinkeskustaan. Kahvilaan on suunniteltu 40 asiakaspaikkaa. Yrityksen nimeksi tulee Kahvi-La.

**Kohderyhmä:** Kahvi-La:n asiakkaat ovat 15-35-vuotiaita nuoria lahtelaisia, joille kahvilan viihtyvyys on tärkeä. Viihtyvyyteen vaikuttavat sekä työntekijöiden luoma ilmapiiri että palveluympäristö kokonaisuudessaan.

**Tuotepalvelupaketti ja fyysiset tilat:** Kahvi-La ei erotu kilpailijoista tuotteillaan tai hinnoillaan, vaan laadukas asiakaspalvelu on sen kilpailuetu. Keskiostos kahvilassa on noin neljän euron suuruinen. Kahvi-La:ssa on pöytiintarjoilu (pl. lounas) ja asiakaspalvelu on luontevaa ja laadukasta. Sisustukseltaan Kahvi-La on rento ja asiakkaat viihtyvät siellä pidempäänkin.

**Henkilöstösuunnitelma:** Kahvilan henkilökunta on liikeidean toteuttamisen kannalta erittäin tärkeä. Henkilökunnan sitoutumiseen ja hyvinvointiin panostetaan. Yritykseen palkataan yksi koko- ja yksi osa-aikainen työntekijä.

**Markkinointiviestintä:** Markkinoinnissa painopiste on kahvilan tunnettuuden luomisella. Mainonnassa pyritään kuitenkin käyttämään edullisia tai maksuttomia jakelukanavia. Kahvi-La:lle perustetaan Facebook-sivut, joita päivitetään usein.

**Strategia:** Kahvi-La:n strategisena tavoitteena on pärjätä taloudellisesti ja täyttää kaikki palvelulupaukset asiakkailleensa. Kohderyhmän keskuudessa tavoitellaan erinomaista imagoa.

**Suunnittelulaskelmat:** Arvioitu pääoman tarve on 32 500 euroa, jonka kattamiseksi tarvitaan lainaa 15 000 euroa. Liikevaihdoksi vuositasolla on arvioitu noin 140 000 euroa. Kuukausimyyntiä arvioidaan tulevan noin 13 000 euroa. Kateprosentit ovat 69 %:a myyntikatteen ja 11 %:a käyttökatteen osalta.



## 2 YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Perustiedot yrityksestä ja toimeenpanijasta

**Toimeenpanija:** Katja Taipale on restonomi ja hänellä on hotelli- ja ravintola-alan työkokemusta Suomesta ja ulkomailta.

**Yritysmuoto:** Yritysmuodoksi on valittu toiminimi, sillä yritystoiminta on melko pienimuotoista ja työllistää vain muutamia henkilöitä toimeenpanijan itsensä lisäksi.

**Motiivit:** Yrityksen toimeenpanija haluaa perustaa yrityksen, sillä hän näkee potentiaalia sellaisen kahvilan perustamiseen Suomessa, jossa asiakaspalvelun tärkeyttä korostetaan. Toimeenpanija haluaa myös päästä toteuttamaan itseään ja kykyjään kahvilan kautta. Kokemukset kahviloista ulkomailla ovat taustana siinä, että toimeenpanija haluaa muuttaa Suomen palvelukulttuuria omalla esimerkillään.

**Nimi:** Kahvi-La. Nimellä viitataan James Hiltonin Lost Horizon -romaanin fiktiiviseen paikkaan, Shangri-La:han. Se on Himalajan vuoristossa sijaitseva utopistinen paikka, jossa elämä on onnellista ja harmoonista (Wikipedia 2012). Asiakkaan ei kuitenkaan tarvitse olla tietoinen nimen taustoista, sillä nimi ei voi johtaa harhaan.

**Toiminta-ajatus:** Kahvi-La:n toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille kahvila, jossa panostetaan luontevaan ja laadukkaaseen palveluun. Kahvi-La perustetaan, jotta ihmiset voisivat yksin tai yhdessä tulla hengamaan viihtyisään ja mielenkiintoiseen ympäristöön.

### 2.2 Liikeidea

**Asiakkaat:** Kohderyhmään kuuluvat Lahden keskustan alueella asioivat 15-35-vuotiaat nuoret aikuiset, joilla on ylimääräistä rahaa ainakin kahvilassa käyntiä varten. Heidän elämänsenteensä on rento ja avoin, ja heille tärkeää kahvilassa on luonteva palvelu ja viihtyvyys.

**Tuotepalvelupaketti:** Kahvilan nimi on Kahvi-La ja se on auki maanantaista torstaihin klo 10:00-20:00 sekä perjantaisin ja lauantaisin klo 10:00-00:00. Kahvilalla on B-anniskeluoikeudet, mutta sen päätuotteita ovat alkoholittomat juomat, smoothiet ja erilaiset suolaiset välipalat ja jälkiruoat. Arkipäivisin kahvilassa tarjotaan salaatti- ja keittolounasta. Kahvi-La sijaitsee Lahden ydinkeskustassa. Tyyliään Kahvi-La on ennen kaikkea rento; Se on kahvila, jossa voi tuntea olevansa minilomalla. Sisustuksessa avainsanat ovat ”kodikas epäjärjestys”.

**Tapa toimia:** Kahvi-La:n ylivoimainen kilpailutekijä on sen palvelu. Palvelu on luontevasti huomaavaista ja sillä luodaan kahvilaan mukava ja rento ilmapiiri. Kahvilassa on pääsääntöisesti pöytiin tarjoilu. Tavoitteena on, että jokainen asiakas saa palvelusta positiivisen tunteen, jopa elämyksen. Henkilökunnan rooli oikean palvelukulttuurin luoja on ensisijaisen tärkeä ja siksi oikeanlaiseen henkilökuntaan ja heidän motivointiinsa panostetaan.

**Imago:** Kahvi-La tunnetaan sen rennosta ilmapiiristä, jossa viihtyy pidempään ja useasti. Perjantai- ja lauantai-iltaisina sinne tullaan istumaan iltaa. Kahvi-La edustaa jonkinlaista ”reppureissaaja” -elämäntyyliä, mikä tulee esiin sisustuksesta ja yleisestä ilmapiiristä. Kahvi-La on sopivasti sekava ja mielenkiintoinen, niin kuin elämä maailmassa on.

### 2.3 Missio, arvot ja visio

**Missio:** Kahvi-La tarjoaa asiakkailleen hengailupaikan, jossa saa nauttia luontevan huomaavaisesta palvelusta ja maistuvista kahvilatuotteista rennossa ympäristössä.

**Arvot:** Ulkoiset arvot ovat luonteva ja huomaavainen palvelu ja hyvät tuotteet sekä palvelun laadun tasaisen korkean tason ylläpito. Sisäiset arvot ovat avoimuus ja hyvä työilmapiiri.

**Visio:** Ensimmäisenä toimintavuotenaan Kahvi-La saavuttaa kohderyhmänsä ja lunastaa tälle antamansa lupaukset palvelun paremmuudesta kilpailijarytiksiin näh-

den. Kahvi-La on esimerkillisesti näyttänyt tietä tasokkaampaan palvelukulttuuriin Suomessa, jonka taustalla on avoin ja palkitseva työkulttuuri.

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

#### 3.1 Lahti kilpailuympäristönä

Lahden kaupungin reilusta 100 000 asukkaasta vajaa kolmannes kuuluu ikänsä perusteella Kahvi-La:n kohderyhmään. Koska yritys aiotaan perustaa Lahden ydinkeskustaan, on alueella paljon kilpailevia yrityksiä.

LIITE 1: Kilpailija analyysi

LIITE 2: Asemointikartta

#### 3.2 Toimiala-analyysi

Ravintola-alan yritysten on oltava valmiita uudistumaan, sillä asiakkaiden kulutustottumukset muuttuvat jatkuvasti. Tulevien muutosten ja kulutustrendien vaistominen on suuri menestystekijä. Selkeälinjaiset liikeideat tulevat lisääntymään, ja luomu- ja kevyttuotteiden sekä lähiruoan suosio asiakkaiden keskuudessa kasvaa. Ravintola-ala on suhdanneherkkä ala ja siksi yleinen taloustilanne vaikuttaa siihen vahvasti. Kuluvan vuoden talousnäkymät ovatkin heikot, eikä niiden odoteta paranevan pian. Ravintola-alan myyntituotot ovat kuitenkin viime vuodet pysyneet samoissa lukemissa taantumista huolimatta, joten alan palveluiden kysyntää on olemassa: oleellisinta yritysten toimeentulon kannalta on saada kohdistettua niiden kuluttajien tarpeet omaan yritykseensä.

### 3.3 Lainsäädäntö

Alkoholilaisissa määritellään anniskeluluvan saannin ehdot ja anniskeluluvan haltijan on maksettava luvan valvonnasta. Elintarvikelaki velvoittaa ruokatuotteita myyvän yrityksen kiinnittämään huomiota hygieniaansa ja omavalvontaansa.

## 4 KOHDERYHMÄ

### 4.1 Yleistä asiakkaasta

Tyypillinen asiakas on 15-35-vuotias lahtelainen nuori aikuinen, mies tai nainen. Asiakas hakee kahvilaa, jossa on viihtyisää niin sisustukseltaan kuin ilmapiiriltäänkin. Lounasajan suurin asiakasryhmä ovat lähialueen yritysten työntekijät, jotka syövät mieluusti kevyttä lounasruokaa. Kohderyhmän asiakkaat ovat eri koulutusasteiden opiskelijoita ja jo työelämässä olevia nuoria aikuisia, joilla on aikaa oleilla kahvilassa nauttien sen tuotteista ja palveluista. Kohdeasiakkaat pitävät rennosta elämäntyylistä, johon saattaa kuulua omatoimimatkailu tai ainakin kiinnostus siihen.

### 4.2 Keskivertoasiakas

Keskivertoasiakas on 20-vuotias opiskelijanainen, joka asuu lahden keskustassa soluasunnossa. Hän saa opintotuen lisäksi rahaa työskennellessään satunnaisesti kaupan kassalla. Kiinnostuksenkohteisiin hänellä kuuluu matkustelu omatoimisesti reppureissaaja-tyylillä. Hän on matkustanut Euroopassa Inter Raililla ja suunnittelee mielellään seuraavia matkojaan. Osan opinnoistaan hän aikoo suorittaa ulkomailla Erasmus-opiskelijavaihdossa. Lahti on kuitenkin hänen opiskelu- ja kotikaupunkinsa, johon hän palaa aina matkoiltaan. Hän käy kahviloissa kerran, pari viikossa. Motiiveina on kavereiden tapaaminen koulupäivän jälkeen tai yhteinen baari-illan aloittelu. Toisinaan hän käy kahvilassa myös yksin.

## 5 TUOTEPALVELUPAKETTI

### 5.1 Juomatuote

Juomatuotteissa painotetaan alkoholittomien juomien myyntiä. Alkoholipitoisiakin juomia on tarjolla, mutta niiden myynnin pääpaino on perjantai- ja lauantai-iltoina, jolloin Kahvi-La on pidempään auki.

**Virvokkeet ja kahvi:** Kahvi-La:ssa tarjotaan tavallista kahvia ja erikoiskahveja sekä teetä. Virvokkeita on tarjolla melko laaja valikoima. Erilaiset smoothiet kuuluvat myös tarjontaan.

**Alkoholipitoiset juomat:** Kahvi-La:lla on B-anniskeluoikeudet, joten sen juomavalikoimaan kuuluvat oluet ja siiderit sekä viinit. Valikoima ei ole kovin laaja, vaan kustakin juomatuotteesta on tarjolla vain muutama perusvaihtoehto.

### 5.2 Ruokatuote

Noin puolet Kahvi-La:n tarjoamista ruokatuotteista on erilaisia suolaisia syötäviä ja puolet makeita. Arkipäivisin tarjolla on myös lounas. Ruokatuotteiden valmistus ei vaadi kokopäiväistä kokkia. Ruokatuotteiden raaka-aineissa ja valmistuksessa otetaan huomioon eettisyys ja erikoisruokavaliot. Pääasiassa käytetään luomutuotteita, vaikkei Kahvi-La profiloidukaan varsinaisesti luomukahvilaksi.

**Lounas:** Kahvi-La:ssa tarjotaan lounasta maanantaista perjantaihin. Lounas koostuu keitosta ja ruokaisasta salaattibuffetista. Ruokajuomana on vesi.

**Suolaiset:** Kahvi-La:n tarjoamia suolaisia syötäviä ovat muun muassa ruokaisat piiraat, täytetyt leivät ja muut pienet purtavat.

**Makeat:** Makeiden syötävien tarjontaan puolestaan kuuluvat itse tehdyt kakut, muutamat leivonnaiset, jäätelöannokset ja jälkiruoka-tyyppiset annokset.

### 5.3 Palvelutuote

Palvelukonsepti Kahvi-La:ssa on pöytiintarjoilu, mutta mikäli asiakas välttämättä vanhasta tottumuksestaan haluaa tilata tuotteensa tiskiltä, on sekin mahdollista. Henkilökunnan osallistumisen taso on korkea, varsinkin jos verrataan kahviloiden henkilökunnan osallistumisen tasoon yleisesti. Kahvi-La:n kilpailuetu on nimenomaan sen kilpailijoistaan erottava palvelun laatu. Henkilökunnan on oltava jatkuvasti valppaana, valmiina palvelemaan asiakasta ja siksi heidän paikkansa on pääsääntöisesti salin puolella asiakkaiden parissa eikä tiskin takana. Asiakaspalvelu on luontevaa ja tasalaatuista, ja asiakasta pyritään palvelemaan yksilönä.

LIITE 3: Työntekijän ohje

### 5.4 Hinnoittelu

Markkinalähtöinen hinnoittelu on hinnoittelun perustana eli tuotteiden hinnat tulevat olemaan samaa suuruusluokkaa kuin kilpailijoilla. Kahvi-La ei erotu kilpailijoistaan hinnoittelupolitiikallaan. Erilaisia tarjouksia on lähes viikoittain jollekin tuotteelle, mutta minkäänlaista kanta-asiakashinnoittelua ei käytetä kahvilatuotteiden osalta. Sen sijaan lounasasiakkaiden on mahdollista saada esimerkiksi joka 15. lounas maksutta. Ennustettu keskiostos Kahvi-La:ssa on 4,10 euroa. Myyntikateprosentti on keskimäärin 69 %.

LIITE 4: Ennustettu keskiostos

## 6 FYYSISET TILAT

### 6.1 Liikepaikan sijainti ja koko

Kahvi-La:lla ei ole vielä liikepaikkaa. Sopivaa liikepaikkaa haetaan Lahden kaupungin keskustasta. Tavoitteena on löytää sopiva, mieluiten aikaisemminkin kahvikäytössä ollut tila aivan ydinkeskustasta, jossa myyntipotentiaali on korkeimmillaan. Kilpailijayrityksiä alueella on useita lyhyen matkan päässä. Tilaan olisi tarkoitus saada asiakaspaikat noin 40 asiakkaalle eli neliöitä tilassa olisi hyvä olla vajaat 60. Liikepaikka halutaan vuokrata, sillä silloin alkupääoman tarve ei paisu liian suureksi. Kuukausivuokraksi arvioidaan noin 1500 euroa.

### 6.2 Koneet ja laitteet

Riippuen vuokrattavan tilan varustuksesta, tarvitsee tilaan hankkia mahdollisesti keittiökoneista ruoan säilyttämiseen kylmiö ja pakastin ja ruoan valmistusta varten liesi ja uuni. Kassajärjestelmä on myös ostettava. Tilaan hankitaan melko yksinkertainen musiikintoistolaitteisto sekä langaton Internet-liittymä asiakkaiden käyttöön. Koneisiin ja laitteisiin arvioidaan kuluvan noin 3000 euroa.

### 6.3 Tila ja sisustus

Ihanteellisessa liiketilassa on noin 60 neliömetriä tilaa asiakaspaikoille ja lisäksi tilat henkilöstölle. Liiketila on katutasossa ja siellä on asiakaspaikkoja noin 40 asiakkaalle. Tila jaetaan ilmeeltään kahteen eri osaan siten, että sisään tulosta avautuva tila on lounasruokailuun soveltuva ja ilmeeltään yksinkertaisempi, ja peremmälle liiketilaan luodaan rennompi ja sekavampi sisustus. Koska palvelukonseptiin kuuluu pöytiintarjoilu, puuttuu Kahvi-La:sta yleisesti kahviloille tyypillinen itsepalvelulinjasto. Pienimuotoinen baaritiski kuitenkin on. Tilan suunnitteluun, muutostöihin, kalustoon, sisustukseen ja irtaimistoon arvioidaan kuluvan noin 13 000 euroa.

**Lounastila:** Tilan visuaalisessa ilmeessä tavoitellaan kodikkuutta ja raikkautta. Kalusteet ovat tilassa lounasruokailuun soveltuvat eli normaalit pöydät ja tuolit. Pöydät ovat ikkunoiden ääressä ja kaikista pöydistä on helppo pääsy lounasbuffettiin. Tila on valoisa, sillä sisään tulee valoa ulkoa ja tila on muutoinkin kattavasti valaistu. Lounasajan päätyttyä valaistusta vähennetään, jotta tunnelmasta tulee hämyisempi. Tilassa on kasveja, jotka tuovat kodikkuutta. Sisustuksessa käytettyjä värejä ovat tummanvihreä ja -oranssi sekä ruskea. Pöytä- ja lattiapinnat ovat vaaleaa puuta.

**Tila peremmällä:** Tilan visuaalisen ilmeen lähtökohta on rento hengailu, johon tila on tarkoitettu. Rentoa ilmettä tuovat tilan sohvaryhmä ja pöydät nojatuoleineen. Aivan tilan perällä lattiatasoa on hieman nostettu ja tuossa korotetussa tilassa istutaan lattiatasossa ja pöydät ovat matalat. Tilassa on muutama kirjahylly, joista löytyy muun muassa matkailuaiheisia kirjoja ja lehtiä. Kalusteet eivät ole ”samaa sarjaa”, millä haetaan tarkoituksellisesti sekavuutta. Tilaan ei tule luonnonvaloa ja siksi siitä tehdäänkin hieman kellarimainen paikka. Käytetyt valot ovat hämyisiä ja pöydissä on kynttilät. Tilassa on käytetty värejä laidasta laitaan. Lattiamateriaali on sama kuin lounastilankin puolella eli vaaleaa puuta.

## 7 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

### 7.1 Organisaatio

Yrityksen organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen, koska yritys on niin pieni. Yrittäjä itse toimii omistajana, johtajana ja yhtenä työntekijänä. Hänen vastuullaan on operatiivisen työn lisäksi mainonta ja markkinointi, yhteydet viranomaisiin, palkka-asiat ja hankinnat. Vakituksia työntekijöitä yrityksessä on kaksi, toinen koko- ja toinen osa-aikaisena. Yrityksen vakituiset työntekijät otetaan mukaan muun muassa mainonnan ja markkinoinnin suunnitteluun. Kaikki työntekijät vastaavat asiakaspalvelusta ja kahvilan käytännön töistä.



## 7.2 Henkilöstö

**Työntekijän rekrytointi:** Oikeanlaisten työntekijöiden löytäminen on erittäin tärkeää. Rekrytointiin kokonaisuudessaan panostetaan, jotta yrityksen saataisiin sen imagoon sopiva työntekijä. Yrityksen johtajan vastuulla on työntekijän huolellinen perehdyttäminen työtehtävään.

**Työntekijän kuvaus:** Kahvi-La:n työntekijä on 18-30-vuotias mies tai nainen, joka on ennen kaikkea yrityksen imagoon sopiva persoona. Häneltä löytyy aitoa kiinnostusta työtä kohtaan ja hän haluaa kehittyä nimenomaan asiakaspalvelijana tarjoamalla asiakkailleen aina laadukasta palvelua. Työntekijällä on ravintola-alan koulutus tai työkokemusta alalta.

**Työntekijän sitouttaminen:** Työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen ja siksi heidät palkitaan hyvin tehdystä työstä. Motivointi- ja palkintomuotoja ovat henkilökohtainen palaute, raha- ja tavaralahjat sekä matkat. Työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua tarjolla oleviin koulutustilaisuuksiin, joista koituvat kulut yritys maksaa. Työilmapiiriä seurataan ja sen parantamiseen panostetaan, jotta työntekijät viihtyisivät työssään.

## 7.3 Miehitysuunnitelma ja kulut

### **Työvuorot:**

Maanantaista torstaihin kahvilan ollessa auki klo 10:00-20:00:

aamuvuoro 9:30-17:00 ja iltavuoro (1) 13:00-20:30.

Perjantaisin ja lauantaisin kahvilan ollessa auki klo 10:00-00:00:

aamuvuoro 9:30-17:00 ja iltavuoro (2) 17:00-00:30, sekä joustava välivuoro, mikä tarkoittaa että yrittäjä tulee avuksi tarvittavana ajankohtana.

**Työntekijät ja työtunnit:** Yrittäjän lisäksi on palkattu yksi kokoaikainen (157,5 h/kk) ja yksi osa-aikainen (97,5 h/kk) työntekijä. Yrittäjän työpanos pois lukien tarvitsee työtunteja tehdä 60 h/vko eli 252 h/kk.

**Kulut:** Työntekijöiden palkka on iltalisät huomioiden noin 10 €/h, jolloin palkka sivukuluineen (65 %) on 16,50 € Yrittäjän omaa työpanosta ei lasketa työvoimakuluihin. Henkilöstökulut sivukuluineen ovat yhteensä 4158 €kk.

LIITE 5: Työvoiman käytön suunnittelu

## 8 MARKKINOINTIViestintä

### 8.1 Suhdetoiminta

Johtaja hoitaa pääsääntöisesti kaikki suhdetoimintaan liittyvät asiat. Paikallislehdistöön ollaan jo yrityksen perustamisen alkuvaiheessa yhteydessä, sillä lehtijutulla yritys saa helposti julkisuutta. Henkilökuntaa informoidaan jatkuvasti ja heidät pidetään ajan tasalla yrityksen muutoksista. Henkilökunnan koulutukseen ja virkistystoimintaan panostetaan.

### 8.2 Mainonta

Johtaja vastaa Kahvi-La:n mainonnasta, mutta henkilökunta otetaan suunnittelu- prosessiin vahvasti mukaan. Markkinointikanavista käytetään lähinnä sähköistä markkinointia ja suoramarkkinointia. Mainonta kohdistetaan selvästi tavoitellulle asiakasryhmälle. Kahvi-La:lla on omat Facebook-sivut ja alueen koulutuslaitoksille jaetaan flyereitä. Tavoitteena on myös saada asiakkaat niin tyytyväisiksi, että he suosittelisivat paikkaa tuttavapiirilleen niin suullisesti kuin Facebookinkin kautta. Mainontaan käytetään resursseja varsinkin Kahvi-La:a avattaessa ja sen jälkeen jatkuvasti tasaisin väliajoin. Facebook-sivuihin ja niiden ylläpitoon panostetaan.

### 8.3 Myynninedistäminen

Kahvi-La:n menekin edistämiseksi muutamia tuotteita myydään tarjoushinnoin. Tarjoustuote vaihtuu noin viikon välein ja sitä mainostetaan näkyvästi sekä Kahvi-La:n liiketilassa että sen mainosflyereissä ja Facebook-sivuilla. Tavoitteena on, että tämä tarjoustuote houkuttelee kohderyhmään kuuluvia asiakkaita kahvilaan.

## 9 STRATEGIAT

### 9.1 Asiakasstrategia

Oikea asiakasryhmä tavoitetaan markkinoinnin avulla. Kaikista asiakkaista pidetään huolta samalla tavalla, oli kysymyksessä uusi asiakas tai kanta-asiakas. Ennestään tuttujen asiakkaiden palvelu on kuitenkin usein persoonallisempaa, kun heidät tunnetaan jo.

### 9.2 Erottautumisstrategia

Kahvi-La erottuu kilpailijoistaan palvelun laadullaan. Työntekijöiden asiakaspalvelutaitoon kiinnitetään huomiota, jotta asiakaspalvelukokemus tuo asiakkaalle lisäarvoa. Jokainen asiakaskontakti käytetään hyväksi yrityksen imagon ja brändin parantamiseksi.

### 9.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstä pidetään huolta. Työpaikan viihtyvyys saadaan pysymään hyvänä, kun ilmapiiri on avoin ja hyvin tehdystä työstä palkitaan. Henkilöstöä rohkaistaan kehittämään itseään asiakaspalvelijoina ja heille tarjotaan ilmaista koulutusta. Työntekijöiden elämäntilanne otetaan huomioon ja sen suhteen joustetaan tarvittaessa.

#### 9.4 Markkinointistrategia

Kahvi-La:n markkinoinnissa keskitytään kohderyhmän tavoittamiseen. Tärkeimpiä mainoskanavia ovat Facebook-sivut ja kohderyhmälle jaettavat flyerit. Markkinointiin ei käytetä paljon varoja, mutta ilmaiset tai lähes maksuttomat markkinointitavat antavat siitä huolimatta mahdollisuuden Kahvi-La:n näkyvyydelle.

#### 9.5 Palvelustrategia

Tasaisen korkealaatuinen palvelu on Kahvi-La:n kilpailuetu. Palvelussa asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan aina yksilöllisesti. Palvelusta luonnollisen huomaavaista tekevät työntekijät, jotka ovat persoonaltaan asiakaspalvelutyyppisiä. Kaikista asiakkaille annetuista lupauksista pidetään kiinni käytännön työn tasolla.

#### 9.6 Strategiset tavoitteet

**1. toimintavuosi:** Kahvi-La tekee jatkuvasti positiivista tulosta ja alun investointeja pystytään maksamaan takaisin suunnitellusti. Markkina-asema kilpailijoiden keskuudesta on saavutettu: Kahvi-La tunnetaan kohderyhmän keskuudessa hyvin. Kohderyhmän näkemys Kahvi-La:n imagosta vastaa pitkälti liikeidean mukaista yritysimagea. Kahvi-La on toteuttanut omaa toiminta-ajatustaan. Asiakkaat kokevat palvelun laadun korkeaksi ja viihtyvät Kahvi-La:ssa. Työntekijät ovat tyytyväisiä. Laadullisten tavoitteiden toteutumista mitataan asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyystutkimuksilla.

**3. toimintavuosi:** Tulos on kasvanut tasaisesti. Kahvi-La on kohderyhmänsä suosikkikahvila kaupungissa ja etenkin sen palvelun laadulla on niin positiivinen ja hyvä maine, että Kahvi-La:lla voidaan sanoa olevan brändipääomaa. Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja halu asiakaspalvelijana kehittymisestä ei ole kadonnut vaan päinvastoin vahvistunut. Asiakasmäärien kasvusta ja siitä johtuen tuloksen parantumisen takia on pystytty palkkaamaan yksi työntekijä lisää, mikä helpottaa kaikkien työntekijöiden työtä.

## 10 SUUNNITTELULASKELMAT

### 10.1 Pääoman tarve

Liiketoimintaan investoidaan alussa ja sen jälkeen suuria investointeja ei enää tarvitse tehdä. Pääoman tarpeeksi arvioidaan 32 500 euroa, josta investointien osuus on noin puolet. Koneet ja laitteet sekä irtaimisto maksavat noin 5000 euroa ja liiketilän muuttaminen liikeidean mukaiseksi vie yhteensä reilut 10 000 euroa. Remontitöissä säästetään, sillä yrittäjän lähipiiristä löytyy alan ammattilaisia, jolloin maksettavaksi jäävät vain materiaalikustannukset. Käyttöpääoman tarve on noin 17 000 euroa, johon on laskettu kaikki käyttöpääoman merkittävät erät, kuten ensimmäisen kuukauden vuokrat, palkat ja liiketoiminnan vakuudet.

LIITE 6: Pääoman tarve

### 10.2 Myyntiennuste

Myyntiennuste perustuu Kahvi-La:n asiakkaiden keskiostokseen ja ostojen määrään. Asiakkaan keskiostos on 4,10 euroa ja arvioitu asiakasmäärä päivässä vaihtelee 120 ja 150 asiakkaan välillä. Kuukausimyyntiksi ennustetaan näin ollen reilut 13 000 euroa. Myynti / asiakaspaikka on 338 euroa kuukaudessa.

LIITE 7: Myyntiennuste perustuen keskiostokseen

### 10.3 Tulosennuste

Ensimmäisen vuoden liikevaihdoksi arvioidaan reilut 140 000 euroa. Myyntikate on 69 prosenttia. Palkkoihin arvioidaan menevän liikevaihdosta noin kolmannes. Käytökatteeksi on arvioitu jäävän noin 11 prosenttia, mikä vuositasolla tarkoittaa hie-  
man vajaata 16 000 euroa.

LIITE 8: Tulosennuste ensimmäiselle vuodelle

## 10.4 Rahoitus

Pääoman tarve Kahvi-La:lla on yhteensä 32 500 euroa, josta oman pääoman osuus on 20 000 euroa. Pankkilainaa otetaan 15 000 euroa. Ylijäämää jää 2500 euroa.

### LIITE 9: Rahoituksen lähteet

## 11 RISKIANALYYSI

<b>Riski</b>	<b>Riskin hallintatoimenpide</b>
<b>Liikeriskit:</b> - Epäonnistunut henkilöstöpolitiikka - Toimintaympäristön muutokset  - Kannattamattomuus - Asiakkaiden vähäinen määrä - Kilpailijoiden aliarviointi	- Suunnittelu - Toimintaympäristön muutoksien havainnointi ja niihin reagointi - Talouden seuranta - Mainonnan lisäys - Kilpailijoiden seuranta
<b>Vahinkoriskit:</b> - Henkilöstötapaturma - Murto, ryöstö, ilkivalta - Kone- tai laitevahinko - Tulipalo	- Huolellisuus - Hälytysjärjestelmä - Huolto - Sammutusvälineet, palohälytin  <b>Riskien hallitsemiseksi niin henkilökunta, liikehuoneisto kuin yrityksen omaisuus on vakuutettu.</b>

## 12 SWOT-ANALYYSI

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti on hyvä ja Kahvi-La on siten helposti saavutettavissa</li> <li>- Henkilökunta takaa asiakkaille tasaisen korkean palvelun laadun</li> <li>- Kilpailuetu on laadukas asiakaspalvelu, jolla erotutaan kilpailijoista</li> <li>- Liikeidea on toimiva ja vastaa kohderyhmän vaatimuksia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrittäjä on samanaikaisesti sekä yrityksen pääomistaja, johtaja että työntekijä, mikä vaatii yrittäjältä erinomaista muuntautumiskykyä</li> <li>- Ilman oikeanlaista henkilökuntaa Kahvi-La ei pysty toteuttamaan kilpailuetuaan</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kahvi-La tuo kaupungin kahvilakulttuuriin jotain uutta</li> <li>- Kohderyhmä kaipaa vaihtelua</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taloudellisen tilanteen ollessa huono ihmiset säästävät juuri vapaa-ajan menoissaan</li> <li>- Oikeanlaista henkilökuntaa ei löydy</li> <li>- Tavoiteltua kohderyhmää ei saavuteta</li> </ul>

## LÄHTEET

Wikipedia. 2012. Shangri-La [viitattu 21.2.2012]. Saatavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Shangri-La>

## LIITTEET

## LIITE 1: Kilpailija-analyysi

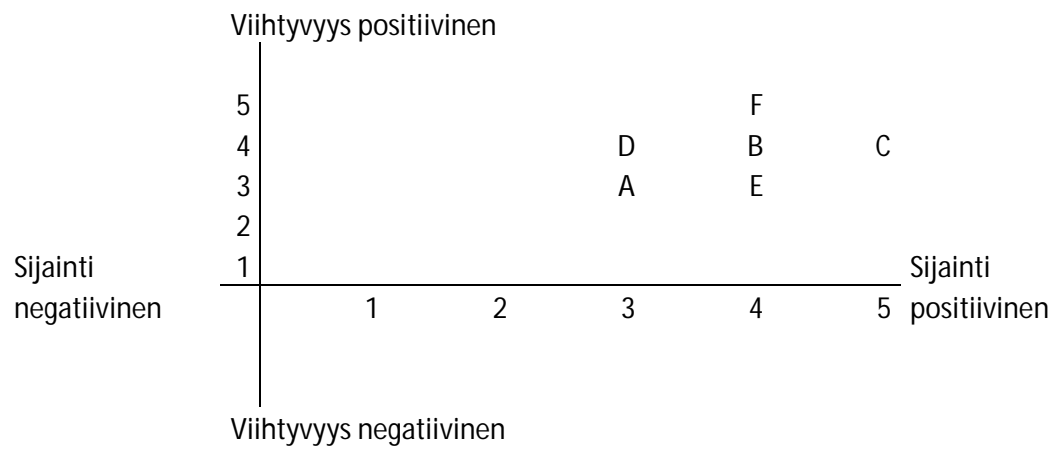
<b>Kahvila, sijainti</b>	<b>Pisteet 1- 5</b>	<b>Palveluympäristö (Tilat, viihtyvyys ym.)</b>	<b>Pisteet 1 - 5</b>
Café La Deliquette, Trio	3	Pieni, akvaariomainen, ei ikkunoita ulos, pelkistetty sisustus, itsepalvelu	3
Cafe Picnic, Vapaudenkatu	4	Pienuhkö mutta avara, isot ikkunat Vapaudenkadulle, Finnkino samassa rakennuksessa, pelkistetty sisustus, itsepalvelu	4
Cafe Sinuhe, Trio	5	Asiakaspaikkoja melko paljon, ikkunat Vesijärvenkadulle, toimivat tilat, pel- kistetty sisustus, itsepalvelu	4
Laurell Lahti, Aleksanterinkatu	3	Moderni sisustus, suurehko, avattu kesällä 2011, vaihtuva taidenäyttely, itsepalvelu	4
Robert´s Coffee, Trio	4	Pieni, rauhaton sijainti keskellä Trioa, samassa yhteydessä Spice Ice, itsepal- velu	3



## LIITE 2: Asemointikartta

**Asemointikartta**

Café La Deliquette	A
Cafe Picnic	B
Cafe Sinuhe	C
Laurell Lahti	D
Robert's Coffee	E
Kahvi-La	F



### LIITE 3: Työntekijän ohje

#### **Saapuminen palvelutilanteeseen:**

- Kahvila kokonaisuudessaan on siisti ja naulakoita on riittävästi.
- Asiakaspalvelijat ovat jatkuvasti asiakkaiden näköpiirissä ja havainnoivat heidän tarpeitaan sekä huomioivat heitä.
- Asiakaspalvelija ottaa uuteen asiakkaaseen katsekontaktin välittömästi hänet huomattuaan ja tilanteesta sekä henkilöstä riippuen tervehtii sopivalla tavalla. Pelkkä nyökkäyskin saattaa riittää tervehdykseksi, tärkeintä on kuitenkin, että asiakkaan tulon reagoidaan ja hän tuntee olonsa tervetulleeksi.
- Jos asiakas ei itse meinaa löytää sopivaa istumapaikkaa, neuvoo asiakaspalvelija hänelle mahdolliset vapaat pöydät, joissa kahvilan tuotelista ja hinnasto ovat saatavilla.
- Ilmapiiri on rento ja asiakaspalvelu on luontevaa; juuri niin kuin yrityksen palvelulupaus antaakin asiakkaan ymmärtää.

#### **Asiakkaan tarpeiden selvittäminen:**

- Jokaista asiakasta palvellaan yksilönä niin pitkälti kuin se on mahdollista.
- Asiakaspalvelija voi harrastaa pientä smalltalkia ilmapiirin keventämiseksi.
- Asiakkaan tarpeista otetaan selvää hänen päästyään istuutumaan ja tutkimaan kahvilan tuotelistaa ja hinnastoa, jotka ovat selkeät ja helposti ymmärrettävät.
- Asiakasta kuunnellaan ja asiakaspalvelija reagoi kuulemaansa.
- Asiakkaan odotuksista pyritään ottamaan selvää, jotta ne voidaan täyttää.

#### **Myyntineuvottelu:**

- Asiakas saa ensisijaisesti itse tutustua kahvilan tuotelistaan ja hinnastoon. Ammatitaitoinen henkilökunta on kuitenkin aina valmis esittelemään tuotteita.
- Mahdollisesta tarjoustuotteesta mainitaan, mikäli asiakas ei ole sitä huomannut.
- Mikäli asiakas ei osaa tehdä päätöstä, voi asiakaspalvelija johdatella häntä tuotteen valinnassa. Mitään ei kuitenkaan tyrkytetä asiakkaalle.
- Tuotteista ja palveluista asiakkaalle luvataan vain asioita, jotka pitävät paikkansa.

#### **Tuotteen tai palvelun kulutus:**

- Asiakkaan tilaama juoma tai/ja ruoka tuodaan asiakkaalle pöytään.
- Asiakaspalvelija on jatkuvasti valppaana ja valmiina palvelemaan asiakasta.
- Asiakkaan tarpeita ennakoidaan.
- Asiakaspalvelija pitää asiakkaalle antamansa lupaukset. Mikäli niitä ei jostain muuttuneesta syystä johtuen voidakaan pitää, informoidaan asiakasta välittömästi.
- Asiakkaan tyytyväisyys ostamaansa tuotteeseen tai palveluun koetetaan selvittää.
- Tilanteesta ja asiakkaasta riippuen ehdotetaan asiakkaalle lisämyyntiä.

**Poistuminen palvelutilanteesta:**

- Asiakaspalvelija rahastaa asiakkaan pöydässä. Lasku on ulkomuodoltaan selkeä.
- Asiakkaan tyytyväisyys tarkastetaan ja mahdolliseen palautteeseen reagoidaan. Asiakkaan tyytyväisyydestä voidaan päätellä, täyttikö tuotepalvelupaketti kokonaisuudessaan hänen odotuksensa ja annetut lupaukset.
- Asiakas hyvästellään iloisesti. Koko tähänastinen palveluprosessi onnistuneena luo asiakkaalle tunteen, että hän on tulevaisuudessakin tervetullut asiakas.

## LIITE 4: Ennustettu keskiostos

## Ennustettu keskiostos

	Osuus kok. myyn. %	Verollinen hinta €	Osuus ryhmän myyn. %	Tuotteen KA-hinta €	Arvio ryh- män kate-%
<b>Juomatuotteet</b>	<b>45</b>				
Kahvi ja virvoke	35				75
Hintaryhmä 1		2,20	20		
Hintaryhmä 2		2,90	55		
Hintaryhmä 3		3,50	25		
				2,91	
Alkoholipitoinen	10				70
Hintaryhmä 1		4,90	45		
Hintaryhmä 2		5,90	55		
				5,45	
<b>Ruokatuotteet</b>	<b>55</b>				
Lounas	15				65
Hintaryhmä 1		8,00	100		
				8,00	
Suolainen ja makea	40				65
Hintaryhmä 1		2,20	40		
Hintaryhmä 2		3,90	40		
Hintaryhmä 3		4,50	20		
				3,34	
Keskiostos (sis. Alv)	4,10 €				
MyKa-% keskiarvo	69 %				
Alv, alkoholi- juomat %	23	Osuus %	10		
Alv, muut %	13	Osuus %	90		
Alv, keskiarvo %	14				

## LIITE 5: Työvoiman käytön suunnittelu

**Työvoiman käytön suunnittelu**

Yhden työntekijän työpäivät ja -tunnit

	Koko aik.	Osa-aik.
Työpäivät / vko	5	3
Työpäivät / kk	21	13
Työtunnit / pv	7,5	7,5
Työtunnit / vko	37,5	22,5
Työtunnit / kk	157,5	97,5

## Miehityssuunnitelma

	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La
Yrittäjä	aamu	aamu	aamu	aamu	väli	väli
Kokoaikainen työntekijä	V	ilta (1)	ilta (1)	ilta (1)	aamu	aamu
Osa-aikainen työntekijä	ilta (1)	V	V	V	ilta (2)	ilta (2)
Tunnit / pv (yrittäjä pl.)	7,5	7,5	7,5	7,5	15	15

## Tuntilaskelma

Tuntipalkka €	10
Sivukulut %	65
Tuntipalkka sivukuluineen €	16,5
Tunnit viikossa	60
Tunnit kuussa	252
Henkilökuntaa tarvitaan	1,6
Henk. kulut / kk (sis. Sivukulut) €	4158

## LIITE 6: Pääoman tarve

## Pääoman tarve

€

Investoinnit	
Liiketilän muutostyöt	2000
Koneet ja laitteet	3000
Kalusto	5000
Sisustus	3500
Irtaimisto	2000
Investoinnit yhteensä	15500

Käyttöpääoma	
Perustamiskulut	1000
Vuokrat	2000
Palkat	4000
Hallinto	500
Markkinointi	500
Varasto	1500
Vakuudet ja ennakkomaksut	4000
Käteisvarat	2000
Muut	1500
Käyttöpääoma yhteensä	17000

Pääoman tarve yhteensä	32500
------------------------	-------

## LIITE 7: Tulosenuste ensimmäiselle vuodelle

## Tulosenuste ensimmäiselle vuodelle

	kk		vuosi	
	€	%	€	%
Myynti	13530		162360	
Oikaisuerät	1662	12	19939	12
Liikevaihto	11868	100	142421	100
Aineostot	3679	31	44151	31
Myyntikate	8189	69	98271	69
Henkilöstökulut	4158	35	49896	35
sivukuluineen				
Palkkakate	4031	34	48375	34
Vuokrakulut	1500	13	18000	13
Muut kiinteät kulut	1200	10	14400	10
Käyttökate	1331	11	15975	11

## Kannattavuuden tunnuslukuja

Kriittinen piste	9939	€
Varmuusmarginaali	1929	€
Varmuusmarg. %	16	%

## LIITE 8: Rahoituksen lähteet

**Rahoituksen lähteet**

	€
Oma pääoma	20000
Vieras pääoma	15000
Erikoisrahoitus	0
Yhteensä	35000

Laskettu pääoman tarve	32500
Yli- alijäämä	2500

## LIITE 9 Tunnuslukuja

**Tunnuslukuja: Kahvi-La**

Toiminnan laajuus	€
Kuukausimyynti	13530
Vuosimyynti	162360
Koko pääoma	35000
Henkilöstön määrä	1,6

Tehokkuus, kk	€
Myynti / tehty työtunti	54
Myynti / asiakaspaikka	338
Myynti / työntekijä	8456
Myynti / neliö	180,4
Keskiosasto / osto	4,1

Kateprosentit	%
Myyntikate	69
Käyttökate	11