



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liiketoimintasuunnitelma - Fidel Gastropub & Sports Bar

Hämäläinen, Kalle

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma - Fidel Gastropub & Sports Bar

Hämäläinen, Kalle
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2015

Hämäläinen, Kalle

Liiketoimintasuunnitelma - Fidel Gastropub & Sports Bar

Vuosi 2015 Sivumäärä 47

Tämän opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Työn toimeksiantaja oli opinnäytetyön kirjoittaja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman sisältöön ja rakenteeseen. Tavoitteena oli laatia opinnäytetyön kirjoittajalle realistinen ja kannattava liiketoimintasuunnitelma Fidel Gastropub & Sports Barin perustamista varten. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus oli käynnistää ravintolan liiketoimintalähtöleveysuudessa.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja liitteenä olevasta ravintolan liiketoimintasuunnitelmasta, joka on salainen. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoiminnan käynnistämistä, yrittäjäksi ryhtymistä, liike-idean kehittämistä ja liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Näiden lisäksi työssä keskitytään yrittäjyyden analyyseihin, jotka kartoittavat yrityksen toimintaympäristöä, kilpailua sekä taloudellisia edellytyksiä.

Työprosessi alkoi kirjoittajan pitkään suunnitellusta liikeideasta, jonka pohjalta alkoi liiketoimintasuunnitelman rakenteen laatiminen. Sisältöön vaikutti paljon aiheesta luettu kirjallisuus ja erilaiset liiketoimintasuunnitelmamallit. Teoriaosuus ja ravintolan liiketoimintasuunnitelma valmistuivat samanaikaisesti, täydentäen toinen toisiaan. Teoriaosuudessa käydään monipuolisesti läpi ravintola-alaan liittyvät liiketoimintasuunnitelman vaiheet sekä yrityksen perustamistoiminnot.

Liitteenä oleva salainen liiketoimintasuunnitelma on toteutettu teoriaosuuden pohjalta soveltaen. Se sisältää liikeidean, kohderyhmät ja strategiset valinnat, markkinointisuunnitelman ja tarvittavat resurssit. Lisäksi se pitää sisällään talouslaskelmat, jotka selvittävät yrityksen rahoitusta, kannattavuutta ja myyntiä. Merkittävin käytetty kehittämismenetelmä oli benchmarking, jolla saatiin runsaasti tietoa vastaavanlaisesta ravintolaliiketoiminnasta sekä ideoita yrityksen luonteeseen ja tarjoamaan. Ulkopuolisen asiantuntijan arvion mukaan liiketoimintasuunnitelma on laadittu huolellisesti ja suunnitelmassa on pohdittu pubiliiketoimintaa monipuolisesti, ja se antaa selkeän kuvan tavoitellusta toiminnasta.

Asiasanat: benchmarking, kannattavuus, liiketoimintasuunnitelma, ravintola

Hämäläinen, Kalle

Business plan - Fidel Gastropub & Sports Bar

Year	2015	Pages	47
------	------	-------	----

The subject of this thesis was to create a business plan. The commissioner is the author of the thesis. The purpose of this thesis was to familiarize with a business plan and its content and structure. The main objective of this thesis was to create a realistic and economic business plan for the author's start-up restaurant Fidel Gastropub & Sports Bar. The purpose of this business plan was to enable the establishing of the restaurant.

The thesis consists of a theoretical section and an appendix, which includes the business plan for the restaurant. In the theoretical section the topics of a start-up of a business, being an entrepreneur, developing a business-idea and the content of it are covered. In addition, the thesis focuses on the analysis of entrepreneurship, whose indicators are the operational environment, competition and financial conditions.

The whole process was the outcome of the planned business plan. The content of the plan was gathered from the literature on the subject as well as from different business plan models. The theoretical section and the appendix were written simultaneously, so that they complement each other. The theoretical section includes a versatile ensemble of stages of the business plan and the tasks that are required to start a business.

The appended business plan was based on the theoretical section and an adaptation process to the business idea. It includes the business idea, target group, the strategic choices, marketing plan and needed resources. In addition, it includes financial calculations, which clarify the financing, profitability and sales of the business. The most notable development method was benchmarking that provided a great amount of information from similar businesses and ideas of products and services. According to an external specialist the business plan was created with great care and it was diversely pondered upon. It also gave a clear picture of the desired business.

Keywords: benchmarking, business plan, profitability, restaurant

Sisälllys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja	6
3	Liiketoiminta	8
3.1	Yrittäjäksi ryhtyminen	8
3.2	Yrityksen perustaminen ja yritysmuoto	9
3.3	Arvot, missio ja visio	11
3.4	Strategia	14
4	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	15
4.1	Liikeidea	15
4.1.1	Tuote ja palvelu	17
4.1.2	Asiakkaat	18
4.2	Markkinointi	19
4.2.1	Tuotanto ja henkilöstö	21
4.2.2	Kilpailijat ja toimintaympäristö	23
4.2.3	Markkinointisuunnitelma	24
4.3	Yrityksen talous	26
4.3.1	Rahoitus	27
4.3.2	Hinnoittelu	29
4.3.3	Myyntibudjetti	31
4.3.4	Tulosbudjetti	31
4.3.5	Investoinnit ja kustannukset	33
4.3.6	Kassavirtalaskelmat	35
5	Yrittäjyyden analyysit	36
5.1	PESTEL	36
5.2	Kilpailija-analyysi	38
5.3	Business Model Canvas	40
5.4	Benchmarking	43
5.5	SWOT	44
6	Gastropubin liiketoimintasuunnitelman toteutus	45
7	Johtopäätökset	46
	Lähteet	47
	Kuviot	49

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelman tekemistä suunnitteilla olevalle Fidel Gastropub & Sportsbarille. Yritykseen viitataan jatkossa Gastropubina.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus oli käynnistää ravintolan liiketoiminta lähitulevaisuudessa. Suunnitelmaa tullaan täydentämään jatkossa, kun ravintolan perustaminen on ajankohtaista. Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva ravintolan liiketoimintasuunnitelma on salainen, sisältäen tietoa muun muassa kilpailutekijöistä sekä kannattavuuslaskelmista.

Tarkoituksena oli tehdä monipuolinen opinnäytetyö liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja suunnitelman vaatimasta kehitystyöstä. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tavoitteen oli todistaa itselleen, että kaavailtu liiketoiminta on kannattavaa ja luotettavalla pohjalla. Ravintolan varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitettiin samanaikaisesti opinnäytetyön tietoperustan kanssa, joka auttoi kirjoittajaa paneutumaan jokaiseen vaiheeseen tarkasti. Vaiheiden läpikäynti niin teoriassa kuin käytännön kautta antoivat kirjoittajalle myös realistisen kuvan ravintolan luonteesta, mahdollisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista.

Merkittävän osan opinnäytetyöstä muodostivat liiketoiminnan analyysit ja liitteessä oleva varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Analyysit oli valittu tukemaan ravintolan kannalta kriittisiä kohtia eli liiketoiminnan kannattavuutta ja riskejä. Tulokset ovat liitteenä olevassa ravintolan liiketoimintasuunnitelmassa, joka on salainen.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan: teoreettiseen viitekehykseen ja ravintolan liiketoimintasuunnitelmaan. Teoriaosuudessa käydään läpi kaikki ravintolan liiketoimintasuunnitelman kannalta olennaisimmat asiat ja niihin liittyvän kehitystyön sekä analyysit. Yrityksen perustamisesta ja yrittäjyydestä kerrotaan yleisellä tasolla. Liiketoimintasuunnitelman malli perustuu muutamaan tunnettuun liiketoimintasuunnitelmapohjaan, joita on muokattu käyttötarkoitusta varten, monipuolisen ja käytännönläheisen kokonaisuuden luomiseksi. Liitteessä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa on teoriaosuuden pohjalta tehdyn kehittämistyön tulos. Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjoitettu mukaan toiminnalliset vaiheet, joiden pohjalta saatiin tulokset. Opinnäytetyön johtopäätöksissä tuodaan esille teoriaosuuden merkitys suunnittelu- ja kehitystyölle sekä lopputulosten ja kirjoitusprosessin hyödyt opinnäytetyön tekijälle.

2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajat olivat opinnäytetyön kirjoittaja ja hänen veljensä. Gastropubia suunniteltiin yhdessä ja se tullaan perustamaan lähitulevaisuudessa, pohjautuen opinnäytetyönä tehtyyn liiketoimintasuunnitelmaan. Ravintola perustetaan keskeiselle paikalle molempien omistajien kotikaupunkiin Hyvinkäälle. Noin 50-paikkainen ravintola on brittihenkinen gastropub ja urheilubaari, joka painottuu päivisin maukkaaseen ja laadukkaaseen ruokaan. Ilta-illat ovat urheilu ja viihtyisiä pubitunnelma ruoan kera. Kyseessä on siis varsinkin Hyvinkään alueella uudenlainen konsepti, joka tarjoaa ruoan ja juoman yhdistämisen sekä laajan penkkiurheilukokemuksen.

Ravintolan tavoitteena on olla kaupungin paras paikka urheilun seuraamiseen ruokailun ohella. Keittiö tulee olemaan auki aamutunneille, ja laadukasta ruokaa voi nauttia läpi yön. Menu poikkeaa täysin kaupungin muusta ruokatarjonnasta. Totutun pikaruoan kuten hampurilaisten lisäksi ravintola tarjoaa perinteisiä ja suosittuja brittiläistä pubiruokia. Tärkeässä osassa on myös olut, jonka valikoima on laaja ja brittihenkinen. Ilmapiiri pyritään luomaan mahdollisimman viihtyisäksi ja rauhalliseksi. Palvelu on aktiivista ja ystävällistä, joilla luodaan perheyriksen tunnelma niin, että jokainen asiakas tuntee itsensä erityiseksi ja huomioiduksi.

Ravintolan kohderyhmät ovat täysikäinen nuoriso sekä kaikki hyvästä ruoasta, juomasta ja ennen kaikkea urheilusta kiinnostuneet keski-ikäiset ja hieman vanhemmat henkilöt. Eri kohderyhmiin vaikutetaan läpi ravintolan aukioloajan erilaisella tarjonnalla ja kohdistamisella. Aamulla asiakkaat voivat poiketa kahville ja nauttia brittiläisen aamiaisen ennen lounasta. Päivällä tarjoillaan lounasbuffet, joka sisältää myös brittiläistä kotiruokaa. Ravintola tuo kaupungin lounasravintolatarjontaan täysin uudenlaisen vaihtoehdon. Iltaisin ravintola houkuttelee myös vanhempia ihmisiä, jotka suosivat tyylikkäitä ja viihtyisiä baareja. Nuoriso houkutellessa kohtuuhintaisella oluella, laajalla urheiluvaihtoehdolla ja loistavilla puitteilla. Urheilutarjontaa mainostetaan kattavasti ja näkyvästi. Useat kuvaruudut ja ryhmittymät mahdollistavat useamman eri lajin seuraamisen samanaikaisesti. Urheilun, ruoan ja juoman sulava yhdistäminen kellon ympäri on ravintolan päätavoite.

Brittiruokien raaka-aineiden edullisuuden vuoksi hintataso saadaan pidettyä kohtuullisena. Ruokien toimivuus oluen kanssa edesauttaa molempien menekkiä. Ruokalajien erikoisuuden odotetaan houkuttelevan laajasti asiakkaita. Annokset ovat runsaita ja maukkaita, sydämellä tehtyjä. Ravintolalla tulee olemaan tarjouksia, jotka sitovat yhteen ruoan, juoman ja urheilun. Markkinointiin tullaan panostamaan todella paljon, luoden ravintolasta käsite, jonka jokainen hyvinkääläinen tuntee. Ravintola pyrkii olemaan merkittävä osa paikallista ravintola- ja baarikulttuuria olemalla mukana erilaisissa tapahtumissa ja tempauksissa.

3 Liiketoiminta

Yksinkertaisimmillaan liiketoiminta on sijoittamista tuotantotekijöihin ja niiden muuntamista suoritteiksi ja lopulta markkinakelpoisiksi tuotteiksi, käypään hintaan. Jotta liiketoiminta olisi kannattavaa, on myynnistä saatavan tuoton oltava valmistuskustannuksia suurempaa.

Liiketoiminta muodostaa yrittäjyyden ytimen, oli kyseessä kaupallinen tai teollinen yritys. Yrittäjän on oltava perille, minkälaiseen liiketoimintaan ryhtyy ja, mitä sen harjoittaminen käytännössä tarkoittaa. Todellisuudessa kuitenkin aloittavien yrittäjien tietotaito on hyvin vähäistä. Osaamisen tasoon voidaan vaikuttaa yrittäjyyskoulutuksen avulla, joka sisältää niin teoreettista kuin käytännönläheistä opetusta. (Grant 2008.)

3.1 Yrittäjäksi ryhtyminen

Oman yrityksen perustaminen on asia, jota täytyy pohtia monesta eri näkökulmasta. Hyvän liikeidean ja tarvittavan rahoituksen saanti eivät yksinään muodosta hyvää liiketoimintaa. Ennen oman yrityksen suunnittelua yrittäjän tulee varmistua siitä, että hänestä on tosielämässä yrittäjäksi. Yrittäjiä ja yrittäjänalkuja on olemassa monenlaisia, mutta tietyt ominaisuudet yhdistävät lähes kaikkia heistä. Yrittäjän tulisi olla luonteeltaan itsevarma ja uskoa omaan päätöksentekokykyyn. Oma tulevaisuus tulee uskaltaa ottaa omiin käsiin ja toimia kovienkin riskien ja paineiden alla. Näistä ominaisuuksista huolimatta moni vannoo persoonallisuuden nimeen ja pitää oman tien kulkemista avaimena kannattavaan liiketoimintaan. Ulkopuolisia ja itsestä riippumattomia tekijöitä liiketoimintaan ei tulisi kuitenkaan aliarvioida, vaan ottaa ne huomioon riskianalyyseissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10.)

Analysoidessa omia kykyjään ja potentiaaliaan tärkeintä on olla realistinen ja rehellinen itselleen. Tämä onnistuu arvioimalla omaa osaamista tarkasti ja tekemällä tiukkoja analyyseja omista käytännön taidoista. Oma tietoa ja taitoa ei tulisi myöskään verrata mihin sattuu vaan pitää järki kädessä ja ottaa huomioon konteksti sekä omat tavoitteet yrittäjänä. Ulkopuolinen apu ja näkökulma analyysiin ovat myös tärkeitä. Kritiikin vastaanottaminen ja kehittyminen sen pohjalta ovat myös merkittäviä ominaisuuksia yrittäjällä kuin yrittäjällä. Tiedot ja taito, joita aloittava yrittäjä tarvitsee, voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: hyödyllisiin kykyihin ja taitoihin, hyödyllisiin ominaisuuksiin sekä hyödyllisiin tietoihin. Näiden jälkeen voidaan vasta keskittyä asioihin kuten liikeideaan, rahoitukseen ja asiakkaisiin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10 - 11.)

Hyödyllisiä taitoja ja kykyjä, joita yrittäjä tarvitsee, ovat organisointi- ja stressinsietokyky. Näiden lisäksi ongelmienratkaisukyky sekä kommunikointitaidot tulisivat olla hallussa. Esimiestaidot sekä kyky hoitaa rahoitus- ja markkina-asioita ovat kykyjä, jotka yrittäjän tulisi

osata jo hyvissä ajoin ennen liiketoiminnan aloittamista. Yrittäjän luonteen ja käyttäytymisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat sitkeys, määrätietoisuus, rohkeus, energisyys sekä luovuus. Myös innostuneisuus, joustavuus, kärsivällisyys ja halu menestyä kuuluvat jokaisen menestyvän yrittäjän valikoimaan. Kaikkia taitoja ja ominaisuuksia on vaikea tunnistaa liiketoiminnan alkuvaiheessa, mutta niiden olemassaolo on hyvä tiedostaa yllättävien muuttujien varalta. Harvalla aloittelevalla yrittäjällä on varmaa tietoa siitä, mihin suuntaan markkinat etenevät tulevaisuudessa ja miten asiakkaiden ostokkyky muuttuu. (Meretniemi & Ylönen 2008, 11.)

Yrittäjälle elintärkeitä tietoja ovat erityisesti toimialan ja markkinoiden riittävä tuntemus. Ilman alan tuntemusta aloittava yrittäjä sortuu helposti ylilyönteihin ja riskien sekä uhkien aliarviointiin. Perustieto markkinoinnista, sopimusasioista, kirjanpidosta sekä verotuksesta täytyy löytyä. Kun tarvittavat tiedot ja taidot ovat hankittu, yrittäjän tulee vielä miettiä, kuinka paljon hän on valmis käyttämään aikaa yritystoimintaan ja taitojensa kehittämiseen. On myös hyvä tiedostaa, mistä kaikesta on valmis luopumaan menestymisen vuoksi ja mitkä ovat mahdolliset varasuunnitelmat uralle. Motivaation säilyttäminen, pitkäjänteisyys ja työ erilaisten ihmisten kanssa ovat kaikki haasteellisia asioita, joihin tulee valmistautua etukäteen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10 - 16.)

3.2 Yrityksen perustaminen ja yritysmuoto

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa Suomessa useassa eri muodossa. On syytä harkita tarkkaan, minkä yritysmuodon valitsee ja mikä tukee parhaiten omaa liiketoimintaa. Yritysmuodon valinnassa on kyse esimerkiksi päätöksenteon, vastuun ja verotuksen jakamisesta. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat seikat kuten perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuu, toiminnan joustavuus, jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet sekä voitonjako ja tappion kattaminen. (Holopainen 2014, 21.)

Kun perustajia on vain yksi, yksinkertaisin vaihtoehto on toimia yksityisenä elinkeinoharjoittajana. Lähes kaikki muut yritysmuodot vaativat aina vähintään kaksi yhtiömiestä. Jos osakkaita on vain yksi, niin osakeyhtiökin on mahdollinen yritysmuoto. Vuoden 2014 alusta lähtien myös osuuskunnan on voinut perustaa yksin. Pääoman tarpeeseen yritystoiminnan käynnistyessä vaikuttavat toiminnan laajuus ja luonne. Yksin ei usein ole mahdollista saada rahoitusta niin paljon kuin tarve vaatisi. Yksityisen yrittäjän, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehillä on koko omaisuudellaan vastuu yritystoimintansa velvoitteista. Kahdessa viimeisessä tapauksessa yhtiökumppanien valinnan merkitys kasvaa arvoon arvaamattomaan. Osuuskunnassa ja osakeyhtiössä osakkaiden vastuu rajoittuu vain sijoitettuun pääomaan, mutta rahoittajat voivat vaatia varsinkin alkuvaiheessa yrittäjän sitouttamaan koko omaisuutensa. (Holopainen 2014, 21 - 22.)

Yritysmuodon valinnalla on suuri merkitys yritystoiminnan joustavuuteen. Yksityinen elinkeinonharjoittaja päättää kaikista päätöksistä itse, mutta osakeyhtiössä ja osuuskunnassa pakollinen byrokratia on aina mukana sotkemassa pakkaa. Kaikissa näissä muodoissa voidaan valita toimitusjohtaja hoitamaan päivittäisiä juoksevia asioita. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on kuitenkin kaikessa haavoittuvuudessa riskialtein muoto pitkässä juoksussa. Tämä johtuu siitä, että jos omistaja kuolee ja jatkosta ei ole sovittu, tulevaisuus voi mennä erittäin hankalaksi. Henkilöyhtiöissä (kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiö) osuudet ovat luovutettavissa lupaa vastaan. Osuuskunta on kaikkein tasapainoisin yritysmuoto, sallien muutokset osakkaiden määrässä. (Holopainen 2014, 22.)

Yksityisen toiminimen mittavin etu on voiton päätyminen omaan taskuun vapaaseen käyttöön. Henkilöyhtiössä sovitaan etukäteen voiton ja tappion jakamisesta. Ilman sopimusta ensin jaetaan korko äänettömille yhtiömiehille, perustuen tilikauden alussa sijoitettuun panokseen. Loppuosa jaetaan vastuullisten yhtiömiesten kesken, niin voitto kuin tappiokin. Osakeyhtiössä voitto jaetaan osinkona. Osuuskunnassa ei ole tarkoitus hankkia voittoa jäsenille vaan tarjota toimeentuloa. Ylijäämän jakamisesta jäsenten kesken on sovittava etukäteen tarkasti. (Holopainen 2014, 22 - 23.)

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana (toiminimi, yksityisliike) voi toimia luonnollinen henkilö, joka asuu pysyvästi ETA-alueella. Muissa tapauksissa yrittäjä tarvitsee Patentti- ja rekisterihallituksen luvan. Lupa ei siis vaikuta suoranaisesti henkilön kansalaisuus. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on yrityksensä ainoa toimielin ja asetetulle pääomalle ei ole minimirajaa. Hän edustaa itse yritystään ja nauttii tilintarkastus-vapaudestaan Suomen lain alla. Kaupparekisterissä oleva yrittäjä voi nimenä yritykselle prokuristin, henkilön, joka edustaa täysiverisesti yrittäjää halutuissa tilaisuuksissa. Jos yksityisellä elinkeinonharjoittajalla ei ole prokuristia, hänen tulee hankkia edustaja, jonka kotimaa on Suomi. (Holopainen 2014, 23 - 24.)

Avoimessa yhtiössä perustajia (yhtiömiehiä) täytyy olla vähintään kaksi. Perustajat voivat olla luonnollisia henkilöitä tai esimerkiksi toisia yhtiöitä. Vähintään yhdellä luonnollisella henkilöllä tulee olla kotimaa ETA-alueella. Muutoin lupaa täytyy anoa Patentti- ja rekisterihallitukselta. Jos perustajien määrä vähenee yhteen yli vuoden ajaksi jossain välissä liiketoimintaa, katsotaan yhtiö purkautuneeksi. Avoimessa yhtiössä ei ole pakollisia toimielimiä eikä aloituspääomaa. Tilintarkastajan valinta ei ole pakollinen, jos yhtiön loppusumma tai liikevaihto on tarpeeksi suuri tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. Jokainen perustaja on tasa-arvoinen yhtiön edustaja, jos oikeuksia ei etukäteen sopimuksella rajoiteta. Prokuristin määräävät perustajat yhdessä. (Holopainen 2014, 24 - 25.)

Kommandiittiyhtiössä yhtiömiehiä täytyy olla vähintään kaksi. Näistä vähintään yksi on vastuunalainen yhtiömies ja loput äänettömiä yhtiömiehiä. Yhtiömiesten olomuoto noudattaa samaa kaavaa avoimen yhtiön kanssa. Äänettömiltä yhtiömiehiltä ei vaadita kotimaaksi ETA- aluetta. Kommandiittiyhtiössä ei ole myöskään pakollisia toimielimiä. Äänettömien yhtiömiesten on asetettava yhtiölle omaisuuspanos. Vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos. Tilintarkastus- ja prokuristisäännökset ovat avoimen yhtiön kanssa vastaavanlaiset. Äänettömien yhtiömiesten suostumusta prokuran antamiseen ei vaadita. Äänettömät yhtiömiehet vaativat tarvitsevat myös valtuutuksen toimiakseen yhtiön edustajina. (Holopainen 2014, 26 - 27.)

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Perustajalla tai osakkaalla ei ole pakkoa asua ETA-alueella. Osakeyhtiön ainoa pakollinen toimielin on hallitus. Hallitukseen kuuluu normaalisti yhdestä viiteen jäsentä ja varajäsen, jos jäseniä on vähemmän kuin kolme. Oikeusjäsen ei voi olla hallituksen jäsen. Jos jäseniä on useampi kuin yksi, vaatii hallitus puheenjohtajan, jonka hallitus normaalisti itse valitsee. Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä tulee olla kotimaa ETA-alueella, muuten lupaa täytyy anoa. Hallituksen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja organisoinnista. Osakeyhtiölle voidaan määrätä myös hallintoneuvosto, jonka valitsee yhtiökokous. Neuvostoon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa ja päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä. Kokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilintarkastusmalli pohjautuu edellisiin yritysmuotoihin. Osakeyhtiötä edustaa hallitus, joka voi nimetä toimitusjohtajan edustamaan jokapäiväisissä askareissa. Prokuran myöntää hallitus yksinomaan. (Holopainen 2014, 28 - 32.)

Osuuskunnan perustaminen käy osakeyhtiön tapaan yhdeltä tai useammalta luonnolliselta henkilöltä tai oikeushenkilöltä. Myöskään asuinpaikalla ei ole väliä, mutta perustajan on ryhdyttävä osuuskunnan jäseneksi. Jäsenmäärä osuuskunnassa on vaihtuva ja hallituksen muodostaminen pakollista. Lakisääteistä minimipanostusta ei ole, mutta perustamissopimuksessa on määrättävä merkintäraha, joka osuuskunnalle maksetaan. Pääoman lisäksi voi olla osakepääomaa ja osakkeita. Tilintarkastus-, prokura- ja edustussäännöstö on yhtenäinen osakeyhtiön kanssa. (Holopainen 2014, 32 - 37.)

3.3 Arvot, missio ja visio

Arvoina voidaan yleisesti pitää elämän tärkeitä standardeja ja periaatteita. Arvoihin liitetään usein myös moraaliset käsitykset, oli kyseessä sitten henkilökohtaisen elämän tai yritystoiminnan arvot. Niiden pohjalta jokainen määrittelee itse, mikä on oikein ja mikä väärin; mikä on hyvää ja mikä pahaa. International Dictionary of Education määrittelee arvot uskomuksiksi siitä, mikä on toivottua ja mikä epämieluisia. Arvot heijastavat usein

voimakkaasti yhteisön kulttuuria ja perinteitä. Arvojen merkityksessä eri ihmisille ja sukupuolille on suuria eroja, jonka vuoksi käyttäytymiseen ja päätöstentekoon vaikuttaa suuresti arvojen lisäksi ihmisen luonne. (Lipiäinen 2000b, 30 - 31.)

Liike-elämän arvot pohjautuvat pitkälti yrittäjän henkilökohtaisiin arvoihin, mutta niihin voivat vaikuttaa myös muut yhteistyökumppanit, yhteisö tai toimintaympäristö. Jokainen yrittäjä luo kuitenkin omalla esimerkillään pohjan liiketoiminnan arvoille. Hainesilla on tunnustettu listaus 26 liiketoiminnan arvoista, joiden joukosta löytyy lähes jokaisen yrittäjän merkittävimmät arvot. Arvoista valitaan analyysin tuloksena noin viisi avainarvoa, joista muodostuu liiketoiminnan arvomaailman pohja. Hainesin arvoja ovat muiden muassa pitkän ajan strategianäkemykset, tarmokas johtajuus, innovoiminen, tiimityöskentely, laatupalvelut, myönteinen johtaminen, asiakaspalvelu, kannattavuus, avoimuus, henkilöstön tyytyväisyys sekä työntekijöiden oma-aloitteisuus. (Lipiäinen 2000b, 34.)

Avainarvojen valinnan jälkeen on syytä paneutua yksityiskohtiin ja seikkoihin, joilla yrittäjä ja työntekijät voivat konkreettisesti edetä arvomaailmaa kohti. Yrityksen arvojen määrittämisessä tulisi olla mukana kaikki osapuolet, joiden katsotaan olevan merkittävästi mukana liiketoiminnassa. Arvoristiriita muodostuu kun esimerkiksi esimies puhuu alaisistaan tärkeimpänä voimavarana kun todellisuudessa heitä kohdellaan vain kulueränä. Haines määrittelee avainarvojen lisäksi myös kehittämiskohteita, joista jokaisen yrityksen tulisi valita muutama, joita toteuttaa. Listaan kuuluvat muiden muassa olosuhteisiin perehtyminen, sisäinen kommunikaatio, suoritusten palkitseminen, rekrytoinnin käsikirja, mainonta, linjavedot, johtajuus, muutosjohtaminen sekä voimavarojen jakaminen. (Lipiäinen 2000b, 34 - 36.)

Missio eli toiminta-ajatus kertoo ne yrityksen tuotteet ja markkinat, jotka ovat ratkaisevia tulevaisuuden kehityksessä ja ohjaavat yrityksen suunnan. Missio on käsityksenä varsin epämääräinen ja jäsentämätön. Jotta työntekijät saataisiin toimimaan sen mukaisesti, voidaan painottaa kahdeksaa eri keinoa: Ensimmäiseksi tulee ymmärtää yrityksen nykytilanne, miten organisaatio näkee laatunsa ja markkinointinsa. On myös tärkeää päättää kommunikoinnin muoto eli onko tarkoitus saada henkilöstö tietoiseksi asioista vai sisään ajaa oikeasti toimintamalleja. Tavoitteena tulisi olla selkeät asennemuutokset ja motivaation parantaminen. Kolmantena kohtana on suunniteltava sanoma ja miten missio vetoaa ylepeyteen. Neljäntenä valitaan kommunikointikanava. Seuraavaksi rakennetaan budjetti, päätetään markkinointiviestinnän muodoista ja mitataan niiden tulokset. (Lipiäinen 2000b, 37 - 38.)

Mission tarjoamia hyötyjä ovat laajan suoritustason mittaaminen, muutoksen edistäminen sekä suunnitelman strategisen pohjan luominen. Mission määrittäminen auttaa myös

motivoimaan yksilöt ja mahdollistaa lahjakkuuksiin sekä kehityskohtiin perehtymisen. Päätöstenteko ja päätösten pito asiakehyksessä helpottuu myös missioin määrityksen seurauksena. (Lipiäinen 2000b, 40.)

Ilman visiota on vaikea nähdä yrityksen tulevaisuutta nousevana trendinä. Jos yrityksellä ei ole visiota, sen toiminnasta tulee helposti päämäärätöntä tekemistä, sisältäen aikaa vieviä projekteja, jotka eivät ole sidonnaisia toisiinsa. Näiden seurauksena pyritty muutos hajoaa helposti, eikä johda kehitykseen. Toimivan vision voi tunnistaa kuudesta erilaisesta tunnusmerkistä: Ensimmäisenä se mahdollistaa kaikkien näkevän yrityksen tilan kaukaisessakin tulevaisuudessa. Toiseksi se vangitsee asiakkaiden, työntekijöiden sekä omistajien mielenkiinnon pitkälle aikavälille. Toimiva visio sisältää myös realistiset ja saavutettavat tavoitteet. Avainasemassa on kultaisen keskitien löytäminen: muutaman prosentin kehitys ei ole visio. Neljäs tunnusmerkki on selkeä kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan tehdä järkeviä ratkaisuja, välttäen epäoleellisiin toimiin panostaminen. Vision tulisi olla myös joustava ja sopeutuva. Yksilötasolla on syytä olla varaa joustaa ja erilaisiin sekä yllättäviin tilanteisiin tulee pystyä sopeutumaan. Tämän vuoksi vision täytyy olla rakenteeltaan tarkoituksenmukainen, ei liian yksityiskohtainen. Viimeinen tunnusmerkki on vision helppo selostettavuus. Se täytyy osata selittää toiselle muutamassa minuutissa ilman väärinkäsityksiä. Ellei tämä onnistu, on syytä muotoilla visio uudestaan ja keskittyä olennaisiin asioihin sen sijaan, että luettelee kaikki mahdolliset kliseet. (Lipiäinen 2000a, 166 - 167.)

Vision kehittäminen on jatkuva prosessi. Kehitysprosessin vaiheita ovat muiden muassa henkilökohtaisten visioiden määrittäminen, ideoiden koostaminen yhteiseksi luonnokseksi, luonnoksen yhteinen analysoiminen sekä seuraavan version muokkaaminen. Prosessi on usein aikaa vievää ja saattaa keskityksen herpaannuttua johtaa virheisiin. Niitä voi olla esimerkiksi arkuus käyttää päätä ja sydäntä kehityksen suunnittelussa, kiirehtiminen kriittisissä pisteissä sekä keskeneräisen version julkistaminen. Myös ristiriitojen ja syy-seuraus-suhteiden selittämättä jättäminen ovat selkeitä virheitä vision kehitysprosessissa. Elintärkeää on myös kerätä ja kuunnella palautetta työntekijöiltä sekä asiakkailta. (Lipiäinen 2000a, 167 - 168.)

Esteitä vision kehitykselle ja uuden vision käyttöönotolle on monenlaisia. Ne voidaan kuitenkin jakaa neljään keskeiseen esteryhmään: rakenteeseen, taitoihin, järjestelmään ja esimiehiin. Jos yrityksen rakenne on liian muodollinen, tekee se toiminnan vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Jos puolestaan konkreettinen taitotaso on liian alhainen, se jäyttää yrityksen toimintaa ja estää kehityksen. Henkilöstö- ja informaatiojärjestelmän ollessa ristiriidassa, vaikeutuu toimintavalmius huomattavasti. Sama vaikutus on myös esimiehillä, jotka voivat omalla käytöksellään lannistaa alaisiaan estää vision saavuttamisen. Esimiehiä voidaankin pitää suurimpana mahdollisena esteenä vision toteutumiselle. Ilman heidän tukea ja

motivointia ei monikaan työntekijä lähde ajamaan visioita eteenpäin. (Lipiäinen 2000a, 168 - 169.)

3.4 Strategia

Strategian ideana on yhdistää omat kilpailuedut ja pyrkiä niiden avulla kohti visiota. Kilpailuedut voivat muodostua joko ulkoisen tai sisäisen ympäristön muutoksen kautta. Ulkoisen ympäristön muutoksessa joko asiakkaiden tarpeet, hinnat, teknologia tai yritysten väliset resurssit muuttuvat. Sisäisen ympäristön muutos puolestaan tarkoittaa uusia innovaatioita, jotka johtavat joko uusiin tuotteisiin ja palveluihin tai kokonaan uusiin tapoihin toimia. Yrityksen strategiaa voidaan pitää suunnitelmana, jolla se erottuu edukseen asiakkaan silmissä, kilpailijoihin verrattuna. Se on eräänlainen pelisuunnitelma, jolla luodaan asiakkaalle huippukokemuksia ja lisäarvoa. Liiketoimintasuunnitelmamalleissa on tapana nähdä erilaisia näkemyksiä strategiasta. Toisissa se on oma lukunsa, kun taas toisissa se kuitataan liikeidean määrittämisellä. (Hesso 2013, 76 - 77.)

Kaksi merkittävintä strategiatyyppiä voidaan katsoa olevan kustannusjohtajuus sekä fokusstrategia. Kustannusjohtajuutta menestyksekkäästi harjoittava yritys on hyvin tietoinen kustannusten aiheuttajista. Avainasemassa on lisäarvo, jonka tuottaminen kilpailijoihin nähden pienillä hinnoilla on avain menestykseen. Tähän kustannusjohtaja pystyy. Pelkkä hintojen pudotus ilman tarkempien tekijöiden analysointia ei johda usein tuottoon. Hintojen pudotuskilpailuun vaaditaan tähän sopivat arvot ja vahva kassa. Näiden turvin on mahdollista haastaa kilpaileva yritys jonka strategia ei ole operatiivisesti tehokas, aiheuttaen heille tappioita pienenevien katteiden ja likviditeettiongelmien vaikutuksesta. Liiketoimintasuunnitelman eri vaiheissa on hyvä ottaa huomioon kustannusjohtajuuteen liittyvät seikat. Näitä ovat muiden muassa automatisointi ja asiakkaiden arvostus pieni hintoja kohtaan. Kustannusjohtaja sallii pienet töyssyt laadussa ja palvelussa, kunhan tuote myy ja asiakkaat kokevat saavansa arvonsa mukaan. Kustannusjohtajuuden luomia kilpailuetuja ovat muiden muassa oppiminen ja rutiinit, tuotantoteknologia ja innovaatiot, tuotteen tai palvelun rakenne ja standardisointi, tuotannontekijöiden kustannusten minimointi, kapasiteetin käytön optimointi sekä henkilöstön pätevyys ja tehokkuus. (Hesso 2013, 78 - 80.)

Ulkoa-sisään-strategia on menestysekäs osa fokusstrategiaa, jossa yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan erittäin tarkkaan. Erityisesti eettisen ja sosiaalisen ympäristön muutos luo hyvät menestymismahdollisuudet fokusstrategiaa harjoittavalle yritykselle. Nämä vaikuttavat suoraan ihmisten kulutuskäyttäytymiseen. Ympäristön lisäksi olennaista on analysoida omat kilpailijat ja kohderyhmät. Näin voidaan helpommin differoida eli erilaistaa omat tuotteet ja palvelut. Ulkoisen ympäristön analyysin jälkeen käännetään katse kohti sisäistä muutosta ja erityisesti omaa arvoketjua. Tämän avulla nähdään mihin on

panostettava, asiakkaan tunteman lisäarvon maksimoimiseksi. Lopputulos on tarkasti differoitu tuote tietyille asiakasryhmälle, joka osaa arvostaa sitä, oli se irrallisesti kuinka kalliin tai turhanoloinen. Fokusstrategian eri vaikutusten olisi myös hyvä tulla ilmi liiketoimintasuunnitelmassa, käyden läpi miksi asiakas hyötyy kalliimmista ja erilaisista tuotteista sekä miten kannattavuus ja hyöty ovat testattu ja todistettu. Fokusoiva yritys voi pärjätä hienosti markkinoilla isompia yrityksiä vastaan paremmalla palvelulla. Pienen yrityksen on huomattavasti helpompi adaptoitua uusiin toimintaympäristöihin, soveltaen hieman omaa strategiaansa. Fokusoivan yrityksen menestyminen perustuu yhtenäisyyteen sekä herkkyyteen aistia ympäristöä ja sen muutoksia. (Hesso 2013, 82 - 83.)

4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yritystoiminnan tekijöistä.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii tekijältä perusteellista perehtymistä kohdeyrityksen toimialaan, liiketoiminnan osa-alueisiin sekä analyyttiseen tutkimukseen. Suunnitelma pitää sisällään tietoa ainakin kohdeyrityksestä, sen toimintatavoista, strategiasta ja resursseista, talousasioista, markkinatilanteesta, markkinoinnista sekä tulevaisuuden näkymistä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on toimia käytännöllisenä työkaluna niin aloittavalle yrittäjälle, kuin toimivalle yrityksellekin. Suunnitelman laatiminen auttaa yrittäjää näkemään eri tekijöiden väliset suhteet ja mistä kaikesta kokonaisuus muodostuu. Aloittava yrittäjä hahmottaa, mikä on yrityksen toiminnan perusta, mihin pyritään ja millä keinoin. Hän saa myös realistisemmän kuvan yrityksen kannattavuudesta ja vaadituista resursseista. Jo toimiva yritys voi käyttää liiketoimintasuunnitelmaa varmistaakseen strategianmukaisen ja mahdollisimman tehokkaan toiminnan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 5.)

Liiketoimintasuunnitelmamalleja on useita erilaisia ja oman valinta onkin tärkeässä roolissa. Mallin valinnassa tulee huomioida toimiala, yrityksen luonne ja koko sekä tarkoitus. On myös mahdollista yhdistellä toimiviksi todettuja malleja luoden sopiva kokonaisuus omalle kohdeyritykselle. Kun kokonaisuus on valmis, on syytä rajata aihe ja valita tutkimusmenetelmät sekä analyysit, joilla itse informaatio hankitaan. Informaatio tulee kirjata mahdollisimman selkeästi, välttäen turhaa tietoa. Rakenne tulee mahdollistaa vaivattoman päivittämisen liiketoiminnan edetessä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4 - 5.)

4.1 Liikeidea

Liiketoimintasuunnitelman yksi tärkeimmistä osioista on ehdottomasti liikeidea. Se toimii kulmakivenä kaikissa liiketoiminnoissa ja sen pohjalta rakennetaan palvelu, tuotteet sekä toimintamalli. Palvelu ja tuotteet tulee merkata niin tarkasti, että jokaiselle lukijalla ja osapuolelle tulee varmasti selväksi, mitkä ovat yrityksen kilpailuvaltit ja kuinka suuri potentiaali sillä on. Liikeidean tarkoitus on myös kertoa, millä logiikalla palvelu tuotetaan, myydään, toimitetaan, ja miten se sitoutuu yrityksen strategiaan. Asiakkaiden määrittely on myös osa liikeideaa, sillä sen tarkoitus on tuoda esille, miten yritys erottuu massasta ja haalii asiakkaita. Hyvän liikeidean tulisi vastata kysymyksiin mitä? kenelle? ja miten? (Hesso 2013, 24 - 25.)

Liikeidea kertoo välittömästi esimerkiksi rahoittajalle, mitä kyseinen liiketoiminta pitää sisällään ja mitkä asiat yrittäjä on nostanut merkittävimmiksi. Liikeidea on myös tärkeä alusta, jolla pohjalta toimitaan ja opastetaan työntekoa jo käynnistyneessä liiketoiminnassa. Asiakkaita, tuotteita ja strategiaa on helppo verrata muiden liiketoimintasuunnitelmien vastaaviin ja huomata erot. Liikeidea vaikuttaa myös ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Se määrittelee tekijät, joiden avulla liiketoiminnasta saa kannattavan ja miten kannattavuutta ylläpidetään. Työntekijöiden ja rahoittajien lisäksi se ohjaa yrittäjää sekä toimintaa oikeaan suuntaan. Liikeidea on usein se ensimmäinen seikka, jonka vauhdittamana yrityksestä ruvetaan haaveilemaan ja lopulta suunnittelemaan. Voi kuitenkin olla, että liikeidea onkin ainoa asia, joka muuten hyvältä yrittäjältä puuttuu. (Hesso 2013, 25; Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidean voi löytää monella eri tavalla, eikä sen tarvitse aina olla omaperäinen tai loistava. Ainoa merkittävä kriteeri on, että se toimii ja yritys menestyy. Liikeideaa kannattaa aluksi etsiä joko omien harrastusten tai ammattitaidon kautta. Voi myös olla, että aloittava yrittäjä huomaa jonkin epäkohdan yhteiskunnassa ja siinä piilevän potentiaalın uudelle yritykselle. Tässä tapauksessa yritys on lähes aina joko innovatiivinen tai ainutlaatuinen, kyseisessä ympäristössä korvaamaton palvelu. Jos yrittäjä valitsee liikeidean puhtaasti harrastusten tai ammattitaidon perusteella, on liiketoiminnan oltava huippuluokkaa tuotteineen ja palveluineen, sillä kilpailua riittää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

Sen jälkeen kun liikeidea on valikoitunut ja toimija on rajannut sen pääpiirteittäin uomiinsa, on syytä suorittaa sen arviointi. Tämä tulee tehdä kriittisellä silmällä ja loppuun asti huolellisesti. Vaikka liikeidea olisi omasta mielestä kuinka mielenkiintoinen ja täydellinen, realismi on tarpeen. Arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon asiakkaat, markkinat, oma itsensä ja tuleva toimintamalli. Jos liikeidea vaikuttaa jostain näistä näkökulmista epäilyttävältä, tulee palata takaisin pöydän ääreen. Ulkopuolisen asiantuntijan tai ystävän, joka toimii kyseisellä alalla, apu voi olla myös suotavaa. Tämä siksi, että varsinaiset asiakas- ja markkinatutkimukset suoritetaan vasta myöhemmässä vaiheessa, jolloin saattaakin tulla ei-

toivottua informaatiota liikeidean kannattavuudesta. Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tehty, asiantunteva liikeidean arviointi onkin siis elintärkeä vaihe liiketoiminnan sujuvassa käynnistämässä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 22.)

4.1.1 Tuote ja palvelu

Tuote ja palvelu eroavat rakenteellisesti huomattavasti toisistaan. Tuotteeksi voidaan kuitenkin yleiskielessä nähdä niin fyysiset tuotteet kuten kodinkoot tai palvelut kuten kodinkoneiden huolto. Ravintola-alalla tuote ja palvelu kulkevat käsi kädessä, eikä niitä ole syytä lähteä turhaan erottelemaan. Yrityksen luonne määrittelee, miten se tyydyttää asiakkaan tarpeet ja missä suhteessa tuote ja palvelu esiintyvät. Tuotelajitelmaksiksi kutsutaan valikoimaa fyysisistä tuotteista, joita yritys myy. Tuotelajitelmat jakautuvat puolestaan eri valikoimiin kuten alkupalat, pääruoat, jälkiruoat ja juomat. Myyjän tehtävä on yhdistellä näitä hyötyjä ja luoda asiakkaalle kannattava kokonaisuus. (Hesso 2013, 105 - 106.)

Tuote itsestään muodostuu kerroksista, joista jokainen sisältää ominaisuuksia, joiden tulisi kaikkien palveltava kohderyhmää. Tuotteen kerroksia ovat ydintuote, avustava tuote sekä mielikuva tuotteesta. Tuotteiden kerroksellisuudesta ei aina kirjoiteta liiketoimintasuunnitelmaan, vaikkakin se näyttelee isoa osaa markkinoinnissa ja sen toimenpiteissä. Ydintuote tarkoittaa sitä tuotetta, jota yritys myy. Esimerkiksi viinipullo. Avustava tuote tai avustavat osat ovat tässä tapauksessa merkki, muotoilu, pakkaus jne. Mielikuvalla tarkoitetaan esimerkiksi takuuta, jälkimarkkinointia ja etuisuuksia. Hyvin suunnitellut kerrokset ovat suoraan verrannollisia asiakkaiden suhtautumiseen tuotteeseen. Tarkalla kohderyhmän analysoinnilla voidaan luoda kerrokset, jotka tyydyttävät asiakkaan kaikki tarpeet ja hän kokee lisäarvoa. Tällöin voidaan puhua tuotteen ostamisen lisäksi elämyksestä. (Hesso 2013, 106 - 108.)

Tuotteiden ja palveluiden syvin tarkoitus on hankkia tuloja. Tämä onnistuu vain vastaamalla kysyntään eli asiakkaiden tarpeisiin sekä ratkaisemalla heidän ongelmiaan. Ensimmäinen onkin mietittävä, mikä on se tarve, jonka yrityksen tuote tai palvelu tyydyttää, tai ongelma, jonka tuote tai palvelu ratkaisee. Tuotevalikoiman ja hyödyn määrittäminen on syytä pohtia onko valikoimalla tarkoitus erikoistua vai onko kyseessä niin sanotut massatuotteet ja -palvelut. Kysynnän lisäksi on varmistuttava siitä, että asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tarpeeksi ja että volyymit eli ostomäärät ovat tarpeeksi suuria. Korkeasta hintatasosta ei ole hyötyä, jos volyymit ovat pieniä kulutuksen taso ailahtelevaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26.)

On tärkeää kuitenkin osata erottaa tuote ja tarve. Jokaisella ihmisellä on tarve, joten on ensisijaista selvittää mitä asiakas tuotteella tekee. Ostopäätöstä ohjaa lähes enemmän tai

vähemmän tunne. Tänä päivänä markkinointi eri medioissa keskittyy nimenomaan vaikuttamaan ihmisten tunteisiin ja luomaan tarvetta asioille, joita asiakkaalla ei oikeasti ole. Tällöin ei siis riitä, että tutkitaan ainoastaan, mitä asiakas tarvitsee vaan mikä vaikuttaa hänen tunteisiinsa. Tuote on olennaista nähdä asiakkaan silmin, hyödykkeenä. Tuote muuttuu hyödykkeeksi kun se käy läpi ketjun valmistajalta asiakkaalle. Aluksi valmistaja valmistaa tuotteen ja myy sen tuotteena eteenpäin. Seuraavaksi ravintola tai kauppa ostaa tuotteet ja myyvät ne edelleen tuotteina eteenpäin. Lopulta tuotteet päätyvät joko organisaatioille pääomahyödykkeiksi tai tuotantohyödykkeiksi tai yksityisille henkilöille kulutushyödykkeiksi. (Lipiäinen 2000b, 290, 296.)

Tuotteistaminen on prosessi, joka voidaan määritellä tuote- ja tuotekehitys-strategian käytännön toteutukseksi. Tuotteistamisesta voidaan puhua vasta kun tuotteista ja palveluista muodostetaan selkeitä palvelukokonaisuuksia tietyn mallin mukaan tai räätälöityneenä pienemmille kohderyhmille. Tuotteistamisella on paljon hyötyjä ja etuja yritykselle kuin yritykselle: Konsepti usein jäsentyy paremmin ja kokonaisuuksien hahmottaminen selkeytyy niin yrittäjälle, rahoittajalle kuin asiakkaallekin. Myös investointihankinnat ja rahoituspäätökset helpottuvat. Käytännön toimintoja voidaan eriyttää ja luoda erillisiä projekteja, joita on puolestaan helpompi räätälöidä. Toimintojen suunnittelu ja kehittäminen myös selkeytyvät luoden paremmat mahdollisuudet oppimiselle laadun paranemiselle. Ennen kaikkea tuotteistaminen saa aikaan korkeamman kannattavuuden tuotteille sekä palveluille. Palveluiden tuotteistaminen edellyttää kuitenkin yrityksen toiminnan ja luonteen täydellistä hahmottamista. (Lipiäinen 2000b, 298 - 299.)

Vaikkakin ravintola-alalle ja muulla palvelualalla tuote ja palvelu sitoutuvat tiukasti yhteen, on hyvä ymmärtää niiden erot ja mitkä ovat niiden vaikutukset. Yrityksen tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa sipulimallin avulla, jossa kerros kerrokselta rakennetaan sipulista isompi. Tavaratuotteen ytimen ympärille rakennetaan markkinallinen tuote kun taas palvelutuotteessa ympäröivät kerrokset ovat huomattavasti abstraktimpia. Tavaratuote ja sen tuotteistaminen on paljon helpompi hahmottaa. Tavaratuotteen tuotteistaminen sisältää muun muassa segmentin tarpeiden määrittämisen, tuoteaihioiden ideoimisen, tuotekehityksen, markkinoinnin perusratkaisut, lanseeraussuunnitelman sekä seurannan. Palvelutuote puolestaan muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedosta, tunteista ja maineesta. Palvelun tuotteistamisessa voidaan puhua näkymättömän palvelun tekemisestä konkreettiseksi. Tärkeää roolia näyttölee palvelun lisäksi henkilöstö, prosessi ja ympäristö. (Raatikainen 2012, 84 - 85.)

4.1.2 Asiakkaat

Asiakkaan voi nähdä pelkistetysti kahdella eri tavalla. Hieman jo vanhentuneen ajattelutavan mukaan asiakas on passiivinen kuluttaja, joka vain seuraa markkinoiden järjestämää esitystä. Se edustaa organisaation määrittämää kohderyhmää ja ottaa yksisuuntaisesti vastaan sille tarjottavaa informaatiota. Tästä mallista on kuitenkin pyritty pääsemään eroon jo pitkän aikaa markkinoilla. Asiakkaan arvostus on noussut ensisijaiseksi ja asiakaslähtöisyydestä on tullut lähtökohta. Tämä on tarkoittanut asiakkaan huomioimista yksilönä, jonka toiveet otetaan huomioon. Yksisuuntainen informaation on muuttunut molempiin suuntiin kulkevaksi kommunikaatioksi. (Lotti 2001, 63.)

Yrittäjän on tärkeää määritellä tarkasti, ketkä ovat yrityksen olennaisimmat asiakkaat ja asiakasryhmät. Tämän jälkeen tulee syventyä asiakkaiden personalisuuksiin, missä he vaikuttavat, mitkä heidän tarpeensa ovat sekä miten heidät houkutellaan. On hyvä myös olla laajasti tietoa siitä, miten asiakkaat suhtautuvat olemassa oleviin markkinoihin ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet heidän ostokäyttäytymiseen menneisyydessä. Eri asiakasryhmistä tulisi selvittää asioita kuten ikä, tulotaso, ammatti, perhetyyppi ja harrastukset, jotta voidaan kohdistaa valikoimaa ja markkinointia oikeaan suuntaan. Asiakaskaskartoituksen tavoite on löytää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat, joihin myyntitoimet kohdistetaan. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen ei ainoastaan auta hetkellisten tuottojen syntymiseen vaan edesauttaa kanta-asiakkuuksien luomista ja näin perustulojen turvaamista pitkällä tähtäimellä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27.)

Mitä pienempi yritys on, sitä tärkeämmässä roolissa asiakaskunnan tunteminen on. Asiakassuhteita on tutkittu jo useiden vuosien ajan ja yhä selvemmäksi on käynyt asiakaslähtöisyyden merkitys yrityksen menestykseen. Asiakaslähtöisyys katsotaan toteutuvan silloin, kun asiakkaan näkökulma on etusijalla. Täytyy kuitenkin muistaa myös muiden sidosryhmien tarpeet ja tyytyväisyys, jotta voidaan taata jatkuva liiketoiminta. Asiakaslähtöisyyttä on myös asiakkaita koskevan markkinatietouden hyödyntäminen sekä oikein koordinoitu toiminta, joka mahdollistaa asiakkaan saamaan tuotteista tai palveluista lisäarvoa. Jatkuva markkinoiden tutkiminen ja hyödyntäminen sekä tuotekehitys ovat avain asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Yrityksen tulisi olla aina yhden askeleen asiakasta edellä, jotta se voisi tuottaa tälle jatkuvasti uusia elämyksiä ja taata asiakastyytyväisyyden niin uusilla kuin vanhoillakin asiakkailla. Päivittäinen olemassa olevien ja uusien asiakassuhteiden solmiminen onkin kiitettävä merkki asiakaslähtöisyyteen pyrkivästä yrityksestä. (Kallio 2002, 152 - 154.)

4.2 Markkinointi

Markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä olemassa olevia ja tulevia asiakkaita silmälläpitäen. Markkinointi on onnistunutta kun asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja

palveluita tekemällä liiketoiminnasta kannattavaa. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa tulisi ennen kaikkea keskittyä eri kohderyhmiin ja pyrkiä vaikuttamaan heihin kaikkiin tasapuolisesti. Hinnoittelu on myös tärkeässä roolissa, sillä se muodostuu monesta eri tekijästä, jotka eivät ole aina asiakkaalle tiedossa. On pystyttävä pitämään hinta ja asiakkaan ymmärrys sen muodostumisesta tasoissa, niin että asiakas tietää, mistä maksaa. Hinta muodostuu työn laadusta, tuotteen arvosta asiakkaalle, tuotantokustannuksista sekä kilpailutilanteesta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.)

Markkinointisuunnitelman lisäksi markkinointiin kuuluvat markkina-analyysi, josta yrittäjyyden-analyysit-osiossa lisää, markkinointiviestintä sekä markkinoinnin keinot. Myös markkinoinnin tavoitteiden määrittely on isossa osassa markkinoinnin suunnittelua. Markkinointiviestinnän tarkoitus on informoida asiakkaita ja suostutella, vakuuttaa sekä muistuttaa heitä tuotteistaan ja palveluistaan. Sen ideana on kertoa kaikki tarpeellinen tieto palveluista mahdollisimman selkeästi, mutta myös houkuttelevasti. Tärkeää on kertoa tuotteen tai palvelun hinta, hyöty ja sijainti. Näistä asiakas on ensisijaisesti kiinnostunut. Viestinnän tarkoitus on ohjata informaatio nimenomaan potentiaalisille asiakkaille, niille joiden varaan tuotekehitys ja liikeidea on luotu. On mahdotonta tyydyttää kaikkia kuluttajia ja liian laaja markkinointi tarkoittaa usein myös epäselvää ja rönsyilevää lopputulosta, josta myyntiä edistävät potentiaaliset asiakkaat eivät ota onkeensa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.)

Markkinoinnin keinoja on yhtä monta kuin on markkinoijaakin. Vain taivas on rajana kun ryhdytään markkinointiin. Tämä kuitenkin varsin usein unohtuu aloittavilta yrittäjiltä tai he aliarvioivat sen vaikutuksen. Tänä päivänä suuri osa markkinoinnista keskittyy Internetiin ja sosiaaliseen mediaan, joka on entisestään nostanut markkinoinnin merkitystä luoden täysin uudenlaisia markkinoinnin keinoja. Merkittävämpiä markkinointikeinoja Internetin mahdollisuuksien lisäksi ovat mainonta, suoramarkkinointi, ilmoitukset, lehtijutut, painotuotteet, messut, suhde- ja tiedotustoiminta sekä menekinedistäminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 116 - 117.)

Mainonta voi olla suoraa, jolloin puhutaan usein yhden tai muutaman yksittäisen tuotteen markkinoinnista. Epäsuorassa markkinoinnissa puolestaan luodaan mielikuvia ja vahvistetaan yrityksen imagoa. Suoramarkkinointia toteutetaan puhelinmyynnillä, sähköpostilla, kirjeillä ja esitteillä. Näissä tavoissa on paljon eroja hinnassa, tehokkuudessa ja nopeudessa. Myös eri asiakasryhmät vaativat erilaisia lähestymistapoja. Messut ovat hyvä tapa sekä yrittäjän että toimittajan tuoda tuotteitansa julkisuuteen sekä kontaktoida asiakkaita. Kaupallisten messujen tarkoitus on esitellä ja markkinoida tuotteita, yleismessuilla puolestaan keskitytään erilaisten ratkaisujen myyntiin nimenomaan kuluttajalle ja erikoismessuilla keskitytään suppeaan aiheeseen, jonka asiakasryhmät ovat tarkasti määriteltyjä. Tässä opinnäytetyössä

markkinointia on lähestytty 6p-mallin mukaan, joka pitää sisällään tuotteen, hinnan, paikan, mainonnan, ihmiset ja ympäristön. Kaikki nämä tekijät avataan joko liikeidean, markkinoinnin, yrityksen talouden tai yrittäjyyden analyysien alla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 120.)

4.2.1 Tuotanto ja henkilöstö

Kaikki ne vaiheet, jotka sisältyvät tuotteen tai palvelun saamiseksi asiaan kulutettavaksi, kuuluvat osaksi tuotantoa. Tuotantoon vaikuttaa suuresti yrityksen strategia ja kuinka tehokkaasti sitä toteutetaan. Operatiivisesti tehokas yritys on strategiansa mukaisesti kustannustehokas esimerkiksi toimivan tuotannon automatisoinnin vuoksi. Tällöin kaikki tuotantoon liittyvät tekijät on analysoitu tarkasti ja rakennettu niin, että palveluita voidaan tarjota edullisesti. Strategialtaan fokuoiva yritys tuottaa puolestaan laadukasta asiakaslähtöisyyttä. Tuotantokustannukset ovat selvästi suuremmat kuin operatiivisella yrityksellä, mutta myös laatu on omaa luokkaansa. Asiakas on kuitenkin tyytyväinen niin kauan kun hän kokee saavansa lisäarvoa enemmän, kuin mistä maksaa. (Hesso 2013, 142 - 143.)

Oli kyse sitten minkälaisesti tuottamisesta tahansa, prosessin tulisi lähteä aina hyvästä suunnitelmasta. Hyvä tuotantosuunnitelma vastaa paljon markkinointisuunnitelmaa. Suunnitelmasta tulisi selvittää tarkasti, minkälainen palvelu on kyseessä ja miten se tuotetaan. Myös palveluketju sekä toteutuspaikka on tultava selväksi. Näiden lisäksi on tärkeää määritellä mikä on tavoiteltava volyyymi ja ääriarvot, joilla liiketoimintaa voidaan vielä pitää yllä. Suunnitelma sisältää myös tiedon palvelun tuottajista, ja heidän ehdoistaan sekä tehdyistä sopimuksista. Kaikkiin tuotantoihin sisältyy erilaisia järjestelmä-, tila- ja viranomaisvaatimuksia, jotka tulee selvittää ennen liiketoiminnan käynnistämistä. Viimeisenä on hyvä käydä suunnitelma läpi strategian näkökulmasta ja varmistua, että kaikki kriittiset pisteet ovat ehdottomasti huomioituina. (Hesso 2013, 143.)

Suurimmat erot fyysisten tuotteiden ja palveluiden tuotannossa ovat kustannussäästöt ja ennustettavuus. Palvelutuotannossa tulokseen vaikuttavat tekijät ovat abstrakteja, vaikeasti hahmotettavissa olevia tapahtumasarjoja. Asiakas on lähes poikkeuksetta mukana suuren osan ajasta, jolloin muuttujia on monia. Vaikkakin palvelutuotanto on lähtökohtaisesti huomattavasti fyysisten tuotteiden tuotantoa hankalampaa ja monimutkaisempaa, tarjoaa se ison mahdollisuuden kilpailuedun saavuttamiseen. Hyvää palvelutuotantomallia on vaikea kilpailijoiden kopioida tai luoda tyhjästä. Se syntyy hyvin johdetun tiimin ja laadukkaiden ydinosaajien tuloksena. Palvelutuotanto on pyöriessäänkin varsin vaativa liiketoimintamalli. Nykypäivänä sen tulisi tuntea asiakkaansa perin pohjin ja osallistaa heitä palvelun eri vaiheissa. Jatkuvasti muuttuva talous ja ailahtelevat markkinat vaativat ajan hermolla

elämistä, tarkoittaen ennen näkemätöntä innovointia ja tarpeiden haravointia. Asiakkaan ottaminen mukaan tähän prosessiin syventää asiakassuhdetta huomattavasti. Fokusoiva yritys voi myös standardisoida tuotantopalveluaan, kunhan se tehdään asiakkaan kokeman arvon puitteissa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi automatisointia vaiheissa, joissa yksilöllisestä palvelusta ei ole hyötyä kuten ajanvaraukset, lomakkeet ja tietopankit. (Hesso 2013, 143 - 144.)

Henkilöstö muodostuu eri rooleissa olevista yrityksen työntekijöistä. Ydinosaaja on työntekijä, jonka panos yritykselle on korvaamaton ja se vie työtä tehokkaasti, strategian mukaisesti kohti visiota. Yhden henkilön pienyrityksessä yrittäjä itse on ydinosaaja. Kun yritys kasvaa tästä, on yrittäjän yksi suurimmista haasteista löytää rinnalleen kumppani tai kumppaneita, joista muodostuu korvaamattomia ydinosaajia. Varsinkin tämän päivän palvelutuotannoissa yhdeksi isoimmaksi kompastuskiveksi on muodostunut ydinosaajien puute. Palveluyrityksen henkilöstön rakennetta lisäarvon luontia on järkevää tarkastella arvoverkon avulla. Arvoverkko eroaa hieman arvoketjusta, kiteyttäen yrityksen, kumppaneiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden väliset suhteet. Arvoverkon rooli nousee suureksi erityisesti komplekseissa tilanteissa joissa yrityksen luonne ja toimintamalli eivät ole normaaleita sekä asiakkaat eivät ole tarkasti määriteltävissä. (Hesso 2013, 146.)

Osaaja on henkilö, jonka osaaminen yritykselle on tärkeä, muttei kriittinen verrattuna ydinosaajaan. Osaajia voi työtehtävissä kuten kirjanpito ja laskutus, joissa lisäarvon teko asiakkaalle ei ole merkittävässä roolissa. Osaajien tehtäviä myös ulkoistetaan tänä päivänä enemmän ja enemmän. Hyviä esimerkkejä palvelualan ulkoistettavista tehtävistä ovat muun muassa lakiasiat, markkinointipalvelut, siivouspalvelut ja turvallisuuspalvelut. Strategianmukaisesti ja ajatuksella tehdyt ulkoistamiset ovat yritykselle usein hyvä mahdollisuus vapauttaa likvidejä varoja kun kustannusrakenteet muuttuvat. Tämä tarkoittaa kiinteiden kustannusten pienenemistä. Suurimmat ulkoistamisesta muodostuvat riskit ovat työvoimat loppuminen ja yrityksen tuntemisen puute. (Hesso 2013, 147.)

Henkilöstösuunnitelma on tärkeä osa hyvin tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa. Ennen kaikkea olisi syytä ilmentää strategian toteutumista henkilöstösuunnitelman pohjana. Suunnitelman idea kiteytettynä on pohtia osaamista, jota yritys tarvitsee pärjätäkseen kilpailussa ja luodakseen strategiansa mukaista lisäarvoa asiakkailleen. Suunnitelma on tärkeä ja toimiva, vaikka kyseessä olisi yhden ihmisen yritys. Tässä tapauksessa se sisältää suunnitelman oman osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä sekä tavoitteellisen ja aikataulutetun henkilöstösuunnitelman jatkoa varten. Isommissa yrityksissä henkilöstösuunnitelma on osa arkea ja strategian jokapäiväistä toteuttamista. Tunnustetuin ja käytetyin työkalu strategian jalkauttamisesta ja henkilöstön roolista siinä on balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti. (Hesso 2013, 149.)

Henkilöstösuunnitelma on aina räätälöity yrityksen koon ja luonteen mukaan, mutta tiettyjä asioita on hyvä pohtia minkä tahansa yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa: Aluksi kannattaa määritellä nykytilanne ja erityisesti sen hetkisten yrittäjien määrä sekä kustannukset. Myös työsuhteiden muoto ja ehdot tulee kirjata. Henkilöstön kulmakivet eli ydinosajat ja ydinosajat tulee merkata selvästi, kuten myös työhyvinvointiin liittyvät seikat. Tämän jälkeen tulee määritellä yrityksen henkilöstön tulevaisuuden näkymät. Tulevan henkilöstön määrä arvioidaan ja pohditaan, miten ydinosamista kehitetään ja kilpailuetua tämän pohjalta vahvistetaan. Myös muun osaamisen kehittäminen ja määrittäminen on syytä määritellä, kuten myös työhyvinvoinnin. Tulevaisuuden toimintamalli on myös syytä ottaa huomioon, painottaen strategian toteutumista ja henkilökustannusten sekä rakennemuutosten roolia. (Hesso 2013, 149.)

4.2.2 Kilpailijat ja toimintaympäristö

Kilpailijoiksi voidaan laskea ne olemassa olevat yritykset, jotka tuottavat vastaavanlaisia palveluita ja tuotteita tai tyydyttävät asiakkaan samaa tarvetta. Kilpailijoita ovat myös yritykset, joiden katsotaan tulevaisuudessa tulevan samalle liiketoiminta-alueelle. Kilpailijatyyppit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: ydin-, marginaali-, tarve- ja potentiaaliin kilpailijoihin. Kategorioiden tiedostaminen on tärkeää, sillä kilpailijoita voi olla yllättävän paljon, monella eri saralla, jolloin niitä ei voida lähestyä samalla kaavalla. Ensisijaista on olla aliarvioimatta ketään. (Kamensky 2000, 136, 307.)

Ydinkilpailijat ovat kaikista lähimmäisiä ja "vaarallisimpia" kilpailijoita. He toimivat samalla alalla ja samassa ympäristössä, joka maantieteellisesti tai verkostollisesti, esimeikiksi Internetissä. Ydinkilpailijoiden katsotaan kilpailevan samoista asiakkaista, niin että toisen asiakas on toiselta pois. Marginaal kilpailijat ovat astetta pienemmässä roolissa. He kilpailevat samalla alalla, mutta niillä ole yhtä paljon vahvuustekijöitä. Marginaal kilpailijat voivat olla myös niin sanottuja kausiluontoisia kilpailijoita, jolloin kilpailua tapahtuu vain tiettyinä aikoina, tietyillä sektoreilla. Tarvekilpailijat eivät toimi samalla alalla, mutta heidän tuotteet ja ennen kaikkea palvelut tyydyttävät asiakkaissa samoja tarpeita. Tällöin on syytä analysoida, mikä tuote tai palvelu on paras keino tyydyttämään tarve, jotta voidaan haastaa kilpailijat. Potentiaaliset kilpailijat voivat olla mitä tahansa edellisistä luokista, mutta vasta tulevaisuudessa. Heidän tunnistaminen on hankalaa, mutta sitäkin tärkeämpää. Jos potentiaalisen kilpailijan tunnistaa ajoissa, on kilpailun vastaanottaminen tulevaisuudessa helpompaa menettämättä kilpailuetujaan. Jos potentiaalista ydinkilpailijaa ei tunnista ajoissa, on mahdollista, että se pääsee tulevaisuudessa niskan päälle hyvän tuotekehityksen tai uuden teknologian avulla. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 155.)

Kilpailijoihin suhtaudutaan markkinoilla hyvin eritavoin. Monet näkevät kovimmat kilpailijansa yhteistyökumppaneina, joiden kanssa verkostoituminen on hyväksi omalle liiketoiminnalle. Tämä auttaa myös selvittämään kilpailijoiden toimintaa paremmin ja heidän kompastuskivensä kuten myös vahvuudet, joista itse voi ottaa mallia. Jos yrityksellä on vankka asiakaskunta ja strategia selvillä, niin yhteistyö sama kokoisten kilpailijoiden kanssa on usein järkevää. Aloittavalla yrityksellä voi olla kuitenkin vaara leimaantumisesta heikommaksi kilpailijaksi, jos sen oma liiketoimintaa ei ole vielä todistettu toimivaksi pitkällä tähtäimellä. Oma toimintaa tehostamalla yritys voi luoda paremmuutta kilpailijoihinsa nähden, mutta kilpailuetu on aina asiakkaan silmissä ja hän määrittää, mikä vaikuttaa hänen omaan ostokäyttäytymiseensä. (Bergström & Leppänen 2009, 86 - 87.)

Tämänhetkisiä kilpailijoita eli ydin-, marginaali- tai tarvekilpailijoita voidaan tunnistaa kahdella eri tavalla: asiakkaan tai kilpailustrategian näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmaa tarkkaillaessa asetaudutaan asiakkaan rooliin ja pyritään näkemään tarjonta neutraalisti. Kaikki kilpailijat käydään samalla kaavalla läpi huomioiden kaikki mahdolliset tarpeet. Kilpailustrategian näkökulmasta analysoidessa kilpailijat jaetaan omiin luokkiin perustuen heidän strategiaansa markkinoilla. Tämä auttaa vertailemaan isoja joukkoja kilpailijoita kerrallaan. Luokat määräytyvät usein alan, tarpeiden ja tuotteiden sekä palveluiden perusteella. (Aaker 2008, 39, 41 - 42.)

4.2.3 Markkinointisuunnitelma

Yrityksen markkinointisuunnitelma on lähtökohta mainonnalle ja kampanjoille. Tarkoituksena on määrittää tavoitteet ja raamit, joiden mukaan markkinointi toteutetaan. Tärkeää on myös selkeästi sitoa markkinointi yrityksen strategiaan. Jotta markkinointisuunnitelma olisi mahdollisimman hyödyllinen, tulee tavoitteet määritellä tarkasti. Yksinkertaisimmillaan markkinointisuunnitelma pitää sisällään markkinointitoiminnot, vastualueet ja aikataulun. Suunnitelmasta tulee käydä selväksi, kuka tekee ja mitä. Markkinointisuunnitelma muodostuu kolmesta osiosta: nykytilan selvittämisestä, tavoitteiden asettamisesta ja toimintatavoista. Ennen markkinointisuunnitelman laatimasta tulee erilaisten analyysien avulla selittää nykyinen markkinatilanne. Tähän käytetään usein lähtökohta-analyysejä ja SWOT-analyysejä. (Anttila & Iltanen 2001, 374 - 375.)

Lähtökohta-analyysi pitää sisällään toimintaympäristöanalyysin sekä markkina-analyysin. Toimintaympäristöanalyysissa selvitetään yrityksen menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuutta. Nämä kaikki vaiheet ovat tärkeitä, jotta tiedostetaan tehdyt virheet ja onnistumiset, olemassa olevat vahvuudet ja heikkoudet sekä asetetaan uudet tavoitteet. SWOT-analyysi on oiva työkalu selvittämään erityisesti yrityksen nykytilaa. Markkina-analyysillä on iso rooli markkinointisuunnitelman onnistumiselle, sillä siitä saadaan runsaasti tietoa markkinointiin

liittyvien päätösten tekemiseen sekä ne tekevät markkinoinnista tarkoituksenmukaista ja tehokasta. (Oikkonen 1992, 19.)

Analyysivaiheen jälkeen on vuorossa markkinointistrategian luominen. Sen tarkoitus on löytää oikeat markkinoinnilliset ratkaisut tavoitteisiin pääsemiseksi. Luominen alkaa markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien tutkimisella, jotta yritys osaa soveltaa omaa toimintaansa kyseiseen markkinatilanteeseen. Myös asiakkaiden tarpeiden muutoksiin on osattavat varautua. Markkinointistrategia sisältää myös markkinasegmenttien seulonta ja valinta. Tavoitteiden ja päämäärien varmistuttua yritys valitsee päästrategian markkinoinnille. Päästrategiat voidaan jakaa kolmeen osaan: kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen ja keskittymiseen. Vaihtoehtoinen tapa on toteuttaa niin sanottua kasvustrategiaa tai alenevan markkinaosuuden strategiaa, joissa toiminta perustuu markkinaosuuden tavoitteisiin. Päästrategian valikoiduttua valitaan yrityksen panostusstrategia, joita ovat hyökkäävä-, puolustava- tai sopeutuva strategia. Panostusstrategian valinta perustuu yrityksen aseman määrittelyyn, tavoitteiden saavuttamiskeinoihin sekä näiden resursseihin. Kun markkinointistrategia on valmis ja päämäärät, keinot sekä työkalut ovat määriteltyjä, voidaan siirtyä varsinaiseen markkinoinnin suunnitteluun. (Anttila & Iltanen 2001, 369 - 371.)

Markkinointisuunnitelma sisältää markkinoinnin tavoitteiden asettamisen segmenteittäin, mainonnan ja mediavalinnat, organisoinnin ja aikataulutuksen sekä budjetoinnin ja riskien arvioinnin. Markkinoiden segmentoinnissa valitaan alueet, jossa halutaan kilpailla ja menestyä, ja luodaan markkinointitavoitteet niiden pohjalta. Markkinoinnin viestintäkeinona toimii mainonta, joka on yrityksen väylä näkyä asiakkaalle. Mainonnalla luodaan tunnettavuutta, myydään tuotteita ja palveluita sekä rakennetaan imagoa. Mainonnan suunnittelussa on syytä panostaa kannattavuuteen, jotta tavoitetaan oikeat ihmiset ja täytetään toivotut tarpeet. Mainonnan kustannuksia tutkitaan tunnusluvuilla kuten kontaktihinta ja peittoluku. Kontaktihinta kertoo yhden henkilön tavoittamiseen kuluvat mainontakustannukset. Peittoluku kertoo prosentuaalisen osuuden, joka kohdesegmentistä tavoitetaan tietyllä mainosvälineellä. Näiden tunnuslukujen perusteella valitaan yritykselle sopiva mainosväline tai niiden yhdistelmä. (Rope 2005, 306 - 308.)

Kun mainosvälineet ja mediakanavat on valittu, luodaan toteutukselle aikataulu ja organisoidaan markkinointi. Tehokkain tapa on merkata aikatauluun päiväkohtaisesti mainonnan tavoitteet valmistumis- ja toimittamispäivineen. Myös muutos- ja peruutuspäivät tulee kirjata. Aikataulu tulee toimittaa kaikille osallisille selvittäen jokaisen toimen vastuuhenkilöt ja mahdolliset varahenkilöt. Viimekädessä projektipäällikkö kuitenkin vastaa markkinoinnin toteutuksesta. (Allen 2000, 17 - 18.)

Merkittävä osa markkinointisuunnitelmaa on markkinoinnin budjetointi. Markkinointiin on mahdollista upottaa tänä päivänä ääretön määrä rahaa kun globaaleja, helppokäyttöisiä kanavia on iso määrä. Onkin pidettävä huolta, että markkinoinnin kustannukset eivät ylitä siitä saatavaa hyötyä. Suurin ero pienen ja suuremman yrityksen markkinoinnin budjetissa ovat mahdollisuudet markkinoinnin laajuudelle. Pieni yritys joutuu usein laskemaan, paljon varoja markkinointiin jää muiden kulujen jälkeen, kun taas isompi yritys voi sitouttaa suurempia varoja markkinointiin, vaikkei siihen likvidejä varoja sillä hetkellä olisikaan. Ihannetilanteessa budjetoinnin pitäisi perustua myynnin ja muiden kulujen analysointiin, niin että budjetti määrittyisi sillä tehtävän voiton mukaan. Markkinointi pitää sisällään budjetin toteutumisen lisäksi paljon riskejä. Niiden määrittäminen ja niihin varautuminen jää lähes poikkeuksetta vajaaksi, sillä markkinoijat ovat usein luonteeltaan luovia ja optimistisia vähätellen riskien arvioinnin merkityksen. Yrittäjän olisikin syytä sisällyttää riskianalyysi markkinointisuunnitelmaan, käyden läpi mahdolliset riskit aikajärjestyksessä, niiden tekijät sekä ennaltaehkäisy- ja torjuntakeinot. (Wood 2003, 111 - 112.)

4.3 Yrityksen talous

Sidosryhmät arvioivat yrityksiä jatkuvasti, nähdäkseen, mihin suuntaan liiketoiminta on menossa. Sidosryhmistä tärkeimmät yrityksen kannalta ovat rahoittajat, tukien myöntäjät, sijoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Arvioitavia kriteereitä ovat yrityksen kannattavuus, tuottavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näiden perusteella sidosryhmät muodostavat kuvan yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä. Rahoitusta suunniteltaessa nämä seikat ovatkin tärkeä ottaa huomioon. Jotta yrityksen talouden suunnittelu on realistista, täytyy tiedostaa muutama yritystoimintaa liittyvä perusasia: Tulojen pitää olla suuremmat kuin menot, kannattavuus on liiketoiminnan perusta, turhat kulut tulee karsia alkuvaiheessa sekä talouden suunnittelussa ei sovi kiirehtiä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 68.)

Maksuvalmius eli likviditeetti kuvastaa yrityksen käytettävissä olevaa rahaa. Se kertoo käytännössä, onko yritykselle varaa maksaa sen laskuja. Menestyvälläkin yrityksellä on aikoja, jolloin maksuvalmius ei ole riittävä, mutta huolellisella suunnittelulla etukäteen niistä selvitään. Ongelmia tuottavat ostolaskujen, palkkojen, lyhennysten, korkojen ja velkojen maksut, jotka pysyvät kiinteinä liiketoiminnan suunnasta huolimatta. Likviditeettiin vaikuttaa ulkoisesti se, kuinka ajan tasalla asiakkaiden maksut ovat. Viivästyneet maksut monesta lähteestä voivat aiheuttaa yllättävänkin suuria, hetkellisiä pudotuksia maksuvalmiuteen. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa perinnän tehostamisella, maksumuistutuksilla ja viivästyskoroilla. Hyvä suhde asiakkaisiin auttaa myös asiakasta käyttäytymään arvokkaammin yritystä kohtaan ja tekemään suoritukset ajoissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 70.)

Kannattavuus tarkoittaa sitä, että tuloja on enemmän kuin menoja. Tämä ei usein toteudu liiketoiminnan ensimmäisinä vuosina, jolloin investoinnit ja tuotekehitys painavat toiminnan tappiolliseksi. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että starttikulujen jälkeen toiminta muuttuu kannattavaksi. Kannattavuus on elinehto yrityksen kehittämiseksi, uusien työpaikkojen avaamiselle ja liiketoiminnan jatkuvuudelle. Vaikka menoja on hyvin paljon ja erisuuruisia, tulisi pienetkin määrittää mahdollisimman tarkasti, ettei yrittäjälle tule kohtalokkaita yllätyksiä. Yhteenlasketut menot kertovat, paljon myyntiä on saatava, jotta yritys selviää. Yleisimmät tavat parantaa kannattavuutta ovat myynnin kasvattaminen ja kulujen karsiminen. Kannattavuutta on hyvä seurata jatkuvasti, sillä lopullisen tuloksen kertoo tilinpäätös vasta tilikauden päätyttyä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 70.)

Tuottavuudessa on kyse tuotoksen ja siihen vaaditun panostuksen suhteesta. Se on suhdeluku, joka kertoo kuinka hyvin yritys käyttää hyväkseen omia resurssejaan. Tuottavuus on toimintaprosessien ja organisoimisen tehokkuutta. Sitä voidaan mitata esimerkiksi päivän aikana valmistettujen tuotteiden lukumäärällä. On syytä tiedostaa, että tuottavuus ei ole sama asia kuin kannattavuus, eikä se aina vastaa tehokkuuttakaan. Yritys voi olla todella tuottava, mutta on arvioinut asiakkaat väärin, jolloin toiminta ei ole kannattavaa. Tuottavuudeltaan menestyvä yritys voi myös käyttää resurssejaan huonosti ja tuottaa tappiota tietyillä osa-alueilla, ollen kaikkea muuta kuin tehokas. (Meretniemi & Ylönen 2008, 71.)

Keskeisin yrityksen taloutta kuvaava tunnusluku on sen vakavaraisuus eli omavaraisuusaste. Vakavaraisuus kertoo siitä, ettei yritys ole liian suurissa veloissa. Kun yritys velkaantuu lisää, sen omavaraisuusaste pienenee ja rahoituksen riskit kasvavat. Näkyvimmat ongelmat muodostuvat suurenevista lainan lyhennyksistä ja koroista, joiden vuoksi yritykselle ei jää tarpeeksi varjoa liiketoiminnan pyöritykseen. Tämä voi johtaa velkaantumiskierteeseen. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa, siitä vakavaraisempi se on. Vakavarainen yritys selviää pidempiäkin aikoja tappiolla ja hoitaa pitkäaikaiset sitoumukset kunnialla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 71.)

4.3.1 Rahoitus

Rahoitusmarkkinat elävät jatkuvasti ja uudenlaisia mahdollisuuksia avautuu kokoajan. Aloittavan yrittäjän onkin oltava ajan tasalla muutoksista ja termistöistä varmistaakseen parhaan ratkaisun yritykselle. Yrityksen rahoitus jaetaan perinteisesti tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus on rahoitusta, joka muodostuu kun myyntituloista vähennetään menot. Pääomarahoitus jakautuu omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma voi olla myös lyhytaikaista tai pitkäaikaista, vaikuttaen takaisinmaksu-aikaan. (Raatikainen 2012, 118.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olisi parasta, että rahoituksesta mahdollisimman suuri osa olisi yrittäjän omaa rahaa tai omaisuutta. Toinen tärkeä rahoittaja on osakkaat. Ulkopuoliset avustajat ovat hyviä ratkaisuja esimerkiksi tuotekehitykseen, vientiin ja laiteinvestointeihin. Avustuksia ei tarvitse maksaa takaisin. Kasvava trendi ovat pääomasijoittajat eli enkelisijoittajat. He sijoittavat yrityksiin, joissa on potentiaalia kasvaa menestyksekkäiksi tulevaisuudessa ja tehdä suurta voittoa. Pääomasijoittajat ovat joko yksityisiä, julkisrahoitteisia tai pankkien yhteydessä toimivia tahoja. Perinteinen ulkopuolinen rahoituskeino on pankkilaina. Osamaksurahoituksessa viimeisen maksuerän jälkeen kohde siirtyy ostajan omistukseen. Tämä on ollut pitkään vaihtoehto pankkilainoille, mutta sen on korvannut pitkälti leasing-rahoitukset, joissa käyttöömistus vuokrataan pitkälle aikavälille. Factoring-rahoituksessa on kyse myyntitulojen myymisestä rahoitusyhtiölle, nopeuttaen omaa rahavirtaa. Osalaskurahoituksessa rahoitusyhtiö maksaa yrityksen laskut eräpäivänä, antaen yritykselle enemmän maksuaikaa. (Raatikainen 2012, 118 -119.)

Ulkopuolisia rahoitusvaihtoehtoja on siis monia ja niiden runsaus tekee erityisesti pienyrittäjän ratkaisusta vaikeita. Pienyrittäjille onkin muodostunut omia, heille paremmin sopivia rahoituskeinoja. Finnvera myöntää pienlainoja ja naisyrittäjälainoja kun taas ELY-keskukselta saa investointi- ja kehittämistukea. ELY-keskukselta voi myös hakea EU:n myöntämiä tukia unionin alueiden kehityserojen pienentämiseen. Euroopan tasolla muita keskeisiä rahastoja ovat Euroopan sosiaalirahasto ESR ja Euroopan aluekehitysrahasto EAKR. Tekes myöntää avustuksia ja lainoja yritysten tutkimus- ja tuotekehitykseen. Monelle tarpeellinen ratkaisu on myös työvoimatoimiston myöntämä starttiraha, jolla yrittäjä pystyy rahoittamaan käynnistysvaiheen kiinteitä kuluja (Raatikainen 2012, 119 - 120.)

Pienyrittäjillä perustamisvaiheessa rahoitus tulee usein omistajilta tai lähipiiristä. Suuremmissa yrityksissä ulkoinen valuutta on mukana jo alusta lähtien. Pienyrittäjien tulisi pyrkiä saamaan myynnin avulla alusta alkaen tulorahoitusta toiminnalleen. Käyttöpääomaa tulisi starttivaiheeseen varattava ainakin 2-3 kuukauden palkka- ja vuokramenoja vastaava summa. Tämän lisäksi tulee huomioida noin 5-10 prosentin kustannusylitysvaraus, joka lisätään budjetoituun loppusummaan. Perustamisvaiheen jälkeen yritys siirtyy kehittämisvaiheeseen, jossa se usein laajenee. Tässä vaiheessa jokainen yritys tarvitsee usein ulkoista rahoitusta, joko pankista, vakuutuslaitoksista, sijoitusyhtiöt, pääomasijoittajilta, rahastoista tai muista vastaavista. Yleinen vaihtoehto tänä päivänä ovat myös erilaiset luottokorttiyhtiöt tai eläkevakuutuslaitos, joka lainaa yrityksen TyEL-maksuihin käytettyjä rahoja hyvään hintaan. Kypsyysvaiheessa yritys pystyy maksamaan perusinvestoinnin usein tulorahoituksella ilman suurempia likviditeettiongelmia. Tässä vaiheessa suurempaa rahoitusta vaativat esimerkiksi markkinointi-investoinnit, joilla kartoitetaan uusia kasvumahdollisuuksia. Laajentumisvaiheessa omaa pääomaa vaaditaan taas enemmän kun

mukaan tulevat suuret yritykset. Näin varmistetaan itselle tarvittavat suurtuotannon edut. (Raatikainen 2012, 120 - 121.)

4.3.2 Hinnoittelu

Yksi aloittavan yrittäjän vaikeimmista tehtävistä on oikeanlainen hinnoittelu. Hinnan tulee olla sellainen, että asiakkaalla on varaa ostaa tuote, mutta yrittäjän on myös saatava tarvittava voitto. Molempien tyytyväisyyden takaaminen on hinnoittelun lähtökohta. Jotta hinnoittelusta tulisi järkevä ja pidemmän päälle kannattaa, tulee yrittäjän ymmärtää tuotteen tai palvelun kustannusrakenne. Se muodostuu erinäisistä tekijöistä, jotka syntyvät tuotteen valmistus- ja markkinaprosesseissa. (Raatikainen 2012, 87.)

Tuotteen tai palvelun hintaan vaikuttavia tekijöitä on monia: Asiakkaiden ja kilpailijoiden määrä, heidän ominaisuudet sekä yleinen hintataso ovat ulkoisia, mutta helposti analysoitavia hintaan vaikuttavia tekijöitä. Hintaan vaikuttavat myös välittömät ja välilliset kustannukset, joista ensimmäinen pitää sisällään raaka-aineet, tehdyn työn sekä konekustannukset. Välilliset kustannukset eli muista palveluista aiheutuvat kustannukset käsittävät vuokrat, energian, kuljetukset, teollisuuden ja muut vastaavat. Muita hintaan vaikuttavia tekijöitä ovat pääoma- ja markkinointikustannukset sekä tuotteen laatuimago. Pääomakustannukset sisältävät korot ja poistot. Yrityksen tavoitteet markkinoilla kuten myynti, markkinaosuus ja voitto vaikuttavat myös tuotteen ja palvelun hinnan muodostumiseen. Julkinen valta aiheuttamat vaikutukset näkyvät hintojen säätelynä, veroina ja muina maksuina. (Raatikainen 2012, 87.)

Omakustannushinnoittelussa on kyse tuotteen valmistamiseen liittyvistä välittömistä kustannuksista kuten raaka-aineista ja työpaikoista, mutta myös osasta välillisiä kustannuksia kuten vuokrat ja johdon palkat. Lopputulokseen lisätään vielä voittolisä eli yrityksen haluama voitto ja verot. ABC-laskenta on omakustannehinnoittelun pohjalta kehitetty työkalu, jolla selvitetään paljonko eri toimien toteuttaminen todellisuudessa maksaa. (Raatikainen 2012, 88.)

Katetuottohinnoittelu on pitkään käytetty ja varsin selkeä hinnoittelumalli. Sen mukaan myyntituottojen tulee kattaa kaikki kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä tuottaa lisäksi voittoa. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan niitä valmistukseen ja hankintaan liittyviä kustannuksia, jotka vaikuttavat suoraan hintaan tuotantomäärien mukaisesti. Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät valmistusmääristä huolimatta, esimerkkeinä liiketilän vuokra, johtajien palkat ja markkinointikulut. (Raatikainen 2012, 88.)

Myyntituotot

- Muuttuvat kustannukset
 = Katetuotto
 - Kiinteät kustannukset
 = Tulos

Kuvio 1: Katetuottohinnoittelun kaava
 (Raatikainen 2012, 89.)

Katetuottohinnoittelun perusajatus on nykyään jo hieman vanhentunut ja mieluummin ajatellaan, minkä hinnan asiakas on palvelusta valmis maksamaan. Tästä on kyse markkinatilannehinnoittelussa, joka on yrittäjälle varsin raskas taakka hänen maksaessa kaikki omat kustannuksensa. (Raatikainen 2012, 88.)

Tärkeä osa hinnoittelua markkinoinnillisena ratkaisuna on hinnan esittämistapa, joka on osattava tehdä houkuttelevasti. Tätä kutsutaan myös psykologiseksi hinnoitteluksi, jolla pyritään rakentamaan mielikuvia paremmista ja realistisista hinnoista. Esimerkkeinä näistä ovat "vähän alle" -hinnat, hintojen muokkaaminen sentilleen sekä tasahintojen niukka alittaminen. Psykologiseen hinnoitteluun kuuluvat myös hintojen ilmoittaminen pientä yksikköä kohden kuten 3,90€/100g tai hintaan liitetään ostorajoitus. Myös pakettihinnoittelussa pyritään usein luomaan mielikuvia edullisimmista hinnoista paketoimalla monta tuotetta yhden hinnan alle tai myymällä selvän kokonaisuuden komponentit erikseen omilla hinnoillaan, jolloin suurempi kokonaishinta ei ole näkyvillä. Hintaporrastuksessa on kyse tuotteen tai palvelun myynnistä eri hintaan eri kohderyhmille, ilman että sen sisältöön tehdään muutoksia. Porrastusta tehdään esimerkiksi ennakkotilausten ja vip-hintojen kohdalla. Myös alennusmuotoja kuten käteis-, kanta-asiakas- ja ennakkotilaus- ja paljousalennuksia voidaan käyttää kilpailutekijöinä kilpailussa. Toinen keino on pelata maksuehdoilla, sopien maksutavat ja ajankohdat asiakkaan mukaan. (Raatikainen 2012, 88 - 89.)

Arvonlisävero on huomioitava aina hinnoittelussa. Se on kulutusvero, joka peritään asiakkaalta automaattisesti oston yhteydessä. Arvonlisäverotus on käytössä lähes kaikissa Suomessa myytävissä tuotteissa ja palveluissa. Yritykset maksavat veroa valtiolle myyntien ja ostojen erotuksesta eli arvon lisäyksestä. Käytännössä yrittäjä lisää veron myyntihintoihin ja tilittää saadun vero-osuuden valtiolle, samalla vähentäen ostohinnassa olleen vero-osuuden. Suomessa lähes kaikki toimijat maksavat 24 prosentin arvonlisäveroa. Elintarvikkeiden ja rehujen vero on 14 prosenttia. 10 prosentin veroasteella selviävät muun muassa majoituspalvelut, kulttuuri- ja viihdetilaisuudet, elokuvanäytökset ja kirjat. (Raatikainen 2012, 89.)

Tuotteen tai palvelun myyntihinta	86,10 €
-----------------------------------	---------

Vero (24 %)	19,10 €
Veroton hinta	70 €
Ostohinta	49,60 €
Vero	9,60 €
Tilitetään	19,10 €
	- 9,60 €
	= 9,5€

Kuvio 2: Alv-laskentakaava
(Raatikainen 2012, 91.)

4.3.3 Myyntibudjetti

Myyntibudjetti on usein järkevä tapa aloittaa yrityksen budjetointi, sillä myynti asettaa aina liiketoiminnalla rajoituksia. Myyntiarviolla on suuri merkitys yrityksen muihin toimintoihin kuten valmistukseen ja hankintoihin. Kun myyntibudjetti on luotu, voidaan vasta siirtyä valmistus- ja ostobudjettiin, jotta tiedetään valmistuserien suuruudet ja raaka-aineiden määrät. (Jyrkkö & Riistama 2002, 232.)

Myyntibudjetti aloitetaan arvioimalla nykyisten asiakasryhmien ostokäyttäytymistä ja ennakoimalla heidän tulevia ostoja. Myyntibudjetin tulos syntyy asiakkaiden ostoaikasta, jotka saadaan kun nykyisten asiakkaiden ostoihin lisätään uusien asiakkaiden ennakoitua ostokset. Näistä vähennetään pois jäävät ostot. (Jyrkkö & Riistama 2002, 232.)

Myyntimäärien ollessa budjetoituina, voidaan budjetoida hinnat. Hintabudjettiin vaikuttavat vallitseva markkinatilanne ja kilpailijoiden hinnat. Markkinatilanteen analyysin jälkeen luodaan raamit, joihin hinnoittelun pitäisi osua. Myyntibudjettiin tulisi sisällyttää harkitusti eri hintavaihtoehtoja, jotta tulos on realistinen ja tarvittavia päivityksiä voidaan tehdä helposti. (Jyrkkö & Riistama 2002, 232.)

4.3.4 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin tehtävä on numeroiden avulla suunnitella tulevan tilikauden liiketoimintaa. Sillä pyritään kannattavaan toimintaan ja ennustettavuuteen, mutta se ei saa toimia esteenä kehittämiselle ja markkinatilanteeseen mukautumiselle. Tulosbudjetti on hyvä nähdä ohjenuorana tuloksen tekemiselle. Määrittämällä yrityksen kriittiset pisteet, saadaan tulosbudjetin rakenne nopeasi selkeytettyä. Tulosbudjettia tulee lähestyä yrityksen strategian näkökulmasta ja pyrkiä kohti visiota. Rahaa ohjataankin osissa tavoitteiden toteutumisen

mahdollistaviin toimiin. Tulosbudjetti rakentuu myyntibudjetista, ostobudjetista sekä kiinteiden kulujen budjetista. (Hesso 2013, 158.)

Yleinen tapa liiketoimintasuunnitelmissa on sitouttaa tulosbudjetti tiettyyn aikajaksoon ja tehdä se esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Tulo- ja menovirtoja voidaan kuitenkin tutkia muillakin tavoin, joista yleisimmät ovat rullaava budjetti, tarkistettava budjetti sekä liukuva budjetti. Rullaavassa budjetissa virtoja tarkastellaan joustavasti pienemmissä aikajaksoissa, esimerkiksi neljännesvuosittain ja tehdään tämän pohjalta seuraavan jakson budjetti. Tämä tapa sopii hyvin sykleissä toimiville yrityksille, joiden toiminnan tasaisuutta rasittaa esimerkiksi rahoituksen saatavuus tai kausiluontoisuus. Tarkistettava budjetti on luonteeltaan hyvin samanlainen rullaavan budjetin kanssa. Erona ovat budjettiraamit, jotka tehdään tilikauden alussa. Niiden pohjalta budjetointia toteutetaan rullaavalla menetelmällä. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan tilikauden alussa ja muuttuvat kustannukset pitkin kautta yrityksen liiketoiminnan kehityksen mukaan. Näiden menetelmien lisäksi budjetointia voidaan toteuttaa myös puhtaasti edellisen vuoden lukujen pohjalta, jolloin numerot, joskin viitteelliset, ovat jo olemassa. (Hesso 2013, 158.)

Aloittavien yritysten liiketoimintasuunnitelmassa budjetointia lähestytään usein nollapohjabudjetoinnilla. Tämä tarkoittaa puhtaalta pöydältä lähtemistä, ilman статистиikkaa edellisiltä vuosilta. Tällöin budjetointimenetelmän valinta ja suunnittelu nousevatkin entistä suurempaan arvoon. Budjetointi tehdään lähes aina ilman arvonlisäveroa, sillä ei ole kyse voitosta. On olemassa kuluja kuten edustuskulut, joita ei voi verotuksessa vähentää. Ne merkataan tulosbudjettiin alv:n kanssa. Budjetointi tapahtuu yrityksissä usein suoriteperusteisesti, josta esimerkkinä palkat ja eläkemaksut. Ne budjetoidaan suoraan niiden maksukuukausille, vaikkakin poikkeuksia on. Tulosbudjetin jälkeen tehtävä kassabudjetti on oiva työkalu likviditeetin varmistamiseen ja kannattavan yritystoiminnan suunnitteluun. (Hesso 2013, 159 - 160.)

Myyntituotot
- Muuttuvat kulut (aineet jne.)
Myyntikate
- Kiinteät kulut
Käyttökate
- Poistot
- Korot
Tulos ennen veroja
- Välittömät verot
Tulos

Kuvio 3: Tulosbudjetin rakenne
(Hesso 2013, 160.)

4.3.5 Investoinnit ja kustannukset

Heti yritystoiminnan käynnistyessä yrittäjä tarvitsee pääomaa, joko omaa tai vierasta. Ensimmäisiä hankintoja ovat usein välttämättömät koneet, laitteet ja toimitilat. Näitä perushankintoja kutsutaan investoinneiksi. Yrityksen luonteesta riippuu, kuinka tärkeää osaa kukin hankinta näyttelee. Ravintolan kohdalla koneet ja laitteet ovat tärkeitä, mutta niitä on helppo päivittää jatkossa, joten esimerkiksi investointi käytettyihin koneisiin ja laitteisiin on aloittavalle yrittäjälle kannattavaa. (Raatikainen 2012, 131.)

Toimitila on isossa roolissa jo alusta lähtien ja se vaikuttaa hyvin paljon yrityksen toimintaan ja asiakaskunnan muodostumiseen. Sijainnin lisäksi on hyvä myös selvittää mahdolliset laajenemismahdollisuudet ja luvat erilaiseen toimintaan tulevaisuudessa. Niin asiakkaan kuin henkilökunnan kannaltakin liiketila tulee olla hyvien liikenneyhteyksien varrella, sopivassa ympäristössä. Parkkitilaa on löydettävä tarpeeksi ja muiden yritysten läheisyys ei saa haitata omaa toimintaa liikaa ainakaan alkuvaiheessa. Yksi isoimmista asioista liiketilan valinnassa on sen fyysinen rakenne. Kunnostaminen ja isommat remontit voivat olla erittäin kalliita operaatioita, jolloin kalliimman, valmiin tilan valinta on järkevämpää. Esimerkiksi uuden tilan rakentaminen ravintolaan ilmastointineen voi maksaa kymmeniä tuhansia euroja. Tärkeä seikka on myös ympäristöasiat, joista huolehtiminen on jokaisen yrittäjän vastuulla. Ympäristönsuojelutoimenpiteiden toteutumista seurataan nykyään viranomaisten tekemillä tarkastuksilla, joista seuraa huonossa tapauksessa isoja sakkoja. (Raatikainen 2012, 131.)

Koneiden ja laitteiden hankinnassa on syytä turvautua kokeneen alan ammattilaisen apuun. Hyvä käytetty kone tai laite on usein käyttökunnoltaan uudenveroinen, mutta hinnassa paljon edullisempi. Heikkolaatuisilla ja väärän kokoisilla laitteilla ei kannata työskennellä, koska se vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen. Heikkolaatuisten koneiden huolto voi olla myös kiven takana ja suhteessa todella kallista. Laitetoimittajat kannattaa valita sen mukaan, että heillä on asiansaava huolto- ja varaosapalvelu sekä käyttöönotto opastus. Näin vältetään turhilta rahanmenoilta jatkossa. Koneiden vuokraus leasing-sopimuksilla on tänä päivänä myös erittäin suosittua kun ei olla varmoja laitteen tarpeellisuudesta tai ei ole varoja ostaa järkevää ratkaisua omaksi. (Raatikainen 2012, 131.)

Koneet, laitteet sekä toimitilat eli käyttöomaisuus tulee esittää mahdollisimman realistisesti kustannustietoarvioineen investointilaskelmassa. Laskelmassa ei saa unohtaa kustannusylitysvarausta, jonka tehtävä on auttaa varautumaan muutoksiin ja yllätyksiin liiketoiminnassa. Kokenutkaan yrittäjä ei voi varmuudella tehdä täysin realistista investointilaskelmaa, vaan aina tulee muuttujia. Ensimmäiset ja mahdollisesti suurimmat muuttujat tulevat heti toimitilojen remontointi- ja muodonmuutosvaiheessa, jolloin

investointibudjetti saattaa heittää kymmenilläkin prosenteilla. Koneiden ja laitteiden asennuskustannuksia on etukäteen myös vaikea arvioida. (Raatikainen 2012, 132.)

Liiketilat

- Kiinteistöt, tontit, osakkeet, rakennus
- Liiketilojen korjaus- ja muutostyöt

Koneet ja laitteet

- Ostohinta
- Asennus-, korjaus- ja muutostyöt

Kalusto- ja kuljetusvälineet

- Ostohinta
- Asennus-, korjaus- ja muutostyöt

Irtaimisto ja sisustus

- Sali- ja toimistokalusteet
- Sali-, toimisto- ja keittiötarvikkeet
- Muut tarvikkeet

Kuvio 4: Käyttöomaisuuden investointilaskelma

(Raatikainen 2012, 133.)

Liiketoiminta aiheuttaa yrittäjälle jatkuvasti kuluja. Rahaa sitoutuu, koska juoksevista kuluista aiheutuu käyttöomaisuuden tarvetta. Käyttöomaisuuden tarvelaskelma on toimialoittain hyvin erilainen, mutta yleisiä pääomien tarvetta vaativia kohteita ovat yrityksen perustamiskulut, markkinointimenot käynnistysvaiheessa, raaka-aineiden ostomenot, tuotantoprosessin kustannukset ja varasto. Muita yleisiä tarpeita ovat työntekijöiden palkkakulut sivukuluineen, asiakassuoritukset eli myyntisaamiset, kiinteät kustannukset ja yleiskustannukset, kuten vaakutukset, tietoliikennemaksut ja yrittäjän muut henkilökohtaiset kulut. Käyttöomaisuuden tarve tulisi määrittellä aina kahdeksi tai kolmeksi kuukaudeksi aloituskuukaudeksi, sisältäen varat mahdollisiin yllätyksiin. (Raatikainen 2012, 132 - 133.)

Käyttöomaisuuden tarvetta voidaan tarvittaessa pyrkiä pienentämään esimerkiksi lyhentämällä raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja valmiiden tuotteiden varastoimisajankautta. Myös tuotantoprosessin läpimenoaikaa voidaan lyhentää tai neuvotella asiakkaiden kanssa lyhyemmät maksuajat pääomien sitomisen vähentämiseksi. Pidemmät maksuajat toimittajien kanssa sekä kiinteiden kulujen leikkaus pienentävät myös käyttöomaisuuden tarvetta. Näistä toimista huolimatta yritysidean toteuttaminen maksaa aina. Edellisten laskelmien lisäksi rahoitustarvelaskelma, katetarvelaskelma ja taloussuunnitelma ovat hyödyllisiä työkaluja selvittämään toiminnan käynnistämisen hintaa ja investointien määrää. (Raatikainen 2012, 133 - 134.)

4.3.6 Kassavirtalaskelmat

Kassavirtalaskelmat ovat yrittäjän työkalu havaitsemaan olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat rahoituksen riittävyyteen. Kassavirtalaskelmat laittavat yrittäjän miettimään investointeja tarkemmin, huomioiden rahan lähteen sekä korot. Laskelmiin merkataan myös likvidit varat ajoilta kuten kesälomilta sekä kirjataan ylös jokainen meno ja mistä ne ovat syntyneet. Laskelma eli rosteri näyttää lopulta, mihin toimiin omat varat riittävät ja paljon rahaa on lainattava. (Hesso 2013, 160.)

Kassavirtalaskelmat kulkevat käsi kädessä budjetin kanssa, ja niistä voi lukea arvion tulevan kassan tilanteesta. Se mikä tulosbudjetissa on kirjattu suoritteiksi, muuttuu kassavirtalaskelmissa maksuiksi. Tämä auttaa myös käsittämään paremmin tulevan ja lähtevän rahan erillään toisistaan. Yrittäjä hyötyy tästä, koska hän voi näin vaikuttaa likvidien varojen riittävyyteen ja ajoitukseen. Perusteellisesti laadituilla laskelmilla saatavia voi nopeuttaa ja pidentää omaa maksuaikaa. Suurin ero tulosbudjettiin on arvonlisäverolliset luvut ja suoritteiden reaaliaikaisuus, mikä johtuu maksuperusteisesta kirjaamisesta suoritteiden sijaan. (Hesso 2013, 160.)

Kassavirtalaskelmien teko aloitetaan merkitsemällä kassan tilanne tilikauden alussa. Laskelmat toteutetaan kuukausitasolla, jotta aikaväli olisi tarpeeksi tiheä tarkastelemaan yrityksen likvidejä varoja. Ennakoivalla laskelmalla voidaan varmistaa seuraavan kuun hyvä kassan tilanne ja taata maksuvalmius. Pohjana käytetään luotua kassabudjettia, joka löytyy tulosbudjetin alta. Huonosti tehdyt kassavirtalaskelmat johtavat helposti kassan miinukselle, jolloin yrityksen kysy suoriutua maksuistaan heikkenee ja rahoitus vaikeutuu. (Hesso 2013, 160 - 161.)

Kassaanmaksuissa on kyse yrityksen myynnistä, sijoitustuotoista, avustuksista sekä mahdollisista vakuutuskorvauksista. Myös kaikki osuuksien, omaisuuksien myynnit ja ulkopuoliset lainasaamiset kuuluvat sisältyvät kassaanmaksuihin. Kassa on positiivinen kun sinne tulee enemmän rahaa kuin lähtee. Positiivinen kassa on avain selvitä markkinoiden muutoksista ja yllättävistä kuluista sekä haasteista missä tahansa vaiheessa liiketoimintaa. Kassastamaksut ovat sisältävät puolestaan palkat, korot, investoinnit ja ostot. Hyvä yrittäjä osaa käyttää kassavirtalaskelmia hallitsemaan kassastamaksuja niin, etteivät kriittiset maksut osu heikoimmille kausille kun likvidit varat ovat vähäisiä. Tärkeää on maksujen tasainen jakaminen tilikauden ympärille niin, ettei kassaa rasiteta liikaa kertaluonteisesti. (Hesso 2013, 162.)

Kassavirtalaskelmia ja investointeja säätelee laki, jonka kiertäminen tai huomiotta jättäminen kostautuu korotettuina korkoina ja jälkimaksuina. Ensisijaista on, että yrittäjä

ymmärtää kassavirtalaskelmien ja tulosbudjetin eron sekä osaa käyttää näitä ennakoivasti liiketoimintansa hyväksi. Laskelmissa on hyvä käyttää kokeneen ammattilaisen apua ja tarkistuttaa tulokset aika-ajoin. Opastusta laskelmien laatimiseen saa myös Uusyrityskeskuksilta sekä ELY-keskuksilta. (Hesso 2013, 162.)

Kuukaudet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kassa kauden alussa												
Kassaanmaksut												
Yhteensä												
Kassastamaksut												
Yhteensä												
Rahoitus												
- lainojen lyhennykset												
+ lainojen nostot												
+ omistajien sijoitukset												
- omistajien yksityisnostot												
Kassa kauden lopussa												

Kuvio 5: Yrityksen kassabudjetti
(Hesso 2013, 180.)

5 Yrittäjyyden analyysit

5.1 PESTEL

PESTEL-analyysi on tehokas työkalu tutkimaan yrityksen toimintaympäristöä. Sana PESTEL on englanninkielinen lyhenne, joka suomeksi tarkoittaa poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ympäristöllisiä tekijöitä sekä lakeja. Analyysin idea on kartoittaa edellisiä tekijöitä suhteessa yritykseen ja pyrkiä ymmärtämään niiden vaikutuksia sekä tulevaisuuden skenaarioita. Toimintaympäristössä on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan ja päätöksentekoon. Näitä niin sanottuja makroympäristöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi lakimuutokset, muutokset verotuksessa sekä erilaiset säädökset ja rajoitukset kaupankäynnissä. Kulttuurissa, väestössä ja poliittisessa maailmassa tapahtuvat muutokset ovat myös makroympäristöllisiä tekijöitä, joita tutkiessa PESTEL on hyvä tunnustettu työkalu. (Rodrigo 2012.)

Poliittiset tekijät ovat tiukasti sidonnaisia kulttuuriin ja vallitseviin normeihin. Tekijät määritellään sen mukaan, millä tavoin hallitus vaikuttaa talouteen ja ohjaa sen toimia. Tästä hyviä esimerkkejä ovat verotus, ulkomaankauppa ja kotimaankaupan rajoitukset. Tänä päivänä EU:n alueella on hyvä tilanne, sillä arvot pyritään tekemään yhtenäisiksi ja pitämään politiikan vaikutus kauppaan tasapuolisena. Muualla maailmassa poliittiset tekijät ovat

huomattavasti isommassa roolissa ja eroja tulkintatavoissa on länsimaisen ajattelutavan mukaan kohtuuttomasti. Suomessa poliittisiin tekijöihin vaikutetaan myös kunnallisella tasolla, jolla pyritään ottamaan paremmin huomioon yrittäjien erilaiset tilanteet. (Professional Academy 2014.)

Taloudelliset tekijät nimensä mukaisesti vaikuttavat merkittävimmin yritykset tuottavuuteen ja liiketoimintaan. Taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa korot ja inflaatio sekä ihmisten ja yritysten ostovoima. Näiden tekijöiden muutos on nykymaailmassa todella suurta ja vaikeasti ennustettavaa, mikä luo varsinkin pienille palveluyrityksille haastetta. Isoilla yrityksillä, joiden volyymit ovat huomattavasti suurempia, on varaa sopeutua taloudellisten tekijöiden muutoksiin. Muutokset taloudessa vaikuttavat suoranaisesti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, jolloin asiakaskunnan tunteminen ja heidän osallistaminen auttaa yritystä varautumaan muutoksen tuomiin riskeihin. (Professional Academy 2014.)

Sosiaalisiin tekijöihin vaikuttavat vahvasti myös kulttuuriset tekijät. Tekijät ovat pitkälti maan tai kansan uskomukset ja asenteet. Näihin puolestaan vaikuttavat ikärakenne ja ura-asetteet sekä ammatit. Sosiaalisia tekijöitä ovat myös näkymättömämmät asiat kuten elintapojen muutokset sekä suhtautuminen kuluttamiseen. Nämä ovat tekijöitä, joilla on suurin vaikutus markkinointiin, sillä ne kertovat kenelle tuotteistus tulisi kohdistaa ja millä tavoin. Fokusoivaa strategiaa harjoittava yritys näkee sosiaaliset tekijät suurimpana mahdollisuutena erottua edukseen, mutta myös uhkana, jos muutos on liian suurta tai vaikeasti havaittavaa. (Professional Academy 2014.)

Tänä päivänä yhä suurempi merkitys yritykseen toimintaan ja menestykseen on teknologisilla tekijöillä. Niiden analysointiin panostetaan kokoajan laajemmin ja työn arvo nousee jatkuvasti. On tärkeää ymmärtää teknologian kehitystä ja mitä kaikkea uuden innovaatiot tuovat mukanaan. Teknologialla on suuri rooli sekä tuotannossa, markkinoinnissa että kulutuksessa. Teknologian kehitys vaikuttaa siihen miten tuotteet tuotetaan, kuljetetaan ja kuinka palvelu toteutetaan. Markkinoinnissa teknologia on noussut viime vuosien aikana ylivoimaiseen rooliin ja sen väylän hallitsija ovatkin hyvässä asemassa. Kulutukseen ja ostokäyttäytymiseen teknologia tuo uusia mahdollisuuksia ja automatisointia, joilla asiakkaan näkemää vaivaa pienennetään ja tyytyväisyyttä lisätään. Myös kustannuksia saadaan näin leikattua. (Professional Academy 2014.)

Ympäristölliset tekijät nostattavat kokoajan rooliaan kuluttajien silmissä. He vaativat enemmän uusiutuvien luonnonvarojen käyttöä ja etnisempiä valmistusmenetelmiä. Monessa tapauksessa kiinnostus tuotteen alkuperään on mennyt jo itse tuotteen laadun tai käytön ohii. Tämä on antanut uusia mahdollisuuksia varsinkin pienyrityksille luoda kilpailuetua, esimerkiksi ruokakaupan keskittyessä ainoastaan luomu- ja lähiruokaan tai ravintolan

tarjotessa etnisesti kasvatettujen eläinten lihaa. Yrityksille haastetta luo raaka-aineiden vähäisyys ja huono saatavuus, joka johtaa koviin kustannuksiin. Strategia onkin osattava rakentaa muuttuvien ympäristöllisten tekijöiden ympärille, niin, että on varaa vastata kysyntään hylkäämättä omaa identiteettiään. (Professional Academy 2014.)

Viimeisin osa PESTEL-analyysia on lait ja asetukset, jotka luovat puitteet, joiden sisällä yrityksen on toimia. Lakiasiat sisältävät tekijöitä kuten työ- ja terveysasiat, työturvallisuuden, tasa-arvon, mainonnan, kuluttajan oikeudet sekä tuoteturvallisuuden. Nämä tekijät nousevat yhä isompaan rooliin, jos yrityksen toimii ulkomailla tai kaupankäynti on globaalia. Nykyajan aggressiivinen markkinointi ja tuotekehitys ovat tehneet lakitekijöistä entistä merkittävimmän alueen, jota on syytä analysoida tarkasti ja jatkuvasti. (Professional Academy 2014.)

5.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin tehtävä on seurata yrityksen kilpailijoita prosessin muodossa. Prosessi sisältää seitsemän vaihetta: tiedontarpeen määrittämisen, raakatiedon systemaattisen hankkimisen, tiedon seulonnan ja valikoimisen, tiedon analysoinnin, johtopäätösten tekemisen päätöksentekijöille sekä tiedontarpeen uudelleenmäärittämisen. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan, jotta yrityksen päätöksenteko olisi helpompaa ja systemaattisempaa. Toisessa vaiheessa luodaan systeemi, jonka avulla saadaan luotettavaa tietoa kilpailijoista ja vallitsevista kilpailutekijöistä. Tiedon seulonnassa pyritään erottelemaan tärkeä ja käyttökelpoinen tieto turhasta ja epäolennaisesta tiedosta. Seuraavaksi olennainen tieto käsitellään eri näkökulmista, huomioiden kilpailijoiden luonteet ja tehdään analyysin perusteella johtopäätökset. Tämän jälkeen tieto siirretään päätöksentekijöille ja pyritään hyödyntämään parhaan mukaan. Viimeisenä tiedon tarpeet määritetään uudelleen, jotta huomataan ovatko tarpeet muuttuneet prosessin aikana. (Pirttilä 2000, 17 - 19.)

Kilpailija-analyysi on tärkeä yritykselle, sillä se auttaa kartoittamaan ydinkilpailijat toimitapoinensa. Kartoituksen jälkeen yritys voi määrittää parhaan tavan itse toimia markkinoilla ja vastata kilpailuun. Analyysin merkitys on kasvanut nykymaailmassa kun tarjontaa on paljon ja sitä on monessa eri muodossa. Jotta liiketoiminnalle saataisiin vastinetta, yritykset pyrkivät jopa luomaan kysyntää, joka edelleen lisää tarvetta tehokkaalle markkina-analyysille. Ennakoidulla toiminnalla yritys pystyy kuitenkin vastaamaan kilpailuun ilman oman tuottavuutensa dramaattista laskua. On olemassa useita eri malleja kilpailija-analyysin tekemiseen, joko kartta tai profiilointimallein. Ehdottomasti tunnetuin ja moneen tilanteeseen sopiva on Porterin malli. (Kamensky 2000, 133 - 134.)

Porterin kilpailija-analyysimalli rakentuu neljästä osiosta: tulevista päämääristä, oletuksista, tämänhetkisestä strategiasta sekä valmiuksista. Näiden pohjalta kilpailijalle luodaan reaktioprofiili, joka kuvastaa kilpailijan reagointia markkinoiden elämiseen. Tässä vaiheessa kilpailijat on siis oltava tarkasti tiedossa ja määriteltyinä. Porterin neljä osiota kertovat kattavasti kaiken, johon kilpailijoiden suhteen tulisi varautua. Se kertoo yritysten toimintatavat sekä mahdolliset tulevaisuuden laajentumisaikeet. (Porter 2004, 47 - 48.)

Ensimmäisenä analysoidaan tulevat päämäärät ja oletukset. Päämäärien analysoinnilla selvitetään, onko kilpailija tyytyväinen asemaansa ja tuloksiinsa sekä, mitkä ovat sen mahdolliset strategiset muutokset tulevaisuudessa. Näin saadaan tietoa myös siitä, kuinka kilpailijayritys on varautunut kilpailuun ja omaan kehittymiseen. Analyysin avulla voidaan myös estää aggressiivinen käyttäytyminen tulevaisuudessa, jos se kokee päämääränsä ja tavoitteensa uhatuksi. Oletuksissa kyse on yrityksen minäkuvasta. On tärkeä tiedostaa, miten kilpaileva yritys hahmottaa itsensä suhteessa muihin kilpailijoihin ja miten tämä ohjaa sen käytöstä. Yritys voi muodostaa virheellisen kuvan itsestä, mikä ilman toimivaa analyysiä johtaa usein vääristyneeseen kuvaan markkinatilanteesta sekä merkittäviin ylilyönteihin. Porter kutsuu tätä sokeaksi pilkuksi. Toiset yritykset voivat helposti käyttää sitä hyväkseen omassa liiketoiminnassaan. (Porter 2004, 50- 51, 58 - 60.)

Tämänhetkisten strategioiden analyysissä on tarkoitus sopeutua ja reagoida kilpailijoiden vallitseviin toimintatapoihin ja peliliikkeisiin. Jokainen yritys pyrkii luomaan strategian, jonka avulla toimia menestyksekkäästi. Yleisin tapa hahmottaa kilpailijan strategiaa on yksinkertaisesti seurata sen toimintaa. Yrityksen kasvuaikkeitä voi ennustaa esimerkiksi uusista tuotteista tai siirtymisestä uusille markkinoille. Valmiuksissa on kyse valmiudesta toteuttaa omaa strategiaansa kilpailuun. Valmiuksien analysoimiseksi tulee ensin kartoittaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Näiden pohjalta yritys reagoi markkinoihin ja aloittaa strategisia toimia. Vahvuuksia ja heikkouksia pyritään löytämään pääasiassa tuotteista, myynnistä, markkinoinnista, kustannuksista sekä johtamisesta. Paras työkalu tähän on SWOT-analyysi. (Porter 2004, 63.)

Porterin kilpailija-analyysin neljän osion määrittämisen jälkeen voidaan yritykselle luoda reaktioprofiili. Profiili jaetaan kolmeen osaan: hyökkäystoimenpiteisiin, puolustusvalmiuteen ja taistelukentän valintaan. Hyökkäystoimenpiteet ovat keinoja, joilla yritys tekee aloitteen. Muutokset ovat toimia, joita yritys tulee todennäköisesti kilpailun edetessä tekemään, ja jotka vaikuttavat ympäristöön sekä toimialaan. Hyökkäys- ja muutos-osioiden yhteydessä on hyvä pohtia yrityksen tyytyväisyyttä itseensä, strategisia liikkeitä, haavoittuvuutta, provokaatiota ja tehokkuutta. Profiilin viimeinen osio, taistelukenttä määrittää usein segmentin, joista muut kilpailijat eivät pidä, kuten kustannuskeskeisyys. Olennaista on luoda strategia, johon kilpailijoiden on vaikea vastata omien malliensa mukaisesti. Tämä aiheuttaa

parhaassa tapauksessa sekavuutta ja ristiriitoja kilpailijoiden käyttäytymiseen ja tavoitteisiin, mikä johtaa tehokkuuden ja tuottavuuden laskemiseen. (Porter 2004, 67 - 68.)

5.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas eli BMC on tapa, jolla yritys ylläpitää toimintaansa taloudellisesti. Sen avulla yritys ansaitsee olemassaolonsa. Yrittäjä suunnittelee kanvaasin ohjaamaan liiketoimintaansa. Tähän voi käyttää apuna liiketoimintamalleja, joilla testataan kanvaasin toimivuutta. Ymmärtääkseen olemassa olevaa liiketoimintamallia, täytyy tiedostaa, ketkä ovat asiakkaita ja mitä heitä varten on tehtävä. Business Model Canvas kuvaa yhdeksän eri komponenttia, jotka toimivat yhdessä, muodostaen selkeän kuvan yrityksen toiminnasta. Komponentit ovat asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, myyntitulot, avainresurssit, avaintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kulut.. (Clark 2012, 25, 31-32.)

Jotta BMC toimii ja siitä saadaan hyötyä, sen on oltava helppokäyttöinen, ajan tasalla ja avoin rakenteeltaan. Yksinkertaisesta luonteesta huolimatta se ei saa vääristää liiketoiminnan monimuotoisuutta vaan kaikki tulee esittää mahdollisimman realistisesti. Olennaista on kehittää ja päivittää mallia jatkuvasti muuttuvien markkinoiden mukaan. Parhaaseen tulokseen päästään usein testaamalla useampi malli ja skenaario. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Liiketoiminnan kannalta tärkeintä roolia näyttelee asiakas. Jos asiakkaat eivät löydä yritystä, on asiakasryhmien kartoittamisessa tai palvelun suunnittelussa tapahtunut selkeä virhe. Asiakassegmentit tulee määritellä tarkasti, jotta mahdollistetaan suuret asiakasmäärät ja oikeanlainen fokusointi. Segmenttejä voi olla useita erikokoisia ja -tyylisiä, joilla pureudutaan erilaisiin tarpeisiin. Ajankohtainen tilanteen seuraaminen ja tulevaisuuden ennustaminen ovat avaimia tehokkaiden asiakassegmenttien luomiseen. Asiakasryhmät on mahdollista saavuttaa, joko niin sanotulla niche-markkinoinnilla tai massamarkkinoinnilla. Niche-markkinointi tarkoittaa keskittymistä pienempään kohderyhmään, joille luodaan tarkat kanavat, arvolupaukset, jakelu sekä asiakassuhteet. Massamarkkinoinnissa segmenttejä ei luoda, vaan markkinointi tapahtuu kaikille asiakkaille. Tärkeimmät ja oleellimmat asiakassegmentit täytyy suunnitella huolella etukäteen. Jos ydinsegmentit käyvät liian pieniksi ja vaikeiksi markkinoida, on hyvä idea yrittää etsiä segmenttejä niiden ulkopuolelta, jotka alkavat tukemaan toinen toisiaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20 - 21.)

Arvolupaus on etu, joka asiakkaalle luodaan suhteessa muihin kilpailijoihin. Arvolupauksen tulisi olla kivijalka, johon jokainen liiketoiminta perustuu. Se määrä, miten asiakas valitsee palvelunsa ja mihin hän käyttää rahansa. Arvolupaus voi perustua uutuuteen, suorituskykyyn, yksilöintiin, asioiden hoitamiseen, suunnitteluun, brändiin, hintaan, jälkimyyntiin,

tavoitettavuuteen, hyödyllisyyteen ja tai muuhun vastaavaan ominaisuuteen. Päämääränä on, että jokaisella asiakassegmentille luodaan omat tuotteet ja palvelut sekä yhdistellään näitä innovatiivisesti. Arvolupauksen ei myöskään tarvitse aina olla konkreettinen, vaan sitä voidaan lähestyä tunteiden ja tarinoiden kautta luoden asiakkaille uudenlaista mielenkiintoa. Lupaus määrittää yrityksen toimintatavan ja selkeyttää arvojen muodostumisen. Sen avulla suostutellaan asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kaupankäyntiin. Eri segmentit kokevat arvot eritavoin, joten on tärkeää tuntea ryhmät ja luoda heille tarpeellista arvoa. Kyky luoda suhteita asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa on usein hyvä tapa luoda arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22 - 25.)

Jakelukanavien tehokas käyttö on yritykselle nopeaa ja taloudellista. Segmentit vaativat erilaisia kanavia, jotta arvolupauksen toimittaminen on mahdollisimman tehokasta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat itse tuotteen ja palvelun lisäksi merkittävästi myös kommunikaation myyntikanavat sekä niistä saadut kokemukset. Jakelukanavia voidaan käyttää monella tavalla antaen tietoa tuotteista ja palveluista sekä harjoittaen brändimarkkinointia ja oston jälkeisiä huoltoja sekä asiakastukiasioita. Tärkeimmässä roolissa on oikeiden kanavien löytäminen ja näin liiketoiminnan tehostaminen ja kasvaminen. Yritys voi käyttää myös yhteistyökumppaneidensa jakelukanavia ja tuoda näin merkittäviä etuja molemmille. Kanavien aktiivinen kehittäminen ja uusien etsiminen tuottaa jatkuvasti lisää arvontunnetta asiakkaalle ja toteuttaa näin arvolupausta. Tänä päivänä ehdottomasti merkittävin kanava on Internet, joka tarjoaa monipuolisuudessaan ja kansainvälisyydessään äärettömät mahdollisuudet. Sen parissa kehitetyt uudet innovaatiot ovat erinomaisia väyliä uusiin asiakassuhteisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26 - 27.)

Yrityksellä on yksin täysi vastuu siitä, kuinka se hoitaa asiakassuhteensa. Asiakashankinta, niiden säilyttäminen ja myynnin edistäminen tulee pitää jatkuvasti kunnossa. Asiakassuhteet voidaan jakaa yleisesti kuuteen eri muotoon: Henkilökohtainen tuki on työntekijän ja asiakkaan kahdenkeskistä kanssakäymistä kuten puhelinmyynti. Omistautunut henkilökohtainen tuki puolestaan palvelee tarkasti ja yksilöllisesti asiakkaan kaikkia tarpeita. Itsepalvelussa on kyse automaatiosta, jossa yritys vapauttaa kaikki mahdolliset palvelut asiakkaan omiin käsiin ja osallistaa hänet näin yrityksen toimintaan. Automaattituki on tästä hieman pidemmälle viety muoto, jossa parhaimmillaan vastaa henkilökohtaista tukea. Yhteisö asiakassuhteiden muotona tarkoittaa esimerkiksi Internet-yhteisöä, joka perustuu tiedon ja kokemusten vaihtoon. Yhteistyössä asiakas pääsee henkilökohtaisesti itse vaikuttamaan tuotteen tai palvelun lopputulokseen. Asiakassuhteiden kiitettävä hoitaminen voi olla yrityksen arvolupauksen pohja. Suhteita hoidetaan niin ikään eri tavoin eri segmenteille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28 - 29.)

Myyntulot on osio, joka kuvaa yrityksen tavat saada rahaa eri asiakassegmenteistä. Segmentit maksavat yritykselle tuotteista ja palveluista koetun arvon verran. Myynti täytyykin optimoida ja määritellä eri segmenttien mukaisesti. Myyntiä voi olla kertaluontoista ja jatkuvaa sekä sitä voi saada monella tapaa: Fyysisen tuotteen omistusoikeuden vaihdossa on kyse esimerkiksi lähikaupasta. Käyttömaksu maksetaan käytetyistä paleluista siinä, missä jäsenyyksissä puhutaan toistuvien palveluiden maksuista. Vuokra ja leasing tarkoittavat tietyn, sovituksen ajan kestävästä oikeudesta tuotteeseen. Lisensointi on immateriaalista oikeuksista maksamista. Välityspalveluissa puolestaan maksetaan välistysmaksua useamman osapuolen puolesta. Myyntituloja määritettäessä on tärkeä ottaa huomioon kaikki yritykseen kohdistuvat kassavirrat. BMC: luonnissa myyntitulot ovat vain suuntaa antavia arviota, mutta huolellisesti suunniteltuna erittäin hyödyllinen vaihe, joka toimii varsinkin käynnistysvaiheessa tärkeänä kannattavuusmittarina. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30 - 33.)

Avainresurssit kertovat liiketoiminnan perustan ja voimavarat. Ilman resursseja yritys ei voi toimia. Avainresurssit ovat joko inhimillisiä, tiedollisia, fyysisiä tai taloudellisia. Inhimilliset ovat kaikki ihmisten luontaiset taidot siinä, missä tiedolliset tarkoittavat brändejä, tietäystä, patentteja, tekijänoikeuksia ynnä muita. Fyysiset resurssit ovat valmistukseen ja myyntiin liittyvät toimet ja taloudelliset ovat yrityksen käytettävissä oleva pääoma. Avainresurssit erottavat yrityksen aina kilpailijastaan, ja oikein käytettyinä luovat lisäarvoa. Avaintoiminnoissa on puolestaan kyse liiketoimintamallin kannalta välttämättömistä toiminnoista. Niiden tehtävä on tuottaa arvoa, tavoittaa markkinat, ylläpitää asiakassuhteet sekä olla kannattavia. Toiminnon vaihtelevat paljon toimialan mukaan ja sen sisällä. Hyvän ennakkoinnin ja valmistautumisen vuoksi avaintoiminnot tulee kartoittaa hyvissä ajoin ennen palvelumallin luomista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34 - 37.)

Yksi olennaisimmista BMC:n kohdista on yhteistyökumppanit. Niiden määrittelyssä kuvataan tavarantoimittajien ja muiden kumppanien verkostoa. Yhteistyökumppaneiden idea on tehdä toiminnasta monimuotoisempaa ja tehokkaampaa, mutta myös vähentää omia riskejä ja hankkia lisäresursseja. Yhteistyökumppanuudet voidaan jakaa neljään kategoriaan: Strategiseen yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa, strategiseen yhteistyöhön yritysten kanssa, jotka eivät ole kilpailijoita, uuden liiketoiminnan muodostavaan fuusioitumiseen sekä toimittajien ja ostajien väliseen yhteistyöhön. Laaja yhteistyökumppanien verkko on lähes poikkeuksetta kannattavaa. Kun suhde luo arvoa molemmille osapuolille, on yhteistyö hyödyllinen toimintamalli ja hyvin hoidettuna jatkuva tulonlähde. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38 - 39.)

Viimeinen Business Model Canvasin alue on kulut. Siinä kuvataan kaikki yrityksen liiketoiminnasta koituvat kulut. Kuluja syntyy muun muassa arvon luonnista ja toimittamisesta, asiakassuhteiden hallinnasta sekä myynninedistämisestä. Kulujen

määrittäminen ei ole hankala prosessi, jos avainresurssit, avaintoiminnot ja yhteistyökumppanit ovat tarkasti ennalta määritelty. Kulujen hallinta ja niiden rakenteet vaihtelevat paljon aloittain ja varsinkin pienyrityksillä rakenteiden tulisi olla varsin vakaita, kun taas isot yritykset kestävät paremmin muutoksia. Toisaalta monien isojen yritysten kuten pikaruokaloiden liiketoimintamallit perustuvat matalaan kulurakenteeseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40 - 41.)

5.4 Benchmarking

Benchmarking voidaan suomentaa käsitteiksi vertailujohtaminen, vertailukehittäminen, poikittaisvertailu ja kumppanuusvertailu. Termin monimuotoisuudesta huolimatta se on eräänlainen tutkimus- ja analyysimenetelmä. Kyseessä on järjestelmällinen prosessi, jossa muiden organisaatioiden seurannan ja vertailun avulla muodostetaan uutta tietoa. Yritys vertaa omaa toimintaa ja tietoaan vastaavanlaisiin ja tunnustettuihin yrityksiin tai palveluihin. Tarkoitus on oppia parhailta ja kehittää saadun tiedon perusteella omaa toimintaa eteenpäin. Benchmarking perustuu tietoon, joka toisaalta ilmaisee kehittämistarpeet, mutta myös kehittämistavat ja menetelmät. Benchmarkingin pohjalta syntyvän kehittämisen vaiheita on useita ja ne myös vaihtelevat toimialoittain sekä kohdeyrityksen mukaan. Yleisimpiä vaiheita ovat tietosisällön määrittely ja toiminnan määrittely, tunnuslukujen määrittely, palautejärjestelmän luominen, kehittämisprosessin luominen sekä ylläpidon suunnittelu. (Perälä 2007, 11, 14 - 17.)

Benchmarking perustuu usein myös kahden osapuolen väliseen, luottamukselliseen tiedonvaihtoon, jolloin molemmat yritykset hyötyvät tiedosta. Luottamuksellisuutta ohjaavat eettiset periaatteet, joita molempien tulee noudattaa. Eettisiä periaatteita ovat muun muassa luvat ja tiedon vaihdon rehellisyys. Kohdeyritykseltä tulee saada lupa benchmarkingiin ja vaihtuvan tiedon tulee olla samanarvoista. Myös salassapito on tärkeä eettinen periaate, jossa saatua tietoa käsitellään luottamuksellisesti, luovuttamatta sitä kolmansille osapuolille. Muita tiedonvaihtoon liittyviä eettisiä periaatteita ovat hyvä yhteydenpito, valmistautuminen ja toteuttaminen sekä kumppanuussuhde. Yhteydet yritykseen luodaan ja pidetään yhteyshenkilöön kautta yllä sekä valmistaudutaan ensimmäiseen kontaktiin huolella ja varmistetaan näin tehokkuus. Kumppanuussuhdetta tulee myös arvostaa kuin omaa yritystä, käsitellen tietoa sovittujen ehtojen mukaisesti. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 12 - 13.)

Benchmarking-prosessin kuvaaminen on yhtä vapaata kuin kehittämisenkin vaiheet. Prosessi mukautetaan oman yrityksen, kohdeyrityksen ja halutun tiedon perusteella sopivaksi. Yleispätevä benchmarking-prosessi voidaan jakaa kymmeneen vaiheeseen: Aluksi määritellään yrityksen oma tila, jonka jälkeen asetetaan kehittämiseksi kohde. Seuraavaksi päätetään, mitä mitataan ja tarkastelun kohde rajataan. Olennaisin vaihe on tiedonkeruu, joka tapahtuu

joko haastattelemalla, havainnoimalla, tarkkailemalla, keskustelemalla tai materiaaliin tutustumalla. Tiedonkeruun jälkeen on vuorossa tulosten analysointi, jossa prosessin toteutumista verrataan tavoitteisiin. Seuraavissa vaiheissa lähdetään kehittämään toimintaa tulosten perusteella ja luodaan toteutukselle aikataulu. Lopuksi tehtyä muutosta ja sen vaikutuksia seurataan ja prosessia korjataan sekä päivitetään tarpeiden mukaisesti. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 9 - 10.)

5.5 SWOT

SWOT-analyysin tehtävä on kertoa yrityksen nykytilasta ja mahdollisten muutosten vaikutuksesta liiketoimintaan. Analyysistä käytetään myös nimeä nelikenttäanalyysi. Se jakautuu neljään osioon: vahvuuksiin, heikkouksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen nykytilaa ja uhat sekä mahdollisuudet tulevaisuutta. Nelikentän tarkoitus on kuvata päätöksentekoon vaikuttavat tekijät mahdollisimman selkeästi, mutta tarkasti. Analyysi helpottaa yrittäjän riskienhallintaa ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Nelikentästä näkee myös, kuinka toisten kenttien sisällöt vaikuttavat toisiinsa luoden esimerkiksi nykyhetken heikkoudesta tulevaisuuden mahdollisuuden. (Rope & Vahvaselkä 2000, 94- 96.)

SWOT-analyysin on hyödyllinen työkalu kaikille yrittäjille, kokemuksesta ja yrityksen koosta huolimatta. Toteutus on vaivatonta ja analyysin voi koostaa pääpiirteittäin hyvinkin nopeasti. Analyysin päivity ei vaadi muita toimenpiteitä, vaan uusia tietoja voi syöttää nelikenttään jatkuvasti. Onnistumisen kannalta on tärkeää määritellä kohde tarkasti, jotta varmistutaan kenttien toimivasta vuorovaikutuksesta ja tulosten vertailukelpoisuudesta. Analyysiä voidaan käyttää koko organisaatioon tai vain osaan palvelusta. Toteutuksen voi tehdä niin ryhmässä henkilöstön kesken, kuin pelkän johdonkin osalta. SWOT-analyysistä saadut tulokset ovat ainoastaan yrityksen omaan käyttöön tarkastelemaan omaa toimintaansa. (Swot-analyysi 2010.)

Nelikentän nykytilannetta kuvaavat vahvuudet ja heikkoudet voidaan määrittää myös yrityksen sisäisen ympäristön ominaisuuksiksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ominaispiirteitä ja toimintatapoja, jotka tekevät yrityksestä tuottavan. Vahvuuksiin kuuluvat usein myös henkilöstön tietotaito, yrityksen strategia ja tuotteet sekä palvelut. Heikkoudet saadaan helpoiten esiin käyden läpi tehtyjä virheitä ja tappioon johtaneita syitä. Vahvuuksia ja heikkouksia listatessa on tärkeä toimia ehdottoman rehellisesti, välttäen liioittelua. (Swot-analyysi 2010.)

Yrityksen tulevaisuutta kuvaavat uhat ja mahdollisuudet voidaan nähdä kuvaavan yrityksen ulkoista ympäristöä. Sisällön rajaamisen yhteydessä onkin hyvä määrittää, kuinka paljon

käydään läpi sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä vai keskitytäänkö ainoastaan toiseen, ja sen nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi trendit, yhteiskunnan muutokset ja media. Sisäisiä mahdollisuuksia ovat asiat kuten koulutus ja laajentuminen. Uhkat puolestaan kuvaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen toimintaan ja kilpailutilanteeseen. Ne ovat myös asioita, joiden katsoa tulevaisuudessa muodostuvan uhkaksi. Uhkat kulkevat mahdollisuuksien kanssa käsi kädessä, sillä ne voivat kilpailun edetessä ja markkinoiden muuttuessa kääntyä pääläelleen. (Swot-analyysi 2010.)

		Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö			
		Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö			

Kuvio 6: SWOT-analyysi
(Swot-analyysi 2010.)

6 Gastropubin liiketoimintasuunnitelman toteutus

Liitteessä oleva liiketoimintasuunnitelma luotiin yhdessä opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa. Kehittämismenetelmät ja analyysit, joita käytettiin, valittiin ennen opinnäytetyön kirjoitusta. Nämä ja muut ravintola-alalle sopivat vaihtoehdot käsiteltiin teoriaosuudessa. Yrityksen talouden teoria kirjoitettiin valmiiksi, ennen kuin suunniteltiin ravintolan rahoitusta, kannattavuutta ja myyntiä. Tämä auttoi saamaan mahdollisimman laajan näkökulman ja realistisen pohjan. Liikeidea oli kehitetty jo ennen teoriaosuuden valmistumista, ja se viimeisteltiin kun teoriaosuus oli kokonaan kirjoitettu. Myös markkinointisuunnitelmaa työstettiin varhaisessa, ennen kuin kaikki ravintolaan liittyvät faktat olivat tiedossa.

Suurin työ liiketoimintasuunnitelmassa olivat talouspäätökset rahoituksesta hinnoitteluun. Niissä päädyttiin käyttämään liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston mallia (Uusyrityskeskus 2011), joka oli monipuolinen, mutta selkeä. Sen avulla saatiin määritettyä hinnoittelun, rahoituksen, kannattavuuden ja myynnin tarkkuudella, joka sopi suunnitteluvaiheessa olevalle ravintolalle. Toinen laaja vaihe oli markkinatutkimus, joka sisälsi kilpailijoiden sekä asiakkaiden analysoinnin.

Ravintolan alustava liikeidea oli ollut olemassa kaksi vuotta ennen opinnäytetyön aloittamista. Työn avulla kuitenkin liikeidea tarkentui huomattavasti ja arvot sekä visio

määrittäivät lopullisiksi. Strategia oli puolestaan kokonaan suunnittelematta. Sen tärkeys menestymisen suhteen selkeytyi runsaasti teoriaosuuden avulla. Strategia luotiin liiketoimintasuunnitelmaan yrityksen liikeidean, vision, mission ja arvojen pohjalta. Apuna käytettiin myös kehittämismenetelmiä ja analyyseja, joilla kartoitettiin pääasiassa Lontoon pubeja sekä paikallista ruoan ja juoman yhdistämistä.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma, jonka pohjalta opinnäytetyön tekijä voisi tulevaisuudessa käynnistää kannattavan oman yritystoiminnan. Lisäksi tarkoituksena oli perehtyä ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman sisältöön ja rakenteeseen.

Tavoitteet toteutuivat kokonaisuudessaan hyvin. Teoriaosuudesta muodostui kattava kokonaisuus, missä käytiin läpi yrittäjyyden erilaisia analyyseja ja käsiteltiin tärkeää tietoa monelle erilaiselle liikeidealle. Tietoperusta yritysstrategioista ja markkinoinnista olivat erityisen hyödyllisiä kirjoittajalle. Opinnäytetyöntekijän käynnistysvaiheessa oleva yritys muokkasi merkittävästi strategiaansa tietoperustan avulla. Myös yritysmuodon valinta ja tärkeimmät markkinoinnilliset ratkaisut tehtiin tekstin tietoperustan pohjalta. Kokonaisuudesta tuli selkeä, pysyen aiheen raameissa ja vastasi toimeksiantajan vaatimuksia.

Opinnäytetyö antoi hyvän pohjan, jonka avulla erityisesti ravintola-alan aloittava yrittäjä voi käynnistää liiketoimintansa. Työ esittää myös kuinka liiketoimintaa tulisi analysoida, mitata ja kehittää perustamisesta lähtien. Tämä opinnäytetyö korostaa kannattavuuden ja työn tehokkuuden merkitystä kaikessa liiketoiminnassa. Teoriaosuuteen on helppo palata uudestaan täydentämään liiketoimintasuunnitelmaa sekä hakemaan uusia ideoita strategian kehittämiseen.

Ulkopuolisen asiantuntijan arvion mukaan liiketoiminta on laadittu huolellisesti ja suunnitelmassa on pohdittu pubiliiketoimintaa monipuolisesti, ja se antaa selkeän kuvan tavoitellusta toiminnasta.

Lähteet

- Aaker, D. A. 2008. strategic market management. 8. edition. Hoboken: John Wiley.
- Aalto-Kallio, M. 2009. Arvioinnin kartalla: Matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveyden edistämiskeskus.
- Airaksinen, T. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Helsinki: Aalto University.
- Allen, J. 2000. Event planning. Kanada: Tri- graphing printing.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Helsinki: Werner Söderström.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Clark, T. 2012. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. 2008. Contemporary strategy analysis. UK: Blackwell Publishing.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint.
- Holopainen, T. 2014. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. Porvoo: Bookwell.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Espoo: Otamedia.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2002. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: Wsoy.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittämisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan menestystekijät. Porvoo: Kaupunkitohtorit.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. Porvoo: Kaupunkitohtorit.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.
- Oikkonen, S. 1992. Markkinointisuunnitelma- Näin toteutat ja laadit vaihe vaiheelta tuloksekkaan markkinointisuunnitelman. Jyväskylä: Gummerus.
- Opinnäytetyön aiheen rajaus. 2006. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.11.2014
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey: Wiley & Sons.
- Perälä, M-L. 2007. Benchmarking-järjestelmän kehittäminen hoitotyöhön. Helsinki: Stakes.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.

Porter, M, E. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Simon & Schuster

Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera.

Wood, M. 2003. The marketing plan handbook. Yhdysvallat: Von Hoffman.

Sähköiset lähteet:

Ok-opintokeskus. 2010. Swot-analyysi. Viitattu 12.2.2012.

<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Professional academy. 2014. Marketing Theories - PESTEL Analysis. Viitattu 13.1.2015.

<http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

Rodrigo. 2012. Strategic Analysis of Premier Inn. The Writepass Journal 2014. Viitattu 13.1.2015.

<http://www.writepass.com/journal/2012/12/strategic-analysis-swot-pestel-porter-of-premier-inn-whitbread-plc/>

Uusyrityskeskus. 2011. Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat - kohti kannattavaa yritystoimintaa! Viitattu 17.2.2015.

<https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/>

Kuviot

Kuvio 1: Katetuottohinnoittelun kaava	30
Kuvio 2: Alv-laskentakaava	31
Kuvio 3: Tulosbudjetin rakenne	32
Kuvio 4: Käyttöomaisuuden investointilaskelma	34
Kuvio 5: Yrityksen kassabudjetti	36
Kuvio 6: SWOT-analyysi	45