



LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KONDITORIA-ALAN YRITTÄJÄLLE

Sanna Koivisto

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SANNA KOIVISTO:

Liiketoimintasuunnitelma konditoria-alan yrittäjälle

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimiva ja kannattava liiketoimintasuunnitelma aloittelevalle konditoria-alan yrittäjälle. Tavoitteena oli saavuttaa kannattava liiketoiminta. Tutkimuskysymykseksi asetettiin: Miten rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla? Tutkimusongelman selvittämiseksi toteutettiin benchmarking-tutkimus. Opinnäytetyön luonne on kehittämishanke ja sen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus.

Työn teoriaosuuden tekoon hyödynnettiin yrittäjyyttä, liiketoimintasuunnitelmaa sekä leipomo- ja elintarvikealaa käsittelevää kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Teoriaosuus aloitettiin laatimalla osiot yrittäjyydestä Suomessa, yksityisestä elinkeinonharjoittajasta, leipomoalasta Suomessa sekä elintarvikealan viranomaisvaatimuksista. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Teoriaosion jälkeen kuvattiin työn tutkimusmenetelmät. Seuraava vaihe oli benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen, jossa vertailtiin alan yritysten toimintatapoja keskenään. Benchmarking toteutettiin tekemällä yritysvierailut neljään Tampereen alueella toimivaan konditoria-alan yritykseen. Samalla alueen kilpailukenttää saatiin kartoitettua. Benchmarkingin tulokset otettiin huomioon liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

Teoriaosuuden ja benchmarking-tutkimuksen pohjalta lähdettiin rakentamaan yrittäjälle kannattavaa liiketoimintasuunnitelmaa. Benchmarking auttoi löytämään ne tekijät joiden avulla konditoria-alalla voi erottautua kilpailijoista ja sitä kautta rakentaa kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaan kuvattiin yrittäjän osaaminen, liikeidea, yritystoiminnan aloittaminen, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, kilpailijat sekä talouden suunnittelu. Yrittäjä on tyytyväinen tuotokseen ja lähtee toteuttamaan liiketoimintaansa sen mukaisesti.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

SANNA KOIVISTO:

Business Plan for Entrepreneur in the Cake and Pastry Sector of the Bakery Business

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 6 pages
December 2014

The purpose of this thesis was to create a functional and profitable business plan for a new entrepreneur in the cake and pastry sector of the bakery business. The objective was to achieve a profitable business operation. The research question set was: How can a profitable business be established in the bakery sector? A benchmarking study was organized to solve the research problem. This thesis is a development project and the research method used was qualitative case study.

The theory part includes sections on entrepreneurship in Finland, operating as a sole trader, the bakery sector in Finland, as well as the regulatory requirements which apply to food. After that, the sections of the business plan are explained. The theoretical part is followed by a description of the research methods. The next step was to carry out the benchmarking; this was done by making company visits to four companies in the cake and pastry sector in the Tampere area.

The business plan was built on the basis of the theoretical part and the benchmarking study. The business plan describes the entrepreneur's skills, the business idea, starting the business, its products and services, customers and markets, competitors, and financial planning. The entrepreneur is satisfied with the result, and intends to follow the plan in her new business operations.

Key words: business plan, entrepreneurship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YRITTÄJYYS JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ.....	7
2.1	Yrittäjyys Suomessa	7
2.2	Yksityinen elinkeinonharjoittaja.....	8
2.3	Leipomoala Suomessa	9
2.4	Viranomaisvaatimukset elintarvikealalla.....	11
2.5	Liiketoimintasuunnitelma	12
2.5.1	Yrittäjän osaaminen	13
2.5.2	Liikeidea.....	13
2.5.3	Tuotteet ja palvelut.....	15
2.5.4	Asiakkaat ja markkinat.....	16
2.5.5	Kilpailijat	17
2.5.6	Talouden suunnittelu.....	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	20
3.2	Benchmarking	21
3.2.1	Benchmarking-prosessi.....	21
3.2.2	Toimeksiantajan benchmarking	23
3.2.3	Tulokset ja johtopäätökset.....	25
4	TOIMEKSIANTAJAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	27
4.1	Yrittäjän osaaminen	27
4.1.1	SWOT-analyysi.....	28
4.2	Liikeidea	29
4.3	Yritystoiminnan aloittaminen	30
4.4	Tuotteet ja palvelut	31
4.5	Asiakkaat ja markkinat	32
4.5.1	Markkinointisuunnitelma	32
4.6	Kilpailijat	34
4.7	Talouden suunnittelu.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	43
	Liite 1. Toimeksiantajan CV	43
	Liite 2. Tuotehinnasto.....	45
	Liite 3. Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma toiselle vuodelle	47

Liite 4. Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma kolmannelle vuodelle	48
--	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe tuli suoraan toimeksiantajalta. Nuori, tuore yrittäjä kaipasi apua liiketoimintansa käynnistämiseen. Yrittäjä on pian valmistuva leipuri-kondiittori, jonka intohimona on jo pitkään ollut leipominen. Hän on yläkoulusta lähtien leiponut sukulaisille ja tuttaville kakkuja erilaisiin juhlatilaisuuksiin ja nyt hän haluaa tehdä siitä itselleen työn.

Ajatus omasta toiminimestä on kypsynyt toimeksiantajan mielessä jo jonkin aikaa. Myönteinen palaute ja kannustus ovat vahvistaneet hänen päätöstään. Toimeksiantajan tavoitteena on harjoittaa liiketoimintaa, jossa myydään kotitekoisia kakkuja ja muita konditoriatuotteita yksityisasiakkaille ja mahdollisesti myös yrityksille. Aluksi yrittäminen olisi sivutoimista, jota toimeksiantaja harjoittaa työn ohessa, mutta tulevaisuuden tavoitteena on yritystoiminnan kasvattaminen.

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan helpottaa uuden liiketoiminnan aloittamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimiva ja kannattava liiketoimintasuunnitelma aloittelevalle leipomoalan yrittäjälle, joka ohjaa hänen liiketoimintaansa. Tavoitteena on saavuttaa kannattava liiketoiminta. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Miten rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla? Tutkimusongelman selvittämiseksi toteutetaan benchmarking, jossa vertaillaan alan yritysten toimintatapoja. Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämishanke ja sen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Työn teoriaosuus muodostuu pääosin yrittäjyyttä, liiketoimintasuunnitelmaa sekä leipomo- ja elintarvikealaa käsittelevästä kirjallisuudesta.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudesta. Siinä käsitellään yrittäjyyttä leipomoalalla sekä liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Teoriaosion jälkeen kuvataan työn tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen siirrytään liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, jossa hyödynnetään benchmarkingin kautta saatavaa tietoa alan yrityksistä. Liiketoimintasuunnitelman runkona käytetään liiketoimintasuunnitelma.com -sivustolla olevaa mallia, jota muokataan tarpeen vaatiessa. Liiketoimintasuunnitelman jälkeen tehdään johtopäätökset toteutetusta suunnitelmasta ja toimialan peruspiirteistä. Tuloksia verrataan teoriaan. Viimeisenä pohditaan prosessin ja työvaiheiden onnistumista.

2 YRITTÄJYYS JA LIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

2.1 Yrittäjyys Suomessa

Yrittäjyys alettiin näkemään Suomessa 1990-luvun laman jälkeen merkittävänä taloutta pyörittävänä voimana. Itsensä työllistäminen yrittäjyyden avulla nousi varteenotettavaksi ansaintakeinoksi muiden vaihtoehtojen vähyyden vuoksi. Tuohon aikaan IT-teknologian kehittyminen toi aivan uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Nyt 2010-luvulla yrittäjyys avautuu taas houkuttelevana vaihtoehtona monelle, kun organisaatiot ulkoistavat toimintojaan sekä pyrkivät mahdollisimman suureen työvoiman joustavuuteen. (Viitala 2013, 16.)

Yhteiskuntamme tukee yrittäjyyttä. Jotta hyvinvointimme säilyisi, on yritystoiminnan kasvettava ja kehityttävä jatkuvasti. Suomessa on käynnistetty useita yrittäjyyden kehittämishankkeita, joiden avulla pyritään luomaan uusia pysyviä työpaikkoja, lisäämään yrittäjämönteisyyttä ja parantamaan yritysten toimintaedellytyksiä. Mentor-toiminta on yksi uusille yrittäjille suunnattu tukimuoto. Siinä alalla pitkään toiminut yrittäjä neuvoo ja opastaa uutta alalle tulijaa. Olemassa olevien yritysten toimintaa pyritään kehittämään 2010-luvun vaatimuksia vastaavaksi etsimällä uusia toimintatapoja esimerkiksi verkostoitumisen ja kansainvälistymisen avulla. (Raatikainen 2012, 8.)

Yritykset ovat Suomessa henkilöstömäärältään pieniä. Tilastokeskuksen laskelman mukaan Suomessa oli vuoden 2012 lopussa 266 909 yritystä. Niistä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on 248 998 eli 93,4 prosenttia. Pienten yritysten suurta lukumäärää selittää osittain iso joukko ammatinharjoittajia. Alle 50 hengen pienyrityksiä on 14 769 (5,5 %), 50–249 hengen keskisuuria yrityksiä 2523 (0,9 %) ja yli 250 hengen suuryrityksiä 619 (0,2 %). (Yritystilastot 2012.) Suurten yritysten merkitys on vähäisestä osuudesta huolimatta suuri, sillä ne työllistävät joukon pieniä yrityksiä (Raatikainen 2012, 19).

Suomessa on käytössä useita yritysmuotoja. Ne jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiin kuuluvat toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiin kuuluvat osakeyhtiö sekä osuuskunta. Keskeisin ero ryhmien välillä on se, että henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella

omaisuudellaan yrityksen varoista ja veloista, kun taas pääomayhtiöissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. (Viitala 2013, 55.) Toimeksiantajan liiketoiminta on aluksi pienimuotoista, jonka vuoksi toiminimi on hänelle sopivin yritysmuoto. Seuraavaksi käsitellään yrittäjyyttä toiminimen alla.

2.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksinkertaisin tapa ryhtyä yrittäjäksi on toiminimen perustaminen eli aloittaminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Perustaminen ei vaadi kirjallisia sopimuksia, mutta aloittavalla yrittäjällä on hyvä olla liiketoimintasuunnitelma. Yksityiset elinkeinonharjoittajat jaetaan ammatinharjoittajiin ja liikkeenharjoittajiin. Ammatinharjoittajat toimivat usein yksin, eikä heillä ole kiinteää toimipaikkaa. Liikkeenharjoittajalla taas on kiinteä toimipaikka ja usein myös palkattuja työntekijöitä. (Raatikainen 2012, 69.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja tekee itse kaikki yritystoimintaan liittyvät päätökset. Itsenäisyys ja yrittäjän päätäntävalta kuvaavatkin hyvin tätä yritysmuotoa. Samalla yrittäjä kantaa kaikki yritystoimintaan liittyvät riskit yksin ja on vastuussa yrityksen sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Kallio 2008, 46.)

Suomessa yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi toimia henkilö, jolla on asuinpaikka Euroopan talousalueella. Vaikka toiminimi ei ole erillinen oikeushenkilö, tulisi sen talous pitää erillään henkilökohtaisesta taloudesta. Ennen toiminnan aloittamista kannattaa avata erillinen pankkitili elinkeinotoiminnan rahaliikennettä varten sekä järjestää kirjanpidon hoito. (Verohallinto 2010.)

Kaikkia liikkeen- ja ammatinharjoittajia koskee kirjanpitovelvollisuus. Kirjanpidon eräs tehtävä on pitää yrittäjän henkilökohtainen talous erillään elinkeinotoiminnasta. Elinkeinoiminnan verotus perustuu luotettavaan kirjanpitoon. Normaalisti kirjanpitovelvollisen on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, mutta ammatinharjoittajalla on mahdollisuus pitää kirjanpito yhdenkertaisena. Jokaisesta kirjanpidon tapahtumasta on oltava kuitti tai muu tosite. (Verohallinto 2011.)

Toiminimen tulos verotetaan yrittäjän ansio- tai pääomatulona. Tulos lasketaan vähentämällä veronalaisesta tulosta ensin sen hankkimisesta aiheutuneet menot. Pääomatuloa on määrä, joka vastaa 20 % yrityksen nettovarallisuudelle lasketusta tuotosta. Näin laskettu pääomatulo-osuus verotetaan 30 %:n verokannan mukaan. Yli 40000 euron pääomatuloista veroprosentti on 32. Loppuosa tilikauden tuloksesta verotetaan ansiotulona. (Yrittäjät 2014.)

Toiminimen nettovarallisuus lasketaan vähentämällä veronalaisista varoista vähennyskelpoiset velat. Nettovarallisuuden laskennan perustana on edeltäneen verovuoden päättyessä elinkeinotoimintaan kuulunut nettovarallisuus. Uuden elinkeinonharjoittajan ensimmäisenä verovuotena pääoman tuottoperusteena on verovuoden elinkeinotoiminnan nettovarallisuus. Nettovarallisuutta laskettaessa ei oteta huomioon yksityisyys talouteen kuuluvia varoja ja velkoja. Nettovaroihin lisätään 30 % elinkeinotoiminnan maksetuista palkoista. (Yrittäjät 2014.)

Liikkeen- tai ammatinharjoittajan on tehtävä perustamisilmoitus Y3-lomakkeella, jos hän harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa, elinkeinotoimintaa varten on erillinen liiketila tai palveluksessa on muita henkilöitä kuin aviopuoliso, alaikäinen lapsi tai lapsenlapsi. Yrittäjä voi tehdä perustamisilmoituksen muutenkin niin halutessaan. Perustamisilmoituksen kautta toiminimen tiedot välittyvät kaupparekisteriin sekä Verohallinnolle ja sen perusteella yrittäjä saa Y-tunnuksen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014.)

Liikkeen- tai ammatinharjoittaja on arvonlisäverovelvollinen, jos hän myy Suomessa tavaroita tai palveluja osana liiketoimintaa ja liikevaihto ylittää tilikauden aikana 8500 euroa. Tällöin yrittäjän on liityttävä arvonlisäverovelvollisen rekisteriin, mikä tapahtuu myös Y3-lomakkeen avulla. Halutessaan yrittäjä voi hakeutua rekisteriin vaikka liikevaihto olisi alhaisempi. (Verohallinto 2010.)

2.3 Leipomoala Suomessa

Elintarviketeollisuus on Suomen suurin kulutustavaroiden valmistaja ja neljänneksi suurin teollisuudenala. Ala työllistää 33000 henkeä ja yrityksistä suurin osa yrityksistä on mikroyrityksiä. Ala kehittyy vakaasti maailman talouden nopeasti muuttuvissa suhdan-

teissa. (Elintarviketeollisuusliitto.) Koulutus elintarvikealalle on tutkinto-opiskelua, mutta pätevyitä voi myös alalle valmistavan aikuiskoulutuksen tai näyttötutkinnon avulla. (Elintarvikeala ammattikouluissa) Elintarviketeollisuuden työllistävin toimiala on leipomoala (Leipomoteollisuus 2011, 13).

Työ- ja elinkeinoministeriön ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen teettämän toimialaraportin mukaan leipomoala on Suomessa monipuolista ja monimuotoista. Leipomoteollisuus on kotimarkkinateollisuutta. Ominaista alalle on valtakunnallisesti toimivat teolliset leipomot, alueellisesti toimivat leipomot ja paikalliset pienleipomot. Suurin osa on 1-4 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Leipomoalaa hallitsee kaksi valtakunnallisesti toimivaa suuryritystä Fazer Leipomot Oy ja VAASAN Oy. Teollisten leipomoiden osuus Suomessa on noin 80 % markkinoista. Tuonnin osuus on arvioitu olevan 5 % ja loput 15 % markkinoista jakautuu 700 leipomolle. (Leipomoteollisuus 2011, 11–12.)

Leipomoala työllistää noin neljänneksen kaikista elintarvikealan työntekijöistä. Henkilöstömäärä on kuitenkin vähentynyt mm. toimipaikkojen sulkemisen seurauksena. Koko elintarvikealalla työpaikkojen uskotaan vähenevän 1 %:n vuosivauhdilla. Toimipaikkojen määrä voi kuitenkin kasvaa, kun teollisuusleipomot lisäävät myymäläleipomoita lähiruokatrendin vuoksi. (Leipomoteollisuus 2011, 13–15.)

Pienet ja keskisuuret leipomot eli pk-leipomot kykenevät kilpailemaan suuryritysten kanssa lisäämällä yhteistyötä tai erikoistumalla. Omien kahvilamyymälöiden perustaminen tai suurempien yritysten alihankkijoiksi ryhtyminen voi tarjota kannattavaa liiketoimintaa. Lähiruokatrendi on lisännyt paikallisten tuotteiden kysyntää ja leipomotuotteita voidaan pitää tyypillisinä paikallistuotteina. (Leipomoteollisuus 2011, 28.) Paikallisilla markkinoilla toimivien pienleipomoiden omistajien ammattitaidolla on suuri merkitys. Kuluttajakeskeinen toiminta, ketteryys ja toimitusvarmuus ovat keskeisiä kilpailutekijöitä leipomoiden välillä. (Leipomoteollisuus 2011, 42.)

Alalle ongelmia ja haasteita aiheuttaa muun muassa kiire, vaatimaton kannattavuus ja yrittäjien kasvuhakuisuuden puute. Usein kiire haittaa strategisen toiminnan suunnittelua. Keskeinen haaste on myös leipomotuotteiden lyhyt myyntiaika, joka edellyttää hyvää asiakashallintaa hävikkien minimoimiseksi. Asiakkaiden yksilölliset vaatimukset

lisääntyvät, mikä vaikeuttaa tulevaisuuden ennustettavuutta. (Leipomoteollisuus 2011, 42–43.)

Leipomo-konditoria-ala on kuitenkin alkanut kiinnostaa suomalaisia leivontaohjelmien katsojamäärien ja leivontablogien lukijamäärien mukaan. Esimerkiksi alkuvuodesta 2014 näytetyn Suomen parhaan leipomon avausjakso tavoitti 300000 suomalaista. Keski-
katsojamäärän arvioitiin olevan 179000. (Nelonenmedia.) Se oli helmikuussa Jimkanavan katsotuin ohjelma. Syyskuussa, Koko Suomi leipoo -ohjelman toisen kauden, avausjakso tavoitti 729000 katsojaa ja keski-
katsojamäärä arvioitiin olevan 407000. (Finnpanel.) Lisäksi leivontablogit ovat nyt kovassa suosiossa. Esimerkiksi Kinuskikissa -blogilla on viikoittain noin. 90000 eri kävijää. (TNS | Suomen web-sivustojen viikokoluvut.)

Leipomoyrittäjä Veli-Matti Ahvenharjun mukaan leipomoalan arvostus ei ole Suomessa vielä kovin korkealla. Moni suomalainen ei ole valmis maksamaan leivoksista kovin suurta hintaa. Kuitenkin leipomisharrastuksen suosio ja asiakkaiden vaatimustaso ovat hiljalleen nousussa. Suomessa ollaan kuitenkin vielä kaukana jäljessä keski-eurooppalaisista leipomomaista. Myös Ruotsissa leipomoala on pidemmälle kehittynyt. (Tamperelainen 2013.)

2.4 Viranomaisvaatimukset elintarvikealalla

Pakkaamattomia ja helposti pilaantuvia elintarvikkeita työssään käsittelevät henkilöt tarvitsevat hygieniapassin. Esimerkiksi kahvilat, suurkeittiöt, pikaruokaravintolat ja monet elintarvikkeita valmistavat tehtaot ovat sellaisia työpaikkoja, jossa hygieniapassia edellytetään. Hygieniapassi tulee hankkia viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työn aloittamisesta. Hygieniapasseja saa osaamistestaaajilta, jotka järjestävät osaamistestejä ympäri Suomea. Hygieniapassin voi saada myös elintarvikealan tutkinnon tai koulutuksen perusteella. (Elintarviketurvallisuusvirasto 2013.)

Elintarvikelain (23/2006) mukaan elintarvikehuoneistolla tarkoitetaan mitä tahansa rakennusta tai huoneistoa tai niiden osaa taikka muuta ulko- tai sisätilaa, jossa myytäväksi tai muuten luovutettavaksi tarkoitettuja elintarvikkeita valmistetaan, säilytetään, kuljetetaan, pidetään kaupan, tarjoillaan tai muutoin käsitellään, ei kuitenkaan alkutuotanto-

paikkaa. Elintarvikehuoneistosta on tehtävä ilmoitus valvontaviranomaiselle kirjallisesti neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. Ilmoituksen käsittelee elintarvikehuoneiston sijaintikunnan valvontaviranomainen. Käsitteilyn jälkeen toimija saa todistuksen ilmoituksen käsittelystä, jolla hän voi osoittaa kuuluvansa valvonnan piiriin. (Tampereen kaupunki.)

Vuonna 1995 laissa (23/2006) säädettiin kaikille elintarvikealan toimijoilla pakolliseksi omavalvonnan suunnittelu ja toteuttaminen. Omavalvonta lisää elintarviketurvallisuutta. Elintarvikelainsäädäntö edellyttää, että jokaisella elintarvikealan yrityksellä on kirjallinen omavalvontasuunnitelma, jota se noudattaa. Elintarvikealan toimija vastaa siitä, että hänen valmistamansa, myymänsä, tarjoilemansa tai muutoin käsittelemänsä elintarvikkeet ovat turvallisia eikä kuluttajia johdeta harhaan. Valvontaviranomainen valvoo valvontakäyntien yhteydessä omavalvonnan mukaista toteuttamista. (Elintarviketurvallisuusvirasto 2012.)

2.5 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan menestyvän yritystoiminnan käynnistämiseen. Se on yritystoiminnan käsikirja, jonka tehtävänä on auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä dokumentoi itselleen ja mahdollisille ulkopuolisille tahoille asioita yrityksen liikeideasta, kilpailukyvystä, resursseista, asiakaskunnasta ja kannattavuudesta. (Yritys-Suomi.)

Liiketoimintasuunnitelma voi olla jopa monikymmensivuinen tuotos yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja yrityksen menestyksen kulmakivistä. Jossain määrin voidaan ajatella, että liiketoimintasuunnitelman tekeminen on itsessään tärkeämpää kuin lopullinen tuotos. Tekijä oppii samalla, kun suunnittelee ja miettii paperilla tekijöitä, jotka voivat tulevaisuudessa tehdä yrityksestä menestyvän tai vastaavasti tuhota sen. (Hesso 2013, 24.) Seuraavaksi kuvataan osa-alueita, jotka sisältyvät liiketoimintasuunnitelmaan.

2.5.1 Yrittäjän osaaminen

Osaaminen antaa liiketoimintasuunnitelmalle uskottavuuspohjan. Yrittäjänä toimiminen perustuu osaamiseen, jonka avaintekijänä on ammattitaito. Ammattitaito voi olla lähtöisin koulutuksesta tai sitten harrastuksesta, perheestä tai muusta yhteydestä. (Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelmat.)

Liiketoimintasuunnitelmaan tulee liittää toimintaan osallistuvien henkilöiden ansioluettelot, joista ilmenevät aiemmat työsuhteet, saavutukset työelämässä ja koulutus. Koulutukset taustatietojen selvittäminen on tärkeää, sillä ne antavat kuvan yrittäjän tiedoista ja taidoista yritystoiminnan eri osa-alueilla. (Koski 2005, 32.) Hamalin & Prahaladin (1994) mukaan hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on tunnistettu paitsi yrityksen avainhenkilöstön ydinosaaminen myös osaamiseen liittyvät heikkoudet. Suunnitelmassa esitetään, miten osaamista hyödynnetään ja heikkouksia täydennetään. (Koski 2005, 34.)

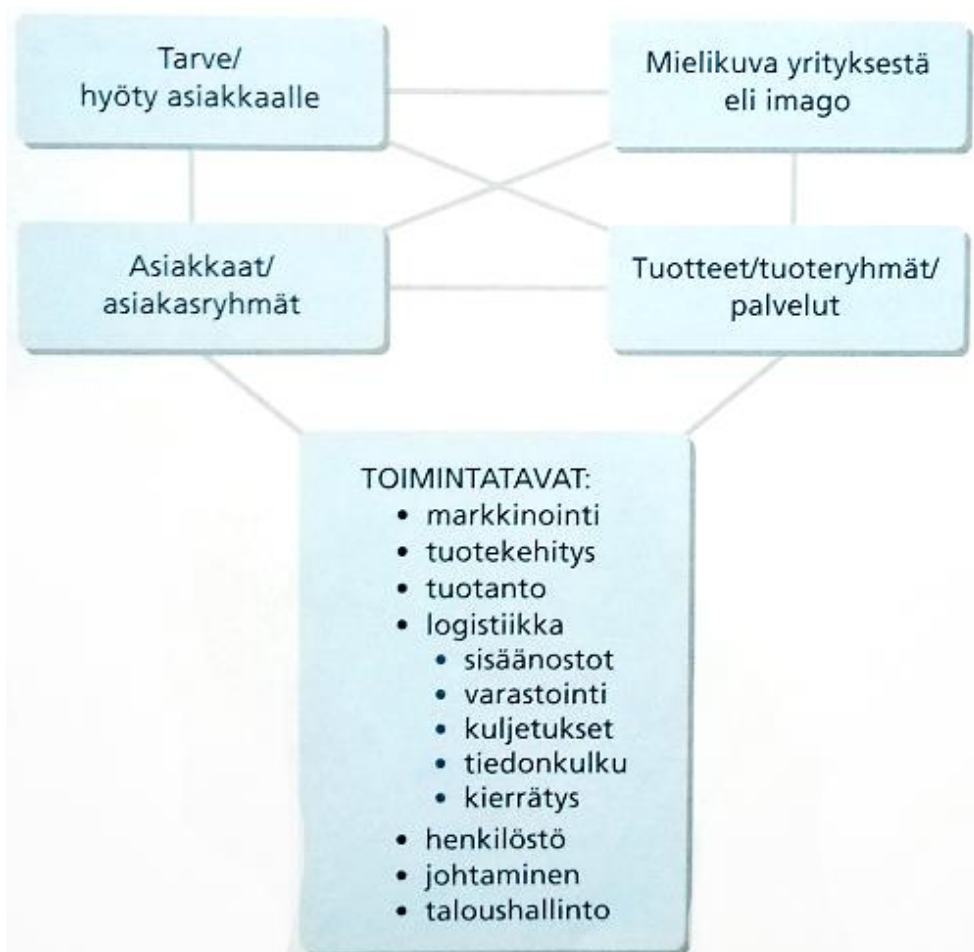
Yritystoiminnan aloitusvaiheessa on hyvä laatia SWOT-analyysi. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jota käytetään yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Analyysi voidaan toteuttaa neljän kentän taulukkona, jonka vasemmalle puolelle kirjataan myönteiset ja oikealle puolelle kielteiset asiat. Yläpuolelle kuvataan sisäiset asiat ja alapuolelle ulkoiset tekijät. Valmiin analyysin pohjalta tehdään päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyödyksi ja miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi. (Markkinointisuunnitelma – SWOT-analyysi.)

2.5.2 Liikeidea

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on idea, jolla voi ansaita rahaa ja samalla tehdä jotain mielenkiintoista. Yritysidea voi syntyä sattumalta tai vuosien pohdinnan tuloksena. Vähitellen se tarkentuu liikeideaksi, jota yritystoimintaa suunnittelevan tulee analysoida laatimalla liiketoimintasuunnitelma. (Raatikainen 2012, 38.) Liikeidean määrittäminen on hyvin tärkeää, sillä se kertoo välittömästi esimerkiksi rahoittajille, mitä liiketoimintasuunnitelma käsittelee. (Hesso 2013, 25.)

Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidea tulisi määritellä mahdollisimman tarkkaan, jotta sitä voidaan arvioida. Yrityksen pitäisi myös jollain tavalla pystyä erottautumaan saman alan muista yrityksistä. Richard Norman (1976) esitteli liikeidean työstämiseen kolme peruskysymystä: kenelle halutaan myydä, mitä myydään ja miten toimitaan. (Viitala 2013, 42–43.)

Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa yrittäjän on tärkeää osata hahmottaa yrityksensä toiminnot kokonaisuutena. Yksi työväline kokonaisuuden hahmottamiseen on liikeideamalli. Liikeideamallissa (kuvio 1) hahmotetaan miksi yritys on olemassa, minkä asiakkaan ongelman yritys poistaa tai minkä asiakkaan tarpeen yritys voi tyydyttää. Yrittäjän on tiedettävä, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa yrityksestään. Yrittäjän on myös osattava määritellä yrityksensä asiakassegmentti, sillä yritysimage rakennetaan sen mukaisesti. Toimintatavoista on hyvä hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen sekä taloushallinto. (Raatikainen 2012, 39.)



KUVIO 1. Liikeideamalli (Raatikainen 2012, 39.)

2.5.3 Tuotteet ja palvelut

Tuote tai palvelu on riippuvainen yrittäjän toimialan tuntemuksesta, ammattitaidosta ja osaamisesta (Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelmat). Tuotteen ja palvelun suunnittelu pitää sisällään kuvauksen tuotteesta ja sen mahdollisista teknisistä ominaisuuksista. Tuotteen voi esitellä myös kuvan avulla. Tärkeää on, että ulkopuolinen lukija voi varmistua sen toimivuudesta. (Koski 2005, 37.)

Yritys perustetaan yleensä täyttämään jokin asiakkaan tyydyttämätön tarve. Tuotetta tai palvelua kuvatessa on selvitettävä, mikä tuotteessa, palvelussa tai toimintamallissa on ainutlaatuista ja miten tämä innovatiivisuus auttaa yritystä tuottamaan voittoja. Toisin sanoen kuvaus kertoo, mitä lisäarvoa yritys asiakkailleen tuottaa ja mistä asiakas maksaa yritykselle. (Koski 2005, 37–38.)

Tuotekehityksellä luodaan tuoteideasta myytävä tuotepaketti, johon sisältyy valmis tuote ominaisuuksineen, ulkoasuineen ja brändeineen. Tuotepaketti voi olla tavara, valmiste, palveluna tarjottava tuote tai niiden yhdistelmä. Tuotteistusprosessissa idea muuntuu hiotuksi lopputuotteeksi, joka on mahdollisimman kilpailukykyinen kaupallistamisvaiheeseen siirryttäessä. (Yritys-Suomi.)

Tuotteistamisprosessissa on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, sillä asiakas ostaa hyötyjä, etuja ja mielihyvää niiden pohjalta. Tavaratuote on helpompi hahmottaa kuin palvelutuote. Sen tuotteistaminen, eli markkinoinnillisen tuotteen rakentaminen on usein yksinkertaisempaa. Tavaratuotteen tuotteistamisprosessiin kuuluu kohderyhmän tarpeiden selvittäminen, tuotteen ulkomuodosta päättäminen sekä markkinoinnin perusratkaisujen tekeminen. Tuotteistamisprosessin jälkeen seurataan sen onnistumista. (Raatikainen 2012, 84–85.)

Palvelutuote muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista, tunnelmasta ja maineesta. Tuotteistaminen on kokonaan tai osin näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Palvelutuotteen hahmottaminen helpottaa sen myyntiä ja hinnoittelua. Sen rakentamisessa tärkeitä elementtejä ovat myös palvelua

tuottavat henkilöt, palveluprosessi ja ympäristö. Palvelutuotteelle ja asiakaspalvelutoiminnalle annetaan visuaalinen muoto. Myös internet-sivut ovat osa palvelua. (Raatikainen 2012, 84–85.)

Tänä päivänä kokemukset yrityksistä sekä asiakaspalautteet leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa. Se vaatii yrityksiltä uudenlaisia viestintäratkaisuja ja toimintatapoja. Nykyään asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden rinnalla puhutaankin paljon asiakaskokemuksesta, joka on suora käänös englannin kielen ”customer experience”-termille. Kokemus-termi viittaa tunteisiin tai mielikuviin, jotka syntyvät asiakkaan ja yrityksen välisen kohtaamisen tuloksena. Asiakaskokemusta pitää johtaa, ja siihen tulee vastata reaaliajassa ja toimia mahdollisimman nopeasti. On tärkeää ymmärtää, että yrityksen toiminta tukee asiakkaan toimintaa, eikä toisinpäin. (Flyft, 2013.)

2.5.4 Asiakkaat ja markkinat

Asiakkaat on hyvä jakaa ryhmiin, eli asiakassegmentteihin. Segmentointia tehdään, jotta yritykset ymmärtäisivät paremmin asiakasryhmiensä tarpeita. Se auttaa yritystä suuntaamaan markkinointiaan tarkemmin tietyn väestöryhmän sisällä ja tätä kautta nostamaan markkinaosuuttaan. Asiakkaita voidaan jakaa segmentteihin monin eri tavoin. Kovia perusteita segmentoinnille ovat väestörakenteelliset tekijät, kuten ikä, sukupuoli tai tulot. Pehmeitä segmentointi perusteita ovat esimerkiksi arvot ja elämäntyyli. (Segmentoinnin määritelmä – e-conomic)

Asiakasmarkkinoita tarkasteltaessa erotetaan toisistaan kulutustuotteiden, tuotantohyödykkeiden ja yrityspalveluiden markkinat. Eri markkinoilla yritysten toiminnot painottuvat eri tavalla. Yritysten välisessä kaupankäynnissä henkilökohtainen myyntityö on tärkeää, sillä asiakkaan tiedontarve on suuri ja myyntineuvottelut vaativat myyjiltä ammattitaitoa. Kuluttajamarkkinoilla halutaan taas saavuttaa suuren ihmismäärän huomio, joten mainonnalla ja brändillä on merkittävä rooli. (Viitala 2013, 77.)

Tulevaisuudessa kuluttajien käyttäytyminen toisaalta yhdenmukaistuu, toisaalta yksilöllistyy. Talousalueiden yhtenäistyminen, lisääntynyt matkustelu sekä monikansallisten

yri­tysten voimistuminen ovat vaikuttaneet yhdenmukaistumiseen. Toisaalta taas eri ikäryhmien sisällä kuluttajat käyttäytyvät hyvin eritavoin. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttaa muun muassa elämäntyyli, persoonallisuus, työ- ja taloudellinen tilanne. Käyttäytymistä ohjaavat järki, tunteet ja tottumukset. On sanottu, että usein kuluttaja tekee ostopäätökset tunteella ja pyrkii jälkikäteen perustelemaan ostoaan järjellä. Kuluttaja ostaa tuotteita tietoisesti tai tiedostamatta myös sen perusteella, miten tuotteet mahdollisesti parantavat hänen sosiaalista asemaansa. (Viitala 2013, 78–79.)

2.5.5 Kilpailijat

Kilpailukentän tuntemus on erittäin tärkeää yrittäjälle. Elämme hyperkilpailun aikaa, jolloin kilpailun muoto ja intensiteetti saattavat vaihtua jopa viikkojen aikana. Yrityksen johdon pitää tietää, mikä on sen pelikenttä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta. (Hesso 2013, 46–47.)

Yrittäjälle kilpailu on elämäntapa. Yrittäjän on tunnettava kilpailijansa, heidän tuotteen­sa ja toimintatapansa. On tärkeää löytää sopiva tapa, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Kun yrittäjä pystyy erottautumaan jollakin asiakkaan arvostamalla tekijällä, jää yrittäjälle enemmän hinnoitteluvapautta. Hinnalla kilpaileminen ei välttämättä ole järkevin tapa kilpailla, sillä tavoittelemisen arvoisen asiakkaat arvostavat enemmän muita asioita, kuten laatua, luotettavuutta ja helppoutta. (Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelmat.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kilpailukenttää benchmarking-tutkimuksen avulla. Tavoitteena on löytää sen avulla toimintatavat, joilla yrittäjän liiketoiminnasta tehdään menestyvä. Benchmarking toteutetaan vieraillemalla vertailukohteiksi valituissa yrityksissä. Lisää Benchmarking-prosessista tulee opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

2.5.6 Talouden suunnittelu

Yrittäjän on usein järkevintä keskittyä itse yrittämiseen ja antaa kirjanpito ja tilintarkastus tilitoimiston hoidettavaksi. Erityisesti henkilöyhtiöissä ja osakeyhtiöissä kannattaa käyttää ammattitaitoista tilintarkastajaa. Varsinaisen liiketoiminnan suunnittelu, seuran-

ta ja kehittäminen ovat kuitenkin aina yrittäjän vastuulla. (Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelmat.)

Pientäkin yritystoimintaa harjoittavan yrittäjän on hyvä tehdä säännöllisesti yhteenvetoja tuloksestaan. Yrittäjän apuna on erilaisia laskentakaavoja, joiden avulla saadaan selville tärkeitä yrityksen toimintaa ja kannattavuutta kuvaavia lukuja. Yrittäjän on perustamisvaiheessa ja toiminnan aikana suunniteltava yrityksen kannattavuutta ja selvitettävä yritystoiminnan aiheuttamat muuttuvat sekä kiinteät kulut. (Kallio 2008, 91.)

Kun tuotosta vähennetään yritystoiminnan vaatimat kustannukset, saadaan liiketoiminnan tulos. Tulokseen voi vaikuttaa monin tavoin. Sitä tarkastellessa on hyvä pohtia, voidaanko jotain tuotetta tai palvelukokonaisuutta myydä enemmän tai halvemmalla, pitäisikö markkinointia lisätä jonkin tuotteen kohdalla tai voidaanko liiketoiminnan kuluja vähentää. (Kallio 2008, 92.)

Liiketoiminnan kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluu esimerkiksi sähkölaskut, vuokrat sekä työntekijöiden palkat. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat usein myynnin mukaan. Esimerkiksi jos yritys valmistaa itse tuotteita, niin valmistukseen tarvittavan raaka-aineen tarve vaihtelee kuukausittain ja on suoraan verrannollinen tuotteiden menekkiin. Muuttuvia kustannuksia voidaan ohjailta kiinteitä kustannuksia helpommin. (Kallio 2008, 92–93.)

Katetuottolaskennan avulla yritys seuraa kannattavuuttaan. Laskelmassa tuotoista vähennetään ensiksi muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Tulos saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset. Katetuotto lasketaan prosenttilukuna, jolloin euromääräistä katetuottoa verrataan liikevaihtoon. Katetuottoprosentti ilmaisee yrityksen tuotteiden tai tuoteryhmien kyvyn tuottaa katetta yrityksen kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voittoon. (Kallio 2008, 93.)

Hinnoittelu on yrityksen yksi keskeisimmistä päätöksistä. Hinnoittelussa tasapainoillaan kustannusten, kysynnän ja kilpailijoiden hintojen välillä. Jos hinta asetetaan liian korkeaksi, voi kysyntä jäädä pieneksi ja liiketoiminta tuottaa tappiota. Jos hinta taas on liian alhainen, voi syntyä paljon kysyntää, mutta tuotot eivät riitä kustannusten kattamiseen. (Viitala 2013, 307.)

Lähtökohdaksi voidaan asettaa markkinoiden perusteella määritelty hinta, johon sopeutetaan kustannukset. Toisena ääripäänä on hinta, jossa valmistuskustannuksiin lisätään haluttu kate mekaanisesti. Kolmas vaihtoehto on näiden välillä oleva tavoitekustannuslaskentaan perustuva hinnoittelu, jossa lähtökohdaksi otetaan markkinoilta saatava hinta, josta vähennetään voittotavoite. Näiden erotus muodostaa sallitut tuotantokustannukset. (Viitala 2013, 307.)

Likviditeetti tarkoittaa yrityksen lyhytaikaista maksuvalmiutta tai maksukykyä. Likviditeetti kertoo yrityksen luotettavuudesta rahoittajille ja yhteistyökumppaneille. Jos yrityksellä on tarpeeksi likvidiä velkojen maksuun, on se likvidi. On olemassa avainlukuja, jotka voidaan laskea, jotta saadaan käsitys yrityksen likviditeetistä. Kassalikviditeetti, on avainluku, joka osoittaa yrityksen maksukyvyn lyhyellä aikavälillä. Se lasketaan vähentämällä vaihto-omaisuudesta tavaravarasto, jonka tulos jaetaan yrityksen lyhytaikaisilla veloilla. Jos kassalikviditeetti on 100 prosenttia tai enemmän, voidaan lyhytaikaiset velat maksaa heti. Jos kassalikviditeetti on vähemmän kuin 100 prosenttia, on olla, että yrityksen täytyy hankkiutua eroon pitkäaikaisesta varallisuudesta tai ottaa lainaa voidakseen maksaa lyhytaikaiset velat. (Likviditeetti – e-economics)

Yrityksen rahoitussuunnitelmaa kutsutaan budjetiksi. Se sisältää yhteenvedon ja arvion tulevista menoista, tuloista, investoinneista ja mahdollisista rahoitusjärjestelyistä. Budjetin tarkoitus on selventää millaiseen tulokseen voidaan päästä, millainen myynti voidaan saavuttaa ja millaisia panostuksia halutun tuloksen saavuttaminen vaatii. On hyvä muistaa, ettei budjetti ole sitova toiminnan ohje, sillä olosuhteet voivat muuttua ja niihin on kyettävä reagoimaan. Budjettien laatimisen ohella olennaista on budjettiseuranta, jossa verrataan toteutunutta toimintaa budjettiin ja analysoidaan mahdollisia eroja. (Kallio 2008, 94.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä. Menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopiston Koppa.)

Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, jossa tutkittavaa kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopiston Koppa.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellisin asia on aineiston totuudellisuuden vaatimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä, koska tutkimus ja analyysi kohdistuvat käsillä olevaan aineistoon. Nykyään laadullista ja määrällistä tutkimusta ei kategorisesti tarvitse pitää toisistaan erillään, vaan samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää erilaisia teorioita, menetelmiä ja aineistoja. (Tilastokeskus – Virtual Statistics.)

Tapaustutkimus (case study) on tutkimusstrategiana väljästi määrittyvä ja sitä voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. Pyrkimys on tuottaa valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (Jyväskylän yliopiston Koppa.) Tapaustutkimus on havaintoihin ja alkuperäisaineistoon perustuvaa tutkimusta, jossa käytetään useita eri tietolähteitä. Sen ei kuitenkaan tarvitse sitoutua teoriaan. Tutkimus voi edetä laadullisen tutkimuksen yleistä tapaa noudattaen, eli tutkija etsii empiiristä tietoa tapauksesta ja teoreettista tietoa kirjallisuudesta vuorotellen ja lomittain. (Koskennurmi-Sivonen.)

3.2 Benchmarking

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Miten rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla? Tutkimusongelman selvittämiseksi toteutetaan benchmarking, jossa verrataan benchmarking-kumppaneiksi valittujen yritysten toiminta-ajatuksia ja liikeideoita keskenään. Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden tehokkuuteen (Karlöf 1993,7.).

Benchmarking on kehitetty Kiinassa. Rank Xerox oli ilmeisesti ensimmäinen yritys, joka sovelsi benchmarking-tekniikkaa Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Benchmarkingilla ei ole suomenkielistä vastinetta. Kirjallisuudessa benchmarkingista puhutaan muun muassa esikuva-analyysinä, esikuvavertailuna ja menetelmänä, jolla opitaan parhailta, miten tullaan parhaiksi ja pysytään parhaina. Kuten määritelmistä käy ilmi, on benchmarkingin perusajatus varsin yksinkertainen. Ilman vertailua toimialan parhaimpiin ei yritys voi varmistaa olevansa paras. (Lipponen 1993, 77–78.)

Benchmarkingin kohteet voivat olla joko saman tai eri toimialan yrityksiä. Monet yritysten toimintaprosesseista, kuten taloushallinto tai johtaminen ovat yleispäteviä kaikille aloille, jolloin vertailua ei tarvitse tehdä saman toimialan organisaatioiden kanssa. Benchmarkingia voidaan toteuttaa vierailulla organisaatioon, jonka kanssa toimintaa halutaan vertailla. Vertailua voidaan toteuttaa myös muilla tavoin, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä eri artikkeleista, kirjoista tai Internetistä. (Benchmarking – economic.)

3.2.1 Benchmarking-prosessi

Benchmarking-prosessin eteneminen on kuvattu eri teoksissa hieman eri tavoin, vaikka pääpiirteet olivatkin samankaltaisia. Bengt Karlöfin teoksessa Benchmarking kuvattiin koko benchmarking-prosessi selkeästi vaihe vaiheelta, ja prosessin eteneminen on kuvattu tähän opinnäytetyöhön pääosin sen pohjalta. Prosessi alkaa benchmarking-kohteen valinnalla. Benchmarking voidaan tehdä koko toiminnasta tai sen osista. Kohteen määrittämisessä lähdetään liikkeelle omasta toiminnasta ja pyritään hankkimaan ymmärrystä siitä, mitkä alueet soveltuvat benchmarking kohteiksi. Mahdollisuuksien

mukaan on pyrittävä mittaamaan kriittistä suoritusta jonkin mittarin avulla. (Karlöf 1993, 96.)

Toisen vaiheen tarkoituksena on etsiä yrityksiä ja organisaatioita, jotka edustavat toiminnassaan valioluokkaa vertailun kohteina olevilla alueilla. Benchmarkingin näkökulmasta kiinnostavien kilpailijoiden nimeäminen ei ole niin yksinkertaista, kuin alkuun voisi kuvitella. Vaikka kilpailija olisi tilinpäätöstietojen mukaan kannattavin, se ei välttämättä ole paras benchmarking-kohteeksi valituilla alueilla. (Karlöf 1993, 123.) On tärkeää tunnistaa suorituskykyerot oman ja benchmarking-organisaatioiden välillä ja selvittää suorituskykyerojen taustalla olevat tekijät, joita kehittämällä parannukset on saavutettavissa. (Lecklin 2009, 195.)

Kolmannen vaiheen, eli tiedonkeruun tarkoituksena on täyttää analyysin tietotarpeet. Kaiken tiedonkeruun tulisi lähteä omasta toiminnasta. Oman toiminnan ymmärtäminen on miltei edellytys sille, että pystyy analysoimaan muuta toimintaa ja tehostaa omaa toimintaa sen pohjalta. Tässä vaiheessa hiotaan ja ja täsmennetään vaiheessa yksi kerättyä tietoa benchmarking-kohteista. Tämän jälkeen lähdetään keräämään tietoa ulkopuolisista organisaatioista. (Karlöf 1993, 144–145.) Tietoja voidaan kerätä haastattelemalla yhteyshenkilöä benchmarking-organisaatiosta tai etsiä niitä muista lähteistä. Karlöfin mukaan benchmarkingin perusajatuksena on kuitenkin toteuttaa vertailu avoimesti benchmarking-kumppanin kanssa. (Karlöf 1993, 157.)

Tiedonkeruun jälkeen tulokset analysoidaan. Aluksi saadut tiedot lajitellaan ja kootaan. Tiedot voi jäsenellä selkeästi matriisin muotoon. (Karlöf 1993, 161–162.) Kun tulosten oikeellisuus on tarkistettu, laaditaan benchmarking-tutkimuksen dokumentoimiseksi raportti. Raportti kuvaa tietoperustan sekä johtopäätökset tulevalle muutostyölle. (Karlöf 1993, 171.)

Viimeisenä vaiheena on muutostyön toteutus. Benchmarking-raportin pohjalta selvitetään kehittämismahdollisuudet ja tulokset muotoillaan toimintaa koskeviksi tavoitteiksi. Tarvittaessa liiketoimintasuunnitelmaa muokataan tavoitteiden mukaiseksi. Lopuksi tulosten pohjalta tehdään toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelmassa on suositeltavaa ajatella työjärjestystä, kustannuksia ja aikataulua. (Karlöf 1993, 185.)

3.2.2 Toimeksiantajan benchmarking

Tässä opinnäytetyössä benchmarking haluttiin tehdä yrityksistä, jotka toimivat samalla alueella, kilpailevat samankokoisista markkinaosuuksista yrittäjän kanssa ja menestyvät liiketoiminnassaan. Benchmarking-kumppaneiksi valittiin pienikokoisia leipomokonditorioita Tampereen alueelta, jolloin kilpailijakenttää saatiin samalla hyvin kartoitettua.

Benchmarking-kohteiksi valittiin imago, tuotteet, palvelukokemus ja toimintaympäristö. Benchmarking suoritettiin tekemällä yritysvierailuja valittujen kumppaneiden toimipisteisiin ja tekemällä havaintoja niiden toimintatavoista. Lisäksi kaikille benchmarking-kumppaneille lähetettiin sähköpostilla kysely, jossa oli esitettynä neljä kysymystä benchmarkingiin liittyen. Lisätietoja haettiin yritysten kotisivuilta. Yritysvierailut tehtiin 22.9.2014–26.9.2014 välisenä aikana yhdessä toimeksiantajan kanssa nokialaiseen Konditoria Lehtoseen, Tampereen Kauppahallissa sijaitsevaan Makutuotteeseen, Hervannassa sijaitsevaan Royal Bakeriin sekä nokialaiseen Kataja Kahvila-Konditoriaan.

Konditoria Lehtonen on toiminut Nokialla keskustan tuntumassa viidenkymmenen vuoden ajan. Samasta rakennuksesta löytyy konditoria, leipomo sekä kahvila. Tuotevalikoima on hyvin perinteinen. Tarjolla oli paljon erilaisia makeita leivoksia kuten pullia ja munkkeja, muutamia suolaisia leivoksia sekä perinteisiä täyte- ja voileipäkakkuja. Erityisen tunnettu Lehtonen on kermamunkeistaan. Heiltä on myös mahdollisuus tilata kakkuja omien toiveiden mukaan. Kahvila ei erityisesti vakuuttanut yleisilmeellään, mutta Konditoria Lehtonen on selkeästi nokialaisten suosiossa, sillä asiakkaita riitti lähes tungokseen saakka. Asiakaspalvelu oli keskinkertaista ja huomio kiinnittyi myös siihen, ettei työntekijöillä ollut työasuja. Konditoria Lehtosen imagoa voisi kuvailla sanoin perinteikäs ja monipuolinen.

Kataja Kahvila-Konditoria on toinen nokialainen konditoria-leipomo. Katajalla on kaksi kahvilaa, toinen leipomon yhteydessä keskustan tuntumassa, toinen Nokian ydin-keskustassa. Vierailu tehtiin keskustassa sijaitsevaan kahvilaan. Tuotevalikoima on hyvin samankaltainen kuin Konditoria Lehtosella. Tarjolla oli muun muassa pullia, pastei-

joita, bebe-leivoksia, munkkeja ja kakkuja. Yleisilmeeltään paikka on kuitenkin Lehtosta viihtyisämpi ja sisustusta oli mietitty pidemmälle. Paikassa oli miellyttävä tunnelma ja asiakaspalvelu hyvää. Trendikkääksi paikkaa ei kuitenkaan voi kuvailla, vaan se on hyvin tavanomainen. Imagoa voisi kuvailla sanoin perinteinen ja viihtyisä.

Tampereen Kauppahallissa sijaitseva **Makutuote** on pitkään Tampereella toiminut leipomo-konditoria, jonka historia ulottuu 1900-luvun alkuun. Valikoimassa on paljon erilaisia leipiä ja perinteisiä leivonnaisia kuten pullia ja viinereitä. Lisäksi tarjolla oli muutamia kakkuja. Kauppahallin kotisivuilla Makutuotteen erikoisuuksiksi on mainittu perunaleivokset, käpykakut ja riisihivaleipä. Paikkana kauppahalli on hyvin tunnelmallinen ja keskeinen. Makutuotteella ei ole omia istumapaikkoja, ainoastaan myyntipiste. Palvelu oli kuitenkin ystävällistä ja paikalla lämmin tunnelma. Imagoa voisi kuvailla sanoilla perinteinen ja lämmin.

Hervannassa sijaitseva **Royal Bakery** poikkeaa selkeästi muista leipomo-konditorioista, joissa benchmarking-tutkimusta tehtiin. Toimeksiantaja halusi ottaa Royal Bakeryn vertailuun mukaan, sillä hän itse pitää paikkaa Tampereen laadukkaimpana. Royal Bakery on imagoltaan uudenaikainen ja korkeatasoinen. Tuotteet ovat keski-eurooppalais-tyylisiä ja leivosten ulkomuotoon on kiinnitetty erityistä huomiota. Valikoimasta löytyy kakkuja, konveheteja, erilaisia leivoksia ja leipiä. Royal Bakerylla ei ole vielä omaa kahvilaa, mutta sellainen on tulossa Tampereen keskustaan. Tällä hetkellä yrityksen tuotteita voi ostaa mm. Tampereen Stockmannin ja Sokoksen Herkusta. Vierailu tehtiin Stockmannille. Stockmann Herkku sopii hyvin Royal Bakeryn tuotteiden myyntipaikaksi, sillä kumpikin on imagoltaan laadukas ja kansainvälinen. Palvelu oli ystävällistä ja tuotteet oli aseteltu kauniisti esille. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitettyä yhteenveto benchmarking-tutkimuksesta.

TAULUKKO 1. Yhteenvedo benchmarking-tutkimuksesta

	Konditoria Lehtonen	Kataja Kahvila-Konditoria	Makutuote	Royal Bakery
Imago	Perinteikäs, monipuolinen	Perinteinen, viihtyisä	Perinteinen, lämmin	Laadukas, uudenaikainen, korkeatasoinen
Palvelukokemus	Asiakaspalvelu kohdallaista, hieman kiireinen tunnelma, työntekijöillä ei yhtenäisiä työasuja	Hyvä asiakaspalvelu, työntekijä todella mukava	Hyvä asiakaspalvelu, kauppahallissa mukava asioida	Asiakaspalvelu hyvää, myyjä osasi suosittelua tuotteita
Toimintaympäristö	Kahvila ei vakuuttanut yleisilmeellään, kodikas tunnelma, sisustus hieman keskeneräisen oloinen	Kahvilassa siistiä, sisustus yhtenäinen, keskeinen sijainti Nokian keskustassa, viihtyisä tunnelma	Myyntipiste sisustettu kauppahalliin sopivaksi, hyvä ja keskeinen sijainti	Stockmann sopi hyvin Royal Bakeryn tuotteiden myyntipaikaksi samankaltaisten imagoidensa puolesta, tuotteet hyvin esillä
Tuotteet	Valikoima perinteinen: tarjolla muun muassa pullia, viineireitä, leivoksia, munkkeja, kakkuja sekä erikoiskahveja	Perinteinen valikoima: tarjolla muun muassa pullia, perunaleivoksia, bebeleivoksia, pasteijoita, kahvia ja teetä	Valikoima perinteinen: paljon erilaisia leipiä, pullia, leivoksia ja kakkuja	Valikoima uudenaikainen, trendikäs ja kansainvälinen, tuotteet erityisen kauniita

3.2.3 Tulokset ja johtopäätökset

Vaikka benchmarking-prosessia ei voitu toteuttaa yhtä perusteellisesti kuin Bengt Karlöfin teoksessa, oli prosessi hyvin opettava ja mielenkiintoinen. Ala on kuitenkin kiireinen, eikä yrityksillä ollut aikaa panostaa benchmarkingiin. Jokaiseen kumppaniin oltiin yhteydessä sähköpostin välityksellä kahdesti benchmarkingin tiimoilta. Kuitenkin vain yhdeltä saatiin vastaukset neljään esitettyyn kysymykseen. Eräältä saatiin vastaukseksi, että ovat liian kiireisiä vastaamaan opiskelijoiden kysymyksiin. Benchmarking suoritettiin lopulta pääosin havainnoimalla, myyjä haastatteleamalla ja yritysten internet-sivuja tutkimalla.

Jo prosessin alkuvaiheessa todettiin, että Tampereen alueella toimiva konditorialeipomo noudattaa hyvin samankaltaista linjaa. Leipomo-konditorioiden tuotteet ovat usein suomalaisen makuun sopivia, hyvin perinteisiä ja tuotevalikoima on laaja. Moni leipomo korostaa perinteisyyttä ja vuosikymmenten kokemusta. Harva leipomokonditoria Tampereen alueella haluaa poiketa perinteisestä linjasta tai erottautua tuote-

valikoimallaan. Muutamia uudenlaisia leipomo-konditorioita on kuitenkin ilmestynyt viimevuosina, joista Royal Bakery on hyvä esimerkki.

Yrittäjä arvostaa pitkäjänteistä konditoriatyötä. Hän arvostaa tuotteita, jotka ovat kauniita, yksityiskohtaisia ja viimeistelyjä. Ennen kaikkea hän arvostaa hyvää makua, niin perinteisiä, kuin uudenaikaisia ja innovatiivisiakin. Hänen mielestään jokainen kakku on näyttö kondiittorin osaamisesta. Hän haluaa omassa liiketoiminnassaan pyrkiä antamaan jokaiselle tuotteelle täyden panoksensa ja ylittämään aina asiakkaan odotukset.

Benchmarkingin perusteella halutaan yrittäjän liiketoiminnasta rakentaa uudenlainen ja nuorekas. Tuotevalikoimaan otetaan perinteisten täytekakkujen lisäksi myös kansainvälisiä leivoksia, kuten macaroneja ja cupcakeja. Nuorekkuus tulee esiin myös markkinoinnin visuaalisessa ilmeessä. Asiakkaalle halutaan myös tarjota mahdollisimman miellyttävä palvelukokemus. Tämän vuoksi asiakaspalveluun kiinnitetään erityistä huomiota ja tuotteet pakataan kauniisti koristeltuihin rasioihin.

Benchmarking-tutkimuksesta saadaan paljon apua liiketoimintasuunnitelman suunnitteluun. Tutkimus auttaa hahmottamaan millaista liiketoimintaa toimeksiantajalle halutaan rakentaa ja se antoi vinkkejä kilpailijoista erottautumiseen. Benchmarking-tutkimuksen pohjalta liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään rakentamaan tietynlaiseen suuntaan ja sen tulokset otetaan huomioon alusta lähtien.

4 TOIMEKSIANTAJAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tämä liiketoimintasuunnitelma on toteutettu toimeksiantona uudelle konditoria-alan yksityiselle elinkeinonharjoittajalle. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän käsikirjana ja sen tehtävänä on auttaa hahmottamaan yrittäjän liiketoimintaa ja suunnittelemaan sen tulevaisuutta. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä dokumentoi itselleen ja mahdollisille ulkopuolisille tahoille asioita yrityksen liikeideasta, resursseista, asiakaskunnasta ja muista yritystoimintaan liittyvistä asioista.

4.1 Yrittäjän osaaminen

Aloittava yrittäjä on nokialainen 21-vuotias Sara Koivisto, jolle leipominen on ollut pitkäaikainen intohimo. Hän on yläkouluikäisestä lähtien tehnyt kakkuja ja muita leivonnaisia erilaisiin juhlatilauksiin perheelle ja sukulaisille. Lukion jälkeen vuonna 2012 hän päätti lähteä tekemään harrastuksestaan ammatin ja aloitti leipuri-kondiittorin opinnot. Opintojen edetessä halu leipomista kohtaan vain kasvoi ja toimeksiantaja tiesi löytäneensä oman alansa. Hän valmistui Tampereen seudun ammattiopistosta leipurikon-diittoriksi keväällä 2014.

Kesästä 2013 lähtien Koivisto on ehtinyt kartuttamaan työkokemustaan erilaisissa leipomoalan yrityksissä. Kakkujen ja muiden leivosten tekeminen on kuulunut edelleen myös vapaa-ajan harrastuksiin. Koivisto on mm. käynyt oma-aloitteisesti kakkukoristekurssilla lisätäkseen ammattitaitoaan. Nyt Koivisto haluaa kokeilla siipiään yrittäjänä ja hän on rekisteröinyt itsellensä toiminimen Sweet Sara. Ajatuksena on, että yrittäminen on aluksi sivutoimista, mutta tulevaisuuden tavoitteena on tehdä siitä päätoiminen työ. Yrittämisestä Koivistolla ei ole aiempaa kokemusta, mutta hän on luonteeltaan yrittäjähenkinen ja häneltä löytyy halua oppia uusia asioita. Hän kokee sivutoimisen yrittäjyyden olevan hänelle oikea tapa liiketoiminnan aloittamiseen. Liiketoimintasuunnitelman liitteistä löytyy hänen ansioluettelonsa (liite 1).

4.1.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jota käytetään yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitettyä Sweet Saran SWOT-analyysi.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alan koulutus -Lahjakas leipuri -Yrittäjähenkisyys 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei kokemusta yrittäjyydestä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mahdollisuus oman asiakaskunnan löytymiseen ja menestyvään liiketoimintaan 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alalla paljon pitkään toimineita kilpailijoita -Markkinoinnin epäonnistuminen -Ajan puute

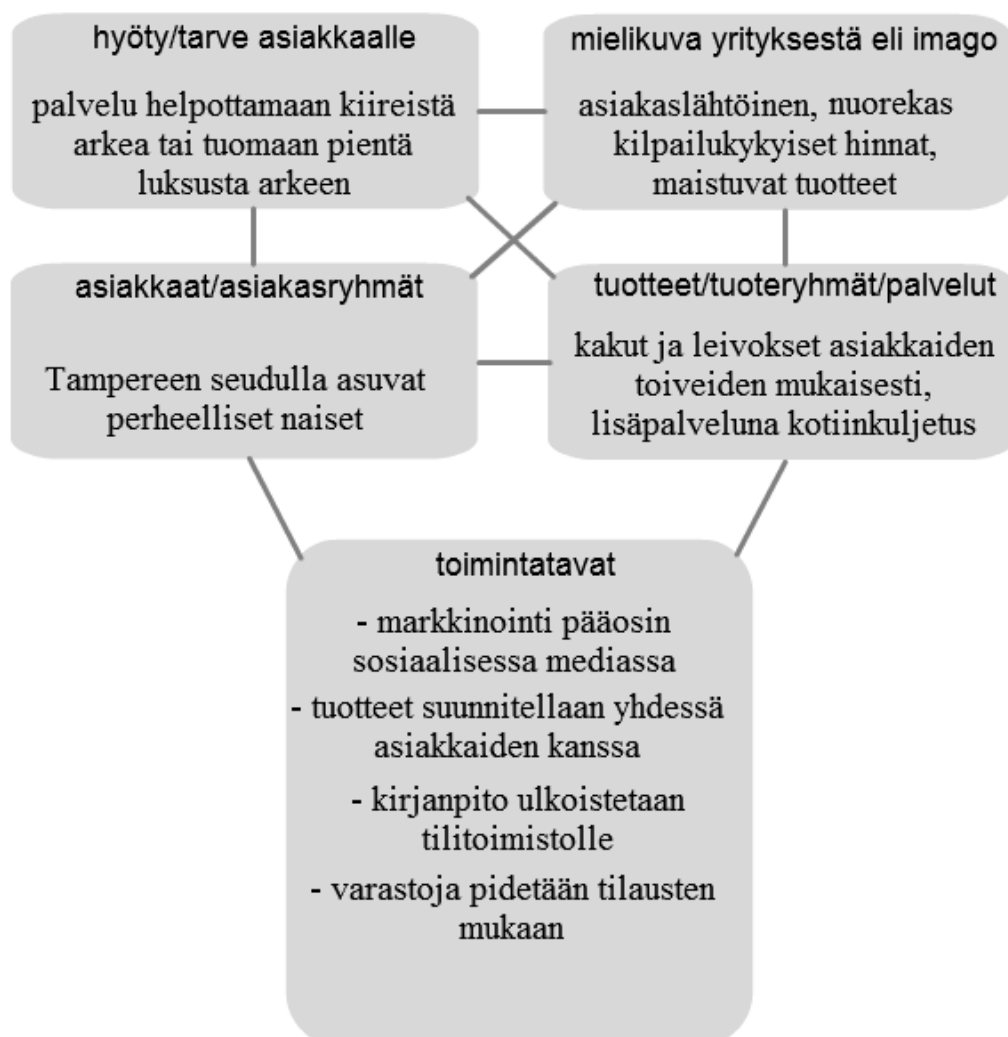
Yrittäjän vahvuuksia ovat alan koulutus, yrittäjähenkisyys sekä lahjakkuus leipurina. Heikkoutena on kokemattomuus yrittäjyydestä. Vaikka Koivistolla ei ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä, se on kiinnostanut häntä jo pitkään. Hän uskoo, että oppii yrittäjyyttä parhaiten itse tekemällä ja toiminimi onkin sopivin yritysmuoto kokemattomalle yrittäjälle.

Mahdollisuutena on löytää oma asiakaskunta ja menestyä liiketoiminnassa. Yrittäjällä on hyvä liikeidea sekä ammattitaitoa. Jos markkinointi saadaan onnistumaan ja asiakkaat löytävät Sweet Saran, saadaan liiketoiminnasta menestyvä. Uhkana ovat alalla pitkään toimineet kilpailijat, jotka ovat varmistaneet paikkansa kilpailukentällä. Kilpaili-

joista on osattava erottautua. Sweet Sara erottautuu nuorekkaalla imagollaan ja asiakaslähtöisyydellä. Uhkana on mahdollisesti myös ajanpuute. Koivisto harjoittaa liiketoimintaa sivutoimisesti päätyön ohella, joten se vaatii häneltä hyvää ajanhallintaa ja suunnitelmallisuutta.

4.2 Liikeidea

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on idea, jolla voi ansaita rahaa ja samalla tehdä jotain mielenkiintoista. Liikeidea määrittää yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Tähän liiketoimintasuunnitelmaan liikeidean hahmottamiseen on käytetty työvälineenä liikeideamallia (kuvio 2) Raatikaisen (2012) esimerkin mukaisesti.



KUVIO 2. Liikeideamalli

Koivisto aikoo harjoittaa liiketoimintaa, jossa hän valmistaa kakkuja ja muita leivoksia elintarvikehuoneistoksi rekisteröidyssä kotikeittiössä ja tarvittaessa kuljettaa tilaukset lisämaksusta asiakkailleen. Hänen ajatuksenaan on tarjota asiakkailleen palvelua, jolla hän helpottaa asiakkaidensa arkea, tai vaihtoehtoisesti tuo siihen pientä luksusta. Palvelu on suunnattu erityisesti Tampereen seudulla asuville perheellisille naisille, joiden arki on usein kiireistä, eikä leipomiselle jää aikaa. Asiakas otetaan mukaan tilattavien tuotteiden suunnitteluun.

Koivisto haluaa erottautua alueen muista leipomoyrityksistä perinteisestä poikkeavalla, nuorekkaalla imagollaan, mikä ilmenee tuotevalikoimassa sekä markkinoinnissa. Hän haluaa pitää hinnat kilpailukykyisinä muihin leipomoalan yrityksiin nähden. Liikeideamallin pohjalta Koiviston liikeidea määriteltiin seuraavasti: Arkea helpottavaa palvelua ja maistuvia tuotteita asiakaslähtöisesti, kilpailukykyisin hinnoin.

4.3 Yritystoiminnan aloittaminen

Sweet Saran toimitilat sijaitsevat Nokialla, Koiviston kotona. Liiketoiminta on aluksi sivutoimista, mutta Koiviston ajatuksena on tehdä siitä tulevaisuudessa päätoiminen työ. Yhtiömuodoksi valittiin yksityinen elinkeinonharjoittaja, sillä se sopii hyvin sivutoimiseen liiketoimintaan eikä yritystoiminnan aloittaminen toiminimellä vaadi suuria investointeja. Toiminimeksi on valittu Sweet Sara ja se on rekisteröity kaupparekisteriin. Nimi viestii alkuosallaan leipomotuotteisiin ja loppuosa tulee yrittäjän nimestä.

Koiviston liiketoiminnan aloittaminen ei vaadi suuria hankintoja tai valmisteluja. Kuitenkin kun toimitaan elintarvikkeiden kanssa, oli Koiviston asunto rekisteröitävä elintarvikehuoneistoksi. Lisäksi elintarvikkeiden vuoksi on huolehdittava asianmukaisesta omavalvonnasta, ja tehtävä sitä varten omavalvontasuunnitelma. Lisäksi elintarvikkeiden kanssa työskentelyyn tarvitaan hygieniapassi, joka Koivistolta löytyy koulutuksen puolesta.

Toiminimen kirjanpito on annettu tilitoimiston hoidettavaksi. Koivistolta löytyy kotoa kaikki tarvittavat tuotantovälineet yritystoiminnan aloittamista varten leipomisharras-

tuksensa vuoksi. Alussa on hankittava vain toimistotarvikkeita, kuten kansio laskuja varten, vihkoja ja tulostinmustetta sekä tilattava kakkulaatikoita tilauksia varten.

Markkinointi tapahtuu pääasiassa sosiaalisessa mediassa. Liiketoimintaa aloittaessa kehoitetaan kaikkia kavereita ja tuttavii liittymään Sweet Saran Facebook-ryhmään ja mainostamaan sitä. Lisäksi Sweet Saran esitteitä viedään kauppojen ilmoitustauluille. Itse myyntitapahtuma alkaa asiakkaan yhteydenotolla, joko puhelimen, sähköpostin tai Facebookin välityksellä. Koivisto sopii yksityiskohdista asiakkaan kanssa ja tarvittaessa sopii tapaamisen tilaukseen liittyen. Kun kaikki on selvillä Koivisto lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen hintoineen. Kun asiakas noutaa tai Koivisto toimittaa tilauksen, saa asiakas samalla laskun mukaansa. Laskussa on 14 päivän maksuaika. Laskut numeroidaan ja Koivisto arkistoi laskukopion itselleen.

4.4 Tuotteet ja palvelut

Yrittäjän ideana on tarjota asiakkailleen arkea helpottavaa palvelua tai vaihtoehtoisesti tuoda palvelullaan asiakkaan arkeen pientä luksusta. Hän haluaa erottautua kilpailijoistaan tuotevalikoimallaan, joka ei ole niin perinteinen. Päätuotteina ovat täytekakut, mutta valikoimassa on myös kansainvälisiä leivoksia, kuten cupcakeja, macaroneja ja amerikkalaistyyllisiä sokerikuorrutkakkuja. Tuotteet valmistetaan elintarvikehuoneistoksi rekisteröidyssä kotikeittiössä, asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakkaan niin halutesa ne toimitetaan lisämaksusta määränpäähän. Liiketoimintasuunnitelman liitteistä löytyy tuotehinnasto (liite 2).

Täytekakku tilataan valitsemalla ensiksi hinnastosta kakun koko. Siihen asiakas saa valita päälliseksi suklaan, kinuskin, mansikan, vadelman tai sokerimassakuorrutteen sekä mieleisensä täytteen. Jos asiakas toivoo kakkuunsa koristeita, ne hinnoitellaan vaatimustason mukaan ja sovitaan yrittäjän kanssa. Kakkuja voi tilata myös täysin omien toiveiden mukaisesti hinnaston ulkopuolelta, jolloin hintaa voi tiedustella suoraan yrittäjältä.

Hintataso pidetään yrittäjän toiveesta hieman keskivertoa alhaisempana. Monet alueen kilpailevat konditoriat ovat toimineet vuosikymmeniä ja ovat näin varmistaneet paikkansa kilpailukentällä. Yrittäjä on uusi toimija alalla ja haluaa erottautua hieman alhai-

semmällä hintatasollaan alalla pitkään toimineista kilpailijoista. Koivisto on tarkkaillut alueen leipomoiden hinnastoja ja on ottanut ne huomioon hinnoittelussa.

4.5 Asiakkaat ja markkinat

Leipomo-konditoria-ala on selkeästi alkanut kiinnostaa suomalaisia. Esimerkiksi alkuvuodesta näytetyn Suomen parhaan leipomon avausjakso tavoitti 300000 suomalaista. Keskikatsojamäärän arvioitiin olevan 179000. (Nelonenmedia.) Syyskuussa, Koko Suomi leipoo -ohjelman toisen kauden, avausjakso tavoitti peräti 729000 katsojaa ja keskikatsojamäärä arvioitiin olevan 407000. (Finnpanel.) Lisäksi leivontablogit ovat nyt kovassa suosiossa. Esimerkiksi Kinuskikissa -blogilla on viikottain noin. 90000 eri kävijää. (TNS | Suomen web-sivustojen viikkoluvut.)

Asiakassegmentiksi valittiin Tampereen seudulla asuvat perheelliset naiset, koska palvelu koettiin heille kaikkein houkuttelevimmaksi. Monessa perheessä arki on todella kiireistä töiden ja harrastusten vuoksi. Kiireestä huolimatta vuodessa on monia juhlia, joiden järjestämiseen on löydettävä aikaa. Arkea helpottaakseen asiakas voi helposti tilata Tmi Sweet Sarasta kaikki juhlien leivonnaiset omien toiveidensa mukaisesti, jolloin hänelle jää enemmän aikaa muihin järjestelyihin. Asiakkaan niin toivoessa, tuotteet toimitetaan lisämaksusta paikan päälle.

4.5.1 Markkinointisuunnitelma

Yrittäjän markkinointibudjetti on erittäin rajallinen. Kuitenkin tänä päivänä sosiaalinen media tarjoaa paljon mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Markkinointi keskittyy Facebookiin. Heti liiketoiminnan alkuvaiheessa perustetaan Sweet Saralle oma Facebook-sivu. Ystäviä ja sukulaisia kehoitetaan jakamaan Sweet Saran Facebook-sivua, jotta tykkääjiä saataisiin mahdollisimman paljon. Tavoitteena on saada ensimmäisen viikon aikana 100 tykkääjää.

Viikoittain Facebookissa jaetaan kuvia leipomuksista, jotta Sweet Sara pysyisi ihmisten mielessä. Myynninedistämiskeinoina käytetään kampanjoita, kilpailuja ja arvontoja. Ennen joulua, pääsiäistä ja kesää markkinointia tehostetaan. Joulukampanjaksi on suunniteltu

niteltu kymmenen prosentin alennusta kaikille asiakkaille, jotka jakavat Sweet Saran Facebook-sivua omalla seinällään. Se on tarkoitus aloittaa viikkoa ennen joulua ja tarjous on voimassa joulukuun saakka. Kampanjoiden, kilpailuiden ja arvontojen ideana on aina saada lisää tykkääjiä Facebook-sivulle.

Facebookissa markkinoinnin lisäksi Sweet Saraa markkinoidaan esitteillä. Sweet Saran esitteitä jätetään kauppojen ilmoitustauluille ja levitetään ihmisille ystävien ja sukulaisten välityksellä. Myös esitteissä mainostetaan Facebook-sivua. Sekä Facebookissa että esitteissä esiintyy yrittäjän logo (kuva 1). Logon väreiksi on valittu hempeä pinkki ja mintun vihreä, mitkä sopivat hyvin Sweet Saran nuorekkaaseen imagoon. Samat värit toistuvat mm. hinnastoissa ja esitteissä.



KUVA 1. Yrittäjän logo

Facebook-markkinoinnin voi toteuttaa maksuttomasti. Se vie kuitenkin yrittäjän työaika keskimäärin tunnin viikossa. Siihen sisältyy kuvien ottaminen, Facebook-päivitysten toteuttaminen ja tulevien kampanjoiden suunnittelu. Lisäksi kustannuksia tulee esitteisin tarvittavista papereista ja tulostimen musteesta. Yrittäjällä on vahva usko Facebook-markkinoinnin onnistumiseen, kun kyse on sivutoimisesta yrittäjyydestä. Tulevaisuudessa kun liiketoiminnasta tehdään päätoimista, on markkinoinnissa tarkoitus tehdä massiivisempaa.

4.6 Kilpailijat

Kilpailijakenttää kartoitettiin benchmarking-tutkimuksen avulla. Benchmarkingilla ei ole suomenkielistä vastinetta, mutta kirjallisuudessa benchmarkingista puhutaan muun muassa esikuva-analyysinä, esikuvavertailuna ja menetelmänä, jolla opitaan parhailta, miten tullaan parhaiksi ja pysytään parhaina. Benchmarking toteutettiin yritysvierailulla neljässä Tampereen alueella toimivassa leipomo-konditoriassa. Benchmarking-tutkimukseen valittiin kooltaan pieniä yrityksiä, jotka kilpailevat suunnilleen saman kokoisista markkinaosuuksista. Vertailuun valitut yritykset ovat nokialainen Konditoria Lehtonen, Tampereen Kauppahallissa sijaitseva Makutuote, Hervannassa sijaitseva Royal Bakery sekä nokialainen Kataja Kahvila-Konditoria. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on esitettyä benchmarkingissa mukana olleiden kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet.

TAULUKKO 3. Kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet

	Vahvuudet	Heikkoudet
Konditoria Lehtonen	Pitkäaikainen toimija, laaja ja perinteinen valikoima, nokialaisten suosiossa	Kahvila ei kovin viihtyisä
Kataja Kahvila-Konditoria	Laaja valikoima, perinteikäs, mukava ja siisti kahvila	Hyvin samanlaisia Konditoria Lehtosen kanssa tuotevalikoimaltaan, ei kovin persoonallinen
Makutuote	Hyvä sijainti, tunnelmallinen myyntipiste, perinteikäs	Kauppahallissa kova kilpailu, ei erottaudu
Royal Bakery	Erottuu joukosta, laadukas, uudenlainen	Korkea hintataso

Kun Tampereen alueella toimivia leipomo-konditorioita alettiin tutkia benchmarking-tutkimusta varten, huomattiin heti alussa monen niistä olevan hyvin samanlaisia keskenään. Esimerkiksi Konditoria Lehtonen, Makutuote ja Kataja Kahvila-Konditoria ovat

tuotevalikoimaltaan samankaltaisia, hyvin perinteisiä ja suomalaisia. Jokainen niistä myös korostaa markkinoinnissaan pitkäaikaista liiketoimintaa. Pitkäaikainen liiketoiminta voi olla vahvuus, sillä se viestittää asiakkaille kokemusta ja menestymistä liiketoiminnassa ja sitä kautta hyviä tuotteita. Sillä ei kuitenkaan erotu, jos moni saman alan yritys korostaa samaa asiaa.

Muutama Tamperelainen leipomo-konditoria kuitenkin erottautui massasta. Royal Bakery on yksi niistä. Se on imagoltaan uudenlainen, laadukas ja kansainvälinen. Tuotevalikoima on keskieurooppalaistyylinen. Sen heikkoutena on hieman korkeampi hintataso alan muihin yrityksiin nähden.

Koivisto haluaa erottautua kilpailijoistaan nuorekkaalla imagollaan. Hän haluaa tarjota asiakkailleen jotain uudenlaista. Tämän vuoksi hinnastosta löytyy myös kansainvälisiä herkkuja, kuten cupcakeja ja macaroneja. Myös yrittäjän logo ja Facebook-sivun ulkoasu on suunniteltu nuorekkaaksi. Lisäksi hän korostaa asiakaslähtöisyyttä markkinoinnissaan. Asiakas voi tilata kaikki tuotteet häneltä täysin omien mieltymystensä mukaisesti.

Tampereen alueella toimivien konditoria-leipomoiden lisäksi yrittäjän kilpailijoita ovat vähittäiskaupat. Tänä päivänä ruokakauppojen pakastehyllystä löytyy paljon valmiita kakkuja ja leivoksia, jotka on helppo laittaa tarjolle ja ovat hinnoiltaan edullisia. Yrittäjän kilpailuetu kauppojen tuotteisiin nähden on kuitenkin se, että asiakas saa tilata häneltä juuri sellaisia tuotteita kun haluaa. Asiakas kokee saavansa lisäarvoa sillä, että tuotteet ovat juuri hänelle suunniteltuja.

4.7 Talouden suunnittelu

Yrittäminen ei ole Koiviston päätulon lähde, vaan hän tekee sitä aluksi päätyönsä ohessa. Koivistolla ei ole kokemusta yrittäjyydestä ja hän on päättänyt keskittyä täysin omaan liiketoimintaansa. Sen vuoksi hän on ulkoistanut kirjanpidon tilitoimistolle. Kirjanpidon ulkoistaminen on taloudellisestikin järkevää, sillä kirjanpito veisi Koiviston kallisarvoista aikaa muulta liiketoiminnalta. Koska liiketoiminta on pienimuotoista, on kirjanpitäjän kanssa sovittu, että Koivisto toimittaa tositteet vain kerran tällä tilikaudel-

la. Hän saa myös aina tarvittaessa neuvoa talousasioihin kirjanpitäjältään sähköpostitse. Kirjanpitäjä laskuttaa 50 euroa tunnilta.

Hinnoittelussa on lähetty liikkeelle raaka-ainekustannuksista. Aluksi Koivisto on laske-
nut hintoihin 100 % katetta. Sen jälkeen hän on laskeutunut hintoihin 14 % arvonlisäveroa.
Tämän jälkeen hän on tutkinut kilpailijoidensa hintoja vastaaville tuotteille netistä, ja
pyrkinyt asettamaan hinnat aina hieman näitä hintoja alemmas. Jos asiakas tilaa tuotteita
hinnaston ulkopuolelta, eikä löydä vastaavaa tuotetta kilpailijoiden hinnastoista hän
laskee tuotteille hinnat mekaanisesti lisäämällä raaka-ainekustannuksiin katteen ja ar-
vonlisäveron. Hinnastoa päivitetään aina tarpeen vaatiessa, suunnilleen kerran vuodessa.
Kuljetuksesta hän laskuttaa 50 senttiä kilometriltä.

Koivisto on avannut pankkitilin yritystoiminnan rahaliikennettä varten. Hän ei tarvitse
liiketoimintansa käynnistämiseen merkittävää alkupääomaa tai rahoitusta ulkopuolisilta
tahoilta. Tavoitteena on myydä tuotteita 400 euron edestä kuukaudessa, mikä on keski-
määrin kaksi tai kolme tilausta viikossa. Raaka-aineisiin ja pakkauskustannuksiin Koi-
visto arvioi kuluvan tällöin yhteensä 200 euroa kuukaudessa. Toiminimi on ilmoitettu
arvonlisäverovelvolliseksi kirjanpitäjän kehotuksesta. Se ei kuitenkaan vaikuta Koivis-
ton liiketoiminnan verotukseen tänä tilikautena, sillä liikevaihto ei ylitä 8500 euron ra-
jaa, jolloin verovelvollinen saa huojennuksena koko tilikaudelta tilitettävän veron. (Ve-
rohallinto 2011.)

Myytävät tuotteet valmistetaan kotikeittiössä, joka on rekisteröity elintarvikehuoneis-
toksi. Tämä teki kiinteiden kustannusten, kuten sähkönkulutuksen arvioinnista haasta-
vaa. Talouden sähkö- ja vesimaksuihin kuluu vuodessa noin 300 euroa, joten liiketoi-
minnan arvioitiin vievän siitä noin 40 euroa. Toimistotarvikkeisiin Koivisto arvioi me-
nevän noin 30 euroa vuodessa, mikä sisältää vihkojen, paperin, kansioiden ja kynien
lisäksi tulostimen musteet. Koristekursseilla hän arvioi käyvän noin kerran vuodessa,
joten koulutuskustannuksiin arvioitiin menevän 50 euroa. Seuraavassa taulukossa on
esitettyä Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma ensimmäiselle tilikaudelle (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma ensimmäiselle vuodelle

	kuukaudessa	vuodessa	%
Liikevaihto	400	4800	
aine- ja tarvikekäyttö	200	2400	
Myyntikate	200	2400	50%
kiinteät kulut:			
-vesi, sähkö		40	
-kirjanpito		100	
-toimistokulut		30	
-koulutus ja kurssit		50	
kiinteät kulut yhteensä		220	
Käyttökate		2180	45,4%
tulos ennen veroja		2180	
pääomatuloa (nettovarallisuus x 20%)		436	
josta pääomaveroa (30%)		130,8	
ansiotuloa		1744	
josta veroa (15%)		261,6	
verot yht.		392,4	
työhuonevähennys		195	
Tulos verojen jälkeen		1982,6	

Liiketoiminnan talouden kehitystä seurataan tekemällä jokaisen kuukauden päätteeksi raportti, johon on laskettu liiketoimintaan kuuluvat tulot ja muuttuvat kustannukset. Niiden pohjalta tehdään katetuottolaskelmat. Tasaisin väliajoin Koivisto vertailee talouden kehitystä kuukausien välillä ja arvioi liiketoiminnan kannattavuutta. Niiden pohjalta hän tekee tarvittavia muutoksia hinnoitteluun, raaka-aine valintoihin ja markkinointiin. Tavoitteena on kasvattaa myyntiä maltillisesti vuosittain. Liitteinä ovat laskelmat kahdelle seuraavalle vuodelle (liitteet 3 ja 4).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimiva ja kannattava liiketoimintasuunnitelma aloittelevalle konditoria-alan yrittäjälle. Tavoitteena oli saavuttaa kannattava liiketoiminta. Tutkimuskysymyksenä oli: Miten rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla? Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämishanke ja sen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Seuraavaksi arvioidaan opinnäytetyön vaiheiden onnistumista ja tarkastellaan tulosten luotettavuutta.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella. Työn teoriaosuus muodostuu yrittäjyyttä, liiketoimintasuunnitelmaa sekä leipomo- ja elintarvikealaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuteen lähdettiin etsimään tietoa monipuolisesti eri lähteistä. Siihen saatiin kerättyä kattavasti tietoa leipomoalan tämän hetken tilanteesta ja liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Teoriaosiossa liiketoimintasuunnitelman vaiheet kuvattiin perusteellisesti ja niistä saatuja tietoja saatiin hyvin hyödynnettyä toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmaan. Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan samanlaisin vaihein kuin teoriaosiossa. Erityisesti apua oli liikeideamallin laatimisesta. Sen tekemisestä saatiin paljon hyötyä koko liiketoiminnan hahmottamiseen ja suunnitteluun.

Tutkimuskysymykseksi oli asetettu: Miten rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla? Sen selvittämiseksi toteutettiin benchmarking-tutkimus. Prosessi toteutettiin hyvin tiivistetysti, sillä laajamittainen benchmarking olisi vaatinut paljon suurempia resursseja. Benchmarkingin perusteella tehtiin johtopäätös, että kannattavaa liiketoimintaa leipomoalalla on mahdollista rakentaa erottautumalla. Johtopäätökseen päästiin vertailemalla kilpailijoiden toimintatapoja keskenään, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Benchmarkingin toistaminen uusissa olosuhteissa lisäisi sen luotettavuutta. Tuloksia hyödynnettiin laajalti liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

Toimeksianto on tehty perusteellisesti teoriaosuutta hyödyntäen, joka on laadittu kirjallisten lähteiden pohjalta. Sen vuoksi opinnäytetyötä voidaan pitää uskottavana laadullisena tutkimuksena. Teoriaosuutta on myös mahdollista hyödyntää toisten liiketoimintasuunnitelmien laatimisessa. Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (Eskola & Suoranta 2000, 208-222.)

Opinnäytetyöprosessi oli itsessään mielenkiintoinen, mutta haastava. Haasteellisinta oli benchmarking-tutkimuksen tekeminen. Haasteita aiheutti alan kiireellisyys, jonka vuoksi benchmarking-kumppaneilta ei saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin sähköpostitse. Lopulta benchmarking toteutettiin pääosin havainnoimalla, mutta koen kuitenkin saaneeni siitä suuren avun liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Haasteita aiheutti myös aikataulujen sovittaminen yhteen toimeksiantajan kanssa, sillä hän halusi olla aktiivisesti mukana liiketoimintasuunnitelman kirjoitusprosessissa. Mielenkiintoisinta oli tutustua pikkuhiljaa uudelleen kehittyvään konditoria-alaan. Toimeksiantaja on tuotokseen tyytyväinen ja ajatuksena on päivittää liiketoimintasuunnitelmaa jatkossakin yhdessä.

LÄHTEET

Arvonlisäveron alarajahuojennus. 2011. Verohallinto. Luettu 19.11.2014.

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys ja yhteisoasiakkaat/Avoin yhtio ja kommandiittiyhtio/Arvonlisaverotus/Arvonlisaveron alarajahuojennus%2811826%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Avoin_yhtio_ja_kommandiittiyhtio/Arvonlisaverotus/Arvonlisaveron_alarajahuojennus%2811826%29)

Benchmarking – Mitä se tarkoittaa? E-conomics. Luettu 5.9.2014. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Elintarvikeala ammattikouluissa. Ammattikoulut.fi. Luettu 28.4.2014.

http://www.ammattikoulut.fi/search/elintarviketeollisuus_313_.html#moreAboutSearch

Elintarvikehuoneistot. Tampereen kaupunki. Luettu 6.5.2014

<http://www.tampere.fi/terveyspalvelut/ymparistoterveys/elintarvikevalvonta/elintarvikehuoneistot.htm>

Elintarvikelaki 13.1.2006/23

Elintarviketeollisuus lyhyesti. Elintarviketeollisuusliitto. Luettu 28.4.2014.

<http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/index.php>

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino, 1998.

Finnpanel – TV-mittaritutkimus. Syyskuu 2014. Luettu 19.11.2014.

<http://www.finnpanel.fi/tulokset/tv/kk/ohjkan/2014/9/mtv3.html>

Flykt, J. 2013. Asiakaskokemus – mitä se tarkoittaa? Luettu 24.11.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarkoittaa>

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hygieniaosaaminen. 2013. Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Luettu 6.5.2014.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/>

Idean tuotteistaminen. Yritys-Suomi. Luettu 20.5.2014.

<http://www.yrityssuomi.fi/fi/idean-tuotteistaminen>

Kallio, J., Ripatti, E. & Tanni, K. 2008. Oma yritykseni. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kanninen, H. Royal Bakery tekee kaunista laatua. Tamperelainen 5.12.2013. Luettu

19.11.2014. <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/269420-royal-bakery-tekee-kaunista-laatua>

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi. 2011. Verohallinto. Luettu 5.5.2014.

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys ja yhteisoasiakkaat/Liikkeen ja ammatinharjoittaja/Perustaminen/Kirjanpito tilikausi ja verovuosi%289362%29](#)

Koskennurmi-Sivonen, R. Tapaustutkimus. Luettu 5.9.2014.
<http://www.helsinki.fi/~rkosken/tapaus>

Koski, T & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Laadullinen tutkimus – Jyväskylän yliopiston Koppa. Luettu 3.9.2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Liiketoimintasuunnitelma. Yritys-Suomi. Luettu 7.5.2014.
<http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>

Likviditeetti – Mitä tarkoittaa likviditeetti? E-conomic. Luettu 24.11.2014.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/likviditeetti>

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Markkinointisuunnitelma. SWOT-analyysi. Luettu 25.11.2014.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>

Nelonen Media. 2014. Suomen paras leipomo -sarjalle hyvä startti. Luettu 19.11.2014.
<http://www.nelonenmedia.fi/2014/02/jimin-suomen-paras-leipomo-sarjalle-hyva-startti/>

Omavalvonta. 2012. Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Luettu 6.5.2014.
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>

Osaaminen. Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelmat. Luettu 9.5.2014.
https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=knowledge

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

Segmentoinnin määritelmä. E-conomic. Luettu 24.11.2014. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>

Tilastokeskus – Virtual Statistics. Luettu 5.9.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

TNS. Suomen web-sivustojen viikkoluvut. Luettu 19.11.2014. <http://tnsmatrix.tns-gallup.fi/public/>

Työ- ja elinkeinoministeriö & Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Leipomoteollisuus 2011. Luettu 28.4.2014

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus. 2014. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 5.5.2014. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Yksityisen elinkeinonharjoittajan verotus. 2014. Yrittäjät. Luettu 12.5.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/verotus/elinkeinonharjoittajanverotus/>

Yrittäjyys Suomessa. Yrittäjät. Luettu 24.4.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>

Yrityksen perustaminen - liikkeen- ja ammatinharjoittaja. 2010. Verohallinto. Luettu 5.5.2014 http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammatinharjoittaja/Perustaminen

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantajan CV

ANSIOLUETTELO

Sara Koivisto

9.10.1993

Sarpatintie 12 I 64,

37100 Nokia

Puh. 044-5755745

sarakoivisto93@gmail.com

TYÖKOKEMUS

Kotipirtti ry, Kotipirtin palvelutalo, lähihoitajan työhön tutustumisjakso 15.6-26.6.2009.

Mediverkko Hoivapalvelut Oy, avustajan työt ja asiakkaiden ulkoilutus/asiointiapu, 14.6. - 24.6.2010.

Tampereen kaupunki, kotihoito länsi, kotihoidon palvelut, avopalvelut, kesätyöntekijänä hoitoalalla, 28.6. - 1.8.2010.

Nokian Tehdastuote Oy, kenkämyyjänä, asiakaspalvelu, kassa- ja varastotyötä, 21.5. - 5.8.2011.

Terveyskauppa Leila Pokka Oy, myyntityö, asiakaspalvelu ja kassatyötä, 16.9.2011 - 31.5.2013

Mikon Leipä Oy, työssäoppiminen, 20.3. - 28.5.2013

Aallon leipomo Oy, kesätyöjakso, 3.6. - 2.8.2013

Leipomo-Konditoria Kaski Oy, työssäoppiminen 24.3. - 25.4.2014

Tampereen seudun sotilaskotiyhdistys, Pirkkalan sotilaskoti, Leipuri, kahvilatyöntekijä, 23.6. - 30.9.2014 (28.7. - 24.8.2014 emännän sijainen)

Oy Fazer AB. Leipuri. 23.9 -

KOULUTUS

Lukion oppimäärä ylioppilastutkinto, 2012

Tampereen seudun ammattiopisto, Elintarvikealan perustutkinto, leipuri-kondiittori , 2014

Pirkanmaan leipomot Ry:n stipendi ammattiopinnoissa menestyneelle

KIELITAITO

Suomi Äidinkieli

Englanti Suullinen: Hyvä Kirjallinen: Hyvä

Ruotsi Suullinen: Tyydyttävä Kirjallinen: Tyydyttävä

Ranska Suullinen: Perustiedot Kirjallinen: Perustiedot

ATK-TAIDOT

Minulta sujuu Office-ohjelmien käyttö hyvin.

JÄRJESTÖTOIMINTA/LUOTTAMUSTOIMET

Olen ohjannut vuodesta 2008 lähtien lasten jumppakouluja Nokian Pyyssä ja koulutautunut siihen.

Olen opiskellut Sutinassa ja suorittanut lasten ja nuorten kuvataidekoulun oppimäärän.

Valmistan leivonnaisia sivutoimena toiminimellä kotikeittiössäni 1.3.2014 alkaen.

HARRASTUKSET

Tällä hetkellä harrastan lenkkeilyä ja kuntosalia. Aikaisemmin harrastuksiini on kuulunut muun muassa tanssi ja kilpa-aerobic.

MUU OSAAMINEN

Työurvallisuuskortti suoritettu 27.9.2012

Ensiapu-koulutus, osa 1 suoritettu 30.11.2012

Hygieniapassi suoritettu 5.2.2013

Liite 2. Tuotehinnasto

Hinnasto

sis alv 14%

juustokakut

Kolmen suklaan juustokakku, 20 henkeä	35€
New York cheese cake, 15 henkeä	32€
Mangojuustokakku, 15 henkeä	29€
Valkosuklaajuustokakku, 15 henkeä	27€
Marjajuustokakku, 15 henkeä	27€
(vaihtoehtoina mansikka, vadelma tai mustikka)	

kääretortut

Mansikka, sitruuna, suklaa n.15 palaa	19€
---------------------------------------	-----

kahvikakut

Tiikerikakku, banaanikakku, sitruunakakku	16€
---	-----

pikkuleivät

Perus pikkuleivät, vaalea tai tumma	22€/kg
Suklaa cookies	27€/kg
Herrasvaenleivät	27€/kg
Kaneliässät	27€/kg
Lusikkaleivät	32€/kg
Marengit	47€/kg

macaron-leivokset

Erilaisia taitteitä	0,90€/kpl
---------------------	-----------

whoopiet

Suklaa tai sitruuna	1,10€/kpl
---------------------	-----------

cupcaket

Minttu-suklaa, sitruuna, vanilja	
Pienet	1,40€/kpl
Isot	2,20€/kpl

Valmistan toiveidenne mukaan tuotteita
myös hinnaston ulkopuolelta!

Kakkuhinnasto

sis. Alv 14%

täytekakut

päällisvaihtoehtoina kinuski, vadelma, mansikka, suklaa, suklaarouhe ja sokerimassa kuorrutettu

10 hengen kakku	29€
15 hengen kakku	40€
20 hengen kakku	50€
25 hengen kakku	58€
35 hengen kakku	69€

voileipäkakut

kinkku

12 hengen kakku 43€

20 hengen kakku 66€

kana, lohi-katkarapu

12 hengen kakku 46€

20 hengen kakku 70€

kasvis

12 hengen kakku 39€

20 hengen kakku 59€

Halutessanne teen kakkuja täysin toiveidenne mukaisesti. Minulta voitte tiedustella hintoja!

Liite 3. Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma toiselle vuodelle

	kuukaudessa	vuodessa	%
Liikevaihto	450	5400	
aine- ja tarvikekäyttö	225	2700	
Myyntikate	225	2700	50%
kiinteät kulut:			
-vesi, sähkö		40	
-kirjanpito		100	
-toimistokulut		30	
-koulutus ja kurssit		50	
kiinteät kulut yhteensä		220	
Käyttökate		2480	45,9%
tulos ennen veroja		2480	
pääomatuloa(nettovarallisuus x 20%)		496	
josta pääomaveroa(30%)		148,8	
ansiotuloa		1984	
josta veroa (15%)		297,6	
verot yht.		446,4	
työhuonevähennys		195	
Tulos verojen jälkeen		2228,6	

Liite 4. Tmi Sweet Saran tulossuunnitelma kolmannelle vuodelle

	kuukaudessa	vuodessa	%
Liikevaihto	500	6000	
aine- ja tarvikekäyttö	250	3000	
Myyntikate	250	3000	50%
kiinteät kulut:			
-vesi, sähkö		45	
-kirjanpito		150	
-toimistokulut		30	
-koulutus ja kurssit		50	
kiinteät kulut yhteensä		275	
Käyttökate		2725	45,4%
tulos ennen veroja		2725	
pääomatuloa(edellisen vuoden nettovarallisuusx20%)		496	
josta pääomaveroa(30%)		148,8	
ansiotuloa		2229	
josta veroa (15%)		334,35	
verot yht.		483,15	
työhuonevähennys		195	
Tulos verojen jälkeen		2436,85	