

Tuomas Kumpula

Anniskeluravintolan liiketoimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2017

Tekijä Otsikko	Tuomas Kumpula Anniskeluravintolan liiketoimintasuunnitelma
Sivumäärä Aika	55 sivua + 7 liitettä Lokakuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Opinnäytetyön aiheena oli luoda liiketoimintasuunnitelma perustettavalle anniskeluravintolalle, joka tekisi sivutoimena catering-toimintaa. Anniskeluravintola suunniteltiin perustettavaksi Helsinkiin. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona ravintola-alan ammattilaiselle. Toimeksiantajalla oli ennestään liikeidea-ajatus ja halusi tuoda sen askeleen lähemmäs toteutusta. Valmis opinnäytetyö annettiin toimeksiantajalle kokonaisuudessaan hyödynnettäväksi.</p> <p>Lähdemateriaalina käytettiin liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen perustamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tietoa täydennettiin sähköisillä lähteillä. Toimeksiantajan tietotaidosta oli paljon hyötyä. Toimeksiantaja antoi näkemyksiään ja ideoitaan haastattelun muodossa, jotka otettiin huomioon suunnittelussa.</p> <p>Ensimmäisenä syvennyttiin ravintolatoimialaan ja ravintolayritystoimintaan. Toimialasta ja ravintolayrittäjyydestä selvitettiin ravintola-alalle tyypillisiä piirteitä ja millaista elinkeinon harjoittaminen on ravintolayrittäjän muodossa. Tutustuminen ravintola-alaan ja yrittäjyyteen mahdollisti paremmat lähtökohdat liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Toimiala-analyyssissä tarkasteltiin Suomen ja ravintola-alan taloudellista tilannetta sekä ravintola-alaa Helsingissä. Heikko taloustilanne on näkynyt ravintola-alalla muun muassa ravintoloiden sulkeutumisena ja konseptin muuttamisena. Viimeaikainen talouden pieni ja hidas nousu on lisännyt ravintola-alan liikevaihtoa ja kysynnän ennustetaan nousevan ja uusia työpaikkoja odotetaan syntyvän huomattavasti.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmassa kehitettiin ja pohdittiin liikeidea-ajatusta liikeideaksi, liiketoiminnan toiminnallisia ratkaisuja ja valittiin yhtiömuoto. Markkinointisuunnitelmassa analysoitiin toimintaympäristöä kilpailijoihin, kehitettiin markkinointikanavia kohderyhmän saavuttamiseksi ja kuvattiin ravintolan palvelutuotetta. Taloussuunnitelmassa tehtiin kannattavuuslaskelmat ja selvitettiin verotusta, kirjanpitoa ja rahoitusta. Henkilöstösuunnitelmassa suunniteltiin ravintolan organisaatiota, yhteisötyökumppaneita ja sidosryhmiä. Yrittäjyys sisältää monenlaisia riskejä ja riskianalyyssissä mietittiin ravintolan kannalta olennaisia riskejä ja toimenpiteitä niiden ehkäisemiseen ja pienentämiseen. SWOT-analyyssissä koostettiin ravintolayrityksen ja yrittäjän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, ravintola-ala, yrittäjyys

Author Title	Tuomas Kumpula Business plan of fine dining restaurant
Number of Pages Date	55 pages + 7 appendices October 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was to create a business plan for a fine dining restaurant which would also have catering services. The restaurant was planned to be set up in Helsinki. The thesis was commissioned by a professional in the restaurant sector. The client already has business idea and wanted to bring it closer to realization. The completed thesis was given to the client.</p> <p>The source material included literature about business plans and establishing a company and the information was supplemented by electronic sources. The client's knowhow in the restaurant sector was a great benefit. The client's views and ideas were taken into account in the planning process.</p> <p>Firstly the restaurant sector and the restaurant business was studied in detail. The characteristics of the restaurant industry and the type of a business were studied in the field of business and what is like to run a business as a restaurant entrepreneur. Familiarization with the restaurant industry and entrepreneurship made it possible to create a better starting point for compiling the business plan. The industry analysis looked into the economic situation in Finland and the restaurant industry in Finland and in Helsinki. The weak economic situation has been reflected in the restaurant industry, for example closing down restaurants and changing the concept. The recent small and slow upturn in the economy has increased the net sales of the restaurant industry and the demand is predicted to increase and the number of vacancies is expected to rise considerably.</p> <p>The business plan developed a business concept into a business idea. Business solutions were pondered and the company form was selected. The marketing plan was analyzed the operating environment with competitors, developed marketing channels to reach the target group and described the service products of the restaurant. Profitability calculations were made in the financial plan and taxation, accounting and financing were investigated. The personnel plan designed the restaurant organization and considered cooperation partners and stakeholders. Entrepreneurship includes a many kind of risks and risk analyzes consider the risks and measures that are essential to the restaurant to prevent and reduce them. The SWOT analysis consisted of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the restaurant and the entrepreneur.</p>	
Keywords	business plan, restaurant industry, entrepreneur

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihekuvaus	1
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Ravintola- ja catering-ala	4
2.1	Toimiala	4
2.2	Työ ravintola-alalla	5
3	Yritystoiminta	5
3.1	Yrittäjyyden vaatimukset	5
3.2	Yrityksen perustaminen	6
3.3	Luvat ja ilmoitukset	7
4	Toimiala-analyysi	9
4.1	Suomen talouden näkymät	9
4.2	Ravintola-alan taloudellinen tilanne	10
4.3	Helsinki ja ravintola-ala	11
4.4	Tulevaisuuden näkymät	13
4.5	Säännöt	13
4.6	Ravintolaliiketoiminnan ja liiketilojen hinnat ja vuokrat	15
5	Liiketoimintasuunnitelma	16
5.1	Liiketoimintasuunnitelman määrittely	16
5.2	Toiminta-ajatus	16
5.3	Liikeidea	17
5.4	Arvo ja visio	18
5.5	Strategia	19
5.6	Yhtiömuoto	20
5.6.1	Osakeyhtiö	21
5.6.2	Avoin yhtiö	21
5.6.3	Toiminimi	22
5.6.4	Valittu yhtiömuoto	22
6	Markkinointisuunnitelma	23

6.1	Markkinoinnin tarkoitus	23
6.2	Segmentointi ja kohderyhmä	24
6.3	Hinnoittelu	25
6.4	Markkinointikanavat	26
6.5	Kysyntä	27
6.6	Kilpailijat	28
6.7	Palvelutuote	29
7	Taloussuunnitelma	30
7.1	Suunnittelulaskelmat	30
7.2	Kirjanpidon järjestäminen	33
7.3	Verotus	34
7.4	Rahoitus	36
8	Henkilöstösuunnitelma	38
9	Riskianalyysi	41
10	SWOT-analyysi	44
11	Loppuyhteenveto	46
11.1	Johtopäätökset	46
11.2	Työn arviointi	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma	
	Liite 2. Henkilöstökustannukset	
	Liite 3. Pääoma- ja rahoituslaskelma	
	Liite 4. Kannattavuuslaskelma	
	Liite 5. Myyntilaskelma	
	Liite 6. Kassavirtalaskelma ja muita kustannuksia	
	Liite 7. Tulossuunnitelma ja tase-ennuste	

1 Johdanto

1.1 Aihekuvaus

Opinnäytetyön aiheena on anniskeluravintolan liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Valmis opinnäytetyö teoriaosuuksineen ja liiketoimintasuunnitelmineen tulevat kokonaisuudessaan toimeksiantajalle hyödynnettäväksi. Toimeksiantajalla on suunnitelmissa perustaa anniskeluravintola, joka tekisi sivutoimena myös catering-toimintaa lähitulevaisuudessa. Toimeksiantaja on opiskellut ravintola-alan perustutkinnon ja työskennellyt valmistumisen jälkeen kokkina vuosia eri ravintoloissa. Viimeisimmät vuodet ovat menneet keittiöpäällikön tehtävien parissa.

Ravintola-ala kuuluu palvelualoihin. Palvelualan yrityksissä yritys tarkastelee liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta. Palvelu luokitellaan jossain määrin aineettomaksi, joka tapahtuu useimmiten palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Ravintolatoiminta pitää sisällään omassa keittiössä valmistetut ruoka-annokset, alkoholittomat juomat sekä A- ja B-anniskeluoikeuksiin kuuluvia alkoholipitoisia juomia, esimerkiksi viinit, A-olut ja väkevät alkoholijuomat. (Ahonen & Koskinen & Romero 2004, 16-17; Tilastokeskus.)

Anniskeluravintola perustetaan Helsinkiin. Anniskeluravintola on tyyliältään ravintola tai baari, jolla on täydet oikeudet myydä alkoholipitoisia juomia. (Kielitoimiston sanakirja 2017). Ravintolan alkutoiminta olisi lounas-, kahvila- ja baarityylistä. Myöhemmin tarkoituksena on tehdä ravintolasta fine dining -tyylinen. Fine dining -tyylinen ravintola tarkoittaa hienompaa ravintolaa, jossa tarjoillaan hienoimpia ruokia, samoin palvelu ja ilmapiiri ravintolassa on hienostunutta ja tyylikästä. (Mealey 2016).

1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä liiketoimintasuunnitelma, joka toimii pohjana ravintolan liiketoiminnan perustamisvaiheessa. Opinnäytetyössä selvitetään myös, millaista ravintolayrittäjyys on, ja millainen prosessi yrityksen perustaminen on valmiin liiketoimintasuunnitelman jälkeen. Omaa ravintolaa hahmoteltaessa täytyy tiedostaa ja ymmärtää

yrittäjyyden vaatimukset ja haasteet. Liikeidean kannattavuuteen on syytä paneutua kunnon pohdimmalla sitä, miten aikoo pärjätä kilpailussa ja mistä löytää voimavarat yrittäjyyteen ja kilpailuun.

Opinnäytetyö on kehittämishanke. Kehittämishankkeessa kehitetään tai suunnitellaan uusi tapa toimia esimerkiksi organisaatiossa tai työyhteisössä (Opinnäytetyön eri tyypit). Tässä opinnäytetyössä luodaan uudelle ravintolayritykselle liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön taustana on olemassa oleva liikeidea-ajatus. Tarkoituksena on koota yhteen ja kehittää liikeidea-ajatusta. Liikeidea-ajatuksen kehittämisessä hyödynnetään liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia toiminnallisia ratkaisuja miettimällä esimerkiksi perustettavan ravintolan toiminta-ajatusta, liikeideaa ja strategiaa. Näiden lisäksi tehdään liiketoimintaan liittyviä suunnitelmia ja analyyseja. Teoreettiseen viitekehykseen kuuluu liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja yrittäjyydestä merkittävää teoriaa. Teoriaan kuuluu lisäksi tietoa ravintola-alasta ja Suomen sekä ravintola-alan taloudellisesta tilanteesta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa perehdytään ravintola- ja catering-toimialaan. On tärkeää tutustua ravintola-alaan ja olla tietoinen ravintola-alan yrittäjyydestä, kun suunnitellaan omaa liiketoimintaa. Yrittäjyyden vaatimuksia selvitetään ja verrataan toimeksiantajaan, jotta tiedetään voimavarat ja kehityskohteet. Perustettavan ravintolan tarvitsee tehdä erilaisia ilmoituksia ja hakea lupia, jotta liiketoiminta voidaan käynnistää. Lupia ja ilmoituksia selvitettiin ja koostettiin niistä opinnäytetyöhön kohdeyritystä varten olennaisimmat.

Suomen tämänhetkistä taloustilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä verrataan ravintola-alaan toimiala-analyysissä. Ravintola perustetaan Helsinkiin, joten toimintaympäristöön on tutustuttava. Opinnäytetyössä etsitään tietoa Helsingin ravintola-alasta. Taloustilanteella on suuri vaikutus ravintola-alaan. Vertailun tuloksena saadaan selville, ovatko olosuhteet ravintolayrittämiselle lähivuosina kannattavaa. Toimiala-analyysiin poimitaan ravintola-alaa koskevat uudistettavan alkoholilainsäädännön muutokset. Ravintolan liiketoimintoihin kohdistuvia vaatimuksia tutkitaan ja selvitetään toimintaympäristön alueen ravintoloiden liiketoimintojen hintoja sekä toimitilojen vuokria.

Toimiala-analyysin, yritystoiminnan ja yrittäjyyden jälkeen keskitytään liiketoimintasuunnitelmaan ja sen eri osa-alueisiin. Liiketoimintasuunnitelmaosuudessa käsitellään tulevan ravintolan liikeideaa, tavoitteita ja toiminnallisia ratkaisuja, jotka ovat yrityksen tapoja pärjätä kilpailussa. Yhtiömuodon valitsemiseen on eri vaihtoehtoja. Vaihtoehtoihin tutustaan ja tehdään päätös, mikä on sopiva yhtiömuoto ravintolan kannalta.

Markkinointisuunnitelma on uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia, koska yritys tarvitsee asiakkaita menestyäkseen markkinoilla. Markkinointisuunnitelmassa analysoidaan toimintaympäristöä kysynnän kannalta ja mietitään markkinointikeinoja, jotta kohderyhmän asiakkaisiin saadaan yhteys ja herättämään kiinnostus uudesta liiketoiminnasta. Markkinointisuunnitelmassa tehdään päätöksiä muihin markkinointitoimenpiteisiin, kuten hinnoitteluun, kilpailijoihin, markkinointikanaviin ja palvelutuotteeseen.

Taloussuunnitelmassa selvitetään eri laskelmien avulla liiketoiminnan kannattavuutta. Ravintolan perustaminen vaatii investointeja ja yrityslainaa. Lainan saamiseksi selvitetään mahdollisia rahoittajavaihtoehtoja. Yrityksen yhtiömuodon osalta koostetaan osakeyhtiön verotuksesta pääkohdat. Kirjanpidon hoitamiseen vaikuttaa yhtiökumppaneiden määrä.

Henkilöstösuunnitelmassa suunnitellaan ravintolan organisaatiosta, yhteisötyökumppaneita ja sidosryhmiä. Työntekijöiden palkkaamista varten selvitetään työnantajan velvollisuuksia, henkilöstökustannuksia ja ravintola-alan työtehtäviin vaadittavaa osaamista ja taitoa.

Yrittäjyys sisältää paljon erilaisia liike- ja vahinkoriskejä. Ravintolayrityksen riskejä selvitetään ja tehdään ratkaisuja riskien pienentämiseen ja ehkäisemiseen. Viimeisenä laaditaan uuden ravintolan SWOT-analyysi, johon kootaan yrityksen ja ravintolayrittäjän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi kiteyttää koko liiketoimintasuunnitelmasta tiiviin kokonaisuuden, joka antaa merkittävästi suuntaa siihen, kannattaako ravintolaa perustaa.

2 Ravintola- ja catering-ala

2.1 Toimiala

Ravintola-alalla toimivat yritykset liittyvät läheisesti hotellialaan, koska niiden tuottamat palvelut liittyvät toisiinsa. Hotellialan palveluita ovat esimerkiksi hotellivarausten tekemiset ja matkojen myymiset. Ravintolapalveluita tarjoavat kahvilat, ravintolat ja catering-alan yritykset. Lisäksi hotellit ja muut majoitusliikkeet tarjoavat ravintola- ja kokouspalveluja majoituspalveluiden ohella. (TE-palvelut a.) Ravintola-ala on merkittävä toimiala, josta löytyy mahdollisuuksia ja voimavaroja työllistymiseen. Ravintola- ja matkailuala työllistävät ympäri Suomea 140 000 työntekijää. Matkailu- ja ravintola-ala on liikeideoineen ja toiminta-ajatuksineen hyvin laaja, joten alan suppea tarkastelu ei anna alasta oikeaa kuvaa. (MaRa 2017; Selander Oy.)

Ravintola-ala muuttuu jatkuvasti ja vauhdikkaasti, koska uusia ravintoloita avautuu nopeaan tahtiin ja liiketilat vaihtavat omistajia ja ravintolat nimiään tiheästi. Ravintola-alalla on paljon mahdollisuuksia. Ravintolayrityksen perustamisen kynnyks on melko alhainen. Alhaisen kynnyksen taustana on koulutuksen ja pätevyyden pienet vaatimukset. Alalla voi menestyä ja siksi se on monelle ravintoloitsijaksi ryhtyvälle hyvä vaihtoehto elinkeinon harjoittamiseen. Ravintoloitsijan ammatti on haastava, monipuolinen ja mielenkiintoinen, mutta myös riskialtis ja rankka niin henkisesti kuin fyysisesti. Menestyneiden ravintoloiden pohjana on usein ollut huolellinen valmistautuminen ja suunnittelu. (Ahonen ym. 2004, 8.)

Asiakaskeskeisyys kuuluu vahvasti ravintola-alaan. Asiakkaille halutaan tarjota mitä erilaisempia liikeideoita vastaamaan heidän tarpeitaan. Ravintoloiden asiakkaat vaihtelevat lounasruokailijoista aina tunnelmallisiin illallistajiin ja juhliin seurueisiin. (TE-palvelut a.)

Catering-alalla valmistetaan aterioita päivittäiseen joukkoruokailuun, joihin kuuluvat esimerkiksi päiväkodit, koulut, sairaalat ja vanhainkodit. Tähän alaan katsotaan myös pitopalveluiden hoitaminen erilaisissa juhlissa ja edustustilaisuuksissa. Yrityksissä toimivat henkilöstöravintolat ovat tyypillisiä catering-alan ravintoloita. (Te-palvelut a.)

2.2 Työ ravintola-alalla

Ravintola-alan ammattilaisia työskentelee erilaisissa ravintoloissa, kahviloissa ja laivoilla sekä pito- ja juhlapalveluyrityksissä. Ravintola-alan työt voidaan jaotella ruoanvalmistukseen, tarjoiluun, puhtaanapitoon, myyntiin ja asiakaspalveluun. Alalla nousevat esiin palvelualltius, hyvän ja maistuvan ruoan valmistaminen, taloudellisuus, yhteistyötaidot ja hygieniaosaaminen. Työntekijöiden ammattitaito ja palveluhalukkuus ovat tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa palvelussa. (TE-palvelut a.)

Ravintola-alalla on ammatteja erilaisista kokeista tarjoilijoihin, mestareihin ja päällikköihin. Ravintola-alalla työskennellään muillakin tehtäväalueilla ja -nimikkeillä, joita ovat esimerkiksi hallinnon, myynnin ja markkinoinnin tehtävät. (TE-palvelut a.)

3 Yritystoiminta

3.1 Yrittäjyyden vaatimukset

Yrittäminen vaatii onnistuakseen hyödyntämiskelpoisen liikeidean, jota toteuttamalla voidaan tehdä tulosta ja menestyä. Yrittäjäksi ryhtyminen on pitkäaikaisen pohdinnan ja miettimisen tulos eli se ei ole mikään kertapäätöksen tuoma idea. Yrittäjäksi ryhtymisen päätöstä on harkittava huolellisesti ja ideaa on kypsyteltävä. Tärkein lähtökohta perustamisen kannalta on oma halu ja tahto ryhtyä yrittäjäksi. Muita tärkeitä huomioonotettavia vaatimuksia ovat alan ammattitaito ja osaaminen sekä muut ominaisuudet, joita tarvitaan alan yrittäjyydessä. (Holopainen & Levonen 2008, 17, 18-19.)

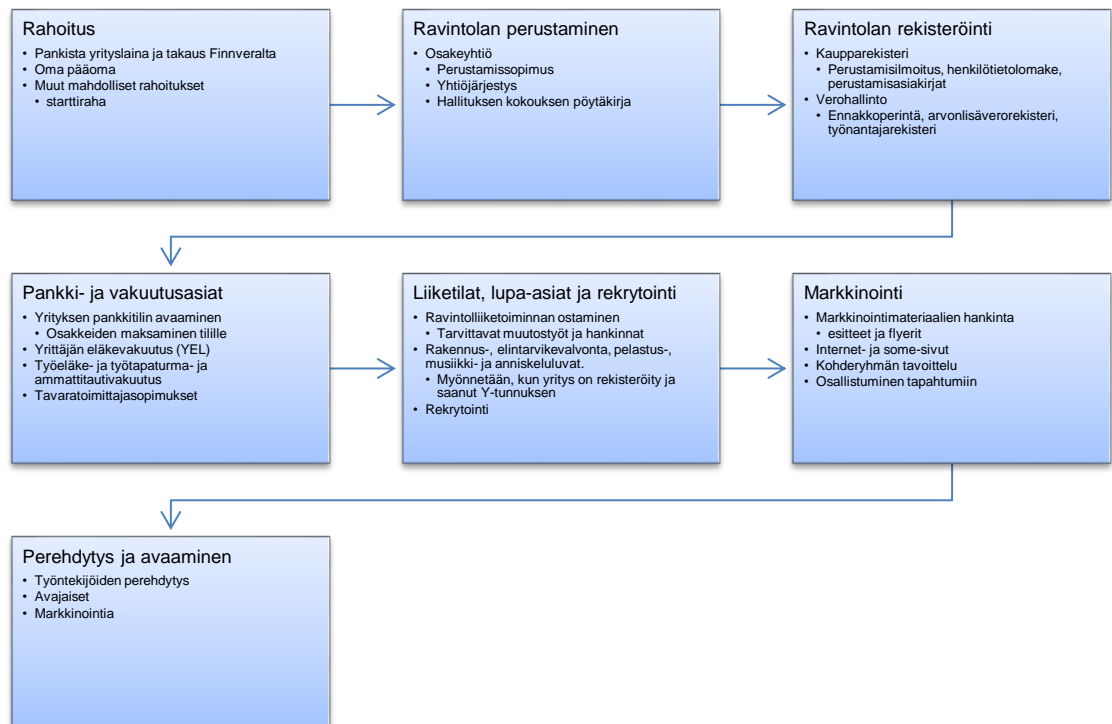
Yrittäjäksi ryhtyminen vaatii siihen ominaista persoonallisuutta. Yrittäjäpersoonaan kuuluvia ominaisuuksia ovat into ja luottamus omaan ammattitaitoon ja ideaan, tarmokkuus ja suoritus halu, voimakas halu onnistua, riskinotto-, paineensieto- ja päätöksentekokyky, motivaatio, tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys. (Ahonen ym. 2004, 13; Holopainen & Levonen 2008, 18.) Tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi yrityksellä tulee olla erilaisia voimavaroja. Alkavan yrittäjän täytyy selvittää omia voimavarojaan ja mahdollisten yhtiökumppaneiden voimavaroja sen, mistä saadaan puuttuvat voimavarat. (Holopainen & Levonen 2008, 27.)

Hyvätkään yrittäjäominaisuudet eivät kuitenkaan takaa menestymistä yrittäjänä, mutta ominaisuudet toimivat parhaimmillaan pohjana ja valmiutena menestyvään yrittäjyyteen. Yrityksen perustaminen on prosessi, jonka lähtökohtana on alustavan yritysideoan kehittäminen yritystoiminnan käynnistämiseen. Koko prosessin aikana yrittäjän ominaisuudet kehittyvät eli tieto, ammattitaito ja kokemus kasvavat. Kasvuprosessi jatkuu koko yritystoiminnan ajan. (Ahonen ym. 2004, 13; Holopainen & Levonen 2008, 18.)

Tulevalla ravintoloitsijalla on ollut pitkään haaveena perustaa oma ravintola. Toimeksiantaja omaa hyvän paineensietokyvyn ja alasta on kertynyt kokemusta ja ammattitaitoa vuosia. Keittiöpäällikön asemassa on tullut osaamista suunnitelmallisuudesta ja vastuiden kantamisesta. Tulevalla ravintoloitsijalla on selkeä tavoitteellisuus ja päämäärät sekä alaan kohdistuva intohimo. Toimeksiantaja osaa yhdistellä makuja ja luoda uusia makuelämyksiä, joita tarvitaan ravintolamaailmassa menestymiseen. Yrittäjyydestä toimeksiantajalla ei ole kokemusta, mutta kiinnostus yrittäjyyteen ja intohimo ravintolaan toimivat motivaationa. Talousosaamista ei myöskään ole, joten siksi toimeksiantaja haluaisi yhtiökumppanikseen talousosaavan henkilön. Toimeksiantajalla on hyvät lähtövalmiudet ryhtyä ravintolayrittäjäksi ja kehittää omaa yrittäjäpersoonansa entisestään.

3.2 Yrityksen perustaminen

Kuviossa 1 on koostettu ravintolan perustamisprosessi, mihin on eritelty johdonmukaiseen järjestykseen perustamiseen liittyvät toimenpiteet. Kuvio toimii hyödyllisenä apuna, kun ravintolayritystä lähdetään viemään käytännön tasolle valmiiksi tehdyn liiketoimintasuunnitelman jälkeen. Kuviossa on otettu huomioon liiketoimintasuunnitelman jälkeiset toimenpiteet, jotka on jaettu rahoitukseen, ravintolan perustamiseen, ravintolan rekisteröintiin, pankki- ja vakuutusasioihin, liiketiloihin, lupa-asioihin ja rekrytointiin sekä markkinointiin, perehdytykseen ja ravintolan avaamiseen.



Kuvio 1. Ravintolan perustaminen.

3.3 Luvat ja ilmoitukset

Ravintolatoimintaan kuuluu vaatimuksia liittyen terveellisyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön. Ravintolan elintarvikkeiden tuotevalikoima käsittelyineen ja valmistuksineen sekä asiakaspaikkojen määrineen vaikuttavat hygienia-tilojen, vesipisteiden määrään, ilmanvaihdon, turvavarusteluiden ja poistumisteiden vaatimuksiin. Yrityksen hävikkiä pienentää ja elintarvikkeiden terveysriskejä vähentää hyvä elintarvikehygienia. (NewCo 2015, 22.)

Helsingin ympäristöpalveluiden elintarviketurvallisuusyksikköön täytyy tehdä elintarvikelain mukainen ilmoitus tai hakemus uudesta elintarvikehuoneistosta. Sama koskee, mikäli toiminta muuttuu, keskeytyy, toimija vaihtuu tai toiminta lopetetaan. Elintarvikehuoneiston perustamisesta on toimitettava kirjallinen tai sähköinen ilmoitus elintarviketurvallisuusyksikköön viimeistään neljä viikkoa ennen kuin toiminta aloitetaan. Ilmoituksen käsittelystä peritään maksu ja lähetetään todistus. (Helsingin kaupunki 2017.)

Yritys laatii omavalvontasuunnitelman, jossa yritys valvoo ja tarkastaa itsenäisesti elintarvikkeiden laatua ja turvallisuutta. Omavalvonnalla täytyy olla vastuuhenkilö, joka huolehtii esimerkiksi siitä, että omavalvontasuunnitelma on ajantasainen, päivittäin toteutettava ja henkilökunta on perehdytetty siihen. Ravintolayritys on vastuussa siitä, että ravintolassa valmistetut, myydyt, tarjoillut ja käsitellyt elintarvikkeet ovat turvallisia ja eivät johda kuluttajia harhaan. Elintarvikeviranomaiset tekevät säännöllisiä tarkastuksia ravintoloihin ja tarkastukset tehdään Oiva-järjestelmän mukaisesti. Henkilökunnalla täytyy olla hygieniaosaamistodistus, mikäli he käsittelevät pakkaamattomia ja pilaantuvia elintarvikkeita. (NewCo 2015, 22-23; Helsingin kaupunki 2017.)

Anniskeluravintolan täytyy hakea aluehallintovirastosta anniskelulupaa. Luvan saamiseen tarvitaan ammattitaitoinen vastaava hoitaja, henkilöstösuunnitelma ja määritelmä anniskelualueesta. Haettavan anniskeluravintolan tilojen on täytettävä ravitsemusliikkeen vaatimukset. Anniskelulupa liiketoimintakaupassa ei siirry uudelle yrittäjälle automaattisesti. Ravintolan anniskeluvastaavilta edellytetään riittävää ammattitaitoa koulutuksen tai työkokemuksen pohjalta. Näiden lisäksi vaaditaan anniskelupassi. (NewCo 2015, 23.)

Ravintolan on laadittava pelastussuunnitelma, mikäli asiakaspaikkoja on yli 50. Pelastussuunnitelman on sisällytettävä turvaohjeet erilaisiin vaaratilanteisiin sekä tietoa poistumisteistä, vaarallisten ja palavien aineiden oikeanlaisesta varastoinnista ja käsittelystä sekä yleisestä siististä ja hyvästä järjestyksestä. (NewCo 2015, 23.)

Ravintola tarvitsee terassia ja ulkoilutarjoilua varten maanomistajan lupa. Yleensä sen myöntää kaupungeissa kunta tai kiinteistö- tai taloyhtiö. Ulkotarjoilun on tapahduttava välittömästi ravintolan läheisyydessä. Ulkotarjoilun mahdollistaa rakennusvalvontaviraston toimenpidelupa ja ympäristökeskuksen määräyksien täyttäminen. (NewCo 2015, 23.)

Ravintolaan on hankittava myös musiikinkäyttölupa. Lupa tarvitaan radiosta, tietokoneelta, levyltä tai televisiosta soitettavaan taustamusiikkiin sekä esitettäessä elävää musiikkia, kuten keikkoja. Musiikinkäyttölupia myy Teosto, joka kerää tekijänoikeuskorvaukset live-esityksistä ja äänitemusiikista. Gramex myy luvat ja kerää korvaukset esiintyjille sekä äänitetuottajille. Tallennetun musiikin soittamiseen tarvitaan tallennuslisenssi. Lisenssi ostetaan Gramexista. (NewCo 2015, 23.)

Työntekijöiltä ja yrittäjiltä voidaan edellyttää hygienia- ja anniskelupasseja. Vaaratilanteiden varalle työntekijöille on tärkeää perehdyttää ensiapuvalmiuden ja turvakoulutuksen käytännön taidot. (NewCo 2015. 23.)

4 Toimiala-analyysi

4.1 Suomen talouden näkymät

Suomen taloudessa on näkynyt viime aikoina kasvun merkkejä. Talous lähti selvään kasvuun vuonna 2016 ja sen odotetaan kasvavan edelleen, mutta hitaasti. Suomen talous on kasvanut vuonna 2016 nopeampaa tahtia kuin on ennakoitu. Kasvun lähteinä ovat toimineet varsinkin investointien kysynnän kasvaminen ja kotitalouksien kulutusmenot. Talousluvut ovat vahvistuneet ja ennustettavissa on kasvun jatkumista. Kasvu on kuitenkin ollut ainoastaan kotimaisessa kysynnässä, ja nettovienti on heikkoa ja jäämässä heikoksi. (Euro&Talous 2016.)

Taulukko 1. Kansantalouden kehitys (Valtion talousarvioesitykset 2017).

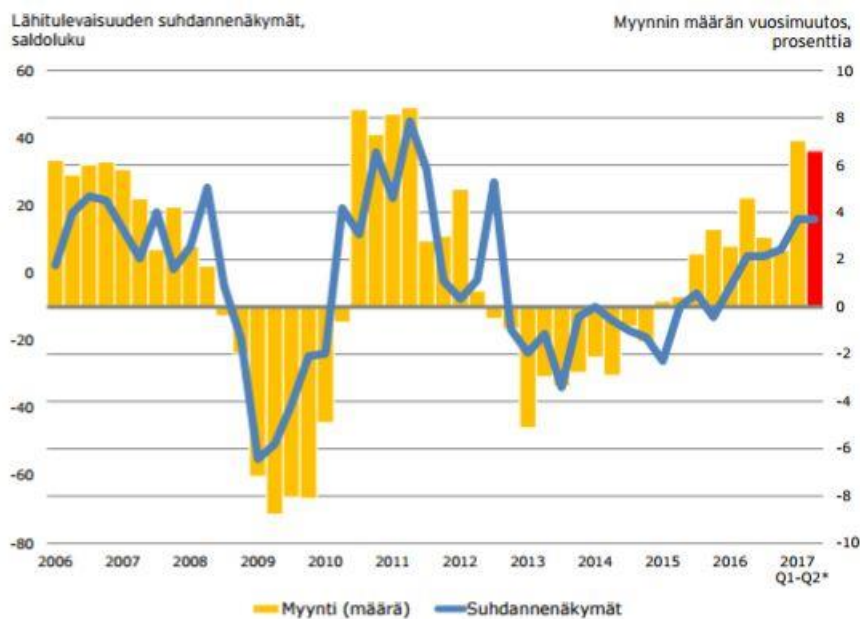
	2015*	2016*	2017**	2018**
BKT:n arvo, mrd. euroa	209,6	215,6	223,9	232,2
BKT, määrän muutos, %	0,0	1,9	2,9	2,1
Työttömyysaste, %	9,4	8,8	8,6	8,1
Työllisyysaste, %	68,1	68,7	69,4	70,1
Kuluttajahintaindeksi, muutos-%	-0,2	0,4	0,9	1,5
Pitkä korko, 10 v, %	0,7	0,4	0,5	0,9

Taulukossa 1 kuvataan Suomen kansantalouden kehitystä vuodesta 2015 vuoteen 2018. Vuonna 2017 bruttokansantuotteen ennustetaan kasvavan 2,9 prosenttia. Vuonna 2018 bruttokansantuote hidastuu 2,1 prosenttiin. Kasvun hidastumiseen vaikuttaa yksityinen kulutuskysyntä. Ostovoiman kasvun ennustetaan jäävän hitaammaksi. Työttömyysasteen ennustetaan laskevan 8,8 prosentista 8,1:een prosenttiin vuonna 2018. Kokonaiskuva vuosista 2017 – 2019 on aiempia vuosia positiivisempi talouskasvun kannalta. Talouden rakenteissa ei ole tapahtunut kuitenkaan sellaisia muutoksia, joiden seurauksena talouden kasvupotentiaali olisi noussut. Talouskasvun perustana on työn tuottavuuden voimakas nousu, minkä vuoksi työllisyystilanne kohenee maltillisesti. (Valtion talousarvioesitys 2017.)

4.2 Ravintola-alan taloudellinen tilanne

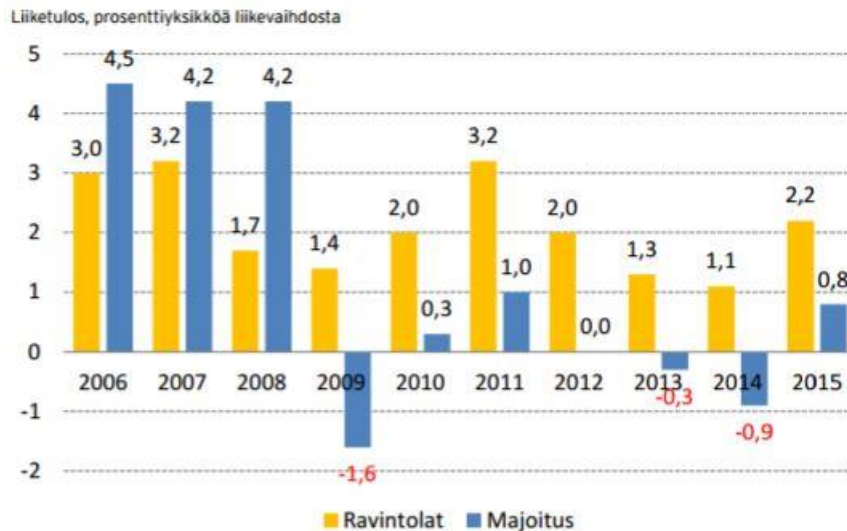
Ravintola-ala on suhdanneherkkä toimiala. Huono taloustilanne on ollut tiukkaa aikaa alalle, koska ihmiset tinkivät ulkona syömisestä. Erityisesti viime vuodet ovat olleet todella heikkoja toimialalla, mutta nyt on näkyvissä elpymisen merkkejä. (Hänninen 2013; Eisto 2016.) Erityisesti fine dining -tyylisille huippuravintoloille huono taloustilanne on ollut kohtalokas; ravintoloita on suljettu tai ne ovat muuttaneet toimintaansa kevyempään suuntaan (Kemppainen 2015).

Ravintola-alan liikevaihto kasvoi 4,7 prosenttia vuonna 2016. Kasvu oli nopeinta pika-ruokaloissa. Anniskeluravintoloiden liikevaihto kasvoi noin 4 prosenttia pääosin ruokamyyntin ansiosta. Suomessa vuosi 2016 oli matkailu- ja ravintola-alan palveluiden kysynnässä hyvä. Ravintola-alan ennustetaan kasvavan vielä enemmän. (Mara 2017a.)



Kuvio 2. Kasvu jatkuu. (Mara 2017b).

Kuviosta 2 nähdään, että matkailu- ja ravintola-alan yritysten myynti on kasvanut vahvasti vuoden 2017 tammi-maaliskuussa seitsemällä prosentilla. Yritysten myynnin kasvulla on vaikutusta suhdannenäkymiin.



Kuvio 3. Matkailu- ja ravintola-alan liiketulos. (Mara 2017b).

Kuviosta 3 nähdään, että matkailu- ja ravintola-alalla on jatkunut koko 2010-luvun ajan yritysten heikko kannattavuus. (Mara 2017b). Etenkin matkailupuolella yrityksillä on ollut ongelmia tuottaa tulosta, mistä kertovat negatiiviset liiketulosprosentit. Kokonaisuudessaan yritysten tekemät voitot alalla ovat aika laihoja voiton ollessa keskimäärin 1-3 prosenttia liikevaihdosta.

4.3 Helsinki ja ravintola-ala

Ravintola perustetaan Suomen pääkaupunkiin, Helsinkiin. Helsingissä asuu yli 635 000 asukasta ja Helsingin seudulla asuu noin 1,44 miljoonaa asukasta. Asuntokuntia oli 318 225 vuonna 2015 ja Helsingin seudulla 670 300. Työttömiä Helsingissä on ollut 28 500 ja Helsingin seudulla 62 900. Työllisiä taas Helsingissä 316 300 ja Helsingin seudulla 715 300. Työttömyysaste on ollut Helsingin seudulla 8,1 prosenttia. Ravintoloiden myynti oli 322 miljoonaa vuonna 2015. (Tilastotietoja Helsingistä 2016.)

Taulukko 2. Majoitus- ja ravitsemistoiminta Helsingissä 2011 – 2014 (Helsingin tilastollinen vuosikirja 2016,111).

	2011	2012	2013	2014
Helsinki • Helsingfors				
Toimipaikkoja • Arbetsställen	2 249	2 266	2 415	2 409
Henkilökuntaa • Personal	13 788	13 844	14 628	14 963
Liikevaihto • Omsättning, milj.euro	1 492	1 574	1 523	1 548

Taulukosta 2 nähdään Helsingin majoitus- ja ravitsemistoimintaa vuodesta 2011 vuoteen 2014. Taulukosta nähdään, että Helsingissä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimipaikat ovat kasvaneet vuosina 2011 – 2013. Vuonna 2013 toimipaikkoja avattiin huomattavasti enemmän, mutta liikevaihto oli laskenut. Vuonna 2014 toimipaikkojen määrä kääntyi pie- neen laskuun, mutta liikevaihto on lähtenyt uudestaan kasvuun. Henkilökunta on ollut noususuhdanteessa koko ajan.

Taulukko 3. Ravintolat ja ravintoloiden alkoholimyynti 2015 (Helsingin tilastollinen vuosikirja 2016, 113).

Ravintoloiden määrä Vuosineljännes 4/2015 • Antalet restauranger Årskvartal 4/2015	Alkoholimyynti, vuosineljännes • Alkoholförsäljning, kvartal 4/2015 (1 000 euro)	Alkoholimyynti, vuosineljännes • Alkoholförsäljning, kvartal				
		3/2015	2/2015	1/2015		
		%	%	%	%	
Kunnat, joissa enemmän kuin 20 ravintolaa						
• Kommuner med fler än 20 restauranger						
A- ja B-ravintolat • A- och B-restauranger*						
Koko maa • Hela landet	6 462	973 199	100	100	100	100
Uusimaa • Nyland	2 043	436 305	44,8	41,0	44,3	43,3
Espoo • Esbo	194	29 524	3,0	2,8	3,1	3,2
Hanko • Hangö	25	997	0,1	0,6	0,3	0,1
Helsinki • Helsingfors	1 230	313 797	32,2	27,3	30,4	30,4

Taulukossa 3 kuvataan Helsingin ravintoloiden alkoholimyyntiä. Taulukosta selviää, että Helsingissä on ollut vuoden 2015 loppupuolella 1 230 ravintolaa, joilla on A- ja B-oikeudet. Alkoholimyynti on ollut Helsingissä päälle 313 miljoonaa euroa vuoden 2015 viimeisellä vuosineljänneksellä. Alkoholimyynti on ollut tasapainoista Helsingissä vuoden 2015 kvartaalien aikana.

Ravintola-alalla on ollut ongelmana työvoiman saatavuus. Ravintolayrityksien vaikeutena on löytää pätevää henkilökuntaa. Avoimia työpaikkoja on tarjolla runsaasti ja ongelmana on ollut nimenomaan hakemuksien vähäisyys ja riittävä ammattitaito. (Koskenranta 2016.) Työpaikkojen määrä on kasvanut Helsingissä kaksi prosenttia vuodesta 2016 vuoden 2017 ensimmäisellä puoliskolla. Majoitus- ja ravitsemisalalla työpaikkoja oli vuonna 2017 selkeästi enemmän kuin edellisellä vuonna. (Salonrinne 2017.) Liiallinen työtarjonta ja puutteet ammattiosaamisessa saattaa koitua ongelmaksi rekrytoitaessa työntekijöitä. Pitkä rekrytointiprosessi voi viivästyttää liiketoiminnan aloittamista ja tuoda kustannuksia lisää. Lisäksi se kuormittaa niin yrittäjää itseään kuin työntekijöitä, jos työvoima on puutteellista.

4.4 Tulevaisuuden näkymät

Inflaation kiihtymisen takia ostovoima hidastuu, mutta työllisyyden koheneminen tukee kuluttajien yksityistä kulutusta. Suomen vientikysyntä on osoittanut parantumisen merkkejä ja kasvaneen kysynnän johdosta viennin kasvu nopeutuu. Suomen talouden odotetaan vuonna 2018 kasvavan hieman hitaammin. Tähän vaikuttaa inflaation nopeutuminen ja maltillinen palkkakehitys, joka vähentää yksityistä kulutuskysyntää. (Mara 2017b.)

Matkailu- ja ravintola-alan yritysten myynnin kasvun odotetaan jatkuvan vuoden 2017 loppupuoliskollakin. Ulkomaanmatkailijoiden ennakoidaan kasvavan EU-maista, Aasiasta ja Venäjältä tulevien matkailijoiden vetämänä. (Mara 2017b.)

Ravintola- ja matkailualan työllisyys- ja kasvunäkymät ovat Suomessa tällä hetkellä hyvällä tasolla. Alalle odotetaan tuhansia uusia työpaikkoja seuraavien vuosien aikana. (Mara 2017b.)

Uuden ravintolan avaaminen lähivuosina Helsingin keskustaan voi hyvinkin osoittautua hyväksi ajankohdaksi talouden kasvaessa nykyisestä tilanteesta. Muutaman vuoden päästä taloustilanne saattaa olla vielä parempi kuin nyt. Työllisyyden parantuessa ja palkkojen kehittyessä kuluttajilla on enemmän varaa syödä ulkona, joka lisää kysyntää. Taloustilanteen kehittymistä kannattaa seurata tietyin väliajoin. Ravintolan menestyminen ei ole välttämättä taattu, vaikka talousnäkökulma on ollut noususuhdanteinen jonkin aikaa.

4.5 Säännöt

On tärkeää selvittää tarkasti tulevien toimintojen luvanvaraisuus ja perehtyä lakeihin ja säädöksiin, jotka kuuluvat ravintola-alaan. Lainsäädännöllistä ympäristöä kannattaa seurata oman alan liiton kautta. Ravintola-alaa koskevat muun muassa anniskelu-, vero- ja kuluttajansuojalainsäädäntö, tupakkalaki, työ- ja tuoteturvallisuus, rakennus- ja terveysuojelumääräykset, yleiset järjestyssäännöt ja ympäristönsuojelu. (Ahonen ym. 2004, 62; Hesso 2015, 47.)

Tällä hetkellä on käynnissä alkoholilainsäädännön kokonaisuudistus. Kokonaisuudistuksen tarkoituksena on varmistaa lainsäädännön perustuslainmukaisuus, lisätä lainsäädä-

dännön ja valvonnan mahdollisuuksia ehkäistä alkoholin aiheuttamia haittoja sekä kehittää mahdollisuuksia vaikuttaa elinympäristön turvallisuuteen ja häiriöttömyyteen. Lain-säädännön uudistamisella halutaan myös parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Uudistus tulisi voimaan 1. tammikuuta 2018 tai mahdollisimman pian sen jälkeen. (Eduskunta 2017.) Tähän opinnäytetyöhön on poimittu ravintola-alaa koskevat uudet säännökset.

Uudessa laissa purettaisiin erityisesti ravintola-alaa painaneita ja rajoittaneita kankeita ja vanhentuneita säännöksiä. Ravintolat saavat oikeuden alkoholijuomien vähittäismyyntiin eli ravintoloista voidaan ostaa enintään 5,5 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäviä juomia. Lisäksi anniskeluravintolat saavat päättää aukiolonsa täysin vapaasti, eikä ole sulkemispakkoa. Anniskeluaika päättyy klo 01.30, mutta anniskelua saa jatkaa ilmoituksella ja lupakäsittely poistuu. Anniskelua saa olla kumminkin edelleen kello 04 asti. Tämän jälkeen ravintola voi olla yhä auki, mutta anniskelu ei ole sallittua. (Vaalisto 2017; Ovaskainen 2017; Valtioneuvosto 2017a; Valtioneuvosto 2017b, 48.)

Anniskelulupien erillisistä A-, B- ja C-oikeuksista luovuttaisiin ja kaikki ravintolat saavat päättää juomavalikoimansa vapaasti. Anniskelupaikan vastaavien hoitajien vaatimuksia pätevyys suhteen kevennetään. Hoitajilta ei vaadittaisi oikeanlaista koulutusta tai työkokemusta enää. (Vaalisto 2017; Ovaskainen 2017; Valtioneuvosto 2017a; Valtioneuvosto 2017b, 48.)

Ravintolat saavat pitää taas happy hour -tuntejaan ja mainostaa happy hour -tarjouksia. Jatkossa ravintoloissa on vapaat tilaukset eli saa ostaa muutakin kuin yhden juoman. Alkoholia saa anniskella luotolla velaksi. (Vaalisto 2017; Ovaskainen 2017; Valtioneuvosto 2017a.)

Festareiden anniskelun aluerajauksia kevennetään ja ravintoloilla voi olla yhteisiä anniskelualueita. Tilapäiset luvat poistuvat, joten ravintola voi toimia festivaaleilla pelkällä ilmoituksella catering-luvalla. Festivaalien aitaukset poistuvat. Nykyisin ravintoloilla täytyy olla oma karsina eikä toisen karsinaan meneminen on ollut kielletty. Jatkossa tämä on mahdollista mennä toiseen karsinaan, myös oman oluen kanssa. (Vaalisto 2017; Ovaskainen 2017.)

4.6 Ravintolaliiketoiminnan ja liiketilöiden hinnat ja vuokrat

Ravintolan perustamiseen tavallisin tapa on ostaa valmiiksi olemassa oleva ravintolaliiketoiminta vuokratuissa liikepaikassa, jolloin liiketoimintaa jatketaan sellaisenaan tai vaihtoehtoisesti pienien tai suurien muutoksien jälkeen. Muutokset voivat kohdistua esimerkiksi ravintolan liikeideaan, toimintatapaan tai sisustukseen. Aivan uuden ravintolan voi perustaa myös itse muuttamalla muussa käytössä ollut liiketila sopimaan ravintolaksi. Tämä vaatii hieman enemmän resursseja. (Ahonen ym. 2004, 62.)

Ravintola voidaan perustaa omaan tai vuokrattuun kiinteistöön, josta vuokraus on yleisempi vaihtoehto. Ravintolatoimintaan vuokrattavissa kiinteistöissä on usein ollut jo aiemmin ravintolatoimintaa ja yrittäjä ostaa toiminnassa olevan ravintolan liiketoiminnan. Vuokrakiinteistössä täytyy maksaa vuokra kiinteistön omistajalle. Vuokraamalla hankittu toimitila pitää tehdä kirjallisena ja tarpeeksi pitkäksi ajaksi, jotta liikehuoneistoon tehtävät korjaukset, kalustohankinnat ja muut muutokset pystytään maksamaan pois. Sopimusta tehtäessä on hyvä selvittää velvoitteet ja vastuut tarkasti. (Ahonen ym. 2004, 92; YritysHelsinki 2015, 11).

Tuleva liikepaikka ei ole vielä selvillä, mutta ravintola on tarkoitus perustaa Helsingin keskustaan Esplanadin tienoille. Järkevintä on perustaa yritys entisen ravintolatilán paikalle, koska se tulee huomattavasti edullisemmaksi kuin lähteä muuttamaan muussa toiminnassa ollut liiketila sopimaan ravintolaksi. Suunniteltu sijainti on hyvä, koska se on hyvien kulkuyhteyksien päässä ja sijaitsee keskeisellä alueella. Alueella toimii paljon muita liikkeitä, toimistoja ja ravintoloita.

Perustettavassa ravintolassa olisi 80 asiakaspaikkaa (Tuleva ravintoloitsija 2017). Esimerkkinä on Pohjois-Helsingissä myytävissä oleva ravintolaliiketoiminta (ks. Liite 1, taulukko 4), jonka hintapyyntö on 130 000 euroa. Vuokra ilman arvonlisäveroa on 3 500 euroa kuukaudessa. Asiakaspaikkoja salin puolella on 62 ja terassin puolella 20 eli yhteensä 84. Kokonaispinta-ala on 242 neliömetriä. Esimerkki katsottiin enemmän asiakaspaikkojen kuin kohdesijainnin perusteella, jotta tiedetään ravintolan kokonaispinta-alaa. Ravintola sijaitsee hieman kauempana Helsingin keskustasta, mutta antaa silti suuntaa kaupungin ravintoloiden hinnoista.

Helsingin keskustan liiketilöiden hinnat ovat tunnetusti korkeat, joten sopivan liiketilán löytäessä liiketilakustannuksiin on hyvä varautua. Myytävien yli 40 asiakaspaikkaisten 65

neliön ja noin 350 neliön ravintoloiden hinnat vaihtelevat Helsingin keskustan ja lähiympäristön alueella 130 000 euron ja 280 000 euron välillä. Vuokrataso vaihtelee 2430 euron ja 11 200 euron välillä. Joihinkin vuokriin oli lisätty arvonlisävero, mutta sen osuus laskettu pois.

5 Liiketoimintasuunnitelma

5.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelma on erittäin hyvä ja toimiva työkalu yrityksen perustamiseen. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallisesti tehty tuotos, joka selvittää liiketoiminnan lähtökohdat, tavoitteet, käynnistämisen, jatkamisen ja kehityksen yksityiskohtaisesti. Hyvin tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta selviää, mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevalle yritystoiminnalle on odotettavissa. Toimivan, pätevän ja hyvän liiketoimintasuunnitelman tekemiseen tarvitaan runsaasti aikaa ja keskittymistä. (Hesso 2015, 10; Ahonen ym. 2004, 32-37.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tehdään paljon erilaisia laskelmia ja analyysejä ja siksi on tärkeää muistaa, miksi niitä tehdään. Huolellisten laskelmien ja analyysien avulla voidaan hakea helpommin rahoitusta ja mahdollisia yhteistyökumppaneita. Ne myös toimivat yrittäjälle itselleen tietynlaisena kannustimena ja antavat valmiuksia tulevaan. (Hesso 2015, 61.)

5.2 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yrityksen toiminnan ajatuksellinen perusta ja liiketoiminnan perussuunnan määritelmä eli se kertoo, mitä varten, mihin tarpeeseen, kenelle yritys on markkinoilla. Määrittely tapahtuu tuotteiden, tarpeiden tai resurssien pohjalta. Yrityksen toiminta-ajatusta määriteltäessä täytyy tehdä ero tuotteiden ja palveluiden välille. (Ahonen ym. 2004, 28; Holopainen & Levonen 2008, 24.)

Toiminta-ajatusta hahmoteltaessa yrityksen arvoja, strategioita ja visiota joudutaan myös pohtimaan. Erityisesti toiminta-ajatuksen laajuuteen täytyy kiinnittää huomiota, jottei siitä tule liian laajaa tai liian suppeaa. Liian laajat toiminta-ajatuksset eivät aja tarkoitustaan tai

anna pohjaa toiminnalle. Liian suppea toiminta-ajatus taas jättää yrityksen kannalta näköpiirin ulkopuolelle keskeisiä mahdollisuuksia. (Ahonen ym. 2004, 28; Holopainen & Levonen 2008, 24.)

Ravintolan toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille laadukkaasti ja persoonallisesti luotua herkullista lounasta, à la carte -annoksia alku- ja jälkiruokineen. Herkullisen ruoan lisäksi asiakkaille halutaan tarjota maittavia alkoholittomia juomia ja alkoholijuomia, jotka sopivat ruokien kanssa erittäin hyvin yhteen. Palvelua toteutetaan ammattitaitoisesti, uskollisesti ja ystävällisesti upeassa palveluympäristössä.

5.3 Liikeidea

Yritystoiminnan lähtökohtana on syntynyt liikeidea, jonka avulla kykenee ansaitsemaan rahaa ja toteuttamaan omia ideoita. Yritysideasta kehittyy vähitellen liikeidea, joka kertoo konkreettisesti yrityksen tavasta menestyä toimialallaan kannattavasti ja tekemällä tuloista vastaamalla kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. (Ahonen ym. 2004, 30; Raatikainen 2012, 38.) Liikeidea siis määrittelee, miten toiminta-ajatus toteutetaan ja liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Se kuvaa yrityksen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Liikeideassa keskitytään markkinoihin, tuotteisiin ja organisaation toimintatapoihin. Toimiva liikeidea koostuu näiden tekijöiden yhteensopivuudesta. Menestymisen kannalta yrityksen on kyettävä yhdistämään eri tekijät toisiinsa. (Holopainen & Levonen 2008, 25.)

Perustettavan ravintolan lähtökohtainen liikeidea on tarjota asiakkaille pohjoismaista lähiruokaa. Ravintola tarjottaisiin lounasta ja à la carte-annoksia asiakkaille. Ravintola avattaisiin lounasaikaan kello 11:00 ja suljettaisiin klo 14:00 hetkellisesti. Ravintola aukeaa uudestaan kello 16:00 ja sulkeutuu kello 23:00. Keittiö sulkeutuisi kello 22:00. Viikonloppuisin ravintola olisi auki tunnin pitempään eli ravintola sulkeutuisi kello 24:00 ja keittiö kello 23:00. Toimintaan kuuluisi myös sivutoimena catering. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

Ravintolassa myös keittiöllä olisi näkyvämpi rooli kuin normaalisti ravintoloissa. Ravintolan kokit olisivat salin puolella suuremmassa valossa esimerkiksi vieden asiakkaille ruoka-annoksia pöytiin. Samalla he voisivat kertoa asiantuntevasti annoksien koostumuksista itse ja vastaisivat asiakkaiden mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin, joihin tarjoilijoiden tietotaito ei välttämättä riittäisi. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita, joilla he saavat tyydytettyä tarpeensa. Yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa tuotteen tai tuotetun palvelun kysyntää markkinoilla. Asiakkaille syntyy uusia tarpeita ajan kuluessa ja joskus uuden tarpeen syntyminen voi mennä pitkään aika. Samaa tarvetta voidaan tyydyttää eri tuotteilla. (Holopainen & Levonen 2008, 26.)

Ravintolan tarjonta koostuu lounaasta, menupaketeista, alku-, pää- ja jälkiruoista sekä alkoholijuomista ja alkoholittomista juomista. Menupaketit koostuvat eri ruokalajeista ja niitä on saatavilla kolmen, neljän ja viiden ruokalajin paketeissa. Menupakettien ruokalajeihin kehitetään annoksiin sopiva viinipaketti, jonka voi ottaa halutessaan. Ruokalista vaihtuisi muutaman kerran vuodessa ja siinä halutaan hyödyntää tällä hetkellä kasvavaa kasvis- ja vegaaniruokatrendiä. Vuodenajat toimivat hyvänä pohjana siihen, millaista ruokalistaa tarjotaan asiakkaille. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

5.4 Arvo ja visio

Arvot ovat yrityksen eettisiä periaatteita eli ne kuvaavat sitä, mikä on yritystoiminnallisesti oikein ja mikä väärin. Arvot toimivat yrityksen ohjenuorana, joiden avulla pyritään päästä kohti visiota. Arvot ovat tyyliltään pysyviä ja ohjaavat yrityksen toimintatapoja ja päätöksentekoa. Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien vuoksi sekä tiimihengen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta. (Ahonen ym. 2004, 28; Hannus 2015, 28.)

Ravintolan toiminnan arvoja kuvaavat asiakaskeskeisyys, laadukkuus, luovuus, rehellisyys ja kehityksellisyys (Tuleva ravintoloitsija 2017). Asiakkaita halutaan palvella aidolla palveluasenteella ja ammattitaidolla. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Asiakkaiden odotuksiin vastataan laadukkailla aterioilla ja hyvällä palvelulla. Toiminta perustuu rehellisyyteen ja ollaan avoimia niin asiakkaita kuin henkilökuntaa kohtaan. Ravintolan toimintaa kehitetään jatkuvasti ja uusia ideoita kokeillaan ja luodaan. Asiakas otetaan myös huomioon kehityksessä kuunnellen heidän ajatuksiaan ja ideoitaan.

Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa eli millainen se aikoo ja haluaa olla tiettyä ajankohtana, esimerkiksi lähitulevaisuudessa. Visiolla yritys suuntautuu tulevaan. Jokaisella yrityksellä on idea eli visio siitä, millainen haluaa olla tulevaisuudessa ja minne halutaan mennä. Yrityksellä täytyy olla selkeä tavoite, johon pyritään, mikäli halutaan saavuttaa jotakin. Vision saavuttaminen vaatii kovaa työtä. (Hannus 2004, 60; Hesso 2015, 28-29.)

Visiota kohti pyrkiessä yrityksen on pidettävä arvoistaan kiinni. Arvojen noudattaminen on todella tärkeää yrityksen tiimihengen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä kilpailijoiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi, koska esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät tarkkailevat yrityksen arvojen toteutumista jatkuvasti. (Hesso 2015, 28.)

Ravintolan visiona on ensimmäiseksi saavuttaa kohderyhmä ja toiminnan alussa on jo selviä merkkejä liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Asiakkaita riittää lounasaikaan ja iltaihin ravintolassa käy seurueita viettämässä vapaa-aikaa. Ravintolaan tehdään paljon varauksia ja on usein lähes täynnä. Lähivuosina visiona on nousta Helsingin arvostetuimpien ravintoloiden joukkoon. Ravintola on tunnettu ainutlaatuisista ruoka-annoksistaan ja ruokatrendien edelläkävijänä. Pitkällä aikatahtimella katsottuna ravintolalla olisi toimintaa mahdollisesti muissa Suomen kaupungeissa. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

5.5 Strategia

Strategia tarkoittaa organisaation tahtotilaa, päämääriä ja toimintaan keskeisesti liittyviä valintoja. Strategiassa määritellään keinot, joilla saavutetaan päämäärät ja tahtotila. Strategiat ovat merkittäviä liiketoiminnan työkaluja. Niiden avulla merkitään linjat niihin toimenpiteisiin ja toimintasuunnitelmiin, joilla yrityksen visio voidaan toteuttaa. (Ahonen ym. 2004, 29; Hannus 2004, 3-11.)

Strategian tarkoituksena on tavoitella kannattavaa kasvua. Strategian tulisi määrittää, missä ollaan, mihin pitäisi mennä ja mistä saadaan kilpailuetua. Strategia mahdollistaa kannattavan kasvun ja miten otetaan kantaa asiakkaisiin, tarjontaan, kilpailijoihin sekä miten niiden kanssa toimitaan. (Pyykkö 2011, 227.)

Yrityksen strategia voi olla juoni tai suunnitelma, jolla se luo kilpailuetua muihin yrityksiin saamalla asiakkaiden huomion itselleen. Liiketoimintasuunnitelma on johdonmukainen ja yksinkertainen tapa käydä kaikki strategian valinnan kannalta olennaiset analyysit, joiden avulla löydetään pohjaa kilpailuedun löytämiselle. Strategia on kokonaisuudessaan joukko erilaisia tekijöitä, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua. (Ahonen ym. 2004, 29; Hesso 2015, 78-79, 85.)

Alun markkinointi kohdistetaan saavuttamaan kohderyhmä ja luodaan asiakassuhteita, jotta ravintola saa näkyvyyttä. Alkumarkkinointia käsitellään tarkemmin luvussa markkinointisuunnitelma. Yhteistyökumppaneita etsitään ja verkostoidutaan luomalla hyviä suhteita. Rehellistä ja ystävällistä yrityskuvaa luodaan tutustumalla kilpailijoihin ja mediaan.

Ravintolan tarjonta pidetään laadukkaana ja persoonallisena. Tarjontaa muokataan hyödyntäen ruokatrendejä ja pyritään kehittämään trendejä omanlaiseksi, joka toimii valttikorttina markkinoilla. Tällä hetkellä vallitseva kasvis- ja vegaaniruokavalio halutaan hyödyntää tarjoamalla niistä laadukkaita ja maukkaita ruokia. (Tuleva ravintoloitsija 2017.) Tyytyväiset asiakkaat toimivat itsessään markkinointina suosittelemalla ravintolaa esimerkiksi ystävilleen ja tuttavilleen. Näiden toimintojen avulla ja arvoja noudattaen, ravintola voi nousta arvostetuimpien ravintoloiden asemaan.

Tietyn väliajoin tehdään katsaus ravintolan tilanteeseen. Katsauksessa käydään läpi asiakkaat, tuote, markkinointi ja kehitys. Kannattavaa kasvua ja menestyvää liiketoimintaa kohti mentäessä mietitään ravintolan kehittämiskohteita sekä puututaan mahdollisuuksiin ja epäkohtiin. Apuna käytetään myös asiakaspalautteita.

5.6 Yhtiömuoto

Yritysmuodon valitseminen on tärkeä asia. Yritystoimintaa voidaan harjoittaa eri muodoissa. Yritystä perustaessa on harkittava tarkasti, mikä yritysmuoto on kaikkein sopivin ja tarkoituksenmukaisin. Yritysmuodon valinnassa otetaan huomioon muun muassa yrittäjien määrä ja heidän elämäntilanne, ensimmäisten toimintavuosien laajuus, varallisuus, yleinen terveys, valmiudet riskien ottamiseen sekä verotus. Yhtiömuotoja ovat osakeyhtiö, osuuskunta, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi. (Holopainen ym. 2008, 195; Puustinen 2004, 94.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään osakeyhtiöön, toiminimeen ja avoimeen yhtiöön, koska yhtiömuodot ovat toimeksiantajaa ajatellen kaikkein järkevimät. Toimeksiantaja on perustamassa yritystä joko yksin tai yhden yhtiökumppanin kanssa.

5.6.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on Suomen yritysmuodoista yleisin. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi juridinen henkilö. Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Osakeyhtiö on pääomayhtiönä ainoa yhtiömuoto, joka erottaa yrityksen varat ja velat yrittäjän henkilökohtaisesta taloudesta ja vastuista. Osakeyhtiön perustamiseen kuuluu muita yritysmuotoja enemmän pääomaa, aikaa ja paperityötä. (Raatikainen 2012, 70; Puustinen 2004; OYL, 5 §; Yrittäjät 2004a.)

Osakeyhtiöt jaetaan yksityisiin ja julkisiin osakeyhtiöihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yksityiseen osakeyhtiöön, koska toimeksiantajan yritys ei tule käymään kauppaa arvopaperimarkkinoilla. Yksityisellä osakeyhtiöllä on oltava vähintään 2 500 euron osakepääoma. Osakepääomaksi riittää yksi osake, joten niitä ei tarvitse jakaa useampaan osakkeeseen. Osakepääomaan merkitään osakkeen merkintähinta, mikäli osaketta ei ole merkitty esimerkiksi johonkin erilliseen rahastoon. Osakepääoman voi maksaa rahana tai muuna omaisuutena. (Holopainen & Levonen 2008, 201.)

Osakeyhtiön osakas voi nostaa yhtiöstä varoja palkkana, osinkoina tai osakaslainana. Osinkoja voidaan jakaa yhtiökokouksen päätöksellä viimeksi kuluneen tilikauden voitoista. Tilikauden voitosta pitää vähentää ensin tappiot ja muut pakolliset menot. Osingon jakaminen on mahdollista aina, mikäli yhtiöllä on vapaata omaa pääomaa ja voitonjaon edellytyksenä ei ole edellisen tilikauden voitollisuus. Osinkojen jakaminen on mahdollista vain tilikauden hyväksymisestä päättävässä tai ylimääräisessä yhtiökokouksessa. (Yrittäjät 2016.)

5.6.2 Avoin yhtiö

Avoimeen yhtiöön tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Laki ei velvoita tekemään yhtiösopimusta kirjallisesti, mutta kirjallinen sopimus on hyvä laatia kuitenkin mahdollisten ongelmatilanteiden varalta ja esimerkiksi kaupparekisterin perustamisilmoitusta varten tarvitaan kirjallinen yhtiösopimus. Yhtiö syntyy rekisteröimällä ja on ilmoitettava rekisteröitäväksi kolmen kuukauden kuluessa yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta.

Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies vastaa koko omaisuudellaan myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Yhtiömiehiltä vaaditaan siis vahvaa luottamusta ja yhteisötyötaitoja keskenään. Päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaisesti. Avoimen

yhtiön perustamisessa riittää yhtiömiesten työpanos. Rahapanos ei ole pakollista. Oman tai vieraan pääoman hankkiminen helpottaa kuitenkin toiminnan aloittamista huomattavasti. (Holopainen & Levonen 2008, 197; Raatikainen 2012, 69; Yrittäjät 2017.)

Avoimessa yhtiössä voidaan maksaa palkkaa. Vaihtoehtoisesti rahaa voidaan nostaa yrityksestä yksityisottoina. Avoin yhtiömuoto sopeutuu erityisesti pienille yrityksille. Avoinmet yhtiöt ovatkin usein perheyrityksiä, johtuen yhtiökumppaneiden varmasta luottavuudesta ja yhteistyökyyvystä. (Raatikainen 2012, 69.)

5.6.3 Toiminimi

Yksityinen elinkeinonharjoittaja tunnetaan nimellä toiminimi ja on kaikista yhtiömuodoista yksinkertaisin ja helpoin keino ryhtyä yrittäjäksi. Toiminimessä yrittäjänä voi toimia luonnollinen henkilö. Yrittäjä solmii sopimukset ja tekee sitoumukset itse. Perustaminen ei vaadi kirjallisia sopimuksia. (Raatikainen 2012, 69; Holopainen ym. 2008, 195; Yrittäjät 2014b.)

Elinkeinoharjoittajia ovat ammatinharjoittajat ja liikkeenharjoittajat. Ammatinharjoittajat toimivat usein yksin ja päätyönä on luonnollisen henkilön harjoittama elinkeino. Ammatinharjoittajat voivat pitää yhdenkertaista kirjanpitoa. Liikkeenharjoittajat toimivat kiinteässä toimipaikassa ja ovat palkanneet työntekijöitä sekä ovat velvollisia pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa. Elinkeinoharjoittaja työskentelee itsenäisesti ja kantaa vastuun yritystoiminnastaan koko omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta voi tehdä yksityisottoja yrityksestä. (Raatikainen 2012, 69; Holopainen ym. 2008, 195; Yrittäjät 2014b.)

5.6.4 Valittu yhtiömuoto

Ehdotan osakeyhtiötä yhtiömuodoksi, koska perustettava ravintola tarvitsee omaa ja vierasta pääomaa ja osakeyhtiö on mahdollista perustaa myös yksin toisin kuin avoin yhtiö, johon tarvitsee vähintään kaksi yhtiömiestä. Osakeyhtiön valitsemiseksi vaikuttaa myös työntekijöiden palkkaaminen ja liiketoiminta on päätoimista elinkeinonharjoittamista. Osakeyhtiö vaikuttaa yhtiömuodoista kaikin puolin turvallisimmalta ravintolayrittäjyyden kannalta. Tulevan yrittäjän on haettava vierasta pääomaa, koska ravintolan avaaminen vaatii investointeja. Toiminimen valitseminen ei olisi järkevää, koska ravintolan toiminta

on paljon laajempaa kuin toiminimelle sopiva pienimuotoinen ja -pääomainen liiketoiminta. Pääoma on hyvin tarpeellinen ravintolaa perustettaessa. Opinnäytetyön kohdeyrityksen yhtiömuodon oletetaan olevan osakeyhtiö. Yrityksen yhtiömuotoon liittyviä asioita käsitellään osakeyhtiön muodossa.

6 Markkinointisuunnitelma

6.1 Markkinoinnin tarkoitus

Markkinoinnin pääasiallinen tarkoitus on vaikuttaa asioihin, jotka saavat asiakkaan ostamaan eli sen tehtävänä on saada aikaan myyntitulosta, parantaa kannattavuutta sekä tunnistaa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat haluineen, tarpeineen ja ostokäyttäytymisineen. Lisäksi markkinoinnin tehtävänä on erottaa tuote tai palvelu kilpailevista tuotteista tai palveluista ja kehittää uusia tuotteita asiakkaiden tarpeiden pohjalta sekä ylläpitää ja luoda kanta-asiakassuhteita. (Yritys-Suomi; Perustietoa yrittäjälle.)

Onnistunut asiakassuuntainen markkinointi vaatii nopeaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin ja liikeidean kehittämistä jatkuvasti. Toimintaympäristöstä on kerättävä luotettavaa tietoa säännöllisesti, jotta liikeidea voidaan muuttaa vastaamaan nykytilaa. (Raatikainen 2005, 58).

Markkinointisuunnitelma on aloittavan yrityksen tärkeä työkalu. Sen avulla saadaan suunnitelma, miten luodaan kysyntää halutussa kohderyhmässä yrityksen tuotteille ja palveluille. Markkinointisuunnitelmassa pohditaan yrityksen strategian mukaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia sekä niiden hinnoittelua. Tämän lisäksi on suunniteltava oman yrityksen jakelukanavat ja markkinointiviestintä, joiden avulla saadaan kohderyhmä tietoiseksi yrityksen tuotteista ja palveluista. (Hesso 2015, 16.)

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen nykytilan toimintaympäristö. Tämä toimii pohjana markkinoinnin ajatukselle eli strategialle. Yritystoiminnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää tehdä luettelo tuotteista ja palveluista ja tutkia tarkasti yrityksen asiakkaat ja kilpailijat, jotka on myös hyvä eritellä keskenään. Asiakastutkimuksen avulla pystytään hahmottelemaan potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita yrityksen tuotteista ja palveluista. (Raatikainen 2012, 58 & 86.)

6.2 Segmentointi ja kohderyhmä

Segmentoinnin päätarkoituksena on jakaa kuluttajia ja yritysasiakkaita erilaisiin ryhmiin. Jokaisella ryhmällä on tietty nimi, joka erottaa ne toisista ryhmistä. Kun segmentointi on valmis, valitaan kohderyhmä, johon kohdennetaan liiketoimintasuunnitelman mukaista markkinointia. Segmentointikriteereitä löytyy todella monia ja tärkeintä on oman liiketoiminnan kannalta jakaa asiakaskunta toisistaan eroaviin segmentteihin. (Hesso 2015, 92-93.)

Segmentointiprosessi alkaa yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella. Tutkimuksella halutaan selvittää markkinan koko ja rakenne eli esimerkiksi kotitalouksien määrä ja alueen tulotaso. Lisäksi halutaan selvittää ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet eli tehdään analyysi siitä, millainen on tyypillinen ostotapahtuma ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Lopuksi valitaan segmentointikriteeri ja muodostetaan kohderyhmät. (Hesso 2015, 93.)

Kohderyhmä tai kohderyhmät valitaan optimaalisesti strategian näkökulmasta ja kohdeasiakkaiden määrittämisessä otetaan huomioon muun muassa ikä, sukupuoli, asuinpaikka, koulutus ja ammatti, mieltymykset ja kulutuskäyttäytyminen. Tarkoituksena on selvittää tarpeeksi hyvin mahdollisen asiakaskunnan toimintaa. Kohdeasiakasryhmiin ollaan kontaktissa luoden heille kysyntää ja tekemällä heihin osuvaa markkinointiviestintää. (Ahonen ym. 2004, 74; Heimo 2015, 94.)

Kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista kustannustehokasta puhutellen kohderyhmää ja herättämällä heissä tunteita. Toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi markkinointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Markkinointi kuuluu yrityksen koko henkilöstölle, koska markkinointi on osa yrityksen kaikkia toimintatasoja. Hyvän markkinoinnin edellytyksenä on sen huolellinen seuranta ja vertaamalla tuloksia tavoitteisiin. (Hesso 2015, 104; Raatikainen 2005, 9, 58.)

Ravintolan asiakkaat segmentoidaan henkilö- ja yritysasiakkaisiin. Henkilöasiakkaat ovat pääasiassa työikäiset miehet ja naiset sekä yritykset. Palvelua on tarjolla myös perheille ja vanhuksille. Asiakkaat haluavat saada laadukasta palvelua hienostuneessa tilassa ja vastinetta rahoilleen. Tyypilliset ravintolan asiakkaat ovat kokoaikaisesti työssä ja omaa uraa luovia henkilöitä tai vanhempaa väkeä, joiden tulotaso on tarpeeksi hyvä

kiinnostuakseen ravintolan valikoimasta. Työikäiset ihmiset ovat iältään 25-65-vuotiaita ja jakautuvat arkisin lounasaikoihin työssäkäyviin ihmisiin ja muulloin vapaa-aikaa viettäviin seurueisiin. Kohderyhmän asiakkaat ovat pääosin pääkaupunkiseudulta, mutta painottuvat myös ulkomaalaisiin turisteihin ja vieraspaikkakuntalaisiin.

Työssäkäyville asiakkaille olisi tarjolla lounasta päiväsaikaan ja iltapäivästä iltaan vapaa-aikaa viettäville tarjoillaan à la carte-annoksia arkisin ja viikonloppuisin. Päiväsaikana ulkona syövät vanhukset, perheet ja muut seurueet voivat tulla nauttimaan lounasta ravintolaan. Yritysassiakkaat ovat esimerkiksi yrityksen hallinnon tai johdon henkilöitä, jotka tulevat syömään ravintolaan liikeillallisia tai yritysten välisiä businessillallisia. Yritysten henkilökunnalle järjestettävät tapahtumat esimerkiksi pikkujoulut kuuluvat myös tähän segmenttiin.

Lounasaikaan hinnat olisivat samalla tasolla muidenkin lounaspaikkojen kanssa. Ravintolan keskeinen sijainti antaa mahdollisuuden muillekin kohderyhmille, jotka eivät kuulu ravintolayrityksen pääkohderyhmiin, vieraila ravintolassa. Sivutoimisen pitopalvelun tarkoitus on hoitaa yksittäisiin tilaisuuksiin, kuten valmistujaisiin, häihin ja syntymäpäiviin joukkoruokailu. Joukkoruokailuun valmistettavia ruokia ovat alku-, pää- ja jälkiruoat sekä erilaiset leivonnaiset.

6.3 Hinnoittelu

Hinnoittelussa otetaan huomioon asiakkaiden valmiudet ostamaan tuotteita tai palvelua pyydetyllä hinnalla ja se pitää pystyä perustelemaan. Hinnan pitää olla riittävä, jotta yrittäjä pärjää saamallaan voitolla. Hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperustainen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. Katetuottohinnoittelun tarkoitus on kattaa valmistamisesta tai tuottamisesta syntyneet kustannukset. Omakustannusperustaisessa hinnoittelussa lasketaan kaikki kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta sen myymiseen ja saamiseen asiakkaan käyttöön. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. (Raatikainen 2012, 86; Hesso 2015, 113-114.)

Hinnoittelussa on käytössä erilaisia strategioita. Korkeiden hintojen strategiassa tuotteilla on kovat katteet ja ovat laadukkaita. Kohteena on maksukykyiset asiakaskunnat. Reilun hinnan strategiaa käytettäessä asiakas tietää tuotteen hinnan muodostumisesta tai yleisestä hintatasosta. Alhaisten hintojen strategia vaatii usein erityistä tehokkuutta ja

suuria volyymeja tai riisuttua palvelua ja laatua. Yritykset voivat käyttää erilaistettuja hintoja eli käytetään sisäänvetotuotteita, joilla luodaan edullinen mielikuva. (Puustinen 2004, 167-169.)

Ravintolan hinnoittelussa otetaan huomioon laatu. Kohderyhmä on valmis maksamaan ravintolan hinnoista saadakseen vastineeksi laadukasta ruokaa. Hinnoittelu perustuu markkinoiden hintatasoon, mutta hintoja pyritään laskemaan erottuakseen kilpailijoista. Tavoitteena on asettaa tuotteille tarpeeksi hyvät katteet, jotta toiminta on kannattavaa. Hinnat voivat poiketa kilpailijoiden hinnoista olemalla hieman edullisempia, mutta kumminkin tarpeeksi tasokkaita. (Tuleva ravintoloitsija 2017.) Liian alhaiset hinnat kilpailijoista saattavat kertoa asiakkaille laadun puutteesta ja kohderyhmällä voi olla tietoisuutta kilpailijoiden hinnoittelusta. Sopiva alihinnoittelu voi toimia houkuttimena saada kohderyhmää kiinnostumaan ravintolasta ja näin kasvattaa asiakaskuntaa. Kilpailijoiden hintoja on selvitetty kilpailija-analyysissa (ks. Liite 1).

6.4 Markkinointikanavat

Yrittäjän täytyy olla nykymaailmassa eri sosiaalisen median verkoissa mukana ja tietää, mitä asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessa. Kohderyhmän kiinnostus herätettäisiin hyödyntämällä eri sosiaalisen median kanavia ja olemalla heihin fyysisesti kontaktissa. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

Ravintolalle perustetaan internetsivut ja sosiaaliseen mediaan omat sivut. (Tuleva ravintoloitsija 2017). Niiden tekemiseen ja sisällön tuottamiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä huolellisesti ja siististi tehdyt verkkosivut antavat hyvän ensivaikutelman asiakkaalle. Kohderyhmää tavoittaa sosiaalisessa mediassa ja se toimii hyvänä markkinointivälineenä ollessaan myös kustannustehokasta. Internetsivuista tehdään ainutlaatuiset laittamalla niihin ravintolan logo ja sisällöstä löytyy ravintolan yhteystiedot, ruokalistat, ajan-kohtaista tietoa, pöydänvaraus, linkit some-kanaviin ja muita lisäominaisuuksia, kuten yhteydenottolomake, valokuvagalleria, Googlen työkaluja ja kommentointimahdollisuus esimerkiksi Facebookin kautta.

Ravintolan on saatava näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja internetissä. Sosiaalisessa mediassa pystytään mainostamaan omaa yritystä esimerkiksi Facebookissa tai Instagramissa. Facebookista löytyy erilaisia ruokailuun ja ravintoloihin sekä yrittäjyyteen

liittyviä ryhmiä, joihin voisi laittaa linkin uuden ravintolan Facebook-sivuista ja internetsivuista. Täytyy kumminkin huomioida ryhmissä mainostamisen sallittavuus. Lisää näkyvyyttä saa järjestämällä erilaisia arvontoja ja kilpailuja. Ravintolan mainonnan muina medioina voitaisiin käyttää lehti- ja suoramainontaa. Vanhuksia ja aikuisia tavoittaa sanomalehdistä ja ne lukevat niitä mieluummin kuin viettävät aikaa internetissä. Pääkaupunkiseudun sanoma- ja paikallislehtiin voisi laittaa mainosilmoituksen. Ilmaisjakelulehtien huono puoli on niiden vähäinen huomiointi ja ne päätyvät usein suoraan lehtikeräykseen. Ihmiset eivät kiinnitä huomiota ilmaisjakelulehtiin samalla tavalla kuin sanomalehtiin.

Helsingissä järjestetään erilaisia tapahtumia, joissa pystyisi olemaan fyysisesti kohderyhmään suoraan yhteydessä, mikä ei ole sosiaalisessa mediassa tai internetissä mahdollista. Tapahtumissa ravintolayrittäjä ja mahdollisesti muu henkilökunta pääsisi tutustumaan ja keskustelemaan asiakkaiden kanssa ja houkuttimena voisi käyttää maistiaisista tulevan ravintolan ruokalistalta. Ständimarkkinointi on oiva tapa päästä tutustumaan asiakkaisiin henkilökohtaisesti ja samalla saadaan kohderyhmään vahvempi side kuin internetin kautta käytyyn kontaktiin. Ständimarkkinoinnissa tärkeää on olla humoristinen, innostunut ja omata hyvä tilannetaju. On tärkeää tehdä hyvä vaikutus tuleviin asiakkaisiin. Tuleva ravintolayrittäjä voi ilmoittautua esimerkiksi vuosittain järjestettävään Taste Of Helsinki -tapahtumaan.

Kohderyhmän kiinnostuksen herättämiseen voidaan käyttää fyysisiä mainosvälineitä, esimerkiksi esitteitä, flyereita, kuponkeja ja menuita. Mainoksia voidaan jakaa vaikkapa Helsingin keskustassa ohikulkeville ihmisille ja kiinnittää mainoksia sallituille paikoille ihmisten näkyviin. Kaikilla ihmisillä ei ole välttämättä aikaa jäädä tutustumaan uuteen ravintolaan, joten heille voidaan jakaa taitettavia mainoslappuja. Fyysisten mainosten koko olisi hyvä olla esimerkiksi kokoa A5 tai A6, jotta se kantautuisi helposti mukana. Sisältö koostuisi esimerkiksi ravintolan tiedoista, jonkinlaisesta henkilöstöesittelystä ja kupongistä. Kuponilla saisi alennusta asioidessaan ravintolassa. Fyysisiä mainoksia voi tehdä itse tai teetättää painossa. Esimerkiksi WhyPrint Oy tarjoaa 500 kappaletta kaksipuolisia, värillisiä A5-koon flyereita 98 euron hintaan.

6.5 Kysyntä

Kysynnällä ennustetaan yrityksen tarjoamia palveluita toimintaympäristössä, johon tarvitaan markkinainformaatiota kohdealueelta. Näitä ovat kohdetoimintaympäristön kokonaismyynti, kohdealueen asukas- ja yritysmäärät, keskiostoksen suuruus ja mahdollisten

asiakkaiden tulotaso ja ostovoima. Arvioitaessa kysyntää on hyvä ennustaa, paljonko tietty asiakas kuluttaa tuotetta. (Ahonen ym. 2004, 76.) Helsingin ydinkeskustan alueen ravintoloiden hintataso on vaihtelevaa runsaan tarjonnan takia. Alueelta löytyy laajasti erilaisia ruokaravintoloita, pikaruokaloita, yökerhoja, baareja, pubeja ja anniskeluravintoloita. Alueella ei ole paljon asuntoja, mutta erilaisia liiketiloja löytyy runsaasti. Liikenne on asiakasvirraltaan vilkasta aamusta iltamyöhään. Ravintolan aukioloajat painottuvat lounasajasta iltaan, joten sijainti on hyvä ravintolan aukioloaikoja ajatellen.

Kysyntää arvioitaessa etsitään vastauksia liittyen ostokäyttäytymiseen ja kulutuskriteereihin eli kuka ostaa, mitä tarvitaan, milloin, mistä, miten ja miksi ostetaan. Tiedonhaku varten mietitään ostamisen sosiaalsiin tekijöihin liittyviä kysymyksiä ja vastaako oma kohdeasiakasmääritelmä kohdetoimintaympäristön asiakaskuntaa. Syvempää tiedonhaku varten mietitään, ovatko asiakasryhmät jo olemassa sekä liittykö muotien vaikutus asiakaskuntaan tai talouden suhdanteiden vaikutus asiakkaisiin ja onko asiakkaiden tarpeilla ja kysynnällä muutoksia. (Ahonen ym. 2004, 76.)

Ennakointi on ravintola-alalla hyvin tärkeää. Täytyy olla tietoinen olemassa olevista trendeistä ja mahdollisesti miettiä, mihin suuntaan trendi kehittyi sekä mitä uusia trendejä on odotettavissa. Trendejä pystyy myös sekoittamaan keskenään ja tuoda niihin omia uusia ideoita. Itse keksiessään trendiin uuden ilmeen ja saada se niin sanotusti omaksi, asiakkaita saadaan houkutelua, vaikka kilpailijoilla on samaa tarjottavaa. Omassa trendissä on silloin se tietty ”juttu”, mikä toimii houkuttimena. (Tuleva ravintoloitsija 2017.) Kohderyhmä on jo olemassa, mutta heidän kiinnostus ja tietämys pitää herättää oikealla markkinoinnilla. Ravintola perustetaan alueelle, missä menestyminen ei ole itsestään selvää. Erilaiset ruokarendit ja niiden kehittyminen ovat tärkeitä selvitettäviä asioita ravintolan menestymistä ajatellen. Ravintolan menestymiseen ja kannattavuuteen vaikuttavat talousnäkymät. Noususuhdanteinen taloustilanne lisää kysyntää. Helsingin väkiluku on kasvava ja pääkaupunkiseudulle painottuva muuttovirta tuo alueelle uusia asiakkaita ja työntekijöitä, mutta puolestaan houkuttelee alueelle myös uusia kilpailijoita.

6.6 Kilpailijat

Yrityksen on tunnistettava myös kaikki kilpailijansa, jotka toimivat samassa kilpailuympäristössä. Perustettavan yrityksen kilpailuympäristöstä on oltava ajan tasalla eli millaisia ovat tulevat kilpailijat perustettavan ravintolan tarkoitetun liikepaikan läheisyydessä

tai muut samanlaisen kohderyhmän omaavat yritykset. Kilpailijoita voidaan selvittää tutkimalla ravintoloiden ja asiakaspaikkojen lukumääriä ja niiden kehityksiä viime vuosina sekä mahdollisia ja tulevia kilpailijoita. On myös hyvä tutkia korvaavia tuotteita, ravintolayritysten vaihtuvuutta alueella, kilpailukehitystä lähivuosina sekä kilpailijoiden vahvoja ja huonoja puolia, niin olemassa olevien ja alalle tulijoidenkin. (Ahonen ym. 2004, 78; Raatikainen 2012, 91.)

Perustettavan ravintolan kilpailijoita ovat Helsingin keskustassa sijaitsevat lounas- ja à la carte-ravintolat. Kilpailu on kireää, koska kilpailevia ravintoloita on todella paljon kilpailuympäristössä. Kilpailuympäristössä sijaitsee Michelin-tähden omaavia ravintoloita, jotka tuovat lisähaasteensa pärjätä kilpailussa. Uuden ravintolan perustaminen alueelle vaatii onnistunutta ja hyvin suunniteltua markkinointia kohderyhmälle.

Kilpailijoista on etsitty tietoa internetin kautta selailemalla ravintoloiden omia internetsivuja ja sosiaalisen median kanavia. Taloustietojen etsimiseen käytettiin Fonectan yrityshakua. Tarkempaa tutustumista kilpailijoihin saa käyttämällä heidän palveluitaan, jolloin pääsee havainnoimaan kilpailijoita fyysisesti. Lähialueen erityisiä kilpailijoita ovat ravintolat Aino, Ask, Nokka, Olo, Finnjävel ja Savoy. Nämä ravintolat ovat erikoistuneet kotimaisiin ja pohjoismaisiin raaka-aineisiin ja makuihin sekä sijaitsevat kohdealueella. Kilpailija-analyysistä (ks. Liite 1, taulukko 5) löytyy myös muita alueen merkittäviä kilpailijaravintoloita. Lisäksi ravintolat Ask, Olo ja Demo omistavat yhden Michelin-tähden.

6.7 Palvelutuote

Yrityksen valmistettavat tuotteet jaetaan fyysiseen tai palvelutuotteeseen. Tässä opinäytetyössä keskitytään palvelutuotteeseen. Palvelutuote on asiakkaan saama palvelu, joka syntyy palveluprosessin tuloksena. Palvelutuote on enimmäkseen aineeton, mutta sitä voidaan jäsentää palvelunormeilla. Normit pyrkivät konkretisoimaan palvelutuotteen siten, että se voidaan markkinoida, hinnoitella ja toistaa samankaltaisena eri palvelutilanteessa. Palvelutuote voidaan tuotteistaa rakentamalla tuotepalvelupaketteja, jotka ovat melkein yhtä tehokkaasti hallittavissa kuin esimerkiksi tavarat. (Ahonen ym. 2004, 18; Holopainen & Levonen 2008, 26.) Ravintolan palvelutuotepaketti koostuu ruoka-, juoma-, musiikki- ja palvelutuotteesta. Ruokatuotteet koostuvat ravintolassa tarjottavista laadukkaista ruoka-annoksista. Ruokatuotetta käytiin läpi kohdassa liikeidea. Juomatuote koostuu alkoholittomista juomista, kuten virvokkeista, kahvista, normaaleista ja eri-

koisolueista, laajasta viinivalikoimasta ja väkevästä alkoholijuomista. Ravintolassa soite-
taan hiljaisesti musiikkia, ettei se häiritsisi asiakkaiden ruokailua ja seurustelua. Musiikki
toimii erinomaisena tunnelmanluojana. Palvelutuotteena on asiakaspalveluprosessi, jota
kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Tyypillinen palvelutuoteprosessi kulkisi näin: asiakas saapuu ravintolaan. Tarjoilija ter-
vehtii vieden asiakkaan pöytään ja ojentaen ruokalistan. Samalla tarjoilija suosittelisi al-
kuun drinkkiä ja päivän ruoka-annosta, mikä on etukäteen sovittu. Esimerkiksi jos keittiön
tarvitsee päästä eroon jostakin vanhaksi menevästä raaka-aineesta, se myytäisiin niin
sanotusti tarjoushintaan pois eli hävikki minimoitaisiin. (Tuleva ravintoloitsija 2017.)

Tarjoilija vie asiakkaalle mahdollisen alkudrinkin ja ottaa asiakkaan tilauksen ylös. Tar-
joilija voi suositella tai maistattaa tilauksen yhteydessä sopivaa viiniä. Tarjoilija vie tilauk-
sen keittiöön ja keittiö toivottaisi asiakkaan tervetulleeksi lähettämällä tervehdyksenä
pienen amuse bouchen. Tämän jälkeen olisi mahdollisen alkuruoan vuoro. Alkuruoan
jälkeen tarjoili voisi kysyä, maistuisiko asiakkaalle ruoanlaskija eli jonkinlainen shotti. On
pääruoan vuoro ja asiakkaalta voisi kysyä uudestaan ruokailun jälkeen mahdollisesta
ruoanlaskijasta. Ennen jälkiruokaa asiakkaalta kyseltäisiin, maistuisiko esimerkiksi
kahvi, tee tai jälkiruokadrinkki- tai viini. Maksu hoidetaan viimeiseksi ja samalla tiedus-
tellaan asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä mahdolliset palautteet kuunnellaan tarkasti. Asi-
akkaita tervehditään lähtiessä ja kehoitetaan tulemaan uudelleen. (Tuleva ravintoloitsija
2017.)

7 Taloussuunnitelma

7.1 Suunnittelulaskelmat

Yrityksen liikeidea puetaan numeroiksi suunnittelulaskelmien avulla. Suunnittelulaskel-
mia tuotetaan sisäisen laskentatoimen puolella. Laskelmien tarkoitus on suunnitella ja
ennakoida liiketoiminnan tulevia tapahtumia sekä antaa suuntaa yrityksen tuloista ja me-
noista. Yrityksen toimintaa voidaan testata erilaisilla päätöksillä ja niiden vaikutuksilla
yrityksen taloudelliseen tulokseen, esimerkiksi vaihtamalla työtunteja tai hintoja. (Aho-
nen ym. 2004, 116; Selander Oy.)

Suunnittelulaskelmat täytyy tehdä mahdollisimman totuudenmukaisesti, jotta virheellisen suunnittelun seuraukset minimoitaisiin. Ravintolayrityksen perustamisen konkretisoituessa ja toiminnan alkaessa täytyy laskelmia tarkastaa ja ajankohtaistaa. Täytyy huomioida kumminkin, ettei lähde muuttamaan laskelmia liikaa aiemman suunnittelutyön pohjalta. (Ahonen ym. 2004, 116.)

Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminta pitää olla kannattavaa eli tuottojen on oltava kustannuksia suurempia, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen markkinoilla. Toiminnan on oltava myös tuottavaa, jotta yritys on kilpailukykyinen ja pystyisi entistä paremmin täyttämään eri sidosryhmiin kohdistuvat vaatimukset ja toivomukset. Tuottavuus tarkoittaa tuotoksen suhdetta sen aikaansaamiseksi tarvittuun panokseen, jota voidaan mitata esimerkiksi myynti per työpäivä. (Raatikainen 2012, 130.)

Yrityksen toiminnan alkuvaiheessa on pääosin menoja, ennen kuin se tuottaa mitään. Toiminnan aloittamiseksi tarvitaan pääomaa. Yritystoiminnan tarvittava pääomaa ovat investoinnit ja käyttöpääoma. (Ahonen ym. 2004, 118.)

Ravintolaa perustaessa suurimmat investointikulut ovat usein mahdollisen liiketilan hinta ja sen sisustaminen kalusteineen. Investointikulujen suuruuteen vaikuttavat ravintolan perustamisen lähtökohdat (Liite 3, mallina Ahonen ym. 2004, 118.) Ravintolaan tarvittavat koneet ja kalustot hankitaan käytettyinä (Tuleva ravintoloitsija 2017). Käytettyjä laitteita ja kalusteita myy esimerkiksi Ravintolatarvike. Yrityksen kautta välitetään tietoa kalusteista kiinnostuneille. Myytävien laitteiden kunnosta vastuu on myyjällä. (Ravintolatarvike.)

Yritystoiminnan käynnistämiseen ja toiminnan pyörittämiseen tarvitaan käyttöpääomaa (Liite 3, mallina Ahonen ym. 2004, 118). Käyttöpääomalla katetaan kustannuksia, kuten vuokria, palkkoja ja muita perustamiskuluja. Käyttöpääoma täytyy laskea tarkasti, koska saattaa kestää pitemmänkin aikaa, ennen kuin yritys pystyy kattamaan kustannukset itse tulorahoituksella. Pääoman laskemisessa on syytä ottaa huomioon mahdolliset piilokustannukset tai kustannukset, jotka ovat jääneet huomioimatta. Laskelmat kannattaa tehdä erityisen tarkasti, sillä puuttuvat kustannukset saattavat yllättää suuruudellaan. (Ahonen ym. 2004, 118; Raatikainen 2012, 130.)

Rahoituksen lähdelaskelman avulla selvitetään, mistä saadaan pääomaa. Rahoituslaskelma suunnitellaan vastaamaan pääoman tarvetta, jolloin molempien laskelmien loppusummat ovat yhtä suuret. (Liite 3, mallina Ahonen ym. 2004, 151.) Ravintolayrityksen rahoituksen lähteinä ovat starttiraha yrittäjän toimeentulona, osakepääoma, omat sijoitukset sekä pankista haettava yrityslaina.

Kannattavuuslaskemaa käytetään yrityksen myyntitavoitteen hahmottamisessa. Siinä tarkastellaan kuluja ja arvioidaan myynnistä saatavia tuloja. Kannattavuuslaskelmassa on tärkeää huomioida ja ymmärtää yrityksen omien tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu. Yrittäjän täytyy ymmärtää työn määrän ja tuotteiden laskemisen vakaalle ja kannattavalle pohjalle. (Onnistu Yrittäjänä 2015; Yritys-Suomi.) Ravintolayrityksen kannattavuuslaskelmassa (Liite 4, mallina NewCo YritysHelsinki 2015, 8) tavoitetulokseksi laitettiin 10 euroa kuukaudessa, jotta yritys tuottaa vähän voittoa. Kateprosentiksi määriteltiin 60 prosenttia eli aineiden ostoon menee vuodessa yli 221 000 euroa. Ravintolassa käytetään ruoka-annoksien ja alkoholittomien juotavien myynnissä 14 prosentin arvonlisäveroa. Alkoholijuomien arvonlisävero on 24 prosenttia. Laskelmassa arvioitiin ruoka- ja juomamyynnin osuudeksi 75 prosenttia liikevaihdosta. Alkoholijuomien osuus arvioitiin olevan 25 prosenttia. Ravintolan ajateltiin olevan vuodessa kiinni kaksi kokonaista viikkoa eli ravintola on avoinna 11,5 kuukautta. Ravintola on auki maanantaista lauantaihin eli työpäiviä kertyisi 25 kuukauden aikana. Kannattavuuslaskelmassa laskettiin ravintolan päiväkohtaiseksi liikevaihdoksi 2 063 euroa ja kuukausikohtaiseksi liikevaihdoksi 51 568 euroa.

Myyntilaskelmalla arvioidaan ja suunnitellaan yrityksen myyntiä (Liite 5, mallina NewCo YritysHelsinki 2015, 8). Sen avulla arvioidaan, mistä saadaan rahaa. Myynti erotellaan yleensä tuoteryhmiin ja huomioidaan kausivaihtelut. Myyntilaskelmassa luvut ovat ilman arvonlisäveroa. (NuoretYrittäjät.tv 2015.) Ravintolayrityksen tuoteryhmät ovat lounas, menupaketit, alkuruoat, pääruoat, jälkiruoat ja alkoholittomat juomat sekä alkoholijuomat. Juomien sekä alku-, pää ja jälkiruoissa on käytetty niiden keskimääräistä myyntihintaa.

Kassavirtalaskelma (Liite 6, mallina Raatikainen 2012, 139) laaditaan seuramaan yrityksen maksuvalmiutta. Kassavirtalaskelmassa ennustetaan yrityksen kassaan maksut ja kassasta maksut. Loppukassa saadaan vähentämällä kassaan maksuista kassasta maksut. Näiden erotus kertoo yrityksen varojen riittävydestä toimintavuodelle. Tulosuunnitelman (Liite 7, mallina NewCo YritysHelsinki 2015, 9) avulla voidaan ennustaa ja

suunnitella yrityksen tuloja, menoja ja kannattavuutta. Tulossuunnitelman lasketut tunnusluvut kertovat yrityksen kasvumahdollisuuksista. (Raatikainen 2012, 139; Osuuspankki.) Kohdeyrityksen ensimmäisen toimintavuoden tulossuunnitelman luvut perustuvat myynti- ja kannattavuuslaskelmiin sekä toimeksiantajan selvitettyihin tietoihin. Tulossuunnitelman täydennykseksi laadittiin vielä tase-ennuste (Liite 7).

7.2 Kirjanpidon järjestäminen

Kaikki ammatti- tai liiketoimintaa harjoittavat ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisuus alkaa yrityksen perustamisesta. Kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa yrityksen liiketapahtumista syntyvien tositteiden ja kirjeenvaihtojen kokoamista ja säilyttämistä. Kirjanpidossa noudatetaan kirjanpitolainsäädäntöä ja hyvää kirjanpitotapaa. Kirjanpito on siis laadittava tietyssä ajassa siihen vaadittavasta aineistosta. Samoin tilinpäätös tehdään määräajassa. Tilinpäätökseen vaikuttaa kirjanpitolainsäädäntö ja yhtiömuodon yhtiölainsäädäntö. (Holopainen & Levonen 2008, 161.)

Kirjanpidon tarkoitus on kuvata yrityksen toimintaa. Kirjanpitoon kerätään tiedot yrityksen liiketapahtumista ja ne rekisteröidään tietyn menetelmän mukaan. Kirjanpitämisen tuloksena syntyvät lain vaatimat kirjanpitokirjat sekä erilaisia laskelmia johdolle yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Kirjanpito toimii tiedonantajana myös verottajalle ja sidosryhmille. (Holopainen & Levonen 2008, 161.)

Kirjanpito on mahdollista hoitaa itse tai sitten antaa se tilitoimiston hoidettavaksi. Tuleva yrittäjä keskittyy ravintolan varsinaiseen toimintaan ja yhtiökumppani tekisi töitä enemmän yrityksen taloudellisella puolella. Yrityksen hoitaessa kirjanpitonsa itse, täytyy pysyä ajan tasalla lakien ja asetusten kanssa. Mahdollisten virheiden sattua on itse niistä vastuussa. Kirjanpidon hoitamiseen tarvitaan järjestelmiä, jotka tuovat kustannuksia lisää. Esimerkiksi Visma Passeli taloushallinnon ohjelma maksaa kuukaudessa 42,60 euroa ilman arvonlisäveroa (Visma).

Tilitoimisto on hyvä vaihtoehto yrittäjän kannalta, mikäli perustaa yrityksen yksin tai muun yhtiökumppanin kanssa, kenellä ei ole kokemusta taloushallinnosta. Tilitoimistot hallitsevat taloushallinnon kokonaisuudessaan asiantuntevasti ja luotettavasti (Taloushallinto-liitto 2015a). Tilitoimistojen hinnoittelut ovat vaihtelevia. Hinnat voivat perustua esimerkiksi tapahtumien määrään, kiinteään kuukausiveloitukseen tai käytettyyn aikaan. Myös

näiden yhdistelmät ovat mahdollisia. (Holopainen & Levonen 2008, 166; Taloushallintoliitto 2015b.) Sopivan tilitoimiston etsimiseen voi käyttää apuna Taloushallintoliittoa. Taloushallintoliitto suosittelee auktorisoitua tilitoimistoa. Auktorisoidussa tilitoimistossa on tarkistettu tilitoimiston osaaminen, toimintamallit ja järjestelmät (Taloushallintoliitto 2015c). Tilitoimistoihin voi olla yhteydessä helposti sähköpostitse, puhelimitse ja postitse. Helsingissä tilitoimistopalveluita on saatavilla runsaasti, joten niitä on hyvä kilpailuttaa keskenään. Esimerkiksi Helsingissä sijaitseva Tilitoimisto Scandia tarjoaa uudelle yritykselle kirjanpidon peruspaketin ensimmäiselle kolmelle kuukaudelle hintaan 65 euroa kuukausi (Scandia 2017). Ottaen huomioon toimeksiantajan suunnitelmat talousosaavasta yhtiökumppanista, opinnäytetyössä oletetaan hankittavaksi kirjanpito-ohjelma yrityksen toimintaan varten.

7.3 Verotus

Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jonka saama tulo verotetaan osakeyhtiön tulona. Yhtiön toiminnasta tuotettu tulo ja hankittu omaisuus luetaan aina yhtiön tuloksi ja omaisuudeksi eli osakeyhtiön tulot eivät vaikuta yksittäisen osakkaan jäsenen verotukseen. Poikkeuksena ovat yhden miehen osakeyhtiöt, joissa tietty tulo voidaan katsoa osakkaan henkilökohtaiseksi palkkatuloksi eikä yhtiön tuloksi. Osakeyhtiön tuloveroprosentti 20 prosenttia. Osakeyhtiön tuloverotus jaetaan henkilökohtaiseen tulolähteeseen, elinkeinotoiminnan tulolähteeseen ja maatalouden tulolähteeseen. Osakeyhtiössä lasketaan erikseen jokaisen tulolähteen verotettava tulo. (Vero 2017a; Holopainen & Levonen 2008, 186.)

Osakeyhtiötä verotetaan tuloveroprosentin mukaan, joka kattaa valtion- ja kunnallisveron. Noteeraamattomasta yhtiöstä osakkeenomistajan nostettu osinko jaetaan pääomatuloon ja ansiotuloon yhtiön nettovarallisuuden ja osakkeiden matemaattisen arvon perusteella. Pääomatuloja ovat esimerkiksi osinkotulo, vuokratulo, korkotulo, voitto-osuus, metsätalouden pääomatulo, maa-aineksista saadut tulot, henkivakuutuksen tuotto sekä kiinteään tai irtaimen voitto, joka on saatu luovutuksesta. Pääomatuloista maksetaan lähtökohtaisesti 30 prosenttia veroa. Ansiotuloksi luokitellaan kaikki muu tulot kuin pääomatulo, esimerkiksi työsuhteessa saatu palkka katsotaan ansiotuloksi. Ansiotulot verotetaan valtionverotuksessa progressiivisen asteikon mukaan. Osakeyhtiön nettovarallisuus tarkoittaa, että yhtiön varoista vähennetään yhtiön velat. Nettovarallisuuden perusteella lasketaan osakkeen vertailuarvo ja matemaattinen arvo. Vertailuarvo saadaan vähentämällä nettovarallisuudesta tilikaudelta jaettavaksi päätetty osinko. Matemaattinen

arvo saadaan jakamalla yhtiön tarkistettu nettovarallisuus ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. Tarkistettu nettovarallisuus on laskettu yhtiön verovuotta edeltävän vuoden tilinpäätöksen mukana. (Holopainen & Levonen 2008, 187; Blomqvist & Malmivaara 2016, 61-62; Tikka & Juusela & Viitala 2017, luku 5; Vero 2017a.)

Osakeyhtiön verotettava tulo lasketaan vähentämällä veronalaisista tuloista vähennyskelpoiset menot. Yrityksellä on verotettavaa tuloa tulojen ollessa suuremmat kuin menot. Tappiota syntyy yritykselle menojen ollessa suuremmat kuin tulot. Osakeyhtiön vahvistetut tappiot vähennetään verotuksessa seuraavan 10 verovuoden aikana. Yrityksen kirjanpito toimii perusteena verotettavalle tulolle. Verotettava tulo voi kumminkin poiketa kirjanpidon tuloksesta kirjanpidon ja verotuksen eroavaisuuksien takia. (Vero 2017a.)

Osakeyhtiön on toimitettava ennakonpidätys maksamistaan osingoista. Ennakonpidätys osingoista on 150 000 euroon asti 7,5 prosenttia. 150 000 euron ylittävästä osasta ennakonpidätys on 27 prosenttia. (Yrittäjät 2016.)

Osakeyhtiö merkitään ennakkoperintärekisteriin, koska se harjoittaa elinkeinotoimintaa. Ennakkoveroa maksetaan yritystoiminnan tulon perusteella. Toiminnan alettaessa täytyy arvioida toiminnasta saatavien tulojen ja menojen määrät, jotka ilmoitetaan Verohallinnolle. Verohallinto antaa ilmoitettujen tietojen pohjalta tehdyn ennakkoveropäätöksen ja ennakkoveron maksua varten tilisiirtolomakkeet. (Vero 2017b.)

Suomessa liiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat arvonlisäverovelvollisia. Liiketoiminnan muodossa tapahtuva tavaroiden ja palveluiden myynti on verollista tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Arvonlisävero on välillinen kulutusvero. Arvonlisävero on tarkoitettu tavaroiden ja palveluiden lopullisten kuluttajien eli kotitalouksien maksettavaksi. Välillisenä verona arvonlisäveron kuluttajat eivät tilitä veroa valtiolle, vaan tilittämisen hoitavat tavaroita ja palvelua myyvät yritykset. (Holopainen & Levonen 2008, 169; Äärilä & Nyrhinen & Hyttinen & Lamppu 2017, 31 & 34.)

Verovelvollisella yrityksellä verotukseen liittyvä vähennysoikeus. Verovelvollinen yritys saa vähentää toiselta verovelvolliselta oston yhteydessä maksetun veron tilittävää veroa laskiessaan. Vähennysoikeuden tarkoituksena on tuotteen tekemiseen tarvittujen hyödykkeiden hinnoista maksetun veron poisto. Vähennysoikeuden ehtona on ostetun tavaran tai palvelun käyttäminen verovelvollisen yrityksen verollisessa liiketoiminnassa. Lisäksi edellytetään, että verovelvollisella on tosine ostetusta tuotteesta tai palvelusta.

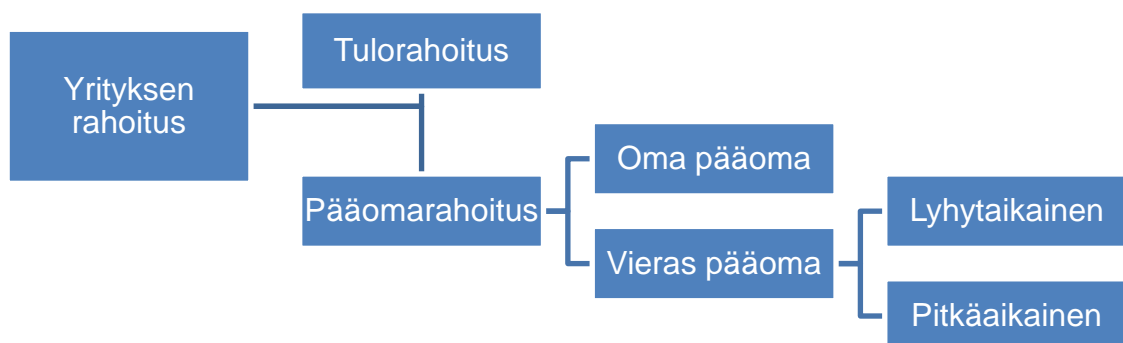
Tositteesta täytyy löytyä vero, joka sisältyy ostoon. (Äärilä ym. 2017, 31; Holopainen & Levonen 2008, 173.)

7.4 Rahoitus

Yritystoiminnan käynnistämiseksi tarvitaan rahaa. Aloittavan yrityksen täytyy rahoittaa kaikki tarpeelliset investoinnit omalla tai vieraalla pääomalla. Aloittavan yrittäjän pääomasta suurin osa kuluu käyttöomaisuuden hankintaan eli yritystoiminnassa tärkeiden ja tarvittavien koneiden, laitteiden ja toimitilojen hankintaan. Toiminnan täytyy olla tuotavaa, jotta yritys olisi kilpailukykyinen. (Ahonen ym. 2004, 13; Raatikainen 2012, 130-131.)

Yritystoiminnassa vakavaraisuus on erittäin tärkeää, mikä tarkoittaa, että yritys ei ole ottanut liikaa velkaa suhteessa sen tuotto-odotuksiin ja yrityksen taloustilanne on tasapainossa. Yritykselle voi syntyä rahoitusriski, jos velan määrä on suuri ja yrityksen oma-rahoitusaste on pieni. Yrityksen on oltava kykeneväinen suorittamaan lainojen lyhennyksistä ja koroista sekä muista päivittäisistä menoista. (Raatikainen 2012, 130.)

Yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen (kuvio 4). Tulorahoitusta syntyy vähennettäessä myyntituloista esimerkiksi ostomenot. Pääomarahoitus jaetaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista. Lyhytaikainen vieras pääoma on maksettava takaisin vuoden kuluessa. Pitkäaikaisen vieraan pääoman takaisinmaksuaika on yli yhden vuoden. (Raatikainen 2012, 118.)



Kuvio 4. Yrityksen rahoitus (Raatikainen 2012, 118).

Oma pääoma on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta merkittävää ja siksi yrittäjän olisi tärkeää sijoittaa omaa rahaa yritykseensä. Omaa rahoitusta voi olla esimerkiksi raha, omaisuus, osakkaiden sijoittama raha, avustukset ja ulkopuoliset pääomasijoitukset. Ulkopuolista rahoitusta voidaan hakea pankeilta, vakuutusyhtiöiltä, Suomen Teollisuussijoitus Oy:ltä, Sitralta, TE-toimistolta ja Finnveralta. (Raatikainen 2012, 118-199; Holopainen & Levonen 2008, 114; TE-palvelut 2017b.) Tulevalla ravintoloitsijalla ei ole kertynyt vielä tarpeeksi varoja ostaakseen olemassa oleva ravintolaliiketoiminta tai sijoitukseen yritykseensä tarpeeksi omaa pääomaa. Lisäksi osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan 2 500 euron osakepääoma. Ravintolan perustamiseen tarvittavat investoinnit ja muut hankinnat vaativat ulkopuolista rahoitusta, joten rahoitusta on haettava muualta.

Finnvera tarjoaa erilaisia lainoja yrittäjyyteen. Sopivia lainoja ovat esimerkiksi Finnvera-laina ja yrittäjälaina. Finnvera-laina on tarkoitettu uusille ja jo toiminnassa oleville pienille ja keskisuurille yrityksille. Lainalla rahoitetaan rakennus-, kone ja laiteinvestointeja, energia- ja ympäristöhankkeita, käyttöpääomatarpeita sekä erilaisia omistusjärjestelyitä. Yrittäjälaina on tarkoitettu yrittäjälle henkilökohtaisesti. Yrittäjälainalla voidaan rahoittaa osakeyhtiön osakepääoman sijoituksia tai sijoitettua vapaata omaa pääomaa. Lainan myöntämiseen edellytetään kumminkin vähintään 20 prosentin omarahoitusosuutta. (Finnvera 2017.)

TE-palveluilta voidaan hakea starttirahaa. Starttirahan tarkoitus on edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä sekä turvata yrittäjän toimeentulo enintään 12 kuukauden ajan yritystoiminnan käynnistymisestä toiminnan vakiinnuttamiseen. Starttirahaa voi saada, kun siirtyy palkkatyöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi. TE-toimisto selvittää ennen starttirahan myöntämistä yrittäjyyden sopivan hakijan työllistämiseksi. Starttirahan perustuki on 32,40 euroa päivältä vuonna 2017. Starttirahaa suositellaan hakevan jo suunnitteluvaiheessa. (TE-palvelut 2017b.)

Rahoitusta voisi hakea pankilta ja takausta Finnveralta. Finnveralta yli 50 000 euron haettava rahoitustarve vaatii mukaan muita rahoittajia, kuten pankki tai omarahoitus, joka on tarpeeksi suuri. Finnvera voi toimia myös pankista haettavan lainan osittaisena takaajana. Finnveran takaus pankkilainan hakemisessa edesauttaisi huomattavasti rahoituksen järjestämistä. Yrittäjä sijoittaa yritykseen lisäksi omia säästöjään 5 000 euron verran (Tuleva ravintoloitsija 2017). Starttirahasta saatava apu toimeentulon varmistamiseksi kannattaa ehdottomasti hyödyntää. TE-palveluiden (2017b) mukaan starttirahan

myöntämiseen vaikuttaa suunniteltu yritystoiminta ja liikeidea sekä toimialan kilpailutilanne paikkakunnalla ja yrittäjän valmiudet. Helsingissä kilpailijoiden valtavalla määrällä saattaa olla vaikutusta starttirahan myöntämisen varmuuteen, mutta yrittäjän valmiudet alan yrittäjäksi sekä suunniteltu liiketoiminta puoltavat starttirahan myöntämistä varmasti.

Nordean sivuilta löytyy lainalaskuri, missä pystyy määrittelemään haettavalle lainalle määrän, laina-ajan, lyhennysvälin, lyhennystavan ja koron (Nordea 2017). Esimerkiksi 214 184 euron yrityslaina 5 vuoden laina-ajalla ja kuukauden tasalyhennysmenetelmällä sekä 6,5 prosentin korolla maksaisi kuukaudessa 4 730 euroa. Lyhennyserä on 3 570 euroa ja korko 1 160 euroa.

8 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelmassa käsitellään ravintolan henkilöstöresurssit ja organisaatio. Henkilöstön lähtökohtana on strategialähtöisesti huolellinen suunnittelu. Suunnittelussa määritellään, minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja kuinka paljon. Tulevat työntekijät pyritään löytämään mahdollisimman hyvin yrityksen liikeidea ja palvelukonseptia vastaviksi. Henkilöstön tulevat tehtävät määräävät laadun eli minkälaisiin tehtäviin henkilö aiotaan palkata. (Ahonen ym. 2004, 106; Hesso 2015, 161; Holopainen & Levonen 2008, 267.)

Yrittäjän ensimmäisten työntekijöiden palkkaaminen on tärkeä ja iso asia, koska yrittäjästä tulee työnantaja. Työnantajana tulee uusia velvollisuuksia hoidettavaksi. Työntekijän on saatava lain mukaan ajallaan palkkaa. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta, vakuutuksista, työn ohjaamisesta, työterveyshuollosta sekä muistaa työntekijöiden kohtelu oikeudenmukaisesti ja kehittää työntekijän ammatillista osaamista. (Vasek 2014; NewCo 2015, 25.)

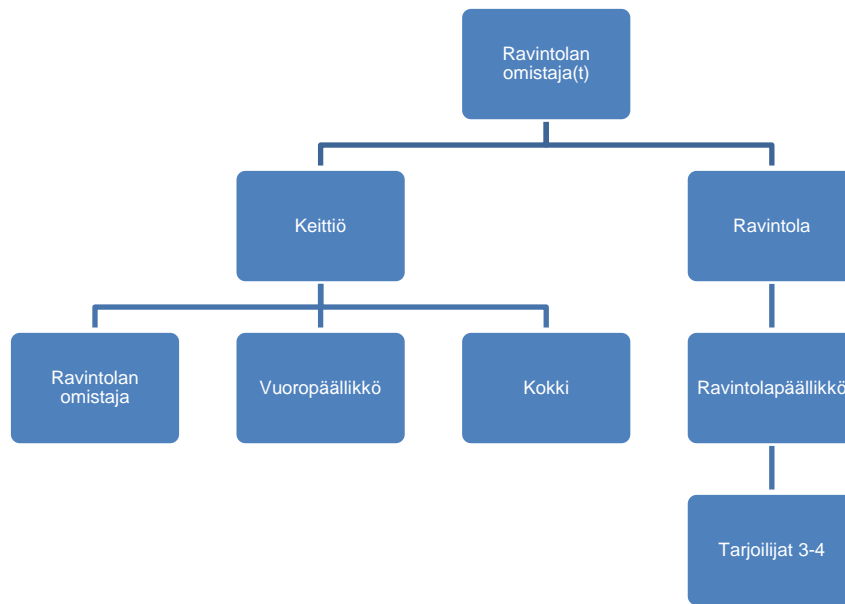
Työntekijöitä varten hankitaan työeläke- ja työtapaturmavakuutukset. Yrittäjä hankkii itselleen sekä mahdolliselle yhtiökumppanille yrittäjän YEL-vakuutuksen eli yrittäjän eläkevakuutuksen. Yrittäjän kannattaa hankkia myös tapaturmavakuutus mahdollisten tapaturmien varalta. Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden

suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 2001, luku 2, 4§). Työterveys- huolto järjestetään yhteistyössä lähialueen terveyskeskuksen tai lääkärikeskuksen kanssa. Esimerkiksi Helsingin keskustassa sijaitseva Heltti lääkäriaseman työterveys- huollon starttipaketti maksaa 25 euroa kuukaudessa (Heltti 2017).

Tuleva yrittäjä etsii perustettavaan ravintolaan ammattitaitoisia ja aidosti työstään kiin- nostuneita työntekijöitä, jotka hoitavat työnsä tunnollisesti. Työntekijöillä olisi aito kiin- nostus ihmisiin ja he sulautuisivat hyvin yhteen asiakkaiden kanssa. Apua rekrytointiin on saatavilla yrityksiltä ja asiantuntijoilta, jotka ovat erikoistuneet henkilöstön palkkaami- seen.

Henkilökunnan palkkaus perustuu matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työn- tekijän ja esimiesten työehtosopimukseen. Kokoaikaisille työntekijöille ja esimiehille mak- setaan kuukausipalkkaa ja osa-aikaisille maksetaan tuntipalkkaa. (Pam 2017a, 28; Pam 2017b, 28.) Työntekijöiden palkkaan vaikuttaa myös osaaminen, esimerkiksi kokin ol- lessa erityisen hyvä, voidaan keskustella paremmasta palkasta, mitä työehtosopimuk- sessa on määrätty maksettavan (Tuleva ravintoloitsija 2017).

Henkilöstön hankintaprosessi on hyvä aloittaa työn analysoinnilla. Analysoinnissa selvi- tetään tieto-, kyky- ja taitokriteerejä, jotka työhön palkattavan henkilön on täytettävä. Työhönottajalla on oltava selkeä käsitys siitä, minkälaista ammatillista osaamista ja ko- kemustaustaa haettavalta henkilöltä edellytetään sekä mitä muita ominaisuuksia tehtä- vän hoitaminen edellyttää. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi paineensietokyky, palveluhenkisyys, huolellisuus ja työntekemisen nopeus. (Holopainen & Levonen 2008, 267.) Ravintolassa edellä mainitut ominaisuudet ovat tärkeitä. Erityisesti kiireisimpinä aikoina ravintolassa täytyy työskennellä tehokkaasti ja nopeasti tehden monta asiaa sa- maan aikaan ja hoitaa ne laadulla sekä muistaa asiakaspalveluhenkisyys.



Kuvio 5. Ravintolan alustava organisaatio.

Kuviossa 5 havainnollisesta ravintolan alustavaa organisaatiota. Ravintolan perustaja työskentelisi keittiössä vuoropäällikön ja yhden kokin kanssa, mikäli yrittäjiä on kaksi. Toinen yrittäjästä huolehtisi enemmän virallisista asioista. Ravintoloitsija ja vuoropäällikkö hoitaisivat keittiötä pääsääntöisesti. Kokki toimisi pääosin viikonloppuapuna ja olisi kutsuttavissa töihin tarvittaessa. Ravintolan puolella työskentelisi ravintolapäällikkö kolmen tai neljän tarjoilijan kanssa. Salin työntekijöistä vakituisia olisi ravintolapäällikkö ja yksi tarjoilija. Lisäksi olisi myös kaksi satunnaista osa-aikaista tarjoilijaa, jotka olisivat sopivia työpaikkoja esimerkiksi opiskelijoille. Henkilökuntaa palkataan lisää, mikäli se nähdään tarpeelliseksi ravintolan avaamisen yhteydessä. Ravintola-alan rekrytointipalveluja tarjoaa esimerkiksi henkilöstöpalvelu Smile (Smile 2017). Ravintolan henkilöstökuluista löytyy laskelma (ks. Liite 2, mallina Ahonen ym. 2004, 157).

Ravintola tekee sopimuksia yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Hyviä yhteistyökumppaneita kannattaa hakea ravintolatoiminnan alusta lähtien. Tavarantoimittajia ovat Hartwall, Vihannespörssi ja Heimon Tukku (Tuleva ravintoloitsija 2017). Ravintola voisi tehdä vartiointi- ja turvallisuussopimuksen esimerkiksi Securitas Oy:n kanssa. Puhelin ja internet hankitaan Elisa Oyj:ltä. Adcodelta hankitaan ravintolalle sopiva maksupäätte, jonka hinnaksi muodostuu 68 euroa kuukaudessa. CraftHousen kanssa voidaan tehdä sopimus kassajärjestelmästä, johon kuuluu reaaliaikainen raportointi, oikeanlaiset maksupäätteet, inventaariot sekä useita maksutapoja, kuten lounassetelit ja -kortit. Läh-

tökohtainen hinta on 99 euroa kuukaudessa. (Kassa.fi). Ravintolan viinejä varten tehdään yhteistyösopimus esimerkiksi Tampereen viinitukun kanssa. Vuokranantaja toimii sopimuskumppanina sekä kiinteistöön kuuluva huoltoyhtiö.

9 Riskianalyysi

Yritystoimintaan ja yrittäjyyteen kuuluu monia riskejä. Riskeillä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa tai vaaraa. Riskit kannattaa analysoida mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti sekä pohtia niiden ehkäisemistä ja korjaamista. Riskeihin pitää varautua. Yritys voi kantaa osan riskeistä itse ja osan riskeistä voidaan siirtää muiden vastuulle korvausta vastaan. Esimerkiksi vakuutukset ovat hyviä keinoja siirtää riskejä ja niitä voidaan karvoittaa vakuutusyhtiön kanssa. (Ahonen ym. 2004, 130 & Raatikainen 2012, 102 & Hesso 2015, 180-181; NewCo 2015, 25.)

Yritystoiminnan riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät aina yritystoimintaan ja ne vaihtelevat olosuhteiden mukaan. Liikeriskejä ovat esimerkiksi asiakkaiden maksuvaikeudet, rahoitusongelmat, tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, kilpailijoiden toimet, yrityksen kannattavuuden äkillinen heikentyminen ja taloudellisen ympäristön tapahtumat. Vahinkoriskit ovat riskejä, jotka tapahtuessaan kohdistuvat johonkin tiettyyn yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Vahinkoriskeiksi voidaan luokitella omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, vahingonkorvausvaatimukset ja henkilöriskit. (Ahonen ym. 2004, 130 & Raatikainen 2012, 102 & Hesso 2015, 180-181.)

Liikeriskit		Riskien välttäminen tai pienentäminen
Liiketoiminnan virhearviointi	Tuotteet, hinnat ja kohderyhmä väärä.	Muutetaan toiminta vastaamaan kysyntää ja kohderyhmää.
Liian kova kilpailu	Kilpailijoiden paljous ja vankka tuntemus kilpailusta. Kilpailijoiden ennakoitiin uuteen kilpailijaan.	Lisätään markkinointia, luodaan asiakassuhteita.
Epäonnistunut markkinointi.	Asiakkaisiin ei saada kontaktia. Alhainen kysyntä.	Asiantuntijan apu.
Toimintaympäristön muutokset	Lainsäädännön muutokset. Alihankkijoihin liittyvät ongelmat.	Alan lainsäädännön seuranta. Varatoimittajien selvittäminen.
Rahoitusriski	Likviditeetti- ja korkoriski. Velkojen, investointien maksamiseen ei ole varoja. Käyttöpääoma ei riitä.	Talouden tarkka seuranta ja huolellinen suunnittelu.
Vahinkoriskit		
Henkilöriski	Sairastumiset, työilmapiirin ongelmat. Ammattitaito ei ole riittävä.	Tapaturma- ja sairausvakuutukset. Huolellinen rekrytointi.
Omaisuuksien vahingoittuminen	Tulipalot, vesivahingot, koneiden ja kaluston viat.	Palovakuutus ja omaisuusvakuutukset.
Omaisuuksien turvallisuus	Varkaudet, ilkeät ja murtautumat.	Murto- ja omaisuusvakuutukset.

Kuvio 6. Ravintolan riskit.

Kuviossa 6 havainnollistetaan ravintolan riskejä ja niiden välttämistä tai pienentämistä. Liiketoiminnan virhearviointiin liittyvät ravintolan tuotteet, hinnat ja kohderyhmä. Suunnitellut ravintolan palvelut eivät vastaisikaan kohderyhmän tarpeita tai hinnoittelu olisi liian kallista tai alhaista. Näiden välttämiseksi täytyy suunnitella ajan kanssa huolella ravintolan tarjontaa asiakkaille hinnoitteluneen, jotta se vastaisi kohderyhmää paremmin. Toisena vaihtoehtona on suunnitella kokonaan uusi kohderyhmä ja lähteä luomaan heille tarjontaa.

Ei ole helppoa lähetä kilpailemaan alueelle, jossa toimii ennestään useita ja vahvoja kilpailijoita. Rungas kilpailijoiden määrä ja samanlainen tarjonta vievät uuden ravintolan mahdollisia asiakkaita. Kilpailijat saattavat myös ennakoita uuden kilpailijan tuloa ja tehostaa omaa liiketoimintaansa houkuttelemalla asiakkaita enemmän luokseen. Asiakkailta saattaisi jäädä tällöin uusi ravintola huomaamatta, joka vastaisi heidän tyyliään. Uuden ravintolan kysyntä, markkinointi ja brändääminen voivat jäädä heikoiksi, eivätkä

vastaa niille asetettuja tavoitteita. Alkuvaiheessa on tärkeää luoda tiiviitä asiakassuhteita ja markkinointi on kohdistettava ja uuden brändin luominen oikein. Apuna voidaan käyttää asiantuntijoita, jotka tekevät markkinoinnista onnistunutta.

Toimintaympäristössä tapahtuvia riskejä ovat lakien ja säännösten muutokset, jotka saattavat vaikeuttaa ravintolan liiketoimintaa. Ravintola-alaan liittyvien lakien ja säännösten muutoksien tuomat riskit voidaan ehkäistä seuraamalla niitä säännöllisesti ja suunnittelemalla liiketoiminta sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Ravintolan alihankkijoihin liittyviä riskejä, kuten konkurssia tai toimitusvaikeuksia ehkäistään valitsemalla varatoimittajat.

Rahoitusriskit liittyvät ravintolaan sijoitettuun pääomaan. Riskejä ovat esimerkiksi luottotappioiden mahdollisuus, likviditeettiriski ja korkoriski (Ahonen ym. 2004, 130). Uuden ravintolan perustaminen vaatii ulkopuolista rahoitusta, jotta saadaan tehtyä investointeja esimerkiksi koneisiin ja laitteisiin sekä suunnitteluun, kalustoon ja muuhun irtaimistoon. Hankittaviin investointeihin on suotavaa tutustua etukäteen huolellisesti, jotta vältetään virheinvestoinneilta. Rahoitusriskejä pienennetään ravintolan talouden jatkuvalla seurannalla ja laaditaan totuudenmukaiset suunnitelmat, joiden avulla vältetään maksuongelmita.

Vahinkoriskejä ovat henkilöriskit ja ravintolan omaisuuteen liittyvät riskit. Henkilöriskit koskevat ravintolan koko henkilökuntaa. Äkilliset sairastumiset ja tapaturmat tapahtuvat arvaamattomasti. Näistä syntyviä vahinkoja voidaan pienentää esimerkiksi kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilökunta tapaturmien sattuessa toimimaan tietyn ohjeistuksen mukaan ja panostamalla työyhteisön hyvinvointiin. Henkilökunnalla saattaa esiintyä ongelmia työilmapiirissä, kuten riitoja, poissaoloja, negatiivisuutta ja ongelmia johdossa. Näillä on vaikutusta myös ravintolan menestymiseen ja palveluhenkisyteen. Asiakkaita ei huvita syödä ravintolassa, missä vallitsee kireä tunnelma. Hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen ja kehittämiseen käydään avoimia keskusteluja henkilökunnan kanssa. Hyvällä alkurekrytoinnilla voidaan ehkäistä henkilökuntaan liittyviä ongelmia selvittämällä, sopiiko henkilö ravintolan imagoon ja henkilökunnan tiimiin. Alkurekrytoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota myös haastateltavien henkilöiden ammattitaitoon ja vastaako henkilö työtehtävien vaatimuksia.

Ravintolan omaisuudelle saattaa tapahtua vahinkoja tai ne voivat mennä rikki. Näiden vahinkoriskien pienentämiseen hankitaan tarvittavat omaisuusvakuutukset vakuutusyhtiöltä. Esimerkiksi Pohjola tarjoaa yritykselle vakuutuspaketteja, joista löytyy vakuutuksia omaisuusriskeihin, toiminnan keskeytysriskeihin, vastuuriskeihin, oikeudenkäyntiriskeihin, kuljetusriskeihin ja työkyvyttömyysriskeihin. (Pohjola 2017). Tulipaloja ja vesivahinkoja varten hankitaan palo- ja vuotovakuutukset. Omaisuuden turvaamiseksi hankitaan murto- ja vakuutus. Ravintolan toiminnan laajuutta ajatellen vakuutuspaketti on erittäin hyvä vaihtoehto erilaisten sattumien varalle. Esimerkiksi vastuuvakuutus on tärkeä asiakkaiden reklamaatioiden varalle.

10 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi koostuu sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT jaetaan sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin sekä ajallisesti kahteen osaan: nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Sisäisiä ja nykyisiä asioita kuvataan vahvuuksissa ja heikkouksissa. Ulkoisia tekijöitä kuvataan mahdollisuuksissa ja uhkissa. Hyvässä SWOT-analyysissä mietitään ratkaisuja asioihin ja tehdään johtopäätöksiä, jotka tulevat ilmi analyysia tehdessä. Oma liikeidean ja suunnitelman kokonaisuutta pystytään tarkastelemaan huolellisesti ja kriittisesti ennen kuin se viedään käytännön tasolle. Eri näkökulmat auttavat toiminnan jäsentämisessä ja riskien vähentämisessä. (Puustinen 2004, 69; Hesso 2015, 72; Ahonen ym. 2004, 132.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ravintolan sijainti • Laadukas tuote ja palvelu • Ravintoloitsijan vahva osaaminen ja tietämys alasta • Innostunut ja ammattitaitoinen henkilökunta 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhtiökumppanuuden epävarmuus • Liikeidea hyvin tyypillinen • Ravintolan liiketoiminnan ja muuhun irtaimistoon tarvittava rahamäärä • Ei kokemusta yrittäjyydestä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohderyhmä saatavilla • Pääkaupunkiseutuun kohdistuva muuttovirta • Nousta kilpailualueen ravintoloiden kärkeen • Liiketoiminnan laajentaminen • Taloustilanteen noususuhdanne 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kireä kilpailu • Kilpailijoiden kokemus ja sama kohderyhmä • Taloudellisen tilanteen vaikutus ravintolaan • Kohderyhmä ei löydä ravintolaa

Kuvio 7. Ravintolan SWOT-analyysi.

Kuviossa 7 on koottu ravintolan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksiin kuuluu ravintolan suunniteltu sijainti Helsingin keskustassa, jossa asiakkaita kulkee aamusta iltaan. Ravintolalle laadukkuus on tärkeää, mikä koskee niin asiakaspalvelua ja ravintolan imagoa kuin teknistä puolta eli ruoan laatua. Ruoan laadussa halutaan panostaa laadukkaisiin raaka-aineisiin ja hyödyntää kotimaista saatavuutta. Ravintoloitsija on opiskellut alan perustutkinnon sekä kerryttänyt kokemusta alasta usean vuoden ajan. Motivoitunut ja ravintola-alasta aidosti kiinnostunut henkilökunta takaa asiakaspalvelun ja -viihtyvyyden laadukkuuden sekä toimivat hyvänä myyminen edistämisenä.

Heikkoutena on ravintolan yhtiökumppanuus. Ravintolan pyörittäminen yksin on todella raskasta henkisesti ja fyysisesti. Toinen yhtiökumppani puolittaisi yrittäjyyteen kuuluvat tehtävät ja velvoitteet. Ravintoloitsija haluaisi työskennellä itse keittiössä, koska ruoanlaitto on hänen intohimonsa. Toinen yhtiökumppani hoitaisi enemmän toimistupuolen tehtäviä. (Tuleva ravintoloitsija 2017.) Toisella yhtiökumppanilla tulisi siis olla riittävä talousosaaminen. Kirjanpito kannattaa ulkoistaa, jos toista sopivaa yhtiökumppania ei löydy. Liikeidea on myös hyvin tyyppillinen ja toimintaympäristössä toimii ravintoloita, joilla on samantyylinen liikeidea. Tämä tuo haasteensa lähteä kilpailemaan muiden ravintoloiden joukkoon.

Ravintolan liiketoiminnan ostamiseen, sisutukseen, suunnitteluun ja muuhun irtaimistoon tarvitaan rahaa. Rahoituksen hakeminen voi osoittautua hankalaksi johtuen suuresta rahamäärästä. Ravintolayrittäjällä ei ole kokemusta yrittäjyydestä ja siksi olisi tarpeellista perehtyä yrittäjyyteen ja miettiä itseään yrittäjänä. Ravintola-alaan kohdistuva intohimo toimii kumminkin erinomaisena kannustimena lähteä kokeilemaan yrittäjyyttä ravintolan muodossa, vaikka omat yrittäjäpersoonan piirteet eivät olisikaan tarpeeksi riittävät. Yrittämisen myötä yrittäjälle ominaiset luonteenpiirteet kumminkin kehittyvät saatavan kokemuksen ansiosta.

Mahdollisuutena on kohderyhmän laaja saatavuus. Kohderyhmä on valmiina alueella, mikä houkuttelee yrittäjäksi lähtemistä. Laajan kohderyhmän ansiosta kysyntää riittää sekä pääkaupunkiseudulle painottuva muuttovirta tuo mahdollisia asiakkaita entisestään alueelle. Ravintolalla on hyvät mahdollisuudet vakiinnuttaa asemaansa markkinoilla ja nousta alueen ravintoloiden kärkeen ammattitaitoisella ja laadukkaalla palvelulla. Pitkällä tähtäimellä ravintolan toiminnan laajentaminen voi osoittautua mahdolliseksi, mikäli ravintola menestyy ja laajentaminen katsotaan kannattavaksi. Taloustilanteen elpyminen

ja kääntyminen noususuhdanteiseksi sekä väestön kasvu ja työllistymisen kohoaminen kasvattavat myyntiä. Ihmisillä on varaa syödä ulkona.

Uhkana ovat alueen kilpailijat. Erityisesti kilpailijoiden vahva kokemus ja läheinen sijainti sekä sama kohderyhmä ovat haasteena. Kohderyhmä tuntee jo kilpailijat ja jokaisella kohderyhmään kuuluvalla asiakkaalla on varmasti oma suosikkiravintolansa, joiden asiakkaana pysyvät mielellään. Uhkana on, ettei kohderyhmä löydä uutta ravintolaa. Siksi on hyvä panostaa alussa kohderyhmän markkinointiin ja saada heidät tietoiseksi ja kiinnostuneeksi ravintolasta. Kilpailijoita kohtaan ei kannata kumminkaan olla kylmäpäinen. Kilpailijoihin kannattaa tutustua ja luoda verkostoja heidän kanssaan. Taloustilanteella on merkittävä vaikutus ravintola-alaan. Epävakaa taloustilanne ja erilaiset taloudelliset kriisit ja taantumät näkyvät väistämättä ravintolan tuloksessa ja ovat siten uhkia ravintolan toiminnalle.

11 Loppuyhteenveto

11.1 Johtopäätökset

Liiketoimintasuunnitelma oli toimeksiantajalle hyödyllinen omaa työuraa ajatellen. Toimeksiantaja on pohtinut viime aikoina oman ammatillisen osaamisen kehittämistä uusien haasteiden parissa. Toisessa ravintolassa työskentelyn sijaan on ollut mietinnässä perustaa oma ravintola. Liiketoimintasuunnitelmassa on mietitty toimeksiantajan liikeidea-ajatusta ja kehitetty siitä liikeidea. Tuleva ravintoloitsija voi lähteä hakemaan liiketoimintasuunnitelmalla rahoitusta, kun ravintolayritystä lähdetään toteuttamaan.

Suomen ja ravintola-alan taloustilanteen selvityksessä havaittiin ravintola-alan suhdanneherkkyys Suomen taloustilanteeseen. Viime vuosina vallinnut epävakaa taloustilanne on aiheuttanut ravintoloiden sulkemisia ja liiketoiminnan muuttamista kannattavampaan muotoon. Suomen talous lähti vuonna 2016 selvään kasvuun. Suomen taloudessa näkyneet kasvun merkit ovat vaikuttaneet ravintola-alaan kysynnän ja liikevaihdon kasvuna. Kasvun ennustetaan jatkuvan nykyisestä, vaikkakin hitaasti. Kasvua on erityisesti ollut kotimaisessa kysynnässä. Ravintolayrityksillä kannattavuus on ollut yleisellä tasolla heikkoa koko 2010-luvun ajan ja yritysten voitot ovat olleet kokonaisuudessaan varsin pieniä.

Opinnäytetyössä selvitettiin Helsingin anniskeluravintoloiden toimipaikkojen määrää, henkilökuntaa ja liikevaihtoa. Selvityksessä huomattiin, että henkilökunnan määrä on kasvanut viime vuosina tasaisesti. Toimipaikkojen määrä ja liikevaihto on ollut pääosin kasvusuhdanteinen pienistä notkahduksista huolimatta. Työllisyysnäkyvät ovat ravintola-alalla hyvällä tasolla ja alalle odotetaan tuhansia työpaikkoja seuraavien vuosien aikana. Tulevalla ravintoloitsijalla on siis hyvät mahdollisuudet ryhtyä yrittäjäksi talousnäkymien osalta. Pääkaupunkiseudulle painottuva muuttovirta kasvattaa kysyntää entisestään tulevaisuudessa, mutta houkuttelee myös uusia kilpailijoita alueelle. Ravintola-alalla ongelmaksi on osoittautunut tarjottavien työpaikkojen suuri määrä ja hakemuksien vähäisyys. Puutteena on ollut myös henkilöiden ammattitaidon puute. Toimeksiantaja etsii ravintolaansa nimenomaan ammattitaitoisia ja innostuneita työntekijöitä. Rekrytointiin on panostettava ja se on aloitettava hyvissä ajoin. Suosittelen ottamaan yhteyttä henkilöstö- ja rekrytointiyritykseen, kun ravintolan rekrytointia lähdetään toteuttamaan, jotta ravintoloitsija saa palkattua juuri oikeat henkilöt työntekijöiksi.

Liiketoimintasuunnitelmassa ravintolayritykselle luotiin toimintamallit, jotka toimivat yrityksen toiminnan perustana. Yritysmuodoista valittiin osakeyhtiö, koska ravintolan perustaminen vaatii rahoitusta niin yrittäjältä itseltään kuin pankilta tai muulta rahoittajalta, kuten Finnveralta. Tarvittavat investoinnit ja muu kalusto hankitaan käytettynä, jotta kustannuksia saadaan minimoitua. Osakeyhtiö vaikutti yritystoiminnan kannalta järkevimmältä vaihtoehdolta, koska ravintolan liiketoiminta osoittautui laskelmien osalta varsin suureksi verrattuna toiminimelle tyypilliseen pieneen liiketoimintaan. Osakeyhtiö on mahdollista perustaa yksin, toisin kuin avoimessa yhtiössä, missä on oltava vähintään kaksi yhtiömiestä.

Toimeksiantajan on säästettävä riittävästi rahaa voidakseen sijoittaa pääomaa osakeyhtiön perustamiseen. Suosittelen osakeyhtiöön vaadittavan 2 500 euron pääoman lisäksi sijoittamaan yritykseen vielä enemmän omaa pääomaa, joka tuo rahoitusta hakiessa rahoittajalle varmuutta siitä, että ravintolayritykseen halutaan panostaa. Toisen yhtiökumppanin saaminen edesauttaisi asiaa huomattavasti, jolloin pääomaan kohdistuvat kustannukset puolittuisivat. Varojen keräämiseen kuluva aika voidaan hyödyntää kehittämällä ravintolan liikeideaa ja tutkimalla esimerkiksi ruokatrendejä ja niiden kehittymistä.

Ravintola perustetaan Helsingin keskustaan. Toimeksiantaja on ajatellut liiketilaa Esplanadin ympäristöstä. Toimintaympäristöä lähdettiin tutkimaan ja tehtiin kilpailija-analyysi,

mihin kerättiin alueen merkittävimmät kilpailijat. Kilpailijoita on toimintaympäristössä todella paljon, joten yrittäjäksi lähteminen alueelle ei ole helppoa, ja siksi suosittelen vielä liikeidean ja muiden toiminnallisten ratkaisujen hiomista, kun rahoitusta lähdetään hakemaan. Kilpailija-analyysissä etsittiin tietoa kilpailijoista internetin kautta, joten fyysistä tietoa kilpailijoista ei erityisesti ole. Ehdotan kilpailijoihin tutustumista tarkemmin olemalla heidän asiakkaana, jolloin pääsee tekemään parempia havaintoja liittyen kilpailijoiden palveluun, laatuun, tuotteeseen ja yleiseen ilmapiiriin. Kilpailijoiden omista ympäristöistä voi tehdä listan, mihin koostetaan kunkin ravintolan plussat ja miinukset. Näitä voidaan hyödyntää oman liiketoiminnan suunnittelussa.

Markkinointiin on panostettava erityisesti johtuen kilpailijoiden runsaudesta. Markkinointisuunnitelmassa mietittiin, miten kohderyhmään saadaan tietoiseksi ja kiinnostuneeksi uudesta palvelutarjoajasta. Ravintolalle perustetaan sivut internetiin ja sosiaaliseen mediaan. Kohderyhmään ollaan yhteydessä internetin välityksellä sekä fyysisesti erilaisissa tapahtumissa. Mainoksia laitetaan myös paikallisiin sanomalehtiin ja jaetaan ihmisille ulkona.

Ravintolayrittäjäksi ryhtymiseen tavallisin tapa on ostaa olemassa olevan ravintolan liiketoiminta. Tätä varten selvitettiin myynnissä olevien ravintolaliiketoimintojen hintoja, jotta saatiin laskelmiin realistinen hinta liiketoiminnan ostamiseen. Ostettavan liiketoiminnan mahdollisten puutteiden vuoksi laskelmissa otettiin huomioon niistä aiheutuvat lisäinvestoinnit ja muut kalustohankinnat. Rahoitusta haetaan lähtökohtaisesti pankista, johon haetaan Finnveralta takausta. Kirjanpito hoidetaan itse, mikäli toimeksiantaja saa yhtiökumppaniksi talousosaavan henkilön. Toimeksiantaja haluaa yhtiökumppanin, jotta yrittäjä voi itse keskittyä enemmän ravintolan keittiön toimintaan, missä pääsisi toteuttamaan itseään parhaiten. Yhtiökumppani hoitaisi toimistopuolen asioita enemmän. Jos yrittäjä päättää ryhtyä yksinyrittäjäksi, ulkoistetaan kirjanpito tilitoimistolle.

Yrityksen on perustettava oma pankkitili, minne maksetaan pääoma ja muut alkusijoitukset. Lisäksi hankitaan maksupäätte, kassajärjestelmä sekä pakolliset yrittäjän ja työntekijöiden vakuutukset. Yrittäjän täytyy hankkia yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Laskelmia varten etsittiin hintoja eri lähteistä, mutta osa hinnoista arvioitiin. Arvioidut hinnat tuovat hieman epäuskottavuutta laskelmien realistisuuteen. Arvioituja kustannuksia on pyöristetty tapauksittain hieman yläkanttiin.

Riskianalyysiin koostettiin ravintolan liiketoimintaan liittyviä riskejä ja luotiin ratkaisut niiden pienentämiseen tai ehkäisemiseen. Liikeriskejä pystyttiin minimoimaan luomalla itse ratkaisut riskien pienentämiseen. Vahinkoriskien pienentämiseen pystyttiin hakemaan apua vakuutusyhtiöltä ja vaikuttamalla niihin itse. SWOT-analyysiin koostettiin ravintolayrityksen ja yrittäjän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi toimii hyvänä koosteena koko liiketoimintasuunnitelmasta, mistä voitiin havaita, että riskit ovat hyvin suuret lähteenä ravintoloitsijaksi kohdealueelle. Pitää tehdä töitä sen eteen, että saadaan kohderyhmä tietoiseksi ravintolasta. Suunniteltu sijainti ja toimeksiantajan asiantuntemus tuovat kumminkin vahvuutta yrittämiseen. Lisäksi myönteinen talouskehitys puoltaa ravintolan perustamista. Kilpailijoiden samankaltaiset liikeideat antavat osiittain alueen kysynnän tasosta. Ravintolan liikeidean tyypillisuus voi kumminkin hidastaa liiketoiminnan kehitystä ja kannattavuutta.

11.2 Työn arviointi

Tietoa liiketoimintasuunnitelmasta ja yrittäjyydestä oli runsaasti saatavilla, joka tuotti alussa pientä päänvaivaa löytää oikeat ja laadukkaat lähdeaineistot. Opinnäytetyössä käytettiin päälähteinä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tietoa täydennettiin internetistä löytyvien tietojen avulla. Kirjalähteet ovat itsessään luotettavia, ovathan ne ammattilaisten tekemiä teoksia. Internetlähteissä kiinnitettiin huomiota niiden pätevyteen, jotta saatiin mahdollisimman luotettava lopputulos. Esimerkiksi taloussuunnitelmassa käytettiin Verohallinnon ja eri rahoittajien omia internetsivuja tiedonhankinnassa. Lähteissä haluttiin kiinnittää huomiota niiden julkaisuajankohtaan. Pyrittiin mahdollisimman tuoreisiin lähteisiin, mutta kaikista lähteistä ei ollut saatavilla tuoreimpia päivityksiä ja ajankohtaisempaa tietoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma anniskeluravintolalle. Opinnäytetyössä kehitettiin liikeidea-ajatuksista liikeidea, joka toimintaperiaatteiden kanssa luovat yhtenäisen kokonaisuuden täydentäen toisiaan. Lisäksi kehitettiin ravintolalle markkinointi-, talous- ja henkilöstösuunnitelmat sekä kartoitettiin riskejä ja tehtiin SWOT-analyysi. Kokonaisuudessaan luotiin liikeidea-ajatuksista tavoitteiden mukainen liiketoimintasuunnitelma, mikä on askeleen lähempänä toimeksiantajan haaveen toteutumista.

Toimintaympäristön kilpailijoiden paljous oli tiedettävissä, mutta niihin tutustuminen pisti miettimään jo suunniteltuja asioita uudelleen. Oli mietittävä ravintolan toiminnallisia ratkaisuja suunnitelmiseen entistä tarkemmin ja kriittisemmin. Opinnäytetyön aikataulujen vuoksi ei ollut loputtomiin aikaa kehittää liikeideaa ja suunnitelmia ajan kanssa. Työntäyteinen kesä ja syksy veivät paljon työn tekemiseen käytettävää aikaa. Sen vuoksi liikeideaa kannattaa kehittää vielä ennen kuin ryhdytään oikeisiin toimenpiteisiin.

Taloussuunnitelman laskelmat tuottivat myös jonkin verran hankaluuksia ja niiden tekemiseen piti käyttää todella paljon aikaa, jotta löydettiin oikeita tietoja ja laskelmista saatiin mahdollisimman realistiset. Esimerkiksi tukkuhintojen löytäminen koitui ajoittain hankalaksi. Toimeksiantajan tietämys ja selvitys kaluston, irtaimiston ja muiden hankintojen hinnoista helpottivat rahoituksen tarpeen hahmottamista. Eri laskelmien laatiminen oikeaan tarkoitukseen toimi sisäisenä oppimisena opiskeluiden harjoitustehtäviin verrattuna. Ravintolaliiketoimintojen ja muiden tarvittavien hankintojen ja lupien hinnat sekä taloudellinen tilanne ehtivät vielä muuttumaan ja siksi laskelmia täytyy päivittää myöhemmin. Yrityksen perustamiseen valmiin liiketoimintasuunnitelman jälkeen löytyi monenlaisia versioita ja opinnäytetyöhön luotiin ravintolan kannalta sopiva etenemisprosessi, jota toimeksiantaja voi hyödyntää.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, sillä itseäni on kiinnostanut myös yrittäjyys jo pitemmän aikaa. Toimeksianto helpotti työn aihetta huomattavasti, kun tiedettiin lähtökohdat liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Opinnäytetyön aihe toimi hyvänä motivaationa opinnäytetyön tekemiseen, koska asioiden selvittäminen tapahtui aidolla mielenkiinnolla. Kiinnostus ja tietous yrittäjyydestä kasvoi prosessin aikana ja antoi lähtökohtia mahdollisesti oman yrityksen perustamiseen. Vaihtoehtoisesti voisin ryhtyä toimeksiantajan yhtiökumppaniksi. Toimeksiantaja asui opinnäytetyön työstämisen aikana eri kaupunkeissa ja haastattelu sovittiin heinäkuulle. Täydentäviä tietoja hoidettiin puhelimen viestittelyn kautta. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti.

Lähteet

Actival. Myynti- ja vuokraohteet. [Http://www.actival.fi/palvelut/](http://www.actival.fi/palvelut/). Luettu 16.9.2017.

Adcode. Ravintolat. Maksupäätte. [Http://www.adcode.fi/ravintolat/](http://www.adcode.fi/ravintolat/). Luettu 1.10.2017.

Ahonen, Johannes & Koskinen, Topi & Romero, Tomás 2003. Opas ravintolan liiketoiminasuunnitelman tekemiseen. 2. painos. Restamark Oy, Helsinki.

Anniskelupassit. Anniskelupassi Helsinki. [Https://anniskelupassit.fi/fi/anniskelupassitesti/Helsinki](https://anniskelupassit.fi/fi/anniskelupassitesti/Helsinki). Luettu 24.10.2017.

Blomqvist, Aki & Malmivaara, Tero 2016. Osakeyhtiöin varojenjako ja verotus. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. [Https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBGXHUG#kohta:OSKEYHTI\(\(d6\)N\(\(20\)VAROJEN-JAKO\(\(20\)JA\(\(20\)VEROTUS\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBGXHUG#kohta:OSKEYHTI((d6)N((20)VAROJEN-JAKO((20)JA((20)VEROTUS((20))). Luettu 1.10.2017.

Eduskunta, 2017. Alkoholilain kokonaisuudistus. [Https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/alkoholilain-kokonaisuudistus.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/alkoholilain-kokonaisuudistus.aspx). Luettu 15.9.2017.

Eisto, Silja 2016. Matkailu- ja ravintola-ala virkoavat. [Https://www.yrittajat.fi/uutiset/544500-nyt-nayttaa-lupaavalta-matkailu-ja-ravintola-ala-virkoavat](https://www.yrittajat.fi/uutiset/544500-nyt-nayttaa-lupaavalta-matkailu-ja-ravintola-ala-virkoavat). Luettu 3.4.2017.

Elisa a. Yritysluottimukset. [Https://yrityksille.elisa.fi/yritysluottimukset](https://yrityksille.elisa.fi/yritysluottimukset). Luettu 23.10.2017.

Elisa b. Yrityksille. Android-puhelimet. Samsung Galaxy J3 (2017). [Https://yrityksille.elisa.fi/android-puhelimet](https://yrityksille.elisa.fi/android-puhelimet). Luettu 23.10.2017

Elisa c. Yrityksille. Nettiluottimukset. [Https://yrityksille.elisa.fi/huawei-b525-4g-wlan-reititin](https://yrityksille.elisa.fi/huawei-b525-4g-wlan-reititin). Luettu 24.10.2017.

Eurohaus 2017a. Kohde 1262 A-Bistro & Bar Helsinki keskusta. [Https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1262-bistro-bar-helsinki-keskusta-7548as-p/](https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1262-bistro-bar-helsinki-keskusta-7548as-p/). Luettu 16.9.2017.

Eurohaus 2017b. Kohde 1305 A-ruokaravintola Helsinki. [Https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1305-ruokaravintola-helsinki-kamppi-25as-p/](https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1305-ruokaravintola-helsinki-kamppi-25as-p/). Luettu 16.9.2017.

Eurohaus 2017c. Kohde 1310 A-ruokaravintola Punavuori. [Https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1310-ruokaravintola-punavuori-75as-p/](https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1310-ruokaravintola-punavuori-75as-p/). Luettu 16.9.2017.

Eurohaus 2017d. Kohde 1313 A-ravintola Helsinki. [Https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1313-ravintola-helsinki-6420as-p/](https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1313-ravintola-helsinki-6420as-p/). Luettu 16.9.2017.

Eurohaus 2017e. Kohde 1071 A-ravintola Ullanlinna. [Https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1071-a-ravintola-ullanlinna-40as-p/](https://www.eurohauslkv.fi/kohde-1071-a-ravintola-ullanlinna-40as-p/). Luettu 16.9.2017.

Finlex 21.7.2006. Osakeyhtiölaki. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624). Luettu 6.9.2017.

Finlex 21.12.2001. Työterveyshuoltolaki. Päivitetty 19.10.2017. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P4](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P4). Luettu 28.10.2017.

Finnvera. Finnvera-laina. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/finnvera-laina>. Luettu 2.10.2017.

Gigantti. Kannettavat tietokoneet. Lenovo Ideapad 500. <https://www.gigantti.fi/product/tietokoneet/kannettavat-tietokoneet/LE80NT00RBMX/lenovo-ideapad-500-15-6-kannettava-signature-edition>. Luettu 23.10.2017.

Hasso, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy, Helsinki.

Helsingin kaupunki 2014. Terassihinnasto. <https://www.hel.fi/static/hkr/luvut/terassihinnasto.pdf>. Luettu 24.10.2017.

Helsinki kaupunki 2016. Tilastotietoja Helsingistä. https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/16_06_16_Tilastotietoja_Helsingista_2016_Askelo.pdf. Luettu 17.9.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Elintarvikehuoneistot ja laitokset. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/asuminen-ja-ymparisto/elintarvikevalvonta-ja-ymparistoterveys/huoneistot/>. Luettu 1.10.2017.

Heltti 2017. Työterveys. <https://heltti.fi/tyoterveys/>. Luettu 28.10.2017.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uud. painos. Hansaprint Oy, Vantaa.

Hygieniapassi. Hygieniapassin hinta. <https://hygieniapassi.fi/hinnat>. Luettu 24.10.2017.

Holopainen, Tuulikki & Levonen, Anna-Liisa 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 14., uud. painos. Edita, Helsinki.

Hänninen, Jyri 2013. Konkurssit lisääntyneet neljänneksellä matkailu- ja ravintola-alalla. <http://www.hs.fi/talous/art-2000002691776.html>. Luettu 3.4.2017.

Kassa.fi. Ratkaisut. Kassajärjestelmä. <http://kassa.fi/ratkaisut/kassajarjestelma/>. Luettu 10.10.2017.

Kemppainen, Jouni 2015. Kuoleeko Suomen fine dining. Päivitetty 21.3.2015. <http://www.hs.fi/nyt/art-2000002810170.html>. Luettu 10.4.2017.

Koskenranta, Riikka 2016. Yrittäjät. Työntekijöitä ei löydy. Työvoimapula heikentää kasvua. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/546404-tyontekijoita-ei-loydy-ala-pelkaa-tyovoimapulan-heikentavan-kasvua>. Luettu 5.6.2017.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Anniskeluravintola. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=anniskeluravintola&SearchWord=anniskeluravintola&page=results>. Luettu 4.3.2017.

Mara 2017a. Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy. <http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu-ja-ravintola-alan-kasvu-kiihtyy>. Luettu 3.4.2017.

Mara 2017b. Mara-alan kasvuvauhti kiihtyi. http://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2017_1.pdf. Luettu 26.6.2017.

- Mara 2017c. Matkailu- ja ravintola-ala on täynnä mahdollisuuksia. <https://www.mara.fi/uutiset/matkailu-ja-ravintola-ala-on-taynna-mahdollisuuksia---uusi-nuorille-suunnattu-video-julkaistu>. Luettu 3.4.2017.
- Mealey, Lorri 2016. What is Fine Dining? <https://www.thebalance.com/what-is-fine-dining-2888688>. Luettu 1.3.2017.
- Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöohje. Opinnäytetyön eri tyypit.
- Musiikkiluvat. Ravintolat, kahvilat, pubit. <https://www.musiikkiluvat.fi/fi/new-licence/ravintolat-kahvilat-pubit>. Luettu 24.10.2017
- NewCo YritysHelsinki 2015. Ravintola-alan ABC. Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle. https://www.uusyrittyskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/Ravintola-opas_2015_08.pdf. Luettu 19.8.2017.
- Nordea 2017. Yritysassiakkaat. Lainalaskin. <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/rahoitus/investoinnit/lainalaskin.html>. Luettu 9.10.2017.
- Onet. Verkkomainonnan hinnat. <http://www.onet.fi/verkkomainonta-hinta>. Luettu 24.10.2017.
- Osuuspankki. Tulossuunnitelmasta tietoa kasvumahdollisuuksista. <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/yritystajuyys/tulossuunnitelmasta-tietoa-kasvumahdollisuuksista?cid=151599566&srcpl=3>. Luettu 15.10.2017.
- Ovaskainen, Teppo 2017. Uusi Suomi. Näin alkoholilaki muuttuu: 15 pääkohtaa. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/223691-nain-alkoholilaki-muuttuu-15-paakohtaa>. Luettu 15.9.2017.
- Pam 2017a. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Esimiehet. http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/marava_esimiehet/mobile/index.html#p=1. Luettu 20.9.2017.
- Pam 2017b. Matkailu-, ja ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Työntekijät. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/marava/mobile/index.html#p=1>. Luettu 20.9.2017.
- Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. 2. uud. painos. ARC Books Oy, Helsinki.
- Pohjola Pankki Oyj 2017. Yrityksen perusvakuutus. <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys-ja-yhteisoasiakkaat/vakuutukset/vakuutustuotteet/yhdistelmavakuutukset/yrityksen-perusvakuutus?cid=330801743&srcpl=3>. Luettu 7.10.2017.
- Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä. 1. painos. Alma Talent, Helsinki.
- Perustietoa Yrittäjälle. Johdanto markkinointiin. <https://sites.google.com/site/yritysta12/markkinointi>. Luettu 5.5.2017.
- Raatikainen, Leena 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9., uud. painos. Edita, Helsinki.
- Raatikainen, Leena 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-2. painos. Edita, Helsinki.

Raivio, Petri 2017. Komission ennuste: Suomen talous yhä euroalueen heikoimpia 2017. Päivitetty 13.2.2017. [Http://yle.fi/uutiset/3-9456857](http://yle.fi/uutiset/3-9456857). Luettu 19.4.2017.

Ravintolatarvike 2014. Käytetyt laitteet ja kalustot. [Https://www.ravintolatarvike.fi/tuotteet.html?id=45/268](https://www.ravintolatarvike.fi/tuotteet.html?id=45/268). Luettu 9.10.2017.

Salorinne, Minna 2017. Työllisyys ja työttömyys Helsingissä. [Https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/17_08_01_Tilastoja_6_Salorinne.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/17_08_01_Tilastoja_6_Salorinne.pdf). Luettu 1.10.2017.

Sanoman mediamyynti. Osta ilmoitus. [Https://ilmoita.hs.fi/](https://ilmoita.hs.fi/). Luettu 24.10.2017.

Scandia 2017. [Http://www.scandia.fi/](http://www.scandia.fi/). Luettu 8.10.2017

Selander Oy. Koulutus & Matkailu. Yritystoiminta ja laskentatoimi. [Http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/](http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/). Luettu 5.9.2017.

Smile 2017. Henkilöstövuokraus. Ravintola. [Http://smilepalvelut.fi/horeca/henkilostovuokraus-ravintola](http://smilepalvelut.fi/horeca/henkilostovuokraus-ravintola). Luettu 28.10.2017.

Taloushallintoliitto 2015a. Asiakkaana tilitoimistossa. [Https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/asiakkaana-tilitoimistossa](https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/asiakkaana-tilitoimistossa). Luettu 7.9.2017.

Taloushallintoliitto 2015b. Tilitoimistoasiointi. Palveluiden maksut ja asiointi. [Https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta](https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta). Luettu 7.9.2017

Taloushallintoliitto 2015c. Auktorisoitu tilitoimisto. [Https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto](https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto). Luettu 7.9.2017.

Tikka, Kari S & Nykänen, Olli & Juusela, Janne & Viitala, Tommi 2017. Yritysverotus. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. Helsinki. [Https://fokus-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBGXGTBF#kohta:YRITYSVEROTUS\(\(20\)I\(\(2013\)II\(\(20\)\)](https://fokus-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBGXGTBF#kohta:YRITYSVEROTUS((20)I((2013)II((20))). Luettu 1.10.2017.

Tilastokeskus. Ravintolat. [Http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56101.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56101.html). Luettu 25.2.2017.

Toimeksiantaja. Tuleva ravintoloitsija. Haastattelu heinäkuu 2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Yritys-Suomi. Tietoa yritystoiminnasta. Markkinointi. [Https://yrityssuomi.fi/markkinointi](https://yrityssuomi.fi/markkinointi). Luettu 5.5.2017.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2017a. Ravitsemispalvelut. [Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala). Luettu 23.3.2017.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2017b. Aloittavan yrittäjän palvelut. [Http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html). Luettu 2.10.2017.

Vaalisto, Heidi 2017. Ilta-Sanomat. 23 asiaa, jotka mullistuvat uudessa alkoholilaissa. [Http://www.is.fi/kotimaa/art-2000005262704.html](http://www.is.fi/kotimaa/art-2000005262704.html). Luettu 15.9.2017.

Vaasanseudun kehitys oy 2014. Mitä muistettava ensimmäistä työntekijää palkattaessa. <https://www.vasek.fi/vaasanseudun-kehitys-oy-vasek/viestinta/artikkeleita/mita-muistettava-ensimmaista-tyontekijaa-palkattaessa>. Luettu 6.9.2017.

Valtioneuvosto 2017a. Uusi alkoholilaki eduskunnan käsiteltäväksi. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/uusi-alkoholilaki-eduskunnan-kasiteltavaksi. Luettu 15.9.2017.

Valtioneuvosto 2017b. Hallituksen esitys eduskunnalle alkoholilaksi. http://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/4390384/HE_ALKOHOLILAKI_FI_1209.pdf/16cceed6-3116-483b-8a0f-404917d9161d. Luettu 15.9.2017.

Valtiovarainministeriö 2017. Valtion talousarvioesitykset. Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2018. <http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2018&lang=fi&maindoc=/2018/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:3:19:>. Luettu 23.10.2017.

Visma. Passeli. <https://www.visma.fi/passeli/>. Luettu 25.10.2017.

Verohallinto 2017a. Tuloverotus. Osakeyhtiö ja osuuskunta. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtio-ja-osuuskunta/>. Luettu 1.10.2017.

Verohallinto 2017b. Ennakkovero – yritykset ja yhteisöt. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/ennakkovero-yritykset-ja-yhteisot/>. Luettu 1.10.2017.

Väkevä, Valteri 2017. 10 Helsingin kiinnostavinta fine dining -ravintolaa. <http://www.hs.fi/nyt/art-2000005256908.html>. Luettu 24.8.2017.

WhyPrint 2017. Painotuotteet. <http://www.whyprint.fi/fi/paintotuotteet/flyerit/flyeri/>. Luettu 6.10.2017.

Yrittäjät 2017. Perustietoa yrittäjyydestä. Yritysmuodot ja vastuut. Avoin yhtiö. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vasuut/avoin-yhtio-317416>. Luettu 6.8.2017.

Yrittäjät 2016. Osakeyhtiön verotus. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/verotus/elinkeinoverotus/osakeyhtion-verotus-321148>. Luettu 15.10.2017.

Yrittäjät 2014a. Perustietoa yrittäjyydestä. Yritysmuodot ja vastuut. Osakeyhtiö. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vasuut/osakeyhtio-317935#>. Luettu 6.8.2017.

Yrittäjät 2014b. Perustietoa yrittäjyydestä. Yritysmuodot ja vastuut. Toiminimi. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vasuut/toiminimi-eli-yksityinen>. Luettu 6.8.2017.

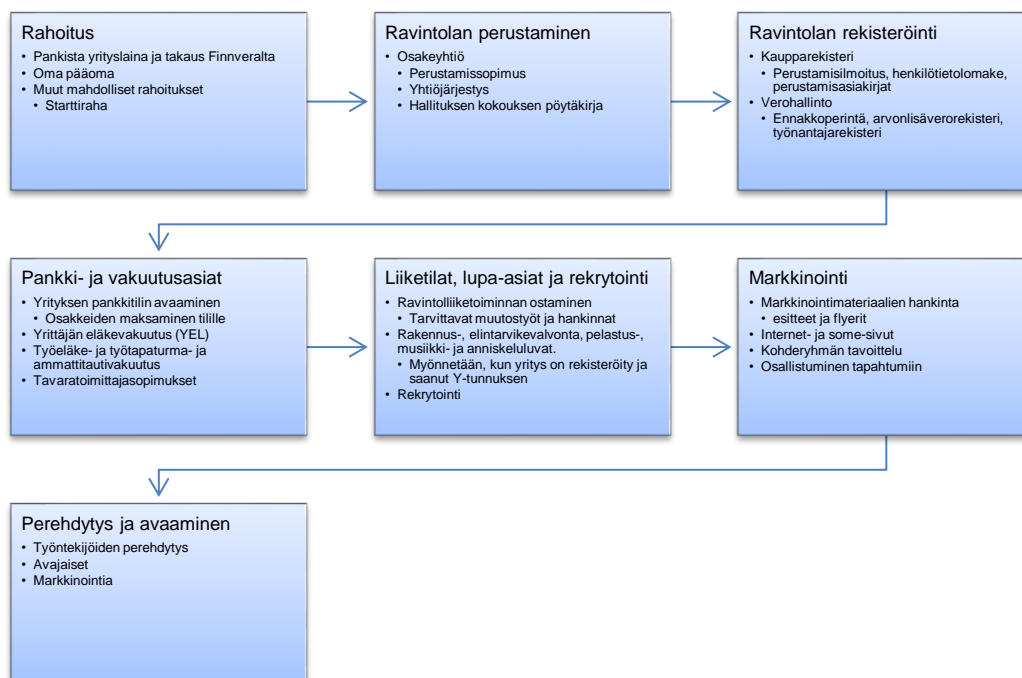
Yrittäjät 2013. <http://xn--yrittj-fuab.net/>. Luettu 2.3.2017.

Ääriä, Leena & Nyrhinen, Ritva & Hyttinen, Pekka & Lamppu, Kaisa 2017. Arvonlisäverotus käytännössä. 11. uud. p. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAEBBXXTBBAED#kohta:Arvonlis\(\(e4\)verotus\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAEBBXXTBBAED#kohta:Arvonlis((e4)verotus((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)((20))). Luettu 1.10.2017.

Liiketoimintasuunnitelma

Lähtökohta

Tulevalla ravintoloitsijalla on tavoitteena avata anniskeluravintola Helsingin keskustaan Esplanadin alueelle. Ravintoloitsija on opiskellut ravintola-alan perustutkinnon ja kerännyt työkokemusta kokin työtehtävissä valmistumisen jälkeen useita vuosia. Keittiöpäällikön asemassa on tullut osaamista suunnitelmallisuudesta ja vastuiden kantamisesta. Tulevalla ravintoloitsijalla on selkeä tavoitteellisuus ja päämäärät sekä alaan kohdistuva intohimo. Toimeksiantaja osaa yhdistellä makuja ja luoda uusia makuelämyksiä.



Toimintaympäristö

Suomen talouden noususuhdanne on näkynyt ravintola-alalla kysynnän ja liikevaihdon kasvuna. Palkkakehitys lisää kuluttajien yksityistä kulutusta. Ravintola perustetaan ostamalla olemassa olevan ravintola liiketoiminta ja sitä lähdetään muuttamaan omanlaiseksi. Liiketoimintojen hinnat ovat Helsingissä yli 130 000 euroa, jotka vastaavat ravintolan kokoa asiakasmäärältään.

Taulukko 4. Ravintoloiden hintoja (mallina Ahonen ym. 2004, 165) (Actival; Eurohaus 2017a – Eurohaus 2017e).

Ravintoloiden hintoja		Syksy 2017					
Sijainti	Oik.	Asiakaspaikat sali	Asiakaspaikat muu	As. paikat yhteensä	Kokonaistila	Vuokra / kk (ei alv)	Hinta
Keskusta		n. 120		120			130 000 €
Töölö							185 000 €
Jätkäsaari					77 m2 + terassi		Oma investointi ja vuokravakuus
Helsinki	A	68	24	92	208,5 m2	3 232 €	140 000 €
Helsinki		305		305	350 m2	5 000 €	
Helsinki	A	120	44	164	325 m2	7 000 €	280 000 €
Ullanlinna	A	40		40	74+18m2	2 432 €	
Keskusta	A	100		100	350 m2	11 290 €	220 000 €
Pohjois-Helsinki	A	64	20	84	242m2	3 500 €	130 000 €
Helsinki keskusta	A	75	48	123	150m2	5 000 €	170 000 €
Kamppi/Ruoholahti	A	25		25	65m2	3 850 €	100 000 €
Punavuori	A	75		75	220m2	5 600 €	190 000 €

Liikeidea ja toiminnalliset ratkaisut

Ravintolan liikeideana on tarjota pohjoismaista lähiruokaa viihtyisässä ympäristössä. Valttikorttina on monipuolinen vegaani- ja kasvisruokatarjonta. Ravintolan tarjontaan kuuluu lounas, menupaketit, à la carte-annokset sekä alkoholittomat juomat ja alkoholijuomat. Aukioloajat ovat arkisin 11-14 ja 16-23. Lauantaisin 16-00. Sivutoimeen kuuluu catering. Ravintolassa halutaan keittiölle näkyvämpi rooli. Kokit osallistuvat myös ruoka-annoksien tarjoiluun. Lähivuosina tarkoitus on nousta Helsingin arvostetuimpien ravintoloiden joukkoon

Ravintolan tarjonta pidetään laadukkaana ja persoonallisena. Ravintola tunnetaan ainutlaatuisista ruoka-annoksistaan ja ruokatrendien edelläkävijänä. Tarjontaa muokataan hyödyntäen ruokatrendejä ja pyritään kehittämään trendejä omanlaiseksi, joka toimii valttikorttina markkinoilla. Ravintolan toiminnan arvoja kuvaavat asiakaskeskeisyys, laadukkuus, luovuus, rehellisyys ja kehityksellisyys.

Alun markkinointi kohdistetaan saavuttamaan kohderyhmä ja luodaan asiakassuhteita, jotta ravintola saa näkyvyyttä. Yhteistyökumppaneita etsitään ja verkostoidutaan luomalla hyviä suhteita. Rehellistä ja ystävällistä yrityskuvaa luodaan tutustumalla kilpailijoihin ja mediaan.

Markkinointisuunnitelma

Ravintolan asiakkaita ovat aikuiset ihmiset, jotka pitävät hienommasta ja laadukkaasta ruoasta. Päivisin asiakkaina ovat työssäkäyvät aikuiset ihmiset sekä muut ulkona lounastavat henkilöt. Iltaisin asiakkaat ovat usein pieniä tai isoja seurueita, jotka tulevat syömään ravintolaan ja viettämään aikaa seurustellen keskenään. Asiakkaisiin kuuluvat iltaisin myös yritykset, jotka tulevat illallistamaan ravintolaan henkilökunnan kanssa tai syömään liikeillallista toisen yrityksen kanssa.

Markkinointiin panostetaan. Ravintolalle luodaan internetiin ja sosiaaliseen mediaan omat sivut. Helsingin ja pääkaupunkiseudun paikallislehtiin laitetaan mainos-ilmoitus. Helsingissä järjestettäviin erilaisiin ruokailutapahtumiin osallistutaan, jotta ravintola saa näkyvyyttä. Fyysisiä mainoksia teetetään, joita jaetaan asiakkaille kaupungilla ja tapahtumissa. Heti toiminnan alkuvaiheessa luodaan asiakassuhteita ja yhteistyökumppaneita. Kilpailijoista halutaan erottua ravintolan arvoilla ja laadukkaalla palvelutuotteella, johon kuuluu lisäksi ruoka-, juoma- ja musiikkituotteet. Ravintolan hintoja halutaan pitää hieman alhaisempina kuin kilpailijoilla.

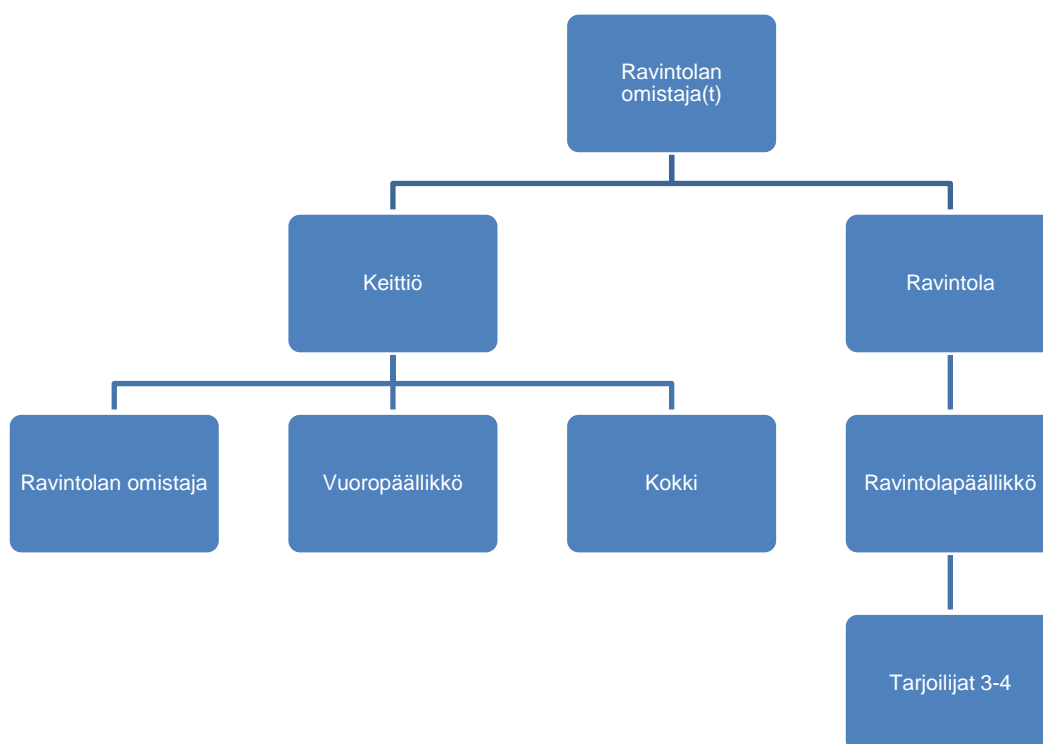
Taulukko 5. Kilpailija-analyysi (mallina Ahonen ym. 2004, 169).

HELSINKI									
Kilpailija-analyysi									
1 = halpa 5 = kallis									
Ravintola	Erikoistuminen	Sijainti	Hinnat	Aukioloajat		Liikevaihto (2015-2016)	Liikevaihto (2015-2016)	Tilikauden tulos (2015-2016)	Lähteet
Ask	Vaihtelevat menut hyödyntäen lähialueen tuottajien raaka-aineita.	Vironkatu 8, Kruunuhaka	3	Pe-La: 11.30-13.00 Ke-La 18.00-24.00		518 000 € - 727 000 € (2012 - 2016)		2015: 38 000 € 2016: 28 000 €	Internet-sivut Facebook Finder
Aino	Kotimaiset raaka-aineet, suomalaiset perinneruoat	Pohjoisesplanadi 21	1	Ma-pe 11.30-23 la 16-23			Kuuluu Farangin		Internet-sivut finder Internet-sivut
Boulevard Social	Keskittynyt Välimeren ympäristön makuihin.	Bulevardi 6	1	Ma-pe: 11.30-14 ma-to 17:00:30					Internet-sivut
Brasserie Kämp	Tarjoaa makuja Euroopan brasserie-tyyliin.	Pohjoisesplanadi 29	2	ma-to: 11.30-23 pe- la 11.30/12-24 su: 12-23	Baari: ma-ti 10- 01.00 ke-pe: 10- 02.00 la: 11-02.00 su				Internet-sivut
Bronda	Eurooppatyylisiä makuja tarjoava ravintola sekä	Eteläesplanadi 20	2	Ma-ke 11-00:30 to- pe: 11-02:00 la: 12- ti-la 16-23	Baari: ma-ke 11- 00:30, to-pe 11-		Kuuluu Farangin		Facebook Internet-sivut
Demo	Lähtökohteisesti ranskalainen, mihin tuotu erilaisia makuja ympäri maailmaa.	Uudenmaankatu 9- 11 Punavuori	4			2015: 724 000 € 2016: 930 000 €		2015: 110 000 € 2016: 68 000 €	Facebook Internet-sivut
Farang	Kaakkois-aasialainen ravintola	Ainonkatu 3	1	ti-pe 11.30-13.30 ti- la 17-00:30	Kahvila: ti-pe 11-18 la-su 11-17	2015: 14 000 000 € 2016: 13 700 000 €		2015: 1 100 000 € 2016: 800 000 €	Finder, Facebook Internet-sivut Finder, Facebook
Gaijin	Modernia Pohjois-Aasialaista ruokaa.	Bulevardi 6	3	Ma-la: 17-00:30 su 17-24		Kuuluu Farangin			Internet-sivut
Gastrobar Emo	Modernia eurooppalaista ruokaa pohjoismaisella otteella.	Kluuvikatu 2	3	ma-pe 11.30-15/17- 00 la 14-00	Bar: ma-to 14-00 pe-la 14-01.00	2015: 1 300 000 € 2016: 1 500 000 €		2015: 36 000 € 2016: 111 000 €	Finder, Facebook Internet-sivut Finder
Nokka	Modernia lähiruokaa. Catering-palvelut.	Kanavaranta 7	4	Ma-ti: 11.30-22, ke- pe 11.30-23, la: 18-		Kuuluu Royal Ravintoloihin			Internet-sivut
Olo	Pohjoismaiset makumatkat ja korkealuokkaiset raaka-aineet.	Pohjoisesplanadi 5	5	Ti-Pe: 11.30-15 + 18- 24 La 18-00	Olo Garden: ti-la 17:30-00	2015: 2 600 000 € 2016: 2 800 000 €		2015: 156 000 € 2016: 129 000 €	Internet-sivut Finder
Roster	Laadukkaat raaka-aineet, loistava palvelu ja tunnelma	Pohjoisesplanadi 17	3	Ma-pe: 11.30-00, pe: 11.30-03, la: 12-03, su: 14-22		Kuuluu Royal Ravintoloihin			Internet-sivut
Salutorget	Pohjoismaiset maut	Pohjoisesplanadi 15	3	Ma-to: 11-23 pe: 11-00, la 12-00		Kuuluu Royal Ravintoloihin			Internet-sivut
Savoy	Luomuinien lähiruoka	Eteläesplanadi 14	4	Ma-Pe: 11.30-15 + 18-24 La: 18-00		Kuuluu Royal Ravintoloihin			Internet-sivut
Finnjavel	Suomalainen perinneruoka	Eteläranta 16	4	Ma-la 18-23:30		2016: 2 400 000 €		2016: -112 000 €	Internet-sivut Finder

Taloussuunnitelma

Ravintolan liiketoiminnan ostaminen ja vaadittavat lisäinvestoinnit ja kaluston hankinta vaativat vierasta pääomaa noin 214 200 euroa. Osakepääomaa sijoitetaan 2 500 euroa ja lisäksi omia varoja 5 000 euroa. Ravintolan liikevaihdoksi arvioidaan ensimmäisenä toimintavuotena noin 910 000 euroa. Yhtiömuotona on osakeyhtiö. Tarkemmat pääoma- ja kannattavuuslaskelmat löytyvät lopusta.

Henkilöstösuunnitelma



Tavarantoimittajat

Vihannespörssi

Hartwall

Heinon tukku

Tampereen viinitukku

Sopimuskumppanit

Elisa Oyj

Securitas

Vuokranantaja

Huoltoyhtiö

Riskianalyysi

Liikeriskit		Riskien välttäminen tai pienentäminen
Liiketoiminnan virhearviointi	Tuotteet, hinnat ja kohderyhmä väärä.	Muutetaan toiminta vastaamaan kysyntää ja kohderyhmää.
Liian kova kilpailu	Kilpailijoiden paljous ja vankka tuntemus kilpailusta. Kilpailijoiden ennakointi uuteen kilpailijaan.	Lisätään markkinointia, luodaan asiakassuhteita.
Epäonnistunut markkinointi.	Asiakkaisiin ei saada kontaktia. Alhainen kysyntä.	Asiantuntijan apu.
Toimintaympäristön muutokset	Lainsäädännön muutokset. Alihankkijoihin liittyvät ongelmat.	Alan lainsäädännön seuranta. Varatoimittajien selvittäminen.
Rahoitusriski	Likviditeetti- ja korkoriski. Velkojen, investointien maksamiseen ei ole varoja. Käyttöpääoma ei riitä.	Talouden tarkka seuranta ja huolellinen suunnittelu.
Vahinkoriskit		
Henkilösriski	Sairastumiset, työilmapiirin ongelmat. Ammattitaito ei ole riittävä.	Tapaturma- ja sairausvakuutukset. Huolellinen rekrytointi.
Omaisuuksien vahingoittuminen	Tulipalot, vesivahingot, koneiden ja kaluston viat.	Palovakuutus ja omaisuusvakuutukset.
Omaisuuksien turvallisuus	Varkaudet, ilkeät ja murtautumat.	Murto- ja omaisuusvakuutukset.

SWOT-analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">• Ravintolan sijainti• Laadukas tuote ja palvelu• Ravintoloitsijan vahva osaaminen ja tietämys alasta• Innostunut ja ammattitaitoinen henkilökunta	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">• Yhtiökumppanuuden epävarmuus• Liikeidea hyvin tyypillinen• Ravintolan liiketoiminnan ja muuhun irtaimistoon tarvittava rahamäärä• Ei kokemusta yrittäjyydestä
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">• Kohderyhmä saatavilla• Pääkaupunkiseutuun kohdistuva muuttovirta• Nousta kilpailualueen ravintoloiden kärkeen• Liiketoiminnan laajentaminen• Taloustilanteen noususuhdanne	Uhat <ul style="list-style-type: none">• Kireä kilpailu• Kilpailijoiden kokemus ja sama kohderyhmä• Taloudellisen tilanteen vaikutus ravintola-alaan• Kohderyhmä ei löydä ravintolaa