



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

COCKTAIL-BAARIN PERUSTAMINEN JA LII- KETOIMINTASUUNNITELMA

Case Tuohi

Liisa Lindroos

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

LINDROOS, LIISA:

Cocktail-baarin perustaminen ja liiketoimintasuunnitelma
Case Tuohi

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida liiketoimintasuunnitelman käyttöä uuden perustettavan yrityksen toiminnan suunnittelussa. Työssä avattiin liiketoimintasuunnitelman käsite ja kuvattiin liiketoiminnan suunnitteluprosessin vaiheet. Tarkoituksena oli luoda teoriapohja, joka selittää, mikä liiketoimintasuunnitelma on ja miten sitä käytetään. Teoriaosuus käsitteli liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja rakennetta sekä toiminnan suunnittelussa apuna käytettäviä työkaluja. Työn tavoitteena oli luoda teorian pohjalta liiketoimintasuunnitelma suunnitteilla olevasta cocktail-baarista.

Tutkimusosuus käsitteli yleisesti ravintola-alaa, yrittäjyyttä ja cocktail-baarin perustamista. Osiossa pohdittiin, minkälainen toimiala ravintola-ala on ja mitkä ovat cocktail-baaritoimintamallin ominaispiirteitä. Lisäksi selvitettiin, mitä yrittäjyys vaatii ja minkälainen elinkeino yrittäjyys on. Tässä apuna käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joissa haastateltiin kahta ravintola-alan ammattilaista – cocktail-baari Tiiman ravintolapäällikköä Tero Räisästä sekä Son of A Punchin perustajajäsentä Mika Koivulaa.

Työn tuloksena oli Tuohi nimisen cocktail-baarin liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma analysoi Tuohen liiketoimintaa taloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta. Suunnittelun apuna käytettiin laadittua teoriapohjaa, bechmarkkausta eli vertailuanalyysiä sekä aikaisemmin laadittua kyselyä, jossa selvitettiin Tampereen anniskeluravintoloiden tarjontaa. Tuohen liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin yrityksen liikeidea, lähtökohtatilanne, kilpailu- ja markkinatilanne, kohderyhmä, tuotteet ja palvelut, miljöö, markkinointisuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, taloussuunnitelma sekä riskianalyysi. Liiketoimintasuunnitelman tueksi laadittiin Business Model Canvas.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, cocktail-baari

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

LINDROOS, LIISA:

The Establishment of the Cocktail Bar and the Business Plan
Case Tuohi

Bachelor's thesis 78 pages, appendices 8 pages
November 2017

The purpose of this thesis was to analyze what kind of tool a business plan is by planning the operation of a start-up company. In this work, it was explained what the concept of business plan means and what are the steps of a corporate planning process. The intent was to create a theoretical basis of what a business plan is and how it is used. The theoretical part covered the contents and structure of the business plan and the tools of planning a business. The target of this thesis was to create a business plan for the writer's own cocktail bar.

The research part dealt with restaurant business in general, entrepreneurship and the establishment of a cocktail bar. Answers were found for such questions as what kind of industry restaurant business is and what the characteristics of a cocktail bar are. Also, the requirements of entrepreneurship were identified as well as what kind of livelihood it is. Half-structured interviews of two professionals in restaurant business were used by analyzing these themes.

The result of this thesis was a business plan of cocktail bar Tuohi. The business plan contains an analysis of Tuohi's finance and strategy. Theoretical basis, benchmarking and previous inquiry were used as help in the planning of Tuohi's business idea. Tuohi's business plan contains the specifics of the business plan, starting point, competitive and market situations, target group, product and service, location and retail, marketing plan, personnel plan, financial plan and risk analysis. Business Model Canvas was created for supporting the business plan.

Key words: business plan, entrepreneurship, cocktail bar

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	COCKTAIL-BAARIN PERUSTAMINEN	8
	2.1 Ravintola-ala toimialana	8
	2.2 Cocktail-baari liiketoimintamallina	10
	2.3 Yrittäjyys elinkeinona	13
	2.4 Baarin liiketoimintasuunnitelma.....	15
3	YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	17
	3.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä	17
	3.2 Lähtökohtatilanne	17
	3.3 Liikeidea, arvot, strategiset ratkaisut ja tavoitteet	18
	3.4 Lähtökohta-analyysi.....	19
	3.5 Segmentointi ja kohderyhmät	22
	3.6 Tuotteistaminen	23
	3.7 Fyysinen sijainti	26
	3.8 Markkinointisuunnitelma.....	27
	3.9 Henkilöstösuunnitelma	28
	3.10 Taloussuunnitelma	30
	3.11 Riskianalyysi.....	32
	3.12 Business Model Canvas	34
4	TUOHEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	38
	4.1 Tiivistelmä	38
	4.2 Tuohen lähtökohtatilanne.....	39
	4.3 Liikeidea, arvot, strategiset ratkaisut ja tavoitteet	40
	4.4 Lähtökohta-analyysi.....	42
	4.5 Segmentointi ja kohderyhmä	52
	4.6 Tuotteistaminen	53
	4.7 Fyysinen sijainti.....	55
	4.8 Markkinointisuunnitelma.....	57
	4.9 Henkilöstösuunnitelma	60
	4.10 Taloussuunnitelma	61
	4.11 Riskianalyysi.....	64
	4.12 Tuohen Business Model Canvas	66
5	POHDINTA.....	67
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	72
	Liite 1. Haastattelukysymykset	72

Liite 2. Tuohen Business Model Canvas	73
Liite 3. Kyselylomake	74
Liite 4. Kilpailija-analyysi.....	76
Liite 5. Pääoman tarve.....	77
Liite 6. Kannattavuuslaskelma	78
Liite 7. Myyntilaskelma	79

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa ensiaskeleksi oman cocktail-baarin perustamistoimissa. Opinnäytetyön avulla pyrin suunnittelemaan cocktail-baarin toimintaa ja hahmottamaan sen toimintamahdollisuuksia sekä toimivuutta. Meretniemen ja Ylösen (2008) mukaan yrityksen perustaminen vaatii hyvän liikeidean lisäksi paljon työtä, kärsivällisyyttä ja uskoa omaan mahdollisuuksiin. Liiketoiminnan suunnitteluun kannattaa varata reilusti aikaa, jotta toimintaidea voisi kehittyä ja muovautua tarpeeseen sopivaksi (Meretniemi ja Ylönen 2008, 8).

Työn tavoitteena on tutkia, minkälainen työkalu liiketoimintasuunnitelma on perustettavan yrityksen toiminnan suunnittelussa. Tutkin, mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää ja miten sillä suunnitellaan sekä kehitetään yrityksen liikeideaa. Opinnäytetyön avulla kehitän perustettavan yrityksen liiketoimintamallia ja selvitan, onko idea kannattava. Tutkimuksen pohjalta luon omalle yritykselleni kriteerit täyttävän liiketoimintasuunnitelman, jolla voin tulevaisuudessa hakea rahoitusta. Laaditun teoriapohjan lisäksi käytän Tuohen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa apuna vertailuanalyysiä ja keväällä laadittua kyselyä, jossa 183 vastaajan voimin selvitettiin Tampereen anniskeluravintolatarjontaa.

Cocktail-baarin perustaminen vaatii toimialan tuntemusta. Kun perustetaan uutta ravintola-alan yritystä, ei riitä, että tiedetään, mitä muita toimijoita alalla on. Yrittäjän tulee tietää, minkälainen tuleva toimintakenttä on ja mikä on sille tyypillistä. (Ryynänen 2009, 6.) Tutkin siis myös, minkälainen toimiala ravintola-ala on ja mitkä ovat cocktail-baaritoimintamallin ominaispiirteitä. Lisäksi selvitan, mitä yrittäminen ravintola-alalla vaatii ja minkälainen elinkeino ravintolayrittäjäyys on. Haastattelen kahta ravintola-alan ja erityisesti cocktail-baarien ammattilaista – Tero Räisästä ja Mika Koivulaa. Heidän kymmenien vuosien ravintola-alan kokemuksen ja kirjallisen teorian avulla analysoin toimialaa. Haastattelukysymykset (liite 1) käsittelevät yleisesti ravintola-alaa, cocktail-baarien toimintamallia sekä yrittäjäyttä ravintola-alalla. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoitua haastattelulla, jotta haastattelujen aikana pystytään tarvittaessa vaikuttamaan haastattelun kulkuun.

Teoriaosuudessa käyn läpi liiketoiminnan suunnitteluprosessin vaiheet ja mikä liiketoimintasuunnitelma on. Lisäksi paneudun liiketoimintasuunnitelman sisältöön ja rakenteeseen sekä käsittelen mahdollisia liiketoiminnan suunnittelussa apuna käytettäviä työkaluja. Sisältö on tehty vastaamaan cocktail-baarin liiketoimintasuunnitelmaa.

2 COCKTAIL-BAARIN PERUSTAMINEN

2.1 Ravintola-ala toimialana

Ravintola-ala kuuluu palvelualoihin. Palvelualalla tarkoitetaan tuotantoalaa, joka tuottaa aineettomia hyödykkeitä eli palveluita. Useimmiten ravintola-alalla toimivat yritykset tuottavat asiakkailleen jonkin ruoka- tai juomatuotteen, joka tullaan nauttimaan ravintolaan paikanpäälle tai vaihtoehtoisesti viedään kotiin nautittavaksi. Ruoka- ja juomatuote ovat yleishyötyjä, joita tarjotaan asiakkaalle. Tuotteen ympärille ravintola-alan yritykset luovat palvelukokonaisuuden. Kokonaisuuteen vaikuttavat muun muassa asiakkaan palvelutyyli, miljöö, tunnelma ja kokonaiselämys. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 12-19.)

Ravintola-ala eroaa muista palvelualoista erityispiirteidensä vuoksi. Näkyvimpiä ravintola-alan erityispiirteitä ovat muun muassa matala aloituskynnys, kova kilpailu, heterogeenisyys, matalat voittomarginaalit, tuotteen merkitys ja dynaamisuus. Lisäksi ominaista ravintola-alalle on työn fyysisyys, epäsäännölliset työajat ja työn sesonkiluonteisuus. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20-21.)

Ravintola-alalla aloituskynnys on matala, sillä alalla aloittaminen ei vaadi korkeaa koulutustasoa tai vuosien ammatillista kokemusta. *”Tää on haastavaa, mutta helppo oppia. Tämä ei ole raketitiedettä. Kynnys tälle alalle tulemisessa on pieni ja kun aloitat, alalle on helppo tulla ja helppo mennä”* (Räisänen 2017.) Ravintola-ala onkin usein suosiossa, kun etsitään työpaikkaa esimerkiksi opiskelun ohelle. Ala ei kuitenkaan sovi kaikille, vaan vaatii työntekijältään tietynlaisia piirteitä.

Ihminen, joka tykkää tehdä ihmisten kanssa töitä. Jos vihaat ihmisiä, olet väärällä alalla. Se on fakta. Sä voit opiskella kaikki tuotteet ja kaiken historian, mutta jos et tiedä miten asiakasta kohdellaan, olet todella paska baarimestari. Sun pitää olla innokas ja tykätä ihmisistä. Ehdottomasti tärkeimmät vaatimukset alalla.(Räisänen 2017.)

Kilpailu ravintola-alalla on kovaa, sillä tarjontaa on paljon. Ravintolan perustaminen vaatii suhteellisen pienen pääoman, minkä seurauksena alan yrityksiä syntyy vuosittain monia. Yrityksiä tosin myös lopettaa vuosittain pari sataa. Vuonna 2016 reilu 1 400 ravintolaa aloitti toimintansa Suomessa. Saman vuoden aikana toimintansa lopetti vajaat 1 300

ravintolaa. (Mara 2016; Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20-21.) Räisäsen mukaan muiden yritysten lisäksi kilpailuun vaikuttavat kaikki vaihtoehdot vapaa-ajan käytölle.

Tällä hetkellä kun ravintoloilla ei mene hyvin, niin pahimmat kilpailijat ovat viron viinatuonti, leffateatterit, Suomen alkoholiverotus, kotijuominen ja –syöminen sekä kaikki muu mikä pitää asiakkaat pois ravintoloista. (Räisänen 2017.)

Palvelun lisäksi ravintola-alalla kilpaillaan hyvällä tuotteella. Menestyvän yrityksen perusedellytyksenä on hyvä tuote ja varsinkin palvelutuote. ”Vähemmän ja vähemmän mietitään mustavalkoisesti vain tuotetta, sitä että ihmiset haluaisivat vain humaltua. Enemmän keskitytään kokemukseen ja elämykseen, täysivaltaiseen palveluun.” (Koivula 2017.) Räisäsen mukaan uuden sukupolven myötä ravintoloiden tuotetarjonta tulee muuttamaan.

Ne tietää. Kun tohon tiskille tulee 18-vuotias sälli, se tietää mikä on Bourbon, Old fashion tai Side car. Silloin kun mä olin 18 niin hyvä, kun tiesin mikä on viski. Nuorempi sukupolvi juo vähemmän, mutta paremmin. Ei halua enään välttämättä vetää niitä kännejä vaan istua iltaa ystävien kanssa ja fiilistellä niitä makuja. Muutaman juoman jälkeen, kun pystyt vielä hyvin kävelemään, lähdetäänkin kotiin. Tämä haastaa ravintoloita. Enään asiakkaalle ei riitäkkään perus Lager hanassa ja 8 pallo, sillä asiakas haluaakin jotain muuta. (Räisänen 2017.)

Ravintola-ala on yksi heterogeenisimmistä palvelualoista mitä on. Alalla toimii hyvin monia yrityksiä, jotka eroavat muista niin toimintatavoiltaan kuin liikeideoiltaan. Son of a Punchin baarikonseptin johtavan baarimikko Mika Koivula pitää alaa tästä syystä mielenkiintoisena. ”Ala muuttuu ja muovautuu joskus todella nopeastikkin. Täällä on niin monta erillaista haaraa johon voi erikoistua, ettei pitäisi mielenkiinto loppua.” (Koivula 2017.) Ravintola-alalla toimiminen on myös erittäin dynaamista. Teknologisoitumisen ja globalisaation myötä asiakkaat muuttuvat entistä tietoisimmiksi. Asiakkaiden mieltymykset ja toiveet muuttuvat jatkuvasti, minkä takia ala on jatkuvassa muutostilassa. Sukupolven vaihdoksen myötä, on ravintola-ala kehittynyt entisestään.

Asiakkaiden matkustelu, heidän vaatimuksensa. Meidän tulee kokoajan olla asiakkaiden edellä, jotta voimme täyttää heidän toiveensa joten meidänkin on matkustettava, luettava, opittava ja seurata alan kehitystä, mutta myös kulutustottumusten muutoksia sekä tulevaisuusennusteita. (Koivula 2017.)

Ravintola-ala on taloudellisen vaurastumisen suhteen haastava ala niin työntekijän kuin yrittäjänkin näkökulmasta. Ravintolan liikeidean huomioon ottaen voi työ olla epäsäännöllistä tai sesonkiluonteista, jolloin säännöllisten työtuntien ja palkan saaminen saattaa olla haastavaa. Ravintola-alan palkkataso on myös keskimääräistä tasoa alempana, eikä iltai- tai yölliset ole yhtä suuret kuin esimerkiksi kaupan alalla. Yrittäjänä toimiminen ravintola-alalla ei myöskään tuota omaisuuksia. Kannattavan yritystoiminnan avulla kateetaan yrittäjän toimeentulo, mutta varsinaiseen rikastumiseen vaaditaan jo useampi ravintola. (PAM 2017; Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20-21.) Räisänen mukaan kuluttaja harvemmin ymmärtääkään, kuinka pienillä voittosummilla ravintola-alalla pelataan. ”*Sitä ei moni ymmärräkään, kun kuluttajan mieltii ravintolan hintoja ja alkaa las-keskelemaan. Herran jumala tämän on ihan kultakaivos, kun katselee Sedu Koskisen tai Restamaxin työtä. Totuus on kuitenkin aika paljon karumpi.*” (Räisänen 2017.)

Ravintola-alalla toimiminen saatetaankin kokea haastavaksi. Yrittäjä tulee kohtaamaan edellä mainittuja ominaisuuksia päivittäisessä toiminnassaan. Lisäksi toimintaa haastaa muutkin liiketoiminnalliset tekijät, kuten heti perustamisvaiheessa vastassa olevat määräykset, säädökset, lupa-asiat ja viranomaiset (YritysHelsinki 2015). Ravintola-ala vaatii tietynlaista sinnikkyyttä ja paloa asiakaspalveluun. Räisänen mukaan alalla pärjääminen vaatii paljon työtä ja vaivannäköä sekä halua oppia koko ajan lisää. Hänen mukaansa ravintola-ala palkitsee kuitenkin vaivannäön, mikä tekee työstä mielekäästä.

Tämä ei ole työtä, tämä on elämän tapa. Se on totta. Erilaista elämää ja erilainen mentaliteetti tehdä töitä. Sä vietät työpaikalla enemmän aikaa vaikkeet sais palkkaakaan ja ystävät tulee työympäristöstä. Ala mahdollistaa myös reissaamisen. – – Tämä on vaan hauskaa, kun tehdään ihmisten kanssa töitä. (Räisänen 2017.)

2.2 Cocktail-baari liiketoimintamallina

Cocktailit eli juomasekoitukset, jotka sekoitetaan alkoholeista ja alkoholittomista raaka-aineista, tulivat suosituiksi ensimmäisen kerran Yhdysvalloissa 1800 –luvulla. Suosioon uskotaan vaikuttaneen 1800 –luvun teollinen kehitys ja talouden nousu. Tällöin alkoholin tuonti kasvoi, palvelualan ammattitaito kehittyi ja jäähdytys sekä jääpala –järjestelmät kehittyivät. Kehityksen myötä syntyi tänä päivänäkin vielä tutut juomat, kuten martinit, old fashionit ja manhattanit. Cocktailien kehityksen pysäytti hetkellisesti vuosien 1919–1933 ajan kestävä kieltolaki, jolloin alkoholin myynti kiellettiin. Kieltolain seurauksena

kiinnostus cocktaileihin lopahti aina 1990 –luvulle saakka. Cocktailit saivat kuitenkin uuden nosteen 1990 –luvulla, kun media toi cocktaileja esille elokuvissa ja tv-sarjoissa. James Bondin lempidrinkin Martinin ja Sex and the City tv-sarjasta tutun Cosmopolitanin myötä cocktailit nousivat länsimaalaisten suosioon. Siitä lähtien cocktailien suosio on kasvanut entisestään, tuoreiden ja laadukkaiden raaka-aineiden käyttö on lisääntynyt ja cocktaileihin erikoistuneita anniskeluliikkeitä on syntynyt ympäri maailmaa. (Issukka 2017, 3-5.)

Cocktail-baari – kuten muutkin ravintola-alan yritykset – on palveluyritys. Palveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tarkastelee liiketoimintaansa asiakaslähtöisestä palvelunäkökulmasta. Menestyvä cocktail-baari toimii vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tarjoaa palvelullaan sekä tuotteellaan ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Asiakas osallistuu yrityksen tarjoaman palvelun tuotantoprosessiin yhtenä tuotantoresurssina, jolloin asiakkaan tarpeet ja toiveet otetaan huomioon yksittäisessä palvelutilanteessa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 15.)

Yritys, joka toimii cocktail-baari –konseptin alla, tarjoaa asiakkailleen laadukkaita cocktaileja ja asiakaslähtöistä sekä henkilökohtaista palvelua. Cocktail-baari voi olla yksittäinen drinkkien valmistukseen erikoistunut baari tai hotellin aulassa toimiva aulabaari. Suomessa esiintyvät cocktail-baarit ovat useimmiten intiimejä lounge-baareja, jotka tarjoavat elämyksiä tuotteen, palvelun ja tunnelman avulla. Suomessa toimivia pelkästään cocktaileihin keskittyviä ravintoloita on vähän. Suurin osa ravintoloista sijaitsee Helsingissä lukuun ottamatta yksittäisiä ravintoloita Turussa, Tampereella, Oulussa ja Rovaniemellä. Koivulan mielestä cocktail-kulttuurin tulisikin levitä Helsingistä muualle Suomeen.

Helsingissä? Viimeisen viiden vuoden aikana kaupunkimme cocktailbaarit ovat lisääntyneet noin 3-4 baarista lähes pariin kymmeneen. Uskon että Helsingissä kasvu tulee hidastumaan merkittävästi, ja kasvua tulee olemaan mahdollisesti lähioissa, Espoossa ja Vantaalla. PK-seudun ulkopuolella? TODELLAKIN! Uskon täysin että cocktaileille on kysyntää lähes jokaisessa pikku kunnassa, kuhan vain joku sen uskaltaisi tehdä. Ja tehdä sen vielä oikein. (Koivula 2017.)

Haasteena cocktail-kulttuurin leviämislle on paikalliset tavat ja tietämättömyys. Suomalaisen keskuudessa on pitkään hallinnut olutkulttuuri, josta kertookin Maran (2016) tut-

kimus, jonka mukaan vuonna 2016 A- ja B-anniskelulupien omaavien ravintoloiden kokonaisymyynnistä 17,1 % oli mallasjuomien myyntiä. ”Haluaisin, että Tampereella olisi cocktail-kulttuuri, mutta se on vielä pitkän työn takana. Tampereella on aina ollut vahva olutkulttuuri.” (Räisänen 2017.)

Kaikista ravintola-alan yrityksistä cocktail-baarin perustaminen on erityisen haastavaa, ellei jopa haastavinta. Koska cocktail-baarin liiketoiminta perustuu yksinomaan alkoholituotteiden myymiseen, vaikuttaa liiketoimintaan vahvasti Suomen alkoholiverotus sekä alkoholilaki. Alkoholilaki säätelee vahvasti anniskeluravintoloiden toimintaa esimerkiksi markkinoinnin osalta. ”Markkinoinnissa haasteena on Suomessa lainsäädäntö, joten tässä joutuu vähän perehtymään aiheeseen ja käyttää luovuutta” (Koivula 2017). Suomen rankka alkoholiverotus haastaa ravintoloita taas asiakasmäärissä. Vaikka Suomessa kulutetaan alkoholia suhteellisen paljon yhtä henkilöä kohden, kulutetaan suurin osa muualla kuin ravintolaympäristössä. Maran (2017) tutkimuksen mukaan kaikesta vuoden 2016 Suomen alkoholimyynnistä vain 10,3 % tapahtui anniskeluliikkeissä. Alkoholimyynnistä 21,8 % oli matkustajatuontia ja loput 67,9 % kauppojen ja Alkon myyntiä.

Cocktail-baari on lisäksi taloudellisesti liikeideana vaativa. Laadukkaat cocktailit valmistetaan tuoreista raaka-aineista – hedelmistä, yrteistä ja marjoista ja ensiluokkaisista alkoheista. Lisäksi yhden cocktailin valmistaminen kestää keskimäärin kauemmin kuin jonkin yökerhossa tarjottavan Kossubatteryn. Haastetta cocktail-baariin lisää hinnoittelu. Kalliista raaka-aineista koostuva juoma, tulee hinnoitella sen mukaan, että hintaan ovat tyytyväisiä sekä asiakkaat että yritys itse.

Ravintola-alalla viivan alle jäävä osuus on aika pieni. Varsinkin kun puhutaan cocktail baareista, joissa on vielä pienempi. Vähän kuin fine dining paikoissa. Kun käytät kalliita raaka-aineita sun kateprosentti ei voi olla läheskään niin hyvä kuin joissain peruskuppiloissa. Peruskuppiloissa taas voidaan käyttää halvempia raaka-aineita, mutta voidaan palvelun ja miljööön avulla myydä kalliimmalla. Cocktail baarin pyörittäminen on aika-moista vetsen terällä taiteilua kaikkien katteiden ja palkkojen suhteen. (Räisänen 2017.)

Liiketoimintamallina cocktail-baari ei kuitenkaan ole mahdoton. Kun keksitään hyvä liikeidea ja toteutetaan se oikein sekä oikealla tavalla, saadaan aikaan hyvä ja toimiva cocktail-baari. Koivulan mukaan hyvä cocktail-baari on vieraanvarainen. ”Paikka jossa on

hyvä olla, saa ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua sekä sen lisäksi hyviä juomia.” (Koivula 2017). Vaikka toimivan baarin perusedellytyksenä on myynti ja asiakkaat, ei toiminta kuulu ajatella vain taloudelliselta kantilta. Koivulan mielestä toimivan liikeidean perusehto on innostus ja intohimo aiheeseen.

Sekoituksesta omaa intohimoa sekä siitä mitä vieraasi haluavat, he eivät ehkä vielä osaa sitä pyytää ja siksi sinun tulee se heille tuoda. Eli älä kopioi sitä mitä kaupungissasi jo on vaan tuo jotain uutta. Myöskään ei pitäisi tehdä vain sitä mistä saa rahaa vaan siinä tulee olla myös omaa intohimoa mukana. (Koivula 2017.)

2.3 Yrittäjyys elinkeinona

Yrittäjyys on toimeentulomuoto, jonka tavoitteena on tuottaa voittoa yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen avulla. Päätös ryhtyä yrittäjäksi voi syntyä monesta syystä. Kyse voi olla henkilön persoonasta – itsenäisyys ja halu olla itsensä pomo – tai puhtaasti ajatuksesta maksimoida tuoton mahdollisuudet. Joillekin yrittäjyys voi olla ainoa mahdollinen tapa hankkia elanto tai jopa velvollisuus joka siirtyy suvun mukana. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 12.)

Ravintola-alalla yrittäjyys on melko yleinen tapa harjoittaa elinkeinoaan. Tilastokeskuksen (2015) mukaan vuonna 2015 Suomessa toimi yhteensä 12 706 ravitsemisalalan yritystä. Vuonna 2016 Suomessa toimi 6 648 A- tai B-luvan omaava anniskeluravintolaa (Mara 2016). Räisäsen mielestä yrittäjyys erityisesti cocktail-baari –konseptin kohdalla on lähes välttämätöntä.

Valitettava fakta on se, että jos cocktail baarin pistää pystyyn ison yrityksen alaisuudessa, tulee jokaiselle työntekijälle maksaa palkkaa. Cocktail-baari on paikka, joka vaatii ammattilaiselta aika paljon ja ammattilaiset maksaa. Ja niin kuin puhuimme katteista, tämä ei ole kultakaivos. Jotta saadaan oikeasti toimiva cocktail-baari, vaatii se aluksi omistajien työpanoksen. Kaikki cocktail-baarit Suomessa, jotka tiedän, ovat baarimestareiden pystyyn pistämiä. He ovat itse repineet sen tuloksen selkärangastaan. Kannustan yrittäjyyteen kahdesta syystä: se on tavallaan pakollista ja se kehittää alaa. (Räisänen 2017.)

Yrittäminen mahdollistaa ravintoloitsijalle vapaat kädet niin tuotesuunnittelussa kuin palvelukokonaisuudenkin luomisessa. Vaikka yrittäjyys antaa vapauden toimia omalla tavalla, tuo se mukanaan suuren vastuun ja taloudellisen riskin. Räisäsen mukaan uuden yrittäjän tulisikin varautua kaikkeen. ”*Vaikka luulisi, että kaikki on laskettu ja huomioitu*

niin aina tulee jokin yllätys. Varaudu kaikkeen, mutta älä odota mitään. Se ei todellakaan ole helppoa ja vaatii todella paljon.” (Räisänen 2017.) Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulee yrityksen menestyä taloudellisesti ja pitkällä aikavälillä tuottaa enemmän rahaa kuin kuluttaa (Hesso 2013, 11). Koivulan mukaan taloudellinen riski on suurin riski yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. *”Jos joudut ottamaan lainaa eikä kauppa käy, voit joutua makselemaan niitä jälkikäteen (Koivula 2017).”*

McKinsey & Companyn (2000, 29) mukaan jokaisen menestyvän yrityksen takana on toimiva ja vakuuttava liikeidea. Liikeidea voi syntyä yrittäjän oman osaamisen tai harrastusten kautta. Liikeidea voi myös perustua vanhaan ideaan, jota on joko kehitetty tai sovellettu tai vaikka innovaation eli kokonaan uudelleenlaiseen tuotteeseen tai palveluun. Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestykseen ja määrittelee, miten yrityksen toiminta saadaan kannattavaksi. Hyvin rakennettu liikeidea on apuväline yrityksen toiminnan suunnittelussa ja ohjaa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19-21.) Koivulan mukaan hyvä liikeidea on sekoitus itseä ja asiakkaiden tarpeita.

Sekoituksesta omaa intohimoa sekä siitä mitä vieraasi haluavat, he eivät ehkä vielä osaa sitä pyytää ja siksi sinun tulee se heille tuoda. Eli älä kopioi sitä mitä kaupungissasi jo on vaan tuo jotain uutta. Myöskään ei pitäisi tehdä vain sitä mistä saa rahaa vaan siinä tulee olla myös oma intohimoa mukana. (Koivula 2017.)

Räisäsen mukaan hyvä idea saattaa kehittyä hulluimmistakin ideoista.

Typerimmistä ideoista se lähtee. Pitkiä ideointi-iltoja. Jokin pohja-ajatus. Jokin kantava ajatus. Jokin yksi juttu, jonka haluat tehdä. Sillä ei ole periaatteessa mitään väliä mikä se juttu on. Sen ympärille lähdetään kehittämään ja sitten se idea rupeaa paisumaan. Alussa huonoja ideoita ei ole, ne muuttuu huonoiksi vasta siinä vaiheessa kun niitä ruvetaan toteuttamaan. (Räisänen 2017.)

Yrittäjän vastuulla on tuottaa liikeidea tehokkaasti ja taloudellisesti. Jotta yrittäjällä olisi valmiudet perustaa tuottava yritys, tulee oma erikoistumisalue hallita hyvin. Ammattitaito ja kokemus alalta ovat hyvä lähtökohta yrittäjälle. Lisäksi osaamista tulisi löytyä markkinoinnin, talouden ja tuotannon saralta. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 20.) Ammatillisen osaamisen lisäksi yrittäjältä löytyy persoonallisia piirteitä, jotka sopivat kyseisen elinkeinon harjoittamiseen. Luottamus omaan ammattitaitoon, hyvä paineensietokyky, onnistumisen ja pätemisen tarve sekä päätöksientekovalmius ovat yrittäjälle tyypillisiä piirteitä. Jotta yrityksen toiminta jatkuu mahdollisimman pitkään kannattavana, tulee

yrittäjän olla motivoitunut ja halukas ottamaan vastaan yrittämisen mukana tulevia haasteita ja ongelmia. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 12.) Räisäsen mielestä cocktailbaarin perustaminen kannattaakin tehdä esimerkiksi kaksin. Silloin paine, vastuu ja ammattitaito jakautuu, eikä taakka ole liian suuri.

Yksinään polttaa itsensä aika helposti loppuun. Yksi ihminen on vain yksi ihminen eikä hän pysty tekemään määräänsä enempää, joten aina vaaditaan vähintään kaksi yrittäjää. Olisi hyvä jos toinen ymmärtäisi numeroita ja toinen toimisi visionäärinä. Toinen istuu raha-arkun päällä ja toinen tekee ne hullut ideat. Toinen suontaa ideoita ja toinen suodattaa niitä. Se on hyvä kombinaatio. (Räisänen 2017.)

Ennen yrityksen perustamista tulee yritysidea suunnitella huolellisesti. Tulevan yrittäjän kannattaa miettiä, mikä on yrityksen liikeidea, miten yritys toimii, mikä on sen visio, ketkä ovat sen asiakkaita, millä toimialalla yritys toimii, mitkä ovat yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ja minkälaisen henkilöstön liiketoiminta edellyttävät. Koivulan (2017) mielestä suurimpia cocktail baarin liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat sijainti, tyyli, teema, kohderyhmä, hinta, henkilökunta, palvelumanuaali ja tuote. Kun yritysidea on tarkoin mietitty, voidaan edetä yrityksen perustamisvaiheissa eteenpäin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 14.)

2.4 Baarin liiketoimintasuunnitelma

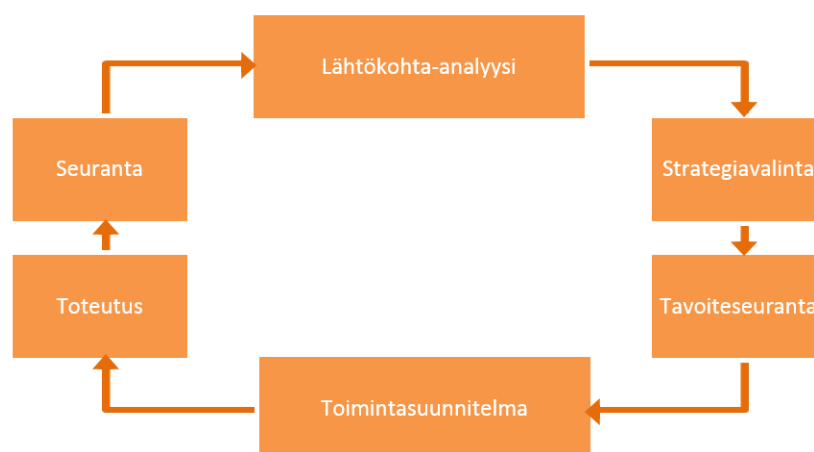
Ensimmäinen yrityksen perustamisvaihe on alustavan liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ja laskelmien tekeminen (Meretniemi & Ylönen 2008, 14). Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen yrittäjän työkalu, jolla arvioidaan yrityksen toimintaa (Uusyrityskeskus 2017, Liiketoimintasuunnitelma). Liiketoimintasuunnitelma on yksinkertaisesti perustettavan tai olemassa olevan yrityksen toimintaa kuvaava suunnitelma. Sitä käytetään useimmiten uuden yrityksen perustamisen alkuvaiheilla ja suunnitteluvaiheessa, mutta olemassa olevat yritykset käyttävät kyseistä mallia myös rahoitusta haettaessa. (Hesso 2013, 10.) Liiketoimintasuunnitelma on myös oiva perustetun yrityksen työkalu, jolla voi kehittää yritystoimintaa myöhäisemmissä vaiheissa (Peltola 2015, 42).

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen kirjallinen esitys, joka sisältää yksityiskohtaisen selvityksen yrityksen liikeideasta, lähtökohdista, tavoitteista, käynnistämisen ja jatkamisen edellytyksistä ja kehityksestä. Yrityksien toimintaa kuvaavia liiketoimintamalleja on monia, mutta perusajatus ja tarkoitus ovat niissä samat. Jokaisessa suunnitelmassa tulee

esille yrityksen arvot, kannattavuuslaskelmat, strategiat ja muut menestystekijät. Sen tarkoituksena on auttaa yrittäjää hahmottamaan kaikki toiminnan osa-alueet ja suunnittelemaan toimintaa pidemmällä aikavälillä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, tiivistetty, looginen ja todenmukainen paketti yrityksen liiketoiminnasta. Vaikka liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tiivistetty, täytyy sen sisältää olennaisimmat tiedot yrityksen toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Blackwell 2008, 7.) Liiketoimintasuunnitelma jäsenellään seuraaviin osa-alueisiin: tiivistelmä, lähtökohtatilanne, liikeidea, arvot, strategiset ratkaisut ja tavoitteet, lähtökohtanalyysi, segmentointi ja kohderyhmät, tuotteistaminen, fyysinen sijainti, markkinointisuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, taloussuunnitelma sekä riskianalyysi. Osa-alueiden avulla pyritään analysoimaan, perustelemaan ja täsmentämään yrityksen liikeidea. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24–25.)

Liiketoimintasuunnitelma rakennetaan liiketoiminnan suunnitteluprosessin avulla (kuvio 1). Prosessi on päättymätön eli ”ikuisesti kiertävä” kaava, jonka avulla analysoidaan ja kehitetään liiketoimintaa vaihe vaiheelta. Jokaisesta prosessin seurantavaiheesta on suora jatko seuraavaan analyysivaiheeseen. Tällöin prosessin edellisen suunnitteluvaiheen tulokset ovat lähtökohta seuraavan vaiheen analysointiin ja seurantaan. Liiketoiminnan suunnitteluprosessin vaiheet ovat lähtökohta-analyysi, strategiavalinta, tavoiteseuranta, toimintasuunnitelma, toteutus ja seuranta. (Rope 2000, 463–464.)



KUVIO 1. Liiketoiminnan suunnitteluprosessi (Rope 2000, 464).

3 YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

Tiivistelmän tarkoituksena on antaa henkilölle, joka ei tunne yritystä tai sen toimintaa, perustiedot kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 134). Yksinkertaisuudessaan tiivistelmä on pariin sivuun lyhennetty liiketoimintasuunnitelma, johon on kerätty vain olennaisimmat tiedot yrityksestä ja sen toiminnasta. Hyvä tiivistelmä sisältää vain tärkeimmät tiedot yritystoiminnasta ja toimii jopa myyntipuheena mahdollisille sijoittajille. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 46.) Tärkeimpiä tiivistelmän ominaisuuksia ovat selkeys ja ymmärrettävyys (McKinsey & Company 2000, 51).

3.2 Lähtökohtatilanne

Osion tarkoituksena on kuvata yrityksen ja liikeidean tausta sekä perustamiseen vaikuttaneet tekijät. Lähtökohtatilanne kertoo, miten ja mistä yrityksen perustamisidea sai alkunsa ja ketkä ovat hankkeen takana. Lisäksi pohditaan, mitkä asiat ovat vaikuttaneet yrityksen perustamisideaan ja miksi yritys ylipäätään perustetaan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 134.)

Lähtökohtatilanne osiossa kerrotaan tarkoin yrityksen toimeenpanijoista, eli henkilöistä ja tahoista, jotka ovat konkreettisesti mukana yrityksen perustamisessa. Perustajista kerrotaan kaikki yrityksen perustamisen kannalta olennaiset asiat kuten nimi, ikä, työpaikka, koulutus ja kokemusvuodet. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 46.) Lisäksi tulee eritellä perustajien roolit yrityksessä ja yrityksen omistuspohja (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 136).

Toimeenpanijoiden voimavarat käsitellään yksityiskohtaisemmin erikseen. Suunnitelmassa käydään läpi, minkälaista yrityksen perustamisen kannalta olennaista osaamista, henkistä valmiutta ja kokemusta perustajilta löytyy. Lisäksi selvitetään, onko perustajilla kokemusta yrittäjyydestä tai onko markkinointi ja myynti hyvin hallussa. Osiossa tuodaan esiin toimeenpanijoiden niin vahvuudet kuin heikkoudetkin. Näin esimerkiksi sijoittaja

saa tietää, minkälaisia resursseja toimeenpanijoilla entuudestaan on ja minkälaisille asi-
antuntijoille olisi tarvetta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 46.) Liiketoimintasuun-
nitelmaan olisi hyvä eritellä myös toimeenpanijoiden mahdolliset fyysiset ja sosiaaliset
voimavarat. Näitä ovat mahdolliset kiinteistöt, patentit, kalustot, suhdeverkostot, yhteis-
työkumppanit ja tukijat. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 136.)

3.3 Liikeidea, arvot, strategiset ratkaisut ja tavoitteet

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee määrittää yrityksen liikeidea, jotta lukijan on hel-
pompaa ymmärtää mistä liiketoimintasuunnitelmassa on kyse (Hesso 2013, 24). Liikeidea
kertoo, mitä yritys tuottaa, kenelle ja miten sekä miten yrityksen toiminta-ajatus toteute-
taan (Wirma Lappeenranta 2014). Lisäksi liikeideassa ilmenee, miten yrityksen tuote tai
palvelu eroaa kilpailijoista ja mikä tekee kyseisen yrityksen tuotteesta kiinnostavan (Yri-
tysHelsinki 2017, 17).

Liikeidean tueksi on hyvä määrittellä yrityksen arvot. Arvot ovat ohjenuora, joiden mu-
kaan yritys tekee tavoitteelliset päätöksensä. (Hesso 2013, 28.) Yrityksen arvot ovat py-
syviä eettisiä periaatteita, joiden avulla yritys pyrkii kohti visiotaan. Ne kertovat mikä on
yrityksen toiminnan kannalta oikein ja mikä väärin sekä ohjaavat yrityksen sisäistä ja
ulkoista päätöksen tekoa. Arvot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sisäisiin ja ulkoi-
siin arvoihin. Sisäiset arvot kertovat yrityksen sisäisestä toimintakulttuurista, kun taas ulkoi-
set arvot kohdistetaan asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Ahonen, Koskinen & Romero
2009, 48.)

Jotta liiketoimintasuunnitelman lukija saisi käsityksen siitä, mihin yritys toiminnallaan
pyrkii, tulee eritellä yrityksen visio. Yrityksen visio kertoo, mihin yritys pyrkii ja millai-
nen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio on päämäärä, joka haluttavuudellaan valjas-
taa kaikki organisaation työntekijät mukaansa. (Limor Oy 2010.) Ajankohta, jolloin yri-
tyksen vision toivotaan toteutuvan, voi olla vuosien päässä tai jonkin ajanjakson päätyt-
tyä. Jotta visio voisi toteutua, tulee sen perustua luottamukselle ja rehellisyydelle sekä
olla koko työyhteisön asettama päämäärä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 24.)

Strategia kertoo, miten yrityksen visio saavutetaan ja minkälaisia perusratkaisuja se vaatii
(Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 139). Strategiat ovat päätöksiä, jotka ohjaavat

yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä ja kertovat, kuinka yritys toteuttaa toiminta-ajatusaan. Strategia konkretisoituu liiketoimintasuunnitelmassa, kun käydään läpi yrityksen toiminnan tarpeelliset analyysivaiheet ja perusratkaisut toimenpidesuunnitelmineen. Aluksi strategisia valintoja tehdään teoriatasolla, jonka jälkeen ne sisälletään suunnitelmiin ja viedään konkreettiseen muotoon. Vasta strategian määrittämisen jälkeen voidaan määrittää liikeidea ja visio sekä suunnitella käytännön toimenpiteitä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 25.)

3.4 Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen toimintamahdollisuudet. Analyysissä tarkastellaan yrityksen ulkoisia tekijöitä sekä sisäistä toimintaa eli nykytilaa. Lähtökohta-analyysissä apuna voidaan käyttää järjestelmää (kuvio 2), jossa tutkitaan neljää eri osa-aluetta: ympäristöä, kilpailijoita, markkinoita sekä yrityksen sisäistä toimintaa. Ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyyseillä tutkitaan yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kun taas sisäistä toimintaa tutkitaan SWOT-analyysin avulla. (Raatikainen 2004, 61.)



KUVIO 2. Lähtökohta-analyysin rakenne (mukaiillen Rope 2000, 465).

Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysillä pyritään suhteuttamaan yritys sen toimintaympäristöön ja tutkia sen toimintaan mahdollisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Kyseiset tekijät ovat yleensä kaikkia koskevia tekijöitä, joihin omalla toiminnalla ei pystytä vaikuttamaan. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset muutokset, taloudelliset tekijät, uudet keksinnöt ja innovaatiot sekä kansainvälistyminen. (Raatikainen 2004, 62.)

Markkina-analyysi

Markkina-analyysin tarkoituksena on analysoida oman yrityksen toimialan markkinoita yleisellä tasolla. Analyysi tehdään laajemmassa mittakaavassa huomioon ottaen koko kohdekaupungin markkinat. Sen avulla arvioidaan toimialan kehitysvaihetta ja mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. Analyysi koostuu tilastollisista faktatiedoista ja laskelmista. Analyysissä voidaan käsitellä muun muassa, markkinoiden kokoa, kannattavuuden ja tuottavuuden lukuja, asukaslukuja, yleisiä talouden suhdanteita ja näkymiä, kuluttajien ostokyvyn kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 48.)

Kilpailija-analyysi

Yrityksen tulee potentiaalisten asiakkaiden lisäksi tunnistaa mahdolliset kilpailijat. Kilpailijoita ovat kaikki yritykset, jotka tuottavat samantyylistä tuotetta tai palvelua ja toimivat samalla toimialalla tai markkina-alueella. Yrityksen tulee selvittää, ketkä ovat yrityksen kilpailijoita nykytilassa, onko samalle markkina-alueelle tulossa mahdollisesti lisää kilpailevia yrityksiä ja miten toimiala muuten kehittyy. (Hesso 2013, 91.)

Kilpailija-analyysi on työkalu, jolla yritys pystyy hahmottamaan markkinatilannetta ja oman yrityksen paikkaa kilpailutilanteessa. (Hesso 2013, 91.) Kilpailija-analyysin avulla kannattaa pohtia, montako kilpailevaa yritystä markkina-alueella toimii, mitä tuotteita he tarjoavat, mitkä ovat heidän kilpailukeinot, mikä on yritysten markkina-asema ja markkinaosuus, minkälainen on kilpailun luonne, kuinka tunnettuja kilpailijat ovat, onko heidän tuote parempi vai huonompi ja mitkä ovat heidän taloudelliset ja toiminnalliset resurssit (Raatikainen 2004, 63–64).

Liiketoimintasuunnitelman yksi tärkeimmistä tehtävistä on kartoittaa kilpailija-analyysin avulla mahdolliset markkinoiden kilpailijat. Rahoittajat tulee saada vakuuttuneeksi siitä, että liikeidea luo markkinat, jolla voidaan toimia kannattavasti. Lisäksi yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset tulee olla realistisia. (McKinsey & Company 2000,

67.) Kilpailija-analyysissä tutkitaan joko suunnitellun tai valmiin liikepaikan välittömässä läheisyydessä toimivia yrityksiä tai muuten samalla markkina-alueella toimivia yrityksiä (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 64).

Yritysanalyysi - SWOT

Yritysanalyysissä keskitytään yrityksen sisäiseen toimivuuteen. Yrityksen sisäistä toimintaa voidaan analysoida monin eri työkaluin, mutta keskeisintä on selvittää yrityksen nykytilaan ja tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yritysanalyysin päätavoite on kertoa yrityksen toimintakunnosta sekä lähtökohdista. (Raatikainen 2004, 68.)

Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi on yleisin työkalu yritystoiminnan analysoimiseen. Se on yksinkertainen apuväline, jolla ryhmitellään yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä havainnolliseen nelikenttäkaavioon (kuvio 3). SWOT-analyysin avulla voidaan tutkia koko organisaation toimintaa tai vain jonkin yritystoiminnan osaa. Kaavion avulla hahmotetaan yrityksen vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä tulevaisuuden uhat (threats) ja mahdollisuudet (opportunities). (SRHY-Riskienhallinta 2012–2017.)

SWOT ANALYSIS



KUVIO 3. SWOT-analyysi (mukaillen Viitala & Jylhä 2011, 60).

Yrityksen vahvuuksilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan negatiivisesti. Uhat vaarantavat yrityksen tulevaisuutta, kun taas vastapainoisesti mahdollisuudet edesauttavat onnistumista. Koska nelikenttäanalyysi sisältää sekä yrityksen nykytilanteen että tulevaisuuden analysoinnin, tulee yrittäjän analysoida yrityksen toimintaa tarkoin, jottei tulevaisuuden ja nykytilan tekijät sekoitu keskenään. (SRHY-Riskienhallinta 2012–2017.)

3.5 Segmentointi ja kohderyhmät

Yritystoiminnan tärkein lähtökohta on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä ylläpitää ostotoimintaa. Globalisaation ja teknologisoitumisen myötä markkinoiden sisäinen kilpailu on muuttunut radikaalisti. Yritystoiminta muuttuu läpinäkyvämmäksi ja asiakkaiden valta, valinnanvara ja tuotetietoisuus kasvavat entisestään. Jotta yritys pystyisi hankkimaan uusia asiakkaita, saati pitämään olemassa olevat asiakassuhteet entisellään, tulee yrityksen tuntea mahdolliset asiakkaansa. (Viitala & Jylhä 2011, 80.) Toimivan yrityksen tulee tietää, mitä hyötyä kyseinen tuote tai palvelu tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle kilpailijoihin nähden (McKinsey & Company 2000, 67).

Koska yrityksen päätavoite on vastata palvelullaan tai tuotteellaan asiakkaiden tarpeisiin, tulee sen tunnistaa mahdolliset asiakkaat. Kun yksittäinen tuote ajatellaan osaksi kuluttajaa, huomataan, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tarpeet ja mieltymykset muodostavat laajan skaalan. Asiakkaiden ostokäyttäytymisten väliset erot tulee tiedostaa, jotta tarjonta pystytään muokkaamaan mahdollisimman kattavaksi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 58.) Kaikkia ei kuitenkaan kiinnosta tuote tai palvelu, joten avain tehokkaaseen markkinointiin ja tuottoon on segmentointi.

Kaikki kuluttajat, joilla on riittävä motivaatio, maksukyky ja tilaisuus hankkia yrityksen tuote tai palvelu, koostavat tuotteelle markkinat (Viitala & Jylhä 2006, 106). Asiakassegmentointi on yrityksen työkalu, jolla pyritään kartoittamaan mahdolliset asiakkaat jakamalla iso kuluttajamassa pienempiin ryhmiin. Kyseisillä ryhmillä on tietyt tekijät - segmentointikriteerit, joka yhdistävät ryhmän kuluttajia sekä erottavat ne muista ryhmistä. Tällaisia voivat olla erimerkiksi erilaiset ammattikunnat, opiskelijat ja eläkeläiset. Kriteerejä on monia, mutta yritykselle tärkeintä on miettiä, mitkä kriteerit erottavat omat asiakkaat toisistaan. (Hesso 2013, 88.) Segmentointikriteerit ovat toimivia, mikäli niiden

mukaiset ryhmät ovat mahdollisimman yhdenmukaisia ja tehokkaan palvelun tuottamiseksi tarpeeksi suuria.

Kun aloitetaan asiakassegmentointi, tarkastellaan yrityksen markkina-alueen kysyntää ja ostokäyttäytymistä. Käydään läpi markkinan koko ja rakenne, kuten alueen tulotasot, kotitalouksien määrä tai perheiden määrä ja ostokäyttäytymisen tunnuspiirteitä, kuten keskiostosta, tyypillistä ostotapahtumaa tai itse ostajaa. Tämän jälkeen valitaan yrityksen näkemys mukaan segmentointikriteerejä, joiden avulla muodostetaan kohderyhmiä. (Hesso 2013, 89.)

Segmentoinnin tarkoituksena on hahmottaa tuotteen tai palvelun ulottuvilla olevat markkinat. Lisäksi oikeanlaisen segmentoinnin avulla yritys pystyy laatimaan tehokkaan ja räätälöidyn markkinointisuunnitelman kullekin asiakasryhmälle, sillä tuote saattaa kiinnostaa eri asiakassegmenttejä eri syistä. (McKinsey & Company 2000, 72). Segmentoinnin perustarkoituksena on siis löytää ryhmiä, jotka ovat enemmän samanlaisia kuin erilaisia (Yli-Hongisto 2003).

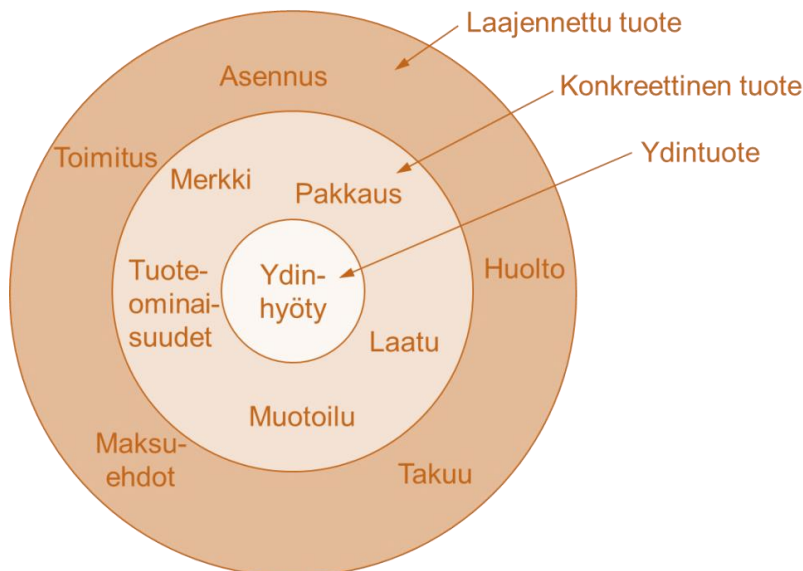
Liiketoimintasuunnitelmassa tulee esitellä valittu kohderyhmä – se kenelle palvelu tai tuote on tarkoitettu. Esittelyssä tulee vastata, mikä on kohdeasiakkaan ikä, sukupuoli, asuinpaikka, sosiaalinen asema, koulutus ja ammatti, perhe ja siviilisääty, arvomaailma, mieltymykset, ajattelutapa sekä kulutuskäyttäytyminen. Kysymyksiin vastaamalla pyritään selvittämään mahdollisen asiakaskunnan toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan lisätä myös kuvaus ihanneasiakkaasta tai keskivertoasiakkaasta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 60.)

3.6 Tuotteistaminen

Menestyvän yrityksen perusedellytyksenä on kuunnella asiakkaan tarpeita ja vasta kyseisiin tarpeisiin tuotteen tai palvelun avulla. Tuotteistamisella tarkoitetaan uuden tuotteen tuomista markkinoille. (Lankinen & Westerlund 2011, 21.) Tuotteistamisprosessin aikana on yrityksen tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, sillä asiakas ostaa hyödyn, edun ja mielihyvän mukaan. (Peltola 2015, 84.) Liiketoimintasuunnitelmaan tulee tehdä kuvaus yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kuvauksessa tulee ilmi, mitkä ovat yrityksen päätuotteita ja minkälaisen palvelupaketin ne muodostavat, mihin tuotteiden hinnat perustuvat ja kuinka tuotteet ovat asiakkaan saatavilla.

Tuote

Tuote tarkoittaa tavaraa, palvelua tai niiden yhdistelmää, jota tarjotaan asiakkaalle. Se voi olla mitä vain, joka voidaan tarjota markkinoilla huomioitavaksi, ostettavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi ja joka tyydyttää asiakkaan halun tai tarpeen (Peltola 2015, 84.) Tuotetta ja palvelua voidaan tutkia Kotlerin kolmen tason kokonaisuutena: ydintuote tai -palvelu, konkreettinen tuote ja laajennettu tuote (kuvio 4). Ydintuotteella tarkoitetaan konkreettista tuotetta, jonka asiakas ostaa ja joka tarjoaa asiakkaalle ydinhyödyn. Konkreettinen tuote on tiettyjä ominaisuuksia omaava tuote, joilla se eroaa muista kilpailijoista. Konkreettisten tuotteiden valikoimista asiakas yleensä valitsee itselleen sopivimman tuotteen. Laajennettutuote taas luo tuotteelle lisäarvoa erilaisten lisäominaisuuksien tai -palveluiden avulla. (Lankinen & Westerlund 2011, 15.)



KUVIO 4. Kotlerin tuotteen kolme tasoa (Lankinen & Westerlund 2011, 15).

Kun aloitetaan yrityksen tuotteistamisprosessi, pitää tuotteen kaikkien ominaisuuksien palvella kohderyhmän tarpeita. Kun tuotetta kehitetään kolmen tason periaatteen mukaan, tulee jokainen kerros suunnitella hyvin. Mikäli kohdeasiakkaat tunnetaan hyvin ja kerrosten ominaisuudet ovat tarkoin harkittuja, tyydyttää tuote asiakkaan tarpeet tuoden samalla lisäarvoa. (Hesso 2013, 108.)

Tuote kannattaa myös differoida eli erilaistaa. Markkinoilla on paljon samaan tarpeeseen vastaavia tuotteita, joten tuotteen erilaistamisen avulla voidaan nostaa tuotteen kysyntää.

Differointi voi kohdistua mihin tahansa tuotteen kolmesta kerroksesta. Tuotedifferointia on esimerkiksi tuoteominaisuudet, takuut, materiaalit ja raaka-aineet sekä hinnat. (Lankinen & Westerlund 2011, 16.)

Hinnoittelu

Menestynyt yritys tekee tuotteellaan tuottoa tuottaen samalla kohdeasiakkailleen lisäarvoa. Koska asiakas maksaa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta, tulee hintojen vastata asiakkaan odotuksiin ja tuotettuun lisäarvoon. Tuotteita voidaan hinnoitella monilla eri tavoilla, mutta yleisimmät hinnoittelutyyliä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperustainen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. Katetuottohinnoittelun tavoitteena on kattaa kaikki tuotteen tai palvelun valmistamisessa ja tuottamisessa syntyneet kustannukset. Myyntikatteen avulla yritys kattaa kiinteät kustannukset tehden silti voittoa. Omakustannusperustaisesti hinnoitellun tuotteen kaikki kustannukset lasketaan valmistuksesta myymistilanteen kautta aina asiakkaan saavuttamiseen saakka. Kustannukset lasketaan tuotekohtaisesti, jonka jälkeen lisätään summaan haluttu voittomarginaali. Markkinapohjaisen hinnoittelun mukaan tuotteen hintaan vaikuttavat markkinoiden hintataso. (Hesso 2013, 109.) Yrityksen tulee selvittää tuotteiden kustannusrakenne, jotta voidaan valita yritykselle sopivin hinnoittelutekniikka (Peltola 2015, 88).

Yrityksen tulee hinnoitella tuotteensa harkitusti. Tuotteen hinnan täytyy olla sellainen, että asiakas on valmis sen maksamaan, mutta samaan aikaan tuottaa voittoa yritykselle. Avaintekijä hyvälle hinnoittelulle onkin sekä hintaan tyytyväinen asiakas, että yrittäjä. (Peltola 2015, 88.)

Saatavuus

Jotta asiakkaat pidetään tyytyväisinä, tulee yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden olla helposti saatavilla. Myös asioinnin tulee sujua mutkattomasti. Ihannetilanteessa asiakas voi ostaa tuotteen tai palvelun sieltä missä asiakas on ja kun sitä tarvitaan. Mikäli tuotteen saatavuus on vaikeaa, vaikuttaa se koko liiketoimintaan negatiivisesti. Toimivan yrityksen tulee tietää, miten asiakas saavuttaa tuotteen ja minkä kanavan kautta tuote saadaan asiakkaalle (Viitala & Jylhä 2011, 125.) Saatavuutta voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen saatavuuden näkökulmista (Hesso 2013, 112).

Ulkoinen saatavuus tarkoittaa, että yritys on kehittänyt asiakaslähtöisesti koko palvelukaaren helpoksi, loogiseksi ja tehokkaaksi. Tämä tarkoittaa, että mainonnan ja nettisivun

löytämisestä aina konkreettiseen palvelutilanteeseen asti asiakas kokee toiminnan olevan vaivatonta. Tällöin ei riitä, että yritys kehittää vain konkreettista palvelutilannetta tai -pistettä, vaan panostaa yhteydenottokanavien ja kulkuohjeiden selkeyteen. Julkinen liikenne, karttapalvelut, yhteystiedot ja näkyvät aukioloajat ovat helposti asiakkaan saatavilla, mikäli yritys panostaa ulkoiseen saatavuuteen. (Hesso 2013, 112.)

Sisäinen saatavuus taas tarkoittaa tuotteen löytämisen ja henkilökunnan tavoittamisen helppoutta. Liikkeen tai tilan sisäiset opasteet ovat selkeät ja henkilökuntaa on hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi tarpeeksi. Palveluallttius ja asioinnin miellyttävyys ovat sisäiseen saatavuuteen panostavan yrityksen ominaispiirteitä. (Viitala & Jylhä 2011, 125.)

3.7 Fyysinen sijainti

Kun yritys pyrkii tunnistamaan kohdeasiakkaansa, tulee selvittää, mistä heidät tavoittaa. Yrityksen liikeidean ja tuotteen mukaan pohditaan, onko tarvetta fyysiselle liiketilalle vai toimiiko yritys vain virtuaalisesti. Jos yritys tarjoaa konkreettisia tuotteita, tarvitaanko kivijalkamyymälä vai riittääkö tuotteiden varastointiin tarkoitettu tila? Yrityksen tulee tarkastella mitkä ovat tärkeimpiä seikkoja, kun puhutaan esimerkiksi yrityksen sijainnista, palvelukyvyistä, jakelutehokkuudesta, kustannuksista, kehityksen suunnasta, työvoiman saatavuudesta, raaka-aineista, kulkuyhteyksistä tai energiavaihtoehtoista. Lainsäädäntökin saattaa vaikuttaa yrityksen sijoituspaikkaan. (Peltola 2015, 93.)

Mikäli yritys on esimerkiksi anniskeluravintola, tulee sen tarkoin miettiä, mihin perustaa ravintolansa. Liiketoimintasuunnitelmassa olisi tällöin hyvä analysoida liikepaikka ja sen sijainti. Analyysissä käydään läpi muun muassa liikealueen luonne, naapurusto, kuljetus- ja huoltoreitit, asiakasvirta, kehitysnäkymät ja kilpailijoiden määrä. Lisäksi suunnitelmassa määritellään itse liiketila: pinta-ala, asiakaspaikat, ominaisuudet, soveltuvuus ja valmiit tilat. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 78.)

Tilojen kustannuksia ja hintaa tulee myös käsitellä liiketoimintasuunnitelmassa. Suunnitelmassa vastataan ainakin seuraaviin kysymyksiin: Onko tila oma vai vuokrattu? Onko tilassa toiminut ennen samantyylinen yritys vai joudutaanko tekemään paljon muutoksia? Minkälaisia ostoja tulee liiketoiminnan alkamiseksi tehdä? Mikäli yrityksen liiketilan ulkonäöllä on merkittävä tekijä toimivuuden kannalta, voidaan liiketoimintasuunnitelmassa suunnitella tilan käyttöä ja sen sisustusta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 78.)

3.8 Markkinointisuunnitelma

Pelkkä hyvä tuote ja sen hinta eivät takaa riittävää yrityksen toimeentuloa. Yrityksen tulee tietää, miten markkinoidaan eli kuinka asiakkaat kiinnostuvat tuotteesta ja miten saadaan kauppa aikaiseksi. Markkinointisuunnitelman avulla mietitään, miten yritystä tulisi markkinoida. Otetaan huomioon kohdeasiakkaat, mutta samalla markkinointibudjetti eli rahamäärä, joka voidaan sijoittaa markkinointiin. (Peltola 2015, 94.)

Jotta mahdolliset asiakkaat voisivat kiinnostua yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta, tulee heidän ensin tietää tuotteen olemassaolosta. Asiakkaita tulee tiedottaa tuotteen eduista ja vakuuttaa, että kyseinen tuote on parempi kuin kilpailijan. Vaikka markkinoinnin avulla pyritään myyntiin, tulee yrityksen muistaa arvonsa, jotta mainonta olisi mahdollisimman yhtenäistä ja toimintaideaa tukevaa. (McKinsey & Company 2000, 81.) Yrityksen tulee tunnistaa markkinointivälineet, joiden kautta saavutetaan omat kohdeasiakkaat, jotta markkinointi olisi mahdollisimman tehokasta (Peltola 2015, 94).

Markkinointivälineitä on monia ja ne voidaan jakaa alaryhmiin sen mukaan, miten mainonta tavoittaa asiakkaan. Mediamainontaa ovat lehdet, televisio, radio, ulko- ja liikennemainonta sekä verkkomainonta kuten sosiaalinen media. Suoramainonta tarkoittaa suoraan asiakkaalle kohdennettua markkinointia kuten puhelinmarkkinointi, internetmainokset, esitteet, kuvastot, myyntikirjeet ja sähköposti. Lisäksi yleisiä markkinointikeinoja ovat näyttelyt ja messut, sponsorointi, mainoslahjat sekä asiakaskäynnit. (Hesso 2013, 115.)

Cocktail-baarin markkinointia säätelee Suomen alkoholilaki. Lain mukaan väkevän alkoholijuoman eli juoman, joka sisältää enemmän kuin 22 tilavuusprosenttia etyylialkoholia, mainonta, epäsuora mainonta ja muu myynninedistämistoiminta on kielletty. Miedon alkoholijuoman ja vähintään 1,2 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältävän juoman mainonta, epäsuora mainonta ja kuluttajiin kohdistuva muu myynninedistämistoiminta sekä sen liittäminen muun tuotteen tai palvelun mainontaan ja myynninedistämistoimintaan on sallittua alkoholilain säätämässä rajoissa. (Valvira 2014.)

Markkinointiviestintä ei tarkoita pelkästään konkreettisten mainosten luomista. Monet arkipäiväiset yrityksen toiminnassa näkyvät asiat vaikuttavat yrityksen imagon luomiseen.

Pienet materiaalit kuten kuitit, käyntikortit ja tuotetarrat vaikuttavat asiakkaan muodostamaan kuvaan yrityksestä. Sisäisen markkinoinnin tekijöitä ovat taas työntekijät ja yhteistyöyritykset, jotka viestivät toiminnallaan yrityksestä. Liiketilän sisustus, logo ja siisteys ovat tekijöitä, jotka jopa asiakkaan itse tiedostamatta muokkaavat yrityskuvaa. (Peltonen 2015, 94.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tarkennetaan ja muutetaan markkinointi konkreettisiksi toimiksi, kun halutaan viestiä asiakkaille yrityksen toimista ja tuotteista. Suunnitelmassa markkinointia tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: suhdetoiminnasta, mainonnasta ja myynnin edistämisestä. Suhdetoiminta eli PR -toiminta (Public Relations) vaikuttaa sidosryhmien yrityskuvaan. PR -toiminnan tarkoituksena on tiedottaa sisäisiä sidosryhmiä, kuten henkilökuntaa ja omistajia sekä ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja tavarantoimittajia. Mainonnalla yritys pyrkii saamaan tuotteet ja palvelut asiakkaiden tietoisuuteen ja herättää ostohaluja. Myynninedistämisen tarkoituksena taas on lisätä myyntiä konkreettisella tavalla järjestämällä esimerkiksi koulutuksia, kannustusjärjestelmiä tai kampanjoita. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 84–86.)

3.9 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen toiminta muodostuu ydinosaajan ympärille. Ydinosaaja on henkilö, jonka panos ja tekeminen ovat lähes välttämättömyys yrityksen toiminnan kannalta, sillä ydinosaajan avulla asiakas saavuttaa yrityksen tarjoaman lisäarvon. Mikäli yritys toimii yhden henkilön avulla, on yrittäjä itse ydinosaaja. Kun toimintaa ei pystytä enää pyörittämään yhden henkilön voimin, tulee yrittäjän palkata yritykseensä henkilöitä, jotka pystyvät samaan tai parempaan lisäarvon luomiseen kuin yrittäjä itse. (Hesso 2013, 146.)

Liiketoimintasuunnitelman henkilöstö-osiossa käsitellään yrityksen henkilöstöressurssit ja organisaation sisäinen rakenne. Henkilöstösuunnitelma laaditaan yrityksen strategian ympärille. Strategioiden avulla arvioidaan tarvittava henkilöstön määrä, tavoitteiden saavuttamisen kannalta vaadittava tieto ja taito sekä ennakoita kehittämissuunnitelmat. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on hahmottaa tarvittavat voimavarat, joilla yritys saavuttaa omat tavoitteensa. Tuloksena yritys arvioi rekrytoinnin tarpeen, laatii sijais- ja seuraajasuunnitelman sekä kehittämissuunnitelmat. (Viitala & Jylhä 2011, 231.)

Suunnitelmassa tulee tulla esille, minkälainen on yrityksen ideaalityöntekijä ja mitä häneltä vaaditaan. Yrittäjän tulee tunnistaa toiminta-ajatusta mukailevia piirteitä, joita työntekijöiden pitää omata voidakseen työskennellä yrityksessä. Lisäksi tulee tiedostaa mahdolliset työntekijältä vaadittavat luonteenpiirteet ja fyysiset ominaisuudet, joita yritys edellyttää. Ominaispiirteiksi luokitellaan myös työntekijän ammattitaito, koulutus ja muu erityisosaaminen. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 93–94.)

Henkilöstösuunnitelmassa eritellään organisaation sisäinen rakenne. Organisaation sisäisestä rakenteesta kerrotaan muun muassa henkilöstön määrä, ammattinimikkeet, tehtävät, toimenkuvat, vastuut ja alaisuudet. Henkilöstörakenteen kartoittamisen avulla yrittäjän on helpompi laatia selkeät toimenkuvat ja etsiä oikeanlaisia työntekijöitä. (Hesso 2013, 149.) Lisäksi käydään läpi yrityksen palkkataso, henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta, työvuorojen määrä ja ajankohdat sekä extra-, osa-aikaisten ja vakinaisten työntekijöiden suhde. Henkilöstösuunnitelman liitteeksi tulee lisätä laskelmat henkilöstökustannuksista, joiden tuloksia käsitellään tiivistäen liiketoimintasuunnitelmassa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 93–94.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tarkastella henkilöstöä myös tulevilla strategiakausilla. Viime vuosikymmenien aikana odotuksen työntekijöitä kohtaan ovat muuttuneet. Enää ei riitä, että työntekijä toteuttaa annettuja ohjeita varmasti ja tehokkaasti, vaan hänen tulee tämän lisäksi kehittää jatkuvasti itseään ja tekemistään. Suorittajien sijaan henkilöstö nähdään suurena osaajajoukkona. Tähän on vaikuttanut markkinoiden kehitys ja yritysten tarve muuttaa toimitapojaan nopeasti kehityksen mukana. Tämän vuoksi henkilöstön tulee pysyä yrityksen kehityksen mukana ja tuottaa samalla toivottua tulosta. (Viitala & Jylhä 2011, 220.)

Jotta työnteko olisi mahdollisimman miellyttävää ja työntekijät pystytään vakiinnuttamaan yritykseen, tulee yrityksen tarjota henkilöstön kehitystä tukevia koulutuksia ja kannustusjärjestelmiä. Henkilökohtainen palaute, ylennysmahdollisuudet, rahapalkkiot, koulutukset, kurssit ja virkistysjuhlat vaikuttavat suuresti työn miellyttävyyteen. Voidakseen varmistua henkilöstön kehityksestä, tulee yrittäjän ylläpitää henkilöstön seuranta. Henkilöstön toiminnalla on suuri vastuu yrityksen taloudellisen toimivuuden kannalta. Tärkeimpiä seurannankohteita ovat henkilöstön kustannukset, tehokkuus, kierto ja täsmälli-

syys. Seuranta voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta yleisimpiä ovat asiakaspalautteet, kehityskeskustelut, tunnuslukuanalyysit, kyselyt ja osaamiskartoitukset. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 93–94.)

3.10 Taloussuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman taloussuunnitelma pukee yrityksen liikeidean numeroiksi. Laskelmat antavat osviittaa yrityksen mahdollisista tuloista ja menoista sekä yrittäjälle mahdollisuuden kokeilla erilaisten taloudellisten päätöksiä vaikutusta teoreettisella tasolla. Suunnittelulaskelmat tulee tehdä mahdollisimman todenmukaisesti, jotta vältetään niin pessimistisen kuin optimistisenkin tuloksen luomisesta. Laskelmissa käytetään apuna perinteisiä yrityslaskennan kaavoja ja ne tehdään tietotekniikan avulla, jolloin tietoa ja pohjaa on helppo käyttää myöhemmin eri tarkoituksiin. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 104.)

Yrittäjän tulee olla selvillä tärkeimmistä liiketoimintaa kuvaavista luvuista, kuten yrityksen tuloksesta, kassavirran kehityksestä ja tulevista pääomatarpeista. Taloussuunnitelman tulisi sisältää tietoa yrityksen mahdollisesta taloudellisesta kehityksestä ja alustava rahoitussuunnitelma. (Blackwell 2008, 12.) Taloussuunnitelma on yksi sijoittajien eniten tarkastelema kohta liiketoimintasuunnitelmassa. Tämän takia taloussuunnitelmassa tulee kertoa ainakin, miten paljon yritys tarvitsee rahaa, kuinka paljon on todennäköinen voitto liiketoiminnan vakiinnuttua ja mitkä ovat ennusteiden takana tärkeimmät tekijät. Näiden tietojen avulla vakuutetaan tunnuslukujen järkevyyttä ja uskottavuus sekä tehdään yritykseen sijoittamisesta houkuttelevaa. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee siis kirjata rahoituseli investointilaskelma, kannattavuuslaskelma ja myyntilaskelma. Myös kolmen vuoden myyntiennuste, kannattaa liittää taloussuunnitelmaan. (McKinsey & Company 2000, 105.)

Rahoituslaskelma

Yritystoiminnan alkuvaiheessa rahaa kuluu enemmän kuin mitä yritys tuottaa. Taloussuunnitelmassa yrityksen on hyvä määrittää pääoman tarve. Heti alussa yrittäjällä menee paljon rahaa yritystoiminnan puitteiden luomiseen eli käyttöomaisuuteen kuten investointeihin. Lisäksi rahaa tarvitaan päivittäisiin toimintoihin eli käyttöpääomaan kuten vuokra- ja puhelinlaskuihin, palkkoihin ja laitevuokriin. (Peltola 2015, 138.) Rahoitus- eli inves-

tointilaskelmalla tutkitaan, mihin kaikkeen tarvitaan rahaa yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. Laskelmaan merkitään kaikki tekijät, joihin kuluu rahaa kuten tuotantovälineet, kalusteet, raaka-aineet, remontit ja toimistotarvikkeet. Lisäksi mietitään, kuinka monen kuukauden käyttöpääoman yritys tarvitsee ennen kuin pystyy myyntituotoillaan maksamaan päivittäisen toiminnan kulut. Kun rahan tarve on selvitetty, määritellään rahan lähteitä. Rahaa yrityksen aloittamiseen tulee oman pääoman, lainojen ja sijoitusten tai muun rahoituksen kautta. Tärkeintä investointilaskelmassa on huomioida, että rahan tarve ja rahan lähteet ovat eurolleen saman verran. (Pursiainen 2015.)

Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelmalla selvitetään, onko yrityksen toiminta kannattavaa kuukausi- ja vuositasolla. Laskelman avulla yritys pystyy hahmottamaan, kuinka paljon myyntiä täytyy syntyä, jotta toiminta olisi kannattavaa. (Pursiainen 2015.) Tuloslaskelma kertoo yrityksen tilikauden aikana saavutetun toiminnan tuloksen sekä mistä yrityksen tulos koostuu. Yrityksen myynnistä poistetaan kaikki liiketoiminnassa syntyneet kulut, jolloin jäljelle jää tulos eli voitto (McKinsey & Company 2000, 111.) Kannattavuuslaskelmassa käytetään samaa pohjaa kuin tuloslaskelmassa, mutta vain käänteisessä järjestyksessä. Koska selvitetään, paljonko yrityksen tulee myydä päästäkseen nolla tulokseen, aloitetaan laskelma lisäämällä tavoitetulokseen kulut. Kaikkien kulujen jälkeen saadaan selville myynti, joka yrityksen tulee saavuttaa päästäkseen nollatulokseen. (Pursiainen 2015.)

Myyntilaskelma

Kun pyritään selvittämään, mistä yritys saa rahaa, käytetään apuna myyntilaskelmaa. Laskelmaan merkitään yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden keskihinnat ja asiakasryhmät. Myyntilaskelma kertoo, kuinka paljon kukin asiakasryhmä ostaa kutakin tuotetta kuukausitasolla. Asiakasryhmien yhteisostoista syntyy arvio yrityksen kokonaismyynnistä. Kun kokonaismyynti on selvitetty, verrataan myyntilaskelman tulosta kannattavuuslaskelmassa syntyneisiin kulutuloksiin. Kokonaismyynnistä vähennetään kulut, jolloin saadaan yrityksen ennustettu tulos. Mikäli tulos on positiivinen, on yrityksen toiminta kannattavaa. Jos tulos on negatiivinen, tulee yrityksen pohtia lisämyyntitarvetta. (Pursiainen 2015.)

3.11 Riskianalyysi

Yrittäjyyteen kuuluu aina riski ja riskin kantaminen. Riski tarkoittaa yritystoiminnassa vahingon tai tappion uhkaa ja vaaraa (Peltola 2015, 102). Yritystoiminnassa on monia riskejä, joten yrittäjän tulee osata tunnistaa, varautua ja analysoida niitä. Riskejä ei voida koskaan poistaa kokonaan, mutta niiden mahdollisuutta voidaan pienentää hyvän johtamisen avulla. (Viitala & Jylhä 2011, 342.) Jonkin kriisin kohdatessa hyvän riskianalyysin tehnyt yritys pystyy toimimaan vaikeissa oloissa ja minimoimaan riskien vaikutuksen yritykseen (Hesso 2013, 168). Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytetty riskianalyysi kertoo sijoittajille, että liikeidea on suunniteltu perinpohjaisesti ja realistisesti (McKinsey & Company 2000, 123).

Riskejä voidaan luokitella monin eri tavoin, mutta yleisimmin ne ryhmitellään kahteen ryhmään: liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriski on liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski, joihin vaikuttaa aina toiminta kilpailullisilla markkinoilla. Yritys voi toiminnallaan joko onnistua tehden voittoa tai epäonnistua ja tehdä tappiota. Liikeriskit ovat dynaamisia eli vaihtelevat olosuhteiden mukana, mutta samalla kertaluontoisia. Tyypillisiä liikeriskejä ovat tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, taloustilanne, asiakkaiden maksuvaikeudet ja kilpailijoiden toimet. Vahinkoriskeillä taas tarkoitetaan riskejä, jotka kohdistuvat johonkin tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi omaisuusvahingot, rikokset, vahingonkorvausvaatimukset ja henkilöriskit. (Hesso 2013, 168.)

Yleensä yritystä kohtaavat riskit syntyvät joko yrityksen oman toiminnan kautta tai toimintaympäristön muutoksista. Riskit tulee tunnistaa ajoissa ja niitä tulee arvioida jatkuvasti. (McKinsey & Company 2000, 124.) Riskienhallinta onkin yksi iso osa yrityksen johtamista. Hallinnan avulla yrittäjä pyrkii varmistamaan yrityksen jatkuvuuden, kannattavuuden ja henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin yrityksessä. Suunnitelmallinen riskienhallinta sisältää riskien arviointia ja hallintatoimenpiteiden käytäntöön viemistä. Riskien hallinta ei kuitenkaan ole vain yrittäjän vastuulla. Vastuullisessa yrityksessä riskienhallinta on järjestelmällistä toimintaa, johon osallistuvat kaikki yrityksessä työskentelevät. (Viitala & Jylhä 2011, 342.)

Riskienhallinta koostuu neljästä päävaiheesta: riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, riskienhallintakeinojen laatimisesta, vahinkoihin varautumisesta sekä seurannasta (kuvio 5).

Hallintaprosessi aloitetaan riskien tunnistamisella ja arvioinnilla. Yrityksen tulee tunnistaa riskit kaikilta yritystoimintaan vaikuttavilta osa-alueilta. Koska analyysin tulee olla mahdollisimman kattava, tehdään kartoitus yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Koko yrityksen toiminta kannattaa myös pilkkoa pienempiin osiin. Näin varmistutaan siltä, että pienimmäkään riskitekijät eivät jää huomaamatta. Riskien tunnistamisen ja analysoinnin apuna voi käyttää kysymyksiä: Mitä kaikkea voi sattua? Miksi? Mitä siitä voi seurata? Miten suuri on aiheutuva riski? Mitkä riskit ovat suurimmat? (PK-RH 2000–2009.)



KUVIO 5. Riskienhallintaprosessin vaiheet (PK-RH 2000–2009).

Kun yrityksen riskit on tunnistettu ja arvioitu, laaditaan riskienhallintakeinot. Yritystoiminnassa on aina riskejä, jotka pitää hyväksyä osaksi toimintaa. Tällaisille riskeille ei välttämättä voi yritys tehdä mitään, saati kannatakaan. Lisäksi on olemassa riskejä, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia tai muuta yritystoimintaan vaikuttavaa harmia. Tällöin yrityksen on järkevämpää ottaa eli hyväksyä tämän kaltaiset riskit. Riskienhallintaprosessissa otetaan siis huomioon riskit, joiden analysointi on kannattavaa ja järkevää. Pyritään luomaan hallintamenetelmä, jolla tietynlaiset riskit pyritään käytännön toimenpiteillä välttämään, pienentämään tai siirtämään. (Viitala & Jylhä 2011, 344.)

Mikäli riskin todennäköisyyteen ei pystytä vaikuttamaan, voidaan siihen yrittää varautua. Yrityksen kannattaakin laatia selvä suunnitelma, miten toimia ongelmatilanteissa. Itse ongelmatilanteesta selviämisen lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon, miten ongelman aiheuttamasta notkahduksesta toivutaan. (PK-RH 2000–2009.)

Riskienhallintaprosessin viimeinen vaihe on seuranta ja vahingosta oppiminen. Koska markkinallinen yritystoiminta muuttuu lähes päivittäin, muuttuu sen mukana riskitkin. Yrityksen tulee seurata, miten riskienhallinta toteutuu ja palveleeko se sen hetken tai tulevaisuuden haasteita. Mikäli yritystä kohtaa jokin vahinko tai realisoitunut riski, kannattaa yrityksen ottaa oppia tapahtuneesta ja kehittää sen mukana tulevaisuuden toimintaansa. Tällöin päästään riskienhallintaprosessin alkuun. (PK-RH 2000–2009).

3.12 Business Model Canvas

Business Model Canvas eli BMC on yrittäjän strateginen työkalu, joka toimii apuna liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa. BMC:n avulla ideoidaan ja tarkennetaan liiketoimintamallia eri näkökulmista ja rakennetaan tiivis yhteenveto liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista. (Liikanen 2016.) Se on yksi sivuinen ja visuaalinen kaaviokuva (kuva 1), joka koostuu yhdeksästä liiketoiminnan rakennuspalikasta. Palikoiden avulla käsitellään yrityksen neljää tärkeintä osa-alueita: asiakkaita, tarjontaa, perusrakennetta sekä taloudellista kannattavuutta. Business Model Canvasin yhdeksän rakennuspalikkaa ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhde, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, kumppanit ja kulurakenne. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



KUVA 1. The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44)

Business Model Canvasin suunnittelu kannattaa aloittaa asiakkaista. Asiakasryhmät ovat jokaisen yrityksen liiketoiminnan suunnittelun ydin, sillä ilman asiakkaita yritys ei yksinkertaisesti pysty selviämään. Yrittäjän tulee määrittää, kenelle yritys tuottaa arvoa ja ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Asiakkaita kannattaa ryhmittää erilaisiin kohde- ja asiakasryhmiin esimerkiksi yhteisten tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan. Kun yrityksen kohderyhmät on määritelty, voidaan siirtyä liiketoiminnan suunnittelussa eteenpäin. Hyvä liiketoimintasuunnitelma rakentuu vahvan asiakasymmärryksen ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Jotta asiakasryhmät saadaan ostamaan yritykseltä, tulee yrityksen luoda jonkinlaista arvoa asiakkaille. Arvolupauksella tarkoitetaan tuote- tai palvelupakettia, jonka avulla ratkaistaan asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Lisäarvo saattaa luoda asiakkaille uudenlaisen tarpeen tai tarjota olemassa olevaa ratkaisua erilaisten ominaisuuksien muokkaamana. Yrityksen tulee pohtia, minkälaista arvoa he tuottavat kohdeasiakkailleen ja mihin ongelmiin he tarjoavat ratkaisuja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–23.)

Pelkästään yrityksen kohdeasiakkaiden ja arvolupauksen määrittäminen ja tunnistaminen eivät riitä. Jotta tuote ja palvelu saadaan asiakkaalle, tulee miettiä, mitä kanavia kannattaa käyttää, jotta tavoitetaan asiakas. Kanavointi kannattaa jakaa viiteen eri vaiheeseen: tunnettavuuteen, arviointiin, hankintaan, toimitukseen ja jälkimarkkinointiin. Aluksi yrityksen kannattaa miettiä, miten yritys ja sen tarjoamat palvelut tai tuotteet saadaan asiakkaan tietoisuuteen. Tämän jälkeen pohditaan, miten mahdollistetaan asiakkaalle yrityksen arvolupauksen arviointi. Arvioinnin jälkeen asiakas saattaa haluta ostaa tuotteen tai palvelun. Miten asiakas voi ostaa? Tuote tai palvelu tulee myös toimittaa asiakkaalle jotenkin. Tähänkin on olemassa monia vaihtoehtoja, joten tulee miettiä, mikä vaihtoehto toimii yrityksen toiminnan ja asiakkaiden tarpeiden kannalta parhaiten. Asiakkuuden elinkaaren lopussa ovat jälkimarkkinointi ja hyvän jälkimaun luominen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Kun toimitaan asiakkaiden kanssa, syntyy automaattisesti yrityksen ja asiakkaiden välille jonkinlainen asiakassuhde. Yrityksen tulee pohtia, minkälaisen asiakassuhteen se haluaa luoda kullekin asiakasryhmälle ja kuinka kyseistä suhdetta pidetään yllä. Myös asiakas saattaa odottaa tietynlaisen suhteen syntymistä hänen ja tuotetta tarjoavan yrityksen välille. Yrityksen tehtävänä on määrittellä tavoiteltavat asiakassuhteet ja toimintatavat, jonka avulla luodaan ja ylläpidetään kyseisiä suhteita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Liiketoiminnan lähtökohta on tulovirrat eli kaikki raha, jota yritykselle tulee. Tuotteet ja palvelut hinnoitellaan sen mukaan, että yritys saa riittävän katteen ja asiakas hintaa vastaavan hyödyn. Yrityksen tuleekin miettiä, paljon asiakas on valmis maksamaan saamaansa arvolupauksesta. Yrityksen liikeidean mukaan kartoitetaan kaikki tavat, joilla yritys saa tuottoa. Business Model Canvasiin tulee määrittää yrityksen tulotyypit ja hinnoittelumallit. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–31.)

Resursseilla tarkoitetaan kaikkea konkreettista omaisuutta, jota liiketoiminnan harjoittamiseen vaaditaan. Näillä resursseilla mahdollistetaan arvolupauksen luominen, markkinoiden tavoittaminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja myynti. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia ja aineettomia tekijöitä tai henkilöitä. Ydintoiminnot taas ovat toimintoja ja tehtäviä, joiden avulla mahdollistetaan resurssien kanssa yhteistyössä arvolupauksen luominen, markkinoiden tavoittaminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja myynti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–37.)

Lähes jokainen yritys tarvitsee toimintansa avuksi kumppaneita. Kumppanit ovat verkosto tavarantoimittajia ja muita yhteistyökumppaneita, joiden avulla luodaan arvolupauksia asiakkaille. Yritys voi ulkoistaa joitain ydintoimintoja toisille yrityksille. Tällöin saattaa olla kyse esimerkiksi taloudellisten resurssien puutteesta tai riskien minimoimisesta. Yrityksen tuleekin miettiä, mitä ydintoimintoja tai hyötyä kumppanit tarjoavat yritykselle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

Kulurakenne on vastakohta tulovirroille. Yrityksen tulojen sijasta tutkitaan liiketoiminnassa syntyneitä kuluja. Kuluja on helppo tutkia, kun yritys on määritellyt tärkeimmät resurssit, ydintoiminnot ja kumppanit. Kulurakenne koostuu kaikista kuluista, joita syntyy toteutusprosessin, markkinoinnin ja jakelukanavien kautta. Yrityksen tulee myös hahmottaa liiketoiminnan muuttuvat ja kiinteät kustannukset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.) Muuttuvat kustannukset ovat kuluja, jotka riippuvat täysin tuotannon ja myynnin määrästä. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotteiden valmistukseen tarvittavat raaka-aineet. Kiinteitä kustannuksia taas ovat kulut, jotka ovat täysin riippumattomia myynnin määrästä. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi toimitilojen vuokrat ja lämmitys sekä ilmastointikulut. (Viitala & Jylhä 2011, 301–302.)

Vaikka Business Model Canvas on erinomainen väline liiketoimintasuunnitelman luomiseen, avaa se vain liiketoiminnan tekijöitä suppeammasta näkökulmasta. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on kattavampi kokoelma yrityksen toiminnasta, johon BMC on hyvä liittää loppuun eräänlaiseksi yhteenvedoksi. Sen avulla lukija pystyy helpommin kokoamaan yhteen luettua tietoa ja muodostamaan yleiskäsityksen yrityksen toiminnasta.

4 TUOHEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA

4.1 Tiivistelmä

Liikeidean takana on Liisa Lindroos, jonka tavoitteena on avata cocktail-baari Tampereen keskustaan. Cocktail-baarin nimeksi tulee Tuohi. Yritys keskittyy Suomen luonnon raaka-aineista valmistettuihin laadukkaisiin cocktaileihin ja ammattitaitoiseen sekä asiakaslähtöiseen palveluun.

Tuohen tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja cocktail-kulttuurin luominen Tampereelle. Toiminnallaan Tuohi pyrkii nostamaan alkoholien ja cocktailien arvostuksen samalla tasolle kuin mitä ruoka on tänä päivänä. Markkinoilla Tuohi pyrkii taloudellisesti riippumattomaksi ravintolaksi, joka tuntee kohderyhmänsä. Tunnettavuutta tavoitellaan Tuohen juoma- ja palvelutuotteilla.

Asiakkaina ovat tamperelaiset aikuiset, jotka nauttivat hyvästä musiikista, rennosta tunnelmasta ja laadukkaista cocktaileista. Kohdeasiakkaat arvostavat hyvää palvelua ja ovat valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta. Tampereella kyseisistä asiakkaista on kova kilpailu, mutta Tuohi asemoituu keskimääräistä paremmin kilpailijoiden tarjontaan nähden.

Tuohi tarjoaa laadukkaan ja maistuvat juomatuotteen, jonka valmistamiseen on käytetty suomalaisia luonnon raaka-aineita. Tuotteiden hinnat ovat hieman keskivertoa korkeammat, mutta kuitenkin maltilliset. Juomatuotteen tueksi tarjotaan ammattitaitoista ja henkilökohtaista palvelua sekä silmää miellyttävä ja tasokas miljöö.

Markkinointi painottuu asiakassuhdemarkkinointiin ja erityisesti sosiaalisen median vaikuttamiseen. Lisäksi ylläpidetään sujuvaa sisäistä markkinointia. Henkilökunta on ammattitaitoista ja yritykselle omistautuvaa. Ravintolan perustaja toimii ravintolajohtajana, ja hänen lisäksi yrityksessä toimii pääbaarimestari sekä yksi osa-aikainen työntekijä.

Tuohen avaaminen vaatii kohtuulliset investoinnit. 45 asiakaspaikan cocktail-baarin on arvioitu vaativan 64 000 euron pääoman. Vuosittaiseksi arvonlisäverottomaksi liikevaihdoksi arvioidaan 204 000 euroa.

Ravintolan toimintaan vaikuttavia riskejä on monia, mutta niistä suurimmat ovat väärin kohdistettu markkinointi, kilpailijoiden kehitys, tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, rahoitusriskit ja ammattitaidoton henkilökunta. Oikealla liikeidealla ja tarkalla toiminnan seurannalla minimoidaan riskit.

4.2 Tuohen lähtökohtatilanne

Tuohen liikeidean takana on Liisa Lindroos, jonka tavoitteena on perustaa cocktaileihin keskittyvä anniskeluravintola Tampereelle. Lindroos on kokenut paloa cocktaileihin ja sen kulttuuriin jo useamman vuoden ajan. Ensi-innostus syntyi Minibaari Cocktail Roomissa suoritetun harjoittelun kautta. Cocktail baarille uskotaan olevan selkeä markkinarako Tampereen elämyksiä etsivän asiakaskunnan keskuudessa.

Tuohen perustamisidea lähti liikkeelle Tampereen kolmen korkeakoulun: Tampereen ammattikorkeakoulun, Tampereen yliopiston sekä Tampereen teknillisen yliopiston yhteisen yrittäjyys- ja innovaatiopalvelun eli Y-kampuksen järjestämästä Business Camp -kursista. Kurssi oli viikon kestävä intensiivikurssi, joka keskittyi liikeidean kehittämiseen ja sitä kautta yrityksen perustamiseen. Kurssin aikana kehittyi Tuohen liikeidea ja perustaminen sai lähtölaukauksensa.

Lindroosilla on lähes kahdeksan vuoden ravintola-alan kokemus. Hän on työskennellyt monessa ruoka- ja anniskeluravintolassa. Tällä hetkellä Lindroos opiskelee palveluliiketoiminnan koulutusohjelmaa, josta hän valmistuu joulukuussa 2017. Lindroosin on tarkoitus keskittyä ravintolaprojektiin täysipäiväisesti. Tuohen perustamisprosessi rahoitetaan osaksi oman pääoman avulla. Loppuosa pyritään rahoittamaan lainan ja sijoitusten avulla.

Ravintola-alan kokemuksensa ansiosta Lindroos omaa vahvan osaamisen anniskeluravintolassa toimimisesta. Hän osaa toimia asiakkaiden kanssa ja tunteeikin kohderyhmän melko hyvin. Koulutuksen kautta hänellä on osaamista myös ravintolan toiminnallisista tehtävistä kuten laskennasta ja markkinoinnista. Lindroosilla on myös vahva verkosto ravintola-alalla toimiviin vaikuttajiin ja hänellä on suhteita muun muassa tavarantoimittajaan, kirjanpitäjään ja rakennusinsinööriin.

4.3 Liikeidea, arvot, strategiset ratkaisut ja tavoitteet

Tuohi on A-oikeuksin vastusteltu anniskeluravintola, jonka liikeideana on tuottaa laadukkaita cocktaileja käyttäen hyödyksi Suomen luonnosta saatuja raaka-aineita. Juomavaliokoina koostuu laajasta kirjosta erilaisia alkoholeja, joista ammattitaitoiset baarimikot valmistavat maukkaita juomia. Keskiössä ovat suomalaiset luonnon raaka-aineet ja erityisesti suomalaiset alkoholit kuten vodkat, viskit ja ginit. Hintaluokaltaan ravintola on hie-man keskitasoista korkeampi, mutta kuitenkin matalampi kuin Helsingin vastaavat ravintolat.

Laadukkaan tuotteen lisäksi Tuohi keskittyy myös asiakaslähtöiseen palveluun. Pääta-voitteena on luoda jokaiselle asiakkaalle omanlaisensa elämys ja palvelukokemus. Asiakkaat otetaan huomioon heti heidän astuessaan ovesta sisään ja palvellaan loppuun asti niin hyvin kuin mahdollista. Tuohessa asiakkaat saavat palvelua suoraan pöydistä ruokaravintolan tavoin. Tällöin ravintolaan asiakas voi tehdä myös pöytävarauksen etukäteen. Asiakkaalle luodaan elämys juomatuotteen, ammattimaisen palvelun ja luonnonläheisen sekä tunnelmallisen miljööän avulla.

Tuohi sijaitsee Tampereen ydinkeskustassa hyvien liikeyhteyksien varrella. Sen sisustus ja ulkoinen ilme hakevat yhdessä markkinoinnin kanssa luonnonläheistä, modernia ja trendikästä tunnelmaa. Sisustukseltaan Tuohi on moderni ja tyylikäs korostaen samalla luonnon materiaaleja. Sisustuksen väripaletti on lainattu suoraan Suomen luonnosta, jolloin keskiössä ovat ruskea, valkoinen ja vihreän eri sävyt. Materiaaleina käytetään ensisijaisesti puuta, kiveä ja tekstiiliä.

Kohdeasiakkaita ovat 20–40-vuotiaat aikuiset, jotka arvostavat laadukkaita ja makurikkaita juomatuotteita sekä ammattitaitoista palvelua. Useimmiten asiakas on urbaani ja trendikäs aikuinen, joka etsii uusia elämyksiä ja makumaailmoita sekä on valmis maksamaan laadusta. Kohdeasiakkaalle Tuohi on paikka, jossa voidaan rentoutua, viettää aikaa ystävien kanssa ja päästä hetkeksi eroon arjesta. Lisäksi Tuohen yksi keskeisimmistä kohderyhmistä on ulkomaalaiset turistit, jotka ovat kiinnostuneita suomalaisista tuotteista ja luonnosta.

Tuohen arvomaailma perustuu asiakaskeskeiseen toimintaan, jossa suomalaisuutta ja eettisyyttä korostaen yhdistetään laadukas tuote ja ammattitaitoinen palvelu. Yrityksen toiminta perustuu seuraaviin viiteen (taulukko 1) arvoon: asiakaskeskeisyys, suomalaisuus, eettisyys, laadukkuus ja ammattitaitoinen tuote.

TAULUKKO 1. Tuohen arvot.

Asiakaskeskeisyys	Asiakas on se, jota varten tehdään ja toimitaan
Suomalaisuus	Tuohi arvostaa ja korostaa toiminnassaan suomalaisuutta
Eettisyys	Tuohi toimii vastuullisesti ja mahdollisimman ekologisesti
Laadukkuus	Asiakkaan odotukset täytetään niin tuotteen kuin palvelunkin osalta
Ammattitaitoinen palvelu	Asiakasta palvelee aina ammattitaitoinen ja koulutettu henkilökunta

Tuohen päämääränä on tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja luoda Tampereelle cocktail -kulttuuri. Lisäksi Tuohi pyrkii muokkaamaan ajatusta, jonka mukaan alkoholi on vain humaltumista varten. Cocktailien kautta pyritään korostamaan alhokolien rikasta maku-maailmaa ja nostamaan juomien arvostus samalle tasolle ruoan kanssa.

Yritys pyrkii taloudellisesti riippumattomaksi vuoden sisään perustamisestaan. Tavoitteena on positiivinen myynti ja valmius maksaa alkuinvestointeja aikataulun mukaisesti takaisin. Yritys on kannattava ja tunnettu, mutta toimintaa pyritään kasvattamaan tehokkaan markkinoinnin avulla. Asema markkinoilla on hyvä eikä liikeidea ole vaatinut muutoksia. Tuohessa työskentelee kaiken kaikkiaan kolme baarimikkoa.

Päästääkseen tavoitteisiinsa, Tuohi pyrkii erilaisen, mutta täsmällisen markkinoinnin avulla saavuttamaan kohderyhmänsä. Jokainen tavoitettu asiakas palvellaan hyvin, jolloin he kertovat positiivisista kokemuksistaan eteenpäin ja jopa palaavat itse ravintolaan uudestaan. Tuote- ja palvelutaso pidetään laadukkaana ja ajankohtaisena, jolloin juomavalikoimaa uudistetaan aina vaadittaessa. Toiminta pidetään kannattavana tarkkojen laskelmien ja suunnitelmien avulla. Laadun takaamiseksi Tuohi analysoi aktiivisesti toimintaa ja puuttuu mahdollisiin kehitys- ja ongelmakohtiin. Koulutusten avulla yritys ylläpitää työntekijöiden ammattitaitoa ja soveltuvuutta.

4.4 Lähtökohta-analyysi

Ympäristöanalyysi

Tuohen toimintaan vaikuttavat monet ulkoiset yritys ympäristön tekijät. Monia vuosia jo laskenut taloudellinen tilanne Suomessa on yksi tärkeimmistä huomioitavista seikoista yrityksen perustamisessa. Taloudelliset leikkaukset ja veronnostot vaikuttavat huomattavasti yksityisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, jolloin säästösyistä ulkona syöminen ja juominen saattavat vähentyä. Taloudellinen lasku voidaan silti kokea myös positiivisena yrityksen kannalta, sillä työttömyys kasvaa. Tällöin löytyy enemmän osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa.

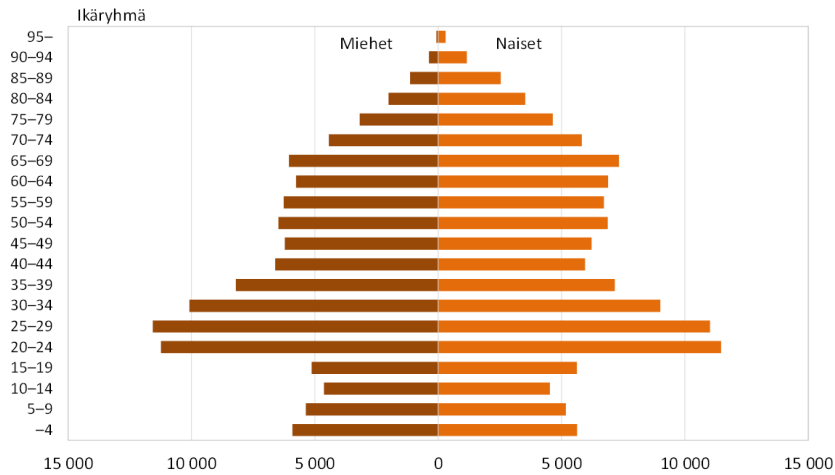
Globalisaation ja teknologisoitumisen myötä kuluttajat ovat muuttuneet entistä tietoisimmiksi kuluttajiksi. Kansainvälistymisen myötä muiden maiden kulttuurit ja tarjonta ovat tulleet tutummaksi. Uusia ideoita ja trendejä tuodaan ulkomailta koko ajan lisää, jolloin markkinat kasvavat. Valinnan varaa on paljon, jonka takia asiakkaat osaavat vaatia käyttämiltään tuotteilta ja palveluilta enemmän, eikä pelkkä hyvä tuote enää riitä. Asiakkaat etsivät elämyksiä.

Suomalaisten kulutuskulttuuri on muutostilassa. Arvomaailma muuttuu, jonka seurauksena esimerkiksi alkoholin kulutus on ollut laskussa jo useamman vuoden ajan. Kulttuurin vaihdoksen myötä määrän sijasta panostetaan enemmän laatuun ja entistä enemmän keskitytään myös ekologisiin ja eettisiin tuotteisiin sekä palveluihin. Hyvien makujen lisäksi keskitytään raaka-aineiden tuoreuteen, kotimaisuuteen ja luonnonmukaisuuteen. Asiakas haluaa tietää, miten ja missä ostettava tuote on valmistettu.

Teknologisoitumisen myötä erityisesti markkinointi on muuttunut vuosien aikana. Yhä useammalla on käytössään älypuhelin, ja sen sekä internetin käyttöä voidaankin pitää tänä päivänä oletusarvona. Vuonna 2016 suomalaiset käyttivät sosiaalisessa mediassa aikaa 4,5 tuntia viikossa. Samana vuonna 53 % suomalaisista käytti Facebookia päivittäin. (M&M 2016.) Internet ja erityisesti sosiaalinen media ovatkin tämän aikakauden markkinointiväyliä. Jotta yritys pysyisi kehityksen mukana, tulee sen perinteisten lehtimainosten sijasta satsata tietoteknisiin markkinointikeinoihin säännösten sallimissa rajoissa.

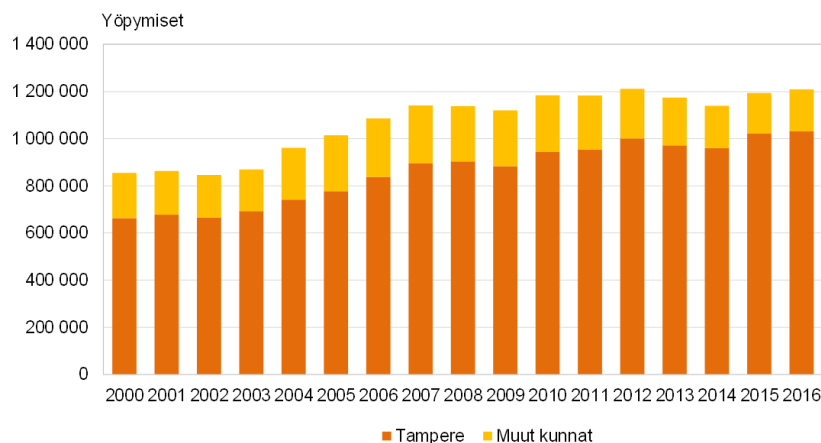
Markkina-analyysi

Tampere on kaupunki, joka kasvaa vuosi vuodelta. Uutta keksitään ja rakennetaan koko ajan. Kulttuuria lisätään esimerkiksi Kansiareena -projektin myötä ja uusia kulkumahdollisuuksia kehitellään raitiotieallianssin avulla. Entistä enemmän Tampereella pyritään myös keksimään uusia asumisratkaisuja muuttovirran ja asukasluvun kasvun myötä. Tampereen väkiluku on reilu 220 000. Näistä noin 83 000 ihmistä (kuvio 6) kuuluu Tuohen kohderyhmään 20–40-vuotiaat aikuiset. (Tilastokeskus 2017.)



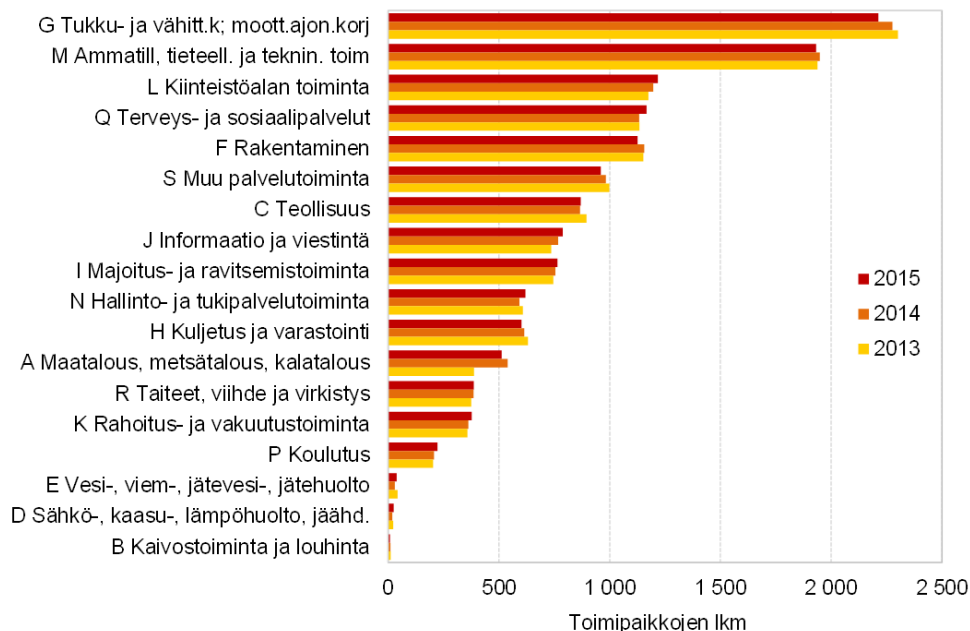
KUVIO 6. Väestön ikä- ja sukupuolirakenne Tampereella 2016 (Tilastokeskus 2017).

Tamperelaisten lisäksi Tuohen kohderyhmään kuuluu ulkomaalaiset ja kotimaiset turistit. Tampereen turismi on ollut kasvussa viimeisen parin vuoden ajan (kuvio 7). Vuonna 2016 matkailijat viettivät yli 1 000 000 yötä Tampereella. (Tilastokeskus 2017.)



KUVIO 7. Yöpymisvuorokaudet Tampereen seutukunnassa 2000–2016: Kaikki matkailijat (Tilastokeskus 2017).

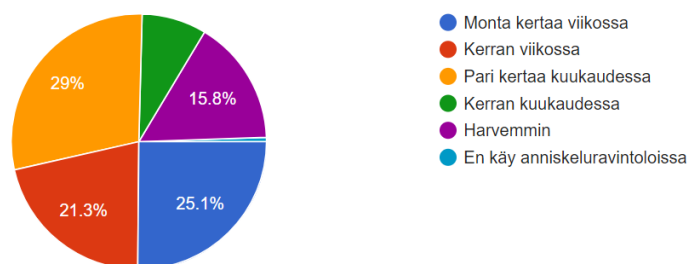
Tampereella toimii tuhansia yrityksiä eri toimialojen alla (kuvio 8). Vuonna 2015 majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksiä toimi Tampereella lähes 8 000. Vuodesta 2013 alan yrityksiä on lisääntynyt Tampereelle vuosittain. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut radikaalia. (Tilastokeskus 2017.)



KUVIO 8. Toimipaikat päätoimialoilla Tampereella 2013–2015 (Tilastokeskus 2017).

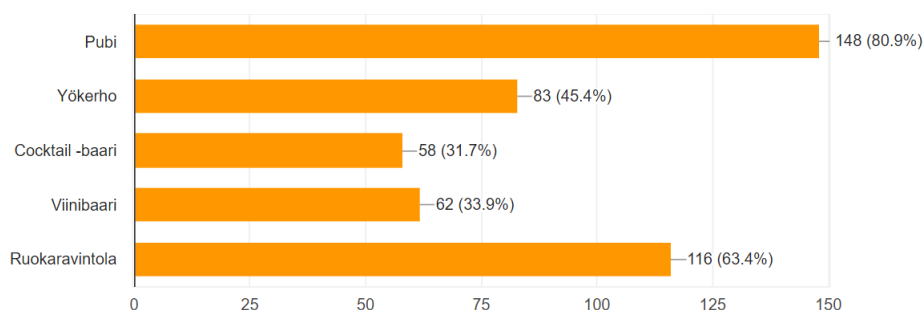
Keväällä 2017 laaditun **nettikyselyn** (liite 3) avulla tarkasteltiin Tampereen anniskeluravintolatarjontaa. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, asiakkaiden ostokäyttäytymistä Tampereen anniskeluravintoloissa. Lisäksi selvitettiin, minkälaisissa anniskeluravintoloissa tamperelaiset viihtyvät ja mitkä tekijät vaikuttavat illanviettopaikan valintaan. Kysely toteutettiin Google docs -nettikyselynä ja kyselyä jaettiin muun muassa Facebookin Tampere-ryhmiin ja sähköpostin välityksellä. Vastauksia kerättiin yhteensä 183 kappaletta.

Ensimmäisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, kuinka usein tamperelaiset käyvät anniskeluravintoloissa (kuvio 9). Vastanneista suurin osa, 29 %, käy anniskeluravintoloissa pari kertaa kuukaudessa. 25,1 % vastaajista käy taas monta kertaa viikossa anniskeluravintoloissa ja 21,3 % kerran viikossa. Vastanneista 15,8 % käy anniskeluravintoloissa harvemmin kuin kerran kuukaudessa.



KUVIO 9. Kuinka usein käyt anniskeluravintolassa? (N=183)

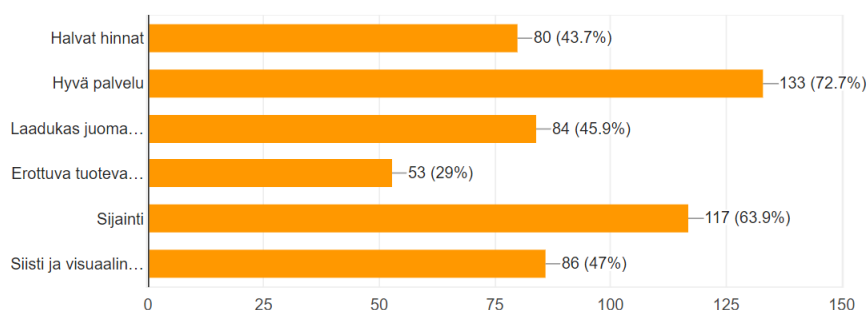
Seuraavaksi pyrittiin monivalintakysymyksen avulla selvittämään, minkä tyyllisissä anniskeluravintoloissa tamperelaiset käyvät tai haluaisivat käydä (kuvio 10). Suurin osa vastanneista käy tai haluaisi käydä pubeissa. Toiseksi suurimman äänimäärän sai ruokaravintolat ja kolmanneksi yökerhot. Viinibaarissa käy tai kävisi 33,9% vastanneista. Kyselyn mukaan cocktail -baareissa käydään tai haluttaisiin käydä vähiten. Vastanneista kuitenkin 31,7 % kävisi cocktail-baareissa. Vastajilla oli mahdollisuus valita monta vaihtoehtoa.



KUVIO 10. Minkä tyyllisessä anniskeluravintolassa käyt/haluaisit käydä? (N=183)

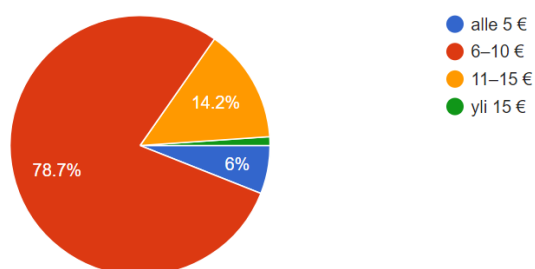
Kolmannen monivalintakysymyksen avulla selvitettiin, minkä perusteella tamperelaiset valitsevat anniskeluravintolan (kuvio 11). Monivalintakysymyksen mukaan suurin tekijä, jonka mukaan anniskeluravintola valitaan, on hyvä palvelu. Vastanneista 72,7 % valitsee ravintolan hyvän palvelun mukaan. Toiseksi merkittävin valintaan vaikuttava tekijä oli anniskeluravintolan sijainti. Tamperelaisista 63,9 % valitsee ravintolan sen sijainnin mukaan. Siisti ja visuaalinen sisustus, laadukas juomatarjonta sekä halvat hinnat olivat

kaikki tekijöitä, jotka vaikuttivat lähes yhtä paljon ravintolan valintaan. Vähiten tamperelaisten valintaan vaikutti erottuva tuotevalikoima. Myös tässä kysymyksessä pystyi vastaaja valitsemaan monta vaihtoehtoa.



KUVIO 11. Minkä asioiden perusteella valitset anniskeluravintolan? (N=183)

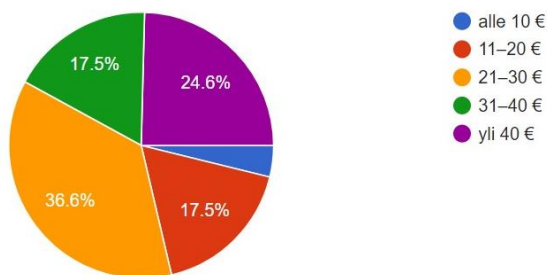
Seuraavaksi selvitettiin, kuinka paljon tamperelaiset ovat valmiita maksamaan laadukkaasta juomatuotteesta (kuvio 12). Reilun enemmistön mielestä 6–10 € on sopiva hinta laadukkaasta juomatuotteesta. Jopa 78,7 % tamperelaisista maksaisi hyvää juomasta 6–10 €. Vastanneista 14,2 % on valmis maksamaan laadukkaasta juomatuotteesta 11–15 €. 6 % tamperelaisista maksaisi hyvää juomasta alle 5 euroa ja vain 1 % olisi valmis yli 15 euron hintaan.



KUVIO 12. Paljonko olet valmis maksamaan laadukkaasta juomatuotteesta? (N=183)

Seuraavan kysymyksen avulla selvitettiin, kuinka paljon rahaa alkoholiin tamperelaiset käyttävät yhden illan aikana (kuvio 13). Enemmistö tamperelaisista käyttää alkoholiin rahaa yhden illan aikana noin 21–30 euroa. Vastanneista 24,6 % käyttää yli 40 € alkoholiin yhden illan aikana. Vastausten perusteella yhtä suuri osa tamperelaisista käyttää rahaa

joko 11–20 euroa tai 31–40 euroa illan aikana. Vähemmistö käyttää illan aikana alkoholiin rahaa alle 10 euroa.



KUVIO 13. Kuinka paljon käytät rahaa alkoholiin yhden illan aikana? (N=183)

Kyselyn viimeiset kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat: Mihin anniskeluravintolaan veisit toiselta paikkakunnalta tulleen ystäväsi? Mihin anniskeluravintolaan menisit, jos haluaisit nauttia hyvän cocktailin? Minkä tyyllisen anniskeluravintolan toivoisit Tampereelle? Kyselyn perustella ei saatu selvää vastausta siitä, mihin anniskeluravintolaan suurin osa veisi toiselta paikkakunnalta tulleen ystävän. Kun kysyttiin, mihin ravintolaan menisit nauttimaan hyvän cocktailin, 12 % vastasi, että ei tiedä. Vastajista 16,9 % vastasi, toimintansa lopettaneet cocktail baarit, Barmacian tai Mini-baarin. Kyselyn perusteella suosituimpia cocktaileja tarjoilevia anniskeluravintoloita olivat Moro Sky Bar ja Olympia-korttelin Muusa.

Kilpailija-analyysi

Tampereella toimii monta anniskeluoikeudet omaavaa ravintolaa. Kilpailu on kovaa ja kiristyy vuosi vuodelta enemmän. Uusia ravintoloita syntyy, mutta vaihtuvuus on myös suurta. Tuohen kilpailuympäristö käsittää Tampereen keskustan ja sen ympärysalueen; kolmen kilometrin säteellä Tampereen ydinkeskustasta. Alueella toimii satoja anniskeluravintoloita, joista Tuohen välittömiä kilpailijoita ovat muutama ravintola.

Tuohi on kooltaan pieni ja intiimi, joten kilpailevia ravintoloita on monia. Tuohen päätuote on cocktailit, mikä rajaa välittömien kilpailijoiden määrää. Konseptin myötä kohderyhmä muuttuu radikaalisti esimerkiksi olutravintoloiden kesken. Tampereella toimii tällä hetkellä vain yksi anniskeluravintola, joka on liikeidealtaan cocktail-baari. Tämän lisäksi alueella toimii muutamia ravintoloita, joiden tuotevalikoimasta löytyy cocktaileja, mutta eivät suoranaisesti ole cocktail baareja. Tuohen kolme isointa kilpailijaa ovat tut-

kimuksestakin esille tulleet Olympia korttelin Tiima, Moro Sky Bar ja Living room. Lisäksi analysoin Tampereella pitkään toimineiden ravintoloiden – Cafe European ja Teerenpelin – toimintaa. Kilpailuanalysissä (liite 4) tutkitaan näiden viiden heikkouksia ja vahvuuksia.

Tiima on Satakunnankadulla sijaitseva Olympia-kortteli kompleksin osa, joka keskittyy cocktaileihin. Tiiman liikeideana on 20-luvun salakapakka, joka tarjoaa asiakkailleen elämyksen juomatuotteiden ja miljöön avulla. Salakapakka -teema näkyy baarin sisustuksessa, markkinointityylissä ja tunnelmassa. Sisäänkäyntiä Tiimaan ei ole merkitty ja Olympian sisäpuolellakin cocktail-baarin oven edessä on massiiviset punaiset verhot. Ravintola on hämärä ja tunnelmallinen sekä palvelu erinomaista ja henkilökohtaista. Juomalista koostuu klassikkojuomista sekä Tiiman omista erikoisuuksista. Henkilökunta on ammattitaitoista ja raaka-aineet tuoreita. Markkinointina toimii puskaradio. Nettisivuja Tiimalla ei ole ja sosiaalisessa mediassakin se vaikuttaa vain Facebook -sivun avulla, jossa lähinnä julkaistaan tulevista tapahtumista. Tiima on tällä hetkellä Tampereen ainoa oikea cocktail-baari, mutta sen suurin haaste on tunnettuuden puute. Vähäisen markkinoinnin ja syrjäisen sijainnin takia, on sen löytäminen vaikeaa. Tiiman vahvuus on tarinallistaminen ja tunnelman luominen. Tiimassa on noin 30 asiakaspaikkaa.

Moro Sky Bar on Tampereen Sokos Hotel Tornin ylimmässä kerroksessa sijaitseva näköalabaari. Moro on lanseerannut itsensä tyylikkääksi ja rennoksi drinkkibaariksi, joka teemaltaan kunnioittaa tamperelaisia olympiamitalisteja. Tämä sporttibaarin tyylinen anniskeluravintola tarjoaa hulpeat näkymät koko Tampereen keskustaan ja hieman pidemmällekin. Moro kuuluu S-ryhmän ravintolaketjuun, mikä näkyy sen juomatarjonnassa ja palvelussa. Juomalistalta löytyy samoja tuotteita kuin muistakin S-ketjun ravintoloista. Erikoisuutenaan Moro tarjoaa cocktaileja. Juomien lisäksi Moro tarjoilee lounasta. Niin kuin S-ryhmän luonteeseen kuuluu, markkinoi Moro Sky Bar itseään tehokkaasti. Ravintolalla on selkeät ja hyvät nettisivut, joista löytyy kaikki olennainen tieto ravintolan tarjonnasta ja hieman enemmänkin. Sosiaalisessa mediassa Moro on myös vahvasti mukana. Facebook-sivuilla julkaistaan aktiivisesti ajankohtaisista tapahtumista. Lisäksi ravintolalta löytyy Instagram-tili. Moro Sky Barin heikkoutena on keskinkertainen palvelu ja erotuumattomat tuotteet. Ravintolan vahvuuksia ovat hotellin toiminta, näköalat ja S-ryhmän bonusjärjestelmä. Moro Sky Barissa on terassi mukaan lukien noin 80 asiakaspaikkaa.

Living Room on meksikolainen ruokaravintola, joka sijaitsee Hämeenkadulla. Living Room tarjoaa päivisin maittavia erikoiskahveja, iltaisin meksikolaista ruokaa ja öisin cocktaileja. Teemaltaan ravintola on meksikolainen, jota tukee ruuan lisäksi juomatarjonta. Juomalista koostuu meksikolaisista oluista ja klassikko cocktaileista, kuten margaritoista. Ravintolassa palvelu on erinomaista ja asiantuntevaa. Tilaaminen baaritiskiltä poistaa jäykän ravintolatunnelman ja korostaa rentoa ilmapiiriä. Living Room on paikka, jossa hyvän ruoan ja juoman äärellä vietetään aikaa ystävien kanssa. Myös Living Roomin markkinointi keskittyy pääsääntöisesti internettiin. Ravintolalla on hyvät ja selkeät nettisivut sekä Facebook että Instagram-sivut. Living Roomin vahvuutena on ruokatarjoilu, jonka takia isomman porukan on helpompi valita kyseinen ravintola illanviettoon. Heikkoutena on Living Roomin englanninkielinen palvelu, joka suomalaiselle saattaa olla haaste. Living Roomissa on noin 80 asiakaspaikkaa.

Cafe Europa on Aleksanterinkatu 29 sijaitseva ravintolabaari, joka on toiminut Tampereella jo parikymmentä vuotta. Ravintola kuuluu valtakunnalliseen Restamax ravintolayhtiöön. Konseptiltaan Cafe Europa on paikka, joka kokoaa yhteen etelä-eurooppalaisen keittiön, kahvilakulttuurin ja juomavalikoiman. Päiväsaikaan paikka toimii kahvilyyppisenä istuskelupaikkana ja iltaisin siitä muuttuu tiskijukkien ja akustisten live-bändien tahdittama lounge-baari. Teemaltaan ja sisustukseltaan Cafe Europa on nimensä mukaan eurooppalainen. Palvelusta huomaa ketjuravintolan jäykkyyden. Tilaukset tehdään baaritiskiltä, mikä tekee palvelusta entistä väritöntä. Juomalistakin koostuu lähinnä tavanomaisista tuotteista. Cafe Europa on kuitenkin ollut suosittu illanviettopaikka jo monta vuotta. Tähän saattaa vaikuttaa iso asiakastila, kanta-asiakasohjelmat sekä alennukset. Lisäksi ravintolan sijainti on erinomainen. Markkinointikeinoiltaan Cafe Europa ei erotu muista kilpailijoista, sillä he ovat panostaneet nettisivuihin ja sosiaaliseen mediaan. Cafe Europan vahvuuksia ovat ravintolan sijainti ja ravintolayhtiön tuki. Heikkouksina on väritön palvelu ja keskivertoiset tuotteet. Asiakaspaikkoja Cafe Europassa on noin 70.

Teerenpeli on Lahdesta kotoisin oleva ravintolakonsepti, joka tuottaa sekä omaa olutta että tislaamotuotteita. Lisäksi yrityksellä on omia olutravintoloita kuudessa Suomen kaupungissa. Teerenpelin ehdoton valttikortti on sen omat juomatuotteet. Ravintolalla on laaja valikoima omalla panimolla valmistettuja oluita, siidereitä, viskejä ja ginejä. Tuotteidensa kautta yrityksen tunnettavuus kasvaa entisestään. Miljööltään ravintola on myös

viihtyisä. Hieman hämyinen ravintola on tunnelmallinen ja kotoisa. Palvelukin on henkilökohtaista ja asiantuntevaa. Juomatuotteiden lisäksi ravintoloissa tarjoillaan pubihenkistä ruokaa. Teerenpelin vahvuutena on vakiintunut brändi ja laadukkaat juomatuotteet. Heikkoutena on tuotevalikoiman keskittyminen oluisiin. Tampereen Teerenpelissä on noin 70 asiakaspaikkaa.

Jokaisella kilpailijalla on liiketoiminnallisia heikkouksia ja vahvuuksia. Kohderyhmästä Tuohen kanssa kilpailee kaikki edellä mainitut ravintolat. Pääasiallisen kohderyhmän, cocktaileista kiinnostuneet aikuiset, lisäksi kilpaillaan sekä ulkomaalaisista että kotimaisista turisteista. Vaikka yhtäläisyyksiä löytyy, erottuu Tuohi tuotetasolla muista kilpailijoista.

Yritysanalyysi - SWOT

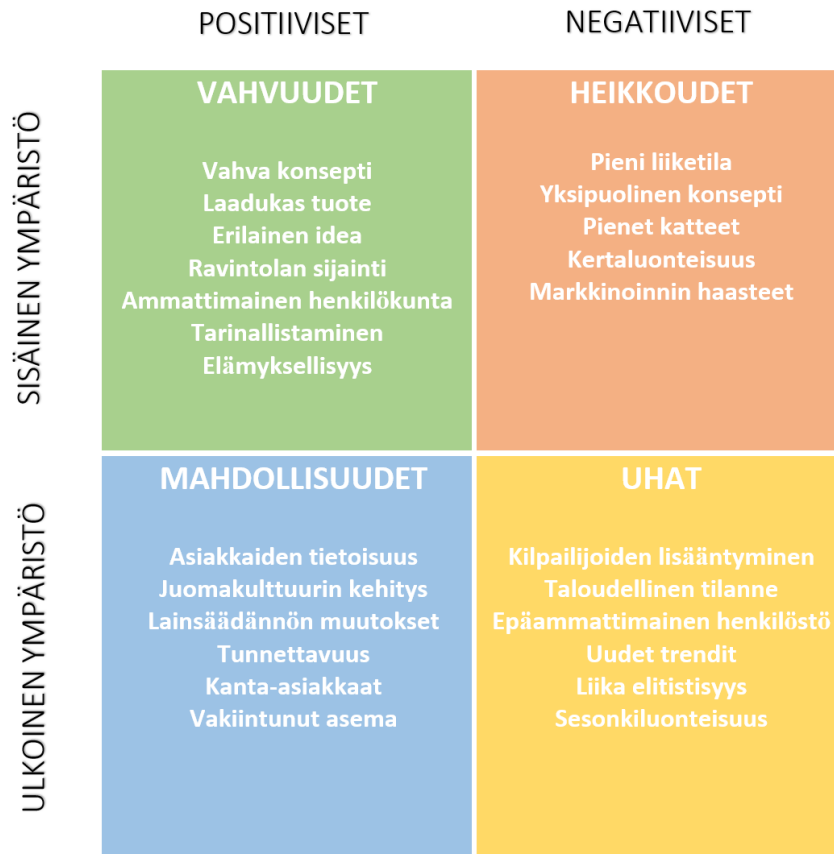
Tuohen sisäisen ja ulkoisen ympäristön haasteita ja heikkouksia kartoitetaan SWOT-analyysin (kuvio 14) avulla. Yrityksen nykytilan **vahvuuksia** ovat vahva konsepti, laadukas tuote, erilainen idea, ravintolan sijainti, ammattimainen henkilökunta, tarinallistaminen ja elämyksellisyys. Tuohen konsepti on tarkoin suunniteltu, jolloin se tarjoaa kohderyhmälle oikeanlaisen hyödyn ja kokonaisvaltaisen elämyksen. Liikeidea on erilainen ja eroaa kilpailijoista palvelutyylin ja tuotteen avulla. Tuohen cocktailit ovat laadukkaita ja valmistettu tuoreista raaka-aineista. Palvelu on asiantuntevaa ja henkilökunta ammattitaitoista. Tarinallistamisen avulla Tuohi, ei ole vain paikka, jossa nauttia jokin juomatuote. Toisiaan tukevan palvelun, miljöön ja tunnelman avulla luodaan asiakkaalle elämys. Asiakas saa tuotteen ja palvelun kautta rahoilleen vastinetta. Tuohi sijaitsee keskustassa, joten se on helposti tavoitettavissa liikenneyhteyksien avulla.

Kuten kaikilla yrityksillä, on Tuohellakin **heikkouksia**. Yrityksen nykytilan heikkouksia ovat pieni liiketila, yksipuolinen konsepti, pienet katteet, kertaluonteisuus ja markkinoinnin haasteet. Koska Tuohen liiketila on pieni, tulee asiakaskapasiteetti nopeasti täyteen viikonloppuisin. Lisäksi cocktailien kateprosentit ovat suhteellisen pieniä, sillä niiden valmistamiseen käytetään kalliita raaka-aineita. Tuohen konseptin yksipuolisuus tuottaa myös haasteita. Koska ravintolan tarjonnassa ei ole ruokaa tai laajaa olutvalikoimaa, sulkee se tiettyjä asiakkaita ulkopuolelleen. Tuohen tarjoama elämys saattaa jäädä joillekin kertaluontoiseksi kokemukseksi. Erikoisen liikeidean takia saatetaan Tuohessa käyminen kokea kokeilemisen arvoiseksi, mutta ei joka viikkoiseksi aktiviteetiksi. Yksi merkittävä

Tuohen toimintaan vaikuttava heikkous on myös Suomen alkoholilainsäädökset, jonka takia markkinointi on erityisesti haastavaa.

Tuohen tulevaisuuden **mahdollisuuksia** ovat asiakkaiden tietoisuus, juomakulttuurin kehitys, lainsäädännön muutokset, tunnettavuus, kanta-asiakkaat ja vakiintunut asema. Asiakkaat muuttuvat entistä tietoisemmiksi, kun puhutaan kuluttamisesta. Yhä enemmän osataan vaatia laadukkaita tuotteita ja erinomaista palvelua. Lisäksi juomakulttuuri kehittyy pois ajatuksesta, jonka mukaan juodaan mahdollisimman paljon mahdollisimman halvalla. Asiakkaat vähentävä juomien määrää, mutta panostavat laatuun. Kehityksen seurauksena Tuohi saavuttaa vakiintuneen aseman Tampereen ravintolamarkkinoilla. Kasvaneen tunnettavuuden ansioista Tuohi saavuttaa entistä enemmän mahdollisia asiakkaita ja luo kanta-asiakkuuksia. Seuraavina vuosina Suomen alkoholilainsäädäntö kokee myös muutoksia, jolloin Tuohen toiminta saattaa helpottua.

Uhkia, jotka tulevaisuudessa saattavat olla Tuohen toimintaan vaikuttavia, ovat kilpailijoiden lisääntyminen, taloudellinen tilanne, epäammattimainen henkilöstö, uudet trendit, liika elitistisyys ja sesonkiluonteisuus. Uusien ravintola-alan yritysten myötä kilpailu Tampereen markkinoilla kiristyy. Kun samoista asiakkaista kilpailee monet yritykset, on kannattavan liiketoiminnan tekeminen hankalaa. Myös taloudellisen tilanteen muuttuessa huonompaan suuntaan vähenee automaattisesti ravintoloissa käyminen. Mikäli henkilökunta ei koulutaudu tai kehitä itseään, näkyy se palvelussa ja asiakkaisen tyytyväisyydessä. Cocktailien valmistaminen vaatii myös kokemusta ja ammattitaitoa, minkä takia osaavan henkilökunnan löytäminen saattaa olla vaikeaa. Koska cocktaileja pidetään tietyssä määrin hienoina juomina, saattaa cocktail-baarille muodostua tahtomattaan liian elitistinen kuva. Lisäksi toimintaan vaikuttaa tuotteiden sesonkiluonteisuus. Koska juomissa käytetään Suomen luonnon raaka-aineita, ei kaikkia raaka-aineita ole mahdollista saada kaikkina vuoden aikoina. Listan usea vaihtuvuus saattaa vaikuttaa asiakkaan luottamukseen. Tuohen toiminnassa ovat vahvasti esillä arvot suomalaisuus ja ekologisuus, uusien trendien myötä pääpaino näissä arvoissa saattaa muuttua.



KUVIO 14. Tuohen SWOT-analyysi.

4.5 Segmentointi ja kohderyhmä

Tuohen sijainti Tampereen keskustassa mahdollistaa laajan kohdeasiakassegmentin. Yleisesti Tuohen kohdeasiakkaita ovat 20–40-vuotiaat aikuiset, jotka arvostavat laadukkaita ja makurikkaita juomatuotteita sekä ammattitaitoista palvelua. Tampereella asuu tällä hetkellä noin 83 000 ihmistä, jotka kuuluvat Tuohen kohderyhmään 20–40-vuotiaat aikuiset. Useimmiten asiakas on urbaani ja trendikäs aikuinen, joka etsii uusia elämyksiä ja makumaailmoita sekä on valmis maksamaan laadukkaasta tuotteesta keskimääräistä enemmän. Kohdeasiakkaalle Tuohi on paikka, jossa voi rentoutua, viettää aikaa ystävien kanssa ja päästä hetkeksi eroon arjesta. Yleisen määrittelyn lisäksi Tuohella on kolme ihanneasiakasta.

Asiakas 1 on 30-vuotias Tampereen keskustassa asuva naimaton mies, joka rakentaa uraansa tamperelaisessa teknologiayrityksessä. Vapaa-ajallaan hän pelaa jalkapalloa ja viettää aikaa ystävien seurassa. Hän ei koe enää intohimoa yökerhoissa nuokkumiseen,

vaan viettää mieluummin lauantai-iltaa rauhallisessa ja tunnelmallisessa anniskeluravintolassa. Sopivassa ravintolassa mies viettää mielusti tuttujen kanssa vapaa-aikaansa, mutta tekee niissä myös bisnestä. Juomatottumuksiltaan mies on olutihmisiä, mutta on kiinnostunut myös erilaisista viskeistä ja gineistä. Hän haluaa vastinetta rahoilleen ja maksaa mielusti enemmän laadukkaasta juomatuotteesta. Lisäksi hän arvostaa ammatitaitoa ja tuotetietoutta. Hän kuulee mielellään lisää tuotteista ja oppii itse samalla. Ravintoloissa hän käy kerran, pari viikossa, mutta ei päihtyäkseen, vaan seurustelun vuoksi.

Asiakas 2 on 25-vuotias nainen. Hän asuu Tampereen Pispalassa yhdessä avopuolisonsa ja koiransa kanssa. Työkseen hän on tuotantoassistentti paikallisessa tapahtumayrityksessä. Vapaa-ajallaan hän ulkoilee koiransa kanssa ja pitää yllä omaa lifestyle-blogia. Yökerhossa hän käy kerran kuukaudessa yhdessä ystäväporukkinsa kanssa. Hän on tietoinen kaikista Tampereen tapahtumista ja uusista ravintoloista, joita hän käy kokeilemassakin blogikirjoitusten toivossa. Hän on trendikäs ja aktiivinen somettaja, joka arvostaa hyvää ja laadukasta palvelua, visuaalisuutta sekä modernia ilmettä. Ravintolassa hän valitsee joko makean siiderin tai raikkaan cocktailin.

Asiakas 3 on 27-vuotias ulkomaalainen turisti, joka on kiinnostunut paikallisesta kulttuurista ja historiasta. Matkoillaan hän tarkistaa kaikki nähtävyydet ja pitää huolta, että näkee varmasti kaiken olennaisen. Erityisesti häntä kiinnostaa paikallinen ruoka- ja juomakulttuuri sekä uudet kokemukset. Hän pyrkii ottamaan selvää kaikista mielenkiintoisista paikoista ja taltioi kokemukset kamerallaan. Hän ei välttämättä käytä paljoa alkoholia, mutta on silti halukas kokeilemaan erilaisia juomia.

4.6 Tuotteistaminen

Tuohen juomatuotevalikoima on laaja, keskittyen erilaisiin väkeviin alkoholijuomiin, likööreihin ja väkevöityihin viineihin. Konseptin tukemiseksi valikoimaan pyritään valitsemaan mahdollisimman paljon suomalaisten juomavalmistajien tuotteita. Joukossa on myös niin tunnettuja ja tuntemattomiakin harvinaisuuksia, joita muissa ravintoloissa harvemmin on tarjolla. Laadullisesti juomatuotteet ovat parempia, kuin keskimäärin, jolloin halvimmat vaihtoehdot jätetään valikoimasta kokonaan pois. Tuotevalikoima koostuu noin 80 eri alkoholista. Näiden lisäksi valikoimasta löytyy pari olut- ja siiderivaihtoehtoa, limonadeja sekä alkoholittomia drinkkejä eli mocktaileja.

Tuohen päätuotteena on juomasekoitukset eli cocktailit. Juomia tarjotaan drinkkilistalta, jossa on pari kymmentä tuotetta. Lisäksi juomia valmistetaan asiakkaan toiveiden mukaan. Juomien valmistamisessa käytetään suomalaisia luonnon raaka-aineita, kuten marjoja, kuusenkerkkää, nokkosta, ketunleipää ja koivun lehtiä. Cocktail-listaa päivitetään suhteellisen usein raaka-aineiden sesonkiluonteisuuden takia.

Palvelukonseptina on henkilökohtainen palvelu. Asiakkaat ohjataan ovelta vapaana olevaan pöytään, jossa heitä palvellaan. Juomat tarjoillaan tehokkaasti pöytiin ruokaravintolan tavoin. Henkilökunnan tuotetietämys on laaja ja tuotteista kerrotaan asiakkaille aina pyydettyä. Palvelu on ripeää, mutta rauhallista ja huomaavaista. Asiakkaalle suositellaan tuotteita, ilman, että asiakas kokee sen tyrkyttämiseksi. Palvelun pyritään olevan joka kerta yhtä hyvää, jotta asiakas voi luottaa hyvään palveluun seuraavallakin kerralla.

Hinnoiltaan Tuohen juomatuotteiden hinta edustaa hieman keskitasoa korkeampaa. Cocktailien raaka-aineet ja tuottamiskustannukset ovat suhteelliset kalliita. Jotta tuote hinnoiteltaisiin niin, että asiakas on valmis maksamaan kyseisen summan, tulee juomatuotteen katteen olla hieman keskimääräistä matalampi. Tuohi hinnoittelee tuotteensa kateuottohinnoittelun avulla ja tavoittelee keskimääräisesti 60 % kateprosenttia (kuva 2). Tuotteissa käytetään tasahintoja euron tarkkuudella.

KOIVUTONIC	
Raaka-aineet	Hinta
Kalevala Distilled Gin (4 cl)	2,58 €
Fever-Tree Elderflower Tonic Water (20 cl)	1,30 €
Koivunlehti (2 kpl)	0,30 €
YHTEENSÄ	4,18 €
Kateprosentti	55 %
Myyntihinta ilman alv	9,28 €
Arvonlisäverollinen (24 %) myyntihinta	11,51 €
LOPULLINEN MYYNTIHINTA	12 €

KUVA 2. Hinnoitteluesimerkki

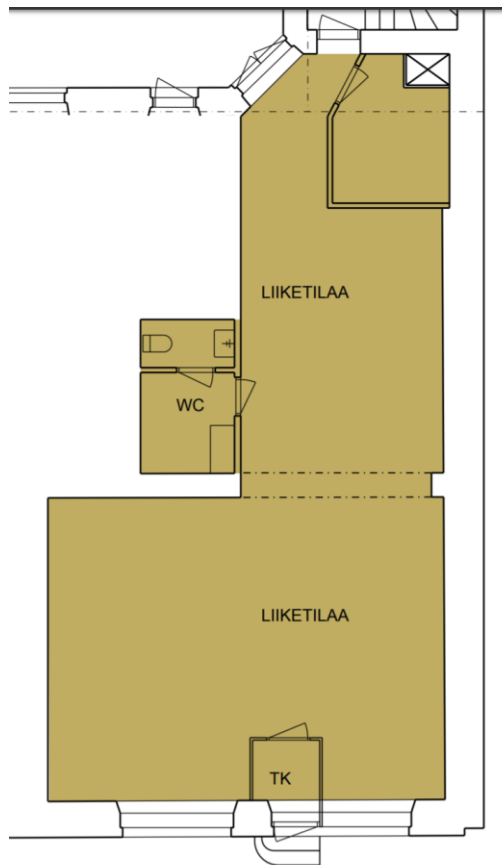
4.7 Fyysinen sijainti

Tuohi perustetaan Tampereen Kauppakadulle numeron 6 Tirkkosentalon kiinteistöön, jossa on aikaisemmin toiminut vaateliike. Liiketila on Tampereen ydinkeskustassa, keskustorin läheisyydessä. Liiketilasta on sadan metrin kävelymatka Hämeenkadulle. Alue on luonteeltaan rauhallinen, mutta vireä ja elinvoimainen. Osoitteeseen on hyvät liikenneyhteydet; läheisyydessä ovat kaikki vilkkaimmat bussipysäkit. Alueella on muutakin ravintolatoimintaa ja toimistoja sekä kivijalkamyymälöitä.

Liiketila on kokonaisuudessaan 96 neliömetriä. Tilasta 60 neliömetriä on asiakastilaa ja 36 neliömetriä varasto- ja taukotilaa. Asiakaspaiikkoja Tuohessa on 45. Liiketilan vuokra on kohtuullinen – 22 €/m² eli 2112 € kuukaudessa. Vuokrasopimus edellyttää kolmen kuukauden vuokraa vastaavan vakuuden. Sopimus tehdään viideksi vuodeksi.

Pohjaratkaisultaan liiketila sopii mainiosti cocktail-baarin perustamiseen (kuva 3). Palo-suunnitelman mukaisesti ravintolassa on pääasiallinen sisäänkäynti ja varauuskäynti. Koska Tuohen liiketoiminta on pääasiallisesti anniskelutoimintaa, tulee ravintolasta löytyä kaksi asiakasvessaa – naisille ja miehille. Vaikka pohjakuvassa ei näy kuin yksi vessa, on varsinaisessa ravintolassa molemmille sukupuolille omat saniteetitilat. Sisäänkäynti ravintolaan tapahtuu esteettömästi tuulikaapin kautta ja tilassa tapahtuvaa toimintaa on helppo seurata. Lisäksi tilasta löytyy varastotila ja henkilöstölle tarkoitettu puku- ja taukotila.

Koska tilassa ei ole toiminut ennen anniskeluravintolaa, tulee investointeja tehdä tilan muuntamiseksi. Asiakastilaan rakennetaan baaritiski, jonka laitevarusteluihin kuuluu jääpalakone, jäämurskain, pakastin, kylmävetolaatikosto ja tiskikone. Tiskin varusteluihin tulee lisäksi kahvin- ja vedenkeitin, sitrusepuristin ja tehosekoitin. Takahuoneeseen hankitaan jääkaappi. Baaritiskin taakse rakennetaan hyllyköt pullojen esillepanoa varten. Lisäksi tiski suunnitellaan niin, että se on ergonominen ja tarjoaa riittävän työtilan. Asiakastilan tunnelman tukemiseksi hankitaan äänentoistojärjestelmä, josta soitetaan tilaan sopivaa musiikkia.



KUVA 3. Tuohen liiketilan pohjapiirros (Keva 2017).

Kassajärjestelmän avulla seurataan päivämyyntiä ja suunnitellaan liiketoimintaa. Päivittäiseen toimintaan tarvitaan langaton maksupäätte sekä kuitintulostuslaitteisto. Tuohelle hankitaan järjestelmä, joka päivittäisen ostotoiminnan kirjaamisen lisäksi soveltuu myynninseurantaan. Yritykselle hankitaan kannettava tietokone, jota käytetään tilausten laatimiseen ja liiketoiminnan seurantaan. Käteisvarojen säilyttämiseen hankitaan kassakaappi.

Liiketilan layoutin suunnittelu ulkoistetaan ammattitaitoiselle suunnittelijalle, joka toimii yhteistyössä LVI-suunnittelijan ja sisustajan kanssa. Baaritiskin lisäksi asiakastilassa tehdään muutoksia pintojen ja materiaalien osalta. Hukkaneliöt pyritään minimoimaan ja asiakaspaikat maksimoida. Tilasta tehdään selkeä ja yhtenäinen. Meluhaittojen ehkäisemiseksi lisätään melueristystä.

Tuohen sisutuksesta vastaa yrittäjä itse yhdessä sisustussuunnittelijan kanssa. Sisustuksen pääteemoina ovat luonnonläheisyys, trendikkyys ja tunnelmallisuus. Väreinä korostuvat valkoinen, metsän vihreä ja ruskea. Kalusteet mukailevat skandinaavista sisustustyyliä

sisältäen pientä rustiikkista ilmettä. Materiaaleina ovat puu, tekstiili ja metalli. Huonekasveilla tuodaan rauhallista tunnelmaa. Suomalaisuutta korostetaan koivuseinällä. Sisustusta havainnollistaa kuva 4.



KUVA 4. Havaintokuva Tuohen sisustuksesta (mukaillen Jotex 2017; Dezeen 2014; Amazon.com, Inc 2017; Touch of Modern 2017; Butterbin 2014; AliExpress; Bernav 2017; Marylouise Parker 2017).

4.8 Markkinointisuunnitelma

Tuohen **PR-toiminnassa** käytetään hyväksi Lindroosin laajaa suhdeverkostoa. Hän tuntee runsaasti kohderyhmään sopivaa potentiaalista asiakaskuntaa sekä ravintola-alan toimijoita. Hän pyrkii markkinoimaan Tuohea kilpailukentällä ja luomaan suhteita lähialueen ravintolayrittäjiin. Lisäksi hänellä on suhteita paikallisiin bloggaajiin ja lehdistöön. Lindroos edustaa yritystä ja on säännöllisesti yhteydessä ulkoisiin sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin.

Sisäistä suhdetoimintaa Lindroos pitää yllä koulutusten ja virkistäytymisten avulla. Tuohessa on vain muutama työntekijä, joten yhteisöllisyyden avulla pyritään viihtyvään työympäristöön. Kaikki ovat työpaikan sisällä saman arvoisia, ja päätöksiä tehdään yhdessä. Vastuun avulla pyritään luomaan tärkeyden tunnetta. Työyhteisön kesken korostetaan

rentoa tunnelmaa. Vaikka työtä tehdään toimeentulon vuoksi, voi se silti olla hauskaa. Sisäistä kommunikaatiota pidetään yllä viestivihon ja yhteisen Whatsapp-ryhmän avulla.

Mainontaa harjoitetaan tehokkaasti, mutta harkitusti. Tuohen pääasiallinen viestintäkanava on sosiaalinen media, jonne perustetaan yrityksen Facebook- ja Instagram-sivut. Sivuille kirjoitetaan julkaisuja henkilökunnasta, yleisestä tunnelmasta, ajankohtaisista uutisista ja tulevista tapahtumista. Tuotejulkaisuja tehdään harkitusti ottaen huomioon Suomen alkoholilainsäädännön. Tuohi pyrkii olemaan esillä sosiaalisessa mediassa myös muiden sivustojen kautta. Toimialaa ja Tamperetta koskevia päivityksiä pyritään kommentoimaan ja jakamaan.

Lisäksi Tuohelle suunnitellaan mainostoimiston kautta tyylikkää ja ideaa tukevat nettisivut. Sivujen pääasiallinen tarkoitus on antaa asiakkaalle kaikki olennainen tieto Tuohen toiminnasta. Sivujen kautta tulee ilmi, missä ravintola sijaitsee, milloin se on avoinna ja mitkä ovat ravintolan yhteystiedot. Lisäksi sivuilla kerrotaan tarina, miten kaikki sai alkunsa. Tunnelman luomiseksi sivuille luodaan kuvagalleria, jossa näkyy otoksia Tuohen miljööstä, juomista sekä henkilökunnasta.

Pari viikkoa ennen Tuohen avaamista jaetaan Tampereen kaduilla mainoslehtisiä. Mainoslehtisien sanoma pidetään salamyhkäisenä, jonka avulla herätetään asiakkaiden mielenkiinto. Pelkistetyssä flyerissä lukee teksti: *Psst! Oletko jo kuullut? Tuohi tulee.* Lisäksi lehtiseen merkataan osoite ja avajaispäivä.

Tuohi pyrkii trendikkääseen ja rentoon brändiin. Ravintolalle suunnitellaan yksinkertainen ja tyylikäs logo (kuva 5), joka näkyy muun muassa ravintolan julkisivussa, mainosmateriaaleissa, kuiteissa, käyntikorteissa ja tuotelistoissa. Lisäksi logo painatetaan henkilökunnan työessuihin (kuva 6). Henkilökunnan olemus on yksi tärkeimmistä Tuohen brändiin vaikuttavista tekijöistä. Vaikka palvelun tulee olla ammattitaitoista, pyritään henkilökunnan avulla luomaan rento ja hauska tunnelma. Tuohen henkilökunnan rentous näkyy hassuttelun ja vitsikkyyden kautta.



KUVA 5. Tuohen logo (mukaillen Thinkstock 2017).



KUVA 6. Tuohen työasu (mukaillen Search and rescue denim 2017).

Myynninedistämistä Tuohi harjoittaa yksityisten koulutusten avulla. Asiakkaille markkinoidaan mahdollisuutta järjestää ravintolassa yksityistilaisuus, jossa pidetään cocktailien valmistamisesta koulutuksia. Koulutukset ovat oiva osa esimerkiksi pienempien yritysten pikkujouluja tai virkistysiltoja. Toinen myynninedistämisen keino on vierailevat ammattilaiset. Tuohi pyrkii kutsumaan vähintään kerran kuukaudessa, jonkun cocktail-

alan ammattilaisen yhden illan vierailevaksi tähdeksi. Tällaisista ”baarin varastamistem-pauksista” kerrotaan etukäteen sosiaalisessa mediassa.

Päivittäisessä toiminnassa myyntiä pyritään lisäämään kolmen juomalajin menun avulla. Ruokaravintoloiden tavoin Tuohella on menu, jonka ostamalla asiakas saa alku-, pää- ja jälkijuomat. Menut suunnitellaan toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi, jolloin pystytään maistelemaan kolme erilaista juomaa. Ostaessaan menun asiakas säästää noin 5 euroa, kuin ostaessaan kolme juomaa erikseen. Juomat tarjoillaan pöytiin kuten ravinto-loissa, peräjälkeen.

Asiointitilanteessa Tuohen toimintaa markkinoidaan palvelun kautta. Henkilökunnan tulee huomioida asiakas heti tämän astuttua sisään ravintolaan. Asiakas ohjataan pöytään mahdollisimman nopeasti, jottei syntyisi odottelua. Henkilökunta selvittää, onko asiakas mahdollisesti käynyt ravintolassa ennen. Mikäli ei, kerrotaan asiakkaalle, kuinka Tuohessa toimitaan ja mitä tulee ottaa huomioon. Asiakkaan mukaan hänelle suositellaan tietynlaisia tuotteita. Kun oikeanlainen tuote on löytynyt, tarjoillaan juoma pöytään ripeästi rikkomatta kuitenkaan tunnelmaa. Tarjoilutilanteessa kerrotaan juoman sisällöstä, valmistustekniikasta ja tarinasta, mikäli asiakas niin toivoo. Tämän jälkeen asiakas jätetään rauhassa nauttimaan juomansa. Jonkin ajan kuluttua henkilökunta varmistaa juoman soveltuvuuden. Selvitetään, maistuiko juoma. Mahdollinen palaute kuunnellaan tarkkaan. Palautteen tyylistä huolimatta henkilökunta on kiinnostunut ja kiittää saamastaan palautteesta. Kun asiakas on valmis juomansa kanssa eikä halua tilata lisää, hänelle toimitetaan lasku. Maksun yhteydessä kiitetään käynnistä ja toivotetaan tervetulleeksi uudestaan.

4.9 Henkilöstösuunnitelma

Tuohen työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työstään ja cocktaileista. Heiltä löytyy halu kehittää itseään ja toimintaansa jatkuvasti. Työntekijät ovat ystävällisiä ja karismaattisia ravintola-alan ammattilaisia. Tuohen tuotteet ovat heillä erittäin hyvin hallussa ja osaavat soveltaa tarvittaessa erilaisia juomasekoituksia. Heillä on psykologista silmää ja osaavatkin käsitellä asiakasta tämän vaatimalla tavalla. Lisäksi he pystyvät toimimaan ravintolassa itsenäisesti tarpeen vaatiessa.

Lindroos on Tuohen toimitusjohtaja. Hän huolehtii suhteista muihin omistajiin, rahoittajiin ja viranomaisiin. Hänen lisäksi Tuohessa toimii yksi osa-aikainen baarimestari sekä

yksi viikonloppujen ruuhka-apu. Lindroos toimii myös Tuohen ravintolajohtajana. Hänen vastuullaan ovat hankinnat, mainonta ja markkinointi, palkka-asiat ja raportointi. Tuohen pääbaarimestari vastaa operatiivisesta toiminnasta eli tuotekehityksestä, asiakaspalvelusta ja viihtyvyydestä. Ravintolajohtaja ja pääbaarimestari toimivat yhteistyössä.

Tuohessa on kahdenlaisia työvuoroja: kokopäivän vuoro ja iltavuoro. Aloitusvuoro alkaa klo 16 ja jatkuu sulkemiseen saakka. Iltavuoro aloittaa tunnin tai kaksi myöhemmin kuin mitä ravintolan avaaja, ja on myös loppuun saakka. Koska Tuohi on auki vain iltaisin klo 16 eteenpäin, ei tarvetta erilliselle välivuorolle ole. Keski viikkoisin ja torstaisin Tuohessa työskentelee kaksi baarimestaria. Perjantaisin ja lauantaisin työntekijöitä tarvitaan kolme, kun taas sunnuntait pärjätään yhdellä baarimestarilla.

Ravintolan perustamisen alkuvaiheilla pääsääntönä on, että Lindroos tekee viikon aikana kaikki pitkät työvuorot. Tällöin palkkakustannukset pysyvät mahdollisimman pieninä. Baarimestarin palkka on noin 12€/h, joka sivukuluineen on noin 18€/h. Pääbaarimestari tekee töitä viikossa 28 tuntia ja viikonloppujen aputyöntekijä 16 tuntia. Palkkoihin kuluu kuukaudessa sivukuluineen noin 3 170 euroa.

Henkilökuntaa palkitaan kuukausittain prosentuaalisesti, mikäli myynnillisesti on päästy budjettiin. Suhteutettuna tehtyihin työtunteihin lisätään työntekijän kuukausipalkkaan prosentuaalinen korotus, mikä on keskimäärin noin 5-10 %. Lisäksi työntekijöitä motiivoidaan koulutusten, matkojen ja virkistysjuhlien avulla. Toiminnan alkaessa henkilökunnan kanssa käydään yhdessä läpi, miten Tuohessa toimitaan. Muutaman päivän koulutuksen kautta käydään läpi ravintolan laatujärjestelmä, laitteiston käyttö, juomalista, tilat sekä toimintatavat. Lisäksi tutustutaan tarkoin organisaatioon, konseptiin, liikeideaan ja palvelutyyliin. Koulutusta jatketaan avaamisen jälkeen päivittäisen työskentelyn ohessa.

4.10 Taloussuunnitelma

Pääoman tarve on laskettu noin 45 asiakaspaikan anniskeluravintolalle. Arvioitu pääoman tarve on noin 64 000 euroa (liite 5). Tuohen perustamismenoihin on arvioitu kuluvan noin 720 euroa. Perustamismenoilla tarkoitetaan muun muassa Patentti ja rekisterihallitukselle tehtyä kaupparekisterimaksua, osakassopimusta, anniskelulupaa ja maksua ympäristökeskukselle.

Koska liiketilassa ei ennen ole ollut ravintolatoimintaa tulee investointeja tehdä tilan muuntamiseksi ja lupien saamiseksi. Koneistoon, kalusteisiin ja irtaimistoon arvioidaan menevän 29 600 euroa. Apporttiomaisuutta Tuohella ei ole. Päivittäisen toiminnan helpottamiseksi yritykselle ostetaan tietokone ja tulostin sekä puhelin ja internet. Lisäksi ostetaan toimistotarvikkeita noin 300 eurolla. Tuotantovälineitä, kuten mittoja, shakereita, leikkuulautoja ja veitsiä ostetaan noin 10 000 euron arvosta. Ravintolan kalusteisiin ja kone- sekä laiteasennuksiin on varattu 12 000 euroa. Lisäksi liiketilan remontoimiseen on varattu 2 000 euroa. Käyttötarvikkeisiin kuten astioihin on arvioitu kuluvan noin 3 000 euroa.

Tuohen arvioidaan tuottavan kolmen kuukauden jälkeen toiminnan aloittamisesta tarpeeksi voidakseen kattaa kuukausittaiset kulut. Käyttöpääomaa on siis varattu kolmeksi kuukaudeksi. Käyttöpääoma kattaa kolmen kuukauden liiketilan vuokran sekä vuokrakuuden, joka vastaa kolmea vuokra kuukautta. Pakollisia yrityksen kuukausittaisia maksuja ovat myös henkilöstön palkat. Tuohen palkkakustannukset ovat kuukaudessa noin 3 165 euroa. Palkkojen maksuun varataan siis noin 9 500 euroa. Yrittäjän omaan toimeentuloon on varattu 1 500 euroa kuukausittain. Käyttöpääoma kattaa myös laitevuokrat. Laitevuokrien on arvioitu olevan 200€/kk.

Tuohen toiminnan käynnistyminen edellyttää alkuvaraston. Jotta kauppa pystytään aloittamaan, tulee varastossa olla tarpeita juomien valmistamiseen. Raaka-aineiden ja alkoholien ostoon on budjetoitu 3 000 euroa. Lisäksi käteiskassaan varataan vaihtorahaa 400 euron edestä.

Tuohen toimintaa edellyttäviä tulonlähteitä ovat osakepääoma, osakaslaina, pankkilaina sekä yrittäjän oma rahasijoitus. Tuohi on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö, jonka takia yrittäjän tulee maksaa osakepääomaa minimissään 2 500 euroa. Tämän lisäksi Lindroos sijoittaa omia rahojaan 10 000 euron edestä. Loput tulovirrat ovat sijoittajien osakaslainaa sekä pankista saatua lainaa.

Kannattavuuslaskelman avulla lasketaan, paljon Tuohen tulee tuottaa päästäkseen nol-latulokseen (liite 6). Laskelmassa on otettu huomioon pankkilaina. Pankkilainan lainaajaksi on merkitty 5 vuotta ja lainan korko on 6 %. Lisäksi huomioon on otettu yrittäjän eläkemaksu, joka vuonna 2017 18–53-vuotiaalla yrittäjällä on 24,10 %. Uusi yrittäjä saa

siitä 22 prosentin alennuksen ensimmäisen neljän vuoden ajan. YEL-työtuloksi merkaataan vuoden 2017 minimi eli 12 546 euroa.

Tuohen toiminnassa kiinteitä kuluja ovat kaikki kulut, jotka tulee maksaa kuukausittain riippuen siitä, mikä on yrityksen myynti. Tuohen kuukausittaisin maksettavat kiinteät kulut ovat noin 8 500 euroa. Suurimpia kiinteitä kuluja ovat työntekijöiden palkat, toimitilavuokra ja yrittäjän oma palkka. Niiden osuus kaikista kiinteistä kuluista on 80,6 %.

Kun lasketaan Tuohen kuukausittaiset kiinteät kustannukset ja lainojen lyhennykset yhteen, saadaan myyntikatetarpeeksi 9 256 euroa. Tuohi tavoittelee 60 prosentin kateprosenttia, jolloin kuukauden liikevaihtotarve on 15 427 euroa. Tuohen kuukausittaisen ravintolamyynnin lisäksi laskelmaan on arvioitu 500 euron nettotulo, joka tulee aukioloaikojen ulkopuolella asiakkaille järjestetyistä juomakoulutuksista. Kun laskelmaan lisätään 24 % arvonlisävero, saadaan kuukauden laskutustarpeeksi 18 749 euroa. Tuohi on kuukaudessa auki keskimäärin 21 päivää. Tällöin arvonlisäverollinen päivälaskutustavoite on 893 euroa eli 81 juomaa. Tuohi on auki keskimäärin 8 tuntia päivässä, jolloin tuntilaskutustavoite on 112 euroa eli 10 juomaa. Juomamäärät on laskettu juomien keskihinnalla eli 11 eurolla. Tuohi tarvitsee siis vuoden kokonaismyynniksi vähintään 225 000 euroa, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Myyntilaskelman avulla selvitetään, mistä Tuohen myynti koostuu (liite 7). Laskelman tuotteiksi on merkattu viisi suosituinta juomatuotetta sekä yksi juomamenu, joka sisältää kolme juomaa. Jokaisesta tuotteesta on merkittynä arvonlisäveroton myyntihinta sekä raaka-ainekustannukset. Asiakkaiksi on valittu segmentointikohdassa määritellyt kolme ihanneasiakasta.

Koska Tuohen toiminta on vasta alkamassa, on tuotteiden myyntimäärät arvioita. Arvion mukaan Tuohi myy kuukaudessa yhteensä 1770 juomatuotetta. Koska Tuohi on auki vain viitenä päivänä viikossa, tulee yhden päivän aikana myydä keskimäärin 84 juomatuotetta. Suosituimpia tuotteita ovat Koivutonic ja Nokkosmojito. Kuukausittainen arvonlisäveroton liikevaihto on 16 980 euroa, josta raaka-ainekustannuksiin kuluu 6 756 euroa. Tuohen myyntikate on silloin 10 225 euroa. Koska kuukausittainen myyntikatetarve, jolla päästään nollatulokseen, on 9 256 euroa, tekee Tuohi myynnillään kuukaudessa voittoa 969 euroa.

Laskelman mukaan Tuohen myynnin erotusprosentti on 91 %. Erotusprosentti saadaan, kun jaetaan myyntikatetarve saadulla myyntikatteella. Tavoiteltu prosentti on 80 %. Tällöin saadaan riittävä varmuusmarginaali myynnin ja kustannusten vaihteluihin. Vaikka Tuohen myynti on positiivista, kannattaa yrityksen pohtia lisämyynninkeinoja, jotta erotusprosentti saadaan lähemmäs 80 prosenttia.

4.11 Riskianalyysi

Tuohen suurimpia **liikeroiskejä** ovat väärin kohdistettu markkinointi, kilpailijoiden kehitys, tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, rahoitusriskit ja ammattitaidoton henkilökunta. Mikäli näihin riskeihin ei varauduta, saattaa ne vaikuttaa Tuohen liiketoimintaan negatiivisesti.

Vääränlainen markkinointi vaikeuttaa asiakkaiden tavoittamista. Markkinointi tulee kohdistaa oikein ja se tulee olla houkuttelevaa ja mielenkiintoa herättävää. Tuohi pyrkii tuntemaan asiakkaansa ja analysoimaan mahdollisia ostokäyttäytymiseen vaikuttavia muutoksia.

Cocktail-kulttuuri on tulossa suosituimmaksi, joten kilpailevat yritykset saattavat kehittää toimintaansa ja juomalistojaan. Tuohen tulee siis brändätä itseään ainoaksi oikeaksi cocktail-baariksi ja saada aikaan kanta-asiakkuuksia. Lisäksi markkinoinnissa korostetaan Tuohen erityispiirteitä eli luonnonraaka-aineita ja tunnelmaa.

Vaikka asiakkaat löytäisivät Tuohen ja kauppa kävisi hyvin, saattaisi ongelmia tuoda tavarantoimittajien toimintavaikeudet. Tähän varaudutaan toimitussopimuksien ehdoilla. Lisäksi valitaan varantoimittajia, joihin tukeutua tiukan paikan tullen.

Yksi olennainen riski on myös henkilökunnan epäammattimaisuus. Huonosti valmistetun tuotteen tai epäammattimaisen käyttäytymisen kautta asiakaskokemus saattaa muuttua negatiiviseksi. Huono palvelukokemus vaikuttaa Tuohen imagoon negatiivisesti. Henkilökuntaa tulee siis kouluttaa säännöllisesti. Lisäksi pidetään huolta työhyvinvoinnista kehityskeskustelujen avulla.

Rahoitusriskit ovat mukana kuukausittaisessa toiminnassa. Riskien minimoimisen apuna on tarkka talouden hallinta ja seuranta.

Olennaisimpia **vahinkoriskejä** ovat henkilöriskit, vahingonkorvausvaatimukset, rikokset sekä omaisuusvahingot. Vahinkoriskeihin varaudutaan vakuutusten avulla, mutta niihin pyritään varautumaan myös päivittäisen toiminnan kautta.

Henkilöriskeistä suurimpia ovat työntekijän sairastuminen ja tapaturma. Työntekijän sairastumiseen varaudutaan omalla työpanoksella tai turvautumalla ulkoiseen apuun. Tällöin on hyvä olla sopimus vuokratyöntekijöiden välitysfirman kanssa. Tapaturmia saattaa myös syntyä työympäristössä. Tähän varaudutaan ergonomisilla työpisteillä, oikeanlaisilla työasuilla ja työvälineillä sekä laitteiston käyttöohjeistuksella.

Vahingonkorvausvaatimuksia saattaa syntyä, mikäli asiakas saa vääränlaisen tuotteen. Kun toimitaan elintarvikkeiden kanssa, tulee tilanteita, jolloin asiakas saattaa olla allerginen tietyille raaka-aineelle. Tällöin poistetaan ristikontaminaation mahdollisuus työvälineiden huolellisella puhdistuksella ja allergeenien erillisellä säilömisellä. Lisäksi asiakasta muistutetaan työtilassa käytettävistä raaka-aineista. Korvausvaatimuksia saattaa syntyä myös henkilökunnan huolimattomalla toiminnalla. Asiakkaan päälle saattaa tarjoilutilanteessa kaatua jokin juoma. Tällöin tilanteisiin varaudutaan asianmukaisilla työvälineillä kuten vahapintaisilla tarjottimilla.

Rikoksia ja ilkivaltaa saattaa syntyä aina kun puhutaan rahallisesta liiketoiminnasta. Murtautumisiin varaudutaan hälytysjärjestelmällä, joka laukeaa ravintolan ollessa suljettuna. Suuren taloudellisen vahingon välttämiseksi käteisvarat ja arvoesineet säilötään kassa-kaapissa aina ravintolan ollessa suljettu. Ryöstötilanteissa henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuus on uhattuna. Tilanteissa toimimisesta ohjeistetaan henkilökuntaa ja varmistetaan mahdolliset pakoreitit.

Omaisuusvahinkoja ovat astiarikot, tulipalo, vuoto ja kone- sekä kalustevahingot. Astia- vahinkoja ravintolatoiminnassa ei pysty estämään täysin. Tuohi siis hyväksyy mahdolliset astiarikot. Tulipaloihin varaudutaan palosuunnitelman ja sammutuspeitteiden avulla. Vuotoihin ja kone- sekä kalusterikkoihin varaudutaan riittävän huollon ja tarkastusten avulla. Laitteita käytetään vain ohjeiden mukaan, jolloin ehkäistään rikkoutumisen riski. Mikäli jokin laite tai kaluste on rikki, korjautetaan se heti tai poistetaan käytöstä.

4.12 Tuohen Business Model Canvas

Tuohen Business Model Canvas (liite 2) on laadittu liiketoiminnan kiteyttäjäksi. Asiakas-segmenteiksi määriteltiin trendikkäät somettajat, nautiskelijat, elämyksiä etsivät ja turistit, joiden mukaan laaditaan Tuohen arvolupaukset. Arvolupauksia ovat suomalaiset elämykset ja eriskummallisuudet, visuaalinen ympäristö ja juomatuote, laadukas ja ammattitaitoisesti valmistettu juomatuote, tunnelmallinen miljö, suomalaiset luonnon raaka-aineet, trendikäs ja uusi ravintola, ammattitaitoinen henkilökunta sekä henkilökohtainen palvelu.

Jotta asiakas saadaan tavoitettua ja saavuttamaan arvolupauksen, tarvitsee se tietynlaisia kanavia. Tuohen kanaviksi nimettiin sosiaalinen media, jossa markkinoinnissa hyödynnetään muun muassa Facebookia, Instagramia, Pinterestiä ja Twitteriä. Lisäksi Tuohelle laaditut nettisivut toimivat yhtenä ravintolan kanavana. Muita kanavia olivat markkinointi flyerit, puskaradio, ravintoloiden ja hotellien yhteistyö sekä internetin hakukoneet. Toiminnan kautta laadittiin myös asiakassuhteet. Tuohen tavoiteltaviksi asiakassuhteiksi määriteltiin pöytiin tarjoilu, henkilökohtainen palvelu, tarinallistaminen ja juomamenu. Kun asiakas ostaa, syntyy yritykselle tulovirtoja. Tuohen pääsääntöisiksi tulovirroiksi tunnistettiin juomatuotteet, palvelu, catering-toiminta ja asiakkaille järjestettävät koulutukset.

Yrityksen toiminta vaatii myös resursseja ja toimintoja. Tuohen toiminnan edellyttämiä resursseja olivat tuotantovälineet kuten raaka-aineet, laitteistot ja koneistot sekä valmistusvälineet. Lisäksi resursseiksi merkittiin henkilökunta, liiketila ja markkinointikanavat. Avaintoimintoja taas olivat konkreettinen markkinointi, juomatuotteen valmistus, hyvä ja kansainvälinen palvelu sekä suomalaisuuden korostaminen. Toimintojen ja resurssien kannalta tärkeimmiksi kumppaneiksi nimettiin lupaviranomaiset, alihankkijat, rahoittajat ja paikalliset yritykset. Tuohen toiminta tuottaa myös kuluja. Laadittu kulurakenne sisälsi palkat, markkinointikulut, raaka-ainekulut, tuotantovälineet, toimitilakulut ja remontointikulut.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli edetä oman cocktail-baarin perustamisaikeissa. Olin kehittänyt päässäni ideaa cocktail-baarista, jonka liikeidea perustuisi henkilökohtaiseen palveluun, suomalaisuuteen ja laadukkaisiin juomatuotteisiin. Koin seuraavan askeleen ravintolan perustamisen kannalta olevan liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja toimintamallin kehittäminen sekä kiteyttäminen. Tavoitteena oli konkretisoida liiketoimintamalli ja kiteyttää Tuohen liiketoiminta-ajatus yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Pyrin opinnäytetyöni avulla selvittämään, mikä liiketoimintasuunnitelma on ja mihin sekä miten sitä käytetään. Laadin teoriapohjan, jossa käytin monipuolisesti apuna alan kirjallisuutta sekä asiantuntijahaastatteluja. Haastattelin kahta ravintola-alan ammattilaista Tero Räisästä ja Mika Koivulaa. Yhdessä heidän vastausten ja teoriapohjan avulla analysoin ravintola-alaa toimialana, cocktail-baaria liiketoimintamallina ja yrittäjyyttä elinkeinona. Teoriapohjan avulla sain kattavan kuvan siitä, miten liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrityksen suunnittelun työkaluna ja minkälaista yrittäjyys ja cocktail-baarin pyörittäminen ravintola-alalla on.

Teoriapohjan avulla kirjoitin oman perustettavan cocktail-baari Tuohen liiketoimintasuunnitelman. Analysoidakseni cocktail-baarin toimintamahdollisuuksia Tampereella käytin apuna keväällä 2017 laadittua kyselyä, jossa selvitettiin Tampereen anniskeluravintolatarjontaa. Vastauksien kautta sain muun muassa kuvaa siitä, minkälaisien tekijöiden perusteella tamperelaiset valitsevat anniskeluravintolan, paljon laadukkaasta juomatuotteesta ollaan valmiita maksamaan ja minkälaisissa anniskeluravintoloissa tamperelaiset ylipäättään käyvät. Kyselystä ilmeni myös ravintoloita, jotka tulevaisuudessa olisivat Tuohen mahdollisia kilpailijoita. Liiketoimintasuunnitelman tueksi loin vertailuanalyysin, jossa vertailin kyselyssä ilmenneiden yritysten ja kahden muun ravintolan toimintaa keskenään.

Tuohen liiketoimintasuunnitelmasta tuli kattava paketti, jossa on otettu kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät huomioon. Strategisilla valinnoilla muodostettiin kokonaisuus, joka on sekä yhtenäinen että toimiva. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman jokainen osio tukee toisiaan ja luo perustan Tuohen brändille.

Opinnäytetyöprosessin aikana kehitin ja muutin liikeideaani tehdyn tutkimuksen avulla. Tutkiessani ravintola-alaa, cocktail-baarin liiketoimintamallia ja ravintolayrittäjyyttä sain uutta perspektiiviä Tuohen perustamisen kannalta. Asiantuntijahaastattelujen kautta näkemyksien siitä, miten, missä ja milloin Tuohen perustan, muuttui. Koen, että muutosten myötä liikeideaani kehittyi realistisemmaksi ja kannattavammaksi toteuttaa. Samalla koen, että toimintamallissa on vielä hiottavaa esimerkiksi tuloslaskelmien kohdalla. Myyntilaskelman tarvittavat tuotteiden myyntimäärät tuntuvat liian suurilta pienelle cocktail-baarille. Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi siis paneutua vielä uudestaan taloudellisella näkökulmalla.

Kokonaisuudessaan koen tavoittaneeni opinnäytetyöni tavoitteet. Sekä teoreettinen ja käytännönsaamiseni kehittyi tämän opinnäytetyön myötä. Perehdyin yrittäjyyden ja ravintola-alan kirjallisuuteen, jonka pohjalta laadin teoriapohjan liiketoimintasuunnitelmasta ja ravintola-alan yrittäjyydestä. Sain kattavan tiedon siitä, mikä liiketoimintasuunnitelma on ja mihin sekä miten sitä käytetään. Lisäksi tutustuin tarkemmin toimialaan, liiketoimintamalliin sekä yrittäjyyden ominaispiirteisiin. Opinnäytetyön tuloksena on kattava ja hiottu liiketoimintasuunnitelma, jota käytän tulevaisuudessa apuna liikeidean kehittämisessä. Se perustanko Tuohen nyt, vuoden päästä vai viiden vuoden päästä, on päätös jota en vielä ole tehnyt. Tiedän kuitenkin, että minulla on nyt käsissäni jotain hyvää ja konkreettista, jonka avulla pysytyn suunnittelemaan tulevaisuuttani sekä ammatillisia kehityssuuntiani.

LÄHTEET

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

AliExpress. Luettu 15.11.2017. <https://www.aliexpress.com/item/DELICORE-Gift-Boxes-For-Cute-Led-Night-Lights-M25/32823812836.html>

Amazon.com, Inc. 2017. Luettu 15.11.2017. <http://www.outdoorlightingideas.org/52-ft-outdoor-string-lights-commercial-grade-weatherproof-ul-listed/>

Bernav. 2017. Luettu 15.11.2017. http://hiclaystudio.com/remarkable-crate-and-barrel-dining-chairs/mesmerizing-scandinavian-dining-chairs_dark-green-fabric-upholstered-seat-and-back_perfect-addition-for-any-dining-space_heavy-duty-tubular-pine-wood-legs/

Blackwell, E. 2008. How to prepare a business plan. Lontoo & Philadelphia: Kogan Page.

Butterbin. 2014. 44 Awesome Indoor Garden and Planters Ideas. Luettu 15.11.2017. <http://www.butterbin.com/indoor-garden-plants-ideas/>

Dezeen. 2014. Luchetti Krelle completes atmospheric Sydney bar based on a New York loft. <https://www.dezeen.com/2014/04/15/luchetti-krelle-completes-rustic-sydney-bar-based-on-a-new-york-loft/>

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Helsingin seudun kauppamari / Helsingin kamari Oy.

Issukka, J. 2017. Kotimaisen drinkkikulttuurin kehitys 1950–2010 ja tarinallistaminen osaksi Suomalainen drinkki –teosta. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (YAMK). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jotex. 2017. GLENNDALE-kynttelikkö. Luettu 15.11.2017. <https://www.jotex.fi/glenn-dale-kynttelikko/1033178-01>

Keva. 2017. Arvorakennus Tampereen keskustassa. Luettu 10.10.2017. <https://toimitilat.keva.fi/toimitila/liiketila-1-krs-b5-tirkkosentalo/>

Koivula, M. johtava baarimikko, Son of a Punch. 2017. Haastattelu opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. mika@sonofapunch.com. Tulostettu 26.10.2017

Lankinen & Westerlund. 2011. Markkinointi. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettu 4.10.2017. [Lankinen & Westerlund - Markkinointi - Word document](#)

Liikanen, L. 2016. Business Model Canvas suomeksi. Luettu 24.10.2017. <https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>

Limor Oy. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. Luettu 26.9.2017. <https://www.puohi-niemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

M&M. 2016. Näin paljon suomalainen viettää aikaa somessa. Luettu 7.11.2017.
<http://www.marmai.fi/uutiset/nain-paljon-suomalainen-viettaa-aikaa-somessa-6575198>

Mara. 2017. Alkoholimyynti. Luettu 1.11.2017. <https://mara.fi/alkoholimyynti-2015>

Mara. 2016. Ravintolayritykset Suomessa. Luettu 1.11.2017. <https://mara.fi/toimiala/ti-lastoja-ja-tutkimuksia/yrittamista-koskevat-tilastot/ravintoloiden-maaran-kehittyminen>

Mara. 2016. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2016. Luettu 31.10.2017
https://www.mara.fi/site/attachments/Taskutilasto16_04042017.pdf

Marylouise Parker. 2017. Coffee Table Scandinavian White Round. Luettu 15.11.2017.
<http://www.marylouise-parker.org/coffee-table-scandinavian-white-round/>

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Suom. Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell Oy. Alkuperäinen teos 1999.

Meretniemi, I & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Kanada: John Wiley & Sons.

PAM. Palvelualojen ammattiliitto. 2017. Palkkataulukot. Luettu 1.11.2017.
<https://www.pam.fi/tyo/palkkataulukot.html>

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Porvoo: Edita Publishing Oy.

PK-RH. 2000-2009. Pk-yrityksen riskienhallinta: Riskienhallintaprosessin vaiheet. VTT. Luettu 16.10.2017. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet.html>

Pursiainen, M. Suomen Yrittäjät. 2015. Liiketoimintasuunnitelma: Kirjanpito ja talouden suunnittelu. Luettu 25.10.2017. https://liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=bookkeeping_budgeting

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

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

Ryynänen, M. 2009. Kahvilan liiketoimintasuunnitelma: Yrityksen perustaminen ravintola-alalle. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Räisänen, T. ravintolapäällikkö. 2017. Haastattelu 17.10.2017. Haastattelija Lindroos, L. Tampere. Litteroitu.

Search and rescue denim. 2017. BARTENDER APRON - BROWN CANVAS. Luettu 15.11.2017. <https://searchandrescuedenim.com/products/bartender-apron-black-canvas>

SRHY-Riskienhallinta. 2012-2017. PK-RH-riskienhallinta: nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettu 18.10.2017. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Thinkstock. 2017. Luettu 15.11.2017. <http://www.thinkstockphotos.fr/image/photo-blanc-fond-de-texture-d-%C3%A9corce-de-bouleau/480939528>.

Touch of Modern. 2017. BIRCH WALL. Luettu 15.11.2017. <https://www.touchofmodern.com/sales/mantiburi-d7fcfe1-a310-47df-8955-c1f71a5f630c/birch-wall>

Valvira. 2014. Ohje alkoholimainonnasta. Luettu 10.11.2017. <http://www.valvira.fi/documents/14444/189409/alkoholimainonta.pdf/ca435aa5-97aa-488c-96d8-8ca685b479d7>

Wirma Lappeenranta. 2014. Liiketoimintasuunnitelma: Liikeidea (ohje). Luettu 26.9.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=vC8zxAjOsrl>

Yli-Hongisto, M. 2003. Liiketoiminnan kehittäminen. Luettu 2.10.207. <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/asiakkuus6.html>

YritysHelsinki. 2015. Ravintola-alan ABC. Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle. Tulostettu 18.9.2017. http://www.newcohelsinki.fi/application/files/9314/7869/7310/Ravintolaopas_2015_08.pdf

YritysHelsinki. 2017. Liiketoimintasuunnitelma. Luettu 20.9.2017. <https://liiketoimintasuunnitelma.com/>

YritysHelsinki. 2017. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Tulostettu 20.9.2017 http://www.newcohelsinki.fi/application/files/6614/8725/3392/Perustamisopas_alkavalle_yrittajalle_2017.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Ravintola-ala:

- Mikä on koulutustaustasi/uratarinasi?
- Miksi sinä olet ravintola-alalla? Mikä siinä viehättää?
- Minkä tyyppinen ihminen sopii mielestäsi ravintola-alalle?
- Minkälaisena toimialana pidät ravintola-alaa?
- Mihin suuntaan toimiala kehittyy?
- Mitkä asiat vaikuttavat toimialan kehittymiseen?

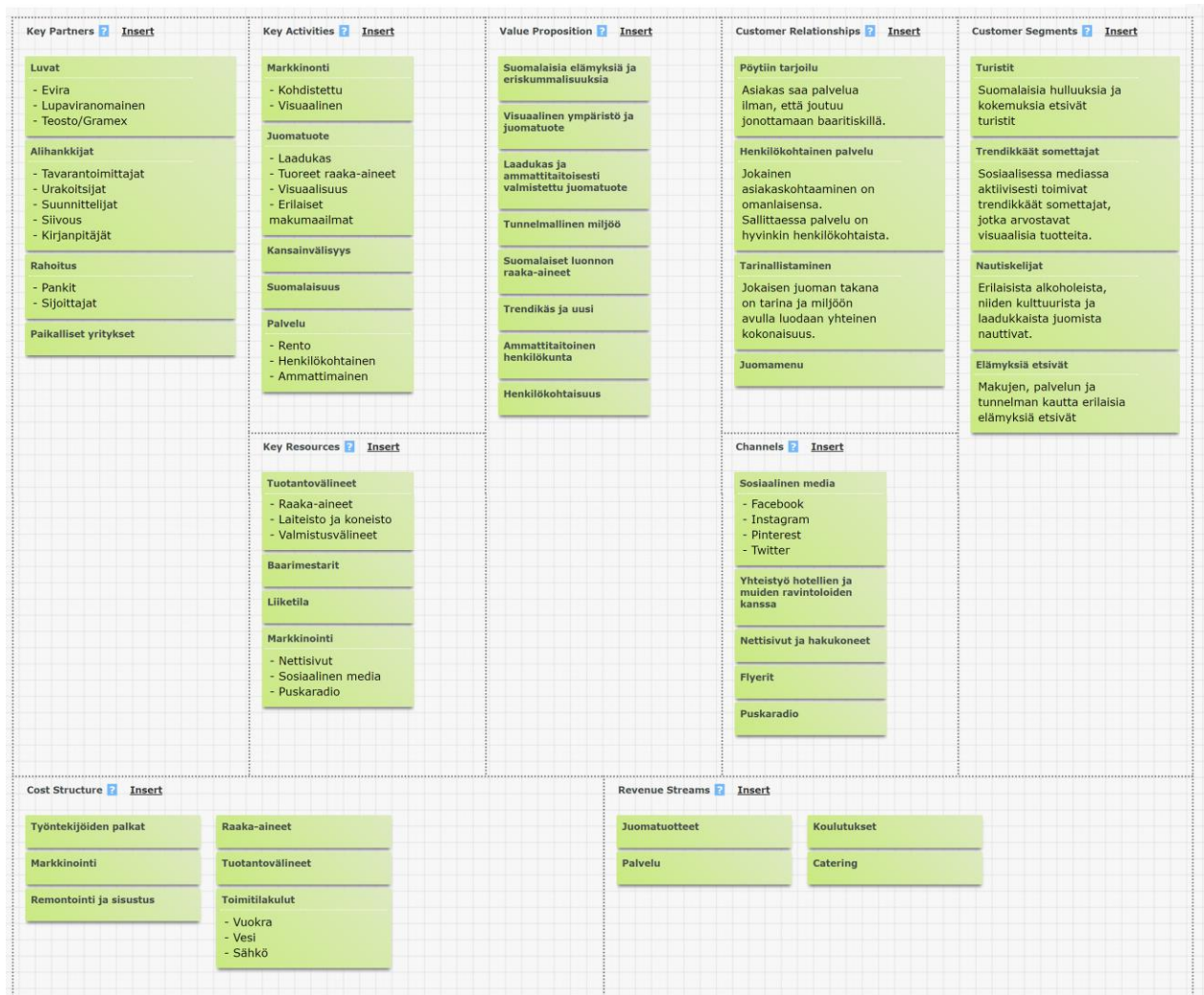
Cocktail baari:

- Minkälainen on suomalaisten alkoholin kulutuskulttuuri?
- Onko se muuttumassa? Miksi ja mihin suuntaan?
- Onko mielestäsi cocktail baareille kysyntää?
- Onko cocktail -alalla kilpailua?
- Millä asioilla kilpaillaan kyseisellä alalla?
- Minkälainen on hyvä cocktail baari?
- Mitä ovat tulevat trendit anniskelualalla?
- Mistä syntyy hyvä liikeidea?
- Miten liikeideaa lähdetään konseptoimaan?
- Kuuluuko cocktail baareja markkinoida? Jos, niin miten?
- Mitkä ovat suurimpia cocktail baarin liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä? (ulkoisia ja sisäisiä)

Yrittäjyys:

- Miksi valitsit yrittäjyyden?
- Kannustatko ihmisiä yrittäjyyteen? Miksi, miksi ei?
- Minkälainen ihminen sopii yrittäjäksi?
- Kannattaako yrittäjyys yksin vai jonkun kanssa?
- Mihin alkavan yrittäjän tulisi varautua?
- Minkälaisia ovat suurimmat yrittäjyyden riskit?
- Mikä on vaikeinta yrittäjyydessä?
- Miten hankitaan yhteistyökumppaneita ja miksi?
- Oletko tehnyt liiketoimintasuunnitelman?
- Kannattaako sellainen tehdä ja onko siitä apua?

Liite 2. Tuohen Business Model Canvas



Tutkimus Tampereen anniskeluravintolatarjonnasta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden ostokäyttäytymistä Tampereen anniskeluravintoloissa. Pyrkimyksenä on myös selvittää, minkälaisissa anniskeluravintoloissa asiakkaat viihtyvät ja mitkä tekijät vaikuttavat illanviettopaikan valintaan.

Kuinka usein käyt anniskeluravintolassa?

- Monta kertaa viikossa
- Kerran viikossa
- Pari kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En käy anniskeluravintoloissa

Minkä tyyliässä anniskeluravintolassa käyt/haluaisit käydä?

- Pubi
- Yökerho
- Cocktail -baari
- Viinibaari
- Ruokaravintola

Minkä asioiden perusteella valitset anniskeluravintolan?

- Halvat hinnat
- Hyvä palvelu
- Laadukas juomatarjonta
- Erottuva tuotevalikoima
- Sijainti
- Siisti ja visuaalinen sisustus

Paljonko olet valmis maksamaan laadukkaasta juomatuotteesta?

- alle 5 €
- 6–10 €
- 11–15 €
- yli 15 €

2 (2)

Kuinka paljon käytät rahaa alkoholiin yhden illan aikana?

- alle 10 €
- 11–20 €
- 21–30 €
- 31–40 €
- yli 40 €

Mihin anniskeluravintolaan veisit toiselta paikkakunnalta tulleen ystäväsi?

Mihin anniskeluravintolaan menisit, jos haluaisit nauttia hyvän cocktailin?

Minkä tyyllisen anniskeluravintolan toivoisit Tampereelle?

Liite 4. Kilpailija-analyysi

KILPAILIJA-ANALYYSI													
	Tuote	Palvelu	Sijainti	Hinta	Laatu	Markkinointi	Ilmapiiri	Imago	Heikkous	Vahvuus			
			1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5					
TIIMA	Cocktailit	Pöytiin tarjoilu	2	3	5	2	5	5	Vaikaa löydettävyyks markkinoinnin puutteen takia	Laadukkaat juomatuotteet, tarinallistaminen ja tunnelma			
MORO SKY BAR	Cocktailit, viinit ja erikoisolut	Itsepalvelu	3	4	3	5	4	4	Keskinkertaiset tuotteet ja erottumaton palvelu	Näköalaa, hotellin asiakkaat ja S-bonusjärjestelmä			
LIVING ROOM	Meksikolaiset cocktailit, erikoisolut, erikoiskahvi ja ruoka-annokset	Itsepalvelu	4	4	4	3	5	3	Eglaaminkielinen palvelu	Ruokatarjoilu			
CAFFE EUROPA	Viiniä, hanatuotteita, pullo-oluta, juomasekoituksia, kevyitä ruoka-annoksia.	Itsepalvelu	5	4	2	3	3	3	Variton palvelu ja keskiarvoiset tuotteet	Sijainti ja ravintolayhtiön tuki			
TEERENPELI	Omassa panimossa valmistettuja oluita ja tiskaamotuotteita. Lisäksi pientä syötävää	Itsepalvelu	4	4	5	4	4	5	Olipohjainen juomavaihteloma	Vakiintunut brändi ja laadukkaat juomat tuotteet			

Liite 5. Pääoman tarve

RAHAN TARVE

INVESTOINNIT			
Aineettomat hyödykkeet	perustamismenot	330	
	muut osakassopimus, anniskeluluvat yms.	390	
Koneet ja kalusto	atk	1000	
	hankittavat tuotantovälineet	10000	
	apporttiomaisuus	0	
	auto		
	kalusteet	10000	
	puhelin/fax/internet asennuksineen	300	
	kone- ja laiteasennukset	2000	
	toimitilan kunnostus	2000	
	Liikeirtaimisto	toimistotarvikkeet	300
		muut laitteet käyttötarvikkeet esim. astiat	4000
Käyttöpääoma	3kk alkumainonta/esitteet	3000	
	Toimitilakulut vuokra ja takuuvuokra	12680	
	Laitekulut laitevuokrat/leasing	600	
	Palkat henkilöstökulut	9500	
	yrittäjän oma toimeentulo	4500	
Vaihto- ja	alkuvarasto	3000	
Rahoitusomaisuus	Käyttöpääomavaraus/kassa	400	
RAHAN TARVE YHTEENSÄ		64000	

RAHAN LÄHTEET

Oma pääoma	osakepääoma	2500
	omat rahasisjoitukset	10000
	omat tuotantovälineet ja tarvikkeet	0
	muut	
Lainapääoma	osakaslaina	24000
	pankkilaina	27500
	Finnveran laina	
	muut	
	lainat tavarantoimittajilta	
Muu rahoitus		
Erotus		0
RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ		64000

Liite 6. Kannattavuuslaskelma

Yritysmuoto:

		Yrittäjiä: 1		Kuukaudessa	Vuodessa
= TAVOITETULOS (netto)				10	120
+	lainojen lyhennys	Laina-aika 5 v / määrä 27500		458	5500
= TULOT VEROJEN JÄLKEEN				468	5620
+	verotus	yhteisövero	% 20	117	1405
= RAHOITUSTARVE				585	7025
+	yrityslainojen korot		% 6	138	1650
A	= KÄYTTÖKATE			723	8675
+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)					
+	YEL %	23.7	YEL-työtulo 12546 Ale % 22	193	2319
+	muut vakuutukset			200	2400
+	palkat			2112	25344
+	palkkojen sivukustannukset		% 50	1056	12672
+	yrittäjän oma palkka			1500	18000
+	yrittäjän palkan sivukustannukset		% 3	45	540
+	toimitilakulut			2212	26544
+	leasingmaksut			600	7200
+	viestintäkulut (puhelin, internet)			50	600
+	kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus, jne.			120	1440
+	toimistokulut			30	360
+	matka- ja autokulut, päivärahat				0
+	markkinointi			50	600
+	koulutus, kirjat, lehdet			50	600
+	korjaukset ja ylläpito			50	600
+	työttömyyskassamaksu			15	180
+	muut kulut	Työasu, Teosto, Mara, siivous yms.		250	3000
B	= KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ			8533	102399
A+B = MYNTIKATETARVE				9256	111072
+	ostot (ilman alv:tä)		Kate % 60 tai EUR	6171	74052
= LIIKEVAIHTOTARVE				15427	185124
-	muut nettotulot			500	6000
+	alv		% 24	3822	45864
= KOKONAISMYynti/-LASKUTUSTARVE				18749	224988
Valitsemalla sopivan vaihtoehdon, voit kartoittaa minimilaskutustavoitteesi, tai tuotteen hinta/määrä suhteen.					
				Veroton	Sis. alv
	Kuukausilaskutustavoite	kk/v	12	15120	18749
	<input type="text" value="Päivälaskutustavoite"/>		21	720	893
	<input type="text" value="Tuntilaskutustavoite"/> *		8	90	112

*Tuntilaskutustavoite vain jos päivälaskutustavoite on valittuna.

Myynti

Tuote/tuoteryhmän nimi	Tuote/tuoteryhmä 1	Tuote/tuoteryhmä 2	Tuote/tuoteryhmä 3	Tuote/tuoteryhmä 4	Tuote/tuoteryhmä 5	Tuote/tuoteryhmä 6	EUR/kk Ilman alv:ia						
Koivutonic 12 EUR	a hinta	9,68 a hinta	8,06 a hinta	8,06 a hinta	10,48 a hinta	8 a hinta	21						
	- kulut	4,18 - kulut	3,12 - kulut	2,18 - kulut	4,74 - kulut	3 - kulut	9,18						
	=kate	5,50 =kate	4,94 =kate	5,88 =kate	5,74 =kate	5 =kate	11,82						
	Yhteensä	1100	741	80	470	150	861	120	600	50	591	4363	
Asiakas 1	200	150	80	470	150	861	120	600	50	591	4363		
Asiakas 2	120	660	200	988	150	882	100	574	150	750	473	4327	
Asiakas 3	70	385	50	247	50	294	30	172	40	200	20	236	1535
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Myyntikate yhteensä:	2145	1976	1646	1607	1550	1300	10225						
Tuotemyynti yhteensä:	390	3775	400	3224	280	2257	280	2934	310	2480	110	2310	16980
Liikewahhto (ilman alv:ia):												kk	Vuodessa
Kulut yhteensä:												16980	203765
Myyntikate yhteensä:												-6756	-81067
Kannattavuuslaskelman myyntikatelarve (kannattavuuslaskelmasta):												10225	122698
Erotus (mahdollinen lisämyyntitarve):												9256	111072
Erotus -% (tavoitteena saada erotus -% < 80 %)												969	11626
												91%	91%