



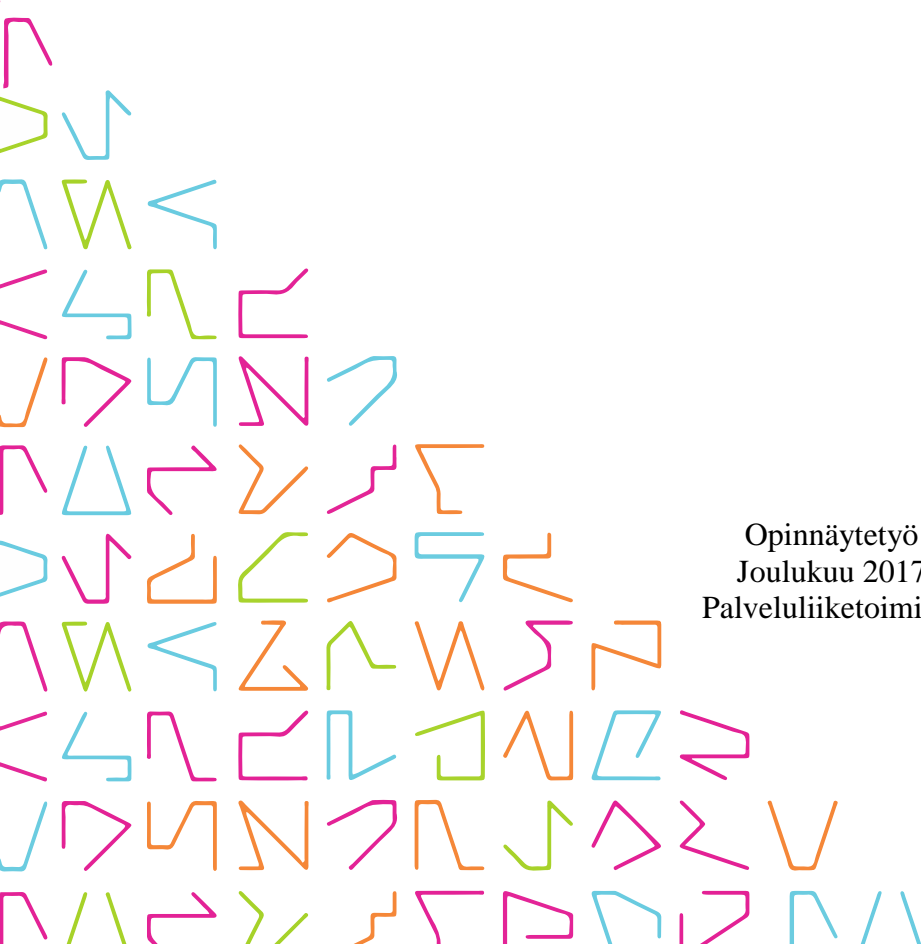
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Leipomo-ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Case Bistro & Bakery

Suvi Paloneva

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

PALONEVA SUVI
Leipomo-ravintolan liiketoimintasuunnitelma
Case Bistro & Bakery

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2017

Restonomiopintoihin kuului kaksi harjoittelua, joista molemmat suoritin tamperelaisissa leipomo-konditorioissa. Ensimmäisen harjoittelun aikana työskentelin työntekijätason tehtävissä ja toisessa niin sanotussa syventävässä harjoittelussa toimin osittain itsenäisesti leipomo-konditorian työnjohtotehtävissä. Aiempi kokemus ravintola-alalta ja nämä harjoittelut ovat tuoneet minulle käsityksen omista vahvuuksistani näillä aloilla. Kun opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi, ajatus omia vahvuuksia yhdistelevästä yrityksestä syntyi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia alustava leipomo-ravintolan liiketoimintasuunnitelma opiskelijan omaan käyttöön sekä selvittää, onko tämän tyylistä leipomo-ravintolaa kannattavaa perustaa ja jos ei, niin minkä takia ja mitä vielä vaadittaisiin että, se olisi taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuuden selvittämiseksi laadittiin rahoituslaskelma, kannattavuuslaskelma, kolme erilaista myyntilaskelmaa ja 3.vuoden tulossennuste. Laskelmat on poistettu julkisesta raportista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman keskeisiä käsitteitä, joista erityisesti talous- ja rahoitussuunnitelmaa ja yritystoiminnan riskejä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut tehtiin kuudelle potentiaaliselle asiakkaalle. Haastatteluissa haluttiin selvittää ravintolapalveluiden käyttöä, mielikuvia yhdysvaltalaisesta ja englantilaisesta ruokakulttuurista sekä mielipiteitä ja näkemyksiä suunnitellusta liikeideasta. Leipomotuotteiden hinnoittelua selvitettiin hakemalla leipomoiden, konditorioiden ja pitopalvelua tarjoavien yritysten hinnastoja internetistä eri hakusanoilla. Tällä hakutavalla haluttiin selvittää mitä potentiaalinen asiakas löytää etsiessään tuotteita ja miten helposti.

Teorian, tutkimustulosten ja omien aiempien kokemusten pohjalta laadittiin leipomo-ravintolan alustava liiketoimintasuunnitelma. Alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myöhemmin käyttää pohjana varsinaiselle liiketoimintasuunnitelmalle, joka esitellään rahoittajille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille.

ABSTRACT

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

PALONEVA SUVI
Business Plan for a Bakery Restaurant
Case Bistro & Bakery

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 3 pages
December 2017

The purpose of this thesis was to create a preliminary business plan for a bakery restaurant. The business plan is for the student's own use. The purpose is also to find out if this company is profitable to set up. If the company is not profitable, what should be done differently to make it profitable? For the business plan, a financial statement, profitability calculation, three different sales calculations and profit forecast were compiled. The calculations have been removed from the public report.

Theme interview was used as a research method. Interviews were conducted with six potential customers. The purpose of the interviews was to find out what kinds of restaurants they visit and how often as well as their images about the British and American food culture. Their opinions were also asked about the planned business idea. The pricing of the bakery products was investigated by searching for price lists at bakeries, pastry shops and catering services on the internet with different keywords. This method was used to clarify what potential customer finds when they are looking for bakery products and how easy it is.

The theoretical part will look at the key concepts of a business plan, the financial plan and business risks. Based on the theory, research and the writer's previous experiences, a preliminary business plan for the bakery restaurant was drawn up. This business plan can be used as a basis for the actual business plan presented to financiers and prospective business partners.

Key words: business plan, bakery, restaurant

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LEIPOMOALA SUOMESSA.....	8
	2.1 Leipomotuotteet	8
	2.2 Leipomoalan kannattavuus	8
	2.3 Leipomoalan tulevaisuus	9
3	LIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
	3.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	10
	3.2 Liikeidea	10
	3.3 Asiakkaat	11
	3.4 Kilpailijat	12
	3.5 Tuotteet ja palvelut	13
	3.6 Hinnoittelu	14
	3.7 SWOT-analyysi	15
	3.8 Yritysmuoto	15
	3.9 Toiminimi	16
	3.10 Sijainti	17
	3.11 Tilat	18
	3.12 Henkilöstö	20
	3.13 Markkinointi	21
	3.14 Yritystoiminnan riskit	22
	3.15 Talous- ja rahoitussuunnitelma	24
4	TUTKIMUSMENETELMIÄ JA TULOKSIA	28
	4.1 Tutkimusmenetelmät	28
	4.2 Haastattelun tulokset	28
	4.3 Leipomotuotteiden hinnoittelu.....	32
	4.4 Ruokatuotteiden hinnoittelu.....	33
5	LIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄYTÄNNÖSSÄ	34
	5.1 Liikeidea	34
	5.2 Asiakkaat	34
	5.3 Kilpailijat	35
	5.4 Tuotteet ja palvelut	36
	5.5 Hinnoittelu	37
	5.6 SWOT-analyysi	38
	5.7 Yleiset tiedot	39
	5.8 Henkilöstö	41
	5.9 Markkinointi	43

5.10 Talous- ja rahoitussuunnitelma	44
6 POHDINTA.....	47
LIITTEET	52
Liite 1. Haastattelukysymykset	53
Liite 2. Esimerkki ruokalistasta	54
Liite 3. Esimerkki leipomotuotevalikoimasta	55

1 JOHDANTO

Ennen restonomiopintoja opiskelin kahvilamyymäjäksi ja sen jälkeen ravintolakokiksi. Jo silloin olin pohtinut, miten voisin yhdistää leivontaa ja ruoanlaittoa enemmän omassa työssäni. Restonomiopintojen aikana tein ensimmäisen perusharjoittelun tamperelaisessa leipomo-konditoriassa työntekijätehtävissä, jolloin näin ja opin miten tuotteita tehdään ammattimaisesti ja miten se poikkeaa tavallisessa ravintolassa tehtävistä pienimuotoisista leivonta- ja konditoriatöistä, koska ravintoloissa tehdään myös jonkin verran tilaustuotteina esimerkiksi leipiä ja kakkuja.

Kun opintojen toinen harjoittelu tuli ajankohtaiseksi, halusin tehdä myös sen leipomo-konditoriassa nähdäkseni mitä siellä tapahtuu esimiestasolla. Tein harjoittelun myös tamperelaisessa leipomo-konditoriassa, jolla on omia kahviloita Tampereen alueella. Siellä pääsin tekemään itsenäisesti erilaisia työnjohtajan toimenkuvaan liittyviä tehtäviä kuten työlistoja, tilausten vastaanottamista sähköisesti ja puhelimitse sekä vastasin myös tilausten lähettämisestä. Aiempi kokemus ravintola-alalta ja nämä harjoittelut ovat tuoneet minulle käsityksen omista vahvuuksistani näillä aloilla. Kun opinnäytetyö tuli ajankoh- taiseksi, ajatus omia vahvuuksia yhdistelevästä yrityksestä syntyi: leipomo-ravintola – yhdistelmä englantilaista leivontakulttuuria ja Yhdysvaltain eteläosien pitkään kypsytettyjä lihatuotteita ja kastikkeita sekä leipomo- että ruokatuotteissa. Leipomo-ravintolan ideana on hämärtää rajaa siitä koska loppuu leipomo ja alkaa ravintola. Ravintolan ruokatuotteissa on tarkoitus käyttää leipomon tuottamia tuotteita mahdollisimman monipuolisesti.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia leipomo-ravintolalle alustava liiketoimintasuunnitelma ja samalla selvittää, onko tämän tyylistä yritystä kannattavaa perustaa ja jos ei, niin minkä takia ja mitä vielä pitäisi tehdä, että se olisi taloudellisesti kannattavaa. Työ on rajattu leipomo-ravintolan perustamiseen liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastattelut tehtiin kuudelle potentiaaliselle asiakkaalle. Haastatteluilla halutaan selvittää ravintolapalveluiden käyttöä, mielikuvia englantilaisesta ja yhdysvaltalaisesta ruokakulttuurista sekä mielipiteitä ja näkemyksiä suunnitellusta liikeideasta.

Leipomotuotteiden hinnoittelua selvitetään hakemalla leipomoiden, konditorioiden ja pitopalvelua tarjoavien yritysten hinnastoja internetistä eri hakusanoilla. Ravintolatuotteiden hintoja selvitetään samalla tavalla. Tällä hakutavalla halutaan saada tietoa siitä mitä potentiaalinen asiakas löytää etsiessään tuotteita ja miten helposti.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään leipomoalan nykytilaa ja liiketoimintasuunnitelman keskeisiä käsitteitä, joista erityisesti talous- ja rahoitussuunnitelmaa ja yritystoiminnan riskejä. Teoriaosuuden lähteinä käytetään yrityksen perustamiseen liittyvää kirjallisuutta, erilaisia internetsivustoja ja PDF-tiedostoja. Teorian, tutkimustulosten ja omien aiempien kokemusten pohjalta muodostuu lopulta leipomo-ravintolan alustava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma sisältää rahoituslaskelman, kannattavuuslaskelman, kolme erilaista myyntilaskelmaa ja 3.vuoden tulosennusteen. Laskelmat ovat poistettu julkisesta raportista. Alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myöhemmin käyttää pohjana varsinaiselle liiketoimintasuunnitelmalle, joka esitellään rahoittajille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille.

2 LEIPOMOALA SUOMESSA

2.1 Leipomotuotteet

Leipomoteollisuuden pääosan muodostaa pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistus (Toimialaluokitus 1071). Tämän sektorin tuotteita ovat tuoreet leivät, sämpylät, tuoreet leivonnaiset, kuten pullat, kakut, leivokset ja tortut sekä kaupan yhteydessä toimivassa leipomossa tapahtuva leipomotuotteiden paistaminen. Pehmeiden leipomotuotteiden osuus koko leipomoteollisuuden liikevaihdosta on noin 90 %. (Leipomoteollisuus 2015, 8.) Tuotevalikoiman laajuudella vastataan kaikkien asiakasryhmien erilaisiin tarpeisiin. Pientenkin leipomoiden tuotevalikoimaan voi kuulua satoja eri tuotteita. Tuotteita myydään ja kuljetetaan kauppoihin sekä ravintoloihin ja ruokaloihin edelleen myytäviksi. Leipomoiden ja konditorioiden yhteydessä toimii usein myymälä tai kahvila, josta asiakkaat voivat noutaa tuotteet itse tai nauttia ne halutessaan jo paikan päällä. Leipomotuotteiden tuoreus, päivittäin toistuvat tuotantosarjat ja useita kertoja päivässä tapahtuvat toimitukset asiakkaille ovat keskeistä alan palvelutoiminnassa ja kilpailussa menestymisessä. Kauppa ja suurtalousasiakkaat edellyttävät leipomoilta joustavuutta toimituksissa myös viikonloppuisin ja juhlapyhinä. (Ammattinetti 2017.)

2.2 Leipomoalan kannattavuus

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut kauppojen paistopisteiden ja myymäläleipomoiden lisääntyttyä. Kuluttajat ovat siirtyneet ostamaan enenevässä määrin kaupassa paistettuja leipomotuotteita. Niiden tarjoama on voimakkaasti monipuolistunut ja saatavuus pienistäkin myymälöistä lisääntynyt. (Leipomoteollisuus 2015, 36.) Maustekakkujen, pikkuleipien sekä pakasteiden ja esipaistettujen tuotteiden teollinen valmistus ja tuonti vähentävät pienten ja keskisuurten leipomoiden sekä konditorioiden tuotevalikoimaa ja vaikeuttavat niiden kannattavuutta (Ammattinetti 2017). Mikro- eli alle kymmenen henkilöä työllistävissä yrityksissä noin kolmannes leipomotuotteista välittyy vähittäiskauppaan ja myynti muille yrityksille tai teollisuudelle on 11 %. Mikroyrityksille paikallisten markkinoiden merkitys on suuri ja heidän myynnistään suoraan kuluttajille ja kotitalouksille välittyi lähes puolet.

Suora asiakaskontakti mahdollistaa erottumista muista yrityksistä ja jakelutien lyhyiden vuoksi myös paremman myyntikatteen. Kulurakenteessa merkittävimmät kustannuserät ovat aineet ja tarvikkeet sekä työvoimakustannukset. Leipomoalan mikroyrityksissä työvoimakustannukset muodostavat suurimman kustannuserän. Liiketoiminnan muiden kulojen osuus on ollut hienoisessa kasvussa. (Leipomoteollisuus 2015, 10–11.) Leipomoteollisuuden kannattavuus on heikentynyt viime vuosina. Yli 10 henkeä työllistävillä yrityksillä kannattavuus on parempi kuin mikroyrityksissä. Varsinkin mikroyrityksissä konkonaistulos on huonontunut, mikä on osaltaan johtunut suurista rahoituskuluista. Vieraan pääoman osuus on noussut mikroyrityksissä. Alan kannattavuutta voidaan pitää hyvin vaatimattomina. (Leipomoteollisuus 2015, 48.)

2.3 Leipomoalan tulevaisuus

Leipomoteollisuus työllistää noin 8 000 henkeä (v. 2017). Alan yritykset työllistävät tuotantotehtävien lisäksi mm. tuotekehityksen, markkinoinnin, myynnin, hallinnon, viestinnän ja logistiikan tehtävissä. Leipomoteollisuuden yrityksiä on eri puolilla maata noin 700. Monet yrityksistä ovat tärkeitä työllistäjiä paikkakunnillaan. Suurin osa niistä on pieniä alle 10 henkeä työllistäviä leipomoja, mutta alalla toimii myös paljon keskisuuria leipomoja sekä pari suurta leipomoa. Tuoreen leivän valmistus pysyy tulevaisuudessakin paikallisella ja kansallisella tasolla, joten ala tarjoaa edelleen mahdollisuuksia sekä pienille perheleipomoille että isoille teollisuusleipomoille. Pienet leipomot voivat menestyä myös alihankkijana toimimalla. Suurten leipomoiden kilpailukyky perustuu ennen kaikkea tehokkuuteen, jonka synnyttää suuret tuotantomäärät mahdollistava ja tuotantokustannuksia alentava korkea automaatioaste. Keskisuuret ja pienet leipomot menestyvät paikallisilla erikoistuotteilla. Keskisuuren leipomon mahdollisuutena on myös erikoistuminen tuoretuotteita pitempään säilyvien tuotteiden kehittämiseen sekä yritysten välisen yhteistyön lisääminen esimerkiksi jakelussa. Pienen leipomon menestystekijöitä ovat paikallisuus, tuoreus, erikoistuotteet ja omat jakelukanavat. Leipomoiden menestystekijöinä tulevaisuudessa ovat tehokkuus, erikoistuminen, henkilöstön osaaminen, markkinointiosaaminen sekä laatu- ja ympäristötyö. Henkilöstön osaamisessa korostuvat innovatiivisuus, joustavuus, monipuolisuus ja jatkuva kehittyminen. (Ammattinetti 2017.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelma eli business plan on alkujaan amerikkalainen keksintö, joka sopii myös suomalaiseen toimintaympäristöön. Idea on hyvin yksinkertainen: liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Suunnitelma esittelee resurssit, tavoitteet ja keinot. Se arvioi myös kilpailutilannetta, rahoitusta ja uhkia. Aikajänne ulottuu yrityksen historiasta lähitulevaisuuteen, 3-5 vuoden päähän. tavoitteena on saada aika, tavoitteet ja resurssit tasapainoon. (Puustinen 2004a, 61.)

Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään muun muassa keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. On hankittava tietoa siitä, mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he yritykseltä odottavat ja miten paljon he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan lisäksi, ovatko välittömät asiakkaat yrityksiä, jolloin kyseessä on yritysten välinen eli business to business-toiminta (b-to-b) vai kuluttajia eli kotitalouksia ja yksittäisiä kansalaisia. Kilpailukenttää kartoitettaessa selvitetään kilpailijat sekä vahvuutensa ja heikkoutensa. (Viitala & Jylhä 2013a, 51.) Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän näkyvä työkalu esiteltäessä yritysidea vaikkapa rahoittajille tai vakuutusyhtiölle mutta se on myös yritystoiminnan kehittämisen välttämätön väline (Raatikainen 2011a, 38).

3.2 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen oman erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, mille asiakkaille ja asiakasryhmille ne kohdistetaan, millä tavalla yritys toimii ja millaista imagoa eli mielikuvaa ja mainetta asiakkaiden mielissä tavoitellaan. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä ja kertoo, miten yrittäjäyys muutetaan liiketoiminnaksi. Liikeideassa huomion kohteena on asiakkaat, yrityksen tuotteet ja kilpailuedut. Se perustuu aina asiakkaan tarpeeseen, ja siinä selvitetään, miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää.

Yrityksen kaiken toiminnan eli sen tuotteiden, henkilöstön, tavan toimia markkinoilla sekä tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. Tarkoituksena on korostaa yrityksessä toimivien ihmisten osaamista ja yhteistyötä. Liikeidea ontuu, jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa sitä laatua johon tuote- ja markkinointiratkaisuilla pyritään. Siksi liikeidea onkin yrityksen kokonaisvaltaisen ja jatkuvan kehittämisen tulos ja kohde. (Viitala & Jylhä 2006a, 51.)

Liikeidean lisäksi tarvitaan tuote tai useita tuotteita. Se auttaa, jos tuote erottuu olemassa olevista tuotteista. Tulokas voi olla verrokkeja kalliimpi ja parempi tai yhtä hyvä ja reilusti halvempi. Tuttujen tuotteiden kehittäminen on usein helpompaa kuin täysin uusien asioiden lanseeraaminen. Riskitkin ovat pienemmät. Yrittäjän on hyvä miettiä, mikä on hänen päätuotteensa ja mitkä voisivat olla sellaisia tuotteita, jotka tasapainottavat liike-toimintaa, jos päätuotteen kauppa käy välillä tahmeammin. (Puustinen 2004b, 41.) Liiketoiminnan tärkein ja ainoa varsinainen tarkoitus on hankkia ja pitää asiakkaat (Heikinheimo 2014, 32).

3.3 Asiakkaat

Tulevan kilpailukyvyn ja asiakaslähtöisen toiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yritys kykenee määrittämään omat markkinasegmenttinsä sekä niissä olevat asiakasprofiilit eli asiakassegmentit riittävän yksilöidysti maantieteelliset toimialueensa mahdollisimman tarkasti sekä kilpailijat ja niiden keskinäiset koko- ja merkityssuhteet. Tällöin on mahdollista tunnistaa asiakastarpeet ja luoda omilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaalle kilpailukykyä ja lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Näin löytyy helpoimmin myös se asiakasryhmä, jota yritys voi parhaiten palvella. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Yrityksen on tunnettava asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakkaan tarpeet, maksukyky, ostamisen motiivit ja kuluttajien arvostamat elämäntyyli esimerkiksi ekologisten tuotteiden käyttäminen. Samalla yrityksen on tunnettava muun muassa erilaisten pienryhmien vaikutus ostokäyttäytymiseen, esimerkkinä urheilujoukkueet ja niiden fanituotteet. Lisäksi on mietittävä, kuinka paljon ympäristössä on kysyntää yrityksen tuotteille tai palveluille ja onko kysyntään mahdollista vaikuttaa. (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009a, 22.)

Asiakkaiden hankinta edellyttää yrityksen tunnetuksi tekemistä. Tunnettuuden kehittämisen tapahtuu markkinoinnin avulla. Markkinointia suunniteltaessa tulee harkita tarkkaan, mitä halutaan saavuttaa. Jos yritys haluaa tehdä itseään tunnetuksi, vaatii se erilaista markkinointia kuin yksittäinen tuote. Mainonnan kohdentamiseen käytettyjen panosten tulisi kasvattaa myyntiä. Mainontaa suunniteltaessa on huomioitava kohdevalinta. Uushankinnassa on käytettävä erilaisia markkinointitoimenpiteitä kuin kanta-asiakkaille markkinoitaessa. Kanta-asiakkaat jo tietävät yrityksen ja sen tarjoamat palvelut sekä tuotteet. Sen sijaan uusien asiakkaiden hankinnassa on huomioitava myös yrityksen tunnettuuden kasvattaminen ja sen aiheuttamat lisäkustannukset. Brändin rakentaminen vaatii aikaa ja panostuksia, mutta kasvattaa onnistuessaan yrityksen arvoa. Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille on aina edullisinta. Uusien asiakkaiden saavuttaminen vaatii aina suurempia markkinointiponnisteluja ja näkyvämpää mainontaa. Mainonta tulisi suunnata mahdollisimman tarkoin sille kohderyhmälle jota halutaan tavoittaa. Sosiaalisen median avulla voi tavoittaa rajatun kohderyhmän ja jakaa tietoa kanta-asiakkaille. Se toimii myös asiakkaiden keskinäisenä viestintäkanavana. Parhaimmillaan sosiaalinen media auttaa yritystä viestimään tuotteistaan laajalle, rajatulle asiakaskunnalle tehokkaasti ja kustannustehokkaasti. Vastavuoroisesti myös negatiivinen julkisuus leviää todella tehokkaasti ja nopeasti. Tuotteeseen tai palveluun tyytymätön asiakas voi saada hetkessä jaetua negatiivisen kokemuksen tuhansille ihmisille. Hyvin suunniteltu kilpailijan mustamaalaus voi saavuttaa satojen tuhansien ihmisten huomion lyhyessä ajassa. (Juvonen ym. 2014a, 51–52.)

3.4 Kilpailijat

Yrityksen täytyy tietää, mitkä ovat sen varsinaisia kilpailijoita ja miten ne toimivat markkinoilla. Yritys pyrkii ennakoimaan ja seuraamaan kilpailijoidensa toimintaa markkinoilla esimerkiksi seuraamalla kilpailijoiden toimia lehdistä, kyselemällä asiakkailta kilpailijoihin liittyviä erinäisiä asioita ja tekemällä erilaisia kilpailija- ja markkinatutkimuksia. Yrityksen on pyrittävä tunnistamaan markkinoilla olevien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Sen ei välttämättä kannata mennä markkinoille kilpailemaan samoilla tuotteilla tai palveluilla, jossa kilpailijat ovat ennestään vahvoja, ellei sillä ole mitään todella kilpailijoista poikkeavaa.

Jos markkinoilla on paljon samoja tuotteita ja palveluja tarjoavia yrityksiä, kannattaa miettiä tarkasti yrityksen perustamista alalle. Varsinkin jos kilpailijat ovat isoja yrityksiä, niillä on aina paremmat ostoedut kuin uusilla yrityksillä ja huomattavasti enemmän rahaa käytettävissään. Vanhemmilla ja isommilla yrityksillä on myös usein paremmat työntekijäedut, mikä vetää puoleensa osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä. (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009b, 23.)

3.5 Tuotteet ja palvelut

”Tuote on mitä tahansa, mitä tarjotaan ostettavaksi ja / tai kulutettavaksi tarkoituksena tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja.” Tuotetta on usein pidetty yrityksen tärkeimpänä kilpailukeinona, sillä muiden kilpailukeinojen käyttäminen ja painotus riippuvat suuresti siitä, minkälaisia tuotteita tai palveluita yritys asiakkailleen myy. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi kiinnostavia tuotteita myytävänä, se ei pysty saavuttamaan toivomaansa markkinaosuutta. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pitääkin aina olla markkinoijan toiminnan perusta. Riippumatta siitä, onko kyseessä kuluttajille vai yrityksille tehtävä myynti, tuotteen pitää täyttää sen ostajan odotukset ja tarpeet ja olla kilpailijoiden tuotteita houkuttelevampi. Jotta yritys onnistuisi kehittämään ja ylläpitämään pitkäikäisiä asiakassuhteita, sen tarjoaman on oltava onnistunut. Tarjooma syntyy yrityksessä tehdyistä tuote-, valikoima- ja lajitelmapäätöksistä. Näiden päätösten perusteella valikoituu kokonaisuus, jota yritys markkinoi ja myy asiakkailleen. Kokonaisuuden on oltava mahdollisimman järkevä, jotta toiminta olisi kannattavaa ja pitkäikäistä. Lajitelma muodostuu kaikista niistä tuoteryhmistä, jotka yritys on ottanut markkinoidakseen. Valikoimalla tarkoitetaan jokaisen tuoteryhmän sisälle valittuja vaihtoehtoja. Kaupassa tai palveluyrityksessä puolestaan korostuu koko lajitelman kannattavuus. Mitä paremmin kaupassa tai palvelualan yrityksessä tuotteet täydentävät toisiaan, sitä paremman kokonaisuuden se asiakkailleen tarjoaa. Palveluyrityksen lajitelmaan kuuluvat sen myymien ydinpalveluiden ohella lisäpalvelut. Näiden palvelujen kokonaisuus muodostaa kyseisen yrityksen tarjoaman, jolla se tyydyttää asiakkaidensa tarpeet. Tuotekehityksen kautta kehitetään markkinoille uusia, kiinnostavia tuotteita. Ne voivat olla joko täysin uusia tuotekehittelyn tuloksia tai muunnelmia vahoista, jo markkinoilla olleista tuotteista. Suurin osa markkinoille tulevista uutuuksista on jo olemassa tuotteiden kehitettyjä versioita. Vain noin 10 – 20 % uusista markkinoille tulevista tuotteista on innovaatioita, eli täysin uusia tuotteita. Joskus markkinoille palaa tuotteita, jotka on välillä poistettu markkinoilta.

Tuotekehitys on elinehto sille, että yritys pysyy kilpailukykyisenä markkinoilla. Tämän vuoksi yrityksessä pitää olla jatkuvasti hereillä ajan ilmiöistä ja kuluttajien tarpeiden ja kiinnostuksen muutoksista. (Köngäs 2016a.)

3.6 Hinnoittelu

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinta perustuu kilpailijoiden ja markkinoiden määräämään hintatasoon. Kun markkinahinnasta vähennetään yrityksen oma voittotavoite, saadaan selville, mitä tuote tai palvelu saa yritykselle maksaa. Yrityksen tuotantokustannukset kiristetään tavoitekustannusten suuruiseksi. Markkinapohjainen hinnoittelu on nykyään yleinen hinnoittelumalli. Katetuottohinnoittelun perustana on, että tuotteen tai palvelun hinnan tulee kattaa kaikki sen hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset. Jäljelle jäävällä katetuotolla on pystyttävä kattamaan riittävä osa yrityksen kiinteistä kustannuksista kuten palkat ja vuokrat. Yritykselle jää voittoa, jos kaikkien tuotteiden yhteenlaskettu katetuotto eli myyntikate ylittää kiinteät kustannukset. Omakustannus- eli voittolisähinnoittelu on tyypillinen kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä. Sen lähtökohtana on, että tuotteen tai palvelun hinnoittelussa otetaan huomioon kaikki suoritteiden aiheuttamat muuttuvat kustannukset sekä halutulla tavalla myös osa kiinteistä kustannuksista. Kun tähän omakustannusarvoon lisätään haluttu voitto ja verot, saadaan suoritteelle lopullinen myyntihinta. Tämä on tuotteen minimihinta, eikä sitä alempaa hintaa tuotteelle pidä antaa edes lyhyellä aikavälillä. (Yritys-Suomi 2017a.)

Hinnoittelun lähtökohtana on yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Myyntitoiminnan on tuotettava voittoa, joten hinnan asetannalla ja yrityksen menestyksellä on selkeä yhteys. Yksikköhinta määrää pitkälti menekin ja samalla yhtiön liikevaihdon ja kannattavuuden. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa tuotteen kilpailuun markkinoilla. Liian korkea hinta saattaa laskea myynnin volyymia, matala puolestaan estää kilpailijoiden tuloa samoille markkinoille. Hinnoittelun täytyy perustua jossain määrin kustannustietoisuuteen: sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannattavuus riippuu pitkälti hinnoittelusta. Menestymiselle on asetettu erilaisia mittareita. Menestyvä yritys voidaan määritellä esimerkiksi näin: Yrityksen maksuvalmius on hyvä. Yritys kykenee maksamaan laskunsa ja pitämään asiakkaansa tyytyväisinä.

Yritys ei välttämättä kasva kooltaan vaan siten että asiakaskunta vakiintuu ja toimeksiantot paranevat laadullisesti; samalla liiketoiminnan perusta vakiintuu. Ulkoiset seikat eivät välttämättä kerro yritystoiminnan menestymisestä (auto, osoite, toimitilan sisustus). (Siikavuo 2003a, 58–59.)

3.7 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Idea on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia, että yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain osana suunnitteluprosessia tai aina tarvittaessa suurempien päätösten tueksi. (Viitala & Jylhä 2013b, 49–50.)

3.8 Yritysmuoto

Yritysmuotoja on useita, ja omaan yritykseen sopiva vaihtoehto löytyy varmasti niiden joukosta. Pienimuotoisessa yritystoiminnassa toiminimi on sopivin. Silloin kun on mukana useampia henkilöitä, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat hyviä vaihtoehtoja, vaikka yritystoiminta olisi pienimuotoista ja paljolti omaan ammatilliseen osaamiseen perustuvaa työpanoksen hyödyntämistä. Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan aloituspääoma. Monelle aloittavalle yrittäjälle pääomarahoituksen ratkaiseminen on kynnyskysymys. Aloituspääomaa omaavalle osakeyhtiö on paras vaihtoehto. Monilla toimialoilla, kuten konsulttiyrityksillä ja tilitoimistoilla, yhtiömuotona on osakeyhtiö, koska valinnalla halutaan saavuttaa laajempaa luottamusta yritysmaailmassa. Osuuskunta sopii monille erikoisammattiosaamista omaaville henkilöille, kuten käsityöläisyrittäjille, jotka haluavat toteuttaa omaa ammatillista osaamistaan. (Raatikainen 2011b, 68.)

TAULUKKO 1. Eri yritysmuodot vertailussa (Suomen palkanlaskenta Oy 2015, muokattu)

Yhtiömuoto	Perustamis- kustannukset (minimi)	Osakkaan vastuu	Sopii erityisesti
Yksityinen elinkeinon harjoittaja	110€	Yrittäjän ja yrityksen talous ovat käytännössä samaa taloutta.	Yksittäiselle ihmiselle, joka myy omaa työtään, eikä investointeja tarvita kuten graafikko, konsultti jne...
Osakeyhtiö	330-380€ (PRH) +2500€ min. osakepääoma	Osakeyhtiön osakas ei vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön veloista.	Mihin tahansa liiketoimintaan. Yhtiön ja omistajien taloudet eivät ole suoraan kytköksissä toisiinsa.
Avoin yhtiö	240€ (PRH)	Kaikki yhtiömiehet vastaavat kaikista yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan.	Perheyrytyksiin. Käytännössä ikään kuin useamman henkilön yhteinen toiminimi.
Kommandiitti- yhtiö	240€ (PRH)	Vastuunalainen yhtiömies vastaa omalla omaisuudellaan, hiljainen yhtiömies vain sijoittamallaan pääomalla.	Esimerkiksi perheyrytyksiin joissa ainakin yksi omistajista on vain sijoittajan roolissa.
Osuuskunta	380€ (PRH)	Jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan osuuskunnan veloista.	Asiantuntijuuden myymiseen, historiallinen yritysmuoto. Muistuttaa osakeyhtiötä, mutta ei pääomavaatimuksia.

3.9 Toiminimi

Toiminimen on oltava omaperäinen, ja sen on yksilöitävä yhtiö selvästi erottumaan muista rekisterissä olevista yrityksistä. Toiminimi voidaan muodostaa monella tavalla. Tavallista on yhdistää yrittäjän ja/tai paikkakunnan nimi ja harjoitettava toiminta. Toiminimi voi olla myös keksitty, täysin uusi, käyttämätön sana. Aina ei voida ennakkoon täysin varmistua siitä onko valittu toiminimi rekisteröitävissä.

Ei ole järkevää investoida suuriin valomainoksiin, nimikyltteihin, käyntikortteihin tai vastaavaan ennen kuin toiminimi on rekisteröity. Yhtiötä rekisteröitäessä viranomaisille yleensä annetaan kolme nimivaihtoehtoa tutkittaviksi kukin erikseen. Vasta hyväksytty vaihtoehto rekisteröidään. Toiminimestä on käytävä selville yhtiömuoto ja/tai sen virallinen lyhenne. Pelkkä toiminnan laatua koskeva maininta (tavaran tai palvelun nimi) ei riitä erottamaan sitä muista yrityksistä. Numerot, kirjainyhdistelmät ja yleiset paikkakuntien (valtioiden) nimet eivät ole riittävän yksilöllisiä. Yleisiä etu- tai sukunimiä ei saa käyttää, eikä sanontoja tai huudahduksia. Nimi ei saa olla hyvän tavan vastainen, kiro sanoja tai viittauksia lainvastaiseen toimintaan ei saa käyttää. Toiminimi ei saa olla sekoitettavissa toiseen suojattuun toiminimeen, toissijaiseen tunnukseseen tai tavaramerkkiin. Sekoitettavuus tulee kyseeseen yleensä silloin, kun yritykset toimivat samankaltaisella toimialalla ja samalla paikkakunnalla. Osuuskunnan nimessä ei saa olla yksittäisen henkilön nimeä eikä kommandiittiyhtiön nimessä äänettömän yhtiömiehen nimeä. Yksityisoikeus nimen käyttöön alkaa siitä päivästä, kun rekisteri-ilmoitus on saapunut viranomaiselle. (Siikavuo 2003b, 36–37.)

Olellainen osa yritysnimeä on yrityslogo, joka voi olla kuva, tekstityyppi, värien käyttöä, edellisten yhdistelmä tai jotain todella persoonallista. Yrityslogoon liittyy ainakin yrityksen nimi jollain tietyllä tekstityypillä. Usein tähän on liitetty jokin yritystoimintaa kuvaava symboli. Joskus logo on todellinen taiteellinen luomus. Tärkeintä on kuitenkin erottautua muista jo alalla toimivista yrityksistä: yritys logoineen on ensimmäinen viesti markkinoille ja sen takia todella tärkeä. Nimestä ja logosta muodostettua kokonaisuutta kutsutaan myös liikemerkiksi (Raatikainen 2011c, 78.)

3.10 Sijainti

Toimitilavalinnassa kannattaa varmistaa, että yrityksen asiakkaat ja työntekijät pääsevät liikkumaan sujuvasti. Kaikenlainen raideliikenne tuo asiakkaita liike- ja toimitiloihin, on kyse sitten juna-, metro- tai raitiovaunuliikenteestä. Julkinen liikenne on yksityisautoilua tärkeämpää, sillä julkisen liikenteen käyttö yleistyy koko ajan. Akateemisen maailman läheisyys on merkittävä tekijä innovoivalle yritykselle ja startupille. Tarvittavaa osaamista löytyy läheltä, ja ympärille keskittyy myös palveluita ja kauppvoja. Yrityksen sijainti on myös brändi, ja toiset alueet koetaan kiinnostavammiksi kuin toiset.

Sijaintivalinnalla voi korostaa esimerkiksi yrityksen ylellisyyttä tai perinteikkyyttä. Yritysten on tärkeä myös tunnistaa alueella asuvien ja liikkuvien kohderyhmien erityistarpeet – vahvasti brändäytyneille alueille hakeutuvilla ihmisillä on todennäköisesti myös halu kuluttaa ympäristön erityisyyttä korostavia tuotteita ja palveluita. (Sponda 2016.)

3.11 Tilat

Yritys voi hankkia tarvitsemansa toimitilat ostamalla tilan omaan omistukseensa tai vuokraamalla tilan. Tilan omistaminen turvaa osaltaan yritystoiminnan häiriötöntä jatkuvuutta ja toimitilan hankkiminen voi olla myös tuottava sijoitus. Toisaalta vuokratila mahdollistaa yleensä nopeamman reagoinnin yrityksen tilatarpeiden muutoksiin ja vuokratilassa toimiminen vapauttaa yrityksen pääomia käytettäväksi varsinaiseen liiketoimintaan. Toimitilaa ostettaessa kohteena voi olla kiinteistö, yksittäinen huoneisto kiinteistöosakeyhtiössä tai vaikkapa kiinteistöyhtiön koko osakekanta. Toimitila voidaan hankkia suoraan yrityksen omistukseen tai yrityksen taustahenkilöiden omistukseen vuokrattavaksi edelleen yrityksen toimitiloiksi. Olipa kaupan kohteena kiinteistö tai osakkeita, voidaan kohdetta käyttää toimitilan hankintaan nostettavan lainan tai yrityksen muiden vastuiden vakuutena yrityksen rahoittajien kanssa sovittavalla tavalla. (Yrittäjät 2017.)

Jos toimitila päätetään hankkia vuokraamalla, sovitaan vuokranantajan kanssa muun muassa vuokrasuhteen kestosta. Vuokrasopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikainen vuokrasopimus on voimassa ennalta sovitun ajan, eikä vuokranantaja tai vuokralainen voi irtisanoa sopimusta kesken vuokrakauden.

Määräaikaisella vuokrasopimuksella, ja siihen mahdollisesti liitettyllä optiolla jatkaa vuokrasopimusta vuokrakauden päätyttyä, vuokralainen voi turvata tarvitsemiensa tilojen hallinnan tarpeelliseksi katsomakseen ajaksi. Toisaalta määräaikainen vuokrasopimus voi osoittautua epäedulliseksi, jos yrityksen toimitilatarpeet muuttuvat yllättäen kesken sopimuskauden. Toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus on joustavampi sen ollessa puolin tai toisin irtisanottavissa päättymään vuokrasopimuksessa sovitun irtisanomisajan kuluessa.

Toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus ei anna yhtä hyvää turvaa vuokralaisen tilatarpeiden pitkäaikaiselle hallinnalle kuin määräaikainen vuokrasopimus: myös vuokranantajan tarpeet vuokrauksen kohteen suhteen voivat muuttua ja tällöin vuokranantaja voi

päättää vuokrasopimuksen sopimuksessa sovittua irtisanomisaikaa noudattaen. Yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa toimitilakulujensa määrään. Vuokrasopimuksessa voidaan sopia, että vuokralainen vastaa itse kulutuksensa mukaan tilan käyttökuluista kuten esim. sähkö- ja lämmityskuluista. Vuokrasopimus voidaan myös sopia ehdoin, että vuokran määrään vaikuttaa kohteen toteutuvien pääoma-, käyttö- ja ylläpitokulujen määrä, jolloin vuokralainen voi esim. tilojen korjaus- ja muutostöitä koskevilla ratkaisullaan sekä käyttötottumuksillaan vaikuttaa vuokran määrään. (Yrittäjät 2017.)

Toimitilaa hankittaessa on varmistettava, että se soveltuu elintarvikehuoneistoksi, eli huoneistoksi, missä saa harjoittaa aiotun laista ravintola- tai kahvilatoimintaa; elintarvikkeiden valmistusta, varastointia, myyntiä tai tarjoilua. Vaikka tilassa olisi aikaisemmin toiminut ravintola tai kahvila, on mahdollista, että tila ei sellaisenaan sovellukaan uuteen toimintaan. Varmistus on syytä tehdä ennen vuokrasopimuksen tai kauppakirjan allekirjoittamista tai niihin on tehtävä mahdollisia muutoksia koskeva varaus. Vaikka aikaisemmin tilassa toimineella yrityksellä olisi ollut tarvittavat luvat, kannattaa silti asiat selvittää valvovien viranomaisten kanssa. Uudelta yritykseltä voidaan vaatia uusien ja muuttuneiden vaatimusten täyttämistä, jotta toimintaa tilassa voidaan jatkaa. (Ravintola-alan ABC 2015.)

Mikäli leipomoa perustetaan olemassa olevaan rakennukseen, suunnitteluvaiheessa toimijan tulee ensin selvittää tilojen rakennusvalvonnallinen käyttötarkoitus oman kunnan rakennusvalvonnasta. Työtilojen koko määräytyy toiminnan laajuuden mukaan. Työtilat eivät saa olla niin ahtaat, että valmistettavien tuotteiden hygieeninen laatu kärsii. Tilojen suunnittelussa on huomioitava eri toiminnot, kuten tavaran vastaanotto, elintarvikkeiden ja pakkausmateriaalien säilytys, tuotteiden valmistus, pakkaaminen sekä astioiden ja kuljetuslaatikoiden pesu. Toiminnot tulee erottaa riittävästi toisistaan. Elintarviketilat tulisi suunnitella sellaisiksi, että elintarvikkeet kulkevat suoraviivaisesti tavaranvastaanotosta vaiheittain valmiiden tuotteiden luovutukseen. Konditoriatuotteiden valmistukselle on oltava oma erillinen tila tai muista tiloista erotettu tila. Kylmäsäilytystiloja tarvitaan eri työpisteisiin sekä raaka-aineille että valmiille tuotteille. (Leipomon perustamisohje 2012.)

3.12 Henkilöstö

Yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Kun puhutaan yrityksen menestystuotteista ja -strategioista, innovatiivisuudesta, muutoskyvystä ja oppimisesta, kiertämätön tosiasia on se, että se on aina ihmisten toiminnan tulos (Viitala & Jylhä 2013c, 220.) Rekrytointi on yksi suurimmista yritysten tekemistä investoinneista. Työntekijälle rekrytointi puolestaan on kokonaisvaltainen asia, joka vaikuttaa yleensä myös työajan ulkopuolelle. Parhaimmillaan rekrytointi on yritykselle ja työnhakijalle pitkäaikainen ratkaisu, joka kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa uraansa sekä työskennellä tehtävässä, josta hän nauttii aidosti. Virherekrytoinnin kustannusten puolestaan on oletettu olevan eri arvioiden mukaan joistakin kymmenistä tuhansista aina satoihin tuhansiin euroihin saakka. Työntekijälle virherekrytointi on pahimmillaan asia, joka vaikuttaa mm. jaksamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin myös työajan ulkopuolella. (Etera 2016.)

Palkkakustannukset ovat monien yritysten suurin kustannuserä. Palkan määräytymiselle on erilaisia perusteita. Palkka voi määräytyä työhön käytetyn ajan mukaan (kuukausipalkka, tuntipalkka) tai tehdyn työsuorituksen mukaan (urakkapalkka tai provisiopalkka). Ajan mukaan määräytyvät palkat ovat kiinteitä kustannuksia. Jos palkka on urakkapalkkaa, joka riippuu vaikkapa siitä, montako tuotetta työntekijä on valmistanut, se on muuttuva kustannus. Provisiopalkat muodostuvat yleensä myynnin perusteella ja ovat täten muuttuvia kustannuksia.

Yksityisliikkeessä omistaja ei voi maksaa itselleen lainkaan palkkaa, muissa yritysmuodoissa se on mahdollista mutta ei pakollista. Jos omistaja työskentelee yrityksessä eikä nosta sieltä itselleen palkkaa, pitäisi hänen yrityksen hyväksi tekemänsä työn arvo laskea yrityksen kustannukseksi. Jos näin ei menetellä, yrityksen voiton pitäisi olla niin suuri, että se kattaisi omistajan oman työn arvon ja antaisi riittävän tuoton omistajan yritykseen sijoittamille rahoille. Henkilöstösivukulut ovat joko pakollisia tai vapaaehtoisia henkilökunnasta aiheutuvia kustannuksia. Lakisääteisten henkilösivukustannusten suuruus on noin 30% työntekijöiden palkoista. Ne ovat muuttuvia tai kiinteitä sen mukaan, johtuvatko ne muuttuvista tai kiinteistä palkoista. Vapaaehtoisia henkilösivukustannuksia ovat esimerkiksi henkilökunnan virkistyskustannukset. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 20–21.)

Suomen palkanlaskenta Oy:n (2014) mukaan työntajalle tulee maksettavaksi bruttopalkan lisäksi myös henkilöstösivukulut, johon sisältyy työntekijän työeläkevakuutus eli TyEl-maksu 17,45-18,95%, tapaturma- ja henkivakuutus noin 2%, työntekijän työttömyysvakuutusmaksu eli TVR-maksu, työnantajan sairausvakuutusmaksu eli SOTU-maksu 10,8% ja työehtosopimuksista mahdollisesti tulevat lisät. Tiedot vuodelta 2017.

3.13 Markkinointi

Kun yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden hinnat ovat selvillä, on mietittävä, miten niitä markkinoidaan, eli kuinka saadaan asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja miten päästään tekemään kauppaa heidän kanssaan. Aloittavan yrittäjän on suunniteltava, kuinka hän lähtee markkinoimaan yritystään. On otettava huomioon potentiaaliset asiakkaat, mutta samalla myös markkinointibudjetti eli rahamäärä, joka käytetään mainontaan, myynninedistämiseen tai vaikkapa myyntityöhön. (Raatikainen 2011d, 94.)

Markkinointi tarkoittaa toimenpiteitä, joiden yritys pyrkii edistämään tuotteidensa ja tuotamiensa palvelujen myyntiä. Siihen liittyvät tuotteiden ja palvelujen suunnittelu houkuttelevaksi, niiden tuominen ostajien helposti saataville, tuotteista, palveluista ja niiden ominaisuuksista kertominen sekä oikeanlainen hinnoittelu, jolla tuotteet saadaan kaupaksi kannattavasti. Markkinointiin liittyvät lisäksi palveluhenkilöstön osaaminen, palveluprosessin sujuvuus sekä palvelutoiminnan fyysiset puitteet. Markkinointiympäristön monikanavaistuminen on saanut aikaan sen, että yrityksessä pitää ottaa huomioon kaikki tilanteet ja hetket, jolloin asiakas kohdataan. Asiakkaan mahdollisuudet ostaa, asioida ja selvittää ongelmiaan yrityksen kanssa ovat lisääntyneet. Jos asiakas halusi ennen ostaa tuotteen tai saada palvelua, hänen piti kävellä tai soittaa yritykseen tiedustellakseen tuotteen saatavuutta tai saadakseen haluamaansa palvelua. Tänä päivänä asiakaspalvelua voi saada puhelimitse, chatissa, verkossa ja sosiaalisessa mediassa eli somessa. Yrityksen pitääkin ymmärtää, että kaikkien sen myynti- ja palvelukanavien tulee toimia niin, että asiakas kokee saavansa tukea ja apua jokaisessa käyttämässään kanavassa. Kun eri kanavat toimivat saumattomasti yhdessä, asiakkaan palvelukokemus nousee uudelle tasolle. Jokainen yritys saa tulonsa myynnistä. Jotta se osaisi kohdentaa markkinointitoimenpiteensä mahdollisimman tehokkaasti, sillä pitää olla tietoa erilaisista asiakasryhmistään ja näiden tavasta toimia. (Köngäs 2016b.)

Yritys tekee markkinointiviestinnän avulla itsensä ja tarjoomansa näkyväksi ja houkuttelee asiakkaan ostamaan myymiään tuotteita. Markkinointiviestintä voidaan jakaa neljään eri osaan. Näitä ovat mainonta, myyntityö, menekin edistäminen ja tiedostus- ja suhde-toiminta. Markkinointiviestinnällä on monta tarkoitusta yrityksen toiminnan kannalta. Uuden yrityksen on välttämätöntä saada itsensä ja tarjoomansa mahdollisimman monen ihmisen tietoon. Markkinointiviestinnän avulla yritys voi myös vaikuttaa asiakkaidensa asenteisiin ja lisätä heidän ostohalukkuuttaan. Toisaalta tunnetun yrityksen on tärkeätä ylläpitää suhteita jo olemassa oleviin asiakkaihinsa ja aktivoida heitä hankkimaan lisää yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi eli sillä kerrotaan organisaatiosta, sen tuotteista, hinnoista ja saata-vuudesta, vaikutetaan asenteisiin ja luodaan haluttuja mielikuvia, herätetään ostohalua, aktivoidaan asiakasta, aikaansaadaan myyntiä, pidetään yllä asiakassuhteita ja vahviste-taan ostopäätöstä. (Köngäs 2016c.)

3.14 Yritystoiminnan riskit

Sanalla riski tarkoitetaan yleiskielessä vaaraa tai uhkaa. Riski pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi sattua henkilölle itselleen, jollekin toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle. Suurella todennäköisyydellä sana riski on peräisin merenkulusta. Suomen kielessä se on lainasana, joka todennäköisesti on peräisin ruotsin sanasta risk. Sanan riski perinteisiä vastineita suomen kielessä ovat muun muassa vahingonvaara, va-hingonuhka ja tappionuhka, ja siten riski-sana pitää sisällään vahingollisen, haitallisen, epämiellyttävän tai vaarallisen tapahtuman mahdollisuuden. (Juvonen ym. 2014b, 8.)

Riskit voidaan jaotella ryhmiin eri tavoilla, esimerkiksi riskilähteen mukaan: liikeriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, tuoteriskit, tietoriskit, sopimus- ja vastuuriskit, ympäristö-riskit ja rikosriskit. Toinen tapa on jaotella riskit strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiset riskit ovat tapahtumia, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin. Niistä käytetään toisinaan myös nimitystä liiketoimintariski. Stra-tegiset riskit liittyvät liiketoimintaympäristön epävarmuustekijöihin, ja niitä ovat myös teknologiariski tai asiakaskäyttäytymisen muutokset. Operatiiviset riskit liittyvät yrityk-sen päivittäisiin toimintoihin ja voivat olla seurausta riittämättömistä tai epäonnistuneista prosesseista, huonosta johtamisesta, henkilöstön toiminnasta tai ulkoisista tapahtumista.

Operatiiviset riskit voivat lisäksi liittyä yrityksen tietojärjestelmiin, tuotantoprosesseihin tai vaikkapa kehitysprojekteihin. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat yhtäältä yrityksen rahaprosesseihin liittyvät riskit mutta myös sopimusriskit. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi työterveyteen -ja suojeluun liittyvät riskit, ympäristöriskit, tulipaloriskit kuljetusvahinkoriskit, luonnontapahtumariskit sekä toimitila- ja tietohallintoturvallisuusriskit. Yritystoiminnan turvaamiseksi yrityksen on tunnettava sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Vastuuvahinko tai sopimusriskin toteutuminen voi koitua yritykselle raskaaksi ja aiheuttaa suuria ongelmia ja taloudellisia menetyksiä. Esimerkiksi sopimussakot, vahingonkorvaukset, eri mielisyydet, viivästyskorot ja saamatta jääneet tuotot horjuttavat yrityksen toimintaa ja taloutta. (Viitala & Jylhä 2013d, 342.)

Riski on siis odottamaton muutos asiakkaan organisaation omassa toiminnassa tai sen ympäristössä, joka vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. On kuitenkin tärkeää huomata, että riskiin liittyvä epävarmuus ei ole välttämättä aina negatiivista. Riskillä on toinenkin puoli - riskiä otetaan, jotta saataisiin suuremman tuoton mahdollisuus.

Riskiä voi myös olla se, että jätetään mahdollisuuksia käyttämättä. Riskienhallinta ei ole siis asiakkaalle pelkästään vahinkojen minimointia. Se on myös apuväline mahdollisuuksien parempaan hyödyntämiseen. (Pohjola 2017)

Rahoitusmarkkinoilla tai yrityksessä tapahtuvien epäsuotuisien muutoksien seurauksena yrityksesi tulos voi heikentyä tai kassavirta supistua. Korkoriski aiheutuu korkojen muutoksista rahoitusmarkkinoilla. Euriboriin sidotut vaihtuvakorkoiset lainat ovat riskialttiimpia, koska muutokset vaikuttavat maksettavaan korkoon aina korkojakson päättyessä. Valuuttariski kohdistuu yritykseen, jolla on esimerkiksi valuuttamääräisiä tuloja tai menoja. Valuuttakurssien liikkeet voivat aiheuttaa suurta vaihtelua tuloksessa, kassavirroissa sekä taseessa. Likviditeettiriski kohdistuu yritykseen, joka ei kykene realisoimaan nopeasti varoja tai hankkimaan lisärahoitusta erääntyvien maksujen katteeksi. Luottoriski liittyy myyntisaamisiin. Asiakkaan maksukyvyttömyys voi johtaa oman yrityksesi luottotappioihin. (Yritys-Suomi 2017b)

3.15 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Alkavalle yrittäjälle yleisimmät rahoituslähteet omarahoituksen ja lähipiirin jälkeen ovat pankin tai Finnveran myöntämät lainat. Finnveran rooli on mahdollistaa rahoituksen saanti sellaisille yrityksille, joilla on riittävät kannattavuuden mahdollisuudet, mutta ei välttämättä riittävää vakuus- tai omarahoitusosuutta, jota pankit edellyttäisivät. Pankit ja Finnvera tekevät rahoituksia yhteistyössä. Ensisijaisena rahoituksen myöntämisen perusteena on aina toiminnan kannattavuusarvio, joka perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja laskelmiin. Lisäksi yleensä edellytetään noin 20-30% omarahoitusosuutta. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2011)

Perinteisesti yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan rahoitusta, joka saadaan, kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot, kuten ostomenot. Pääomarahoitus jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma voi olla lyhytaikaista, jolloin se on maksettava takaisin vuoden kuluessa tai se voi olla pitkäaikaista, jolloin takaisinmaksuaika on yli vuoden mittainen. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on hyvä, jos yrittäjä pystyy sijoittamaan omaa rahaa yritykseensä. Omaan rahoitukseen kuuluu myös yrittäjän omaisuuden sijoittaminen yritystoimintaan. Tällaisia sijoituksia voivat olla esimerkiksi koneet ja laitteet. Usein yritystoiminnassa tarvitaan useita osakkaita. Osakkaiden sijoittama raha on hyvin tärkeä rahoituslähde. Ulkopuoliseen rahoitukseen kuuluvat erilaiset pankkilainat, kuten normaali euromääräinen luotto tai luotollinen sekkitili, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden tarjoamat rahoitusmuodot, erilaiset julkiset tuet sekä EU:n että kansainvälisten rahoituslaitosten tarjoamat rahoitusvaihtoehdot. (Raatikainen 2011e, 118—119.)

Yritystoiminnan perusedellytyksenä on hyvä kannattavuus, ja se voidaan laskea tuloslaskelman perusteella. Liiketoiminta on kannattavaa silloin kun tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan on oltava kannattavaa, lyhyellä aikavälillä voi jokin yksittäinen tuote tai osa yritystoiminnasta olla tappiollistakin. Kuinka pitkään yritys kestää tappioita, riippuu sen vakavaraisuudesta. (Siikavuo 2003c, 165.)

Hyvä kannattavuus ei yksin takaa yrityksen jatkuvuutta, mikäli sen rahoitus ei ole kunnossa. Vaikka toiminta ei olisi tappiollista, voi kannattavuus olla kuitenkin niin heikko tai velkaantuneisuus niin suuri, ettei toiminnalla kyetä kattamaan yrityksen rahoituksellisia velvoitteita, kuten lainakorkoja tai -lyhennyksiä.

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Tunnusluvun arvo mittaa, kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sitä vakaammalle pohjalle yrityksen toiminta rakentuu. Omavaraisuusastetta pidetään hyvänä, jos se on yli 40 %. Tyydyttävänä pidetään 20–40 %:n tasoa ja heikkona alle 20 %. Elintarvikkeiden valmistuksessa omavaraisuusaste on keskimäärin hyvällä tasolla ja melko vakaata. Leipomoteollisuudessa yli 10 henkilöä työllistävässä yrityksissä omavaraisuusasteet ovat muita matalampia, mutta tyydyttäviä. Yli 10 henkeä työllistävien leipomoyritysten omavaraisuusaste on kuitenkin heikentynyt, toisin kuin mikroyrityksien. Alan suhteellinen velkaantuneisuus on hyvällä tasolla, ja yritykset näyttävän selviytyvän hyvin vieraan pääoman velvoitteista. (Leipomoteollisuus 2015, 50.)

Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä myyntituottoja. Myyntituottoja voidaan lisätä joko kasvattamalla myytyjen tuotteiden määrää tai nostamalla myytävän tuotteen hintaa. Myynnin määrää voidaan lisätä tehostamalla markkinointia ja muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Markkinointitoimet voidaan kohdistaa kokonaan uusille markkinoille tai kohdistaa tehostettuja markkinointitoimia jollekin tietylle segmentille. Myyntihinnan nostaminen parantaa kannattavuutta, korotus ei vaikuta myyntimäärään. Hinnan nostaminen johtaa kuitenkin helposti myyntimäärän alenemiseen. Hinnan muutoksen vaikutuksesta käytetään nimeä kysynnän hintajousto. Myyntihintaa joudutaan tarkistamaan myös kustannustason noustessa. Tällöin hinnan korotusta ei tehdä kannattavuuden parantamiseksi, vaan hintaa joudutaan nostamaan kannattavuuden pitämiseksi ennallaan. (Eklund & Kekkonen 2014b, 90—91.)

Hinnan nostamiseen tai myyntimäärän lisäämiseen liittyy tekijöitä joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Tästä syystä kustannusten karsiminen on usein ensimmäinen toimenpide, mihin yritys ryhtyy kannattavuuden parantamiseksi. Kustannusten karsiminen voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: muuttuvien kustannusten karsiminen ja kiinteiden kustannusten karsiminen. Muuttuvien kustannusten karsiminen parantaa suoraan yrityksen katetuottoa. Valmistusprosessin tehostaminen tai tuotteen halvempi ostohinta ei saisi vaikuttaa tuotteen laatuun, sillä laadun heikkeneminen näkyy todennäköisesti myynnin määrän laskuna. Hankintasopimusten keskittämisessä taas voi olla vaarana toimitusvarmuuden heikkeneminen, mikä voi johtaa oman valmistuksen viivästymiseen ja siten myyntimäärän pienenemiseen. Kiinteiden kustannusten karsiminen ei vaikuta katetuottoon, mutta parantaa tulosta.

Kaikki myyntiin tai tuotantoprosessiin vaikuttavat kuitenkin myös yrityksen kiinteisiin kustannuksiin. Myynti- ja valmistusmäärien lisääminen kasvattaa helposti kiinteitä kustannuksia: myynnin lisäämiseksi joudutaan tekemään entistä suurempia markkinointiponnistuksia, tarvitaan enemmän hallintohenkilökuntaa hoitamaan tuotannon kasvavan työntekijämäärän asioita, tuotannon tehostamisesta johtuva laadun heikkeneminen lisää rekламаatioiden määrää ja niin edelleen. Yrityksen tulee seurata kokonaiskatetuoton lisäksi myös tuote- ja tuoteryhmäkohtaista katetuottoa. (Eklund & Kekkonen 2014b, 90—91.)

Yritys voi kannattavuuden parantamiseksi poistaa valikoimasta vähemmän kannattavia tuotteita ja keskittää myyntiponnistelut paremman myyntikatteen tuotteisiin. Tällöin ei kuitenkaan pidä pelkästään tarkastella tuotteita katetuottoprosentin mukaisessa järjestyksessä vaan ratkaisevaa on, kuinka paljon kate-euroja tuote tuottaa. Kannattavuutta voidaan kuitenkin tarkastella eri näkökulmista, ja siksi kannattavuuden mittaamiseksi on olemassa erilaisia talouden tunnuslukuja, joita voidaan laskea esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. Keskeiset kannattavuutta mittaavat tunnusluvut ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos, ja kokonaistulos eli tilikauden tulos. Nämä tunnusluvut voidaan laskea myös suhteellisena osuutena liikevaihdosta, jolloin saadaan myyntikate-, käyttökate-, liiketulos- ja tulosprosentti. (Eklund & Kekkonen 2014a, 72, 90–91.)

Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelmalla kartoitetaan rahan tarpeet ja rahan lähteet aloitusvaiheessa. Rahan tarpeissa luetellaan ne investoinnit, jotka täytyy tehdä, jotta liiketoiminta käynnistyy. Muun muassa alkuvarasto, tuotantoon tarvittavat koneet, rekisteröintimaksut ja takuuvuokrat sekä käyttöpääoma esimerkiksi kolmen kuukauden ajanjaksolle merkitään rahan tarpeiden kohdalle. Käyttöpääomavarauksella arvioidaan niitä kiinteitä kuluja (palkat, vuokrat, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut), jotka täytyy maksaa, vaikkei liiketoiminta vielä synnytä riittävää myyntiä kulujen kattamiseksi. Tästä syystä käyttöpääomaa lisätään aloitusvaiheen investointitarpeisiin. Lisäksi rahoituslaskelmassa kartoitetaan rahan lähteet investointeja vastaavalle summalle; rahan lähteiden täytyy kattaa rahoitustarpeet. Rahan lähteet voivat muodostua omasta sijoitettavasta pääomasta ja apportiomaisuudesta, lainasta, yritystuesta ja ulkopuolisista oman pääoman sijoituksista. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2012)

Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelmalla arvioidaan, missä kohtaa valitulla hintatasolla ja kateasteella syntyy nollatulot (kriittinen piste) myyntimäärään nähden. Sen avulla voidaan analysoida, onko myyntitavoite realistinen. Myyntitavoite (liikevaihto) voidaan vielä pilkkoa kuukausi-, viikko- tai tuntimyyntitavoitteeksi. Vaihtoehtoisesti voidaan analysoida, kannattaisiko katetta ja myyntihintaa muuttaa, jos myyntimäärä vaikuttaa epärealistiselta. Näin voidaan tehdä yksinkertaista herkkyyksianalyysiä eli kuinka suuria muutoksia hinnan muutos saa aikaan tulosten osalta. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2012.)

Yrityksen kannattavuuslaskelma on tärkeä työkalu, jolla yrittäjä voi suunnitella ja seurata yrityksen toiminnan kannattavuutta. Tämän työkalun avulla voidaan yrittäjänä hahmottaa, paljonko sinun on myytävä tuotteita ja palveluita, jotta toiminta on kannattavaa ja pidemmän päälle kestävä. Kannattavuuslaskelman kautta voidaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kehittää yrityksen toimintaa tilanteessa, jossa voidaan ennakoita kannattavuuden olevan riittämätöntä. Yleensä yrityksen kulut myyntiin nähden ovat liian korkeat, ja se voi johtua palvelun/tuotteen myyntikatteen alhaisuudesta tai liian korkeasta kiinteiden kulujen määrästä. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

4 TUTKIMUSMENETELMIÄ JA TULOKSIA

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolloin haastattelut saivat kertoa suhteellisen vapaamuotoisesti aihealueisiin liittyvistä mielipiteistään ja mahdollisista kokemuksistaan. Haastattelut etenivät niin että kaikille haastateltaville esitettiin samat ennalta määritellyt kysymykset (liite 1) samassa järjestyksessä. Haastattelut tehtiin viikoilla 44 ja 45, kuudelle potentiaaliselle asiakkaalle. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli yhdeksästä minuutista 26 minuuttiin. Myöhemmin haastattelut litemoitiin sekä analysoitiin. Haastatteluissa haluttiin selvittää haastateltavien ravintolapalveluiden käyttöä, mielikuvia englantilaisesta ja yhdysvaltalaisesta ruokakulttuurista sekä mielipiteitä ja näkemyksiä suunnitellusta liikeideasta ravintolapalveluiden osalta. Haastattelun aikana esiteltiin liikeidea ja esimerkki kuukauden välein vaihtuvasta ruokalistasta (liite 2).

4.2 Haastattelun tulokset

Kuudesta vastaajasta kolme oli naisia ja kolme miehiä. Naisvastaajien keski-ikä oli 35,3 vuotta kun miesvastaajilla se oli 33,6 vuotta.

Vastauksista nousi esiin, että ravintolapalveluja käytetään koska halutaan vaihtelua ruoanlaittoon kotona. Ravintolaruoka koetaan vaihteluna arkeen. Osalla vastaajista syynä ravintolapalveluiden käyttöön on tarve syödä työpäivän tai työharjoittelun aikana. Ravintoloissa käydään myös sosiaalisista syistä, kun halutaan seurustella ystävien kanssa, jolloin tulee myös kokeiltua uusia ravintoloita tai tuttujen ravintoloiden uusia ruokalistoja.

Yksi vastaaja kertoi, että käy mieluiten paikoissa mistä saa rennompaa ruokaa tai roska-ruokaa kuten hampurilaisia, pitsaa tai vastaavia ruokia. Toinen vastaaja kertoo suosivansa erään tietyn yksityisyrittäjän ravintoloita koska haluaa tukea nimenomaan yksityisyrittäjiä, ne ovat edullisempia kuin ketjuravintolat ja sieltä saa parempaa ja monipuolisempaa ruokaa. Ravintolavalintoihin vaikuttaa myös se miltä ravintola näyttää ulospäin, ravintolan yleissiisteys, yksinkertaisuus, helppous ja että sieltä saa kohtuuhintaisia annoksia.

Yli puolet vastaajista kertoo, että hyvä palvelu ja kokemus vaikuttavat siihen, miksi käy uudelleen samassa ravintolassa. Myös tarjonnan puute varsinkin sunnuntaisin vaikuttaa siihen miksi samassa ravintolassa käydään useammin. Yksi vastaaja kertoo käyvänsä niin harvoin ravintoloissa, että sen takia käy usein samassa ravintolassa, koska silloin tietää varmasti mitä saa.

Yli puolet vastaajista ovat epäonnistuneen ravintolakokemuksen jälkeen valmiita palaamaan samaan ravintolaan, jos tilanne on edellisellä kerralla hoidettu oikein esimerkiksi tarjoamalla hyvitykseksi jotain. Jos edellisellä kerralla annos on ollut täysin katastrofi niin silloin ravintolaan ei olla valmiita palaamaan hyvityksestä huolimatta. Yksi vastaaja ei ole missään tilanteessa valmis asioimaan uudestaan samassa ravintolassa huonon kokemuksen jälkeen, koska ei ole pakko ja aina voi valita uuden ravintolan.

Vastaajien mielikuva Iso-Britannian ruokakulttuurista on, että se on erittäin rasvaista, täyttävää ja hiilihydraattipitoista., kuten esimerkiksi pannukakkua, perunamuusia ja makkaraa samassa annoksessa. Ruoista mainittiin erityisesti englantilainen aamiainen eli english breakfast sekä Fish and chips. Niitä pidettiin epämiellyttävänä suuren rasvan määrän vuoksi. Fish and chipsin chipsejä pidettiin kuitenkin erittäin hyvinä ja maukkaina. Englantilaisesta leivontakulttuurista vastaajilla ei ole juuri lainkaan mielikuvia. Fudget mainittiin useammassa vastauksessa, vaikka ne eivät varsinaisesti ole leipomotuote. Eräs vastaaja kertoi, että Lontoon kahviloissa oli tarjolla samoja kakkuja, cookieita ja brookieita kuin mitä täällä Suomessakin.

Yleisimpänä mielikuvana Yhdysvaltain ruokakulttuurista oli myös ruoan rasvaisuus, uppopaistaminen, roskaruokakulttuuri ja se että kaikki on isohkoa. Ruoista mainittiin grilatut, pitkään haudutetut lihatuotteet, chilit, leivät, cheese burgerit eli juustohampurilaiset sekä coleslaw. Yhden vastaajan mielestä yhdysvaltalaiset hampurilaissämpylät ovat sokerisia, melkein jopa makeita. Leipomokulttuurista vastaajat kertoivat, että siellä syödään paljon suolaisia ja makeita piiraita. Piirasta mainittiin kana-, persikka-, kirsikka- ja omenapiiraat. Cookieiden kerrottiin olevan isoja lautasen kokoisia.

Kun vastaajille oli esitelty liikeidea, niin kaikki olivat sitä mieltä, että tällaista ravintolaa ei ainakaan Suomessa ole. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että *oishan tämmönen nyt ihan pioneeri tämmösessä ruokakulttuurissa ja ehdottomasti tulis käytyä kokeileen*. Myös kaikki muutkin vastaajat olivat valmiita käymään ainakin kerran tällaisessa ravintolassa. Yksi vastaaja kuitenkin muistutti, että *ei se kauhean hyvää bisnestä ole, jos kaikki käy vaan kerran, pitää saada se palaaminenkin*. Kun kysyttiin tarvetta tällaiselle ravintolalle, niin yksi vastaaja pohti, onko millekään ravintolalle tarvetta.

Yrityksen sijainnista oltiin sitä mieltä, että sen pitäisi sijaita jossain missä muutenkin kulkee ja lähellä on paljon työpaikkoja. Kaksi vastaajaa mainitsi Hervannan koska siellä on paljon ihmisiä, työpaikkoja ja kouluja kuten Tampereen teknillinen yliopisto ja Poliisiammattikorkeakoulu. Hervantaa perusteltiin myös hyvillä kulkuyhteyksillä, tulevalla raitiotieliikenteellä. Hervannassa ei ole kovin montaa ravintolaa, kun siellä aukeaa uusi ravintola, siellä varmasti käy ihmisiä kokeilemassa ja katsomassa. Hervannassa asuu myös paljon ulkomaalaisia opiskelijoita. Hervantaa suositeltiin myös sen takia, jos tämänkaltaisen ravintola sijaitsee kaupungin keskustassa niin sen pitäisi olla finimpi mutta Hervannassa se voisi olla kotoisampi ja rennompia. Myös Lielaheta suositeltiin koska siellä on paljon isoja kauppia ja työpaikkoja. Yhden vastaajan tällainen paikka voisi sijaita Tampereen keskustassa mutta vähän sivummalla esimerkiksi Tuomiokirkonkadulla tai Aleksanterinkadulla. Ei kuitenkaan missään baarin vieressä, jos tarkoituksena että asiakaskunta on vähän siistimpää. Hyvällä mainostuksella oikeat asiakkaat ja kohderyhmä löytyvät kyllä.

Esitelty kuukauden välein vaihtuva ruoka vastaa hyvin liikeideaa. Kaikki mitä liikeidesta kerrottiin, toteutuu ruokalistassa ja jälkiruoista huomaa ajatuksen leipomon ja ravintolan yhdistämisestä. Yksi vastaajista sanoo, että vähemmän on Amerikassa silakkacevicheä syönyt tai edes kuullut. Vastaajien mukaan on ihanaa, että listalla on useampia vaihtoehtoja, kun osa ruoista kuulostaa rasvaisemmalta, osa terveellisemmältä niin hyvin pystyy valitsemaan sen mukaan, millä tuulella on. Ruokalistalla on hyvin otettu kaikki huomioon ja on erittäin selkeä ja herättää ruokahalua. Kaikille vastaajille löytyisi ruokalistalta syötävää mutta yhden vastaajan mukaan lapsille voisi olla hankalampi löytää mieleistä ruokaa. Jälkiruoista sanottiin, että missään ei ole niin laajaa jälkiruokalistaa.

Vastaajien ajatukset ja mielipiteet koottiin yhteen (taulukko 2.) josta voi nähdä, että ruokalista oli onnistunut ja selkeästi miellytti potentiaalisia asiakkaita

TAULUKKO 2. Ajatuksia ja mielipiteitä ravintolan ruokalistasta

Mä tykkäsin siitä, että täällä on käytetty hauskoja sanamuotoja, että on rakkaudella kypsytettyä sun muita. Mun mielestä se on kiva lisä ruokalistaan, että se ei oo tylsä luettava. Ja sitten tällasia kun vanilja-chilidippi, joka kuulostaa ihan sikahyvältä se voi jonkun korvaan olla sillain että mitä helvettiä. Ihmiset tykkäävät kokeilla, ei kyl kaikki mutta joku kokee sen tollain että mitä helvettiä ja joku niinku mä koin sen heti sillain että ou mai gaad vähänkö sitä ois kiva maistaa.
Tää lista näyttää oikeesti tosi hyvältä.
Jättikatkarapu on siis iso katkarapu ja se on jossain tikussa ja se otetaan irti. Juu juu.
Auts tulee vesikielelle, ai jumankauta.
Siellä on Apple pie jee jee ja Guinness-kirsikkabrownie.
Kyllä mä tajuan, että mistä tässä on kyse, kyllähän nää kuulostaa ihan helvetin herkullisille.
Ihan hyvältä tää kuulostaa päällisin puolin mutta vähän harmittaa, että tämmöstä hot-doggia saa nyt mistään.
Kyllä tässä sellasia ruokia olis mistä tykkäisi.

Vastaajilta kysyttiin, haluaisivatko he lisätä ruokalistalle jotain, poistaa siitä jotain tai muuten muuttaa sitä jollain tavalla. Kuten taulukosta 3 voi nähdä, ruokalistalle haluttiin lisätä muun muassa jokin kalaruoka ja vededogin lisäksi, haluttiin jotain muutakin kasvisruokaa. Lapsille toivottiin myös omaa ruokalistaa ja pääruokiin voisi lisätä jonkin burgerin ja sandwichin.

TAULUKKO 3. Lisäys- ja muutosehdotuksia ruokalistalle

Lisäys- ehdotuksia ruokalistalle	Yksi kalaruoka pääruokiin. lohta grillattuna tai paistettuna riisillä tai perunoilla. Vededogin lisäksi toisenlaista kasvisruokaa. Lasten lista, miedompia makuja niin saisi vanhemmatkin syödä rauhassa, kun lapsellekin löytyisi jotain. Pääruokiin vielä burger ja sandwich lisää.
Muutos- ehdotuksia ruokalistalle	Kasvispainotteisempi ruokalista Avata enemmän ruokalistaa, esimerkiksi Brown ale-kastike voi olla jollakin tuntematon juttu, etteivät erikoiset nimet karkota asiakkaita tai ajaa niitä ostamaan niitä tuttuja tuotteita.

Vastaajien mielestä (taulukko 4) tämän tyyllisen ravintolan potentiaalisinta asiakasryhmää olisivat noin 20-50vuotiaat aikuiset. Vastaajat eivät halua aliarvioida vanhempia ihmisiä mutta eivät usko heidän olevan tämän ravintolan kohderyhmää.

TAULUKKO 4. Ravintolan potentiaalisin asiakasryhmä

Noin 25vuotiaita puhutteleva lista
Yleisilmeenä 30v, ei nuoriso kuitenkaan innostu, että on vähän vakiintuneempaa elämää, että ymmärtää tän.
Opiskelijoilla harvemmin on varaa käydä ravintolassa, ainakaan syömässä.
30-60v, en mä vanhuksia aliarvioi.
20-40v, ne ovat yleensä suht avoimia uusille jutuille.
18-50v, en ihan usko, että vanhukset. niillä on kuitenkin ollut ehkä vähän erilainen ruokailutottumus. Ei nuorempana oo saanu tällaista kulttuuria maistaa.

4.3 Leipomotuotteiden hinnoittelu

Leipomotuotteiden hinnoittelua selvitettiin hakemalla leipomoiden, konditorioiden ja pitopalvelua tarjoavien yritysten kotisivuilta tai vaihtoehtoisesti sosiaalisen median sivustoilta hinnastoja yleisimmistä myyntituotteista hakusanoilla täytekakku 12hlö, voileipäkakku pieni, hyydyke-, mousse- tai juustokakku 12 hlö, pikkuleipä, suolainen piiras iso, suolainen piiras 10 hlö ja kahvikakku. Tällä hakutavalla haluttiin myös selvittää mitä potentiaalinen asiakas löytää etsiessään kyseisiä tuotteita ja miten helposti hinnastot ovat saatavilla. Tarkoitus oli etsiä vain Tampereen ja Tampereen lähialueen yritysten hinnastoja mutta se osoittautui hyvin haastavaksi, sillä läheskään kaikilla ei hinnastoja ollut näillä hakusanoilla saatavilla, joten tuloksissa otettiin huomioon niiden leipomoiden, konditorioiden ja pitopalveluiden hinnastot, jotka löytyivät helposti ja kohtuullisessa ajassa. Hinnastossa saattoi olla monta eri hintaa samalle tuotteelle. Esimerkiksi voileipäkakuissa oli kala-, liha- ja kasvisvaihtoehtoja, niin näistä otettiin huomioon kaikki hinnat. Hinnoista laskettiin (taulukko 5) edullisin- kallein sekä keskihinta jokaiselle tuoteryhmälle

TAULUKKO 5. Leipomotuotteiden hinnoittelu. Hinnat sisältävät ALV 14%

	Täyte- kakku 12Hlö	Voi- leipä- kakku Pieni	Hyy- dyke- kakku 12 hlö	Pikku- leipä 1 kg	Suolai- nen piiras Iso	Suolai- nen piiras 10 hlö	Kahvi- kakku Kpl- hinta
Edullisin	21€	30€	26€	19,75€	25€	15€	10€
Kallein	46€	90€	63,60€	35€	45€	35€	24€
Keski- hinta	37,19€	49,70€	38,10€	25,65€	31,72€	23,72€	14,63€

4.4 Ruokatuotteiden hinnoittelu

Ruokatuotteiden hinnoittelua selvitettiin hakemalla tietoa ruoka-annoksien hintatiedoista ravintoloiden kotisivuilta. Hauissa otettiin huomioon vain Hervannan alueen ruokaravintolat koska ne ovat alueellisesti suunniteltavan yrityksen lähimpiä kilpailijoita pois lukien pizza-, kebab- ja hampurilaispaikat.

Hinnastoista otettiin huomioon kaikki alku-, pää- ja jälkiruokahinnat, joista laskettiin myös edullisin, kallein ja keskihinta jokaiselle tuoteryhmälle (taulukko 6). Ruokatuotteiden hinnoittelun tulokset otettiin huomioon suunnitellun yrityksen ruokatuotehinnoittelussa.

TAULUKKO 6. Ruokatuotteiden hinnoittelu. Hinnat sisältävät ALV 14%

	Alkuruoka	Pääruoka	Jälkiruoka
Edullisin	2,2€	7,5€	3€
Kallein	14,80€	35,80€	7€
Keskiarvo	7,65€	13,91€	5,84€

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄYTÄNNÖSSÄ

5.1 Liikeidea

Leipomo-ravintola on yhdistelmä englantilaista leivontakulttuuria ja Yhdysvaltain eteläosien ruokakulttuuria. Englantilaisesta ruoka- ja leivontakulttuurista tuodaan erilaisia suolaisia ja makeita piiraita, kakkuja ja leivoksia ja Yhdysvaltain eteläosien ruokakulttuurista pitkään haudutettuja patoja, kastikkeita, savustettuja tai grillattuja lihoja. Leipomo-ravintolan ideana on hämärtää rajaa siitä, koska leipomo loppuu ja alkaa ravintola niin fyysisenä tilana kuin tuotteessa. Suolaisissa piiraissa käytetään pitkään haudutettuja, savustettuja tai grillattuja lihatuotteita ja ravintolan ruokatuotteessa yhdistyy leipomon tuottamat tuotteet mahdollisimman monipuolisesti. Leipomon yhteydessä oleva pieni myymälätila avaa ovensa aamulla aikaisin ensimmäisen työntekijän tullessa töihin. Siihen aikaan voi ostaa mukaan kahvia, teetä ja aamiaistuotteita kuten skonsseja, teeleipiä ja annoskokoisia piiraita.

Leipomon pääasiakasryhmää ovat hotellit, teatterit ja vähittäiskaupat joista tulee myös suurin osa yrityksen liikevaihdosta. Ravintolan pääasiakasryhmää ovat Tampereen alueen 20-50vuotiaat ihmiset.

Bistro & Bakeryn imago on lämmin, kotoisa ja helposti lähestyttävä sekä pienyritykselle tunnusomaisesti yksilöllinen ja joustava. Tavoitteena on myös ammattimainen ja positiivinen yritysmielikuva.

5.2 Asiakkaat

Yrityksen pääasiakaskohderyhmänä ovat yritysasiakkaat kuten hotellit, teatterit ja ravintolat (taulukko 7). Hotellien ja teattereiden on helpompi tilata väliaika- ja kokoustarjoilut valmiina paikan päälle kuin tehdä ne itse koska heillä ei useinkaan ole resursseja, osaamista ja kiinnostusta tuottaa niitä itse, kun ne voi tilata myös muualta. Yritysasiakkaita ovat myös vähittäiskaupat jotka ostavat tuotteita leipomotuotteita leipäosastojensa valikoimiin.

Kuluttajista pääkohderyhmänä ovat 20-50vuotiaat asiakkaat. Kuluttajat käyttävät enemmän yrityksen ravintolapalveluita kuin yritysasiakkaat. Leipomo-ravintola sijaitsee sellaisella alueella, jossa on paljon potentiaalisia asiakkaita ja jossa ei ole kovin paljon kilpailua leipomo- tai ravintolapalveluissa. Kuluttaja tulee ravintolaan syömään, ostaa mukaan tai tilaa esimerkiksi kakun perhejuhliin. Asiakkaat etsivät helppoa vaihtoehtoa juhliin ja silloin tilataan tarjoilut leipomosta josta tuotteita voi ostaa vakiotuotevalikoimasta tai omiin tarpeisiin muokattuna. Ravintolassa asioidaan, kun halutaan tavata rennosti ystäviä, testata uusia ruokia tai ihan vain vaihteluksi kotiruualle.

TAULUKKO 7. Panostus asiakasryhmiin

Yritysasiakkaat	45%
Kuluttajat	35%
Vähittäiskaupat	20%
Yhteensä	100%

5.3 Kilpailijat

Bistro & Bakery'n päätoimiala on 10710, Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus. Valitsin kilpailija-analyysiin saman toimialan kolme suurinta paikallista yritystä jotka toimittavat tuotteita asiakkaille kuten teattereille, hotelleille ja muille yrityksille. Samat asiakkaat olisivat myös leipomo-ravintolan pääasiakasryhmää. Jokaisen kilpailija-analyysin yrityksen liiketoimintaan kuuluu myös omia kahviloita missä olisi mahdollista käyttää monipuolisesti omia leipomotuotteita.

Brander Oy on erikoistunut gluteenittomiin leipomo- ja konditoriatuotteisiin, joita myydään Etelä-Suomen alueella Stockmanneilla, S-ryhmän kaupoissa, Citymarketeissa, K-Supermarketeissa ja K-Marketeissa. Brander Oy:n tuotteet ovat hyvin perinteisiä. Royal Bakery Oy:n tuotevalikoima on nykyaikaisempaa ja huomioi enemmän trendejä. Royal Bakery Oy:llä on omia kahviloita mutta se toimii myös yhteistyössä muiden yritysten kuten 4Vuodenaikaa Pyynikki-ravintolan kanssa. Royal Bakery Oy osti Ståhlbergin leipomotoiminnan vuonna 2016 ja näin laajensi omaa liiketoimintaansa.

Oriveden leipomo Oy:llä on useita kahviloita Tampereen alueella, joista saa tavallista lounasta sekä listalta tuotteita kuten hampurilaisia ja salaatteja. Listalla ei kuitenkaan ole käytetty juurikaan omia leipomotuotteita, vaikka siihen olisi mahdollisuuksia. Listalla ei myöskään ole alku- tai jälkiruokia lainkaan. Kilpailija-analyysin (taulukko 8) taloustiedot ovat www.asiakastieto.fi-sivustolta saatavia yritysten julkisia taloustietoja.

TAULUKKO 8. Kilpailija-analyysi

	Oriveden leipomo Oy	Brander Oy	Royal Bakery Oy
Perustamisvuosi	1997	1978	2012
Liikevaihto	2 121 000€ 4/2017	1 927 000€ 5/2017	2 444 000 € 6/2017
Liikevaihdon muutos	10,1%	11,8%	224%
Liiketoiminnan tulos	-178 000€	134 000€	-23 000€
Omavaraisuus	-67%	55%	18%
Henkilöstömäärä	20	22	-
Tuotteiden innovatiivisuus	Erikoistunut kahvileipiin ja konditoriatuotteisiin.	Perinteisiä tuotteita. Erikoistunut gluteenittomiin tuotteisiin.	Trendikkäitä ja innovatiivisia tuotteita. Aktiivista tuotekehitystä.
Hinnasto	Hinnastoa ei saatavilla	Hinnasto saatavilla kotisivuilla. Kotisivujen kautta voi tilata tuotteita.	Hinnastoa ei saatavilla
Kotisivut	Ei kotisivuja	www.branderi.fi	www.royalbakery.fi
Suurimmat asiakkaat	Ei tietoa	SOK, Viking Line, Heinon tukku	Teatterit, hotellit, ravintolat, Kanresta
Sivutoimipaikat	2 myymälää ja 2 kahvilaa	4 kahvilaa	1 kahvila-konditoria
Arvostelut: Facebook Google	4,5/5 (31 arvostelua) 3,9/5 (15 arvostelua)	4,7/5 (15 arvostelua) Ei arvosteluja	4,8/5 (28 arvostelua) Ei arvosteluja

5.4 Tuotteet ja palvelut

Leipomo-konditorian päätuotteita (liite 2) ovat erilaiset suolaiset ja makeat piiraat joita saa myös annoskokoisina sekä gluteenittomina. Yksilöllisiä tuotteita tehdään tilauksesta. Ravintolassa on kuukauden välein vaihtuva ruokalista (liite 3) joka sisältää aina viisi alku-, pää- ja jälkiruokaa. Annokset ovat lisämyynnin helpottamiseksi kohtuukokoisia, tavoitteena on saada asiakkaalle myytyä myös alku- ja jälkiruokia pelkän pääruoan sijaan.

Ruokalistalla tulee aina olla pitkään kypsytettyjä, savustettuja, grillattuja lihoja ja itsetehtyjä kastikkeita. Ruokalistalla suositaan edullisempia ruhonosia ja kaloja, mihin erilaisilla valmistustavoilla tuodaan lisäarvoa. Juomatuotteissa suositaan pienpaahtimoiden kahvi- ja teevalikoimia sekä pienten tuottajien ja valmistajien mehua ja virvoitusjuomia. Myöhemmin myös alkoholituotteissa ovat pienpanimot ja -tuottajat etusijalla.

Jos valmiit kakut eivät houkuttele, tuotevalikoimaan kuuluu myös kiinteästi hinnoiteltu Kokoa oma kakkusi-vaihtoehto. Siinä asiakas saa koota mieleisensä makuyhdistelmän alla olevan listan (taulukko 9) mukaisesti. Kokoa oma kakku-tilaus tulee tehdä 1-2 työpäivää ennen toimituspäivää.

TAULUKKO 9. Kokoa oma kakkusi

Kokoa oma kakkusi

3,90€/hlö

Minimikoko 6 hlö

Valitse yksi joka kohdasta

POHJA	vanilja, suklaa, porkkana, keksi tai mutakakku
MOUSSE	vanilja, valkosuklaa, paahdettu valkosuklaa, tumma suklaa, tuorejuusto, jogurtti, sitruuna tai marja
LISÄMAKUA	sitruuna-, lime-, vadelma- tai puolukkatahna, omenahilloke, suolakinuskki, tuoreet marjat tai suklaaganache

5.5 Hinnoittelu

Bistro & Bakeryn tarkoituksena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa mutta samalla pitää hinnat asiakasystävällisinä. Edullinen hintataso kilpailijoihin nähden on yrityksen strateginen valinta. Tällä hinnoittelustrategialla tavoitellaan kilpailijoiden asiakkaita. Kaikista tuotteista tehtiin katelaskelmat Heinon tukun hinnaston hintatiedoilla. Tuotteiden hinnoittelussa käytetään katetuottohinnoittelua. Leipomo-konditoriatuotteissa tavoitellaan 70-75%:n katetta. Leipomo-konditoriatuotteet ovat hinnoittelultaan keskimäärin 17% kilpailijoiden keskihintaa edullisempia. Ruokatuotteissa (liite 2) kate on keskimäärin 66% ja ne ovat myös hinnoittelultaan keskimäärin 24% kilpailijoiden keskihintaa edullisempia.

5.6 SWOT-analyysi

Bistro & Bakeryn **vahvuuksia** ovat (kuvio 1.) korkea laatu josta ei tingitä mutta silti pidetään kilpailukykyiset hinnat. Vahvuutena voidaan pitää myös yrittäjän ravintola-alan osaamista, kun suunnitellaan uusia tuotteita. Tuotteissa voidaan käyttää muita leipomoita monipuolisemmin myös erilaisia ruokatuotteita. Toista samalla liikeidealla toimivaa yritystä ei toistaiseksi ole Suomessa. Yrittäjän omia vahvuuksia ovat kokemus kahvila-, ravintola- ja leipomotyöstä sekä ravintola- ja leipomotyön johtamisesta. Bistro & Bakeryn **heikkoutena** voi pitää sitä, että se on uutena yrityksenä tuntematon alan sisäisesti ja eikä sen takia ole vielä juurikaan verkostoitunut. Yritys on tuntematon myös isolle asiakaskunnalle. Yrittäjän heikkouksia ovat kokemuksen puute yrittäjyydestä sekä koulutuksen puute yrityksen päätoimialalta eli leipomoalalta. **Mahdollisuuksia** ovat maineen kasvaminen ja sen myötä mahdollisuus saada isompia yritysasiakkaita ja enemmän yksityisasiakkaita. Mahdollisuutena voi pitää myös alueellisesti lähimpien kilpailijoiden heikompaa tuotelaatua ja mainetta. Oman toiminnan tehostamisella voidaan saada yrityksen taloutta kestävämmäksi. Yritystoiminnan **uhkia** ovat alan kova kilpailu ja yleinen taloustilanne: käyttävätkö potentiaaliset asiakkaat mieluummin rahaa esimerkiksi paistopistetuotteisiin kuin käsin tehtyihin leipomotuotteisiin mitkä eivät pysty paistopisteiden hintojen kanssa kilpailemaan ja saako yritystoiminnan kannattavaksi ennen kuin mahdollinen rahoitus loppuu.

Vahvuudet Yrittäjän oma osaamistausta: Kahvilamyymä, ravintolakokki ja restonomi Kokemusta leipomo-konditorian työntekijä- ja työnjohtotason tehtävistä Kilpailukykyiset hinnat Laadukkaat tuotteet ja uniikki liikeidea	Heikkoudet Ei aiempaa kokemusta yrittäjyydestä Tuntemattomuus Pääoman ja verkostojen puuttuminen Samalla alueella monia nimekkäitä kilpailijoita
Mahdollisuudet Maineen kasvaminen Kilpailijoiden heikompi laatu Oman toiminnan tehostaminen Toimintaympäristön muutos Uusi pääoma, sijoittaja tai yhtiökumppani	Uhat Kova kilpailu Yleinen taloustilanne Rahoituksen loppuminen Raaka-ainekustannusten kasvaminen Viranomaiset

KUVIO 1. SWOT-analyysi

5.7 Yleiset tiedot

Yrittäjän tausta ja osaaminen

Olen suorittanut tarjoilun peruskurssin vuonna 2009 ja valmistunut kahvilamyymäjäksi vuonna 2011. Tämän jälkeen opiskelin ravintolakokiksi vuonna 2013. Ravintolakokkiopintojen aikana suuntauduin kylmänä tarjottaviin ruokien valmistukseen eli alku- ja jälkiruokiin sekä banketti- ja tilausruokiin. Vuonna 2014 jatkoin opiskelua Tampereen ammattikorkeakoulussa ravintola-alan esimies- ja asiantuntijatehtäviin, josta valmistun restonomiksi kevään 2018 aikana. Restonomiopintoihin kuului myös kaksi harjoittelua joista molemmat suoritin tamperelaisissa leipomo-konditorioissa. Ensimmäisen harjoittelun aikana työskentelin työntekijätason tehtävissä ja toisessa eli syventävässä harjoittelussa toimin osittain itsenäisesti leipomo-konditorian työnjohtotehtävissä. Olen myös harrastanut ruoanlaittoa ja leipomista jo 15 vuotta. Seuraan aktiivisesti mitä alalla tapahtuu ja pyrin jatkuvasti kehittämään omaa osaamistani.

Pidän tärkeänä tuotteiden hyvää laatua. Haluan koko ajan etsiä uusia mahdollisuuksia ja luoda uutta. Arvostan tehokkuutta ja tuottavuutta parantavien johtamismenetelmien käyttöä mutta en hyväksy, että sitä tehdään työntekijöiden kustannuksella. Heikkoutena voi pitää taipumustani keskittää päätösvaltaa itselleni. Olen varautunut kysymään tarvittaessa neuvoja talous- ja kirjanpitoasioissa äidiltäni ja toimitilojen, koneiden ja laitteiden kunnossapitoon veljeltäni. Yrityksen alkuinvestoinneissa myös säästää rahaa, koska tekijä on itse aiemmalta koulutukselta muurari, joten toimitilojen remontointi ja kunnossapito onnistuvat omatoimisesti. Minulla on myös kontaktiverkostossani ravintola-alan ammattilaisia, joilta saan tarvittaessa neuvoja ja tukea.

Yritysmuoto

Bistro & Bakeryyn yhtiömuotona on osakeyhtiö, jossa olen ainakin alkuun yksin ainoana osakkaana. Osakkeenomistajilla on rajoitettu vastuu yrityksen sitoumuksista kuten esimerkiksi veloista, osakkeenomistajan vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. Yhtiömuodon valinnalla halutaan saavuttaa laajempaa luottamusta ja uskottavuutta yritysasiakassuhteissa. Yritys tarvitsee pääomaa ja mahdollisesti sijoittajia. Sijoittajille osakeyhtiö sopii helpommin kuin muut yhtiömuodot.

Yrityksen nimi

Leipomo-ravintolan nimi on Bistro & Bakery Oy. Nimestä käy ilmi yrityksen toiminta, nimi on helppo lausua, sopii puhekieleen ja sitä on helppo taivutella. Bistro & Bakery noudattelee tuoreempien yritysten nimivalintoja ja valittu nimi on Patentti- ja rekisterihallituksen Yrityksen nimipalvelun mukaan käytettävissä.

Sijainti

Yrityksen tilat eli leipomo, ravintola ja myymälätila sijaitsevat Hervannassa. Hervannassa on paljon asukkaita, työpaikkoja ja kouluja. Kulkuyhteydet ovat jo nyt hyvät ja tulevan raitiotieliikenteen myötä vielä paranee. Yritysassiakkaiden tavarantoimituksia ajatellen Hervannasta on myös hyvät liikenneyhteydet muualle Tampereen alueelle. Hervannassa ei ole lähellekään niin paljoa kilpailevia yrityksiä kuin Tampereen keskustassa jolloin näkyvyys ja erottuvuus ovat helpommin saavutettavissa.

Tilat

Yrityksen liiketilojen tulee olla vähintään 350 neliometriä. Samaan tilaan tulee leipomo ja konditoriatilat, pieni myymälätila, ravintolakeittiö ja 35-paikkainen ravintolasali. Toimitilojen kuukausivuokra saa olla enintään 3000€ arvonlisäveroineen. Vuokran lisäksi tulevat maksettavaksi muun muassa sähkö, vesi ja jätemaksut joihin varataan 1000€ kuukaudessa.

Myymätila on arkisin auki kello 7.00-16.00, viikonloppuisin suljettu. Ravintola arkisin avoinna kello 10.30-20.00, keittiö menee kiinni kello 19.30. Lauantaisin ravintola auki 11.00-20.00 ja sunnuntaisin 12.00-18.00. Aukioloajat voivat muuttua asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tiloissa mahdollista järjestää yksityistilaisuuksia. Asiakas voi tilata myös puhelimitse tai sähköpostitse ja myöhemmin leipomotuotteita voi tilata myös verkkokaupan kautta.

5.8 Henkilöstö

Bistro & Bakeryn työntekijätarve on neljä työntekijää. Yritys tarvitsee kokoaikaisen kokin, leipomotyöntekijän ja tarjoilijan sekä osa-aikaisen ravintolatyöntekijän jonka sopimus on 20h/vko. Kokoaikaisten työntekijöiden palkka on kuukausipalkka ja ravintolatyöntekijän palkka on tuntipalkka. Yrityksen työsuhteissa noudatetaan Palvelualojen ammattiliiton Palvelualojen ammattiliiton PAM:in työehtosopimusta sekä leipomotyöntekijä jonka suhteen noudatetaan Suomen elintarviketyöläisten liitto SEL:in työehtosopimusta.

Kokin ja tarjoilijan palkka on Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen (2017) mukainen (taulukko 10) yli viiden vuoden työkokemuksen omaavan työntekijän palkka 2.palkkaryhmässä joka koskee kahviloita, pikaruokaravintoloita tai ravintoloita joissa ei anniskella lainkaan tai anniskellaan ainoastaan korkeintaan 4,7 tilavuusprosenttisia käymisteitse valmistettuja alkoholijuomia. Ravintolatyöntekijän palkka kuuluu myös 2.palkkaryhmään mutta 0-2 vuoden työkokemuksella. Sunnuntain työvuoroista maksetaan myös työehtosopimuksen mukaisesti palkka 100%:lla korotettuna. Leipomotyöntekijän palkka on Leipomoiden työntekijöitä koskevan työehtosopimuksen (2016) 4.ryhmän, leipomotyö 5 vuoden jälkeen mukainen.

TAULUKKO 10. Työntekijöiden palkat

	Kokki	Leipomotyöntekijä	Tarjoilija	Ravintolatyöntekijä
Palkka	1699€/kk	1925€/kk	1699€/kk	10,14€/h
Palkka, sivukulut las-kettu kertomella 1,5	2548,5€/kk	2887,5€/kk	2548,5€/kk	15,21€/h

Työnkuvat

Työnjohtajana ja esimiehenä toimii yrityksen omistaja. Työnjohtaja vastaa perehdytyksestä, työhyvinvoinnista, työvuorolistoista, kannattavuudesta ja yrityksen toiminnasta. Työhön kuuluu kakkujen valmistus ja koristelu, ruokalistojen ja uusien tuotteiden suunnittelu, tilausten vastaanottaminen, myynti ja markkinointi. Työnjohtaja tekee myös sunnuntaivuorot keittiössä tai salissa, riippuen siitä onko kokki vai tarjoilija työvuorossa. Työnjohtaja paikkaa myös työntekijöiden sairaslomia, vapaita tai muita poissaoloja ja osallistuu mahdollisimman paljon leipomon, keittiön ja salin töihin.

Kokin työtehtävissä vaatimuksena ravintola-alan koulutus ja kokemusta itsenäisestä työskentelystä. Työ on pääsääntöisesti iltatyötä mutta työvuoroja on myös viikonloppuisin. Sunnuntaivuorot tehdään vuorotellen tarjoilijan kanssa. Kokilta edellytetään perusteellista raaka-aineiden ja valmistusmenetelmien tuntemusta, visuaalista silmää, huolellisuutta, taloudellista ajattelua ja sosiaalisia taitoja. Työhön kuuluu esivalmistelut, esillelaitto, keittiön puhtaanapito ja astiahuolto. Kokki osallistuu myös ravintolan ruokalistojen ja tilauslistojen tekemiseen ja suunnitteluun.

Leipomotyöntekijältä edellytetään leipuri-kondiittorin koulutusta tai muuta soveltuvaa koulutusta ja kokemusta itsenäisestä työskentelystä. Työaika arkisin 6.00-14.00 ja työhön kuuluu yksin työskentelyä. Leipomotyöntekijä vastaa leipomon perusvalikoimasta eli valmistaa tuotteita sarjatyönä raakapakasteiksi pakastimeen. Leipomotyöntekijän työhön kuuluu myös myymälätuotteiden, tilaustuotteiden ja ravintolan tarpeiden valmistus työlistojen mukaisesti sekä leipuri huolehtii myös tavaran vastaanotosta ja varastoinnista sekä osallistuu myös tuotekehitykseen ja uusien tuotteiden suunnitteluun valikoiman vaihtuessa.

Tarjoilijalta odotetaan myös ravintola-alan koulutusta ja kokemusta itsenäisestä työstä. Asiakaspalvelutyössä kielitaito on tarpeen. Työ on pääsääntöisesti iltatyötä mutta työvuoroja on myös viikonloppuisin. Sunnuntaivuorot tehdään vuorotellen kokin kanssa. Tarjoilija vastaa työympäristönsä eli salin ja muiden asiakaspalvelutilojen siisteydestä. Työhön kuuluu myös astiahuoltoa.

Ravintolatyöntekijältä ei vaadita alan koulutusta mutta leipomo- tai ravintola-alan työkokemusta tulee olla noin kaksi vuotta ja B-ajokortti on välttämätön. Työtä tehdään vaihdellen noin neljänä päivänä viikossa. Työhön kuuluu tilausten toimittaminen, kuljettaminen ja pakkaaminen. Ravintolatyöntekijän työhön kuuluu myös aamuisin myynti, tarjoilu lounasaikaan ja tarvittaessa leipomo- ja keittiötyöt.

Kaikki yrityksessä tehtävät harjoittelut ovat palkallisia ja harjoittelijoille maksetaan työehtosopimuksen palkkaa. Palkallinen harjoittelu motivoi parempaan työpanokseen ja samalla se voi olla monelle ensimmäinen alan työpaikka. Harjoittelijalle maksetaan palkkaa myös imagosyistä, koska tavoitteena on hyvä ja reilu maine sekä positiivinen työnantaja-mielikuva.

5.9 Markkinointi

Yrityksen tärkein asiakasryhmä on yritysasiakkaat, joten yritysasiakkaille ja vähittäiskaupoille tehdään enemmän henkilökohtaista myyntityötä, toisin sanoen heille käydään kertomassa yrityksestä ja samalla esitellään tuotteita. Yritysasiakkaat tekevät yleensä pidempiaikaisempia sopimuksia mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen toimitusvarmuuden pitää olla kunnossa. Henkilökohtaisella myyntityöllä pystytään tavoittamaan noin kymmenen yritysasiakasta viikossa ja uskon, että näistä ainakin kaksi ostavat yrityksen tuotteita.

Kuluttajille markkinoidaan sosiaalisessa mediassa, paikallisissa tapahtumissa ja lehdissä. Bistro & Bakery saa näkyvyyttä osallistumalla paikallisiin tapahtumiin ja antamalla palkintoja tai lahjoituksia eri oppilaitosten tapahtumiin esimerkiksi kakun tai lahjakortin muodossa. Leipomo- ja ravintola-alan oppilaitoksiin luodaan hyvät suhteet.

Tarkoituksena on, että kuluttajat löytävät yrityksen ravintolapuolen kautta, koska uudet ravintolat herättävät lähes aina huomiota ja keskustelua. Kun asiakkaat saadaan ravintolaan, ravintolassa heille mainostetaan leipomon tuotteita. Pidän kuluttajien tavoittamista helpompana kuin yritysasiakkaiden, koska yritys sijaitsee sellaisella alueella missä on paljon potentiaalisia asiakkaita eikä siellä ole kovin paljon kilpailua leipomo- tai ravintolapalveluissa.

Bistro & Bakerylla tulee olemaan myös oma logo ja se tulee näkymään pakkaus- ja mainosmateriaaleissa, ruokalistoissa, autossa ja työntekijöiden työvaatetuksessa. Viestinnän ja markkinoinnin haasteita tulevat olemaan asiakkaiden mielikuvat englantilaisesta ja yhdysvaltalaisesta ruokakulttuurista ja tästä syystä yritys ei käytä lainkaan yleisilmaisuja kuten englantilaisia leipomotuotteita tai yhdysvaltalaista ruokaa. Kuten haastattelun tuloksista käy ilmi siitä saattaa tulla mielikuvia, jotka eivät vastaa yrityksen tavoitteita. Tuotteita ja palveluja kuvaillaan harkitusti ja johdonmukaisesti kaikessa viestinnässä ja markkinoinnissa.

Myynnin edistämiseksi valikoimaan kuuluu kuukauden kakku, joka on aina 8 hengen kakku sekä kuukauden piiras joka on vaihdellen suolainen tai makea myös 8 hengen piiras. Kuukauden kakut ja piiraat ovat aina kiinteästi hinnoiteltuja, kakku on 19,80€ ja piiras 17,90€. Kanta-asiakkaille ostospassi 10 x 15€ ostos=10€ ostosrahaa. Ostospassi ei koske ravintola- tai alkoholituotteita.

Kanta-asiakkaat saavat etuja myös sesonkiaikojen ulkopuolelle tasaamaan kysynnän vaihtelua. Yli 75€ leipomotuotetilauksiin kuuluu ilmainen toimitus. Tämä koskee kaikkia yritys- ja yksityisasiakkaita. Yrityksille alennuksen ehtona on lupa asiakkaan nimen ja puhelinnumeron käyttöön referenssinä yrityksen markkinoinnissa.

5.10 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Rahoituslaskelma

Leipomo-ravintolan suurimpia alkuinvestointeja ovat leipomoon ja ravintolan keittiöön hankittavat tuotantovälineet, erityisesti uunit ja kylmälaitteet. Alkuun kaikki koneet ja laitteet pyritään hankkimaan käytettyinä esimerkiksi huutokaupoista ja muista käytettyjä laitteita myyvistä yrityksistä. Leipomon päätuotteita ovat erilaiset piiraat, kakut ja leivokset, joille riittää hyvin vaunutäyteinen yhdistelmäuuni, ravintolan keittiöön hankitaan myös yhdistelmäuuni. Leipomoon ja ravintolan keittiöön hankitaan kumpaankin omat kylmälaitteet kuten jäähdytyskaappi, kylmäkaapit, pakastimet ja kylmä- ja pakastehuoneet. Hankinnoissa suositaan tunnettujen merkkien kuten Metoksen, Dietan ja Electroluxin koneita ja laitteita koska niihin on mahdollista saada vara- ja lisäosia. Tuotantolaitteet tulevat maksamaan noin 20 000€. Kalusteisiin varataan noin 5000€, toimitilojen kunnostukseen 2500€ ja astioihin 1500€.

Näiden lisäksi yritys tarvitsee auton joka maksaa 3500€. Käyttöpääomaa yritys tarvitsee kolmeksi kuukaudeksi. Työntekijöille maksettavat palkat sivukuluineen ovat tämän kolmen kuukauden aikana 27 000€. Yrittäjän omaan toimeen toimeentuloon varataan rahaa 4500€. Toimitilojen vuokriin lasketaan 10 000€ ja alkumainontaan ja esitteisiin 1500€. Yritykselle haetaan Finnvera-yrityslainaa 60 000€ ja lainan takaisinmaksuaika on 5 vuotta. Osakepääomaa kerätään 19 000€ ja yrittäjä sijoittaa omaa rahaa yritykseen 5 743€.

Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelmassa yrityksen tavoitetulos kaikkien kulujen jälkeen on 100€ kuukaudessa eli 1200€ vuodessa. Päästäkseen tähän kokonaisyrittäjän tulee olla 30 586€ kuukaudessa ja 368 000€ vuodessa. Leipomo-ravintola on auki lähes vuoden jokaisena päivänä eli myyntiä tehdään keskimäärin 11,5 kuukautta vuodessa, 30 päivää kuukaudessa ja 11 tuntia vuorokaudessa. Tällöin arvonlisäverollinen myyntitavoite kuukaudessa on 31916, päivässä 1064€ ja tunnissa 97€.

Myyntilaskelma

Myyntilaskelmassa kuvataan kahdella eri skenaariolla, että paljonko myyntiä pitää tehdä kuukauden aikana päivittäin, että päästään vähimmäismyyntitavoitteeseen ja niin sanottuun nollatulokseen. Kolmas skenaario on tämän yrityksen hyvä ja tasainen myyntitavoite, mikä rasittaa yrityksen resursseja tasaisesti, mutta jolla tehdään myös tulosta.

Ensimmäisessä skenaariossa (liite 6) yrityksellä ei ole lainkaan yritysmyyntiä. Tässä tapauksessa alkuruokia pitää myydä 35 annosta, pääruokia 50 annosta, jälkiruokia 27 annosta, annoskokoisia piiraita 30 kappaletta, isoja piiraita ja kakkuja molempia neljä kappaletta päivässä, että päästään nollatulokseen ja yritys ei tee tappiota. Toisessa skenaariossa (liite 7) ravintolassa on hieman hiljaisempaa ja kuluttaja-asiakkaat eivät osta mitään leipomotuotteita. Tässä tapauksessa alkuruokia myydään päivän aikana 30 annosta, pääruokia 50 annosta, jälkiruokia 20 sekä yritysmyyntinä annospiiraita 100 kappaletta, isoja piiraita neljä kappaletta ja yksi kakku jotta päästään nollatulokseen ja yritys ei edelleenkään tee tappiota. Kolmas skenaario (liite 8) kuvaa tilannetta, kun yrityksellä on hyvä ja tasainen myynti. Ravintolassa käy päivittäin tasaisesti asiakkaita, kun alkuruokia myydään 35 annosta, pääruokia 50 annosta ja jälkiruokia menee 25 annosta. Myös leipomotuotteet käyvät hyvin kaupaksi kuluttajat ostavat annospiiraita 30 kappaletta, isoja piiraita neljä kappaletta ja päivän aikana kakkujakin menee keskimäärin kolme kappaletta.

Yrityksille annospiiraita myydään 65 kappaletta, isoja piiraita neljä kappaletta ja yksi kakku. Tässä skenaariossa yritys myy enemmän kuin vähimmäismyyntitavoite vaatii ja tekee tasaista tulosta.

6 POHDINTA

Mielestäni työ onnistui hyvin ja olen itse tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi alustava liiketoimintasuunnitelma, jota päivittämällä voidaan myöhemmin laatia varsinainen liiketoimintasuunnitelma rahoittajia ja yhteiskumppaneita varten. Liiketoimintasuunnitelmassa ja laskelmissa tulee myöhemmin huomioida muun muassa anniskeluun liittyvät asiat. Tästä työstä anniskeluun liittyvät asiat rajattiin tarkoituksella pois.

Tämän opinnäytetyön isoimpana haasteena oli työn aikataulu. Koko opinnäytetyöprosessille varattiin aikaa noin kaksi kuukautta ja ajoittain oli hyvin haastavaa pysyä asetetussa aikataulussa. Tässä opinnäytetyössä tiivistyi mielestäni teoriassa ja käytännössä kaikki opintojen aikana opitut asiat ruokalistasuunnittelusta, markkinointiin ja yritystoiminnan talouslaskelmiin.

Haastatteluja oli tarkoitus tehdä isommalle määrälle mutta haastattelujen edetessä sitä täytyi rajata. Haastattelujen tulosten käsittely vei enemmän aikaa kuin olin siihen varannut. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta olisi haastatteluja pitänyt tehdä huomattavasti enemmän kuin nyt tehtiin. Haastateltavien mielikuvat englantilaisesta ja yhdysvaltalaisesta ruoka- ja leivontakulttuurista yllättivät. Kuudesta haastateltavasta vain yksi osasi nimetä englantilaisia leipomotuotteita. Liikeidean markkinointi voi osoittautua odotettua haastavammaksi. yrityksen markkinoinnissa pitää huomioida todella tarkasti käytetyt sanamuodot ja ilmaisut koska muuten asiakkaille voi välittyä mielikuvia jotka eivät ole yrityksen tavoitteiden mukaisia.

Leipomotuotteiden hinnoittelun selvittäminen oli hieman haastavaa. Tarkoituksena oli selvittää Tampereen alueen leipomoiden hinnoittelua, mutta niistä saatu otanta ei ollut tarpeeksi kattava, joten hakualuetta piti laajentaa koskemaan koko Suomen tarjontaa. Osalla yrityksistä hinnastot puuttuivat kokonaan, sivustot olivat hankalia käyttää tai niissä oli huomattava määrä kirjoitusvirheitä. Joidenkin yritysten sivustoihin oli selkeästi panostettu ja sivujen kautta pystyi tilaamaan tuotteita helposti ja näppärästi.

Hinnoittelua selvitetessä nousi esiin kysymyksiä: onko yrityksillä oikeasti varaa menettää asiakkaitaan ja voisiko yritykset tehdä enemmän myyntiä parantamalla markkinointia? Useimmilla leipomoalan yrityksillä on kotisivut niin mielestäni olisi järkevää julkaista siellä myös tuotehinnastot.

Käytännön liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtiin esimerkki leipomo-konditorian tuotevalikoimasta ja ravintolan kuukauden välein vaihtuvasta ruokalistasta. Leipomo-konditorian tuotevalikoimasta rajattiin pois taloudellisesti kannattamattomina ne tuotteet mitä saa myös kauppojen paistopisteiltä. Leipomo-konditorian tuotevalikoimasta rajattiin myös ainakin alkuun erilaiset artesaanileivät pois, koska tekijän oma ammattitaito ja osaaminen ei ole vielä sillä tasolla, että niitä kannattaisi valikoimaan ottaa. Kaikista tuotteista laadittiin myös katelaskelmat joiden mukaan hintoja olisi vielä mahdollista korottaa.

Ennen laskelmien tekemistä arvioin yrityksen alkuinvestointien olevan huomattavasti isompia mitä ne sitten laskelmien mukaan olivat. Varauduin siihen, että yrityksen alkuinvestoinnit olisivat olleet vähintään 200 000€ kun laskelmien mukaan ne olivatkin vain noin 85 000€. Menot laskettiin tarkoituksella todellista suuremmiksi ja tulot pienemmiksi koska tavoitteena oli saada yritystoiminnan kannattavuudesta mahdollisimman realistinen kuva.

Tämän yrityksen haasteina olisi löytää sopivat liiketilat. Leipomo-ravintolan kantavana ideana on, että koko toiminta on samassa tilassa. Liiketilaja johon voi perustaa leipomo-konditorian ja ravintolan on todella vähän tai sitten niiden sijainti on ravintolatoimintaa ajatellen huono. Haasteena on myös työntekijöiden rekrytointi, koska pienyrityksellä ei ole varaa tehdä virheitä rekrytoinnissa. Todennäköisin vaihtoehto on, että työntekijät löytäisivät tekijän omasta kontaktiverkostosta.

Pidän kokonaisuudessaan tämän kaltaisen yrityksen perustamista haasteista huolimatta realistisena vaihtoehtona, mutta sillä edellytyksellä, että siinä toteutuu leipomo-ravintolan liikeidea sellaisenaan. Tällä hetkellä Suomessa ei juurikaan ole tällä liikeidealla toimivia yrityksiä. Jos yritys keskittyisi vain leipomo-konditoria- tai ravintolatuotteisiin sillä ei mielestäni olisi toimintaedellytyksiä.

LÄHTEET

- Alikoski, R., Koponen, M. & Viitasalo, J. 2009a. Yritystoiminnan taitajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Alikoski, R., Koponen, M. & Viitasalo, J. 2009b. Yritystoiminnan taitajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ammattinetti. 2017. Leipomoteollisuus. Te-palvelut. Luettu 3.12.2017. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/25/49_ammattiala
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014a. Kannattavuuslaskenta ja sen hinnoittelu. 1.Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014b. Kannattavuuslaskenta ja sen hinnoittelu. 1.Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Etera. 2016. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. www-sivu. Julkaistu 26.4.2016. Luettu 22.11.2017. http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tyokalupakki/Henkilosto-suunnittelu/Opas_rekrytointiin.pdf
- Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina. Innostamista ja kokemusten hedelmiä yritysten johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014a. Yrityksen riskinhallinta. Vantaa: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014b. Yrityksen riskinhallinta. Vantaa: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Köngäs, M. 2016a. Markkinoinnin kilpailukeinot -Tuote. Päivitetty 1.4.2016. Oppimobiili-hanke 2014-2015 Vantaa: Vantaan ammattiopisto Varia. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495
- Köngäs, M. 2016b. Markkinoinnin kilpailukeinot - markkinointiviestintä. Päivitetty 1.4.2016. Oppimobiili-hanke 2014-2015 Vantaa: Vantaan ammattiopisto Varia. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495
- Köngäs, M. 2016c. Markkinoinnin kilpailukeinot - markkinointiviestintä. Päivitetty 1.4.2016. Oppimobiili-hanke 2014-2015 Vantaa: Vantaan ammattiopisto Varia. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495
- Leipomon perustamisohje. 2012. Elle Kiri. Oulun seudun ympäristötoimi liikelaitos. Julkaistu 12.3.2013. Luettu 3.12.2017. <https://www.ouka.fi/oulu/ymparisto-ja-luonto/ohjeet1>
- Leipomoiden työntekijöitä koskeva työehtosopimus. 2017. Julkaistu 13.10.2016. PDF-tiedosto. Luettu 22.11.2017.
- Leipomoteollisuus. 2015. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö, Työ- ja elinkeinokeskus, Tekes, Finpro. Julkaistu 8.12.2015. Luettu 3.12.2017.
- Matkailu- ja ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. 2017. PDF-tiedosto. Luettu 22.11.2017.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2000. Katteella tulosta. 1.-3.painos. Vantaa: Dark Oy.
- Onnistu yrittäjänä. 2015. Ohje kannattavuuslaskelmaan. www-sivu. Luettu 3.12.2017. <https://www.onnistuyrittajana.fi/ohje-kannattavuuslaskelmaan>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Johdon työkirja, immateriaaliasiat liiketoimintaprosessissa, asiakkaat ja markkinat. Www-sivu. Päivitetty 18.1.2016. Luettu 18.10.2017.

https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatiiketoimintaprosessissa/asiakkaatja-markkinat

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2012. www-sivu. Luettu 25.11.2017.
https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/commercial/uusi%20yrittaja/perustamisopas_2012_suk_web.pdf

Pohjola. Yritys ja yhteisöasiakkaat, riskien hallinta, erm yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta. www-sivu. Luettu 10.10.2017. <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/riskienhallinta/erm-yrityksen-kokonaisvaltainen-riskienhallinta>

Puustinen, T. 2004a. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Puustinen, T. 2004b. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Raatikainen, L. 2011a. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raatikainen, L. 2011b. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raatikainen, L. 2011c. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raatikainen, L. 2011d. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raatikainen, L. 2011e. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ravintola-alan ABC. 2015. NewCo YritysHelsinki. PDF-tiedosto. Luettu 20.11.2017
https://beta.newcohelsinki.fi/app/uploads/2017/08/Ravintolaopas_2015_08.pdf

Siikavuo, J. 2003a. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Siikavuo, J. 2003b. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Siikavuo, J. 2003c. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sponda. 2016. Näin onnistut toimitilan sijainnin valinnassa. www-sivu. Julkaistu 5.9.2016. Luettu 22.11.2017. <https://www.sponda.fi/magazine/nain-onnistut-toimitilan-sijainnin-valinnassa>

Suomen palkanlaskenta Oy. 2014. Työnantajan sivukulut. www-sivu. Julkaistu 30.7.2014. Luettu 23.11.2017. [https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/työnantajan_sivukulut](https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan_sivukulut)

Suomen palkanlaskenta Oy. 2015. Yhtiömuodot Suomessa. www-sivu. Julkaistu 18.12.2015. Luettu 3.12.2017. https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/yhtiömuodot_suomessa

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006a. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.—5.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013a. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Keuruu: Bokwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013b. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Keuruu: Bokwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013c. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Keuruu: Bokwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013d. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Keuruu: Bokwell Oy.

Yrittäjät. 2017. Omat vai vuokratilat? www-sivu. Luettu 23.11.2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/toimitilat-yritykselle/omat-vai-vuokratilat-316783>

Yritys-Suomi. 2017a. Hinnoittelu. www-sivu. Tulostettu 18.10.2017. <https://yrityssuomi.fi/hinnoittelu>

Yritys-Suomi. 2017b. Rahoituksen suunnittelu. www-sivu. Tulostettu 18.10.2017. <https://yrityssuomi.fi/rahoituksen-suunnittelu>

LITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelu

Sukupuoli

Ikä

Kuinka paljon yleensä käyt ravintolassa tai paikassa josta saa ruoka- tai syömistuotteita?

Minkä takia käyt ravintolassa tai paikassa josta saa ruoka- tai syömistuotteita?

Minkä tyylisissä paikoissa käy? Edustaako ne mitään tiettyä ruokakulttuuria?

Jos käyt useammin samassa ravintolassa niin minkä takia? Vaikuttaako siihen palvelu, ruoka, miljöö?

Mielikuvia englantilaisesta ruoka- ja leivontakulttuurista?

Mielikuvia yhdysvaltalaisesta ruoka- ja leivontakulttuureista? Onko mitään alueellisia eroja?

Mitä mieltä on liikeideasta?

Onko kyseiselle liikeidealle tarvetta?

Tiedätkö että onko vastaavalla liikeidealla toimivia yrityksiä jo olemassa?

Mikä olisi hyvä sijainti kyseiselle paikalle?

Vastaako esimerkki ruokalistasta esiteltyä liikeideaa?

Ajatuksia ja mielipiteitä ruokalistasta?

Löytyisikö listasta mieleistä syötävää?

Mitä lisääisit, poistaisit tai muuttaisit?

Minkä ikäiset voisivat olla potentiaalisinta asiakaskuntaa?

Liite 2. Esimerkki ruokalistasta Hinnat sisältävät arvonlisäveron 14%

Alkuruokia

Savukalapiiras ja fenkoli-appelsiinisalaattia

Ruokalistahinta 5,90€ *Kate* 60%

Silakkachevicheä ja paahdettua leipää

Ruokalistahinta 5,60€ *Kate* 60%

Ruusukaali-piiras – Paahdettua ruusukaalia, pekonia, pamesaanijuu-stoa, saksanpähkinää ja yrttiöljyä.

Ruokalistahinta 5,70€ *Kate* 60%

Pinaatti-tofupiiras – Pinaattia, punasipulia ja tofua, päällä versosalaattia ja kirsikkatomaattia.

Ruokalistahinta 4,50€ *Kate* 60%

Grillattuja jättikatkarapuvartaita ja vanilja-chilidippiä.

Ruokalistahinta 8,10€ *Kate* 50%

Pääruokia

Fish and chips – Uppopaistettua kalaa, kolmesti friteeratut viinietikkaranskalaiset, tartarkastiketta ja hememuhennosta.

Ruokalistahinta 11,40€ *Kate* 70%

Rapeaa possunkylkeä, lämminä perunasalaattia, karamellisoitua pikkusipulia ja Brown Ale-kastiketta.

Ruokalistahinta 10,90€ *Kate* 65%

Homemade Hot Dog Chili – Sämpylän välissä mausteista tuoremakkaraa, pitkään ja hartaasti keitettyä lihakastiketta, tomaatti-punasipulisalsaa ja cheddarjuustoa.

Ruokalistahinta 10,20€ *Kate* 70%

Homemade Vege Dog – Sämpylän välissä mausteliemessä keitettyä porkkanaa, kaikella rakkaudella keitettyä kasviskastiketta, karamellisoitua punasipulia ja etikkaista kaalisalaattia.

Ruokalistahinta 7,50€ *Kate* 75%

Yön yli savustettua naudan rintaa, paahdettua hunaja-chilikurpitsaa ja kahvi-barbequekastiketta.

Ruokalistahinta 13,10€ *Kate* 60%

Jälkiruokia

Karamellisoitua kurpitsaa, vaahterasiirappia ja ranskankermakastiketta

Ruokalistahinta 5,70€ *Kate* 60%

Suklaamoussea, kanelikeksimurua ja skottiviskikastiketta

Ruokalistahinta 4,90€ *Kate* 75%

Apple Pie - Taikinakuoreen leivottu omenapiirakka

Ruokalistahinta 3,70€ *Kate* 85%

Guinnes-kirsikkabrownie

Ruokalistahinta 2,90€ *Kate* 70%

Sticky Toffee Pudding - Tahmeaa taatelikakkua, kuumaa kinuskikastiketta ja vaniljajäätelöä.

Ruokalistahinta 3,90€ *Kate* 70%

Kaikki suolaiset ja makeat piiraat saatavilla myös gluteenittomina.

Liite 3. Esimerkki leipomotuotevalikoimasta

Suolaiset piiraat	Pieni	10 hlö
<i>Vuohenjuusto-kurpitsa</i>	1,9 €	19,80 €
<i>Savusiika</i>	2,2 €	19,80 €
<i>Naudanpaisti</i>	2,1 €	19,80 €
Makeat piiraat	Pieni	10 hlö
<i>Pistaasi-raparperi</i>	1,90 €	18,90 €
<i>Punaherukka-marenki</i>	2,10 €	18,90 €
<i>Vadelma-suklaa</i>	2,20 €	18,90 €
Moussekakut	8 hlö	12 hlö
<i>Jogurtti-punaherukka</i>	24,90 €	32,90 €
<i>Paahdettu valkosuklaa-uuniomena</i>	24,90 €	32,90 €
<i>Tumma suklaa-puolukka</i>	24,90 €	32,90 €
<i>Tuorejuusto-sitruuna</i>	24,90 €	32,90 €
<i>Vanilja-kirsikka</i>	24,90 €	32,90 €
Täyttekakut	8 hlö	12 hlö
<i>Mansikkakakku</i>	27,90 €	31,90 €
<i>Vadelmakakku</i>	28,90 €	32,90 €
Voileipäkakut	Pieni 10 hlö	Iso 15 hlö
<i>Kalakakku</i>	41,90 €	52,90 €
<i>Savulihakakku</i>	40,90 €	51,90 €
<i>Kasviskakku</i>	39,90 €	49,90 €
Cookiet	1,98€/100g	
<i>Macadamia- Valkosuklaa</i>	<i>Tumma suklaa-puolukka</i>	
<i>Fudge-merisuola</i>	<i>Kolme suklaata</i>	
Kahvikakut	Pieni	Iso
<i>Kirsikka-muru</i>	3,80 €	11,90 €
<i>Kahvi-saksanpähkinä</i>	3,80 €	11,90 €
<i>Porkkana-tuorejuusto</i>	3,80 €	11,90 €
Kuukauden kakku	8 hlö	
<i>Jogurtti-mustaherukkamoussekakku</i>	19,80 €	
Kuukauden piiras	8 hlö	
<i>Sitruuna-marenkipiiras</i>	17,80 €	