



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

WÄCKO Sushin liiketoimintasuunnitelma

Tiainen, Hannu

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

WÄCKO Sushin liiketoimintasuunnitelma

Tiainen, Hannu
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Tiainen, Hannu

WÄCKO Sushin liiketoimintasuunnitelma

Vuosi 2012 Sivumäärä 42 + 14

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma uudelle ravintolalle. Tavoitteena on kehittää liikeidealtaan normaalista japanilaisesta sushi-ravintolasta poikkeavalle ravintolalle toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi opinnäytetyö sisältää laajan teoriakatsauksen ravintolan perustamiseen liittyvistä asioista.

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin käyttämällä ravintolan liiketoimintasuunnitelmaopasta, johon sisältyi suunnittelua palveleva Excel-taulukko. Taulukossa oli yrityksen laskelmia varten valmiit osiot laskentakaavoineen ja kirjan teoria ohjasi, miten taulukot tulisi täyttää. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa myös havainnoitiin kilpailevia sushi-ravintoloita ja käytettiin niiden tekemiään ratkaisua muun muassa menun laajuuden ja ravintolan ulko-näön suhteen. Päätöksiin vaikuttivat suuresti myös tekijän omat näkemykset tulevan ravintolan toiminnasta.

WÄCKO Sushi tarjoaa tuleville asiakkailleen yleisten japanilaisten sushi-annosten lisäksi todella poikkeavia sushi-annoksia vaihtuvalla WÄCKO-menulla. Liikeidea perustuu haluun tarjota lisää vaihtelua sushin muodossa. Se ottaa huomioon kala- ja äyriäisallergiset sekä erottuu kilpailijoista poikkeavilla annoksilla. Ravintola pyrkii myymään suurimman osan annokistaan mukaan otettavaksi.

Tämän opinnäytetyön tuotos on uuden ravintolan liiketoimintasuunnitelma. Se on oma erillinen tiedosto, joka pidetään tekijän jatkotoimenpiteitä varten salaisena. Liiketoimintasuunnitelma toimii tärkeänä työkaluna uuden ravintolan perustamisessa. Liiketoimintasuunnitelman arvioi tekijän lisäksi yksityisyrittäjä sekä pankki- ja rahoitusallalla työskentelevä henkilö. Arvioinnit tukivat liiketoimintasuunnitelman toimivuutta.

Tiainen, Hannu

WÄCKO Sushi's Business Plan

Year	2012	Pages	42 + 14
------	------	-------	---------

The purpose of this thesis is to draw up a business plan for a new restaurant. The objective is to develop a viable business plan that will be used for founding a unique Japanese sushi restaurant. In addition, the thesis contains a comprehensive overview of theory on establishing a restaurant.

The business plan was drawn up following a guide on how to make a restaurant business plan, which included the use of the Excel spreadsheet. The spreadsheet contained ready-made formulas for calculations. The theoretical section of the book instructed how the spreadsheet should be filled in. Observations were also conducted in competing sushi restaurants to determine, among other things, the extent of the menu and the restaurants' appearance. The decisions were made greatly influenced by the author's own view on the operation of the restaurant.

WÄCKO Sushi offers prospective customers Japanese sushi and different sushi proportions on a changing WÄCKO-menu. The business idea is based on the desire to offer more varieties of sushi. It takes into account fish and seafood allergies and distinguishes it from competitors with different courses. The restaurant aims to sell most of the food as take away.

The result of this thesis is a business plan for a new restaurant. It contains a secret file that will be used when setting up the company in the future. A business plan is an important tool for the establishment of a new restaurant. The business plan was evaluated by a private entrepreneur, as well as a person working in the banking and financial field. The gained evaluations supported the business plan's effectiveness.

Key words Business plan, business idea, restaurant field

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
	2.1 Ravintola-alalle ominaiset piirteet.....	7
	2.2 Kilpailutilanne.....	9
3	Liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet.....	10
	3.1 Liikeidea.....	13
	3.2 Yrityksen perustaminen.....	14
	3.2.1 Yritysmuodot.....	15
	3.2.2 Yritysmuodon valinta.....	18
	3.2.3 Yrittäjän ominaisuudet.....	20
	3.3 Markkinointi.....	20
	3.4 Yrityksen talous.....	23
	3.5 Henkilöstö.....	26
4	Suunnitteluprosessin kuvaus.....	27
	4.1 Liiketoimintasuunnitelman toteutus.....	28
	4.2 Liiketoimintasuunnitelman kuvaus.....	31
	4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi.....	33
5	Yhteenveto.....	37
	Lähteet.....	39
	Kuviot.....	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena ja tarkoituksena on laatia uudelle sushi-ravintolalle liiketoimintasuunnitelma. Ravintola erottuu muista ravintoloista valikoimansa perusteella. Valikoimaan tulee vaihtuva WÄCKO-menu, jossa on perinteisestä menusta poikkeavia annoksia.

Aiheen valintaan on päädytty todettaessa sushi-ravintoloiden menujen olevan melko suppeita ja niiden sisältävän runsaasti mereneläviä. WÄCKO-menulla erottuminen muista ravintoloista voi olla toimiva konsepti, varsinkin kun tänä päivänä lähes kaikki sushi-ravintolat tarjoavat hyvin samanlaisia annoksia. Kala- ja äyriäisallergiset saavat WÄCKO-menuista lisää vaihtoehtoja kasvisannosten rinnalle. Poikkeavat sushi-annokset ovat tarkoitettu kaikille sushista pitävälle ja houkuttelevan uusia asiakkaita erilaisuudellaan.

Liiketoimintasuunnitelma, ravintola-ala, sekä liikeidea ovat opinnäytetyön käsitteinä laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa uudelleenlaiselle sushi-ravintolalle. Käsitteet valittiin vastamaan laaja-alaisesti tulevaa opinnäytetyötä. Teoria muodostuu näiden käsitteiden ympärille ja painottuu erityisesti liiketoimintasuunnitelman teoriaan. Tämän pohjalta luodaan itse tuotos, liiketoimintasuunnitelma teemamenuin profiloituneelle sushi-ravintolalle: WÄCKO sushille.

Tarkoituksena on laatia tekijän omaan käyttötarkoitukseen uuden sushi-ravintolan liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää normaalista japanilaisesta sushi-ravintolasta poikkeavalle ravintolalle toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö on tehty tekijälle itselleen, hänen oppiakseen ymmärtämään ravintola-alalla yrittämisestä. Muina oppimistavoitteita on oppia, mitä yrityksen perustaminen vaatii ja miten yritys perustetaan liiketoimintasuunnitelman avulla.

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii hotelli- ja ravintola-ala ja tarkemmin sushi-ravintolat Helsingin ydinkeskustassa. Raportti alkaa tiiviillä ravintola-alan esittelyllä, joka antaa suuntaa liiketoimintasuunnitelmassa tehtäville valinnoille. Alan tunteminen ja ymmärtäminen on elintärkeää menestymisen kannalta. Ravintola-alaan vaikuttavat asiat aina verotuksesta ihmisten käyttäytymiseen. Ala on erittäin monipuolinen ja vaatii yrittäjältä paljon tietoa asioiden- ja ihmisten johtamisesta.

Seuraavana avataan teoriassa liiketoimintasuunnitelman sisältämät tärkeimmät osa-alueet. Alussa on yleistä teoriaa liiketoimintasuunnitelmasta ja sen hyödyistä, jonka jälkeen edetään tarkempiin yksityiskohtiin. Teoriaa voidaan hyödyntää muillakin aloilla sen yleismaailmallisuuden vuoksi. Opinnäytetyötä voi jatkossa käyttää kuka tahansa liiketoimintasuunnitelmaa tekevä hyväkseen.

Teorian jälkeen käydään läpi hankekuvaus, jossa kerrotaan miten hankkeessa edettiin ideasta valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Ensimmäisessä kappaleessa on kerrottu yleisesti hankkeen etenemisestä, jonka jälkeen tulee hankkeen suunnittelu ja toteutus. Tuotos eli liiketoimintasuunnitelma kuvataan seuraavana, jonka jälkeen tuotos arvioidaan. Tuotoksen arvio tekijän lisäksi yksityisyrittäjä sekä pankki- ja rahoitusallalla työskentelevä henkilö.

2 Toimintaympäristö

Hotelli- ja ravintola-ala on laaja käsite, joka pitää sisällään kaikkea liittyen hotellien ja ravintoloiden palveluihin. Matkailu-, majoitus-, catering- ja viihdepalvelut usein liitetään hotelli- ja ravintola-alaan, koska ne ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Myös logistiikka-alalla on suuri merkitys tänä päivänä ravintola-alaan, koska kuljetukset ovat osana jokapäiväistä toimintaa. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi & Viitala 2002, 14-16.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan ravintola-alaan. Ravintola-alaa käytetään pohjana päätöksille ja pohdinnoille eli kaikki tekeminen lähtee alan tuntemuksesta ja jalostuu liiketoimintasuunnitelmaan.

2.1 Ravintola-alalle ominaiset piirteet

Ravintola-ala on yksi palvelualoista, jota määrittelevät useat ominaisuudet ja piirteet. Kuten esimerkiksi matala aloituskynnys, kova kilpailu, alan heterogeenisuus ja työvoimavaltaisuus ovat yleisiä piirteitä ravintola-alalle. Myös seuraavat ominaisuudet kuvaavat ravintola-alan luonnetta: matalat voittomarginaalit, vaihteleva ammattitaito, tuotteen merkitys, dynaamisuus, suhdanneherkkyys, harmaa talous, matala teknologiataso, ravintolatyön fyysisyys, epä säännölliset toiminta-ajat, sesonkiluonteisuus, ravintola-alan palkkaus ja arvostus, liikepaikan merkitys ja lainsäädäntö. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20.)

Ravintola-alan yrityksen perustaminen on melko helppoa, koska pääoman tarve on suhteellisen pieni, mutta menestyminen alalla on erittäin vaikeaa kovan kilpailun takia. Ravintola-alalla kilpailu asiakkaista on kovaa, sillä tarjontaa on paljon.

Ala on myös hyvin heterogeeninen, sillä kyseisellä alalla toimii hyvin monenlaisia yrityksiä, jotka eroavat toisistaan niin toimintatavoiltaan, kuin liikeideoiltaan. Ravintola-ala perustuu myös palveluille, jotka vaativat paljon työvoimaa. Tämä taas on iso kuluerä kustannuksissa ravintolayritykselle. Ravintola-alalle tyypillistä on, että sillä ei tehdä omaisuuksia. (Ahonen ym. 2009, 20-23.)

Tavallisesti kannattava ja hyvä liiketoiminta riittää yrittäjän toimeentuloon, mutta rikastumiseen taas vaadittaisiin jo ravintolarypäs tai ravintolaketju. Henkilökunnan osaamistasossa on usein suuria vaihteluita. Pätevä ja ammattitaitoinen henkilökunta on ravintola-alan ikuinen haaste. Harvalla yrityksellä löytyy laadun seuraamiseksi tehokkaasti toimivaa talouden seurannan järjestelmää, joka taas vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi. Yrityksen menestymisen yksi perusedellytys on tarjottava tuote, jonka mukana ravintola-ala joko menestyy tai kaatuu. Varsinkin palvelutuotteen merkitys tässä roolissa on tärkeä. Ravintola-ala on myös jatkuvassa muutostilassa. Asiakkaiden mieltymykset vaihtelevat hyvinkin nopeasti. Talouden vaihtelut vaikuttavat myös heti tai pienellä viiveellä ravintoloiden menestymiseen. Huono taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen, että kuluttajat hankkivat vain välttämättömiä hyödykkeitä ja karsivat muista. Harmaa talous on yleisempää ravintola-alalla, kuin muussa yrittämissä keskimäärin. (Ahonen ym. 2009, 20-23.)

Ravintola-alalle tyypillistä on matala teknologiataso, joka tarkoittaa sitä, että ravintolat eivät yleensä vaadi monimutkaisia teknisiä kalustoja. Tähän ei juurikaan kustannuksia kulu. Ravintolatyö on myös hyvin fyysistä, sillä työssä joudutaan suoriutumaan konkreettisista, kehoa rasittavista toimenpiteistä. Työ vaatii lisäksi ajallista panostusta työntekijöiltään, sillä se on palveluun perustuvaa eikä sitä voi tehdä varastoon. Ravintola-alalle tyypillistä on myös se, että työajat ovat hyvin epäsäännölliset, sillä moni ravintola on auki viikon jokaisena päivänä sekä vaihtelevina vuorokaudenaikoina. Ravintoloiden aukioloaikoihin vaikuttavat huomattavasti myös sesongit. Yksi tärkeä seikka ravintolan menestymiseen on liikepaikan sijainti. Ravintola-alalle edelleen tyypillistä huono palkka, jonka vuoksi ammattitaitoisia henkiöitä on vaikea saada töihin. Ravintola-alaan vaikuttaa suuresti lainsäädäntö ja muun muassa alkoholi-politiikka on hyvin säännelty. Lisäksi ravintola-alaan vaikuttavat monet muutkin säädökset koskien muun muassa omavalvontaa. (Ahonen ym. 2009, 20-23.)

Yleistä ravintola-alalle on monikulttuurisuus, kausivaihtelut sekä suhdanneherkkyys. Monikulttuurisuus näkyy mm. ravintoloiden henkilökunnassa, ravintolan tarjoamien annosten alkupe-
rämaan esille tuonnissa sekä itse ravintolan profiloinnissa. Hyvänä esimerkkinä Kiinalaiset ravintolat, ravintolasta riippumatta heillä hyvin samanlaiset ruokalistat sekä ravintolan sisustus noudattaa usein samaa tyyliä. (Koppinen ym. 2002, 15-16.)

Kausivaihtelut näkyvät ravintoloiden ruokalistoissa. Raaka-aineet vaihtelevat kauden mukaan, mikä näkyy asiakkaille muutoksina menussa. Kausivaihtelun taloudellisella puoli koskee ravintolan tekemää myyntiä. On yleisesti tiedossa, että useat ravintolat tekevät vuoden parhaan tuloksensa pikkujouluaikaan. Suhdanneherkkyydellä tarkoitetaan hieman erilaista vaihtelua. Hotelli- ja ravintola-alan on todettu olevan todella herkkä maailman tapahtumille, kuten taantuma, sodat ja niin edelleen. muut suuret muutokset maailmalla. Kaikki tämä vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen alan palveluja kohtaan. Erityisesti matkailuala kärsii kyseisistä muutoksista, matkailun kärsiminen vaikuttaa ravintola-alaan negatiivisesti. (Koppinen ym. 2002, 15-22.)

2.2 Kilpailutilanne

Kilpailuympäristö on joko tiedossa oleva tai suunnitellun liikepaikan välittömässä läheisyydessä oleva ravintola tai muut samankaltaista kohderyhmää havittelevat yritykset kohtuullisella etäisyydellä omasta yksiköstä. Kilpailutilanne tietyssä kohdeympäristössä voidaan analysoida tutkimalla seuraavia asioita: ravintoloiden ja asiakaspaikkojen lukumäärä, mahdolliset ja tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, kilpailun suuntaus, ravintolayritysten vaihtuvuus alueella, kilpailuroolit - markkinajohtaja, haastaja ja muut, kilpailukeinot sekä yhteistyö ja synergiaedut kilpailijoiden välillä. Kilpailuedun saavuttaminen kovassa kilpailussa, ja kun kilpailijoita on useita ei välttämättä saavuteta. Tällöin on tyydyttävä kilpailemaan vahvojen kilpailijoiden rinnalla. (Ahonen ym. 2009, 64.)

Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011 tutkimus kuvaa alaa ja alan kilpailutilannetta vuonna 2011. Keittiöitä oli kyseisenä vuonna yhteensä 16687, joista ravintoloita, kahviloita, baareja, hotelleja jne. 11211. Ravintoloita oli edellisestä ryhmästä 4799, joka oli ryhmän toiseksi suurin kahviloiden 6412 jälkeen. Henkilöstöravintoloita 1360 ja julkisia keittiöitä 4116. Ravintoloiden, kahviloiden, baarien ja hotellien kehitys vuodesta 2009 on ollut erittäin vahvaa, niiden lukumäärä oli kasvanut 7,5 prosentilla, ollen näin eniten kasvanut ryhmä. Henkilöstöravintoloiden määrä kasvoi 0,8 prosenttia, ja julkiset keittiöt vähenivät 9,1 prosentilla. (Horeca-rekisteri 2011, 2012.)

Merkittävä tietona tutkimuksessa käy ilmi, että pääkaupunkiseudulla asuvat käyvät etnisissä ravintoloissa, kuten intialainen, japanilainen ja muissa etnisissä ravintoloissa huomattavasti useammin muuhun Suomeen verrattuna. Tämä johtuu pääkaupungin paremmasta tarjonnasta verrattuna muuhun Suomeen. Myös aiempaan vuoteen 2009 verrattuna yhä useampi asiakas ostaa ruoan mukaan vietäväksi. Pitserioissa, grillikioskeissa sekä muissa kioskeissa ruoan ostaminen on paikan päällä syöntiä yleisempää.

Ruokaa ostetaan erityisesti mukaan seuraavista paikoista: pitseriat 70 prosenttia, kebab-ravintolat 52 prosenttia ja hampurilaispaikat 42 prosenttia, mutta ruoan mukaan ostaminen on myös etnisissä ravintoloissa kehittynyt kasvavassa määrin. (Horeca-rekisteri 2011, 2012.)

3 Liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet

Tässä luvussa ja luvun alaluvuissa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laadinnan kannalta keskeisimmät teorian osa-alueet. Teoria valikoitui sitä mukaan, kuin tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman laadinnassa edettiin. Näin teorian sisältöä on helppo hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Liiketoiminnan aloittamien edellyttää suunnittelua. Johdonmukaisin tapa suunnittelun aloittamiseen on laatia liiketoimintasuunnitelma. Malleja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on monia, mutta perusajatus ja tarkoitus ovat aina samoja. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvaillaan aina yrityksen strategiat, liikeidea sekä muut menestystekijät siten, että se auttaa yrittäjää hahmottamaan kaikki toiminnan osa-alueet sekä pohtimaan tarvittaessa vaihtoehtoisia toimintamalleja ja suunnittelemaan toimintaa pitkällä aikavälillä. (Ahonen ym. 2009, 26.)

Ravintola-alan liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista katsausta, joka käsittää yrityksen toiminnan ennalta suunniteltuna dokumenttina. Liiketoimintasuunnitelmalle voidaan määrittää useita tarkoitusta ja hyötyjä, joita avaan seuraavissa kappaleissa. Yleisesti Liiketoimintasuunnitelmalle tärkeimmät piirteet ovat sen sovellettavuus käytännössä sekä suunnitelman sisällön laatu, jotta suunnitelmasta olisi jotain hyötyä sen käyttäjälle. (Kallio 1993, 70.) Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ravintola-alalla on harvinaista. Suositeltavaa kuitenkin on että toiminta pohjautuisi selkeästi toteutettuun kirjalliseen suunnitelmaan. (Ahonen ym. 2009, 26.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on hyvin jäsenelty, selkeä ja tiivis. Se keskittyy olennaiseen ja etenee loogisesti. Siinä tulee olla otettu tärkeimmät asiat huomioon ja sen tulee olla kattava sisällöltään. Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää kaikki mitä yrityksen perustamiseen tarvitaan. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee olla myös kriittinen, käytännössä toimiva ja toteuttamiskelpoinen. Sen tulee olla myös perusteelliseen tutkimustietoon pohjautuva, faktaan perustuva ja sisällettävä riittävän yksityiskohtaisia kuvauksia tavoitteiden saavuttamisesta käytännössä sekä perustua myös tulevaisuuteen. (Ahonen ym. 2009, 27.)

Tiettyjen perusasioiden tulee aina kuulua liiketoimintasuunnitelmaan, riippumatta siitä mil-laista yritystä ollaan perustamassa. Tavallisesti sisältö on seuraavanlainen, alkuasetelmien ja lähtökohtien arviointi tehdään ensimmäisenä. Tämän jälkeen arvioidaan toimintaympäristö sekä markkinat.

Seuraavana laaditaan yrityksen strategia, liikeidea ja tavoitteet. Eri toiminnoista tehdään suunnitelmat, kuten markkinointi, tuotanto, talous ja kehitys. Tehdään talouslaskelmat ja analysoidaan riskit sekä mahdollisuudet. (Ahonen ym. 2009, 28.)

Riski ja riskin kantaminen liittyy olennaisena osana yrittäjyyteen ja yritystoimintaan. Riski on epäsuotuisan tapahtuman mahdollisuus, johon liittyy useimmiten taloudellisia menetyksiä. Riskit on syytä analysoida aina mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti. Lisäksi kannattaa miettiä etukäteen jo toimenpiteet riskien ennaltaehkäisemiseksi ja korjaamiseksi. (Ahonen ym. 2009, 114.)

Liikeriskiksi sanotaan voiton mahdollisuuden sisältämää riskiä. Se kuuluu yrityksen perustoimintaan ja vaihtelee olosuhteiden muuttuessa. Liikeriskit jaetaan markkinariskeihin ja rahoitusriskeihin. Ravintola-alalla markkinariskeihin liittyvät usein kilpailun, suhdanteiden sekä koulutustottumusten riskit. Markkinariskeissä ainakin seuraavat olisi syytä huomioida väärät perusvalinnat, kuten tuote, kohderyhmä, hinta. Myös seuraavat riskit ovat merkittäviä markkinariskejä: sitoumukset ja sopimukset, riippuvuus asiakkaasta tai alihankkijasta, asiakkaiden koulutustottumusten muutokset, asiakkaiden toiminnan kannattavuus, epäonnistunut markkinointiviestintä, liian kova kilpailu, kilpailijoiden aliarviointi, toimintaympäristön muutokset, lainsäädännön muutokset, epäonnistunut henkilöstöpolitiikka, kannattamattomuus, käyttöpääoman riittämättömyys, liian nopea kasvu, puutteellinen kustannusten laskenta ja velkaantumisen, omien resurssien yliarviointi, liikeideassa rönsyily, kehityksessä jälkeen jääminen sekä virheinvestoinnit. (Ahonen ym. 2009, 114-116.)

Rahoitusriskit on myös syytä ottaa huomioon ja nämä liittyvät ravintolaan sijoitettuun ja siinä pyöritettävään pääomaan. Esimerkiksi luottotappioiden mahdollisuus, likviditeettiriski ja korkoriski ovat rahoitusriskejä. Myös vahinkoriskit tulee huomioida. Vahinkoriskit eroavat liikeriskeistä siinä, että ne kohdistuvat useimmiten tiettyyn kohteeseen eivätkä yrityksen koko liike-toimintaan. Vahingon mahdollisuudet ja sen seuraukset tiedetään etukäteen, mutta vahingon todennäköisyyttä ei tiedetä. Ravintola on fyysisenä toimintaympäristönä vahinkoriskialtis. Vahinkoriskit jaetaan henkilöstöriskeihin, toimintariskeihin sekä omaisuusriskeihin. (Ahonen ym. 2009, 114-116.)

Riskien tunnistamisen jälkeen keskitytään riskienhallintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että suunnitellaan toiminta siten, että riskien toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä ja että taloudelliset vahingot niiden toteutuessa jäisivät mahdollisimman alhaisiksi. Riskien hallintavaihtoehtoja ovat esimerkiksi riskien välttäminen, riskien pienentäminen, riskien kantaminen, riskien jakaminen sekä riskien siirtäminen. (Ahonen ym. 2009, 114-116.)

Tulevaisuuden ennakoiminen varsinkin ravintola-alalla voi olla hieman haastavaa, sillä tilanteet muuttuvat nopeasti. Siksi onkin tärkeää miettiä mahdollisia muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja riskejä tarkasti etukäteen. Vain muutoksiin ja epäjatkuvuuksiin sopeutuva yritys säilyy. Ympäristön muutoksiin on vain sopeuduttava. Tulevaisuuden tapahtumia on todella vaikea ennustaa ja niitä voidaankin jotenkin ennustaa vain vuoden päähän. Suuret muutokset tulevat aina yllätyksinä oli niitä ennustettu kuin hyvin tahansa etukäteen. Epävarmuudesta huolimatta kehityssuuntien arviointi tuo kuitenkin pitkäjänteisyyttä yrityksen toimintaan ja jonkinasteista hallintakykyä oman yrityksen elämän suuntaan. (Pitkämäki 2001, 37-38.)

Tulevaisuuden ennustaminen on uskomuksia, oletuksia sekä jonkin verran tietoaakin sekä runsaasti halua ja tahtoa. Ennustaminen on kuviteltua kykyä hallita oman yrityksen tulevaisuutta ja ikään kuin ennustamalla saataisiin varma tieto tulevasta yrityksen tilasta. Kun tieto näyttää varmalta tahto ja kova tavoitteellinen työ riittävät viemään yrityksen haluttuun tilaan. Visio on ajateltu kuva tulevaisuudesta muuttuu lähes varmasti toteutuvaksi. Tähän perustuu koko liiketoimintasuunnitelma. Jos ajateltu visio toteutuu, on yritys todella tehnyt oikeita valintoja matkan varrella. Jos visio ei toteudukaan, on yritys tehnyt ainakin osan valinnoistaan väärin. Pienyrityksen on tärkeää tunnistaa sellaiset muutokset, jotka tiedetään todennäköisesti tapahtuvan. Omalla toimialalla tapahtuvia muutoksia voidaan havainnoida ja ennakoida seuraamalla miten ala kehittyy maailmanlaajuisesti. Tämä osoittaa todennäköisimmän suunnan omallakin alalla. Vaikka pienyritys toimiikin suppeilla kotimarkkinoilla näennäisesti kansainvälisen kilpailun ulkopuolella, alan kansainvälinen kehitys usein vaikuttaa merkittävästi toimintaan. (Pitkämäki 2001, 37-38.)

Liiketoimintasuunnitelma toimii selkeänä kirjallisena dokumenttina, kun haet yritykselle liikikumppania, tukirahoitusta tai lainaa. Kattavalla suunnitelmalla saat heidät vakuuttuneeksi yrityksesi toimivuudesta ja siitä, että kaikki yritystä koskevat asiat on otettu huomioon, ennen yrityksen perustamista. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää yrityksen perustamisvaiheessa niin sanottuna muistivihkona, sen avulla voidaan johtaa päivittäisiä tapahtumia ja yrittäjä pysyy kartalla siitä mihin kaikkeen hänen tulee kiinnittää huomiota. Yrityksen perustamisen kannalta suunnitelma on elintärkeä työkalu, jotta yrityksen elinkaari olisi turvattu. Suunnitelma tulee tehdä uudelleen myös silloin, kun yritystä ollaan laajentamassa tai kehittämässä jollain muulla tavalla vanhasta poikkeavaksi. (Kallio 1993, 70.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa myös yrityksen liikeidea selkeytyy paremmin, sillä laadintatyö pakottaa tekijänsä jäsentämään yrityksen toiminnan perinpohjaisesti. Tämä perinpohjainen pohtiminen paperilla vähentää myös virheiden määrää. Suunnitelmaa laadittaessa suoritettava tutkimustyö auttaa yrittäjää analysoimaan toimintaympäristöä, tuotteita, asiakaskuntaa, tehokkuutta, taloudellisuutta sekä toimintatapoja yleisesti.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa yrittäjää näkemään asiat myös kokonaisuutena, jolloin jonkin asian muuttaminen saattaa vaikuttaa toisiin. Liiketoimintasuunnitelman laadintaan kannattaa todella panostaa. Koska siitä on suurta hyötyä myös kilpailtaessa liikepaikoista. Yrittäjä voi näin näyttää osaamisensa liiketoimintasuunnitelman avulla ja vakuuttaa vuokranantajille hänen osaamisensa. (Ahonen ym. 2009, 26-27.)

Yritys hyötyy liiketoimintasuunnitelman laadinnasta useilla tavoilla, yrityksen perustaminen, yrityksen kasvu ja mahdolliset rahoitukset vaativat suunnittelua ja liiketoimintasuunnitelmaan jäsentää kyseiset tapahtumat. Pelkästään suunnitteluprosessin ymmärtäminen on suuri hyöty sinänsä, koska yritysmaailmassa tai elämässä yleensä kaikki ei mene niin kun olet suunnitellut. Joudut todennäköisesti tekemään uusia suunnitelmia useaan kertaan, näin valmistat itsesi mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja rutinoituihin vaihteluihin, joihin sinun on reagoitava välittömästi yrityksen jatkuvuuden takaamiseksi. (Kallio 1993, 70-71.)

3.1 Liikeidea

Liikeidea pohjautuu yritysideoista, jonka pohjalta yritys perustetaan. Liikeidea kuvaa yrityksen tapaa tehdä liiketoimintaa, eli miten yritys tavoittelee voitollista tulosta. Mitä, kenelle ja miten kuvataan liikeideassa, joka antaa lyhyen kuvauksen yrityksen toiminnasta. Mitä palveluja ja tuotteita yritys myy, miten ne myydään ja kenelle on tarkoitus myydä. Menestymisen kannalta liikeidea on erittäin tärkeä, se määrittää tavan jolla yritys tekee tulosta. Tärkeintä liikeidealle on sen toimivuus, sen ei välttämättä tarvitse olla omaperäinen tai ainutlaatuinen, vaan sen hyödynnettävyys on liikeidean tärkein olemassaolon syy. Tärkeintä yritykselle on sen menestyminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 18-19.)

Liikeidean löytämiseen on useita eri tapoja, kuten oman osaamisen hyödyntäminen. Oma osaaminen, kuten kädentaidot tai tietotekninen osaaminen, näihin taitoihin perustuen voit aloittaa yritystoiminnan itse tekemällä työn/ olemalla tekemisen asiantuntijana. Olemassa olevien ideoiden hyödyntämiseen perustuvalla löytämisellä tarkoitetaan, muiden ideoiden kopioimista omaan yritykseen sopivaksi. Uusia innovaatioita keksitään päivittäin, mikäli löydät tarpeen, jolle on markkinoita. Näin voit aloittaa yritystoiminnan omalla innovaatiolla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

Voit myös ostaa täysin valmiin ja olemassa olevan yrityksen ja sen toimintaa. Franchising, eli valmiin yritysideoita pohjalta aloitettava yrittäminen, näin liityt franchising-ketjuun ja aloitat toiminnan. Tässä yritysidea on jo toimivaksi kehitetty ja sen on näytetty tuottavan voittoa. Saat idean antajalta kaiken tarvittavan yrittämisen aloittamiseksi ja hän myös tukee yrittäjää, joudut tosin maksamaan osan myynnistäsi idean antajalle. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20-21.)

Liikeideaa tulee tarkastella kriittisesti, ennen kuin se otetaan käyttöön. Sitä tulee tarkastella eri osa-alueilta tarkasti ja pyytää muiden ihmisten mielipiteitä liikeideastasi. Mahdollisuuksiensa mukaan on suositeltavaa testata liikeideaa, ennen varsinaisen yrityksen perustamista. Näin voidaan välttyä mahdollisilta riskeiltä ja tappioilta. Konsultin käyttö liikeidean testaamiseen on yksi tapa varmistaa liikeideasi toimivuus. (Meretniemi & Ylönen 2008, 22.) Ravintola-alan liikeideaa suunniteltaessa tulisi miettiä neljää asiaa kenelle liikeidea on kohdennettu, mitä ravintola tarjoaa, miten ravintola toimii ja mikä on mielikuva ravintolasta (Ahonen ym. 2009, 56).

3.2 Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle yhden tai useamman henkilön halusta ja tahdosta toimia yrittäjänä omalla liikeideallaan. Yritystä ei pidä perustaa hetken mielijohteesta, vaan perustamista on harkittava ja liikeideaa kysyteltävä huolella ennen perustamista. On tärkeää pohtia omia kykyjä sekä yhteistyökumppaneiden vahvuuksia toimia ja punnita yrityksen menestymismahdollisuuksia todella huolellisesti ja kriittisesti. Yrityksen perustamista luonnehditaan yleisesti kasvamisprosessiksi, prosessi alkaa liikeidean luomisella, josta päästään yrityksen perustamiseen eli käynnistysvaiheeseen. Markkinoille lähteminen vaatii kysyntää tuotteelle tai palvelulle, muuten yrittäminen ei kannata. Markkinatutkimuksella voidaan selvittää kyseisen tuotteen tai palvelun kysyntä. Uuden tuotteen tai palvelun kohdalla tai jonkin tuotteen tai palvelun kysynnän kasvaminen voi myös tuoda uusia yrittäjiä markkinoille. (Meretniemi & Ylönen 2008, 8-9.)

Yrittäjän tulee tehdä yrityksestään erilaisia analyyseja ja kannattavuuslaskelmia liikeidean kannattavuudesta valitsevista kilpailutilanteista ja markkinoista. Tärkeimpänä on huomioida maksavat asiakkaat, jotka pitävät yritykset toiminnassa. Kaiken toiminnan perustana on asiakas, eli toiminta kannattaa, kun tuote tai palvelu jolle on kysyntää. Yrityksen perustamisvaiheessa on suositeltavaa laatia yksityiskohtainen liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrittäjä syventää omat käsityksensä perustettavan yrityksen toiminnasta paperille. Mitä kattavampi liiketoimintasuunnitelma on, sitä suuremman hyödyn yrittäjä siitä saa. Liiketoimintasuunnitelmaa voi käyttää yrityksen ohjekirjana ja sen mukaan kun toimitaan, niin näin yritys pysyy suunnitelman mukaisena. Rahoitusta tai liikekumppaneita haettaessa, toimii liiketoimintasuunnitelma pätevässä dokumenttina, kun yrityksen toimintaa ja menestystekijöitä kuvataan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 8-16.)

Seuraavasta kuviosta nähdään miten ravintolan tai kahvilan perustamisprosessi etenee. Siinä käydään läpi tärkeimmät kohdat yrityksen perustamiseen liittyen. Tässä tapauksessa, kun prosessi liittyy ravintolaan on tärkeää huomioida elintarvike- ja terveystarvikkeiden sekä anniskeluviranomaisten lupa-asiat. (YritysHelsinki. Ravintolan tai kahvilan perustaminen.)



Kuvio 1. YritysHelsinki. Ravintolan tai kahvilan perustaminen.

Kuvio selvittää se, miten YritysHelsinki ohjeistaa etenemään ravintolaa perustaessa. Kuviossa painotetaan lupa-asioihin, joita on useita liittyen ravintolan perustamiseen. Toimivan liiketoimintasuunnitelman pohjalte tehty liiketoimintasuunnitelma on edellytys lupa-asioiden eteenpäin viemiseksi. Prosessi alkaa liikeidean kehittämisestä yrityksen toiminnan käynnistämiseen. (YritysHelsinki. Ravintolan tai kahvilan perustaminen.)

3.2.1 Yritysmuodot

Seuraavissa kappaleissa käsitellään yritysmuotoja ja hankekuvaus kappaleessa sitä, miten päädyin yritysmuodon valintaan. Yritysmuodonvalinta määräytyy tässä tapauksessa perustuen osaamiseen, riskeihin sekä rahoitukseen. Myös henkilökunnan tarve on keskeinen tekijä yritysmuodon valinnassa.

Toiminimellä, eli yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiminen tarkoittaa, että henkilö tai perhe harjoittaa yritystoimintaa. Toiminimen voi perustaa joko omiin nimiin tai perheen jäsenen nimiin. Yrittäjä on vastuussa yrityksen sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan ja saa itsenäisesti päättää yrityksen asioista. Toiminimi sopii hyvin yritysmuodoksi silloin, kun toimintaan ei sisälly suuria taloudellisia riskejä ja jossa yrityksen tulos menee ensisijaisesti yrittäjälle itselleen. Toiminimi syntyy lainopillisesti silloin, kun yrittäjä aloittaa elinkeinon harjoittamisen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42-43.)

Toiminimen perustaminen on yksinkertaista. Perusilmoitusta kaupparekisteriin ei tarvitse tehdä, mikäli yritys ei harjoita luvanvaraista elinkeinoa, yrityksellä ei ole erillisiä toimitiloja tai kun yrityksellä ei ole palveluksessa yrittäjän lisäksi muita kuin hänen aviopuoliso. Kaikissa muissa tapauksissa on perusilmoitus tehtävä. Perusilmoitus suositellaan tehtäväksi suojatakseen yrityksen toiminimi rekisteröitymällä kaupparekisteriin. Toiminimellä ei tarvitse olla toimielimiä, kuten toimitusjohtajaa tai hallitusta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42-43.)

Avoimessa yhtiössä on osakkaita kahdesta yhtiömiehestä useampaan. Nämä ovat usein luonnollisia henkilöitä, luonnollinen henkilö on täysi-ikäinen, eikä hän ole holhouksen alainen. Yhtiöön voi myös kuulua yhteisöjä, kuten toisia yrityksiä. Perustaminen tapahtuu yhtiösopimuksen allekirjoitushetkellä, elleivät osakkaat sovi toisin. Yhtiömalli soveltuu parhaiten pienen tai keskisuuren yhtiön perustamiseen. Näitä ovat muun muassa ravintolat, kirjakaupat ja muut vastaavat. Yhtiösopimus tehdään kirjallisina ja yhtiömiehet vahvistavat ne allekirjoituksillaan. Yhtiösopimuksen lisäksi kaupparekisteriin on tehtävä perusilmoitus, nämä on tehtävä ennen liiketoiminnan aloittamista. Nimetty kirjanpitäjä on avoimen yrityksen perustamisen edellytyksenä ja jokainen yhtiömies on oikeutettu tarkastamaan kirjanpidon, mikäli näin haluaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44-45, 131.)

Avoimessa yhtiössä kaikki yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan ja päättävät yhdessä sen asioista, ellei yhtiösopimuksessa ole toisin sovittu. Avoimen yhtiön osalta on muistettava, että vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista yhteisvastuullisesti. Yhden yhtiömiehen sitoumuksista ovat myös muut vastuussa, tosin yhtiömiesten keskinäisiä vastuita voidaan rajoittaa yhtiösopimuksessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44-45.)

Kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiömuodoltaan ovat lähes samanlaisia, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kommandiittiyhtiöön voidaan ottaa mukaan äänettömiä yhtiömiehiä, jotka ovat toiminnassa mukana vain sijoituksensa arvolla, eikä koko henkilökohtaisella omaisuudella. Lisärahoitus on yleinen syy kommandiittiyhtiön perustamiselle, tällöin varsinaiset yhtiömiehet ovat tilanteessa, jossa he tarvitsevat lisää pääomaa yritykselleen. Vaikkei äänetön yhtiömies osallistu yrityksen hallintoon, mikään ei kiellä häntä siellä työskentelemästä. Yritykselle tehdyn sijoituksen suuruus määrittää hänen osan yhtiön sitoumuksista. Sijoituksesta saa vuosittaisen koron tai sijoituksen voi myös hävitä. Koron saaminen edellyttää, että yhtiö on tehnyt voitollisen tuloksen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 45-46.)

Osuuskunta pidetään pääasiassa verkostoituneen liiketoiminnan yritysmuotona, jonka tarkoituksena on harjoittaa liiketoimintaa jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenomistajat osallistuvat sen toimintaan ja käyttävät hyväkseen osuuskunnan palveluksia. Osuuskuntaan voi kuulua henkilöjäseniä sekä yritysjäseniä. Yritykset kuten Kesko ja SOK, ovat poikkeuksia, koska osuuskunnan jäsenomistajat ovat pääosin osuuskunnan asiakkaita. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48-49.)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme henkilöä tai yhteisöä. Sen omistajia kutsutaan jäseniksi ja pääomaa osuuspääomaksi. Jäsenten kaikille samansuuruiset osuusmaksut muodostavat osuuspääoman. Osuusmaksun määrä vaihtelee jäsenmäärän ja osuuskunnan säännöissä määritellyn osuusmaksun suuruuden mukaan. Osuuskunta maksaa osuuspääoman takaisin, kun jäsen eroaa tai erotetaan osuuskunnasta. Jäsenet vastaavat osuuskunnan sitoumuksista vain siihen sijoittamallaan pääomalla. Jäsenille voidaan maksaa palkkaa tai jakaa osuus voitosta. Osuuskunnan kokous on osuuskunnan ylin päättävä elin. Osuuskunnan ylintä päätäntävaltaa käyttävät jäsenet, jokaisella jäsenellä on yksi ääni päätettäessä osuuskunnan asioista. Jäsenet valitsevat osuuskunnalle hallituksen ja he voivat valita toimitusjohtajan. Jäsenten valitsemat tilintarkastajat, vähintään kaksi tilintarkastajaa valvovat, että hallitus ja toimitusjohtaja ovat toimineet moitteettomasti. Osuuskunnan perustamiseksi laaditaan perustamiskirja kaupparekisteriin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48-49.)

Osakeyhtiö valitaan yritysmuodoksi silloin, kun yrityksen perustamiseen tarvitaan paljon pääomaa ja kun perustajia on monia. Ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty, on osakeyhtiön tarkoitus tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa. Yksityisen osakeyhtiön (Oy) lisäksi on olemassa julkisia osakeyhtiöitä (Oyj), julkinen eroaa yksityisestä sen osakkeiden pörssissä noteeraamisella. Julkisia osakeyhtiöitä ovat suuret yritykset, jotka ovat listautuneet pörssiin ja heidän osakkeet ovat julkisesti kaupan. Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan joko oikeushenkilö tai yksi tai useampi luonnollinen henkilö. Osakkaat vastaavat yrityksen sitoumuksista vain sijoitetulla pääomallaan. Osakeyhtiöissä on myös pelkkiä sijoittajia, jotka ovat mukana yhtiökokouksissa, muttei osallistu muuten yrityksen toimintaan. Oy on virallisesti perustettu, kun se on rekisteröity kaupparekisteriin. Yhtiökokouksessa valittu hallitus valitsee yritykselle toimitusjohtajan sekä tilintarkastajan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50-52.)

Päätöksenteko osakeyhtiössä määräytyy omistettujen osakkeiden perusteella, kullakin on sijoitustaan vastaava päätösvalta yhtiössä. Yhtiökokouksessa valitaan hallitus, joka osakeyhtiöllä on oltava. Hallitus vastaa osakeyhtiölain mukaisista tehtävistä, se huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestyksestä. Hallitus myös vastaa siitä, että yhtiötä johdetaan säännösten mukaisesti. Osakkaat voivat nostaa yhtiöstä palkkaa riippuen tehdystä työstä, osinkotuloja voitollisen vuoden jälkeen sekä nostaa yhtiöltä lainaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 51-52.)

3.2.2 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valinnalla on merkitystä, sillä se vaikuttaa siihen, millä tavoin yrittäjän on hoidettava henkilökohtainen taloutensa. Yrittäjän tulee ottaa esimerkiksi huomioon se kuinka paljon hän tarvitsee rahaa kuukaudessa henkilökohtaisiin menoihinsa, kuten asuntolainan hoitoon, vuokraan, vesi- ja sähkölaskuun, elintarvikkeisiin ja muuhun päivittäiseen elämiseen. Samalla yrittäjän tulee miettiä miten tämä kaikki vaikuttaa eri yhtiömuotojen valinnassa. (Allikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 45.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet tekijät, joista tärkeimpänä voidaan pitää yrittäjän henkilökohtaiseen päätöksen tekoon, vastuuseen sekä verotukseen liittyviä kysymyksiä. Tärkeintä on tutkia, mikä on sopivin ja tarkoituksenmukaisin yritysmuoto uudelle yritykselle. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa perustajien lukumäärä, pääomien tarve, vastuun ja päätöksenteon jakautuminen yrityksessä, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet, rahoittajien suhtautuminen liikeideaan, voitonjako ja tappioiden kattaminen sekä yrityksen verottaminen. Tärkeimpänä yritysmuodon valintaan vaikuttavana tekijänä ovat verotukselliset näkökohdat. Tärkeää on aina ottaa huomioon lainsäädännön eri yritysmuodoille asettamat velvoitteet ja menettelytapasäännökset, jotka poikkeavat toisistaan. Tämän vuoksi muidenkin kuin verotuksellisten tekijöiden merkitykset on tärkeää ottaa huomioon. Alussa on otettava huomioon myös mahdollinen yritysmuodon vaihtamisen tarve, sillä yrityksen kasvun ja kehittymisen myötä joudutaan usein muuttamaan yritysmuotoa kulloistakin liiketoimintaa parhaiten vastaavaksi. (Holopainen & Levonen 2008, 177.)

Kun yritystä on perustamassa yksi henkilö, on toiminimi usein luonnollinen ratkaisu. Jo yhden yhtiökumppanin mukaantulo yritykseen saattaa johtaa siihen, että yhtiömuoto kannattaa olla avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Mitä suuremmasta omistajien lukumäärästä on kysymys, sitä todennäköisempi vaihtoehto on osakeyhtiö tai osuuskunta, sillä avoimessa yhtiössä tai kommandiittiyhtiössä osakkeiden lukumäärä ei voi olla kovin suuri. (Holopainen & Levonen 2008, 177.)

Pääoman tarve vaikuttaa yritysmuodon valintaan. Esimerkiksi laajaa teollista toimintaa harjoittava yritys tarvitsee pääomaa aivan eri määrin, kuin esimerkiksi kampaamotoimintaa harjoittava yritys. Yksityinen toiminimi on hyvä valinta silloin, kun pääoman tarve on pieni. Mitä enemmän perustamisvaiheessa yritys tarvitsee pääomaa sitä todennäköisemmin yhtiömuotona kannattaa olla osakeyhtiö. Rahoittajien suhtautumiseen yleensä myös vaikuttaa se paljon omistajilta on saatavissa pääomia yritystoimintaan. (Holopainen & Levonen 2008, 178.)

Omistajan vastuu on suurin yksityisessä toiminimessä, avoimessa yhtiössä sekä kommandiittiyhtiössä vastuunalaisten yhtiömiesten kohdalla. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä edellytetään luottamusta ja yhteisymmärrystä yhtiömiesten kesken. Yhtiökumppanit kannattaakin valita huolellisesti sekä selvittää mahdolliset yhteistyössä mahdollisesti esiintyvät ongelmat huolella etukäteen. Vastuun suhteen omistajan kannalta turvallisimpia ratkaisuja ovat osakeyhtiöt, joissa osakkaan vastuu rajoittuu ainoastaan hänen sijoittamaansa pääomapanokseen. Pienissä osakeyhtiöissä taas omistajat joutuvat yleensä henkilökohtaiseen vastuuseen yhtiön veloista hankkiessaan ulkopuolista rahoitusta. (Holopainen & Levonen 2008, 178.)

Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan veloista tai sitoumuksista. Osuuskunnassa voidaan jäsenille määrätä lisämaksuvelvollisuus, jolla jäsen vastaa osuuskunnan veloista ja sitoumuksista selvitystilanteessa tai konkurssin sattuessa ja jos osuuskunnan varat eivät riitä velkojen maksuun. (Holopainen & Levonen 2008, 178.)

Halutakseen menestyä yritys vaatii yleensä nopeaa päätöksentekoa sekä nopeita ratkaisuja. Tässä tapauksessa yksityinen toiminimi on parhaimmassa asemassa. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä toisaalta päätöksenteko ei välttämättä vaadi, kuin yhden henkilön päätöksen. Eri yritysmuotojen päätöksenteon sekä valvonnan organisointi on myös lain perusteella erilaista. Osakeyhtiössä esimerkiksi ovat yhtiökokous ja hallitus pakollisia elimiä, joiden tehtävä määritellään osakeyhtiölaissa. (Holopainen & Levonen 2008, 179.)

Yksityistä toiminimeä voidaan pitää haavoittuvimpana yrityksen jatkuvuuden kannalta. Tämä ilmenee esimerkiksi silloin, jos yrittäjäomistaja odottamatta kuolee ei sukupolven vaihdosta ole valmisteltu. Avointen yhtiöiden ja kommandiittiyhtiöiden yhtiömiesten osuudet on yleensä mahdollista luovuttaa. Luovutus tosin vaatii lupaa yhtiösopimuksessa tai muiden yhtiömiesten suostumusta. Osakeyhtiössä taas osakkaiden vaihtuminen ei sinällään vaikuta yrityksen olemassaoloon. Osuuskunnassa jäsenyyttä ei voida myydä. Osuuskunnan myynti on ainoastaan mahdollista, jos jäsenten kesken saadaan aikaiseksi riittävä yksimielisyys. (Holopainen & Levonen 2008, 179.)

Myös yrityksen laajenemisen suhteen yksityiseen toiminimeen liittyy muihin yritysmuotoihin verrattuna rajoituksia. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön lisäpääomien saantimahdollisuudet yrityksen laajentuessa ovat myös huomattavasti rajoitetummat, kuin osakeyhtiössä. Usein yrityksen jatkuvuuden ja laajennusmahdollisuuksien kannalta pidetään osakeyhtiötä parhaana vaihtoehtona. Isoja osuuskuntia on muun muassa muutettu osakeyhtiöiksi pääomien tarpeen kasvaessa. (Holopainen & Levonen 2008, 179.)

Yksityisessä toiminimessä elinkeinoharjoittaja saa yrityksen tuottaman voiton itselleen, mutta joutuu toisaalta myös vastaamaan yksin yrityksen tappiosta. Avoimessa yhtiössä voitot ja tappiot jaetaan aina yhtiömiesten kesken. Jakamistavasta kannattaa aina sopia erikseen yhtiösopimuksessa. Kommandiittiyhtiön voitosta maksetaan ensin äänettömien yhtiömiesten voittoosuudet, joiden laskentatavasta on oltava määritys yhtiösopimuksessa. Tämän jälkeen vastuunalaiset yhtiömiehet jakavat voitot tai tappiot samoin periaattein, kuin avoimen yhtiön yhtiömiehetkin. Voitonjako osakeyhtiössä tapahtuu maksamalla osakkeiden omistajille osinkoa. Osakeyhtiön omaa sidottua pääomaa ei voida käyttää voitonjakoon. Osuuskunnan tarkoituksena taas ei ole hankkia voittoa jäsenilleen. Sääntömääräyksillä voitto voidaan halutessa jakaa jäsenille. (Holopainen & Levonen 2008, 179-180.)

Yrityksen perustajien on syytä ennen yhtiömuodon valitsemista muun muassa yritysmuotoihin liittyviä vastuu- ja verotuskysymyksiä alan asiantuntijoiden, konsulttien, tilintarkastajien ja asianajajien avustuksella. Tarve ulkopuoliseen apuun on varsinkin, jos uuden yrityksen yritysmuodoksi on valittu osakeyhtiö. Neuvoja uuden yrityksen perustamistoimiin on mahdollista saada myös rahoittajapankeilta, työvoima- ja elinkeinokeskuksista, kauppakamareista, yrittäjäjärjestöistä sekä patentti- ja rekisterihallituksen neuvonnasta. Lisäksi Yritys-Suomi-verkkopalvelusta löytyy hyvin tietoa yrityksen perustajille. (Holopainen & Levonen 2008, 180.)

3.2.3 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäminen on ennemminkin elämäntapa kuin ammatti. Menestyvillä yrittäjillä löytyy innostusta päivittäiseen tekemiseen sekä oikeanlaista asennetta yrityksen eteenpäin viemiseen. Keskeisiä menestystekijöitä yrittäjille ovat: rohkeus, ahkeruus, vastuullisuus, pitkäjänteisyys sekä määrätietoisuus. Hyödyiksi voidaan lukea myös luovuus, kyky muuntautua, paineensieto-kyky, kyky oman toiminnan tutkiskeluun ja halu kehittyä (Varma. Yrittäjän ominaisuudet.)

Aloittavalle yrittäjälle tarpeellisia ovat halu yrittää, perustiedot yrittämisestä sekä kohtuullinen ammattitaito, ilman näitä kolmea ei yrittäminen ole kannattavaa. Toki aloittavalla yrittäjällä on useita epävarmuustekijöitä, joita ovat muun muassa riittävät tulot, asiakasmäärien riittävyys sekä oman sijoitetun omaisuuden menettäminen (Varma. Yrittäjän ominaisuudet.)

3.3 Markkinointi

Markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joilla yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Kannattava markkinointi on yksi yritystoiminnan vaikeimmista asioista. Se on yritykselle tärkeää, koska asiakkaiden ostot määräävät yrityksen tulovirran.

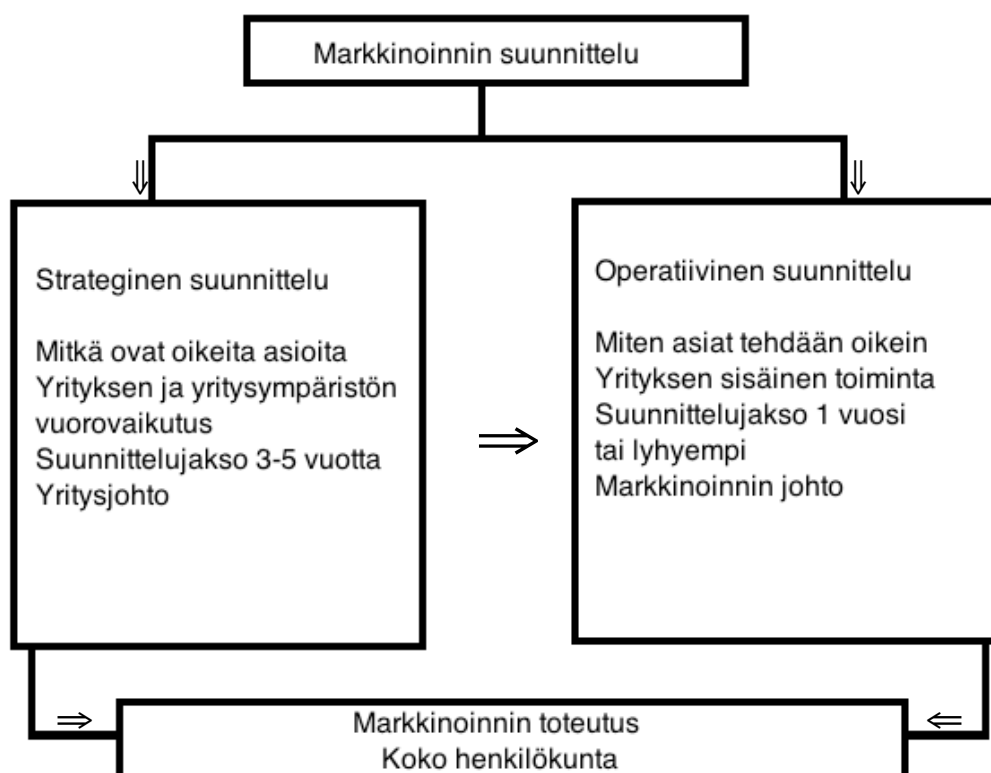
Yleisesti ajatellaan tuotteiden- ja palvelujen markkinoinnissa, että on tiedettävä mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään. Nämä kolme kohtaa tulevat esille myös liiketoimintasuunnitelmassa, kuten markkinointisuunnitelmassa. (Enter 2012.)

Kuten (Takala 2007, 21.) kuvaa markkinointia asiakassuhteen kehittämisen näkökulmasta seuraavasti: ”tavoitteena on, että kohderyhmän edustaja siirtyisi vaihe vaiheelta brändin/ yrityksen tunnistamisesta kohti mielikuvia ja mieltymyksiä aina kokeiluun - ja lopulta uskollisuuteen ja suositusvaiheeseen.” Tämä on ihanne siitä, miten onnistunut markkinointi toimii parhaimmillaan. Menestyäkseen markkinoilla tulee yrityksen perustajan tuntee liiketoimintaympäristö sekä kilpailijat. Kilpailijoista erottuminen on merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta, näin yritys antaa asiakkaille kuvan joka eroaa muista ja siten asiakas voi tehdä valinnan mielikuvan perusteella. Markkinoinnilla yritetään tehdä yrityksen mielikuvasta houkuttelevampi kuin kilpailijoilla. Markkinoinnilla on tästä syystä merkittävä osa yrityksen suunnittelu työstä ja yrityksen imagosta. (Enter 2012.)

Markkinoinnille asetetaan tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamiseksi tulee markkinoinnin olla hyvin suunnitelmallista sekä järjestelmällistä. Jo pelkästään selkeän työnjaon kannalta on suunnitelman sisällettävä kunkin henkilön vastuut markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä aikataulutuksen. Tänä päivänä markkinointi kuuluu koko yrityksen henkilökunnalle, asiakassuhde kehittyy vaiheittain ja koko yritys on siinä mukana. Ajan haasteisiin vastaamiseen vaaditaan yritykseltä taitoa kehittää liikeideaansa sekä kykyä reagoida muutoksiin toimintaympäristössään. (Raatikainen 2004, 58.) Henkilökunnan merkitystä markkinoinnissa painottuu palvelualoilla, koska asiakkaat ovat tekemisissä asiakaspalvelijan kanssa. Kuten Lahtinen & Isoviita (2004) kuvaavat henkilökunnan merkitystä markkinoinnissa. Henkilökunnasta jokainen vaikuttaa yrityskuvaan sekä henkilökunnan työssään toteuttama palvelunlaatu on henkilökohtaista markkinointia, joka on onnistuttava jokaisella kerralla täydellisesti, jotta markkinointi on tulosta tuottavaa. Yrityksen palveluketju on yhtä vahva, kuin sen heikoin lenkki, siksi jokaisen työntekijän panostus on yhtä tärkeää yritykselle. (Lahtinen & Isoviita 2004, 4.)

Suunnitteluprosessi aloitetaan yrityksen toimintaympäristön ja yrityksen tilan analysoinnista. Näin luodaan pohja yhteiselle markkinointistrategialle. Yksityiskohtaisemmat tavoitteet sekä käytännön markkinointitoimet tehdään strategian pohjalta. Asiakas on kohdattava jokaisessa tilanteessa strategian mukaisesti, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Tulosten seuranta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin on edellytys hyvälle markkinoinnille. Suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu tehdään pitkälle aikavälille, noin kolmesta viiteen vuoteen. Siinä yritysjohto luo visiot, joiden toteuttamiseen muu henkilökunta sitoutuu omalla työpanoksellaan.

Strategiassa otetaan huomioon mahdolliset tulevat muutokset sekä siinä määritetään tärkeät markkinoinnin painopisteet, jotta kilpailuetu saavutetaan. Operatiivinen suunnitelma tehdään lyhyelle aikavälille, sisältäen vuosi-, kausi-, kuukausi- ja viikkosuunnitelmia. Koko yrityksen henkilökunta osallistuu näiden toteuttamiseen päivittäisellä työllään. He hoitavat työtehtäviä ajatellen luotua tavoitetta, joka vaatii järjestelmällisyyttä sekä yritysjohdon ohjausta. Seuraavassa kuviossa nähdään markkinoinnin suunnittelun kulku toteutukseen ja vastualueet. (Raatikainen 2004, 58-59.)



Kuvio 2. Markkinoinnin suunnittelu. (Raatikainen 2004, 59.)

Kuvio selventää markkinoinnin suunnitteluprosessia ja sen toteutusta. Siinä kuvataan vastualueet strategiselle -ja operatiiviselle suunnittelulle sekä mitä suunnitteluun kuuluu. Raatikainen (2004) painottaa koko henkilökunnan merkitystä markkinoinnin toteutuksessa. (Raatikainen 2004, 58-59.)

3.4 Yrityksen talous

Yrityksen liiketoiminnan aloitusvaiheessa on liikeidea muutettava numeroiksi, eli rahaksi. Tämä tapahtuu tekemällä eri laskelmia ja budjetteja. Yrityksellä on kuluja jo ennen kuin yhtään tuotetta on myyty, joten ensimmäinen tärkeä laskelma on käyttöpääomantarvelaskelma. Tässä laskelmassa selvennetään yrityksen perustamiseen kuuluvat kustannukset sekä ensimmäisten olemassaolokuukausien kulut. (Alikoski, Koponen & Viitasalo. 2009, 108-109.) Käyttöpääomantarvelaskelma on todella tärkeä laskelma, koska yritykset alkavat tuottamaan positiivista tulosta vasta useiden kuukausien jälkeen perustamisesta (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009, 109).

Käyttöpääoma on osa pääomasta, pääoma pitää sisällään investoinnit, käyttöpääoman sekä kustannusylivarauksen. Näin muodostuu kokonaispääoma, eli rahamäärä, jonka yritys tarvitsee käynnistääkseen toimintansa. Pääoman laskemista helpottaa, kun teet budjetit omista osa-alueista, kuten kalusteista, palkoista, vuokrista, veroista, vakuutuksista ja niin edelleen. Yksilöllisten budjettien tekeminen helpottaa tarkemman arvion pääomasta. (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009, 109-110.) Yleisesti aloituskustannukset nousevat oletettuja laskelmia korkeimmiksi, joten näin ollen on pääomaan kannattavaa laskea noin 15-30 prosentin kustannusylivaraus, joka lasketaan käyttöpääomantarpeen ja investointien yhteissummasta (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009, 110).

Lähtökohtana yrittämiselle on voiton tuottaminen, omistajat haluavat parhaan mahdollisen tuoton tekemälleen sijoitukselle. Tavoitteiden saavuttaminen on yrityksen johdon vastuulla, kuten yrityksen kehittäminen. Budjetointi on pätevä työkalu näiden tavoitteiden saavuttamiseen ja on olennainen osa yrityksen talouden suunnittelua. Budjettien toteutumista seurataan raportoinnin avulla. Lainsäädännön ja kirjanpitolainsäädännön mukaan, on yrityksen tilinpäätös tehtävä. Tilinpäätöksessä ilmenee yrityksen tulos sekä varallisuus. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Osana yrityksen strategista suunnittelua on tavoitteiden asettaminen. Suunnittelu tehdään useammalle vuodelle, usein kolmesta viiteen vuoteen käsittävälle ajanjaksolle. Pitkälle ajanjaksolle tehtävät suunnitelmat antavat pohjan lyhyemmän ajanjakson suunnitelmille. Lyhyemmän ajanjakson suunnitelmissa käydään läpi hyvin yksityiskohtaisesti yrityksen käytännön toimenpiteet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä suunnitelmia on useita, esimerkiksi ne voivat koskea markkinointia, tuotteita, rahoitusta tai toimintatapoja. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Talouden suunnittelulla on suuri merkitys yrityksen koko toiminnan suunnittelusta. Parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi yritykset tekevät budjetteja tuleville kausille. Budjeteissa on toiminta muutettu rahaksi tuleville ajanjaksoille. Laki ei velvoita tekemään budjetteja, mutta hyvin johdetuissa yrityksissä budjetointi on jatkuvaa ja siihen panostetaan vahvasti, koska se on suuri osa yrityksen sisäistä laskentaa. Budjettien tekeminen ja niiden toteutumisen seuraaminen auttaa yrittäjää näkemään yrityksensä tilan koko läpi tilikauden, eikä vasta tilinpäätöksessä. Budjetteja seuraamalla yrittäjä näkee jo ennen tilinpäätöstä, mikäli yrityksen tulos ei ole odotusten mukainen ja pystyy reagoimaan muutoksiin välittömästi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Suunnitteluvaihe aloittaa budjetointiprosessin, jossa selvitetään seuraavan kauden suunnitelmat ja kerätään yhteen tiedot, joita budjetoinnissa tarvitaan. Budjettien tekeminen alkaa eri osabudjettien laadinnasta. Osabudjetit sisältävät tiedot yrityksen kustannuksista, kuluista ja investoinneista, näiden perusteella tehdään kokoomabudjetit. Kokoomabudjetit ovat tulosbudjetti, kassabudjetti sekä tase-ennuste. Budjetointiin on hyvä varata runsaasti aikaa, koska työ vie runsaasti aikaa sekä budjettien on oltava valmiina ennen seuraavaa tilikautta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15.)

Budjetointitapoja on useita, kuten kiinteä-, tarkistettava-, rullaava- sekä liukuva budjetti. Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja se laaditaan yleensä ennen tilikauden vaihtumista. Siinä tarkastellaan alkuperäistä budjettia suhteessa toteutuneeseen budjettiin. Tarkistettava budjetti laaditaan aina ennen alkavaa tilikautta, jotta siihen voidaan tehdä tilikauden kuluessa tarkistuksia. Tarkistukset tehdään usein neljä kertaa vuodessa tai yritykselle parhaiten sopivalla aikavälillä. Tällä budjetointitavalla huomioidaan ulkoisissa olosuhteissa tapahtuvat muutokset, kuten lainojen korot. Rullaava on kuten tarkistettava budjetti, paitsi budjettiin lisätään tarkistuksessa uusi ajanjakso, kuten kuukausi tai vuosi. Budjetointimalli sopii parhaiten muuttuvilla markkinoilla oleville yrityksille. Liukuvassa budjetoinnissa kiinteät kulut budjetoidaan vakioiksi ja muuttuvat kustannukset laaditaan toiminta-asteen mukaan. Tämä malli sopii yrityksille, joiden kustannukset riippuvat esimerkiksi valmistuskuluista. Yrityksessä valmistettavien tuotteiden määrät vaihtelevat tilikaudella merkittävästi, joka vaikuttaa yrityksen kokonaistoimintaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Aloittavan yrityksen kohdalla laaditaan nollabudjetti, koska tietoja aikaisemmilta tilikausilta ei ole saatavissa. Näin ollen budjetointi perustuu kerättyyn tietoon ja niiden pohjalta tehtyihin arvioihin. Tietoa aloittava yritys saa muun muassa kilpailevien yritysten tilinpäätöksistä sekä alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden tarjouksista. Myös erilaiset alaa koskevat tilastot sekä yleinen hintataso esimerkiksi liiketilojen vuokrista toimivat lähteenä nollabudjettia laadittaessa.

Seuraavan vuoden budjetointi on huomattavasti helpompaa, kun edelliseltä tilikaudelta on valmis budjettipohja lukuineen käytettävissä. Nollabudjetointia voidaan käyttää myös jo useita vuosia toimineissa yrityksissä, mikäli halutaan kyseenalaistaa ja kehittää toimintaa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Talouslaskelmilla suunnitellaan yrityksen liikeidea numeroiden muotoon, laskelmat antavat kuvan arvioituista tuloista ja menoista. Näissä laskelmissa käytetään perinteisiä yrityslaskennan kaavoja ravintola-alaan sovellettuna. Laskelmien avulla voidaan suunnitteluvaiheessa eri menoja muuttamalla todeta niiden vaikutukset lopulliseen tulokseen. Voidaan muun muassa verrata, miten paljon tuotteiden myynnin tulisi kasvaa, mikäli raaka-ainekustannukset nousevat 15 prosentilla. Laskelmat tehdään nykyaikaisilla taulukkolaskentaohjelmilla, joilla lukuja on helppo muokata tilanteen mukaan. Laskelmia tehdessä on oltava realistinen ja yrittää löytää mahdollisimman tarkat luvut, jotta virhelaskelmilta vältytään. Ravintola-alalla laskelmien teko on haasteellista ja usein todelliset luvut selviävät vasta yrityksen perustamisen jälkeen. Tällöin kun todelliset luvut ovat tiedossa, on laskelmat päivitettävä ja toimittava sen mukaisesti. (Ahonen ym. 2009, 104.)

Myyntiennusteella pyritään arvioimaan asiakkaan keskiostosta, joka koostuu asiakkaan tekemästä kokonaisostoksesta. Keskiostos kerrotaan oletetulla päivittäisellä asiakasmäärällä, jolloin saadaan arvio kunkin päivän mynnistä. Tämän arvion perusteella arvioidaan kuukausi- ja vuosimyyntit. Myyntiennusteita on syytä tehdä muutama erilainen, kuten pessimistinen, optimistinen ja todennäköinen myyntiennuste. Asiakasmäärien tulee kussakin laskelmassa perustua mahdollisimman totuudenmukaiseen arvioon, joka on arvioitu mieluummin alakanttiin, kuin että ne olisi arvioitu huomattavasti todellista suuremmiksi. (Ahonen ym. 2009, 109.)

Tilikauden taloudellisen tulos arvioidaan tulosennusteen avulla, siinä ilmenee kaikki yrityksen tuotot ja kulut. Tulosennusteessa näkyy myös ennusteen eri osa-alueiden suhteet toisiinsa. Erilaisten liiketoimintaskenaarioiden teko onnistuu ennusteen avulla, näin voidaan analysoida erilaisten muutosten vaikutus tulokseen. Myynti- ja käyttökate ovat tuloslaskelman tärkeimmät luvut. Tilikauden tulosta tai voittoa ei käsitellä lainkaan, koska sillä ei ole merkitystä suunniteltaessa liiketoimintaa. Käyttökate on riittävä laskelma strategiseen operointiin. Tulosennuste tehdään ensimmäiselle vuodelle kuukausiperusteisesti, jonka perusteella tehdään takaisinmaksu ohjelma vieraalle pääomalle. (Ahonen ym. 2009, 110.)

Suurin osa perustettavista yrityksistä tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta, tämän vuoksi on kartoitettava rahoituslähteiden rahoitusmahdollisuudet, avustukset ja odotukset. Pankit odottavat ensisijaisesti korkotuottoja, vakuuksia, lyhennyksiäkin ja yrityksen rahaliikenteen voimakasta kasvua.

Julkista rahoitusta myöntävät laitokset odottavat lisäksi työllistämistä, vientiä ym. Osa rahoittajista haluavat seurata yrityksen toimintaa, haluavat analysoida yrityksen vuosittaisen tilinpäätöksen sekä lukea päivitetyn liiketoimintasuunnitelman. Yhteistyö rahoittajien kanssa voi olla vieläkin tiiviimpää. Kriisitilanteissa rahoittajat haluavat kuulla yrityksen tilanteesta vieläkin tiiviimmin. He saattavat vaatia jatkuvaa tiedottamista sekä saattavat haluta osallistua yrityksen päätöksentekoon. Rahoittajilla on rahoitettavana usein useampiakin yrityksiä. Laskusuhdanteessa rahoittajat saattavat keskittää kiinnostuksensa vain osaan yrityksistä. Kiinnostus saattaa myös laskea, jos saman markkina-alueen kilpailijoilla menee hyvin, mutta omalla yrityksellä selkeästi heikommin (Pitkämäki 2001, 72-73.)

3.5 Henkilöstö

Työntekijät tekevät yrityksestä yrityksen, verrattain pienen vaikutuksen yrityksestä antavat koneet, laitteet, kassavirta tai järjestelmät. Jokainen työntekijä muokkaa omalta osaltaan sitä, minkälaisen kuvan he yrityksestä antavat. Voidaan sanoa, että kaikki työntekijät toimivat yrityksen markkinoijana, toiset päätoimisina, toiset oman työnsä kautta osatoimisina yrityskuvan luojina. Pienyrityksien parasta markkinointia on hyvin tehty työ. (Pitkämäki 2001, 69-70.)

Työyhteisöltä löytyy innostusta aikaansaavaan toimintaan, mikäli sen jäsenet kokevat työskentelyn yrityksessä riittävän mielekkääksi. Merkittävästä kilpailuedusta puhutaan silloin, kun yritys tekee kymmeniä prosentteja parempaa tulosta, kuin alan kovin kilpailija yhtä suurella määrällä työntekijöitä. Tehokkuuden on todettu nousevan huomattavasti, kun yrityksessä työskentelee motivoitunut työyhteisö verrattuna yritykseen jonka työilmapiiri on huono. (Pitkämäki 2001, 70.)

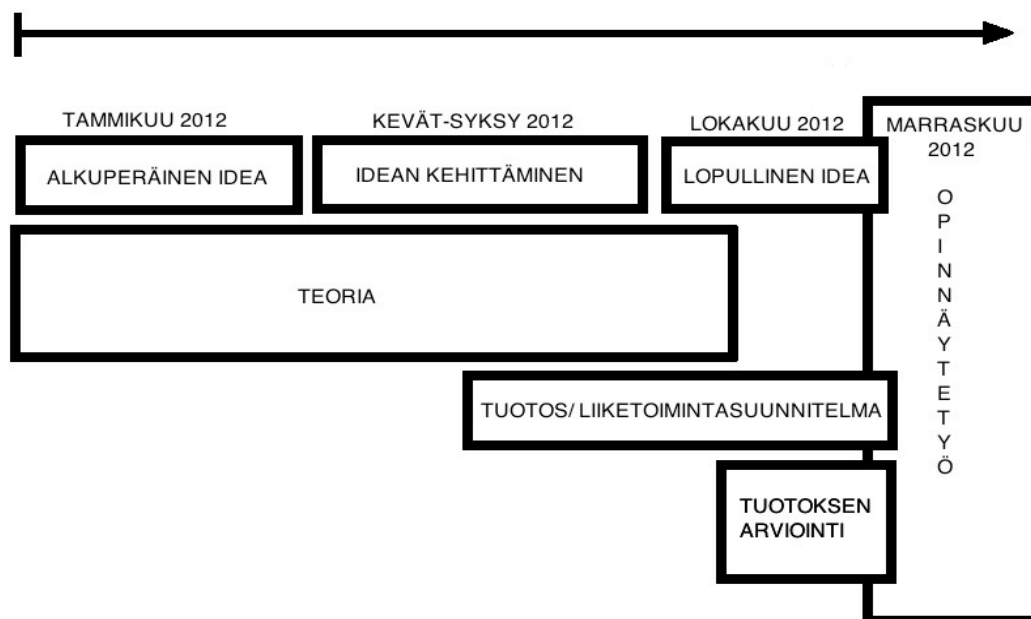
Yrityksen johdon todella kannattaa miettiä sitä, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan työhönsä ja antamaan täyden työpanoksensa. Kysymysten pohtiminen herättää ajatuksia työoloista, asioihin osallistumismahdollisuudesta, vaikuttamismahdollisuuksien laajuudesta, tiedottamistavoista, tavoista sopeuttaa uusi henkilö yrityskulttuuriin, työntekijän mahdollisuuksista oman työn ja itsensä kehittämiseen, keinoista saada työntekijät esittämään ajatuksensa ja muun muassa oikeista johtamistyyleistä. Varsinkin yrityksen kriisi- ja ongelmatilanteissa on johtaminen haastavaa. Näissä tapauksissa tulee miettiä työyhteisön motivaation kannalta oikeat ratkaisutavat ongelmille. Valikoidulla tiedottamisella voidaan saavuttaa vähemmän epävarmuutta kuin että ongelmista kerrotaan avoimesti. (Pitkämäki 2001, 71.)

Työyhteisön sitoutuminen yrityksen päämääriin edellyttää mahdollisuutta osallistua suunnitteluvaiheessa yritysjohdon kanssa. Kun kyseessä on työntekijän omaan työhön liittyvistä asioista, on osallistuminen tällöin välttämätöntä. Avainsanat mielekkääseen työntekoon ovat avoin ilmapiiri ja avoin keskustelu yrityksen asioista. Avoimessa työympäristössä ollaan motivoituneimpia sekä luotetaan muihin työntekijöihin ja ollaan sitoutuneempia yrityksen tavoitteisiin. Keskustelun ei tarvitse pienessä yrityksessä olla virallinen koolle kutsuttu palaveri, vaan se voi olla yleisesti työajalla keskustelua tai esimerkiksi saunailta. Yrityksen ei myöskään kannata unohtaa yrityksen entisiä työntekijöitä. He voivat olla arvokkaita yrityksen puolestapuhujia, jos heidän lähtönsä yrityksestä on tapahtunut asiallisesti. (Pitkämäki 2001, 71.)

Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen toiminnan suunnittelua. Vision mukaan yritysjohdo tekee henkilöstösuunnitelman taatakseen yritykselle oikean määrän työntekijöitä sekä että työntekijät ovat tarpeeksi kokeneita/ koulutettuja. Yrityksen tulisi määritellä mille aikavälille henkilöstösuunnitelma tehdään sekä miten laaja sekä tarkka suunnitelma on. Suunnitelmia tehdään sekä yrityksen näkökulmasta sekä työntekijöiden näkökulmasta, näitä suunnitelmia toisiinsa sovittamalla saadaan kaikkia palveleva suunnitelma. Henkilöstötarve selvitetään vallitsevan tilanteen mukaan ja luodaan henkilöstövahvuus, jolla yritys toimii. Henkilöstövahvuuden pohjalta luodaan työaikasuunnitelma ja varasuunnitelmat sairastapausten ja muiden poikkeustilojen varalle. (Eräsalo 2008, 18-23.)

4 Suunnitteluprosessin kuvaus

Luvussa suunnitteluprosessin kuvaus käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaiheet sekä opinnäytetyön eteneminen. Alussa käydään läpi hankkeen suunnittelun ja toteutuksen vaiheita, jonka jälkeen käydään läpi valintoja, joihin päädyttiin liiketoimintasuunnitelmassa. Viimeisenä on tuotoksen/liiketoimintasuunnitelman itsearviointi sekä ulkopuoliset arvioinnit. Seuraavassa kuviossa käydään läpi opinnäytetyön eteneminen alkuperäisen ideasta valmiiseen opinnäytetyöhön.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessi.

Edellisestä kuviossa nähdään miten prosessi eteni työn alusta loppuun. Ensin on päätetty alkuperäinen idea ja aloitettu teorian kokoaminen. Teoriaa kootessa ideaa kehitettiin jatkuvasti ja samaan aikaan aloitettiin tuotoksen kokoaminen. Tuotoksen tekemisen aikana idea sai lopullisen muotonsa ja kun tuotos oli valmis annettiin se ulkopuolisten arvioitavaksi. Viimeisenä hankkeen ollessa valmis, eteni prosessi valmiiseen opinnäytetyöhön, joka piti sisällään tuotoksen, WÄCKO sushin liiketoimintasuunnitelman.

4.1 Liiketoimintasuunnitelman toteutus

Idea opinnäytetyölle muodostui tammikuussa 2012 tekijän miettiessä erilaisia mahdollisia vaihtoehtoja ja tullessa siihen tulokseen, että liiketoimintasuunnitelma olisi hyödyllisin vaihtoehto opinnäytetyöksi oman oppimisen kannalta. Yrittäminen ja yrityksen perustaminen on aina kiinnostanut tekijää. Laatimalla liiketoimintasuunnitelma, saatiin laaja käsitys siitä, mitä asioita yrittäjän tulee ottaa huomioon yritystä perustaessa. Opinnäytetyössä tehtiin laadullista tutkimusta, jossa ongelmiin etsittiin ratkaisut teoriaan nojaten.

Tammikuussa 2012 opinnäytetyön aihe hyväksyttiin: Liiketoimintasuunnitelma teemamenuin profiloituneelle sushi-ravintolalle. Ravintolan nimi on WÄCKO sushi, joka kuvastaa valikoiman poikkeavuutta perinteisestä sushi-ravintolasta. Opinnäytetyön nimi vaihtui prosessin edetessä WÄCKO sushin liiketoimintasuunnitelmaksi. Teoriapohjaan tutustuttiin jo ennen aiheen hyväksymistä vuoden 2011 joulukuussa. Teoriaa kyseisestä aiheesta löytyi todella paljon.

Havainnointia käytettiin sekä tiedonkeruussa, että päätöksissä lopputuloksen suhteen. Havainnoimalla saatiin monipuolista tietoa aiheeseen, vertailemalla tietoa sekä tekemällä johdopäätöksiä, joista sitten valittiin parhaat vaihtoehdot. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83-85).

Opinnäytetyö eteni niin, että lähdekirjallisuutta hankittiin kattava määrä ja niihin tutustuttiin perusteellisesti. Lähteisiin tutustumisen jälkeen tekijällä oli selkeä kuva siitä, mitä ollaan tekemässä. Teoriaosuudessa käsitellään aihealueet, jotka koettiin tärkeimmäksi liiketoimintasuunnitelman onnistumisen ja luotettavuuden kannalta. Työ käsittää runsaasti asiaa yrityksen perustamisesta, kuten yritysmuodoista sekä asiaa yrittämiseen liittyen tukien liiketoimintasuunnitelman laatimista.

Työssä käsitellään ensimmäisenä toimintaympäristöä, ravintola-alaa. Tärkeäksi koettiin käydä kyseistä alaa läpi, jotta työ olisi helposti ymmärrettävä sekä loogisesti etenevä. Seuraavana edetään liiketoimintasuunnitelman käsitteellä, mikä pitää sisällään lähes koko työn teoriapohjan alakäsitteineen. Erityisen päteväksi lähteeksi osoittautui Ahosen ja kumppaneiden (2009) kirjoittama Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

Kyseisestä kirjasta on poimittu linkki, josta sai ladattua Excel-taulukon liiketoimintasuunnitelmaa varten, jossa oli yrityksen laskelmia varten valmis taulukko laskentakaavoineen ja itse kirjassa teoria taulukon täyttöä varten. (Smilehouse.)

Teoriaan perehtymisen jälkeen ryhdyttiin itse tuotoksen, liiketoimintasuunnitelman tekoon kesällä 2012. Laskelmien tekeminen sekä kilpailija-analyysi koettiin erittäin tärkeäksi osaksi liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmat hallitsemalla ja kilpailijat tuntemalla voi yrittäjä pärjätä kilpailussa useiden muiden yrittäjien joukossa hyvinkin. Ravintolan sijainnin tärkeyden merkitys korostui koko työn tekemisen ajan, joten mahdolliselle sijainnille on määritelty tarkkaan pohdittu alue, johon tulevan ravintolan tulee sijoittua.

Tuotosta laatiessa jouduttiin palaamaan teorian kirjoituksen pariin ja täydentämään teoriaosuuteen kohdat vakuutukset ja riskit. Myös rahoitukseen liittyvään osuuteen palattiin useamman kerran uudelleen laskelmien tekovaiheessa, sillä niitä pidettiin yhtenä tärkeänä osuutena liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmat perustuvat mahdollisimman realistisiin arvioihin, joihin on perehdytty tuotoksen tekohetkellä. Tuotoksessa on useita laskelmia, joista merkittävimpanä tuloslaskelmat. Laskelmista näkee kuinka paljon ravintolan perustaminen tulee todellisuudessa maksamaan. Laskelmat tulee päivittää siinä vaiheessa, kun sopiva liiketila löytyy. Liiketila määrittää omalta osaltaan myös henkilökunnan määrän sekä vuokran. Liiketila vaikuttaa myös investointeihin, kuten rakennuskustannuksiin ja laitevaatimuksiin, joten laskelmat ovat suuntaa antavia, ei lopullisia.

Markkinoinnin vaikutuksiin myös perehdyttiin, mutta pienen yrityksen alkuvaiheilla ei koettu tarvittavan suuria markkinointitoimenpiteitä. Ratkaiseva tekijä on liikepaikan sijainti, jotta uusi ravintola huomattaisiin ja kuluttajat saataisiin kokeilemaan sitä. Pääasiallinen markkinointi tapahtuu verkossa, kuten yrityksen kotisivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Näin markkinointikustannukset pysyvät alhaisina ja sopivat pienen yrityksen toimintaan.

Liikeideasta oli selkeä kuva heti työn alussa, eikä sitä muokattu juurikaan prosessin edetessä. Merkittävimmät muokkaukset olivat asiakaspaikkojen minimissä pitäminen sekä take-away myyntiin panostaminen. Valinnat liikeidean suhteen tehtiin perustuen tekijän mieltymyksiin sekä nykyisiin ravintolavierailuihin perustuen. Mielikuva ravintolan ulkonäöstä tehtiin vertailemalla kilpailijoiden ulkonäköä ja miellyttävien ulkoasu oli Kluuvin Hanko Sushilla.

WÄCKO sushin liikeidea on todella yksinkertainen ja asiakkaille helposti omaksuttava. Perinteistä sushia sekä uusia makukokemuksia hieman epänormaaleista raaka-aineista, ei niin vakavaa ja kaavoihin kangistunutta sushia. Nimen WÄCKO sushi on tarkoitus antaa mielikuva "hullunkurista sushia" rennossa ympäristössä.

Yritysmuodon valinta oli erittäin yksinkertaista teoriaan tutustumisen jälkeen. Osakeyhtiön valitseminen yhtiömuodoksi oli selvä, sillä uusi ravintola tarvitsee perustamisvaiheessa runsaasti vierasta pääomaa, yhtiökumppanin sekä ulkopuolisia työntekijöitä. Ravintolaa ei suositella perustettavaksi esimerkiksi toiminimellä, koska ravintolan velkaantuessa yrittäjä vastaa toiminimen veloista henkilökohtaisella omaisuudella. Osakeyhtiö on hyvä yritysmuoto myös silloin, mikäli yritys haluaa laajentaa toimintaa, kuten perustaa toisen ravintolan. Tähän tarvitaan mitä todennäköisemmin jälleen kerran vierasta pääomaa aivan kuten ensimmäistä ravintolaa perustettaessa.

Talouseläinten arviot ovat tehty hieman yläkanttiin, jottei rahoitusvajeeseen ajauduttaisi. Vuokra on laskettu korkeimman keskiarvovuokran mukaan, noin 100 euroa neliömetri. Parhailta paikoilla sijaitsevien liiketilojen vuokrat ovat huomattavasti korkeammat, kuin esimerkiksi Kallion kaupunginosan liiketilat. Hinta-arvio perustuu vuonna 2010 tehtyihin tiedusteluihin liiketiloista. Ravintolakäyttöön tarkoitettuja liiketiloja on vaikea löytää vallitsevien säädösten takia. Kustannustehokkaan liiketilan löytäminen tarkoittaa mieluiten sellaisen tilan löytymistä, jossa on aikaisemmin toiminut ravitsemusliike. Tämä nopeuttaa perustamisprosessia sekä pitää kustannukset alhaalla ravintolaa perustettaessa.

Palkat on laskettu 14 euron tuntipalkalla sekä siihen on lisätty 40 prosentin työnantajan kulut. Näin laskettuna pysytään palkkojen osalta laskelmissa. Osaava henkilökunta on erittäin tärkeää ravintolan tuotteiden laadun tasaisuuden sekä asiakaspalvelunlaadun takaamiseksi.

Tämän takia maksetaan mieluummin hieman korkeampaa palkkaa, kuin alan keskiarvo, jotta työntekijät sitoutuisivat työhönsä ja olisivat ylpeitä siitä mitä tekevät. Keskiarvopalkka ko-keilla oli (Palkkavertailu.com sivuilla) 12,80 euroa ja kassatarjoilijoilla 11,50 euroa, joten näin ollen 14 euron mukaan laskien tulisi palkkakulut pysymään laskelmissa. (Palkkavertailu 2012.)

Työnantajan sosiaalivakuutusmaksut 2012, prosenttia palkasta

1	Työnantajan sairausvakuutusmaksu(sosiaaliturvamaksu)	2,12
2	Työttömyysvakuutusmaksu	
	- palkkasumman 1 879 500 euroon saakka	0,80
	- palkkasummasta, joka ylittää 1 879 500 euroa	3,20
	- palkkasumman 1 936 500 euroon saakka	0,80
	- palkkasummasta, joka ylittää 1 936 500 euroa	3,20
	- työnantajan maksu keskimäärin	2,27
	- osaomistajan maksu	0,80
3	TyEL-maksut	
	- kokonaismaksu keskimäärin	22,8
	- työnantajan maksu keskimäärin	17,35
4	Ryhmähenkivakuutusmaksu (keskimäärin)	0,07
5	Tapaturmavakuutusmaksu (keskimäärin)	1,0

Elinkeinoelämän keskusliiton (2012) listaamiin maksuihin, kun lisätään lomakorvaus yhdeksän prosenttia ja muut lisäkulut, kuten työterveyshuolto sekä sairauslomat päästään yli 30 prosentin työnantajan lisäkuluun. Yleisesti voidaan käyttää palkan lisäkuluksi 35 prosenttia, joka tulee maksettavaksi työntekijän palkan lisäksi. 35 prosenttia vastaa hyvin todellista palkan lisäkuluksi, mikäli työntekijät ovat sairauslomalla aikaisempien vuosien keskiarvon mukaan. (Sosiaalivakuutusmaksut 2012.)

Tuotoksen loppuun on koottu SWOT-analyysi, jonka kohdat ovat mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Näihin kohtiin on valittu asiat, joiden pohjalta on helppo arvioida tuotoksen toimivuutta. Nämä kohdat on pyritty valitsemaan mahdollisimman yleisesti ymmärrettäviksi ja relevanteiksi, jotta kukin arvioija voi SWOT-analyysin avulla syventää ajatuksen ravintolan arviointiin.

4.2 Liiketoimintasuunnitelman kuvaus

Tuotos eli WÄCKO sushin liiketoimintasuunnitelma on laaja selostus suunnitellun ravintolan toiminnasta. Tuotos kuvaa tarkasti näkemyksen siitä, millainen liikeidea on ja sitä mitä ravintolan perustaminen maksaa sekä millä liikevaihdolla ravintolan toiminta on kannattavaa. Tuotos toimii hyvänä pohjana ravintolalle, vaikka sitä ei heti perustettaisikaan. Sitä voidaan hyvin hyödyntää tulevaisuudessa päivittämällä luvut ajan tasalle.

Tuotos ei pidä sisällään ravintola- ja keittiösuunnitelmia muuten, kuin rahallisesti. Piirustusten tekemistä ei nähty oleelliseksi, koska liiketilaa ei ole. Tuotoksen sisältö on pyritty pitämään tiiviinä ja informaatorikkaana korostaen liikeideaa. Liikeideaa pidetään tuotoksen tärkeimpänä osuutena, jota voidaan hyödyntää jo olemassa olevassa yrityksessä, mikäli tuotos jää suunnitelma-asteelle.

Alussa ilmoitetaan ravintolan perustiedot. Perustiedoista nähdään ravintolan nimi, osoite ja asiakkaiden määrä sekä heidän osuudet osakepääomasta, joiden jälkeen selviää ravintolan aukioloajat sekä ravintolan koko ja asiakaspaikat. Liiketoimintasuunnitelman tekijä esitellään lyhyesti perustietojen lopussa, jonka jälkeen päästään tärkeimpään osuuteen, liikeideaan.

Liikeideaosuudessa määritellään yrityksen toiminta-ajatus laajasti antaen lukijalle mielikuvan tulevan ravintolan toiminnasta ja ulkonäöstä. Liikeideassa käydään läpi se mitä ravintola on myymässä, missä ravintolan tulisi sijaita, miksi ravintola ollaan perustamassa sekä kenelle tuotteita ollaan myymässä. Ravintolan imago puetaan sanoiksi, johon liiketilan suunnittelu perustuu.

Tuotteet ovat tärkeässä osassa liikeideaa, koska ne määrittävät ravintolan erottumisen muista ravintoloista. Ravintola erottuu WÄCKO-menulla, jossa on normaalista sushista poikkeavia annoksia. Liiketoimintasuunnitelmassa on normaali sushi-menu, WÄCKO-menu sekä juomavaihto-koima. Tuotteet valmistetaan laadukkaista raaka-aineista tilauksesta sekä ne pyritään valmistamaan täydellisen näköisiksi nopeasti. Tuotteen hinnoitellaan noin 70 prosentin katteen mukaan vallitsevilla raaka-ainekustannuksilla.

Mahdolliset asiakkaat selviävät vasta ravintolan ollessa toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmassa on määritelty mahdolliset asiakkaat ja se mitä asiakkaiden oletetaan olevan. Ravintolan sijainti määrittää suureksi osaksi asiakaskunnan, koska ravintola pyrkii sijoittumaan asiakasvirraltaan vilkkaalle paikalle, jotta ohikulkijat asioivat ravintolassa. Kanta-asiakasohjelmasta todetaan, ettei sitä oteta käyttöön aloitusvaiheessa.

Alueen kilpailijat käydään läpi yksityiskohtaisesti. Oletetut kovimmat kilpailijat analysoidaan ja niistä benchmarkataan parhaaksi nähdyt asiat. Alueen 21 kilpailijaa näytetään karttakuvassa, josta ilmenee myös ravintolan sijainnille asetettu alue.

Liiketoimintasuunnitelmaan on koottu seuraavat laskelmat: investointilaskelma, työvoiman suunnittelu ja palkkalaskelma, pääoman tarve, rahoituksen lähteet, arvioitu myynti/ liikevaihto sekä tuloslaskelmat. Investointilaskelmaan on koottu ravintolan perustamiseen tarvittavat hankinnat sekä suunnittelu. Työvoiman suunnittelu- ja palkkalaskelmassa arvioidaan tarvittava työntekijöiden määrä sekä heistä aiheutuvat palkkakustannukset.

Pääoman tarve näyttää, miten paljon rahaa tarvitaan ravintolan toiminnan aloittamiseen. Rahoituksen lähteet näyttää sen paljon yrityksellä on rahaa toiminnan perustamista varten sekä mistä rahat ovat peräisin. Arvioitu myynti/ liikevaihto on arvioitu keskimääräisen asiakasmäärän sekä keskiarvo-ostoksen mukaan. Tuloslaskelmia on tehty neljälle ensimmäiselle tilikaudelle. Näin siksi, että yritys on velaton neljäntenä tilikautena ja mahdollinen tulos muuttuu merkittävästi aikaisempiin tilikausiin verrattuna.

Liiketoimintasuunnitelman loppuun on koottu ravintolan mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia sekä heikkouksia. Näiden avulla on helppo syventyä ravintolan perustamiseen sekä tarkastella, miten kannattavaa liiketoimintasuunnitelman mukainen ravintola on perustaa. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo on opinnäytetyön liite 1, josta nähdään käsiteltyjen osaluokkien otsikot.

4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Liiketoimintasuunnitelma annettiin kahdelle ulkopuoliselle arvioitsijalle. Ensimmäisenä arvioitsijana on Irokeesi Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja Tiina Veijonen, jonka jälkeen liiketoimintasuunnitelman arvioi yrityksen pankkineuvoja Eeva Hassinen Nordeasta. Ulkopuolisten arviointien jälkeen tekijä itse arvioi liiketoimintasuunnitelman.

Tiina Veijonen arvioi liiketoimintasuunnitelman kokonaisuudessaan ja antoi erittäin toimivia kehitysehdotuksia, joilla liiketoimintasuunnitelmaa voidaan kehittää vielä toimivammaksi. Yleisesti ottaen liiketoimintasuunnitelma oli kattava, siinä oli perehdytty laaja-alaisesti asioihin, joita tarvitaan ravintolaa perustettaessa. Suurena sushin ystävänä hän piti liikeidea mielenkiintoisena ja mahdollisesti toimivana. Ravintolan nimi ja ulkoasuunnielmat vaikuttivat toimivilta sekä ne olivat ravintolassa tarjottavien tuotteiden kanssa samassa linjassa. Seuraavana käydään läpi kohdat mihin löytyi lisättävää/ kehitettävää. (Veijonen, 2012.)

Liiketilan suhteen, Veijonen valitsisi jonkin olemassa olevan liiketilan ja selvittäisi sen vuokran, jonka pohjalle ravintolan suunnitelmat ja laskelmat olisi tehty. Näin laskelmiin tulisi tarkka kuukausivuokra sekä liiketilan sisätilat, keittiö ja julkisivu voitaisiin suunnitella valmiiseen tilaan. Liiketilan sijaintivaatimuksiin ehdotettiin paikkaa, jonka läheisyydessä sijaitsee julkisen liikenteen pysäkki, kuten esimerkiksi raitiovaunuliikenteen pysäkki. Ohikulkijamäärät kannattaa ottaa huomioon liikepaikan valinnassa, toisin sanoen hankkia tähän liittyen kaikki tieto mitä on saatavilla. Tähän tietoon perustuen ravintolan perustaja saisi selkeitä lukuja, millaisia ihmismääriä missäkin paikoissa liikkuu. Tiedusteluja voidaan tehdä muun muassa kauppakeskuksille sekä Helsingin kaupungille, joista saadaan vähintään suuntaa-antavaa tietoa. (Veijonen, 2012.)

Veijosen mielestä palvelu olisi voitu kuvata yksityiskohtaisemmin. Hänen mielestä palvelun merkitys ravintolan menestymisessä on erittäin suuri, joten liiketoimintasuunnitelma olisi voinut sisältää palveluprosessin selitettynä ja kaavion avulla kuvattuna. Liiketoimintasuunnitelmassa palvelu oli kuvattu lyhyellä kappaleella, joka olisi hänen mielestä voinut olla kattavampi sen tärkeyden vuoksi. (Veijonen, 2012.)

Sushi-ravintoloiden kilpailija-analyysin lisäksi tekisi Veijonen toisen kilpailija-analyysin, joka sisältäisi kaikki alueen ravintolat. Liiketoimintasuunnitelman kilpailija-analyysi sisälsi vain tietyn alueen sushi-ravintolat. Näin tulisi kokonaisvaltaisempi kuva kilpailijoista, koska muutkin ravintolat ovat lähes saman arvoisia kilpailijoita, kuin sushi-ravintolat. Toisella kilpailija-analyysillä voisi vertailla sitä löytyykö ravintolakeskittymiä sekä löytyykö paikkaa, jossa ravintolaa ei vielä ole ja joka täyttää liikeidean sijaintivaatimukset. (Veijonen, 2012.)

Veijonen mietti ravintolan sunnuntain aukioloa ja sitä onko tämä ravintolan kannalta välttämätöntä ja kannattavaa. Mikäli myynnit jäävät sunnuntaisin alhaisiksi ja työntekijöille tulee korvata palkka kaksinkertaisena, laskee kannattavuus helposti ja tällöin asiaa kannattaa seurata ensimmäisten aukiolokuukausien jälkeen. (Veijonen, 2012.)

Uhaksi ravintolalle Veijonen lisäisi suuret ketjuliikkeet muun muassa siksi, että tällaisten liikkeiden on helpompaa saada liiketila, heillä on varmemmin maksukykyä sekä hyviä suhteita valmiiksi. Tämän vuoksi suuret ketjuliikkeet usein menevät helposti pienten yrittäjien edelle. Lisäksi, jos suuri ketjuliike perustaisi sushi-ravintoloiden ketjun ja heidän liikkeensä tulisi Wäcko sushi ravintolan läheisyyteen, kovenisi kilpailu radikaalisti entisestään muun muassa sen vuoksi että ketjuilla on valtavat markkinointibudjetit sekä muut toimivat edellytykset markkinoiden valtaamiseen. (Veijonen, 2012.)

Toinen arvioijista Eeva Hassinen arvioi liiketoimintasuunnitelman toimivuutta rahoituksen ja laskelmien osalta. Seuraavat kohdat olisi Hassisen mielestä oleellista kirjoittaa liiketoimintasuunnitelmaan selkeyden vuoksi. Liiketilän vuokra ei esiintynyt missään kappaleessa, mutta oli laskelmissa mukana. Vuokra lisättiin kappaleeseen, jossa kuvattiin liiketilaan liittyviä kustannuksia. Myös yrittäjien palkat ja milloin niitä maksetaan tulisi näkyä liiketoimintasuunnitelmassa. Tämä kiinnostaa erityisesti rahoittajia, jotta he näkevät miten heidän rahoitusta käytetään. Ideana on, että yrittäjät maksavat itselleen samaa palkkaa, kuin työntekijöilleen. Kyseistä asiaa ei oltu mainittu, joten se lisättiin liiketoimintasuunnitelman kohtaan työvoimansuunnittelu ja palkkalaskelma. Palkkaa maksetaan heti toiminnan aloituksesta alkaen. (Hassinen, 2012.)

Siinä vaiheessa, kun yrityksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi on tarpeellista tehdä perustamisaikataulu sekä yleisesti aikatauluttaa kaikki tulevat tehtävät, kuten yrityksen rekisteröityminen. Myös laskelmat kannattaa laatia aika-ajoin uudelleen, mikäli aikaa kuluu kuukausia edellisten laskelmien teosta. Hassinen suositteli Yritystutkimus ry:n t2 tulossuunnitelma ja t4 rahoitussuunnitelma lomakkeiden käyttöä. (Hassinen, 2012.)

Laitteostojen sijaan Hassinen suositteli ottamaan selvää laitteiden leasingmahdollisuudesta. Laitteet vaativat suuren rahallisen panoksen jo ennen kuin yritys on ollut päivääkään auki, joten vuokralaitteet ovat tänä päivänä suosittuja lisääntyvässä määrin. Näin yrityksen ei tarvitse ottaa suurta lainaa laitteiden hankintaan ja perustamiskustannukset laskevat huomattavasti. Kyseisille vuokralaitteille usein tarjotaan lunastusmahdollisuutta määritetyn vuokraajan jälkeen, joten ravintola voi ostaa vuokraamansa laitteet itselleen kohtuulliseen hintaan. Laitteilla tarkoitettiin tässä tapauksessa kaikkia tarvittavia laitteita, kuten keittiölaitteet, tietokone, kassakone ja muut mahdolliset laitteet. (Hassinen, 2012.)

Yrityksen lainaan liittyen Hassinen kommentoi, että laskelmat olisi hyvä tehdä korkoprosentilla 5 sisältäen euriborin, jolloin pysytään todellisessa vuosikorossa. Nyt liiketoimintasuunnitelma on laadittu 3,37 prosentin mukaan, Euriborin ollessa todella alhaalla. Lainan kolmen vuoden takaisinmaksusuunnitelma on sopiva tämän liiketoimintasuunnitelman lainalle. Yleisestikään yrityslainoja ei myönnetä viittä vuotta pidemmälle ajalle. Mikäli yritys päätyy ostamaan laitteet, voidaan yrityslainan vakuutena käyttää laitteita yrityskiinnityksenä. (Hassinen, 2012.)

Hassinen suositteli perehtymistä kaikkiin olemassa oleviin mahdollisiin avustuksiin, lainan takauksiin ja muihin mahdollisiin tukiin yritystä perustettaessa. Esimerkiksi seuraaviin tahoihin kannattaisi tutustua: Finnvera, Uusyrityskeskus sekä Ely-keskus. Kyseisiltä tahoilta saa myös neuvoja kysymyksiin liittyen yrityksen perustamiseen ja yritystoimintaan yleisesti. Harva ensimmäisen yrityksen perustaja tietää yrityksen perustamisesta entuudestaan kaiken, joten on suositeltavaa ottaa kaikki mahdollinen apu vastaan. (Hassinen, 2012.)

Yleisesti ottaen Hassinen totesi, että laskelmat näyttivät huolella laadituilta ja ne sisälsivät tarvittavat osa-alueet. Hän arvosti sitä, että laskemia oli tehty neljälle ensimmäiselle vuodelle ja kommentoi, että mikäli todella halutaan pureutua laskelmien tekoon, on niitä tehtävä kuukausi- ja jopa viikkotasolla. Laskemia voidaan tehdä myös erilaisten skenaarioiden perusteella, joista nähdään miten eri tekijät vaikuttavat lopulliseen tulokseen. (Hassinen, 2012.)

Tekijän oma arviointi liiketoimintasuunnitelmasta tehtiin viimeisenä arviointina. Näin siksi, että tekijä pystyy arvioimaan työtään mahdollisimman laaja-alaisesti hänen saatuaan uusia näkökulmia ulkopuolisilta arvioitsijoilta. Liiketoimintasuunnitelmasta saa selkeän kuvan siitä minkälaista ravintolaa ollaan perustamassa, sisältäen laajat laskelmat sekä kuvaukset tulevan ravintolan toiminnasta. Alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman ollessa valmis, voidaan todeta, että on järkevää perehtyä kuhunkin liiketoimintasuunnitelman osa-alueeseen laajemmin. Esimerkiksi ainoastaan jo palvelusta, laskelmista ja markkinoinnista tulisi laatia huomattavan laajat selvitykset, jotta olisi täydellisen tietoinen aiheesta. Valmiin liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan helposti perehtyä tarkemmin aiheisiin, joihin halutaan laajempaa tietämystä ja näin päivittää liiketoimintasuunnitelma vastaamaan laajemmin niitä aiheita, mitä menestymisen kannalta tarpeellisena nähdään.

Tarkasteltaessa liikeideaa uskoo tekijä sille olevan kysyntää. Yleisesti ravintolalle, kuin ravintolalle on kysyntää, jos sillä on oikea sijainti, hyvä palvelu ja laadukkaat toimivat tuotteet. Ravintolan nimeä ja ulkoasuunitelmaa pitää tekijä onnistuneena ja uskoo niiden houkuttelevan asiakkaita. Poikkeava nimi, tyylikkään näköinen ravintola ja laadukkaat tuotteet mahdollistavat ravintolan menestyksen. Toki kriteerit täyttävä liiketila tulee myös saada vuokrattua.

Opinnäytetyötä tehtäessä kävi tekijä asiakkaana kuudessa alueen sushi-ravintolassa tekemässä havaintoja heidän tekemistä ratkaisuista. Tekijä tutustui myös kymmenien sushi-ravintoloiden kotisivuihin. Näillä toimenpiteillä saatiin selkeä yleiskuvaus olemassa olevien kilpailijoiden tuotteista, liiketiloista sekä palvelusta. Tuotevalikoiman laatiminen oli perus sushi-menun osalta vaivatonta, kun selvitettiin kilpailijoiden sushi-menut ja niistä valittiin yleisimmin esiintyvät tuotteet. Tekijä uskoo näiden vertailujen lisäävän liiketoimintasuunnitelman luotettavuutta ja toimivuutta.

Laskelmien perusteella ravintolan tulisi tehdä tulosta melko nopeasti. Laskelmien ja ennusteiden tulee täytyä ja mielellään ylittyä tässä tapauksessa. Liiketilän sijainnille on määritetty tarkat kriteerit tekijän uskoessa, että ravintolan menestyksen kannalta sijainnilla on hyvin suuri merkitys. Tekijä kokee haasteena hyvän liiketilän löytämisen, sillä samoja tiloja haluavat monet muutkin yritykset. Liiketilän sijainnista ei voida tinkiä, sillä sijainti on yksi avainasioista yrityksen menestymisen kannalta.

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa oli erittäin opettavaista kirjoittaa tehdyt valinnat ja ajatukset lauseiksi. Kun ajatukset tuli kirjoittaa tekstin muodossa ja jotta niistä ymmärtäisi muutkin, kuin työn tekijä, sai tämä tekijän ajattelemaan asioita syvällisemmin ja yksityiskohteisemmin. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen täytti tekijän itselleen asettamat tavoitteet opinnäytetyön suhteen.

Liiketoimintasuunnitelman tekemällä tekijä oppi todella paljon yleishyödyllistä asiaa yrityksen toiminnasta ja sen perustamista. Tekijä koki liiketoimintasuunnitelman laadinnan hyödylliseksi oppimisen kannalta ja uskoo hyödyntävänsä yrittäjämäistä ajattelutapaa tulevaisuudessa työmarkkinoilla.

5 Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelmaa kuvataan useissa lähteissä aloittavan yrityksen yhdeksi tärkeimmäksi työkaluksi ja sitä se todella on, sillä liikeideassa yrityksen toiminta puetaan sanoiksi sekä tehdään alustavat laskelmat yrityksen toiminnasta. Tässä työssä, kun liiketoimintasuunnitelma tehtiin yritykselle, jota ei ole vielä olemassa, on liiketoimintasuunnitelmasta tehtävä niin kattava, että lukija voi luoda yrityksestä mielikuvan sekä saada tarvittavat laskelmat toiminnan kannattavuudesta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa tekijän miettimään yrityksen perustamista oman liikeidean pohjalta. Näin voidaan testata suunnitelman toimivuutta jo sen tekovaiheessa. Omat suunnitelmat on järkevää antaa ulkopuolisten arvioitavaksi ja saada näin uusia ideoita tai mahdollisesti löytää virheellisiä kohtia suunnitelmasta, jotka saadaan korjattua vielä ennen liiketoiminnan aloittamista. Valmiin liiketoimintasuunnitelman tulisi antaa tekijälleen suuntaa-antava vastaus siitä kannattaako yritys perustaa vai jättää perustamatta.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli tässä opinnäytetyössä pitkä prosessi. Useisiin kohtiin jouduttiin tekemään muutoksia alustavien laskelmien tarkentuessa. Muutoksia tehtiin pääasiassa investointeihin sekä henkilöstösuunnitelmaan. Liikeidea pysyi samana koko prosessin ajan. Mitä enemmän uusia pohdintoja tehtiin ja liiketoimintasuunnitelmaa näiden pohjalta muokattiin, sitä realistisempi siitä muodostui muutosten jälkeen.

Muutoksia liiketoimintasuunnitelmaan tulee vielä sopivan liiketilan löytyessä, jolloin voidaan tehdä viimeiset laskelmat investointien, vuokran, henkilöstön ja muiden mahdollisten kustannusten suhteen. Mahdollisia päivämyyntejä on mahdotonta arvioida, joten kannattavuuslaskelmat tehtiin nollatuloksen vaatiman myynnin mukaan, joka arvioitiin keskiarvoasiakasmäärän ja keskiarvomyynnin perusteella.

WÄCKO Sushin liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää tässä vaiheessa alustavana liiketoimintasuunnitelmana, joka tulee päivittää, kun liiketoiminta päätetään aloittaa. Liiketoiminnan aloitus vaatii päivityksiä liiketoimintasuunnitelman seuraaviin kohtiin, kuten investointi- ja rahoituslaskelmaan sekä henkilöstösuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee täydentää annosten ja juomien myyntihinnat vallitsevilla raaka-ainekustannuksilla, alihankkijasuunnitelma, vastuunjako ravintolassa, ravintolan sali- ja keittiösuunnitelma sekä ravintolan tulevaisuudensuunnitelmat.

Kolmen kuukauden toiminnan jälkeen on hyvä tarkastaa ravintolan kannattavuutta ja päivittää liiketoimintasuunnitelma vastaamaan todellisia lukuja. Tosin ensimmäinen kokonainen tilikausi vasta näyttää ravintolan todellisen kannattavuuden, jonka perusteella voidaan tehdä lopulliset suunnitelmat jatkon suhteen. Voidaan todeta, että tekijän tulee vielä syventää tietoperustaa ravintolan lupa-asioista ja kustannusrakenteesta sekä perehtyä ravintolan päivittäisjohtamiseen liittyviin asioihin.

Liikeidean osalta tekijä koki onnistuneensa ja usko sen toimivuuteen on vahva. Liiketoimintasuunnitelmaa liikeidean kautta ajateltuna, voidaan sitä pitää kattavana kertomuksena suunnitellusta ravintolasta. Tekijä pitää liikeideaa tärkeimpänä tekijänä ravintolan menestykselle ja liiketoimintasuunnitelman muut osat tukevat sitä.

Opinnäytetyöprosessin aikana vastaan tuli todella paljon uutta asiaa yrityksen perustamisesta, liiketoimintasuunnitelmasta sekä ravintola-alasta. Teoriaan tutustumisen perusteella tekijä sai vastauksia siihen, mitä liiketoimintasuunnitelman kohdat vaativat. Teoriaan tutustuminen antoi varmuuden tehtyjen valintojen oikeellisuudesta. Kyseistä lähdekirjallisuutta on saatavilla erittäin paljon. Tässä työssä pyrittiin käyttämään vain työn kannalta tarpeellisia lähteitä, enemmän kuin olisi käytetty useita lähteitä. Lähes jokaiseen teorian osa-alueeseen löytyy kymmeniä lähteitä, mutta kuten todettiin, lähteitä käytettiin harkitusti.

Opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet saavutettiin ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen koettiin erittäin haasteelliseksi, mutta myös palkitsevaksi. Tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma ajatuksen asteella perustettavalle ravintolalle ja tehty liiketoimintasuunnitelma kattaa tarvittavat osat tarkoituksen täyttämiseen.

Oppimisen kannalta liiketoimintasuunnitelman laatiminen opettaa tekijälleen todella laaja-alaisesti yrityksen perustamisesta, erityisesti mitä yrityksen toiminnan aloitus vaatii. Yllättävänä tietona ilmeni tietyt kustannukset, kuten palkan maksun korkea hinta yritykselle sekä raskas verotus yrityksen tilikauden voitosta.

Liiketoimintasuunnitelman eteenpäinviemiseksi tulee löytää sopiva liiketila, jonka voi joko muuttaa ravintolan käyttöön tai tila jossa on aikaisemmin ollut ravitsemusliike. Liiketilän tulee myös täyttää liiketoimintasuunnitelman asettamat vaatimukset Helsingin ydinkeskustassa. Sopiva liiketilän löytyessä voidaan liiketoimintasuunnitelma täydentää lopulliseen muotoonsa. Ravintolan tulee mukautua markkinoihin jatkuvasti, joten sen liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää tasaisin väliajoin. Näin ravintola pysyy ajan hermolla, mikä vaikuttaa toiminnan kannattavuuteen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Hansaprint

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct

Holopainen, T. & Levonen H. Yrityksen perustajan opas - siltayrittäjyyteen. 14. uudistettu painos. 2008. Helsinki: Edita

Kallio, J. 1993. Ruokayrittäjän käsikirja. Porvoo: Uusimaa

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & Safka Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos

Lindfors, H. & Syvänperä, O. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 2008. Helsinki: Edita

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Otava

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. Painos. Saarijärvi: Gummerus

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita

Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja. Totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Helsinki: WSOYpro

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Sähköiset lähteet

Smilehouse, taulukkolinkki. Luettu 8.8.2012.
<http://www1.smilehouse.com/shr/Liiketoimintasuunnitelmaliiite.xls>

Varma. Yrittäjän ominaisuudet. Luettu 22.8.2012.
<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/YrityksenToiminta/YrittajaksiRyhtyminen/yrittajanominaisuudet/Pages/Default.aspx>

Enter. Markkinointi. 2012. Luettu 27.8.2012.
<http://www.ypenter.fi/?q=KQn8Cz2VfO999UDhdKzNe2qzdzGKYHv1502E>

YritysHelsinki. Ravintolan tai kahvilan perustaminen Käytännön neuvoja, jotka nopeuttavat perustamista ja toiminnan aloittamista. Luettu 29.8.2012.
www.nyek.fi/doc/Ravintolan_tai_kahvilan_perustaminen.pdf

Palkkavertailu. Kokin ja kassatarjoilijan keskipalkka. 2012. Luettu 3.9.2012.
<http://palkkavertailu.com/vertaa.php>

Sosiaalivakuusmaksut. 20.01.2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 19.9.2012.
http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/palkat_tyovoimakustannukset/sosiaalivakuutusmaksut.php

Kumpusalo-Sanna V. & Perälahti P. Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011. 2012. Taloustutkimus. Luettu 4.10.2012. <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Veijonen, T. 2012. Liiketoimintasuunnitelman arviointihaastattelu. 25.10.2012. Espoo

Hassinen, E. 2012. Liiketoimintasuunnitelman arviointihaastattelu. 3.11.2012. Espoo

Kuviot

Kuvio 1. YritysHelsinki. Ravintolan tai kahvilan perustaminen.	15
Kuvio 2. Markkinoinnin suunnittelu.....	22
Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessi.	28

Liitteet

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

1. Ravintolan perustiedot
2. Liikeidea
3. Tuotteet
 - 3.1 Perus menu
 - 3.2 WÄCKO menu
 - 3.3 Juomat
4. Asiakkaat
5. Kilpailijat
6. Laskelmat
 - 6.1 Investointilaskelma
 - 6.2 Työvoiman suunnittelu ja palkkakululaskelma
 - 6.3 Pääoman tarve
 - 6.4 Rahoituksen lähteet
 - 6.5 Arvioitu myynti
 - 6.6 Tuloslaskelmat
7. SWOT-analyysi