



Liiketoimintasuunnitelma take away - pastaravintolalle

Köri, Jesse

Lehtola, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma take away -pastaravintolalle

Köri, Jesse
Lehtola, Elina
Hotelli ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Köri, Jesse; Lehtola, Elina

Liiketoimintasuunnitelma take away -pastaravintolalle

Vuosi	2012	Sivumäärä	75
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma Helsinkiin perustettavalle take away -pastaravintolalle. Tarkoituksena liiketoimintasuunnitelman pohjalta perustaa tulevaisuudessa ravintola Fapa. Opinnäytetyö oli hyödyksi tekijöilleen, jotka ovat kiinnostuneet yrittämisestä. Työ antoi kokonaisvaltaisen kuvan liiketoimintasuunnitelman tekemisestä perustettavaa ravintolaa varten.

Opinnäytetyön punaisena lankana toimivat keskeiset käsitteet luovat työlle teoreettisen viitekehyksen. Työmme kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat yritys ja yrittäjyys, asiakaslähtöinen palvelu ja liiketoimintasuunnitelma, jonka jaoimme liiketoiminnan suunnitteluun ja rakentamiseen. Yritystoiminnan ja yrittäjyyden pohtiminen ovat keskeisiä asioita, kun ollaan ryhtymässä yrittäjiksi. Käsitteiden pohdinta tuli vastaan useammassa tilanteessa niin liiketoiminnan suunnittelu- kuin rakentamisvaiheessakin. Palvelun asiakaslähtöisyys tuli huomioida rakentamisvaiheessa, jolloin konseptin toimivuutta konkretisoitiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana hankittiin tutkimusmenetelmiä apuna käyttäen aineistoa liiketoimintasuunnitelmaa varten. Käytetyt menetelmät olivat havainnointi ja benchmarkkaus. Saatujen aineistojen perusteella rakennettiin liiketoimintasuunnitelmaan asiakkaan palvelupolku ja yksityiskohtainen kilpailutilanneanalyysi sekä realistinen SWOT-analyysi.

Valmis liiketoimintasuunnitelma sisältää kattavan suunnitelman ja tähän tarvittavat liitteet ravintolan liiketoimintaa varten. Laadittu liiketoimintasuunnitelma tehtiin helposti lähestyttäväksi mahdollisia rahoittajia ajatellen. Liiketoimintasuunnitelman arvioi liiketoimintaan perehtynyt Laurean lehtori, joka totesi suunnitelman monipuoliseksi sekä hyödylliseksi.

Asiasanat: yritys, yrittäjyys, asiakaslähtöinen palvelu, ravitsemisala, liiketoimintasuunnitelma

Köri, Jesse; Lehtola, Elina

Business Plan for a Take Away Pasta Restaurant

Year	2012	Pages	75
------	------	-------	----

The purpose of thesis was to draw up a business plan for a take away pasta restaurant that would locate in Helsinki. The objective was in the near future to establish restaurant Fapa, which is based on the created business plan. The thesis was very profitable to its authors, because both are interested in entrepreneurship. The work gave a comprehensive view of making a business plan for a restaurant that is going to be established.

The essential concepts of the thesis function as the basis for the theoretical framework. The essential concepts relative to the work are enterprise and entrepreneurship, customer-oriented service and business plan. The business plan was divided into two different sections; planning and constructing the business plan. Reflecting entrepreneurship is essential when starting an own business. Customer-oriented service had to be noticed when concretizing the plan's functionality.

The used research methods were observation and benchmarking. With the gathered data, it was possible to build a customer service path, a detailed competitor situation analysis and a realistic SWOT -analysis.

The thesis includes an extensive plan and required appendices for a restaurant business. The prepared business plan was made approachable for potential sponsors. Laurea University of Applied Sciences's lecturer, who is specialized in business economics, evaluated the ready business plan and mentioned that the plan is versatile and feasible.

Keywords: Business, enterprise, customer-oriented service, catering, business plan

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
	2.1 Aiheen valinta ja rajaaminen	7
	2.2 Työelämäyhteys	8
3	Kilpailutilanneanalyysi	9
	3.1 Ravitsemisala	9
	3.2 Pikaruokaravintolat	10
4	Keskeiset käsitteet viitekehyksenä	10
	4.1 Yritys ja Yrittäjyys	11
	4.2 Asiakslähtöinen palvelu	12
	4.3 Liiketoiminnan suunnittelu	14
	4.3.1 Yritysidea ja toimintaympäristö	14
	4.3.2 Yrityksen liikeidea ja yhtiömuodon valinta	15
	4.4 Liiketoiminnan rakentaminen	19
	4.4.1 Myynti ja markkinointi	19
	4.4.2 Yrityksen logistiikka	20
	4.4.3 Henkilöstö	21
	4.4.4 Organisaatio	23
	4.4.5 Riskit	24
	4.4.6 Rahoitus ja budjettilaskelma	25
5	Yrityksen perustaminen	25
6	Liiketoimintasuunnitelman aineistonkeruumenetelmät	26
	6.1 Benchmarking	26
	6.2 Havainnointi	27
	6.3 Havainnoinnin ja benchmarkkauksen toteutus	29
7	Analysointimenetelmät	30
	7.1 Asiakkaan palvelupolku	30
	7.2 SWOT- analyysi	31
8	Johtopäätökset	32
	Lähteet	33
	Kuviot	35
	Liitteet	36

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä ulkomaalaisen liikeidean ja havainnoinnin pohjalta liiketoimintasuunnitelma ravitsemisalalle. Tavoitteena työllä oli luoda uudenlainen Italialaistyyppinen pikaruokakonsepti Suomeen, jossa pääpaino on take away -palvelussa. Konsepti perustuu siihen, että ihmiset haluavat uudenlaisen, asiakaslähtöisen vaihtoehdon take away -ruokailuun, valitsemalla laadukkaista raaka-aineista omanlaisensa salaatti- tai pasta-aterian. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin sillä pohjalla, että konsepti toimii Helsingin kantakaupunki-alueella.

Idea liiketoimintasuunnitelman tekemiselle tuli lähipiirin kokemuksista ulkomailla kyseisenlaisessa ravintolakonseptista ja yhteisestä pohdinnasta, miksi Suomesta tällaista konseptia ei löydy. Ajankohta kyseisenlaisen konseptin perustamiseen on hyvä pikaruokaravintoloiden ollessa suosittuja. Samalla suomalaisten kuluttajien ateriatottumukset ovat yhä enenevässä määrin muuttuneet pois pizzoista ja hampurilaisista.

Omien työkokemusten ja alan koulutuksen pohjalta, seuraava askel oli kartoittaa oman yrittämisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia yrityksen perustamiselle kiinnostavan liikeidean löytyttyä. Opinnäytetyön alussa käytiin läpi liiketoimintasuunnitelman tekemisen kannalta tärkeää teoriaa. Työn liitteenä on teoriapohjan ja tutkimusmenetelmien perusteella luotu liiketoimintasuunnitelma take away -pastaravintola Fapalle.

Opinnäytetyö jaettiin tasapuolisesti. Körin vastuulla oli myynti ja markkinoinnin suunnittelu, rahoitus ja budjetointilaskelmien tekeminen, riskien kartoitus, yrityksen liikeidea ja yhtiömuodonvalinta sekä menetelmistä Körin vastuulla olivat benchmarking ja SWOT-analyysi. Lehtolan vastuualueita olivat yritysidea selkiyttäminen ja toimintaympäristön kartoitus, yrityksen logistiikan sekä henkilöstön tarpeiden ja organisaatiomallin miettiminen. Menetelmistä havainnointi ja asiakkaan palvelupolku olivat Lehtolan vastuulla. Koska yritys olisi kuitenkin yhteinen, oli molempien mielipiteet otettava huomioon, ainoastaan päävastuut asioista oli jaettu.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksenamme oli perustaa ravintola. Tavoitteemme oli tehdä ravintolalle liiketoimintasuunnitelma. Ravintolakonseptimme selventäjänä ja jäsentäjänä toimiva liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen niin itsellemme tulevana yrittäjänä, mutta myös mahdolliset rahoittajat useimmiten vaativat sen. Seuraavassa kerrotaan, miksi valitsimme aiheen ja miten rajasimme sen joustavasti, kvalitatiivista aiheen rajausta mukaillen.

2.1 Aiheen valinta ja rajaaminen

Hyvän aiheen kriteerit toimivat apuna opinnäytetyömme aihetta valittaessa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 77 - 81) ovat linjanneet aiheen valinnalle yhdeksän tärkeintä kohtaa, jotka oli hyvä käydä läpi aiheen valinnassa. Aiheen kiinnostavuus ja työn opettavaisuus nousivat meille tärkeimmiksi kriteereiksi aiheen valitsemisessa. Jotta jaksoimme työstää opinnäytetyötä alusta loppuun saakka, oli sen kiinnostettava molempia. Liiketoimintasuunnitelman kokoaaminen antoi raamit opinnäytetyölle ja näin työn rakentaminen oli yhdessä selkeämpää. Työ jaettiin tekijöiden kiinnostuksen mukaan ja molemmat saivat tuoda työssä esiin parhaimmat puolensa.

Kriteereitä tutkiessa esille nousivat myös kysymykset ajan riittävyydestä, eli pystytäänkö työ toteuttamaan annetussa ajassa ja löytyykö aiheesta tarpeeksi tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 79 - 80). Opinnäytetyökurssi antoi mielestämme hyvän aikataulutuksen aloitusvaiheessa ja työ saatiin hyvin alkuun. Aiheena liiketoimintasuunnitelma oli hyvin tehtynä melko laaja, kuitenkin kun työstämässä oli kaksi, ei aihe ollut ylitsepääsemättömän työläs tai aikaavievä. Aihettamme käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita ja opinnäytetöitä löytyi paljon, tästä syystä olimme myös kriittisiä valitsemamme lähdeaineiston kanssa.

Aiheen rajaamisella tarkennetaan sitä, mitä kerätyllä aineistolla haluttiin osoittaa tai mitä haluttiin tietää. Yleisenä virheenä nousivat esille aiheiden laajuudet. Saatetaan huomata, että rajaamattomuus on johtanut aiheeseen jota ei pystytä enää edes kunnolla tutkimaan. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä oli rajauksen kanssa samalla osattava olla tarpeen mukaan joustava. Toisinaan aihe tarkentuu vielä aineiston keruun yhteydessäkin. Vaikka joustavuus onkin kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirre, olisi tutkimusongelma rajattava niin selkeästi, että ulkopuolinen saa tutkijasta uskottavan kuvan. (Hirsjärvi ym. 2009, 81-82.) Kuten jo aiemmin mainittiin, liiketoimintasuunnitelman laadintaan annettiin hyvin selkeät raamit. Aihetta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen jälkeen, selkeytimme itsellemme millaista aineistoa vaadittavien osa-alueiden tarkasteluun tarvitaan. Koska tiesimme millaiselle yritykselle suunnitelma tehtiin, rajasi sekin omalta osaltaan aiheen niin tekijälleen kuin ohjaajalle.

Aihe rajattiin siten, että opinnäytetyön pohjalta voidaan kyseinen yritys tuoda käytäntöön. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi opinnäytetyökokonaisuuteemme kuului myös erilaisia menetelmiä, joilla liiketoimintaamme voidaan selkiyttää ja parantaa. Halusimme realisoida konseptiamme ja tässä apuna toimivat havainnoinnin ja banchmarkauksen tulosten myötä luotu asiakkaan palvelupolku. Koska opinnäytetyömme oli toiminnallinen, myös sen rajausta oli siis oltava joustava. Edellä mainitut asiat toimivat kuitenkin rajaavina tekijöinä.

2.2 Työelämäyhteys

Opinnäytetyömme työelämäyhteytenä on liiketoiminnan ammattilaisen tekemä arviointi valmiista liiketoimintasuunnitelmasta. Lisäksi otimme selville muutaman yrityksen, joiden kanssa olisimme tekemisissä yrityksen perustamisvaiheessa. Nämä organisaatiot ovat Suomen Uusyrityskeskust Ry, Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, Finnvera Oyj sekä jotkut rahoitusyhtiöt. Seuraavissa kappaleissa lisää kyseisistä mahdollisuuksista.

Suomen uusyrityskeskus on vuonna 1989 elinkeinoelämän perustama yhteistoimintajärjestö. Järjestö yhdessä alueellisten uusyrityskeskusten kanssa edistää yrittäjyyttä Suomessa. Toiminta perustuu 1300:sta elinkeinoelämän edustajasta koostuvan asiantuntijaverkoston neuvonta- ja opastuspalvelusta yrittäjiksi aikoville. Neuvonta on yrittäjiksi rupeaville maksutonta. Vuodesta 1989 lähtien Uusyrityskeskukset ovat opastuksellaan auttaneet 96 428 yrityksen perustamisessa. (Uusyrityskeskukset ry 2011.)

Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) toiminta käynnistyi vuonna 2007. Se liittyi laajaan valtion aluevaltion uudistamishankkeeseen. ELY-keskus otti entisten työ- ja elinkeinokeskusten ja lääninhallitusten sivistysosastojen tehtäviä, joihin kuuluu muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut. Pienet ja keskisuuret yritykset (Pk-yritykset) voivat hakea tukea yritystoimintansa kehittämiseen alueensa ELY-keskuksesta. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus 2011.)

Finnvera Oyj on valtion omistuksessa oleva erityisrahastoyhtiö ja sen periaatteena on toimia täydentävänä rahoittajana muiden rahoittajien kanssa sekä jakaa vakuusriskejä. Finnvera mahdollistaa yritysten paremman ja monipuolisemman lainan ja takausten saannin sekä pääomasijoituspalvelun. Finnveralta on mahdollista saada muun muassa investointi- ja käyttöpääomalainaa, kehittämislainaa, naisyrittäjälainaa, pienlainaa ja yrittäjälainaa. Takauksina on mahdollista saada pientakausta, Finnveratakausta ja suhdannetakausta. (Holopainen & Levonen 2006, 110 - 115.)

3 Kilpailutilanneanalyysi

Ravitsemisala on käynyt viime vuosikymmenen aikana muutosprosessia ja se näkyy olutpaikkojen vähenemisenä sekä anniskeluravintoloiden kapasiteetin lisääntymisenä. Toimiala on viime vuosina kamppailut liiketaloudellisen kannattavuuden kanssa, joskin ruokamyynnin kasvu ja kuluttajien ulkona syömisen määrä on ollut kasvussa ja tämä on osaltaan kasvattanut ravitsemisalan positiivisia näkymiä. Vuonna 2006 ravintoloiden myynnin arvo kasvoi 5,3 %. Vuonna 2007 ravitsemisalan kokonaisliikevaihto oli majoitusyritysten ravitsemismyynti mukaan lukien noin 3,8 miljardia euroa. Ala työllisti 27 300 henkilöä 9200 eri toimipaikassa. (Harju-Autti 2007, 8; 17.)

3.1 Ravitsemisala

Ravitsemisalalla on sille ominaisia piirteitä, jotka voidaan liittää useimpiin ravintolayrityksiin. Nämä piirteet tulee ottaa huomioon perustettaessa ravintola-alan yritystä. Alalla menestymiseen vaikuttavia ja ominaisia piirteitä ovat muun muassa sijainti, laatu, hintataso, miljöö, henkiset voimavarat, kova kilpailu, alan homogeenisyys, sesonkiluonteisuus ja lainsäädäntö. (Harju-Autti 2007, 16; Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20 - 21.)

Sijainti on tärkeä, sillä se määrää mahdollisen kysyntäpotentiaalin määrän. Tämän vuoksi ravitsemisala onkin keskittynyt tiheämmin asutuille alueille. Laatu varmistaa asiakastytyvyyden ja -uskollisuuden. Hintataso taas on suhteutettu yrityksen laatuun. Mitä korkeampi tasoinen paikka, sitä vähemmän hinta merkitsee kuluttajalle. Onnistunut miljöö tukee liikeideaa. Henkiset voimavarat nivoutuvat niin yrittäjään kuin palveluhenkilöstöönkin. Tulevaisuudessa Suomessa oletetaan olevan pula ammattitaitoisesta työvoimasta, jos muualla Euroopan Unionissa oleva ilmiö tulee myös Suomeen. Huolimatta automatiikan lisääntymisestä ravitsemisalalla, tulee se aina olemaan yksi eniten työvoimaa tarvitsevista aloista. (Harju-Autti 2007, 16; Ahonen ym. 2009, 22 - 23.)

Ravitsemisalalla tarjonnan ollessa runsasta myös kilpailu asiakkaista on kovaa. Kilpailua on niin suurten ketjujen kuin pienten yksityisten yrittäjien välillä. Suuren tarjonnan takia alalla on runsaasti samanlaisia yrityksiä niin toimintatavoiltaan kuin liikeideoiltaan, mikä johtaa alan homogeenisyyteen. Ravintolatyön sesonkiluonteisuudella on suuri merkitys yrityksen toimintaan. Sesongit asettavat erilaisia vaatimuksia eri kausille, jotka koettelevat yrityksen taloutta sekä henkilöstön fyysistä ja henkistä kuntoa. Lainsäädäntö on tarkkaa ravitsemisalalla ja tämä tuleekin ottaa huomioon yrityksen toiminnassa. Etenkin alkoholilainsäädäntö on tiukka ja lisäksi elintarvikelainsäädäntö on tarkoin määritelty. (Harju-Autti 2007, 16; Ahonen ym. 2009, 23.)

Myös trendit vaikuttavat suuresti kuluttajien ravintolakäyttäytymiseen. Pitkään vallinnut trendi on ollut aterian ainesosien terveellisyyteen ja ravintoainepitoisuuksiin keskittyminen. Ruokalistoilta on tullut terveellisempiä ja erilaisiin ruokatottumuksiin sopivia vaihtoehtoja. (Harju-Autti 2007, 16.) Lähiruoka- ja luomukriteerit ovat nousseet viime vuosina suurempaan arvoon kuluttajien arvioissa ateriaa. Asiakkaalle saatetaan myös antaa mahdollisuus vaikuttaa annoksensa kokoonpanoon. Asiakkaan annetaan itse valita annoksensa raaka-aineet, joista rakennetaan asiakkaan haluama ateria. Palvelu suuntautuu siis enemmän asiakaslähtöiseen palveluun. (Harju-Autti 2007, 19.)

3.2 Pikaruokaravintolat

Pikaruokaa on hankala määritellä tarkasti ja onkin hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä pikaruokan määritelmä pitää sisällään. Erään määritelmän mukaan pikaruokalla tarkoitetaan ruokaa joka valmistetaan nopeasti ja se usein otetaan mukaan. Suunnittelemamme ravintola on pikaruokaravintola juuri ruokan valmistuksen nopeuden ja take away -ruokailuidean takia.

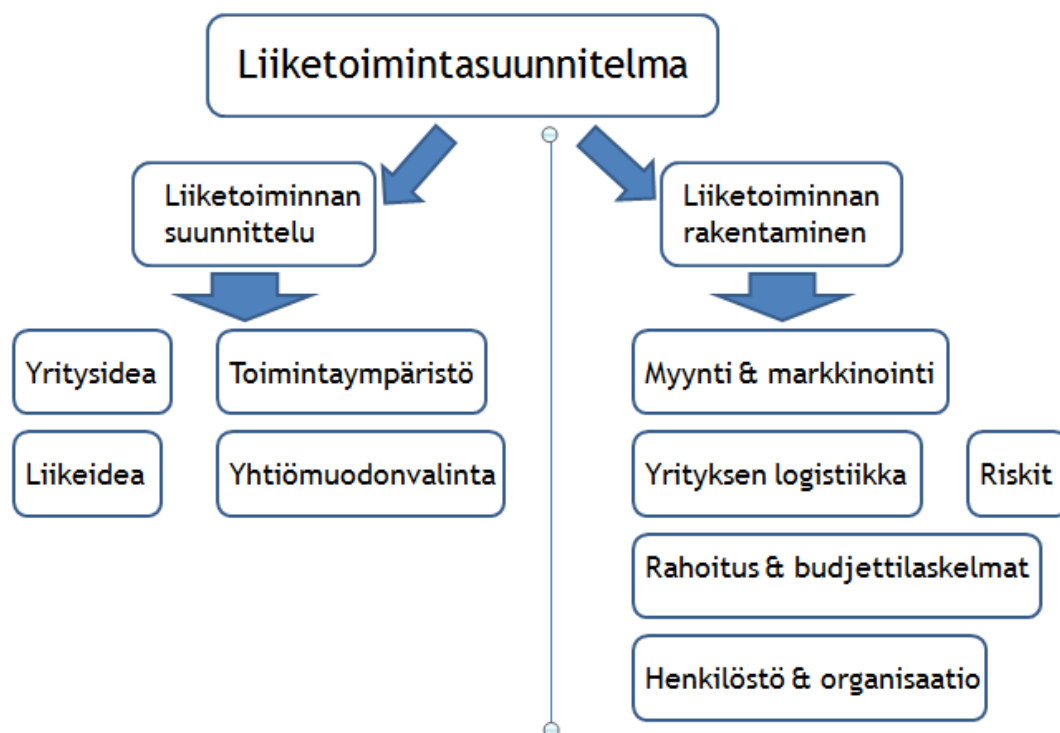
Vuonna 2010 pikaruokaravintoloiden kokonaismyynti kasvoi 3,5 % vuodesta 2009, 670 000 000 euroon (Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2011). Lisäksi Matkailu- ja Ravintola-alan tekemän trenditutkimuksen mukaan pikaruokaravintolat ovat yhä suosittuja, mutta samalla suomalaisten aterialavinnat ovat muuttuneet hampurilaisista ja pizzoista perinteisimpiin liha- ja kala-aterioihin (Harju-Autti 2007, 19). Konseptimme kaltainen terveellisempi pikaruokavaihtoehto tulisi hyvään aikaan, koska suomalaiset miettivät nykyisin enemmän ruokansa ravintoarvoja.

Etenkin pääkaupunkiseudulla ravitsemisalan kilpailu on tiukkaa. Uusille konsepteille on kuitenkin aina kysyntää ja vuoden 2009 jälkeen ravintola-alan myynti onkin ollut taas kasvussa, joka osaltaan kasvattaa uuden yrityksen perustamismotivaatiota. (Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2011.) Uudentyyppisellä pikaruokaketjulla on uskoaksemme hyvät mahdollisuudet saada tarpeellinen osuus pääkaupunkiseudun asiakaskunnasta taatakseen kannattavan liiketoiminnan.

4 Keskeiset käsitteet viitekehyksenä

Keskeiset käsitteet toimivat opinnäytetyön punaisena lankana. Tärkeiden käsitteiden määrittely oli tärkeää, sillä se selvensi työn rajausta ja avaa tekstiä lukijalle. Opinnäytteemme keskeiset käsitteet olivat yritys ja yrittäjyys, asiakaslähtöinen palvelu ja liiketoimintasuunnitelma. Pidimme liiketoimintasuunnitelman käsitettä laajana ja tämän vuoksi se on jaettu kahden eri vaiheeseen, suunnitteluun ja rakentamiseen (Kuvio 1). Seuraavissa kappaleissa esitel-

lään opinnäytetyössä olevat käsitteet, jotka näkyvät ja ovat perustana kaikissa opinnäytteen luvuissa.



Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelman rakentuminen

4.1 Yritys ja yrittäjyys

Yritys voidaan määritellä monella eri tavalla. Ahosen ym. (2009) tulkinta määrittelee yrityksen sarjana toimenpiteitä ja päätöksiä, mitkä edistävät siihen kuuluvien osapuolten etuja. Yrityksen tärkein tarkoitus on tavaroiden ja palvelujen tuominen markkinoille voittoa tuottaen. (Ahonen ym. 2009, 12.) Yrityksiä Suomessa oli vuonna 2007 308 917 kappaletta. Näistä peräti 94,2 % oli mikroyrityksiä eli yrityksiä jotka työllistävät 1 - 9 henkilöä. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 13).

Yhteiskunta tarvitsee yritystoimintaa, sillä pääosa yhteiskunnassa tarjottavista tavaroista ja palveluista muodostuu yritysten tarjoamina. Yritykset ja kotitaloudet ovat keskeisimpiä tekijöitä yhteiskunnan taloudellisessa toiminnassa. Tavaroiden ja palveluiden lisäksi yritykset tarjoavat työpaikkoja, maksavat veroja ja edistävät kehitystä tarjoamalla kotitalouksille uusia ratkaisuja. Kotitaloudet tarjoavat yrityksille työvoimaa ja toimivat kuluttajina, joka takaa yrityksen menestymisen. (Alikoski ym. 2009, 9.)

Alikosken ym.(2009, 10) mukaan yrittäjäksi ryhtyminen on usein yksilöllinen prosessi, joka vaihtelee pituudeltaan ja tilanteiltaan (Alikoski ym. 2009, 10). Yrittäminen vaatii toimivan liikeidean, jonka avulla saadaan tulosta. Jotta menestyvä liikeidea voitaisiin toteuttaa, tarvitaan yrittäjältä tiettyjä edellytyksiä (Ahonen ym. 2009, 12). Yrittäjyys on ihmisen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa omaan työntekoon. Yrittäjyys voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: omaehtoiseen, sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. (Alikoski ym. 2009, 10.)

Omaehtoisen yrittäjyyden toiminnan tunnusmerkkejä ovat oma-aloitteisuus, tunnollisuus, rohkeus, kekseliäisyys ja luovuus. Yrittäjä osaa ottaa vastuun omasta toimeentulostaan, opiskelustaan ja työllistymisestään sekä tunnistaa niiden tuomat edut, riskit ja haasteet. (Alikoski ym. 2009, 10.) Pursiainen (2012, 156) jaottelee yrittäjyyden sisäiseen ja ulkoiseen. Tiivistysti sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu aktiivinen kansalaisuus, vastuunotto ja tavoitteellinen toiminta. (Pursiainen 2012, 156.) Sisäinen yrittäjyys tulee Alikosken ym.(2009, 10) mukaan ilmi tilanteissa, joissa yrittäjä osaa havaita ja tarttua mahdollisuuksiin, jotka edistävät yrityksen, yhteisön tai organisaation menestymistä. Pursiainenkin (2012, 156 - 160) muistuttaa, että sisäinen yrittäjyys ei tarkoita pelkästään omia luonteenpiirteitä, vaan toimintaa, joka on saavutettu harjoituksella. Ulkoiseksi yrittäjyydeksi hän sanoo yrittäjän kaupalliset suhteet muihin tahoihin. (Pursiainen 2012, 156 - 160) Ulkoiseen yrittäjyyteen kuuluu kuitenkin paljon erilaisia toimintoja, kuten liiketoiminnan suunnittelua, markkinointia ja talouden ylläpitoa. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa siis yrityksen omistamista ja johtamista. (Alikoski ym. 2009, 10 - 11.)

4.2 Asiakaslähtöinen palvelu

Valtitontieteiden tohtorit Mattila ja Ollikainen (2008), jotka ovat perehtyneet asiakassuhteiden hoitoon, kirjoittavat artikkelissaan, miten asiakaslähtöisyyden yleistyminen näkyy yritysten strategisena ykköstavoitteena (Mattila & Ollikainen 2008). Hyvän liiketoiminnan on nähty perustuvan nykyään myös laadukkuuteen, lisäksi se on arvokas kilpailukeino. Tästä syystä palvelujen laatu on saanut suuresti huomiota viime aikoina. Samalla laadun painopiste on siirtynyt kohti asiakaslähtöisempää suuntausta. Tästä johtuen asiakastiedon keruu, markkinatutkimukset ja asiakastyytyväisyys ovat palveluiden tuottajien kiinnostuksen kohteita. (Lämsä & Uusitalo 2009, 22 - 26.) Aloittavina yrittäjinä emme voineet tehdä asiakastiedon keruuta oman yrityksen asiakkaista, koska niitä ei vielä ole, mutta kuten liiketoimintasuunnitelmasta (Liite 1) käy ilmi, tutkimuksia tehtäisiin säännöllisesti toiminnassa olevassa yrityksessä.

Asiakaslähtöisyyteen pyrkiminen vaatii omanlaisensa asenteen, eivätkä selkeät toimintamallit ja strategiaan kytkeytyminen riitä. Näin ollen asiakaspalvelutyöhön haluavan täytyy todella myös olla kiinnostunut työstään, jotta hän pystyy todella omaksumaan roolinsa. Hyvää asiakaspalvelua ei pysty määrittämään, on vain luotava palveluprosessi ja toimintatavat, joilla ta-

salaatuisuus mahdollistetaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että palvelun tulisi olla aina samanlaista, vaan positiivisella tavalla erottuva palvelu luodaan aidolla persoonallisella otteella. (Mattila & Ollikainen 2008.) Omien kokemusten perusteella myös asiakkaat kokevat persoonalliset asiakaspalvelijat mielekkäämmiksi kuin koneenomaisen tasalaatuisen palvelun. On siis löydettävä tasalaatuisuuden ja persoonallisuuden kombinaatio asiakaspalvelulle. Mattila ja Ollikainen (2008) kehottavatkin mukautumaan palveluun myös asiakkaan tarpeiden ja persoonien mukaisesti. Asiakkaan eteen vaivaa nähneet asiakaspalvelijat muistetaan useammin (Mattila & Ollikainen 2008). Asiakkaan tarpeisiin sidottu ja näin ollen muuttuva asiakkaan henkilökohtainen kokemus korostuu asiakaslähtöisen laadun näkökulmassa, joka pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeita ja toiveita (Lämsä & Uusitalo 2009, 25).

Asiakkaat ovatkin lähtökohtaisesti tärkeitä asiakaskeskeisesti suuntautuneessa toiminnassa. Tästä syystä niin organisaation henkilökunnalla kuten myös esimiehellä on oltava kyky tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Kokonaisvaltainen suuntaus taas niputtaa yhteen kaikki yrityksen toiminnot, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaiden palveluun ja sen laatuun. Tämä edellyttääkin kaikilta henkilöstöön kuuluvilta palveluasennetta, niin toisiaan kuin myös asiakkaita kohtaan. (Lämsä & Uusitalo 2009, 35 - 36.) Palveluasenne ja pelisilmän omaaminen ovat avainasemassa asiakaspalvelijan osaamisessa. Mattila ja Ollikainenkin (2008) muistuttavat asiakastilanteiden olevan toisinaan niin ainutlaatuisia, ettei niihin löydy kaiken kattavaa ohjeistusta. Tällöin on tärkeää, että asiakaspalvelija omaa hyvän tilannetajun, jota hän osaa soveltaa toimintatavalla joka sopii yrityksen strategiaan ja brändiin. Lisäksi oppaana voi toimia myös yritykselle hyvin valitut asiakaslupaukset ja arvot. Toisaalta jos omaa oikeanlaisen palveluasenteen, kyse on vain suurimmilta osin asiakaspalvelutekniikasta. (Mattila & Ollikainen 2008.)

Olisi tärkeää, että myös yrityksen johto osaisi näyttää arvostuksensa asiakaspalvelua kohtaan. Pahitteeksi ei olisi välillä mennä itse kentälle asiakaspalvelijaksi ja näin tukea omalta osaltaan tätä työtä. Pelkkä lukujen ja palautteiden tutkiminen sivusta eivät anna kunnon eväitä johdolle pitää asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden laatua yllä. Koko asiakaspalveluprosessin ymmärtäminen käytännössä auttaisi johtoa käsittämään sen tärkeyden, eivätkä asiakaslähtöisyysprojektit jäisi niin usein muiden ongelmien jalkoihin. Harmikseen myös Mattila ja Ollikainen (2008) toteavat, että usein esimerkiksi asiakassuhteiden hoitoon yritys haluaisi panostaa ja ideoitakin löytyisi. Useimmiten kyse ei olekaan niiden puutteesta vaan toimijoiden viitteliäisyydestä. (Mattila & Ollikainen 2008.) Koska oma liiketoimintamme jatkuvuus riippuu vain ja ainoastaan asiakkaiden kiinnostuksesta yritystämme kohtaan, kiinnitettiin asiakaslähtöisen palvelun toimivuuteen paljon huomiota toimintaa suunniteltaessa.

4.3 Liiketoiminnan suunnittelu

Seuraavassa selvitetään pääpiirteittäin, miten yritystoimintaa aletaan suunnitella. Teksti pitää sisällään asioita, joita tulee miettiä ennen kuin yrityksen toimintaa aletaan tosissaan rakentaa. Kaiken lähtökohtana on yritysidea, jonka pohjalta aletaan miettiä tulevaa toimintaympäristöä. Yrityksen liikeidea kulmakivineen ja yhtiömuodot ovat käsiteltäviä aiheita.

4.3.1 Yritysidea ja toimintaympäristö

Aivan yrityksen perustamisen alussa on oltava mielessä yritysidea. Yritysidea voi saada alkunsa satunnaisesta löydöksestä tai vaikka harrastuksen pohjalta. Kuitenkin alkulähteestä välittämättä lähdetään sitä työstämään arvioimalla ja tarkentamalla toimialaa sekä toimintaympäristöön suhteuttamalla. Yritysidea täsmentyy liikeideaksi, kun yritysidea on tarkasteltu yrittäjän omien vahvuuksien ja heikkouksien pohjalta, kuitenkin unohtamatta ulkopuolisia uhkia ja mahdollisuuksia. Liikeidea tarkoittaa mietittyä yritysidea, jolloin sen ympärille rakentuvat liiketoiminnan kulmakivet: toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet. Näin osataan vastata muun muassa kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja millaisella imagolla liiketoimintaa tullaan toteuttamaan. (Alikoski ym. 2009, 16 - 17.)

Jotta yritysidea voitaisiin kehittää ja yritys saada toimimaan, on sille luotava jonkinlainen pohja. Tämän pohjan luomisessa auttaa toimintaympäristön tarkastelu. (Alikoski ym. 2009, 18). Hyvät liiketoimintasuunnitelman laatijat osaavat riittävän lähdeaineiston tutkimisen pohjalta löytää oman yrityksen toimintaympäristön kannalta oleelliset tekijät ja yhdistää ne luovaan ajatteluun. Jotta tietämättömyys ei ainakaan johtaisi väärin arviointeihin tai virheellisiin valintoihin, on tietopohjan oltava tarpeeksi kattava. Kun tunnistaa omalta toimialalta sen luonteen, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset, on yrittäjällä kasassa liiketoimintasuunnitelman keskeiset rakennuspalikat. (Pitkämäki 2000, 20 - 22.)

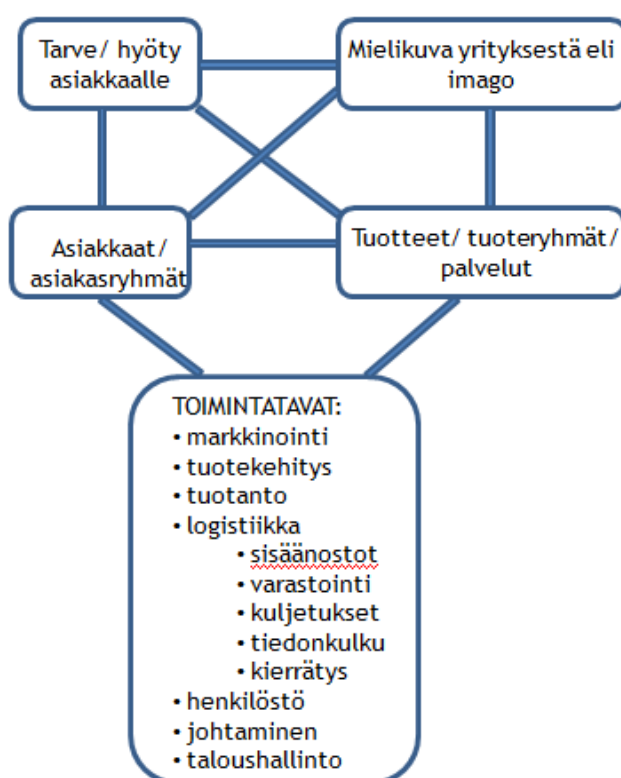
Yritys on väistämättä aina jonkinlaisessa toimintaympäristössä. Yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat asiakkaat, kilpailijat, sijainti, yrityksen sidosryhmät ja toimintaympäristölle tyypilliset kestävän kehityksen sekä laatuvaatimusten piirteet. Asiakaskunnasta on tiedettävä heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat toimintaympäristössä olevien kilpailijoiden tarjonta, asiakkaan maksuvalmius ja omat sekä muiden asiakkaiden kokemukset. Aloittavan yrityksen on tärkeää kartoittaa kilpailijat ja niiden tuotteet. Yrittäjien täytyy löytää yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet, sekä seurata toimintaa markkinoilla jatkuvasti. Tällä tavoin pystyttäisiin ennakoimaan tulevia muutoksia. On hyvä olla jotain täysin uutta, kilpailijoista poikkeavaa, jotta saataisiin aikaan toimiva ja kilpailukykyinen konsepti jo alalla toimivien suurien ja vanhojen toimijoiden rinnalle. (Alikoski ym. 2007, 20 - 23.)

Sijainnin määrittävät yrityksen tyyppi ja palvelua tarvitsevien sijainti. Yritystoiminnassa on kiinnitettävä huomiota myös kestävän kehityksen periaatteisiin ja hankinnat tehtävä teknologian kehitystä silmälläpitäen. Jotta pystyttäisiin turvaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus, laadusta on huolehdittava niin tuotteita kuin palvelua silmällä pitäen. (Alikoski ym. 2007, 30 - 31.)

Sidosryhmät toimivat yrityksen kanssa win-win periaatteella. He antavat yritykselle panoksensa yhteistyössä ja odottavat saavansa myös jotain vastinetta panokselleen, jolloin molemmat voittavat. Yrityksen sidosryhmiä ovat omistajat, joilla on suurin rooli jo yrityksen perustamisvaiheessa, pääoman, yritysidean ja oman osaamisensa tuomisessa. Jos yritys tarvitsee vierasta pääomaa, tulevat rahoittajat olemaan yksi sidosryhmä. Segmentoidut asiakkaat ja työntekijät ovat sidosryhmiä. Yrityksen kasvaessa sidosryhmäksi muodostuu myös tarpeiden mukaan palkkava johto pitämään yritystä vakaana tai kasvattamaan sitä. Muita sidosryhmiä ovat tavaran- ja palveluntuottajat, yrityksen toiminnalle puitteet tarjoava julkinen valta ja kilpailijat. (Alikoski ym. 2009. 26 - 29.)

4.3.2 Yrityksen liikeidea ja yhtiömuodon valinta

Kivijalkana yrityksen perustamiselle on liikeidea. Vaikka se luodaan yrityksen alkuvaiheessa, sitä on kehitettävä ja uudistettava vielä yrityksen perustamisen jälkeenkin. Liikeidean tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin, jotka ovat mitä, miten, kenelle ja millä imago. Liikeidea on kehittyneempi muoto yritysideasta, joka pitää sisällään taloudelliset tekijät. Siinä siis kuvataan, miten yrityksen tulisi tuottaa rahaa. (Alikoski ym. 2007, 34.) Pursiainen (2012, 166) muistuttaa, että useimmiten täysin uudet liikeideat, joilla tyydytetään vielä tyydyttämätön tarve ovat useimmiten menestyvimpiä (Pursiainen 2012, 166). Liikeidean pitää mahtua lyhykäisyydessään kahteen lauseeseen. Kun liikeidea on saatu riskianalyysin avulla tarkennettua, voidaan laatia yritykselle toiminta-ajatus ja visio. Niiden yhteydessä myös arvot ja tavoitteet rakentuvat. (Alikoski ym. 2007, 34 - 35.)



Kuvio 2: liikeideamalli, mukaillen Hoffrenin (1993, 20 - 21) liikeideamallikuviota

Yrityksen toimintojen hahmottaminen voidaan kuvata liikeideamallin avulla (Kuvio 2). Edellä mainittu kuvio jäljittelee Seppo Hoffrénin (1993, 20) tekemää mallinnusta liikeidean rakennesista. Seuraavaksi tullaan avaamaan perustettavan take away -pastaravintolan liikeideaa, joka vastaa kärkeä kysymyksiin millainen yritys on ja kuinka se toimii. Aivan aluksi tulee tiedostaa syy kyseisen yrityksen perustamiselle. Mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaalle, tai minkä tarpeen yritys tulee toiminnallaan tyydyttämään. (Raatikainen 2011, 38.) Oman yrityksemme perustamiselle löytyy selkeä syy. Tämän kaltaista take away -ruokailuun keskittyvää pastaravintolaa ei ole vielä Suomeen perustettu. Yritys antaa asiakkaalle uuden vaihtoehdon pikaruokailuun, joka tällä hetkellä Suomessa tarkoittaa useimmiten hampurilaisravintolaketjujen tuotteita.

Raatikainen (2011, 38) ohjeistaa aloittelevaa yrittäjää miettimään, millaisen kuvan yritys haluaa antaa itsestään asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Hän kertoo, että yritysimago tulisi rakentaa valitun asiakassegmentin mukaisesti. Yrityksemme imagoa kuvaavia adjektiiveja ovat tuore, nopea, moderni, yksilöllinen, laadukas ja värikäs. Mielikuvan tulee osoittaa asiakkaalle, miten palvelu muokkautuu asiakkaiden mieltymysten mukaan ja tuotteet kehittyvät yhteiskunnan kehityksen mukana. (Raatikainen 2011, 38.)

Jotta palvelu tavoittaa asiakkaansa, on heidät osattava segmentoida. Asiakasryhmien selvit-

täminen on olennainen osa palvelun luomista. (Raatikainen 2011, 38.) Palvelumme tavoittelee asiakkaita melko laajasta ikäjakaumasta, joka on noin 20 - 40 -vuotiaat miehet ja naiset. Kohderyhmäämme kuuluvat asiakkaat, jotka haluavat nopeaa palvelua laadukkailla tuotteilla. Palvelumme luodaan nuorille aikuisille ja helppoutta kaipaaville perheille sekä työssä käyville kaupunkilaisille, jotka ovat valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista hieman normaalia pikaruokaa enemmän. Koska asiakassegmenttimme on laaja, teimme yhdestä keskivertoasiakkaasta kuvauksen, joka löytyy liitteestä yksi.

Liikeideamallista tulee käydä ilmi perustettavan yrityksen asiakkailleen tarjoamat tuotteet tai palvelut (Raatikainen 2011, 38). Yrityksemme tarjoama päätuote on pasta. Emme ainoastaan tarjoa valmiiksi suunniteltuja pasta-annoksia, vaan asiakaslähtöinen palvelumme antaa kuluttajalle mahdollisuuden valita annokseensa itse pastan haluamiseksi täytteineen. Koska kyseessä on take away -palvelu, päätuotteemme pastan lisäksi yritys ei tarjoa kuin salaattivaihtoehtoja ja alkoholittomia ruokajuomia. Näistä tarkemmin liiketoimintasuunnitelmassa (liite 1).

Edellä mainittujen asioiden lisäksi liikeideamalliin on hyvä tehdä hahmotelmat joistain yrityksen toimintatavoista. Näitä ovat kuvista 2 esille käyvät asiat. Uudenlaisen palvelun markkinointiin tulee käyttää jo hyvissä ajoin tarpeeksi yrityksen resursseja, jotta asiakkaat löytävät palveluyrityksen heti sen avauduttua. Markkinointia tullessaan tekemään pääkaupunkiseudulla mahdollisimman monipuolisesti niin mediassa kuin ulkomainontana flyerointina ja mainosjulisteissa. Tuotekehitystä tullessaan tekemään asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden sekä raaka-aineiden sesonkien mukaan. Asiakaslähtöisessä palvelussa on tärkeää, että työntekijät kuuntelevat asiakkaita jatkuvasti. Näin toimintaa ja tuotteita pystytään muokkaamaan asiakkaiden antaman palautteen mukaisesti.

Tuotantoon tarvittavia laitteita hankitaan niin käytettyinä kuin uusina. Ruokatuotteen tuotantoprosessi alkaa tuorepastan valmistuksesta, mikä tullessaan tekemään omien työntekijöiden toimesta toimitiloissa. Annokset valmistetaan tuoreista raaka-aineista asiakkaan toiveiden mukaan paikan päällä. Logistiikka selkiytetään yksityiskohtaisesti liiketoimintasuunnitelmassa (liite 1). Lyhyesti logistiikka sisältää hyvän tiedonkulun kaikkien sidosryhmien kanssa. Raaka-ainehankinnat tehdään tukuista muutaman kerran viikossa, jotta pystytään takaamaan asiakkaille raaka-aineiden tuoreus. Kierrätys toimii kaupungin antamien määräysten mukaan.

Henkilöstö koostuu yrityksen aloitusvaiheessa itse yrittäjistä ja viidestä rekrytoidusta työntekijästä. Työntekijöiden tulee olla ravintola-alan osaajia, joilla on muutaman vuoden alan työkokemus keittiöstä ja hygieniapassi. Yritys tulee käyttämään tarpeen mukaan myös vuokratyöntekijöitä. Johtaminen yrityksessä on yrittäjien vastuulla, perheyrityksenä päätöksenteko

tulee olemaan yksinkertaista ja nopeaa. Yrityksen taloushallinnosta huolehtii tilitoimisto, joka hoitaa koko kirjanpidon.

Kun mietitään miksi perustettava yritys perustetaan, on kyseessä toiminta-ajatus joka määrittelee perussuunnan. Visio kertoo yrityksen tulevaisuuden kuvasta, siitä mitä halutaan tulevaisuudessa olla ja mitä halutaan saavuttaa. Ohjaajina vision toteutumiseen ovat arvot, jotka usein ovat määriteltyjä pelisääntöjä yrityksen yhteiselle toiminnalle. Tavoitteet määrittävät liiketoiminnan suunnan ja toimivat punaisena lankana varmistaen yritykselle menestymisen ja tuloksellisuuden tulevaisuudessa. Tavoitteiden suunnittelulle suunnan antavat yrityksen visiot. (Alikoski ym. 2007, 36 - 38.)

Aloittavalle yrittäjälle on tarjolla useita eri yhtiömuotovaihtoehtoja. Suurimmat eroavaisuudet eri yhtiömuotojen välillä näkyvät varsinkin vastuun jakautumisessa ja osinkojen mahdollisuuksissa. (Pursiainen 2012, 155.) Yhtiömuodolla on yrittäjälle suuri merkitys henkilökohtaisen taloutensa kannalta, esimerkiksi yksityisnostot toiminimellä tai henkilöyhtiöllä onnistuu vielä helposti ilman suuria sosiaalikuluja. Kun taas esimerkiksi osakeyhtiössä rahat yrityksestä otetaan palkkana, osinkoina tai verottomina korvauksina, jolloin siitä aiheutuu yritykselle sosiaalikuluja. Lisäksi huomioitava on myös omien verojen vaikutus. Yhteensä yhtiömuotoja on viisi ja ne ovat toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Alikoski ym. 2007, 44 - 45.)

Toiminimeen ei tarvita suurtakaan pääomaa ja se toimii lähinnä yrittäjän itsensä toimesta. Myös avoin yhtiö on pienen pääoman omaava yritysmuoto, jossa on myös vähintään kaksi yhtiömiestä. Yhtiömiesten sitoumukset koskevat kaikkia ja kaikki vastaavat omaisuudellaan. Voitot ja tappiot jaetaan yleensä tasan. Kommandiittiyhtiössä on vastuunalaisia eli koko omaisuudellaan sitoutuneita ja äänettämiä eli vain sijoittamallaan pääomallaan sitoutuneita päätösvaltaa omaamattomia yhtiömiehiä. Osuutensa mukaiset voitto-osuudet jaetaan ensin äänettömien yhtiömiesten kesken ja loput vastuunalaisille, tappiot jaetaan vain vastuunalaisien kesken. Osakeyhtiössä velvoitteista vastaa vain osakeyhtiö, jolloin osakkaat eivät henkilökohtaisesti ole vastuunalaisia yhtiön toimille. Yrityksen varoja jaetaan tuloksen ja maksukyvyn mukaan osinkoina osakkeenomistajille. (Alikoski ym. 2007, 46 - 47.) Osuuskunnan omistavat sen jäsenet, joilta kerätään osuuspääoma osuusmaksuina, myös määräyksiä lisäosuuksista voi olla. Tarkoituksena on osuuskunnan tarjoamien palveluiden, tuotteiden tai laitteiden käyttö jäsenilleen, jotka eivät ole vastuussa osuuskunnan sitoumuksista. Mahdollinen voitto tai ylijäämä voidaan jakaa jäsenten kesken. (Alikoski ym. 2007, 47 - 49.) Riskittömin vaihtoehto aloittavalla yrittäjälle on osuuskunta (Pursiainen 2012, 175).

4.4 Liiketoiminnan rakentaminen

Jotta liikeideasta saadaan rakennettua kannattava liiketoiminta, on syvennyttävä yksityiskohtaisesti toiminnan kannalta merkittävimpiin tekijöihin, jotka kytkeytyvät laskelmiin ja budjetointiin. Merkittävimpiä tekijöitä ovat yrityksen sidosryhmät, joiden välinen mutkaton yhteistyö mahdollistaa osatoimintojen suunnittelun ja rakentamisen pohjalta syntyneen toiminnan. Yhteisenä päämääränä sidosryhmillä on toteuttaa omalta osaltaan yrityksen liikeidea. Yritystoiminta rakentuu seuraavien keskeisten käsitteiden ympärille; myynti ja markkinointi, yrityksen logistiikka, henkilöstö ja organisaatio, sudenkuopat ja rahoitus sekä budjettilaskelmat. Opinnäytetyöhömmme sisältyvä liiketoimintasuunnitelma (liite 1) käsittelee kaikki nämä tiedot yksityiskohtaisemmin.

4.4.1 Myynti ja markkinointi

Myynti ja markkinointi ovat elintärkeitä jokaiselle yritykselle. Tärkeimpiä tavoitteita myynnille ja markkinoille ovat yrityksen talouden pitäminen kannattavana ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Muita tavoitteita ovat tuotteiden tunnetuksi tekeminen, mielikuvien luominen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen sekä ylläpitäminen. Tunnettavuuden lisäämisessä ja mielikuvien luomisessa auttavat erilaiset myynti- ja markkinointimateriaalit, kuten Internet-sivut, yritys- ja tuote-esitteet sekä myymälän ulkonäkö. (Alikoski ym. 2007, 51; 54.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi aiheita, joita yrityksen tulee selvittää tehdessä myynti- ja markkinointisuunnitelmaa.

Yritystä perustettaessa tulee selvittää, ketkä ovat yrityksen kohderyhmää eli avainasiakkaita, joihin markkinointi voidaan kohdistaa. Avainasiakkaat voidaan kartoittaa kysyntäselvityksillä. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma vaatii myynti- ja markkinointibudjetin, jotka tehdään juuri kohderyhmän ja arvioidun menekien pohjalta. Myynti- ja markkinointibudjetti laaditaan euro- ja volyymimääräisinä lukuina taulukoiksi. Budjetista näkyy yrityksen tunnusluvut ja niiden vaikutus toiminnasta aiheutuvaan tulokseen, eli nähdään pysyykö yritys budjetissa samalla tuottaen voittoa. (Alikoski ym. 2007, 52; 59.)

Kun yritys on selvittänyt mahdolliset avainasiakkaansa, on heidät tarkoitus segmentoida keskenään samanlaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi. Segmentoinnin avulla yritys pystyy keskittämään käytettävissä olevat resurssit kuhunkin asiakasryhmään eli segmenttiin mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaiden segmentointia voidaan tehdä muun muassa seuraavien kriteerien avulla: taloudelliset ja väestötekijät, kuten tulot, koulutus, ammatti, sukupuoli ja ikä sekä alueelliset tekijät, kuten sijainti ja asiakastiheys. Ostokäyttäytyminen, kuten ostomotivit ja elämäntyyli sekä tuotteen käyttö, eli onko se satunnaista vai jatkuvaa. (Alikoski ym. 2007, 52.)

Kanta-asiakkaat voivat tuoda jopa 80 % yrityksen liikevaihdosta ja siksi yrityksen on suotavaa luoda mahdollisimman paljon kanta-asiakassuhteita. Näiden suhteiden ylläpitäminen markkinoinnin eri keinojen avulla onkin yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Laaja kanta-asiakas pohja luo hyvät asemat kannattavan liiketoiminnan jatkumiselle. Asiakaskunnan hallinta on nykyään tärkeässä asemassa. Useimmilla yrityksillä on jonkinlainen kanta-asiakas- tai bonusjärjestelmänsä, johon kuuluvat asiakkaat saavat erilaisia etuja muihin asiakkaisiin nähden. Tällaisilla asiakkuuden hallintajärjestelmillä voidaan entistä tarkemmin seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tarkentaa markkinointi haluttuun suuntaan. (Alikoski ym. 2007, 52 - 53.)

Kun yritys on saanut segmentoitua asiakkaansa, voi yritys kohdentaa markkinointi- ja kilpailukeinonsa kunkin asiakasryhmän tarpeiden kattamiseksi. Yrityksen tulee löytää keino tai keinot jolla se pystyy kilpailemaan markkinoilla ja olemaan kilpailevia yrityksiä parempi. Yrityksen kilpailukeinoja voivat olla itse tuote, hinta ja saatavuus. Näitä perinteisiä kilpailukeinoja tulee myös palvelu, henkilöstön ammattitaito, laaja suhdeverkosto ja sähköinen liiketoiminta. (Alikoski ym. 2007, 55.)

Yrityksen laadittua markkinointi- ja myyntibudjettinsa sekä selvitettyään asiakasryhmänsä ja kilpailukeinonsa, on tärkeää, että yritys jatkaa markkinoinnin sekä asiakkaiden muutosten seuraamista tämänkin jälkeen. Yrityksen pitää osata reagoida asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja arvojen muuttumiseen sekä kilpailutilanteen muutoksiin. Yrityksen omia toimintatapoja tulee pystyä muuttamaan tilanteita vastaavien toimien mukaan, vaikka se tarkoittaisi jopa liikeidean muutosta. (Alikoski ym. 2007, 70.)

4.4.2 Yrityksen logistiikka

Logistiikka on materiaali-, tieto- ja rahavirtojen hallintaa, joka käsittää yleisesti tavaroiden kuljetusta ja varastointia hankinnasta asiakkaalle (Harmaala & Jallinoja 2012, 191). Logistiikan toiminnalla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Logistiikan ostos-, varastointi- ja kuljetustoimintojen välillä liikkuva tieto- ja rahaliikenteen mutkaton toiminta vaatii tuotannon raaka-aineiden, jakelun ja palveluiden välistä monipuolista osaamista. Näin oikeat tavarat saadaan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Palvelualalla logistiikan kannalta yrityksen palvelukykyä voidaan parantaa minimoimalla läpimenoaika, joka tarkoittaa asiakkaan saapumisesta lähtöön kuluvaa aikaa. (Alikoski ym. 2007, 72 - 73.)

Ostotoiminnassa on tehtävä ostobudjetointia, laskelmia ja suunnitelmia, jotta pystytään minimoimaan varastointi- ja kuljetuskustannukset eli pystytään luomaan optimaalinen ostoerä. Lähtökohtana ostoille ovat kuitenkin asiakkaan tarpeet. Niiden kartoittaminen määrittää mil-

laisia tuotteita tai palveluita markkinoille kannattaa tuoda. (Alikoski ym. 2007, 75 - 77.) Harmaala ym. (2012, 192) muistuttavat, että logistiikka aiheuttaa kustannuksia myös ajankäytön lisääntymisen, inventaarien ja hallinnan sekä johtamisen tarpeen lisääntymisen mukana (Harmaala ym. 2012, 192).

Virhearvioinnit pyritään välttämään suunnittelemalla yksityiskohtaisesti mitä, mistä ja miten tuotteet hankitaan. Hinta- ja laatuvertailu on hyvä tehdä ja turvallisempaa on käyttää useampia tavarantoimittajia. Lisäksi ostojen määrä ja ajoitus on tärkeää, jotta tavara ei lopu kesken, eikä myöskään jää ylimääräistä varastoon. Ostobudjetti tehdään myyntibudjetin pohjalta, jolloin tuote tai palvelu vastaa kysyntään. Aloittavan yrittäjän olisi hyvä löytää tavarantoimittaja, joka pystyy toimittamaan tuotetta ilmaisella luotolla. Tällöin yrittäjällä on aikaa myydä tuotetta annetun maksuajan aikana, eikä omia varoja ole sidottu varastoihin. (Alikoski ym. 2007, 77 - 82.)

Varastoista on tehtävä selkeä määrällinen kirjanpito, josta myynti näkee helposti, mitä tuotetta tarvitaan lisää ja mitä pitää saada myytyä. Lisäksi kirjanpito pitää sisällään varaston arvon, kiertonopeuden ja kiertoajan. Kiertonopeus tarkoittaa määrää, miten usein varasto vuodessa vaihtuu ja kiertoaika taas kertoo, kuinka monta päivää tavara varastossa seisoo eli miten kauan varasto riittää. Varastoon menevä tavara on tarkistettava lähetysluettelon kanssa ja järjesteltävä FIFO- periaatteen mukaan, eli uudet tuotteet laitetaan vanhojen taakse, näin pyritään hävikin minimoimiseen. Hävikki tarkoittaa niin myyntikelvottomiksi menneitä kuin varastettuja ja kadonneita tuotteita. Kuljetustavan valinta riippuu paljolti yrityksen sijainnista, kuljetuksen aikataulusta, arvosta ja koosta. Muita kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tuote, siihen sidottu pääoma, mahdolliset vakuutukset ja sijainti. Myyjän ja ostajan väliseen kauppasopimukseen kirjataan päätös kuljetuskustannusten jakamisesta. (Alikoski ym. 2007, 83 - 88.)

4.4.3 Henkilöstö

Työnantajalle kuuluu palkan maksun lisäksi useita muita velvoitteita henkilöstöään kohtaan. Vaikka perehdyttäminen vie aikaa, eikä alussa saada henkilön kapasiteettiakaan myytyä kunolla, antaa henkilöstön palkkaaminen pidemmällä tähtäimellä ajateltuna yrittäjälle tilaisuuden siirtää osaamistaan eteenpäin ja kasvattaa yritystään (Puustinen 2006, 269). Oman henkilöstön johtaminen on osa yrityksen johtamistoiminnan ydintä. Siinä näkee esimiehen kyvyt toimia yhteistyössä henkilöstön kanssa päämäärien saavuttamiseksi. Oman osaamisen jakaminen perehdytyksessä on osa esimiestyötä ja samalla jo osaltaan henkilöstöön vaikuttamista. Muita vaikuttamisen keinoja ovat esimerkiksi kannustaminen, motivointi ja palkitseminen eri tavoilla. Hyvin henkilöstönsä tunteva esimies pystyy hyödyntämään monipuolisesti heidän osaamisensa. (Eräsalo 2011, 13.)

Henkilöstöjohtaminen käsittää siis kaikki henkilöstön palkkauksesta hyvinvointiin liittyvät asiat ja sen luonteelle sekä sisällölle antavat suunnan yrityksen liiketoimintastrategia (Viitala ym. 2006, 220). Eräsalo erottaa henkilöstöjohtamisesta osan, jota kutsutaan henkilöstöhallinnoksi. Tämä osa sisältää paljolti lainsäädäntöihin nojaavia toimenpiteitä kuten työturvallisuus, palkanseuranta ja henkilöstöpalvelut, mitkä pienissä yrityksissä ovat useimmiten yleisjohdon vastuulla. Henkilöstöhallinto eroaa henkilöstöjohtamisesta siten, että hallinto kertoo mitä on tehtävä ja johto taas määrää miten asiat hoidetaan. Eräsalo ilmaisee myös, että on tärkeää ymmärtää henkilöstön johtamiseen liittyvät asiat kokonaisuutena ja tietää kaiken vaikuttavan kaikkeen. (Eräsalo 2011, 14 - 15.)

Henkilöstöön tulisi uhrata vähintäänkin saman verran varoja kuin esimerkiksi tuotantoon tai markkinointiin, sillä työntekijöiden merkitystä yritykselle ei voi liikaa korostaa. Henkilöstöstrategia ja -politiikka ovat henkilöstöjohtamiseen sisältyviä käsitteitä. Henkilöstöstrategia kertoo sen, millaisia ihmisiä vaaditaan toteuttamaan valittua liiketoimintastrategiaa, eli määrittellään annetut tavoitteet henkilövoimavaroista. Henkilöstöpolitiikka vie strategian käytäntöön antaen neuvot henkilöstöä koskevien asioiden hoitoon. Henkilöstöjohtaminen tukee yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. (Viitala ym. 2006, 220 - 222.)

Kun henkilöstön palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi, pyritään määrittelemään konseptille ideaali työntekijä, joka toteuttaa omalta osaltaan liikeideassa määriteltyjä raameja ja omaa vaaditun koulutuksen ja ammattitaidon (Ahonen ym. 2009, 92). Puustinen (2006, 270) mainitsee ratkaiseviksi tekijöiksi henkilöstön palkkaukselle työtehtävälle annetut vaatimukset ja työnantajan maksuvalmiuden. Oikeiden henkilöiden löytyminen yritykseen on avainasemassa yrityksen toiminnalle, sillä menestys on työntekijöiden varassa. Henkilöstön tulee pystyä jatkuvasti kehittämään itsensä lisäksi myös työtä ja työympäristöä, tämä pitää usein myös työntekijät motivoituneina ja yrityksen kilpailukykyisenä. (Viitala ym. 2006, 220.)

Henkilöstötarpeen suunnittelu uudessa yrityksessä oli hieman hankalaa, koska täysin liikeideamme kaltaisia yrityksiä ei päästy havainnoimaan eikä raportteja tutkimaan. Tästä syystä työntekijämäärät oli mietittävä liikeidean ja tehtävien työtapojen pohjalta. Kun yritys on ollut toiminnassa jonkin aikaa, henkilöstötarpeen määrittely voidaan tehdä tarkemmin. Eräsalo (2011, 22) listaa erilaisia tapoja saada tietoa määrittelemiseen. Näitä ovat muun muassa kassareportit, joista nähdään kunkin päivän myyntiluvut. Asiakkaiden käyttäytymistä ja toimintaa havainnoimalla, asiakastutkimuksia tekemällä sekä asiakastiheyttä tarkastelemalla saadaan selville työvoiman tarve eri päivinä ja eri aikoina. (Eräsalo 2011, 22.) Varmaa on, että yrityksen aloitusvaiheessa ei voida palkata kuin muutama vakituinen työntekijä. Näin välttyttäisiin ylimääräisiltä irtisanomisilta. Tästä syystä yritys tulee alussa käyttämään vuokrattua työvoimaa.

maa, joka taas tuo oman haasteensa työntekijöiden sitouttamiseen ja toimimaan yrityksen arvojen sekä päämäärien hyväksi.

4.4.4 Organisaatio

Yritysten rakenteet ovat uniikkeja osoittaen kokonaisuudet, joihin eri toiminnot ja työtehtävät on jaettu. Jäsenten välinen kommunikointi, yhteistyö ja ohjaus selkiytetään organisaatorakenteella, joka toimii myös liiketoiminnan mahdollistajana. Rakenne vaikuttaa omalta osaltaan siis toiminnan sujuvuuteen. (Viitala ym. 2006, 195 - 196.) Toiminnan sujuvuutta voisi pitää helpompana pienyrityksissä, joissa organisaatio on joustava ja keveä, tällöin myös päätöstenteko on nopeampaa (Raatikainen 2011, 167). Organisaatorakenteesta tehtiin pienyrityksen liikeideaan sopiva ja toiminnan alussa melko yksinkertainen. Samalla rakenne tuli olla muokattavissa oleva mahdollista tulevaisuuden laajennusta ajatellen.

Kun organisaatiolle on saatu luotua toimiva rakenne, se mahdollistaa myös liiketoiminnan kehityksen ja uudistuksen. Organisaatorakenteen pysyvyys on toivottavaa, mutta tuskin koskaan yrityksen eliniän kestävä. Varovaisuus on tärkeää muutostilanteissa, jotta toimintatavat ja yhteistyösuhteet eivät vahingoitu merkittävästi. (Viitala ym. 2006, 195 - 196.) Raatikainen (2011, 167) mainitsee, että on mahdotonta määrittää hyvää organisaatorakennetta, koska siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Kuitenkin toimivalle organisaatorakenteelle on annettu muutama selkeä ohje. Organisaatorakenteen tulee selventää yrityksen sisäiset suhteet sekä tiedon- ja työnkulun. Se myös toimii päätöstentekopaikkojen varmentajana ja auttaa ehkäisemään päällekkäisiä toimintoja sekä ottaa resursseista kaiken hyödyn irti. (Raatikainen 2011, 167.) Toimiva organisaatorakenne myös edistää työntekijöidensä työmotivaatiota ja vähentää turhautumista, sillä tuolloin työntekijä ymmärtää työpanoksensa tärkeyden osana kokonaisuutta. Lisäksi toimiva organisaatorakenne ohjeistaa fokuksitumaan tärkeisiin tavoitteisiin. (Alikoski ym. 2009, 98.)

Organisaatiokaavio on selkein tapa kuvata rakennetta uusille työntekijöille ja siitä selviävät yrityksen eri jäsenten tehtävät, vastuualueet ja niiden hierarkkinen jako sekä vallanjako päätösvaltoineen. (Viitala ym. 2006, 196.) Organisaation rakenteita voidaan tyypitellä monellakin eri tavalla, mutta pienelle yritykselle sopivat rakennemallit olivat perustettavalle yritykselle ajankohtaisia. Pienet yritykset kehittelevät usein itselleen sopivan muunnelman useammasta eri rakenteesta. Useimmiten pienyritysorganisaatiossa työntekijät vastaavat tekemisistään suoraan yrittäjälle/johtajalle ilman useampia välikäsiä. Myöskään yrityksessä tehtävät työt eivät ole välttämättä selkeästi lokeroitu, vaan myös esimerkiksi johtaja osallistuu kentällä tehtäviin töihin. (Raatikainen 2011, 168 - 169.)

4.4.5 Riskit

Uhkia ja epävarmuustekijöitä, joita yritystoimintaan liittyy, kutsutaan yhteisnimityksellä riskit. Niiden onnistuneella hallinnalla voidaan turvata yritystoiminnan jatkuvuus. (Alikoski ym. 2009, 101.) Mahdollisten riskien määrä yrittäjyydessä on valtava. Siksi niiden rinnalle on tärkeä miettiä mahdollisuuksia ja plussien sekä miinusten seurauksia. Yrityksen sisäiset riskit ovat usein liiketaloudellisia, kuten huono tuote väärällä myyntikanavalla. Näissä tilanteissa syyllinen on yrittäjä itse. On siis osattava hankkia riittävästi tietoa liiketoimialueeltaan, jotta tyypillisimmät sudenkuopat voitaisiin välttää. (Puustinen 2006, 279 - 281.)

Puustinen (2006, 280 - 282) pitää kilpailijoiden toimien jatkuvaa tutkimista tärkeänä asiana ja pieniinkin signaaleihin tulee reagoida tarpeen mukaan. Hän mainitsee puutteellisen liiketoimintasuunnitelman johtavan usein myös huonoon rahoitusuunnitelmaan. Riskinä voi olla liian vähäinen pääoma tai sen kohdistaminen väärin kohteisiin. Kaikkea ei tarvitse itse osata ja joskus ulkoistaminen tiettyihin tarpeisiin on hyödyllinen vaihtoehto. (Puustinen 2006, 280 - 282.)

Ulkopuoliset riskit ovat yrityksille suurimpia kompastuskiviä, koska niihin vaikuttaminen on usein mahdotonta. Tällaisia riskejä ovat muun muassa taloudelliset, joihin lukeutuu korkojen yhtäkkinen kasvu tai liiketoiminnan kannalta välttämättömien tuotteiden hinnannousu. Poliittisia riskejä on vaikea ennalta arvioida, mutta maailman tapahtumien jatkuva seuranta edesauttaa mahdollisiin kriiseihin varautumista. Tällaisiin riskeihin lukeutuvat muun muassa verot, vaalit ja lakot. Henkilöstöriskien määrä suurenee yrityksen kasvaessa, eikä yksityiselle henkilölle pidä kasata liian suurta vastuuta. Henkilöstöä on hyvä muistaa palkita omalla joustavuudella ja kouluttautumismahdollisuuksilla pelkän rahallisen palkitsemisen lisäksi. Vahinkoriskeihin lukeutuu useimmiten ilkivalta ja erilaiset rikokset, sekä yrityksen vastuu tuotteiden aiheuttamista mahdollisista vahingoista. (Puustinen 2006, 279 - 284.) Alikoski ym. (2009, 101) muistuttaa, että vahinkoriskeihin yritys voi ottaa vakuutuksen.

Pahinta mitä yrityselämässä voi yrittäjälle tapahtua on konkurssi. Tällöin velat ovat kasvaneet paljolti yli varallisuuden, eikä velkoja pystytä enää lyhentämään. Koko yrityksen omaisuus käytetään konkurssissa velkojen maksuun. (Puustinen 2006, 288.) Puustinen (2006, 281) mainitsee, ettei epäonnistuminen ole välttämättä aina niin yksiselitteistä, vaan usean eri tekijän summa.

Kriisien varalle tehty suunnitelma on hyvä apuväline, muttei silläkään voida välttyä kaikilta riskeiltä. Suunnitelman laadinnassa tulee huomioda yrityksen sidosryhmiltä tulevat vaatimukset, esimerkiksi lainsäädännöt ja rahoittajien omat vaatimukset. Yritystoiminnan laajuus mää-

rittelee myös riskienhallinnan merkittävyyden ja vastuut yrityksessä. (Alikoski ym. 2009, 101 - 103.)

4.4.6 Rahoitus ja budjettilaskelma

Liiketoiminnan alkuvaiheessa yrittäjän tulee muuttaa liikeidea rahaksi tekemällä laskelmia ja budjetteja. Rahoitustarpeen laskelmissa näkyy investointilaskelmat ja käyttöpääomatarvelaskelma. Investointilaskelmiin liitetään yritystä perustettaessa tarvittavat hankinnat eli investoinnit, joita kutsutaan myös käyttöomaisuudeksi. Investointeja voivat olla esimerkiksi kiinteistöt, laitteet ja kalusteet. Käyttöpääomatarvelaskelmiin liitetään kulut, jotka tulevat ennen kuin yritys saa myyntituottoja tuotteistaan tai palveluistaan, esimerkiksi myytävien tuotteiden ostamiseen ja valmistamiseen. Lisäksi rahaa menee kiinteisiin kustannuksiin, kuten vuokraan, palkkoihin, energiaan ja mahdollisiin vieraan pääoman kustannuksiin. (Alikoski ym. 41; 108 - 109.)

Kun investointilaskelmat ja käyttöpääomalaskelmat on tehty, saadaan nämä yhdistämällä yrityksen toiminnan aloittamiseen tarvittava rahamäärä eli pääomantarve. Tämän jälkeen yrittäjän tulee selvittää, mistä saada tarvittava rahamäärä. Vaihtoehtoina on joko oman pääoman käyttö tai vieraspääomaa, jota voi saada eri liikepankeista ja sijoitusyhtiöistä. Yritys voi myös saada erilaisia tukia ja avustuksia. (Alikoski ym. 110 - 113.)

Rahoitusbudjetti näyttää yrityksen rahavirrat eli osto ja saatavat. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjettia kutsutaan myös maksuvalmiusbudjetiksi. Sen avulla nähdään jokaisen kuukauden rahojen riittävyys. Rahoitusbudjettiin otetaan mukaan myös lainojen nostot ja lyhennykset sekä yksityisotot ja -sijoitukset. (Alikoski ym. 2009, 115.)

Tulosbudjetti kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen. Tähän budjettiin kuuluu yrityksen myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulostavoite. Aloittavan yrittäjän tulee laatia tulosbudjetti ainakin ensimmäisestä tulosvuodesta, mutta useat rahoittajat vaativat ainakin 3-5 vuoden budjetin, mahdollisen rahoitushakemuksen liitteeksi. (Alikoski ym. 2009, 115 - 117.)

5 Yrityksen perustaminen

Kun liiketoimintasuunnitelma on valmis ja on aika yrityksen perustamiselle, tulevan yrittäjän on hoidettava monta asiaa ennen toiminnan aloittamista. Yrittäjän tulee huomioida muun muassa lainsäädäntö, lupien anominen ja erilaisten aloittamisilmoitusten tekeminen. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun ravintola-alan yritystä ollaan perustamassa.

Tietyt liikkeet ovat luvanvaraisia ja ravintolaliikkeet kuuluvat tähän kategoriaan. Ravintolaliikkeen perustamisessa huomioitavia lupa- ja ilmoitusasioita ovat muun muassa ilmoitus elintarvikehuoneistosta, hygieniapassit, anniskelulupa, tupakointitilat, ilmoitus ravitsemisliikkeestä, tekijänoikeuskorvaukset musiikista tai videoista ja jatkoaikalupa. (Ravintolat ja kahvilat 2012.) Kaikkia näitä lupia ei yrityksen perustamiseen välttämättä vaadita. Perustettavassa yrityksessä ei esimerkiksi ole alkoholin anniskelua tai tupakointitiloja.

Elintarvikehuoneiston ilmoittaminen ja sen hyväksyminen pitää olla hyväksytty ennen toiminnan aloittamista. Elintarvikehuoneiston hakemuksessa tulee perustietojen lisäksi näkyä oma- valvontasuunnitelma, rakennusvalvontaviranomaisen hyväksymät piirustukset, joista tulee esille käyttötarkoitus ja kalusteiden sekä laitteiden sijoittelu. (Ravintolatoimiala 2010.) Työntekijöiden, jotka käsittelevät helposti pilaantuvia, pakkaamattomia elintarvikkeita tarvitsevat hygieniaosaamistodistuksen eli hygieniapassin. Ilmoitus ravitsemusliikkeen perustamisesta tulee tehdä sijaintikunnan poliisille. (Ravintolat ja kahvilat 2012.)

Kun yritys perustetaan, se pitää rekisteröidä. Rekisteröinti tapahtuu perusilmoituksella. Perusilmoitus tulee tehdä heti yrityksen perustamisen jälkeen ja se tulee lähettää joko Patentti- ja rekisterihallitukselle (PRH) tai paikallisviranomaisena toimivalle maistraatille. Muita aloittamisilmoituksia pitää tehdä verotoimistoon verojen ennakonantoa, veronpidätystä ja arvonnäiden määräämistä varten sekä eläkevakuutusilmoitus eläkevakuutusyhtiöihin. (Pk - yrityksen riskienhallinta 2009.)

6 Liiketoimintasuunnitelman aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineistoa lähdetään hakemaan tutkimusongelman tai tutkimustehtävän pohjalta. Näiden perusteella valitaan sopivat aineistonkeruumenetelmät. Seuraavissa kappaleissa avataan menetelmiä, joita käytimme opinnäytetyössä.

6.1 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jolla selvitetään miten yritykset toimivat ja menestyvät ja samalla pyritään oppimaan ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.) Tätä menetelmää käytetään vertaillen jotain toisiinsa yhteydessä olevia tuotteita tai palveluita. Benchmarkkaamalla voidaan kehittää omaa palvelua vertailemalla sitä kilpailijoihin tai vain samalla toimialalla työskenteleviin yrityksiin. Jotta vertailusta saataisiin paras mahdollinen hyöty yritykselle, vertailtavat kohteet on hyvä miettiä etukäteen, muuten prosessista ei välttämättä saada irti mitään konkreettista. (Karlöf 2008, 336.) Seuraavassa kappaleessa esitellään kuinka toimiva benchmarkkaus etenee.

Benchmarkingia käyttävän yrityksen tulee tehdä perusteellinen pohjatyö ennen kuin benchmarkkauksesta voi saada jotain hyötyä. Aluksi tunnistetaan oma toiminto tai kohde, mikä kaipa kehittämistä, esimerkiksi markkinointi. Menetelmä toimii sitä paremmin, mitä paremmin pystytään määrittelemään kehitettävä kohde. Tämän jälkeen on syytä valita vertailukohde (organisaatio) tai -kohteet, joissa suunnitellut kehittämiskohteet toimivat paremmin. Vertailukohteen tai -kohteet voi valikoida joko tunnuslukujen pohjalta tai maineen perusteella. Tämän jälkeen aloitetaan järjestelmällinen tiedonkeruu, miten valitut organisaatiot mahdollisesti toimivat paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103 - 105.)

Toimiva benchmarkkaus mahdollistaa jo mainitun toimivien toimintatapojen hyödyntämisen lisäksi yritystä muutenkin. Yritys voi välttyä tekemästä samat virheet kuin kohdeyritys. Lisäksi oman toimialan ja kenties kokonaan toisen toimialan tuntemus lisää oman yrityksen mahdollisuuksia menestyä yritysten välisessä kilpailussa. Benchmarkkaus ei kuitenkaan usein onnistu yksinkertaisesti vain kysymällä tarpeellisia tietoja kohdeyritykseltä. Monikaan yritys ei avoimesti kerro omista strategisista tai operatiivisista toiminnoistaan. Nykyään tietoa saa kuitenkin monesta eri lähteestä. Yrityksen omat internetsivut on hyvä ja nopea lähde perustiedon hankkimiseen. Muita lähteitä peruskartoituksen tekemiselle ovat myös erilaiset etujärjestöt, yritysrekisteri ja patentti- sekä rekisterihallituksen internetsivut. Myös kivijalkaliikkeissä käyminen ja esimerkiksi mystery shopping antavat tietoa vertailtavista tuotteista tai palveluista. On kuitenkin tärkeää toimia lakien ja hyvien tapojen mukaan, jotta vältetään vakavammilta seurauksilta. (Tuulaniemi 2011, 139 - 140.)

Kuten johdannossa mainitsimme, perustamamme yrityksen kaltaista konseptia ei ole Suomessa ja tästä syystä jouduimme tekemään yritysten välistä vertailua mediasta löytyvällä aineistolla. Itse konseptin benchmarkkaus tapahtui internetsivujen avulla, sillä yrityksiin pääseminen paikan päälle ei ollut mahdollista. Benchmarkkauksessa keskityttiin etenkin yritysten tarjoamiin tuotteisiin ja niiden määrään. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole kopioida benchmarkattavia yrityksiä, vaan kuten Niva & Tuominen (2005, 28) mainitsevat teoksessaan, tämän tutkimusmenetelmän tarkoituksena on soveltaa haluttuja asioita omaan konseptia rakentaessa.

6.2 Havainnointi

Hirsjärvi ym (2009, 212 - 213) kertovat havainnointia pidettävän tieteenalasta riippumatta välttämättömänä perusmenetelmän, joka poikkeaa esimerkiksi kyselyistä ja haastatteluista siten, että sen avulla saadaan totuus siitä, tekevätkö ihmiset siten kuin sanovat tekevänsä. Havainnoinnilla kerätään haluttua materiaalia luonnollisessa toimintaympäristössä ja usein sitä käytetään edellä mainittujen kyselyn tai haastattelun yhteydessä menetelmien täydentäjänä. Kuitenkin havainnointia käytetään myös yksinään, tai kuten työssä käytettiin, bench-

markkauksen tukena. (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164).

Menetelmiä havainnoinnillekin on siis useita, mutta ensimmäisen jatkumon ääripäät voidaan kuvata niiden järjestelmällisyyden mukaan. Toinen ääripää on hyvin systemaattinen ja säädelty, kun toinen taas on osallistuvaa, täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Toisessa jatkumossa havainnoijan roolin merkitys kuvaillaan joko tarkkailevaksi ryhmän jäseneksi tai ulkopuoliseksi. (Hirsjärvi 2009, 214.) Ojasalo ym. (2009, 205) kärjistävätkin, että tällaisella strukturoimattomalla havainnoinnilla voidaan saada laajemmin monipuolista tietoa, kuitenkin pitämällä mielessä havainnoinnille määritellyt tavoitteet ja haluttu yksityiskohtaisuus.

Oma havainnointi oli osallistuvaa havainnointia ollen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Tyypillistä tälle havainnointilajille on, että toimintaan osallistutaan kentällä ja toimitaan tutkittavien ehdoilla. Myös osallistumisen aste voidaan jakaa täydelliseen osallistumiseen, sekä omassa havaintoprosessissamme käytettyyn osallistuvaan havainnointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 216 - 217.) Myös Vilka haluaa muistuttaa, että tässä havainnointilajissa mennään tutkimuskohteen ehdoilla, jotta tutkimuskohteen normaali toiminta ei häiriinny (Vilka 2006,44). Tällöin toimitaan siis havaintojen tekijänä, mutta tutkittaville voidaan tehdä myös kysymyksiä. Tätä menetelmää käytettäessä tärkeänä muistisääntönä havainnoijalle on, että myös omien tulkintojen teko havainnoinnista on pidettävä kurissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 216 - 217.)

Havainnointi sopii hyvin toiminnallisen tutkimuksen menetelmäksi ja sen avulla saatu informaatio tutkitun organisaation toiminnasta tai käyttäytymisestä on välitöntä ja suoraa. Vastapainona tälle on havainnoinnin riskeiksi huomattu, havainnoija mahdollisesti muuttaa tutkittavaa kohdetta, tai hänen emotionaalisuutensa haittaa tutkimuksen objektiivisuutta. Havainnointi on myös aikaa vievä prosessi, jota saadaan kuitenkin ripeytettyä tarkalla suunnittelulla ja strukturoinnilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 213 - 214.) Myös Ojasalo ym. (2009, 104 - 105) muistuttavat huolellisesta suunnittelutyöstä, jonka ydinkysymykseksi he mainitsevat havainnoijan roolin määrittämisen ja näkyvyyden, mikä tulee selvittää jo hyvissä ajoin. Järjestelmällinen havainnointi kohdistuu tiettyyn kohteeseen ja tulokset kirjataan välittömästi. Havainnoinnissa voidaan käyttää kaikki aisteja ja kohteesta riippuen tutkia esimerkiksi eleitä, ilmeitä ja liikehdintää. (Ojasalo 2009, 104 - 105.)

Havainnointi tehtiin viidessä eri ravintolakonseptissa, jotka mukailevat myös oman yrityksemme asiakaspalveluprosessia. Näin haimme täydennystä aineistoon, jolla loimme asiakaslähtöisen palvelun systemaattiseksi ja asiakkaan näkökulmasta yksinkertaiseksi käyttää. Lisäksi täytimme havainnointien pohjalta kilpailija-analyysilomakkeen (Liite 1). Vilka (2006, 44) mainitsee, että havainnoinnista saadaan järjestelmällistä ja kohdistettua vasta tutkimusongelman täsmentymisen jälkeen. Tällöin havainnointi keskitetään vain tiettyihin, tutkimuson-

gelman kannalta tärkeisiin kohteisiin. (Vilkkä 2006, 44.) Kuten aiemmin mainittiin, tavoite havainnoinnilla on luoda asiakkaan näkökulmasta yksinkertainen konsepti käyttää.

Käytimme ravintoloissa mystery shopping -havainnointitapaa, jossa tekeydyimme henkilökunnan tietämättä haamuasiakkaiksi. Tällä keinolla oli tarkoitus saada tarkka kuva palveluprosessista asiakkaan näkökulmasta kiinnittäen huomiota erilaisiin prosessiin vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi täytimme havainnoinnin yhteydessä kilpailija-analyysilomaketta (liite 1). Jotta havainnointi tuottaisi realistista materiaalia, oli mystery shopping tehtävä useamman kerran sen pohjalta, mitä asioita haluttiin ymmärtää ja tarkkailla. Kun nämä asiat oli määritelty, mietittiin sopiva tarkasteluväli valitulle haamuasiakkaalle, joka tulee olemaan tässä tapauksessa allekirjoittanut. Lopuksi määritellään selkeä lista niistä asioista, joihin palveluprosessissa kiinnitetään huomiota ja josta raportoidaan. (Ojasalo ym. 2009, 106.)

Havainnoinnin avulla kerätty aineisto ei itsessään riitä, vaan se pitää pystyä myös kokoamaan eli löytämään aineiston punainen lanka ja tämän jälkeen analysoida saatu tieto. Vilkkä mainitsi myös, että tällaisen johtoajatuksen eli punaisen langan löytämiseksi on tulkintaan liitettävä ymmärtäminen. Usein uuden tiedon saanti ja tämän ymmärryksen saavuttaminen vaatii teoriaan syventymistä ja näiden yhteisellä vuorovaikutuksella saadaan tarvittavaa tietoa. (Vilkkä 2006, 86 - 87). Havainnointiamme helpotti Ahosen ym. (2009) tekemä excel-lomake kilpailija-analyysia varten, koska lomake antoi selkeät raamit sille, mitä havainnoitavissa ravintoloissa pitää tarkkailla.

Laadullisen tutkimuksen analyysi vaatii usein kaksi eri vaihetta, jotka yhdistävät toisiaan. Ensimmäinen vaihe on jo edellä kuvattu pelkistäminen jolloin havainnot yhdistetään. Pelkistäminen mahdollistaa kerätyn aineiston yleistämisen, jolloin yksittäiset havainnot yhdistetään laajempiin luokkiin tai ryhmiin. Toinen vaihe on tulosten tulkinta saadusta aineistosta, josta päästään analysointiin. Vasta tässä vaiheessa havainnoinnista voidaan saada haluttua tietoa. Havaintoaineistoihin voidaan käyttää sisällön analyysiä, joka on mahdollista tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti. Sisällön analyysillä tarkoitetaan tavoitetta kuvata teorian tai aineiston sisältöä sanallisesti, sekä etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. (Ojasalo ym. 2009, 106 - 107; 122.)

6.3 Havainnoinnin ja benchmarkkauksen toteutus

Havainnointia tehtiin kaikissa havainnoitavissa yrityksissä keskimäärin kaksi kertaa. Yritykset olivat Mc Donalds, Subway, Vapiano, Bravuria ja Lafamiglia. Molemmilla havainnoijilla oli mukanaan kilpailija-analyysitaulukko (liite 1). Taulukko toimi havainnointia ohjaavana työvälineenä ja auttoi havainnoijia kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin.

Havainnointikerrat sijoitettiin eri vuorokauden aikoihin, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman realistiset. Havainnoijina toimivat Köri ja Lehtola, jotka myös aterioivat havainnointikerroillaan. Bravurian ja Vapianon havainnoinnit suoritettiin samassa toimipisteessä, koska niitä ei ole Suomessa kuin yhdet. La Famigliassa tehtiin havainnointia kahdessa eri ravintolasassa. Subwayssä ja Mc Donaldsissa havainnointia tehtiin kolmessa eri toimipisteessä, koska halusimme saada mahdollisimman laaja-alaisen kuvan näistä kilpailijoistamme. Subwayssa ja Vapianossa havainnointia tehtiin myös asiakkaan palvelupolun toimivuudesta. Haimme vinkkejä näistä oman ravintolamme asiakkaan palvelupolkuun. Lisää palvelupolusta ja sen rakentamisesta kappaleessa 7.1.

Benchmarkkausta tehtiin internetissä. Koska perustettavan pastaravintolan kaltaista ei vielä Suomessa ole, tutkimme samankaltaisten ulkomailla toimivien konseptien internet sivuja. Näiltä sivuilta haimme apua ruokatuotteen luomiseen ja annosten rakentamiseen. Lisäksi haimme jonkin verran täydennystä kilpailija-analyyseihin etsimällä tietoja kanssamme kilpailevien yritysten internetsivuilla. Lopullisen kilpailija-analyysin (liite 1) täytimme vertailemalla molempien havainnoijien saatuja tuloksia ja tutkimalla yritysten internetsivuja.

7 Analysointimenetelmät

Analysointimenetelmillä purettiin aineistonkeruumenetelmillä kerättyä tietoa ja käytiin tietoa läpi. Tällä tavoin saatiin tehtyä tarvittavat johtopäätökset tutkimusongelman ratkaisuun. Valitsemamme menetelmät sopivat toiminnalliseen opinnäytetyöhömmä ja menetelmistä seuraavissa kappaleissa lisää.

7.1 Asiakkaan palvelupolku

Asiakkaalle arvoa tuottava palvelukokonaisuus muodostuu joukosta osapalveluita joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Nämä palvelutuokiot taas rakentuvat kontaktipisteistä, joilla voidaan yksityiskohtaisesti muokata palvelutuokiot asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Halutunlaisia palvelutuokioita mietittäessä on huomioitava tarkasti asiakkaan näkökulmasta olennaiset kontaktipisteet, jotka asiakkaalle arvoa tuottaessaan eivät kuitenkaan loisi suuria kustannuksia yrittäjälle. (Koivisto 2007, 67.) Ravintolatoiminnassa palvelutuokioita ovat muun muassa asiakkaan saapuminen ravintolaan, ruoan valitseminen, tilaaminen ja maksaminen sekä poistuminen. Näiden tuokioiden rakentamiseen myös me kiinnitimme huomiota ja teimme konseptillemme näistä episodeista asiakkaan palvelupolun (liite 1), jolla havainnollistimme paremmin yrityksemme toiminnan.

Palveluprosessin kokonaisuus muodostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palveluprosessia rakentaessa ovat yksityiskohtaisemmat episodit luotava joustaviksi, sillä asiakas kokee kontaktipisteet ajassa omanlaisinaan palvelupolkuina. Koska asiakas tekee oman palvelupolunsa, johon vaikuttaa yleisimmin käytettäväksi suunnitellun prosessin lisäksi myös asiakkaan omat mieltymykset, täytyy yrityksen antaa asiakkaalla mahdollisuus käyttää palvelupolkua mutkattomasti. (Koivisto 2007, 67.)

Mietimme palvelupolun monimuotoisuutta, sillä asiakaslähtöisyyteen pyrkivä palvelumme antaa asiakkaalle vaihtoehtoja ateriansa valitsemiseen. Polusta tulisi saada sujuva ja yksinkertaisesti toimiva, etteivät asiakkaat jättäisi palveluamme kokeilematta sen epäkäytännöllisyyden vuoksi. Yksityiskohtainen palveluprosessin kuvaus löytyy liiketoimintasuunnitelmasta (liite1).

7.2 SWOT-analyysi

Yritysidean suunnitteluvaiheessa luodaan yrityksen SWOT-analyysi, joka on yksi liiketoiminnan suunnittelun työkaluista. Se sopii liikeidean muotoiluun kuin myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Ideana on luoda tilanearviota suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. SWOT-analyysin nimi tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet, opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Viitala & Jylhä 2006, 59 - 60.)

SWOT-analyysillä arvioidaan yrityksen voimavaroja ja yrityksen toimintaympäristön kehitystä sekä piirteitä. Asiat kirjataan nelikenttään, jonka pohjalta luotu keskustelu on merkittävin hyöty yrityksen kehitykselle. Keskustelussa tärkeimmiksi havaitut asiat selkiytetään ja dokumentoidaan. Menetelmä voidaan toteuttaa yritys-, yksikkö- tai projektitasolla. Lopputuloksena on toimenpidemääritelmä, joka korostaa yrityksen vahvuuksia, havaitsee heikkoudet, joita on muutettava omilla strategioillaan sekä ympäristössä olevat uhat. (Viitala & Jylhä 2006, 59 - 60.) SWOT-analyysi on liitteenä 13.

8 Johtopäätökset

Tavoitteenamme oli luoda toimintakelpoinen liiketoimintasuunnitelma uudentalaiselle pastaravintolalle. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimme aiheeseen liittyvää teoriaa monipuolisesti. Hankitun teoriapohjan lisäksi tarvitsimme tietoa kilpailija-analyysiä ja asiakkaan palvelupolkua sekä SWOT-analyysiä varten. Tiedonhankinnassa käytimme havainnointia ja benchmarkkausta.

Valitut menetelmät toimivat hyvin ja saimme niiden avulla tietoa, jota pystyimme käyttämään oman liiketoimintasuunnitelman rakentamisen apuna. Kaikkia tarvittavia tunnuslukuja ei onnistuttu saamaan, johtuen joidenkin tietojen maksullisuudesta. Lisäksi ongelmaksi muodostui asiantuntijan arvion saaminen liiketoimintasuunnitelmasta.

Liiketoimintasuunnitelmasta tuli kattava ja arvioijan mukaan toteutuskelpoinen. Tulevaisuutta ajatellen liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli hyödyllinen niin laaja-alaisen liiketoiminnan aloittamisen ymmärtämisen kannalta kuin myös omaa yrittäjyyttä ajatellen. Toteutuskelpoinen suunnitelma odottaa oikeaa ajankohtaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

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

Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY opimateriaalit.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.

Harmaala, M-M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sano-ma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hoffren, S. 1993. Pienyrityksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2008. Johtamisen näkökulmat - Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Prima.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja: Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Pursiainen, S. 2012. Ammattilaisen ABC. Yhteiskunta-, yritys- ja työelämätietous. Helsinki: Edita.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino.

Sähköiset lähteet

eKuvasto. 2012. Metos. Viitattu 2.8.2012.

<http://www.metos.com/page.asp?pageid=prods&languageid=FI&groupid=119>

Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus. 2011. Viitattu 24.2.2012. <http://www.ely-keskus.fi/fi/Sivut/default.aspx>

Finresta ravintolalaitteet 2012. Laitteet. Viitattu 2.8.2012. http://www.finresta.fi/fi/?page_id=3

Harju-Autti, A. 2007. Ravitsemistoiminta toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialapalvelu. Viitattu 20.2.2012. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/458/Ravitsemistoiminta_2007_nettti.pdf

Huoltopalvelu harju ja vuoristo Oy. 2010. Kylmähuoneet. Viitattu 2.8.2012. <http://www.huoltopalvelu-harjuvuoristo.fi/tuotteet.html?id=53/>

Inter IKEA Systems B.V. 1999 - 2012. Kaikki tuotteet. Viitattu 2.8.2012. <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/allproducts/>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteenmaisterin lopputyö. Viitattu 24.2.2012. http://www.muova.fi/documents/key20120223132311/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kulta, E. 2011. "Vain" 10 lupaa! Näin helposti perustat ravintolan. Taloussanomat. Viitattu 27.9.2012. <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2011/05/26/vain-10-lupaa-nain-helposti-perustat-ravintolan/20117385/137x>

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä. Viitattu 24.2.2012. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/asiakslahtoisyys+on+sydamen+asia/a2086363>

Perälähti, M. & Kumpusalo-Sanna, M. 2012. Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011. Viitattu 29.7.2012. <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf>

Pk - yrityksen riskienhallinta. 2009. Viitattu 26.4.2012. <http://www.pk-rh.fi/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/yrityksen-perustaminen/>

Ps software Oy. 2012. Tuotteet. Viitattu 2.8.2012. http://www.kasoori.net/index.php?page=shop.browse&category_id=5&option=com_virtuemart&Itemid=1

Ravintolatoimiala. 2010. Yritys-Suomi. Viitattu 26.4.2012. <http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=17439>

Ravintolat ja kahvilat. 2012. Yritys-Suomi. Viitattu 26.4.2012. <http://www.yrityssuomi.fi/web/yrityksen-luvat/ravintolat-ja-kahvilat>

Resta Masa. 2012. Ravintola- ja suurkeittiötuotteet. Viitattu 2.8.2012. <http://www.restamasa.fi/tuotteet.html>

Resta-Mesta.2012. Pesukoneet. Viitattu 2.8.2012. <http://www.resta-mesta.fi/pesukoneet.html>

Uusyrityskeskukset ry. 2011. Viitattu 24.2.2012. <http://uusyrityskeskus.fi/historia>

Vuokrakysely: vuokrat nousseet 2,7 prosenttia vuodessa. 2011. MaRa. Viitattu 30.7.2012. <http://mara.fi/vuokrakysely-vuokrat-nousseet-2-7-prosenttia-/>

Kuviot

Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelman rakenne	11
Kuvio 2: Liikeideamalli.....	16

Liitteet

Liite 1: Ravintola Fapa	37
Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma lausunto	75

Liite 1: Ravintola Fapa

Ravintola Fapa

Liiketoimintasuunnitelma ravintolayrityksen perustamiseksi

Laatinut: Jesse Kõri & Elina Lehtola

08.08.2012

Sisällys

1	Tiivistelmä	39
2	Lähtökohtatilanne	40
2.1	Yritystoiminnan taustat, motiivit & päämäärät	40
2.2	Toimeenpanijat.....	40
2.3	Voimavarat	41
3	Toiminta-analyysi	41
3.1	Ravintola-alan markkina-analyysi	41
3.2	Säännöt.....	42
3.3	Ravintolaliiketoiminnan hinnat & vuokrat	42
4	Strategiset ratkaisut, liikeidea & tavoitteet	42
4.1	Toiminta-ajatus.....	43
4.2	Arvot.....	43
4.3	Visio ja Strategiat	43
4.4	Liikeidea	44
4.5	Tavoitteet	45
5	Kohderyhmän määrittäminen ja kilpailutilanneanalyysi	46
5.1	Kohdeasiakkaat	46
5.2	Kysyntä.....	47
5.3	Kilpailija-analyysi	47
5.4	Asemointi	47
6	Fapan tuotepalvelupaketti	48
6.1	Juomatuote ja ruokatuote.....	48
6.2	Palvelutuote.....	48
6.3	Hinnoittelu	49
6.4	Tuotekehitys	49
7	Fyysisten tilojen suunnittelu	49
7.1	Liikepaikan hinta, kustannukset ja sijainti	50
7.2	Koneet & Laitteet	50
7.3	Tilat & Sisustus	51

8	Markkinointiviestintäsuunnitelma	51
	8.1 Suhdetoiminta	51
	8.2 Mainonta	52
	8.3 Myynninedistäminen	52
	8.4 Myyntityö ja asiakaspalveluprosessi	52
9	Henkilöstösuunnitelma	54
	9.1 Työntekijän kuvaus	54
	9.2 Organisaatio.....	54
	9.3 Miehitussyunnitelma ja henkilöstökulut.....	55
	9.4 Henkilöstön kehitys ja seuranta	55
	9.5 Sidosryhmät	56
10	Taloussuunnitelma	56
	10.1 Pääoman tarve.....	56
	10.2 Myyntiennuste ja tulosennuste	57
	10.3 Rahoitus.....	57
	10.4 Talouden seurantasuunnitelma	57
11	Riskianalyysit	58
	11.1 Liikeriskit	58
	11.2 Vahinkoriskit	59
12	SWOT-analyysi	59
13	Toimeenpanosuunnitelmat	60
14	Liitteet	61

1 Tiivistelmä

Kaksi nuorta restonomia Jesse Köri ja Elina Lehtola ovat perustamassa itäiseen kantakaupunkiin uudenlaisen vaihtoehdon take away - ruokailuun. Ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelu ja sen ohessa kerrytetty monipuolinen kokemus alalta sekä hankitut kontaktit, ovat nuorten yrittäjien selkeät vahvuudet. Yritys tullaan perustamaan suurimmaksi osaksi vieraalla pääomalla.

Hektinen elämäntyyli, epävakaat talous, asiakaslähtöinen palvelu ja terveellisen ruokavalion suosiminen ovat pääasiat, tämän yrityksen perustamisen taustalla. Pikaruokaloiden suosio on kasvanut vuosittain ja viime vuonna kokonaismyynti kasvoi miltei 7 %, ollen tuolloin 720 000 000 euroa. Yhä useampi haluaa ruokaa helposti mukaan, tästä syystä haluamme perustaa nykyisten pikaruokaloiden rinnalle, hieman laadukkaamman ja terveellisemmän vaihtoehdon.

Ravintolan nimi on lyhyt ja ytimekäs Fapa, joka tulee englanninkielien sanoista fast pasta. Nimi on luotu kuvaamaan konseptin liikeideaa. Tarjoamme laadukasta, asiakkaiden tarpeiden mukaan muokattavissa olevaa take away - ruokaa, asiakaslähtöiseen palveluun nojaten. Urbani kohderyhmä on melko laaja. Päivisin meidät löytävät työssäkäyvät lounasasiakkaat, iltapäivisin helppoutta ja nopeutta kaipaavat perheet sekä iltaisin maksuvalmiit, trenditietoiset nuoret.

Mainonta ja markkinointi toteutetaan suurimmaksi osaksi sosiaalisessa ja sähköisessä medias-
sa. Mainonta alkaa jossain määrin jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoimme osaavaan henkilökunnan, joiden vaatimuksista tehdään selkeät linjaukset, joiden avulla rekrytointiprosessi tulee olemaan selkeä ja nopea. Yksityiskohtaisella perehdytyksellä ja koeajalla varmistamme henkilökunnan sitoutumisen yritykseen.

Koska Fapan liiketoiminta perustuu take away ruokailuun, ei asiakaspaikkoja ravintolassa tarvita paljon. Laskelmat on tehty noin 10 asiakaspaikan, 100 neliömetrin pikaruokaravintolalle. Pääoman tarpeeksi arvioidaan näin alkuun noin 100 000 euroa. Tehtyjen arviolaskelmien perusteella ensimmäisen vuoden liikevaihto on noin 672 600 euroa.

Ravintola-ala on melko riskialtis ja kilpailu on kovaa. Olemme pyrkineet miettimään suurimmat riskimme ja niille ratkaisut jo etukäteen. Hyvällä liiketoiminnan suunnittelulla ja jatkuvalla maailman tapahtumien seurannalla, varaudumme mahdollisiin ulkopuolisiin taloudellisiin riskeihin.

2 Lähtökohtatilanne

Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa, käymme läpi perustajien valmiudet alalle ja syyt ravintolan perustamiselle. Päämäärä yritystoiminnalle on selkeä ja voimavaroina toiminnalle ovat niin kokemus ja koulutus alalta, kuin myös suuri määrä kontakteja alan toimijoilta.

2.1 Yritystoiminnan taustat, motiivit & päämäärät

Liikeidean taustalla ovat Jesse Kori ja Elina Lehtola, joiden tavoitteena on perustaa take away - ruokaravintola jossa myydään laadukkaita pasta-annoksia. Pikaruoan suosion kasvaessa perustajat uskovat, että kyseisenlaiselle pikaruokalalle olisi kysyntää pääkaupunkiseudulla ja yrittäjäyys olisi varma työpaikka näin taloudellisesti epävakaina aikana. Asiakaslähtöisyyden kasvun lisääntyminen ja palvelun nopeus sekä helppous, ovat idean taustalla toimivat lähtökohdat palvelukonseptin luomiselle.

Idea syntyi sukulaistuttavien kokemuksista Etelä-Euroopassa. Tarkemman aiheeseen perehtymisen ja alan tutkimisen jälkeen ravintolan perustaminen tulevaisuudessa vaikutti hyvältä idealta. Ravintola-alalla opiskelu ja alalla työskentely ovat antaneet hyvän mahdollisuuden kehitellä ideaa sekä toteuttamista jo pidemmän aikaa. Päämääränä yrityksen perustamisella on lyhyesti toimia perustajien elinkeinona ja taata vauraat eläkepäivät.

2.2 Toimeenpanijat

Kori on työskennellyt useita vuosia palvelualalla joista muutaman vuoden ravintola-alalla eri tehtävissä. Lehtola on työskennellyt neljä vuotta ravintola-alan eri tehtävissä. Molemmat valmistuvat Laurea Leppävaarasta restonomeiksi (hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma) vuoden 2012 aikana. Molempien toimeenpanijoiden intohimo alaa kohtaan ja kiinnostus toimia yrittäjinä, antavat hyvät valmiudet ravintolan perustamiselle. Avoliitossa elävät Kori ja Lehtola, sopivat selkeästi omat toiminta-alueensa liiketoiminnan perustamisesta ja pienenä perheyriksenä, myös päätösten teko on nopeaa.

2.3 Voimavarat

Molemmat Kōri ja Lehtola aikovat sitoutua ravintolaan kokopäiväisesti. Molemmilla on tarkka näkemys siitä, millainen ravintolan tulee olla. Ravintola rahoitetaan suurilta osin vieraalla pääomalla. Kōri rahoittaa aloitusta noin 20 000€:lla. Tarpeelliset takaaajat lainoja varten saadaan Kōrin ja Lehtolan vanhemmilta.

Kuten edellä mainittu, molemmilla on ikäänsä nähden paljon kokemusta ravintola-alan eri osa-alueilta. Lisäksi 3,5 vuoden ammattikorkeakoulutus on antanut hyvän teoriapohjan oman yrityksen perustamiselle, käytännön kokemuksen lisäksi. Molemmilla Kōrillä ja Lehtolalla on ravintola-alalta kontakteja niin alihankkijoihin, kuin alan ammattilaisiin. Yrittäjien lähipiiristä löytyy kirjanpitäjä, tulevia rakennusmestareita ja rakennusinsinöörejä sekä sisustuksen ammattilaisia joiden palveluita tullaan käyttämään hyväksi. Perustajien voimavara-analyysi liitteenä(Liite 11).

3 Toiminta-analyysi

Toiminta-analyysiä tehdessä, tutkimme yrityksemme toiminnalle keskeisiä ja tärkeitä lukuja, sekä tilastoja yleisesti.

3.1 Ravintola-alan markkina-analyysi

Vuonna 2011 Suomessa oli yhteensä 16687 ammattikeittiötä, näistä suurin osa eli 6412 keittiötä luokiteltiin kahviloiksi, joihin luetaan myös pikaruokaravintolat(Perälähti & Kumpusalo-Sanna 2012). Pikaruokaravintoloiden suosio on kasvanut tasaisesti vuodesta toiseen ja yhä useampi ihminen ostaa ruokaa mukaan. Vuonna 2011 pikaruokaloiden kokonaismyynti oli 720 000 000 euroa. Kasvua edellisvuoteen oli 6,8 %. Hinnat pikaruokaloissa vuonna 2011 nousivat vuodesta 2010 2,7 %. Kotitalouksien kokonaiskulutusmenoista hotelli- ja ravintolamenojen osuus oli vuonna 2010 6,3 %, eli noin 5,94 miljardia euroa. (Tilastotietoja Hotelli- ja ravintola-alalta 2011.)

Kilpailu alalla on kovaa ja varsinkin tämän hetkinen epävakaa taloustilanne kärjistää kilpailua. Viime vuonna 2011, 217 hotelli- ja ravintola-alan yritystä hakeutui konkurssiin. (Tilastotietoja Hotelli- ja ravintola-alalta 2011.)

Työntekijöiden keskiansiot vuonna 2011 olivat noin 2017€/kk ja kasvua edellisvuoteen oli 1,9 %. Esimiesten keskiansiot samana vuonna olivat noin 2619€/kk ja kasvua edellisvuoteen oli 1,7 %. Henkilöstökustannukset ovat niitä, millä alalla pysyy kilpailussa mukana. (Tilastotietoja

Hotelli- ja ravintola-alalta 2011.) Tästä syystä myös me kiinnitämme huomion henkilöstöme palkkaukseen ja mahdollisen vuokratyövoiman käyttämiseen.

3.2 Säännöt

Ensimmäisenä on tehtävä perustamisilmoitus, jolla rekisteröidytään yritystietojärjestelmään, lisäksi ilmoittaudutaan kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvollisiksi ja ennakonperintärekisteriin sekä työnantajarekisteriin. Liiketila ei vielä ole löytynyt, mutta vaikka valmis ravintola-liiketila löytyisi, tulee muutostöitä olemaan ja muutostöihin tarvitaan lupa rakennusvalvontavirastolta. Tavoite olisi löytää vähintäänkin liiketila jonka rakennusvalvontavirasto on jo hyväksynyt ravintolatoimintaa. Muutostöiden jälkeen elintarvikevirastolle tulee tehdä ilmoitus ravintolan perustamisesta. (Kulta 2011.)

Konseptimme kaltainen alkoholiton ja savuton toimitila, ilman liiketilan ulkopuolelle ulottuvaa tarjoilua, vähentää tarvittavien lupien määrää. Kuitenkin mahdollista ulkomainontaa varten on saatava hyväksyntä kiinteistön omistajalta. Kaikkien työntekijöiden on täytynyt suorittaa hygieniapassi ja toimittaa voimassa oleva salmonellatodistus. (Kulta 2011.)

3.3 Ravintolaliiketoiminnan hinnat & vuokrat

Vuokra- ja työvoimakustannustutkimuksen 2011 mukaan, vuokra oli kiinteää vuokraa maksavilla yrityksillä kasvanut 2,7 % edellisvuodesta. Vuokra oli vuoden aikana noussut 59 % kyselyyn vastanneista. Kyseiseen tutkimukseen vastanneet yritykset maksoivat vuokraa elokuussa 2011 keskimäärin 14,34 euroa neliöltä, ilman arvonlisäveroa. Kiinteiden neliövuokrien keskiarvo oli 14,89 euroa neliöltä ja prosenttivuokrien 10,63 euroa neliöltä. (Vuokrakysely: vuokrat nousseet 2,7 prosenttia vuodessa.)

4 Strategiset ratkaisut, liikeidea & tavoitteet

Seuraavassa tullaan selkiyttämään toiminta-ajatuksella, miksi yritys perustetaan. Kerrotaan mitä sisäisiä ja ulkoisia arvoja yrityksellä tulee olemaan. Kappaleessa kuvaillaan visio muutama vuoden päähän ja mietitään strategia miten visio tullaan saavuttamaan. Strategisiin valintoihin kiinteästi liittyvä liikeidea tullaan kuvaamaan lyhyesti. Viimeisenä käydään läpi yritystoiminnalle tehtävät tavoitteet.

4.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksena perustettavalla ravintolalla on tarjota asiakkailleen uudenlainen ja asiakaslähtöinen vaihtoehto take away - ruokailuun.

4.2 Arvot

Ravintolan toiminta perustuu asiakaslähtöiselle toiminnalle, jonka kivijalkana toimii osaava ja rehellinen henkilökunta, toteuttaen yrityksen asiakaskeskeistä palvelutoimintaa laadukkaiden sekä tasalaatuisten tuotteiden parissa.

Asiakaslähtöisyys & asiakaskeskeisyys - Konseptimme perustuu asiakaslähtöiselle toiminnalle, jossa korostuu asiakkaan mahdollisuus muokata tuote itselleen sopivaksi. Lisäksi yritykselle on tärkeää, että työntekijät kuuntelevat asiakkaita, jotta palvelua ja tuotteita voidaan kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi.

Rehellisyys - Toiminnalle on tärkeää, ettei asiakkailta anneta tyhjiä lupauksia, vaan asiat hoidetaan niin kuin on luvattu.

Osaaminen - Yritykseen palkattava henkilökunta on alansa osaajia. Työntekijöiden tulee olla joko ravintola-alan koulutuksen saaneita tai pitkän työuran omaavia, jotka ovat lisäksi suorittaneet hygieniapassin. Henkilökunnan osaaminen varmistetaan kunnon perehdytyksellä ja heidän hyvinvoinnistaan ja motivoinnistaan pidetään huolta.

Laadukkuus & tasalaatuisuus - Ravintolassa tarjottavat tuotteet ovat aina laadukkaita ja tasalaatuisuudesta tullaan pitämään kiinni, jotta asiakkaat tietävät mistä maksavat, eikä hintalaatu suhde laske missään vaiheessa.

4.3 Visio ja Strategiat

Ensimmäisenä vuotena on tarkoitus saada segmentoitu asiakasryhmä vakiinnutettua. Lisäksi toimintaa pyörittää hyvän työyhteisön omaava motivoitunut henkilökunta, joka on työlleen omistautunutta ja osaavaa. Ensimmäisenä vuotena ovat myös löydetty konseptille sopivimmat sidosryhmät, niin tavaratoimittajien kuin ulkoistettujen palveluiden, kuten esimerkiksi tilinpidon osalta. Yrityksen toiminta on tehokasta ja sujuvaa.

Muutaman vuoden kuluttua, yritys on vakiinnuttanut asemansa pääkaupunkiseutulaisten take away - ruokailukulttuurissa. Toimintaa pyritään jatkuvasti pitämään ajan tasalla ja muokkaamaan asiakkaiden mieltymysten mukaisesti. Jos liikkeen toiminta on kannattavaa, henkilökun-

taa pyritään lisäämään, jotta asiakasmäärien tarpeet saadaan tyydytettyä. Liikevaihdon määrästä riippuen, toiminnan laajentaminen ei myöskään ole pois suljettu ajatus.

Jotta visio asiakasryhmien vakiinnuttamiseksi toteutuisi, on yrityksen mietittävä siihen selkeä strategia. Toteutukselle nimetään myös vastuhenkilö, joka on tässä tapauksessa markkinoinnista vastaava Jesse Köri. Yritys tulee avausvaiheessa kohdentamaan markkinointinsa kohde-ryhmälleen. Jotta kanta-asiakkaita saataisiin, on toiminnan vastattava odotuksia aina, eikä asiakaspalvelun tai tuotteiden laadun saa tippua. Myös jonkinlainen ateriapassi kehitetään, jotta asiakkaat tulevat senkin vuoksi käyttämään palveluja uudelleen.

Strategia henkilöstöön asetettuun visioon on selkeä. Henkilökunnasta tulee pitää hyvää huolta. Heidän tarpeitaan tulee kuunnella yhtä lailla kuin asiakkaidenkin, vastuhenkilö kaikkeen henkilöstöön liittyvissä asioissa on Elina Lehtola. Työyhteisön keskinäiseen hyvinvointiin kiinnitetään huomiota, jotta työnteke yrityksessä on kaikille mielekästä. Myös henkilökunnan rekrytointiin varataan aikaa ja työhön valitaan ainoastaan asetettuihin tavoitteisiin sopivat. Työntekijämäärää tarkkaillaan jatkuvasti ja tarpeen tullen palkataan uusia. Toisinaan kuitenkin joudutaan käyttämään myös vuokratyöntekijöitä ja tällöin perehdytykseen on käytettävä tarpeellinen aika. Vuokratyö on kuitenkin kallista ja sen käyttöä pyritään välttämään mahdollisimman paljon.

4.4 Liikeidea

Tarjoamme tuoretta italialaistyylistä pikaruokaa, urbaaneille ruoan ystäville nopeasti ja luotettavasti.

Palvelumme tavoittelee asiakkaita melko laajasta ikäjakaumasta, joka on noin 20 - 40 - vuotiaat miehet ja naiset. Kohderyhmäämme kuuluvat asiakkaat, jotka haluavat nopeaa palvelua laadukkailla tuotteilla. Palvelumme luodaan nuorille aikuisille ja työssä käyville kaupunkilaisille, jotka ovat valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista hieman normaalia pikaruokaa enemmän.

Yrityksemme tarjoama päätuote on itse valmistettu tuorepasta. Emme ainoastaan tarjoa valmiiksi suunniteltuja pasta-annoksia, vaan asiakaslähtöinen palvelumme antaa kuluttajalle mahdollisuuden valita annokseensa itse pastan haluamiseksi täytteineen. Koska kyseessä on take away - ruokapalvelu, päätuotteemme pastan lisäksi, yritys ei tarjoa kuin salaattivaihtoehtoja ja alkoholittomia ruokajuomia.

Sijainti tulee olemaan keskeisellä paikalla Helsingin kantakaupunkialueella. Koska konsepti on tarkoitettu take away - ruokailuun, ei asiakaspaikkoja ravintolassa ole kuin noin kymmenelle.

Sisustuksen tekee ystäväpiiristä löytyvä sisustussuunnittelija, mutta se tulee olemaan selkeän tyylikäs ja raikas yhtenäinen kokonaisuus, joka sisältää muutaman istumapaikan ravintolassa ruokaileville sekä ruokaa odottaville. Keittiön toimivuudesta tulee huolehtimaan keittiöalan ammattilainen, jonka kanssa yhdessä suunnitellaan tarvittavien koneiden ja laitteiden turvallinen sekä toimiva sijoitus liiketilaan. Ravintola on auki arkisin 11-22 ja viikonloppuisin 12-22, keittiö suljetaan puoli tuntia ennen ravintolan sulkemista.

Ruokatuotteen tuotantoprosessi alkaa tuorepastan valmistuksesta, mikä tullaan tekemään omien työntekijöiden toimesta toimitiloissa. Annokset valmistetaan tuoreista raaka-aineista asiakkaan toiveiden mukaan avokeittiössä paikan päällä. Tuore ja terveellisempi vaihtoehto pikaruokailuun, ovat kilpailuvalttejamme tällä alalla. Ruoan valmistaa osaava keittiöhenkilökunta annettujen ohjeiden mukaisesti, maksun asiakas hoitaa tarjoilijan hoitamalle kassalle tilausvaiheessa. Tarjoilijat ovat vastuussa tilojen yleisestä siisteydestä, asiakaslähtöisen palvelun laadusta lisäksi vuorovastaava hoitaa rahojen tilittämisen.

Yrityksemme imagoa kuvaavia adjektiiveja ovat tuore, nopea, moderni, yksilöllinen, laadukas ja värikäs. Mielikuvan tulee osoittaa asiakkaalle, miten palvelu muokkautuu asiakkaiden mieltyömysten mukaan ja tuotteet kehittyvät globaalin kehityksen mukana. Yritys haluaa antaa itsestään positiivisen ja iloisen kuvan uudenaikaisena ravintolatoimintana Suomessa.

4.5 Tavoitteet

Tavoitteiden asettamisessa pyrimme miettimään niiden toteutumisen realistisuutta, jotta suurilta pettymyksiltä välttyttäisiin. Suurin tavoite on myynnin suhteen yksinkertaisimmillaan pitää yrityksen talous kannattavana. Ensimmäisinä vuosina tärkeintä on saada velkoja lyhennettyä suunnitellulla aikataululla, ilman että velkaa tarvitsee ottaa lisää. Myös omavaraisuusasteen paraneminen on toivottavaa, kolmessa vuodessa pyrimme omavaraisuusasteen olevan 25-35% tienoilla. Jos omavaraisuusaste on saatu viidessä vuodessa yli 40 %, mahdollinen suurempi laajennus yritystoiminnalle tulee realistiseksi tavoitteeksi.

Myyntien suhteen toivomme myös, että työntekijöiden irtisanomisilta taloudellisten syiden vuoksi välttyttäisiin. Tavoitetilanteessa saamme pitää kaikki avausvaiheessa rekrytoidut työntekijät ja mahdollisesti pystymme palkkaamaan myös muutaman uuden ravintolatyöntekijän, että omistajina itse pystymme keskittyä hallinnollisiin asioihin. Työntekijät työskentelevät hyvinvoivina, iloisessa työilmapiirissä ja pystyvät halutessaan puhumaan avoimesti henkilöstövastaava Lehtolalle työongelmista.

Asiakassuhteille asetetut tavoitteet, ovat ensimmäiselle vuodelle melko korkealla. Pyrimme panostamaan markkinointiin avausvaiheessa, jotta yritys tulisi tutuksi nopeasti mahdollisim-

man laajalle asiakassegmentille. Toivomme että saamme pitkäaikaisia asiakassuhteita ja kanta-asiakkaiden määrä koko asiakaskunnasta olisi ensimmäisen puolen vuoden aikana 25%. Asiakaslähtöisyyteen ja sen toimivuuteen tullaan panostamaan, lisäksi tavoitteena olisi saada tunnettavuutta juuri hyvästä asiakaspalvelusta ja sen toimivuudesta, sekä tuotteiden tasalaatuisuudesta.

5 Kohderyhmän määrittäminen ja kilpailutilanneanalyysi

Koska tavoittelemme asiakkaita melko laajasta skaalasta, teemme yhdestä keskivertoasiakkaasta yksityiskohtaisemman kuvauksen. Kilpailutilanneanalyysi on tehty selkeänä

5.1 Kohdeasiakkaat

Yrityksellä on melko laaja asiakassegmentti, koska ravintola tullaan sijoittamaan melko keskeiselle paikalle ydinkeskustaan ja näin ollen tullaan tavoittamaan mahdollisimman monenlaisia ihmisiä. Ikäjakama ulottuu noin 20 vuodesta 45 vuoteen ja sukupuoleltaan enemmän naisiin. Perheellisen ravintola tavoittaa sen nopeuden ja helppouden vuoksi, ravintola antaa hieman terveellisemmän vaihtoehdon pikaruokailuun. Keskeinen sijainti tuo myös laadukkaan ja nopean vaihtoehdon lounasruokailuun, jolloin asiakasryhmänä työssäkäyvät urbaanit miehet sekä naiset löytävät ravintolasta vaihtelua.

Koska ravintolan tuotteet ovat hieman normaali pikaruokalatason korkeammat, on asiakkaiden vuositulot hieman keskivertoa korkeammalla. Myös laadukkuutta hakeva nuorisokunta, joka on trenditietoista ja hyvin toimeentulevaa, ottavat ravintolan omakseen. Varsinaiseen seurusteluun paikkaa ei ole tarkoitettu, mutta toivomme kiireisten kaupunkilaisten ymmärtävän miten helposti voidaan saada tuoretta ja laadukasta pikaruokaa.

5.1.1 Keskivertoasiakkaan kuvaus

Helsingin punavuorella asuva 34-vuotias naimisissa oleva nainen, joka työskentelee markkinointitoimistossa ja ansaitsee noin 45.000 euroa vuodessa. Nainen on perheellinen kahden lapsen äiti, joka asuu 70 neliöisessä kolmiossa. Lapset ovat 3 ja 7 -vuotiaita.

Työnsä ohella hän harrastaa liikuntaa monimuotoisesti. Jumbien lisäksi hän valmentaa tyttärensä jalkapallojoukkuetta ja talvisin perhe käy usein laskettelemassa. Hektinen elämäntilanne vaatii usein nopeita välipaloja ja helppoa ruokailua. Nainen käy usein työpaikan lounastauoilla hakemassa nopeaa syötävää ja kaipaa terveellisen ruokailun ohella myös monipuolisuutta.

Pienten lasten kanssa ravintolassa käynti on usein stressaavaa ja vaikeaa. Kuitenkin ulkona syönti antaa perheelle helpotusta arjen ruoanlaitto rutiineihin. Tästä syystä take away - ruokailu on hyvä vaihtoehto tällaiselle perheelle joka kaipaa myös laadukkuutta ruokatuotteelle ja ovat valmiita myös maksamaan siitä.

5.2 Kysyntä

Fapa tulee markkinoille ajankohtana jolloin pikaruokan kysyntä on kasvussa. Lisäksi ruokailutottumukset ovat muuttuneet hampurilaisista ja pizzoista terveellisempiin liha vaihtoehtoihin. Kilpailu pikaruoka markkinoilla on kovaa. Suuret pikaruokayritykset ovat saaneet vakaan asiakaskunnan ja pääkaupunkiseudulle on tullut muutamia uusia ravintoloita jotka painottuvat myös italialaiseen ruokakulttuuriin, mutta perustajat uskovat menestykseen uudella ravintola konseptilla, jollaista ei vielä ole.

5.3 Kilpailija-analyysi

Fapa on kooltaan pieni liiketila. Suurimman osan toimitilasta vie keittiötilat ja pääpaino onkin mukaan otettavalla ruoalla. Take away - ravintoloita on pääkaupunkiseudulla runsaasti ja suurimpina kilpailijoina pidetäänkin uusia, hieman samankaltaisia ravintola konsepteja Vapianoa ja Bravuuria. Koon ja liikevaihdon perusteella kilpailijana voisi pitää Subway - ravintoloita. Kilpailija-analyysiin on lisätty myös pikaruoka yritys McDonalds ja italialaistyyppinen a la carte ravintola La Famiglia.

Kilpailija-analyysi liitteessä (liite 11) on selvitetty kovimmat kilpailijat ja niiden vahvuudet sekä heikkoudet. Analyysi on tehty sanallisesti ja arvosana-asteikolla 1-5. (1 on huono ja 5 loistava) Analyysissä on selvitetty kohderyhmä, tuote, palvelu, sijainti, hinta, laatu, markkinointi, ilmapiiri, markkinaosuus muusta kilpailuryhmästä, imago, heikkous, vetovoimatekijä, liikevaihto ja henkilöstön määrä.

5.4 Asemointi

Asiakaslähtöisyys on Fapan valttikortti ja näin ollen palvelun taso ravintolassamme on korkealla. Hinta perustuu laadukkaisiin ja ehdottoman tuoreisiin raaka-aineisiin jotka asiakas itse valitsee. Koska asiakas saa itse valita annokseensa haluamansa raaka-aineet, on hänellä näin myös itse mahdollisuus vaikuttaa annoksensa hintaan. Tuotevalikoimaa voidaan pitää melko laajana koska annokset ovat melkein täysin asiakkaan muokattavissa. Pidämme kilpailuvalttina ravintolamme pääkaupunkilaisille antamaa uudenlaista mahdollisuutta take away - ruokailuun.

Olemme tehneet asemoinnista hinta-laatusuhde vertailun (Liite 11). Taulukkoon valitsimme oman yrityksemme rinnalle italialaistyyppisiä ravintoloita La Famiglia, Vapiano, Bravuria, lähellä samaa asiakaspalveluprosessia olevan Subwayn ja pikaruokaravintola Mcdonaldsin. Hintaa kuvaavan X-akselin oikea reunassa on edullinen ja vasemmassa kallis ruoka. Laatua kuvaavan Y-akselin yläreunassa on loistava ja alareunassa heikko ruoka.

6 Fapan tuotepalvelupaketti

Tuotepalvelupaketissa käydään läpi liiketoiminnan kannalta tärkeimmät tuotteet. Yrityksemme kannalta siis eniten perehdytään ruoka- ja palvelutuotteeseen. Ruokatuotteessa määritellään muun muassa keittiön tyyli, tuotantomenetelmät, listojen kattavuus ja vaihtuvuus. Palvelutuote pitää sisällään palvelukonseptin ja -menetelmät sekä henkilökunnan osallistumisen tason.

6.1 Juomatuote ja ruokatuote

Juomavalikoima koostuu suureksi osaksi ainoastaan alkoholittomista virvoitusjuomista, jota on helppo ottaa mukaan. Vaihtoehtoina on erilaisten limsojen lisäksi myös mehua, vettä ja maitoa. Emme pidä alkoholia tarpeellisena, koska ravintola on tarkoitettu take away - ruokailuun.

Pastaravintolana päätuotteemme on tietenkin pasta. Hankittavasta pastakoneesta riippuen vaihtoehtoja on noin viisi, joissa on sekä vehnä- että täysjyväpasta vaihtoehtoja. Lisukkeet asiakas saa valita itse valittuun kastikepohjaan, joita ovat tomaatti, kerma ja pesto. Vaihtoehtoja ovat lihoista pekoni, naudan jauheliha, tai mausteinen makkara, näiden lisäksi ovat kana ja katkarapu vaihtoehdot. Kasvikset vaihtelevat osaksi kausittain, mutta aina on saatavilla sipuli, valkosipuli, chili, tomaatti, basilika ja rucola. Parmesanjuusto kuuluu kaikkiin pastoihin.

Lisäksi tarjoamme salaattivaihtoehdon. Salaatti rakennetaan valmiiksi tehtyyn salaattipohjaan, johon asiakas saa taas valita suunnilleen samoista vaihtoehdoista kuin pastassa, haluamansa täytteen ja salaattikastikkeen. Pastan ja salaatin kanssa on mahdollisuus ostaa myös itse leivottua leipää.

6.2 Palvelutuote

Konsepti toimii itsepalveluperiaatteella, ollen kuitenkin hyvin asiakaslähtöinen jotta asiakkaan tarpeet ja toiveet pystytään tyydyttämään mahdollisimman hyvin. Asiakas saapuu ravintolaan ja katsoo taululta pastavaihtoehdon sekä sille valitseman täytteen. Tilauksen ja mak-

sun jälkeen, hän odottaa käsintehdyn pastan valmistumista avokeittiössä. Tällöin olisi toivottavaa, että annosta tekevä asiakaspalvelija jutustelisi asiakkaan kanssa, jolloin samalla saadaan ongittua arvokasta asiakaspalautetta ja asiakkaiden mieltymyksiä.

Konseptiin pyritään rekrytoimaan persoonallisia asiakaspalvelijoita. Tärkeää on että asiakaspalvelun laadukkuus säilyy, siksi olisi hyvä löytää tasalaatuisuuden ja persoonallisuuden kombinaatio asiakaspalvelulle. Tavoitteena on saada työntekijät mukautumaan palveluun asiakasta ja heidän tarpeistaan riippuen, sillä asiakkaan eteen vaivaa nähneet työntekijät muistetaan useammin.

6.3 Hinnoittelu

Yrityksen tarjoamat tuotteet ovat pääkaupunkiseudulla melko samanhintaisia, kuin pahimpien kilpailijoidemme tuotteet. Annokset ovat hinnoiltaan 5-16 euron väliltä, koosta ja täytteistä riippuen. Hinnoittelua tehdessä, halutaan tuotteissa olevan noin 60 % katetuotto. Juoma tuotteiden hinta pyörii 2 euron molemmin puolin. Myös näissä on 60 % katetuotto. Yksityiskohtaisempi tuotteiden hinnoittelu löytyy liitteestä 5.

Avausviikolla jaamme kuponkeja, joilla saa kolme pientä pasta-annosta kahden hinnalla. Tämä kuponki on voimassa vain avajaisviikon ajan. Tulemme tekemään myös niin sanotun ateriakortin. Jokaisesta yli 8 euron ostoksesta saa korttiin leiman ja kun leimoja on kerätty 9, saa ilmaisen pienen pasta-annoksen. Kortti on voimassa kaksi kuukautta.

6.4 Tuotekehitys

Tuotekehitystä tullaan tekemään niiltä osin, mitä asiakkailta saadaan palautetta. Myös sesonkien mukaan pyritään tuomaan aina jotain vaihtelua valikoimaan. Henkilöstön kouluttautumisen kautta tuodaan myös päivitystä tuotteisiin, lisäksi ajan hermolla pysyminen ruokakulttuurin osalta on myös tuotekehityksen tavoite.

7 Fyysisten tilojen suunnittelu

Tilojen suunnittelu tehdään mahdollisimman mukautumiskykyiseksi, jotta konsepti voidaan sijoittaa saatavaan liiketilaa. Suunnitelma on hyvä olla viitteellinen myös siitä syystä, että konseptin mahdollinen monistus tulevaisuudessa on helppoa. Tilojen suunnittelusta tehdään ammattilaisten kanssa pohjapiirustus. Pieni liiketila tarvitsee tehokkaan neliöiden käytön, johon tullaan kiinnittämään huomiota liiketilan löydyttyä.

7.1 Liikepaikan hinta, kustannukset ja sijainti

Liiketila on vielä haussa, mutta rakennusmestariopiskelija Sjöholmis kanssa tehtyjen laskelmien mukaan muutostyökustannukset koostuvat seuraavanlaisesti. Työmiesten palkkaus on 25€/h. Muutostöihin saatetaan tarvita purkumies, putkimies, IV-mies, sähkömies, laatoittaja/lattiavalumies, kalusteasentaja, tasoitemies/maalari ja arvioitu remonttiaika olisi maksimissaan 2 viikkoa. (P. Sjöholm, henkilökohtainen tiedonanto 3.8.2012)

Liiketila tullaan etsimään Helsingin keskusta-alueelta, niin ydin keskustasta kuin itäiseltä ja eteläiseltä kantakaupunki-alueelta. Tehdyn Sijaintianalyysin (liite 11) mukaan, ihanteellinen alue liiketilan löytämiselle on itäinen kantakaupunki. Pyrimme löytämään tilan, johon ei tarvitse pintaremontin ja avokeittiön lisäksi tehdä suuria muutostöitä. Kustannuslaskelmat tehdään alustavasti suurten muutostöiden perusteella.

7.2 Koneet & Laitteet

Keittiölaitteisiin alkuvaiheessa panostetaan toimivilla ja kompakteilla ratkaisuilla. Laitteet tilataan suurimmaksi osaksi metokselta ja mahdollisuuksien mukaan laitteita etsitään myös käytettyinä. Näitä laitteita ovat pastakeitin jossa kaksi allasta ja neljä koria (metos 1770 €)(eKuvasto 2012). Kolme wok induktioliettä hankitaan käytettyinä finrestalta (metos 1168,50€/kpl)(Finresta ravintolalaitteet 2012.) Yksi uusi wok induktioliesi metokselta (1500€). Takatiloissa myös uuni leivän paistoa varten (metos 1800€) Gn-kylmävetolaatikosto (metos 1890), yksi lasiovinen jääkaappi juomille (metos 2900), tämä saatetaan vuokrata myös yritykseltä josta juomat tulevat. (eKuvasto 2012). Lisäksi liiketiloihin hankitaan ja asennetaan yksi kylmähuone (3000€) pastojen raaka-aineita varten. (Huoltopalvelu Harju & Vuoristo Oy 2010.)

Koska yrityksemme pyrkii myymään ateriat mukaan, suurta tiskimäärää ei päivän aikana tule, kuitenkin astianpesukone, esipesusuihku ja esipesupöytä hankitaan ammattilaiskäyttöön Resta Mesta Oy:lta hintaan n 4500€ (Resta-Mesta 2012). Pyrimme myymään mahdollisimman tuoreita raaka-aineita ja tästä syystä suuria kylmäsäilytystiloja ei tarvita. Koska valmistamme käytettävän tuorepastan itse, tullaan pastakoneeseen panostamaan useammalla tuhannella eurolla. Lämmitys ja ilmastointi toimivat ilmalämpöpumpun avulla, riippuen vuokrattavan tilan sen hetkisistä laitteista, sekä keittiössä asianmukaiset liesituulettimet.

Kassajärjestelmäksi ei tulla hankkimaan pelkkää peruskassaa, koska sen tehtävä on myös esimerkiksi myynnin seuraaminen. Kassaksi hankitaan välineistö joka toimii myös verkkoyhteyden katketessa, siihen on helppo perustaa tuotteita ja toimii kosketuksella, seuraa myyjäkohtaista myyntiä ja katetta, sekä on ajan tasalla niin myynneistä kuin varastoista. Kassajärjestelmä tilataan Kasööriltä ja maksaa noin 2000 € (Ps software Oy 2012).

7.3 Tilat & Sisustus

Tilojen suunnittelussa ja sisustuksessa käytetään apuna tuttavapiiristä löytyvää rakennusmestaria ja sisustussuunnittelijaa. Körin ja Lehtolan taustatutkimusten ja kokemusten pohjalta tehtävät tilat suunnitellaan optimaaliseen liiketilaan joka on vielä haussa. Suunnitelmasta tehdään siis suuntaa antava mutta ei lopullinen. Tilan tulee olla yrityksen imagoa mahdollisimman hyvin kuvaava ja pohjaratkaisuiltaan kompaktin toimiva. Alustava pohjapiirros on liitteenä. (Liite 15)

Koska konsepti keskittyy ruokapalvelun toimivuuteen enemmän kuin asiakaspaikkojen suunnitteluun, käytetään suurin osa resursseista keittiön suunnitteluun ja toteutukseen. Keittiössä tulee olemaan tilat kahdelle samaan aikaan työskentelevälle kokille jotka pystyvät valmistamaan kaksi eri annosta samaan aikaan. Lisäksi takatila johon mahtuu hyvin leipomaan aamulla leivät, tekemään pastaa ja misaamaan tuotteet valmiiksi keittopisteelle. Takatiloissa sijaitsee myös kaikki raaka-aine varastot niin kuiva-aineilla kuin kylmä säilyksessä olevilla tuotteilla ja pakasteilla. Takatiloissa sijaitsee myös pieni taukotila ja erikseen on sosiaalitilat joissa 10 pukukaappia.

Asiakastilan sisustus tulee olemaan modernin kodikas. Koska haluamme myös pysyä sisustuksessa ajan hermolla ja toisinaan muuttaa ravintolan ulkonäköä, hankimme kalusteet ja sisustuselementit suurimmaksi osaksi ikeasta. Neljä baaripöytää (Ikea 150 €/kpl), 14 baarituolia (Ikea 35€/kpl), valaisimet (Ikea 400€), sisustus- ja keittiötekstiilit (n. 200€).

Aterimet ja keittiövälineet sekä wokkipannut induktioliesille tilataan Resta Masa Oy:ltä, budjetti näille on n. 2000€. (Inter IKEA Systems B.V. 1999 - 2012 & Resta Masa Oy 2012.)

8 Markkinointiviestintäsuunnitelma

Markkinointiin tullaan panostamaan koska kyse on täysin uudesta konseptista Suomessa. Koska molemmilla perustajilla on kontakteja laadukkaisiin markkinointifirmoihin, tullaan niitä käyttämään jotta kustannukset saadaan pysymään minimissä. Seuraavassa käydään läpi markkinointiin ja myyntiin liittyviä seikkoja.

8.1 Suhdetoiminta

PR-toiminnassa tullaan käyttämään runsaasti sosiaalista mediaa. Sosiaalisen median lisäksi ennakkomainontaan panostetaan ja asiakaskunnan odotusta ja ihmetystä pyritään lisäämään

ennen liikkeen avaamista. Lisäksi PR-toiminnassa pyritään huomioimaan alihankkijat ja yhteistyökumppanit jolloin varmistetaan luotettavat toimitusketjut.

Markkinointi alkaa jo henkilöstön rekrytoinnista ja henkilökuntaa pyritään motivoimaan tarvittaessa koulutuksin, palkinnoin ja virkistyspäivin.

8.2 Mainonta

Mainonta on pääosin sähköisessä mediassa ja jo edellä mainitussa sosiaalisessa mediassa. Mainonnan suunnittelu annetaan mahdollisesti mainostoimisto King:lle Körin kontaktien vuoksi. Verkkosivut aukaistaan viimeistään ravintolan avautuessa ja kotisivut suunnittelee joko mainostoimisto King tai Körin toinen Internet markkinoinnin kontakti.

Mainostoimisto King mahdollisesti suunnittelee esitteet ravintolasta ja sen palvelusta. Myös muut mahdolliset kontaktit eri markkinointitoimistoihin käydään läpi mainontaa tehdessä. Tärkeintä on, että näkyvyyttä on jo ennen avaamista ja avajaisviikolla mainonta huipentuu erilaisiin tempauksiin.

8.3 Myynninedistäminen

Avajaisviikkoina jaetaan esitteitä ja tarjouskuponkeja vilkkailla liikenneväylillä ravintolan läheisyydessä. Tässä apuna käytetään mahdollisesti promootiotoimistoa. Henkilökunta tullaan ohjeistamaan lisämyyntiin jo perehdytystilaisuudessa. Perehdytyksessä käydään läpi tuotteet, joissa katteet ovat tuottavimmillaan ja joita suositellaan asiakkaille. Lisämyyntinä pyritään muun muassa saamaan aterian ostaneen asiakkaan mukaan myös leivät ja juoma. Kuukausittain palkitaan parhaan myynnin aikaansaanut työntekijä.

8.4 Myyntityö ja asiakaspalveluprosessi

Seuraavassa läpikäytävä asiakkaan palvelupolku on suunniteltu mahdollisimman toimivaksi niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Apuna prosessikuvauksen tekemisessä on käytetty tutkimusmenetelmiä. Olemme tehneet osallistuvaa havainnointia muutamassa hieman konseptimme tyylisessä ravintolassa ja benchmarkanneet ulkomailla toimivien take away -pastaravintoloiden nettisivuja. Läpikäytävät kolme konseptimme kannalta keskeistä palvelutuokiota ovat suunniteltu kuitenkin mahdollisimman joustaviksi ja kustannustehokkaiksi yrityksemme kannalta. Alla kuvio 3 kuvaamassa asiakkaan palvelupolkua.



Kuvio 3: Asiakkaan palvelupolku

1. Asiakas astuu sisään

Puhtaaseen liiketilaan sisään astuttaessa korviin kantautuu miellyttävää nykymusiikkia. Heti eteistilasta avautuu näkymä avokeittiöön, jossa iloinen kokki tervehtii sisään tulleen asiakkaan ja toivottaa tervetulleeksi. Henkilökunta pyrkii huomioimaan jokaisen asiakkaan yksilöllisesti ja kanta-asiakkaita voidaan tervehtiä nimellä. Asiakas saa käteensä listan missä neuvotaan palvelun eteneminen jatuotevalikoima. Jos palvelutiskillä on ruuhkaa, asiakasta pyydetään odottamaan vuoroaan ja miettimään samalla haluamaansa ateriaa. Jos liikkeessä on kova ruuhka, ilmoitetaan asiakkaille miten kauan ruokaa joutuu suunnilleen odottelemaan.

2. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja myyntineuvottelu

Asiakas siirtyy avokeittiön eteen seisomaan ja kertoo tilauksensa jos tietää mitä haluaa. Jos asiakas taas on epävarma, tiedustellaan hänen mieltymyksiään ja mahdollisia allergioita. Osaava keittiöhenkilökunta suosittelee erilaisia vaihtoehtoja. Kun ateria on päätetty, alkaa kokki valmistaa ruokaa ja samalla jutustelee asiakkaan kanssa, jos asiakas vaikuttaa väsyneeltä tai huonokuntoiselta voidaan häntä pyytää istumaan ja odottelemaan ruoan valmistumista.

3. Palveluprosessin päättäminen ja poistuminen

Ruoan valmistuttua asiakas ottaa laatikon ja tilausvaiheessa tehdyn kuitin ja menee kassalle maksamaan. Tässä vaiheessa kassatyöntekijä pyrkii lisäämyyntinä saada asiakkaalle myös juoman mukaan. Kiireestä ja asiakkaasta riippuen voidaan lähtötilanteessa vielä jutustella ja saada asiakas palaamaan ravintolaan vielä uudelleen.

9 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen konsepti ei vaadi suurta työntekijämäärää. Kuitenkin yrityksen henkilöstön vaatimuksista tehdään selkeät linjaukset joiden avulla rekrytointiprosessi tulee olemaan selkeä ja nopea. Organisaatioon kuuluvien tehtävät tullaan myös selkiyttämään, tällöin tulee myös mietittyä yksityiskohtaisemmin tarvittavien työntekijöiden määrä. Myös sidosryhmät ja niiden tarpeellisuus käydään läpi henkilöstösuunnittelussa.

9.1 Työntekijän kuvaus

Yrityksemme työntekijät ovat ravintola-alan ammattilaisia. Alan peruskoulutus on minimivaatimuksena, myös hygieniapassi on suoritettu ja salmonellatodistus täytyy löytyä. Työkokemuksta alalta ei paljon vaadita, koska alan perustutkinnon omaava henkilö on tehnyt työtä myös käytännössä koulun puolesta. Pidämme kuukauden koeajan työntekijöillemme, jotta voimme varmistua heidän tarpeellisesta tietotaidosta ja osaamisesta. Avaamisvaiheessa uusille työntekijöille pidetään kunnon perehdytys, niin konseptin sisällöstä kuin käytännön toteutuksesta.

Luonteenpiirteeltään on oltava täsmällinen ja tiettyä pelisilmää työntekoon sekä myyntivalmius on löydettävä. Positiivinen elämänasenne ja aito kiinnostus niin alasta kuin yrityksestäkin ovat vaatimuksena kaikille työntekijöille. Nuorekkaaseen ja raikkaaseen yritykseen sopivat työntekijät voisivat myös itse olla asiakkaita.

9.2 Organisaatio

Toimitusjohtajana yrityksessä toimii Kōri, joka huolehtii suhteista rahoittajiin ja viranomaisiin. Hänen vastuullaan on myös yrityksen myynnistä ja markkinoinnista huolehtiminen. Lehtola toimii ravintolajohtajana ja on näin vastuussa ravintolan operatiivisesta toiminnasta, hankinnoista, henkilöstöasioista ja raportoinnista.

Ravintolaan palkataan viisi kokoaikaista työntekijää. Kaikkien valittavien tulee osata niin ravintolan keittiö- kuin tarjoilutöitä. Heidän toimenkuvaansa kuuluu ravintolan pyörittäminen siinä määrin, että he osaavat itsenäisesti avata ja sulkea ravintolan, sekä kaksi työntekijää palkataan vuoropäällikön pestiin jolloin heidän työhön kuuluu myös inventaarioiden tekeminen, tilittäminen sekä vastuu tilauksien toimittamisesta ravintolajohtajalle. Vuoropäälliköt toimivat myös työntekijöiden viestinviejinä.

9.3 Miehytysuunnitelma ja henkilöstökulut

Henkilöstötarpeiden suunnittelu on alkuvaiheessa hieman hankalaa, koska aloittava yritys ei tiedä vielä miten paljon asiakkaita tulee mihinkin aikaan. Kuitenkin selkeät ruuhkahuiput, esimerkiksi lounasaikaan käytetään maksimityövoimaa. Kun yritys on ollut toiminnassa jonkin aikaa, miehytysuunnitelma tehdään uusiksi. Tällöin sen tekoon käytetään apuna muun muassa kassaraportteja, joista nähdään kunkin päivän myyntiluvut. Lisäksi asiakastutkimuksia teke-mällä ja asiakastiheyttä tarkastelemalla työvoiman tarve saadaan selville eri aikoina. Aloitus-vaiheessa myös Kõri ja Lehtola ovat mahdollisimman paljon paikalla yrityksessä, jotta ylimää-räisiä vuokratyöntekijöitä ei tarvitsisi ottaa.

Henkilöstö työskentelee kolmessa vuorossa. Vuorot ovat aamu 8-15 iltä 15-23 ja väli 11-20. Aloitusvaiheessa vakinaisia työntekijöitä on vuorossa aina kolme ja omistajat mahdollisuuksi-en mukaan. Myöhemmin ruuhka-aikoihin mahdollisesti palkataan ekstrapövoimaa, jolloin myös olisi toivottavaa että he olisivat niin sanottuja vakituisia ekstrapöntekijöitä.

Palkkaus tulee työehtosopimuksen mukaan. Keskiarvopalkka on 2017 euroa kuukaudessa tar-joiijoilla ja esimiehillä 2619 euroa kuukaudessa.

9.4 Henkilöstön kehitys ja seuranta

Koska henkilökunnan hyvinvointi on yksi yrityksen tärkeimmistä asioista, tullaan heihin uh-raamaan yrityksen varoja samoin kuin esimerkiksi tuotantoon ja markkinointiin. On tärkeää että henkilöstölle annetaan mahdollisuus jatkuvasti kehittää niin itseään kuin työtään ja työ-ympäristöään, tämä on keino pitää työntekijät motivoituneina ja samalla yrityksen kilpailuky-kyisenä. Kun työntekijät on rekrytoitu, heidät koulutetaan ja perehdytetään tehtäviin alusta-vasti suunnitellulla palkallisilla koulutus ja tutustumispäivillä, jossa tavoitteena kouluttau-misen lisäksi on luoda henkilöstölle tiimihenkeä ja yhteen kuuluvuutta. Koulutuksessa sitoute-taan henkilöstö konseptin toimintaan ja käydään läpi kaikki liiketoimintaan sekä turvallisuu-teen kuuluvat asiat.

Jatkossa resurssien ja henkilöstön mieltymysten mukaan annetaan mahdollisuus lisäkouluttau-tumiseen työnteon ohella. Motivaatiota ylläpidetään myös henkilökohtaisella palautteenan-nolla, josta vastaa Lehtola. Hänen tehtäviinsä kuuluu seurata ravintolan yleistä ilmapiiriä sekä henkilöstön osaamista ja ammatillista kehittymistä. Kuukausittain pidetään palaveria koko henkilöstön kanssa toiminnan kulusta ja muista tarpeellisista asioista. Lisäksi tarpeen mukaan käydään henkilökohtaisia kehityskeskusteluja.

9.5 Sidosryhmät

Jo yrityksen perustamisvaiheessa omistajien sidosryhmällä on suuri rooli. Körin ja Lehtolan on tuotava oma osaamisensa, pääoma sekä tietenkin yritysidea. Koska tarvitsemme yrityksen perustamiseen vierasta pääomaa, ovat rahoittajat siinä tapauksessa tärkeä sidosryhmä, rahoittajiksi haemme ainakin Finnwera Oyj:tä. Yksi sidosryhmä on segmentoidut asiakkaat, jotka tuovat yritykselle tuottoa, sekä tietenkin rekrytoidut työntekijät. Myös ekstratyövoimapalvelut, meidän tapauksessamme Hr-House Oy on sidosryhmä.

Jotta ravintolassa olisi tuotteita mitä myydä, tarvitaan tavarantoimittajia. Tämä sidosryhmä tullaan arvioimaan ja pyrimme löytämään toimittajan jonka hinta-laatu suhde on kohdallaan ja jolla olisi mahdollisimman useita tarvitsemiamme tuotteita. Alustavasti tulemme käyttämään tavarantoimittajana Heinon tukkua. Tavarantoimittajan tuotteet tulisivat vastata liikeideamme mukaista tuoretta ja laadukasta linjaa, johon pystymme luottamaan. Yritykset jolta ostamme tarvittavat koneet ja laitteet tietävät huoltopalvelun joka on myös sidosryhmä, näitä yrityksiä ovat metos sekä Resta Masa oy. Näihin ryhmiin kuuluvat myös ulkoistettu kirjanpitol palvelu Tilipiste Oy ja julkinen valta.

10 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelma sisältää suunnitellun yrityksen tärkeimmät tunnusluvut.

10.1 Pääoman tarve

Laskelmat on tehty noin 10 asiakaspaikan, 100 neliömetrin pikaruokaravintolalle. Pääoman tarpeeksi arvioidaan näin alkuun noin 100 000 euroa. Fapa perustetaan kantakaupunki alueelle ja liiketila on tarkoitus vuokrata. Valmiita ravintolaliiketoja on erittäin vähän tarjolla joten pääosin liiketilaa etsitään sopivan sijainnin, koon ja hinnan mukaan. Vuokraksi on määritetty 1000-2000 euroa. Liiketilän muuntamiseen on laskettu menevän noin 20 000 euroa, riippuen toki lopulta valittavasta liiketilasta ja sen kunnosta. Ravintola pyritään perustamaan jo valmiiseen ravintolatilaan, näin ollen säästettäisiin kustannuksissa ja nopeutettaisiin mahdollisia lupa-asioita. Jos valmista ravintola toimitilaa ei löydy, pohditaan tarpeeksi ison ja edullisen toimitilan hankintaa. Toimitila on tarkoitus vuokrata.

Koneita ja laitteita ostetaan noin 32 000 euron edestä joista suurin investointi on pastakone. Suurin osa koneista pyritään ostamaan käytettyinä mutta hyvä kuntoisina.

Ravintolan kalusteet ja sisustus ostetaan suurimmalta osin IKEA:sta ja koska asiakastilat ovat melko pienet, ei tähän ole budjetoitu valtavasti resursseja. Sisustukseen ja irtaimistoon on budjetoitu noin 5 500 euroa. Käyttöpääoman tarpeeksi on arvioitu noin 25 000 euroa.

10.2 Myyntiennuste ja tulosennuste

Myyntiennuste perustuu ravintolan asiakkaan suorittamaan keskiostokseen, joka on arvioitu olevan noin 8,78 euroa. Tämä jakautuu tuoteryhmien osalta seuraavanlaisesti:

Ruokatuotteet 81 %

Juomatuotteet 19 %

Kuukausimyyntin on arvioitu olevan noin 65 000 euroa. Myynti painottuu arkisin lounaaseen ja iltapäivään, sekä viikonloppuna iltoihin. Myynti jakaantuu eri viikonpäivien osalta seuraavanlaisesti:

Maanantai n.1700

Tiistai n. 1700

Keskiviikko n. 2100

Torstai n. 1800

Perjantai n. 2600

Lauantai n. 2800

Sunnuntai n. 2100

Tulosennuste perustuu myyntiennusteeseen ja muihin laskelmiin jotka näkyvät liiketoimintasuunnitelman laskentakaavioissa. Arvio on pyritty tekemään maltillisesti.

Ensimmäisen vuoden liikevaihdoksi arvioidaan vajaata 700 000 euroa. Myyntikatteen osuus on 60 % ja käyttökatteeksi jää 8,1 %.

10.3 Rahoitus

Rahoitusta haemme eri liikepankeista ja tutkimme mistä saamme parhaan sopimuksen, myös mahdolliset tukihakemukset lähetetään ELY-keskukseen.

10.4 Talouden seurantasuunnitelma

Tilitoimisto pitää tarkasti huolen yrityksen tuloista ja menoista. Toimiston kanssa pidetään yksityiskohtainen palaveri kaksi kertaa kuukaudessa, jolloin käydään läpi tilinpito ja jonka pohjalta mietitään mahdollisia muutoksia jotta tulos olisi tyydyttävä. Lisäksi seuraamme kas-

sajärjestelmän ja tilityksien pohjalta päivittäisiä myyntejä, joiden pohjalta varsinkin alkuvaiheessa tehdään henkilöstösuunnitelmat.

11 Riskianalyysit

Yritystoimintaan liittyy suuri määrä erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Tavoitteena olisi kartoittaa mahdollisimman suuri osa mahdollisista riskeistä ja jo etukäteen miettiä niille ratkaisut. Käymme läpi yritystoimintamme kannalta suurimmat mahdolliset riskitekijät joita ovat liikeriskit ja vahinkoriskit.

11.1 Liikeriskit

Liian vähäinen tieto ravintola-alalta saattaa johtaa tyypillisimpiin alan sudenkuoppiin. Kuitenkin pidämme itseämme niin työkokemuksen kuin koulutuksenkin kannalta, melko tietoisina alasta. Kuitenkin nuoren ikämme vuoksi emme voi väittää että tiedostaisimme jo kaiken, mutta kontaktiemme kautta saamme apua alan osaajilta ja luemme jatkuvasti lisää alasta niin mediasta kuin kirjallisuutenakin. Myös kilpailijoiden toimintaa seurataan aktiivisesti, jotta pystymme toimimaan heidän rinnallaan emmekä pienenä yrityksenä jää kilpailijoiden varjoon.

Liikeriskeistä voidaan erottaa markkinariskit, joita omalla kohdallamme voivat olla esimerkiksi tuotteen vääränlainen hinnoittelu kohderyhmää ajatellen. Kohdallamme saattaa tulla vastaan ongelma take away - ruokailun kohdentamisesta laatu- ja tietoisuudelle aikuisille ihmisille. Pyrimmekin luomaan heti alussa imagon juuri laadukkaasta take away - ruoasta, jotta kohderyhmämme saadaan kiinnostumaan tuotteistamme. Onkin tärkeää että osaamme kohdentaa markkinoinnin segmentoidulle asiakasryhmälle, riskinä siis on että mainonta ei löydä tarpeeksi laajasti kohderyhmäämme.

Alkuvaiheessa saattaa myös olla että otamme itsellemme liian paljon vastuuta ja yritämme hoitaa mahdollisimman paljon itse, jonka seurauksena tulee loppuun palaminen. Tärkeää onkin siis että tiedostamme osaamisemme tason, emmekä yritä tehdä kaikkea itse. Pyrimme välttämään tämän riskin jakamalla ensin vastuut keskenämme ja miettimään heti mitä asioita ja tehtäviä on hyvä ulkoistaa. On tärkeää seurata myös henkilöstön hyvinvointia, ettemme sysää myöskään heille liikaa vastuuta ja muistamme tarpeen tullen myös palkita heitä.

Yrityksen taloudelle ulkopuoliset riskit saattavat olla suurimpia kompastuskiviä, koska niihin ei useinkaan pysty vaikuttamaan. Korkojen nousu äkillisesti, hankaloittaa ja hidastaa velkojen takaisinmaksua. Kuitenkin uskomme että maailman tapahtumien, kuten vaalien, verojen ja lakkojen seuranta auttaa varautumaan mahdollisiin taloudellisiin riskeihin. Myös suuri raaka-aine kustannusten nousu on riski, kuten tällä hetkellä kotimaisen lihan hinnan nousu saattavat

olla riski hinnoittelupolitiikan kannalta. Alustavasti hinnoitlemme kuitenkin tuotteet niin, että äkilliset raaka-aine kustannukset eivät vaikuta tuottoihin.

11.2 Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ravintolatoiminnassa voi olla useita. Pienenä yrityksenä myös henkilöstöriskien mahdollisuus on melko pieni ja nämä pienetkin riskit pyritään minimoimaan työturvallisuusohjeita noudattamalla. Keittiössä toimii enimmillään kolme henkilöä ja toimitilat suunnitellaan ammattilaisten kanssa mahdollisimman turvallisiksi ja ergonomisiksi. Koska ruoka valmistetaan asiakkaan näkyvillä, kiinnitetään ruoan valmistuspisteeseen paljon huomiota myös asiakkaiden turvallisuuden kannalta.

Vaikka paloturvallisuus suunnitelmaa ei näin pieneen yritykseen tarvitse erikseen tehdä, on liiketilan löydyttyä tehtävä kuitenkin henkilökunnalle selkeät säännöt turvallisuuden takaamiseksi. Vahinkoriskeihin luemme kaiken mahdollisen ilkivallan ja rikokset mitä juuri pääkaupunkiseudulla saattaa tapahtua. Näihin yrityksemme ottaa tietenkin lakisääteiset vakuutukset ja vakuutusyhtiön kanssa keskustelemme myös joistain vapaaehtoisista vakuutuksista tarpeen mukaan.

Pahin riski on meille yrittäjinä konkurssi ja siihen tuskin voi edes täysin varautua. Konkurssiin päätyminen ei välttämättä ole täysin yksiselitteistä, mutta tällaiseen kriisiin joutumisen varalle voi kuitenkin tehdä suunnitelman. Suunnitelmassa otetaan huomioon ensinnäkin sidosryhmiltä tulevat vaatimukset maksamisen ja lainsäädännöllisten asioiden suhteen. Kuitenkin konkurssitapauksessakin riskin jakaminen kahden yrittäjän kesken helpottaa siitä selviämistä.

12 SWOT-analyysi

SWOT -analyysi löytyy liitteestä 13. Analyysiä tehdessä huomasimme vahvuuksia löytyvän kaikkein eniten. Ravintolassamme käytetään laadukkaita raaka-aineita ja tuotteissa on riittävä katetuotto, joka ei kuitenkaan ole pikaruokalaan liian korkea. Epävakaa taloustilanne lisää pikaruokaloiden kysyntää joten myös sitä ravintolalla löytyy. Kysyntää uskomme olevan myös sen puolesta, että konseptimme on Suomessa aivan uudenlainen. Tulevan sijainnin pitäisi olla vahvuus ja asiakkaiden on helppo löytää paikalle. Vahvuutena pidämme myös nuorta ikäämme ja yrityksen pientä kokoa. Ikäämme siinä mielessä että intoa ja jaksamista riittää, sekä organisaation koko nopeuttaa päätösten tekoa.

Nuori ikä voi toisaalta olla myös heikkous, koska yrittäjyydestä ei vielä ole konkreettisesti kokemusta. Lisäksi omaa pääomaa ei ole vielä ehditty keräämään, kun suuntaamme suoraan opiskelijaelämästä yrittäjyyteen. Myös pieni liiketila ja vähäinen asiakaspaikkojen määrä voi

olla heikkous, tällöin isommat ryhmät eivät helpostikaan löydä ravintolaamme. Näiden lisäksi tarjolla on vain rajallisesti tuotteita, mikä saattaa karkottaa pois isommat ryhmät, jotka eivät löydä kaikille mieluista vaihtoehtoa valikoimastamme.

Mahdollisuuksia uudella konseptilla varmasti tulee olemaan. Laadukkailla ja terveellisillä ateriavaihtoehdoilla on hyvä mahdollisuus menestyä, ruokatrendien vaaliessa yhä terveellisempää ruokavaliota. Konseptia on tulevaisuudessa helppo monistaa ja laajentaa sen yksinkertaisuuden vuoksi. Myös organisaatioltaan pieni yritys, pystyy muuntautumaan nopeasti asiakkaiden mieltymysten mukaan

Suurin uhkamme on, että kohderyhmämme ei tule ottamaan uutta konseptia omakseen tai pahimmillaan emme pysty kohdentamaan markkinointia niin, että tavoittaisimme heitä. Uhkana on myös, että ruoka ei täytä etukäteen annettuja odotuksia ja asiakkaat joutuvat pettymään. Vallitseva epävakaa taloustilanne, saattaa myös vähentää ulkona syömistä, eivätkä asiakkaat halua käyttää varojaan laadukkaaseen pikaruokaan. Kilpailu pikaruokamarkkinoilla kiristyy ja muutamat isot yritykset ovat jo vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla niin hyvin, että voi olla haasteellista saada oma ravintola menestymään.

13 Toimeenpanosuunnitelmat

Toimeenpanosuunnitelma on esitetty graafisena toteuttamisaikataulu liitteessä (liite 14).

Taulukko on vain suuntaa antava. A-kirjain merkitsee ravintolan avaamishetkeä. Yksi solu vastaa yhtä viikkoa ja tummennetut solut tarkoittavat toteuttamisajankohtaa.

14 Liitteet

Liite 2: Alan tunnuslukuja

<i>Vuosi</i>	2012		
<i>Ravintolatyyppi</i>	Pikaruokaravintola, takeaway		
<i>muutos vuodesta 2010</i>			
<i>Toimipaikkoja/koko maa</i>	2126	kpl	2,4
<i>Toimipaikkoja/Helsinki</i>	181	kpl	0
<i>Asiakaspaikkoja/koko maa</i>	222832	kpl	0
<i>Asiakaspaikkoja/Helsinki</i>	11918	kpl	0
<i>Konkurssien lukumäärä</i>	217	kpl / v	6+
<i>Vuosimyynti/koko maa</i>	720 000 000 €		0
<i>Vuosimyynti/Helsinki</i>	- €		0
<i>Myynti/asiakaspaikka/ koko maa</i>	269 €	/ kk	0,0
<i>Myynti/asiakaspaikka/ Helsinki</i>	- €	/ kk	#JAKO/0!
<i>Hintakehitys</i>	2,17	%	
<i>Kotitalouksien HR-menot</i>	5 940 000 000 €	/ v	0
<i>Alan työllinen työvoima</i>	78900	pax	
<i>Keskivuosiansio tarjoilija</i>	2 017 €	/ kk	
<i>Keskivuosiansio esimies</i>	2 619 €	/ kk	

Kustannusrakenne	2010
	%
Myynti	0
Oikaisuerät	0
Liikeyvaihto	100
Aineostot	43,6
myyntikate	0
Hlöstökulut (sis. sivukulut)	26
palkkakate	47,7
Vuokrakulut	13,2
Muut kiinteät kulut	25,5
käyttökate	9

Liite 3: Pääoman tarve

Investoinnit

Liiketoiminta	<i>Yhteensä</i>	- €
Suunnittelu	<i>Yhteensä</i>	1 000,00 €
Liiketila	Kiinteistö	- €
	Rakennus	- €
	Muutostyöt	20 000,00 €
	<i>Yhteensä</i>	20 000,00 €
Koneet ja laitteet	Ostohinta	30 360,00 €
	Asennus	1 500,00 €
	Kuljetus	800,00 €
	Korjaus	- €
	<i>Yhteensä</i>	32 660,00 €
Kalusto & kulkuneuvot	Ostohinta	- €
	Asennus	- €
	Kuljetus	- €
	Korjaus	- €
	<i>Yhteensä</i>	- €
Sisustus	<i>Yhteensä</i>	3 100,00 €
Irtaimisto	<i>Yhteensä</i>	2 600,00 €
<i>Investoinnit yhteensä</i>		59 360,00 €

Käyttöpääoma

Perustamiskulut	<i>Yhteensä</i>	482,50 €
Vuokrat	<i>Yhteensä</i>	1 500,00 €
Palkat	<i>Yhteensä</i>	12 781,00 €
Hallinto	<i>Yhteensä</i>	- €
Markkinointi	<i>Yhteensä</i>	5 000,00 €
Varasto	<i>Yhteensä</i>	- €
Vakuudet ja ennakkomaksut	<i>Yhteensä</i>	4 500,00 €
Käteisvarat	<i>Yhteensä</i>	1 000,00 €
Muut	<i>Yhteensä</i>	- €
<i>Käyttöpääoma yhteensä</i>		25 263,50 €
<i>Pääomantarve yhteensä</i>		84 623,50 €

Liite 4: Rahoitus

Oma pääoma	Osakepääoma	20 000 €
	Osakaslainat	- €
	<i>Yhteensä</i>	<i>20 000 €</i>
Vieras pääoma	Pitkäaikaiset lainat	- €
	Lyhytaikaiset lainat	- €
	Luotollinen tili	- €
	Ostovelat tavarantoimittajille	- €
	Muu vpo	
	<i>Yhteensä</i>	<i>- €</i>
Erityisrahoitus	Tuet	- €
	Avustukset	- €
	<i>Yhteensä</i>	<i>- €</i>
	<i>Kaikki yhteensä</i>	<i>20 000 €</i>
	<i>Laskettu pääomantarve</i>	<i>84 624 €</i>
	<i>Yli- / alijäämä</i>	<i>-64 624 €</i>

Liite 5: Ostos ja hinnat

	Tuoteryhmän osuus kokonais- myynnistä	Tuotteen verollinen hinta	Tuotteen osuus ryhmän myynnistä	Tuoteryhmän tuotteen keskiahointa	Arvio tuoteryhmän kateprosentista
	%	€	%	€	%
Ruokatuotteet	90				60
Pasta + kastike + 2 kasvista pieni		7,6	12		
Pasta + kastike + 2 kasvista iso		9,9	16		
Pasta + kastike + 2 kasvista + liha pieni		11,6	18		
Pasta + kastike + 2 kasvista + liha iso		16	22		
Salaatti + kastike + täyte pieni		5	6		
Salaatti + kastike + täyte iso		7,5	10		
Erikoistilaus 1		13,7	8		
Erikoistilaus 2		20	6		
Leipä/kpl		0,25	2		
		yht.	100	9,50	
Alkoholit	0				0
Alko 1		0	0		
Alko 2			0		
Alko 3		0	0		
Alko 4		0	0		
Alko 5		0	0		
Alko 6		0	0		
		yht.	0	#ARVO!	
Olut	0				0
Olut 1		0	0		
Olut 2		0	0		
Olut 3		0	0		
		yht.	0	0,00	
Virvoke	10				60
Vesi		1,9	30		
Limonaadit		2,5	50		
Kahvi & Tee		2,3	20		
		yht.	100	2,28	
Muut	0				0
Muut 1		0	0		
Muut 2		0	0		
Muut 3		0	0		
		yht.	0	0,00	
Tupakka	0				0
Tupakka 1		0	0		
Tupakka 2		0	0		
Tupakka 3		0	0		
		yht.	0	0,00	
	100				
				Keskiosasto (sis.alv	8,78
				MyKa-% KA	60

Liite 6: Myynti ennuste perustuen keskiostokseen

Aika	Asiakkaita / osto	Myynti	Keskiostos	8,78 €	
Maanantai					
Lounas	90	790,02		myynti / vko	14 615 €
iltapäivä	40	351,12		myynti / kk	63 333 €
alkuilta	60	526,68		myynti / v	759 999 €
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	190	1667,82		My / as.pa. / kk	#JAKO/0!
				My / as.pa. / v	#JAKO/0!
Tiistai					
Lounas	95	833,91			
iltapäivä	40	351,12			
alkuilta	60	526,68			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	195	1711,71			
Keskiviikko					
Lounas	110	965,58			
iltapäivä	50	438,90			
alkuilta	75	658,35			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	235	2062,83			
Torstai					
Lounas	100	877,80			
iltapäivä	40	351,12			
alkuilta	55	482,79			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	195	1711,71			
Perjantai					
Lounas	120	1053,36			
iltapäivä	60	526,68			
alkuilta	110	965,58			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	290	2545,62			
Lauantai					
Lounas	90	790,02			
iltapäivä	110	965,58			
alkuilta	120	1053,36			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	320	2808,96			
Sunnuntai					
Lounas	100	877,80			
iltapäivä	60	526,68			
alkuilta	80	702,24			
loppuilta	0	0,00			
Yhteensä	240	2106,72			

Liite 7: Tuntilaskelma

Tuntipalkka	11,00 €							
Sivukulut (%)	23							
Tuntipalkka sivukuluineen	13,53 €							
		ma	ti	ke	to	pe	la	su
Sali		7	7	7	7	7	6	6
Keittiö		21	21	21	21	21	20	20
Muut		0	0	0	0	0	0	0
		28	28	28	28	28	26	26
Tunnit viikossa	218							
Tunnit kuussa	945							
Henkilökuntaa tarvitaan	6,00							
Henkilöstökulut / kk (sis. sivukulut)	12 781 €							
Vähimmäisliikevaihtovaatimus	51 125 €							
Vähimmäismyyntivaatimus	62 373 €							
Ennustettu kuukausimyynti	63 333 €							
Ennustetun myynnin ja myyntivaatimuksen ero	1,5 %							

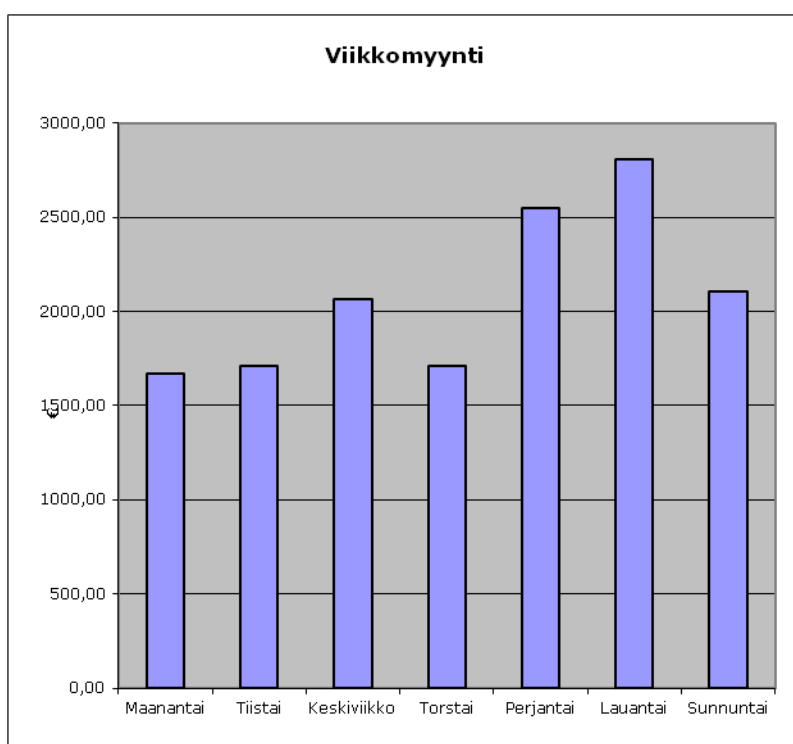
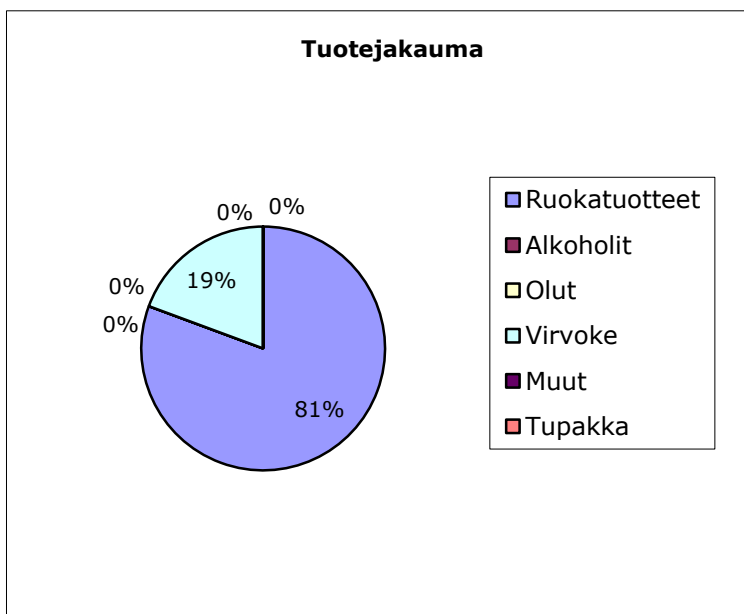
Liite 8: Tulosennuste ensimmäiselle vuodelle

Tulosennuste perustuen aikaisempiin laskelmiin				
	kk		koko vuosi	
	€	%	€	%
Myynti	63333		759999	
Oikaisuerät	7286	13	87434	13
Liikevaihto	56047	100	672566	100
Aineostot	22419	40,0	269026	40,0
Myyntikate	33628	60,0	403539	60,0
Henkilöstökulut (sis. sivukulut)	12781	22,8	153376	22,8
Palkkakate	20847	37,2	250163	37,2
Vuokrakulut	2000	13,2	24000	3,6
Muut kiinteät kulut	14292	25,5	171504	25,5
Käyttökate	4555	8,1	54659	8,1
Apulaskelma				
	kk		koko vuosi	
	€	%	€	%
Myynti	63333		759999	
Oikaisuerät	0	0	0	22
Liikevaihto	63333	100	759999	100
Aineostot	25333	40,0	304000	40,0
Myyntikate	38000	60,0	456000	60,0
Henkilöstökulut (sis. sivukulut)	12781	20,2	153376	20,2
Palkkakate	25219	39,8	302623	39,8
Vuokrakulut	2000	3,2	24000	3,2
Puhtaanapitokulut	1429			
Käyttötarvikekulut	1429			
Musiikki- ja viihdekulut	1429			
Markkinointikulut	1429			
Hallintokulut	1429			
Energiakulut	1429			
Vakuutukset	1429			
Tietoliikennekulut	1429			
Korjaus ja kunnossapito	1429			
Sekalaiset kulut	1429			
Muut kiinteät kulut yht.	14292	22,6	171504	22,6
Käyttökate	8927	14,1	107119	14,1

Liite 9: Tunnusluvut

<i>Toiminnan laajuus</i>	<i>Kuukausimyynti</i>	63333 €
	<i>Vuosimyynti</i>	759999 €
	<i>Koko pääoma</i>	20000 €
	<i>Henkilöstön määrä</i>	6 pax
<i>Tehokkuus</i>	<i>Myynti / tehty työtunti</i>	67 €
	<i>Myynti / asiakaspaikka</i>	€ / kk
	<i>Myynti / työntekijä</i>	10559 € / kk
	<i>Myynti / neliö</i>	€ / kk
	<i>Keskiosasto / asiakas</i>	8,78 €
<i>Kateprosentit</i>	<i>Myyntikate</i>	60,0 %
	<i>Käyttökate</i>	14,1 %

Liite 10: Kuviot



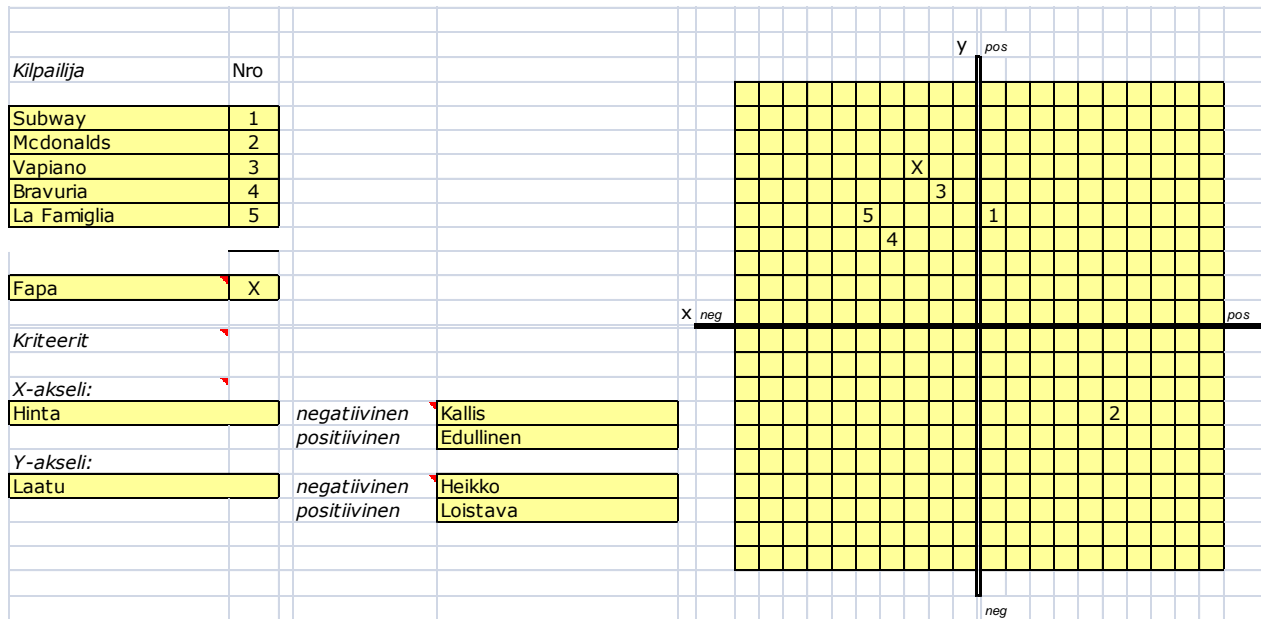
Liite 11: Voimavara-, sijainti- ja kilpailija-analyysi

	<i>Henkiset resurssit</i>	<i>Taloudelliset resurssit</i>	<i>Fyysiset resurssit</i>	<i>Sosiaaliset resurssit</i>	<i>Kehitettävää</i>
Elina Lehtola	Korkea motivaatio, HR-osaamista, Kokemusta ravintola-alalta	Ei omaa pääomaa	Aikomus työskennellä ravintolassa kokopäiväisesti, nuorena henkilönä jaksaa pitkään	Kontakteja ravintola-alan toimijoihin ja HR-alan ammattilaisiin	Talouden hallinta
Jesse Kõri	Korkea motivaatio Hallitsee myynnin ja markkinoinnin perusteet Kokemusta ravintola-alalta	Mahdollisuus sijoittaa pieniä määriä varoja yhtiöön	Aikomus työskennellä ravintolassa kokopäiväisesti, nuorena henkilönä jaksaa pitkään	Kontakteja ravintola-alan toimijoihin, rakennusalan ammattilaisiin ja markkinointialan ammattilaisiin	Ravintola-alan osaaminen, esimies osaaminen

	<i>Tarkennus</i>	<i>Alueen hintataso</i>	<i>Alueen luonne</i>	<i>Logistiikka</i>	<i>Asiakasvirrat</i>	<i>Myyntipotentiaali</i>	<i>Kilpailijat</i>
Keskusta	Kluuvi, Rautatieaseman ympäristö, Kamppi, Punavuori	Kaiken hintaisia	Paljon kaikenlaisia ihmisiä, Punavuoressa & Kampissa trendikästä, vilkasta etenkin rautatieaseman ympäristössä	Toimiva, ruuhkat ongelman aiheuttajia	Erittäin hyvät	Potentiaali erittäin hyvä	Paljon pikaruokaravintoloita & pasta ravintoloita
Eteläinen kantakaupunki	Länsisatama, Ruoholahti	Kohtuullisen hintaisia	Paljon asuntoja, iltaisin melko hiljaista, kasvava alue	Ruoholahteen toimiva, Länsisatama melko ahdas toistaiseksi johtuen rakentamisesta	Kauttakulku vilkasta	Paikan pitää olla vilkkaalla kulkuväylällä	Melko paljon pikaruokaravintoloita
Itäinen kantakaupunki	Sörnäinen, Kallio	Kaiken hintaisia, enemmän kohtuuhintaisia	Paljon kohderyhmään kuuluvia ihmisiä asuu alueella, melko vilkasta	Toimiva	Kauttakulku ja asiakasvirrat hyvät	Melko paljon hyviä paikkoja johtuen asiakasvirroista ja kohderyhmästä	Melko vähän pikaruokaravintoloita, pieniä ruokaravintoloita

	<i>Kohderyhmä</i>	<i>Tuote</i>	<i>Palvelu</i>	<i>Sijainti</i>	<i>Hinta</i>	<i>Laatu</i>	<i>Markkinointi</i>	<i>Ilmapiiri</i>	<i>Markk.</i>	<i>Imago</i>	<i>Heikkous</i>	<i>etovoimateki</i>	<i>Henkilöstö</i>
				<i>1-5</i>	<i>1-5</i>	<i>1-5</i>	<i>1-5</i>	<i>1-5</i>	<i>1-5</i>	<i>1-5</i>			<i>pax.</i>
Subway	Nuoret & nuoret aikuiset, Valitsevat terveellisem	Täytetyt patongit	Palvelulinjasto	4	4	3	5	2	4	4, Itsestään huolehtivien vaihtoehto	Epämukava miljöö	sijainti, maine	3 -- 5
Mcdonalds	Lapset, lapsiperheet, nuoret	Hampurilaiset, ranskalaiset, jälkiruoat	Kassa	5	2	2	5	3	5	2, Lasten suosiossa	Epäterveellinen ruoka	sijainti, maine, hinta	5 -- 15
Vapiano	Nuoret & nuoret aikuiset,	Italialainen ruoka, pastat,	Baaritiski, kassa	5	3	3	2	4	3	4	Outo tilaus/maksu järjestelmä	Uusi erilainen, sijainti, hyvä	10 -- 20
Bravuuri	S-ryhmän asiakkaat, nuoret &	Italialainen ruoka, pastat,	Kassa, baaritiski	4	4	4	1	4	2	3, Melko tuntematon	Identtinen Vapionan kanssa mikä	S-Ryhmä, sijainti	6 -- 15
La Famiglia	Aikuiset hieman hienompaa	Amerikan-Italialaiset ruoat	Pöytiintarjoilu	4	5	4	1	5	1	3	Ei nopeaa palvelua, hieman	Pöytiintarjoilu, Ala carte	6 -- 15

Liite 12: Asemointi



Liite 13: SWOT - analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Laadukkaat raaka-aineet	Uudet yrittäjät -> ei kokemusta yrittämisestä
Kysyntää ravintolalle löytyy	Pääoman puute
Riittävä katetuotto tuotteissa	Pieni ravintola/vähän asiakaspaikkoja
Nuorten perustajien innokkuus ravintolaa kohtaan	Rajalliset tuotteet
Hyvä hintaa-laatu suhde	
Liikkeen sijainti	
Pienen yrityksen nopea päätöstentekokyky	
Mahdollisuudet	Uhat
Uusi konsepti	Kohderyhmä ei ota konseptia omakseen
Ruokatrendit muuttuvat yhä terveellisimmiksi	Ruoka ei täytä odotuksia
Konseptin monistaminen ja laajentaminen	Kilpailu pikaruoka markkinoilla kiristyy
Pienen organisaation nopea muuntautumiskyky	Kohderyhmää ei tavoiteta
	Epävakaa taloustilanne

Liite 14: Toteuttamisaikataulu

[illegible]

Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma lausunto

Sari Jääskeläinen
Lehtori /Laurea-amk

LAUSUNTO
23.10.2012

Jesse Kõri ja Elina Lehtola

Liiketoimintasuunnitelma: Ravintolayritys Fapa

1. Liiketoimintasuunnitelma on kattava ja suunnitelmassa on pohdittu ravintolaliiketoiminnan osa-alueita monipuolisesti. Liiketoimintasuunnitelman luettavuutta tulee edistämään liitteiden yhdistäminen liiketoimintasuunnitelma tiedostoon.
2. Liiketoiminnan kohderyhmää on pohdittu ja kuvattu useampaan kertaan. Tämä pohdinta on tarpeellista ja sitä voisi vielä jatkaa asian tavoiteltaviin kokonaisasiakasmääriin saakka. Liiketoimintasuunnitelman liitteistä selviää myös päiväkohtaiset tavoitellut asiakasmäärät. Tästä heräsi kysymys: Miten laajalla asiakaskunnalla nämä määrät on saavutettavissa ja miten asiakasvirtaa ohjataan aukioloaikojen ja ruuhka-aikojen puitteissa? Hyvä liiketoimintasuunnitelma herättää uusia kysymyksiä.
3. Liiketoiminnan kerrotaan olevan asiakaslähtöistä, mutta mitkä tekijät konkretisoivat tämän asiakaslähtöisyyden tai miten asiakaslähtöisyyteen on päästään. Näitä tekijöitä on varmasti yrittäjillä tiedossa kokemuksen kautta, mutta pohdintaa kannattanee jatkaa. Miten tullaan erottautumaan ja mikäs tekee konkreettisesti suunnitellusta liiketoiminnasta ainutlaatuista, erityistä ja uutta.
4. Strategisten ratkaisujen pohdinta selvittää taustaa ja pohjustaa hyvin suunniteltua liiketoimintaa.
5. Laskelmia on laadittu monipuolisesti. Keskeistä kannattavuuden pohdintaa laajentaisi vielä aukioloaikojen mukaan liikkuvan asiakasvirran euromääräinen tarkastelu. Lisäksi minimi- ja maksimiasiakasmäärien käyttäminen voisi syventää tarkastelua ja tuoda liiketoiminnan alkuvaiheeseen tukea esim. henkilöstösuunnitteluun.
6. Kassavirtalaskelma (kuukausittain 1-3 vuodeksi) yrittäjien kannattaa vielä tehdä liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjen laskelmien lisäksi.
7. Kokonaisuudessaan liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan ravintolaliiketoiminnan toteuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelma on selkeästi hyödyllinen yrittäjille.

23.10.2012

Sari Jääskeläinen