

Satu Mellanen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN PERUSTETTAVAAN
LOUNASRAVINTOLAAN**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Syksy 2012



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Satu Mellanen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavaan lounasravintolaan	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen ja Pekka Oikarinen Toimeksiantaja Pasi Mellanen
Aika Joulukuu 2012	Sivumäärä ja liitteet 49+25
<p>Opinnäytetyön aihealue on liiketoimintasuunnitelman laatiminen uuteen ravintola-alan yritykseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityisyrittäjä Pasi Mellanen, jonka toiveiden ja ideoiden pohjalta tehtiin liiketoimintasuunnitelma lounasravintolaan. Opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena on tehdä ravintolalle liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuslaskelmat, jotka ovat tarkoitettu palvelemaan toimeksiantajan tulevaisuuden suunnitelmia.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on koostaa laaja ravintola-alan yrityksen perustamiseen tarvittava teoriapohja sekä osoittaa teoriapohjan käytännöllisyys laatimalla sen avulla liiketoimintasuunnitelma ravintola-alan yritykselle. Opinnäytetyö käsittelee ravintolan perustamiseen liittyviä asioita, kuten yritystoiminnan keskeisiä käsitteitä, liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvää tietoa, yrityksen strategisia ratkaisuja sekä erilaisia yritysmuotoja. Teorian tarkoituksena on antaa tukea ja mallia, kuinka tehdään toimiva liiketoimintasuunnitelma ja miten teoriassa käydyt asiat palvelevat tuotoksena syntyvän liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista.</p> <p>Varsinaisessa lounasravintolan liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrittäjän taustasta ja perustettavasta yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan muun muassa yrityksen liikeidea, erilaiset lähtökohta-analyysit, strategiset tavoitteet, tulevaisuuden näkymät ja visio sekä markkinointisuunnitelma ja riskien arviointi. Liiketoimintasuunnitelma oli toimeksiantajan mielestä onnistunut, ja siitä on hyötyä hänelle tulevaisuudessa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminta, liikeidea, yritysmuodot
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Theseus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism, Catering and Domestic Services	Degree Programme Services Production and Management
Author(s) Satu Mellanen	
Title Writing a business plan for a new lunch restaurant	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen ja Pekka Oikarinen
	Commissioned by Pasi Mellanen
Date December 2012	Total Number of Pages and Appendices 49+25
<p>The subject of this thesis was to establish a business plan for a new restaurant. The thesis was commissioned by Pasi Mellanen and the business plan was made to serve his future plans. The thesis was written according to his wishes.</p> <p>The purpose of this operational thesis was to create a theoretical basis for starting a restaurant business and to make a business plan and to show its effectiveness in practice. The thesis told about how to establish a new restaurant business, and it also described the creating process of a business plan. The requirements for a restaurant business and entrepreneurship were discussed, too, as well as strategic objectives for a company and Finnish company forms.</p> <p>The business plan includes an environmental analysis, strategic objectives, future plans for a new company and a description for a marketing plan and some possible risks what might happen to a company.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan, business operations, business idee
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LIIKETOIMINNAN KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	3
	2.1 Yritystoiminnan määritelmä	3
	2.1.1 Yritystoiminnan perustekijät	4
	2.1.2 Yrityksen sidosryhmät	6
	2.2 Yrittäjyyden merkitys ja muodot	8
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
	3.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä	10
	3.1.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja sen hyödyt	11
	3.1.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö	13
	3.2 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessi	14
	3.2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteet	17
	3.2.2 Liiketoimintasuunnitelman ulkoasu ja rakenne	17
	3.3 Suunnitelman koostaminen	19
4	STRATEGISET RATKAISUT	21
	4.1 Strategiat	21
	4.2 Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea	22
	4.3 SWOT – analyysi	26
5	YRITYSMUODOT	30
	5.1 Yrityksen perustaminen	30
	5.2 Henkilöyrityksien pääpiirteet	32
	5.3 Pääomayrityksien pääpiirteet	34
6	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	37
7	KUVAUS LIIKETOIMINTASUUNNITELMASTA JA SEN TEKEMISESTÄ	40
8	ARVIOINTI	44
9	POHDINTA	45
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi on valittu kiinnostava käytännönläheinen aihe, jonka avulla on pyritty konkreettisesti pohtimaan, millaista on yrityksen perustaminen. Yrityksen perustaminen ei ole mikään nopea tai helppo toimenpide, vaan siinä tulee ottaa huomioon monta käytännön asiaa, kuten yrittäjäominaisuudet, toimintaympäristön valinta, liikeidea, yritysmuoto ja muut liiketoiminnalle asetetut tavoitteet sekä käytännön toimet. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yrityksen perustamisvaiheen tärkeimpiä toimenpiteitä ja onnistumisen kannalta pohjatyön ja suunnittelun merkitys on merkittävä. Liiketoimintasuunnitelman avulla osoitetaan yrityksen ja sen palvelun mahdollisuudet onnistua vallitsevilla markkinoilla ja siinä kuvataan myös yrityksen toiminnot ja sen toimintaympäristö. Suunnitelman tekemisen avulla voidaan paremmin varmistaa yrityksen menestyminen ja sen teon aikana yrittäjälle usein selviää, onko liikeideaa kannattavaa lähteä toteuttamaan käytännössä tai mitä tulisi vielä tehdä enemmän ennen toiminnan käynnistämistä. Suunnitelma on valmis, kun kaikki sen osat tukevat liikeideaa ja ovat realistisia.

Opinnäytetyön teoriapohjana on käytetty yritystoiminnan, liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja erilaisten yritysmuotojen yleistä teoriaa, jota on myös hyödynnetty ravintolan liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Opinnäytetyössä on lisäksi kirjoitettu yrityksen strategisista ratkaisuksista. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yleisestä yritysmaailmaan kirjoitetusta teoriasta ja lisäksi ravintola-alalle soveltuvasta teoriapohjasta tukea liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Opinnäytetyössä on myös hyödynnetty tarpeen mukaan sähköisiä lähteitä. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma sisältää muun muassa SWOT -analyysin, kuvauksen yrityksen tuotteista, palveluista, toimitiloista, hinnoittelusta ja rahoituslaskelmat sekä riskianalyysin.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ulkopuolelle on jätetty pois liiketoimintasuunnitelmassa olevia yritystä kuvaavia asioita, kuten yrityksen arvot ja visio, segmentointi, kysyntä- ja kilpailuanalyysit sekä tuotepalvelupaketit. Lisäksi työstä on rajattu pois erilaiset markkinointiviestintä-, henkilöstö- ja taloussuunnitelmat. Työtä on jouduttu rajaamaan, koska siitä olisi muuten tullut liian laaja ja eikä ole myöskään tarkoituksenmukaista kirjoittaa kaikista liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvistä asioista teoriaosuudessa. Työn keskeisinä käsitteinä ovat yritystoimin-

taan, yrityksen perustamiseen, liiketoimintasuunnitelmaan, strategisiin ratkaisuihin ja yritysmuotoihin liittyvät käsitteet.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityisyrittäjä Pasi Mellanen, jonka toiveiden ja ideoiden pohjalta on työstetty liiketoimintasuunnitelma perustettavaan lounasravintolaan, minkä pääasiallinen tarkoitus on palvella toimeksiantajan tulevaisuuden suunnitelmia. Liiketoimintasuunnitelma onnistui toimeksiantajan mielestä hyvin, ja siihen saatiin koottua hänelle tärkeät asiat tiiviissä muodossa. Liiketoimintasuunnitelma tullaan laatimaan loppuun sitten, kun toimeksiantajalla on tuleva liiketila selvillä.

2 LIIKETOIMINNAN KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Tässä osiossa luodaan pohjaa opinnäytetyölle ja esitellään teoriaa, joka on yritystoiminnan kivijalkana. Liiketoiminnan pohja sisältää yritystoimintaan, yritykseen ja yrittäjyyteen liittyviä asioita.

2.1 Yritystoiminnan määritelmä

Maailmassa on monenlaista yritystoimintaa ja yrittäjyyttä. Kaikille yritystoiminnan muodoille on kuitenkin olemassa kysyntä ja tarve. Tässä osiossa käsitellään mitä sanat yritystoiminta ja yritys merkitsevät. Näiden sanojen alle mahtuu useita positiivisia ajatuksia, jotka tukevat yritystoimintoja. Yritykset luovat uusia työpaikkoja ja maksavat suoraan tai välillisesti suuren osan julkisista menoista, esimerkiksi veroina. Yritykset ovat myös tärkeitä, koska ne toimivat innovaatioiden lähteenä ja kehityksen moottoreina. Yritysten kautta saadaan luotua myös uusia ulkomaalaisia kontakteja. Tärkeitä yritysten tehtäviä on useita, kuten tuottaa kuluttajille palveluja ja tavaroita ja antaa heille myös mahdollisuuden valita eri palvelujen välillä. Ihmiset saavat myös erilaisten yritysten kautta mahdollisuuden oman ulkoisen elämänlaadun parantamiseen sekä mahdollisuuden vaikuttaa kehitykseen. Kaiken tämän lisäksi yrittäjyys voi olla joillekin ihmisille elämäntapa, jonka avulla he saavat toimeentulonsa. Yrittäjyyden avulla voi myös saada mahdollisuuden kokeilla omia rajojaan ja hyödyntää omaa ammattitaitoaan. (Sutinen & Viklund 2007, 9–11.)

Yritys

Yritys sanana määritellään yleisesti yhden tai useamman henkilön harjoittamalle, taloudellista hyötyä tavoittelevalle toiminnalle. Yrityksen tarkoituksena on tavaroiden ja palvelujen tuottaminen asiakkaille voitollisesti ja tavoitteena on saada sijoitetulle työpanokselle ja taloudelliselle investoinnille tuottoa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 12.) Yritykset ovat myös markkinataloudellisia yksiköitä, jotka ovat organisoimassa sekä toteuttamassa niiden hyödyketuotantoa. Yritykset ovat myös oikeushenkilöitä, kuten liikkeenharjoittajia, osakeyhtiöitä tai rekisteröityjä työnantajia. (Laukkanen 2006, 27.)

Yritykset jaetaan henkilöstömäärän mukaan eri kokoluokkiin: mikroyrityksiin, pieniin ja keskisuuriin sekä suuriin yrityksiin. Mikroyritykset ovat pieniä yrityksiä, jotka ovat yrittäjäsidoonaisia ja -vetoisia. Kookkaammat yritykset ovat taas taloudellisesti kannattavampia yrityksiä, jotka harjoittavat vaativampaa liiketoimintaa kuin pienet yritykset, mutta isotkin yritykset voivat olla omistajasidonnaisia tai yrittäjävetoisia. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä voidaan nimittää pk-yrityksiksi, eli lyhenne määrittelee yrityksen kaupallisen koon. (Laukkanen 2006, 30.) Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa. Keskisuuressa yrityksessä henkilöstön määrä on alle 250 henkilöä ja liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Suuret yritykset työllistävät yli 250 henkilöä ja liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. (Työ- ja elinkeinokeskus 2012.)

2.1.1 Yritystoiminnan perustekijät

Yritystoiminnalla on viisi perustekijää, kuten tarpeet, kysyntä, kilpailu, voitto sekä jatkuvuus. Kaikilla näillä perustekijöillä on vahvat keskinäiset sidokset toisiinsa. Perustekijät alkavat kulluttajien tarpeilla. Tarpeet voivat olla joko todellisia tai luotuja. Todelliset tarpeet ovat yleensä tiedostettuja tarpeita, kuten peruselintarvikkeet tai vaatteet. Luodut tarpeet ovat tiedostamattomia tarpeita, joiden herättämiseen tarvitaan jokin ulkopuolinen ärsyke. Yleensä ärsykeenä käytetään mainontaa, joka pyrkii vaikuttamaan ihmisten ostokäyttäytymiseen. (Sutinen & Viklund 2007, 12–13.)

Kysyntä

Ihmisillä olevat tarpeet aiheuttavat lopulta kysyntää. Kysyntä muodostuu taloudellisista tekijöistä, kuten hinnasta, yleisestä taloudellisesta rakenteesta, ostovoimasta ja tuotteen välttämättömyydestä. Kysynnän psykologisia tekijöitä ovat tarpeet, asenteet, persoonallisuus, motiivit ja oppiminen. Sosiologiset tekijät ovat ryhmät, elinkaaren vaihe, sosiaaliluokka, ihmisten arvot ja normit, elämäntyyli sekä kulttuuri. (Sutinen & Viklund 2007, 14.)

Tarpeet

Tarpeilla on keskinäinen järjestys, eräänlainen hierarkia. Tunnetuimman tarpeita selittävän teorian on laatinut Maslow. Tätä teoriaa kutsutaan tarvehierarkiaksi. Alla on lueteltuna ihmisen tarpeet Maslowin mukaan:

Matala



1. Fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano, uni ja lämpö
2. Turvallisuuden tarpeet, kuten turvallisuus, vapaus pelosta ja huolista
3. Yhteenkuuluvuus ja liittymistarpeet, kuten rakkaus, rakkauden antaminen ja vastaanottaminen
4. Arvostuksen tarpeet, kuten itsensä ja muiden arvostus
5. Itsensä toteuttamisen tarve.

Korkea

(Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill 2008, 45–47.)

Maslow tarvehierarkian kuvaus perustuu siihen, että ihmisen tarpeet muodostuvat eri kerroksista ja niitä voi soveltaa niin työ kuin arkielämässäkkin. Ihminen yleensä tavoittelee korkeamman tason tarpeita aina sen mukaan, kuinka hyvin hänen alemman tason tarpeensa ovat tyydytetty. Ihminen on tyytyväinen, kun tietyn tason tarve on tyydytetty niin, että se enää häiritse häntä. Sitten hän siirtyy seuraavaan tarpeen tasoon. (Cooper ym. 2008, 45–47.)

Kilpailu

Kilpailua on monenlaista, ja se on jokaiselle ihmiselle sekä yritykselle henkilökohtainen ongelma. Kilpailu on tervettä silloin, kun siitä hyötyvät sekä kuluttajat ja yritykset, mutta se voi myös vääristää asioita ja niiden arvoja. Kilpailua pidetään kehityksen edistäjänä, ja kilpailun avulla yritykset ja yksilöt toivovat esimerkiksi uutuustuotteella ja ideoilla saavansa etumatkan muista kilpailijoista ja myös erotettavuutta. Yrityksille on tärkeää, että he saavat omat tuotteensa ja palvelunsa jonkin asiakasryhmän suosioon. Kilpailua ohjaavat eri tekijät, kuten hinta, kanta-asiakkuudet, brändit sekä ihmisten mielikuvat. (Sutinen & Viklund 2007, 16.)

Voitto

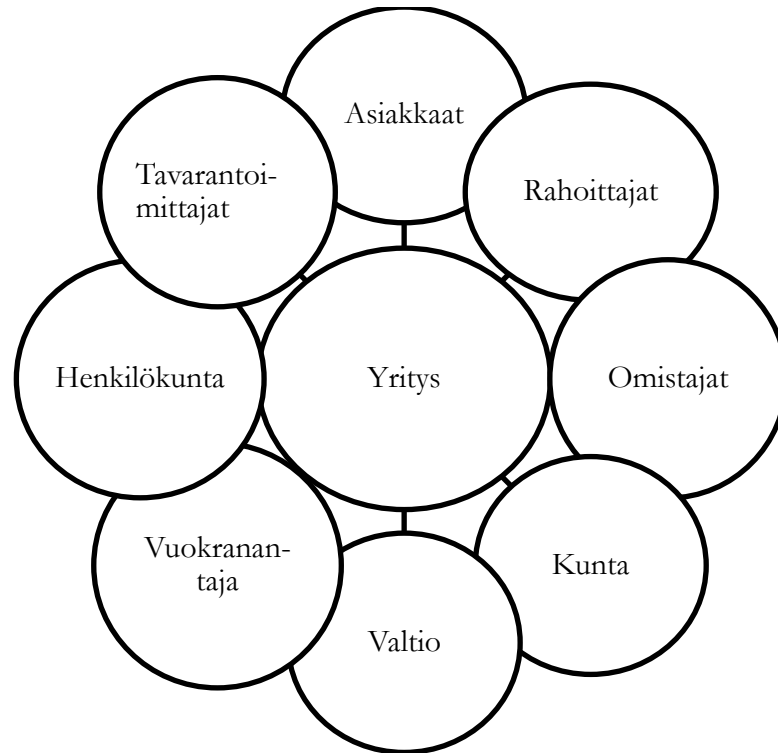
Yritysten perustehtävänä on tuottaa voittoja ja se on myös perustamisen perimmäinen syy. Voittoa tarvitaan yritysten omistajien riskinoton palkitsemiseen, koska he ovat uhranneet yritykseen omaa aikaansa ja antaneet oman ammattitaitonsa sen käyttöön. Usein myös omistajat ovat sijoittaneet yritykseen pääomaa ja taanneet lainoja omalla nimellään. Voittoa tarvitaan myös tuleviin investointeihin ja kasvuun. Lisäksi voittorahoja tarvitaan säästöön pahan päivän varalle. Voitto mahdollistaa myös yritystoiminnan jatkuvuuden. (Sutinen & Viklund 2007, 16–17.)

Jatkuvuus

Yritystoiminnassa jatkuvuuden pahimmat ongelmat aiheuttavat kasvun epärationaalinen tavoittelemisen sekä paikallaan polkeminen. Yrityksellä voi olla kasvua muun muassa investointien ja yritysostojen kautta. Usein voi käydä myös niin, ettei kasvua voi hallita. Yrityksen ei suositella kasvavan enempää kuin mikä on liikevaihdon rahoitustulos prosentteina. Jatkuvuutta voi myös haitata tietynlainen paikallaan polkeminen ja se, ettei yritys kehittä toimintaansa samassa suhteessa kuin kilpailijat. Paikallaan polkeminen voi johtaa siihen, että kehitys pysähtyy ja yrityksen taloudelliset sekä henkiset eväät loppuvat. Lopulta yritystoiminta voi lakata olemasta. (Sutinen & Viklund 2007, 18.)

2.1.2 Yrityksen sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmiksi (kuviot 1) kutsutaan yritys- ja ihmisryhmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja joilla on omia intressejä yritystä kohtaan. Yritys on myös riippuvainen sidosryhmistä. Yritys ei ole tekemisissä kaikkien sidosryhmään kuuluvien tahojen kanssa päivittäin, mutta osa on yrityksen arjessa mukana aina ja osa harvemmin. (Sutinen & Viklund 2007, 19–20.)



Kuvio 1. Yrityksen sidosryhmät (Sutinen & Viklund 2007, 19).

Yrityksen ympärille muodostuu sidosryhmäksi henkilöitä tai tahoja, jotka ovat kiinteästi mukana yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi asiakkaat ovat mukana toiminnassa päivittäin, kuten myös omistajat ja henkilökunta. Tavarantoimittajien kautta hankitaan tuotteet tai raaka-aineet ainakin kerran pari viikossa. Rahoittajien ja vuokranantajan kanssa ollaan tekemisissä kuukausittain ja kunnan sekä valtion kanssa harvemmin, esimerkiksi verojen ja valvontaviranomaisten kautta. (Sutinen & Viklund 2007, 19–20.)

Sidosryhmät voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Osa sidosryhmistä toimii yrityksen sisällä, kuten henkilökunta ja omistajat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat, tavarantoimittajat ja asiakkaat. Valtio, kunnat ja rahoittajat ovat sidosryhmän jäseniä, jotka eivät ole riippuvaisia vaan yhdestä yrityksestä, vaan ne ovat osa isompaa kokonaisuutta. Nämä yleensä tukevat ja rajoittavat yrityksen toimintaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 61.)

Yrityksellä voi olla muitakin sidosryhmiä kuin kuviossa 1 on esitetty. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi kuluttajajärjestöt, ammattiyhdistys, yritysten omat järjestöt, kilpailijat, alihankkijat, hallitus ja poliittiset ryhmät. Eri sidosryhmät voidaan tarpeen mukaan jaotella alaryhmiin. Sidosryhmien osia voidaan joskus jaotella tarkemmin, kuten asiakkaiden jakaminen entisiin ja nykyisiin asiakkaisiin. (Opetushallitus 2012a.)

2.2 Yrittäjyyden merkitys ja muodot

Sanalle yrittäjyys on olemassa useita mielikuvia ja merkityksiä, mutta ne liittyvät olennaisena osana sanaan yritys. Nykysuomen sanakirjan mukaan ”yrittäminen on itsenäistä, taloudellista toimintaa, jonka tulos ei ole etukäteen tiedossa”. (Sutinen & Viklund 2007, 34.) Yrittäjyys on liiketoimintaa, joka näkyy uusina, toimivina ja kehittyvinä yrityksinä. Yrittäjyys on myös vaurautta sekä työtä luovaa toimintaa, mikä näkyy uusien yritysten ja työpaikkojen syntyinä, tavaroiden ja palvelujen tuotantona, markkinointina sekä yritysten kasvuna ja kehittymisenä. (Laukkanen 2006, 26.)

Yrittäjyyttä on olemassa sisäistä, ulkoista ja omaehtoista. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa, joka tapahtuu yritteliäästi jonkun toisen omistamassa yrityksessä työntekijän roolissa. (Sutinen & Viklund 2007, 34.) Sisäisessä yrittäjyydessä palkkatyötä tekevä ihminen suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys. Sisäisen yrittäjyys lisää yleensä työntekijöiden oma-aloitteellisuutta ja omatoimisuutta sekä luo työpaikalle muutosvoimaa, joka parantaa henkilöstön palveluhenkisyyttä ja lisää tehokkuutta sekä tuottavuutta. Sisäinen yrittäjyys tekee yrityksestä entistä kilpailukykyisemmän ja paremmin muuttuville markkinoille soveltuvamman. Sisäinen yrittäjyys ei ole pelkästään kiinteä ihmisellä oleva persoonallisuuden ominaisuus, vaan se on ympäristöön sidoksissa oleva asenne. Sisäinen yrittäjyys näkyy yrityksen tuloksessa menestyksenä. (Tampereen kaupunki 2007.)

Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa oman yrityksen perustamista, johtamista ja omistamista. Ulkoinen yrittäjyys on itsenäistä yrittäjyyttä omassa yrityksessä, johon liittyy esimerkiksi liikeidean suunnittelu, markkinointi, talouden suunnittelu ja arkityöskentely. Ulkoinen yrittäjyys käsittää yrittäjyys sanan varsinaisen merkityksen. (Sutinen & Viklund 2007, 34.)

Omaehtoinen yrittäjyys on vanhin yrittäjyyden muoto, ja se tarkoittaa ihmisen yrittäjämäistä toimintatapaa. Yrittäjyyden perustana ollut aina vapaa, ainutlaatuinen ihminen, jolla on oikeus sekä mahdollisuus päättää oman elämänsä kulusta. Kaikki yrittäjyyden muodot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muovaavat toinen toistaan. (Internetix 2011.)

Yrittäjyyteen liitetään usein negatiivisia ajatuksia. Epäsuosio johtuu yleensä epävarmuudesta tai pelosta. Siihen vaikuttavat myös historia ja pelko toiminnan lopettamisesta. Yrittäjyyteen liitetään myös yleensä taloudellinen kannattamattomuus ja nöyryytys, jos yritystoiminta ajautuu esimerkiksi konkurssiin. Ennen vanhaa myös pienyrityksille ei ollut markkinoilla tilaa, koska ihmiset esimerkiksi 1970-luvulla suosivat yksiköitä ja massateollisuutta. Mutta toisaalta sama trendi on myös nykyään olemassa. (Sutinen & Viklund 2007, 35.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä osiossa kerrotaan, mikä on liiketoimintasuunnitelman määritelmä ja kuinka tehdään hyvä suunnitelma yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on kaikille yrityksille hyödyllinen työväline suunnitella tulevaa sekä elää nykyisyyttä realistisella tavalla. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia tietyn perusrungon mukaisesti, jotta sen olisi selkeä ja loogisesti etenevä kokonaisuus lukijalle.

3.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen ydinluuranko, jossa operaatiosuunnitelma toimii sen lihaksina ja kassavirtasuunnitelma sen verenä (Lipiäinen 200, 22). Liiketoimintasuunnitelma määrittellään yritystoiminnan kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, jonka tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeidea. Laadukas liiketoimintasuunnitelma toimii yritystoiminnan perustana ja ohjenuorana. Suunnitelma laaditaan aluksi yrittäjää varten, minkä avulla yrittäjän on helppo suunnitella, ohjata ja seurata yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaa käyttävät hyödyksi myös rahoittajat ja muut yrityksen yhteistyökumppanit. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen yrittäjälle itselleen sekä silloin, kun yritystä ollaan perustamassa tai käytetään asiantuntijoita apuna toiminnan arvioinnissa. Kattavassa liiketoimintasuunnitelmassa korostuu tulevaisuuteen katsominen ja panostaminen. Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Missä olemme nyt? Mihin olemme menossa ja miksi? Miten valittuun päämäärään päästään? (Isokangas & Kinkki 2003, 232.)

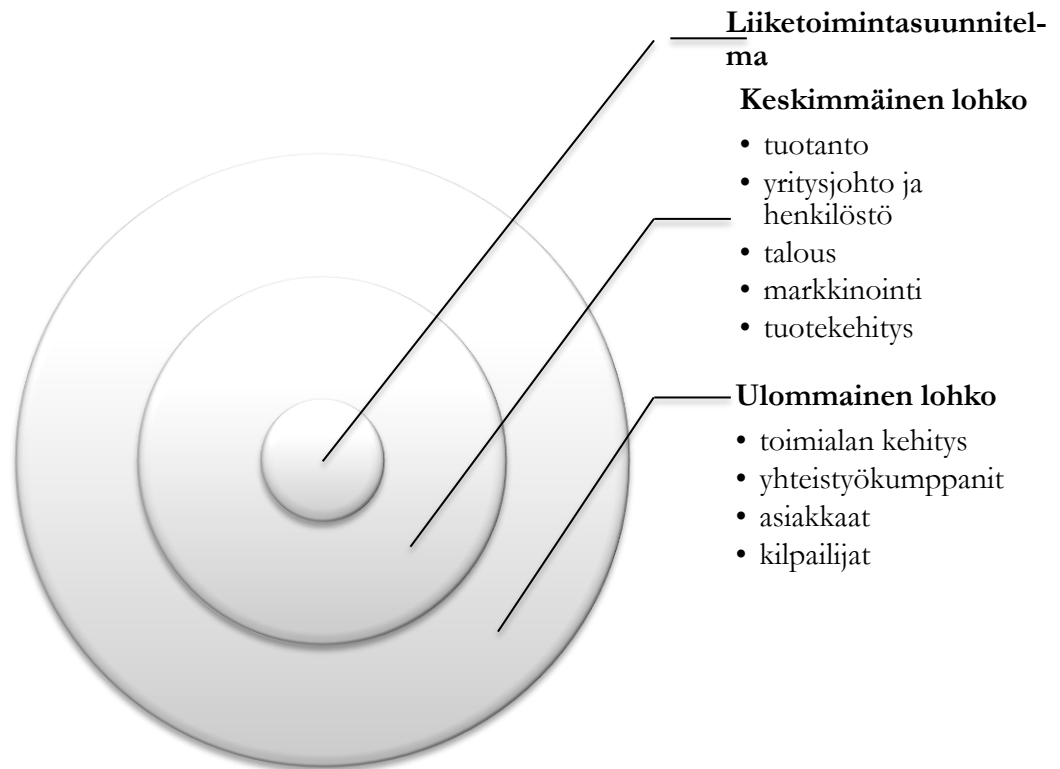
Liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä yrityksen lähtötilanteen kuvauksen ja analysoinnin. Suunnitelmassa on mukana myös markkinoiden ja kilpailutilanteen kuvaus ja analysointi. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrityksen tavoitteet ja strategia sekä sen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmassa ovat mukana myös yrityksen taloudelliset laskelmat ja tulevaisuuden riskien sekä mahdollisuuksien arviointi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 5.)

3.1.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja sen hyödyt

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja tiivis kokonaisuus ja sen tulisi olla pituudeltaan noin 10–30 sivua riippuen yrityksestä ja liiketoiminnasta. Suunnitelman tulisi keskittyä olennaiseen ja olla looginen sekä johdonmukainen. Suunnitelmassa tulisi näkyä yrityksen johdon näkemys yrityksen tulevasta kehityksestä ja sen tulisi olla tulevaisuutta ennakoiva. Liiketoimintasuunnitelma tulee aina olla asiallinen ja kriittinen sekä yrityksen riskit tunnistava ja niihin varautuva. Liiketoimintasuunnitelma ei kuitenkaan täysin vastaa tarkoitustaan, jos se tehdään ensisijaisesti rahoittajia varten tai se kuvailee ainoastaan nykyisyyttä. Liiketoimintasuunnitelmassa ei myöskään kannata aliarvioida yrityksen riskejä, vaan kertoa ne rehellisesti. Liiketoimintasuunnitelmaa ei suositella myöskään ensisijaiseksi markkinointivälineeksi. (Edu oppimateriaali 2011.) Liiketoimintasuunnitelma tulisi tarkistaa ja mahdollisesti uudistaa kuukausittain, jotta sen soveltuvuus ohjausvälineenä ei menettäisi merkitystä (Lipiäinen 2000, 22).

Hyvin tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä yrityksen toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa parhaimmillaan hyvän rungon yrityksen suunnittelulle, ja samalla se viestittää yrityksen ajatukset tulevasta toiminnasta muun muassa sidosryhmille. Liiketoimintasuunnitelman avulla voi testata syntyneet ideat paperilla. Suunnitelmaa tehdessä on pakko miettiä kaikki yritykselle tärkeät asiat, kuten tuleva kysyntä, asiakasryhmät, kilpailijat sekä yrityksen toiminnan tavoitteet. Yrityksen suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia, mitkä ovat sen toimintaperiaatteita yleensä ja kuinka tehokasta ja taloudellista halutaan toiminnan olevan. Liiketoimintasuunnitelma johdattaa hahmottelemaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta sekä toiminnallisesti että ajallisesti. (Edu oppimateriaali 2011.)

Toimiva yritys koostuu toisistaan tukevista ja täydentävistä toiminnan lohkoista, joita voidaan kuvata alla olevalla kuviolla 2.



Kuvio 2. Yrityksen tukevat ja täydentävät toiminnot (Ruuska ym. 2001, 5).

Kuviossa 2 on kuvattuna kaksi ulompaa lohkoa liiketoimintasuunnitelman ympärille. Näissä lohkoissa olevia asioita tulee menestyvän yrityksen kehittää määrätietoisesti. Kehittämissuunnan tulee olla myös yhdensuuntainen muiden yrityksen toimintojen kanssa. Nämä kehittämissuunnitelmat tulee olla kerrottu liiketoimintasuunnitelmassa ja kuvattuna, kuinka ne tullaan toteuttamaan toimintaympäristössä. Liiketoimintasuunnitelman lähtökohta on markkinakeskeisyys, ja yrittäjän kannattaakin suunnata huomionsa myös yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin sekä markkinatietoihin, jotta hänellä olisi hyvä näkemys toimintaympäristöstä ja sen mahdollisista muutoksista. (Ruuska ym. 2001, 5.)

3.1.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelmassa (taulukko 1) on yleensä kaikki yrityksen erilliset alakohtaiset suunnitelmat, kuten tuotantosuunnitelmat, markkinointisuunnitelmat, taloussuunnitelmat ja henkilöstösuunnitelmat (Lipiäinen 2000, 20).

Taulukko 1. Tiivistelmä liiketoimintasuunnitelman kattavuudesta (Lipiäinen 2000, 20–22).

Tuotteet	- suhteellinen osuus (%) liikevaihdosta ja markkina-asema
Palvelut	- suhteellinen osuus (%) liikevaihdosta ja markkina-asema
Markkina-analyysi	- liiketoiminta alueittain - asiakassegmenteittäin - asiakkaittain (ainakin avain- ja kanta-asiakkaat) - tuotteittain/palveluittain - budjetit
Tärkeimmät kilpailijat	- nimet - markkina-asema - vahvuudet - heikkoudet - kilpailustrategiat - avainhenkilöt - toimittajat - yhteistyökumppanit
Markkinointistrategia	- onko kaikissa tuotteissa/palveluissa sama ja mikä? - onko kaikille sama ja mikä?
Toimittajat	- tärkeimmät tuotteittain/palveluittain ja sopimukset - vaihtoehtoiset toimittajat tuotteittain/palveluittain ja mahdolliset sopimusehdot
Tuotanto/ palveluprosessi	- teknologinen tila - investointipaineet
Jakelu	- jakelukanavat ja sopimukset - myynnin organisointi - tuen organisointi - huollon organisointi
Toimitilat	- toimitilan tyyppi - oma/vuokrattu ja arvo pakkomyynissä - vuokrat vuositasolla - maksupäivät (tärkeitä kassavirtojen kannalta) - vuokrasopimuksen ehdot - kuinka paljon vuokra-aikaa jäljellä? - kuka on vastuussa vuokratilojen korjauksista (ulkotiloissa/sisätiloissa)? - lisäinvestointien laji, rakennusvuosi ja investointilaskelma

	kohteittain
Tuotantolaitos (koneet, laitteet, välineet, ajoneu- vot)	<ul style="list-style-type: none"> - kohteen kuvaus - milloin hankittu? - milloin korvattava? - paljonko kohdennetusta lainasta jäljellä? - nykyarvo? - lisäinvestointien laji, hankintavuosi, rahoituslähde ja investointilaskelma kohteittain
Omaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuomaisuus lajeittain (bisneksessä/yksityisesti) - vakuutena oleva omaisuus (bisneksessä/yksityisesti) ja arvot pakkohuutokaupassa
rahoitustarpeet	<ul style="list-style-type: none"> - kuvauskohteittain ja tarkoituksesta - kuvaus projekteista ja budjetit - millä aiotaan rahoittaa? (kuvaukset ehtoineen)

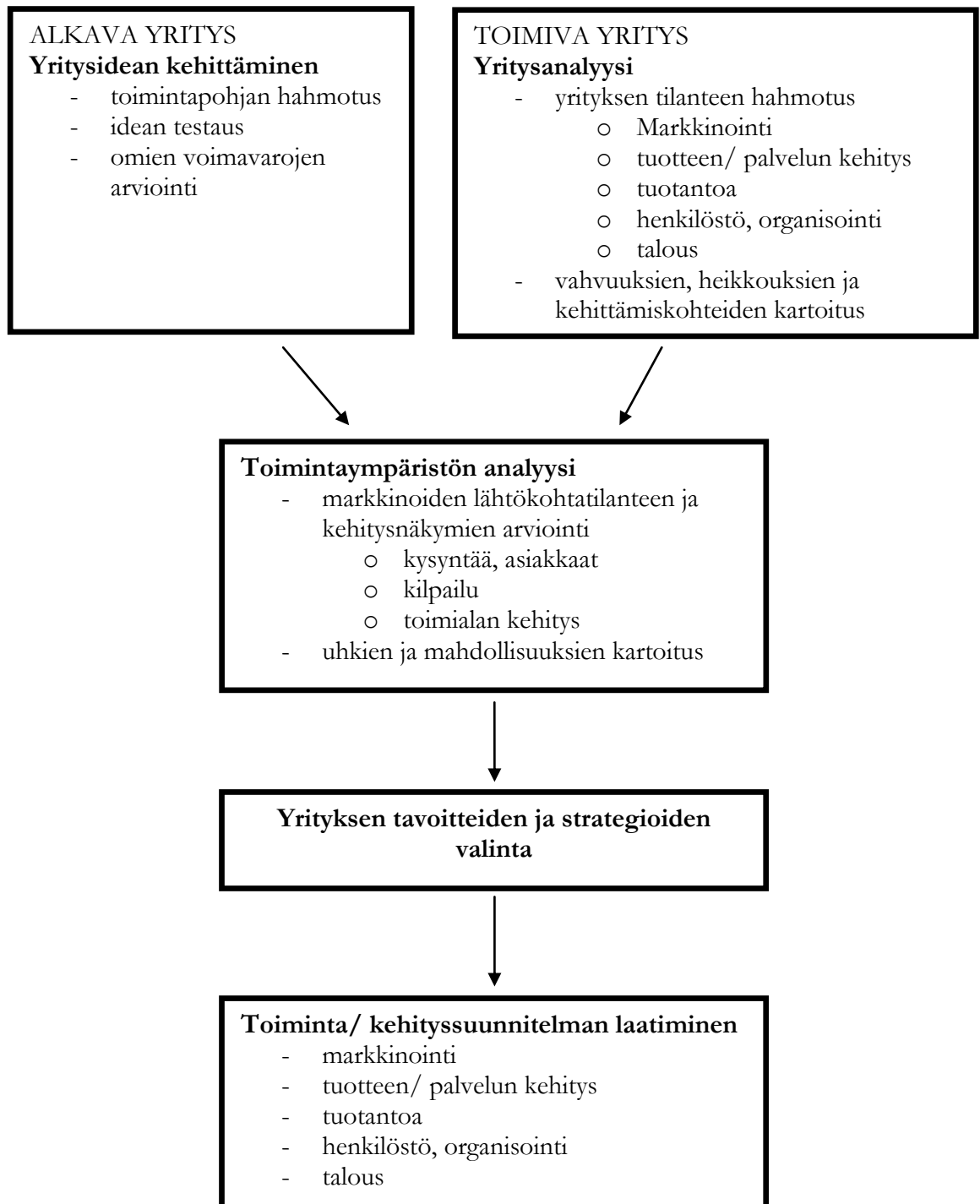
Yllä olevassa taulukossa 1 on tiivis esitys liiketoimintasuunnitelman kannattavuudesta ja siitä, kuinka saadaan suunniteltua toimiva kokonaisuus yrityksen tuotteista ja palveluista. Yritykselle tulee tehdä myös kattava markkina-analyysi sekä tuntea tärkeimmät kilpailijat nimeltä, niiden markkina-asema ja kilpailustrategiat. Yritykselle tulee suunnitella myös markkinointistrategia sekä solmia tärkeimmät yhteistyösopimukset esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee liittää tuotanto- ja palveluprosessien kuvaukset ja esitellä yrityksen toimitilat sekä mahdolliset koneet ja laitteet. Muun muassa rahoittajia varten tulee suunnitelmaan liittää myös tiedot yrityksen omaisuudesta ja rahoitustarpeista. (Ruuska ym. 2001, 20–22.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessi

Liiketoimintasuunnitelman työstäminen alkaa asioiden pohtimisella. Hyvä ja lopullinen liiketoimintasuunnitelma ei valmistu hetkessä, vaan sen valmistuminen vaatii paljon aikaa ja paneutumista sekä erilaisten tietojen keruuta. Hyvä suunnitelma on johdonmukainen ja kulkee asiasta sekä aiheesta toiseen. Suunnitelman prosessin vaiheita ovat muun muassa yritysidean kehittäminen, informaation keruu, resurssien arviointi, toimintaympäristön analyysi, strategioiden laadinta, liikeidean päättäminen, markkinointi- ja henkilöstösuunnitelman tekeminen sekä talouslaskelmien ja tiivistelmän tekeminen. (Ahonen ym. 2009, 28–29.)

Kuviossa 3 on kuvattuna Finnveran työkirjan mukaan liiketoimintasuunnitelman suunnittelun vaiheita. Erilaisia suunnittelujärjestelmiä on useita ja haluttuun lopputulokseen voidaan päätyä monella eri tavalla. Kuitenkin useamman liiketoiminnan kehittämisprosessin pohjana on luonnollinen etenemisjärjestys. Alussa analysoidaan yrityksen nykytilanne ja sitten se, mitä yrityksen ympärillä tapahtuu. Seuraavaksi valitaan yrityksen kehityssuunta ja pohditaan keinot, joilla haluttuun lopputulokseen päästään, sekä ryhdytään suunniteltuihin toimenpiteisiin. (Ruuska ym. 2001, 12.)

Kuviossa 3 ensimmäinen analyysinvaihe on jaettu kahteen eri osaan: alkava yritys ja toimiva yritys. Molemmissa tapauksissa tehdään niille soveltuvat analyysit ja jatketaan toimintaympäristön analyysiin. Uutta yritystä perustettaessa ei omistajilla ole vielä aikaisempaa kokemusta toiminnasta ja menneisyyden rasitteitakin on vähemmän tiedossa kuin jo toimivassa yrityksessä. Alussa uudessa yrityksessä rajataan yritysidea ja testataan omia lähtökohtia. Toimintaympäristön analyysissä kartoitetaan yrityksen suunnittelussa tarvittavien tietojen hankintaa ja toimialan rakennetta. Samoin pohditaan markkina- ja kilpailutilannetta ja etsitään näkemyksiä toimintaympäristön muiden trendien vaikutuksesta yrityksen tulevaan kehittämiseen. Prosessin kolmannessa vaiheessa valitaan yritykselle tavoitteet ja strategiat sekä tehdään niille varasuunnitelmat. Työstetään SWOT-analyysi, tuote- ja markkinatarkastelu sekä business-kartta. Tässä vaiheessa työstetään myös yrityksen keskeiset päivämäärät, visio, liikeidea sekä päätavoitteet joko lyhyelle aikavälille tai 3-5 vuoden tähtämellä. Prosessin neljännessä vaiheessa lyödään lukkoon yrityksen myyntitavoitteet, markkinointi- ja viestintäsuunnitelmat sekä tuotekehitys- ja tuotantosuunnitelmat. Toimintasuunnitelmiin kuuluvat myös yrityksen henkilöstösuunnitelmien työstäminen organisoinnin ja kehittämisen kannalta ja luodaan pohjaa yhteistyöverkolle. Lopuksi tehdään muut taloussuunnitelmat. (Ruuska ym. 2001, 13, 51,73–82, 95.)



Kuvio 3. Suunnittelun vaiheet (Ruuska ym. 2001, 12).

3.2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteet

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla perusteelliseen tutkimustietoon pohjautuva, mikä sisältää asiaankuuluvaa, yksinkertaistettua ja sovellettavissa olevaa tietoa. Suunnitelman tulee olla lukijan kannalta houkutteleva. Siinä tulee olla selkeitä kuvioita, kaavioita, taulukoita sekä tekstin tulee olla otsikoitu. Suunnitelmassa tulee olla oikeat marginaalit ja teksti hyvin jäsennetty. Tekstin tulee olla ymmärrettävää ja lukijalle helposti luettavaa ilman omaa kapulaterminologiaa. Suunnitelmassa tulee välttää sanontoja, kuten ”hyvä, miellyttävä tai halvempi kuin” ja asiat tulee mielellään ilmaista numeroin, jos mahdollista. Liiketoimintasuunnitelmas- sa ei saa olla vitsejä, vaan pelkästään asiatekstiä. Huumoria tai heittoja ei suvaita vakavasti otettavissa taloudellisissa asioissa. Suunnitelman työstämisessä ja dokumentoinnissa tulee olla realistinen ja välttää toiveajattelua. (Lipiäinen 2000, 23.)

Liiketoimintasuunnitelmaan kootaan yrityksen oman johdon ajatukset yrityksen kehittämi- sestä ja tulevaisuudesta yksin kansiin. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä huolellisesti ja pohjatietoihin perehtyä hyvin, koska se kertoo, miten syvällisesti yritysjohto on paneutu- nut suunnitteluun. Kirjoittaminen saatetaan kokea usein työlääksi, koska kirjoitettavaa asiaa on paljon, ja teksti tulisi kirjoittaa mahdollisimman selkeästi ja tiivistetysti. Täydelliseen suori- tukseen ei kannata pyrkiä heti, vaan aluksi kannattaa kirjoittaa nopea versio, jota voidaan myöhemmin parannella yhteisesti suunnitteluryhmässä. (Ruuska ym. 2001, 132.)

3.2.2 Liiketoimintasuunnitelman ulkoasu ja rakenne

Liiketoimintasuunnitelman ulkoasuun ja visualisointiin kannattaa kiinnittää huomiota, koska visuaalisuus parantaa luettavuutta ja lisää suunnitelman arvostusta. Laadukkaasti tehty suun- nitelma viestii myös omalta osaltaan yrityksen hyvästä toiminnan laadusta. Ulkoasun merki- tys korostuu entisestään, kun suunnitelma luovutetaan luettavaksi esimerkiksi rahoittajalle tai yhteistyökumppanille. (Ruuska ym. 2001, 132.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on aluksi nimilehti, joka löytyy helposti muiden asiapapereiden joukosta. Kansilehteen merkataan yrityksen nimi, osoite, suunnitelman luonne, suunnitelman laatija ja yhteystiedot. Suunnitelmaan kannatta tehdä myös sisällysluettelo (taulukko 2), jotta tiedon etsintä olisi helpompaa. (Ruuska ym. 2001, 132.)

Taulukko 2. Esimerkki liiketoimintasuunnitelman perusrungosta (Ruuska ym. 2001, 133).

Liiketoimintasuunnitelma

1. Johdanto
2. Lähtökohtatilanne; nykytilanteen analysointi
3. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät
4. Visio ja päätavoitteet
5. Liikeidea ja strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Tuotekehityssuunnitelma
8. Tuotantosunnitelma
9. Henkilöstösuunnitelma
10. Taloussuunnitelma
11. Riskien arviointi
12. Liitteet

Liiketoimintasuunnitelmassa on alussa johdanto, jossa kerrotaan yrityksen nimi, sijainti ja toimiala. Lisäksi voidaan kertoa omistussuhteet sekä muu suunniteltu liiketoiminta, kuten liikevaihtotavoite, henkilöstö ja toimitilat. Lähtökohtatilanteessa kuvataan yrityksen tausta ja se, miten sen perusidea syntyi. Voidaan myös kuvata lukijalle miten yritys on kehittynyt perustamisasteelle ja kertoa perustajajäimistä lyhyesti. Sen jälkeen kerrotaan yrityksen toimintaympäristöstä ja kehitysnäkymistä. Kuvataan lyhyesti yrityksen tuote- ja palveluvalikoimaa sekä kerrotaan niiden sopivuudesta asiakastarpeisiin ja mahdolliset markkinointimahdollisuudet. Voidaan myös kertoa, missä vaiheessa tuotekehitysprosessi on menossa ja miten se etenee ajallisesti. Suunnitelmassa kuvataan yrityksen toimialan kehitys ja se, millaisia kilpailijoita yrityksellä on. Tässä osassa kommentoidaan kilpailutilannetta ja alan kannattavuutta sekä pohditaan, onko havaittavissa mahdollisesti teknologian, kansainvälistymisen tai lainsäädännön suhteen tulossa muutoksia. (Ruuska ym. 2001, 134–138.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen visio 3-5 vuoden kuluttua ja se, millaiset päätavoitteet yritykselle on muodostettu vision pohjalta. Lisäksi kerrotaan yrityksen liikeidea ja strategiat. Liikeidea kannattaa kuvata tarkasti, jotta yrityksestä muodostuisi mahdollisimman hyvä kuva lukijalle. Suunnitelmassa kerrotaan markkinoinnin kohderyhmät, yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät sekä tuotteet. Liikeideaan kirjoitetaan myös keskeiset markkinoinnin keinot, ja mitkä ovat muut keinot, joilla varmistetaan asiakkaiden saaminen ja pysyminen ostajina. Markkinointisuunnitelmassa kerrotaan yrityksen myyntitavoitteet ja se, millä tavalla ne aiotaan toteuttaa markkinoinnin keinoin. Suunnitelmasta tulee tehdä yhtenäinen kokonaisuus, jossa kerrotaan markkinoinnin keskeiset keinot, linjavalinnat ja markkinointitoimenpiteet. Tuotekehityssuunnitelmassa kuvataan, kuinka alkuvaiheen ja nykyisyyden tuote- ja palveluvalikoima kehittyy ja mitkä ovat kehityksen päälinjat. Lisäksi kuvataan tuotteiden ja palvelun jatkokehitykset sekä tarvittavat toimenpiteet niille. (Ruuska ym. 2001, 138–142.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan myös palvelujen tuottamisen suunnitelmat, tuotantoprosessit ja tuotantopuitteet. Tässä kohdassa kuvataan myös mahdolliset investoinnit ja lasketaan niiden rahoittamistarpeet. Lisäksi on kuvaus siitä, kuinka tuotantoa seurataan ja millä tavoilla ja mittareilla. Yrityksellä tulee olla myös henkilöstösuunnitelma valmiina liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa. Kuvataan yrityksen organisaatio, henkilökunnan kehittäminen, palkkaus ja kuinka työmotivaatiota pidetään yllä. Suunnitelmassa kerrotaan yrityksen talous-suunnitelmat, niiden seurannat ja esitetään tulos- ja tase-ennusteet sekä laaditaan kassabudjetit. Lopuksi suunnitelmassa arvioidaan riskejä ja sitä, kuinka niitä voidaan ehkäistä ja ratkaista. Suunnitelman loppuun liitetään tarkemmat liitteet, kuten toimenpidesuunnitelmat eri osa-alueilta, ennusteita, seurantaraportteja tai yritys- ja tuote-esityksiä. (Ruuska ym. 2001, 142–146.)

3.3 Suunnitelman koostaminen

Liiketoimintasuunnitelma on järkevää tehdä silloin, kun on siihen riittävästi aikaa, yrityksellä on positiivinen kassavirta ja luova ilmapiiri. Suunnitelma on hyvä kirjoittaa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa, eikä vain miettiä asioita omistajan tai johdon kanssa. Suunnitelman perusteet on tutkittava hyvin, ja se on myös myytävä asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja rahoittajille. Liiketoimintasuunnitelmia ei tehdä ainoastaan ”aivojumppana” työpäivän lomassa,

vaan niillä pyritään saamaan yritykselle hallittu tasainen kehitys tulevaisuudessa. (Lipiäinen 2000, 15.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa luonnostelulla. Kootaan alustavaa materiaalia yhteen ja luonnostellaan ranskalaisin viivoin ja jäsenellään ajatuksia paperille. Seuraavaksi aletaan koostaa ajatuksia lauseiksi ja tarkennetaan tekstiä, suoritetaan laskelmia sekä rajataan asiasisältöä. Asiasisällön toimivuutta tarkistetaan ja korjataan. Samalla korjataan asiavirheet. Lopuksi korjataan kirjoitusasu ja lauserakenteet sekä tarkennetaan tekstiä ja tyyliä. (Ahonen ym. 2009, 30.)

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen saa informaatiota kirjallisuudesta, tietokannoista, internetistä, alan yrityksistä, kollegoilta ja kilpailijoilta. Hyviä tiedonlähteitä ovat myös alan messut, kauppakamari, virastot sekä tavarantoimittajat. (Ahonen ym. 2009, 31.)

4 STRATEGISET RATKAISUT

Yrityksen perustamisvaiheessa mietitään sen strategiset ratkaisut sekä liikeidea ja tavoitteet. Pohditulle yritystoiminnan pohjalle on hyvä alkaa rakentamaan itse yritystä. Yritys tarvitsee suunnitellun ja kirjoitetun teoriaperustan, jonka tarkoituksena on tukea perustettavaa yritystä. Teoreettisena perustana toimivat tulevan yrityksen toiminnan kannalta huolellisesti kirjoitettu toiminta-ajatus ja liikeidea. Näiden avulla saadaan toimintaohjeet mahdollisesti eteen tulevien tilanteiden varalle. Toiminta-ajatus ja liikeidea kehittyvät yrityksessä tapahtuvien muutosten mukana, ja niitä tutkimalla voidaan löytää ratkaisuja esimerkiksi yrityksen ongelmiin. Toiminta-ajatusta ja liikeidea voidaan arvioida esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, joka tehdään liikeidean jälkeen.

4.1 Strategiat

Menestyvä yritys tarvitsee strategian, jonka avulla se pystyy olemaan erilainen kuin muut. Käsitettä strategia ei voida hahmottaa hetkessä, vaan sen ymmärtämiseen tarvitaan pitempiaikainen työ. (Isokangas & Kinkki 2003, 272.) Strategian tarkoituksena on kertoa, millä tavoin kilpailijat tullaan voittamaan ja kuinka visio sekä päämäärät voidaan saavuttaa. Strategian yksi päämäärä on selventää, kuinka yritys tulee saavuttamaan maksimaalisen hyödyn. Strategioita voidaan määritellä useita, mutta tärkeimpiä ovat kuitenkin kilpailustrategia, asiakasstrategia, tuotestrategia, hinnoittelustrategia ja palvelustrategia. Kaikissa strategioissa voidaan käsitellä seuraavia aiheita, kuten toimijat ja heidän vastuunsa, yrityksen tavoitteet ja niiden seuranta, ohjaus sekä toiminta. Strategiat tehdään aina toteutettaviksi ja niiden teossa pyritään olemaan mahdollisimman realistinen, jotta strategioiden takana pystyy seisomaan myös tiukassa tilanteessa. (Ahonen ym. 2009, 54.)

Yrityksen strategiassa etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yrityksen vision ja päätavoitteet saavutetaan?
- Millä keinoilla yritys tulee menestymään kilpailussa?
- Miten yrityksen toiminta ja resurssit suunnataan?
- Miten eri osa-alueilla edetään? (Ruuska ym 2001, 82.)

”Yrityksen strategiaan voidaan liittää seuraavia ominaisuuksia:

- tulevaisuuspainotteinen
- strategia vastaa kysymykseen miksi, mitä, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen miten
- perustuu toimintojen yhteen sopivuuteen
- jatkuva prosessi
- tehtävänä erottua kilpailijoista
- yrityksen menestymisen kannalta olennaisten asioiden etsiminen
- yrityksen tarkisteleminen kokonaisuutena
- vaatii käsitteellistä abstraktia ajattelua, kuitenkin lopulliset strategiat oltava käytännönläheisiä” (Isokangas & Kinkki 2003, 272).

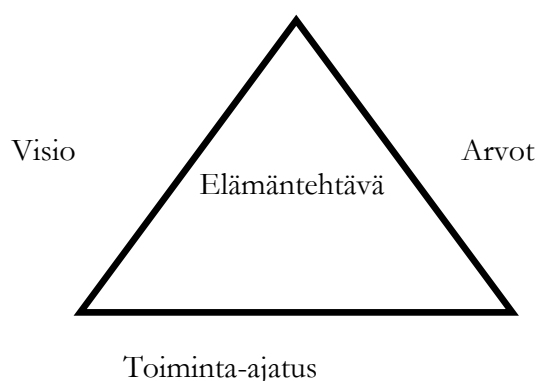
4.2 Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea

Tässä osiossa kerrotaan mitä ovat yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea. Nämä kaksi asiaa vastaavat samoihin kysymyksiin ja niiden merkitykset ovat hyvin lähellä toisiaan. Yleensä yrityksellä on alussa jokin toiminta-ajatus, joka sitten myöhemmin jalostuu toimivaksi liikeideaksi.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja millä tavalla (Pyykkö 2011, 42). Se kertoo, miksi yritys on olemassa ja mitä yrityksen olemassaololla pyritään saamaan aikaan. Toiminta-ajatus ohjaa yrityksen toimintaa ja kehittymistä koko sen olemassaoloajan, ja se voidaan myöhemmin kehittää ja muokata asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi, tai silloin, kun alkuperäinen toiminta-ajatus ei enää ole kannattava. Yleensä toiminta-ajatus on asiakaslähtöinen ja se kertoo asiakkaalle tarjottavan palvelun hyödyn. Toiminta-ajatus kuvaa myös yrityksen toiminnan arvoperustaa eli sitä, mitä yrityksen toiminnassa korostetaan palvelun tarjoajana. Toiminta-ajatus tarjoaa hyödyllisen työkalun, jolla tunnistetaan yrityksen ne tuotteet, markkinat sekä asiakkaat, jotka ovat ratkaisevia tulevassa kehityksessä. Sillä voidaan myös torjua ja eritellä niitä osa-alueita, jotka eivät ole yritykselle kannattavia, joista tulee irrottautua tai joihin ei tule lainkaan pyrkiä. (Lipiäinen 2000, 37.)

Toiminta-ajatuksen voi tiivistää toteuttamiskelpoiseksi ja ymmärrettäväksi. Sen tulee olla luonteeltaan laaja-alainen ja jatkuvuutta esittävä, mutta ei ylimalkainen. Toiminta-ajatus on pyrittävä viemään kaikkiin yrityksen toimintoihin, ja se tulee tavoittaa myös yrityksen työntekijät. Toiminta-ajatuksen avulla pyritään luomaan asiakkaalle tietty mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista sekä palvelusta. (Lipiäinen 2000, 37–40.) Alla olevassa kuviossa 4 näkyy, että yrityksen elämäntehtävä koostuu kolmesta tekijästä: toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa yrityksen toiminnassa (Isokangas & Kinkki 2003, 274).



Kuvio 4. Elämäntehtävän pääelementit (Isokangas & Kinkki 2003, 274).

Toiminta-ajatus on liikeidea ajatuksen tasolla, joka tulee aina konkretisoida ja paloitella liikeideaksi. Usein toiminta-ajatus rinnastetaan liian selkeästi liikeideaan, mutta sen tarkoitus on kuitenkin vain olla ytimekäs yleiskuvaus yrityksen tulevasta toiminnasta. Liikeidea taas on pitkälle jalostettu malli tavasta noudattaa toiminta-ajatusta ja menestyä valitulla toimintialalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, miten valittua toiminta-ajatusta noudattamalla on mahdollisuus perustaa tai ylläpitää taloudellisesti kannattavaa yritystä. (Holopainen & Levonon 1997, 20.) Liikeidea on toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi, konkreettisempi ja jäsentynyt kuvaus yrityksen tavasta menestyä sekä ansaita rahaa valitulla toimialalla. Samalla se on toiminta-ajatusta laajempi kokonaisuus. (Helia 2012.)

Liikeidea

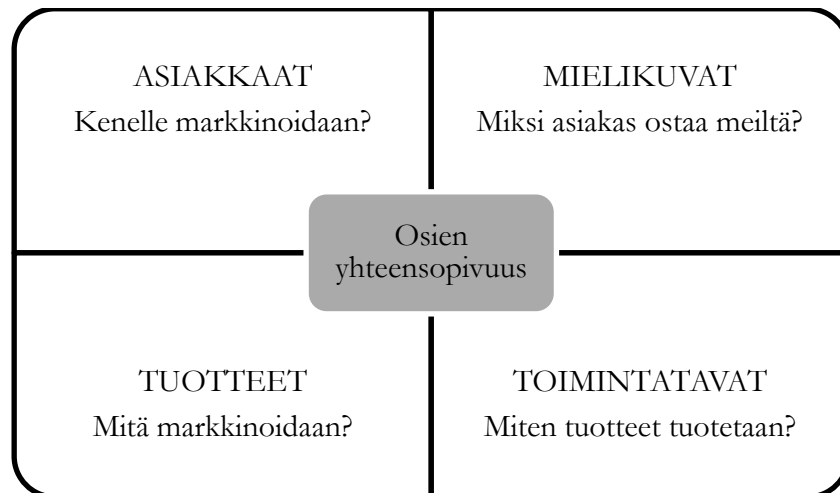
Liikeidea on yrityksen toiminnan pohjana ja se on jalostettu samankaltaisen syntyvän sisältävästä yritysideoista. Liikeidea on yksi ratkaisevasti vaikuttava määritelmä yrityksen menestymisessä. Liikeideaa tarkasteltaessa ei voida välttyä liikeyrityksen määritelmältä. Liikeyritys voidaan määritellä usealla eri tavalla, joille kaikille on yhtenäistä viittaus taloudelliseen toimintaan. Liikeyrityksen toiminnan tarkoituksena on kattaa menonsa kokonaan tai pääosin erilaisin tuloin. Yritystoiminnan tarkoitus on siis tuottaa voittoa työprosessilla, jossa ihmisten kykyjä, osaamista ja luovuutta käytetään tuottamaan, välittämään tai myymään tuotteita tai palveluja asiakkaille. Yrityksen päätarkoituksena on tuottaa tavaroita tai palveluita myytäväksi markkinoille tuotantokustannukset peittävään hintaan ja saavuttaa myyntivoittoa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 18–19.) Liikeidean yksi tarkoitus on valottaa liiketoiminnan kokonaisuutta ja sille keskeisten tekijöiden riippuvuuksia (Karlöf 1995, 141).

Liikeidea vastaa kolmeen peruskysymykseen: Mitä, kenelle ja miten? Vastaus kysymykseen ”Mitä?” kertoo yrityksen tuotteen ja palvelun, jota se on asiakasryhmälle tarjoamassa. Tässä kysymyksessä käsitellään mitkä ovat asiakkaiden tarpeet? Mikä on tuotteen idea ja imago? Mitkä ovat tuotteen vahvuudet ja kilpailuetu verrattuna muihin alalla oleviin kilpaileviin tuotteisiin? Vastus kysymykseen ”Kenelle?” kertoo, ketkä ovat asiakkaita ja mikä on kohderyhmä. Tämä kysymys vastaa myös kysymyksiin, keitä ovat todennäköisimmät asiakkaat ja ketkä ovat toivotuimmat ihanne asiakkaat? Kysymys ”Miten?” vastaa kaikkiin loppuihin kysymyksiin, jotka kaksi ensimmäistä jättivät avoimiksi. Tässä kysymyksessä pohditaan, mikä on yrityksen sisäinen tapa toteuttaa liikeidea ja miten suunniteltu tuote tai palvelu tarjotaan kohderyhmälle. Tässä pohditaan myös, kuka tekee yrityksessä mitäkin tai mitä lisäresursseja toteuttamiseen tarvitaan. (Sutinen & Viklund 2007, 56–57.)

Lisäksi voidaan mainita myös neljäs pääkysymys, joka koskee yrityksen imagoa. Se vastaa kysymykseen, mikä mielikuva asiakkaalla on yrityksestä. Liikeidea sisältää myös kuvaukset yrittäjästä itsestään, tuotteista, markkinoista, kohderyhmästä ja organisaation toimintatavasta. Liikeidea on yksi tärkeä kulmakivi yritykselle, mikä vaikuttaa ratkaisevasti sen menestymiseen. Liikeidea ohjaa yrityksen toiminnasuunnittelua sekä toimintaa, jotta yrityksestä voidaan saada kannattava. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidean määrittelyssä lähdetään liikkeelle asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista. Tarjonnan tulee tyydyttää tarpeet ja niiden tulee olla hyödyksi jollain tavalla asiakkaille. Liikeidea koostuu myös kilpailueduista muihin alan yrityksiin nähden. (Karlöf 1995, 143.)

Liikeidean rakennetta voidaan tarkastella myös neljällä toisiinsa sopivalla pääosalla (kuvio 5).



Kuvio 5. Liikeidean pääosat (Lahtinen & Isoviita 2001, 39).

Liikeideassa on oleellista, että kuviossa (kuvio 5) olevat neljä pääosaa sopivat hyvin yhteen yrityksen toimintaympäristössä. Yrityksellä olisi hyvä olla sellainen liikeidea, joka olisi ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävissä. Liikeidean tulee ilmentää myös jollain tavalla yrityksen ylivoimaisuutta ja osoittaa, mitkä ovat sen toiminnassa suuntaviivoina. Eli on tärkeää, että yrityksen asiakkailta olisi mahdollisimman positiivinen mielikuva yrityksestä ja tuotteet sekä toimitavat olisivat kunnossa asiakkaita varten. (Lahtinen & Isoviita 2001, 39.)

Liikeidean kehitysprosessi

Yrityksen perustamisvaiheessa liikeidean työstäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on osaluoketta, johon kannattaa käyttää paljon aikaa. Liikeidealla on tärkeä rooli yrityksen kehittämisprosessissa. Se auttaa miettimään yrityksen toiminnan kehittämistä ja tuleviin tilanteisiin suh-

tautumista ennakoivalla tavalla. Se myös selkiyttää liiketoiminnallisia kokonaisuuksia, jolloin esimerkiksi johto ja muu henkilökunta voi tarkastella yrityksen kilpailukyvyn muuttumista nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Liikeidealla on myös merkittävä viestinnällinen arvo yrityksen ympäristössä, koska se kuvaa toiminnan tarkoitusta henkilökunnalle, omistajille, tavaran-toimittajille ja asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Karlöf 1995, 142.)

Alla on lueteltuna liikeidean kehitysprosessin vaihteita:

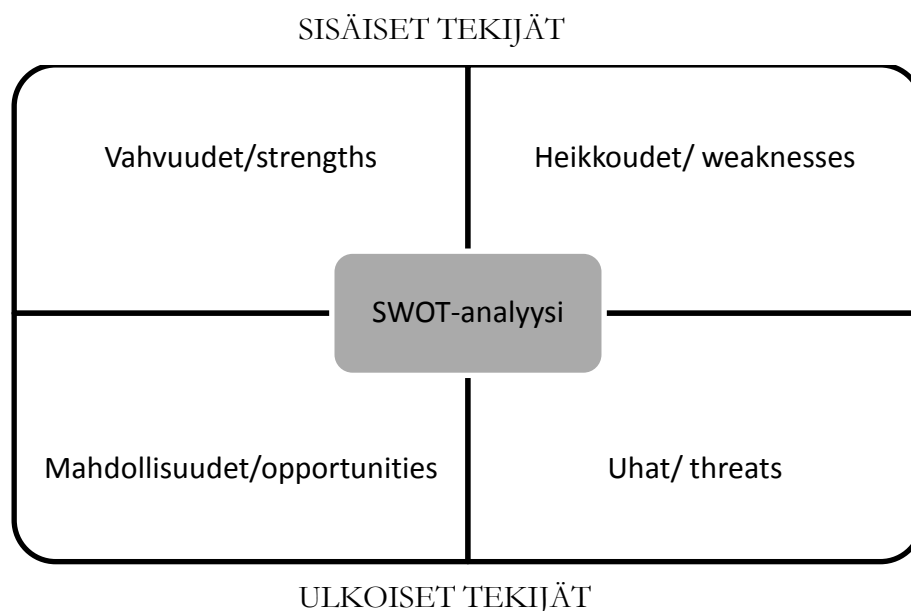
1. Markkina-alueen määrittely
2. Asiakkaiden jakaminen ryhmiin
3. Asiakasryhmien odotusten määrittely
4. Kilpailijoiden arviointi
5. Yrityksen liikeidean vahvuuksien ja heikkouksien luettelointi
6. Yrityksen perusaineksien kokoaminen
7. Liikeidean määrittely (Sutinen & Viklund 2007, 59).

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja käyttökelpoinen työväline, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen liikeidean ja toiminta-ajatuksen käytännön toimintamahdollisuuksia. Analyysia voidaan käyttää työkaluna jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. SWOT-analyysi auttaa ymmärtämään yritystä ja sen liikeidea sekä asioiden merkitystä. (Fine 2009, 10–11.) SWOT-analyysissä pohditaan toiminta-ajatukseen ja liikeideaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysi kannattaa suunnitella huolella ja kriittisesti sekä tehdä mielellään liiketoimintasuunnitelman loppuvaiheessa. Analyysissä sama asia saattaa olla toisaalta vahvuus, toisaalta heikkous, toisaalta mahdollisuus, toisaalta uhka. SWOT-analyysi on erittäin yleinen ja käyttökelpoinen tapa arvioida yritystä kokonaisuutena. (Ahonen ym. 2009, 118.)

Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet), threats (uhat). SWOT -analyysi on hyödyllinen menetelmä, jonka tuloksia käytetään esimerkiksi yrityksen ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja yritystoiminnan edellytyksien arvioinnissa ja kehittämisessä. (Pitkämäki 2001, 79.)

SWOT-analyysi on arviointi-, tilanne- ja kehitysanalyysi, joka toimii vain kartoituksen apuvälineenä. Sen perusteella voidaan laatia tavoitteet ja toimenpiteet, jotka muodostavat toimenpidesuunnitelman. Toimenpidesuunnitelma konkretisoi SWOT-analyysissä tehdyt huomiot. SWOT-analyysissä on neljä ruutua (kuvio 6), jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. (Lipiäinen 2000, 46–47, 653.)



Kuvio 6. SWOT – analyysi kaavio (Lipiäinen 2000, 651).

SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä. Yrityksessä vahvuus voi olla esimerkiksi hyvät työskentelyolosuhteet ja heikkous puolestaan voi olla työpaikan informaation kulku. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuus voi olla esimerkiksi Internetin käyttö jakelukanavana, mikä voi lisätä kysyntää ja vetovoimaa. Uhka voi olla esimerkiksi kilpailevat yritykset. SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen ja muutaman ihmisen mielipiteisiin perustuva työväline. Sen tuloksia kannattaa käyttää lähinnä suuntaa

antavina eikä niinkään velvoittavina ohjeina. Laaja ja monipuolinen analyysi lisää sen käyttökelpoisuutta. (Opetushallitus 2012b.) Tavoitteena on vahvistaa yrityksen vahvuuksia jatkossakin ja mahdollisia heikkouksia pyritään korjaamaan tai poistamaan kokonaan. Uusia mahdollisuuksia pyritään etsimään ja kehittämään tulevaisuudessa vahvuuksiksi. Uhkia vuorostaan pyritään torjumaan ja poistamaan, jotta ne eivät heikentäisi yrityksen tulosta. (Raatikainen 2010, 152.)

SWOT-analyysi on erityisesti yhteenvetoanalyysi, jonka luonne unohdetaan useimmiten. SWOT-analyysissä kootaan yhteen kaikki ajatukset, jotka ovat saatu kaikista muista tehdyistä arvioinneista ja analyyseistä, kuten ympäristöanalyysistä. SWOT-analyysi tehdään vasta viimeisenä. SWOT-analyysin käyttö ainoana tilannearviona strategiatyössä ei ole kovin järkevää, mutta sen käyttö kuitenkin auttaa yritystoimintaa aloitettaessa avaamaan silmät niille asioille, joita kannattaisi analysoida tarkemmin. (Hakanen 2004, 50.)

Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisällä olevia tekijöitä, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin (Pitkämäki 2001, 80). Omia vahvuuksia pidetään yrityksen perustana, jonka varaan yritys rakennetaan. Se sisältää asioita, jotka ovat yrityksen henkinen ja fyysinen pääomalle hyväksi, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu, laatu, luotettavuus ja nopeus. Vahvuuksien kautta pyritään analysoimaan omia heikkouksia. Tarvittaessa vahvuudet voidaan kohdistaa tulevaisuuden uhkakuvien ennakoimiseen sekä niihin valmistautumiseen. Omat heikkoudet tulee tunnistaa ja hyväksyä, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Omia heikkouksia voidaan muokata painottamalla omia vahvuuksia ja panostamalla yhteistyöhön sekä uuden oppimiseen. Heikkouksiin ja niiden hoitoon voidaan kouluttaa myös motivoimalla uhkakuvilla tai mahdollisuuksilla. Tällä tavalla saadaan luotua innovatiivinen ympäristö ja muutettua heikkoudet voimavaraksi. Henkilöstön kouluttaminen ja heikkouksien vahvistaminen uudistuksilla tai yrityksen sisäistä yhteistyötä lisäämällä poistaa heikkouksien vaikutuksia. (Lipiäinen 2000, 653–654.)

Mahdollisuudet, uhat ja riskit

Yrityksen toimintaympäristö ja tulevaisuus tarjoavat mahdollisuuksia, mutta toisaalta ne muodostavat myös uhkatekijöitä. Yrityksellä on erilaisia mahdollisuuksia, kuten hankkia ulkopuolisia kontakteja, joiden saaminen yrityksen käyttöön on mahdollista tutkimus- ja kehitystoiminnalla. Tällä tavalla yritykselle voidaan saada uutta tietotaitoa. Uhkien estäminen tai niihin varautuminen voidaan hoitaa esimerkiksi kartoittamalla uhkien mahdollisuuksia ja niiden todellisuutta. (Lipiäinen 2000, 654.)

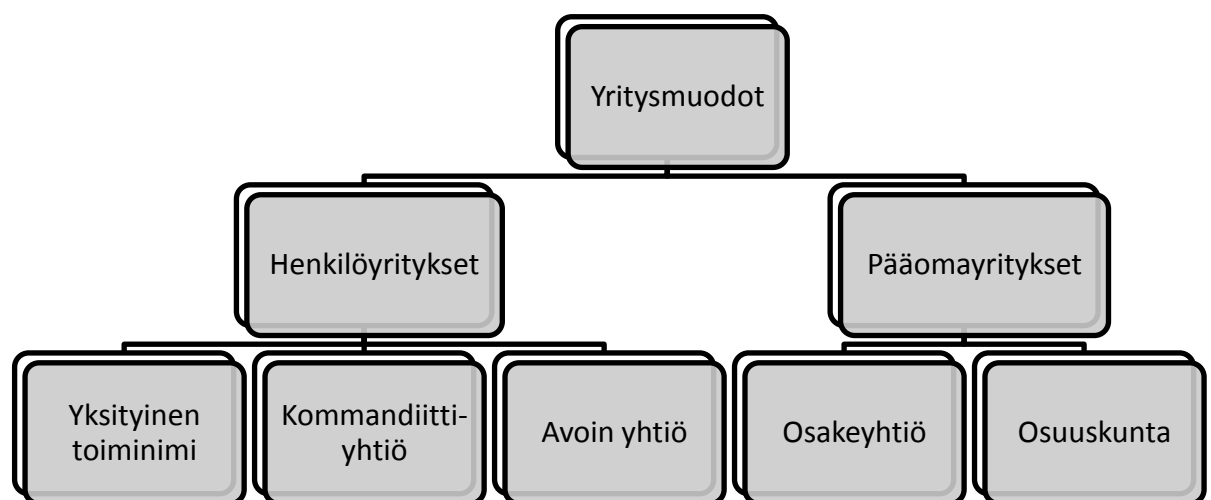
Uhkiin sisältyvät yrityksen kannalta vahingolliset tapahtumat, tappionuhka tai muu yrityksen ulkopuolelta tuleva ennalta arvaamaton vaara. Näitä seikkoja voidaan kutsua yhteisellä nimellä riskit. Yrityksen riskejä ovat esimerkiksi liikeriskit, joihin liittyy tekniikan ongelmat, kannattavuuteen liittyvät epäonnistumiset, toimitusten myöhästyminen, kilpailijoiden toiminta, erilaiset työnseisaukset, kaupparajoitukset, poliittiset selkkaukset ja talouselämän riskit. Muita riskejä ovat omaisuusvahingot sekä rikokset. Omaisuusvahingot sisältävät muun muassa tulipalon, vesivahingon, luonnonkatastrofin, oman tai yhteistyökumppaneiden välineistölle aiheutuneen vahingon ja liikennevahingon aiheuttamat riskit. Rikoksiin kuuluvia riskejä ovat murrot, ryöstö, varkaudet, talousrikokset, tietovarkaudet, teollisuusvakoilut, ilkivalta ja petokset. (Raatikainen 2006, 102.)

5 YRITYSMUODOT

Kaikki yritykset ovat erilaisia ja toimivat myös eri tavalla, joten niitä ei voida laittaa samanlaisiin oikeudellisiin raameihin. Tämän vuoksi on olemassa erilaisia yritysmuotoja, jotta ne vastaisivat erityyppisiä yritystilanteita paremmin. Yritysmuodoilla tarkoitetaan jotain yrityksen juridista muotoa, joita ovat henkilöyritykset ja pääomayritykset. (Isokangas & Kinkki 2003, 180–181.)

5.1 Yrityksen perustaminen

Yritystä perustettaessa kannattaa pohtia tarkoin oikea yritysmuoto. Yritysmuoto on yleensä vapaasti valittavissa, mutta sen valintaan vaikuttavat kuitenkin monet eri tekijät, kuten yrityksen perustajien lukumäärä, pääoman tarve, toiminnan laajuus ja verotus. Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa pääoman määrä ja saatavuus, liiketoiminnan riskit, päätöksenteko, taloudellisen vastuun jakaminen ja toiminnan laajentuminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 40.) Yritysmuodon voi vaihtaa myöhemmin toiseen, jos lain edellytykset perustajien lukumäärästä, alkupääomasta ja muista merkittävistä seikoista täyttyvät (Isokangas & Kinkki 2003, 182).

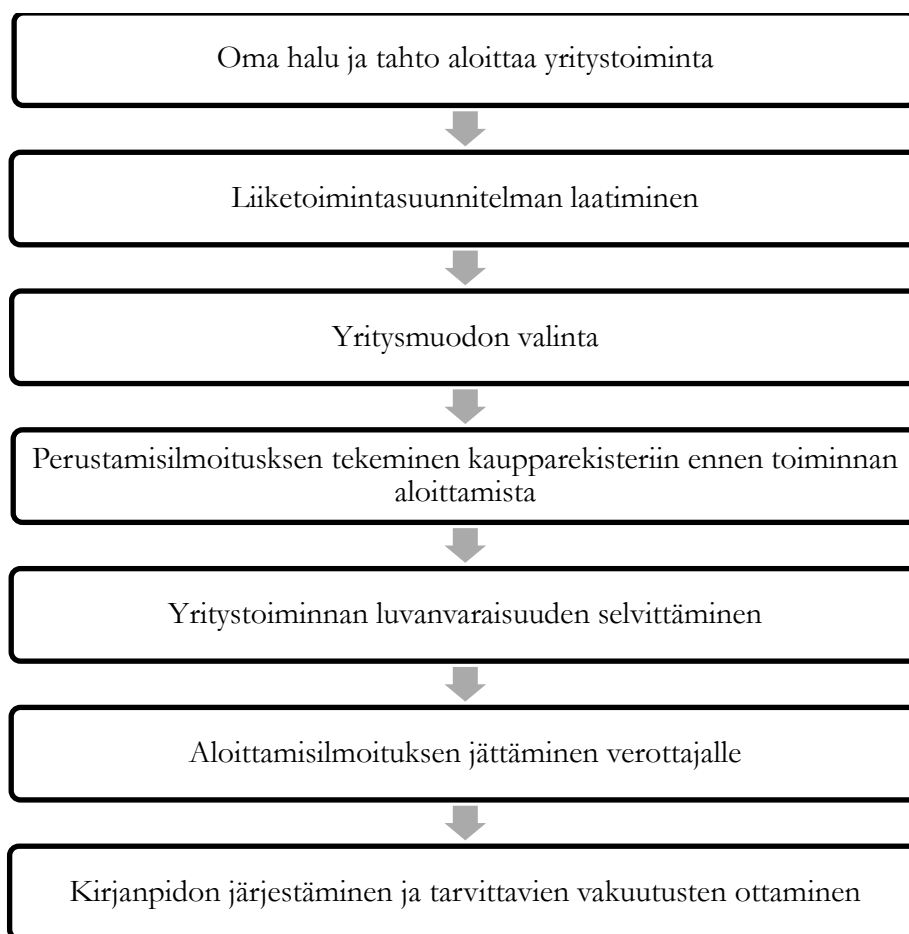


Kuvio 7. Yritysmuodot (Isokangas & Kinkki 2003, 181).

Suomessa on viisi erilaista yritysmuotoa, jotka jaetaan kahteen päätyyppiin (kuvio 7): henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiä ovat yksityisliikkeet eli yksityiset toiminimet, avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt. Pääomayrityksiä ovat osakeyhtiöt ja osuuskunnat. (Meretniemi & Ylönen 2008, 41.)

Yrityksen perustamisen vaiheet

Yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan yrittäjältä lujaa tahtoa ja luottamusta omaan liikeideaan. Kuviossa 8 kerrotaan tärkeimmät yrityksen perustamisen vaiheet, jotka ovat apuna ja antamassa ohjeita yrittäjälle. Yhtä ja ainoa perustamiskaavaa ei tietenkään ole olemassa, mutta yrittäjän tulee kuitenkin noudattaa Suomen laissa määrättyjä perustamistoimenpiteitä.



Kuvio 8. Yrityksen perustamisen vaiheet (Finnvera 2012).

Alussa yrittäjyyden edellytyksenä on yleensä monipuolinen osaaminen, yrityksen toimialan tunteminen sekä tuotannon, markkinoinnin ja talousasioiden osaava hoitaminen. Yrityksen alkuvaiheessa on tärkeää tuntea kilpailijat, toimintaympäristö sekä markkinat. Alussa kuitenkin tärkein voimavara on yrittäjän oma ammattitaito, joka yleensä on muodostunut koulutuksen sekä muun kokemuksen kautta. Itse ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, vaan ammattitaitoa voi myös ostaa ulkopuolelta, kuten palkkaamalla osaavia työntekijöitä. (Suomen yrittäjät 2012.)

Yrittäjällä on yleensä jokin yritysidea, jonka pohjalta hän alkaa rakentaa toimivaa liikeidea. Liikeidea kannattaa työstää liiketoimintasuunnitelmaksi, jossa arvioidaan tulevan liiketoiminnan kannattavuutta sekä menestymismahdollisuuksia. Alun jälkeen aloitetaan varsinainen suunnittelu ja tehdään tarvittavat lakisääteiset toimenpiteet, kuten perustamisilmoituksen tekeminen kaupparekisteriin sekä verottajalle ilmoittaminen yritystoiminnan aloittamisesta. Jotta yritys menestyisi, tarvitaan huolellista suunnittelua, jonka tulee kattaa koko yritystoimintaan liittyvät seikat, kuten yritysmuodon valinnan ja kirjanpidon järjestämisen. Tällä tavalla voidaan vähentää huomattavasti yritystoimintaan liittyviä riskejä. (Suomen yrittäjät 2012.)

5.2 Henkilöyrityksien pääpiirteet

Henkilöyritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joissa yrittäjän tai yrittäjien roolia on korostettu. Henkilöyrityksissä yritys mielletään helpommin omaksi yritykseksi, jonka eteen tehdään kaikki, jotta se menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöyrityksissä yrittäjillä on myös henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista. (Isokangas & Kinkki 2003, 181.) Alla on kerrottu enemmän kolmen erilaisen henkilöyrityksen pääpiirteistä.

Yksityinen toiminimi

Elinkeinonharjoittamisen alkaessa syntyy laillisesti yritys. Yksityisliikkeen toiminta perustuu yrittäjän omaan ammattitaitoon ja osaamiseen. Toiminimen perustaminen ja lopettaminen on yksinkertaisinta, nopeinta ja halvinta verrattuna muihin yritysmuotoihin. Perustamisesta ei välttämättä tarvitse tehdä erillistä ilmoitusta. Tällainen yritysmuoto sopii hyvin yhdelle henkilölle tai perheelle. Yrittäjä antaa yritykselle työpanoksensa ja sijoittaa siihen myös omaa rahaa.

Lisäksi vastuu sekä päätöksenteko ovat yrittäjällä itsellään. Yrittäjä vastaa yrityksensä sitoumuksista koko omaisuudellaan. Yrittäjä ei saa nostaa palkkaa toiminimestä, vaan hän voi ottaa varoja yksityisottoina. Yksityisotot ja yksityissijoitukset tulee ilmoittaa veroilmoituksella. Kirjanpitoa suositellaan pidettäväksi, mutta tilintarkastus ei ole lain mukaan pakollinen. Yrityksen omaa pääomaa seurataan omalla tilillä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43.)

Avoimiyhtiö

Avoimiyhtiö syntyy, kun kaksi yhtiömiestä tai useampi yhtiömies sopivat elinkeinon harjoittamisesta yhteisen tarkoituksen saavuttamiseksi. Avoin yhtiö sopii hyvin pienen tai keskisuurin perheyhtiön yhtiömuodoksi. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä. Avointa yhtiötä ei voi perustaa ainoastaan yksi yhtiömies. Jos myöhemmin osakkaiden lukumäärä esimerkiksi osakkaan erotessa tai kuollessa laskee yhteen, yhtiö voi toimia enää enintään vuoden avoimena yhtiönä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44–45.)

Yhtiömiehet vastaavat henkilökohtaisesti omalla osuudellaan yhtiön veloista ja muista velvoitteista. Päätöksenteko ja vastuu voivat olla kaikilla yhtiömiehillä, jolloin heidän kesken tulee vallita hyvä luottamus. On myös avoimia yhtiöitä, joissa päätöksentekovastuu on kaivennettu vain yhdelle tai kahdelle yhtiömiehelle. Avoimessa yhtiössä voidaan maksaa palkkaa, mutta yleensä palkkio tehdään yksityisottona. Yrityksen voitto-osuudet voidaan nostaa rahana, tai ne voidaan lisätä pääomiin tai kirjata yksityistilille. Avoimessa yhtiössä pidetään kirjanpitoa ja yleensä on yksi tai useampi tilintarkastaja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44–45.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö perustetaan kirjallisella sopimuksella, jonka allekirjoittavat kaikki yhtiön osakkaat. Kommandiittiyhtiössä on vastuullisia ja äänettömiä yhtiömiehiä. Vastuulliset yhtiömiehet vastaavat yhtiön käytännön toiminnasta, tekevät sitä koskevat päätökset ja edustavat yhtiötä. Yhtiömiehet vastaavat yhtiön velvoitteista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Ääneton yhtiömies toimii vain rahoittajana ja sijoittaa yhtiöön pääomaa. Hän on vastuussa sijoittamansa pääoman verran yhtiön velvoitteista. Jos voittoa syntyy, saa hän sijoit-

tamalleen pääomalle vuosittain sovitun koron. Äänetön yhtiömies voi olla yrityksessä töissä, mutta hän ei osallistu yrityksen hallintoon. (Meretniemi & Ylönen 2008, 46.)

Kommandiittiyhtiö syntyy yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella, jossa tulee ilmetä yksityiskohtaisesti muun muassa, kuinka suuri on äänettömän yhtiömiehen sijoitus ja kuinka paljon hänen osuutensa on voitosta. Perustajia tulee olla vähintään kaksi ja toisen tulee olla vastuunalainen yhtiömies. Perustajat voivat olla luonnollisia tai juridisia henkilöitä. Yrityksen vastuu ja päätöksenteko ovat vastuualaisilla yhtiömiehillä, mutta yhtiöllä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallitus. Yhtiöllä tulee olla vähintään yksi tilintarkastaja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 47.)

5.3 Pääomayrityksien pääpiirteet

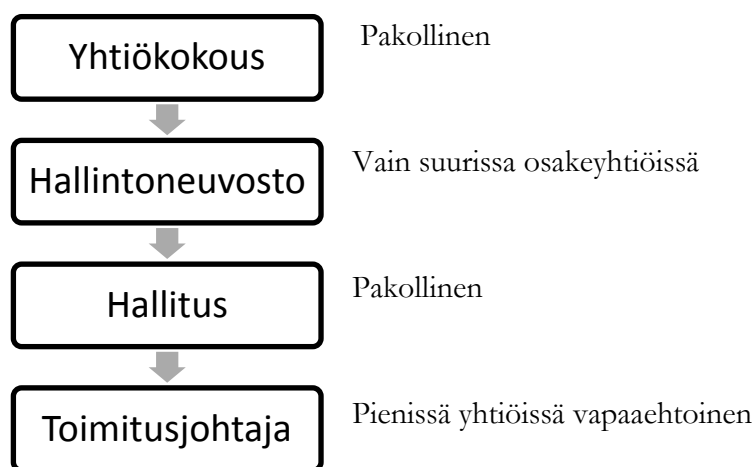
Pääomayritykset ovat suuria yrityksiä, joissa yritystoiminta on laajaa ja usein kansainvälistä. Suurissa yrityksissä yrittäjän tai omistajan rooli on hämärtyneempää kuin henkilöyrityksissä, koska yrittäjän rooli ei ole enää niin keskeistä. Pääomayritykset mielletään usein omiksi yksiköiksi, joissa yrityksen omistus ja johtaminen ovat eriytyneet toisistaan. Pääomayrityksissä tarvitaan myös runsaasti pääomaa ja se on voitu hankkia usealta eri taholta. Pääomayrityksissä yrittäjät eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yrityksen veloista. (Isokangas & Kinkki 2003, 181.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö syntyy, kun se rekisteröidään kaupparekisteriin. Osakeyhtiö on hyvä valinta silloin, kun tarvitaan paljon pääomaa tai perustajia on monta. Osakeyhtiön tavoitena on tuottaa voittoa osakkaille, ja yleensä jokaisella osakkeella on osakepääomaan kirjattu nimellisarvo. Osakeyhtiöitä on kahta lajia: yksityisiä ja julkisia osakeyhtiöitä. Julkisten yhtiöiden osakkeet noteerataan pörssissä. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai oikeushenkilö. Osakkaiden vastuu on saman kuin sijoitettu rahamäärä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50–51.) Yksityisen osakeyhtiön osakepääoma on vähintään 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Osakeyhtiön osakkaat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön sitoumuksis-

ta, kuten veloista, mutta mahdollisessa konkurssissa he menettävät enintään yhtiöön sijoittamansa pääoman. (Tilastokeskus 2012.)

Osakeyhtiössä osakkaat ovat vastuussa sijoittamallaan pääomalla. Yrittäjäosakas usein kuitenkin takaa yrityksen velkoja myös omalla nimellään toiminnan alkuvaiheessa. Yhtiökokouksessa jokaista osaketta kohti on yksi ääni. Osakeyhtiöllä on hallitus, jonka yhtiökokous valitsee. Hallitus huolehtii yrityksen toiminnasta ja hallinnasta sekä siitä, että ne ovat asianmukaisessa järjestyksessä. Hallitus tekee myös kaikki päätökset ja valitsee toimitusjohtajan. Yhtiön osakas yksinään ei voi tehdä yritystä koskevia sitoumuksia. Kaikki osakeyhtiön osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 51.) Alla olevassa kuviossa 9 on kuvattuna osakeyhtiön hallinto. Osakeyhtiöllä on oltava vähintään yksi varsinainen tilintarkastaja ja hänellä nimetty varamies. Tilintarkastajalla on raportointivelvollisuus yhtiön asioista yhtiökokoukselle, mutta hänellä ei ole päätäntävaltaa yhtiön asioissa. (Isokangas & Kinkki 2003, 190.)



Kuvio 9. Osakeyhtiön hallinto (Isokangas & Kinkki 2003, 190).

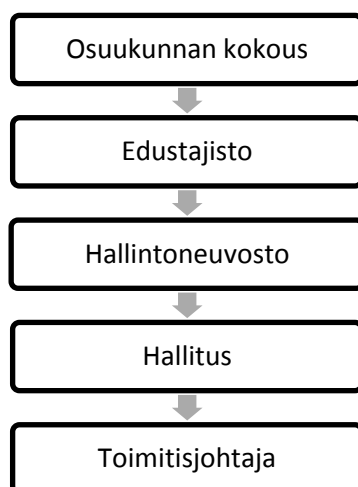
Osuuskunta

Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme yksityisistä henkilöä tai yhteisöä, säätiötä tai oikeushenkilöä. Osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen taloudellisella yhteistoiminnalla. Osuuskunnan tavoitteena voi olla myös jonkun aatteellisen

tarkoituksen toteuttamien yhdessä. Osuuskunnan jäseneksi liittyvät maksavat osuusmaksun, joka on aina yhtä suuri kaikille jäsenille. Jäsenmaksun saa takaisin siitä erotessa. Osuuspääoman suuruus vaihtelee jäsenmäärän mukaan. Osuuskunta merkitään aina kaupparekisteriin perustamisen jälkeen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48–49.) Osuuskunnan perustamisvaiheessa laaditaan osuuskunnalle säännöt, joiden mukaan toimitaan jatkossa (Isokangas & Kinkki 2003, 192).

Osuuskunnan ylin päättävä elin on osuuskunnan kokous, johon voivat halutessa osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. Kaikilla osallistujilla on käytössä yksi ääni. Jäsenet ovat taloudellisesti vastuussa osuuskunnan sitoumuksista maksamansa osuuspääoman määrän verran. Kokouksissa päätökset tehdään äänestämällä ja osuuskunnan hallitus valitaan perustamiskokouksessa. Osuuskunnalla voi olla hallituksen valitsema toimitusjohtaja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 49.)

Lain mukaan osuuskunnalla on oltava myös hallitus, jonka tehtävänä on edustaa osuuskuntaa sekä huolehtia kirjanpidosta ja varainhoidon järjestämisestä muun yhtiön edun valvomisen ohella. Osuuskunnalla voi olla myös hallintoneuvosto, mutta se ei ole pakollinen kaikissa tapauksissa. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa, että hallintoa hoidetaan sopuosuinnussa lain, sääntöjen ja osuuskunnan kokouksen sekä hallintoneuvoston omien päätösten kanssa. Usein myös osuuskunnalla on toimitusjohtaja, joka johtaa yhtiön jokapäiväistä toimintaa ja toimii suoraan hallituksen alaisuudessa. (Isokangas & Kinkki 2003, 192–193.) Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattuna osuuskunnan hallintoketju.



Kuvio 10. Osuuskunnan hallinto (Isokangas & Kinkki 2003, 193).

6 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jonka tavoitteena on ammatillisessa toiminnassa käytännön toiminnan kehittäminen, ohjeistaminen, järjestäminen tai järjeistämisen (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012). Toiminnallisella opinnäytetyöllä on hyvä olla toimeksiantaja, jonka suunnitelmien ja ajatusten mukaan opinnäytetyötä aletaan työstää. Toimeksiannetun opinnäytetyön avulla voi myös tekijä osoittaa oman osaamisensa paremmin ja laajemmassa mittasuhteessa kuin ilman toimeksiantajaa olevassa opinnäytetyössä. Näin ollen opinnäytetyöstä tulee myös lukijalle kiinnostavampi. Toimeksiannetun opinnäytetyön avulla voi myös herättää työelämän kiinnostusta ja luoda suhteita. (Vilka & Airaksinen 2003, 16.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, opas, vihko, cd-rom, messuosasto, näyttely, kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuotos, tuote, produkti tai projekti. Se voi olla myös jonkin tilaisuuden tai tapahtuman suunnitteleminen tai järjestäminen. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen kokonaisuus, jossa aluksi kerrotaan aiheesta teoriatasolla ja sen jälkeen kerrotaan miten työ toteutettiin konkreettisella tasolla. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen tulee aina pohjautua ammattiteorialle ja sen tuntemukselle, ja opinnäytetyöraportin tulee aina sisältää myös niin sanottu teoreettinen viitekehysosuus. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012.) Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä muun muassa käytännön toiminnan ohjeistamista ja opastamista sekä toiminnan järjeistämistä ja järjestämistä (Airaksinen 2009).

”Toiminnallisen opinnäytetyön rakenne voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- kansi ja nimiösivu
- tiivistelmä
- sisällysluettelo
- johdanto
- toiminnallisen osuuden teoreettinen viitekehys
- toiminnallisen osuuden suunnittelu, toteutus ja lopputuloksen kuvaus
- oman ammatillisen osaamisen arviointi ja pohdinta
- lähdeluettelo
- liitteet” (Vilka 2010).

Toiminnallisen opinnäytteen tekijällä tulee olla tutkiva ja kehittävä kirjoitusote. Opinnäytetyön teoriaosuuden tulee pohjautua kirjallisuuteen tai muihin luotettaviin lähteisiin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimus on usein lähinnä selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline. Tutkiva ote tulee näkyä toiminnallisessa opinnäytetyössä teoreettisen lähestymistavan perusteltuna valintana, opinnäytetyöprosessissa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen perusteluina sekä pohtivana, kriittisenä suhtautumisena omaan tekemiseen ja kirjoittamiseen. Teoreettinen lähestymistapa ohjaa työn tietoperustan ja siitä tarkentuvan viitekehyyksen rakentumista. Produktin toteutustavan tekijä valitsee kohderyhmän mukaan siten, että produktin kokonaisilmeestä voi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin tunnistaa tavoitellut päämäärät. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekeminen ja kirjoittaminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään kirjoitusprosessin alusta loppuun saakka. Työ kirjoitetaan vaiheittain ja välillä pyydetään palautetta tekstistä. (Airaksinen 2009.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään ensin aiheanalyysi, jossa pohditaan työn aihealuetta, kuvataan työn tavoitteet ja mitkä ovat työn tutkimusongelmat. Aiheanalyysissä kerrotaan myös mahdollisesta toimeksiantajasta ja hänen yhteystiedonsa. Aiheanalyysissä kuvataan myös teoriaosuutta ja alustavaa kirjallisuusluetteloja sekä pohditaan opinnäytetyön aikataulua. Aiheanalyysin tarkoituksena on, että tekijä pohtii motivoiko työn aihe ja saako hän tarpeeksi teoriapohjaa esimerkiksi kirjallisuudesta. Eli onko työn aihe sellainen, että siitä voi kirjoittaa kokonaisen opinnäytetyön. (Vilka & Airaksinen 2003, 23–26.)

Toisessa vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on, että opinnäytetyön idea ja tavoitteet olisivat tiedostettuja, harkittuja sekä perusteltuja. Toimintasuunnitelmassa vastataan kysymyksiin mitä, miten ja miksi tehdään. Toimintasuunnitelman tarkoitus on, että tekijä jäsentää itselleen, mitä on tekemässä ja kuinka hän kykenee johdonmukaiseen päätettyyn ideassaan ja tavoitteissaan. Opinnäytetyössä tehtyjen ratkaisujen tulee olla harkittuja ja perusteltuja, riippumatta siitä, minkä luonteinen opinnäytetyö tulee olemaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 26–27.)

Opinnäytetyö kannattaa rajata hyvin jo alussa, jotta välttyään turhalta työltä. Opinnäytetyö voidaan rajata kirjallisuuskatsauksen tai erilaisten tekniikoiden avulla, kuten aivoriihen, merkityssuhdekaavion ja kirjoittamisen avulla. Rajaamisvaiheessa on hyvä lukea paljon eri kirjallisuutta ja sekä tutustua siihen. Aiheen rajaamista säätelee myös tehtävänantoon liittyvät seikat,

kuten tutkielman tai kirjoitelman säädetty pituus, käytettävissä oleva lähdemateriaali ja lukijat. Tärkeintä on kuitenkin, että opinnäytetyön aihetta käsitellään riittävän syvästi sekä perusteellisesti ja saadaan etsittyä oleellinen tieto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 83–86.)

7 KUVAUS LIIKETOIMINTASUUNNITELMASTA JA SEN TEKEMISESTÄ

Opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa keskusteltiin toimeksiantajan kanssa hänen toiveitaan ja näkemyksiään, joiden pohjalta alettiin työstää lounasravintolan liiketoimintasuunnitelmaa (liite 1). Alussa tutkittiin kirjallisuuden avulla, millaista on tehdä liiketoimintasuunnitelma, jotta voitiin kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin jo alkumetreillä. Aluksi luonnosteltiin paperille suunnitelman perusrunko ja niiden sisältöä. Toimeksiantajalla oli selkeä visio perustettavasta ravintolasta ja työ pyrittiin toteuttamaan niiden näkemysten pohjalta. Hänellä oli myös aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta sekä liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Toimeksiantaja painotti heti alussa, että hän haluaa liiketoimintasuunnitelmaan asiat ja tiedot yrityksestä mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi. Syynä tähän on se, että yhteistyökumppanit, esimerkiksi rahoittajat, eivät välttämättä halua lukea pitkää suunnitelmaa.

Toimeksiantaja oli päättänyt jo aiemmin, että yrityksen yritysmuodoksi tulee osakeyhtiö. Tähän oli päädytty siksi, että osakeyhtiöllä on useita etuja verrattuna muihin yritysmuotoihin. Yksi tärkeimmistä eduista on, että yrityksellä ja omistajalla ovat omat taloudelliset velvoitteet ja hän ei ole itse omalla omaisuudellaan vastuussa yrityksen veloista esimerkiksi konkurssitilanteessa. Toinen etu on, että osakeyhtiötä verotetaan yhtiön tuloksen perusteella, jolloin yritys maksaa voitostaan veroa 26 prosenttia. Verokanta muuttuu korkeammaksi vasta sitten, kun osinko nostetaan yhtiöstä tai vain siltä osin kuin osinkoa verotetaan ansiotulona. Toimeksiantajan mielestä myös on hyvä asia, että osakeyhtiön osingot jaetaan pääoma- ja ansiotuloiksi. Pääomatulo-osuus on 9 prosenttia osakeyhtiön nettovarallisuudesta. Loppuosa osingosta on osakkeenomistajan ansiotuloa. Yritysmuodon valintaan vaikutti myös perustajien lukumäärä ja toiminnan käynnistämiseen tarvittava alkupääoma.

Toimeksiantaja oli päättänyt jo aiemmin, minkä kokoinen ravintolasta tulisi ja kuinka paljon siinä olisi asiakaspaikkoja. Ravintolan aukioloajat määräytyvät yleisten lounasaikojen perusteella ja lisäksi ravintolasta voi ostaa aamuisin muun muassa kahvia ja itse leivottuja leivonnaisia. Ravintolaan suunniteltiin noin 60 asiakaspaikkaa ja se on tarkoitus perustaa keskeiselle paikalle hyvien liikenneyhteyksien ja paikoitusalueiden varrelle Ouluun. Ravintola tulee olemaan auki arkipäivisin kello 8.00–15.00 ja lounas on tarjolla kello 10.30–14.00. Ravintolalle pohdittiin myös sen mahdolliset sidosryhmät, joita ovat omistajien lisäksi muun muassa tava-

rantoimittajat, rahoittajat, oppilaitokset ja asiakkaat. Ravintolassa tulee työskentelemään ai-
noastaan kaksi omistajaa.

Näiden perusasioiden jälkeen pohdittiin ravintolan strategisia ratkaisuja, kuten toiminta-
ajatusta, liikeidea, arvoja sekä visioita. Lounasravintolan toiminta-ajatuksiksi muodostui,
että se on tuottaa laadukkaita lounaspalveluja asiakkaiden tarpeisiin sekä haluaa olla luotetta-
va ja turvallinen ruokapaikka. Ravintolan arvona on, että se valmistaa maukasta lounasruokaa
tuoreista ja laadukkaista raaka-aineista. Alla olevassa taulukossa 3 kuvataan yrityksen liikeidea
sekä liikepaikkaan ja palveluun liittyviä seikkoja. Lisäksi pohdittiin tuotepaketteihin liittyviä
asioita.

Taulukko 3. Lounasravintolan liikeidea

Ravintolan tuotteet ja palvelu

MITÄ?

Lounasravintolan lounas on tarjolla buffetlinjastossa, jossa on tarjolla päivittäin kaksi läm-
mintä ruoka vaihtoehtoa sekä salaattipöytä.

Ravintolan ruokavaihtoehdot ovat liha (kana, possu tai nauta) ja kala. Eri raaka-aineista
tehdään ruokia vaihtelevasti. Ravintolassa on laaja salaattipöytä, jossa on myös tarjolla päi-
vän keitto. Lounaslista vaihtuu päivittäin. Lounaan hintaan sisältyy vesi, maito tai mehu
sekä kahvi tai tee.

Ravintolalla on myös Boutique - piste ulosmyynnille päivän ruokavaihtoehtoista ja talon
itse leivotusta leivästä sekä leivonnaisista. Lisäksi ravintolasta voi ostaa kahvilatuotteita,
kuten kahvia, teetä ja itseleivottua pullaa.

Ravintolan kilpailuetuna on se, että siellä kaikki ruoat valmistetaan alusta asti itse korkea-
laatuisista, tuoreista ja kotimaisista raaka-aineista ja esimerkiksi valmiskastikkeita ei käytetä.
Ruoan halutaan maistuvat maukaalle kotiruoalle, jollaista ei saa muista alueen lounasra-
vintoloista, kuten isojen lounasravintolaketjujen paikoista. Ravintolassa halutaan mennä
tuotteen laatu edellä, eikä käytetä pakasteita tai ulkomaista lihaa. Ravintolassa on siistit ja

nykyaikaiset laitteet sekä tilat.

Ravintolan asiakkaat

KENELLE?

Lounasravintolan liikeidea on tuottaa ravintolapalveluja lounas asiakkaille, jotka ovat 18–65- vuotiaat miehet ja naiset. Ravintolan toiveena on saada vahva kanta-asiakas pohja, joka käy säännöllisesti ravintolassa lounaalla. Todennäköisimmät asiakkaat ovat 30–55- vuotiaita miehiä ja naisia. Ravintolan ihanneasiakkaat ovat naiset, jotka syövät pieniä annoksia buffetpöydästä.

Hyöty asiakkaalle

MITEN?

Ravintolan palvelu on asiakasorientoitunutta ja asiakaslähtöisyys on kaiken toiminnan perustana. Asiakkaille halutaan tarjoilla hyvistä raaka-aineista valmistettuja ruokia ja hinnoittelu on annettujen laatu ja tuotto tavoitteiden mukainen. Ravintolan liikepaikka tullaan valitsemaan huolella, jotta saavutetaan maksimaalinen myynti sekä katsotaan, että mahdollinen asiakaskunta olisi jo valmiina läheisissä yrityksissä. Omistajat haluavat johtaa ravintolaa tuottavalla tavalla ylläpitäen sen imagoa sekä tekemällä ennusteita tulevaisuuteen.

IMAGO

Ravintola haluaa olla kehittyvä ja tunnettu lounaspaikka sekä luotettava yritys, johon investoida. Ravintola haluaa tuottaa tulosta tehokkailla toiminnoilla ja hyvin luoduilla prosesseilla sekä jatkuvalla yhteistyöllä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Omistajat haluavat pitää huolta työympäristöstä, asiakkaista ja ravintolakiinteistöstä.

Ravintolapalveluiden hinnoittelussa otettiin huomioon raaka-ainekulut, henkilöstökulut, hallinnolliset kulut, energia- ja lämmityskulut sekä muut kiinteistökulut. Ravintola pyrkii myös tuottamaan mahdollisimman vähän hävikkiä, jolloin raaka-ainekustannukset ovat myös kohtuulliset. Hävikkien minimoimisessa käytetään apuna nykyaikaisia keittiölaitteita ja ruoanvalmistusmenetelmiä. Ruoka-annosten hinnoittelussa käytetään mediaanina kaupungin lounaspaikkojen keskihintaa 8,90 €.

Lopuksi tehtiin SWOT- analyysi (taulukko 4) sekä rahoituslaskelmat ja analysoitiin mahdolliset riskit. Suunniteltiin, että ravintolan tavoitekatte on 65 %. Ostot 35 %, henkilöstökulut 38 %, muut kulut 22 % ja liikevoitto 5 % liikevaihdosta. Laskelmat ovat suuntaa antavia.

Taulukko 4. Lounasravintolan SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – yrittäjien ammattitaito – asiakaspalveluhenkisyys – ahkeruus – innovatiivisuus – periksi antamattomuus – olemassa olevat suhteet – joustavuus – aikaisempi kokemus yrittäjänä 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – sijoitetun pääoman tarve – oman pääoman tarve – suuri velka – raaka-aineiden saatavuus – henkilöstöön liittyvät seikat, kuten jaksaminen, osaaminen, sairaudet
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – Oulun alueen kehittyminen – alueellinen yritystoiminnan tarve – pysyvän asiakasverkoston saaminen – toiminnan laajeneminen – uudet tuotantotavat – uudet liiketilat Oulussa – yhteistyö lähialueiden tuottajien kanssa – yhteistyö alueen yritysten ja oppilaitosten kanssa – yhteistyökumppanit – julkisen liikenteen kehittyminen – liikepaikan sijainti – kulkuyhteydet 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> – kilpailijat – velkojen korkokehitys – markkinoiden kehittyminen – keskustan kehittyminen → lisää uusia ravintoloita – liikennejärjestelyiden muuttuminen – kaavoitustilanteen muuttuminen – maailmantalouden muutokset

8 ARVIOINTI

Liiketoimintasuunnitelman arvioi toimeksiantaja, joka on tyytyväinen lopputulokseen. Toimeksiantajan mielestä liiketoimintasuunnitelma on sopivan pituinen ja siinä olevat asiat on ilmaistu lyhyesti ja ytimekkäästi. Suunnitelman ulkoasu on selkeä ja helposti luettava. Toimeksiantajan toiveesta ravintolan tuotteista ja palveluista on kirjoitettu suunnitelmaan pintapuolisesti ja hän on siihen tyytyväinen, koska näin ollen tuotepaketin kuvaus ei sido yritystä liikaa tulevaisuudessa. Toimeksiantajan mielestä yrityshanke on realistinen, ja hän tulee toteuttamaan sen lähitulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma tulee muuttumaan yrityksen elämänkaaren mukana ja samalla liikeidea jalostuu. Lisäksi ensimmäisten toimintavuosien jälkeen tiedetään paremmin, kuinka yritys tulee menestymään.

Mielestäni liiketoimintasuunnitelma onnistui hyvin ja sain koottua siihen toimeksiantajalle tärkeät asiat tiiviissä muodossa. Työstä tuli selkeä ja loogisesti etenevä ja siitä on helppo etsiä tietoa. Toki liiketoimintasuunnitelmaan olisi voinut kirjoittaa tarkemman kuvauksen ravintolan tuotteista, mutta halusin noudattaa toimeksiantajan tahtoa. Liikepaikasta olisin myöskin halunnut kertoa enemmän, mutta kun sitä ei vielä ole, niin päädyin kuvamaan toimeksiantajan esittämät liikepaikalle määritellyt vaatimukset ja ehdot. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sain apua toimeksiantajalta, ohjaavilta opettajilta sekä erilaisista valmiista liiketoimintasuunnitelma pohjista.

Mielestäni yrityksellä on rahoituslaskelmien mukaan valmiudet menestyä. Yritykselle laskettiin realistinen tuloslaskelma, johon laskettiin tuloksen osuudeksi vain viisi prosenttia, koska yritystoiminnalla on alkuvuosina raskaammat kulut kuin myöhemmin toiminnan jatkuessa, esimerkiksi lainanlyhennykset ja kaluston poistot. Viiden prosentin tulos tulkitaan tilinpäätösanalyysissä heikoksi tulokseksi, mutta ravintolan omistajat eivät tavoittele alussa yrityksellä isoja voittoja, vaan haluavat selkeyttää elämänrytmiä tekemällä töitä arkisin ja työllistää itse itsensä. Toimeksiantajalla on myös pitkä työkokemus ravintola-alalta, joten hänellä on realistinen käsitys alasta ja siihen tarvittavista yrittäjäominaisuuksista. Mielestäni liiketoimintasuunnitelma on valmis paketti esiteltäväksi esimerkiksi rahoittajille.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi, jonka aikana pystyin hyödyntämään aiemmin opittua tietoa. Opinnäytetyön aihe oli minulla tiedossa jo pari vuotta sitten, kun toimeksiantaja ehdotti sitä minulle. Lyhyen pohdiskelun jälkeen lupauduin laatimaan hänelle liiketoimintasuunnitelman perustettavaan lounasravintolaan, koska aihe oli mielestäni kiinnostava ja hyödyllinen tulevaisuutta ajatellen. Syksyllä 2011 tein aiheesta aiheanalyysin ja opettajat hyväksyivät tämän työni aiheeksi. Samalla aloin etsiä aiheeseen sopivaa kirjallisuutta ja pohtia työn rajausta.

Opinnäytetyösuunnitelmaa kirjoittaessa tein aluksi suunnitelmasta liian kattavan ja jouduin rajaamaan työtä reilusti useaan otteeseen. Apua rajaukseen sain ohjaavilta opettajilta. Itse en olisi ymmärtänyt rajata työtä niin paljon ja lopulta siitä olisi tullut liian pitkä. Alussa kuitenkin tein paljon turhaa työtä, joka nyt jälkepäin harmittaa. Suunnitelman kirjoittamisen jälkeen esittelin sen muille ryhmäni opiskelijoille. Sain työni esityksestä hyvää palautetta, joka kannusti minua kirjoittamisessa eteenpäin.

Keväällä 2012 pidin muiden opintojen takia pienen tauon työn kirjoittamisessa. Jatkoin kirjoittamista toukokuusta syyskuun alkuun asti. Alkuperäisen aikataulun mukaan työ olisi pitänyt olla valmis jo syyskuussa, mutta sain tehtyä sen loppuun marraskuun aikana. Aikataulu venyi parilla kuukaudella eteenpäin muun muassa uuden työpaikan ja esimiestehtävän vuoksi. Myöskään en halunnut kiireellä pilata työtä. Miestäni olin tehnyt järkeväen ja joustavan aikataulun, joka antoi tilaa myös muille opinnoille ja arkielämälle. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi kesti reilun vuoden.

Olin asettanut opinnäytetyölle tavoitteeksi koostaa ravintola-alan yrityksen perustamiseen tarvittava teoriapohja ja osoittaa teoriapohjan käytännöllisyys laatimalla sen avulla liiketoimintasuunnitelma ravintola-alan yritykselle. Opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena oli tehdä ravintolalle liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuslaskelmat, jotka on tarkoitettu palvelemaan toimeksiantajan tulevaisuuden suunnitelmia. Tavoitteena oli myös oppia millainen yrityksen perustamisprosessi on. Mielestäni opinnäytetyölle, omalle oppimiselle ja ammatilliselle kehittymiselle asettamani tavoitteet täyttyivät hyvin ja sain laadittua toimeksiantajan näköisen liiketoimintasuunnitelman, jossa olin ottanut hänelle tärkeät asiat huomioon. Pystyin myös koostamaan teoriaosuudesta käyttökelpoisen

kokonaisuuden. Teoriapohjan ja liiketoimintasuunnitelmaa yhdistävän osion tekeminen muodostui odotettua hankalammaksi, mutta sain kuitenkin poimittua teoriasta tärkeimpiä asioita liiketoimintasuunnitelman tekemisen tueksi. Opinnäytetyöprosessi antoi minulle valmiuksia käsitellä laajoja kokonaisuuksia entistä tehokkaammin sekä omaksua ja soveltaa res-
tonomikoulutuksessa opittua tietoa käytännössä.

Opinnäytetyön alkumetreillä oli tarkoitus, että olisin tutkinut potentiaalisia liikepaikkoja ja kaavoitusalueita Oulun kaupungin alueella. Työn edetessä kuitenkin päätimme toimeksiantajan kanssa siirtää liikepaikan etsimisen vasta perustamisajankohdan läheisyyteen ja säästää näin ollen kummankin arvokasta aikaa. Mielestäni perustettavalla yrityksellä on liiketoimintasuunnitelman perusteella mahdollisuudet menestyä, koska sen liikeidea ja talouslaskelmat ovat tehty realistisiksi ja yritys ei tavoittele ensimmäisen viiden vuoden aikana isoja voittoja. Tarkoitus on tehdä kahdelle ihmiselle työpaikka ja haastavien alkuvuosien jälkeen kehittää yrityksestä menestyvä sekä vakaavarainen yritys, joka tuottaa lounasnautintoja asiakkaille.

LÄHTEET

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

Airaksinen 2009. <http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta.toiminallinen-opinnytety-tekstin>.(Luettu 2.9.2012). Löytyy Googlen (www.google.fi) kautta hakusanalla toiminnallinen opinnäytetyö. Tämä linkki ei avaudu suoraan.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. Fourth Edition 2008. Tourism. Principles and practice. Essex: Prentice Hall.

Edu oppimateriaali 2011.

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yrittystoiminnan_kchittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm. (Luettu 17.6.2012).

Fine, L. 2009. The SWOT Analysis. Kick.It, LLC.

Finnvera 2012. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Tee-ideastasi-totta/Yrityksen-perustamisen-vaiheet>. (Luettu 3.6.2012).

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Helia 2012. <http://myy.helia.fi/~heita/liikeidea.htm>. (Luettu 18.7.2012).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, T. & Levonen, A. 1997. Yrityksen perustajan opas. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Internetix 2011. Verkkokurssiympäristö opiskelijoille.

<http://internetix.fi/opinnot/opintojaksot/6tekniikkatalous/yrittajyys1/>. (Luettu 18.5.2012).

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuositu-
hannella. Jyväskylä: Gummerus.

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

Opetushallitus 2012a. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=227>. (Luettu 15.5.2012).

Opetushallitus 2012b.

[http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-
toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). (Luettu 20.5.2012).

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Toinen painos. Saarijärvi: Gum-
merus.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Raatikainen, L. 2010. Ammattiosaajasta yrittäjäksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Suomen yrittäjät 2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>. (Luettu 27.8.2012).

Sutinen, M. & Viklund, E. 2007. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. Kuopio: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tampereen kaupunki 2007.

<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/sisainenyrittajyys.html>. (Luettu 18.5.2012).

Tilastokeskus 2012. <http://www.stat.fi/meta/kas/osakeyhtio.html>. (Luettu 7.8.2012).

Työ- ja elinkeinokeskus 2012.

<http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=10599&NodeID=10530&area=12721>. (Luettu 15.5.2012).

Vilka 2010. PowerPoint esitys. http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. (Luettu 2.9.2012).

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. (Luettu 8.8.2012).

