



Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle



Lehtonen, Niko

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle

Niko Lehtonen
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2009

Lehtonen, Niko

Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle

Vuosi 2009 Sivumäärä 36

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tavoitteena on laatia kannattava ja menestymismahdollisuuksia omaava liikeidea. Toisena tavoitteena on laatia kattava kooste aiheeseen liittyvästä teoriatiedosta.

Suunnitelman laatimisessa olen käyttänyt apuna Viitalan liiketoimintaosaaminen kirjaa, sekä yrityssuomen liiketoimintasuunnitelma työkalua. Lisäksi olen toteuttanut pienimuotoisen havainnointitutkimuksen kilpailijayritykseen, haastatellut ravintolayritystä sekä hankkinut arvioinnin liikeideasta asiantuntijalta. Liiketoimintasuunnitelman sisältö vaihtelee eri lähteiden mukaan. Tämän suunnitelman pohjana on käytetty yrityssuomen Internet sivuilta löytyvää liiketoimintasuunnitelma pohjaa. Malliin on tehty muutoksia muun muassa jättämällä pois osioita jotka eivät liikeideaan suoranaisesti liity, tällainen on esimerkiksi kansainvälinen liiketoiminta.

Perustettava lounas- ja juhlapalveluravintola tulee tarjoamaan vegaanisia lounas-, ja juhlapalveluita keskitason hinnoilla. Ravintolan toiminta perustuu pitkälti sen ekologisiin ja eettisiin arvoihin ja toiminta on suunniteltu nämä asiat huomioon ottaen. Liiketoimintasuunnitelma perustuu teoriatietoon ja opiskelijan omiin ajatuksiinsa alasta ja sen toiminnasta.

Opinnäytetyön tuotoksena on liiketoimintasuunnitelma, joka on tiivistetty kirjallinen kuvaus yrityksen toiminnasta ja valinnoista.

Lehtonen, Niko

A business plan to a future lunch and banquet service restaurant

Year	2009	Pages	36
------	------	-------	----

This thesis is about composing a business plan. Its goal is to create a profitable and successful business concept. The second objective is to form a comprehensive abstract about the subject and theory associated in it.

In designing the plan the writer used Viitala´s book on business expertise. The writer has used also a corporation Finnish Internet site´s business plan tool. Additionally I have executed a small observation study to my worst competitor, interviewed a restaurant corporation, and got an evaluation about the business plan from an expert. The content of the business plan varies among different sources. As a model to this one, I have used a business plan model founded from corporation Finnish Internet site. The model has experienced changes, for example left out parts of it that doesn´t relate to the business concept properly, such as international trading.

Based on the results of the study, the future lunch and banquet service restaurant will offer vegan lunch and catering services with average prizes. The operations of the restaurant are based firmly on ecological and ethical values and every operation has been contrived considering the affairs. The business plan is based on theory and the writers own thoughts about the industry and its operations.

A product of the thesis is a business plan, which is a compressed written depiction of a corporations operations and choices.

Key words: Business plan, vegetarian eating, restaurant industry, business concept

Sisällys

1 Johdanto	6
2 Ravintola-ala	7
2.1 Ravintola-ala ja lähitulevaisuus	7
2.2 Kasvisruokailun tulevaisuudennäkymät ravintola-sektorilla	8
3 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoria	9
3.1 Strategia, toiminta-ajatus, arvot ja visio	10
3.2 Yrityksen toiminnan suunnittelu	11
3.2.1 Tuotteiden- ja palveluiden kehittämisen sekä hinnoittelun kuvaus	11
3.2.2 Tuotanto ja palvelut sekä yrityksen logistiikan hoitaminen	12
3.2.3 Yritysmarkkinointi	12
3.3 Ympäristöanalyysit	13
3.3.1 Toimintaympäristöanalyysi	13
3.3.2 Markkina- ja asiakasanalyysi	14
3.3.3 Kilpailija-analyysi	15
3.4 Yrityksen kilpailukyky ja resurssit	15
3.5 Yrityslaskenta	16
3.6 Sisäinen laskenta ja riskianalyysi	17
3.7 Vastuullinen liiketoiminta	18
4 Ravintolaliiketoimintasuunnitelman toteuttaminen	19
4.1 Suunnittelu ja toteutus	19
4.2 Tuotos	25
4.3 Hankkeen arviointi	25
4.3.1 Oma arviointi	26
4.3.2 Asiantuntijan arviointi	26
5 Yhteenveto	28
Lähdeluettelo	29
Liitteet	31
Liite: 1. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo	32

1 Johdanto

Omana opinnäytteenäni olen päättänyt laatia liiketoimintasuunnitelman perustettavalle lounas- ja juhlapalvelu ravintolalle, joka on erikoistunut vegaanisen ruoan valmistukseen. Kehitystyötä opinnäytetyön tekeminen vaatii yrityksen toiminnan suunnittelussa ja liikeidean täsmäntämisessä. Kehitystoiminta on avainasemassa uuden liiketoiminta kokonaisuuden suunnittelussa. Se on mielestäni yksi työn keskeisimmistä asioista. Idean yritykselle olen kehittänyt pitkälti omista lähtökohdistani ja omien ajatusteni pohjalta. Toimin itse työni toimeksiantajana. Liiketoimintasuunnitelmani olen lisäksi päättänyt pitää julkisena.

Tulevaisuudessa kasvisruokailu yleistyy huomattavasti nykyiseen verrattuna. Tämän tueksi on tehty paljon erilaisia tutkimuksia viimeisten vuosien aikana. Yleistymisen seurauksena olen itsekin tullut siihen tulokseen, että tämän tyyppiselle liiketoiminnalle tulee jatkossa olemaan paljon kysyntää.

Törmäsin S-ryhmän ammattilehden artikkeliin Miltä maistuu huominen? Erilaisia ruokatrendejä on artikkelin mukaan karkeasti laskettuna viisi (5) ja ne ovat terveellisyys, mielihyvä, mukavuus, sopivuus ja eettisyys. Lehden mainitsemat tutkimustulokset on saatu Mirhami tutkimushankkeen yhteydessä. (Miltä maistuu huominen? 2009, 14-15.) Liiketoimintasuunnitelmani lukiessa voin päätellä, että kaikki nämä trendit vastaavat hyvin sitä mitä asiakas saa ruokaillessaan yrityksessäni.

Tulen työssäni käsittelemään aiheeseen liittyvää käsitteistöä ja soveltamaan näitä käsitteitä yritykseni toimintamallien suunnitteluun. Työn alussa kerron ensin hieman yleisesti ravintolalasta ja sen kehitysnäkymistä, jotta lukijalle muodostuu kokonaiskuva liiketoiminnan toimintaympäristöstä. Lisäksi avaan hieman kasvisruokailua Suomessa. Opinnäytetyöstä löytyy myös kuvaus toiminnasta ja niistä valinnoista, joita olen tehnyt kirjoittaessani itse suunnitelmaa. Liiketoimintaosuudessa kerron johdonmukaisesti yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja vaadittavista teorioista. Avaan myös huolellisesti oman liiketoimintasuunnitelmani sisällön. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen olen käyttänyt Yrityssuomen nettisivuilta löytyvää liiketoimintasuunnitelma pohjaa, joka on yleispätevä pohja siitä mitä asioita suunnitelmasta tulee löytyä. Raportin lopusta löytyvät vielä oma sekä asiantuntijan arvio ja kommentit työni tuloksista. Ravintolan työnimi on VQ.

Lähtiessäni pohtimaan tavoitteita työn lopputuloksen suhteen, nousevat muutamat asiat selvästi ylitse muiden. Yrityksen liikeidean on oltava oikeasti toteuttamiskelpoinen ja sillä on oltava menestymismahdollisuuksia. Kannattavuuden tavoitetta on todella vaikea luotettavasti mitata.

Työn arvioiminen ulkopuolisella asiantuntijalla ja huolellisella budjetoinnin laatimisella tämä tavoite kuitenkin voidaan saavuttaa. Lopullisessa työssä kannattavuuslaskelma ja myyntienuste on saatava yhdenmukaisiksi. Laurean opinnäytetyöohjeistossa on lisäksi määriteltynä kaksi päätavoitetta, jotka ovat oman osaamisen-, ja innovaatiotoiminnan edistämisen suunnalla. (Opinnäytetyöohje 2007)

2 Ravintola-ala

Perustettava ravintolani tulee toimimaan melko rajatuilla markkinoilla. Sen asiakkaita tulevat olemaan monet erilaiset kasvisruokailijat sekä joskus myös vaihtelua haluavat sekasyöjäasiakkaat. Ravintola perustetaan Helsinkiin, joten markkina-alue määräytyy sen mukaan pääkaupunkiseudulle niin juhla- kuin ravintolapalvelussakin. Tarkkaa osoitetta ei yrityksen toimipaikalle kuitenkaan vielä ole tiedossa. Juhlapalveluita on tarkoitus tarjota hieman kauempanakin pääkaupungista; koko Uudenmaan alueella. Ravintolani toimintaympäristö tulee käsittämään ravintola-alan sektorin pääkaupunkiseudulla ja Uudellamaalla. Toimintaympäristöön liittyy olennaisesti myös ravintola-alan tulevaisuus, mihin ala on menossa ja mitä vaatimuksia yrityksille asetetaan tulevaisuudessa? Kolmas tärkeä osa-alue ovat kasvisruokailua noudattavien potentiaalisten asiakkaiden määrä alueella ja laajemmin koko Suomessa. Toimintaympäristön esittelyssä käsittelem näitä asioita yleisellä tasolla. Erityisesti kasvisruokailua pohtiessani teoria linkittyi kuitenkin kiinteästi omaan ravintolaani.

2.1 Ravintola-ala ja lähitulevaisuus

Majoitus- ja ravitsemispalveluun kuuluvat Tilastokeskuksen mukaan yritykset, jotka majoittavat asiakkaita tai tarjoavat heti nautittavaksi tarkoitettuja aterioita, välipaloja ja juomia. Majoitus- ja ravitsemispalveluita tarkastellaan usein samalla tavalla, koska ne toimivat usein myös käytännössä tiiviisti toistensa kanssa yhteistyössä. Majoitus- ja ravitsemisala on osa suurta matkailuklusteria. Alalla on yrityksiä jotka nähdään joskus myös osana elämystaloutta. (Palvelut 2020 2006, 35.)

Palvelut 2020 raportin mukaan majoitus- ja ravitsemuspalveluun tulee kohdistumaan neljä suurta toimintaympäristön muutosta vuoteen 2020 mennessä. Ne ovat globalisaatio, teknologian kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen sekä ikääntyminen. Raportissa on lisäksi pohdittu työntekijöiden osaamistarpeita eri työtehtävissä alalla. (Palvelut 2020 2006, 35.)

Globalisaatiomuutoksella tarkoitetaan muun muassa tiukempaa ja nopeampaa kansainvälistä yhteydenpitoa, jonka seurauksena esimerkiksi trendit ovat lyhyempiä ja tulevat nopeammin. Asiakkaiden tarpeet toisaalta yhdenmukaistuvat toisaalta yksilöllistyvät. Myös kulu-

tuskäyttäytyminen ja asiakaskunnan makutottumukset kansainvälistyvät. Globalisaatio tarkoittaa myös kansainvälisen yhteistyön lisääntymistä. Suomalaiset hotellit ja ravintolat voivat olla mukana esimerkiksi maailmanlaajuisissa varausjärjestelmissä. Vuonna 2020 itse palveluprosessi on edelleen tärkein kilpailutekijä, mutta samalla teknologian merkitys korostuu. Suurin osa esimerkiksi myynnistä ja varauksista hoidetaan sähköisesti. Lisäksi esimerkiksi asiakashallinta, maksukortit sekä tuottavuuden parantaminen teknologian avulla kehittyvät. Verkostoituminen alalla lisääntyy. Yhteistyökumppaneiden määrä kasvaa niin alan sisäisesti kuin yli toimialarajojen. Kokonaisvaltaiset palvelut nostavat arvostustaan. Toimijat luovat yhteisiä palvelukokonaisuuksia toisalta keskenään ja toisalta muiden toimialojen kanssa täyttääkseen asiakkaiden odotuksia ja luodakseen uusia tuotteita, palveluita ja jopa tarpeita. Ikäänntyneet ihmiset nousevat suureksi asiakaspotentiaaliksi. Heillä on varaa ja halua käyttää palvelua. Haasteita ovat heidän monenlaiset tarpeensa. Tarvitaan yhä räätälöidympiä palveluita. He haluavat sosiaalisia kontakteja, erilaisia ohjelmaa ja hemmottelupalveluita, jokapäiväisiä kohtuuhintaisia palveluita (kotiin kuljetettu lounas), hyvinvointimatkailua ja esimerkiksi luontoaktiviteetteja. (Palvelut 2020 2006, 35-38.)

Lähtitulevaisuuden näkyymiin vaikuttaa arvonlisäveron aleneminen. Sipilä (2009) on kirjoittanut Helsingin Sanomissa aiheesta. Ravintolaruoan arvonlisäveroa lasketaan 22 prosentista 12 prosenttiin. Tämä mahdollistaisi 8,2 prosentin hintojen laskemisen mikäli ravintolat kompensoisivat tämän suoraan hintoihinsa. (Sipilä 2009.) Toisessa jutussa käsitellään taantumän vaikutusta ravintola-alaan. Lassila (2009) kirjoitti siitä Helsingin Sanomiin. Jutun mukaan taantumän vaikutus kotimaan kulutukseen on pieni ja lisäksi kulutus saattaa muuttua pysyvästi jopa kalliista ravintoloista halvempiin lounaspaikkoihin. (Lassila 2009.)

2.2 Kasvisruokailun tulevaisuudennäkymät ravintola-sektorilla

Kasvisruokailulla ja liiketoimintasuunnitelmani on liikeidean luonteen johdosta kiinteä yhteys. Vaikka kasvisruokailijoiden määrästä Suomessa ei ole tehty laajaa tutkimusta, käsitykseni mukaan määrän noususta vallitsee selkeä yksimielisyys.

Ravintolaruokailuun liittyen on tehty monenlaisia tulevaisuus tutkimuksia, trenditutkimuksia ja vastaavia. Tällainen on esimerkiksi jo mainitsemani Mirhami tutkimushanke. (Ässä 1/2009. 14-15) Nieminen-Sundell (2008) on tutkinut toimintaympäristön-, ja ilmastonmuutoksen merkitystä elintarviketuotannolle vuoteen 2030 mennessä selvittänyt tutkimus ruokamuutos 2030 laati neljä skenaariota ilmastonmuutokseen ja ruokailuun liittyen. Tutkimuksien risteäviltä osin saatiin hyvin samankaltaisia tuloksia. Ruoantuotannon ja kulutuksen ekologisuus nousi vahvana esiin molemmissa tutkimuksissa. (Nieminen-Sundell 2008.)

Minkkinen (2008) on tutkinut kahden viikon ajan ravintolaruokailun trendejä. Tutkimus osoittaa käsitykseni mukaan selkeästi kasvisruokailun roolin lisääntymistä ravintolatoiminnassa.

Tutkimus on julkaistu monissa eri lehdissä ja se löytyy myös matkailu ja ravitsemusalan Internet sivuilta. Lankisen taulukon mukaan vuonna 2008 (5) prosenttia ostetuista ravintolaruoista oli kasvisruokia. Luku on heittelehtinyt 5-11 prosentin välillä vuosina 2000-2008. Tulevaisuuden ruokatrendit vahvistavat käsitystä kasvisruokailun yleistymisestä. (Minkkinen 2008.) Minkisen (2008) tutkimuksesta selvinneisiin ruokatrendeihin palaan työssäni vielä myöhemmin.

3 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoria

Edellisessä luvussa määrittelin liikeideani toimintaympäristöä alaa jossa liikeideani tulee toimimaan. Tässä luvussa määritellään peruskäsitteet työn toteuttamista varten. Liiketoimintaosaamisen kannalta opinnäytetyöni peruskäsitteitä ovat liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma sekä yritysmuodot. Käyn läpi asiat, jotka tulee osata laatiessaan toimivan liiketoimintasuunnitelman. Heti aluksi määrittelen kuitenkin käsitteitä, jotka liittyvät itse substanssiin. Tällaisia ovat muun muassa kasvisruokailu, ekologinen kuluttaminen ja juhlapalveluliiketoiminta. Opinnäytetyön ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää avata nämä käsitteet erityisesti kirjoittamani liiketoimintasuunnitelman kannalta.

Juhlapalveluliiketoiminta tarkoittaa yksityisten henkilöiden ja yritysten juhlien järjestämistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi valmistujaiset, häät tai vaikkapa yritysten pikkujoulut ja illanistujaiset. Toteutuspaikkana näille voivat olla niin ravintolan omat tilat sekä asiakkaan haluama sijainti. Kasvisruokailulla tarkoitan kaikentyypisiä kasvisruokavalioita. Alkaen vaikkapa lakto-ovo-vegetarisesta, vegaanisesta aina vaikkapa semivegetaariseen ruokavalioon. Tämä siitä syystä, että liiketoimintakonseptini ei erittele näitä vaan ravintolani tulee tuottamaan palveluita kaikille näistä. Ekologinen kuluttaminen ja ekologinen liiketoiminta käsitteenä tarkoittavat kulutuksen suuntaamista luonnolle mahdollisimman vähäistä kuormitusta aiheuttaviin tuotteisiin ja palveluihin. Sekä lisäksi se tarkoittaa turhan kuluttamisen välttelemistä. Liiketoiminnassani se on avain asemassa, sillä periaatteessa koko yritykseni toiminta tulee pyrkimään näiden periaatteiden mukaisesti toimimiseen.

Teoriatietoa työhöni olen hankkinut monista eri lähteistä. Perehdyin aluksi aiheesta laadittuun kirjallisuuteen ja muodostin itselleni kokonaiskuvan aiheesta. Lähteistä valitsin parhaat peruslähteiksi työlle. Yrityssuomen Internet-sivut ja Riitta Viitalan liiketoimintaosaaminen nousivat esille. Tukilähteiksi pyrin valitsemaan liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien osien tarkentavia lähteitä. Tästä toimii esimerkkinä markkinoinnin suunnittelu. Käytin peruslähteenä Viitalan liiketoimintaosaamisen kirjaa, mutta lisänä erityisesti markkinoinnin suunnitteluun tarkoitettua kirjaa markkinoinnin maailma sekä Internet lähteenä Edun oppimateriaalien markkinointisuunnitelmaosaa.

Viitalan ja Jylhän (2006, 51-53) mukaan liikeidea määrittelee, mikä on juuri oman yrityksesi erityinen tapa harjoittaa liiketoimintaansa. Siinä määritellään vastaukset nykyisin neljään

kysymykseen: kenelle halutaan myydä, mitä myydään, miten toimitaan, ja millä asiakkaat saadaan ostamaan? Toimintaa määriteltäessä joudutaan tekemään paljon valintoja. Näkökoh-
tia ovat muun muassa seuraavat. Ainutlaatuisuus: Täytetäänkö jotain uusia asiakkaiden tar-
peita, mitä tarjoamme mitä muilla ei ole, miten valloitamme asiakkaita jo markkinoilla ole-
viltä? Asiakkaat: On kuvailtava tulevat asiakkaat tarkasti. Tulee miettiä onko tuotteelle riittä-
västi markkinoita? (Viitala & Jylhä 2006, 51-53.) Opetushallituksen Internet-sivujen määritel-
män mukaan liikeidean avulla määritetään, missä kaikessa toiminnassa yritys on mukana
(tuotteet). Se kuvaa yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät (asiakkaat) sekä noudatettavat toi-
mintatavat (toimintatavat). Liikeideaan kuuluu siis myös imago, joka tarkoittaa asiakkaiden
käsityksiä yrityksestä ja sen tuotteista (imago). (Yrityksen liikeidea 2005.) Yrityssuomen net-
tisivujen mukaan liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, jossa alkavan tai jo olemassa ole-
van yrityksen kaupallista toimintaa kuvataan yksityiskohtaisesti. Se tarvitaan yleensä rahoitta-
jia varten, mutta on hyödyllinen työkalu myös jäsentäessä omaa yritystoimintaansa. Sitä laa-
tiessa kirjoittaja on pakotettu pohtimaan omaa yritystoimintaansa syvällisemmin. Itse liike-
toimintasuunnitelma on jäsenelty läpileikkaus yrityksen nykytilasta ja edessä olevista kehit-
tämistoimista. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009.)

Liiketoiminnan peruslähtökohta on yritysmuodon valinta. Toiminimi ei vaadi mitään perusta-
mismuodollisuuksia. Toisin kuten esimerkiksi avoimessa yhtiössä, johon tarvitaan kaksi perus-
tajaa ja erillinen sopimus heidän välilleen yrityksestä. Yksityisen elinkeinonharjoittajan ei
tarvitse tehdä kirjallista sopimusta tai muuta vastaavaa ennen toiminnan aloitusta. Toimini-
men haltija on itse vastuussa yrityksen veloista ja kaikesta yritykseen liittyvästä henkilökoh-
taisella omaisuudellaan. (Yrityksen perustamisopas 2007, 21-22.)

3.1 Strategia, toiminta-ajatus, arvot ja visio

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden mukaan yritys toimii ja selviy-
tyy kilpailussa. Strategian on sanottu olevan toiminnan suunta ja valitun suunnan vaatimat
pelisäännöt, päätökset ja menettelyt vaihtelevassa toimintaympäristössä. Strategiatyö sisäl-
tää strategian määrittelyn ja toteuttamisen. Strategiaa varten tulee tehdä jo yrityksen perus-
tamisvaiheessa erinäisiä päätöksiä koskien muun muassa investointeja, yhteistyösuhteita ja
verkostoja sekä tuotekehitystä. On myös päätettävä, kuinka strategiat toteutetaan käytän-
nössä ja miten toimitaan päämäärien saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 69-70.)

Yrityksen toiminta-ajatus kertoo miksi ja mitä tarkoitusta varten yritys on olemassa. Samalla
toiminta-ajatus toimii koko toiminnan ohjenuorana yrityksen suunnittelua varten. Yrityksen
visio on puolestaan tavoitetilä, jonne yritys pyrkii muutaman vuoden aikana. Arvot ovat kai-
kessa yrityksen toiminnassa noudatettavia ja tärkeiksi koettuja periaatteita. Termien määrit-
telyssä kannattaa olla mahdollisimman konkreettinen. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu
2009.)

3.2 Yrityksen toiminnan suunnittelu

Yrityksen toiminnan suunnitteluun sisältyy monenlaisia asioita. Tässä luvussa käsittelen teorioita, jotka liittyvät yrityksen käytännön toimintaan. Näitä ovat muun muassa tuotteiden- ja palveluiden kehittäminen, hinnoittelu, logistiikka, markkinointi, henkilöstö sekä tuotannon suunnittelun teoria.

3.2.1 Tuotteiden- ja palveluiden kehittämisen sekä hinnoittelun kuvaus

Raatikainen (2006, 87) kertoo, että aloittavan yrityksen vaikeimpia tehtäviä on löytää tuotteilleen tai palveluilleen sopiva hintataso. Sellainen missä molemmat kaupan osapuolet ovat tyytyväisiä; sekä asiakas että yrittäjä. Raatikainen kertoo myös, että katetuottohinnoittelussa myyntituottojen pitää olla positiivisia, jotta toiminta olisi kannattavaa. (Raatikainen 2006, 87 - 88.)

Matkailu- ja ravitsemisala (Mara) (2009) on laatinut taulukon yleisestä ravintola-alan kustannusrakenteesta. Taulukosta voi todeta ja vertailla VQ:n myöhemmin määriteltävän kustannusrakenteen kestävyyttä alalla. Tilastossa palkkakorjattu käyttökate tarkoittaa liikevaihdon ylijäämää, jolla maksetaan yrityksen poistot. Poistojen jälkeen jäävä summa on yrityksen liiketulos eli voitto. Vertailla tulee niin anniskeluravintolaan nähden ja kahvilaravintolaan nähden koska yritystoiminnalla on samoja piirteitä kummankin sektorin kanssa. (Tilastotietoja ravintola-alasta 2009.)

Kustannusrakenne	Anniskeluravintolat	Kahvilaravintolat
<i>Liikevaihto</i>	100	100
raaka-aineet	30,7	43,0
työvoimakustannukset	32,0	26,3
muut kustannukset	28,5	26,8
palkkakorjattu käyttökate	8,8	3,9
poistot	4,2	2,6
LIIKETULOS	4,6	1,3

Taulukko: 1. Anniskelu- ja kahvilaravintoloiden kustannusrakenne. (Tilastotietoja ravintola-alasta 2009).

Yrityssuomen mukaan laatu syntyy tuotteen kyvystä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen rahaa. Yrityksen menestymisen kannalta tavaroiden tai palvelu-

jen laadulla on hyvin tärkeä merkitys. Siksi tuotteiden laadun tarkastelu on liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tärkeää. (Liiketoimintasuunnitelma työkalu 2009.)

Brändi tarkoittaa mielikuvaa, joka tuotteista ja palveluista käyttäjälle muodostuu. Usein sanotaan, että brändejä luodaan markkinoimalla. Toisaalta brändi voi syntyä tuotteen tai yrityksen ympärille myös ilman markkinointia. Jos brändi nähdään palveluun tai tuotteeseen liittyvinä odotuksina, onkin brändin sisältö enemmän tarkastelijana olevasta henkilöstä kiinni. Markkinoinnin avulla voidaan vahvistaa tuotteeseen tai palveluun liittyvien ominaisuuksien näkyvyyttä. (Brändi 2009.)

3.2.2 Tuotanto ja palvelut sekä yrityksen logistiikan hoitaminen

Tuotannon-, ja palvelujen tuottamissuunnitelma on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman laatimista. Yritys käyttää tuotantoonsa tuotannontekijöitä, joita pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin. Tuotannontekijät ovat niitä resursseja, joita yritys käyttää tuotantonsa tekemiseksi näitä ovat tavarat ja raaka-aineet, työ ja investoidut koneet sekä laitteet. Suunnitelmassa kuvataan koko prosessi mitä tuotannon- ja palveluntuottamiseen tarvitaan. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009.)

Kinkki & Isokangas (2002, 111-113) kertovat logistiikan olevan materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun ja suhteiden täysipainoista johtamista ja kehitystä. Logistiikka yhdistää ostoa, tuotantoa, jakelua ja markkinointia. Se sisältää siis muutakin kuin tavaravirtaa. Yrityksen logistiikan on toimittava liikeidean, strategioiden ja muun politiikan mukaisesti. (Kinkki & Isokangas 2002, 111-113.)

3.2.3 Yritysmarkkinointi

Onnistuneen markkinoinnin kannalta on tärkeä ymmärtää markkinoinnin ja kysynnän käsitteet. Markkinoilla tarkoitetaan asiakkaita, jotka haluavat ostaa tuotteita toimialan yrityksiltä. Potentiaaliset asiakkaat taas ovat heitä, jotka haluavat ostaa mutta eivät vielä osta kyseisiä tuotteita. Kysymykseen kuinka paljon markkinat ovat valmiita ostamaan, vastaa kysyntä. (Bergström & Leppänen 2004, 65.)

Markkinoinnin suunnittelu perustuu yrityksen liikeideaan ja strategiaan, joissa on määritelty segmentit, yrityksen imago sekä tarjoama. Kaikki markkinointi perustuu yrityksen kilpailu-, ja liiketoimintastrategiaan. Oleellisesti markkinointisuunnitelman laatimiseen liittyy myös ulkoisen toimintaympäristön analyysi. (Markkinointisuunnitelma 2009.)

Liiketoimintasuunnitelman tässä osassa käydään läpi yrityksen markkinointitoimenpiteet, tavoitteet ja markkinoinnin organisointi, lisäksi suunnitellaan yrityksen imagoon liittyviä toimenpiteitä. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009). Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2004, 133) mukaan markkinointisuunnitelma on kokonaisuus, jossa tulee valita kohderyhmät, mitä markkinoidaan, mainonnan ajankohta, mainonnan keinot, tulee myös päättää tarjous, arvioida tuotot ja laskea kustannukset. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 133).

3.2.4 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työvoimalle. Henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi ainakin kolme asiaa. Ne ovat yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä; periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä. Lisäksi tulee laatia arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. Tärkeä asia on myös ensimmäisten asioiden seurannan suunnittelu. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yrityksen menestys perustuu pitkälti työntekijöihin. Henkilöstö on se joka tekee yrityksen, ja siellä tapahtuvat päätökset ja muutokset. Henkilöstön voimavarat muodostuvat kolmen osatekijän laadun, määrän ja työyhteisön perusteella ja yhteisvaikutuksesta. Laatu koostuu muun muassa työntekijöiden koulutuksesta ja työkokemuksesta. (Viitala & Jylhä 2006, 220-223.)

3.3 Ympäristöanalyysit

Tässä luvussa esitellään liiketoimintasuunnitelman kannalta keskeisimmät ympäristöanalyysit. Ne ovat toimintaympäristö-, kilpailija sekä markkina- ja asiakasanalyysi.

3.3.1 Toimintaympäristöanalyysi

Yrityksen toimintaympäristö on kokoajan muutoksien vallassa. Kaikkien muutosten selvittäminen ei käytännössä ole mahdollista, vaan tulee tarkastella keskeisimpiä. Yrityksen toimintaympäristön osat ovat taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, ja teknologinen ympäristö.

Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannontekijöiden hintaan ja kysyntään. Korkotaso ja inflaatio ovat tärkeitä talouden kehityksen indikaattoreita. Korkotason muutoksien tai inflaation vaikutukset tulevaan kysyntään kannattaa selvittää. Lainsäädännön muutokset (ympäris-

tönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, tuoteturvallisuus jne.) vaikuttavat sekä kuluttajiin, että yrityksen tuotteisiin ja näin koko markkinointiin. Sosiaalista ympäristöä ovat esimerkiksi väestönrakenteen muutokset tai lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Teknologinen kehitys muun muassa tietoliikenteen kehitys ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen voivat vaikuttaa koko toimialan tulevaisuuteen. Toimintaympäristöanalyysi tehdään markkinointisuunnitelman yhteydessä. Tavoitteena on hahmottaa yrityksen toimintaympäristö ja ennakoitavat muutokset. (Markkinointisuunnitelma 2009.)

3.3.2 Markkina- ja asiakasanalyysi

Viitala ja Jylhä (2006, 383) määrittelevät markkinatutkimuksen olevan markkinoiden koon ja kehittymisen selvittämistä. Markkinointitutkimuksella taas selvitetään asioita joita tarvitaan markkinointipäätösten tekemiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 383.)

Finnveran miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma oppaan, (2001, 60) mukaan asiakasta tulee pyrkiä tunnistamaan tärkeimmät asiakassegmentit ja määrittelemään niille myyntitavoitteet. Se tapahtuu tunnistamalla asiakaskentästä ryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset. Segmenttien selkiytymisen jälkeen asiakasryhmien perusteella voidaan laatia esimerkiksi yrityksen markkinointistrategia. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma? 2001, 60.)

Asiakkaiden tunteminen on yritykselle todella tärkeää. Vain tietämällä asiakkaiden tarpeet voidaan heille myydä jokin uusi tuote tai palvelu. Pohtimalla mitä asiakas yrityksen tuotteissa arvostaa voidaan asiakkaat oppia tuntemaan paremmin. Asiakkaiden segmentointi on tärkeää myös siksi, että näin pystytään kohdistamaan markkinointia juuri kyseiselle ryhmälle ja sille sopivaksi. Jotta yritys voi myydä tuotteitaan, on sen toiminnan peruslähtökohtana oltava asiakaskeskeisyys. Pääasiakasryhmiä on kolme, kuluttaja-asiakkaat, yritysasiakkaat ja julkisella sektorilla toimivat asiakkaat. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009.)

Taustatietoa markkinointisuunnitelmalle, asiakas- ja markkina-analyysille sekä myyntiennusteelle olen saanut Minkkisen (2008) toteuttamasta ravintolaruokailun trenditutkimuksesta. Tutkimuksesta käyvät ilmi uusimmat ruokatrendit. Tästä 1500 ihmisen haastattelusta selviää muun muassa seuraavanlaisia ruokatrendejä. Joka kymmenes ruokailija valitsee tai suosii hyvän kasvisruokavaihtoehdon omaavia ravintoloita. Lisäksi joka kymmenes ravintola-ateria on take-away tyyppinen. Tutkimuksessa luomuruokavaihtoehtoa arvostettiin kuten lähiruokaakin, jonka merkityksen koki tärkeäksi kolmannes. Kuitenkin ruoan laatu ja hinta olivat arvostetuimpia annoksen ominaisuuksia. Kasvisruokailu ja ekologinen kuluttaminen kuitenkin nousevat koko ajan sillä tutkimuksen mukaan esimerkiksi nykyistä laajempaa tarjontaa kaiva-

taan ravintoloilta etenkin kala- ja äyriäisruokiin sekä salaatteihin ja kasvisruokiin. Keskimäärin suomalainen ruokailee ravintolassa henkilöstöravintolat mukaan luettuna 2.5 kertaa kahden viikon aikana. (Minkkinen 2008.)

3.3.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden analysoinnissa tärkeää on vertailla omaa yritystään realistisesti ja objektiivisesti muihin alalla toimijoihin. Analyysissä tarkastellaan yrityksen kaikkia kilpailijoita. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma? 2001, 61-62.)

Kilpailija-analyysin merkittävin tehtävä on analysoida lähimpiä kilpailijoita ja näin auttaa yritystä strategioiden muodostamisessa. Kilpailija-analyysiä käytetään siis, kun yritys pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöään paremmin. Kilpailijatietoa voi hankkia yrityksen sisäistä ja ulkoisista lähteistä. Sisäisiä lähteitä ovat muun muassa sisäänostajat, tuotekehityshenkilöstö, sisäiset konsultit, markkinatutkimukset, erilaiset raportit, tiedotteet ja lehdet. Ulkoisia lähteitä ovat esimerkiksi vuosikertomukset, erilaiset katsaukset ja julkaisut, nimitys- ja työpaikkailmoitukset sekä tietokannat. Ennen kilpailijatiedon hankintaa pitää määritellä, keitä yrityksen kilpailijat ovat? (Pitkänen 2007.)

Finiveran laatimassa oppaassa on määriteltyinä seuraavat asiat, joita ydinkilpailijoista tulisi selvittää. Näitä ovat kilpailijan liikevaihto, markkinaosuus, vahvuudet, heikkoudet sekä strategia ja kehitysnäkymät. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001, 69.) V. Kaartin henkilökohtaisen tiedonannon mukaan joskus täytyy kuitenkin voida todeta tiedon olevan liian vaikeasti saatavilla. (V. Kaarti, henkilökohtainen tiedonanto 18.8.2009)

Hyvä keino kilpailijatiedon hankkimiseksi voi käsitykseni mukaan olla esimerkiksi havainnointi. Tarkkaileva havainnointi on Vilkaan (2007, 43) mukaan kohteen ulkopuolista havainnointia, jossa tutkija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan. Menetelmä toimii parhaiten sellaisissa tilanteissa jossa tilanteet muuttuvat nopeasti kuten asiakasvirroissa. (Vilka 2007, 43.)

Swot-, eli nelikenttäanalyysi on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla on mahdollista selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Taulukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan yrityksen toimintaa. (Laadun työkalut 2009.)

3.4 Yrityksen kilpailukyky ja resurssit

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta kriittisiä tekijöitä on kahdenlaisia. Ne ovat yrityksen aineetomat ja fyysiset menestystekijät. Ne on tärkeä tunnistaa. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta

fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi uudet hankittavat koneet ja laitteet. Aineeton tekijä on esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen. (Kujansivu 2007, 34-35.)

Yrityksen kasvun ja menestyksen mahdollistamiseksi on todettu olevan kolme strategiaa, jotka ovat kustannusjohtajuus, differentiointi eli asiakkaiden mielestä kilpailijoihin nähden ylivertaisten tuotteiden tarjoaminen sekä keskittymisstrategia, joka voi perustua joko kustannusjohtajuuteen tai differentiointiin valitulla kapealla markkinasegmentillä. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009).

Yrityksissä on paljon erilaista osaamista. Ydinosaaminen on tärkein siksi, että se on erityisen tärkeä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Ydinosaaminen on toiminnallisten ja strategisten valmiuksien antaman osaamisen, hyödynnettävän teknologian ja tietojärjestelmien muodostama yhdistelmä, joka kehittää yrityksen kilpailuedun ja mahdollistaa kilpailussa pärjäämisen. Ydinosaamisen määrittely on tärkeää siksi, että vain määriteltyjä asioita voidaan kehittää ja näin saavuttaa vielä suurempi kilpailuetu yritykselle. Määrittelyssä voidaan käyttää muun muassa seuraavia kysymyksiä: Sopiiko osaaminen yrityksen filosofiaan? Lisääkö osaaminen aidosti yrityksen kilpailuetua? Miten osaaminen erottaa yrityksen toiminnan kilpailijoiden toimista? (Vilkkumaa 2007, 164-165.)

Yrityssuomen Internet sivujen mukaan yrityksen omistajan henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot auttavat luotsaamaan yritystä menestykseen. Nämä asiat on tärkeä avata liiketoimintasuunnitelmassa, sillä usein yhteistyökumppanit ja varsinkin yritystoiminnan rahoittajat ovat kiinnostuneita näistä asioista. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009.)

3.5 Yrityslaskenta

Tässä luvussa pohditaan yrityslaskennan eri muotoja. Tomperin mukaan (2005, 7) laskentajärjestelmät jaetaan kahteen ryhmään: ulkoinen laskenta ja sisäinen laskenta. Ulkoisella laskennalla tarkoitetaan lainvaatimukset täyttävää kirjanpidon hoitamista, tuloslaskelman ja taseen laatimista sekä joitakin muita lain vaatimia laskelmia. Kirjanpito edellyttää laajaa kirjanpitolain ja asetusten noudattamista sekä hallitsemista. (Tomperi 2005, 7.) Yrityssuomen mukaan sisäinen laskenta koostuu yrityksen tarvitsemien kustannusten, tuottojen, kassavirtojen ja rahoitusaseman laskelmien ja ennusteiden tekemisestä. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009). Yrityssuomen liiketoimintasuunnitelma työkalun mukaan uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta tulee löytyä ainakin rahoitussuunnitelma, kannattavuuslaskelma ja kassavirtaennuste. (Liiketoimintasuunnitelmatyökalu 2009.)

Rahoitussuunnitelma on kuvaus siitä, mitä pitää olla hankittuna ennen toiminnan aloittamista, sen avulla suunnitellaan toiminnan kustannukset. Tärkeää rahoitussuunnitelmassa on ottaa huomioon myös se ajanjakso heti yrityksen perustamisen jälkeen, jolloin myyntituloja ei vielä

ole riittävästi yleensä se sisältääkin mielellään kaikki kahden ensimmäisen kuukauden kulut. (Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat 2009.)

Kannattavuuslaskelma taas hahmottelee millainen myyntitavoite yritykselle tulee asettaa. Se ei ota kantaa todelliseen myyntiin vaan siitä selviää, kuinka paljon myyntiä määrättyllä ajalla ja hinnalla täytyy saada, jotta toiminta olisi kannattavaa. Kannattavuuslaskelma osoittaa siis kuinka paljon myyntiä suunnitelluilla tuotteilla pitää saada suunnitellusta asiakaskunnasta, toiminnan mahdollistamiseksi ja yrittäjän tulojen turvaamiseksi. Tätä tulosta verrataan sitten omaan myyntiennusteeseen tai tuntumaan siitä, kuinka paljon myyntiä on mahdollista saada. (Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat 2009.)

Budjetointi alkaa yleensä myyntibudjetin laatimisella. Aloittavalla yrityksellä ei ole konkreettista tietoa yrityksen tulevasta myynnistä, joten sen on pakko tyytyä myyntiennusteeseen. Ennusteella pyritään selvittämään, paljonko myyntiä tietyllä ajanjaksolla tulee syntymään. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 159-160.) Myyntibudjetista tulee löytyä yrityksen arvioidut myyntihinnat ja myyntimäärät sekä niiden perusteella määräytyvät myyntituotot. (Erilaiset budjetit ja budjettijärjestelmät 2009). Mäkisen ym. (2004, 159-160) mukaan kannattavuuden parantaminen on osa budjetointia. Mäkisen ja muiden mukaan sille on käytännössä kolme keinoa. Ne ovat myyntimäärän lisäys, hinnan nostaminen tai kustannusten aleneminen. (Mäkinen ym. 2004, 159-160.)

3.6 Sisäinen laskenta ja riskianalyysi

Kyselin Rosso Hyvinkään ravintolapäälliköltä, miten heidän sisäinen laskentansa on hoidettu? Kyseisessä ketjussa tilitoimisto hoitaa lain vaatimat kirjanpitoimet. Ravintolapäällikkö kertoi seuraavansa monia eri asioita. Tärkeimpiä näistä olivat kuukauden myynnin seuranta myyntialueittain sekä laskelma, josta selviää, kuinka paljon myyntiä kertyi tehdyille työtunneille työntekijää kohden päivässä. Ravintolapäällikön mukaan tuottavuuslaskelman tiedot saatiin kassajärjestelmästä, joka tallentaa myynnin päivän jokaiselta tunnilta. Tätä tunti-myyntiä sitten hän sitten vertaa sillä hetkellä töissä olleiden työntekijöiden määrään. Määrittelemällä vähimmäismyynti jokaista työntekijää kohden pystytään selvittämään kannattaako ravintolaa pitää auki juuri sinä aikana viikosta tai päivästä. Lisäksi selviää kuinka monta työntekijää tuottavuuden näkökulmasta katsottuna kannattaa olla töissä samanaikaisesti. (Belin 2009.)

Riskianalyysi on tarkastelutapa, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan esimerkiksi yrityksen kuten tuotantolaitoksen ympäristölleen ja käyttäjilleen tuottamaa riskiä. Selville pyritään saamaan vahinkotapahtuman todennäköisyys ja siitä aiheutuvat seuraukset. Analyysissä riskikohteet käydään läpi systemaattisesti. (Suominen, A 2003, 35.) Viitalan & Jylhän mukaan (2006, 343-344) Riskien hallinta alkaa riskien kartoittamisella ja niiden nimeämisellä. Toisena

vaiheena on riskianalyysi, jossa pyritään selvittämään riskien vahinkotiheyttä ja arvioimaan niiden seurauksia. Analyysin perusteella päätetään miten näitä riskejä pyritään hallitsemaan. Täytyy myös muistaa, että osa riskeistä täytyy vain hyväksyä eikä niille voi tai kannata tehdä mitään. Toiminnasta aiheutuvia riskejä ovat omaisuusriskit (tulipalot, vesivahinko), henkilöstöön liittyvät riskit ja korvausvastuut (korvausvaade). Yrityksen ulkopuolisia riskejä ovat markkinoista johtuvat riskit (kilpailijoiden toimet, kauppasopimukset), poliittiset riskit esimerkiksi lakien muuttuminen ja IT-riskit. (Viitala & Jylhä 2006, 343.)

3.7 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa kestävän kehityksen aktiivista toteuttamista yrityksen sisällä. Kuinka tämä käytännössä toteutetaan, on vaikea tarkasti määritellä, sillä siihen vaikuttavat yrityksen toiminnan luonne ja yrityksen toimintaympäristö. Perusideana on yhdistää taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökulmat. Vastuullisuuden merkitys yritykselle vaihtelee yrityksen mukaan. (Viitala & Jylhä 2006, 348.) Marttisen, Saastamoisen ja Suvannon (2000, 17) mukaan lain määräämä yrityksen ympäristövastuu jaetaan oikeudelliselta kannalta tieto-, vahingonkorvaus-, kunnostus- sekä rikosvastuuseen. Näiden ulkopuolinen ympäristön hyväksi toimiminen luetaan kuuluvaksi vastuulliseen liiketoimintaan. Liiketoiminta ravintola-alalla ei lain määräämänä edellytä ympäristöluvan hankintaa. (Marttinen, Saastamoinen & Suvanto 2000, 17.)

Ekotehokkuuteen tähtäävä toiminta perustuu käsitteen kiinteään liittämiseen yritystoimintaan. Kestävään kehitykseen tähtäävä toiminta tulee liittää kiinteästi yrityksen strategiaan. Toiminnalle voidaan asettaa neljä päätavoitetta, jotka ovat tuotantotoiminnan optimointi, sivutuotteiden ja jätteiden hyödyntäminen, uudet ja aiempaa kestävämmät tuotteet ja luonnonvarojenkäytön korvaaminen palveluilla. Tuotantotoiminnan optimoinnin lähtökohtana on tuotannon sisäisen tehokkuuden parantaminen ja päästöjen lähteillä tapahtuvan ympäristökuormituksen pienentäminen. Sivutuotteiden ja jätteiden hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että toisen tuotantolaitoksen jäte voi olla toisen raaka-aineen lähde. Uudet ja aiempaa kestävämmät tuotteet ovat tuotteita jotka muodostavat kokonaisvaltaisesti vähemmän ympäristökuormitusta tuotteen koko elinkaaren aikana. Tuotteita voidaan myös joskus korvata palveluilla, esimerkiksi sähköinen liiketoiminta vähentää liikkumisen tarvetta. Toimintamalli, jolla tavoitteisiin päästään alkaa arvioimalla toimintojen nykytilanne, jonka jälkeen asetetaan päämäärät ja tavoitteet. Lopuksi tulee suunnitella ja päättää mitä tehdään? (Rissa 2001, 149-150.)

4 Ravintolaliiketoimintasuunnitelman toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään liiketoimintasuunnitelman laatimisen eri vaiheet. Käyn läpi millä perusteilla olen liiketoimintasuunnitelman valintoihin päätenyt.

4.1 Suunnittelu ja toteutus

Liikeidean ja yritysmuodon valinnat sain paperille kohtuullisen helposti, sillä minulla oli niistä selkeä kuva jo ennen varsinaista kirjoitusprosessin alkua. Valintojani ohjasivat omat mieltymykseni siitä millaisessa ravintolassa itse haluaisin käydä. Vertailu alalla jo toimiviin, sillä ravintolani olisi tietysti pärjättävä kilpailussa muille alalla toimiville.

Liikeidean määrittelyssä selkeys ja yksinkertaisuus ovat avain asemassa, koska silloin asiakkaalle muodostuu selkeä kuva yrityksestä. Yrityksen imagoa ja toiminta-ajatusta määrittellessäni minulle oli tärkeää, että ne vastaisivat toisiaan arvot, imago, toimintatavat ja toiminta-ajatukset eivät voi olla ristiriidassa keskenään, koska ne yhdessä muodostavat tärkeän kilpailutekijän ja edun muihin ravintoloihin nähden. Imagon tulee välittyä kaikesta yrityksen toiminnasta asiakkaalle asti jokapäiväisessä toiminnassa. Uskon, että yrityksen potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat ravintolastani pitkälti imagon ja paikan toiminnan arvojen perusteella. Tästä syystä yrityksen pääviesti tulee kuvastamaan juuri näitä asioita.

Liikeidean yhteydessä määrittelemäni toimintatavat ja tuotteet tulevat olemaan toimintastrategiani perusta. Yrityksen imago, arvot ja tämä liiketoimintasuunnitelma kokonaisuudessaan määrittelevät, miten tuotamme toiminta-ajatuksen ja vision mukaista liiketoimintaa. Yhteistyökumppaneiden ja kuten tavarantoimittajien ja tilitoimiston valinnat perustuvat esimerkiksi osaltaan näiden yritysten johtajien arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

Hinnoittelun sekä tuotteiden palvelujen kehittämisen yleiskuvauksessa otin lähtökohdakseni toimialan yleisen kustannusrakenteen. Esimerkiksi markkinaperusteinen hinnoittelu ei ollut hyvä vaihtoehto, koska kaikki toiminnan kiinteät ja muuttuvat kustannukset ovat vain arvioita ja markkinahinnoittelulla yrityksen tulos olisi voinut jäädä miinukselle. VQ:n hinnoitteluperusteeksi valitsin katetuottohinnoittelun sen selkeyden vuoksi. Kustannusrakenteen perusteella valittu katetuotto prosentti mahdollistaa hinnoittelun siten, että hinnat vastaavat todellisuutta ja mahdollistavat kannattavuuden. 60 prosenttia vievät muuttuvat kustannukset on kuitenkin arvioitu kohtuullisen yläkanttiin. Onkin tärkeä muistaa, että tämä heikentää kannattavuutta verrattuna kilpailijoihin, koska liikevoittoa ei pääse syntymään ellei myynti ole todella suuri. Liiketoimintasuunnitelmassa kannattavuuslaskelmassa huomaamme, että näillä luvuilla VQ olisi kannattava vain todella pienen marginaalin turvin. Uskon kuitenkin, että muuttuvien kustannusten arvioni antaa jonkin verran liikkumavaraa VQ:n toiminnalle ja tarjoamillani pal-

veluilla syntyy tosi tilanteessa liikevoittoa noin 2-5 prosenttia kuten alan kustannusrakenne osoittaa.

Juhlapalveluliiketoiminta vaatii erilaisen hinnoittelurakenteen. Alan kustannusrakenne muissa yrityksissäkään ei vastaa normaalia ravintolaa. Kiinteät kulut ovat alalla yleisesti ravintolatoimintaa korkeammat. 40 prosenttia kiinteät kulut ja 60 prosenttia kiinteät kulut sijaan, kiinteille varataan 70 prosenttia ja muuttuville 30 prosenttia. Uskon, että juhlapalvelupuolelta tulee varmasti jämään yrityksen kassaan enemmän suhteessa ravintolapuoleen. Kiinteät kulut eivät ole VQ:ssa merkittävästi suuremmat toisin kuin muilla alalla toimijoilla. Poikkeuksia voidaan juhlapalvelumyynnissä kuitenkin tehdä. Voimme myydä palveluitamme halvemmalla, jos siitä erikseen sovitaan, ja jos sillä saavutetaan jotain muuta merkittävää etua, kuten kanta-asiakassuhde johonkin yritykseen.

Tuotteiden ja palvelujen brändämisellä on tarkoitus korostaa ravintolan vastuullisuutta liiketoimien hoitamisessa ja sitä kautta hankkia arvostusta ja lisäarvoa tuotteille. Tämä ei lisää esimerkiksi markkinoinnille tai tuotteille arvioimaani hintaa, mutta hyöty yritykselle voi olla suuri. Vahva arvojen mukainen brändi voi lisätä tuotteiden hintaa, tunnettuutta ja asiakkaita paljonkin. Luodessa kokonaan uusia tuotteita on tuotekehitys erittäin tärkeässä roolissa, koska se mahdollistaa herkullisten annosten suunnittelun ja auttaa yritystä menestymään kovassa kilpailussa.

Tuotanto ja palvelujen tuottamissuunnitelmassa lähtökohtani olivat tietoni ja kokemukseni eri ravintoloista, joissa olen työskennellyt. Niiden pohjalta pystyin määrittelemään miten tuotteet ja palvelut omassa ravintolassani tullaan tuottamaan ja mitä edellytyksiä niiden tuottamiseen tarvitaan (tuotteen- ja palvelun tuottaminen, tilat ja laitteet)? Henkilöstösuunnitelmassa hyödynsin lain määäämien asetusten lisäksi samoja tietoja ja taitoja alasta. Pohdin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin, montako työntekijää aamuvuoroon tarvitaan? Mitä osaamisvaatimuksia työntekijöille tulee asettaa? Millaisia ovat koulutustarpeet? Työntekijöiden arvioiminen oli kuitenkin vaikeaa, koska toiminnan haastavuutta ja työntekijöiden määrää on vaikea arvioida tässä vaiheessa. Asiakasmääristäkään ei ole varmaa tietoa. Arvioni pohjautuvat myyntiennusteeseen ja muihin laatimiini arvioihin. Logistiikassa pääasiana oli käytännönläheisyys. Kuljetukset ja esimerkiksi tietovirtojen hoitaminen ei saisi viedä liikaa aikaa yrityksen ydintoiminnalta, eli ruoalta. Toisaalta tärkeä asia oli myös kustannusten hallinta.

Asiakasanalyysin tekeminen oli erityisen haastavaa, sillä asiakkaiden reaktiota alan uuteen toimijaan on vaikea ennustaa. Vaikka arvioita tehtäisiinkin, niiden todenperäisyydestä ei ole takeita. Mahdollisia asiakasryhmiä pohdin omista lähtökohdistani (millaisia ravintoloita itse toivoisin olevan) ja mainitsemieni trendianalyysien ja muiden tutkimusten pohjalta. Toinen

tärkeä näkökulma oli vertailla muiden Helsingissä sijaitsevien vegaaniravintoloiden asiakaskuntaa omaani. Kilpailijatiedon kerääminen oli haastavaa, koska tieto ei ollut helposti saatavilla, vaan vaati ponnistelua. Tietoa ei saanut kyselemällä yrityksistä, eikä sitä löytynyt Internetistä siitä syystä päätin toteuttaa havainnointitutkimuksen ehkä pahimmasta kilpailijastani ravintola Silvopleestä.

Paikanpäällä käydessäni selvitin paikan toimintaa havainnoimalla ympäristöäni osallistumalla mahdollisimman vähän paikan toimintaan. Tein muistiinpanoja paikan ulkoisesta olemuksesta asiakaslähtöisyydestä ja yleisesti paikan toiminnasta. Lisäksi haastattelin yhtä vakioasiakasta, jolta sain tietoa kilpailijani toiminnasta asiakasmääristä ja kohderyhmästä. Haastattelemani asiakas oli 63 -vuotias eläkkeellä oleva naishenkilö. Hän käy syömässä joko Silvopleessa tai Zucchinissa noin kerran viikossa. Lakto-ovo-vegetaarisen ruokailun hän on aloittanut jo 20 vuotta sitten. Laadin havainnoinnista swot-analyysin. Ajattelin, että havainnoinnilla saisin tietoa ja omia kokemuksia paikasta.

Kilpailutekijät ja ydinosaaminen olivat vaikeasti määriteltävissä. Tulin siihen tulokseen, että differentointistrategia eli kilpailijoita parempien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, sopisi hyvin ravintolalleni. Uuden yrityksen on käsitykseni mukaan aina kohtuullisen vaikeaa kilpailla esimerkiksi hinnalla. VQ:ssa aiomme tuottaa palvelut ja tuotteet paremmin etenkin vastuullisen liiketoiminnan saralla. Muut vegaaniravintolat keskittyvät havainnoinnin perusteella liikaa ruoan eettisyyteen, mutta eivät itse toimintaan ja palvelun tuottamisen vastuullisuuteen. VQ:lla on selkeästi mahdollisuus toimia kilpailijoitaan paremmin. Tämän kappaleen sisältöön vaikutti paljon myös se, että ravintolassani kilpailustrategian ja ydinosaamisen tuli tukea toisiaan saumattomasti.

Teoreettisessa viitekehyksessä kerroin, että markkinoinnin suunnittelu perustuu yrityksen liikeideaan ja strategiaan, joissa on määritelty segmentit, yrityksen imago sekä tarjoama. Näiden perusteella määrittelin johdonmukaisesti parhaat markkinointikanavat, ajankohdan, kohderyhmän ja hinnan. Tärkeää on muistaa, että suoraan asiakasryhmille markkinoimisen lisäksi tarvitaan yleistä tunnettuutta lisäävää markkinointia. Näin potentiaaliset asiakkaat saadaan aktivoitua ja asiakkaiden kiinnostus ja tarve ravintolalle herää. Markkinointia tulee mitata, jotta tiedetään onko se oikein suunniteltu ja miten sitä voisi parantaa. Sen onnistumista ja kannattavuutta voi helposti mitata miettimällä kuinka paljon ihmisiä potentiaalisista asiakkaista toimenpiteillä tavoitetaan?

Olen pyrkinyt laatimaan liiketoimintasuunnitelmani budjettilaskelmat mahdollisimman realistisiksi. Laatiminen on kuitenkin ollut erittäin vaikeaa, koska yritykselle ei ole olemassa varsinaista liikepaikkaa eikä esimerkiksi laitevalintoja ja tuotteita ole pohdittu kuin yleisellä tasolla. Laskelmat laadin käyttämällä pohjana eri lähteistä löytämiäni suunnitelmapohjia, tämä oli

kohtuullisen helppoa. Vaikeampaa oli tietojen arvioiminen ja täyttäminen realistisesti. Rahoitussuunnitelmaan sain tarvittavat tiedot pohtimalla ensin mitä kuluja ravintolan perustamisesta aiheutuu? Saatuaani menot määriteltä kyselin arvioita rahasummista asiantuntijoilta tai etsin tiedot Internetistä. Rahoituslaskelmaan on sisällytetty ensimmäisen kuukauden menot, koska silloin myyntituottoja ei vielä ole ehtinyt syntyä.

Ravintolalle ei ole vielä tiedossa fyysistä toimitilaa. Päätin kysellä tietoa vuokrista alan asiantuntijayritykseltä. Kyselin toimitilavuokrista noin 130m², takuista sekä yleisistä vuokraehdoista Carl Slätikseltä Colliers International Oy:stä. Yritys on erikoistunut liikehuoneistojen vuokraukseen. C. Slätiksen henkilökohtaisen tiedoksiannon mukaan ravintolaksi soveltuva toimitila Helsingin keskustasta voi usein olla vaikea löytää. Neliövuokrataso parhailta paikoilla, esimerkiksi kauppakeskuksessa voi olla 100e/m², mutta heti keskustan sivukaduille mentäessä vuokrataso putoaa huomattavasti noin 15-20e/m². Vuokravakuus on usein kahden tai joskus jopa kolmen kuukauden vuokra. Lisäksi C.S. kertoi, että ravintolaksi remontoitavilla tiloilla vuokra-aika on investoinneista ja remontista johtuen pitkä, ehkä 5-10 vuotta. (C. Slätis, henkilökohtainen tiedoksianto 20.8.2009)

Laitteiden osalta kyselin tietoa laitevalmistaja Metos Oy:ltä. P. Skogsterin henkilökohtaisen tiedonannon mukaan tämän kokoluokan yrityksen laitteet maksaisivat 70-80 000 euroa. Lukuun sisältyvät keittiölaitteet ja salilaitteista tarjoiluvaunut. Asennuskustannukset ovat noin 4 prosenttia laitteiden hinnasta. (P. Skogsterin henkilökohtainen tiedonanto 12.8.2009)

Palkkojen laskemisessa käytin 11.5 euron tuntipalkkaa kaikilla työntekijöillä. Työ ja elinkeinokeskuksen sivuilla kerrotaan, että arvioidessaan palkkakustannuksia, työnantajan tulee huomioida myös palkan sivukulut, jotka voidaan laskea sillä periaatteella, että 2 000 € kuukausipalkasta työnantajan on maksaa reilut 500 € erilaisia sivukuluja. (Työnantajan velvollisuudet työsuhdetta aloitettaessa 2008.) Tällä logiikalla olen laskenut palkan sivukulut suunnitelmaani.

Laskelmassa ilmoittamaani alkuvaraston summaan en laskenut mukaan juhlapalvelutuotteita, koska niihin menevät tuotteet tilataan varastoon tilauksien tullessa, eikä niitä voi etukäteen arvioida. Käytän oletusta, jonka mukaan lounasannoksia myydään päivässä tuonnempaa löytävän myyntiennusteen mukaisesti.

Yrittäjän eläkevakuutuksen määrittämiseksi käytin eläketurvakeskuksen nettisivuja. Sivujen mukaan yrittäjän eläkelain (YEL) mukainen vakuutus kattaa eri elämäntilanteet. Eläkevakuutus turvaa yrittäjän toimeentulon, kun yrittäjätoiminta päättyy työkyvyttömyyden tai ikääntymisen vuoksi. Yrittäjän eläkelain (YEL) mukainen vakuutus on pakollinen, kun yrittäjä täyttää eläkelain piiriin kuulumisen edellytykset. (Eläkevakuutus keskeinen osa yrittäjän turva-

verkkoa 2009.) Vakuutusyhtiö Varman Internet sivujen mukaan YEL-vakuutusmaksut määräytyvät vahvistetun työtulosi perusteella. Muutamin ehdoin voit tarvittaessa joustaa YEL-maksuissa taloudellisen tilanteesi mukaan. Aloittaessasi ensimmäistä kertaa yrittäjätoiminnan, saat alennusta vakuutusmaksuistasi. Aloittavan yrittäjän maksuprosentti on alle 53 -vuotiailta 15.6 prosenttia työtuloista. (Yel-vakuutusmaksu 2009.)

Kirjanpitäjä A. Piekkarin henkilökohtaisen tiedonannon mukaan koko yrityskirjanpidon tekeminen tämän suuruusluokan yritykselle tulisi maksamaan noin 500 euroa kuukaudessa. Summa on tosiperusteinen eli lasketaan siitä, kuinka monta tosietta kuukaudessa kirjanpitoon tulee viedä. (A. Piekkari, henkilökohtainen tiedonanto 20.8.2009) Valtionkonttorin Internet sivujen mukaan tosiete on asiakirja, josta tulee käydä ilmi mistä kirjanpitotapahtuma on aiheutunut sekä milloin se on aiheutunut? (Valtion talous-, ja henkilöstöhallinnon käsikirja 2009).

Kannattavuuslaskelman laatimista varten tein Nordean lainalaskurilla laskelman lainanlyhennyksestä kuukaudessa saadakseni tarvitsemäni tiedot hankittua kannattavuuslaskelmaa varten. Lainan määrä on 140 000. Puuttuvat rahoitussuunnitelman varat uskon voivani hankkia omista lähteistäni. Asetin todella lyhyen viiden vuoden laina-ajan ja 3 prosentin euribor koron. Sen mukaan ensimmäinen maksuerä on 2683 euroa. Maksuerän määrä sisältää 2333 euron lyhennyksen ja 350 euron koron. Tämä antaa liikkumavaraa yrityksen rahoitukseen, koska mitä pidempi laina-aika sitä vähemmän kerralla lyhennetään ja periaatteessa sitä enemmän voin tarvittaessa ottaa lainaa. Lyhennyksen osuus on koko loppulainan-ajan sama. Korokojen määrä pienenee, kun laina vähenee. Esimerkki on suuntaa-antava. Lainan korosta ja muista ehdoista sovitaan jokaisen asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti. (Lainalaskin 2009.)

Eriä (60 kpl.)

1: 2683	16: 2596	31: 2508	46: 2421
2: 2678	17: 2590	32: 2503	47: 2415
3: 2672	18: 2584	33: 2497	48: 2409
4: 2666	19: 2578	34: 2491	49: 2403
5: 2660	20: 2572	35: 2485	50: 2398
6: 2654	21: 2567	36: 2479	51: 2392
7: 2648	22: 2561	37: 2473	52: 2386
8: 2642	23: 2555	38: 2468	53: 2380
9: 2637	24: 2549	39: 2462	54: 2374
10: 2631	25: 2543	40: 2456	55: 2368
11: 2625	26: 2538	41: 2450	56: 2363
12: 2619	27: 2532	42: 2444	57: 2357
13: 2613	28: 2526	43: 2438	58: 2351
14: 2608	29: 2520	44: 2433	59: 2345
15: 2602	30: 2514	45: 2427	60: 2339

Taulukko: 2. Lainanlyhennyslaskelma. (Lainalaskin 2009).

Myyntiennusteen laatimisessa esiin nousi monia asioita. Ravintolapuolen viikonloppumyynti tulee varmasti aluksi olemaan pientä, koska suurin osa asiakkaiden huomiosta menee lounasmyynnille ja markkinointiakaan ei kohdisteta juhlapalvelun suuntaan. Juhlapalvelut vievät myös suuren osan markkinoinnin voimavaroista. Toisen kuukauden kasvanut myynti tulee entisestään hieman kasvamaan kolmannelle kuukaudelle, jonka jälkeen uskon sen vakiintuvan noin 140-170 asiakkaan päivävauhtiin. Asiakasmääriä olen peilannut muihin alalla toimiviin ravintoloihin.

Oman yritykseni kohdalla myyntiennusteita tarvitaan kaksi erilaista, koska täysin erilaisia tuoteryhmiä löytyy kaksi, juhlapalvelu sekä ravintolatuotteet. Juhlapalveluissa myydään kokonaisuuksia isoille ryhmille, joten on järkevämpää miettiä koko kuukauden myyntiä päivän myynnin sijaan. Alussa juhlapalvelukokonaisuuksia tullaan myymään todella vähän, mutta kunhan niiden tunnettuus paranee uskon, että myös myynti lisääntyy. Ensimmäisenä toiminta kuukautena lounaspalveluiden yhteydessä tulee aktiivisesti informoida asiakkaita ja näin edesauttaa tunnettuuden lisääntymistä. Toimipaikkamainonnassa ravintolassa tulee olla aktiivisia, jotta asiakkaat saadaan muistamaan meitä seuraavalla kerralla, kun he järjestävät illanistujaisia tai muita juhlia. Aktiivisella markkinoinnilla myynti saattaa 4000 eurosta nousta moninkertaisesti. Kokonaismyynnin arviointia vaikeuttaa juhlapalvelussa vielä se, että asiakasmääriä tilaisuuksissa on lähes mahdoton arvailla. Yhden juhlapalveluasiakkaan keskihinnaksi arvioisin noin 15euroa asiakasta kohden. Tilaisuudet voisivat olla noin 25-50 asiakkaan tilauksia, koska todennäköisesti suurten ryhmien huomio kiinnittyy vasta myöhemmin, lisäksi kovin suuria ryhmiä en odotakaan. Kilpailijayritykseni ravintola Silvopleen juhlapalveluilta uskon onnistuvani hankkimaan lisäasiakkaita ja kasvattamaan myyntiäni myös sitä kautta.

VQ:n ulkoisen laskennan olen päättänyt antaa tilitoimiston hoidettavaksi. Itselläni ei ole tarvittavaa kokemusta kirjanpidon laatimisesta. Sisäistä laskentaa selvitin suuren ravintolaketjun erään ravintolan ravintolapäälliköltä. Hänen neuvojen mukaisesti tulini siihen tulokseen, että minun tulee seurata säännöllisesti työn tuottavuutta ja vertailla todellista myyntiä laatimiini ennusteisiin, jotta saan selville millä osa-alueilla myyntiä voi vielä kasvattaa. Tuottavuuslaskelmalla selviää myös kannattamattomien työtuntien määrä yrityksessä. Laskelman laatimalla, kannattavuutta on mahdollista parantaa.

Yritykseni riskianalysissä käytin teorialähteenä Suomisen laatimaa riskien hallinta teosta, sekä Viitalan liiketoimintaosaaminen teosta. Analyysissä pyrin selvittämään riskien todennäköisyyttä ja vakavuutta. Ravintolani riskejä oli helppo määritellä peilaamalla niitä alan muiden toimijoiden riskeihin ja ongelmiin, joita he ovat toiminnassaan kohdanneet. Vertailutieto helpotti riskien todennäköisyyden ja vakavuuden arvioimista. Arvioituani riskit, minun tuli miettiä riskeihin varautumista. Lakimääräysten (työterveyshuolto), riskien todennäköisyyden

ja vakavuuden perusteella pyrin arvioimaan, mihin riskeihin kannattaa varautua ja mille ei yksinkertaisesti kannata tehdä mitään.

VQ:n tapauksessa ympäristön kannalta vastuullinen toiminta on tärkeä toimintaa ohjaava ja kilpailuetua tuova tekijä. Ympäristönäkökulmien pohtiminen on juuri tästä syystä erittäin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaani. Rissan toimintamalli keskittyy ympäristöosa-alueen kannalta parantamaan yrityksen toimintaa vastuullisen liiketoiminnan mukaisesti. Toimintamallin pohjalta laadin suunnitelman VQ:n ympäristönäkökohtien hoitamiseen. Aloittavan yrityksen toimintamallia ei voi laatia aivan Rissan (2001, 149-150) ohjeiden mukaisesti. Yrityksen ollessa vasta liiketoimintasuunnitelmavaiheessa ei voida lähteä liikkeelle toiminnan kehittämisestä vaan oikea lähtökohta on toimintaperiaatteiden suunnittelu. Lähtötilan määrittelyyn sijaan lähden liikkeelle Rissan (2001, 149-150) määrittelemistä neljästä päätavoitteesta, sen jälkeen mietin käytännön toimia, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden täyttyminen voi olla taloudellisestikin kannattavaa ja myös tätä kautta kilpailuetua.

4.2 Tuotos

Opinnäytetyöni liitteistä löytyy VQ:n liiketoimintasuunnitelma. Se on kattava selostus, siitä miten yritykseni tulee toimimaan. Suunnitelma kuvaa tämän hetkistä näkemystäni yrityksestä ja siitä millainen se tulevaisuudessa voisi olla. Yrityksen perustaminen on iso ja paljon resursseja vaativa asia. Perustaessani yritystä, jos niin käy, moni asia liiketoimintasuunnitelmassa tulee todennäköisesti muuttumaan. Tulevalla yrityksellä on lisäksi paljon vielä kokonaan keskeneräisiä asioita, kuten ruokalistat-, ja keittiösuunnittelu. Hyvä pohja, työ kuitenkin on.

Työn alussa käsittelen teoriapohjaa jota liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvitaan. Olen pyrkinyt pitämään sen selkeänä kokonaisuutena esimerkiksi siten, että määrittelyitä käsitteistä ei ole monia erilaisia, vaan olen päätenyt mielestäni parhaaseen määrittelyyn. Lisäksi teoriaosuus kuvailee liiketoimintasuunnitelman sisältöä siten, että lukijalle muodostuu käsitys mitä kappaleessa tulisi käsitellä. Aivan tekstin alussa käsittelen vielä lyhyesti ravintola-alaa toimintaympäristönä liikeidealleni. Tämä auttaa yhdistämään liiketoimintani sen toiminnalliseen viitekehykseen.

4.3 Hankkeen arviointi

Olen pyytänyt asiantuntija arvioinnin liiketoimintasuunnitelmalleni Laurea ammattikorkeakoulun lehtori Virpi Kaartilta. Hänelle määrittelin neljä näkökulmaa joiden osalta arviointi tulisi suorittaa. Ne ovat kattavuus (kuinka kattavasti eri näkökulmat ja asiat on huomioitu?), toteutettavuus (kuinka toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma on?), oikeellisuus (onko lii-

ketoimintasuunnitelma laadittu oikein, esimerkiksi ovatko päätökset johdonmukaisia?) ja vapaa sana. Oman arvioinnin olen suorittanut peilaten työtä asettamiini tavoitteisiin.

4.3.1 Oma arviointi

Liiketoimintasuunnitelma on hyvä pohja yritystoiminnalle. Se ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa. Tarvitaan lisäksi monia muita myöhemmin ajankohtaiseksi tulevia suunnitelmia kuten jo mainitsemani keittiösuunnitelma. Ravintolaliiketoiminta on luvanvaraista. Tulee hakea muun muassa anniskelulupa ja hyväksyntä terveysviranomaisilta.

Itse liikeidea on mielestäni hyvä. Sille löytyy varmasti kysyntää viimeistään muutaman vuoden päästä. Kilpailija- ja toimintaympäristöanalyysin tekeminen uudestaan, kun perustaminen on ajankohtaista voi olla tarpeen. Budjetit ja muut laskelmat saattavat tarvita uudelleen harkintaa muun muassa toimintaympäristömuutosten, mutta myös monien muiden asioiden johdosta. Liiketoimintasuunnitelma ei siis käsitykseni mukaan ole ikuinen vaan sitä joutuu päivittämään aina tarpeen ja tilanteen vaatiessa. Olen kuitenkin onnistunut laatimaan sellaisen liiketoimintasuunnitelman jolla pitäisi olla edellytyksiä menestyä ja toimia kannattavasti. Työlle asettamani tavoitteet ovat täyttyneet kohtuullisen hyvin. Kannattavuutta tulee kuitenkin edelleen aktiivisesti pyrkiä kehittämään. Liiketoimintasuunnitelma sisältää mielestäni vaadittavat osa-alueet. Hyvää on myös, että ravintolaliiketoiminnan suunnittelu ja toteutusluvusta käy kattavasti ilmi, että tehdyt valinnat ovat perusteltuja. Työn luotettavuutta lisää se, että käytin siihen runsaasti eri lähteitä kuten lehtiartikkeleita, ajankohtaisia tutkimuksia, kirjoja ja Internetiä.

4.3.2 Asiantuntijan arviointi

Virpi Kaartin mukaan liiketoimintasuunnitelmassa määrittelemäni asiat ovat aihealueen kannalta keskeisiä. Hän kuitenkin toteaa, että toteuttamiskelpoisuuden arvioimiseksi joitakin osa-alueita täytyisi syventää ja täsmentää.

Liikeidean osalta tulisi täsmentää tavoiteltavien asiakasryhmien koko ja ostovoima sekä tavoitettavuus markkinoinnin kannalta. Tuotteiden ja palveluiden osalta juhlapalvelukonsepteista tulisi määritellä mitä ne sisältävät (astiat, juomat, liinat). Toimintatapojen osalta onko yhteistyökumppaneita ja millainen on ravintolan ja juhlapalvelun toimintalogiikka. Yhteinen keittiö ja henkilökunta jäivät vähän auki. Imagon luonnin kannalta olisi hyvä pohtia yritykselle pääviesti. Montaa viestiä on vaikea sada läpi.

Hinnoittelussa ja kannattavuudessa tulisi kiinnittää huomiota selkeyteen. Liikeidean alla puhutaan keskitason hinnoittelusta, visiossa hyvästä katteesta ja kilpailukyvyssä differointistra-

tegiasta. Päästäänkö keskitason hinnoittelulla riittävän hyvää katteeseen ja jääkö näin mahdollisuus differoituja halutulla tavalla?

Toiminnan suunnittelu luvussa juhlapalvelun kustannusrakenne on arvoitus. Brändäämisessä on hyvä pitää mielessä mitä esimerkiksi yritys nimellä halutaan viestiä? Kilpailukyyn arvioimisessa tulisi myös huomioida, että hyvän brändin muodostuminen vie pitkään ja se vaikuttaa yrityksen kilpailukyyn. Virpi Kaartti huomioi myös, että liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattu hyvin vähän liiketiloja (neliöt, asiakaspaikat). Logistiikassa tulisi huomioida paremmin toimittajien valmius ja halu toimittaa tuotteita. Budjetoinnissa tulisi huomioida logistiikan kustannukset. Henkilöstösuunnitelmassa voisi vielä käsitellä ravintolan- ja juhlapalvelun henkilökunnan käyttöä ristiin. Lisäksi tulisi pohtia ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuutta.

Markkinointi, toimintaympäristö ja markkina-analyysi kappaleessa olisi tärkeää haarukoida potentiaalista asiakaskuntaa tarkemmin. Lisäksi myöhemmin kannattaa vielä havainnoida ja keskustella vastaavanlaisten ravintoloiden asiakkaiden kanssa, jotta saa lisätietoa asiakkaista. Asiantuntijan arvion mukaan markkinointikustannukset tulevat olemaan suuremmat kuin arvio osoittaa kuviossa 3.

Laskenta kappaleessa olisi hyvä käydä vielä läpi rahoitusta ja vieraan pääoman tarvetta. Myyntiä on mahdollista arvioida vielä annosmäärinä, näin muodostuu konkreettinen käsitys siitä, paljonko pitäisi pystyä tuottamaan ja myymään. Juhlapalveluiden osalta voisi arvioida asiakastilaisuuksien määrää ja keskimääräistä myyntiä sekä näiden vaatimia resursseja.

Riskianalyysissä on muistettava, että tarjousten käyttö heijastuu heti kannattavuuteen, tästä syystä siinä tulee olla tarkkaavainen. Tässä kappaleessa voisi pohtia vielä enemmän varasuunnitelmia, jos asiakaskunta ei esimerkiksi riitä, voiko liikeidea kehittää niin, että esimerkiksi asiakaskunta laajenisi.

Virpi Kaartin mukaan suunnitelmassa on hyviä aineksia, mutta sitä voisi vielä muokata tarkemmaksi (vrt. edellä), jotta toteutettavuuden arviointi olisi realistista. Oikeellisuuden osalta liiketoimintasuunnitelma sisältää tarpeelliset osiot, kokonaisuutta kannattaa kuitenkin vielä, jotta yritys pystyy differoitumaan halutulla tavalla.

Suunnitelman alussa voisi, olla enemmän tietoa yrityksestä esimerkiksi kotipaikka, toimiala, yrityksen suunniteltu koko. Yrityksen arvoja kannattaa vielä hioa. Osa arvoista ei tällä hetkellä ole arvoihin sopivia. Suunnitelman loppuun kannattaa tehdä tiivistelmä kokonaisuudesta. Se kiteyttää suunnitellun toiminnan. Yhteenvedon suunnittelua on tehty monesta näkökulmasta ja myöhemmin perustettava yritys alkaa jo muodostua kokonaisuudeksi, yhdenmukaisuus kannattaa kuitenkin vielä tarkistaa. Tiivistelmän teko voi auttaa tässä asiassa.

5 Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on haastava prosessi. Asioita tulee pohtia niin tulevaisuuden kuin nykytilan pohjalta. Juuri tulevaisuuden ennustaminen tekee työn tekemisestä vaikeaa. Viitala ja Jylhä (2006, 368) toteavat, että kaikki suunnittelu tähtää tulevaisuuteen. Suunnittelun aikajänteen ollessa pitkä, ennakoiminen muuttuu kokoajan vaikeammaksi. (Viitala & Jylhä 2006, 368).

Prosessin loppuvaiheessa tulee tarkastella työn tekemistä asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Oma tavoitteeni oli yrityksen kannattavan toiminnan mahdollistaminen. Tavoitetta mitataan kannattavuuslaskelmalla. Työn tekemisessä eniten koin vaikeuksia juuri laskelmien tekemisessä. Myyntiennusteessa oli vaikea ennakoida asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja miettiä kuinka paljon myyntiä voisi kertyä? Kannattavuuslaskelmassa huomio ei kiinnity itse myyntiin, vaan siihen kuinka paljon myyntiä tarvitaan, jotta toiminta olisi kannattavaa? Oteetaan huomioon vielä rahoituslaskelman laatiminen ja työlle asetetut tavoitteet niin on selvää, että yksinkertaista tekeminen ei ole. Tavoitteeseen olen kuitenkin ainakin paperilla päässyt. Suunnitelman laskelmat ja päätelmät ovat yhdenmukaisia ja laskelmien mukaan yrityksellä on toimintaedellytyksiä. Edellytyksiä parantaa laskelmien väljyys. Otin pohjaksi hinnoittelulle alan yleisen kustannusrakenteen, siksi katetta yritykselle syntyy vasta myynnin ollessa todella suurta. Lisäksi kannattavuuslaskelmaan valitsin todella lyhyen lainan takaisin maksuajan ja lainanlyhennyksen suuruus nosti kannattavuuslaskelman menoja. Suunnitelma kaipaa siis vielä työstämistä ja monet luvut vaativat vielä yrityksen perustamisvaiheessa lisätarkastelua. Kesken ovat myös ravintola-alan yrittämiseen kuuluvat käytännön asiat kuten a-oikeudet, oma-valvonta, sekä ruokalistan ja keittiösuunnitelman laatiminen, joita ilman ravintola ei voi toimia.

Opinnäytetyön tekemisen lopputuloksen kannalta tärkeää on ollut henkilökohtainen kiinnostukseni aiheeseen. Vegaaniruokavalion noudattaminen ja kiinnostus yrittämiseen ovat motivoineet minua koko prosessin ajan. Minulla on paljon tietoa aiheesta ja tämä on auttanut työn tekemisessä. Olen vakuuttunut, että ennakkotieto ja kiinnostus ovat tehneet työni lopputuloksesta paremman.

Lähdeluettelo

Autio, S. 2009. Miltä maistuu huominen? Ässä. 1/2009, 14-15.

Belin, K. 2009. Ravintolapäällikön haastattelu 7.9.2009. Hok-Elanto Rosso. Hyvinkää.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Markkinoinnin maailma. 6. Tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Brändi. Wikipedia. 2009. Viitattu 3.3.2009 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Br%C3%A4ndi>

Eläkevakuutus keskeinen osa yrittäjän turvaverkkoa. 2009. Eläketurvakeskus. Viitattu 18.8.2009 <http://www.etk.fi/Page.aspx?Section=40990>

Erilaiset budjetit ja budjettijärjestelmät. 2009. Opetushallitus Etälukio yrittäjyysväylä. Viitattu 14.8.2009 <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=247>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Jyväskylä: Gummerus

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Wsoy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4. -6. painos. Helsinki: Edita.

Kujansivu, P., Lönnquist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät - Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laadun työkalut - Swot analyysi. 2009. Gualitas forum. Viitattu 11.9.2009

<http://www.qualitasforum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

Lainalaskin. 2009. Nordea. Viitattu 17.8.2009

<http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Rahoitus/Ty%C3%B6kalut+ja+apuv%C3%A4lineet/Lainalaskin/706614.html>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä - 16 artikla. 2007. Oikeusministeriö. Viitattu 25.6.2009

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Lassila, A. 2009. Kysy Taantumasta. Helsingin sanomat. Viitattu 13.7.2009

<http://www.hs.fi/viesti/kysytaantumasta>

Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat - Kohti kannattavaa yritystoimintaa. 2009. Uusyri-työpalvelu. Viitattu 18.8.2009 <http://www.liiketoimintasuunnitelma.com/ohje.html>

Liiketoimintasuunnitelma työkalu. 2009. Yrityssuomi. Viitattu 28.1.2009

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=7971>

Liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien laatimisesta. Uusyri-työpalvelu. Viitattu 10.8.2009

<http://uusyri-tyo-palvelu.customers.aiqufi.com/>

Markkinointisuunnitelma. 2009. EDU Oppimateriaalit. Viitattu 9.6.2009

<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>

Marttinen, K. Saastamoinen, S. & Suvanto, S. 2000. Yrityksen ympäristövastuut - Käytännön tietoa yrityksille. Helsinki: Kauppakaari.

Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma? 2001. Finnvera. 5. Uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.

Minkkinen, P. 2008. Ravintolaruokailun trenditutkimus - Vapaa-ajan ruokailu kasvatti osuuttaan. TNS Gallup. Kyselytutkimus.

Mäkinen, I. Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella Tulosta. 4. painos. Porvoo: WSOY. Nieminen-Sundel, R. (toim.) 2008. Ruokamuutos 2030. Sitran elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERA. Viitattu 10.10.2009

<http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Ruokamuutos2030.pdf?download=Lataa+pdf>

Opinnäytetyöohje. 2007. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Pitkänen, S. 2007. Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista. Opinnäytetyö. Viitattu 11.3.2009 <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/6077/stadia-1178183574-3.pdf?sequence=1>

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Rissa, K. 2001. Ekotehokkuus - Enemmän vähemmästä. Ympäristöministeriö. Helsinki: Edita.

Sipilä, A. 2009. Suomi saa laskea ravintolaruoan arvonlisäveron 12 prosenttiin. Helsingin Sanomat. Viitattu 15.9.2009

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/EUmaatyritt%C3%A4v%C3%A4t+ratkaisua+ravintolaruoan+alv-alesta/1135244177399?ref=r>

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY. Tilastotietoja ravintola-alalta - Toimipaikkojen/alan kustannusrakenne. 2009. Mara. Viitattu 16.9.2009 http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_09.pdf

Tomperi, S. & Keskinen, V. 2005. Yrityksen taloushallinto - Kirjanpidon erityiskysymyksiä. Helsinki: Edita.

Työnantajan velvollisuudet työsuhdetta aloitettaessa. 2008. Työvoima-, ja elinkeinokeskus. Viitattu 11.8.2009 <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=15450&area=7648>

Valtion talous ja henkilöstöhallinnon käsikirja. 2009. Valtionkonttori. Viitattu 19.8.2009 <http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?nodeid=20494>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. 1.-2.painos. Vaajakoski: Gummerus.

Vilkkumaa, M. 2007. 11 askelta menestykseen - Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus.

Yel-vakuutusmaksu. 2009. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 18.8.2009 <http://www.varma.fi/Varma/fi-FI/Left/Yel/Vakuutusmaksu/>

Yrityksen liikeidea. 2005. Opetushallitus. Viitattu 3.3.2009

<http://www.edu.fi/page.asp?path=498,529,51475,21605,22085,22485,42790,42796>

Yrityksen perustamisopas - Käytännön perustamistoimet. 2007. Työvoima-, ja elinkeinokeskus 17. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

29

Liite: 1. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

1. VO:n liiketoimintasuunnitelman perusvalinnat Error! Bookmark not defined.
 - 1.1 Liikeidea Error! Bookmark not defined.
 - 1.2 Toiminta-ajatus, visio ja strategia Error! Bookmark not defined.
2. Toiminnan suunnittelu Error! Bookmark not defined.
 - 2.1 Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, sekä hinnoittelun yleiskuvaus Error! Bookmark not defined.
Bookmark not defined.
 - 2.2 Tuotanto ja palveluntuottamissuunnitelma Error! Bookmark not defined.
 - 2.3 Logistiikka Error! Bookmark not defined.
 - 2.4 Henkilöstösuunnitelma Error! Bookmark not defined.
3. Asiakas-, ja kilpailijatilanne toimintaympäristössä Error! Bookmark not defined.
 - 3.1 Asiakkaat Error! Bookmark not defined.
 - 3.2 Kilpailijat Error! Bookmark not defined.
4. Yrityksen kilpailukyky, ydinosaaminen Error! Bookmark not defined.
5. Yrityksen omistajat Error! Bookmark not defined.
6. Yrityksen markkinointi, toimintaympäristö ja markkina analyysi Error! Bookmark not defined.
7. Yrityksen laskenta Error! Bookmark not defined.
 - 7.1 Rahoitussuunnitelma Error! Bookmark not defined.
 - 7.2 Kannattavuuslaskelma Error! Bookmark not defined.
 - 7.3 Myyntiennuste Error! Bookmark not defined.
 - 7.4 Kannattavuuden arviointi Error! Bookmark not defined.
 - 7.5 Kannattavuuden parantaminen Error! Bookmark not defined.
 - 7.6 Yrityksen kirjanpito ja sisäinen laskenta Error! Bookmark not defined.
8. Riskianalyysi Error! Bookmark not defined.
9. Vastuullinen liiketoiminta Error! Bookmark not defined.