

Ivanka Turunen

# Aloittavan lasten take away -ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Ivanka Turunen Aloittavan lasten take away -ravintolan liiketoimintasuunnitelma 41 sivua + 6 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman pohjana oli liikeidea lasten take away -ravintolasta. Koska tarkasteltavassa liikeideassa pohjimmiltaan oli kyse Suomessa täysin uudesta palvelukonseptista, opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, oliko liikeidea käytännössä toteutettavissa, kun otetaan huomioon muun muassa Suomen lainsäädäntö. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli selvittää, olisiko liikeidean toteuttaminen liiketaloudellisesti kannattavaa ja mitä seikkoja liikeidean toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnettiin tutkimuksellisenä viitekehystenä ja mallina, jonka avulla voi arvioida ja jalostaa ennalta määriteltyä liikeideaa. Näin ollen opinnäytetyö rakentui keskeisesti laadullisen analyysin pohjalle. Vaikka liikeideassa kyse oli uudesta palvelukonseptista, suunnitellulle liiketoiminnalle oli löydettävissä ulkomaisia esikuvia. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa hyödynnettiin alan kirjallisuutta sekä julkisesti saatavilla olevaa tietoa ja taloudellisia tunnuslukuja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, joka kattaa liikeidean toteuttamisen kannalta keskeiset osa-alueet. Tarkasteltujen osa-alueiden pohjalta laadittiin myös kattava SWOT-analyysi. Opinnäytetyön perusteella oli mahdollista arvioida yksityiskohtaisemmin liikeidean toteuttamista ja jatkokehityksen painopistealueita. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman osana tehdyt taloudelliset laskelmat antoivat hyvän käsityksen vaadittavasta rahoituksesta.</p> <p>Opinnäytetyössä annetun selvityksen perusteella voitiin todeta, että sellaisen lasten take away -ravintolan perustamiseen ei ole Suomessa lainsäädännöllisiä esteitä, vaikka tämä liiketoimintaympäristö onkin tarkasti laissa säädeltyä. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kävi selväksi, että liikeidean menestykselliseksi toteuttaminen vaatii usean osa-alueen, kuten markkinoinnin, tarkempaa suunnittelua. Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa ei siten voi pitää lopullisena tai valmiina perustettavan yrityksen toimintasuunnitelmana. Opinnäytetyön ja siinä esitettyjen laskelmien perusteella voitiin kuitenkin todeta, että liikeidean toteuttaminen liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla on hyvinkin mahdollista.</p>	
Avainsanat	Yritys, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, ravitsemisala

Author(s) Title	Ivanka Turunen Business Plan for starting a children's take away restaurant
Number of Pages Date	41 pages + 6 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration, BBA
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to make a business plan for a new business enterprise. The business plan was based on a business idea for a children's take away restaurant. Since the business idea was essentially about establishing a brand new business concept in Finland, the main objective for the thesis was to clarify, whether the business idea could be executed in practice – taking into consideration the Finnish legislation as an example. Furthermore the objective of the thesis was to find out, whether the new business would be profitable and what details to consider in establishing the business.</p> <p>The thesis was carried out as a development project. In this thesis the business plan was used as a framework and model for examining and refining a business idea drawn up earlier. Therefore the basis of the study rests on a qualitative analysis. Although the business idea is built around a totally new service concept, some foreign examples with similar business concept could be found. Professional literature as well as publicly available information and economic figures were utilized in the making of the business plan.</p> <p>The result of the thesis was a business plan that covers all the areas that are most important for establishing the business and bringing the business idea to practice. Based on the examination of various factors, a comprehensive SWOT analysis was included to the study. Based on the thesis a more detailed analysis is possible regarding the execution of the business plan and the areas that require further attention. The financial calculations included in the business plan also give a good overview on the economic framework and the requirements for financing.</p> <p>Based on the thesis a conclusion can be made that there are no legal barriers for establishing a children's take away restaurant in Finland, even if the regulatory environment is very specific and even strict. The making of the business plan did however clarify the need for further planning of certain areas, such as marketing. The business plan presented in this thesis cannot therefore be considered final or fully sufficient for the establishment of an actual company. The thesis and the financial calculations it contains do however indicate that the business idea can be transformed into a profitable business enterprise.</p>	
Keywords	enterprise, business idea, business plan, restaurant business

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liikeidean lähtökohdat ja toimintaympäristö	2
2.1	Liikeidea	2
2.2	Nykytilanne Suomessa	2
2.2.1	Ruokapalvelut ja niiden tuottajat	2
2.2.2	Lasten ruokavalion laatu Suomessa	3
2.3	Toimintaympäristö ja kysyntä	4
2.3.1	Yleistä	4
2.3.2	Teolliset lastenruoan valmistajat	4
2.3.3	Päiväkodit	5
2.4	Liikeidean arviointi	5
3	Liiketoimintasuunnitelma	7
3.1	Miksi liiketoimintasuunnitelma tehdään?	7
3.2	Ravintola-alan ominaispiirteitä	8
3.3	Ruokapalvelutoimintaa ohjaavia tekijöitä	8
4	Suomen taloudelliset näkymät	10
4.1	Ympäristöanalyysi	10
4.2	Suomen taloudellinen kehitys vuosina 2013–2014	11
4.3	Ravintola-alan taloudellinen kehitys	15
5	Yrityksen toiminnot	16
5.1.1	Palvelukonsepti	16
5.1.2	Asiakasryhmät	16
5.1.3	Toimintamalli	17
5.1.4	Tuotanto ja logistiikka	19
5.1.5	Sijainti ja toimitilat	20
5.1.6	Tuotekehitys	20
5.1.7	Henkilöstö	22
5.1.8	Taloushallinto	22
5.2	Markkinointi	23
5.2.1	Mielikuva yrityksestä	23
5.2.2	Markkinointi ja aloittavan yrityksen markkinointiviestintäsuunnitelma	23

6	Yritystoiminnan käynnistäminen	25
6.1	Yrittäjän tausta	25
6.2	Yhtiömuoto ja pääoman tarve	26
6.2.1	Palkanmaksu osakkaille, verotus ja voitonjako	26
6.2.2	Yhtiösopimus ja yhtiön hallinto	27
6.3	Toiminimi	27
7	Talous ja rahoitus	28
7.1	Hinnoittelu	28
7.2	Tuotot ja kulut	29
7.3	Kannattavuus	29
7.4	Tuloslaskelman tunnuslukuja	30
7.5	Taseen tunnuslukuja	31
7.6	Rahoitus ja pääomatarve	32
7.7	Aloittavan yrityksen lainajärjestelyt	33
8	Markkinat ja kilpailijat	34
8.1	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi	34
8.2	Asemointi	37
9	SWOT-analyysi	37
9.1	Yleistä liiketoiminnan riskeistä	37
9.2	SWOT-analyysin laatiminen	38
10	Johtopäätökset ja toimenpiteet	39
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Hinnoittelu	
	Liite 2. Kiinteät kustannukset 1 kk	
	Liite 3. Tuloslaskelma 1. vuosi	
	Liite 4. Investointilaskelma	
	Liite 5. Käyttöpääomatarve	
	Liite 6. Alkutase, Tase-ennuste 1. vuosi ja ROI	

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi havaitusta tarpeesta hyvään ja laadukkaaseen ruokapalveluun 1–3-vuotiaille lapsille, jotka ovat vielä kotona hoidettavana. Elintarvikekaupoissa myytävien valmisruokavalmisteiden rinnalla markkinoilla ei ole muita vaihtoehtoja vanhemmille, jotka eivät halua tai pysty itse valmistamaan lapsilleen ruokaa. Tämä tarpeen pohjalta syntyi liikeidea lasten take away -ravintolasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää alustava liiketoimintasuunnitelma lasten take away -ravintolan perustamiseksi. Opinnäytetyön tarkoitus on ensinnäkin selvittää, onko tämän kaltainen toimintamalli toteuttavissa Suomessa. Hieman vastaavanlaisella konseptilla toimivia yrityksiä on olemassa ulkomailla. Opinnäytetyön tarkoituksena on siten selvittää, onko suomalaisessa toimintaympäristössä sellaisia seikkoja, jotka estävät liikeidean toteuttamisen. Esimerkiksi lainsäädäntö voi olla tällainen este.

Liiketoimintasuunnitelman kannalta tärkeää on myös selvittää muun muassa toimialaa ja kysyntää koskevia asioita ja pohtia sidosryhmiä, mahdollista toimipaikkaa ja markkinointi- ja mainontakanavia. Tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa on kannattavuuden arviointi ja rahoituksen lähteiden selvittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Kehittämishankkeessa kyseessä voi olla uuden organisaation tai työyhteisön kehittäminen, työmenetelmien tai käytäntöjen kehittäminen tai suunnittelu (Opinnäytetyön eri tyypit). Tämän tyyppinen opinnäytetyön rakenne soveltuu parhaiten liiketoimintasuunnitelman laatimisen kriteereihin. Opinnäytetyössä käytettiin pohjana alan kirjallisuutta sekä julkisesti saatavilla olevia tietoja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen analyysi. Liiketoimintasuunnitelman aineiston keruussa käytettiin alan taustakirjallisuutta ja julkisesti saatavia tietoja.

## 2 Liikeidean lähtökohdat ja toimintaympäristö

### 2.1 Liikeidea

Liikeideana on perustaa uudenlainen take away -tyyppinen lastenravintola, jonka yhteydessä on oma valmistuskeittiö. Ravintola tarjoaa päivittäin laadukasta, paikan päällä valmistettua soseruokaa 1–3-vuotiaille lapsille, jotka ovat vielä kotihoidossa. Ruoan valmistuksessa noudatetaan viranomaisien ravitsemussuosituksia sekä lain mukaisia erityisruokavalmisteiden valmistus- ja myyntisäädöksiä.

Raatikainen luettelee muutamia tapoja, miten liikeideat voivat syntyä. Liikeideat voivat syntyä esimerkiksi perheyrityksen jatkamisen yhteydessä, kutsumustyönä, etsimällä jatkuvasti ja tietoisesti ideoita liike-elämästä tai ympäristöstä, löytämällä markkinaniche, eli markkinarako tai ammentamalla ideoita ulkomailta. (Raatikainen 2012, 23–24.)

Tämä liikeidea syntyi havaitsemalla puutteita nykyisillä lastenruokamarkkinoilla. Tämän lisäksi yritysideallesi löytyi osittainen esikuva ulkomailta.

### 2.2 Nykytilanne Suomessa

#### 2.2.1 Ruokapalvelut ja niiden tuottajat

Ruokapalveluksi kutsutaan asiakkaille kodin ulkopuolella tarjottavaa ruokaa. Ruokapalveluun kuuluvat ruokatuote ja sen tarjoamiseen vaadittava asiakaspalvelu. Ruokapalvelun ominaispiirre on, että valmisruoka tarjoillaan heti valmistuksen jälkeen tai se kuljetetaan keskuskeittiöstä jakelupisteisiin tai asiakkaiden kotiin. (Lampi & Laurila & Pekala 2009, 9.)

Keittiöt, jotka tuottavat ruokapalveluita ovat ammattikeittiöitä. Ammattikeittiöitä ovat suurkeittiöt sekä ravintoloiden ja kahviloiden keittiöt. Ruokapalveluja tuottavat keittiöt voidaan lisäksi ryhmitellä julkisen, yksityisen ja henkilöstöravintolasektorin ammattikeittiöiksi. (Lampi ym. 2009, 9.)

## 2.2.2 Lasten ruokavalion laatu Suomessa

Kansanterveyslaitoksen julkaisussa ”Lapsen ruokavalio ennen kouluikää” vuodelta 2008 tutkijaryhmä toteaa, että kansainvälisessä mittakaavassa alle kouluikäisten ruokavalio Suomessa on hyvä. Siitä huolimatta ruokavaliossa on tiettyjä puutteita. Esimerkiksi kansainvälisten suositusten mukaisia määriä tuoreita kasviksia, marjoja ja hedelmiä, kasviöljypohjaisia levitteitä sekä kalaa kulutettiin vähän. Sokeri- ja suolapitoisia elintarvikkeita taas kulutettiin reilusti. (Lapsen ruokavalio ennen kouluikää. 2008, 3.)

Tutkijat havaitsivat myös, että lasten ruokavalion laatu heikkeni ensimmäisen ikävuo- den jälkeen, kun lapsi siirtyy nauttimaan samaa ruokaa kuin muut perheen jäsenet. Kodin ulkopuolella hoidettujen lasten ruokavalio oli parempi kuin kotona hoidettujen lapsien. Lasten ruokavalio riippui myös vanhempien koulutustasosta, äidin iästä, perheen koosta sekä asuinalueesta. (Lapsen ruokavalio ennen kouluikää. 2008, 3.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa ”Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus” kansliapäällikkö Markku Lehto toteaa, että ravitsemussuosituksien noudattamisesta johtuva positiivinen kehitys näkyy kansanterveydessä. Ruokavalio on monipuolisempaa, ravintoperäiset taudit ovat vähentyneet ja rasvan laatu on parantunut. Paremmiin koulutettuihin ja sosiaalisesti ja taloudellisesti hyvässä asemassa oleviin perheisiin terveystietoisempia. Ruokatottumukset ovat saaneet myös monikulttuurisia vaikutteita. Alueellisesti on havaittavissa eroja sekä ruokatottumuksissa että kauppojen elintarviketarjonnassa. Vaikka lapsiperheiden ruokatottumukset ovat parantuneet, Lehto huomauttaa, että yhtenä ravitsemusneuvonnan haasteena on käytännöllisyys. Vain tieto ei riitä, vaan lapsiperheiden tulisi saada myös käytännön taitoja tietojen soveltamisesta, kuten ruoan ostosta ja sen valmistamisesta. (Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. 2004, 12.)



## 2.3 Toimintaympäristö ja kysyntä

### 2.3.1 Yleistä

Ensimmäisen ikävuoden jälkeen lapset usein siirtyvät nauttimaan samaa ruokaa kuin muut perheen jäsenet. Silloin myös lapsen ruokavalion laatu heikkenee. (Lapsen ruokavalio ennen kouluikää. 2008, 3). Jotkut perheet tekevät erikseen ruokaa alle kolmevuotiaille lapsille ja pyrkivät sillä vähentämään lapsen suolan, sokerin ja rasvan tarpeettoman saannin. Toiset taas siirtävät osan perheruokaa pienen lapsen nautittavaksi ennen perheen ruoan maustamista suolalla ja muilla mausteilla. Joskus voimavarojen ja ajan puute sekä ravitsemistaitojen riittämättömyys vaikuttavat siihen, että pientä lasta ei pystytä huomioimaan aina haluamalla tavalla.

### 2.3.2 Teolliset lastenruoan valmistajat

Lastenruokamarkkinat on kasvava markkina. Vuonna 2007 suomalaiset lapset kuluttivat lastenruokia 9,9 miljoonan kilon edestä. Edellisvuodesta kasvua oli noin neljä prosenttia sekä määrässä että arvossa. Myynnin arvo oli yli 61 miljoonaa euroa. Markkinoita hallitsee kolme valmistajaa, markkinajohtaja Nestlé, Nutrician ja Semper. Nestlén markkinaosuus on arviolta reilusti yli 50 prosenttia. Nutrician tuotemerkki Muksu on markkinakakkonen reilulla 30 prosentin markkinaosuudelle. Semperillä on noin kymmenen prosentin markkinaosuus. (Korhonen, 2008.)

Artikkelissa ”Lasten purkkiruoan terveellisyydestä väännetään kättä” todetaan, että alle 3-vuotiaat lapset syövät purkkiruokia keskimäärin 2,5 purkkia päivässä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastenruokatutkimuksen mukaan puolestaan lähes kaikki 1-vuotiaat syövät teollisia lastenruokia keskimäärin 3–4 purkkia päivässä. (Lasten purkkiruoan terveellisyydestä väännetään kättä. 2011.)

Eräessä toisessa artikkelissa todetaan, että teolliset lastenruuat ovat kaupan hyllyjen tutkituimpia elintarvikkeita. Tuotteiden turvallisuus on tärkeää sekä valmistajille että viranomaisille, sillä niiden käyttäjäkunta on herkässä elämänvaiheessa ja aikuisia alttiimpia vierasaineiden mahdollisille haittavaikutuksille. Siksi lainsäädäntö asettaa lastenruoille muita elintarvikkeita tiukempia vaatimuksia, jotka koskevat niiden turvallisuutta, puhtautta ja sallittuja vierasainepitoisuuksia. Valvontaviranomaisten säännöllisesti

tekemissä tutkimuksissa lastenruoista löydetään harvoin torjunta-ainejäämiä, raskasmetalleja tai muita vierasaineita edes sallittuja pieniä pitoisuuksia. (Teolliset lastenruoat ovat laadultaan korkeatasoisia Euroopassa. 2010.)

### 2.3.3 Päiväkodit

Päiväkotien keittiöt toimivat julkisella sektorilla, kuten myös sairaaloiden, terveyskeskusten ja koulujen keittiöt. Niiden ylläpitoon käytetään verovarvoja. Julkisen hallinnon keittiöt ovat voittoa tavoittelemattomia, mutta silti niiden toiminnassa pyritään toimimaan mahdollisimman kannattavasti. Niiden rooli on tukea yhteiskunnallisia tavoitteita. Esimerkiksi päiväkodeissa terveellisellä ruokavaliolla edistetään lasten kehitystä ja kasvamista. (Lampi ym. 2009, 9.)

Päivähoidossa olevien lasten kokonaisruokavalio muodostuu kotona ja päivähoidossa nautituista aterioista. Kokopäivähoidon ateriat ovat kaksi kolmasosaa lapsen päivän ravintotarpeista. Jotkut lapset saavat lämpimän aterian ainoastaan päivähoidossa. Ateriat päivähoidossa rakennetaan valtakunnallisten ravitsemussuositusten mukaisesti. Viikon ruokalista on aina esillä päiväkodissa vanhempien nähtävänä. Vanhemmat saavat myös opastusta päiväkotiruokailuun liittyvissä asioissa ja heille annetaan mahdollisuus olla yhteydessä kasvatus- ja ruokapalveluhenkilöstöön. (Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. 2004, 152–154.)

## 2.4 Liikeidean arviointi

Liikeidean kannalta tärkeä kysymys on, mitkä ovat asiakkaiden ongelmat ja miten niitä voidaan ratkaista siten, että asiakkaiden elämä paranisi. Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat välineitä, joiden avulla asiakas saa sellaista lisäarvoa, jota kukaan muu ei ole aikaisemmin tarjonnut. Kuitenkin lopulta tuotteiden, palveluiden ja yrityksen toiminnan laatu ratkaisevat asiakkaan saaman arvon. (Wikström 2013, 37–39.)

Kieltämättä suurelle osalle ihmisiä - jopa vielä aikuisena - äidin tekemä ruoka on aina parasta. Tämän subjektiivisen kokemuksen kanssa kukaan ei voi kilpailla. Lastenravintola tarjoaa kuitenkin vanhemmille yksinkertaista helpotusta arjessa. Käyttämällä lastenravintolan ruokapalveluja vanhemmat asiakkaina säästävät omia voimavarojaan ja aikaansa.

Tarjottavalla palvelulla uskotaan asiakkaalle syntyvän seuraavanlaista lisäarvoa:

- Lastenruoan osto helpottuu.
- Laadukkaasti valmistettu monipuolinen noutoruoka korvaa teollisen purkkiruoan.
- Lapsen ruokavalion suunnitteleminen helpottuu.
- Ruoanlaittoaika lyhenee.
- Astioiden pesuun ja lastenruokapurkkien kierrätykseen käytetty aika vähenee.
- Aikaa vapautuu esimerkiksi lapsen kanssa leikkimiseen.

Arffmanin mukaan nykyään Internet on hyvin yleinen ravitsemustiedon lähde. Tämä ei välttämättä ole vain huono asia, mutta internetissä oleva ravitsemustieto on sirpaleista ja sitä on valtavasti. Osa vanhemmista ei enää erota, mihin tietolähteisiin voi luottaa - varsinkin jos heille annetut ohjeistukset ovat epä johdonmukaisia. (Arffman 2010, 9.)

Lastenravintolan palveluiden avulla vanhemmat voivat säästyä myös ravitsemussuositusten informaation tulvasta. Silloin kun lastenravintolan ruokalistat ovat ravitsemusterapeutin kehittämiä, vanhemmat voivat aina luottaa siihen, että ne noudattavat ajankohtaisia valtakunnallisia ravitsemussuosituksia.

Lapsen makumaailma kehittyy hyvin pienenä. Laadukkaiden ja monipuolisten aterioiden nauttiminen varhaisessa vaiheessa laajentaa lasten makumaailmaa ja edistää hyviä ja terveellisiä ruokatottumuksia. Hyvän makuinen ruoka herättää todennäköisesti lapsessa halun syödä ja antaa mahdollisesti rohkeutta kokeilla uusia makuja turvallisesti. Säännöllisen ruokarytmin ja hyvän ruokailunilmapiiriin luominen jää vanhempien varaan. Lasten kannalta saadut hyödyt ovat tiivistetysti terveellinen ruokavalio, vaihteleva ruokavalio ja turvallinen tapa tutustua uusiin makuihin.

Kaiken kaikkiaan eri seikat viittaavat siihen, että liikeidean mukaisille lastenruokapalveluille olisi olemassa kysyntää, jota nykyiset markkinat eivät tyydytä. Liikeidean toteuttamisen tarkentamiseksi pitää kuitenkin laatia tarkempi liiketoimintasuunnitelma, jolla varmistaa, että liikeidea on toteutuskelpoinen ja liiketoiminnallisesti kannattava.

### 3 Liiketoimintasuunnitelma

#### 3.1 Miksi liiketoimintasuunnitelma tehdään?

Tässä työssä liiketoimintasuunnitelman runkona on sovellettu Leena Raatikaisessa teoksessa ”Liikeideasta liikkeelle” esiteltyä mallia sekä Jouni Ahosen, Topi Koskisen ja Tomas Romeron ”Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen” teoksessa esitettyä liiketoimintasuunnitelman mallia. Raatikaisen mukaan kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on hyvin tärkeä dokumentti yrittäjälle ja yrityksen sidosryhmille. Sitä käytetään ja kehitetään läpi koko yrityksen elinkaaren, eli yrityksen perustamisvaiheen lisäksi myös perustamisen jälkeen yrityksen jatkokehitystä suunnitellessa. Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoiminnansuunnitelman avulla voidaan arvioida liikeideaa ja kehittää siitä liiketoimintaa. Yrityksen toiminnan jatkokehittämisessä liiketoimintasuunnitelma toimii taas kehittämisvälineenä. (Raatikainen 2012, 42.)

Vaikka liiketoimintasuunnitelmamalleja on paljon, perusidea on niissä aina sama. Kaikissa liiketoimintasuunnitelmissa on selvitetty yksityiskohtaisesti liiketoiminnan lähtötilanne ja tavoitteet sekä toiminnan käynnistäminen, jatkaminen ja kehitys. Siinä esitetään myös yrityksen liikeidea, strategiset ratkaisut ja muut menestyksen tekijät. Tämä auttaa yrittäjää jäsentämään liiketoimintaa eri osa-alueiksi ja sitä kautta ymmärtämään kokonaisuutta. Liiketoiminnansuunnitelman rooli on antaa yrityksen visioille käytännön muoto. Hyvä liiketoimintasuunnitelmalla on muun muassa seuraavat ominaispiirteet: se on hyvin jäsennelty, johdonmukainen, tarpeeksi kattava ja kriittinen. (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 26–27.)

Meretniemi ja Ylönen taas nimeävät liiketoimintasuunnitelman yritystoiminnan kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi. He vastaavat myös kysymykseen, keitä varten se tehdään. Heidän mukaansa yrittäjä laati liiketoimintasuunnitelman ennen kaikkea itseään varten. Suunnitelman avulla yrittäjä pystyy helpommin seuraamaan, suunnittelemaan ja ohjaamaan liiketoimintaa. Myös rahoittajat vaativat aina liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvät laskelmat. Ne on esitettävä silloin, kun haetaan rahoitusta yksityisiltä rahoittajilta, pankkilainaa, starttirahaa tai avustuksia. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.)

### 3.2 Ravintola-alan ominaispiirteitä

Lasten take away -ravintola toimii ravintola-alan yrityksenä. Ravintola-ala on tyypiltään palveluala. Ravintola-alan ominaispiirteitä ovat Ahosen, Koskisen ja Romeron mukaan matala aloituskyynnys, intensiivinen kilpailu, heterogeenisuus, työvoimavaltaisuus, matalat voittomarginaalit, suhdanneherkkyys sekä alan sääntelevän lainsäädännön runsaus (Ahonen ym. 2009, 20).

Jotta yritys menestyisi, yllä mainitut alan haasteet on otettava vakavasti huomioon toimintamallia suunniteltaessa. Niiden lisäksi on kuitenkin olemassa ratkaisuja, jotka vaikuttavat myönteisesti yrityksen menestymiseen. Menestymisen tekijöitä ovat erikoistuminen, erottautuminen kilpailijoista, sijainti, hinta- ja laatusuhde sekä toimialan tuntemus. (Ahonen ym. 2009, 66.)

### 3.3 Ruokapalvelutoimintaa ohjaavia tekijöitä

Ruokapalvelutoiminta on tiukasti säädeltyä. Sitä ohjaavat lainsäädäntö ja suositukset. Tärkein toimintaa ohjaava laki on elintarvikelaki, jossa määrätään elintarvikealan toimijaa koskevista vaatimuksista.

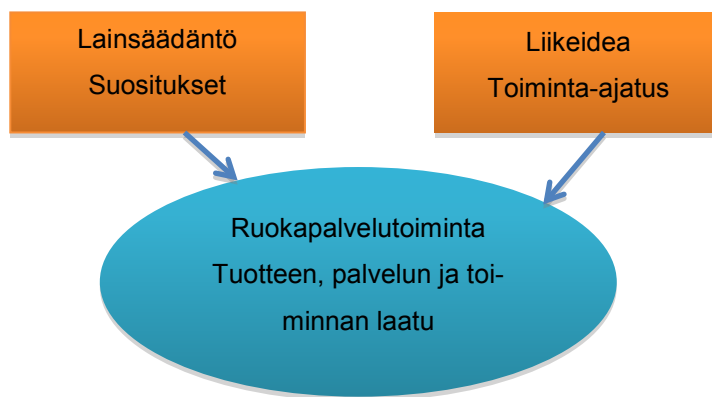
Elintarvikelain mukaan lastenruoan kaupallinen valmistus on ilmoituksenvaraista toimintaa. Elintarvikealan toimijan on tehtävä ilmoitus säädetylle valvontaviranomaiselle viimeistään neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. Lisäksi elintarvikealan toimijan on huolehdittava, että elintarvike, elintarvikehuoneisto ja alkutuotantopaikka sekä elintarvikkeen säilytys-, kuljetus- ja käsittelyolosuhteet täyttävät lain mukaiset vaatimukset. Ellei elintarvikelain määräyksiä noudateta, toiminta voidaan kieltää. (Elintarvikelaki 2006, 10 §, 13 §, 15 § ja 56 §.)

Elintarvikelainsäädännössä on vaatimuksia esimerkiksi raaka-aineiden jäljitettävyydestä ja omavalvonnan seurannasta, jotka takaavat hygieenisen prosessin ja turvallisen lopputuotteen. Maa- ja metsätalousministeriön asetuksessa ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen elintarvikehygieniasta (1367/2011) säädetään tarkemmin elintarvikkeiden käsittelystä ja kuljettamisesta sekä käsittely-, säilytys-, kuljetus-, myynti- ja tarjoilutilojen lämpötiloista sekä elintarvikkeiden lämpötiloista. Elintarvikehygieenistä osaamista koskevista yleisistä vaatimuksista säädetään myös EU-tasolla yleisen elintarvikehygieniasetuksen liitteissä (EY N:o 852/2004). Elintarvikelain mukaan alan toimijan on muun

muassa laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta (omavalvontasuunnitelma), jossa on kuvattava elintarvikkeiden käsittelyyn liittyvä riskien hallinta. (Elintarvikelaki 2006)

Työturvallisuuslainsäädäntö ohjaa koneiden, laitteiden ja työtilojen turvallisuutta. Tämä taas vaikuttaa tilojen suunnitteluun koneiden hankintaan ja valittuihin työprosesseihin. Ravitsemussuositukset taas määrittelevät muun muassa aterioiden koostumukset, mitä vaikuttaa raaka-aineiden hankintoihin. (Lampi ym. 2009, 10–11.)

Kuviossa 1 on esimerkki ruokapalveluun suunnittelun vaikuttavista asioista.



Kuvio 1. Ruokapalvelun suunnitteluun vaikuttavat tekijät (Taskinen 2007, teoksessa Lampi ym. 2009, 10).

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira määrittelee lastenruoat seuraavasti:

Lastenruoat ovat elintarvikkeita, jotka on tarkoitettu tai joiden on erityisesti ilmoitettu soveltuvan alle kolmivuotiaalle lapselle. Lastenruokia ovat äidinmaidonkorvikkeet, vieroitusvalmisteet sekä lapsille tarkoitettut puurot ja vellit, hedelmä- ja marjasoseet, kasvisoseet sekä liha-/kalasoseet. Lastenruoat täyttävät terveiden imeväisikäisten ja pikkulasten ravitsemukselliset ja muut erityistarpeet. (Lastenruoat.)

Kuten lastenruokamääritelmässä käy ilmi lastenruoat ovat erityisruokavaliovalmisteita. Niitä koskeva lainsäädäntö on erittäin yksityiskohtaista. Lainsäädännössä on määritelty vaatimukset lastenruokien ainesosille, koostumukselle, ravintoaineille ja pakkauksille tehtävät merkinnöt. Yleisesti hyväksytty tieteellinen aineisto toimii pohjana ainesosien soveltuvuus imeväisten ja pikkulasten ravinnoksi on varmistamiseksi. (Lastenruoat ovat turvallinen osa monipuolista ruokavaliota. 2011.)

Lainsäädännöstä seuraa näin ollen paljon vaatimuksia sille, miten suunniteltu liiketoiminta ja tuotantoprosessit on suunniteltava ja toteutettava. Vaatimukset kohdistuvat muun muassa elintarvikkeiden käsittelyyn ja tiloihin, joissa elintarvikkeita käsitellään sekä henkilöstön osaamiseen. Lainsäädännöstä ei kuitenkaan löydy suoranaisia esteitä suunnitellun liiketoiminnan toteuttamiseksi.

## **4 Suomen taloudelliset näkymät**

### **4.1 Ympäristöanalyysi**

Toimintaympäristöllä on tärkeä rooli yrityksen kehitysstrategiassa. Sen jälkeen, kun toimintaympäristö on määritelty, yrityksen tulisi tutustua ympäristön ominaispiirteisiin ja tämän ohjaaviin mekanismeihin. Näin yritys pystyy sopeutumaan muutoksiin ja tunnistamaan ympäristön käyttäytymisen syitä. Ympäristöanalyysi on Kamenskyn mukaan jaettava kahteen pääryhmään: kansantalouden eli makrotasanalyysiin ja yritystason analyysiin. (Kamensky 2010, 131.)

Yritysten toiminta on hyvin riippuvainen kansantalouden kehityksestä, ja kansantalous taas on riippuvainen maailman taloudellisista ja poliittisista kehityksestä. Makroympäristön analyysissä voi soveltaa esimerkiksi PESTE-tekijöiden muistilistaa (Kuvio 2). (Kamensky 2010, 131–132.)

Kuten luvussa 3.3. todettiin, lastenravintolan toiminnan kannalta lainsäädäntö ja viranomaissääntely ovat hyvin merkittäviä tekijöitä, joiden muutosta ja kehitystä on seurattava tarkasti. Vuonna 2014 poliittisten päätösten myötä yhteisöverotusta kevennettiin huomattavasti, mikä on yksi vaikuttavista kriteereistä lastenravintolan yhtiömuodon valitsemisessa. Lastenravintolan asiakasryhmän määrittelyssä otettiin huomioon muun muassa haluttujen asiakkaiden sosiaalinen asema, arvot, suhtautuminen vapaa-aikaan, harrastukset ja elämäntyyli (ks. luku 5.1.2.). Teknologiset tekijät voivat vaikuttaa lastenravintolan tuotesuunnittelussa, tuotannossa ja henkilöstösuunnittelussa. Ekologisista tekijöistä eniten lastenravintolan toimintaan vaikuttaa jätteiden syntyminen ja niiden käsittely.

<b>Poliittiset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lainsäädännönkehitys</li> <li>• säännöstely</li> <li>• tukitoimenpiteet</li> <li>• veropoliitiikan kehitys</li> <li>• poliittiset asenteet</li> <li>• kansainväliset asenteet</li> </ul>
<b>Ekonomiset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• taloudellinen kasvu</li> <li>• suhdanteet</li> <li>• rahamarkkinat</li> <li>• inflaatio</li> <li>• valuuttamuutokset</li> <li>• rahapolitiikan kehitys</li> <li>• työvoiman kehitys</li> <li>• tulopoliitiikan kehitys</li> </ul>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaaliset rakenteet</li> <li>• arvot ja asenteet</li> <li>• elämäntyyli muutokset</li> <li>• muuttuneet käsitykset työstä</li> <li>• muuttuneet kulutustottumukset</li> <li>• vapaa-aika</li> </ul>
<b>Teknologiset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• raaka-aineteknologia</li> <li>• valmistusteknologia</li> <li>• tuoteteknologia</li> <li>• informaatioteknologia</li> </ul>
<b>Ekologiset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maan käyttö ja luonnon säilyminen</li> <li>• vesistöt ja vesien suojelu</li> <li>• ilman laatu ja ilman suojelu</li> <li>• melu</li> <li>• jäte</li> </ul>

Kuvio 2. PESTE-tekijöiden muistilista (Kamensky 2010, 132.)

#### 4.2 Suomen taloudellinen kehitys vuosina 2013–2014

Opinnäytetyön rajauksen ja tarkoituksen mukaisesti makroympäristöanalyysissä painopiste on taloudellisten tekijöiden kartoittamisessa. Taloudellisessa analyysissä analysoidaan viime vuoden lisäksi vuoden 2014 kansainvälisen taloustilanteen, Suomen bruttokansantuotteen, inflaation, yksityisen kulutuksen ja ostovoiman, työllisyyden ja Ukrainan kriisin mahdollisen pitkittymisen vaikutukset Suomeen talouteen. Analyysin tueksi on käytetty lähteenä tuoreinta Valtiovarainministeriön julkaisemaa Taloudellista katsausta keväältä 2014.

Kansainvälisissä taloudessa on jonkin verran merkkejä talouskasvusta. Yhdysvaltojen kasvu on jatkunut kohtuullisena ja vuonna 2014 kasvu on 2,5 %. Kiinassa talouden kasvu hidastuu kuuluvana vuonna vähän, mutta on kuitenkin edelleen omaa luokkaansa eli noin 7 %. Japanin kasvu jää yhden prosentin kasvuvauhtiin elvytystoimenpiteistä huo-



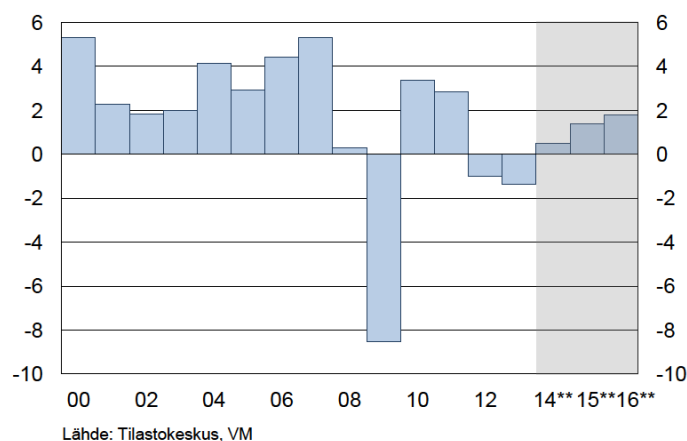
limatta. Euroalueen kasvu on hyvin maltillista ja herkkä negatiivisille muutoksille. Venäjän taloudelliset näkymät ovat vaisut, ja poliittinen epävarmuus kasvaa mahdollisesti tulevaisuudessa. Yksi epävarmuuden tekijöistä on Ukrainan kriisi. Pitkittyessään poliittinen kriisi Ukrainassa saattaa vähentää tulevia investointeja Venäjällä ja myös heikentää ruplaa. Venäjän kääntyminen taantumaan vaikuttaisi negatiivisesti myös Suomen talouteen. (Taloudellinen katsaus, kevät 2014, 13–5.)

Taulukko 1. Keskeiset ennusteluvut (Valtiovarainministeriö, teoksessa Taloudellinen katsaus, kevät 2014. 2014, tiivistelmässä).

#### Keskeiset ennusteluvut

	2013 mrd. euroa	2011	2012	2013	2014**	2015**	2016**
		määrän muutos, prosenttia					
Bruttokansantuote markkinahintaan	193	2,8	-1,0	-1,4	0,5	1,4	1,8
Tavaroiden ja palvelujen tuonti	78	6,2	-0,7	-1,8	2,1	3,3	3,9
<b>Kokonaistarjonta</b>	<b>271</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,4</b>
Tavaroiden ja palvelujen vienti	78	2,8	-0,2	0,3	3,5	4,1	4,8
Kulutus	159	1,9	0,4	-0,3	0,1	0,3	1,0
yksityinen	109	2,5	0,3	-0,8	0,0	0,3	1,1
julkinen	50	0,5	0,5	0,8	0,3	0,4	0,7
Investoinnit	37	5,8	-0,8	-4,6	-3,1	3,6	3,1
yksityiset	31	6,3	-1,2	-6,4	-3,5	4,6	4,2
julkiset	5	2,6	1,7	6,8	-0,9	-1,9	-3,6
<b>Kokonaiskysyntä</b>	<b>273</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,4</b>
kotimainen kysyntä	195	4,2	-0,8	-1,4	-1,0	1,0	1,4

#### Bruttokansantuote määrän muutos, prosenttia



Kuvio 3. Bruttokansantuotteen määrän muutos prosenttina (Valtiovarainministeriö, teoksessa Taloudellinen katsaus, kevät 2014. 2014, tiivistelmässä).

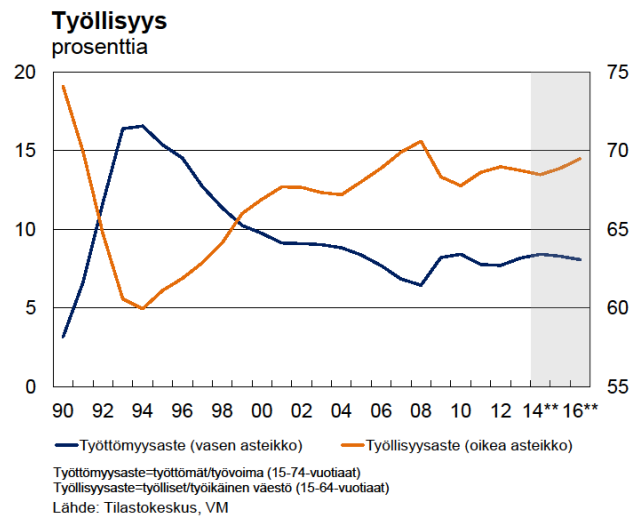
Taulukossa 1 sekä kuviossa 3 nähdään, että vuonna 2013 BKT laski edelliseltä vuodelta 1,4 %, mikä on toinen peräkkäinen laskukausi. Vuoden 2014 BKT kasvuennuste on 0,5%. Vienti kasvaa vuonna 2014 3,5 % ja tuonti lisääntyy 2,1 %. Nettovienti, eli viennin ja tuonnin erotus on positiivinen, mikä on selkeä signaali talouskasvun vauhdittumisesta. Tuonnin hidastumisen syynä on heikko kotimainen kysyntä. Vuonna 2013 yksityinen kulutus laski 0,8 %, kun taas vuonna 2014 se ei kasva ollenkaan. Syitä yksityisen kulutuksen supistumiseen ovat valtiovarainministeriön mukaan ostovoiman heikentyminen, huonot tulevaisuuden näkymät ja työmarkkinoiden epävarmuus. Yksityisten investointien osuus BKT:stä alenee 15,5 prosenttiin. Julkiset investoinnit ja julkinen kulutus kehittyvät positiivisesti. (Taloudellinen katsaus, kevät 2014, 14.)

Taulukko 2. Muut keskeiset ennusteluvut (Valtiovarainministeriö, teoksessa Taloudellinen katsaus, kevät 2014, tiivistelmässä).

#### Muut keskeiset ennusteluvut

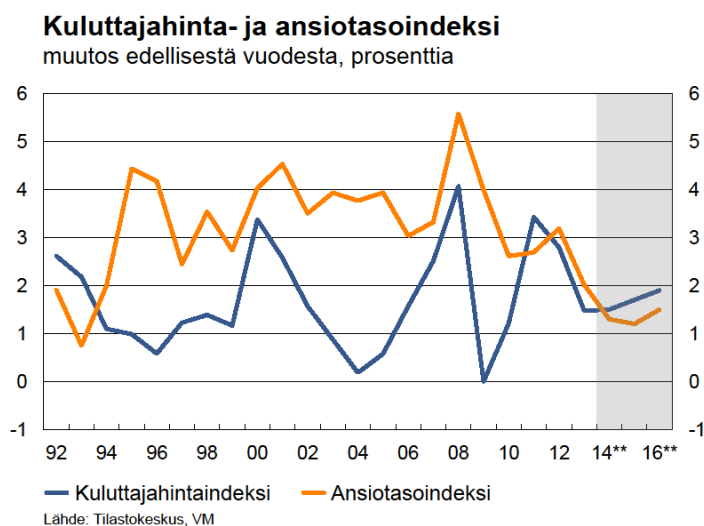
	2011	2012	2013	2014**	2015**	2016**
Palvelut, määrän muutos, %	3,1	0,7	-1,2	0,2	1,3	1,8
Koko teollisuus, määrän muutos, %	-0,6	-5,3	-2,6	1,4	2,2	2,5
Työn tuottavuus, muutos, %	1,0	-1,4	0,4	0,1	0,7	0,7
Työlliset, muutos, %	1,1	0,4	-1,1	-0,3	0,4	0,7
Työllisyysaste, %	68,6	69,0	68,5	68,5	68,9	69,5
Työttömyysaste, %	7,8	7,7	8,2	8,4	8,3	8,1
Kuluttajahintaindeksi, muutos, %	3,4	2,8	1,5	1,5	1,7	1,9
Ansiotasoindeksi, muutos, %	2,7	3,2	2,0	1,3	1,2	1,5
Vaihtotase, mrd. euroa	-2,7	-2,8	-1,6	-0,7	-0,3	0,5
Vaihtotase, % BKT:sta	-1,5	-1,4	-0,8	-0,4	-0,1	0,2
Lyhyet korot (euribor 3 kk), %	1,4	0,6	0,2	0,3	0,5	1,3
Pitkät korot (valtion obligaatiot, 10 v), %	3,0	1,9	1,9	2,3	2,9	3,5
Julkisyhteisöjen menot, % BKT:sta	55,1	56,7	58,4	58,8	58,2	57,9
Veroaste, % BKT:sta	43,6	44,0	45,5	45,7	46,0	46,1
Julkisyhteisöjen rahoitusjäämä, % BKT:sta	-1,0	-2,2	-2,4	-2,4	-1,4	-0,9
Valtion rahoitusjäämä, % BKT:sta	-3,4	-3,8	-3,7	-3,5	-2,4	-2,0
Julkisyhteisöjen bruttovelka, % BKT:sta	49,3	53,6	56,9	59,8	61,0	61,4
Valtionvelka, % BKT:sta	42,2	43,6	46,4	48,7	49,3	49,2

Taulukosta 2 ilmenee, että palvelualan kehitys pysyy vaisuna ja kasvuksi ennustetaan kuluvana vuonna 0,2 %, kun taas viime vuonna alan kehitys oli negatiivinen. Teollisuustuotannon lasku pysähtyy ja kääntyy ylöspäin. Vuonna 2014 työttömyysaste nousee ennusteiden mukaan 8,4 %. Työllisyysasteen ennustetaan myös heikkenevän vuoden 2013 verrattuna. Työttömyys- ja työllisyysasteiden muutokset näkyvät kuviossa 4.



Kuvio 4. Työllisyys (Valtiovarainministeriö, teoksessa Taloudellinen katsaus, kevät 2014. 2014, 57).

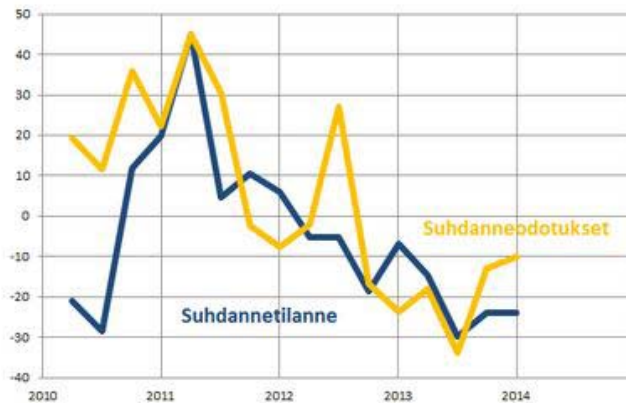
Työttömyyden tarkastelun jälkeen taulukossa 2 näkyy kuluttajahintaindeksin muutos. Vuonna 2013 ja vuonna 2014 indeksi pysyy samana eli 1,5 prosenttina. Tämä tarkoittaa, että hintojen nousu on maltillista, vaikka jotkut veromuutokset nostavat osaltaan kuluttajahintoja. Sopimuspalkkojen työmarkkinaratkaisun mukainen hitaampi nousu vaikuttaa ansioiden hitaaseen kehitykseen (ks. kuvio 5). (Taloudellinen katsaus, kevät 2014, tiivistelmässä.)



Kuvio 5. Kuluttajahinta- ja ansiotasoindeksi (Valtiovarainministeriö, teoksessa Taloudellinen katsaus, kevät 2014. 2014, 62).

#### 4.3 Ravintola-alan taloudellinen kehitys

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n vuoden 2013 suhdannekatsauksessa todetaan, että laskusuhdanne alalla jatkuu. Ruokamyynä on kehittynyt hyvin vuonna 2010 alennetun ravintolaruoan arvonlisäveron vuoksi. Siitä huolimatta ala ei ole vielä saavuttanut vuoden 2008 myyntitasoa. Työvoiman määrän, liikevaihdon ja kannattavuuden ennakoitaan laskevan. Vuonna 2014 ala on vielä taantumassa. Raaka-aineiden kustannusten nousu hidastuu, mutta kustannustaso on silti suhteellisen korkea, mikä heikentää yritysten kannattavuutta. (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2013). Helmikuun 2014 Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometrissa kerrotaan, että suhdannenäkymät ovat parantuneet vähän (kuvio 6), mutta tilanteen odotetaan heikkenevän lähikausina (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. 2014).



Kuvio 6. Suhdannenäkymien saldoluku helmikuussa 2014 (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. 2014).

Kuten tämän opinnäytetyön luvussa 3.3 on mainittu, ravintola-ala on suhdanneherkkä. Ahosen, Koskisen ja Romeron mukaan taloudellinen kehitys vaikuttaa hyvin tuntuvasti ravintolatoimintaan. Tämä johtuu siitä, että ravintoloiden tuottamat palvelut eivät ole välttämättömyyshyödykkeitä. (Ahonen ym. 2009, 22.) Tämä tarkoittaa, että ravintolapalveluita käytetään vain, jos raha riittää välttämättömien elinkustannusten kattamisen jälkeen.

Kuten luvussa 4.2 on todettu, yksityinen kulutus pysyy vuonna 2014 vuoden 2013 tasolla. Tämä johtuu muun muassa kuluttajin ostovoiman heikkenemisestä, tulevaisuuden epävarmuudesta ja työmarkkinoiden tilanteesta. Yhteenvedona Suomen taloudelli-

sen tilanteen ja ravintola-alan kehitysnäkymien analyysistä voidaan siten todeta, että tämänhetkiset taloudelliset näkymät ravintola-alalla eivät ainakaan edistää uuden yrityksen menestymismahdollisuuksia.

## 5 Yrityksen toiminnot

### 5.1.1 Palvelukonsepti

Jari Parantaisen mukaan tuotteistaminen tarkoittaa työtä, ”jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi” (Parantainen 2008, 11). Raatikainen toteaa, että tavaratuote on helpompi tuotteistaa kuin palvelutuote. Palvelutuotekokonaisuus koostuu aineettomista ja aineellisista osista, työpanoksista, tiedoista ja taidosta, tunteista, tunnelmista ja maineesta. Tuotteistamisella palvelulle annetaan konkreettinen muoto. Palvelutuotteen kehittämisessä vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstö, ympäristö, palveluprosessi ja visuaalinen muoto, kuten Internet-sivut. (Raatikainen 2012, 85.)

Lastenravintolan toiminnan tavoitteena on luoda uudenlainen palvelukonsepti. Palvelukonseptin painopisteet ovat muun muassa helppo saattavuus, osaava henkilöstö, myönteinen kokemus, vuorovaikutus, ajankohtainen ravitsemussuositusten tuntemus ja sen välittäminen asiakkaille. Internet-sivut toimivat informaation lähteenä sekä palaute-, myynti- ja markkinointikanavana. Internet-sivuilla on muun muassa tietoja raaka-aineiden toimittajista sekä raaka-aineiden ominaisuuksista ja terveysvaikutuksista. Lisäksi Internet-sivuilla voidaan antaa ruokakokeiluvinkkejä vanhemmille. Yrityksen kehityksessä palvelukonseptiin voidaan lisätä sivutuotteina leipomotuotteita ja lastenmehuja. Sivupalveluina voidaan myös kehittää cateringpalveluja lastenjuhliin.

### 5.1.2 Asiakasryhmät

Yrittäjän täytyy määritellä, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät, eli toisin sanoen kenelle palvelua myydään. Yrittäjän tulisi miettiä, minkälaisia asiakkaat ovat, missä he ovat ja miten heidät voi tavoittaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 27.) Yksi tapa määritellä kohderyhmä on kuvata asiakkaita eri kriteerien mukaan, kuten ikä,

sukupuoli, asuinpaikka, tulot, koulutus, harrastukset, arvomaailma, kulutuskäyttäytyminen (Ahonen ym. 2009, 60).

Seuraavaksi tehdään yhteenveto keskivertoisesta asiakasta, joka täyttää kaikki määritellyn kohderyhmän kriteerit. Tulevat asiakkaat ovat 30–45-vuotiaita kotiäitejä tai kotisiä. He ovat hyvin koulutettuja, hyvätuloisia ja tiedostavat lastenruokavalion laadun tärkeyden lapsen kehityksessä. Heidän arvoihin kuuluu terveellinen ja intensiivinen elämäntapa, ja he arvostavat vapaa-aikaa sekä yhteistä aikaa perheen ja ystävien kanssa. He harrastavat kulttuuria, matkustavat ja ovat kiinnostuneita erilaisista trendeistä ruokailussa, lastenhoidossa ja muodissa.

### 5.1.3 Toimintamalli

Ravintola tarjoaa päivittäin laadukasta, paikan päällä valmistettua ruokaa kotihoidossa oleville 1–3-vuotiaille lapsille. Ruoan valmistuksessa noudatetaan viranomaisten ravitsemussuosituksia sekä lain mukaisia erityisruokavalmisteiden valmistus- ja myyntisäädöksiä.

Lasten iän rajaamisella on sekä terveydellisiä että yhteiskuntarakenteellisia perusteita. Ensinnäkin perusterveet yksivuotiaat saavat nauttia enemmän ruoka-aineita. Kolmen vuoden iän jälkeen oletuksena taas on, että suuri osa lapsista siirtyy päiväkoteihin kotihoidontuen lakattua.

Palveluprosessi järjestetään siten, että asiakas hakee ravintolasta päivän ruokapaketin. Ruokapakettiin sisältyy alkuruoka, pääruoka ja jälkiruoka. Paketin hinta on kiinteä ja hinta on kohtuullinen huomioiden ruoan ja palvelun laatu. Ruoka pakataan päivittäin ennen noutoa kestoastioihin, jotka asiakkaat palauttavat seuraavalla käynnillä. Astioilla on tyylikäs muotoilu ja niissä on yrityksen logo. Astiat pakataan ennen noutoa kompaktiin laukkuun, joka toimii myös mainostuotteena. Tulevaisuudessa palvelua voidaan laajentaa lisäpalveluna tarjottavaan kotiinkuljetukseen. Erillisten noutopisteiden avaaminen eri kaupunkiosiin sisältyy myös yrityksen kehittämissuunnitelmaan.

Ruokalista on ravitsemusterapeutin suunnittelema. Koko kuukauden ruokalista on esillä nettisivuilla. Jokaiselle päivälle on vain yksi ruokapaketti tarjolla. Mahdollisia allergioita ei ole tarkoitus huomioida ruoan valmistuksessa. Jokaisen annoksen kohdalla on kerrottu pakolliset ravintoarvot ja ainekset. Vanhempi voi tilata edellisenä päivänä yhden

päivän paketin. Tämän lisäksi palvelun voi tilata viikon, kuukauden tai kolmen kuukauden kokonaisuuksina, jolloin hintaan on mahdollista antaa alennusta.

Asiakkaaksi tuleminen on suunniteltu tapahtuvaksi liittymisperiaatteella. Tällä tavalla on mahdollista kasvattaa asiakaskuntaa, joka on sitoutunut palvelun ostamiseen pidemmällä aikavälillä, mikä luo toiminnalle ennakoitavuutta. Palveluun liittymisen tulisi kuitenkin olla mahdollisimman helppoa. Siksi asiakkaille voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuutta tutustua palveluun ilmaiseksi (esimerkiksi koemaistaa yhden päivän menua ilmaiseksi).

Kun asiakas päättää käyttää keittiön palveluita, hänen tietonsa - kuten nimi, osoite ja puhelinnumero - tallennetaan sähköiseen asiakasrekisteriin. Tiedot tulevat käyttöön mahdollisissa kuljetustilanteissa. Asiakkaiden perustiedot kerätään myös siltä varalta, jos ruoassa esiintyy laadullisia virheitä (esim. myrkkyä, bakteereita tai jokin toivomaton vierasaine) siitäkin huolimatta, että kaikkia hygieni- ja valmistusohjeita noudatetaan tarkasti. Tällöin nopea yhteydenotto vanhempiin on hyvin tärkeää ikävien seuraamusten estämiseksi.

Seuraavaksi esitetään kuviossa 7 yhteenveto lastenravintolan toimintamallista.

Ikä	1–3 -vuotiaat
Raaka-aineet	Laadukkaat luomutuotteet, sertifioidut toimittajat, raaka-aineiden jäljitettävyys
Ruokalista	Monipuolinen, vaihtuva, valtakunnalliset ruokasuositukset huomioiva, ammattilaisten laatima (esim. lastenlääkäri, laillistettu ravitsemusterapeutti)
Asiakkuus	Asiakkaaksi pääsee liittymällä ravintolan jäseneksi
Toimitus ja nouto	Nouto ravintolasta, päivän ruokapaketti toimitettuna kotiin, lisänoutopisteitä kaupungilla
Maksu	Yksi päivä, viikko, kuukausi, kolme kuukautta, tyytyväisyystakuu
Hinta	Kohtuullinen, huomioiden tuotteen korkea laatu - mahdolliset alennukset, esim. toisesta lapsesta alennus
Sivutuotteet ja palvelut	Kertaluonteinen konsultaatio ravitsemusterapeutin kanssa, ruokakursseja, lastenjuhlien catering, lisäaineetonta, suolatonta leipää, mehua

Kuvio 7. Yhteenveto lastenravintolan toimintamallista (mukaillen Dimitrov & Dimitrov & Dobrev & Semerdzhiev & Setchkov 2006, 30)

#### 5.1.4 Tuotanto ja logistiikka

Ravintola on auki asiakkaille neljä tuntia päivässä klo 10.00–14.00. Muina aikoina arvioidaan, että ravintolan tuotteilla olisi hyvin vähän kysyntää. Ruokapaketin luonne on sellainen, että se soveltuu parhaiten lounaaksi. Pienemmille lapsille ruoat voidaan kuitenkin jakaa sekä lounaaksi että jättää siitä osa välipalaksi tai iltapalaksi, koska ruokapaketin sisältö on riittoisa. Ruoat valmistetaan keittiössä ennen aukeamista, ja sulkeamisen jälkeen esivalmistellaan raaka-aineet seuraavaksi päiväksi. Aukioloaikana keittiön työntekijät jakavat ruoka-annokset astioihin ja siistivät työpaikat valmiiksi seuraavaa valmistusvaihetta varten.

Ruoka valmistetaan alusta loppuun asti omassa keittiössä. Tuotantomäärä seuraavalle päivälle ja viikolle on etukäteen tiedossa, koska asiakkaat tilaavat ruokapaketin etukäteen. Tämä menettely vähentää huomattavasti hävikkiä, koska annoksiin tarvittava raaka-aineiden määrä pystytään laskemaan aina asiakkaiden lukumäärän mukaan. Päivittäin kuitenkin valmistetaan 5–10 ylimääräistä ruokapakettia sen varalta, että joku asiakas on unohtanut ilmoittaa etukäteen hakevansa päivän ruoan tai uusi asiakas haluaa tutustua tuotteisiin.

Yrityksen logistiikkaan kuuluu lisäksi tuotteiden ja raaka-aineiden hankinnat, varastointi, pakkausratkaisut, kuljetukset, jakelukanavat, kierrätyksen järjestäminen ja kaikkeen tähän liittyvän informaation hallinta. Varastointi on hyvin tärkeä logistiikan osa, sillä yrityksen on jatkuvasti arvioitava, paljonko raaka-aineita tarvitaan, kuinka usein niitä hankitaan ja paljonko mahtuu varastoon. Yrittäjän pitää varmistaa varaston riittävän nopea kiertonopeus, jotta varastoon ei olisi sidottu liikaa pääomaa. (Raatikainen 2012, 51–52.)

Lastenravintolan raaka-ainehankintapolitiikka perustuu hyvään suhteeseen tuottajiin ja toimittajiin. Toimitusketju tulee pitää hyvin lyhyenä ja pyrkiä tuntemaan jokainen toimittaja henkilökohtaisesti. Raaka-aineet ovat sesonginmukaisia ja lähituotantoa. Koska asiakkaiden määrä on suunnilleen tiedossa ennakkotilausjärjestelmän myötä, varastoidun tavaran määrä vastaa tuotannon määrää. Hävikkiä pääsee syntymään suhteellisen vähän verrattuna perinteiseen ravintolaan, jossa kävijöiden määrä joudutaan arvioidaan.



Pakkaukset, eli noutoruoka-astiat, on suunniteltu kestämään vuosien päivittäistä käyttöä, pesua ja sterilisointia. Materiaali on posliinia ja kansi on muovinen. Asiakkaat tuovat tyhjät astiat pestäväksi uuden ruokapaketin noudon yhteydessä. Täydet astiat pakataan hienoon ja käytännölliseen kestolaukkuun, jonka asiakas saa pitää omanaan. Ruokakuljetukset pyritään alussa ulkoistamaan asiakkaille itselleen, mutta myöhemmin voidaan ajatella omaa kuljetustoimintaa, jos se osoittautuu kannattavaksi.

#### 5.1.5 Sijainti ja toimitilat

Ahosen ym. mukaan sijainti on yksi ravintolan tärkeimmistä ominaisuuksista. Sijainti vaikuttaa hyvin paljon ravintolan menestymisnäkyisiin. Liiketilä on harvoin tiedossa vielä liiketoimintaa suunniteltaessa, mutta kuitenkin voidaan tavoitella sijaintia, joka toimii suunnitelmien lähtökohtana. Sijainnin ominaisuuksina pohditaan muun muassa alueen tai paikan luonnetta, infrastruktuurin kehityksen astetta, naapuristoa, alueen asiakasvirtaa, alueen kehitysnäkymiä ja myyntipotentiaalia sekä uuden ravintolan vaikutusta ympäristöön ja kilpailijoiden määrään. (Ahonen ym. 2009, 76.)

Ravintolan toimipaikan tavoitesijainti on Helsingin Kalliosta. Kallio sijaitsee lähellä kaupungin keskustaa. Kalliosta on tullut hyvin moderni kaupunkiosa, jonne jatkuvasti muuttaa asumaan nuoria perheitä. Tavoitesijainti on liikenneyhteyksien lähellä ja keskellä rikkaa ravintolatarjontaa. Toimitilaksi halutaan vuokrata sellainen tila, jossa aikaisemmin on toiminut ravintola, jolloin liiketilan muutostöihin tarvittavat investoinnit voidaan minimoida. Arvioitu tarvittavan toimitilan koko olisi noin 150 m<sup>2</sup>, jossa on valmistuskeittiö, varasto, henkilökunnan pukuhuone ja lepotila, siivoushuone, vastaanotto ja pieni leikkinurkka. Vuokrahintojen keskiarvo oli vuonna 2011 14,89 €/ m<sup>2</sup> kuukaudessa, mikä oli 2,7 % korkeampi kuin edellisen vuonna (Vuokrakysely. 2011).

#### 5.1.6 Tuotekehitys

Tuotekehityksen taustalla voi olla hyvä idea tai asiakkaiden tarpeet. Prosessi voi toimia myös toisinpäin, eli tuotekehitysryhmä kehittää uuden tuotteen, jolle luodaan kysyntä. Tärkeää on kuitenkin, että ilman tuotetta ei ole myyntiä. Asiakaspalautteella on merkittävä rooli tuotekehityksessä, mutta myös henkilöstö toimii ideoiden kehittäjänä ja toteuttajana. Kun ajatus uudesta tuotteesta on syntynyt, seuraavaksi pitää selvittää, miten se erottuu muista markkinoilla olevista tuotteista ja mitä lisäarvoa tuo asiakkaille.

Aloittavan yrittäjän on vastattava kysymykseen, onko tuotteelle oikeasti kysyntää. Tuotannon mahdollisuudet, kuten esimerkiksi laitteet ja koneet, voivat olla este uuden tuotteen saamiselle tuotantoon. Onnistuneella tuotteella on sekä hyvät ominaisuudet, mutta sen on oltava myös kannattava. Kannattavuuslaskelmassa pitää ottaa tarkasti huomioon valmistukseen liittyvät kustannukset. (Raatikainen 2012, 47–48.)

Lastenravintolan toiminnan tavoitteena on luoda uudenlainen palvelukonsepti. Lastenravintolan päätuote on kuitenkin itse ruokatuotteet. Ruoanlaitossa käytetään vain laadukkaita raaka-aineita ja sertifioituja tuottajia. Ruoat ovat sekä perinteisiä suomalaisia että kansainvälisiä klassikoita. Ruoka on yksinkertaista, mutta silti ravintolatasoista. Vihannes- ja hedelmäraaka-aineet ovat sesonginmukaisia ja suurelta osin kotimaista. Lähituotettu raaka-aine olisi kaikista paras vaihtoehto.

Tuotekehityksessä hyödynnetään suurkeittiöiden ruokalistojen laatimisperiaatteita. Hyvä ruokalistan suunnittelu edistää koko keittiön prosessien sujuvuutta. Tyypillistä suurkeittiöissä on, että laaditaan muutaman viikon kiertävä ruokalista. (Lampi ym. 2009, 23.) Lastenravintolan tapauksessa ruokalista kattaa neljän viikon pituisen jakson. Listat ovat esillä yrityksen Internet-sivuilla. Kiertävässä listassa sama ruoka voi esiintyä vain kerran kierron aikana. Sillä tavalla lapsille tarjotaan vaihtelua ja monipuolisuutta. Ruoan hyvä maku sekä nautittavuus on myös tärkeää.

Valmistuksessa ruoan tasaisen laadun varmistamiseksi on tarkoitus käyttää niin sanottuja vakioruokaohjeita. Vakioruokaohjeet ovat hyvä työväline, jolla saadaan esimerkiksi etukäteen selville eri ruokapakettien vaatimat työpanokset, tarvittavat laitteet sekä koneet. Ohjeiden avulla pystytään seuraamaan kustannukset, vähentämään hävikkiä, suunnittelemaan raaka-aineiden hankinta ja siten edistämään toiminnan parempaa kannattavuutta. (Lampi ym. 2009, 23)

Tärkein lastenravintolan yhteistyökumppani tuotekehityksessä on laillistettu ravitsemusterapeutti tai lastenlääkäri. Tarkoitus on, että lasten ravitsemisalalan ammattilainen kehittää yhdessä keittiöpäällikön kanssa reseptit ja viikkolistat. Tällä yhteistyöllä uskotaan, että edistetään ensisijaisesti ruokatuotteiden terveellisyyttä sekä suomalaisten ajankoh- taisten ravitsemussuosittelusten soveltamista, mutta myös vahvistetaan koko yrityksen positiivista imagoa ja luotettavuutta. Lastenruokaresepteissä pyritään seuraamaan myös aikuisten ruokatrendejä ruokavaliossa, siten kuin määräykset sallivat.

Asiakaspalaute sekä asiakkaiden toivomukset ruokalajien suhteen toimivat myös tärkeänä perustana ruokalistan suunnittelussa. Asiakkaita pyydetään kertomaan esimerkiksi huomionsa ruoan riittävydestä ja koostumuksesta, sekä ilmoittamaan mikä ruoka miellytti parhaiten lasta ja minkälaista ruokaa he toivovat saavansa jatkossa.

#### 5.1.7 Henkilöstö

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä pääomia. Kuvatulla toimintamallilla lastenravintola tarvitsee kaksi täysiaikaista keittiötyöntekijää, joista toinen on keittiömestari ja toinen on apulainen. Keittiömestarin tärkeys korostuu silloin, kun uusia reseptejä otetaan käyttöön. Hänellä pitää olla kokemusta työskentelystä suurkeittiössä. Ravintolan aukioloaikana asiakaspalvelun hoitaa yrittäjä itse tai osa-aikainen työntekijä.

Sopivia ravintola-alan työntekijöitä löytyy parhaiten käyttämällä alan työntekijöiden välittämiseen erikoistunutta yritystä. Myös yhteistyö alan oppilaitosten kanssa on hyvin mahdollinen vaihtoehto henkilöstön hankkimisessa. Pienessä organisaatiossa on luontevaa, että päävastuullinen yrittäjä toimi itse myös organisaation johtajana. Johtajan on oltava helposti lähestyttävä, koska organisaatio on pieni ja kevyt.

#### 5.1.8 Taloushallinto

Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on antaa yritysjohdolle ajantasaisia tietoja yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jotta johto voi tehdä oikeita päätöksiä toiminnan kannattavuuden kannalta. Sisäisen laskentatoimen tuloksena syntyvät kannattavuus- ja suunnittelulaskelmia sekä tunnuslukuja. Budjetit ovat euromääräisiä toimintasuunnitelmia. (Raatikainen 2012, 55–56.)

Ulkoinen laskentatoimi on yrityksen kirjanpito. Kirjanpito tuottaa tietoja ulkopuolisille tahoille, kuten verottajalle ja rahoittajille. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman ja taseen, joista saadaan tietoja yrityksen taloudellisesta asemasta. Verottaja on kiinnostunut verotettavasta tulosta ja sijoittajat mahdollisesta osingonjakomahdollisuudesta. Lastenravintolan liiketoiminta ja tulonmuodostus ei ole erityisen monimutkaista tai vaativaa, minkä vuoksi ravintolan kirjanpidosta ja talous- ja palkkahallinnosta voi huolehtia yrittäjä itse, jos hänellä on riittävä kokemus kirjanpidosta ja koulutus taloushallintoon.

## 5.2 Markkinointi

### 5.2.1 Mielikuva yrityksestä

Ahosen, Koskisen ja Romeron mukaan ”imago on mielikuva, joka jollakin kohderyhmällä on yrityksestä”. Imagoon vaikuttavat paljon tekijöitä, kuten se, mitä yrityksestä kuullaan, nähdään ja koetaan. Imagon rakentamiseen liittyvät myös asiakkaiden kokemukseen perustuvat tekijät, esimerkiksi saatu informaatio, kokemukset ja havainnot. Yrityksen toiminnasta riippumattomia tekijöitä asiakkaiden suhtautumisessa yritysimagoon ovat asenteet, uskomukset, ennakkoluulot ja tunteet. Kerran saavutettua imagoa on vaikea muuttaa, mutta ei mahdotonta. (Ahonen ym. 2009, 18)

Ahonen, Koskinen ja Romero toteavat, että palveluyrityksessä imagon rooli on hyvin merkittävä, koska se vaikuttaa siihen, mitä hintaa asiakkaat ovat valmiina maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Yksi keskeisemmistä ravintolayrityksen tehtävistä on yrityksen mielikuvan kehittäminen ja ylläpito. Palveluorganisaation imago kostuu yrityksen palveluympäristöstä, yrityksen palvelusta, yrityksen maineesta, yrityksen identiteetistä ja henkilöstöstä. Aloittavalla yrityksellä on vain tavoiteimago, jota asiakkaille esitetään. (Ahonen ym. 2009, 18.)

Aloittavalle yritykselle on tärkeä luoda heti alusta vahva ja erottuva, positiivinen mielikuva toiminnastaan. Kun asiakkaat ajattelevat lastenravintolaa, halutaan että mieleen tulisi heti seuraavat asiat: ravintola on moderni, ravintola tarjoaa terveellistä ja monipuolista ruokaa rakkaan lapsen hyväksi, ravintola ratkaisee monta haasteta arjessa, ravintolan osaaminen on vähintään yhtä pätevää kuin valtakunnallisten ravitsemusvaikuttajien, ravintola on osaa perhettä. Imagon rakennetaan yhteistyössä mainostoimiston kanssa ja osana laajempaa alkumarkkinointi- ja markkinointiviestintäsuunnitelmaa.

### 5.2.2 Markkinointi ja aloittavan yrityksen markkinointiviestintäsuunnitelma

Markkinoinnin keskeisimpiä tehtäviä on tuoda yrityksen tuotteet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tietoisuuteen. Muu tehtävä on rajata asiakasryhmät ja pohtia, miten ne saavutetaan. Samalla voidaan pyrkiä selvittämään asiakkaiden tarpeita. Joskus kyseessä voi olla uusi palvelu tai tuote, jolle pitää luoda tarve ja kysyntä. Uusi yritys voi ostaa markkinointipalveluja esimerkiksi markkinointiratkaisuihin erikoistuneelta ammat-

tilaiselta. Markkinointiin kuuluvat asiakas- ja kilpailijatuntemus, markkinointi- ja markkinatutkimus, oman yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen, ajankohtainen lainsäädäntö ja alan säännöstö. (Raatikainen 2012, 46–47.)

Lastenravintolan markkinointiviestinnän suunnittelu ja toimenpano ulkoistetaan markkinointialan ammattilaisille. Perustettava yritys tuo markkinoille ainutlaatuisen palvelukonseptin, jolle on luotava sekä tarve että kysyntä. Tämä olisi hyvin vaikea tehtävä aloittelevalle yritykselle yksin. Ravintolan onnistunut alkumarkkinointikampanja on tarpeellinen investointi, joka tuo arvoa yritykselle myös pitkällä aikavälillä. Mainostoimistolta toivotaan yhteistyötä imagon ja visuaalisen ilmeen kehityksessä. Markkinoinnin toteutuksessa on otettava huomioon ravintolan pääasiallinen asiakasryhmä, joka on määritelty edellä kappaleessa 3.5.2. Lopputuotteena toivotaan raikas, hauska, moderni ja yllättävä kampanja.

Jotkut mainostoimistot tarjoavat aloittavan yrittäjän peruspakettia kiinteällä hinnalla. Aloittavan yrittäjän paketti sisältää useimmiten sellaisia palveluja, kuten logon ja värimaailman suunnittelu, fonttien määrittely Internetiin ja painotuotteisiin, verkkosivut, webhotelli, sähköpostipalvelu, käyntikortit ja esitteet.

Näiden perustuotteiden lisäksi lastenravintola tarvitsee näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa jo ennen ravintola avaamista - varsinkin kun mainonnan toteuttaminen televisiossa tai radiossa on todennäköisesti liian kallista.

Ravintolan avajaiset toimivat myös vahvana mainontana. Avajaisissa tulevat asiakkaat pääsevät lastensa kanssa tutustumaan keittiön takatiloihin, jolloin he tietävät, missä olosuhteissa ruoka valmistetaan. Vanhemmat saavat tutustua henkilökuntaan ja jutella ravitsemusterapeutin kanssa. Mukaan jaetaan maistiaisja muita mainostuotteita, kuten esimerkiksi ruokalappuja ja ruokailuvälineitä, joissa on yrityksen logo.

Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin, palveluympäristön ja palveluprosessin on oltava johdonmukaisia yrityksen imagon kanssa. Henkilöstön tulee tukea kokonaisuutta positiivisella asiakaspalveluasenteella. Asiakaspalvelutilojen on oltava siistit, toimivat ja viihtyisät. Palvelun tulee sujua vaivattomasti, nopeasti ja asiantuntevasti.

## 6 Yritystoiminnan käynnistäminen

### 6.1 Yrittäjän tausta

Työkokemuksen ja yrityksen perustamismotiivien lisäksi tulevan yrittäjän on syytä pohtia, olenko minä yritteliäs ja mitä menestyminen yrittäjänä vaatii. Meretniemi ja Ylönen neuvovat tulevia yrittäjiä pohtimaan ennen yrittäjäksi ryhtymistä omaa luonnettaan, osaamistaan ja valmiuksiaan omaksua yrittäjän elämäntapa. Yrittäjä uskaltaa ottaa riskejä. Vaikka yrittäjiä on erilaisia tyyppejä, on olemassa joitain ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, jotka edistävät yrittäjän menestystä. Samassa teoksessa hyödyllisiksi kyvyiksi ja taidoiksi on mainittu muun muassa organisointikyky, stressinsietokyky, kommunikaatiotaidot ja taito hoitaa raha-asioita. Esimerkkeinä hyödyllisistä ominaisuuksista mainitaan lisäksi sitkeys, määrätietoisuus, realismi, joustavuus ja kärsivällisyys. Onnistumiseen tarvitaan myös hyödyllisiä tietoja, kuten toimialan tuntemusta ja perustietoja taloudesta, sopimuksista, verotuksesta ja kirjanpidosta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 10–11.)

Jari Parantaisen mukaan yrittäjän ei tarvitse itse olla kokki eikä toisinpäin. Tärkeä on, että ravintoloitsija osaa kehittää hyvät tuotteet, laatia prosessiohjeet, henkilöstöpolitiikan, talousasiat, myynnin ja markkinoinnin. Yrittäjän ympärillä olevan tiimin tai työntekijöiden ammattimaisuus on oltava kohdallaan. Yrityksen johtaja on yleensä riippuvainen ravintolan hyvästä konseptista, hyvin laadituista resepteistä sekä niiden takan olevista toteuttamishojeista, eikä yksittäisestä työntekijästä. (Parantainen 2008, 20–21.)

Yrityksen perustajalla on työkokemus taloushallinnon ja kirjanpidon alalta. Siitä johtuen yrittäjä voi luottaa, että yrityksen talous-, vero- ja käytännön järjestelyt hoituvat sujuvasti ja ammattimaisesti. Tämän lisäksi tulevan yrittäjän aikaisempi toimiminen myyntiesittelijänä taidealalla on kehittänyt hänen asiakaspalvelu- ja kommunikaatiotaitojaan. Luovuus ja ketterä toiminta haasteellisissa tilanteissa sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden tyydyttäminen on ollut tärkeä osa myyntiesittelijän toimenkuvaa. Vaikka kokemus ravintola-alalta puuttuu kokonaan, tämän ei pitäisi olla este kannattavan ja menestyvän ravintolan perustamiselle.

## 6.2 Yhtiömuoto ja pääoman tarve

Alkupääomatarve vaikuttaa paljon yrityksen muodon valintaan. Ravintolan perustamiseksi joudutaan hankkimaan rahoitusta. Vaikka yrityksen perustajia on vain yksi, yhtiömuodoksi on valittu osakeyhtiö. Yhtiöön halutaan kuitenkin myöhemmin myös muita osakkaita.

Osakeyhtiössä osakkaan vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. Osakas ei ole vastuussa yrityksen veloista, mutta hyvin usein yritystoiminnan alkuvaiheessa rahoittajat vaativat osakkailta vakuuksia, kuten esimerkiksi omaisuutta tai takauksia. Yhtiön muodon vallinnassa on otettu huomioon seuraavaksi esiteltyjä asioita.

Osakeyhtiölain mukaan yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Osakepääoma voidaan maksaa rahana yrityksen tilille tai apporttiomaisuudella. Apporttiomaisuus on muu omaisuus kuin rahaa. Vain työsuoritusta ei voida hyväksyä osakepääomaksi. (Osakeyhtiölaki, 2 luku).

### 6.2.1 Palkanmaksu osakkaille, verotus ja voitonjako

Osakas voi saada osinkoja osakeyhtiön voitosta. Yrityksessä työskentelevälle osakkaalle voidaan maksaa myös palkka tehdystä työstä. Jos osakas päättää olla nostamalla palkkaa, osakas voi kuitenkin saada rahana matkakustannusten korvauksia, kuten päivärahaa ja kilometrikorvausta oman auton käytöstä. Osakas voi myös hyötyä palkaksi luettavista luontoiseduista kuten asuntoedusta, autoedusta, ravintoedusta ja puhelinedusta. Näiden etujen saamisen edellytyksenä on, että suorituksen saaja on työskennellyt yhtiön hyväksi. (Tuloverotus - osakeyhtiö ja osuuskunta.)

Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jota vuonna 2014 verotetaan 20 %:n verokannan mukaan. Yhtiön voitto tai osa siitä voidaan jakaa osinkoina osakkaille. Kuitenkaan osakeyhtiölain mukaan yhtiön varoja ei saa jakaa, jos “jaosta päätettäessä tiedetään tai pitäisi tietää yhtiön olevan maksukyvytön tai jaon aiheuttavan maksukyvyttömyyden” (Osakeyhtiölaki, 13 luku (21.7.2006/624)).

Verohallinnon mukaan listamattomalta yhtiöltä saatu osinko voidaan verottaa joko ansiotulona tai pääomatuloina. Osa osingoista on verotonta:

Vuodesta 2014 alkaen jaetusta osingosta 25 % on veronalaista pääomatuloa ja 75 % verotonta tuloa 150 000 euroon saakka, jos jaettu osinko on enintään 8 % osakkeen matemaattisesta arvosta. 150 000 euron ylittävästä osasta 85 % on veronalaista pääomatuloa ja 15 % verotonta tuloa. Tämä 150 000 euron raja on osakaskohtainen, ja kaikki kyseisen henkilön samana vuonna saamat listaamattomien yhtiöiden osingot lasketaan yhteen. (Osingot listaamattomasta yhtiöstä).

Verosuunnittelussa osakeyhtiömuoto antaa siten yrittäjälle erilaisia mahdollisuuksia verotuksen optimointiin.

### 6.2.2 Yhtiösopimus ja yhtiön hallinto

Osakeyhtiön perustamisen varten osakkaat allekirjoittavat perustamissopimuksen. Osakepääoma jaetaan osakkeisiin. Sen jälkeen osakkaat merkitsevät osakkeet ja maksavat ne yhtiön tilille. Osakepääomasta pankkitilille maksetut varat voidaan käyttää yrityksen menoihin. Osakkeet tuovat omistajillensa äänivaltaa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous on yhtiön ylin päättävä elin. Yhtiökokous valitsee hallituksen. Osakeyhtiöllä voi olla myös toimitusjohtaja, jonka hallitus nimittää. Suuri osa perustettavista yhtiöistä ovat alussa pieniä, mitä tarkoittaa sitä, että osakkaat ja hallitus ovat sama asia. (YT9 Yrityksen perustamisopas, 10.) Lastenravintolassa päävastuullinen yrittäjä on ainoa osakeomistaja ja toimi itse myös organisaation johtajana.

### 6.3 Toiminimi

Jokaisella yrityksellä on nimi. Nimen avulla yritys erottuu muista alan yrityksistä ja sillä on tärkeä rooli markkinoinnissa. Toiminimi voi kertoa yrityksen toiminnasta ja toimii tärkeänä viestinä yrityksestä. Yrityksen nimi on rekisteröitävä Patentti- ja rekisterihallituksessa. (Raatikainen 2012, 77.) Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan sopivan toiminimen rakentamiseen kannattaa varata runsaasti aikaa (Yrityksen nimi. 2012).

Toimiva toiminimi on iskevä ja jää mieleen. Yrityksen nimeä ei kannata käyttää esim. mainoskyltteihin tai muihin painotuotteisiin, ennen kuin nimi on rekisteröity kaupparekisteriin. Kaupparekisteri tarkastaa nimistä seuraavia seikkoja rekisteröitymisen yhteydessä: yritysmuodon tunnus, yksilöivyyys, erottuvuus, sekoitettavuus ja sukunimet. (Yrityksen nimi. 2012.) Lastenravintolan lopullista nimeä ei ole vielä suunniteltu.



## 7 Talous ja rahoitus

### 7.1 Hinnoittelu

Aloittavalle yritykselle tuotteiden oikean hinnan asettaminen on yksi vaikeimmista tehtävistä. Hinta ei saisi olla muuta, kuin mitä asiakas on valmis maksamaan, mutta myös yrittäjän voittotavoite pitää olla saavutettavissa. (Raatikainen 2012, 87.) Heikkilä ja Saranpää mainitsevat yhtenä hinnoitteluperiaatteista kustannuspohjaisen hinnoittelun, jossa lähtökohtana ovat tuotteen välittömät ja välilliset kustannukset, joista muodostuu tuotteen omakustannushinta. Omakustannushinnan päälle yrittäjä lisää oman voittotavoitteensa. Toista hinnoittelutapaa kutsutaan markkinalähtöiseksi hinnoitteluksi. Siinä yritys asettaa tuotteelle hinnan, jonka markkinat ovat määränneet. Kolmas tapa on katetuottohinnoittelu, joka on kustannuslähtöinen ja hyvin tyypillinen ravintola-alalle. (Heikkilä & Saranpää 2009, 88–90.) Riippumatta siitä, mikä hinnoittelumenetelmä valitaan, aina tulisi miettiä, minkä hinnan asiakas olisi valmis maksamaan.

Lastenravintolan tuotteet on hinnoiteltu katetuottomenetelmällä. Raatikaisen mukaan katetuottohinnoittelussa pitää varmistaa, että myyntituotot ovat riittävät, voidakseen kattaa kaikki muuttuvat ja kiinteät. Tämän lisäksi yrityksille pitäisi jäädä voitto. Muuttuvia kustannuksia ovat kaikki kustannukset, jotka välittömästi riippuvat tuotannon määrästä, kuten esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja valmistuskustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat mm. vuokrat, kiinteät palkat ja markkinointikustannukset. Toisin sanoen kiinteät kustannukset syntyvät tuotantomäärästä riippumatta. (Raatikainen 2012, 88.)

Ruokapaketin hintaan on laskettu 60 prosentin katetuotto. Rahaksi muutettuna myyntikate on 3,05 €. Välittömiä kustannuksia syntyy keskimäärin 2,03 € per ruokapaketti, jossa on kolme eri annosta. Lisäämällä haluttu katetuotto verottomaksi hinnaksi muodostuu 5,08 € ja verolliseksi myyntihinnaksi 5,79 €. Myyntihinta 5,79 € vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta arvioitaessa kohtuulliselta. Kun arvioidaan ruokapaketin hintaa, kannattaa pitää mielessä, että tämä tuote on hyvin laadukas ja sen turvallisuuden eteen tehdään päivittäin töitä (ks. liite 1).

Myyntikate lasketaan seuraavan kaavan mukaan:

$$\text{Myyntikate} = 100 \times \frac{\text{Raaka-ainekustannukset}}{100 - \text{Myyntikate \%}}$$

(1)

## 7.2 Tuotot ja kulut

Verottomaksi tavoitehinnaksi ruokatuotteelle on asetettu 5,08 €. Arvion mukaan tuotanto ja myynti olisi 200 ruokapakettia päivässä ja 4 000 kuukaudessa. Myyntituotot olisivat tällöin kuukaudessa 20 324,12 € ja vuodessa 243 889,47 € (ks. liite 3).

Perinteisesti Heikkilän ja Saranpään mukaan ravintola-alalla käytetään katetuottolaskenta toiminnan kannattavuuden selvittämiseksi ja varmistamiseksi. Katetuottolaskenta antaa mahdollisuuden ymmärtämään helpommin kannattavuuden ongelmat. Katetuottolaskennan kannalta on tärkeä erottaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset toisistaan. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

Muuttuvien kustannusten määrä on riippuvainen tuotantovolyymistä. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja tuotantopalkat. Kiinteät kulut ovat riippumattomia tuotantomäärästä. Lastenravintolan kiinteät kustannukset kuukaudessa ovat noin 10 104, joista suurin kustannuserä ovat kiinteät kuukausipalkat ja toiseksi suurin kustannuserä ovat vuokramaksut (ks. liite 2).

## 7.3 Kannattavuus

Kannattava yritys tuottaa voittoa. Voitto kiinnostaa muun muassa rahoitusmarkkinoita, jotka odottavat saavansa korvausta sijoituksistaan. Korvaus voi olla joko korkoa tai osinkoa. Voiton saavuttamiseksi yrityksen on suunniteltava toiminnasta saatavat tulot menoja suuremmiksi. Jotta toiminta olisi kannattavaa, sille tulee asettaa tehokkuusvoitteet. Kuitenkin tehokaskaan tuotanto ei aina ole kannattavaa, jos menekkiä ei synny riittävästi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 38–39)

Kannattavuus voidaan esittää joko absoluuttisena lukuna tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttinen kannattavuus saadaan tulojen ja kustannuksien erotuksena. Tietoja suhteellisesta kannattavuudesta tarvitaan, kun halutaan vertailla joko samassa

yriyksissä tapahtuvia muutoksia eri ajankohdissa tai kannattavuutta suhteessa toisen yrityksen saavutuksiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

Tavallisimpia kannattavuuden absoluuttisia mittareita ovat seuraavat:

$$\text{Katetuotto} = \text{Tuotot} - \text{Muuttuvat kustannukset} \quad (2)$$

$$\text{Voitto} = \text{Tuotot} - \text{Kokonaiskustannukset} \quad (3)$$

Tavallisimpia kannattavuuden suhteellisia mittareita ovat seuraavat:

$$\text{Katetuottoprosentti} = 100 \times \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myynti}} \quad (4)$$

$$\text{Sijoitetun pääoman tuottoprosentti(ROI)} = 100 \times \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Oma pääoma} + \text{Korolliset velat}} \quad (5)$$

#### 7.4 Tuloslaskelman tunnuslukuja

Perinteisesti Heikkilän ja Saranpään mukaan ravintola-alalla käytetään katetuottolaskentaa toiminnan kannattavuuden selvittämiseksi ja varmistamiseksi. Katelaskenta antaa yleisen ja yksinkertaisen kuvan kannattavuuteen liittyvistä ongelmista. Katetuottolaskenta joustava ja soveltuu hyvin taloushallinnon tarpeisiin. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

Laskelmien mukaan ravintolan ensimmäisen vuoden toiminnasta syntyvä voitto ennen veroja on 25 201,47 € ja verojen jälkeen 20 161,18 €. Voitto verojen jälkeen suhteutettuna liikevaihtoon (243 889,47 €) antaa voittoprosentiksi 8 %. Haluttu katetuottoprosentti on jo ennalta määritelty hinnoitteluprosessissa ja se on 60 %. Katetuotto on näin ollen 146 449,47 € (ks. liite 3 ja laskelma 6).

$$146\,449,47 \text{ €} = 243\,889,47 \text{ €} \cdot 60\% \quad (6)$$

Kriittinen piste antaa vastauksen siihen, paljonko yrityksen on saattava myyntiä, jotta tulojen ja kustannusten erotus olisi 0. Kriittisen pisteen yli saadut tuotot merkitsevät yritykselle voittoa. Jos myynti jää kriittisen pisteen alapuolelle, syntyy puolestaan tappiota. Kriittinen piste voidaan laskea myös suoritemääränä. Kriittisen pisteen myyntimääräinen laskentakaava on esitetty alla.

$$\text{Kriittinen piste} = 100 \times \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Kateprosentti}} \quad (7)$$

Kun kriittinen piste on tiedossa, sitä voidaan hyödyntää varmuusmarginaalin laskennassa. Varmuusmarginaali kertoo, kuinka kaukana myynti on kriittisestä pisteestä. Varmuusmarginaalin laskentakaava on yhtälö (8) ja lastenravintolan laskettu varmuusmarginaali näkyy laskelmassa (9) ja liitteessä 3.

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{Myynti} - \text{Kriittinen piste} \quad (8)$$

$$3\,484,12 \text{ €} = 20\,324,12 \text{ €} - 16\,840,00 \text{ €} \quad (9)$$

## 7.5 Taseen tunnuslukuja

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI) lasketaan kaavan (5) mukaan. Tällä tunnusluvulla mitataan liiketoimintaan sijoitetun pääomaan suhteellista kannattavuutta (Heikkilä & Saranpää 2008, 68). Se on yksi tärkeimmistä tilinpäätösanalyysin luvuista. Tämä luku kiinnostaa sekä oman pääoman sijoittajia että korollisen lainapääoman antajia. Sijoitetusta pääoman tuotosta on olemassa viitteellisiä normiarvoja, joiden avulla voidaan tulkita saadun tunnusluvun merkitys (ks. taulukko 3). Lukua käytetään myös vertaamaan omaa toimintaa muihin alan yrityksiin. Tämän suhteellisen kannattavuuden mittarin lisäksi tulisi tarkastella myös yrityksen voiton euromääräistä arvoa, koska joskus pienet pääomat nostavat pääoman tuoton korkeaksi, vaikka tulos olisi jäänyt vähäiseksi. (Balance consulting.)

Taulukko 3. Sijoitetun pääoman tuoton viitteelliset arvot (Balance consulting).

Sijoitetun pääoman tuoton viitteelliset arvot	
Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10 - 15 %
Tyydyttävä	6 - 10 %
Välttävä	3 - 6 %
Heikko	ale 3 %

Lastenravintolan toimintaan sijoitettu pääoman tuotto prosentti on 33 % (ks. liite 6). Kun tätä prosenttilukua verrataan viitteellisiin arvoihin taulukossa 3, huomataan, että se on erinomainen (yli 15 %). Tämän voi tulkita hyvin positiiviseksi signaaliksi rahoittajien näkökulmasta ja lainansaantia arvioitaessa. Esimerkiksi ennen rahoituspäätöstä Finvera tutkii yrityksen kannattavan toiminnan edellytyksiä.

## 7.6 Rahoitus ja pääomatarve

Kaikkeen yritystoiminnan käynnistämiseen tarvitaan omaa tai vierasta pääomaa. Oman rahoituksen lähteenä voi olla omat säästöt, omaisuus, koneet ja laitteet. Osakeyhtiössä rahoituslähteenä toimii osakkaiden sijoitukset. Avustukset toimivat myös eräänä sisäisenä rahoituksena, koska niitä ei makseta takaisin. Lainojen eri muodot ovat ulkopuolisten rahoittajien myöntämää rahoitusta. (Raatikainen 2012, 118.)

Suurimpia investointeja vaativat esimerkiksi koneiden ja toimitilojen hankinta. Investointien vaihtoehdot tulisi suunnitella ja vertailla keskenään huolellisesti. Koneiden hankinnassa voi miettiä vaikka käytetyn koneen hankintaa, uuden kalliimman sijaan. Toinen vaihtoehto on hankkia koneet leasingin-sopimuksella. (Raatikainen 2012, 131.)

Yrityksen juoksevista menoista syntyy käyttöpääomatarve. Tyypilliset esimerkit käyttöpääoman vaativista juoksevista menoista ovat perustamiskulut, palkat ja niiden sivukulut, vuokra ja vuokratakuut, vakuutukset, raaka-aineet, sähkö ja puhelin. (Raatikainen 2012, 132.)

Lastenravintolan investointeihin tarvitaan 22 945 euron pääoma (ks. liite 4). Käyttöpääomatarpeeksi on laskettu 30 642 euroa (ks. liite 5). Yhteensä ravintola tarvitsee 53 587

euroa pääomaa liiketoiminnan käynnistämiseksi. Pääoma on tarkoitus hankkia ulkopuolisilta rahoittajilta.

### 7.7 Aloittavan yrityksen lainajärjestelyt

Lastenravintola on suunnitellut saavansa rahoitusta ensisijaisesti Finnveralta. Finnveran lainan ehtoja on sovellettu myös liiketoiminnansuunnitelmassa esitettyihin laskelmiin. Lainan korkoksi on siten laskettu kuuden kuukauden Euribor-korko, joka oli tarkistushetkellä 0,427 % (16.4.214). Keskimääräinen Finnveran pyytämä korkomarginaali on 3,5 %. Lainaa lyhennetään 1 + 4 vuotta, mitä tarkoittaa, että ensimmäisenä lainavuotena ei tehdä lyhennyksiä ollenkaan. Lainalyhennysten jakso on aina kolmen kuukauden välein, mikä taas on huomioitava arvioidessa esimerkiksi maksuvalmiutta ensimmäisen vuoden jälkeen. Finnvera voi myöntää Finnvera-lainaa kuitenkin korkeintaan 35 000 €. (Finnvera-laina.) Ylimenevästä osasta on haettava lainaa muilta tahoilta. Finnvera-takaus on yleensä 50 % luoton tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. (Finnvera-takaus.)

Lastenravintolalla uskotaan olevan hyvät mahdollisuudet saada rahoitusta liiketoiminnan käynnistämiseksi. Vaikka yrityksellä ei ole riittävästi omaa pääomaa investointeihin ja käyttötarpeisiin, liikeidean hyvä kannattavuus ja pääomantuotto toimivat eräänlaisena vakuutena rahoittajille. Perinteisten rahoituksen lähteiden lisäksi yrityksen on tunnettava ja hyödynnettävä myös muut mahdolliset varojen lähteet.

Koneiden ja kalustoiden hankinnassa voidaan myös harkita rahoitusta leasingilla, jos investointeihin tarvittavaa määrää ei saada rahoittajilta tai jos investointien vaihtoehtoiset laskelmat näyttävät, että leasingrahoitus olisi edullisempi. Vaihtoehtoiset investointilaskelmat jäävät tämän oppinäytetyön ulkopuolella.

Yrittäjä aikoo myös hakea työvoimatoimistolta starttirahaa, jotta yrittäjän toimentuloista ei tarvitse huolehtia yrityksen käynnistämävaiheessa. Palkan nostoa tai osingonjakoa yrittäjä pohtii vasta ensimmäinen tilikauden päätyttyä. Työntekijöiden palkkojen perusteella myönnettävää kehittämisapua haetaan myös.

## 8 Markkinat ja kilpailijat

### 8.1 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kamenskyn mukaan kilpailu on sellainen voima, joka saa yhteiskunnan, organisaatiot ja ihmiset kehittymään ja pyrkimään eteenpäin. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä kilpailu vaikuttaa moniin eri ratkaisuihin, jotka ihmiset ja organisaatiot valitsevat. Kilpailulla on hyvien puolien lisäksi myös kääntöpuolensa. Toimialalla liian voimakas kilpailu voi viedä yritykseltä elinvoimaa. Sellaisessa haastavassa kilpailutilanteessa yrityksen on ajateltava, miten se pystyy erottautumaan kilpailijoista. Kilpailijan tuntemus ja toimialan kehityssuunnan ennustaminen on hyvä lähtökohta yrityksen menestykselle. Kilpailuanalyysin tekeminen on hyvin haastava tehtävä, koska jopa analyysin kohteet on hankala rajoittaa. Kilpailun käsite ei ole edes yksiselitteinen, vaan sitä on lähestyttävä eri suunnista ja eri kriteereillä. (Kamensky 2010, 150–151.)

Kamensky ehdottaa kilpailijatuntemusanalyysissa kilpailijoiden peruskartoituksen tekemistä. Peruskartoituksessa kilpailijat ryhmitellään neljään ryhmään: ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Ydinkilpailijat ja marginaalikelpailijat ovat omien tuotteiden, toimintatapojen ja teknologioiden nykyiset kilpailijat. Marginaalikelpailijat eivät ole niin tärkeitä kuin ydinkilpailijat. Tarvekilpailijat ovat ne, jotka tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita, mutta eri tuotteilla, teknologialla ja toimintatavoilla. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuudessa mahdollisia kilpailijoita. (Kamensky 2010, 152–153.)

Lastenravintolan ydinkilpailijoiksi määritellään teollisen lastenruoan valmistajat. Ne ovat kooltaan ja liikevaihdoltaan isoja tekijöitä. Luvussa 2.3.1 todettiin, että teolliset lastenruokamarkkinat olivat vielä vuona 2008 61 miljoonaa euroa ja erään tutkimuksen mukaan alle 3-vuotiaat lapset syövät purkkiruokia keskimäärin 2,5 purkkia päivässä. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastenruokatutkimuksen mukaan puolestaan lähes kaikki 1-vuotiaat syövät teollisia lastenruokia keskimäärin 3–4 purkkia päivässä. Tuotantoteknologia voi olla erilaista, mutta viranomaisten valvonta ja korkeat lainsäädännölliset vaatimukset ruoan laadun suhteen ovat samalla tasolla sekä lastenravintolan toiminnassa että teollisten valmistajien toiminnassa. Teolliset valmistajat ovat alallaan kokeneempia ja kustannustehokkaampia ja niiden tuotteet ovat edullisempia. Niillä on mahdollisesti suuri vaikutusvalta raaka-aineiden toimittajiin, jotka voivat olla myös las-

tenravintolan tulevia toimittajia. Teollisilla valmistajilla on myös enemmän resursseja tuotekehitykseen.

Kotitaloudet, eli lapsiperheet, ovat sekä lastenravintolan mahdollisia asiakkaita että tarvekilpailijoita. Yksivuotias lapsi yleensä siirtyy syömään samaa ruokaa kuin muu perhe. Kotona tehdyllä ruolla on sekä hyvät että huonot puolet. Vanhempien kannalta kotiruoka voi tarkoittaa kustannusten säästöä, esimerkiksi silloin kun ruoka tehdään moneksi päiväksi ja isoja määriä. Tämä edellyttää kuitenkin vanhempien ajallista panosta. Huonona puolena voi olla myös ruoan heikko soveltuvuus lasten ravitsemuksellisiin tarpeisiin. Usein kotiruoassa on suositeltua enemmän suolaa, sokereita ja rasvaa. Ruoan riittävää monipuolisuutta ja vaihtelevuutta on myös vaikea saavuttaa kiireisessä arjessa ja rajallisten voimavarojen puitteissa.

Kuviossa 8 on esitetty molempien tärkeiden kilpailijoiden ja lastenravintolan hyvät ja huonot puolet.



Toimija	Hyvät puolet	Heikot puolet
Lastenruoan teolliset valmistajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittakaavaetu</li> <li>• Edullinen yksikköhinta</li> <li>• Avoin valikoima</li> <li>• Hyvät tuotekehitysmahdollisuudet</li> <li>• Rakennettu toimitusketju</li> <li>• Toimitusketjun seuranta</li> <li>• Luotettava, määräykset täyttävä tuotanto ja lopputuote</li> <li>• mittavat markkinointiresurssit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teollinen maku</li> <li>• Teollinen mielikuva</li> <li>• Kuluttajilla huono mielikuva purkkiruokien terveellisyydestä</li> <li>• Eivät pysty vaikuttamaan ostotapahtumaan ja mielikuvaan tuotteista sen jälkeen kun tuote on kaupan hyllyssä</li> <li>• Muutokset tuotevalikoimaan työläitä</li> <li>• Tuotevalikoiman rajallisuus</li> <li>• Lasiastioiden kierrättäminen</li> </ul>
Kotitaloudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma kontrolli valmistukseen</li> <li>• Ei edellytä muista päivittäisostoista erillistä ostoprosessia</li> <li>• Edullinen</li> <li>• Myönteiset mielikuvat, jotka liittyvät itse tehtyyn ja yhteiseen ruokaan</li> <li>• Valmistukseen liittyvät myönteiset sivuvaikutukset – esim. lapsi voi osallistua valmistukseen, yhteinen ajanvietto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suositeltua enemmän haitallisia aineita kuten suolaa, rasva, sokereita</li> <li>• Vaikea taata ruokavalion monipuolisuutta ja vaihtelevuutta</li> <li>• Aikaa vievää - varsinkin jos lapsille tehdään ruoka erikseen</li> </ul>
Lastenravintola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadukas tuote</li> <li>• Laadukkaat raaka-aineet ja hyvä maku</li> <li>• Monipuolinen ruokavalio, ruokavalion kokonaisvaltainen suunnittelu</li> <li>• Kestävät noutoastiat</li> <li>• Miellyttävä ostotapahtuma</li> <li>• Hyvä mielikuva tuotteesta ja toiminnasta</li> <li>• Luotettava</li> <li>• Kohtuullinen hinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruoan nouto ulkoistettu asiakkaalle</li> <li>• Uusi konsepti edellyttää asiakkailta uudenlaisen kulutustottumuksen omaksumista</li> <li>• Kanta-asiakkuus sitoo asiakkaan päivittäisiä valinnanmahdollisuuksia</li> <li>• Mielikuvat laadusta ja luotettavuudesta ansaittava</li> <li>• Kilpailijoihin hintavampi</li> </ul>

Kuvio 8. Kilpailijoiden ja lastenravintolan ja niiden tuotteiden vahvat ja heikot puolet.

## 8.2 Asemointi

Asemointi tarkoittaa oman yrityksen aseman määrittelemistä kohdeasiakasryhmän näkökulmasta muiden kilpailijoiden suhteen. Asemointi voidaan toteuttaa Ahosen, Koskisen ja Romeron mukaan muun muassa seuraavien vertailukriteerien avulla: palvelutaso, hinta-laatusuhde, tuotevalikoima, toimintatapa, sijainti, erikoistuminen, luotettavuus ja laatu. (Ahonen ym. 2009, 66.)

Lastenravintolan asemoinnissa kuvio 8 toimii hyvänä apuvälineenä. Sen yhteenvedona voidaan todeta, että lastenravintola haluaa toimia parempana vaihtoehtona teollisille lastenruoille ja lapsiperheille luotettavana yhteistyökumppanina. Lastenruokamarkkinoilla ei ole tällä hetkellä vastaavanlaista palvelukonseptia.

Vaikka teolliset lastenruoat ovat valvottuja ja noudattavat ravitsemussuosituksia, vanhempien varaan jää lapsen monipuolisen ruokavalion rakentaminen. Lastenruokien valikoima voi yksittäisten kauppojen valikoimasta riippuen olla laaja, mutta tämä ei takaa sitä, että vanhempi pystyy aina itse valitsemaan tuotteita, jotka ovat monipuolisia ja ravitsemuksellisesti toisiaan täydentäviä. Lastenravintolan ruokalistat sen sijaan ovat suunniteltu tyydyttämään lasten ravitsemukselliset tarpeet päivittäin, viikoittain ja kuukausittain.

Vanhemmat ostavat teollisesti valmistettua purkkiruokaa, koska se on helppoa, se säästää aikaa ja on edullista. Ruoka mielletään myös perusturvalliseksi. Lastenravintolan tarjoamat hyödyt asiakkaille ovat tässä suhteessa samat, mutta siihen lisätään laadukkaampi ja maukkaampi tuote ja hyvä asiakaskokemus palvelusta.

## 9 SWOT-analyysi

### 9.1 Yleistä liiketoiminnan riskeistä

Liiketoiminnassa voivat tapahtua vahinko, tappion uhkaa tai joku muu vaara. Niitä epätoivottuja tapahtumia mahdollinen realisointi kutsutaan riskiksi (Raatikainen 2009, 102). Yritystoimintaan kuuluu riski ja riskien kantaminen. Riskit on analysoitava tarkasti ja sen jälkeen on pohdittava keinoja riskien ennalta ehkäisemiseksi tai niiden korjaami-

seksi. Ahonen, Koskinen ja Romero jakavat riskit kahteen pääryhmään: liikeriskit ja vahinkoriskit. (Ahonen ym. 2009, 114.)

Liikeriskeihin kuuluvat markkinariskit ja rahoitusriskit. Ravintola-alan markkinariskeiksi voidaan mainita kilpailu, suhdanteet, kuluttajakäyttäytyminen, toimintaympäristön muutokset. Rahoitusriskit ovat muun muassa luottotappioiden mahdollisuus, likviditeetin puute ja lainakorkojen muutos. Ravintola on toimintaympäristönä hyvin vahinkoriskialtis. Vahinkoriskeihin kuuluvat henkilöriskit, toimintariskit ja omaisuusriskit.

Riskeiltä voi suojautua riskejä välttämällä, pienentämällä, jakamalla ja siirtämällä (Ahonen ym. 2009, 114–116). Raatikaisen mukaan riskin siirtäminen vakuutusyhtiölle on yleinen tapaa suojata riskialtis kohde. Osa vakuutuksista ovat lakisääteisiä, joten yrityksen on otettava ainakin ne. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat paloturvavakuutus, työntekijöiden pakolliset vakuutukset sekä ajoneuvojen vakuutukset. (Raatikainen 2012, 107–108.)

## 9.2 SWOT-analyysin laatiminen

Liikeidean toteuttamiskelpoisuutta voidaan arvioida laatimalla SWOT-analyysi. Tämän työkalun avulla pystytään tarkastelemaan suunnitelman kokonaiskuvaa sijoittamalla tarkastelukohteena olevat aiheet neljään eri lokeroon: yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat yrityksen sisäisen toimintamallin kuvaukseen. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä. Joskus joku tekijöistä voi kuulua samanaikaisesti kahteen ryhmään. Onnistuneena SWOT-analyysinä pidetään sellaista analyysia, joka on laadittu kriittisesti. (Merttinen & Ylönen, 2009, 34; Ahonen ym. 2009, 118)

Kuviossa 9 on esitetty lastenravintolan SWOT-analyysi. Osa SWOT-analyysin tekijöistä on tarkasteltu aikaisemmin opinnäytetyössä, ja loput tekijöistä käsitellään luvussa 10.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainutlaatuinen konsepti</li> <li>• Laadukas tuote</li> <li>• Sijainti</li> <li>• Kohtuullinen hinta</li> <li>• Laadukas palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaille tuntematon konsepti</li> <li>• Rahoituksen rakenne</li> <li>• Toiminnan pieni koko</li> <li>• Korkeat kiinteät kustannukset</li> <li>• Yrittäjän kokemuksen puute ravitsemisalalta</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensimmäisenä markkinaraossa</li> <li>• Vanhempien terveystietoisuus lisääntyy</li> <li>• Vapaa-ajan tärkeys korostuu yhä</li> <li>• Elintaso nousee valitussa asiakassegmentissä</li> <li>• Toiminnan pieni koko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagon herkkyys</li> <li>• Segmenttiasiakkaiden saavuttaminen</li> <li>• Osaavan työvoiman löytäminen</li> <li>• Alan tiukka sääntely</li> <li>• Uudet kilpailijat</li> <li>• Korvaavat tuotteet</li> <li>• Poliittiset päätökset</li> <li>• Luotettavan toimintaketjun rakentaminen</li> <li>• Lainsäädännön muutokset</li> <li>• Taloudellinen tilanne/suhdanteet</li> <li>• Raaka-aineiden hinnan nousu</li> <li>• Rahoitusmarkkinoiden volatiliiteetti</li> </ul>

Kuvio 9. Lastenravintolan SWOT-analyysi.

## 10 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman pohjana oli liikeidea lastenruokaa tarjoavasta take away -ravintolasta. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, onko liikeidea käytännössä toteutettavissa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli selvittää, olisiko liikeidean toteuttaminen liiketaloudellisesti kannattavaa ja mitä asioita liikeidean toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon.

Lastenravintolan toimii ravintola-alan yrityksenä. Tämän vuoksi tutustuttiin ravintola-alan ominaispiirteisiin, joista kriittisemmät kohdat liiketoiminnan menestyksessä olisivat kova kilpailu, alan suhdanneherkkyys ja lainsäädännön runsaus. Kilpailun osalta todettiin, että suunnitellulle liiketoiminnalle on kahdenlaisia kilpailijoita lastenruokamarkkinoilla. Näistä teolliset lastenruokavalmistajat ovat ydinkilpailijoita ja lapsiperheet ovat

sekä eräänlaisia kilpailijoita että potentiaalisia asiakkaita lastenravintolalle. Kilpailu lastenruokamarkkinoilla on kuitenkin vielä kehitysvaiheessa.

Taloudellisen makroympäristöanalyysin avulla selvisi, että laskusuhdanne ravintolalalla arvioidaan jatkuvan ja kuluttajien ostovoima on laskussa. Nämä tiedot kertovat, että lastenravintolan asettamien myyntitavoitteiden saavuttaminen voi olla vaikeaa, koska tarjotut tuotteet eivät ole asiakkaan näkökulmasta välttämättömyksiä.

Lastenruoan tuotantoa ja myyntiä sääntelevä lainsäädäntö ei aseta esteitä lastenravintolan perustamiselle, mutta lainsäädännön asettamat vaatimukset on otettava tarkoin huomioon toimintaa suunnitellessa ja toteuttaessa. Lainsäädännön runsaus sekä ravintola-alalla että erikseen lastenruokatuotannossa voivat aiheuttaa lisäkustannuksia ja haasteita käytännön soveltamisessa.

Liiketoimintasuunnitelman taloudellisessa osiossa käsiteltiin hinnoittelua, kannattavuutta ja rahoituksen hankintaa. Eri tavoitelaskelmien perusteella voidaan arvioida, että liiketoiminta olisi kannattavaa. Yrityksen toiminta on käynnistämiskäytännössä tarkoitus rahoittaa vieraalla pääomalla. Rahoituksen hankkiminen voi osoittautua luultua hankalammaksi, koska oma rahoitusosuus puuttuu kokonaan. Rahoitusmarkkinoiden epävakaisuus voi yllättää esimerkiksi lainan korkojen nousuna.

Liikeideaa ja sen perusteella aloitettavaa liiketoimintaa koskevia riskejä on arvioitu koko opinnäytetyön läpi. Lastenravintolan SWOT-analyysi toimii systemaattisena muistilistana riskeistä, mutta myös mahdollisista suojautumiskeinoista. Liiketoimintasuunnitelman perusteella markkinointi on erityisen tärkeää yrityksen alkuvaiheessa. Lastenravintolan lanseeraus voi epäonnistua jo alkumarkkinointivaiheessa. Väärällä markkinointikampanjalla, ilmeellä ja viestillä voidaan saada aikaan negatiivinen ja epäileväinen vastaanotto potentiaalisten asiakkaiden parissa. Tämän uhan välttämiseksi markkinointiviestintä on suunniteltava hyvin tarkasti.

Toiminnan pieni koko on arvioitu sekä uhaksi että mahdollisuudeksi. Uhkana pieni toiminta tarkoittaa muun muassa sitä, että tuotekehitykselle jää vähemmän resursseja verrattuna teollisiin lastenruoanvalmistajiin. Uusi voimakkaampi kilpailija voi puolestaan helposti viedä asiakkaita tarjoamalla vastaavanlaista tuotetta edullisemmalla hinnalla. Teollisilla valmistajilla on myös vaikutusvaltaa raaka-aineiden toimittajien suhteen. Lastenravintolan onkin rakennettava oma ja luotettava, hyvin lyhyt toimitusketju, jonka luo-

tettavuus perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin. Pieni toimintamuoto voi olla kuitenkin imagoltaan lähempänä asiakassegmentin ajattelumaailmaa ja arvoja.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu ja ensimmäinen liiketoimintasuunnitelma on tehty. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kävi selväksi, että liikeidean menestyksekkäs toteuttaminen vaatii usean osa-alueen, kuten markkinoinnin, tarkempaa suunnittelua. Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa ei siten voida pitää lopullisena tai valmiina perustettavan yrityksen toimintasuunnitelmana.

Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettyjä tietoja voidaan pitää luotettavina, ja liiketoimintasuunnitelma kokonaisuudessaan antaa oikean kuvan esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuudesta. Osa laskelmissa käytetyistä tiedoista eri Internet-lähteistä olisi kuitenkin hyvä pyrkiä tarkentamaan. Tehdyn liiketoimintasuunnitelman perusteella voidaan kehittää liikeideaa eteenpäin kohti yrityksen perustamista ja toiminnan aloittamista. Jatkotutkimuksen kohteena voisivat olla esimerkiksi lastenruoan vaihtoehtoiset tuotantoprosessit, jakelukanavat ja verkkomarkkinointi.

## Lähteet

Ahonen, Joni. & Koskinen, Topi. & Romero Tomas 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Restamark, Helsinki.

Arffman, Senja & Hujala, Noora 2010. Ravitseminen neuvolatyössä. Edita, Helsinki.

Balance consulting. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI).

[Http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun\\_paaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto). Luettu 15.4.2014.

Dimitrov, Aleksander & Dimitrov, Dimitar &, Dobrev, Nickolay & Semerdzhiev, Krasimir & Setchkov, George 2006. "Minkin" - baby cuisine of anew type. Strategy Formulation and Business Decision coursework. City University of Thessaloniki.

Elintarvikelaki 13.1.2006/23.

Finnvera-laina. Finnvera. [Http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Lainat](http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Lainat). Luettu 5.4.2014.

Finnvera-takaus. Finnvera. [Http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Takaukset/Finnvera-takaus](http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Takaukset/Finnvera-takaus). Luettu 5.4.2014.

Heikkilä, Pekka & Saranpää, Timo 2009. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 2. painos. Restamark, Vantaa.

Yyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Werner Söderström, Helsinki.

Korhonen, Riitta 2008. Venäläisvauvat lihottavat Nestleä. Talouselämä 2008. Päivitetty 5.1.2012.

[Http://www.talouselama.fi/uutiset/venalaisvauvat+lihottavat+nestla/a2045727](http://www.talouselama.fi/uutiset/venalaisvauvat+lihottavat+nestla/a2045727). Luettu 23.3.2014.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Lampi, Raija & Laurila, Anelma & Pekkala, Marja-Leena, 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki

Lapsen ruokavalio ennen kouluikää. 2008. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja 32/ 2008 [Http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78163/2008b32.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78163/2008b32.pdf?sequence=1)

Lapsi, Perhe ja ruoka. Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004 : 11, Helsinki. <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/lapsi.perhe.ruoka.pdf>

Lasten purkkiruoan terveellisyydestä väännetään kättä. 2011. Yle Uutiset Kotimaa 5.10.2011. Päivitetty 8.6.2012. [Http://www.yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/10/lasten\\_purkkiruoan\\_terveellisyydesta\\_vaannetaan\\_katta\\_2926780.html](http://www.yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/10/lasten_purkkiruoan_terveellisyydesta_vaannetaan_katta_2926780.html). Luettu 23.3.2014.

Lastenruoat. Elintarviketurvallisuusvirasto EVIRA.  
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/erityisruokavaliovalmistee/t/lastenruoat>. Luettu 23.3.2014.

Lastenruoat ovat turvallinen osa monipuolista ruokavaliota. 2011.  
[Http://www.etl.fi/www/fi/tiedotteet/2011.php?we\\_objectID=581](Http://www.etl.fi/www/fi/tiedotteet/2011.php?we_objectID=581). Luettu 23.3.2014.

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. 2014. MaRa. Päivitetty 19.2.2014.  
<Https://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannebarometri/>. Luettu 13.4.2014.

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2013. MaRa.  
<Https://www.mara.fi/suhdannekatsaus/>. Luettu 13.4.2014.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan kasikirja. 1. -2. painos. Otava, Helsinki.

Maa- ja metsätalousministeriön asetus 1367/2011.

Opinnäytetyön eri tyypit. 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöohjeet. Päivitetty 24.9.2012.  
[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/etusivu/yleiset tyokalu/tyotilat?p\\_p\\_id=Workspaces\\_WAR\\_workspaces&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&Workspaces\\_WAR\\_workspaces\\_tab=documents&Workspaces\\_WAR\\_workspaces\\_workspaceId=111083883](Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/etusivu/yleiset_tyokalu/tyotilat?p_p_id=Workspaces_WAR_workspaces&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&Workspaces_WAR_workspaces_tab=documents&Workspaces_WAR_workspaces_workspaceId=111083883). Luettu 1.2.2014.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Osingot listaamattomasta yhtiöstä. Verohallinto.  
[Http://www.vero.fi/fi/Henkiloasiakkaat/Sijoitukset/Osakkeet\\_ja\\_osingot/Osingot\\_listaa\\_mattomasta\\_yhtiosta\(11937\)](Http://www.vero.fi/fi/Henkiloasiakkaat/Sijoitukset/Osakkeet_ja_osingot/Osingot_listaa_mattomasta_yhtiosta(11937)). Luettu 5.4.2014.

Parantainen, Jari 2008. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Taloudellinen katsaus, kevät 2014. 2014. Valtiovarainministeriö.  
[Http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20140403Taloud/TK\\_kevat2014\\_finaali\\_NETTI.pdf](Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20140403Taloud/TK_kevat2014_finaali_NETTI.pdf). Luettu 5.4.2014.

Teolliset lastenruoat ovat laadultaan korkea tasoisia Euroopassa. 2010. Ruokatieto 10.9.2010. <Http://www.ruokatieto.fi/uutiset/teolliset-lastenruuat-ovat-laadultaan-korkeatasoisia-euroopassa>. Luettu 23.3.2014.

Tuloverotus - osakeyhtiö ja osuuskunta. Verohallinto.  
[Http://www.vero.fi/fi/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Tuloverotus](Http://www.vero.fi/fi/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus). Luettu 5.4.2014.

Vuokra kysely. 2011. Vuokrakysely: vuokrat nousseet 2,7 prosenttia vuodessa.  
<Http://www.mara.fi/vuokrakysely-vuokrat-nousseet-2-7-prosenttia> Luettu 20.4.2014.

Wikström, Juha 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Myllylahti, Espoo.



Yrityksen nimi. 2012. Patentti- ja rekisterihallitus.

[Http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet.html](http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet.html). Luettu 5.4.2014.

YT9 Yrityksen perustamisopas. 2014. Yritystulkki.

[Http://www.yritystulkki.fi/files/yt9\\_perustaminen\\_keuke.pdf](http://www.yritystulkki.fi/files/yt9_perustaminen_keuke.pdf). Luettu 5.4.2014.

## Hinnoittelu

### Myyntikatehinnoittelu

Haluttu myyntikate % on 60 %

$$\text{Myyntikate} = 100 \times \frac{\text{Raaka-ainekustannukset}}{100 - \text{Myyntikate \%}}$$

Myyntikate 60 %	3,05
Raaka-ainekustannukset/annos	2,03
Verotonmyyntihinta	5,08
Verollinen myyntihinta	5,79

**Kiinteät kustannukset**

<b>Kiinteät kustannukset 1 kk.</b>		
Vuokra	2200	
Palkat sivukuluineen	5822	
Ravitsemusterapeutin palkkio	417	
<b>Muut kiinteät kulut</b>		
Markkinointi	300	
Sähkö	176,8	
Puhelin	100	
Toimistokulut	100	
Siivous	90	
Postikulut	15	
Kirjanpito	230	
Käyttöpääomalainan korot	100,28	4 %*
Rahoituslainan korot	75,27	4 %*
Poistot	478,02	
<b>Kiinteät kulut yhteensä</b>	<b>10104,0</b>	

\* 6 kk. Euriborkorko (tarkistuspäivä 15.4.2014) 0,425 % + Finnveran korkomarginaali 3,5%

**Tuloslaskelma 1. vuosi**

<b>Tuloslaskelma 1. vuosi</b>				
	Määrä/vuosi/kpl.	€		
Liikevaihto	48000	5,08	243889,47	100 %
Muuttuvat kulut	48000	2,03	97440,00	40 %
Katetuotto			146449,47	60 %
Kiinteät kulut			121248,00	50 %
Tulos ennen veroja			25201,47	10 %
<b>Tulos</b>			<b>20161,18</b>	<b>8 %</b>

<b>Kateprosentti</b>	
Myynti/v/€	243889,47
Katetuotto/v/€	146449,47
Katetuottoprosentti	60 %

<b>Kriittinen piste</b>	
Tulos +/-	0
Kriittinen myynti/kk/€	16840,00
Kateprosentti	60 %
Kiinteät kustannukset/kk/€	10104,0
Kriittinen suoritemäärä/kk/kpl	3312

<b>Varmuusmarginaali</b>	
Tavoitemyynti/ kk/€	20324,12
Kriittinen piste/€	16840,00
Varmuusmarginaali/€	3484,12

## Investointilaskelma \*

<b>Alkuinvestoinnit</b>	
<b>Koneet ja laitteet</b>	<b>€</b>
Liedet ja Uunit	2200
Padat ja kattilat	700
Pesukoneet	2000
Jääkaapit	850
Pakastimet	700
Sekoittimet	650
Vaa'at	280
Jätemylly	340
Palohälytin	35
Hyllystöt	550
Ilmastointikoneet	1700
Imuri	200
<b>Yhteensä:</b>	<b>10205</b>
<b>Toimistolaitteet</b>	
Tietokoneet	2200
Asiakasrekisteriohjelma	210
Tulostin	100
<b>Yhteensä:</b>	<b>2510</b>
<b>Suunnittelu</b>	
Remontti	5000
<b>Yhteensä:</b>	<b>5000</b>
<b>Sisustus</b>	
Noutotiski	430
Leikkinurkka	200
<b>Yhteensä:</b>	<b>630</b>
<b>Irtaimisto</b>	
Keittiövalinneet	200
Pakkaukset	2400
Laukut	2000
<b>Yhteensä:</b>	<b>4600</b>
<b>Investoinnit yhteensä:</b>	<b>22945</b>

\* Investointilaskelmassa käytetyt hintatiedot perustuvat eri internetlähteisiin.

**Käyttöpääoman tarve \***

<b>Käyttöpääoman laskelma</b>	
<b>Perustamiskulut</b>	
Perustamismaksut	1000
Yhteensä:	<b>1000</b>
<b>Markkinointi</b>	
Alkumarkkinointi mainostoimisto	3000
Maistiaiset	500
Avajaiset	1000
Mainonta	500
Painettu materiaali ja Internet-sivut	1900
Yhteensä:	<b>6900</b>
<b>Palkat</b>	
Työntekijöiden palkat sivukuluineen	5822
Yhteensä:	<b>5822</b>
<b>Varasto</b>	
Raaka-aineet 1 kk.	8120
Yhteensä:	<b>8120</b>
<b>Vuokrat</b>	
Vuokra 1 kk.	2200
Vuokratakuu	4400
Vuokra remonttiajalta	2200
Yhteensä:	<b>8800</b>
<b>Käyttöpääoman tarve yhteensä:</b>	<b>30642</b>

\* Käyttöpääoman laskelmassa käytetyt kustannusarviot ja hintatiedot perustuvat eri internetlähteisiin ja omiin laskelmiin.

## Alkutase, Tase-ennuste 1. vuosi ja ROI

Alkutase 1.1.2014			
Vastaavaa		Vastattavaa	
PYSYVÄT VASTAAVAT		OMA PÄÄOMA	
Remontti	5000	Osakepääoma	2500
Koneet	10205		
Laitteet	2510		
Irtaimisto	5230		
<b>Yhteensä</b>	<b>22945</b>		
VAIHTUVAT VASTAAVAT		<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>2500</b>
Varasto	8120	Pitkäaikainen vieras pääoma	
Rahat ja pankkisaamiset	20622	Laina I	22945
Muut saamiset	4400	Laina II	30642
Vaihtuvat vastaavat yhteensä:	33142	Vieras pääoma yhteensä:	53587
<b>Vastaavaa yhteensä:</b>	<b>56087</b>	<b>Vastattavaa yhteensä:</b>	<b>56087</b>

Tase-ennuste I. vuosi 31.12.2014			
Vastaavaa		Vastattavaa	
PYSYVÄT VASTAAVAT	17208,75	OMA PÄÄOMA	
VAIHTUVAT VASTAAVAT		Osakepääoma	2500
Varasto	8120	Tilikauden voitto	20161,80
Rahat ja pankkisaamiset	46520,05	<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>22661,8</b>
Muut saamiset	4400	Pitkäaikainen vieras pääoma	
		Laina I	22945
		Laina II	30642
Vaihtuvat vastaavat yhteensä:	59040,05	Vieras pääoma yhteensä:	53587
<b>Vastaava yhteensä</b>	<b>76248,8</b>	<b>Vastattava yhteensä:</b>	<b>76248,8</b>

Sijoitetun pääoman tuotto % (ROI)	33 %
-----------------------------------	------