

Emmi Majava ja Essi Karjalainen

Aloittavan kahvilan liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemus- ja talousala
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Syksy 2011



Koulutusala Matkailu-, Ravitsemus- ja Talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Tekijä(t) Essi Karjalainen ja Emmi Majava	
Työn nimi Aloittavan kahvilan liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehdot ammattioinnit	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2011	Sivumäärä ja liitteet 41+17
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma uudelle, aloittavalle kahvilayritykselle. Kahvila on tarkoitus perustaa Kajaanin keskustan läheisyyteen. Yrityksen liikeidea on selkeä ja yksinkertainen: tarkoitus on tarjota kaikenikäisille asiakkaille heidän tarvitsemiaan kahvilapalveluja. Toimeksiantajaa työllä ei ollut, vaan idea työn tekemiseen tuli omista mielenkiinnonkohteista. Opinnäytetyössä keskityttiin uuden yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun.</p> <p>Aloittavan yrityksen ensimmäisiä tehtäviä on laatia liiketoimintasuunnitelma. Oikein laadittuna se selvittää ja auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä jatkossa. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää tarvittaessa yrityksen tarpeita vastaten.</p> <p>Teoriaosuus opinnäytetyössä muodostuu liiketoimintasuunnitelman, liikeidean, SWOT-analyysin, kilpailija-analyysin ja yritysmuotojen valinnan teorioista. Työn empiirisessä osuudessa laadittiin uudelle yritykselle kahvilatoiminnan liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää kaikki liiketoiminnan osa-alueet.</p> <p>Työn luonne on niin sanottu kirjoituspöytätyö. Se on toteutettu tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-sivustoja. Yrityksen perustamiseen liittyviä asioita ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueita on käsitelty ja tutkittu laaditun liiketoimintasuunnitelman kannalta.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, kahvila, aloittava yritys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Tourism	Degree Programme Hospitality and management
Author(s) Essi Karjalainen and Emmi Majava	
Title Business Plan for a New Coffee Bar	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by
Date Autumn 2011	Total Number of Pages and Appendices 41+17
<p>The purpose of this thesis was to create a functional business plan for a new coffee bar. This new coffee bar was meant to be set up nearby the center of Kajaani. The business idea of this company was clear and simple: the purpose was to offer coffee services for all who needs them. There was no commissioner for this thesis. The idea came from the authors' own object of interests. The focus was on planning a business plan for a new company.</p> <p>The first duties of starting a business are to write out a business plan. Once it is properly done, it helps to perceive and to clarify the company's business and its development in future. The business plan has to be updated when needed.</p> <p>The theoretical part consists of the business plan, business idea, SWOT-analysis and different forms of business. The empirical part of this thesis was to write out a business plan which includes all the information needed.</p> <p>The character of this thesis was a so-called desk research. It has been carried out by examining the literature and Internet sites. The things included in establishing a business and the different parts of the business plan are discussed and researched by the written business plan.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	business plan
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	2
2.1 Liiketoimintasuunnitelma yritystä perustettaessa	3
2.2 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen	6
3 LIIKEIDEA	10
3.1 Toimiva liikeidea	12
3.2 Liikeidean suojaaminen	15
4 SWOT-ANALYYSI	16
4.1 SWOT-analyysin hyödyntäminen	18
4.2 SWOT-analyysin osa-alueiden tunnistaminen	18
5 KILPAILIJA-ANALYYSI	20
5.1 Yritysten välinen kilpailu	20
5.2 Kilpailija-analyysin arviointikohdat	22
6 YRITYSMUODON VALINTA	25
6.1 Henkilöyhtiöt (yksityinen toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö)	27
6.2 Pääomayhtiöt (osakeyhtiö ja osuuskunta)	29
7 KUVAUS YRITYKSESTÄ	33
8 POHDINTA	37
LÄHTEET	39
LIITE	

1 JOHDANTO

Kahvi on osa suomalaista kulttuuria ja liittyy vahvasti myös suomalaisten sosiaaliseen elämään. Ystävät tapaavat toisiaan kahviloissa, ja monille niissä asiointi on pieni pala luksusta arjen keskellä. Kahvilakulttuurin monipuolistumisen johdosta näemme kahviloita kaikkialla. Suuri haaste onkin se, kuinka omasta kahvilastaan saisi kannattavan ja muista eroavan yrityksen.

Yksityisyrittäjyys on nostanut suosiotaan nuorten keskuudessa. Kenties syynä on halu olla oman itsensä herra tai kova halu ja polte päästä näyttämään omaa osaamistaan. Mekään emme ole tässä suhteessa poikkeus. Kun yhdistää kaksi intohimoamme, kahvin ja rittäjyyden, on luontevaa, että teemme aiheesta opinnäytetyön.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kahvilalle ja ottaa selville, onko kannattavaa perustaa Kajaaniin uutta kahvilaa. Tarkoituksena on myös miettiä, mikä tekisi kahvilasta tuottavan yrityksen; esimerkiksi kannattaisiko kahvilatoimintaan liittää catering-toimintaa.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi tärkeimmistä toimenpiteistä perustettaessa uutta yritystä. Liiketoimintasuunnitelma lähtee liikeideasta, joka on perustana yrityksen menestymiselle. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii koko toiminnan ja ympäristön analysointia kokonaisuutena. On haastavaa luoda markkinat uudelle yritykselle ja sen tuotteille ja palveluille.

Liiketoimintasuunnitelman avulla voi hakea vastauksia yritystoiminnan suunnittelun keskeisiin kysymyksiin. Mitkä ovat liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ja kuinka se laaditaan? Miten liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään ravitsemusalan yritystoiminnassa? Kuinka liiketoimintaa voidaan kehittää liiketoimintasuunnitelman avulla?

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan syvällisemmin liiketoimintasuunnitelman muutamaa osa-aluetta. Valitsimme osa-alueista meille tärkeimmät, joita ovat liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, SWOT-analyysi, kilpailija-analyysi ja yritysmuodon valinta.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys, joka selittää liiketoiminnan lähtökohdat ja tavoitteet yksityiskohtaisesti. Se myös selvittää yrityksen käynnistämisen, jatkamisen ja kehityksen. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää kartoittamaan kaikki toiminnan osa-alueet, miettimään vaihtoehtoisia toimintamalleja ja suunnittelemaan yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 32 - 37.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa näkemään liiketoiminnan kokonaisuutena ja helpottaa myös yrityksen tulevaisuuden suunnittelua. Hyvä liiketoimintasuunnitelma myös kertoo yrittäjälle, että onko liikeidea pätevä ja onko sillä mahdollisuuksia menestyä tuottoisasti. Onnistuneen liiketoimintasuunnitelman avulla arvioidaan uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet (SWOT-analyysi). (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Liiketoimintasuunnitelma on välttämätön toimenpide, jonka tekemisen arvon yrittäjät usein ymmärtävät vasta myöhemmin. Liiketoimintasuunnitelma on erityisesti hyvä työkalu yrittäjälle itselleen ja päätöksenteon tuki, jolla voi peilata omaa toimintaansa yrityksen asioissa. Oman toiminnan peilaamisen avulla voi selvittää, onko yritys ajautunut väärille raiteille, ja auttaa siten sen takaisin oikealle polulle. (Puustinen 2004, 62 - 63.)

Liiketoimintasuunnitelma voi olla joko yksityiskohtainen tai yksinkertainen, mutta pääasia on, että yrittäjä itse ymmärtää täysin sen sisällön. Liiketoimintasuunnitelman ollessa ajankohdainen ja päivitetty sitä voi esitellä ulkopuolisille; asiakkaille ja alihankkijoille. Tällöin voi osoittaa yrityksensä uskottavaksi ja yrittäjät ammattilaisiksi. (Puustinen 2004, 62 - 63.)

Mikäli yrityksellä ei ole kunnollista liiketoimintasuunnitelmaa, rahoittajat saattavat turhautua ja vetäytyä rahoituksesta, kun yrityksen kirjalliset näytöt ovat vajavaisia. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla ainakin seuraavat osa-alueet tarkasti kirjattuina: tiivistelmä, yrityksen kuvaus, riskianalyysi, rahoitussuunnitelma ja markkina-analyysi. (Puustinen 2004, 62 - 63.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelma yritystä perustettaessa

Yritystä perustettaessa yrityksen toimintaa tulisi miettiä paljon etukäteen, jolloin toimiva yritysidea on yritystoiminnan suunnittelun lähtökohta. Vanha sanonta "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" tepsii myös yritystä suunnitellessa. Kun yrityksen toiminta käynnistyy, yrittäjältä saattaa löytyä vain vähän aikaa, kaiken muun lomassa, suunnitelman tekoon. Tulisi muistaa, että päätöksenteko kuitenkin nopeutuu, kun yrityksellä on suunnitelmia sen toiminnasta valmiina. (Lehtipuro, Kangasaho & Niemelä 1999, 52.)

Yritystoimintaa käynnistettäessä ja liiketoimintasuunnitelmaa miettiessä tulisi pohtia seuraavia asioita oman liiketoimintansa kannalta ja miten näistä kysymyksistä saadaan yritykselle paras mahdollinen ratkaisu.

- Yrityksen sijainti ja liikkeen toimipaikka
- Yrityksen laitteet ja koneet
- Talouden rakentaminen
- Kysynnän kehitys
- Palvelut ja tuotteet
- Yrityksen tunnettuus ja imago markkinoilla
- Asiakkaiden kehitys ja määrä
- Markkinat nyt ja tulevaisuudessa
- Yrityksen kasvu
- Osa-alueiden hoitaminen; markkinointi, tuotanto, kuljetus, tuotekehitys jne.
- Yhteistyö alihankkijoiden ja muiden verkoston jäsenten kanssa
- Omistus nyt ja tulevaisuudessa
- Sidosryhmät
- Henkilöstö ja työvoiman tarve (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 62).

Yritystä perustettaessa rahoituspäätöksiensä tueksi sidosryhmät usein edellyttävät kirjallista suunnitelmaa, jolloin liiketoimintasuunnitelma on oiva väline. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tulee selvittää seuraavanlaisia kysymyksiä, mikä on yrityksemme lähtökohtatilanne.

Lähtökohtatilanteessa selvitetään, mitä tuotteita meillä on, millaisia ja miten paljon asiakkaita, millaiset yrityksemme voimavarat ovat ja mitkä ovat vahvuutemme ja heikkoutemme. (Lehtipuro ym. 1999, 52.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulee asettaa tavoitteet yritystoiminnalle, kuten liikevaihdolle ja kannattavuudelle. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tulee määritellä, millä toimintatavoilla ja millä resursseilla pääsee tavoitteeseen. Tulee selvittää fyysiset, henkiset ja taloudelliset voimavarat, joita yrityksellä on. Kaikille toimenpiteille asetetaan myös aikataulut, jolloin yrityksen tulee olla tavoitteissaan. (Lehtipuro ym. 1999, 52.)

Tavoitteet täyttävä liiketoimintasuunnitelma auttaa rahoituksen saamisessa sekä työvoiman että alihankkijoiden saamisessa. Suunnitelman tekeminen pakottaa perehtymään alan markkinoihin, mikä edesauttaa päätöksiä teossa ja ongelmanratkaisussa. Hyvän suunnitelman haaste on hahmottaa nykytilanteen lisäksi tulevaisuus, kuinka se otetaan vastaan yrityksessä ja miten tavoitteet saavutetaan. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on

- kriittinen
- selkeä
- käytännönläheinen
- jäsenelty
- asianpohjainen
- tiivis
- kattava
- ymmärrettävä
- looginen.

Kun liiketoimintasuunnitelmaa aletaan tehdä, tulee ensimmäisenä arvioida alkuasetelmat ja lähtökohdat, joiden jälkeen arvioidaan yrityksen toimintaympäristö ja markkinat. Seuraavaksi mietitään strategiaa, jolla yritys toimii, sekä sen liikeidea ja tulevaisuuden tavoitteita. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Näiden vaiheiden jälkeen tehdään eri toimintojen suunnitelmia, kuten markkinointi, henkilöstö ja talous. Tämän jälkeen on järkevää tehdä yrityksen taloudelliset laskelmat. Lopuksi analysoidaan yrityksen riskit ja mahdollisuudet. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

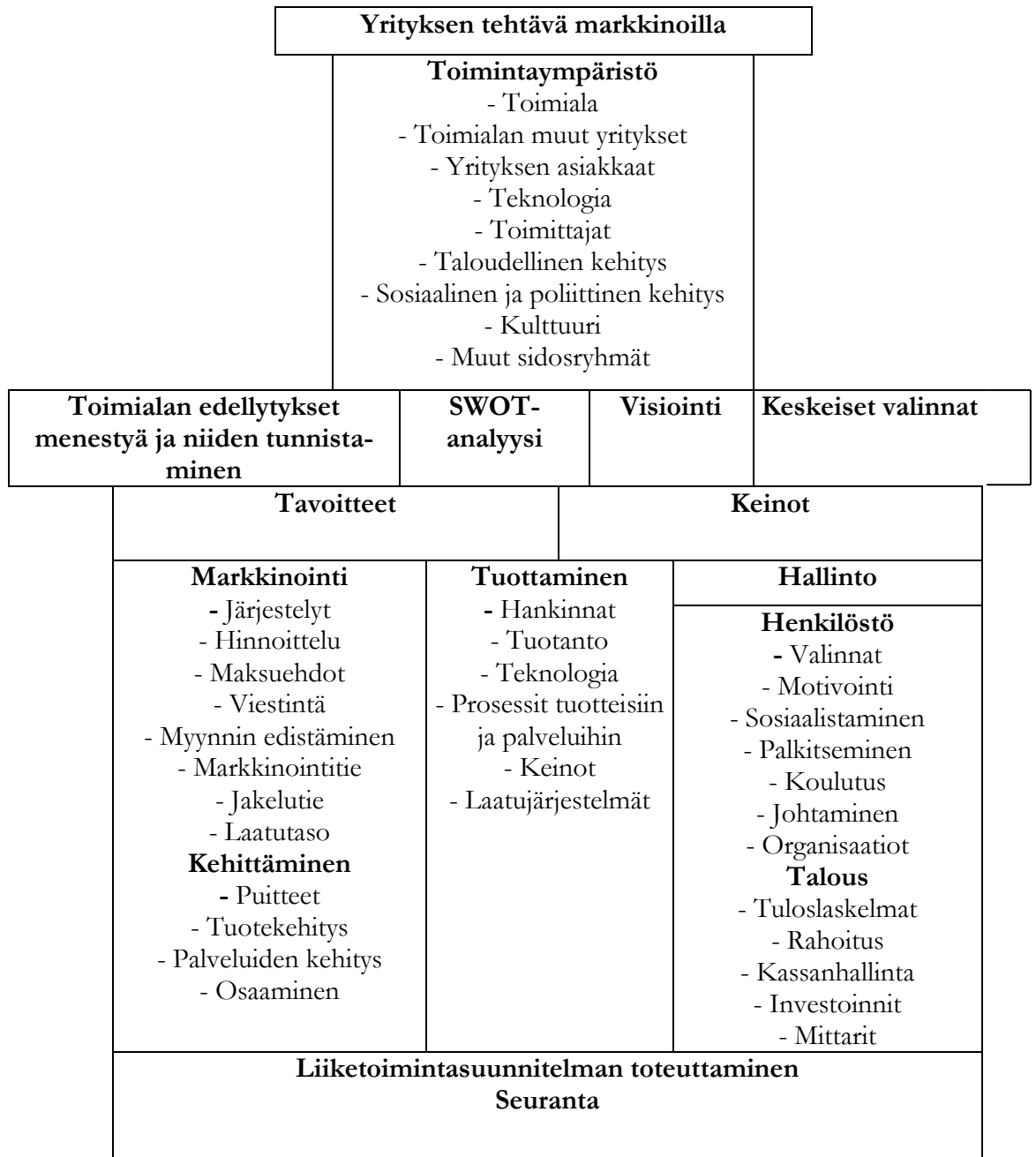
Liiketoimintasuunnitelma ei valmistu aivan hetkessä, vaan sen valmistuminen vie runsaasti aikaa ja vaivaa sekä paneutumista ja keskittymistä aiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on hyvä käyttää eri osapuolten erilaisia osaamisalueita ja tietämyksiä. Keskustelu ja pohdiskelu avartavatkin näkökulmia liiketoiminnan suunnittelussa. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kaikki pohjautuu alustavaan yritysideaan, jota kehitellään eteenpäin ja pyritään löytämään jokin ylivoimainen kilpailutekijä. Perusasiat, kuten toimintaympäristö, markkinat, kysyntä ja asiakaskunta, selvitettyinä voidaan ryhtyä toiminta- ja kehityssuunnitelmien tekoon, joita ovat muun muassa markkinointi-, talous- ja henkilöstösuunnitelmat. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Yksi yritystoiminnan ominaispiirre on toiminnan jatkuvuus, eli aloitettua yritystoimintaa koitetaan jatkaa mahdollisimman pitkään. Suomessa vanhimpia yrityksiä ovat Fiskars Oy ja Frenckellin Kirjapaino Oy. Molemmat yritykset ovat perustettu yli 350 vuotta sitten. Yritykset jatkavat toimintaansa, vaikka yrittäjät ovatkin vaihtuneet jo useaan kertaan. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 10.)

Vuosittain perustetaan tuhansia uusia yrityksiä ja joka vuosi tuhansia yrityksiä joutuu myös lopettamaan toimintansa. Yritystoimintaan liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus. Asiakkaat ovat perusta koko toiminnalle, eikä heidän ostoskäyttäytymistään voi varmasti ennakoida etukäteen. Riskillä eli epäonnistumisen mahdollisuudella on myös toinen puoli, voiton mahdollisuus. Riskejä pyritään poistamaan suunnittelemalla. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on toiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu aina yritysideoon etsimisestä toiminnanohjaamiseen ja seurantaan saakka. (Kinkki ym. 2001, 10 - 11.)

Seuraavasta kuviosta 1 saa selville yrityksen eri tehtävät markkinoilla ja kaikki liiketoimintasuunnitelman osa-alueet.



Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 14).

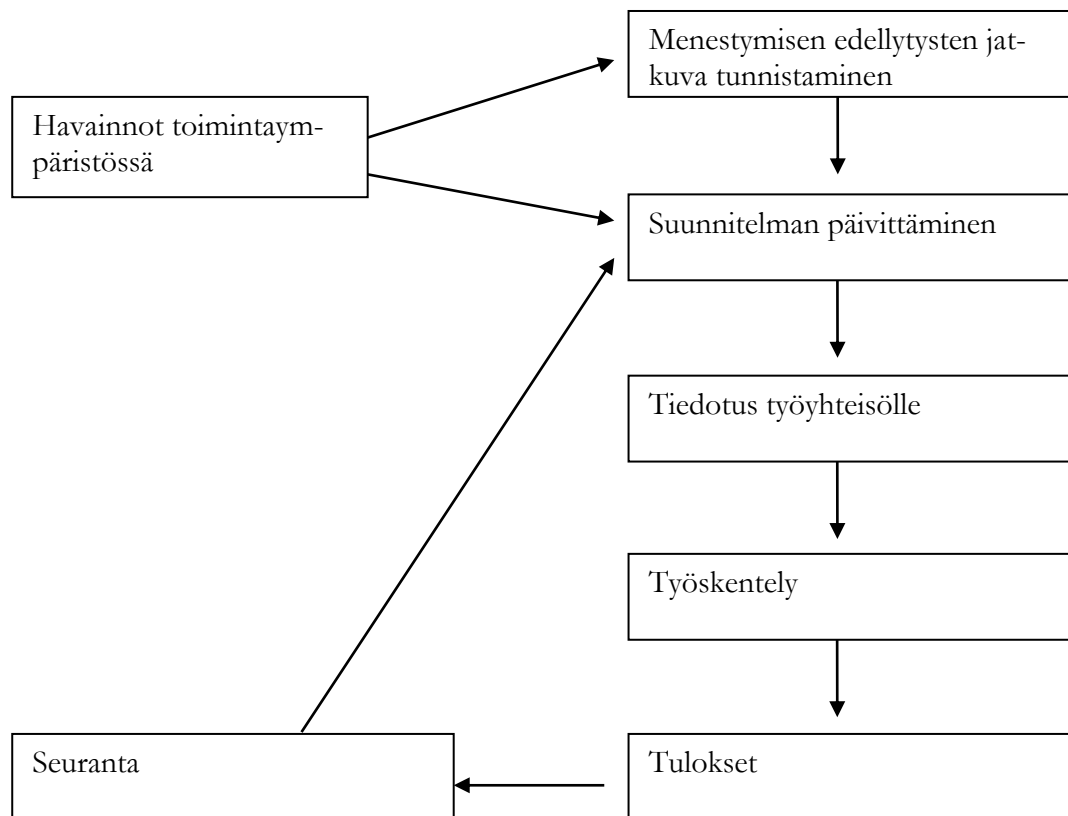
2.2 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Liiketoimintasuunnitelma ei oikeastaan koskaan ole valmis, vaan vaatii jatkuvaa päivitystyötä. Suunnitelmaa päivitetään säännöllisin väliajoin tai jatkuvasti, tai silloin kun tulee muutoksia. Sitä päivitetään myös, kun päämääriä ei voikaan pitää tai saavuttaa ja aina tilaisuuden tai

mahdollisuuden tullessa. Jossain vaiheessa tullaan siihen pisteeseen, että se kuitenkin on riittävän tarkka ollakseen käyttökelpoinen ja se voidaan ottaa toimintaan mukaan. (Ahonen ym. 2003, 32 - 37.)

Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on huomattavasti helpompaa, kun liiketoimintasuunnitelma on jo kerran tehty. Oikein toteutetun päivittämisen tulee olla perusteellista työtä, ei vain muodollista paperien täyttämistä tai kanssakäymistä ilman kunnan keskusteluja. Päivityksen yhteydessä tulee pitää silmällä myös edellisvuosien suunnitelmia, jottei samat virheet toistu uudelleen. (Pitkämäki 2000, 16 - 17.)

Päivityksessä hyödynnetään niitä tietoja, joita yritys jatkuvasti kerää toimintaympäristöstä havainnoimalla ja tutkimalla sitä. Toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen edellyttää koko työyhteisön osallistumista sen eri vaiheisiin, kuten seuraavasta kuvioista 2 käy ilmi. (Pitkämäki 2000, 16 - 17.)

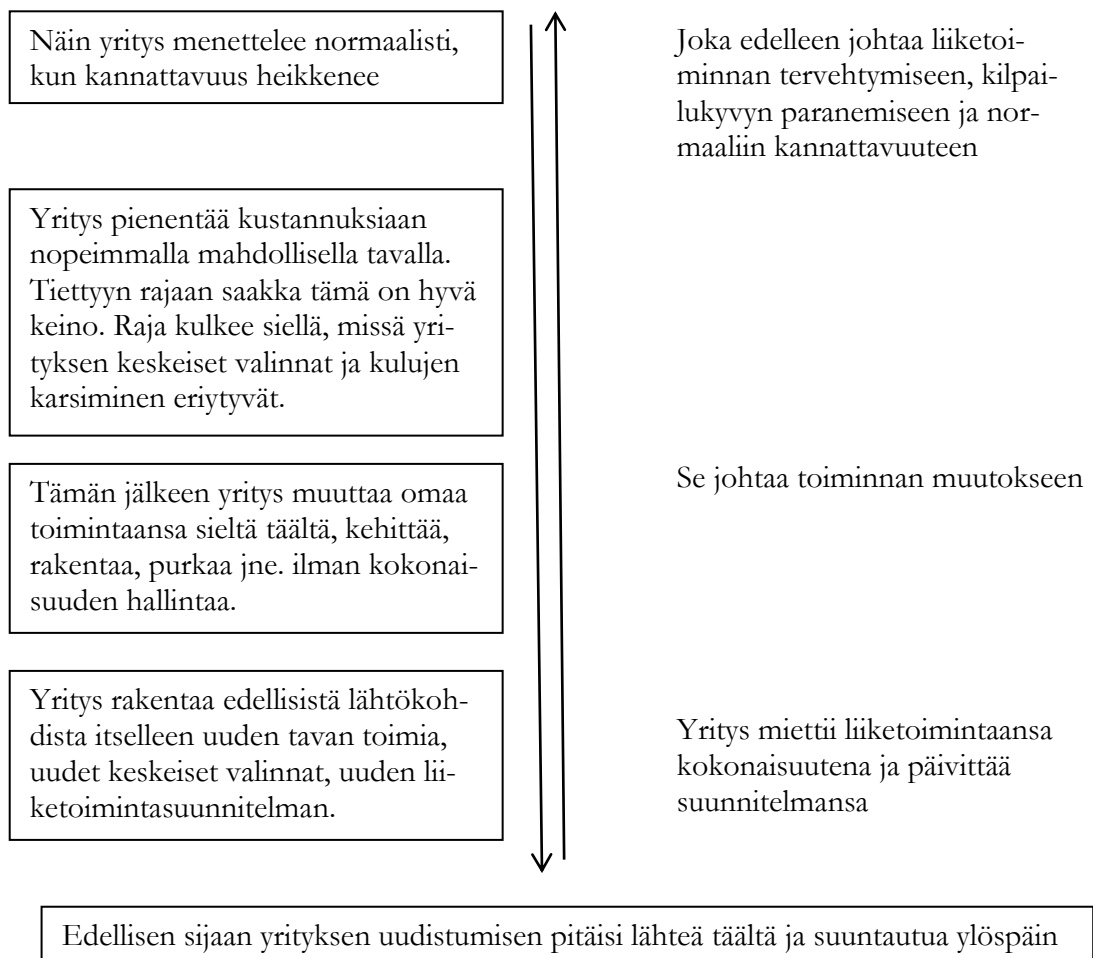


Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen (Pitkämäki 2000, 16).

Kuvio 2 havainnollistaa liiketoimintasuunnitelman päivitysprosessia. Havaintojen avulla tunnistetaan edellytykset menestymiseen ja niiden avulla suunnitelmaa päivitetään. Päivitetty suunnitelma esitellään työyhteisölle, jonka avulla työskennellään ja saadaan tuloksia. Tuloksia tulee seurata, jotta suunnitelmaa voidaan tarvittaessa päivittää. (Pitkämäki 2000, 17.)

Liiketoimintasuunnitelma päivitetään, kun yrityksessä havaitaan muutoksia ja epäjatkuvuuksia. Sitä on hyvä päivittää säännöllisesti ja sovituin väliajoin. Liiketoimintasuunnitelman päivitys on paikallaan silloin, kun yritys havaitsee sille mahdollisuuksia ja tilaisuuksia tai kun yritys ei pysty pitämään päämääriään. (Pitkämäki 2000, 17.)

Mikäli yrityksen kannattavuus heikkenee, on kaksi keinoa korjata tilanne entiselleen. Seuraava kuvio 3 kuvaa sitä, miten liiketoimintasuunnitelmaa käytetään apuna, kun tulee vastaan suuria valintoja. (Pitkämäki 2000, 17.)



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman toimivuus kannattavuuskriisissä (Pitkämäki 2000, 17).

Kun yrityksessä kohdataan jokin ongelma, aletaan rakentaa edellisistä lähtökohdista yritykselle uutta toimintatapaa, uusia keskeisiä valintoja ja uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Seuraavaksi yrityksen tulee muuttaa omaa toimintatapaansa useilta eri osa-alueilta, jonka jälkeen sitä tulee kehittää, rakentaa ja purkaa osiksi.

Kun yrityksen toimintaa on muutettu yrityksen sisällä, aletaan pienentää kustannuksia nopeimmalla mahdollisella tavalla. Tiettyyn rajaan saakka kustannusten pienentäminen on hyvä keino, kunnes yrityksen keskeiset valinnat ja kulujen karsiminen eriytyvät toisistaan. Nämä toimet johtavat yrityksen liiketoiminnan tervehtymiseen, sen kilpailukyvyn parantumiseen ja normaaliin hyvään kannattavuuteen.

3 LIIKEIDEA

Liikeidean tarkoitus on kuvata yrityksen tapaa menestyä valitulla toiminta-alueella. Siitä saadaan selville, miten toiminta-ajatusta toteuttamalla saadaan aikaan kannattavaa toimintaa tuottava yritys. Voidaan siis ajatella, että liikeidea kertoo sen, kuinka yrityksestä saadaan kannattava. (Ahonen ym. 2003, 30.)

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä sen valitsemalla toimialueella. Liikeidea määrittelee sen, miten toiminta-ajatusta toteuttamalla tehdään rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea sisältää kuvaukset yrityksen markkinoista (asiakkaat, markkinlohkot, ongelmat, tarpeet), tuotteista (palvelut, tuotejärjestelmät, fyysiset tuotteet), ja organisaation toimintatavasta (johtamistapa, rakenne, voimavarat, ohjaus- ja valvontajärjestelmät). (Holopainen 2006, 22.)

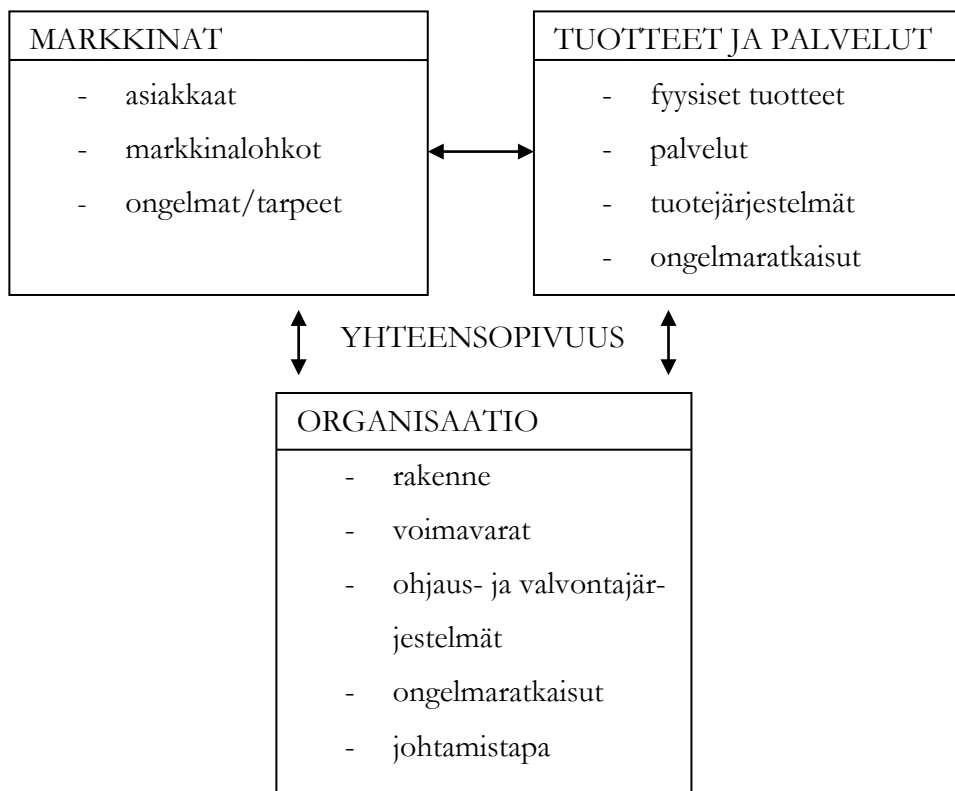
Kun liikeidea kuvataan, on ollut järkevää ottaa jo selville asiakkaan saamaa hyötyä, ansaintamallia ja olemassa olevia markkinoita. Liikeidea luonnehdittaessa edellä mainittuja asioita on tarkoitus konkretisoida ja täsmentää. Liikeidean havainnollistaminen tapahtuu tarkastelemalla sitä käytännön näkökulmasta, joka merkitsee toistuvaa prosessia, jossa uusien tietojen ja näkökulmien saaminen vaikuttaa liikeideaan. (McKinsey & Company 2000, 53.)

Liikeidean ainutlaatuisuutta voidaan suojata patentilla tai tehden yksinoikeuksia takaavia sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa. Suojaamisesta ovat esimerkkejä patentoinnin lisäksi hyödyllisyysmalli, tavaramerkkisuoja, mallisuoja, tekijänoikeus ja salassapitosopimus. Arvatenkin paras suoja, jotta ideaa ei varastettaisi, olisi idean nopea toteutus. Nopea toteutus ainakin vaikeuttaa idean mahdollisia kopioijia toteuttamasta sitä. (McKinsey & Company 2000, 54 - 56.)

Liikeidean kuvaus tulisi olla niin ymmärrettävä, että muutkin kuin asiaan perehtyneet asiantuntijat ymmärtävät sen. Tällöin liikeidean kuvauksessa tulisi olla ainakin seuraavaksi mainittuja asioita: ongelman kuvaus ja sen mahdollinen ratkaisu. Kuvauksessa tulisi lisäksi kertoa, mikä ideassa on uutta ja mitä hyötyä siitä on asiakkaalle sekä kuinka suuri hyöty on. Lisäksi tulisi olla kuvaus patenttitilanteesta ja sen tärkeimmistä yksityiskohdista. Kuvausta tulisi ha-

vainnollistaa visuaalisilla keinoilla ja teknisiä yksityiskohtia tulisi välttää, koska ne eivät kiinnosta sijoittajia. (McKinsey & Company 2000, 57.)

Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, eli sen vahvoja puolia kilpailijoihinsa verraten. Parhaimmassa tapauksessa liikeidea on ylivoimaista osaamista, jotakin erityisen ainutlaatuista ja vain kyseiselle yritykselle ominaista toimintaa. Liikeidea ja sille ominaisia osa-alueita voidaan kuvata seuraavalla kuviolla 4.



Kuvio 4. Liikeidean osa-alueet (Holopainen 2006, 22).

Liikeidean osa-alueet ovat markkinat, tuotteet ja palvelut sekä organisaatio, joiden on kaikkien sovittava yhteen toistensa kanssa. Markkinoihin kuuluvat asiakkaat, markkinalohkot ja ongelmat sekä tarpeet. Tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat fyysiset tuotteet, palvelut, ongelmanratkaisut ja tuotejärjestelmät. Organisaatioon kuuluvat yrityksen voimavarat, rakenne, ohjaus- ja valvontajärjestelmät, ongelmaratkaisut sekä johtamistapa. (Holopainen 2006, 22.)

3.1 Toimiva liikeidea

Toimivan liikeidean perustana on se, että kaikki eri osa-alueet sopivat yhteen keskenään. Jokaisella liikeidealla on oma elinkaari, joka kestää tietyn ajan verran, sillä liikeidea kehittyy koko ajan. Liikeidean osakokonaisuuksia voi joutua muuttamaan, kuten silloin, jos asiakkaiden käyttäytymis- ja ostomuutokset muuttuvat. (Holopainen 2006, 22.)

Liikeideaan sisältyy niitä yrityksen ominaisuuksia, joissa se on ylivoimainen verrattuna kilpailijoihinsa. Liikeidea auttaa määrittämään yrityksestä sellaisia asioita, joita muut yritykset eivät hallitse ollenkaan tai joita yritys tekee muita paremmin. Liikeidea on pitkäaikaisen kehityksen tulos ja siihen sisältyy yritys kohtaista kokemusta. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 93.)

Menestyksekkään yrityksen kolme tekijää ovat tuote tai palvelu, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet, tuotteeseen tai palveluun on löydettävä oikeat asiakkaat ja yritystoiminnan hallinta, jotta yritys toimii halutulla tavalla. Liikeidea siis kertoo yrityksen omat menestystekijät, joita ovat: markkinat, palvelut ja tuotteet sekä toimintatapa ja organisaatio. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 93.)

Liikeidea ei ole ikuinen, vaan sitä on tarkistettava tai siitä on luovuttava ajoissa. Jos päädytään liikeideasta luopumiseen, on sitä ennen kehitettävä uusia liikeideoita vanhan tilalle. Jotkut liikeideat saattavat olla voimassa ja toimivia jopa vuosikymmeniä, jotkut taas kuluvat loppuun hyvinkin nopeasti. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 95.)

Menestyvän yrityksen toiminta perustuu harvoin vain yhteen toimivaan liikeideaan. Yrityksellä voi olla toimintansa aikana useita erilaisia liikeideoita, jotka tukevat ja täydentävät toisiaan. Yrityksen tulisi jatkuvasti etsiä uusia käyttökelpoisia ideoita entisten, elinkaarensa loppupuolella olevien ideoiden tilalle. (Holopainen 2006, 22.)

Seuraava taulukko 1 kuvaa selkeästi liikeidean avainsanat, joita ovat mitä, kenelle, miten ja millä. Kun on olemassa selkeät kysymykset, joihin vastataan, helpottaa se liikeidean laatimista.

Taulukko 1. Liikeidean avainsanat (Hokkanen, Mönkkönen & Pesonen 2006, 27).

Liikeidean avainsanat ovat	
Mitä?	Mikä on tuotteesi tai palvelusi ja mikä on sen hyöty asiakkaalle?
Kenelle?	Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi ja miksi?
Miten? Toimintatapa	Miten aiot toimia?
Millä? Imago	Miten saat asiakkaasi ostamaan? Mitä haluat ihmisten ajattelevan yrityksestäsi?

Seuraavilla kysymyksillä voi kartoittaa omaa liikeidea:

Markkinat ja asiakkaat

- Ketkä ja missä ovat potentiaaliset asiakkaamme?
 - Liikevaihto, henkilökunnan määrä, toimiala, toiminta-alue
- Miksi potentiaaliset asiakkaat ostaisivat tuotettamme?
- Mikä on kilpailutilanteemme?
- Ketkä ovat tärkeimmät kilpailijamme?
 - Kilpailijoiden koko, sijainti, toimintatapa
 - Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

Myytävä tuote

- Mitä tuotteita myymme?
- Mikä on ydinosaamisemme?
- Mikä on kilpailuetumme?
- Vastaavatko tuotteet asiakasryhmien tarpeita?
- Mitä hyötyä tuotteesta on asiakkaillemme?

Yrityksen toimintatapa

- Millä organisaatorakenteella ja miten toimimme?
 - Palkkaammeko vakituista tai tilapäistä työvoimaa?
- Miten hoidamme tukitoiminnot, esimerkiksi taloudelliset asiat ja markkinoinnin?
- Mitä voimavaroja meillä on käytössä?

– Henkiset, taloudelliset ja fyysiset voimavarat. (Lehtipuro, Kangasaho & Niemelä 1999, 57.)

Liikeidea määrittää toiminnalle suuntaviivat. Menestyminen riippuu ensisijaisesti neljästä eri asiasta: millä tuotteella yritys tyydyttää asiakkaiden tarpeita, löytääkö yritys tuotteelleen asiakkaita tai kenelle yritys markkinoi tuotteitaan, kuinka yritys järjestää toimintonsa ja millä imagolla yritys tuotteitaan markkinoi. Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä, joten yrityksen tuotteet, markkinat, toimitapa ja imago ovat sen pääosat. Menestyminen koostuu siten neljästä osa-alueesta. Kaikilla osa-alueilla yritys voi olla kilpailijoitaan parempi. (Hulkko, Kinkki & Mäkinen 2001, 34 - 35.)

Ensin mietitään tarjontaa eli mitä tuotteita tai palveluita asiakkaille aiotaan myydä. Tarjontaa pohtiessa on syytä pitää mielessä kohderyhmän tarpeet ja pyrkiä tarjoamaan vain sellaista, mistä asiakkaat olisivat valmiita maksamaan. Tuote vaikuttaa ehkä eniten yrityksen menestymiseen. (Lojander & Suonpää 2004, 28.)

Liikeidean toinen osa on toimintatapa eli miten yritys toimii. Yritys suunnittelee tuotantonsa, palvelumuotonsa, markkinoinnin ja hinnoittelun niin, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Esimerkiksi kahvilayritys pohtii, onko kahvilassa itsepalvelu vai pöytiintarjoilu. Mietitään myös tuotteiden hinnoittelu, yrityksen sijainti, markkinointi, tehdäänkö tarjottavat tuotteet itse, millaisia koneita ja laitteita tarvitaan, millaista osaamista henkilökunnalta vaaditaan ja kuinka yritystä johdetaan. (Lojander & Suonpää 2004, 28 - 29.)

Liikeideaa laadittaessa yksi tärkeimpiä asioita on pohtia kohderyhmää eli kenelle tuote on tarkoitettu. Yrityksen tulee tuntea kohderyhmänsä hyvin, jotta yritys pystyisi tyydyttämään heidän tarpeensa. Tulee tietää, paljonko ihmisiä kohderyhmään kuuluu, mitä ja mistä ostavat, mitkä ovat heidän mielenkiinnon kohteita, onko heillä ostovoimaa jne. Se, millaista markkinointiviestintää harjoitetaan, riippuu kohderyhmästä. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Neljäs liikeidean osa on yrityksen itsestään luoma mielikuva eli imago. Pitää miettiä, millainen kuva yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista halutaan luoda. Imagoon pystytään vaikuttamaan esimerkiksi yrityksen sijainnilla, liiketilan ulkoasulla, suunnittelulla, henkilökunnan vaatetuksella ja esitteillä. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Valmiin liikeidean voi myös vuokrata niin sanotulla franchising-sopimuksella. Esimerkiksi nuorelle, yrittäjäksi aikovalle henkilölle tämä voisi olla hyväkin vaihtoehto. Tunnettuja franchising-ketjuja ovat McDonald's, Karkkipussi ja Kotipizza. Franchising-sopimuksen sisältöön kannattaa tutustua tarkkaan ennen sopimuksen tekemistä. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

3.2 Liikeidean suojaaminen

Uuden tuoteidean laatinut voi varautua siihen, että jokainen voi alkaa myymään joko samaa tai paranneltua tuotetta. Jos idea on riittävän omalaatuinen, yrittäjän kannattaa ottaa selville, voiko hän suojata ideansa patentilla, tavaramerkillä tai jollakin muulla tavalla. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Seuraavassa taulukossa 2 esitellään erilaisia vaihtoehtoja liikeidean suojaamiselle. Jokainen voi valita itselleen ja omalle liikeidealleen sopivimman vaihtoehdon.

Taulukko 2. Liikeidean suojaamiskeinot (Lojander & Suonpää 2004, 29).

Patentti	Patentilla tarkoitetaan keksijälle myönnettyä yksinoikeutta määrääjän kieltää muilta keksintönsä ammattimainen hyväksikäyttö.
Hyödyllisyysmalli	Hyödyllisyysmallin haltijalla on oikeus kieltää muilta hyödyllisyysmallia koskevan keksintönsä ammattimainen hyväksikäyttö. Hyödyllisyysmalli voi olla esimerkiksi tekninen ratkaisu.
Tavaramerkki	Tavaramerkki on tunnusmerkki, jonka avulla myytäväksi tarkoitetut tuotteet kyetään erottamaan toisten elinkeinonharjoittajien vastaavista tuotteista. Elinkeinoharjoittaja voi suojata merkkinsä hakemalla sen rekisteröintiä.

Menestyvän yrityksen lähtötilanteen muodostaa kannattava liikeidea. Yrityksen on osoitettava selvästi, miten asiakas, markkinat ja sijoittajat hyötyvät ideasta. Huolella ja ajan kanssa laadittu idea on myös hyvä testata eli mitkä ovat sen markkinat, voidaanko se toteuttaa ja onko sillä uutuusarvoa. (Kamensky 2000, 29 - 30.)

4 SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tarkoitus on kartoittaa yrityksen uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet (taulukko 3). Tämä auttaa liiketoiminnan suunnittelussa, kunhan se on huolellisesti ja kriittisesti toteutettu. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. (Pitkämäki 2000, 79 - 80.)

Vahvuudet ja mahdollisuudet antavat edellytyksiä yritystoiminnan menestymiseen. Heikkoudet ja uhat puolestaan estävät menestymisen. (Pitkämäki 2000, 79 - 80.) Taulukko 3 auttaa analyysin laatimisessa. Pohja on maailmanlaajuisesti käytetty ja hyväksi havaittu.

Taulukko 3. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79).

Vahvuudet (sisäisiä)	Heikkoudet (sisäisiä)
<p>Ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee</p> <p>Mikäli vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaankin olennaiseen menestystekijään</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse</p>
Mahdollisuudet (ulkoisia)	Uhat (ulkoisia)
<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat</p> <p>Jokainen alan epäkohta tarjoaa yritykselle sellävän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät</p>

Vahvuudet voivat kuvata yrityksen ja yrittäjien ominaisuuksia ja resursseja, kuten kokemusta, rahoitusta, luovuutta, toimivaa liikeideaa, myyntivoimaa eli toisin sanoen yrityksen positiivisia sisäisiä tekijöitä. Heikkouksia ovat sellaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse. Näitä ovat mm. pääoman puute, markkinointiosaamisen vajuus sekä asiakkaiden vähyys. Heikkoudet ovat yrityksen negatiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka estävät sen menestymistä. (Puustinen 2004, 71 - 72.)

Mahdollisuuksia ovat markkinoiden kasvupotentiaali ja toimiympäristön myönteiset muutokset sekä yrityksen kehittäminen että uudet yhteistyökumppanit. Mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä, joita käyttäessä hyväksi yritys menestyy entistä paremmin. Uhkia voivat olla kilpailijat, asiakkaiden vähyys ja ostokäyttäytymisen muutos, epävakaa talous sekä vaikeus löytää ammattitaitoisia henkilökuntaa. Uhat ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä, joiden takia menestyminen voi vaikeutua. (Puustinen 2004, 71 - 72.)

Yrityksen vahvuuksia voivat olla hyvä ammattitaito, alan tuntemus, koulutus, toimitilan sijainti, pienet kiinteät kustannukset ja yrittäjien ammattitaito. Heikkouksina voi pitää sitä, ettei ole yrittäjäkokemusta, eikä käytännön kokemusta taloudellisten asioiden hoidossa. Heikkouksia ovat myös pääoman vähyys, valmiiden asiakassuhteiden puute ja kilpailun kovuus. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 1999, 34.)

Yrityksen mahdollisuuksia ovat seuraavat seikat: merkittävien kilpailijoiden puute, itsensä kouluttamisen mahdollisuus ja vaativien asiakasryhmien tavoittaminen muun muassa alennuksilla ja erilaisilla edustustilaisuuksilla. Mahdollisuuksina voi pitää sitä, ettei tarvitse suurta pääomaa perustaakseen uusia asioita ja sitä, että tuotteilla on aina kysyntää. Mahdollisuus on myös pienissä puitteissa toimiminen sekä uuden, osaavan henkilökunnan palkkaaminen. (Kinkki ym. 1999, 34.)

Yrityksen uhkia ovat muun muassa uusien yritysten perustaminen, yrittäjän voimavarojen rajallisuus sekä riittävän ammattitaidon puuttuminen vaativien asiakkaiden makuun nähden. SWOT-analyysin avulla voidaan vahvistaa heikkoja ominaisuuksia, käyttää hyväksi mahdollisuuksia ja estää mahdollisuuksia, joilla uhkakuvat totetutuisivat. (Kinkki ym. 1999, 35.)

SWOT-analyysin luonne unohdetaan harmittavan usein. Se on erityisesti yhteenvetoanalyysi, jossa kootaan yhteen kaikki ajatukset, jotka on saatu kaikista muista tehdyistä arvioinneista ja

analyyseistä. SWOT-analyysin käyttö ainoana tilannearviona strategiatyössä ei ole kovin järkevää. Sen käyttö kuitenkin auttaa yritystoimintaa aloitettaessa avaamaan silmät niille asioille, joita kannattaisi analysoida tarkemmin. (Hakanen 2004, 50.)

4.1 SWOT-analyysin hyödyntäminen

Kaikenlaiset yritykset voivat käyttää nelikenttäanalyysia hyväksi. Analyysia voidaan käyttää joko koko yrityksen tai pelkästään yksittäisen yritystoiminnan osa-alueen tarkasteluun. Yksityiskohtaisemmassa analyysissä voidaan tarkastella mm. henkilökuntaa, markkinointia tai yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Yrityksen tilasta saadaan selkeä kuva, jos SWOT-analyysia käytetään ryhmässä. Tällöin jokainen tekee oman analyysin, joista kootaan yksi kokonaisuus. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

SWOT-analyysin lopputuloksen tulisi olla sellainen, että se ohjaisi yrityksen toimintaa: vahvuuksia tulisi vahvistaa, heikkouksista tulisi päästä eroon, ympäristön mahdollisuuksia tulisi hyödyntää ja uhkatekijöihin tulisi varautua. ”Liikeideaa arvioidessa SWOT-analyysin avulla yrityksen tuotteen ja toimintatavan vahvuuksia ja heikkouksia verrataan markkinoiden mahdollisuuksiin ja uhkatekijöihin.” Analyysin lopputuloksen tulisi hälyyttää, jos heikkoudet ovat lähellä ulkoisia uhkatekijöitä. (Lehtipuro ym. 1999, 58 - 59.)

4.2 SWOT-analyysin osa-alueiden tunnistaminen

Pitkämäki (2000, 80) korostaa yritysten omia vahvuuksien ja heikkouksien esille tuomista myös toisella tavalla, ympäristöarviointia täydentäen. Vahvuuksien tulee vahvistaa yrityksen kilpailuetuja ja heijastua toimialan menestymisen edellytyksiin. Niiden tulee toisin sanoen parantaa asiakkaille merkityksellisiä tekijöitä ja oltava sellaisia, joille asiakkaat antavat arvoa. Vahvuuksien tulee täyttää tiettyjä tunnusmerkkejä, muuten kyse on heikkouksista.

Yrityksen vahvuuksia ovat tekijät, joilla yritys

- kehittää osaamistaan
- lisää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta
- parantaa sosiaalisia taitoja

- pitää yllä työyhteisön ja yrittäjän korkeaa työmotivaatiota
- parantaa kykyä ja mahdollisuuksia selvittää ongelmat
- vahvistaa kykyä hallita kokonaisuutta
- sopeutuu ympäristön muutoksiin ja epäjatkuvuuksiin. (Pitkämäki, 2000, 80.)

Heikkoudet ovat mahdollista muuttaa vahvuudeksi. Esimerkiksi kahvilamme pienen kapasiteetin voi muuttaa suuremmaksi, mikäli liiketoimintamme menestyy. Myös anniskeluluvat voidaan hankkia myöhemmässä vaiheessa, jotta liiketoiminta laajenee ja monipuolistuu.

Lounaan lisääminen tarjontaan toisi monipuolisuutta kahvilamme toimintaan, jolloin tämä heikkous muuttuisi vahvuudeksi. Nämä voivat olla myös yrityksen mahdollisuuksia. Yksi mahdollisuus olisi myös pitopalvelutoiminnan lisääminen toimintaamme.

Uhat tulevat ulkopuolelta, joihin emme välttämättä pysty vaikuttamaan, mutta joissain tapauksissa voimme pyrkiä muuttamaan niitä mahdollisuuksiksi. Ostoskäyttäytymisen muutokseen voimme vaikuttaa esimerkiksi kanta-asiakkuusjärjestelmällä tai tarjouskupongeilla.

5 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysi juontaa juurensa suoraan asiakasanalyysistä. Kilpailija-analyysia tehdessä tulee erityisesti kartoittaa markkinointisegmentit ja kuvailla miltä asiakas näyttää ja mitä se haluaa. Kilpailija-analyysissä tulee selvittää ne erityiset tuotteet, joita asiakas haluaa, vain siten voi menestyä. Saadakseen selville asiakkaita kiinnostavat tuotteet, tulee niitä vertailla kilpailijoiden tuotteisiin. (Timmons, Zacharakis & Spinelli 2004, 65.)

Yritys ei ole markkinoilla yksin, vaan sen täytyy ottaa huomioon myös kilpailijansa. Kun yrityksessä tehdään päätöksiä, tulisi varautua kilpailijoiden odotettavissa oleviin toimiin. Yleensä yrityksellä on niin paljon eri kilpailijoita, ettei niitä kaikkia voi ottaa huomioon. Tällöin kilpailijoista tulee valita ne, joiden toiminta on oman yrityksen toiminnan kannalta merkittävää. (Kinkki & Lehtisalo 1994, 73.)

Vakavasti otettavien kilpailijoiden lukumäärä ja niiden tuotteiden samankaltaisuus tulisi selvittää yritystoimintaa aloitettaessa. Kilpailijoiden tuotteista otetaan selville niiden ominaisuudet ja kilpailevista yrityksistä niille ominaiset piirteet. Nämä asiat voi saada selville muun muassa kilpailijoiden myyminenestämismateriaalista, tilinpäätöstiedoista, lehtiartikkeleista sekä luottotietoyrityksistä. (Kinkki & Lehtisalo 1994, 73.)

Toimialalle syntyy sitä enemmän uusia kilpailijoita, mitä paremmin muut yritykset menestyvät. Useimmilla yrityksillä siis on kilpailijoita. Julkinen valta pyrkii edistämään yritysten välistä tervettä kilpailua eri lainsäädännöillä. (Kinkki & Isokangas 1999, 70.)

5.1 Yritysten välinen kilpailu

Yritysten välillä tapahtuva kilpailu pakottaa yritykset parantamaan tuotteitaan sekä tehostamaan jakelua ja markkinointia tuotteiden osalta. Yritysten on entistä enemmän ja tarkemmin panostettava nykyaikana tuotekehitykseensä. Tekniikan kehittyessä ja elintason kasvaessa yritysten tuotteiden kestävyys eli eliniät ovat tulleet entistä lyhemmiksi, täten kilpailu aktivoi useimpia toimialan yrityksiä. (Kinkki & Isokangas 1999, 71.)

Usein kilpailun merkitystä vähätellään perustellen yrityksen jo olemassa olevaa asiakaskuntaa ja tunnettavuutta sekä uniikkiutta. Tulisi asettaa strategia, jolla saavutetaan etumatkaa kilpailijoihin ja huolehditaan, että yritys on edes tärkeimmissä toimialan menestystekijöissä parempi kuin kilpailijansa. Mikäli kummatkin yritykset toimivat samalla tavalla, ei asiakkaat näe tarjousten eroja, joka johtaa hintakilpailuun, mikä taas ei tuo voittoa yritykselle. (Hakanen 2004, 44.)

Kilpailussa ei tarvitse välttämättä olla se kaikista paras tuottaakseen tulosta. Riittää kun on parempi kuin lähin ja pahin kilpailijansa. Jo muutaman menestystekijän kilpailijoita parempi hallinta riittää kilpailuedun tuomisessa. Kun tunnemme kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, voimme määritellä ne myös omalle yrityksellemme. (Hakanen 2004, 45.)

Asiakkaiden lisäksi on tunnistettava kaikki kilpailijat, joita ovat muut samalla toimi- ja markkina-alueella toimivat yritykset. On järkevää miettiä tulevaisuuden näkymiä toimialalle tulevista uusista yrittäjistä ja toimialan mahdollisista kehitysskeleleistä. Hyvä keino kartoittaa näitä asioita on kilpailu- ja kilpailija-analyysi, jonka avulla voi hahmottaa markkinatilannetta ja pohtia oman yrityksen sijoittumista kilpailutilanteessa. Kilpailija-analyysin voi tehdä vastamalla seuraavaksi esitettyihin kysymyksiin samalla listaten kaikki toiminta-alueella vaikuttavat yritykset. (Raatikainen 2006, 91.)

Kilpailija-analyysissä pyritään etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen vahvat puolet?
- Mitkä ovat heikot puolet?
- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viimeisen kolmen vuoden aikana?
- Mihin suuntaan yrityksen kehitys on menossa?
- Onko alalle tulossa uusia yrityksiä; jos niin millaisia?
- Mitkä ovat alalle tulevien uusien yritysten vahvoja ja heikkoja puolia?
- Miten kilpailu kehittyy lähivuosien aikana?
- Mitä johtopäätöksiä näiden kysymysten vastauksien pohjalta voi tehdä? (Raatikainen 2006, 91).

Kilpailijoiden hyviä puolia voivat olla esimerkiksi hyvä alan tuntemus, hyvät suhteet tavarantoimittajiin, tunnettuus, hyvä palvelu ja edulliset hinnat. Heikoiksi puoliksi voidaan ajatella muun muassa puutteet henkilöstöresursseissa. Myös vanhentunut teknologia ja toimintatapa voivat olla heikkouksia. Analyysiä tehdessä mietitään myös kilpailun tulevaisuutta ja sen kehitystä. Näiden edellä mainittujen seikkojen perusteella laaditaan johtopäätökset: mitä meidän tulisi tehdä. (Holopainen 2006, 45.)

5.2 Kilpailija-analyysin arviointikohtat

Kilpailija-analyysiä tehdessä siihen valitaan yrityksen 5–10 tärkeintä kilpailijayritystä. Kilpailijayrityksiä arvioidaan sanallisesti tai pisteyttäen eri arviointikohtia. Arviointikohtia ovat muun muassa kohderyhmä, jossa arvioidaan sukupuolta, ikää, ammattia ja tulotasoa. Tuotetta arvioidessa arvioidaan sivutuotteita, ylivoimatekijää ja pääartikkelia. (Ahonen ym. 2003, 80.)

Sijainti on myös eräs arviointikohta, jolloin arvioidaan, onko kilpailijayrityksen sijainti syrjäinen vai keskeinen. Hinnoittelu arvioidaan halpana tai kalliina. Palvelua arvioidaan sen tasona, laatuna ja kattavuutena. Laatua arvioidaan tuotteen ja palvelun laatuna sekä tasona. (Ahonen ym. 2003, 80.)

Kilpailija-analyysissä arvioidaan myös kilpailijayritysten markkinoiden tehokkuutta ja laatua. Kilpailijayritysten ilmapiirin kokemisen ja paikan imagon arviointi suoritetaan: kuinka arvostettu kahvila on ja millaiset mielikuvat ihmisillä on siitä. Mikä tekijä saa asiakkaat tulemaan aina uudestaan aina juuri siihen paikkaan. (Ahonen ym. 2003, 80.)

Muiden yritysten vetovoimatekijöitä, eli erikoisuuksia, jotka vetävät asiakkaita, tulee myös kartoittaa kilpailija-analyysissä. Toisaalta tulee myös kartoittaa kilpailijoiden heikkoudet eli puutteet, joita yritys voi mahdollisesti hyödyntää toiminnassaan. Eräs arviointikohta on markkinaosuuden arvioitu osuus kohderyhmästä. (Ahonen ym. 2003, 80.)

Kilpailija-analyysissä tulee arvioida toisten kilpailevien yritysten liikevaihdon määrää ja prosenttiosuutta sekä henkilöstön lukumäärää ja tasoa. Kilpailijayritysten arvioinnin tulee perustua yrittäjän omaan subjektiiviseen kokemukseen ja arvio tulisi tehdä mahdollisimman totuudenmukaisesti ja neutraalisti. (Ahonen ym. 2003, 80.)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysin tekemisessä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi seuraavanlaisia taulukkoja 4. Taulukossa kuvataan nykyisiä ja mahdollisia tulevia kilpailevia yrityksiä ja niiden vahvoja ja heikkoja puolia. Taulukkoon kirjataan kilpailun kehitys lähiaikoina ja johtopäätökset; mitä meidän tulisi tehdä.

Taulukko 4. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi (Raatikainen 2001, 142.)

Yritys	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Mahdolliset tulevat kilpailijat:			
Yritys	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Miten kilpailu tulee kehittymään lähiaikoina:			
Johtopäätökset: Mitä meidän tulisi tehdä:			

Kilpailun kasvupohjaprofiili on hyvä keino selvittää tuotteiden ominaisuuksia ja näin osoittaa, kuinka kilpailu koettelee niitä. Kasvupohjaprofiili voimakkaan visuaalisen näkökulman lisäksi antaa tietoa ajankohtaisesta tarjonnasta yritykselle hyödyllisellä tavalla. Lyhyen esittely-

kappaleen jälkeen kilpailun kasvupohjaprofiilissa on tekstiä, joka kuvailee analyysiä ja sen sisältöä. (Timmons ym. 2004, 65.)

Kun tehdään kilpailun kasvupohjaprofiilia, tulee tietää markkina-arvot, menestymisen edellytykset, eli millä keinoilla saadaan asiakkaat ostamaan juuri meidän tuotetta. Markkina-arvojen lisäksi tulee listata kilpailijansa ja vahvuutensa kasvupohjassa ja seuraavaksi arvioida, kuinka mikin yritys toimii menestystekijöidensä kanssa. (Timmons ym. 2004, 65.)

Saman toimialan yritykset tavoittelevat kaikki samoja asiakkaita. Kaikki yrittäjät oppivat tunnistamaan tämän kilpailun hyvin nopeasti. Samojen asiakkaiden lisäksi yritykset kilpailevat myös hyvistä suhteista samoihin sidosryhmiin, varsinkin niiden avainhenkilöihin. Henkilökohtaiset ja luottamukselliset suhteet muun muassa tavarantoimittajiin ja viranomaisiin vaikuttavat paljolti saavutettaviin kilpailuetuihin. ”Suhteiden merkitys ja niiden arvostaminen korostuukin yritysten liiketoiminnassa.” (Pitkämäki 2000, 39 - 40.)

Vaikka toimialan muiden yritysten arviointi on tärkeää, ei yrityksen kannata haaskata voimiin pelkästään kilpailuun. Tämän sijasta sen kannattaa keskittyä asiakkaidensa palveluun ja heidän odotustensa tyydyttämiseen, panostaa yhteistoimintaan ja verkostoitumiseen, oman liiketoiminta-alueensa hallinnan kehittämiseen ja keskeisten sidosryhmien suhteiden tiivistämiseen. (Pitkämäki 2000, 42.)

Kilpailevia yrityksiä tulee kuitenkin seurata. Kilpailija-analyysi merkitsee kahden keskeisen tekijän selvittämistä: yritys oppii menestyvistä yrityksistä ja yritys tunnistaa toimialan menestymisen edellytyksiä. (Pitkämäki 2000, 42.)

6 YRITYSMUODON VALINTA

Yritysmuotoa tulee miettiä tarkkaan, sillä kyse on kauaskantoisesta päätöksestä. Tänä päivänä tehdyt valinnat kantavat vielä useiden vuosien päästä. Se, mikä yritysmuoto sopii kellekin, riippuu vain ja ainoastaan tilanteesta. (Sutinen & Viklund 2005, 78.)

Monet tekijät vaikuttavat yritysmuodon valintaan. Keskeisempiä ovat yrittäjän henkilökoh- tainen päätöksenteko, vastuu ja verotukseen liittyvät asiat. Kuitenkaan mitään ehdottoman oikeaa ratkaisua ei ole olemassa, vaan on tutkittava erikseen, mikä olisi sopivin yritysmuoto uudelle yritykselle. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuun ja päätöksenteon jakautuminen yrityksessä, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus ja laajentamismahdollisuudet, rahoittajien suhtautuminen, voitonjako ja tappioiden kattaminen ja yrityksen verottaminen. (Holopainen 2006, 170.)

Yhteiskunta antaa kansalaisille vapaan mahdollisuuden harjoittaa yritystoimintaa, johon liit- tyy vapaa toimialan valinta sekä itsenäinen päätöksenteko. Yrittäjä saa itse päättää esimerkiksi hankittavista tuotannontekijöistä, työvoiman määrästä, investoinneista, rahoitusratkaisuksista sekä tuotannontekijöiden toimittajista. (Kinkki & Isokangas 1999, 133.)

Suurten ja pienten yritysten välillä on suuria eroja, joita ovat muun muassa toiminnan laajuus, riskien määrä, kannattavuus, hallinnon määrä, sitoutuneen pääoman määrä sekä yrittäjän roo- li yrityksessä. Yhteiskunnan kannalta olisi kannattavaa, että jokainen yritys, kokoon katso- matta, pystyisi toimimaan mahdollisimman taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Kinkki & Isokangas 1999, 133.)

Kaikki yritykset eivät toimi samalla tavalla eivätkä ole samankaltaisia, jonka takia on olemassa erilaisia yritysmuotoja. Yritysten välillä eroja aiheuttavat muun muassa sijoitettavan pääoman määrä, verotuskysymykset, toiminnan valvonta, sukupolvenvaihdos, riskin jakaminen yrityk- sen välillä sekä varojen nostaminen yrityksestä omistajille ja päätöksenteon helppous ja hal- linnon järjestäminen. (Kinkki & Isokangas 1999, 133.)

Kun yritystoiminta on vähäistä, yrittäjällä on keskeinen rooli yrityksessään, jolloin sidosryh- mät asioivat pääasiassa yrittäjän itsensä kanssa. Tällöin yrityksestä on löydettävissä yksi tai useampi henkilö, jotka ovat yrityksen yrittäjät ja antavat merkittävän työpanoksen yrityksen toimintaan. Tällöin yrittäjällä on keskeinen rooli yrityksessä, jolloin tällaista yritystä voidaan

sanoa henkilöyrietykseksi, missä yrittäjän/yrittäjien rooli on korostettu. (Kinkki & Isokangas 1999, 134.)

Suuremmissa yrityksissä yrittäjän rooli ei ole niin tärkeä, vaan yritys mielletään helpommin omaksi yksikökseen. Suuremmissa pääomayrityksissä omistajat ovat palkanneet jokapäiväiseen johtamiseen ammattijohtoa, joka hoitaa omistajan työtehtävät. Pääomayrityksissä yrittäjällä ei ole yhtä keskeistä roolia kuin henkilöyhtiöissä. Isommissa yrityksissä toimintaan tarvitaan runsaasti pääomia, joita hankitaan useilta eri tahoilta. (Kinkki & Isokangas 1999, 134.)

Yritystoimintaa Suomessa aloittavalla on mahdollisuus valita viidestä eri yritysmuodosta: yksityinen toiminimi, kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. Valittu yritysmuoto on mahdollista vaihtaa toiseen, mikäli lain edellytykset perustajien lukumäärästä, alkupääomasta ja muista asioista täyttyvät. (Kinkki & Isokangas 1999, 135.)

Yritystä perustettaessa yrittäjän on löydettävä yritykselleen toiminimi, joka yksilöi yrityksen erottaen sen muista yrityksistä. Toimiva toiminimi herättää asiakkaisissa myönteisiä mielikuvia ja se kuvaa yrityksen toimintaa myyvästi, jolloin toiminimi voi olla kaupankäynnin kohde. (Kinkki & Isokangas 1999, 200.)

Usein toiminimeen liitetään viittauksia toimialaan tai paikkakuntaan, tai se voi olla yrittäjän sukunimi tai aivan kokonaan keksitty nimi. Toiminimeä keksittäessä tulee ottaa sellainen nimi, jota ei voi sekoittaa johonkin jo olemassa olevaan toiminimeen. Tätä varten onkin olemassa sekoitettavuussuoja, joka suojaaa yrityksiä kilpailijoitansa vastaan. (Kinkki & Isokangas 1999, 200.)

Yksinoikeuden toiminimeen saa rekisteröimällä tai vakiinnuttamalla sen. Mikäli toiminimestä tulee laajasti tunnettu ja sen kuullessa ajatukset yhdistetään vain tiettyyn yritykseen, toiminimi voidaan vakiinnuttaa. Toiminimi ei saa olla toisten jo rekisterissä olevien kaltainen. Toiminimi ei saa sisältää kirosanoja tai harhaanjohtavia termejä, esimerkiksi lihajalostamon nimessä ei saa olla eri toimialaa kuvaavia sanoja. (Kinkki & Isokangas 1999, 200.)

Toiminimi tulee olla sellainen, että siitä ilmenee yrityksen yritysmuoto. Vain yksityisellä elinkeinonharjoittajalla tunnus yritysmuodosta ei ole pakollinen. Avoimen yhtiön toiminimessä tulee olla sanat avoin yhtiö tai esimerkiksi lyhennys Ay. Osakeyhtiön toiminimessä tulee olla sana osakeyhtiö tai lyhennys Oy. Osuuskunnan toiminimessä on sana osuuskunta tai yh-

dysosa ”osuus-”. Kommandiittiyhtiön toiminimessä taas kommandiittiyhtiö tai lyhenne Ky. (Kinkki & Isokangas 1999, 201.)

6.1 Henkilöyhtiöt (yksityinen toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö)

Tilanne, jossa yksi henkilö harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä asettaen omat varansa ja työpanoksensa yrityksen toimintaan, kutsutaan yksityiseksi toiminimeksi. Myös nimitykset toiminimi tai yksityinen elinkeinoharjoittaja ovat käytettyjä. Termi voidaan sekoittaa helposti minkä tahansa yrityksen nimeen eli toiminimeen. (Kinkki & Isokangas 1999, 135.)

Yksityisessä toiminimessä on vain yksi yrittäjä, joka päättää kaikista yrityksensä asioista itse ja edustaa vapaasti yritystään oikeudellisesti. Yksityinen toiminimi on kuitenkin itsenäinen yksikkönsä tuloineen, menoineen, veroineen ja velkoineen, joita ei tule sekoittaa yrittäjän omiin henkilökohtaisiin asioihin. (Kinkki & Isokangas 1999, 135.)

Kun toimitaan normaalisti, yrittäjän ja yrityksen varat ovat erotettu toisistaan. Vasta kun yrityksen toiminta on vakiintunut ja yritys jättää maksujaan maksamatta, voidaan yrityksen yrittäjän henkilökohtaisella varallisuudella maksaa syntyneitä velkoja. Yksityisyrittäjän huonoja puolia on yrittäjän henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista. Yrittäjän kyvyillä ja resursseilla on rajansa, jolloin saattaa tulla esteitä yrityksen kehitykselle. (Kinkki & Isokangas 1999, 135 - 136.)

Yksityisen toiminimen yrityksen myyminen tai sukupolvenvaihdos on hankalampaa kuin muissa yritysmuodoissa. Yksityinen toiminimi sopii sellaiselle yrittäjälle, joka haluaa yksin harjoittaa pienimuotoista yritystoimintaansa. (Kinkki & Isokangas 1999, 136.)

Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat henkilöyhtiöitä. Henkilöyhtiö tarkoittaa sellaista yhtiömuotoa, joka perustuu kahden tai useamman henkilön (toisin sanoen yhtiömiehen) yhteistoimintaan. Yhtiömiesten tulee harjoittaa elinkeinotoimintaa yhteisen taloudellisen tarkoituksen saavuttamiseksi, jotta toiminta katsottaisiin henkilöyhtiöksi. Tavallisin yhteinen tarkoitus on voiton tuottaminen. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 24.)

Yhtiömiesten yritykseen sijoittamat panokset muodostavat avoimen yhtiön pääoman. Yhtiömiesten panokset voivat olla erisuuruisia ja laatuksia. Esimerkiksi yksi osakas voi sijoittaa

yhtiöön rahaa, toinen tavaraa tai pelkän työpanoksensa. Avoimen yhtiön pääoma on vapaasti yhtiömiesten käytettävissä. Nostetut varat käsitellään kirjanpidossa voitonjakona, oman pääoman palautuksena, yksityisottona tai osakaslainana. Vaikka niin sanottu pääoma menisi miinukselle, ei avoin yhtiö joudu selvitystilaan. Tämä johtuu siitä, että avoimen yhtiön osakkaat ovat rajoittamattomasti vastuussa yhtiön velvoitteista. (Suomen Yrittäjät 2008.)

Avoimen yhtiön yhtiömiehillä on oltava vahva luottamus toisiaan kohtaan. Asemansa varmistamiseksi yksittäisellä yhtiömiehellä on olemassa kielto-oikeus, eli hän voi kieltää toista yhtiömiestä tekemästä yhtiötä sitovia toimenpiteitä. Yhtiömies voi lisäksi tarkistaa yhtiön kirjanpitoa yksinään tai avustajan kanssa saadakseen tietoja yhtiön toiminnasta. Yhtiömiehet voivat halutessaan valita jonkun keskuudestaan tai ulkopuolelta yhtiön toimitusjohtajaksi. Yhtiömiehet voivat yhdessä antaa nimikirjoitusoikeuden eli prokuran jollekin ulkopuoliselle. (Kinkki & Isokangas 1999, 137)

Avoimen yhtiön tulos ja varallisuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona ja varallisuutena. Kaikkia yhtiömiehiä verotetaan tällöin niin kuin yksityistä elinkeinonharjoittajaa. Voitto-osuuksia jaettaessa yhtiömiehille voittoa ei katsota heidän tuloikseen, sillä yhtiön voitosta on jo kertaalleen maksettu tulovero. (Kinkki & Isokangas 1999, 138.)

Laki ei aseta ylärajaa yhtiömiesten määrälle, mutta käytännössä lukumäärä jää useimmiten vain muutamaan. Tämä johtuu tiukoista luottamusvelvoitteista ja henkilökohtaisesta vastuusta. (Kinkki & Isokangas 1999, 139.)

Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä siten, että kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä. Silloin yhtiössä tulee olla vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi niin sanottu äänetön yhtiömies. Niin avoimessa yhtiössä kuin kommandiittiyhtiössä vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista henkilökohtaisesti ja rajattomasti. Kommandiittiyhtiön äänetön yhtiömies ei siis osallistu yhtiön hallinnoimiseen, vaan hän on pelkästään äänivallaton pääoman sijoittaja. (Villa ym. 2007, 24 - 25.)

”Kommandiittiyhtiössä on pyritty yhtiömuotoon, jossa yhdistettäisiin avoimen yhtiön henkilöyhtiöluonne, mutta jossa oman pääoman hankkiminen olisi helpompaa.” Voitto jaetaan kommandiittiyhtiössä ensin äänettömälle yhtiömiehelle yhtiösopimuksen mukainen osuus. Loput jaetaan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Kommandiittiyhtiön verotus on samojen periaatteiden mukainen kuin avoimessa yhtiössä. (Kinkki & Isokangas 1999, 139 - 140.)

Molempien yhtiöiden tulee aina ennen elinkeinotoiminnan aloittamista tehdä ilmoitus kaupparekisteriin. Avoimen yhtiön yhtiömiehet vastaavat rekisteri-ilmoituksen tekemisestä, kun taas kommandiittiyhtiössä sen laatimisesta vastaavat henkilökohtaisesti vastuunalaiset yhtiömiehet. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 60 - 61.)

6.2 Pääomayhtiöt (osakeyhtiö ja osuuskunta)

Suomessa on kaksi erilaista osakeyhtiömuotoa: yksityinen osakeyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Molemmat yhtiömuodot ovat rekisteröitymisestään lähtien osakkeenomistajistaan erillisiä oikeushenkilöitä. (Villa ym. 2007, 58.)

Osakeyhtiöstä tulee itsenäinen juridinen henkilö vasta, kun se merkitään kaupparekisteriin. Eli osakeyhtiö syntyy vasta kaupparekisterimerkinnällä. Osakeyhtiön hallituksen varsinaiset jäsenet ovat kaikki vastuussa perustamisilmoituksen tekemisestä. Yksi osakeyhtiön keskeisimpiä tunnusmerkkejä on osakkeenomistajien rajoitettu vastuu yhtiön velvoitteista. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 59.)

Vuonna 1978 voimaan tullut osakeyhtiölaki säätelee osakeyhtiöitä. Valtaosa Suomen suurimmista yrityksistä ovat osakeyhtiöitä, koska se muoto on ollut toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisin. Osakeyhtiön voi perustaa vain yksi tai useampi juridinen tai luonnollinen henkilö. Osakeyhtiön perustajana voi siis myös olla toinen yhtiö. (Kinkki & Isokangas 1999, 141.)

Omistajat eli osakkaat sijoittavat yritykseensä osakepääomaa. Sijoituksellaan osakkaat voivat ostaa yhtiöstä osakkeita eli pääomaosuuksia, täten osake on tietty osuus yhtiön pääomasta ja sen todisteena voi olla osakekirja. Osakkeet voivat olla keskenään eriarvoisia, joka mahdollistaa suhteellisen pienillä osakemäärillä suurtenkin yhtiöiden hallintaa. (Kinkki & Isokangas 1999, 141.)

Osakeyhtiötä perustettaessa on laadittava yhtiöjärjestys, joka sisältää muun muassa selvitykset osakepääomasta, osakkeiden nimellisarvosta, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärästä ja toimikaudesta sekä yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. Perustajat voivat yhtiötä perustaessaan antaa kaikki tai osan osakkeistaan ulkopuolisten merkittäviksi, jolloin

puhutaan emissiosta eli osakeannista. Osakeyhtiö syntyy oikeudellisesti silloin, kun se merkitään kaupparekisteriin. (Kinkki ja Isokangas 1999, 142.)

Yhtiökokouksessa osakkaat päättävät yhtiön asioista, jossa kullakin osakkaalla on oikeus sanoa mielipiteensä ja äänestää yhtiön asioista. Osakas saa käyttää kokouksessa niin suurta äänivaltaa, miten paljon osakkeita hänellä on. Osakeyhtiöissä on pakollista olla hallitus, joka huolehtii yhtiön hallinnosta ja toimintojen asianmukaisista järjestämisistä. (Kinkki ja Isokangas 1999, 143.)

Osakeyhtiössä voi olla toimitusjohtaja, joka hoitaa yhtiön jokapäiväisistä hallintoa ohjeiden mukaisesti sekä vastaa yhtiön kirjanpidon ja varojen hoidon asianmukaisesta järjestämisestä. Isommissa yhtiöissä hallintoelimenä voi myös toimia hallintoneuvosto, joka valvoo toimitusjohtajan ja hallituksen hoitamaa yhtiön hallintaa. (Kinkki & Isokangas 1999, 143.)

Osakkuudesta luopuminen on helppoa, koska osakkeet ovat yhtiön irtainta omaisuutta ja ne voivat pääsääntöisesti luovuttaa vapaasti eteenpäin. Isompien yritysten osakkeilla käydään kauppaa pörssien välillä, jolloin jokaisen huomioidun osakkeen arvo voi vaihdella päivittäin. Osakeyhtiö yritysmuotona antaa mahdollisuuden yhden sekä useamman henkilön yrityksille, jotka rahoittavat osan toiminnastaan sijoittajilta saadulta pääomilla. (Kinkki & Isokangas 1999, 144.)

Osuuskunta on yhteisö, jossa jäseniä on oltava vähintään kolme ja jonka osuuspääoman määrä on ennalta määräämätön. ”Osuuskunnan osuuskuntalakiin perustuvana tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa jäsenilleen, vaan sen tarkoituksena on jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita.” (Villa ym. 2007, 120).

Osuuskunnan jäsen vastaa sitoumuksista vain sijoittamallaan pääoman määrällä. Jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista. Osuuskunnan jäsenen äänimäärä ei perustu osuuksien määrään vaan jäsenyyteen. Eli jokaisella jäsenellä on käytettävissä yksi ääni kokouksissa käsiteltävissä asioissa. (Villa ym. 2007, 120 - 123.)

Osuuskunta on pääomayhtiö, jonka perustajien lukumäärä tulee olla vähintään viisi yksityistä henkilöä tai vähintään kolme yhteisöä. Osuuskunnan tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa niin, että jäsenet osallistuvat toimiin käyttämällä hyväkseen yhteisön palveluksia.

Osuuskunta myös tukee jäsentensä talouden pitoa ja elinkeinoa. (Kinkki & Isokangas 1999, 145.)

Osuuskuntaa perustettaessa sovitaan sääntöjen lisäksi osuusmaksusta, joka on osuuskunnan jäsenten maksama peruspääomaksi luettava maksu, jonka suuruus on jokaiselle samansuuruinen. Jos jäsen eroaa osuuskunnasta, hän saa osuusmaksunsa takaisin. Osuusmaksun suorittamisesta saa todisteeksi osuustodistuksen, joka on henkilökohtainen. (Kinkki & Isokangas 1999, 145.)

Osuuskunnalla on omat toimielimensä, jotka ovat osuuskunnan kokous, hallitus, tilintarkastajat ja varatilintarkastajat. Osuuskunnan kokoukseen voivat osallistua kaikki jäsenet, jossa jokaisella on yksi ääni. Hallitus edustaa osuuskuntaa, huolehtii kirjanpidosta, varainhoidon järjestämisestä ja valvoo yhtiön etuja. (Kinkki & Isokangas 1999, 145 - 146.)

Osuuskunnassa voi pitää etuna sitä, että jokainen jäsen pääsee vaikuttamaan asioihin osuuskunnan kokouksessa pääsääntöisesti samanarvoisella äänioikeudella. Täten tasa-arvoisuus toteutuu osuuskunnassa paremmin kuin osakeyhtiössä, jonka takia osuuskunta soveltuukin erittäin hyvin yritysten väliseen yhteistoimintaan. (Kinkki & Isokangas 1999, 147.)

Seuraava taulukko 5 kokoaa yhteen kaikkien yritysmuotojen tärkeimmät asiat. Siitä käy ilmi osakkaiden määrä, vastuun jako, päätöksenteko, pääoma, voitonjako sekä verotus yrityksen toiminnassa.

Taulukko 5. Yritysmuotojen yhteenveto (Osuuspankki: Yrityksen perustajan opas. Viitattu 27.1.2012.)

	Toiminimi	Avoim yhtiö	Kommandiitti-yhtiö	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Osakkaiden määrä	yksi elinkeinoharjoittaja	vähintään kaksi luonnollista tai juridista henkilöä	yhden tai useamman vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi ainakin yksi äännetön yhtiömies	vähintään yksi henkilö tai yhteisö	vähintään kolme perustajaa, yksityistä tai yhteisöä
Kenellä vastuu	elinkeinoharjoittajalla	yhtiömiehillä	vastuunalainen yhtiömies vastaa kaikesta	osakkeidenomistajat	jäsenet
Päätöksenteo	elinkeinoharjoittajalla	jokaisella yhtiömiehellä	vastuunalaisella yhtiömiehellä	toimitusjohtaja	hallitus; toimitusjohtaja
Pääoma	ei minimipääomaa	ei vaadita rahallista panosta, työpanos riittää	äänettömän yhtiömiehen tulee sijoittaa rahapanos, vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos	yksityinen oy: 2500e julkinen oy: 80 000e	perustajat päättävät
Voitonjako	vain yksityisottoina	yhtiömiehet nostavat yhtiöstä palkkaa	- palkka tehdyn työn mukaan - varoja voi nostaa yksityisottoina	osakkaille palkkaa, osinkoa ja lainaa	voidaan jakaa jäsenille vain oikeuden salliessa
Verotus	yrittäjän tulona	tulo jaetaan yhtiömiehille	tulos ja henkilökohtainen tulo	tuloksesta 26 %	tuloksesta 26 %

7 KUVAUS YRITYKSESTÄ

Yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta on tarkoitus tehdä mahdollisimman selkeä ja toimiva muunneltavasta oleva kokonaisuus. Liiketoimintasuunnitelman avulla voimme saada helpommin rahoitusta yritystoimintaamme aloittaessa. Kun suunnitelma on huolella tehty ja helposti seurattava, on yrityksen perustaminen käytännössä helpompaa; ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”.

Liikeideamme on selkeä ja yksinkertainen. Tarkoituksena on tarjota kaikenikäisille asiakkaille heidän tarvitsemiaan kahvilapalveluja. Liikeideamme sisältävät muun muassa sellaiset seikat, kuten kodinomaisuus ja helposti lähestyttävyyys. Itse valmistetut tuotteet ja ammattitaitoinen henkilökunta ovat myös valttikorttejamme.

Seuraava taulukko 6 kuvaa yrityksemme vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Taulukko 6. SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <p>Yrityksen vahvuuksia ovat sen sijainti, ammattitaitoinen henkilöstö, itse tehdyt ja tasa-laatuiset tuotteet, hinta-laatusuhde, ekologisuus ja lähiruoka. Se, että yritys ei kuulu mihinkään ketjuun, antaa mahdollisuuden ja vapauden tehdä muutoksia.</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Ei anniskelua, alussa tarjonnan yksipuolisuus, pieni kapasiteetti. Ei aiempaa kokemusta yrittäjyydestä.</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Tarjonnan laajentaminen ja monipuolistaminen, esimerkiksi anniskelun ja lounastarjoilun mukaan ottaminen, pitopalvelutoimintaa. Aamupala- ja/tai brunssitarjoilun mahdollisuus.</p>	<p>Uhat</p> <p>Kilpailijat, ihmisten ostoskäyttäytymisen muutos, talouden muutokset.</p>

SWOT-analyysi auttaa kartoittamaan yrityksemme vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä voidaan käyttää hyväksi myös kartoitettaessa tuotevalikoimaa, henkilöstöä tai mitä tahansa muuta osa-aluetta.

Yrityksemme vahvuuksia ovat sijainti, ammattitaitoinen henkilökunta, itse tehdyt ja tasalaa-tuiset tuotteet, hinta-laatusuhde, ekologisuus, lähiruoka sekä ketjuun kuulumattomuus, joka antaa vapauden tehdä muutoksia. Heikkouksina voidaan pitää anniskelun puuttumista, tar-jonnan yksipuolisuutta, tilojen pientä kapasiteettia sekä meidän kokemattomuutta yrittäjyy-destä. Mahdollisuuksia ovat tarjonnan monipuolistaminen, anniskelun, lounaan ja pitopalve-lun ottaminen mukaan toimintaan. Uhkia ovat talouden ja ihmisten ostoskäyttäytymisen muutokset.

Kilpailija-analyysi auttaa kartoittamaan meidän suurimmat kilpailijamme, joita Kajaanin kes-kustan alueella on useita. Tämä on tärkeää, jotta pystymme valmistautumaan tulevaan kilpai-luun ja että voimme jo etukäteen miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmien ratkaisemiseksi ja ehkäisemiseksi. Seuraava taulukko 7 kuvaa kilpailijoidemme vahvuuksia ja heikkoja puolia.

Taulukko 7. Kilpailijat

	Pekka Heikki- nen & kumpp.	Café Mokka Ky	Mummon Pulla ja Suklaapuoti	Sulo: Cafe, Bar and Kitchen
Vahvuudet	Vakiintunut paikka ja asia- kaskunta, laa- dukkaat ja itse tehdyt tuotteet, tunnettuus ja edulliset hinnat, tuotteita myös tilauksesta	Runsas salaatti- lounas, tuottei- ta myös tilauk- sesta, hinta- laatusuhde kohdallaan	Sijainti, käsinteh- dyt suklaakon- vehdit, keitto- lounas, s-ketjuun kuuluminen, an- niskeluoikeudet, kesäisin terassi, runsas tuotevali- koima	S-ketjuun kuulu- minen, sijainti, hotellin yhteydes- sä, anniskeluoi- keudet, lounas- ja a'la carte-lista, tunnettuus, jo olemassa oleva asiakaskunta
Heikkoudet	Viihtyisyys ja asiakaspaikkojen määrä, suppea asiakaskunta	Markkinointi vähäistä, sijain- ti, rento kahvi- lalle ominainen tunnelma puuttuu	Kassalinjan epä- käytännöllisyys ja aukioloajat	Kallit hinnat, uu- den sisustuksen myötä viihtyvyys huonontunut merkittävästi

Olemme valinneet kahvilayrityksellemme yhtiömuodoksi avoimen yhtiön. Se on meille tällä hetkellä tarkoituksenmukaisin, sillä meitä kaksi yhtiömiestä. Yrityksemme pääoma muodostuu meidän molempien antamista panoksista. Avoimessa yhtiössä sen toiminta perustuu yhtiömiesten väliseen yhteistoimintaan. Avoimessa yhtiössä pyrimme toiminnallamme yhteisen taloudellisen tarkoituksen saavuttamiseen, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa.

Perustettaessa avointa yhtiötä meillä tulee olla vahva luottamus toisiamme kohtaan, jotta yritystoiminta sujuisi jouhevasti. Päätöksiä tehdessä toinen yhtiömies voi kielto-oikeuteen vedoten kieltää toista yhtiömiestä tekemästä yrityksen tärkeitä ratkaisuja itsekseen.

Kahvilamme värimaailma on hyvin maanläheinen ja lämmin. Erilaisia punaisen ja ruskean sävyjä yhdistelemällä saamme aikaan rauhallisen, tunnelmallisen ja houkuttelevan kokonai-

suuden. Sisustustekstiileillä saamme vaihtelua aikaiseksi ja ilmettä muutettua, esimerkiksi verhot ja sohvatyynyt voidaan vaihtaa eri vuoden aikojen mukaan. Valaistus on pehmeää ja tunnelmallista. Tavoite on saada asiakas tuntemaan olonsa kotoisaksi ja tervetulleeksi.

Sohvat ja nojatuolit ovat luokseen kutsuvia, ja niissä on mukava viettää rauhallinen kahvihetki. Erilaiset lautapelit ja lehdet lisäävät viihtyisyyttä. Jukeboksista asiakas voi valita mieleistään musiikkia. Kahvilan yleisilme on siisti ja keittiö sijaitsee niin, ettei sieltä kantaudu melua asiakastiloihin.

Tarjottavat tuotteet ovat houkuttelevan näköisiä ja kassalinjasto on aina järjestyksessä ja siisti, kuten myös asiakaspöydät. Työ- ja asiakastilat on suunniteltu ergonomisesti. Kaikki pinnat ovat helposti puhdistettavissa. Pyrkimys on se, ettei asiakkaan tarvitse nähdä sotkua.

8 POHDINTA

Valitsimme aloittavan kahvilan liiketoimintasuunnitelman tekemisen, koska se oli molempien mielestä kiinnostava ja mukaansa tempaava aihe. Samalla se sitoi yhteen kaiken restonomin tietotaidon. Tavoitteena oli laatia kaikin puolin toimiva liiketoimintasuunnitelma uudelle kahvilalle. Halusimme tuoda Kajaanin kahvilakulttuuriin jotakin uutta ja omaperäistä.

Rajasimme teoriataustaa muutamaan osa-alueeseen, joka osoittautui hyväksi ideaksi. Alussa suunnittelimme, että olisimme kirjoittaneet teoriaa kaikista liiketoimintasuunnitelman osioista. Hankimme teoretietoa aloittavan yrityksen kannalta, jotta pystyimme käyttämään teoriaa mahdollisimman paljon hyödyksi itse liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Liiketoimintasuunnitelma on tehty mahdollisimman käyttökelpoiseksi ja siitä saa kaiken oleellisen tiedon uutta yritystoimintaa aloitettaessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimerkiksi laskelmat ovat suuntaa antavia. Kun kahvilan perustaminen tulee meille ajankohtaiseksi, tulee liiketoimintasuunnitelman osa-alueita päivittää. Esimerkiksi kilpailutilanne ja markkinat ovat voineet muuttua liiketoimintasuunnitelman laatimisajankohdasta.

Yhteistyömme sujui hyvin, vaikkakin aikatauluja oli välillä vaikeaa sovittaa yhteen. Täydensimme toistemme ajatuksia ja visioita ja näin saimme molempia tyydyttävän lopputuloksen. Huomasimme, ettei yrittäjäksi ryhtyminen ole niin helppoa kuin aluksi ajattelimme. Asiaan perehtymällä ymmärsimme, että yrittäjällä tulee olla monipuolista osaamista kokemusta eri alueilta. Emme olisi työtä aloittaessa arvanneet, että työn tekeminen vaatisi ajallisesti näin paljon.

Meillä ei ole kokemusta yrittäjyydestä, mutta liiketoimintasuunnitelma pohjalta saimme hyvän yleiskuvan, mitä yrittäjäyys ja tällaisen yrityksen perustaminen vaatii. Vaikka tarkoitus ei olekaan perustaa kahvilaa heti, voi laatimaamme liiketoimintasuunnitelmaa pitää eräänlaisena varasuunnitelmana.

Työmme on niin sanottu kirjoituspöytätyö, joka perustuu valmiin tietomateriaalin analysointiin ja käyttöön tutkimusta tehdessä. Käytimme työssämme yrityksen ulkopuolisia tietolähteitä, joita ovat muun muassa Internet, alan kirjallisuus, suoritettut tutkimukset, ammattilehdet, tieteelliset aikakauskirjat sekä julkiset tilastot. Opinnäytetyössämme analysoimme läh-

teitä kriittisesti, yhdistelimme niiden tietoja ja teimme niiden pohjalta päätelmiä ja yhteenve-toja. Käytimme myös alan ammattilaisten tietoa hyväksi.

Tehtyjen laskelmien perusteella olisi kannattavaa perustaa tällainen kahvilayritys Kajaaniin. Vaikka ostovoima on Kajaanissa rajallinen, uskomme, että hyvällä liiketoimintasuunnitelmal-la ja toteutuksella on mahdollista perustaa toimiva ja voittoa tuottava yritys.

LÄHTEET

- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hokkanen, T., Mönkkönen, T. & Pesonen, I. 2006. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Holopainen, T. 2006. Yrityksen perustajan opas- silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 1999. Yritystoiminta. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1994. Yritystoiminnan yrtti. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yrtti-Yritystietous. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Lehtipuro, K., Kangasaho, E. & Niemelä, T. 1999. Uskalla sinäkin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Osuuspankki: Yrityksen perustajan opas. Luettu 27.1.2012
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104910>.
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000-2009. Luettu 22.11.2011 <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/?searchterm=swot-analyysi>.
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Suomen Yrittäjät 2008. Luettu 9.1.2012 <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/kommandiittiyhtio/>.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keltä kysyä. Kirjakas Ky: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Timmons, J., Zacharakis, A. & Spinelli, S. 2004. Business plans that work. United States of America: RR Donnelley.

Työ- ja elinkeinokeskus. 2007. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot toiminta, rahoitus ja verotus. Vantaa: WSOY.

1. Perustajatiedot

Nimi: Essi Karjalainen ja Emmi Majava

Koulutus/tutkinto: Ylioppilastutkinto ja ammattikorkeakoulututkinto palveluiden tuottamisesta ja johtamisesta

Työkokemus: Kokemusta ravintola-alalta niin keittiön kuin salin puolelta. Yrittäjyydestä ei kokemusta.

2. Tausta ja toiminta-ajatus

Coffee Break sijaitsee Kajaanin keskustassa palveluiden äärellä. Yrittäjinä toimivat Essi Karjalainen ja Emmi Majava. Yritysmuoto on avoin yhtiö. Vuokrattuun toimitilaan tulee tehdä remonttia keittiön ja salin puolella. Kahvilan toiminta-ajatus perustuu ympäristöystävällisyyteen, lähiruuan ja luomutuotteiden hyödyntämiseen. Kahvilaamme on helppo tulla nauttimaan kuppi kuumaa erilaisten makeiden ja suolaisten leivosten kera. Se on myös oivallinen ajanviettopaikka, jonka viihtyisyyttä lisäävät lautapelit, jukeboksi ja Internet-piste. Asiakaspaikkoja kahvilassamme on noin 40.

3. Toimintaympäristö

Ydinkilpailijat

Pekka Heikkinen & kumpp. on Kajaanin vanhin toiminnassa oleva kahvila-konditoria. Se sijaitsee Kajaanin keskustassa Välikadulla. Pitkän historiansa vuoksi sillä on erittäin vakiintunut paikka ja asiakaskunta Kajaanissa. Leipomon laadukkaat ja itse päivittäin tehdyt tuotteet ovat sen vahvuuksia. Tunnettuus ja edulliset hinnat ovat myös heidän vahvuuksia. Kahvilan tuotevalikoimaan kuuluvat erilaiset kahvit ja suolaiset ja makeat leivonnaiset. Tuotteita voi myös tilata etukäteen esimerkiksi johonkin juhlatilaisuuteen. Tuotteita, kuten ruisleipää, voi ostaa myös marketeista. Heikkouksia kahvilassa on sen viihtyisyys ja asiakaspaikkojen määrä. Pekka Heikkinen & kumpp. on vanhemman ikäluokan suosima kahvila. Tämä voidaan katsoa heidän heikkoudekseen, sillä tunnettuus nuorten keskuudessa ei ole kovin suuri.

Café Mokka Ky sijaitsee Lönnrotin ja Välikadun kulmassa, aivan keskustan tuntumassa. Heidän tuotevalikoimansa sisältää muun muassa erikoiskahvit, suolaiset ja makeat leivonnaiset ja runsaan salaattilounaan. Tilauksesta saa tuotteita eri tarkoituksiin, esim. juhlat. Asiakaspaikkoja lounas-kahvilassa on 34. Asiakaskuntaan kuuluvat lounasasiakkaat sekä monen ikäiset leivoskahvilla käyvät asiakkaat. Salaattilounas on heidän ehdoton vahvuutensa. Heikkouksiksi voisi lukea sijainnin; jää monelta kaupungilla kävijältä huomaamatta, koska ei sijaitse pääkadun varrella. Myös markkinointi on aika vähäistä. Kahvilasta puuttuu rento, kahvilalle ominainen, tunnelma. Hinta-laatusuhde on kohdallaan.

Mummon Pulla ja Suklaapuoti on erittäin keskeisellä paikalla Kajaanin keskustassa. Se sijaitsee Raatihuoneen torilla Rosson yhteydessä. Tämän kahvilan erikoisuuksiin kuuluvat käsin tehdyt suklaakonvehdit. Kahvilan vahvuuksia ovat sijainti, keittolounas, anniskelu, S-ketjuun kuuluminen, terassi kesäisin ja tuotevalikoima. Tunnelma kahvilassa on rento ja rauhallinen. Palvelu on hyvää, hinnat sopivat. Ainoat mieleen tulevat heikkoudet ovat kassalinjaston epäkäytännöllisyys ja aukioloajat.

Sulo: Cafe, Bar and Kitchen on hiljattain avattu ravintolakonsepti, joka korvasi entisen Coffee Housen. Sulo sijaitsee keskeisellä paikalla Kajaanin keskustassa pääkadun varrella. Sulolla on kattava tarjonta, johon kuuluu erikoiskahvit, kahvilatuotteet suolaisista makeisiin, alkoholijuomat, virvokkeet, lounas sekä a la carte-lista. Sulo kuuluu s-ketjuun ja on Sokos Hotel Valjuksen yhteydessä, joita voi pitää sen vahvuuksina. Muita Sulon vahvuuksia ovat sijainti, uutuuden viehäytys, tunnettuus, jo olemassa oleva asiakaskunta sekä monipuolisuus. Sulon heikkouksina voi pitää listalla olevien tuotteiden kalliita hintoja, sisustus ja sen myötä viihtyminen kahvilassa ovat muuttuneet remontin takia Coffee Housen ajoilta sekä kassalinjaston käytännöllisyys ja toimivuus.

4. Liikeidea

Tarve/hyöty asiakkaalle: Kahvila Coffee Break tarjoaa asiakkaille irtiottoa arjesta, kahvihetkeä hyvän ystävän kanssa. Tuotteita löytyy varmasti jokaiseen makuun! Helppo ja herkkulinen, toivon mukaan uusi kahvilakokemus. Kahvilastamme löytyy Internet-piste, jossa asiakas voi hoitaa asioitaan.

Imago: Mukava, olohuone keskellä kaupunkia. Sopii erilaisiin tilaisuuksiin ja ajanviettoon. Lämmin ja vastaanottava sisustus ja henkilökunta. Kahvilamme imagoon kuuluu vahvasti

lähiruoan hyödyntäminen ja luomutuotteiden käyttäminen valmistuksessa. Itse valmistetut leivonnaiset muodostavat myös osan imagostamme.

Asiakkaat/asiakasryhmät: Tarkoitus on pystyä palvelemaan mahdollisimman monipuolisesti asiakkaita kaikista ikäryhmistä. Valikoimasta löytyy jokaiselle jotakin, iäkkäiden ihmisten pullasuosikit sekä nuorempien jäätelösuosikit. Jokainen asiakas löytää jonkin tuotteen, jonka haluaa lautaselleen. Erityisruokavaliota noudattavat asiakkaat on myös otettu huomioon muun muassa gluteenittomilla vaihtoehdoilla sekä maidottomilla ja laktoosittomilla tuotteilla.

Tuotteet/palvelut: Tuotevalikoimaan kuuluu aluksi kolme suolaista ja kolme makeaa leivonnaista ja vaihtuva kausituote. Tuotteita lisätään valikoimiin menekin mukaan. Kaikki tuotteet leivotaan itse käyttäen lähellä tuotettuja raaka-aineita. Juomista löytyvät erilaiset kahvit, kaakaot, teet, limonadit ja pillimehu (suunnattu lapsille).

Tuotevalikoimasta löytyy myös erilaisia valmiita jäätelöannoksia sekä annoksia, jotka asiakas saa itse koota valitsemistaan aineksistaan. Kesäisin jäätelövalikoima on suurempi kuin talvisin, mutta jäätelöä on aina tarjolla. Kokemuksiemme pohjalta olemme huomanneet, että sitä menee aina kaupaksi, oli mikä vuodenaika tahansa.

Kahvilassa on palvelulinjasto, josta asiakas valitsee haluamansa tuotteet ja maksaa ostoksensa kassalle. Pöytiintarjoilu on mahdollinen vaihtoehto. Aikaa vievät erikoiskahvit tai lämmitettävät tuotteet tuodaan asiakkaalle pöytään, jottei hänen tarvitse odottaa kassalla seisten. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä ja on asiakkaan huomioivaa palvelua. Palveluihin kuuluvat myös erilaiset lautapelit, lehdet ja kirjat ja jukeboksi.

Tapa toimia: Tuotteita voi pysähtyä nauttimaan paikan päällä, mutta niitä voi ostaa myös take away-periaatteella. Kahvila on avoinna viikon jokaisena päivänä, arkisin klo 10-20 ja viikonloppuisin klo 11-22. Leivonnaiset ja tarjottavat valmistetaan itse taikinasta lähtien. Jäätelöt ostetaan Valiolta, limonadit Hartwallilta ja mehut Kespron kautta. Kesproilta tilaamme kaikki leivontatarvikkeet ja välineet sekä erikoiskahveihin tarvittavat ainekset.

Omistajien lisäksi kahvilassa on kaksi työntekijää; leipuri ja salitarjoilija. Tarvittaessa useampi salitarjoilija, jotta palvelu on joustavaa ja nopeaa. Omistajat tekevät samoja myyntihommia ja leivontahommia kuin muutkin työntekijät.

Kirjanpito ulkoistetaan tilitoimistolle, jolloin omat voimavarat voi kohdistaa asioihin, jotka itse taitaa parhaiten. Ammattilaisten tekemänä kirjanpito pysyy kunnossa ja kahvion mahdol-

lisuudet menestyä ovat paremmat. Puhtaanapidosta huolehdimme itse keittiön ja salin osalta. Huurinainen käy tyhjentämässä viemärit ja muut syntyvät jäteongelmat tarvittaessa.

5. Voimavarat

Fyysiset: Yrityksemme fyysisiä voimavaroja ovat keskeinen sijainti, joka tuo kahvilaamme asiakkaita. Kahvilamme toimivat ja tuottoisat koneet ja laitteet ovat yksi voimavaroistamme. Niiden avulla saamme aikaan tuottoa sekä tuotteita nopeasti ja varmasti. Kahvilamme kalusto, johon kuuluu kassalinjasto, pöydät, tuolit sekä sisustustavarat ovat laadukkaita ja kestäviä. Tämän seurauksena niitä ei tarvitse uusia usein, jolloin säästyy rahaa. Kahvilamme toimitilat ovat hyväkuntoiset ja hyvällä paikalla, jolloin ne ovat yksi voimavaroistamme. Yksi, jopa tärkein, voimavaramme ovat kahvilatuotteet. Valmistamme tuotteet itse, jolloin niillä on erityistä arvoa sekä meille että etenkin asiakkaillemme.

Henkiset: Henkisiin voimavaroihin kuuluu henkilöstön ammattitaito. Pyrimme palkkaamaan henkilöitä, joilla on rautainen ammattitaito, ahkeruutta, tunnollisuutta, kiinnostusta alaan, kyky kehittyä työssään sekä antaa uusia ideoita yrityksen toimintaa. Oma sitoutuminen työntekoon ja yrittäjyyteen ovat meidän henkilökohtaisia voimavaroja. Kun olemme asiassa täysillä mukana sekä ahkerasti hoidamme hommamme ja opimme koko ajan uutta yrittäjyydestä sekä yrityksen toiminnasta, menestymme varmasti toiminnassamme. Sekä meidän yrittäjien että työntekijöidemme asenne on oikeanlainen, joka auttaa yritystä menestymään ja meitä jaksamaan työssämme. Pyrimme kouluttamaan itseämme ja henkilökuntaamme jatkuvasti erilaisten kurssien ja kokouksien keinoin. Henkilökunnan virkistäytyminen on myös asia, joka kuuluu henkisiin voimavaroihimme. Järjestämme virkistäytymismatkoja ja koulutuksia sekä jaamme henkilökunnalle bonuksia ja kehuja hyvin onnistuneesta työstä.

Taloudelliset: Käyttöpääomamme on kantava voima yrityksessämme ja se on yksi meidän taloudellisista voimavaroista. Toinen taloudellinen voimavara on tietenkin kahvilan tekemä tuotto, jolla saamme maksettua tavarahankinnat, henkilöstökustannukset sekä kiinteät kustannukset. Kahvilan tekemä tuotto tuottaa myös meille pääomaa, jolla voimme kehittää kahvilaamme entistä paremmaksi.

6. Tapa toimia

Markkinoinnin hoitaminen: Markkinointi tapahtuu pääasiassa lehti-ilmoituksilla Kainuun Sanomien ja Koti-Kajaanin sivuilla. Yrityksellä on myös omat Internet-sivut., joista käy ilmi aukioloajat ja yhteystiedot sekä kahvilan sen hetkiset tuotteet ja tarjoukset. Radiomainonta on myös mahdollinen. Kahvilan ulkopuolelle sijoitetaan mainostelineet, joista käy ilmi aukioloajat ja päivän mahdolliset tarjoukset. Käytämme hyväksi myös sosiaalista mediaa, jolla on nykypäivänä suuri merkitys asiakkaiden keskuudessa. Esimerkiksi Facebook tavoittaa suuren määrän potentiaalisia asiakkaita, sen avulla saamme kahvilamme tunnettavuutta lisättyä.

Tuotekehitystyö: Arvioimme ja parantelemme tuotteita tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Teemme jatkuvaa kehitystyötä sekä uusista että vanhoista tuotteista. Parantelemme niiden ulkonäköä, makua ja rakennetta. Seuraamme tuotteiden ”käyttäytymistä” vitriinissä sekä kylmiöissä.

Suoritamme kahvilassamme mielipidemittauksia pöydissä olevilla lomakkeilla, joihin asiakkaat voivat halutessaan täyttää parannusehdotuksia sekä kehua jo hyvin olevia asioita. Emme kuitenkaan pakota lomakkeen täyttämiseen, vaan asiakas saa halujensa mukaan ottaa lapun ja täyttää sen.

Otamme asiakkaiden toiveet huomioon tuotekehitystyössä, ja kehitämme niiden pohjalta uusia maukkaita tuotteita. Ennen uuden tuotteen myyntiin laittamista, testautamme sen testiryhmällämme, johon kuuluu muun muassa henkilökuntaamme.

Hinnoittelu: Tuotteet hinnoitellaan liiketoiminnalle suotuisalla menetelmällä, huomioon ottaen kilpailijoiden hinnat. Hintamme ovat kilpailukykyisiä ja edullisempia kuin kilpailijoilamme. Koska teemme itse tuotteet alusta alkaen, voimme hinnoitella ne sen mukaan.

Raaka-ainekustannukset ovat halvemmat itse tehdyissä tuotteissa, kuin valmiiksi ostetuissa tuotteissa. Tällöin tuotteiden hinnat ovat halvemmat asiakkaille, ja niitä menee enemmän kaupaksi. Valmiina ostettavat kahvilatuotteet ovat usein ylihintaisia, jolloin niille tulee laittaa korkea hinta, jotta saadaan katetta. Tavallinen pyöreä juustokakkukin voi maksaa tilattuna useamman kympin, kun taas itse tehtynä se on raaka-aineiltaan halvempi. Hinnoittelussa huomioimme kuitenkin raaka-aine- ja tuotantokustannusmenot, niin että niiden jälkeen tuotteelle jää voittoa taloudellisesti.

7. Tyypilliset kilpailukeinot

Kilpailukeinoina käytämme yrityksessämme erilaisia tarjouksia, kuten esimerkiksi kahvi ja leivos 2,00 €. Kahvilassamme on käytössä kanta-asiakkuusjärjestelmä, johon liittymällä voi hyötyä kanta-asiakaseduista. Kanta-asiakasedut vaihtuvat usein ja ne ovat tuntuvia. Kanta-asiakkaana asiakas kerää leimoja ostoksistaan, ja kun hän saa tarvittavan määrän leimoja saa hän tuntevan edun ostoksistaan.

Kilpailukeinonamme on myös lähiruuan ja luomutuotteiden käyttö sekä kotimaisuuden korostaminen, joiden avulla saamme äänemme kuuluviin hyvillä ja maistuvilla tuotteilla. Kainuulaisten yhteistyökumppaneiden avulla saamme tunnettavuutta. Voimme tehdä yhteistyökumppaneiden kanssa molempia hyödyttävän sopimuksen, jossa me kerromme heidän tuotteista eteenpäin ja he meidän.

Kahvilassamme viihtyy varmasti ja sitä edesauttaa Internet-piste, lautapelit, aikakauslehdet sekä jukeboksi. Asiakaspalvelu on yksi kilpailukeino. Pyrimme huomioimaan jokaisen asiakkaan yksilönä, ja ottamaan hänen kaikki tarpeet huomioon tuli se sitten gluteenittomuuteen tai johonkin muuhun erityisvaatimukseen.

Kahvilamme aukioloajat ovat yksi kilpailukeino. Kahvilamme on auki pidempään tai avautuu aiemmin kuin muut seudun kahviot. Koska kahvilassamme ei ole, ainakaan alkuaikoina, aniskelua, siellä voi myös alaikäiset oleskella ja viettää aikaa yhdeksän jälkeen illalla.

8. SWOT-analyysi

Vahvuudet Yrityksen vahvuuksia ovat sen sijainti, ammattitaitoinen henkilöstö, itse tehdyt ja tasa-laatuiset tuotteet, hinta-laatusuhde, ekologisuus ja lähiruoka. Se, että yritys ei kuulu mihinkään ketjuun, antaa mahdollisuuden ja vapauden tehdä muutoksia.	Heikkoudet Ei anniskelua, alussa tarjonnan yksipuolisuus, pieni kapasiteetti. Ei aiempaa kokemusta yrittäjyydestä.
Mahdollisuudet Tarjonnan laajentaminen ja monipuolistaminen, esimerkiksi anniskelun ja lounastarjoilun mukaan ottaminen, pitopalvelutoimintaa. Aamupala- ja/tai brunssitarjoilun mahdollisuus.	Uhat Kilpailijat, ihmisten ostoskäyttäytymisen muutos, talouden muutokset.

9. Yrityksen visio kolmen vuoden päästä

<p>Tavoitteenamme on olla kolmen vuoden päästä tunnettu, voittoa tuottava ja paikkansa vakiinnuttanut kahvila Kajaanissa. Toimintamme on kaikille tuttua ja asiakkaamme ovat ottaneet kahvilamme kantapaikakseen.</p> <p>Toivon mukaan olemme laajentaneet toimintaamme lounastarjoiluun ja pitopalveluun. Lounastoimintaa olisi mahdollisesti viikon jokaisena päivänä, kuitenkin ainakin arkisin. Lounastarjoilun voi aloittaa salaatti- ja keittolounailla. Myöhemmin sitä voi laajentaa myös lämpimiin pääruokiin asti. Viikonloppuisin lounaan korvaa yhdistetty aamupala ja brunssi. Silloin tarjolla on erilaisia itse tehtyjä, uunituoreita leipiä, hilloja, juustoja, leikkeleitä, levitteitä, croissantteja, tuoreita kasviksia ym.</p> <p>Mahdollisesti anniskelu on tullut mukaan kahvilan toimintaan. Kahvilaamme todennäköisesti hankitaan ensiksi B-oikeudet, jolloin saamme tarjoilla mietoja alkoholijuomia. Tarvittaessa</p>
--

voimme laajentaa A-oikeuksiin asti. Kahvilamme aukioloaikoja on mahdollisesti pidennetty suuntaan jos toiseen.

10. Laskelmat

1. Investointilaskelma

RAHAN TARVE

		Ennen aloitusta	1. vuoden aikana
<u>Investoinnit</u>			
Aineettomat hyödykkeet	Perustamismenot	180	-
	Muut(esim. liikearvo)	-	-
Koneet ja kalusto	Tuotantovälineet/atk	10 550	-
	Auto	-	-
	Kalusteet	8700	-
	Puhelin/fax	150	1000
	Asennukset	500	-
Liikeirtaimisto	Toimistotarvikkeet	1000	700
	Muut		
<u>Käyttöpääoma 1 kk</u>			
Vuokrat	Toimitilat/takuuvuokrat	2200	14 400
	Laitevuokra/leasing	-	-
Palkat	Työntekijöiden palkat	3000	36 000
	Yrittäjän oma toimeentulo	4000	48 000
Muut	Alkumainonta	1500	3000
<u>Vaihto- ja rahoitus- omaisuus</u>			
	Alkuvarasto	5000	30 000
	Kassa	300	-
<u>Rahantarve yhteensä</u>		37 080	133 100

RAHAN LÄHTEET

<u>Oma pääoma</u>		
Osakepääoma	-	_____
Omat sijoitukset	10 000	_____
Omat koneet	-	_____
Muut	-	_____
<u>Lainapääoma</u>		
Osakslaina	-	_____
Pankkilaina	13 540	_____
Finnvera	13 540	_____
Muut	-	_____
Lainat tavarantoimittajilta	-	_____
<u>Muu tulorahoitus</u>		
	-	_____
<u>Rahan lähteet yhteensä</u>	37 080	

2. Kriittisen pisteen laskeminen/kannattavuuslaskelma

	KUUKAUDESSA	VUODESSA
= TAVOITETULOS (Netto)	0	0
+ Lainojen lyhennys	600	7200
= TULOT VEROJEN JÄLKEEN	600	7200
+ Verot (valtio + kunta)	66	792
= RAHOITUSTARVE (Br. tulot)	666	7992
+ Yrityslainojen korot (5%)	33,30	399,60
A = KÄYTTÖKATETARVE	1965,30	23 583,60
+ Kiinteät kulut: (ilman alv)		
YEL	<u>624</u>	<u>7488</u>
– muut vakuutukset	<u>200</u>	<u>2400</u>
– työntekijöiden palkat	<u>3000</u>	<u>36 000</u>
– palkkojen sivukustannukset	<u>1800</u>	<u>21 600</u>
– vuokrat	<u>1200</u>	<u>14 400</u>
– sähkö/vesi	<u>500</u>	<u>6000</u>
– puhelin/telekopio	<u>100</u>	<u>1200</u>
– kirjanpito	<u>150</u>	<u>1800</u>
– toimistokulut	<u>80</u>	<u>940</u>
– matka-/autokulut	<u>-</u>	<u>-</u>
– markkinointi	<u>100</u>	<u>1200</u>
– koulutus	<u>-</u>	<u>-</u>
– lehdet yms.	<u>50</u>	<u>600</u>
– korjaukset	<u>-</u>	<u>-</u>
– yrittäjän työttömyyskassamaksu	<u>26</u>	<u>312</u>
– muut kulut		
B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ	7830	93 940
A+B = MYYNTIKATETARVE	9795,30	117 523,60
+ Ostot (ilman alv)	6000	72 000

= LIIKEVAIHTO	15 795,30	189 523,60
+ Arvonlisävero 23 %	3632,92	43 590,43
= KOKONAISMYYNТИ/-LASKUTUS	19 428,22	233 114,03

	Veroton	Sis. alv
Kuukausilaskutustavoite, kuukausien määrä/v	15 795,30	19 428,22
Päivälaskutustavoite, päivien määrä 30/kk	526,51	647,60
Tuntilaskutustavoite, tuntien määrä 8/päivä		80,95

Kannattavuus on laskettu nollatuloksella, sillä harvoin uusi yritys tuottaa ensimmäisen vuoden aikana voittoa. Nollatuloksen avulla saadaan selville, paljonko yrityksessä tulee käydä asiakkaita, jotta saataisiin kaikki kulut maksettua. Näiden laskelmien perusteella yritystoiminta olisi kannattavaa.

11. Esimerkkimenu

Juomat:

Kahvi	1,50 €
Iso kahvi	2,00 €
Cappuccino	2,40 €
Latte	2,20 €
Espresso	2,30 €
Frappe	2,00 €
Tee	1,00 €
- haudutettu	
- tavallinen	
- jäätee	
Mehut	0,80 €
Limsat	2,00-3,50 €

Leivonnaiset:

Juustokakku	3,40 €
Omenapiirakka	2,90 €
Suklaakakku	3,20 €
Täytetty ciabatta	2,50 €
Poropiirakka	3,90 €
Savulohifocaccia	3,70 €

Kausituotteet:

Laskiaispulla
Munkki/tippaleipä
Joululeivonnaiset
Runebergintorttu
Muut juhlapäivien leivokset; ystävänpäivä

Muut tuotteet:

Pullat	2,00 €
Muffinit	1,90 €
Cupcake	3,20 €
Keksit	0,90 €

Jäätelöannokset:

Banaanisplitt	4,90 €
Jädeunelma	3,90 €
Kesän pelastus	3,90 €
Makukimara	3,90 €
Fantasia	4,90 €
Jäätelötötterö	
- yksi pallo	2,00 €
- kaksi palloa	2,60 €

Makuvaihtoehdot: suklaa, vanilja, mansikka, lakritsi, mango, päärynä, nougat, pistaasijäätelö, vadelmasorbetti, sitruunasorbetti

Valinnaiset lisäkkeet 50 snt/kpl: strösselit, kastikkeet, mansikkahillo, vohvelit, karamellirouheet, kermavaahto, nougatröuhe, toffeeplat, marjat, marenki

Listalla olevat leivonnaiset vaihtuvat muutaman kerran viikossa menekin mukaan. Leivonnaisia on aina tarjolla kolme vaihtoehtoa. Yksi on perus murotaikinapohjainen. Toiset voivat olla hyydytettyjä tai paistettuja juustokakkuja sekä kääretorttuja että brownie-tyylisiä leivoksia. Suolaisissa tuotteissa vaihtelevat erilaiset täytetyt leivät, piirakat ja ruokaisat muffinit.

Muut tuotteet ovat ns. vakiotuotteita, jotka ovat aina tarjolla. Pulla voi olla esimerkiksi voipulla, korvapuusti tai dallaspulla. Muffinimaut vaihtelevat: suklaat, kardemumma, sitruuna, kookos, manteli ja kinuski.

Cupcaket ovat upeasti koristeltuja vuokaleivoksia, jotka on kuorrutettu tuorejuusto- tai mascarponekermalla ja erinäisillä koristeilla. Ne ovat näyttäviä leivoksia, jotka varmasti herättävät kiinnostusta asiakkaan silmissä. Niiden makuvaihtoehtoina voivat olla suklaa, sitruuna, manteli, kaura, toffee, kaakao sekä marja. Kuorrutus voi olla marjoilla maustettu tai karkkirouheella ja koristeltu erilaisilla tuotteilla houkuttelevan näköiseksi.

Keksien maut vaihtuvat tasaisin väliajoin. Keksit ovat isoja ja paksuja sekä mehukkaita. Eräitä suunnittelemissamme keksejä ovat: valkosuklaa-karpalocookie, suklaaraekeksi, kaurainen keksi tai mokkaliköörillä maustettu täytekeksi.

Valmiit jäätelöannokset ovat tietyistä raaka-aineista koottuja kokonaisuuksia. Banaanisplit sisältää mansikka-, suklaa- ja vaniljajäätelöpallot, kokonaisen banaanin, kermavaahtoa sekä suklaakastiketta. Jädeunelma sisältää mansikka- ja suklaajäätelöpallon sekä kermavaahtoa, banaaniströsseliä ja marjaisen vohvelin. Kesän pelastus sisältää mango- ja päärynäjäätelöpallon, mansikkahilloa, marenkia ja sitruunaströsseliä. Makukimara sisältää pistaasijäätelöpallon ja sitruunasorbettia, daim-rouhetta, toffeepaloja sekä kermavaahtoa. Fantasia-annokseen asiakas saa valita valinnaiset kolme palloa jäätelöä/sorbettia sekä kolme valinnaista lisuketta.

Erityisruokavaliot on otettu huomioon gluteenittomilla, maidottomilla ja vähälaktoosisilla vaihtoehtoisilla tuotteilla valikoimassamme. Tarjolla on aina ainakin muutama tuote näistä kategorioista. Joka päivä on tarjolla yksi suolainen ja makea tuote, joka on gluteeniton ja laktoositon. Maidottomille asiakkaille meillä on myös omat tarjottavat; jäätelöistä sorbetti on maidoton vaihtoehto.

12. Esimerkkejä leivonnaisista



Kuva 1: Omenapiirakka

© Essi Karjalainen



Kuva 2: Porkkanakakku

© Essi Karjalainen



Kuva 3: Vuohenjuustopaprika-piiras

© Essi Karjalainen



Kuva 4: Puolukkakinuski-juustokakku

© Essi Karjalainen



Kuva 5: Suklaakupit

© Emmi Majava



Kuva 6: Runebergintorttu

© Essi Karjalainen