



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle

Mäkinen, Sanna

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle

Mäkinen, Sanna
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Mäkinen, Sanna

Liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle

Vuosi 2012 Sivumäärä 49

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli kehittää ja monipuolistaa Kauhajoen liiketoimintaa ravintola-alalla. Tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi selvitettiin onko Kauhajoella markkinarakoa ja kysyntää uudelle ravintolalle. Oma kiinnostukseni yrittäjyyttä ja ravintola-alaa kohtaan lisäsivät halua tehdä liiketoimintasuunnitelman ravintolalle, joka tarjoaisi uusia elämyksiä ruoan parissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee ravintola-alaa, liiketoimintasuunnitelmaa, liikeidea ja toimintaympäristöä. Lähdeteoksina hyödynnettiin kirjallisuutta Kauhajoen ravitsemispalveluista, ravintola-alan kehitysnäkymistä ja ruokailutottumuksista. Opinnäytetyön pohjana oli Finnveran liiketoimintasuunnitelman malli, jota hyödynnettiin myös koko viitekehityksessä.

Opinnäytetyössä käytettiin kolmea eri tutkimusmenetelmää. Kysely oli tärkein aineistonkeruumenetelmä, ja sen avulla selvitettiin Kauhajoen asukkaiden tietoa nykypäivän ruokatrendeistä, asiakkaiden halua kokea uusia elämyksiä ruoan parissa ja asiakkaiden tyytyväisyyttä Kauhajoen ravitsemispalveluihin. Kyselyn rinnalla käytettiin myös havainnoiteja ja swot-analyysijä. Havainnoiteja tehtiin kauhajokelaisessa ravintolassa osallistuvana havainnointina. Havainnointien tarkoituksena oli hankkia tietoa kilpailevan yrityksen toimintatavoista. Swot-analyysijä hyödynnettiin toimintaympäristön, kilpailijoiden ja markkinoiden analysoimisessa.

Kyselyyn vastasi 133 kauhajokelaista, lähiseudulla asuvaa ja ulkopaikkakuntalaista henkilöä. Kyselyjen tulosten yhteenvedona saatiin selville, että Kauhajoella on toimintaympäristönä potentiaalia ravintolakulttuurin rikastamiseen. Myös monipuoliselle ala carte ravintolalle olisi kysyntää. Havainnointien ja swot-analyysien tulokset auttoivat kattavan liiketoimintasuunnitelman aikaansaamisessa.

Uusyrityskeskuksesta saadun liiketoimintasuunnitelman arvioinnin perusteella opinnäytetyössä päästiin tavoitteisiin. Tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelma tulee päivittää ennen todellisen yrityksen perustamista.

Asiasanat liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, toimintaympäristö

Mäkinen, Sanna

Business Plan for a Start Up Restaurant in Kauhajoki

Year	2012	Pages	49
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop and diversify the restaurant business in Kauhajoki. The objective was to create a business plan for a start up restaurant in Kauhajoki. As a basis for the business plan the market niche and demand for a new restaurant in Kauhajoki were scrutinized. The author's interest in entrepreneurship and the restaurant industry functioned as motivators to draw up a business plan for the restaurant that could offer new gastronomic experiences in Kauhajoki.

The theoretical section of the thesis covers the restaurant industry, business plan, business idea, and operational environment. The reference books used in the thesis were literature on Kauhajoki's catering services, restaurant industry development prospects and eating habits. The business plan created was based on Finnvera's business plan model.

The data for the study was collected through three different methods. The main method was survey. It was used to discover Kauhajoki residents' knowledge of today's food trends, customer desires to gain new gastronomic experiences and customer satisfaction with the current food services in Kauhajoki. Observation and SWOT analysis were also used. The participant observation was conducted in a restaurant in Kauhajoki. The purpose of the observation was to acquire knowledge of a competing company's practices. The swot analysis was used to analyze the operational environment, competitors and market.

The survey was answered by 133 Kauhajoki residents, people from the vicinity area and people living out of town. The results showed that Kauhajoki is a potential operational environment for enriching the restaurant culture. There is also demand for a versatile a la Carte restaurant. The results of the observation and SWOT analysis helped to establish a comprehensive business plan.

According to the business plan evaluation received from Uusyrityskeskus the objectives of the thesis were achieved. The business plan must be updated before establishing a real business in the future.

Keywords business plan, business idea, operational environment

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ravintolan perustamisen lähtökohdat	8
2.1	Ravintola-ala	8
2.2	Liiketoimintasuunnitelma	11
2.3	Liikeidea	14
2.4	Toimintaympäristö	16
3	Työssä käytetyt aineistonkeruumenetelmät	17
3.1	Kysely	18
3.2	Havainnointi	19
3.3	Swot-analyysi	20
4	Aineistojen kautta saadut tulokset	21
4.1	Kyselyn tulokset	22
4.2	Havainnointien tulokset	29
4.3	Swot-analyysien tulokset	29
5	Liiketoimintasuunnitelman laatimisen suunnittelu ja toteutus	31
6	Liiketoimintasuunnitelman arviointi	34
7	Johtopäätökset ja pohdinta	36
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja monipuolistaa Kauhajoen liiketoimintaa ravintolalalla. Tavoitteena oli tehdä selvitys liiketoimintasuunnitelman laatimista varten sekä laatia liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Kauhajoki on pieni maalaiskaupunki Etelä-Pohjanmaalla ja siellä on vajaat 15 000 asukasta. Se on yrittäjähenkinen paikkakunta, joka koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Kauhajoki on tunnettu sen yrittäjyydestä. Erilaisia hankkeita ja tapahtumia järjestetään säännöllisesti, uusia yrityksiäkin syntyy. Kahvila Valkoinen Puu aloitti toimintansa vuonna 2011 ja toi uusia tuulia Kauhajoen kahvilakulttuurille. Kahvila Ojalan Pakari sai täten varteenotettavan kilpailijan. Myös Kesko investoi Kauhajoelle K-citymarketin, joka avasi ovensa keväällä 2012. Tämän myötä uusia yrityksiä on jälleen tulossa. Paljon tapahtuu Kauhajoella, mutta ravintolatarjonta ei ole vielä saanut kipinää kasvuun.

Nykyinen, Kauhajoella ainut á la carte ravintola, tarjoaa tuttua ja tyypillistä ravintolaruokaa. Ruokalistat ovat laajoja ja vaihtuvuus niissä on pientä. Ruokalistalta löytyy muun muassa pizaa ja pastaa. Nykyään arvostetaan yhä enemmän puhtaita, tuoreita raaka-aineita ja lähiruokaa. Luomuruoka ja puhtaat selkeät maut vaikuttavat asiakkaiden valintoihin. Ihmiset ovat valveutuneempia erilaisiin ruoanvalmistusmenetelmiin ja ruokailutapoihin median ja erilaisten tapahtumien vaikutuksesta. Kauhajoella on järjestetty jo yli 20 vuotta kolmipäiväistä Ruokamessut-tapahtumaa. Ruokamessuilla on ollut esillä erilaisia teemoja liittyen raaka-aineisiin, ruokaan ja ruoanvalmistukseen. Myös Ruokamessujen myötä ovat ihmiset löytämässä uudenlaista ruokakulttuuria. (Messut 2012.) On havaittavissa, että Kauhajoen ravintolatarjonta ei riitä tämän päivän kysynnälle. Ulkona ruokailun määrä on lisääntynyt aikuisväestön työkiireiden vuoksi. Nykypäivänä kaikki aikuiset ja vanhemmat eivät osaa laittaa ruokaa, mikä vaikuttaa ravintoloiden kysyntään. Kauhajoen ravintolatarjontaa tarkasteltaessa olen havainnut, ettei Kauhajoella ole vielä ravintolaa, joka tarjoaa luomu- ja lähiruokaa. Tällaiselle ravintolalle olisi markkinarakoa. Opinnäytetyön aihe sai täten alkunsa. Oma kiinnostukseni yrittäjyyttä ja ravintola-alaa kohtaan lisäsivät halua tehdä liiketoimintasuunnitelman ravintolalle, joka täyttäisi havaitun markkinaraon tulevaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi tehtiin selvitys onko Kauhajoella markkinarakoa ja kysyntää uudelle ravintolalle. Liiketoimintasuunnitelmaa varten opinnäytetyöprosessissa laadittiin kysely, jonka kohteena olivat Kauhajoen asukkaat. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Kauhajoen asukkaiden tietoa nykypäivän ruokatrendeistä, asiakkaiden halua kokea uusia elämyksiä ruoan parissa ja asiakkaiden tyytyväisyyttä Kauhajoen ravitsemispalveluihin. Kyselyn pohjalta pystyttiin luomaan jo arvioita mahdollisista asiakasryhmistä. Lisäksi opinnäytetyössä tehtiin havainnointeja ja swot-analyysejä kyselyn tueksi. Havainnointien kautta hankittiin tietoa kilpailevasta yrityksestä ja sen toiminnasta. Swot-analyysejä hyödynnettiin toimintaympä-

ristön, kilpailijoiden ja markkinoiden analysoimisessa. Havainnointi ja swot-analyysi olivat hyviä aineistonkeruumenetelmiä, koska pelkällä kyselyllä kaikkia liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltyjä alueita ei olisi pystytty riittävän kattavasti tekemään.

Opinnäytetyön käsitteitä ovat liiketoimintasuunnitelma, toimintaympäristö, liikeidea ja ravintola-ala. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu toimintaympäristö ja liikeidea, mutta niitä käsiteltiin tarkemmin omissa luvuissaan. Työssä keskityttiin edellä mainittuihin käsitteisiin, koska tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavaa ravintolaa varten. Tässä raportissa kerrotaan ensin käsitteet teoriassa, jolloin lukijalle selkeytyy liiketoimintasuunnitelman laatimisen eri osa-alueet. Käsitteiden hahmottamisessa on käytetty apuna viitekehyskuviota (kuvio 1). Käsitteiden jälkeen kerrotaan työssä hyödynnetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Tämän jälkeen esitetään aineistonkeruumenetelmien avulla saadut tulokset. Liiketoimintasuunnitelman suunnittelusta ja toteutuksesta kerrotaan tulosten jälkeen. Raportin lopussa on liiketoimintasuunnitelman arviointi, jonka teki Uusyrityskeskus. Viimeisenä ovat johtopäätökset ja pohdinta.

2 Ravintolan perustamisen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu ravintola-alasta, liiketoimintasuunnitelmasta, liikeideasta ja toimintaympäristöstä. Ne ovat kaikki merkittäviä ravintolan perustamista suunniteltaessa. Näiden käsitteiden avulla luotiin teoreettinen runko liiketoimintasuunnitelman laatimiselle. Tässä kappaleessa käsitellään ensin ravintola-alaa yleisesti eri tutkimusten pohjalta. Yksi tutkimuksista oli Kauhajoelle tehty ravintola-alan tutkimus vuodelta 1996. Toinen oli matkailu- ja ravintolapalveluiden tutkimus vuodelta 2011, ja kolmas kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimus ihmisten ruokailutottumuksista kodin ulkopuolella tapahtuvasta ruokailusta vuodelta 2012. Nämä tutkimukset antavat eri näkökulmia ravintola-alasta. Tämän jälkeen käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa, josta on erotettu liikeidea ja toimintaympäristö. Liikeideasta ja toimintaympäristöstä kerrotaan omissa luvuissa. Liiketoimintasuunnitelmasta käydään läpi kaikki siihen kuuluvat osa-alueet pääpiirteittäin. Seuraavassa kuviossa on kuvattu viitekehyyksen sisältöä (kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

2.1 Ravintola-ala

Ravintola-ala on laaja toimi-ala. Se pitää sisällään niin ruokaravintolat kuin yökerhotkin. Ravintola-ala kuuluu ruokapalveluihin. Ruokapalvelut ovat niitä palveluita, jotka tarjoavat ruokaa ja asiakaspalvelua ihmisille kodin ulkopuolella. Ruokapalveluita tarjoavat ruokaravintolat, henkilöstöravintolat, koulujen ruokapalvelut, grillit, pizzeriat, kebabravintolat, pikaruokat,

huoltoasemat ja kahvilat. Ruokapalveluihin kuuluu asiakkaille näkymätön osa, johon kuuluu työn toteutus, suunnittelu, kehitys ja seuranta. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 9 - 10.) Näitä kaikkia ruokapalveluita yhdistää asiakaslähtöisyys. Lehtinen, Peltonen ja Talvinen kertovat teoksessaan ravintola-alasta, että ”alan arvopäämääränä on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua tarjoamalla myönteisiä elämyksiä, virkistystä sekä viihtyisiä ja turvallinen ympäristö” (2005, 33).

Ravintola-alalla oikean palvelun tarjoamistavan löytäminen on tärkeää. Jo liikeideaa pohdittaessa esille nousee väistämättä kysymyksiä, jotka liittyvät palveluun. Palvelu on kokonaisuus, johon sisältyy asiakaskontaktit ja tarjottavat tuotteet ja palvelut. Palvelua voi olla erilaista kohteesta riippuen. Ravintola-alalla palvelu on päivittäistä asiakaspalvelua. Koska palvelu on aineetonta ja siihen ei voi ennalta vaikuttaa, on asiakaspalvelu sen vuoksi merkittävä tekijä ravintola-alalla. Kun työntekijä kohtaa asiakkaan, tulee työntekijän osalta palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja parhaansa mukaan. ”Asiakas on aina oikeassa”-ajatus kuuluu ravintola-alalla työskentelevien päivittäiseen työskentelytapaan. Kaikki asiakkaat ovat tärkeitä ja suurin tulonlähde ravintola-alalla. Saadakseen maksavia asiakkaita tulee palveluun kiinnittää huomiota. Hemmi, Häkkinen ja Lahdenkauppi (2008, 47) kertovat teoksessaan, että hyvä palvelukokonaisuus on kaiken a ja o.

Ravintolassa palvelu ei ole ainoastaan hetki asiakkaan kanssa, vaan se alkaa siitä hetkestä, kun asiakas astuu ravintolaan sisään. Asiakas kulkee tietynlaisia polkuja pitkin koko ravintolassa vietetyn ajan. Palvelupolku alkaa siitä kun asiakas astuu ravintolaan sisään ja loppuu siihen, kun asiakas poistuu ravintolasta. Näiden kahden niin sanotun palvelupisteen välillä tapahtuu useita muita palveluhetkiä. Jos asiakkaalle halutaan luoda hyvä palvelukokemus, tulee palvelupolku miettiä alusta loppuun tarkasti. Palvelupolkua suunniteltaessa ja rakennettaessa apuna voi käyttää kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ravintolan tilat, erilaiset esineet, palvelun prosessit ja tietenkin ihmiset, joihin kuuluu työntekijät sekä asiakkaat. Ravintolassa tilat voivat olla ruokasali, kabinetti, wc-tilat ja tupakkahuone. Esineitä voi olla muun muassa ruokalista, aterimet, kasvillisuus, koriste-esineet ja muut sisustustuotteet. Ravintolan prosessit ovat niitä tapoja, millä tuote tai palvelu tarjotaan. Esimerkiksi se, tarjoillaanko ruoka pöytiin vai buffetista, määrittelee tarjoilijoille tietynlaisen työskentelytavan. Ilman työntekijöitä ja asiakkaita on vaikea luoda palvelua. Siksi ihmisten merkitys palvelupolun luomisessa on tärkeä. (Koivisto 2007, 66 - 67.)

Lampi ym. (2009, 10) kertovat, että erityisesti ravintola-alalla yritysten liikeidea ja tavoitteet tähtäävät voittoon. Hintataso saattaa vaihdella yrityksen koon ja yritysmuodon takia. Hintaan vaikuttavat raaka-aineet, henkilöstö, annoskoko, sesonki ja valmistus- ja tarjoilutapa. Hinnoittelu koostuu hinnan määrittelyjen lisäksi ympäristöstä, kilpailusta, asiakkaiden maksukyvyistä ja markkinatilanteesta (Arduser 2003, 85). Kysyntä vaikuttaa hinnoitteluun ja

siitä saatavaan tuottoon. Hinnan nousu saattaa vaikuttaa kysyntään sen pienenemisellä ja päinvastoin. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 123.) Kilpailijoita tulee seurata tarkasti, että yrityksen hinnoittelussa pysytään tilanteen tasalla. Hinnalla on vaikea kilpailla, mutta sillä on suuri vaikutus asiakkaisiin. (Arduser 2003, 86.) Koska asiakkaita on erilaisia eri paikkakunnilla, tulee se huomioida jo liikeideassa ja täten hinnoittelussa.

Kauhajoen ravintolapalveluita ja ravintola-alaa ei ole kovinkaan paljon tutkittu. Vuonna 1996 Minna Lehtonen Kauhajoen koti- ja laitostalousoppilaitoksesta on tehnyt ravitsemusteknikkolinjan päättötyönään tutkimuksen ravitsemisalan yrittämisestä Kauhajoen keskustassa. Työ on yli 10 vuotta vanha ja sen antama tieto ei ole enää kovin relevanttia. Kuitenkin on mielenkiintoista tarkastella, millaista ravitsemisala oli Kauhajoella vuonna 1996 ja verrata sitä tässä työssä tehdyn kyselyn tuloksiin. Lehtonen oli tutkinut työssään senaikaisia ravitsemisalan näkymiä ja haastatellut useita ravitsemisalan yrittäjiä Kauhajoella. Hän oli myös tutkinut kauhajokisten näkemyksiä alan tilanteesta. Lehtonen oli haastatellut erilaisia ravitsemisalan yrittäjiä pizzerian yrittäjästä kahvilan yrittäjään.

Aineistoa Lehtonen oli kerännyt kyselyn avulla. Tutkimuksessa ei ilmennyt, montako kyselyyn vastaajaa oli. Kyselyssään Lehtonen kysyi muun muassa ravitsemispalveluiden käytöstä, hyvän ravintolan ominaisuuksista ja yleisesti Kauhajoen ruokapaikkojen valinnanvarasta. Yhteenvedossa ilmeni, että Kauhajoki tarjoaa erilaisia ruokia erilaisille asiakasryhmille. Aukioloajat ruokapaikoissa ovat Lehtosen mukaan (1996, 25) hyvin vaihtelevat ja niiden mainostus on jäänyt vähäiseksi, mikä aiheuttaa asiakkaiden huonon tietoisuuden ruokapaikoista. Yllättävintä oli lapsiparkin haluaminen ruokapaikkoihin tai vastaavan yrityksen perustaminen keskustaan lapsiparkki-idealla. (Lehtonen 1996, 25.)

Tuolloin 1996 tehtyyn kyselyyn vastasivat useimmiten keski- ja eläkeikäiset sekä alle 18-vuotiaita. Näiden ikäryhmien mukaan suosituimmiksi ruokapaikoiksi sijoittuivat grillit, pizzeriat ja ruokaravintolat. Suurin osa vastaajista käytti ravitsemispalveluita harvoin, vain kerran kuukaudessa tai 1 - 2 kertaa vuodessa. Kauhajoelle toivottiin kiinalaista, tanssi- ja kebabravintolaa. (Lehtonen 1996, 25.) Tänä päivänä Kauhajoella toimii yksi kiinalainen ravintola ja kaksi kebabravintolaa. Kiinalaisen ravintolan suosio on ollut hyvin vaihtelevaa, vaikka ruoka on maistuvaa ja hinta-laatusuhde kohdallaan.

Matkailu- ja ravintolapalveluiden suhdanneraportissa tutkittiin matkailu- ja ravintola-alojen kehitysnäkymiä vuoteen 2011 asti. Suomi on hitaasti paranemassa vuoden 2009 taantumasta. Yksityisellä sektorilla kotitalouksien kulutus oli noussut vähän yli kaksi prosenttia vuonna 2011, mutta vuodelle 2012 sen uskottiin tasoittuvan. Kysyntä työstä oli noussut huomattavasti ja täten työttömyyden uskottiin laskevan kahdeksaan prosenttiin aiemmasta vähän yli kahdek-

san prosenttin lukemasta. Valitettavaa oli huomata, että kuluttajahintaindeksin mukaan vuonna 2012 hinnat tulivat nousemaan 2,5 prosenttia edellisvuodesta. (MaRa 2011, 2.)

Matkailu- ja ravintola-alalla myynti kokonaisuudessaan nousi vuonna 2011 4,5 prosenttia. Kuitenkin loppuvuodesta myynnin määrä hidastui hintojen nousemisen vuoksi. (MaRa 2011, 3.) Ruuan myynti kasvoi vuodesta 2009 vuoteen 2011 noin kuusi prosenttia (MaRa 2011, 4). Vuonna 2011 myynnin määrä anniskeluravintoloissa nousi 0,7 prosenttia, pikaruokaravintoloissa ja kahviloissa runsaat 2,6 prosenttia. Ainoastaan henkilöstöravintoloiden myynti laski 5,5 prosenttia. Matkailu- ja ravintolapalveluiden suhdanneraportissa kerrotaan, että tilastojen mukaan varmoja perusteita ravintolaruuan kysynnälle ei voida ennustaa vuodelle 2012. (MaRa 2011, 8.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksessa kerrottiin millä perusteilla asiakkaat valitsevat ravintolan, jonne menevät ruokailemaan. On olemassa teoreettinen malli, jonka mukaan voidaan määritellä asiakkaiden perusteita ravintolassa käymiselle. Yleisimpiä vaikuttajia valinnoille ovat ulkoiset tekijät, joita ovat muun muassa kustannukset, tilaisuuden luonne ja asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Itse ravintolakokonaisuus on seuraava vaikuttaja: millainen sisustus, ruoka, henkilökunta, palvelu ja ympäristö ravintolassa ovat. Asiakkaan omat odotukset luonnollisesti vaikuttavat ravintolan valintaan. Tärkein vaikuttaja, joka ravintolassa aina pyritään säilyttämään, on asiakkaan saama kokemus. Jos kokemus on hyvä, saa ravintola uuden asiakkaan. Mutta jos se on huono, ei asiakas tule enää uudestaan. (Varjonen & Peltoniemi 2012, 12 - 13.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma kattaa monia asioita kuten kuvioista 1 voidaan havaita. Lähdetessä laatimaan liiketoimintasuunnitelmaa tutkitaan lähtökohtatilanne, toimintaympäristö, visio, liikeidea ja strategia, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto-, henkilöstö- ja taloussuunnitelma. Tässä kappaleessa kuvataan, mitä nämä kaikki edellä mainitut käsitteet ovat. Yritystä perustettaessa on tunnistettava realistiset lähtökohdat. Ensinnäkin idean on oltava hyvä ja järkevä, jotta idealle voidaan alkaa pohtia toteutustapaa. Toimintapohjan luominen ensimmäisenä on olennaista. Yrityksen perustajat vaikuttavat idean kehittymiseen. On paljon merkitystä sillä, onko tulevilla yrittäjillä jo aikaisempaa kokemusta alasta vai ei. Täten ideaa olisi hyvä testata, jos se on vain mahdollista. Yrityksen voimavarojen arviointi kannattaa tehdä, koska yrittäjyys on iso askel ja siihen tarvitaan tukea.

Toimintaympäristö analysoidaan ensimmäisenä, koska se on yrityksen yksi suurimpia voimavaroja. Kun toimintaympäristö on analysoitu (toimintaympäristöstä tarkemmin kappaleessa 3.4), aletaan tutkia muita yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijöitä voivat olla

muun muassa kansainvälistyminen, muoti, ympäristösuojelu ja väestökehitys. Vision luomiseksi voidaan lukea alan lehtiä, haastatella alan asiantuntijoita tai tehdä vaikka pienimuotoinen tutkimus. Seuraaviin kysymyksiin on hyvä löytää vastauksia vision saavuttamiseksi: Mitä muutoksia tai trendejä toimialalla on, miten ne vaikuttavat toimialaan ja miten niihin tulisi varautua? (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 70.) Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti myös markkinointisuunnitelman rakentamiseen.

Markkinointisuunnitelmassa asetetaan myyntitavoitteet, organisoidaan markkinointi ja kehitetään markkinoinnille kilpailukeinot. Myyntitavoitteet luovat markkinointisuunnitelmalle pohjan. Myyntitavoitteet on se maali johon tähdätään. Markkinointisuunnitelmaa ennen päätetään liikeidea ja strategia, koska markkinointisuunnitelmaa ei voida laatia jos ei tiedetä millä alalla toimitaan ja mitkä ovat yrityksen päätavoitteet (liikeideasta tarkemmin kappaleessa 3.3). Jos yrityksellä on ollut aiempaa toimintaa, voidaan aiempia tuloksia käyttää apuna myyntitavoitteiden arvioinnissa. Kuitenkin on tärkeää panostaa päätavoitteisiin ja tehdä ne erittäin selkeiksi. Myyntitavoitteiden tarkastelua helpottaa markkinointikohteiden pilkkominen osiin kuten asiakasryhmiin. (Ruuska ym. 2001, 96 - 98.) Jokaista asiakasryhmää kohden voidaan kehittää oma tuote tai palvelu, jota lähdetään myymään. Raatikainen (2011, 87) kertoo teoksessaan, että hinnan ja voiton tulee olla tasapainossa. Tämä merkitsee, että jokaista asiakasryhmää kohden tulee tehdä kustannusarviot siitä, paljonko mikäkin tuote tai palvelu tulee yritykselle maksamaan. Apuna voidaan käyttää markkina- ja tuoteanalyysijä. (Raatikainen 2011, 90.)

Markkinoinnin organisointi tarkoittaa markkinoinnin eri tekijöiden suunnittelua. Tekijöitä ovat muun muassa rahalliset panostukset, viestintä, myyntikanavat ja myyntihenkilöstö. Kilpailukeinoja markkinoinnissa ovat tuotteet, palvelut, hinnoittelu, myynti ja siihen liittyvät kanavat ja viestintä. Kaikilla näillä voidaan kilpailla ja niitä kehittää. (Ruuska ym. 2001, 99 - 100.) Bergströmin ja Leppäsen (2008, 85) mukaan hyvä kilpailukeino on henkilöstö. Kun henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa panostetaan, vaikuttaa se asiakkaisiin ja täten näkyy yrityksen ulkopuolelle. Jokaisella kilpailukeinolla on omat kohderyhmänsä. Kaikkiin asiakkaisiin ei päde samanlainen markkinointi. Raatikaisen (2011, 94) mukaan markkinoinnin yksi tärkeistä tekijöistä on viestintä, mikä tulee suunnitella tarkoin. Mainontaan ja tiedotukseen sisältyy erilaiset lomakkeet ja paperiasiat, jotka vievät oman osansa budjetista. Se millaisessa palveluympäristössä toimitaan, on ensiarvoisen tärkeää huomioida markkinointia suunniteltaessa. Yrittäjän imagon tulee vastata yrityksen antamaa kuvaa. (Raatikainen 2011, 94.) Lähtökohtaisesti markkinoinnin tulee olla tuote- ja asiakaskeskeistä. On tärkeää keskittyä asiakassuhteisiin niiden avainasiakkaiden kanssa, jotka tuovat rahan yritykseen. Täytyy muistaa ettei kaikkia asiakasryhmiä voi miellyttää. (Bergström & Leppänen 2008, 13 - 21.)

Kun kohderyhmiä valitaan, tulee eteen väistämättä tuotekehityksen suunnittelu. Lähdetessä kehittämään tuotteita ja palveluja ovat asiakkaan tarpeet ensimmäisenä tarkastelussa. Varsinkin uusien tuotteiden kehittäminen on aikaa vievempi prosessi kuin nykyisten tuotteiden tai palvelujen kehitys. Ensimmäinen on laadittava tuotantosuunnitelma. Suunnitelmasta tehdään tarkka, sille laaditaan aikataulu ja sitä seurataan tarkasti. Huomioon täytyy ottaa investoinnit, joita tuotanto ja kehitys vaativat. (Ruuska ym. 2001, 102.) Raatikaisen (2011, 84) mukaan on mahdollista myös luoda tarpeita asiakkaille. Laaditaan kohderyhmä, kerätään ideat tuotteesta, kehitetään tuote olemassa olevaksi, markkinoidaan sitä ja viedään tuote markkinoille, ja viimeisenä seurataan sen myyntiä ja kehitystä (Raatikainen 2011, 85). Fogelholm (2009, 27 - 29) puolestaan, pitää uusien innovaatioiden luontia merkittävänä osana tuotekehityksen prosessia. Riippuen syntyneestä ideasta tai tuotteesta, prosessiin kuuluu valmistusmenetelmät, muotoilu, ominaisuuksien kirjaaminen, selvitys tai tutkimus markkinoinnista, viestinnän ja myynnin järjestely ja hinnoittelu. Innovaatiot ovat osa yritysten ”hengissä säilymisen” syytä. (Fogelholm 2009, 27 - 29.)

Henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa palautetaan mieleen jälleen yrityksen tavoitteet. Perusasiat, kuten henkilöstön ominaisuudet, ammattitaito, lukumäärä ja sijaiset, ovat henkilöstösuunnitelman peruspilareita. Peruspilareiden ollessa tiedossa mietitään kuka hoitaa henkilöstöasiat, ja mitkä ovat resurssit. Johtoporras vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun. Millaisia tai millainen johtaja yrityksellä on, ja miten sen halutaan vaikuttavan henkilöstöön. Henkilöstön mahdollisia vaikutuksia johtamiseen on hyvä pohtia etukäteen. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät tavat ja haasteet listataan ylös. (Ruuska ym. 2001, 108 - 110.) Eräsalon (2011, 18) mukaan henkilöstösuunnitteluun tulisi ottaa mukaan kaikki yrityksen työntekijät tai edes eri osastojen esimiehet. Henkilöstön tulisi tukea yrityksen toimintaa. Viitala (2009, 50) puolestaan mainitsee, että henkilöstön määrästä ja rakenteesta tulisi pitää huolta huomioiden henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Kaikelle toiminnalle tulee tehdä tavoitteet ennakkoiden henkilöstön toimintaa. Kun henkilöstösuunnitelmaan pitää tehdä muutoksia, erilaiset toimenpiteet ovat edessä. Tarkastetaan senhetkiset henkilöstön tiedot, jonka jälkeen tarkistetaan yrityksen kaikki työtehtävät - kuka tekee mitäkin ja missä. Tämän jälkeen katsotaan yrityksen sisäistä tilaa koskevat tiedot, jotka usein liittyvät työilmapiiriin ja kehityskeskusteluihin. Näiden perusteella luodaan uudet tulevaisuuden näkymät. Itse henkilöstösuunnitelma sisältää osasuunnitelmia, sillä se ei ole yhdentekevä ja suppea suunnitelma. Työntekijöiden hankinta, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi ja palkitseminen kuuluvat osasuunnitelmiin. (Viitala 2009, 71 - 75.)

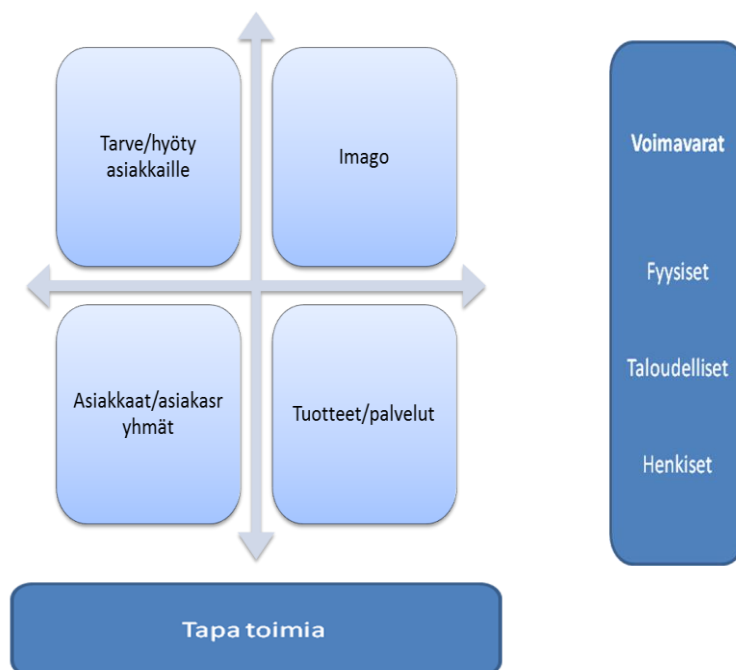
Taloussuunnitelmaan kuuluvat riskien arviointi, seuranta ja ennusteet. Alkavan yrityksen on hyvä tehdä selvitys siitä, paljonko yrityksen tulee tuottaa joka päivä, jotta se pysyy budjetissaan. Täytyy kartoittaa realistiset riskit, jotta niiltä voitaisiin välttyä. Raatikainen (2011, 102) mainitsee erilaisten vaarojen ja uhkien olevan riskejä. Kaikki yrityksen toimintaan, omaisuus-

teen, rikoksiin, verkostovahinkoihin, henkilökohtaisiin tapaturmiin ja muihin vahinkoihin liittyvä voi sisältää riskejä. Jotta riskejä voitaisiin ehkäistä, tulee kaikki riskialtis suunnitella hyvin. Esimerkiksi pelastus- ja perehdytysuunnitelmat ovat ensiaskelia riskien välttämiseen. (Raatikainen 2011, 102 - 103.) Rahoitus, joka liittyy yrityksen perustamiseen vahvasti, on liiketoiminnan onnistumisen kannalta ehdoton. Mistä rahoitus saadaan ja saadaanko lainat järjestettyä? Jo itse liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on hyvä ensiaskel talouden seurannalle. Tulevaisuuden ennustamiselle voidaan laatia vuosisuunnitelmat. (Ruuska ym. 2001, 114.) Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen (2010, 100) kertovat tuotekohtaisten kustannuksien laskemisen antavan kuvaa siitä, paljonko yrityksen tulisi tuottaa esimerkiksi kuukaudessa tai vuodessa. Liiketoiminta, investoinnit ja rahoitus muodostavat rahavirran, joista menee kaikista tietty määrä kustannuksia tiettyyn kohteeseen. (Järvenpää ym. 2010, 263.)

2.3 Liikeidea

Mitä ovat asiakkaidemme tarpeet ja mitä palveluja heille tarjotaan? Kenelle yrityksen palvelut kohdistuvat, mikä on se oikea kohderyhmä, jolle palvelut suunnataan? Miten nämä palvelut sitten toteutetaan asiakkaille? Nämä kolme edellä mainittua kysymystä nousevat esiin liikeideaa suunniteltaessa. Liikeidea määrittelee yrityksen tuotteen, kohderyhmät, toimintatavat ja yrityskuvan. (Palveluyrityksen liiketoiminnan perusteet 2009, 7.) Raatikaisen (2009, 38 - 39) mukaan yritysidea syntyy ennen liikeideaa. Yritysidea on niin sanottu raakaversio liikeideasta. Jotta yritysidea syntyy liikeidea, täytyy sen olla erilainen ja erottua joukosta. Liikeidea voi olla heti valmis tai se voi kehittyä vuosien mittaan. Vasta liikeidean jälkeen lähdetään rakentamaan liiketoimintasuunnitelmaa.

Liikeidean kehittämiseksi täytyy varata aikaa. Uusia ideoita kehitettäessä ilmenee aina ongelmia. Ideoita tulee alustavasti testata keskustelemalla niistä asianomaisten ja mahdollisten kohderyhmien kanssa. Tarkasteltaessa ideaa eri tahoilta herää uusia näkemyksiä ideasta. Merkittävin tekijä hyvän liikeidean luomiseksi on asiakkaan tarpeen täyttäminen ja hyödyn tarjoaminen. (McKinsey & Company 2000, 30 - 32.) Nämä kolme liikeidean kysymystä johdattelevat liikeidean dynaamisen malliin, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2: Liikeidean dynaaminen malli (mukaillen Sutinen & Viklund 2005, 58)

Liikeideaa kehitettäessä pohditaan asiakkaan tarpeita ja hyötyjä. Tarpeiden ja hyötyjen rinnalla jokaiselle yritykselle tärkeä on imago eli yrityksen itsestään antama kuva. Nämä edellä mainitut tekijät pohditaan ensimmäisenä liikeideassa. Tarve ja hyöty asiakkaille määrittelevät perusteen sille, miksi asiakas hyödyntää yritystä. Imago puolestaan luo kuvan ja vaikutelman yrityksestä, jolla on suora vaikutus asiakkaisiin. Liikeideaa kehitettäessä olemassa oleva käsitys asiakasryhmästä riittää. (McKinsey & Company 2000, 35.) Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen ja organisaation perusta. Ilman asiakkaita ei ole tuottoa ja jatkuvuutta. Tuotteet ja palvelut ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Jos tuote tai palvelu on huono, tulosta ei synny. Liikeidean dynaamisessa mallissa kaikki eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Sutinen & Viklund 2005, 59.) Näiden neljän eri tekijän kautta syntyy yrityksen tapa toimia. Voimavarat ovat niitä tekijöitä, jotka tukevat yrityksen toimintaa. Voimavarat auttavat pitämään yrityksen pystyssä ja ovat niin sanottuja tukipilareita. Fyysiset voimavarat yrityksestä riippuen voivat olla toimitilat ja laitteisto. Taloudelliset voimavarat merkitsevät yrityksen rahallista tukea eli pääomaa. Henkiset voimavarat koostuvat yrityksen perustajien ja henkilökunnan ravintola-alan osaamisesta (kuvio 2).

Liikeidea voi saada alkunsa monesta eri syystä. Jos jokin tarjonta loppuu, jokin tietty tarve jää tyydyttämättä. Näin syntyy markkinarako. Ajatus liikeideasta on saatu esimerkiksi toisen yrityksen lakkauttamisesta tai jonkin uuden asiakasryhmän tarpeesta. Näin markkinoille syntyy ”tyhjä paikka”, johon tarvitaan sen täyttäjää. Markkinarako voi syntyä tarpeiden muuttumisesta, eri ryhmien tarpeista, joita ei ole ennen huomattu tai toisten tuotteiden/palvelujen kehittämästä oheiskysynnästä. (Sutinen & Viklund 2005, 61 - 62.)

Hayden (2006, 126) kertoo teoksessaan, miten markkinarakoa tulisi lähestyä ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon. Ensinnäkin palvelun todellinen tarve täytyy ymmärtää. Tarpeen ymmärtämisen avulla luodaan asiakasryhmiä. Asiakasryhmiä luodessa on hyvä muistaa vaivattomammin saatavat asiakkaat. Asiakasryhmän tulee olla valmis maksamaan tarjottavasta palvelusta. Vaikka ajatuksena on lähtökohtaisesti aina asiakas, tarkastellaan asioita myös yrityksen perustajan näkökulmasta. Viehättävä ja mielihyvää tuottava asiakastyö auttaa jaksamaan arjessa. (Hayden 2006, 126 - 128.)

2.4 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö koostuu yrityksen ympärillä olevista tekijöistä ja vaikuttajista. Toimintaympäristö on lähtökohta yritykselle. Sillä on suuri merkitys yritystä perustettaessa ja sen sijaintia suunniteltaessa. Yrityksen sijainnilla on merkitystä liiketoiminnallisesti kehityksessä. Sijainti voi olla suotuisa tai alkeellinen, mikä määrittelee muun muassa yrityskulttuurin ja talousnäkymät. (Storhammar 2010, 175.) Toimintaympäristöä tulee ajatella yrittäjän, yhteiskunnan ja kuluttajan näkökulmasta. Eri näkökulmista tarkastelu antaa erilaisia näkemyksiä toimintaympäristöstä. (Sutinen & Viklund 2005, 9 - 11.) Jotta näkökulmat tulisi tarkasteltua mahdollisimman laajasti, toimintaympäristö voidaan jakaa eri osa-alueisiin; kysyntään ja asiakkaisiin, kilpailuun ja toimialan kehitykseen (Finnvera 2001).

Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle laaditaan liiketoimintasuunnitelma paikkakunnalle, jossa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Paikkakunnan liiketoiminta koostuu lähinnä maatalousalan ja ravitsemisalan yrityksistä (Kauhajoki info). Tämänkaltaisilla paikkakunnilla yrittäjyysaktiiviteetti on korkea ja täten mahdollisuudet liiketoiminnan toimivuudelle ovat paremmat. Storhammarin mukaan ”ympäristön piirteillä ja yritystoiminnan menestymisen välillä on selkeä yhteys” (2010, 175). Vesterisen (2009, 113) mukaan pienemmällä paikkakunnalla on kuitenkin suuremmat haasteet, joka on havaittavissa muun muassa väestön ikääntymisestä aiheutuvista syistä. Pienet paikkakunnat ovat resurssi riippuvaisia eli ne tarvitsevat koko ajan voimavaroja toimiakseen. Tässä apuna ovat asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys. (Vesterinen 2009, 118.)

Toimialan kehitykseen vaikuttavat alueen kehitys, yrityksen kilpailevien yritysten tai muiden alalla vaikuttavien toimijoiden kehitys. Jotta toimiala voisi kehittyä, täytyy alueiden kehittyä. Alueiden kehitysten ohella toimialat kehittyvät muutosten vaikutuksesta ja näin tuottaa uusia innovaatioita ja luo jatkuvuutta. Yrityksen kilpailijoiden ja alan muiden toimijoiden reagoitukyky ja toiminnalliset muutokset luovat vertauskuvan. Vertauskuvan avulla voidaan kehittää toimintaa tai ottaa opikseen toisen tekemistä virheistä. (Storhammar 2010, 22 - 23.) Raatikainen (2011, 92 - 93) mainitsee myös työvoiman, energian, raaka-aineiden ja tuotteiden saannin

sekä ympäristövaikutusten, logistiikan ja luonnonolosuhteiden vaikuttavan itse yrityksen kehitykseen ja toimintaan.

Kun ravintola-alan kehitys on jäänyt paikalleen, ovat ravintolapalvelut segmentoituneet tiettyyn malliin. Uusia yrittäjiä saman ravintolapalvelun segmentin saralla tulee lisää vuodelta. Ihmiset nojautuvat tuttuun ja turvalliseen linjaan, ajatellen ”kun naapuri teki näin, niin teen sitten minäkin”. Tällöin ravintola-alalla tarvittaisiin kehittyneitä osajia, jotka uskaltavat tehdä jotain muuta tavallisesta ja arkisesta poikkeavaa. (Parantainen 2007, 18 - 19.) Kaikilla ihmisillä on perustarpeet, joiden vaikutuksesta syntyy kysyntää. Kysyntään vaikuttavat tarpeiden lisäksi eri tekijät taloudelliset, psykologiset ja sosiologiset. Taloudelliset tekijät koostuvat hinnasta, ostovoimasta, taloudellisesta tilanteesta ja tuotteen tai palvelun välttämättömydestä. Psykologisia tekijöitä ovat asiakkaiden tarpeet, asenteet, persoonallisuus, oppiminen ja motiivit. Sosiologisiin tekijöihin sisältyvät eri asiakasryhmät, arvot, elinkaari, kulttuuri ja sosiaaliluokka. Kokonaiskysyntä syntyy kysynnän laajemmasta tutkimuksesta, joka muodostuu yhteiskunnallisista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa valtio ja julkisyhteisöt. (Sutinen & Viklund 2005, 14 - 15.) Eri tekijöiden lisäksi kysyntään vaikuttaa kilpailu.

Kilpailu on yrityksen menestystekijä. Kilpailun saattamana halutaan kehittyä yhä enemmän ja olla parempi kuin kilpailija. Kilpailua esiintyy yritysten välillä, mutta myös yrityksen ja asiakkaan. On tärkeää löytää oikea asiakaskunta ja suunnata palvelut ja tuotteet siihen, väärinkäsitysten välttämiseksi asiakkaan kanssa. Tämä kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta. Tällä tavoin saadaan yritykseen paljon kaivattuja avainasiakkaita. (Sutinen & Viklund 2005, 16.) Jotta kilpailulla voitaisiin menestyä, tarvitaan siihen Ståhlen, Kyläheikon, Sandströmin ja Virkkusen (2002, 103 - 104) mukaan uusia ideoita ja uudistumista. Toimintaympäristöä hyödyntäen kilpailussa menestymiseen tarvitaan hyviä yhteistyökumppaneita, luotettavia verkostoja, tekniikan omaavaa informaatiota ja tilannetajua. (Ståhle ym. 2002, 105 - 108.)

Kauhajoki toimintaympäristönä on yrittäjyyttä ja menestymistä kannattava kaupunki. Kauhajoen kaupunki pyrkii kehittämään peruspalveluita ja luomaan mahdollisuuksia menestymiseen. Lisäksi se on tunnettu kansainvälisesti, mikä antaa hyvät mahdollisuudet laajaan verkostoitumiseen. Kauhajoen naapurikunnat tekevät yhteistyötä yrittäjälähtöisesti kehittääkseen palvelu- ja tuotantomuotoja. (Kauhajoki info.)

3 Työssä käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Työssä käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, kysely ja swot-analyysi. Ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Havainnointia ja swot-analyysiä hyödynnettiin täydentämään kyselyn avulla saatuja tuloksia. Kyselyn tarkoituksena oli auttaa

selvittämään tarvetta ja kysyntää Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Kysely aineistonkeruumenetelmänä oli tässä työssä hyvä, koska aineistoa täytyi saada laajasti. Havainnoinnin avulla tutkittiin kilpailevan yrityksen palveluprosessia, jotta saataisiin realistinen näkökulma Kauhajoen ravintola-alasta. Swot-analyysiä hyödynnettiin toimintaympäristön, markkinoiden ja kilpailijoiden kartoittamisessa. Kyselyn ja havainnointien avulla ei olisi saatu tarpeeksi tietoa toimintaympäristöstä, markkinoista ja kilpailijoista, jotka ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Yhteistyökumppaneina työssä toimi kaksi kauhajokelaista yritystä. Yrityksiä olivat Jalkahoito Liikkuvat Jalat ja parturi-kampaamo My Style. Yrityksiä hyödynnettiin kyselyssä. Molemmat yritykset mahdollistivat asiakaskontaktin, joka loi paremmat mahdollisuudet saada laaja aineisto työtä varten. Kyselylomakkeen pystyi täyttämään esimerkiksi jalkahoidon tai hiustenvärjäyksen aikana. Jalkahoito Liikkuvat Jalat on jalkahoitola, jossa asiakkaat ovat keskimäärin 35-80 vuotiaita. My Style on parturi-kampaamo, jossa asiakkaita on alle 18 vuotiaista 35 ikävuoteen saakka. Työntekijät yhteistyöyrityksissä ovat asiakaskontaktissa päivittäin työssään ja täten pystyivät tarjoamaan mahdollisuuden asiakkailleen vastata kyselyyn. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan miten aineistonkeruumenetelmiä hyödynnettiin ja mitä ne ovat teoriassa.

3.1 Kysely

Kyselylomake laadittiin teorian ja aikaisempien kokemusten pohjalta. Kyselylomakkeessa kysyttiin perustietojen lisäksi muun muassa ravitsemispalveluiden tämän hetkistä käyttöä Kauhajoella ja tyytyväisyyttä palveluihin, syytä miksi käyttää ravintolapalveluita, maksuvalmiudesta ja millaisen ravintolan Kauhajoelle haluaisi perustettavan. Kyselyssä oli valmiit vastausvaihtoehdot, mikä teki kyselyyn vastaamisesta vaivatonta ja selkeää. Kyselylomakkeessa oli yksi avoin kysymys (liite 1). Kyselylomakkeen täyttäjiä pyrittiin saamaan mahdollisimman monta, sata tai enemmän oli realistinen määrä vastauksia. Vastausten perusteella voitiin tehdä johtopäätöksiä ravintolan perustamisen kannattavuudesta. Kyselyjä kerättiin kolmen viikon ajan toukokuussa 2012. Kyselyt tehtiin kirjallisina, koska se oli paras vaihtoehto tässä työssä. Kun kyselyt oli kerätty, käytiin ne läpi kohta kohdalta kirjaten tulokset ylös. Kyselyyn vastasi yhteensä 133 kauhajokelaista, lähiseudulla asuvaa ja ulkopaikkakuntalaista henkilöä.

Kysely on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun halutaan saada laaja aineisto tutkimukseen. Yleisesti kyselyn tulokset survey-tutkimuksessa käsitellään kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 194). Kyselyssä voidaan kysyä erilaisia asioita ja se on edullinen tapa kerätä aineistoa. Kyselyn teko ei vie paljoa aikaa, koska kyselyä tehdessä tutkijan ei välttämättä tarvitse olla fyysisesti läsnä. Kun kyselylomake on tehty huolellisesti, on tulosten analysointi helpompaa ja aikaa säästävää. Kuitenkaan kyselyllä ei ole vain hyviä puolia vaan heikkouksiakin löytyy. Kaikkien vastaajien otetta kyselyyn ei tiedetä. Väärinymmärryksiä saattaa syntyä, kun kysymyksiä ei voida jokaiselle vastaajalle erikseen selittää. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Kyselylle voidaan laatia saatekirje, joka kertoo vastaajalle, mitä tutkimuksessa tutkitaan ja mistä siinä on kysymys. Tutkimuksen tekijät ja vastaajien valintamenetelmä on olennaista kertoa. Tutkimuksen käyttötarkoituksen kertominen on myös tärkeää. Saatekirje voi motivoida vastaajaa tai se voi johtaa kyselyn hylkäämiseen. (Vehkalahti 2008, 48.) Kysely voi olla eri muodoissa, kuten posti- tai verkkokyselynä. Tällöin kysely lähetetään tutkittavalle joko kirjeitse tai sähköisesti. Kontrolloidussa kyselyssä muotoja on kaksi, informoitu ja henkilökohtaisesti tarkistettu. Informoidussa kyselyssä tutkija antaa lomakkeet henkilökohtaisesti tutkittaville. Henkilökohtaisesti tarkistetussa muodossa tutkija postittaa kyselyt ja hakee ne itse tutkittavilta takaisin. (Hirsjärvi ym. 2010, 196 - 197.)

Että tilastollisesta analysointimenetelmästä olisi hyötyä, täytyy kyselylomake laatia hyvin. Kyselylomake laaditaan tutkittavan kohteen ja tarkoituksen pohjalta. Lomakkeen avulla voidaan tutkia asenteita, mielipiteitä ja ihmisten toimintaa. Nämä seikat tekevät tutkimuksesta usein monimutkaisia. (Vehkalahti 2008, 11.) Tilastollisilla menetelmillä pyritään helpottamaan lukujen ja erilaisten ilmiöiden tutkimista. Ilmiö on tutkimuksen kohde eli mitä tutkimuksessa tutkitaan. Kyselyaineistot koostuvat yleensä luvuista ja numeroista niiden sanallisesti esitetyistä kysymyksistä huolimatta (Vehkalahti 2008, 13).

Kun jotain asiaa tutkitaan tilastollisesti, vaatii se erilaisten mittareiden käytön. Mittaus koostuu kyselytutkimuksessa kysymyksistä ja niiden tyylistä. Eli mittaaminen on jonkin määrän määrittelemistä. Kyselylomaketta käytettäessä mittausvälineellä hahmotetaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ulottuvuudet. Ulottuvuuksia pohdittaessa täytyy osata vastata peruskysymyksiin; Mitä tutkitaan ja mistä ilmiö koostuu? (Vehkalahti 2008, 21.)

3.2 Havainnointi

Teorian pohjalta koostettiin havainnointien eri osa-alueet. Osa-alueita olivat sisääntulo, tilauksen tekeminen, ruokailu, asiakaspalvelu/henkilökunta, ravintolatilat ja palveluprosessi. Havainnoinneissa osa-alueista etsittiin eniten esille nousseet asiat eli laadittiin alateemat pääteemoille (liite 2). Osallistuva havainnointi päätettiin suorittaa paikallisessa ravintolassa. Havainnoinnissa seurattiin asiakaspalvelua ja tarjoilijoiden päivittäistä työskentelyä asiakkaan saapumisesta lähtöhetkeen asti. Osallistuva havainnointi antaa havainnoijalle yksityiskohtaisemmat havainnot. Havainnointi on hyvä menetelmä kyselyn rinnalle, koska omakohtainen kokemus Kauhajoen ruokaravintolan palvelusta tällä hetkellä antaa tutkimukselle uutta näkökulmaa. Havainnoinnin avulla muun muassa pystyttiin tarkemmin tekemään analyysyjä siitä, miten ruokaravintolassa tulisi toimia, että saataisiin tyytyväisiä maksavia asiakkaita. Havainnointeja suoritti kuusi eri henkilöä.

Havainnointi on eri asioiden havaitsemista näön, kuulon, kosketuksen, haistamisen ja maistamisen avulla (Vilkkä 2006, 8). Grönfors (2007, 158) mainitsee myös tunteiden olevan osa havainnointia. Osallistuva havainnointi päästää tutkijan lähemmäksi kohteen sisältöä ja sen eri ominaisuuksia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija jakautuu kahteen rooliin, ihmiseen ja tutkijaan. Ihminen soluttautuu tutkittavaan joukkoon omana persoonanaan ja kuitenkin havainnoi samalla asioita tutkijan näkökulmasta. Oman persoonan tuominen mukaan havainnointiin on tärkeää, koska se vaikuttaa rehellisesti tutkimukseen. Tutkittava kohde tulee ottaa huomioon havainnoinnin eri osa-alueita pohdittaessa. (Grönfors 2007, 151 - 153.) Havainnointi on hyvä lisä haastattelun tai kyselyn rinnalla täydentämässä tutkimusta (Grönfors 2007, 155 - 156.)

Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005, 80) kertovat teoksessaan, että tutkittava kohde saattaa tulla merkittävämmäksi tutkimuksen edetessä. Kuten havainnoinnissa, uusia asioita saattaa ilmetä havainnoinnin aikana ja sen jälkeen. Lähdettäessä havainnointia tekemään arkitieto kohteesta on paras. Näin vältytään turhilta ennakkokäsityksiltä ja odotuksilta. Joissain tapauksissa kuitenkin tarvitaan enemmän tietoa kohteesta. Aiempaa taustatutkimusta havainnoitavasta kohteesta tulee tehdä kohdetta valittaessa. Kaikki järjestöt ja epäviralliset yhteisöt eivät aina hyväksy tutkimuksen tekemistä. Julkiset yhteisöt kuten sairaalat ja julkinen liikenne ovat vapaita tutkimuksen kohteita. (Koskinen ym. 2005, 80 - 84.)

3.3 Swot-analyysi

Melkeinpä minkä tahansa kohteen suunnittelu voidaan aloittaa arviointimenetelmällä, jota kutsutaan swot-analyysiksi. Swot-analyysi tunnetaan myös nimellä nelikenttäanalyysi. Swot-analyysin toteuttaminen on vaivatonta, eikä se vaadi paljoa valmisteluja. Swot-analyysi on hyvä työkalu yrityksessä, koska sitä voidaan päivittää koko ajan. Sen avulla seurataan yleisellä tasolla olevia asioita. Analyysin avulla yritys voi esimerkiksi tutkia asemaansa ulkomaailmaan. Kun analyysiä käytetään tutkimuksen hyödyntämiseksi tai kehittämistyönä, päätetään kohde jota tarkastellaan. (Swot-analyysi 2010.) Kohteen rajaaminen on tärkeää, että tiedetään mitä arvioidaan milloinkin. Tulokset ovat vertailemisen arvoisia, kun kohde on rajattu. Kohde voi olla koko organisaatio tai vain jokin osa palvelusta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217.) Analyysiä voidaan hyödyntää ryhmässä tai yksilönä. Ryhmää hyödynnettäessä jokainen yrityksessä täyttää nelikentän. Tämän jälkeen tehdä yhteenveto saaduista tuloksista ja tarkastellaan niitä ryhmässä. Kaikki mitä swot-analyysin avulla tutkitaan tai kehitetään, on vain yrityksen omaa käyttöä varten. (Swot-analyysi 2010.)

Sisäinen ympäristö	Strengths	Weaknesses
Ulkoinen ympäristö	Opportunities	Threats

Kuvio 3: Swot-analyysi

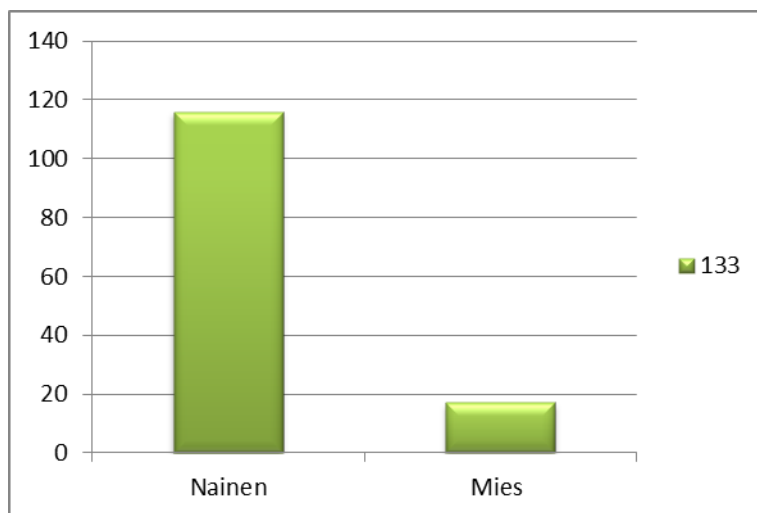
Kentän ylimmät osiot kuvaavat yrityksen sisäistä ympäristöä. Strengths ja weaknesses, eli vahvuudet ja heikkoudet (kuvio 3). Vahvuudet kuvaavat yrityksen sisäisiä vahvuuksia, muun muassa yrityksen ominaispiirteitä ja kulttuuria. Vahvuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi kysymyksen avulla; mikä meidän yrityksessä on toimivaa? Todellisuuskuva vahvuuksia pohdittaessa on tärkeä muistaa asioiden liioittelun välttämiseksi. Heikkoudet ovat yrityksen heikkouksia, joita voidaan tarkastella vastaamalla kysymyksiin; mikä tai mitkä asiat ovat menneet pieleen ja miksi? (Swot-analyysi 2010.)

Kaksi alempaa kentän osiota ovat yrityksen ulkoinen ympäristö, jossa ovat opportunities-mahdollisuudet ja threats-uhat. Mahdollisuudet viittaavat yrityksen ulkoisiin mahdollisuuksiin kuten trendit, yhteiskunta ja media. Uhat ovat myös yrityksen ulkoisia vaikuttajia, jotka vaikuttavat negatiivisesti yritykseen ja ovat mahdollisesti tulevaisuudessa yritykselle haittatekijöitä. Uhat ja mahdollisuudet kulkevat käsi kädessä, koska ne voivat kääntyä pääläelleen (kuvio 3). Täten on syytä seurata molempia tarkoin. (Swot-analyysi 2010.)

4 Aineistojen kautta saadut tulokset

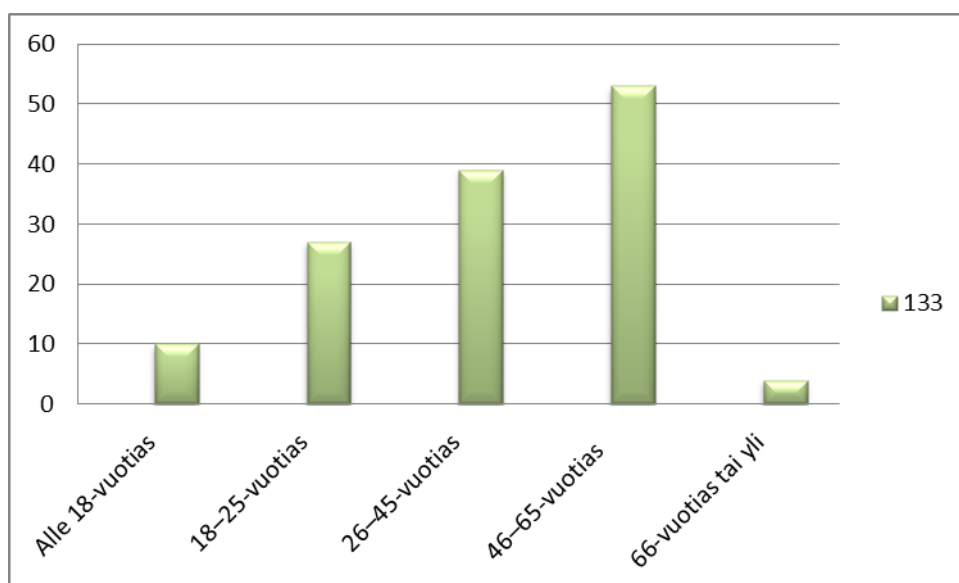
Tässä kappaleessa kerrotaan aineistonkeruumenetelmien avulla saadut tulokset. Havainnointia hyödynnettiin kilpailevan yrityksen palveluprosessia havainnoimalla. Havainnointi suoritettiin osallistuvana havainnointina. Havainnoinnin avulla saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa Kauhajoen ravitsemispalveluiden nykytilasta. Kyselyn avulla tutkittiin tarvetta ja kysyntää Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Swot-analyysiä käytettiin apuna toimintaympäristön, markkinoiden ja kilpailijoiden kartoittamisessa. Kaikkien näiden kolmen eri menetelmän tarkoitus työssä oli tukea ja avustaa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

4.1 Kyselyn tulokset



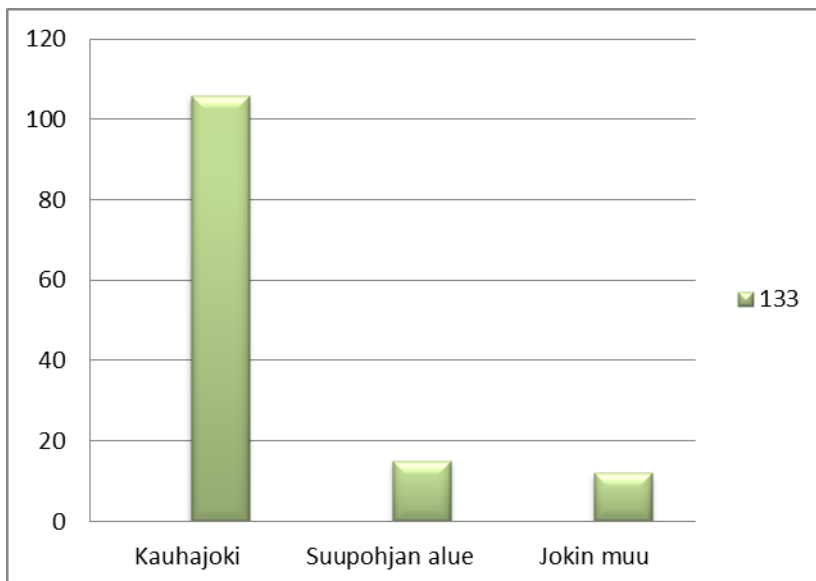
Kuvio 4: Vastaajien sukupuoli (n = 133)

Vastaajista 116 oli naisia ja 17 miehiä (kuvio 4). Seuraavassa kuviossa on kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.



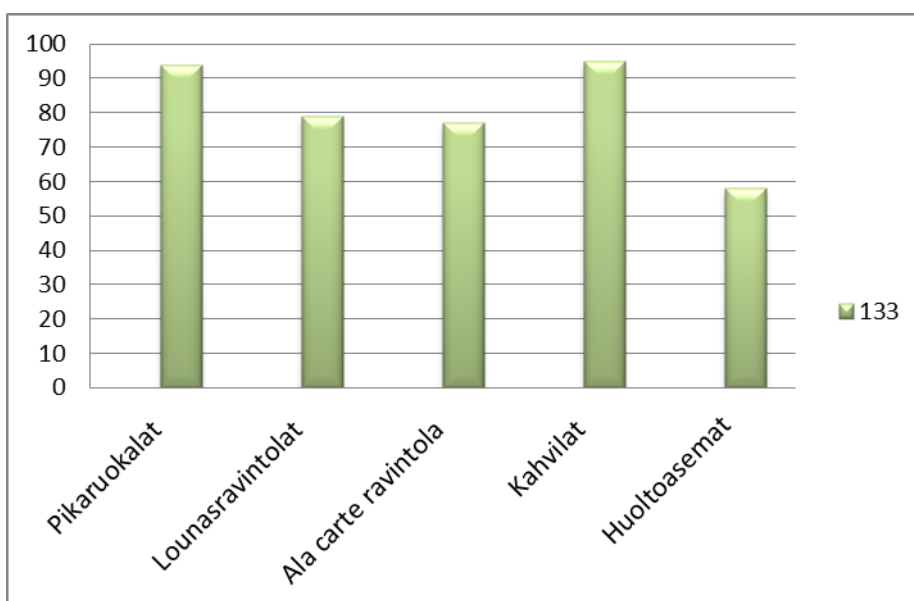
Kuvio 5: Vastaajien ikäjakauma (n = 133)

Eniten vastanneista olivat 46 - 65 vuotiaita, joita oli 53 kappaletta. 26 - 45 vuotiaita oli kuitenkin vain 14 kappaletta vähemmän kuin 46 - 65 vuotiaita. Vähiten vastauksia tuli yli 66 vuotiailta (kuvio 5).



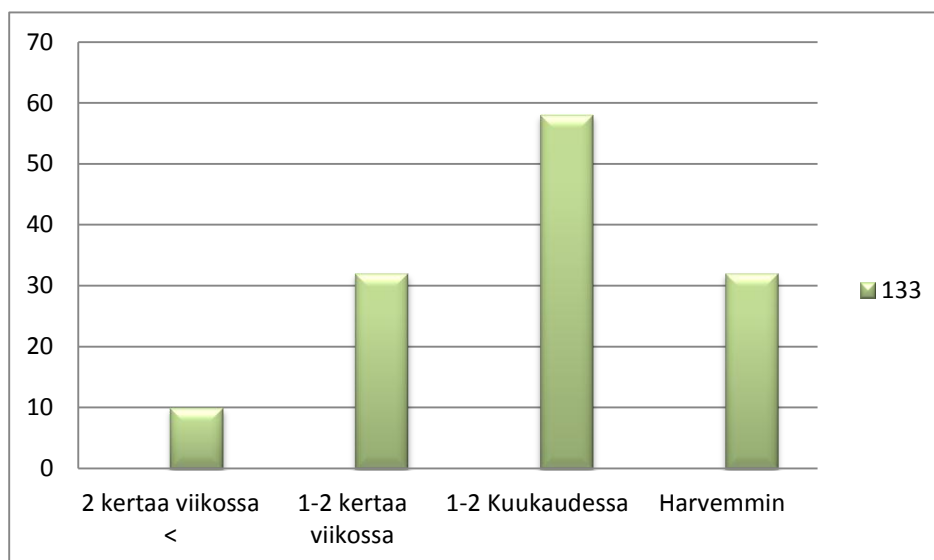
Kuvio 6: Vastaajien asuinpaikkakunta (n = 133)

Vastaajista kauhajokelaisia oli enemmistö, 106 henkilöä. Suupohjan alueelta, johon Kauhajoen lisäksi kuuluvat Teuva, Isojoki, Karijoki ja Kurikka, vastanneita oli 15. Joltain muulta paikkakunnalta vastanneita oli 12 kappaletta. Muita paikkakuntia olivat Seinäjoki, Helsinki, Vimpeli, Kristiinankaupunki, Kaskinen ja Karvia (kuvio 6). Neljäs kysymys lomakkeessa liittyi ravitsemispalveluiden käyttöön Kauhajoella. Seuraavassa kuviossa on kuvattu eri ravitsemispalveluiden käyttöjakaumaa.



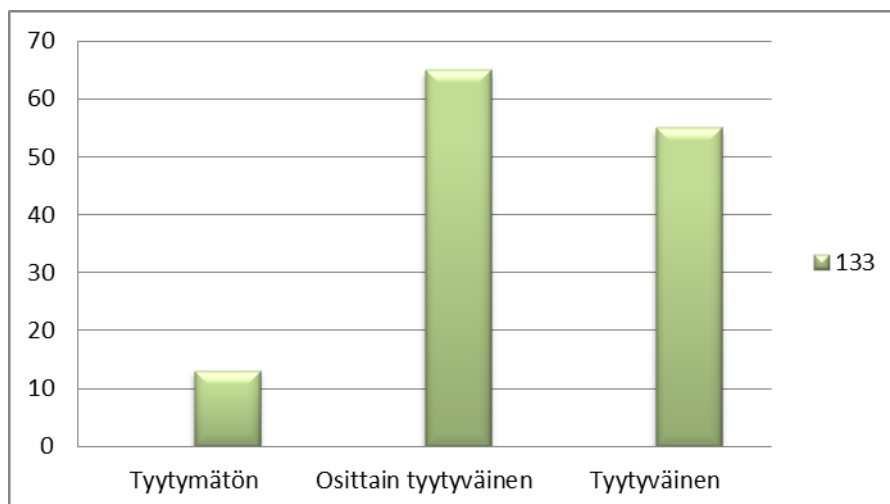
Kuvio 7: Ravitsemispalveluiden käyttö Kauhajoella (n = 133)

Kyselyyn vastanneista 95 käyttivät eniten kahvilapalveluita, mutta vain yksi vastannut vähemmän suosi pikaruokaloita. Vähiten suosiota saivat huoltoasemat 58 käyttäjällä. Tasoissa pysyivät lounasravintoloiden ja á la carte - ravintolan suosio, lounasravintolat 79 ja ala carte ravintola 77 käyttäjällä (kuvio 7).



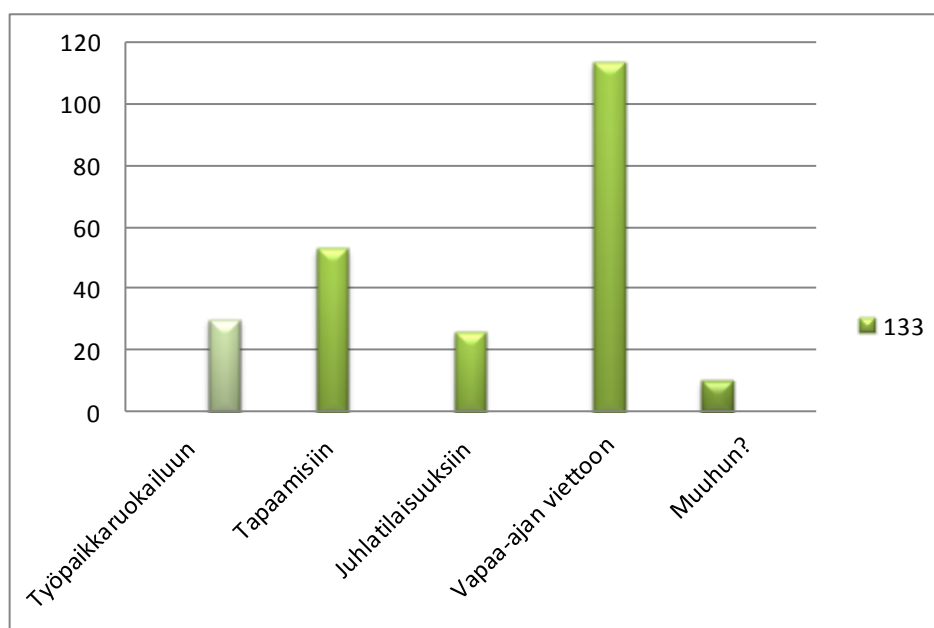
Kuvio 8: Ravitsemispalveluiden käyttö määrällisesti (n = 133)

58 kyselyyn vastanneista käyttivät Kauhajoen ravitsemispalveluita kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Kerran tai kaksi kertaa viikossa ja harvemmin ravitsemispalveluita käytti 32 kyselyyn vastaajaa (kuvio 8). Ainoastaan 10 vastaajaa käytti ravitsemispalveluita useammin kuin kaksi kertaa viikossa. Lehtosen vuonna 1996 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että Kauhajoella tuolloin käytettiin ravitsemispalveluita vain kerran tai kaksi kertaa vuodessa (Lehtonen 1996, 25). Joten kasvu on ollut huomattava ja positiivinen. Yksi vastaajista oli jättänyt tähän kysymykseen vastaamatta.



Kuvio 9: Tyytyväisyys Kauhajoen ravitsemispalveluihin (n = 133)

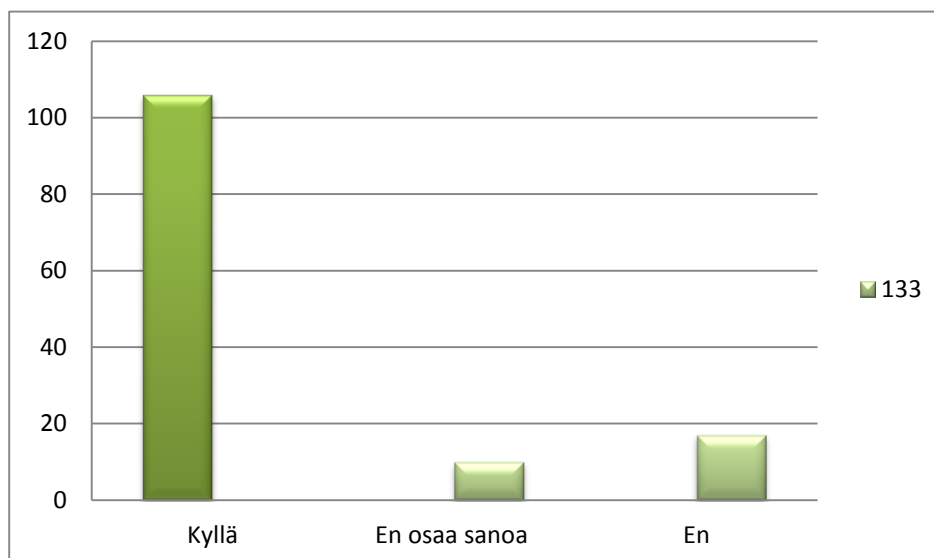
Kauhajoen ravitsemispalveluihin tyytyväisiä oli 55 vastaajaa. Osittain tyytyväisiä oli 65. Tyytymättömiä vastaajista ravitsemispalveluihin oli vähemmistö, vain 13 (kuvio 9).



Kuvio 10: Ravitsemispalveluiden käytön tarkoitus (n = 133)

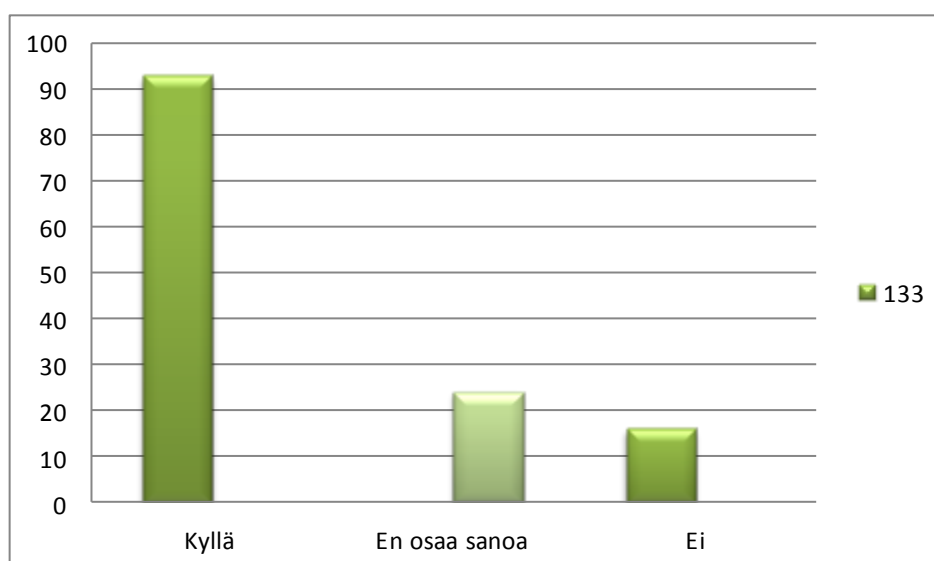
Viidennessä kysymyksessä vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Jopa 114 vastaajista käyttivät ravitsemispalveluita vapaa-ajan viettoon. Suurin osa heistä oli nuoria aikuisia tai alle 18-vuotiaita. 53 vastaajista käyttivät ravitsemispalveluita tapaamisiin, 30 työpaikkaruokailuun ja juhlatilaisuuksiin 26 vastaajista. 10 vastaajista käyttivät ravitsemispalveluita muu-

hun tarkoitukseen, jota oli yleinen ajan viettäminen kavereiden kanssa eli ”hengailu”. Tähän kysymykseen jätti yksi vastaamatta (kuvio 10).



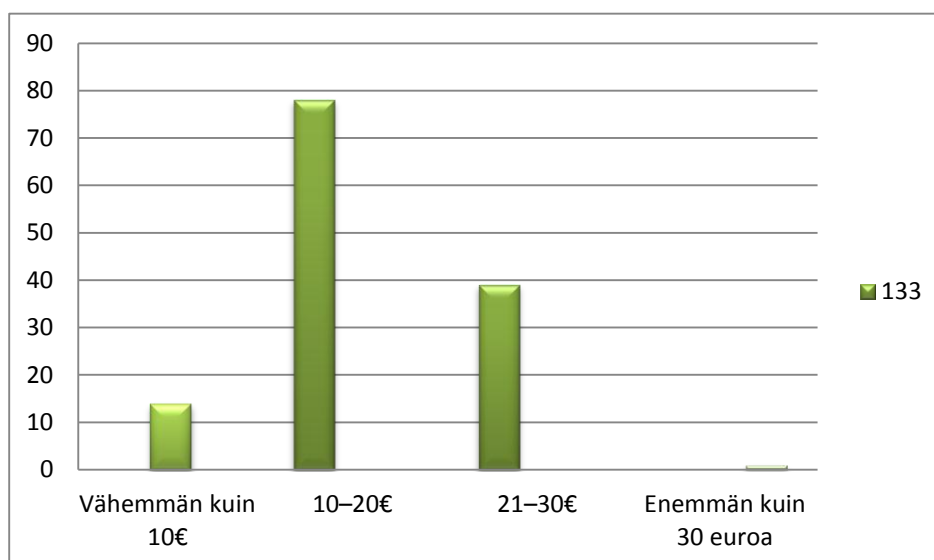
Kuvio 11: Tyytyväisyys ravitsemispalveluiden palveluun (n = 133)

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa palveluun Kauhajoen ravitsemispalveluyrityksissä. Tyytyväisiä vastaajia oli 106. Vastaajista 24 ei osannut sanoa ja 16 vastaajista eivät olleet tyytyväisiä palveluun. Syitä palvelun tyytymättömyyteen oli huono ja epäkohtelias palvelu. Muutama vastaajista mainitsi palvelun myös olevan tietyissä paikoissa hidasta ja jonotusajat pitkiä (kuvio 11).



Kuvio 12: Ravitsemispalveluiden hintatason sopivuus (n = 133)

Ravitsemispalveluiden hintataso ei ollut 16 vastaajan mielestä sopiva. Hinta-laatusuhde joissain nimeltä mainitsemattomilla ravitsemispalveluilla, oli vastaajien mukaan huono. Kuitenkin vastaajista 93 mielestä hintataso oli sopiva. Kun taas 24 vastaajista ei osannut sanoa, ja yksi vastaajista oli maininnut lomakkeessa, että paljon riippuu yrityksestä millainen hintataso heillä on (kuvio 12).

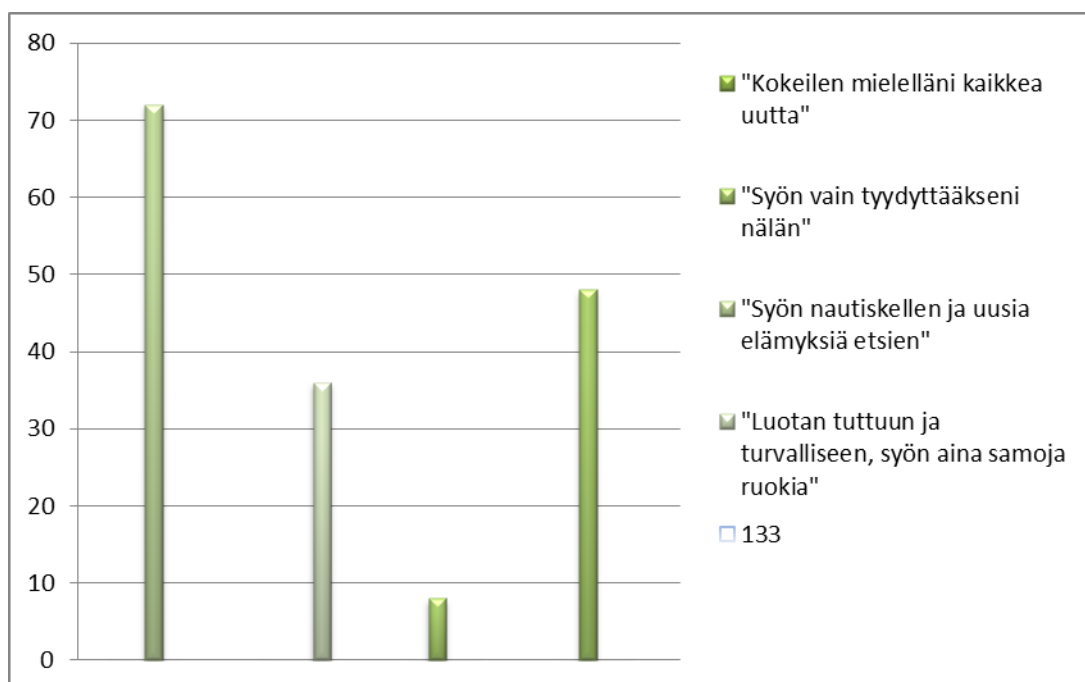


Kuvio 13: Ruoka-annosten hintojen vaikutus (n=133)

Vain yksi kyselyyn vastanneista oli valmis maksamaan ruoka-annoksesta enemmän kuin 30 euroa. Eniten vastaajista, 78, olivat valmiita maksamaan 10 - 20 euroa. Vastaajista 39 olivat valmiita maksamaan ruoka-annoksesta 21-30 euroa. Vähemmän kuin 10 euroa oli valmiita maksamaan 14 vastaajista. Nämä 14 vastaajaa olivat alle 18-vuotiaita ja 10-20 euroa ja 21 - 30 euroa vastanneet olivat 26 - 65 ikävuoden väliltä. Tässä voidaan huomata maksuvalmiuden ero ikäluokissa (kuvio 13).

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin asiakastyyppejä. Asiakastyypit jaettiin neljään eri tyyppiin. Nämä asiakastyypit luokiteltiin ruoka- ja ravintola-alan ammatin ja työkokemuksen pohjalta. Ensimmäinen tyyppi ”kokeilen mielelläni kaikkea uutta”, on henkilö joka haluaa kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ruokamaailmassa. Hän ei ole kuitenkaan ruoan intohimoinen harrastaja, joka viikko toisensa jälkeen etsii uusia elämyksiä erilaisista ravintoloista. ”Syön vain tyydyttääkseni nälän” - tyyppi on perussuomalaisen esikuva. Hän ei etsi elämyksiä eikä harrasta ruokakulttuureja, vaan hänelle on tosin sanoen yhden tekevää mitä lounasannoksestaan löytää. Lähtökohtana on vain tyydyttää nälkä. Kolmas, melkein samanlainen kuin edellä mainittu tyyppi, on ”luotan tuttuun ja turvalliseen, syön aina samoja ruokia”- tyyppi. Tämä henkilö syö

tydyttääkseen vain nälän, mutta hän osaa jonkin verran vaatia ruoalta laatua. Hän saattaa omalla vapaa-ajallaan tehdä ruokaa. ”Syön nautiskellen ja uusia elämyksiä etsien” - tyyppi on henkilö, joka saattaa olla kulinaristi. Hän vaatii ruoalta laatua, hankkii uusia elämyksiä ruoan parissa ja ei laita suuhunsa mitä tahansa. Hän osaa kuitenkin erottaa huoltoasemien ja Michelin tähdellä varustettujen ravintoloiden erot. Tällainen asiakastyppi on ihanteellinen jokaiselle ravintola-alan yritykselle.



Kuvio 14: Asiakastyppi (n = 133)

Jopa 72 vastaajista olivat ”syön nautiskellen ja uusia elämyksiä etsien”-tyyppisiä. Toiseksi eniten vastaajista, 48, oli ”kokeilen mielelläni kaikkea uutta”-tyyppisiä. ”Luotan tuttuun ja turvalliseen, syön aina samoja ruokia”-tyyppisiä oli 36 vastaajista. Ainoastaan kahdeksan vastaajista söi tyydyttääkseen nälän (kuviokuva 14).

Viimeinen kysymys lomakkeessa oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millainen ravintola Kauhajoelle pitäisi perustaa. Avoimen kysymyksen vastaukset teemoiteltiin. Avoimeen kysymykseen vastasi vain 96 henkilöä eli 37 jätti vastaamatta. Teemoja olivat á la carte, viihtyvyys, tex - mex, kasvisravintola, edullisuus ja monipuolisuus. Nämä edellä mainitut teemat nousivat ensiten esille vastauksista. Kaikissa vastauksissa painotettiin yleisesti tunnelmaa, hyvää palvelua ja ravintolan tyyliä, jossa ei ole pakko ruokailla. Kolmen vastaajan mielestä Kauhajoelle ei ole tarvetta perustaa toista ala carte ravintolaa, koska tarjontaa on jo riittävästi. Suosituimmaksi teemoista nousi ala carte ja toiseksi tex - mex - ravintola, jossa pidettäisiin erilaisia teemailtoja. Teemojen avulla saatiin selville, millaista ravintolaa Kauhajoella haluttiin. Toisin sanoen

ala carte ravintola, jossa on hinta-laatusuhde kohdallaan. Siellä järjestettäisiin erilaisia teemailtoja ja ruokalista olisi monipuolinen. Ravintolan asiakaspalvelu olisi hyvää ja liikuntarajoitteiset olisi huomioitu.

4.2 Havainnointien tulokset

Havainnointien ensimmäisenä kohteena oli sisääntulo. Tässä tarkasteltiin tarjoilijan käyttäytymistä tilanteessa, jossa hän tapaa asiakkaan ensimmäistä kertaa. Tulokset vastaanottamisesta olivat yksiselitteiset, ketään havainnoijista ei vastaanotettu ravintolaan sisään tullessa. Seuraavaksi havainnoitiin tilauksen tekemistä: oliko tilauksen suorittaminen sujuvaa vai oliko sen kanssa vaikeuksia. Kaikkien havainnoijien tilauksen tekeminen oli toimiva. Tämän jälkeen keskityttiin ruokailuun. Ruoassa kiinnitettiin huomiota sen ulkonäköön, hajuun ja makuun. Tuloksista esille nousi kaikkien havainnoijien kohdalla sama asia: ruoka oli maultaan mietoa. Asiakaspalvelua havainnoitiin yleisesti koko ravintolassa olo ajan, johon kuului tarjoilijan käyttäytyminen ja työtavat. Suurin huomio havainnoinneissa kiinnittyi palvelun nopeuteen. Yhden havainnoijan mukaan palvelu oli nopeaa ja muiden viiden mukaan hidasta. Ravintolantiloja havainnoitiin huomioimalla pöytäliinojen puhtaus, yleinen siisteys, musiikki ja lämpötila. Havainnoinnin tuloksena ravintolatilosta selvisi, että kolmen havainnoijan mukaan tilat olivat siistit ja toisten kolmen mukaan tilojen siisteydessä olisi parantamisen varaa. Lopuksi havainnoitiin koko palveluprosessia, jossa seurattiin asiakkaanpolkua. Alateemoiksi nousivat palveluprosessi miellyttävyyttä. Kaikkien havainnoijien mukaan palveluprosessia ei koettu miellyttäväksi. Havainnoinneista laadittiin havaintomatriisi, josta löytyy tarkemmat luvut tuloksista (liite 3).

4.3 Swot-analyysien tulokset

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - lähiruokatuotteet 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - pieni paikkakunta - rutinoituneet kuluttajat
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminnan laajentaminen - verkostoituminen muiden yritysten kanssa 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavarantoimituksen ja logistiikan järjestäminen

Kuvio 15: Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristön analyysissä perustettavan ravintolan heikkoudeksi ilmeni pieni paikkakunta. Kauhajoella paikkakuntalaiset ovat rutinoituneita kuluttajia. He käyttävät tiettyjen yritysten palveluita uskollisesti. Vahvuuksia toimintaympäristössä on lähiruokatuotteiden käyttömahdollisuus. Kauhajoella on monia pientuottajia kuten lihatuottajia ja leipomoita, joiden palveluita pystyttäisiin hyödyntämään. Lähiruoan saanti on myös mahdollisuus. Yrityksellä olisi mahdollisuus laajentaa toimintaansa valmistamalla omaa nimikkotuotetta, esimerkiksi hilloja tai säilykkeitä. Tällöin mahdollisuutena on verkostoitua muiden pientuottajien kanssa. Etelä-Pohjanmaan hyvät metsästysmaat ja metsästysseurat takaavat riittävän riistaruoan saannin. Kauhajoki toimintaympäristönä kuuluu paikkakuntiin, jotka ovat hieman syrjässä suuremmista kaupungeista. Tällöin uhkana yritykselle on tavarantoimituksen ja logistiikan järjestämisen vaikeus. Niin sanotulle syrjäseudulle kaikki kuljetukset eivät onnistu ja tukkuliikkeet saattavat olla useamman kilometrin päässä (kuvio 15).

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - erilaisuus - innovatiivisuus 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - kokemattomuus yrittäjänä - reagointikyky
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen tunnettavuus muualla Etelä-Pohjanmaalla - monipuolisuus 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - samankaltaiset yritykset

Kuvio 16: Markkinatilanteen analysointi

Markkinoilla vaikuttaa ravintola-alan osaaminen. Heikkoutena on kokemattomuus itse yrittäjyydessä. Tällöin reagointikyky yrityksen pyörittämiseen liittyvissä asioissa saattaa olla liian hidas. Markkina-alue ulottuu koko Suupohjan alueelle. Vahvuutena markkinoilla on erilaisuus. Suupohjan alueella, Kauhajoki mukaan lukien, ei ole trendikästä ajan hermolla olevaa ruokaravintolaa. Vahvuutena on myös innovatiivisuus. Uusia ideoita ravintola-alalta haetaan pääkaupunkiseudulta ja ulkomailta. Paikallisten tuotteiden suosiminen lisää markkinoilla merkittävyyttä. Täten mahdollisuutena on saada tieto yrityksestä leviämään muuallekin Etelä-Pohjanmaalle. Jos yritys laajentaa toimintaansa esimerkiksi catering-palveluilla, on parempi mahdollisuus saada yritykselle tunnettavuutta. Uhkana markkinoilla on muiden tai muun samankaltaisen yrityksen saapuminen markkinoille. Seinäjoella, joka sijaitsee Kauhajoelta noin tunnin ajomatkan päässä, on ravintolakulttuuri laajempi. Kauhajokelaiset ruoka- ja ravintola-alan yritykset saattavat saada kipinän muutokseen, kun markkinoille tulee täysin erilainen yritys (kuvio 16).

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - uudenlainen yritys - erilaisuus - ammatillinen osaaminen 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - tuntemattomuus
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - uudet elämykset ruoan parissa 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - väärinymmärrykset

Kuvio 17: Kilpailijoiden analysointi

Kauhajoella merkittävimmät kilpailijat ovat hotelli-ravintola Kauhajoen Krouvi, ABC-liikennemyymälä ja kahvila Valkoinen Puu. Kauhajoella olevat lounasravintolat ovat myös kilpailijoita. Uuden ravintolan tullessa markkinoille sen heikkoutena on tuntemattomuus. Edellä mainitut kilpailijat ovat kauhajokelaisille ja muille naapuripaikkakuntalaisille tuttuja. Toisaalta yrityksen ”uutuus” on sen vahvuus. Kuten markkinoilla, myös kilpailijana yrityksen vahvuutena on sen erilaisuus. Se erottuu kilpailevista yrityksistä tuotteillaan ja palvelullaan. Yrityksen perustajien ammatillinen osaaminen on vahvuus. Tämä merkitsee muuntautumiskykyä ja innovatiivisuutta. Täten yrityksen mahdollisuutena on voittaa asiakkaat puolelleen ja antaa asiakkaille uusia elämyksiä ruoan parissa. Mahdollisuuksien vastakohtana ovat uhat. Yrityksen alkuviehätys saattaa olla vain hetkellistä ja se voi johtaa väärinymmärryksiin. Kartoitetut asiakasryhmät eivät olekaan sellaisia, mitä oli suunniteltu. Täten asiakkaat olisivatkin henkilöitä, jotka eivät ymmärtäisi laadun ja puhtaiden raaka-aineiden merkitystä (kuvio 17).

5 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen suunnittelu ja toteutus

Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu lähti käyntiin sopivan ja riittävän yksityiskohtaisen mallipohjan löydyttyä. Liiketoimintasuunnitelman mallipohjaksi valittiin Finnveran malli. Finnveran liiketoimintasuunnitelman mallissa käydään läpi kaikki yrityksen perustamiseen kuuluvat asiat. Siihen kuuluu yhteensä 11 eri kohtaa. Tämä oli merkittävä asia, koska liiketoimintasuunnitelmasta haluttiin mahdollisimman realistinen. Ensin liiketoimintasuunnitelmassa tuli selvittää yhtiömuoto. Yhtiömuodon valintaan vaikutti yrityksen perustajien määrä ja ulkopuoliset resurssit, kuten mahdolliset rahoittajat. Yhtiömuodon valinta oli lopulta helppo kun ulkopuoliset resurssit oli saatu selville. Yhtiömuodoksi valittiin osakeyhtiö. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen edellytti yhtiömuodon valinnan. Yhtiömuoto tulee valita yrityksen koon ja resurssien mukaan. Yhtiömuodoista yleisimmät ovat avoin yhtiö, osakeyhtiö, toiminimi ja kommandiittiyhtiö. Osakeyhtiössä on vähintään yksi osakas. Osakas tai osakkaat

eivät ole vastuussa henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen toiminnasta. (Uusyrittäjäkeskus 12 - 13, 2009.) Yrityksen lähtökohtatilannetta käytiin läpi perustajien taustojen ja yritystoiminnan taustojen kautta. Yritysidean avaaminen suunnitelmaan syntyi helposti, koska idea on ollut selvillä jo kauan. Yritysidea on kehittynyt vuosien varrella parempaan suuntaan, kun ajatus ravintolan perustamisesta on syntynyt. Kun perustajien taustat käytiin läpi, selkiytyi yrityksen rakenne. Eli millainen ravintolasta oikeasti voisi tulla ja mitä muuta vielä sen rakentamiseen tarvittaisiin henkilöstöä ajatellen. Ravintolasta päätettiin tehdä ala carte ravintola, joka tarjoaa myös lounasta arkipäivisin. Á la carte tarkoittaa ruoan pöytiin tarjoilua.

Toimintaympäristön kartoituksessa käytettiin apuna swot-analyysiä (kappale 4.4) ja Tilastokeskuksen kahta tutkimusta. Liiketoimintasuunnitelmaan laadittiin mahdollisimman tarkat kehitysnäkymät toimintaympäristöstä. Koska Kauhajoelle ei ole tehty suoranaisia tutkimuksia väestöstä ja sen työllisyydestä ravintola-alalla, hyödynnettiin Tilastokeskuksen tutkimusta työttömyydestä. Sen avulla verrattiin palvelualueille tehtyä toimialakatsausta työmarkkinatilanteeseen. Tämän avulla selvitettiin suuntaa antava työllisyystilanne ravintola-alalla. Tutkimusta varten tehdystä kyselystä oli paljon apua kysyntää ja asiakaskuntaa pohdittaessa. Kyselyn tulokset mahdollistivat liiketoimintasuunnitelmaan realistiset päätelmät mahdollisista asiakasryhmistä. Sen avulla pystyttiin arvioimaan myös kysynnän laajuutta. Kilpailijat analysoitiin omakohtaisten kokemusten ja tiedon perusteella. Kilpailijoiden internetsivuja hyödynnettiin tiedon hankinnassa.

Liikeidea luotiin yritysidean pohjalta. Liikeidealalle oli selkeä kuva mitä haluttiin, kenelle ja miten. Ravintolan liikeidean pohjana oli ajatus hyvästä asiakaspalvelusta ja ruoasta. Liikeidea on yrityksen juuri, josta se lähtee kasvamaan ja kehittymään. Ilman järkevää ja perusteellista liikeidea on liiketoimintasuunnitelmaa mahdoton laatia. Kun tiedetään vastaukset mitä, kenelle ja miten, täytyy pohtia myös laajemmin markkinointia, kilpailua ja kannattavuutta (Ruuska ym. 2001, 139). Tärkeää oli laatia strategiset linjaukset, miten yrityksen asioita lähdetään viemään eteenpäin ja mihin tavoitteisiin tähdätään.

Yrityksen visio laadittiin kolmen vuoden päähän yrityksen perustamisesta. Kolmen vuoden päähän oli helpompi tehdä suunnitelmia, koska itse yrityksen perustamisajankohdasta ei ollut vielä varmaa tietoa. Yritykselle luotiin päätavoitteet, jotka pohjautuivat perustajien palkanmaksuun ja toiminnan laajentamiseen. Jos toimintaa laajennetaan, täytyy huomioida henkilöstötarpeen lisääntyminen. Tällöin kustannuksetkin nousevat. Tärkeäksi nousi trendien seuraaminen alalla. Toisin sanoen yritys pyrkii olemaan muuntautumiskykyinen mahdollisuuksien mukaan, ettei se jää paikoilleen tarjonnassaan.

Markkinointisuunnitelma on suuri kokonaisuus, joka kattaa kaiken myyntitavoitteista markkinoinnin hyödyntämiseen kilpailussa. Markkinointisuunnitelman laatimisessa hyödynnettiin ai-

emmin viitekehvyssä käytettyä teoriaa. Myyntitavoitteet laadittiin suuntaa antaviksi, koska tarkkoja laskemallisia tavoitteita oli vaikea tässä vaiheessa laatia. Markkinoinnin organisoinnista voi huolehtia yrityksen ulkopuolinen henkilö ja yrittäjä tai vaihtoehtoisesti yritys itse voi huolehtia markkinoinnista. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa päädyttiin hyödyntämään osittain ulkopuolisen yrityksen markkinointipalveluja. Yrityksen perustajilla ei ole tarpeeksi ammattitaitoa markkinoinnista, joten osa siitä on hyvä jättää ammattilaisten käsiin. Yrityksen perustamisvaiheessa yritys joutuu investoimaan huomattavia summia markkinointiin. Tämä seikka huomioitiin kustannuksia laskettaessa. Markkinoinnin kilpailukeinoja pohdittiin liikeidean ja yrityksen toiminta-ajatuksen kautta. Viestintä ja myyntikanavat päätettiin tutkimaan lisää toimintaympäristöä. Eli millainen viestintä olisi Kauhajoella sopivaa ja toimivaa.

Koska yritystä ei perusteta teknologia- tai teollisuusalalle, keskityttiin palvelun ja tuotteiden kehityksessä käytännön asioihin. Ravintola-alalla tärkeää ovat hyvä palvelu ja tarjottava ruoka ja juoma, riippuen yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelmaa varten laadittiin kehitysideoita palvelun ja ruoan yhdistämiselle. Palvelualalla tärkeää on asiakaspalautteen hyödyntäminen ja siihen mahdollisimman nopea reagointi. Tarjontaa pystytään kehittämään trendien seuraamisella ja ajan hermolla pysymisellä ravintola-alalla. Palvelujen tuottamisessa täytyy organisoida kuka tekee, mitä ja milloin. Kun palveluja tuotetaan, tässä tapauksessa ravintolassa, täytyy miettiä samankaltaisia asioita kuin markkinointisuunnitelman laatimisessa. Yritykselle luodaan perustoimintatavat, joita yritys seuraa sen jokapäiväisessä toiminnassa. Jotta perustoiminnot yrityksessä voisivat toimia, tarvitaan koneita ja laitteita. Kaikista investoinneista laadittiin listaus ja niistä kustannuslaskelmat. Ravintolassa seurattaviin toimintoihin kuuluvat omavalvonta, investoinnit ja työseuranta.

Henkilöstösuunnitelmaa pohdittiin ensin määrittelemällä yrityksen koko eli montako asiakaspaikkaa ravintolassa tulee olemaan. Koska yritys tulee olemaan alkuvaiheessa pieni, ei varsinaista organisaatorakennetta laadittu. Henkilöstöä yritykseen laskettiin asiakaspaikkojen ja tarjonnan perusteella. Myös yrityksen perustajat laskettiin henkilöstöön mukaan, koska on tärkeää, että yrityksen perustajat ovat toiminnassa aktiivisesti mukana. Täten perustajat pystyvät seuraamaan paremmin ravintolan jokapäiväistä toimintaa ja reagoimaan mahdollisiin epäkohtiin. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu rekrytoinnin lisäksi tarkat perehdytystoimet, joita yritys tulee noudattamaan. Hyvän henkilöstön hankkimiseksi, täytyy laatia ammatilliset vaatimukset. Tällöin yritys välttyy niin sanotusti turhilta työpanoksilta henkilöstön kanssa. Jotta yritys voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, on sen huolehdittava henkilöstön kehittymisestä. Henkilöstön vakiinnuttaminen vaatii hyvän motivaation ylläpitoa ja mahdollisuuksia ammattia kehittäviin koulutuksiin. Palkkauksessa noudatetaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan työehtosopimusta.

Taloutta yrityksessä seurataan kirjaamalla ylös kuukauden kassabudjetti. Kun taloutta seurataan mahdollisimman tarkasti ja lyhyillä aika väleillä, pystytään talouteen vaikuttaviin asioihin reagoimaan. Kirjanpidon hoitaa ulkopuolinen yritys, koska perustajilla ei ole riittävää osaamista. Tärkeitä alkuvaiheen seikkoja talouden seurannassa on seurata henkilöstön määrää ja menoja. Yritykselle laadittiin kuukausi- ja vuositulo budjetti arvioitujen kulujen perusteella. Budjettien laskemisessa hyödynnettiin aiempien opintojen laskelmakaavoja. Vaikka budjettilaskelmat ovat vain arvioita, voidaan lukujen perusteella ennalta arvioida ravintolan perustamisen kannattavuutta. Yleisesti liiketoimintasuunnitelman ideana on, että sitä muokataan yrityksen elämänkaaren ja kehityksen myötä. Tietoa veden ja sähkön kulutuksen määrittä etsittiin internetistä. Lainat ja niiden poistot laskettiin internetistä löytyvän Nordea-pankin laskurin avulla. Budjeteista laskettiin tulos ennen veroja, koska tarkkaa arvonlisäveroa ei vielä tiedetty. Rahoitusta yritykselle voidaan anoa Finnvera Oyj:ltä tai Keksintösäätiöltä. Rahoitusta voidaan hakea yrityksen perustamisen eri vaiheille, mitä myös pidetään mahdollisuutena tälle yritykselle. Rahoitusta haettaessa yrityksen riskit täytyy olla tunnistettu. Yrityksen riskit kartoitettiin swot-analyysin (kappale 3.3) avulla. Yleisiä ravintola-alan riskejä käytiin läpi. Yleisiä riskejä ovat työntekijöiden sairastumiset ja irtisanoutumiset. Riskien kirjaaminen liiketoimintasuunnitelmaan merkitsee niiden tiedostamista. Sillä on merkitystä rahoitusta hankittaessa. Jos yrittäjä ei tiedosta riskejään, voi eteen tulla monia ennalta arvaamattomia asioita.

Liiketoimintasuunnitelma arvioitiin Uusyrittäjäkeskuksessa liiketoimintasuunnitelman valmistuttua. Arvioinnin jälkeen liiketoimintasuunnitelmaan tehtiin tarvittavat muutokset. Liiketoimintasuunnitelman sisältö on kuvattu liitteessä neljä. Uusyrittäjäkeskuksen arviointi liiketoimintasuunnitelmasta on seuraavassa kappaleessa.

6 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Liiketoimintasuunnitelma lähetettiin arvioitavaksi Uusyrittäjäkeskukseen. Yritysneuvoja Mikkelin Uusyrittäjäkeskuksesta arvioi suunnitelman. Yritysneuvojan mukaan liiketoimintasuunnitelma sisälsi kaikki tärkeät yrityksen perustamiseen liittyvät asiat. Tiettyihin asiakokonaisuuksiin oli pureuduttu erittäin tarkasti. Tuotteen ja asiakkaan yhdistävää tekijää voisi enemmän ideoida. Markkinointisuunnitelmaa tulisi tarkentaa sitten kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista, sekä rahoitukseen liittyvät laskelmat päivittää.

Yritysneuvojan mukaan hyvää oli liiketoimintasuunnitelman pohjalla hyödynnetty aito kysely. Se toi uskottavuutta suunnitelmaan. Kyselyn avulla saatiin tietää asiakkaiden mielipiteitä Kauhajoen ravitsemispalveluista ja käyttäytymistä kuluttajana. Kauhajoen ollessa pieni kaupunki kilpailijoista olisi voitu tehdä vieläkin yksityiskohtaisempi tarkastelu. Toimintaympäristöä oli kokonaisuudessaan kuvattu hyvin.

Yritysneuvoja painotti erottumisen tärkeyttä. Lähiruoka ja luomu ovat tänä päivänä isoja trendejä. Näiden trendien seuraaminen ja soveltaminen ovat hyviä ideoita. Hinnoittelussa täytyy miettiä, mistä asiakas kokee maksavansa. Raaka-aineiden hinta-laatu suhteen on oltava kohdallaan ja toimittajien välillä olevat erot on huomioitava. Jos laatuvaikutelmaa halutaan tehdä, täytyy silloin pohtia raaka-aineiden käyttöä rahallisesti uudestaan. Suunnitelmasa on hyvä havainto siitä, mitä ihmiset ovat valmiita ruoasta maksamaan. Tällainen psykologinen raja voi olla olemassa, kuten lounasaikaan lounaan hinta on 10 euroa. Ylempi hintaluokakin on löydettävissä, mutta silloin palvelun täytyy erota muista merkittävästi. Jotta kultainen keskitie löytyisi laadukkaan ala carte ravintolan ja lounaspaikan välille, täytyy niiden kulkea käsi kädessä. Tällöin molemmat tavat tarjota ruokaa olisivat laadukkaita ja erottuisivat muista kilpailijoista.

Yritysneuvoja mainitsee ravintolan koon yleisesti vaikuttavan merkittävästi sen viihtyvyyteen ja kutsuvuuteen. Ajatus ravintolasta, jossa on 40 asiakaspaikkaa ja vähän asiakkaita on paljon kutsuvampi kuin ravintola, jossa on 100 asiakaspaikkaa ja vähän asiakkaita. Näin säilytetään laadukas tunnelma. Pienemmälläkin liikevaihdolla voi yrityksen toiminta olla kannattavaa. Tilojen osalta muunneltavuus oli hyvä idea. Yritysneuvojan mukaan yrityksen päätavoitteet voisivat olla vielä korkeampia. Yleisimmin vision ajatellaan sisältävän kuvauksen siitä, missä halutaan olla pitkän ajan päästä. Liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä laatia korkeat tavoitteet siitä, mitä yrityksen haluaisi lopulta olevan.

Yritysneuvoja kertoo jokaisen asiakaskohtaamisen olevan ”markkinointitapahtuma”. Se on ensisijaisesti tuotteeseen kiinteästi kuuluva palvelun osa, mutta jokaisessa asiakaskontaktissa yrityksen kasvot kirkastuvat, pysyvät ennallaan tai mustuvat. Kokonaisuudessaan markkinointi on hyvin kokonaisvaltainen toiminto yrityksessä.

Rahoituksen hakemiseen tarvitaan tarkat tiedot tulevasta liiketoiminnasta. Rahoitussuunnitelmia pitäisi tarkentaa. Kuukausi- ja vuosibudjetin taustalle tulee aina tehdä myyntibudjetti. Myyntibudjetin näkyminen suunnitelmassa ulkopuolinen tarkastaja näkee sen, mistä myynti koostuu. Rahoituslaskelmien tarkentaminen on suurin haaste koko suunnitelmassa, koska se sisältää niin monia osa-alueita.

Riskit käsiteltiin hienosti swot-analyysiä hyödyntämällä. Asiakaskunnan riittämättömyys on ilmeinen riski. Toiminnan voisi täten käynnistää pienimuotoisemmin ja tulevaisuudessa laajentaa. Henkilöstön sitouttaminen on ehdottoman tärkeää ja on hyvä, että asia on otettu suunnitelmassa esille. Kokonaisuudessaan liiketoimintasuunnitelma oli kattava ja hyvä. Pienillä tarkennuksilla toimii täysin todellisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmana.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Teoriaosassa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelmaa, liikeideaa, toimintaympäristöä ja ravintola-alaa. Kaikkia käsitteitä hyödynnettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ei ilmennyt alueita, joita olisi pitänyt ottaa tarkempaan käsittelyyn. Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista hankittiin aineistoa kyselyn, havainnointien ja swot-analyysien avulla. Kyselyn avulla tutkittiin Kauhajoen ravitsemispalveluiden käyttäjien mielipiteitä Kauhajoen ravintoloiden tarjonnasta. Kyselyssä selvitettiin myös käyttäjien ikäkauma ja kysyttiin millaisen ravintolan he haluaisivat Kauhajoelle perustettavan. Kyselyn pää-tarkoituksena oli selvittää mahdollista asiakaskuntaa ja heidän tarpeitaan. Havainnointien avulla pyrittiin saamaan tämänhetkinen, realistinen kuva siitä, miten kauhajokelainen ravitsemisalanyritys toimii. Ja minkälaisia asioita voi ottaa opiksi kilpailevan yrityksen toimintatavoista. Havainnointi suoritettiin osallistuvana havainnointina, jossa havainnoijat olivat ravintolan asiakkaina ja seurasivat ravintolan toimintaa. Swot-analyysiä hyödynnettiin toimintaympäristön, markkinatilanteen ja kilpailun analysoimisessa. Näiden kaikkien edellä mainittujen menetelmien tarkoituksena, oli hankkia mahdollisimman laaja tietoperusta ja aineisto Kauhajoelle perustettavan ravintolan liiketoimintasuunnitelmaa varten.

Kyselyt tehtiin paperilomakkeella, mikä teki tulosten kirjaamisesta haasteellisen. Koska tarkoituksena oli saada eri-ikäisiltä ja erilaisilta henkilöiltä vastauksia, oli paperilomakkeen käyttö tässä tapauksessa oikea valinta. Olisi ollut vaikeaa tavoittaa oikeanlaiset henkilöt vastaamaan sähköiseen kyselyyn esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jota kaikki henkilöt eivät edes käytä. Paperisen lomakkeen haasteena ovat mahdolliset laskuvirheet ja tulosten verrannollisuus. Kuitenkin kyselyn avulla saatiin tietoon se mitä haettiin eli onko Kauhajoelle tarvetta uudelle ravintolalle. Kyselyjä saatiin yhteensä 133. Viimeiseen avoimeen kysymykseen vastasi 96 henkilöä. Koska avoimeen kysymykseen kaikki vastaajat eivät vastanneet, tältä osin tulokset voivat olla vähemmän luotettavia. Jotta kyselyn tulokset olisivat luotettavia, täytyisi jokaisen kyselyyn vastanneen vastata jokaiseen kysymykseen. Kysymysten tulosten perusteella voidaan kuitenkin laatia erilaisia päätelmiä muun muassa asiakasryhmistä ja Kauhajoen ravitsemispalveluiden tarjonnan laadusta. Kyselyyn saatiin kuitenkin kattava määrä vastauksia. Kyselyt tehtiin ennen kesäkuuta, koska tavoiteltiin vakioasiakkaita, jotka hyödyntävät Kauhajoen ravitsemispalveluita. Jos kysely olisi suoritettu kesällä, olisi vastaajat suuremmalla todennäköisyydellä ollut turisteja tai lomalaisia.

Havainnointien tuloksista olisi saatu merkittävämmät, jos havainnoiteja olisi saatu enemmän. Havainnoiteja teki tuttavapiiri. Havainnoiteja oli kerätty alun perin yli kymmenen, mutta loppujen lopuksi havainnoiteja saatiin vain kuusi kappaletta. Loput havainnoinneista olivat hukkuneet postissa. Havainnointien tuloksista voitiin päätellä, että perustettavan ravin-

tolan kilpailijan tarjonta ei tyydyttänyt odotuksia. Swot-analyysin hyödyntäminen oli onnistunut analysointimenetelmä toimintaympäristölle, markkinatilanteelle ja kilpailulle. Analysointien tulokset täydensivät kyselyn ja havainnointien tuloksia. Analysoidessa kilpailua Kauhajoen ravitsemispalveluissa havaittiin kilpailutekijän suuri vaikutus. Merkitsee paljon tarjoaako yritys lounasta kaupungissa, jossa suurin osa ravitsemispalveluista on lounasravintoloita. Tämä huomioitiin liiketoimintasuunnitelman teossa pohdittaessa yrityksen hintatasoa.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa oli hyötyä kaikkien kolmen aineiston käytöstä. Vaati Liiketoimintasuunnitelma sisältää monta osa-alueita, ja ilman kunnollista perehtymistä niihin erilaisten menetelmien avulla, ei suunnitelmasta tule tarpeeksi realistinen. Vaikka suurin tarve oli saada tietää, onko Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle kysyntää, oli tuloksista paljon apua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Uskon, että liiketoimintasuunnitelman toteuttamisen jälkeen pystytään parantamaan ja kehittämään liiketoimintaa Kauhajoen ravintola-alalla. Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä Kauhajoen ravitsemispalveluihin, saatiin avoimen kysymyksen kautta merkittäviä tuloksia ravintolan perustamisen kannattavuuteen.

Yrityksen perustamisen kannattavuutta arvioitiin tarkemmin laskelmin. Liiketoimintasuunnitelmaan laskettiin kuukausi- ja vuositulobudjetti, jonka avulla pystyttiin arvioimaan kannattavuutta. Ravintolassa yrityksen tulo perustuu asiakkaiden ja hintojen suhteeseen. Jos yritys laskee hintoja, tarvitaan asiakkaita enemmän ja taas päinvastoin. Laskelmissa täytyi huomioida nämä seikat. Budjetit oli haastava tehdä, koska niiden tekeminen sisälsi monta epävarmaa tekijää. Tällaisia tekijöitä olivat yrityksen toimitilat, koko, aukioloajat ja tarjonta. Vahva ajatus liikeideasta auttoi laatimaan arviot edellä mainituista tekijöistä. Budjeteille kokeiltiin useimpia eri myyntimääriä ja tulokset vaikuttivat realistisilta.

Jotta yritys olisi mahdollista perustaa, täytyy liiketoimintasuunnitelma päivittää ajankohtaiseksi. Laadittu liiketoimintasuunnitelma on hyvä pohja aloittavalle yritykselle. Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että Kauhajoella on toimintaympäristönä potentiaalia ravintolakulttuurin kasvattamiseen. Kuten kyselyn tuloksissa ilmeni, 72 kyselyyn vastanneista etsivät uusia elämyksiä ruoan parissa. Tästä voidaan päätellä Kauhajoen ravitsemispalveluita käyttävien asiakkaiden olevan innokkaita ja uteliaita kokeilemaan jotain uutta. Tulosten pohjalta pystyttäisiin vielä tarkemmin tutkimaan asiakasryhmiä, mistä olisi hyötyä ravintolan perustamisen jälkeen esimerkiksi markkinoinnissa.

Kun ammattilainen Uusyrittäjäkeskuksesta oli arvioinut liiketoimintasuunnitelman, moni uusi asia nousi esiin. Suunnitelmaan oli laskettu päivä-, viikko- ja kuukausimyyntit. Investoinnit oli myös eritelty. Arvioitavaan liiketoimintasuunnitelmaan näkyviksi laitettiin kuukausi- ja vuositulobudjetti, koska ajateltiin vain niiden lukujen olevan tärkeitä. Arvioinnista ilmeni kuitenkin kaikkien osa-alueiden tärkeys. Rahoittajalle tulee näkyä kaikki luvut, jotka laskelmiin on saatu. Kaikki laskelmat oli tehty ja täten ne oli helppo päivittää ja lisätä suunnitelmaan. Oli

opettavaista saada palautetta ammattilaiselta, joka arvioi ja suunnittelee liiketoimintoja työkseen. Ammattilaisen kosketus suunnitelmaan antoi realistisen kuvan yrityksestä kokonaisuudessaan. Esiin nousi monta asiaa, joita ei itse ollut osannut edes ajatella. Esimerkiksi miten yrityksen koko vaikuttaa asiakaskuntaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Uusyrityksen arviointi vahvisti sen, että tavoitteeseen päästiin. Jatkotoimenpiteinä on liiketoimintasuunnitelman päivittäminen sitten kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista. Arvioinnissa saatujen ohjeiden mukaan tullaan tarkentamaan vielä pohdittavia kohtia kuten markkinointia.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Arduser, L. 2003. Food service menus. Pricing and Managing the Food Service Menu For Maximum Profit. Canada: Atlantic Publishing Group.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2008. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön Henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Toinen, päivitetty ja tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Fogelholm, C-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta.
- Hayden, C.J. 2006. Get Client Now!: A 28-Day Marketing Program to Professionals, Consultants and Coaches. USA: AMACOM Books.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hemmi, M., Häkkinen, V. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. (toim.) 2009. Yllätyksellinen maailma - miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Tampere: Esa Print.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Kinnunen, J., K., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2005. Ruoanvalmistuksen käsikirja. 1-2. painos. Porvoo: WSOY.
- Lehtonen, M. 1996. Ravitsemisalan yrittäminen Kauhajoen keskustassa. Opinnäytetyö. Ravitsemusteknikkolinja. Kauhajoen ammattiopisto. Kauhajoki
- Lindroos, J-E., & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Matkailu- ja ravintolapalvelut. 2011. Suhdanne 4/2011. Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät. MaRa.

McKinsey & Company, H. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Suomentaja Tillman, M. Porvoo: WSOY.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto.

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

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Business plan. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.

Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristö ja pk-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylä: Publishing Unit.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan - Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. uudistettu painos. Kuopio: Kirjakas.

Uusyrittäjäkeskus. 2009. Yhtiömuodot. Mikkelin seudun Uusyrittäjäkeskus ry Dynamo.

Varjonen, J. & Peltoniemi, A. 2012. Kodin ulkopuolella ruokailu osana ruokailutottumusten muutosta 1990-2010. Kuluttajatutkimuskeskus.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 1-2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet:

Kauhajoen kaupunki. Kauhajoki info. Viitattu 28.3.2012.
http://www.kauhajoki.fi/site?node_id=152

Kauhajoen Ruokamessut. 2012. Messut 2012. Viitattu 17.9.2012.
http://www.ruokamessut.fi/2012/messut_2012.asp

Liiketoimintasuunnitelma. 2001. Finnvera. Tulostettu 3.1.2012.
www.finnvera.fi/content/download/.../ltasuunnitelmarunkoalkava.pdf

Ok-opintokeskus. 2010. Swot-analyysi. Viitattu 12.2.2012.
<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Julkaisemattomat lähteet:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2009. Palveluyrityksen liiketoiminnan perusteet. Opetusmateriaali. Viitattu 11.2.2012.

Lehtonen, M. 1996. Ravitsemisalalan yrittäminen Kauhajoen keskustassa. Koti- ja laitostaloustaloustieteiden tutkimuskeskus. Kauhajoki. Opinnäytetyö.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys.....	8
Kuvio 2: Liikeidean dynaaminen malli (mukaillen Sutinen & Viklund 2005, 58)	15
Kuvio 3: Swot-analyysi	21
Kuvio 4: Vastaajien sukupuoli (n = 133).....	22
Kuvio 5: Vastaajien ikäjakauma (n = 133)	22
Kuvio 6: Vastaajien asuinpaikkakunta (n = 133)	23
Kuvio 7: Ravitsemispalveluiden käyttö Kauhajoella (n = 133)	23
Kuvio 8: Ravitsemispalveluiden käyttö määrällisesti (n = 133)	24
Kuvio 9: Tyytyväisyys Kauhajoen ravitsemispalveluihin (n = 133).....	25
Kuvio 10: Ravitsemispalveluiden käytön tarkoitus (n = 133)	25
Kuvio 11: Tyytyväisyys ravitsemispalveluiden palveluun (n = 133).....	26
Kuvio 12: Ravitsemispalveluiden hintatason sopivuus (n = 133)	26
Kuvio 13: Ruoka-annosten hintojen vaikutus (n=133)	27
Kuvio 14: Asiakastyypit (n = 133)	28
Kuvio 15: Toimintaympäristön analysointi	29
Kuvio 16: Markkinatilanteen analysointi	30
Kuvio 17: Kilpailijoiden analysointi	31

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	43
Liite 2: Havainnointilomake.....	47
Liite 3: Havaintomatriisi.....	48
Liite 4: Liiketoimintasuunnitelman sisältö	49

Liite 1: Kyselylomake

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
LYLOMAKE

KYSE-

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Hyvä vastaaja,

tämä kysely tehdään osana Laura-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma Kauhajoelle perustettavalle ravintolalle. Kauhajoen liiketoimintaa ravintola-alalla pyritään kehittämään kyselyn tuloksia hyödyntäen. Pyydän Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin valitsemalla itsellesi sopivan vaihtoehdon/ vaihtoehdot tai kirjoittamalla vastauksesi viivalle. Vastaathan jokaiseen kysymykseen. Kysely toimii apuna opinnäytetyön aineiston hankinnassa ja sen tietoja käytetään vain opinnäytetyön tarkoituksiin. Vastaukset ovat luottamuksellisia.

1. Sukupuoli (ympyröi oikea vaihtoehto)

1. Nainen 2. Mies

2. Ikä (ympyröi oikea vaihtoehto)

1. Alle 18-vuotias 2. 18–25-vuotias 3. 26–45-vuotias 4. 46–65-vuotias

5. 66-vuotias tai yli

3. Paikkakunta (ympyröi oikea vaihtoehto)

1. Kauhajoki 2. Suupohjan alue 3. Jokin muu, mikä? _____

4. Millaisia ravitsemispalveluita käytätte Kauhajoella? (ympyröi valitsemasi vaihtoehdot)

1. Pikaruokalot (kebab-pizzeriat, grillit, Hesburger, X-meal)

2. Lounasravintolat

3. Ala carte ravintola

4. Kahvilat

5. Huoltoasemat

5. Kuinka usein käytätte ravitsemispalveluita Kauhajoella? (ympyröi valitsemasi vaihtoehto)

1. Enemmän kuin kaksi kertaa viikossa

2. 1-2 kertaa viikossa

3. 1-2 Kuukaudessa

4. Harvemmin

6. Kuinka tyytyväinen olette Kauhajoen ravitsemispalveluihin? (merkitse sopiva kohta asteikolla)

Tyytymätön—————Tyytyväinen

7. Miksi käytätte Kauhajoen ravitsemispalveluita? (ympyröi valitsemasi vaihtoehto/vaihtoehdot)

1. Työpaikkaruokailuun

2. Tapaamisiin

3. Juhltilaisuuksiin

4. Vapaa-ajan viettoon

5. Muuhun?—————

8. Oletteko tyytyväinen saamaanne palveluun Kauhajoen ravitsemispalveluita tarjoavissa yrityksissä? (ympyröi oikea vaihtoehto)

1. Kyllä

2. En osaa sanoa

3. En, miksi ette?—————

9. Onko hintataso Kauhajoen ravitsemispalveluilla sopivat? (Ympyröi valitsemasi vaihtoehto)

1. Kyllä
2. En osaa sanoa
3. Ei

10. Paljonko olette valmis maksamaan ruoka-annoksesta ravintolassa? (ympyröi oikea vaihtoehto)

1. Vähemmän kuin 10€
2. 10–20€
3. 21–30€
4. Enemmän kuin 30 euroa

11. Millainen asiakas te olette? (ympyröi valitsemasi vaihtoehto/vaihtoehdot)

1. ”Syön nautiskellen ja uusia elämyksiä etsien”
2. ”Luotan tuttuun ja turvalliseen, syön aina samoja ruokia”
3. ”Syön vain tyydyttääkseni nälän”
4. ”Kokeilen mielelläni kaikkea uutta”

12. Millainen ravintola mielestänne Kauhajoelle pitäisi perustaa?

Kiittäen

Sanna Mäkinen,

hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelija

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

Vanha maantie 9

02650 Espoo

sanna.s.makinen@laurea.fi

Liite 2: Havainnointilomake

Havainnointilomake

Sisääntulo (tervehditäänkö, millainen vastaanotto, odotusaika, palvelu)

Tilauksen tekeminen (ruoan tilaaminen ja maksaminen, toimivuus, loogisuus)

Ruokailu (annoksen ulkonäkö, maku, tuoksu, toteutunut valmistus)

Asiakaspalvelu/henkilökunta (sujuvuus, käyttäytyminen, kohtelu, nopeus, asiakkaan huomiointi, ammattitaito, siisteys)

Ravintolatilat (toimivuus, siisteys, musiikki, lämpötila)

Palveluprosessi (asiakkaan polku)

Liite 3: Havaintomatriisi

	1	2	3	4	5	6
1.Tilauksen tekeminen	1	1	1	1	1	1
2.Ruokailu	2	2	2	2	2	2
3.Asiakaspalvelu	2	1	2	2	2	2
4.Ravintolatilat	2	1	2	1	2	1
5.Palveluprosessi	2	2	2	2	2	2

	1	2
1.Tilauksen tekeminen	Toimiva	Ei toimiva
2.Ruokailu	Maistuva	Mauton
3.Asiakaspalvelu	Nopea	Hidas
4.Ravintolatilat	Siistit	Sotkuiset
5.Palveluprosessi	Miellyttävä	Epämiellyttävä

Liite 4: Liiketoimintasuunnitelman sisältö

1. Tiivistelmä
2. Lähtökohtatilanne
3. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät
 - 3.1. Kysyntä ja asiakkaat
 - 3.2. Kilpailu
4. Liikeidea
5. Visio
6. Markkinointisuunnitelma
 - 6.1. Myyntitavoitteet
 - 6.2. Markkinoinnin organisointi
 - 6.3. Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen
 - 6.4. Tuotteet ja palvelut
 - 6.5. Myyntiehdot ja hinnoittelu
 - 6.6. Myyntikanavat ja viestintä
7. Palvelun ja tuotteiden kehitys
8. Palvelujen tuottaminen
 - 8.1. Tuotantopuitteet ja - prosessi
 - 8.2. Tuotannon ohjaus ja seuranta
9. Henkilöstösuunnitelma
 - 9.1. Organisaatio
 - 9.2. Kehittäminen, palkkaus ja motivointi
10. Taloussuunnitelma
11. Riskien arviointi