

Kirsi Mettala

# RUOKARAVINTOLA RANCHIN LIIKETOIM SUUNNITELMAN PÄIVITTÄMINEN



Restonomi

Syksy 2016



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä(t):** Mettala Kirsi

**Työn nimi:** Ruokaravintola Ranchin liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

**Tutkintonimike:** Matkailun koulutusohjelma, Restonomi (AMK)

**Asiasanat:** Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea ja imago

Opinnäytetyön tarkoituksena on päivittää jo olemassa olevan kajaanilaisen ruokaravintola Ranchin liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kajaanin Ranch Oy. Yrityksen tavoitteena on saada käyttöön päivitetty liiketoimintasuunnitelma ohjaamaan ravintolan toimintaa jatkossa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada sähköiseen muotoon tehty liiketoimintasuunnitelma, jota on helppo ylläpitää.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on perehdytty ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvittavaan teoriapohjaan. Teoriapohjan avulla laaditaan itse liiketoimintasuunnitelma ravintola Ranchille. Opinnäytetyö käy läpi ravintola-alan keskeisiä käsitteitä, ja opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu muutamiin liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvasta osiosta, kuten liiketoimintasuunnitelma, liikeidea sekä yrityksen imago. Teoria avaa, kuinka liiketoimintasuunnitelma tehdään konkreettisesti produkti-osuuteen. Liiketoimintasuunnitelman päivityksessä kerrotaan yleiset asiat yrittäjästä, liikeideasta, kilpailijoista, tulevaisuuden näkymistä, markkinointisuunnitelmasta ja riskien arvioinneista. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän hyväksymä, ja se auttaa yritystä pysymään sovitussa käytänteissä.

## ABSTRACT

**Author(s):** Mettala Kirsi

**Title of the Publication:** Business Plan Update for the Ranch restaurant

**Degree Title:** Bachelor of Hospitality Management

**Keywords:** Business Plan, Business idea and image

The purpose of this Bachelor's thesis is to update Ranch restaurant's existing business plan. The thesis was commissioned by the restaurant. The company hopes to receive an updated business plan to guide its future operations. The aim of this thesis is to convert the business plan into an electronic format which will be easy to maintain.

During this functional thesis, it was examined how business plans in the restaurant industry are compiled in order to gain the necessary theoretical framework. This theoretical basis was then used to compile a business plan for Ranch restaurant. The Bachelor's thesis defines the key areas of the hospitality industry and the theoretical basis is limited to a small number of theoretical issues for the study such as business plan, business idea and the image of the company. The theoretical basis explains how a business plan is compiled in practice for the product. A business plan contains information such as the identity of the entrepreneur, the business idea, competitors, prospects, marketing plans and risk assessments. The business plan has been approved by the entrepreneur and it will help the company to maintain agreed practices.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 RAVINTOLA-ALA .....	3
2.1 Asiakaspalvelu .....	5
2.2 Palvelun laatu.....	7
3 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS YRITYKSELLE.....	8
3.1 Liiketoimintasuunnitelman toiminta-ajatus.....	9
3.2 Liiketoimintasuunnitelman strateginen tavoite.....	12
3.3 Liiketoimintasuunnitelman prosessi.....	14
4 LIIKEIDEA .....	19
5 RANCHIN KILPAILIJA-ANALYYSI .....	24
5.1 Ranchin kilpailijat.....	26
5.2 Asiakasanalyysi.....	30
6 YRITYKSEN IMAGO, BRÄNDI JA ARVOT .....	34
6.1 Imago .....	34
6.2 Brändi.....	36
6.3 Yrityksen arvot.....	37
7 PROJEKTIN KUVAUS.....	39
7.1 Toteutusmenetelmä.....	39
7.2 Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävä..	41
7.3 Toimeksiantajan konsultaatio .....	43
7.4 Ravintola Ranchin liiketoimintasuunnitelman päivittäminen .....	43
8 POHDINTA.....	46
LÄHTEET .....	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yrityksillä tulisi olla käytössään toimiva liiketoimintasuunnitelma, jota päivitetään tietyin väliajoin. Näin yrityksen on helppo tarkastella yrityksen historiasta aiempia käytänteitä jonkin asian tai investoinnin suhteen. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrityksen käytäntöä päivittäin ja muistuttaa, mikä sen liikeidea alun perin on jos toiminta alkaa rönnyillä. Liiketoimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin missä olemme nyt, mihin olemme menossa ja miksi sekä miten haluttuun päämäärään päästään. (Isokangas & Kinkki 2003, 232.)

Toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kajaanin Ranch Oy. Opinnäytetyön aiheena on Ruokaravintola Ranchin päivitetty liiketoimintasuunnitelma. Aikaisempi liiketoimintasuunnitelma on suppea sekä vanhentunut, joten uudelle liiketoimintasuunnitelman päivitykselle on selvä tilaus työelämän käyttöön. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla helposti päivitettävässä sähköisessä muodossa.

Kajaanin Ranch Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2004. Ravintola Ranch on koko perheen rento ja viihtyisä ruokapaikka Kajaanin ydinkeskustassa, jossa on mutkaton palvelu. Arkisin tarjoillaan lounasta ja rinnalla myydään a la cartea. Asiakaspaiikkoja löytyy ravintolasalista ja kabinetista yhteensä noin 90.

Työssä perehdytään monipuolisesti teoriatietoon, jota tarvitaan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, jotta työ onnistuu tarkoituksenmukaisesti ja laadukkaasti. Internetissä on päivitettyä tietoa valmiiden liiketoimintasuunnitelmien pohjien käyttöön, jotka ohjaavat perusteellisesti ja tarkasti jokaisen osa-alueen täyttämässä. Teoreettinen viitekehys rakennetaan Tanja Turpeisen (2016) *Ravintola Ranchin asiakastyytyväisyyskyselystä*, alan kirjallisuudesta, internetistä sekä konsultoidulla yrittäjällä. Työ rajataan teoriaosuudeltaan ravintola-alaan, liiketoimintasuunnitelmaan, liikeideaan, yrityksen imagoon, brändiin, yrityksen arvoihin, Ranchin kilpailija-analyysiin, Ranchin päivitettyyn liiketoimintasuunnitelmaan sekä kerrotaan, kuinka opinnäyteprosessi on syntynyt, ja lopuksi kirjoitetaan pohdinta.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 81) kirjoittavat, kuinka tärkeää on rajata opinnäytetyötä niin, että on muutama ajatus aiheesta, mikä kiinnostaa ja mitä tah-  
too asiasta tietää sekä mitä haluaa kertoa valitulla aineistolla, jonka on kerännyt.

Liiketoimintasuunnitelma on osa-alueiltaan niin laaja, ettei sitä ole tarkoituksenmu-  
kaista avata kokonaisuudessaan teoriaosuudessa.

## 2 RAVINTOLA-ALA

Tämän otsikon alla käsittelen ravintola-alaa yleisesti sekä alaa Kainuun näkökulmasta.

Ravitsemisalalla on keskeistä ravintola-annosten valmistaminen, tarjoilu sekä asiakaspalvelu. Ravitsemispalvelut tuotetaan pääsääntöisesti hotelli- ja ravintolalalla sekä suurtalous- että cateringpuolella. Erilaiset liikeideat pyrkivät vastaamaan asiakkaiden toiveisiin. Ravintola segmentoi omaan konseptiin tavoitellut asiakasryhmät, määrittää ravintolan toimintatavat sekä yksilöi ravintolan palvelut ja tuotteet heille. Ravintolapalveluita tarjotaan laidasta laitaan, ja sama päämäärä on kaikilla – saada kannattava toiminta sekä tyytyväinen asiakas. (Te-palvelut 2016.)

Ravintola- ja matkailuala on tärkeä sektori kansantaloudelle. Vuonna 2014 se toi tuloja 14.2 miljardia euroa. Ulkomaalaisten osuus matkailutuloista oli 28 %, joka on 4.03 miljardia euroa. Matkailu- ja ravitsemusalalla oli vuonna 2014 henkilöstöä noin 140 000 ja yrityksiä 28 900. (Visit Finland 2016.) Ala työllistää sesonkiluonteisuutensa mukaan paljon osa-aikaisia, sekä vuokratyöntekijöitä. Mara-ala on suhdanneherkkä palvelusektori, koska siihen vaikuttavat suoraan talouden suhdannevaihtelut. Kysynnän hiipuesssa työllisyys heikkenee. Hyvä taloustilanne saa yritysasiakkaat sekä kotitaloudet käyttämään Mara-alan palveluja ja huono taloustilanne saa asiakkaat säästämään. (Ammattinetti 2016.)

Ravintola-ala työllistää tulevaisuudessa entistä enemmän väkeä lisääntyvän vapaa-ajan myötä. Hyväkuntoiset eläkeläiset matkustavat ja käyttävät rahaa palveluihin sekä hyvinvointiin laajemmin. (MaRa 2016.)

Vuoteen 2026 matkailu- ja ravitsemisalalla korostuu erityisesti kulttuuriosaaminen, ympäristöosaaminen, eettinen sekä kestävään kehitykseen tähtäävä osaaminen. Ravintola ja matkailualalla hyödynnetään tulevaisuudessa entistä enemmän tutkimustuloksia sekä ennakoitaan kehityssuuntaa. Organisaatiot eivät pärjää itseksseen, joten verkostoituminen ja yhteistyö muodostuvat yhä tärkeämmiksi alalla ja

hyödyttävät kaikkia osapuolia. Kielitaitoa tarvitaan tulevaisuudessa, asiakassegmentin laajentuessa ja tavoiteltavan osaamisen kyyvyssä palvella erilaisia asiakkaita. (Mara 2016.) Asiakassegmentit erilaistuvat, ja kuluttajat haluavat yksilöllisempiä palveluja. He valitsevat ruokaravintolan annosten laadun, hinnan, siisteyden, sekä henkilökunnan ystävällisyyden mukaan. Annoksissa ovat tärkeänä maku, monipuolinen valikoima, kotimaisuus, terveellisyys, annosten koko ja puhtaus ilman lisäaineita. Allergiat ja herkkyydet ovat lisääntyneet ja ne luovat kysyntää erityisruokavalioidelle. Kysyntää on kevyt- ja luomutuotteille sekä lähellä tuotetulle ruoalle. Kuluttajat ovat yhä tietoisempia ympäristöstä ja lihan eettisestä tuotannosta. Ympäristöarvot ovat myös valintaan vaikuttavia seikkoja. (Ammattinetti 2016.)

Selkeän konseptin omaavat ravintolat kasvattavat suosiotaan tulevaisuudessa. Liikepaikan sijainti määrittää kysynnän luonteen, ja kauppakeskukset ovatkin yhä suosituimpia liikepaikkoja ravitsemusliikkeille. Siellä liikkuu potentiaalisia asiakkaita. Internetin painoarvo tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Internetin kautta tehdään varauksia ravintolaan tai tilataan kotipakettiin annoksia. Yrityskotisivut ovat tärkeässä asemassa markkinoidessa tuotteita ja palveluja asiakkaille. (Ammattinetti 2016.)

Tulevaisuudessa Mara-alan työntekijöiden työnkuvat laajenevat. Moniammatillisuus ja -taitoisuus tulevat merkittävimmiksi. Henkilökuntaa haastaa tuottavuuden, sosiaalisten taitojen ja kielitaidon vaatimus. Elintarvikkeiden arvonlisäveron alenus heikentää lounasruokailun kysyntää, ja alkoholin arvonlisäveron korotus vähentää anniskelun kulutusta ravintoloissa. Alan edunvalvontatahot pyrkivät vaikuttamaan ravitsemusliikkeiden arvonlisäveron alentamiseen, jotta kysyntä, kannattava alan yrittäjyys sekä työllisyys pysyisivät hyvällä tasolla. (Ammattinetti 2016.)

Tulevaisuuden näkymät ovat heikosta taloustilanteesta huolimatta optimistiset Kainuussa. KEHA-keskuksen Jouko Niemisen laatimassa Alueellisissa kehitysnäkymissä (2015) on näkemys ostovoiman heikentymisestä Kainuun alueella. Venäjän vaikeudet rajanaapurina vähentävät sieltä tulevia matkailijoita sekä matkailutulvoja. Kainuussa asui vuonna 2014 yhteensä 79 256 henkilöä ja sieltä muutti pois 719 henkilöä. Työttömiä oli kaikkiaan 19.1 % työttömien työnhakijoiden osuudesta työvoimasta ja työttömiä työnhakijoita oli 6776 henkilöä. Palvelusektori kasvattaa



osuuttaan, ja erikoistuminen tukee palveluissa työllisyyttä. Kainuussa ympärivuotinen matkailu on vahvuus ja siihen uskotaan heikossakin taloustilanteessa. Työmarkkinoilta lähtevä ikäluokka on suurempi kuin sinne tuleva. Nuoret muuttavat muualle. Suurena esteenä Kainuun kehittymisen kannalta Nieminen katsoo säävutettavuuden, johon kannattaa panostaa, kuten parempiin kulkuyhteyksiin Helsinkiin, Ouluun, Venäjälle ym. (Nieminen 2015.)

Susanna Jänkälä (2016) Pohjois-pohjanmaan ELY-keskukselta raportoi, että ruokamatkailu on ravitsemuspalveluiden kehittämiskohde, johon vaikuttavat eniten sijainti, ruoan laatu, edullinen hintataso, monipuolinen ruokalista ja palvelun riipeys. Ravintoloissa ruokailevat arvostavat ruoan makua, monipuolisuutta, terveellisyttä sekä raaka-aineiden kotimaisuutta. (Jänkälä 2016.)

## 2.1 Asiakaspalvelu

Palvelu määritellään niin, että ”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka **tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti** ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.” (Ylikoski 1999, 20; Rissanen 2006, 15).

”Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja.” Palvelu on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. (Ylikoski 1999, 24; Ahonen, Koskinen & Romero 2004, 17.)

Horovitz (1992, 14) määrittää palvelun tason niin, vaikka kohderyhmää ei ole määritelty, palvelu vastaa silti kohderyhmänsä odotuksia. Hän jatkaa, että laadun tulee vastata maksavan asiakkaan arvoja, jotta palvelun laadun kriteerit täyttyvät.

Asiakkaan kokema palvelukokemus miellyttävyyteen tai epämiellyttävyyteen liittyen on kytkeytynyt:

- saatavuuteen
- valintaan
- atmosfääriin
- asiakaspalvelijan käytökseen vuorovaikutuksen aikana

- yrityksen imagoon ja maineeseen liittyvä hypoteesinen riski
- toiset asiakkaat
- tiedusteluihin annettu vastausten nopeus ja täsmällisyys
- ongelmatilanteiden hoitaminen
- kuinka yksilöllistä palvelun laatu on. (Horovitz 1992, 14.)

Ensikontakti asiakkaan saapuessa on tärkeä yritykselle, koska asiakas muistaa juuri sen ja siitä seuranneen kokemuksen tunteen palveluasenteesta. (Horovitz 1992, 20.)

Asiakassuhteen saaminen kannattavaksi vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Useimmiten se tapahtuu pitkään töissä olleen henkilöstön kanssa, jolla luodaan perusta asiakassuhteiden pituudelle. ”Työntekijöiden uskollisuus ja asiakasuskollisuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa”. (Halonen 2001, 40–43.)

Kriittinen tarkastelu kehittämiskohteiden löytämiseksi tulee olla rakentavaa, ja olemassa olevien käytänteiden kyseenalaistaminen on suotavaa. Palvelujen tuottamisjärjestelmiin löytyy seuraavia keinoja:

- mittaamalla toiminnan tehokkuutta korostetaan taloudellisen tuloksen tekemistä
- tuloksen tekemistä tukevat työpaikan arvot, kulttuuri ja atmosfääri
- tehostaminen sisäisiin toimintoihin
- epäolennaiset toiminnot poistetaan
- tuetaan verkottumista ja kumppanuutta. (Halonen 2001, 202 – 205.)

Tarkoituksena on tehostaa myyntiä eikä painottaa tekniseen suoritukseen. Palvelualalla tulee kiinnittää huomioita uudenaikaiseen toimintatapaan, jossa henkilökuntaa kannustetaan rakentavasti saamaan lisää tuottoja myynnin osaamisella ja tehostamisella. Tekniikan osaaminen ja työaikajärjestelyt edistävät sisäistä tehokkuutta, ja siihen liittyvät myös pitkään työssä olleet, koska asiakkaat luottavat myyjään ja myyjä tuntee asiakkaan tarpeet. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat keskeistä. (Halonen 2001, 202–205.)

## 2.2 Palvelun laatu

Asiakkaan arvioidessa yrityksen laatua he arvioivat kokonaisuutta. Tällöin on tärkeää saada yrityksen kaikki osa-alueet palvelusta tuotteeseen tasalaatuisiksi. Tätä tukee ajatus segmentoida asiakaskunta yhtenäiseksi yrityksen kannalta, koska asiakkaat kiinnittävät huomionsa muihin asiakkaisiin ja jos nämä ovat samankaltaisia, palvelu saa hyvän vastaanoton. (Horovitz 1992, 29.)

Tekninen ja toiminnallinen palvelun laatu luovat yhdessä onnistuneen asiakaskokemuksen. Tekniikka jakaantuu kompetenssiin, ripeyteen, virheettömyyteen, yleiseen siisteyteen, tekniikan toimivuuteen ja sisäiseen toimintojen sujuvuuteen. Tunnelma on aitoa, iloista ystävällisyyttä sekä asiakkaan kokonaisvaltaista huomiointia. Sisäisen palvelun laatu sekä sisäinen asiakkuus ovat vahvasti tunnelmatekijää. Palvelun laatu syntyy juuri henkilökohtaisesta toiminnasta. Henkilöstön tulee kehittää itseään esimiesten kannustamana. (Halonen 2001, 137–138.)

Laadun ja kustannusten välinen yhteys on tärkeä. Ellei palvelujen laatu ole kohdallaan, niin asiakkaiden valittamisprosentti nousee, ja silloin on tuotannossa sekä palveluissa virheitä, jotka aiheuttavat turhia kustannuksia yritykselle. Asiakkaalta kuluu aikaa reklamaation tekemiseen ja se turhauttaa. (Grönroos 1998, 78–79.) Johtaja ei määrittele laatua, vaan sen tekevät asiakkaat. He kokevat laadun subjektiivisesti ja määrittävät sen kokemuksiinsa perustuen. Palvelun laatu on osa palvelun tuotantoprosessin tuloksesta, jonka asiakkaat kokevat osallistuessaan siihen. Näin ollen prosessin kokeminen ja sen vuorovaikutustilanteet ovat myös osa kokonaislaatua. Laadun tarkkailu on koko yrityksen henkilöstön vastuulla, kunkin omassa osaamisalueessa. Asiakkaan aistima laatu on riippuvainen hänen kokemuksestaan ja siitä, mitä hän odottaa laadulta. Siihen vaikuttaa ulkoinen markkinointi, jonka on oltava johdonmukaista luvatus laadun kanssa. (Grönroos 1998, 111–113.)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS YRITYKSELLE

Avaan liiketoimintasuunnitelmaa tässä luvussa. Liiketoimintasuunnitelma liittyy oleellisena yrityksen johtamiseen.

Mynttinen (n.d) kirjoittaa liiketoimintasuunnitelman määritelmäksi: ”Liiketoimintasuunnitelma on suunnitteluasiakirja, jossa kuvataan yrityksen liiketoiminta, sen lähtökohdat ja tavoitteet annetulle ajanjaksolle.”

Yrittäminen voi olla elämäntapa tai havaittu mahdollisuus hyödyntää markkinoita tehdäkseen tulosta. Yritys on olemassa tuottamassa markkinoille tavaroita ja palveluita, jotta saadaan sijoitetulle pääomalle ja työpanokselle voittoa. Toimintaympäristön muutoksessa mukana pysyminen vaatii yrittäjältä jatkuvuuden turvaamista yritykselleen sekä ylläpitämään toimintansa kehitystä. Liiketoimintamahdollisuuden voi muodostaa tilanne, jos yrittäjällä on jokin erityistaito, resursseja, toimintaympäristössä tapahtuu muutos asiakkaiden tarpeissa tai hänellä on hyvä suhdeverkosto. Hyvä edellytys liiketoimintamahdollisuuteen on, jos omat resurssit tuovat markkinoille jotakin uutta, mitä sinne ei kukaan toinen ole vielä tuonut. (Ahonen ym. 2004, 12 - 14.)

Yrityksen perustaminen on prosessi, johon liittyvät kolmiportaiset tasot: liikeidean kehittäminen, liiketoiminnan suunnittelu, perustaminen ja kasvu sekä vakiintunut organisaatio. Liikeidean kehittämisen vaiheen tulee herättää tulevien sijoittajien kiinnostus. Liiketoiminnan suunnitteluvaihe on rahoituspäätökselle tärkeä. Perustamiseen ja yrityksen kasvuun liittyy tuottava liiketoiminta itsessään, ja seurauksena on vakiintunut organisaatio. Liikeideaa kehitettäessä sillä on ratkaisu asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Olemassa olevalla organisaatiolla voi olla kyseessä uusi tuote tai palveluprosessiin liittyvä parannus. Tällöin on tarkasteltava, löytyykö idealle markkinoita ja asiakkaita.

Ensimmäisessä vaiheessa idean kehittämiseen on hyvä olla pieni tiimi, joka auttaa saamaan tuotteen/palvelun lopulliseen vaiheeseen, jotta sen voi lanseerata markkinoille. Tässä ajanjaksossa rahoitus tulee itseltä tai apurahoista, sijoittajat pitävät niitä *siemenrahoina*, koska tuote ei ole ollut markkinoilla vielä.

Toisessa vaiheessa hahmotetaan kokonaiskuvaa liiketoimintasuunnitelman muodossa. Silloin ei jäädä pieniin yksityiskohtiin. Tarkoituksena on hahmotella riskit, odottamattomat asiat ja miettiä skenaarioita. Suunnitelma ja budjetit kartoitetaan. Kaikkia osa-alueita hahmotellaan, jotta saadaan sijoittajat uskomaan organisaation realistisista mahdollisuuksista.

Kolmanneksi aletaan toteuttaa valmista liiketoimintasuunnitelmaa ja nähdään, onko se käytännössä elinvoimainen. (McKinsey & Company 2000, 22 - 25.)

Kirjallinen suunnitelma laittaa yrittäjän huomion kaikkiin eri osa-alueisiin ja siten liiketoimintasuunnitelmasta saa apua päätöksenteossa, kuten investointeihin, koulutuksiin, markkinointiin tai muihin kehittämistä vaativiin aiheisiin. Liiketoimintasuunnitelma kirjallisena dokumenttina antaa uskottavan kuvan yrittäjän suunnitelmista myös sidosryhmille. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen vie resursseja, kun analysoidaan ympäristötekijöitä ym., mutta investointi on tulevaa varten. Siinä kiteytyy koko toiminnan olemus työyhteisön käyttöön. Esimiehet ja henkilöstö saavat käsityksen organisaation tehtävistä, liikeideasta, markkinoista, tavasta toimia ja yhteistyökumppaneista. (Pitkämäki 2001, 9, 109.)

### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman toiminta-ajatus

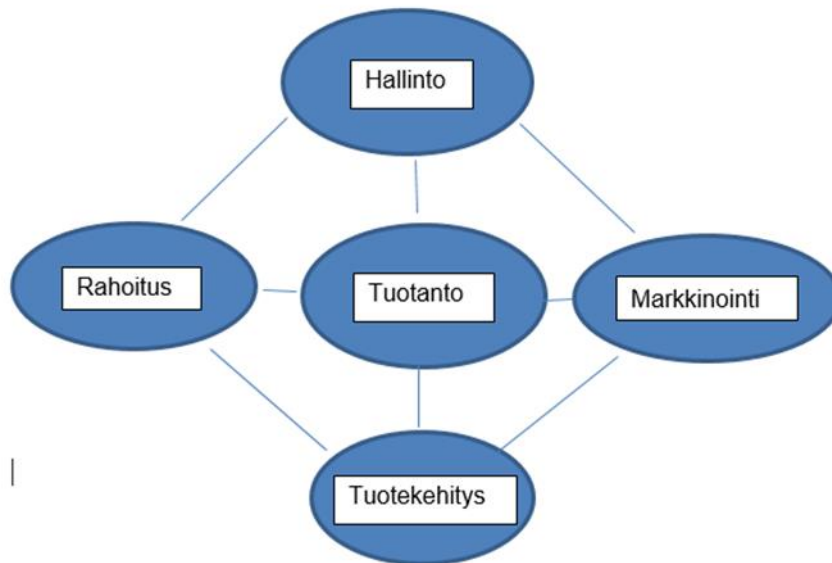
Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen suunnittelema tapa ennakoita tulevaisuuden ongelmat ja selvittää niistä (West 1995, 11). Liiketoimintasuunnitelma on organisaation käsikirja, jota päivitetään ja muokataan. Se elää yrityksen mukana ja siinä on kerrottu organisaation toimintatavat, visiot ja laajenemistoiveet täsmällisesti. Samalla käsikirjasta rajataan pois ne asiat, joita ei aiota tehdä. (Onnistu yrittäjänä.fi 2015.) Pitkämäki (2001, 9) kertoo, että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tekemä kuvaus toiminnan kokonaisuudesta, joka on esitetty tiiviisti sekä kirjallisesti. West linjaa (1995, 12), että liiketoimintasuunnitelman tulee olla yksinkertainen, täsmällinen ja hyödyllinen. Se tarkastelee yrityksen tilannetta tällä hetkellä ja sitä, mitä tavoitteita kohti yritys haluaa mennä tulevaisuudessa sekä mikä on tehokkain tapa saavuttaa tavoitteet. Cook (1994, xiv.) taas kirjoittaa, että liiketoimin-

tasuunnitelma on täsmällisesti kirjoitettu dokumentti aikomuksestasi, visiostasi yrityksen tulevaisuuden tilasta ja arvoista. Se on yrityksen johtamisen kokonaisvaltainen suunnannäyttävä. Liiketoimintasuunnitelmassa on kerrottu yrityksen kannalta tärkeistä aiheista, jotta omistaja, avainhenkilöt, työntekijät, toimittajat ja asiakkaat ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja yhdessä saavat toteutettua ne. Asiakkaiden kanssa yhteistyössä yritystä kehittämällä saadaan paras lopputulos ja kilpailuetu kilpailijoista. Kaikkien yrityksen piirissä olevien sidosryhmien kulminoituminen tähän tavoitteeseen luo edellytykset menestyä.

Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, jolla näytetään, että organisaation palvelulla tai tuotteella on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on eritelty kuvaus organisaation markkinoista, myyntimahdollisuudesta, toiminnasta- ja niiden periaatteista sekä voimavaroista. Liiketoimintasuunnitelman jäsentelystä selviää: ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, paljonko he ostavat sekä millainen on heidän ostoskäyttäytymisensä. (Jylhä & Viitala 2014, 51.)

Yrityksen itselleen tekemä liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan omaa osaamistaan, menestymisensä edellytykset sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kokonaisuudessaan. Yritys joutuu kartoittamaan oman toimintaympäristönsä ja asemansa suhteessa kilpailijoihin. Liiketoimintasuunnitelma antaa työkalut hahmottamaan omat resurssit, joihin kuuluvat, työntekijät, markkinointi, yrityksen- ja tuotannon kehittäminen sekä rahoitus. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu kokonaisuuksien hallintaan. Päätöksiä tehdessään hän voi palata liiketoimintasuunnitelmaan ja tarkistaa, noudattavatko päätökset sovittuja asioita. (Pitkämäki 2001, 9 - 10.)

Yritys koostuu useista eri toiminnoista: hallinnosta, rahoituksesta, tuotannosta, markkinoinnista ja tuotekehityksestä, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa (kuva 1). Yrityksen uudistaminen ja toiminta vaativat jokaisen osa-alueen kehittämisen yhtenäiseen suuntaan, jotta kokonaisuus onnistuu. (Edu.fi 2016.)



Kuva 1. Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet (Edu.fi 2016).

Liiketoimintasuunnitelmaan kirjoitetaan aikajana, milloin tarvittavia toimenpiteitä tulee tehdä tietyssä suunnitellussa aikajärjestyksessä. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi, kuinka osa toimenpiteistä tulee suorittaa välittömästi, osaa harkitaan keskipitkän tai pitkän aikavälin janalla. Tuote ja tuotantokysymykset vaihtelevat, esimerkiksi kolmen vuoden aikajanalla. Tuote voi lyhyellä aikavälillä pysyä nykyisellään, ja keskipitkällä aikavälillä tuotetta kehitellään edelleen, pidemmällä aikavälillä se kehitellään monipuolisemmaksi. Tuotanto voi lyhyellä aikavälillä nostaa tehokkuutta ylimääräisillä työvuoroilla, ja keskipitkällä aikavälillä suunnitellaan uusia tuotantovälineitä sekä pitkällä aikavälillä rakennetaan uusi tehdas, kuten alla oleva kaavio (kuva 2) jäsentää. Liiketoimintasuunnitelman sisällössä aikataulutetaan tehtävät, vastuut ja tavoitteet, jotta ne pysyvät mielessä sekä ajan tasalla. Ongelmien ilmaantuessa motivaatio niiden ratkaisemiseen on erilainen, koska suunnitelmat ovat aikataulutetut. (West 1995, 148.)

	Short	Medium	Long
Product	Maintain current	Develop variants	Diversify
Production	Extra shift	New equipment	New factory

Kuva 2. For what timesale is the business plan relevant? (West 1995, 11).

Liiketoimintasuunnitelman laatii henkilö, jolla on laaja sekä tarkka perehtyneisyys yrityksen tilasta. Arviot ja mielipiteet suunnitelmasta ovat tarpeen, jotta tosiseikoilla voidaan vakuuttaa liiketoimintasuunnitelman sisällön totuudenmukaisuudesta ja uskottavuudesta. Toinen keino suunnitelman tarkkuudelle on hyödyntää työyhteisöstä löytyvää tietotaitoa. Suunnitelmalla tulee sitouttaa työyhteisö toimimaan sen mukaan. (West 1995, 16–17.) Liiketoiminta-asiakirjan tiivistelmään tulee yleiskatkaus aiheesta, jossa on olennainen informaatio. Se on lukijan kannalta tärkeä tiivistää ja tehdä mielenkiintoiseksi, jotta hän innostuu lukemaan koko suunnitelman, koska sieltä selviää muiden osioiden sisältö laajemmin. Tiivistelmä on hyödyllinen, kun tarvitaan nopea selonteko suunnitelmasta. (McKinsey & Company 2000, 51.)

### 3.2 Liiketoimintasuunnitelman strateginen tavoite

Ensimmäiseksi on hyvä tarkastella yrityksen tarkoitus. Lyhyesti ja ytimekkäästi, miksi yritys on perustettu mitä se tekee ja mitkä ovat sen markkinat ja taloudelliset tavoitteet. (West 1995, 141.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa reagoimaan tuleviin haasteisiin sekä ratkaisemaan ongelmia. Liiketoimintasuunnitelma on väline, jolla hyödynnetään aiempia virheitä ja osataan käyttää kokemusta hyväksi tulevaan liiketoimintaan. Suunnitelma tähtää mahdollisimman realistiseen tavoitteeseen, joka yrityksen on mahdollista saavuttaa. Liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi, kuinka sen toimintatavat vaikuttavat toisiinsa ja miten lopputulema muodostuu. (West 1995, xi.)

Liiketoimintasuunnitelman strateginen tarkoitus on saada yritys selviämään ennakkoimalla kilpailijoiden liikkeitä, asiakkaiden käyttäytymisen muutoksia, yleisen liiketoimintaympäristön muutoksia, jotta toimintaedellytykset pysyvät yrityksen kannalta optimaalisina. Liiketoimintasuunnitelma tulee päivittää säännöllisesti, jotta se tuo täyden hyödyn yrityksen hyväksi. Se luo puitteet avainhenkilöiden ja johtajan yhteistyöhön, kuinka yritystä navigoidaan eteenpäin ja tulevat toiminnot saadaan tukemaan tätä suuntaa. Liiketoimintasuunnitelma on realistinen dokumentti, joka ei sisällä toiveajattelua, salamyhkäisyyttä eikä takaa varmaa menestystä. Se vaatii



sitoutumista yrityksen johdolta, rehellistä arviointia nykyisestä asemasta sekä tietoa yrityksen menneisyydestä. (Cook 1994, xiv – xv.)

Liiketoimintasuunnitelman hyödyt: se antaa hyvän materiaalin organisaation suunnittelulle, informoi yrityksen päämääristä sidosryhmille, ideoi käytänteitä, keskittyy kysyntään, tutkii kuluttajia, kilpailua, sekä laskee kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelma hahmottelee yritystoiminnan kokonaisuutta. Suunnitelma ideoi markkinointisuunnitelmaa, tuotekehittelyä sekä yrityksen työvoimapolitiikkaa. Toimintaa kartoitetaan kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon, taloudelliset voimavarat sekä rahoitussuunnitelman. (Edu.fi 2016.)

Jäsentelymalli helpottaa huomioimaan kokonaisuutta sekä sen osia toimintoja kehitettäessä. Pitkämäki (2001, 11 - 12) kertoo yrityksen toiminnan jakaantuvan viiteen tärkeään osa-alueeseen, jotka ovat markkinointi, tuotanto, innovointi, ekonomia ja työntekijät (kuva 3). Jokaisen osa-alueen on tuettava yhteistä visiota ja tavoitteita ja niitä on kehitettävä kaikkia tasavertaisesti kohti samaa päämäärää. Niissä tehtävät valinnat ovat myös otettava huomioon, että ne tukevat liiketoimintaa sekä valittuja suuntimia. Yhden osa-alueen huomiotta jättäminen heikentää organisaatiota, mutta kahden huomiotta jättäminen heikentää yritystä voimakkaasti. Pitkämäki jatkaa, että liiketoimintasuunnitelman merkitys yritykselle on kartoittaa menestystekijät. Avoin ilmapiiri keskustelulle ja ideoinnille tuottaa uutta ja kenties erilaista tapaa kehittää liiketoimintaa ja kilpailijoista poikkeavia hyödykkeitä. Tämä on yrityksen menestymisen pohja, työyhteisön yhdessä pohtiessa toiminnan suuntaa ja toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Markkinatilanteen kartoitus auttaa hahmottamaan toimintaa. Kuluttajien ostotottumuksiin perehtyminen auttaa hyödyntämään tietoa tuotteissa, palveluissa ja yritysideoissa. Ostomotiivien tunnistaminen taas auttaa yritystä tekemään sellaisia valintoja, jotta asiakkaiden ostomotiivit löytyvät yrityksestä.



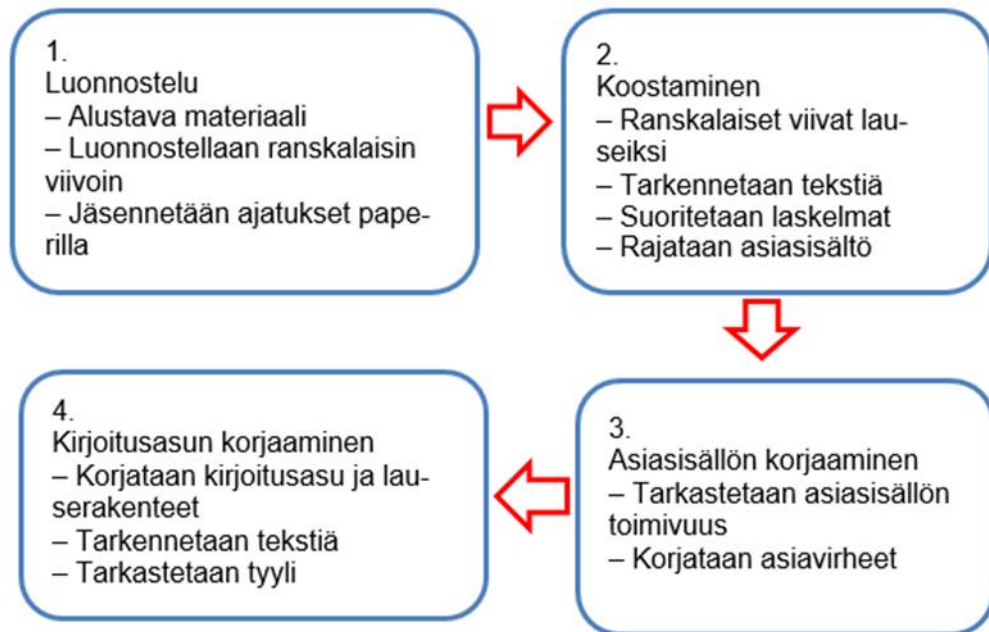
Kuva 3. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2001, 11).

### 3.3 Liiketoimintasuunnitelman prosessi

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää kattavan, hyvin jäsenellyn ja olennaiseen keskittyvän asiakokonaisuuden. Se sisältää koko tarvittavan informaation, jota tarvitaan, kun perustetaan yritys. Liiketoimintasuunnitelma on ytimekäs, täsmällisin sanojen ja ymmärrettävin kaavioiden tai taulukoiden dokumentti. Turhaa selittelyä se ei sisällä. Se on kriittisesti tehty käytäntöä varten, ja se on käytännön toteuttamiseen suunniteltu. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tutkittuun faktatietoon perustuva, ja se sisältää asiaankuuluvaa sovellettavaa tietoa. Dokumentti sisältää tarvittavan yksityiskohtaisen kuvauksen vision saavuttamiseen konkreettisesti ja näkymän yrityksen tulevaisuuteen eikä vain tähän hetkeen. (Ahonen ym., 2004, 34.) Liiketoiminnan sisältö on yleensä 10–30 sivun mittainen, ja sisältö on ymmärrettävä. (Edu.fi 2016).

Liiketoimintasuunnitelma on prosessi (kuva 4), jossa alku on perusasioissa, jossa edetään järjestyksessä laatien asioita aiempien tulosten ja ratkaisujen mukaan. Asioiden spekulointi on tärkein prosessin vaihe. Mietittäessä ratkaisuja suunnittelu etenee, ja kirjoittamalla ylös sähköisesti ajatukset se helpottaa suunnitelmien muokkaamista. Suunnitelma elää, ja järjestelmällisesti etenemällä voi palata välillä taaksepäin ja tarkastella asioita, kulkevatko ne systemaattisesti ja loogisesti asiasta ja aiheesta toiseen. (Ahonen ym. 2004, 35.)

Suunnitelma voidaan koostaa esimerkiksi näin:



Kuva 4. Suunnitelman koostaminen (Ahonen ym. 2004, 38).

Liiketoimintasuunnitelma sisältää informaatiota yrityksen nykytilasta, asiakassegmentistä, yrityksen tuotteista ja palveluista, yrityksen visiosta ja arvoista sekä imagoista. Liiketoimintasuunnitelmassa laaditaan yritykselle tärkeille arvoille sisältö. Tärkeitä perusarvoja on esimerkiksi rehellisyys, lahjomattomuus, innostuneisuus, luotettavuus, korkeimman laadun tarjonta tuotteissa, tehdä asiakkaalle miellyttävä ja helppo palvelukokemus sekä painotetaan tietoon että osaamiseen. Liiketoimintasuunnitelmassa voi olla sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita sisällössä. Määrällisiä ovat esimerkiksi myynnin kasvutavoite sekä tavoitteena pitää nykyinen myynti nykytasolla, vakaana. Laadullisia tavoitteita ovat työntekijöiden luovuuden kehittäminen sekä heidän korkea moraalinsa toiminnassa ja eettinen, laadukas henkilökohtainen palveluallttius kaikille yksilöllisesti. (Cook 1994, 16 – 17.)

Liiketoiminnan sisällöstä löytyvät keskeiseltä sijalta tiivistetysti:

- Liikeidea eli mitä, kenelle ja miten myyt tuotteita ja palveluita
- Yrittäjän persoona ja hänen kompetenssinsa

- Tuotteet ja palvelut mitä myyt. Lisäksi tulevat myyntituotteiden kilpailuympäristö, yrityksen imago, haluttu kilpailuetu, tuotteiden ja palveluiden myyntihinta sekä katteen määrittäminen ym.
- Sisällöstä löytyvät: kuluttajat ja markkinat, asiakassegmentit, ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä, kuluttajien huomion saaminen. Toimintaympäristön markkinat, kysynnän ja tarjonnan laki, erottautuminen kilpailijoihin, kilpailijoiden tarkkailu.
- Konkreettiset toimet, tilat, sijainti, henkilöstö, rahoitus, markkinointi, tilitoimiston palvelut ym.
- Investointilaskelmat, sijoitus välineisiin, tiloihin, pääoma ja rahoitusresurssit.
- Tuottoisuuslaskelmat, kate jolla peitetään kiinteät kulut ja rahoituskuviot, hinnoittelu, jolla päästään minimimitavoitteeseen tuloksen tekemisessä. (Yrityssuomi.fi 2016.)

Liiketoimintasuunnitelma on tarvittava konkreettinen dokumentti rahoittajille. Starttirahan myöntävä viranomais haluaa kirjallisen selvityksen liikeideasta ja liiketoimintasuunnitelman, jotta hän voi tehdä tarvittavat päätökset. (Jylhä & Viitala 2014, 51.)

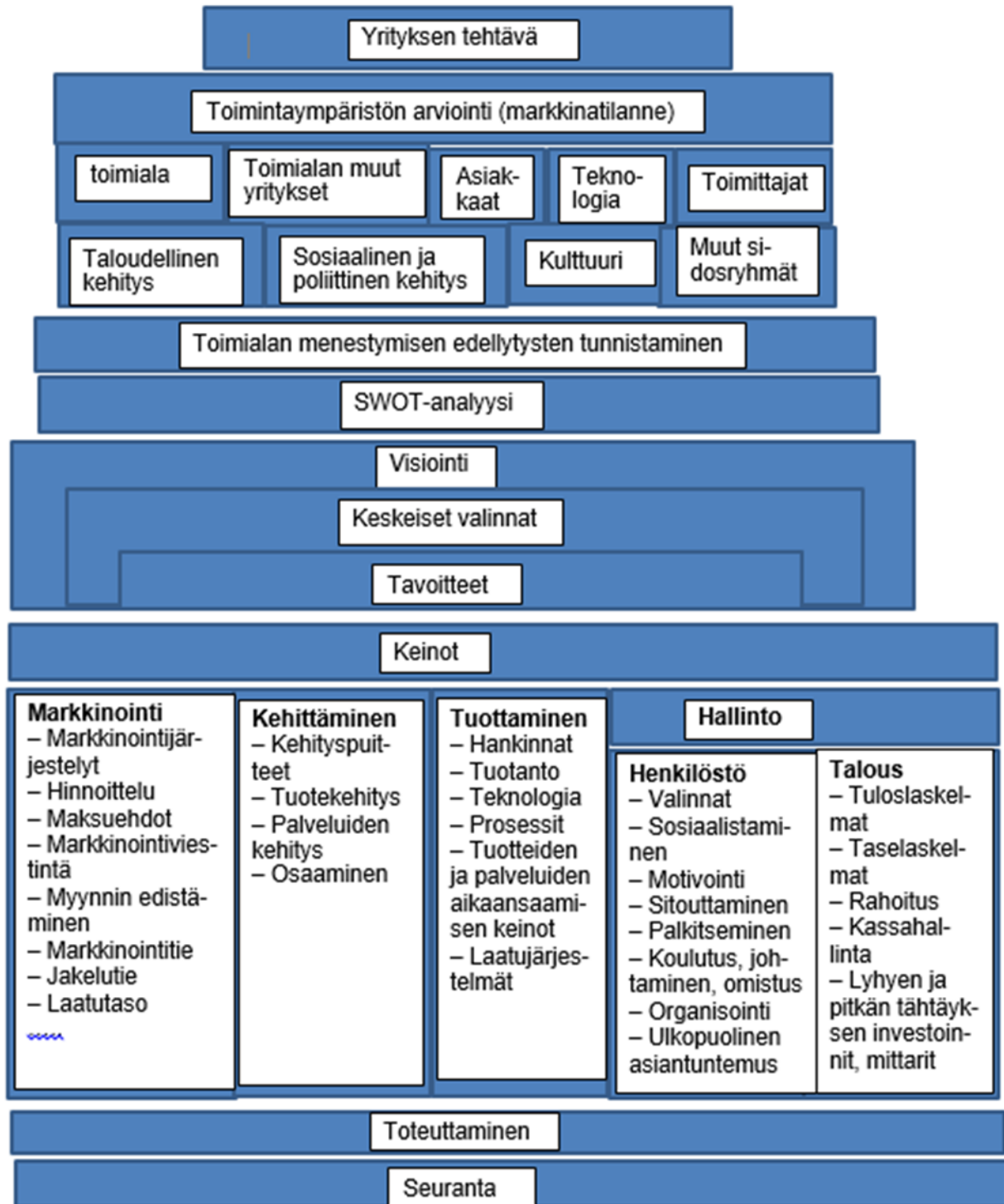
McKinsey & Company (2000, 86) ovat tehneet organisaatiossa tapahtuvien funktioiden ja niiden välisten suhteiden systemaattisesta kuvauksesta syntyvän liiketoimintamallin:

*Tutkimus ja tuotekehitys – Tuotanto – Markkinointi ja myynti – Jakelu – Huolto ja palvelut*

Yritys voi käyttää tätä liiketoimintamallia muokkaamalla sitä organisaatiolleen sopivaksi. Yleispätevää sääntöä ei malleille ole mutta niiden tulee olla johdonmukaisia, yksinkertaisia ja kattavia. Yrityksen tulee liiketoimintamallissaan keskittyä omaan osaamiseen ja antaa sidosryhmien hoitaa oma sektorinsa. Keskittyminen niihin osa-alueisiin, jotka organisaatio osaa paremmin kuin muut, ovat yrityksen

kannalta oleellisia ja kilpailullisesti strategisia. Organisaation henkilöstö ja vastuut voidaan järjestellä selkeästi eri sektoreille liiketoimintamallin mitoittamisen jälkeen.

Liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus aukeaa määrittelemällä sen osa-alueet. Esimerkiksi Pitkämäen (2001, 14) laatima kuvio, alla (kuva 5), osoittaa vaihe vaiheelta, kuinka laaja ja kattava liiketoimintasuunnitelman koko sisältö on yrityksen näkökulmasta. Liiketoiminnan osa-alueita tarkastellaan prosessimaisesti käymällä läpi jo kirjoitettua tekstiä taaksepäin ja menemällä taas eteenpäin suunnitelmaa. Se on ajattelua, jota tarvitaan prosessin läpikäymiseen. Näin tekemällä saadaan tarkka kuvaus nykyhetkestä ja tulevaisuuden visiosta. Yritys analysoi toimintaympäristöstänsä kilpailijoineen, alan yrityksineen, asiakkaineen, toimittajineen, teknologioineen. Ulkoisina tekijöinä analyysissä ovat taloudellinen kehitys, sosiaalinen- ja poliittinen kehitys, kulttuuri ja muut sidosryhmät, jotka huomioidaan. Menestymisen edellytykset kartoitetaan, kuten tekemällä SWOT-analyysi, visiointi ja määrittelemällä omat valinnat, tavoitteet sekä keinot niihin.



Kuva 5. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet. (Pitkämäki 2001, 14).

## 4 LIIKEIDEA

Tässä luvussa käsittelen liikeideaa. Liikeidea on oltava mietittynä ennen kuin voi perustaa yrityksen. Liikeidea määrittää, onko yrityksellä toimintaedellytyksiä ja onko idea kannattava siinä toimintaympäristössä, minne se suunnitellaan.

”Liikeidea on kuvaus siitä, miten yrityksellä on tarkoitus tehdä rahaa” (Sutinen 1996, 66).

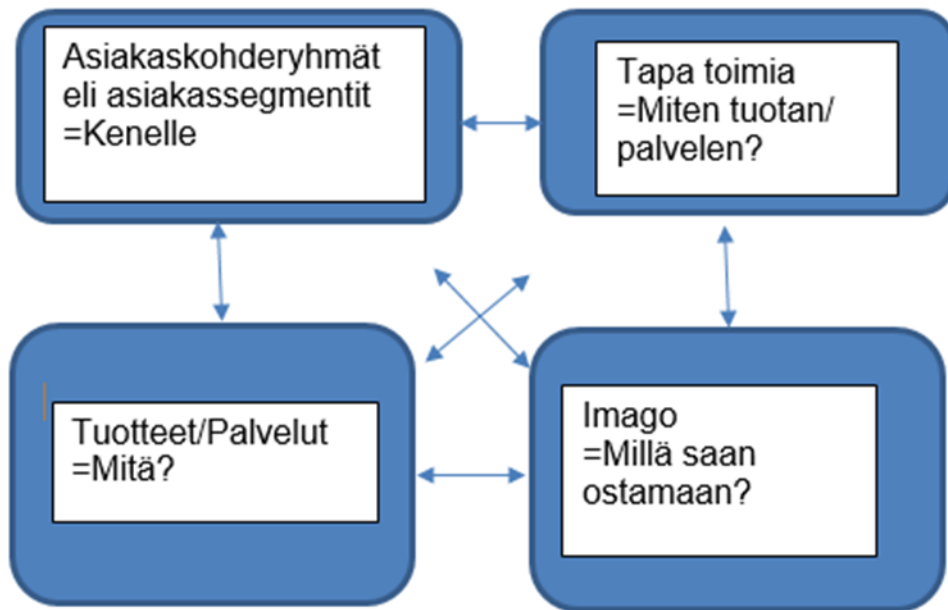
Liikeidea sisältää kuvauksen asiakkaista heidän tarpeistaan, tuotteista ja kilpailueduista. Itse liikeidea onkin aina peruste asiakkaiden tarpeille ja sille, kuinka onnistutaan parhaiten ne täyttämään. Liikeideaa hahmottaessa pitää tehdä valintoja. Jylhän ja Viitalan sekä Sutisen (2014, 42 – 43; 1996, 67) teoksessa viitataan Richard Normanin klassiseen liikeidean määrittelyyn:

1. **Kenelle** tarjotaan tuotteita eli asiakasnäkökulma, kohderyhmä, halutut asiakkaat, todennäköiset asiakkaat
2. **Mitä** myydään eli tuote- ja palvelu, tuotteen imago, kilpailuetu, tuotteen idea, tuotteen vahvuus
3. **Miten** toimitaan eli käytännön asiakaspalvelun hoito, sisäinen keino operoida liikeideaa, resurssit toimia, lisäresurssit
4. **Imago** eli mielikuva yrityksestä.

Liikeidean tarkoitus on selvittää, kenelle tuotteet on tehty ja ketkä tulevat niitä ostamaan. Mitä yritys myy, vastaa kysymykseen, mitä tuotteita tai palveluita yritys tekee asiakkailleen ja minkälaisella imagolla tai kilpailuedulla. Miten, vastaa kysymykseen, kuinka käytäntö toteutetaan palvelun osalta eli kuinka huolehditaan henkilökunnan ammattitaidosta, työmotivaatiosta ja terveydestä, jotta palvelulla/tuotteella vastataan asiakkaan odotuksiin. Kenelle, mitä ja miten kysymyksiin liittyy vahvasti se, kuinka yrityksessä toiminnan operointi, järjestely ja prosessointi johdetaan. Liikeidea käsitteeseen liittyy neljäntenä osana vahvasti imago, minkälaisia mielikuvia asiakkailla on muodostunut yrityksestä. (Jylhä & Viitala 2014, 42–43.) Liikeideassa toteutetaan kattava markkinatutkimus tuotteen luonteesta ja sen saamasta kilpailutekijästä. Kohderyhmän selvitys on oleellista sekä tarpeeksi konkreettinen ja selkeä asioiden kirjaaminen liikeideaan. (Sutinen 1996, 68–69.)

Alla oleva kuvio (kuva 6) kertoo ed. aiemmin mainitut asiat liikeidean rakenteesta, kuinka tuotannolliset ja markkinoinnilliset tekijät vaikuttavat yhdessä ja kaikkien osa-alueiden linkittyessä toisiinsa ja niitä vahvistamalla saadaan tehokas liikeidea yritykselle. (Viitala & Jylhä 2014, 43.)

### MARKKINOINNILLISET MENESTYSTEKIJÄT



### TUOTANNOLLISET KEHITYSTEKIJÄT

Kuva 6. Liikeidean rakenne. (Viitala & Jylhä 2014, 43).

Liikeidea on organisaation todellinen selonteko sen tavasta onnistua valitulla toiminta-alueella. Se havainnollistaa, miten liikeideaa toteuttamalla onnistutaan kannattavaan toimintaan sekä tuloksen tekemiseen. Liikeidea vastaa kysymyksen mitä, kenelle ja miten sekä millä imagolla, yksityiskohtaisesti kuvaamalla alueen markkinat, omat tuotteet sekä tavasta toimia. Se sisältää selonteon yrityksen vahvoista piirteistä kilpailijoihin nähden sekä sen miten yritys aikoo tuottaa voittoa liiketaloudellisesti. (Ahonen ym. 2004, 30.)

Liikeidean suunnitteluun kuluva aika on Sutisen (1996, 69 – 70) mukaan kaksi viikkoa, jos tuntee markkina-alueensa ja toimialansa hyvin. Se edellyttää, että yritys toimii pienellä markkina-alueella ja toimialana on tavallinen sektori. Liikeidea etenee tietyn kaavan mukaan, jossa määritellään markkina-alue ja mistä asiakkaat ovat. Asiakkaiden jako ryhmiin n. 5-10, jotta yritys tietää asiakasryhmien tarpeet



ja perehtyy niihin. On kartoitettava asiakasryhmien vaatimukset, mitä he haluavat palvelulta. Kilpailijoiden benchmarkkaus antaa tärkeää tietoa ja heidän heikkouksensa sekä vahvuutensa selvitetään. Oman yrityksen SWOT-analyysin tekeminen ja vertailu muiden tarjoamiin vaihtoehtoihin ja sen mitä parhaita ominaisuuksia heillä kaikilla on, antaa tärkeää informaatiota. On tarpeen selvittää tarkempia tietoja kilpailijoiden neliöistä, kehityksestä ym. joka antaa vertailukohtaa. Viimeiseksi tehdään liikeidean täsmennys.

Liikeidean epäonnistumiset voivat johtua siitä, että liikeidean osat eivät ole tasapainossa. Imago voi olla yrittäjän ominaisuuksista johtuen vääränlainen. Markkinoita kartoitettaessa ja siitä saadusta informaatiosta tehdyt vääränlaiset yhteenvedot tai olettamusten perusteella tehdyt asiat saavat liikeidean epäonnistumaan. Rajaamalla liikeidean liian erikoiseen ja suppeaan muottiin ei edistä liikeidean menestymistä. Toisaalta tärkeää olisi erikoistua, jotta erottaudutaan massasta ja etenkin uudistettaessa liikeideaa, on tärkeää säilyttää yhtenäinen linja läpi idean, etteivät vanhat asiat monimutkaista liikeideaa ja jää sinne ”kummittelemaan”. Hintaa on yksi tärkeä seikka, jonka merkitystä aliarvioidaan. Asiakkaat ovat hintatietoisia ja järkeviä. Hinnan täytyy perustua todellisiin kustannuksiin eikä haluan olla edullisin. Liikeidealla on aina elinkaarensa, vaikka se olisi hyvä. Uudistua täytyy tietyin väliajoin, ja hyväkin liikeidea voi olla toimimaton, jos aika ei ole sille otollinen. Liikepaikan sijainti on keskeistä yrittäjälle. Markkinoinnissa on tärkeää pitää lupaamansa ja kertoa mitä yritys tarjoaa. Mainonnan vääränlainen viestintä saa liikeidean ontumaan. (Sutinen 1996, 71–72.)

Yrityksen on tärkeä huomata tarve, miksi tuotetta tai palvelua halutaan. Mikä on se tekijä, miksi juuri meidän firman tuote halutaan? Organisaatio ja voimavarat yhdessä määrittävät tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi käytännössä. (Holopainen & Levonen 2008, 26.) Liikeidea on ihan aluksi yrittäjän itselleen kirjoittama selvitys yrityksen ideasta, jossa hän jäsentelee ajatuksensa järkevyyttä sekä perustelee niitä itselleen. Liikeidea toimii yrittäjän omana kehitystyökaluna eli sisäisenä roolina. Ulkoisena roolina toimivat erilaiset sidosryhmät, kuten julkinen rahoittaja, riskisijoittaja, työvoimaviranomaiset ym. Yrittäjän laatima liikeidea vakuut-

taa edellä mainitut tahot, jotta rahoitusta saadaan. Liikeidean on oltava hyvin perusteltu yrityshanke, josta voi päätellä yrityksen menestymisen mahdollisuus. (Sutinen 1996, 66.)

Liikeidea kehittyy pohtimalla henkilökunnan kanssa yhteisiä visioita joihin henkilökunta sitoutetaan. Silloin kaikilla työyhteisössä on sama näkemys yrityksen kehittämiseen. Tämä onnistuu kun

- henkilöstö työyhteisössä ideoi yhdessä asioita
- henkilöstön luovuudelle annetaan tilaa
- työyhteisö saa yhdessäoloaika
- jokainen tuntee olevansa osa yhteisöä
- tapahtuu irtautuminen arjesta
- informaationkulku tavoittaa jokaisen
- jokaisella mahdollisuus osallistua keskusteluun
- vaikuttamisen mahdollisuus asioihin
- henkilöstö tiedostaa tekevänsä osan suuremmasta yhteisestä kokonaisuudesta. (Pitkämäki 2001, 88.)

**Ravintolan** liikeidea määriteltäessä on huomioitava neljä seikkaa (kuva 7), joilla kartoitetaan perusteellisemmin: asiakassegmentit, tarjottavat tuotteet kokonaisuudessaan yrityksessä, tapa toimia ammattimaisesti sekä minkälainen mielikuva yrityksestä on asiakkailta ja kuinka yritys tavoittelee haluamaansa imagoa.

<p><b>1. Kenelle liikeidea on suunnattu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ikäjakauma</li> <li>– Sukupuoli</li> <li>– Sosiaalinen status</li> <li>– Ekonominen status</li> <li>– Elinpiiri</li> <li>– Elämäntapa, arvot ja ajatusmaailma</li> </ul>	<p><b>2. Tuotepalvelupaketti eli mitä tarjotaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yrityksen nimi</li> <li>– Tuotteet ruoka ja juoma ym.</li> <li>– Fasiliteetit</li> <li>– Pää- sekä erikoistuotteet jaoteltuina</li> <li>– Tilat, sisustus ja tilanjakautuminen</li> <li>– Anniskeluoikeudet</li> <li>– Yrityksen aukioloaika</li> </ul>
<p><b>3. Tapa toimia eli yrityksen toiminta-ajatus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tapa palvella ja mikä on palvelun laatu</li> <li>– Yrityksen kilpailuetu?</li> <li>– Asiakkaan huomioiminen palvelussa</li> <li>– Verkostosuhteet</li> </ul>	<p><b>4. Imago eli minkä mielikuvan synnyttää?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Haluttu mielikuva, mitä yritetään myydä</li> <li>– Mielikuva eri segmenteillä</li> <li>– Yrityksen atmosfääri ja viihtyisyys</li> <li>– Tuttuus ja uniikkisuus</li> </ul>

Kuva 7. Ravintolan liikeidea (Ahonen ym. 2004, 68 – 70).

## 5 RANCHIN KILPAILIJA-ANALYYSI

Tässä luvussa käyn läpi teoriaa kilpailija-analyysistä, asiakasanalyysistä sekä ravintola Ranchin kilpailijoista sen toimintaympäristössä.

Kainuussa asuu yhteensä 75 324 asukasta. Kajaanissa, missä yritys sijaitsee, on asukkaita 37 826 henkeä. Työssä kävijöiden määrä on 55.8 %, ja yrityksiä oli vuonna 2012 yhteensä 1 680 kpl. Työttömiä Kajaanissa oli vuonna 2012 kaikkiaan 5 258 henkilöä, työttömyysprosentti oli 13.9 %. Keskiasteen suorittaneita yli 15 vuotta täyttäneistä oli 71 %, ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneista oli 27.7 % vuonna 2012. Asukkaiden ikäjakauma oli siten, että 0 – 14-vuotiaita oli 16.3 %, 15–64-vuotiaita oli 64.3 % sekä yli 64-vuotiaita 19.5 %. Eläkeläisiä väestöstä oli 25.6 %. (Duunitori 2014.) Tilastokeskuksen mukaan väestö vähenee Kainuussa neljänneksen vuoteen 2040 mennessä. Kainuu on ollut muuttotappioalue 1960-luvulta saakka ja nykyisin kuolleisuus on korkeampi kuin syntyvyys. (Väestötiede 2016.) Näistä tilastoista voi päätellä, ettei liiketoimintasuunnitelmaa kannata kovin suppealle asiakaskunnalle segmentoida.

Kilpailijoiksi määritellään kaikki yritykset, jotka tyydyttävät samaa tarvetta kuin mitä oma yritys myy. Samanlaista tarvetta voi tyydyttää useilla tuotteilla. (Holopainen & Levonen 2008, 26.) Kilpailuympäristö käsitteenä määritellään kaikki ne yritykset, jotka sijaitsevat organisaation läheisyydessä ja tavoittelevat samaa kohderyhmää (Ahonen ym. 2004, 78).

Yrityksen kilpailukeinoja saada potentiaalisia asiakkaita ovat tuote, hinta, saatavuus, viestintä, henkilökunta ja sen toimintamallit sekä mielikuvat organisaatiosta.

Nämä seikat ovat myös markkinoinnin 6 P:tä eli tuote=product, hinta=price, saatavuus=place, mainonta=promotion, henkilöstö=people sekä toimintatavat=politics. (Kinkki 1997, 128–129.)

Kilpailukyvyn perusta on henkilökunta ja sen ajattelutapa, johon liitetään kompetenssi, yrittäjäyys ja luovuus. Tästä lähtee yrityksen toiminta, ja se toteutetaan myyntihenkisellä toimintatavalla. Tuotteet, tekniikka ja toimitilojen ratkaisut ovat

kilpailijoilla kopioitavissa, mutta henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa sekä osaaminen, yrittäjäyys ja luovuus tekevät kilpailukyvyyn erot, joita on haastava kopioida. Yritys personoituu henkilöstöönsä, ja se on tavoiteltava kilpailukykytekijä. Olemalla kilpailijaa tehokkaampi ihmisten ajattelu- ja toimintatapojen suhteen ja jatkuvasti oppimalla sekä hallitulla muutoksella, onnistutaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Halonen 2001, 46–47, 49.) Analysoimalla kilpailijoiden asiakaspaikat- ja määrät sekä tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, mihin suuntaan kilpailu menee, onko vaihtuvuus millä asteella, kilpailuroolit haastajasta markkinajohtajaan, keinot kilpailulle sekä yhteistyö ja mahdollisia synergiaetuja tutkimalla saadaan kattava kilpailutilanneanalyysi. (Ahonen ym. 2004, 78.) Yrityksen hyvä työkalu tehdä kilpailija-analyysi on taulukkolaskentaohjelma, missä selvitetään kattavasti kaikki osa-alueet kohderyhmästä henkilöstöön, jotta tiedetään jokaisen kilpailijan hyvät ja heikot puolet (kuva 9):

kohderyhmä	ikä, sukupuoli, ammatti, tulotaso, jne.
tuote	pääartikkeli, sivutuotteet, ylivoimatekijä
sijainti	syrjäinen, keskeinen
hinnoittelu	halpa, kallis
palvelu	taso, laatu, kattavuus
laatu	tuotteen ja palvelun laatu ja taso
markkinointi	tehokkuus ja laatu
ilmapiiri	koettu ilmapiiri
imago	ravintolan arvostus, mielikuvat siitä
vetovoimatekijä	erikoisuus, joka edistää vetovoimaa
heikkous	puute, jota oma yritys voi hyödyntää
markkinaosuus	arvioitu osuus kohderyhmästä
liikevaihto	määrä ja prosenttiosuus
henkilöstö	lukumäärä ja taso

Kuva 8. Kilpailija-analyysi (Ahonen, Koskinen & Romero 2004, 80).

Pohdittaessa onko yrityksen kannattavuus hyvä vai huono suhteutettuna kilpailijoihin, laitetaan tuntosarvet usein kohti sisäisiä tekijöitä, joita ovat hinnoittelu ja seikat, jotka muodostavat kustannusrakenteen. Yrityksellä on sekä sisäisiä että ulkoisia seikkoja vaikuttamassa kannattavuuteen. Ulkoisia seikkoja ovat asiakkaat tai toimintaympäristö. Laadun, hintatason, tuotteiden ym. vertaaminen kilpailijan vastaaviin auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Organisaation kilpailuasema markkinoilla voidaan analysoida siitä, miten onnistutaan differoimaan tuotteita kus-

tannustehokkaasti. Tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista, ja erilaistumisen mitana voidaan pitää, miten onnistutaan vastaamaan differoiduilla tuotteilla yksittäisten asiakkaiden vaatimuksia. Kuluttajat maksavat mielellään enemmän, jos tuotteet ovat räätälöidyt paremmin hänen tarpeisiinsa. (Lumijärvi, Paavola & Torppa 1997, 93.) Differoinnin tuottama hyöty eli asiakkaan maksama korkeampi hinta hänelle paremmin räätälöidyllä tuotteella voidaan yrityksessä hyödyntää tuotteen hinnoittelussa, hinnoittelemalla lähelle kilpailijan tuotetta tai laskea hintaa, jolloin edullisemman hinnan tuoma tappio saadaan korjattua volyymin kasvun määrällä. Toinen kilpailuedun saaminen suuntautuu kustannustehokkuuteen. Yrityksen onnistuessa alentamaan kokonaiskustannuksia mitä ne keskimäärin olisivat vastaavilla tuotteilla, tuo kilpailuetua. (Lumijärvi ym. 1997, 94.)

## 5.1 Ranchin kilpailijat

Kajaanin ravintolatarjontaa:

SULO- Cafe, Bar and Kitchen, Herman Renfors, Rosso, Ravintola Sirius, Wanha Kerho, Golden Dragon, Ravintola Nepal Aama, Scandic Kajanus ja Ravintola Fors.

Ruokaravintola Ranchin ydinkilpailija on SULO-Cafe, Bar and Kitchen, heidän samantyyllisenä ravintolakonseptina vs. Ranchin tarjontaan. Lounaskilpailijoina ovat SULO- Cafe, Bar and Kitchen, Scandic Kajanus, Wanha Kerho, Rosso, Golden Dragon, Nepal Aama ja ravintola Fors. Marginaalikelpailijoiksi löytyvät vielä Teehuone Tsaikka, Kotipizza, Subway, Hesburger, Mummon kahvila ja Pizzeria Casa Bianca sekä pizza- ja kebab-paikat, joita on useampia. Lisäksi marginaalikelpailijoina ovat huoltoasemat, kuten esimerkiksi ABC-ketju tai Neste Koskiportti. (Kajaanin kaupunki 2016.)

SULO- Cafe, Bar and Kitchen tarjoaa omia hampurilaisia, pihviruokia, grilliruokia, broileri- ja possuruokia, kevyitä salaatteja ja erilaisia alkupaloja. Lounaalla on nou-topöydässä useaa salaattivalikoimaa, kahta lämmintä vaihtoehtoa sekä kasvista ja jälkiruokaksi kahvia. Ravintolan atmosfääri on siisti ja tunnelmallinen. Palvelu on ystävällistä. Ravintola kuuluu Osuuskauppa Maakunta -konsernin alle. (Raflaamo 2016.)

Herman Renfors toimii tilausravintolana/kokouspaikkana, ja he tarjoavat a la carte-listalla Herman Renforsin aikakauden perinteitä sekä nykyisiä makuja. Ravintola sijaitsee SULO- Cafe, Bar and Kitchenin yhteydessä ja se on avoinna vain iltaisin. Ravintola on tyylikäs ja palvelu ystävällistä. Ravintola kuuluu Osuuskauppa Maa-kunta -konsernin alle. (Raflaamo 2016.)

Rosso tarjoaa italialaishenkistä ruokaa, kuten pizzaa, pastaa, bruschettoja, pihviä sekä broileriruokia ym. Heidän asiakassegmenttinsä painottuu lapsiin ja lapsiperheisiin. Lounaalla tarjotaan keittoa ja kaksi lämminruokavaihtoehtoa, jotka tarjotaan pöytään. Jälkiruoka ja kahvi kuuluvat hintaan. Ravintolassa on oma leikki-nurkkaus lapsille. Palvelu on ystävällistä. Ravintola kuuluu Osuuskauppa Maa-kunta -konsernin alle. (Raflaamo 2016.)

Ravintola Sirius toimii tilausravintolana iltaisin ja siellä tarjotaan paikallisista raaka-aineista valmistettua kotimaista hyvää ruokaa. Ravintola on yksityisessä omistuksessa ja tarjoaa pitopalvelua juhliin kauniissa historiallisessa rakennuksessa Kajaanin joen varrella. Palvelu on asiakaslähtöistä ja lämminhenkistä. (Sirius ravintola 2016.)

Wanha Kerho tarjoilee runsasta lounaspöytää kotimaisista raaka-aineista itse tehynä. A la carte sisältää laajan valikoiman alku-, pää- ja jälkiruokia, joista voi koota itselle mieluisan kokonaisuuden. Kokouspalvelut hoituvat myös sekä leipomuksia onnistuu tilata juhliin. Ravintola on tunnelmallinen vanha UPM:n kerhotila sisältäen lukuisia saleja. Palvelu on asiakaslähtöistä ja ystävällistä. (Ravintola Wanha Kerho 2016.)

Golden Dragon tarjoaa hyvällä maulla loihdittuja uniikkiherkkuja kiinalaiseen tapaan lounasbuffetista sekä iltaisin a la cartea. Ravintola sijaitsee Kajaanissa keskeisellä paikalla. Palvelu on erittäin iloista ja asiakasta huomioivaa. (Golden Dragon 2016.)

Ravintola Nepal Aama tarjoaa intialaisesta ja tiibetiläisestä keittiöstä alkunsa saanutta ruokaa. Lounaalla voi valita joko noutopöytää tai tilata päivän suosituslistalta annoksen. Ravintola käyttää tuoreita kasviksia, mausteita, riisiä, vehnää, maissia, kanaa ja kalaa. Annokset ovat herkullisia ja mausteisia. Palvelu on ystävällistä ja iloista. (Nepal Aama 2016.)

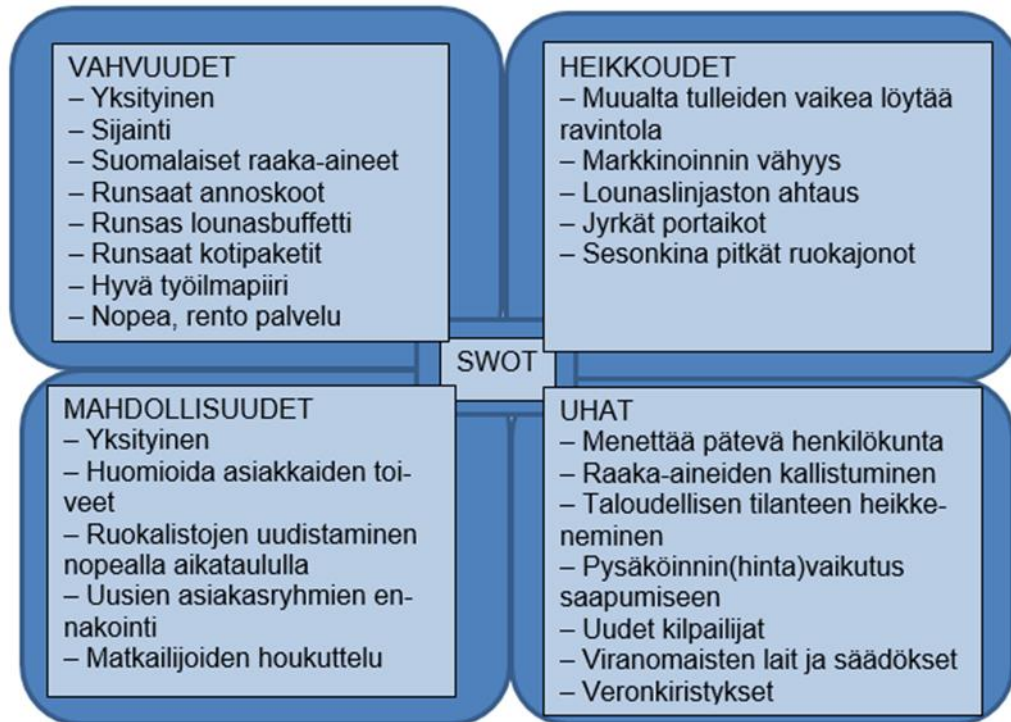
Ravintola Fors on yksityinen ja sijaitsee Renforsin Rannalla, entisen UPM:n tehdasalueella. Ravintola Fors tarjoaa perinteistä lounas- ja kokouspalvelua, automaattilounaita sekä cateringpalveluita Renforsin alueelle. Yritys tarjoaa myös korkeatasoisia liikelounaita kabineteissa. Fors tarjoaa juhlapalveluita runsaalla reper-tuaarilla. Palvelu on rentoa, iloista ja ammattitaitoista. (Ravintola Fors 2016.)

Scandic Kajanus tarjoaa lounaalla noutopöydästä keittoa, salaattipöydän usealla valikoimalla, lämpimän vaihtoehdon lisäkkeineen sekä kahvia ja jälkiruokaa. A la Carte-lista on monipuolinen, jokaiselle jotakin, sisältäen pihvejä, possu- ja broileriruokia, salaatteja, hampurilaisia ym. Hotelli sijaitsee Kajaanin joen varrella. Palvelu on ystävällistä ja sujuvaa. (Scandic Kajanus 2016.)

Ranchin kilpailijoista SULO- Cafe, Bar and Kitchen on tärkein, samanlaisen tarjonnan myötä. A la carte-listoilla on molemmissa sekä Ranchissa että Sulossa samankaltaisia tuotteita, kuten pastaa, pihviä, hampurilaisia, kanansiipiä ym. He ovat myös lounastarjonnassa Ranchin tärkein kilpailija Scandic Kajanuksen ohella, jolla on lounashintataso kaupungin edullisin. Lounastarjonnassa on niin ikään samankaltaisia kotiruoka-tyyppisiä vaihtoehtoja, mutta Sulo ei tarjoa aivan niin laajaa valikoimaa kuin ruokaravintola Ranch lounaalla. Scandic Kajanus on edullisin, mutta heidän lounastarjontansa on myös suppeampi valikoimaltaan. Scandic Kajanus sijaitsee hiukan sivussa Kajaaninjoen varrella. Heillä on runsaasti ilmaista parkki-tilaa mitä ei taas Sulolla eikä Ranchilla ole Kajaanin keskustassa. Tämä vaikuttaa kiireisen lounasasiakkaan ravintolan valintaan osaltaan.

Kuvassa (kuva 9) on SWOT-analyysissä määritellyt ravintola Ranchin vahvuuksia ja heikkouksia sekä uhkia että mahdollisuuksia kilpailijoihin nähden. Yksityinen omistus antaa mahdollisuuksia eri tavalla kuin suurten koneistojen jäykkä konseptointi, toisaalta suurilla yritysketjuilla on rahoitusta toteuttaa isojaakin investointeja. Pienen yrityksen on seurattava toimintaympäristöä ja asiakkaiden ostotottumuksia tarkemmin, jotta se pysyy ajan hengessä mukana eikä menetä asiakaskuntaa. Henkilöstön jaksamiseen ja motivointiin tulee kiinnittää huomioita, jotta hyvä henkilöstö- sekä henkilökemia säilyvät, mikä on edellytys joustavaan yritystoimintaan.





Kuva 9. Ravintola Ranchin SWOT-analyysi

Ruokaravintola Ranchin asiakkaille tehtiin syksyllä 2015 opinnäytetyönä asiakas-tyytyväisyyskysely, josta selvisi Ranchin asiakaskunta, asiakkaiden sukupuoli, ikä, asuinpaikka, heidän käyntimääränsä ravintolassa viikoittain, valintakriteeri, miksi valitsivat Ranchin, ruokailivatko lounasbuffetista vai a la cartea, ruoan maku, annosten runsaus, annosten ulkonäkö, hinta-laatu-suhde, sisustus, tilat, odotusaika, tarjoilijoiden ystävällisyys ja siisteys jne. (Turpeinen 2016, 53.) Suurin osa vastaajista olivat iältään välillä 19–29-vuotiaita. Pienin ryhmä ravintola Ranchissa kävijöistä oli alle 18-vuotiaat sekä yli 60-vuotiaat. Asiakaskunta jakaantui tulosten perusteella aika tasaisesti miesten ja naisten välillä. Paikalliset ihmiset olivat suurin asiakasryhmä. Neljännes vastaajista käytti tutkimuksen mukaan ravintolan palveluita 3 – 5 kertaa viikossa. (Turpeinen 2016, 54.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että lounasasiakkaat käyttivät ruokaravintola Ranchin palveluita useimmin. Heistä suurimmalla osalla oli sopimushinta lounaalle, ja se vaikutti osaltaan heidän valintaansa. Ranchin asiakaskunta kertoi herkullisen ruoan, rennon ilmapiirin, hyvän lokaation sekä ammattitaitoisen henkilökunnan valintansa perusteluiksi. Lisäksi valintaan vaikuttivat runsas annoskoko sekä nopea

palvelu. Kehitettävää asiakkaat toivoivat lounasruokien vaihteluun, a la Carte -listan vaihtoehtojen määrään, lounasruokien ulkonäköön sekä mahdollisuuteen valita terveellisiä vaihtoehtoja noutopöydästä. Ravintolan yleisarvosanaksi muodostui 8.65 arvosteluasteikon ollessa 4–10. (Turpeinen 2016, 53.)

Asiakastyytyväisyyskysely toi tarvittavaa informaatiota kehittämistä vaativiin kohteisiin ja liiketoimintasuunnitelmaan, mihin osa-alueisiin kannattaa strategisesti keskittyä, jotta asiakkaat saadaan viihtymään sekä tulemaan uudestaan ravintolan asiakkaaksi.

## 5.2 Asiakasanalyysi

Yrityksen on hyvä määritellä haluamansa kohderyhmä ja miettiä kenelle ravintolan palvelut ovat suunniteltu. Mietittäessä seuraavia kysymyksiä asiaan saadaan runko: asiakkaiden ikä, sukupuoli ja kotikunta, statusasema ja piirit, ammatti ja koulutushistoria, perhekunta ja siviilisääty, terveys ja kunto, arvot, oma makumieltymys, koettu henkinen ikä ja tapa ajatella, millainen on kulutustottumus. (Ahonen ym. 2004, 74.)

Mertasen kirjan mukaan Järvinen (2007, 25) sanoo 34 % suomalaisista syövän ulkona pakosta esimerkiksi työn vuoksi, 35,5 % syö ravintolassa juhliakseen. Asiakkaista neljännes juhlii sekä käyttää työpaikkaruokailuun ravintolaa. Suurituloiset käyttävät enemmän rahaa kuin pienituloiset ruokailuun. Yksin olevat käyttävät ravintolapalveluja enemmän. Suuren lapsimäärän omaavat käyttävät vähemmän ravintolapalveluja kuin pienen lapsimäärän omaavat. Nuoret käyttävät paljon ravintolapalveluja. Tavoitteena ravintolapalveluja käyttävillä on kompensoida hankalia työtehtäviä tai säästää aikaa tarpeellisempaan tekemiseen. Hyvä taloustilanne edesauttaa ravintoloita asiakkaiden kulutustottumusten myötä ja huonompi vähentää ravintoloissa käyntiä sekä siirtää sitä edullisimpiin paikkoihin. (Mertanen 2007, 25.)

Perheiden rooli jaot ovat muuttuneet kotitöiden osalta, ja ravintolapalveluita käytetään enemmän. Pikaruokien osuus ravintolaruokatarjonnasta on lisääntynyt. Ulko-

maalaisten perustamat ravintolat ovat lisänneet kysyntää heidän ravintolaruokaansa etnisyydellään. Etniset ruoat ovat aikaa vieviä ja työläitä itse valmistaa. Asiakkaat haluavat helppoutta ja suosivat ravintolaruokailua mukavuussyistä. Terveellisyyttä arvostetaan annoksissa enemmän kuin makua tai vaihtelevuutta ja ylellisyyttä. Isot automarketit vievät aikaa ruoka- ym. ostoksiin, joten ulkona syöminen on sitä myötä lisääntynyt osaltaan. Ravintolaruokailu on sosiaalinen tapahtuma ja sitä arvostetaan vaihteluna arkeen. Ravintolaruokailu vähenee, kun nuoret menevät naimisiin. Naisia pidetään haastavina ruokailijoina erityistoiveineen. (Mertanen 2007, 26.)

Trenditutkimuksen mukaan suurin ryhmä ravintolapalveluita käyttävistä ovat nuoret aikuiset ja pääkaupunkiseudun väestö. Lapsiperheet, joilla oli kaksi huoltajaa, sekä lapsettomat parit käyttivät eniten ravintolapalveluja hyväkseen. Pienin käyttäjäaste olivat iäkkäämmillä. Yrittäjät ja ylemmät toimihenkilöt käyttivät eniten ravintolapalveluita sosioekonomisen asemansa mukaan ja heikoimmin käyttivät ravintolapalveluita eläkeläiset. Yksityisten yritysten henkilöstö, n. 25–44-vuotiaat kaupan ja palvelualan toiminnoissa olevat, käyttävät lounaspalveluja hyväkseen, miehet naisia useammin. Valtion ja kunnan palveluksessa toimivat ovat vähemmistönä ulkona lounaansa nauttivien ryhmässä. Yrittäjät itse sekä yksityisissä firmoissa työssä olevat käyttivät eniten ravintoloiden lounastarjontaa hyväkseen. (Mertanen 2007, 30–31.)

Onnistunut asiakassegmentointi on tie organisaation strategiseen suunnitteluun ja valintoihin oman osaamisen ja voimavarojen kohdistamiseen oikeaan valittuun asiakasryhmään. Kohderyhmäasiakas on yrityksen kuluttaja, yhteistyöpartneri ja informaation jakaja, joka yhdessä organisaation kanssa menestyy ja jakaa elämykset. (Pitkämäki 2001, 51–52.)

Halutuille asiakassegmenteille viestitään eri tavoin, messuilla, näyttelyillä ym., jotta tavoitetaan heidät. Organisaatio, joka pysyy ostajien muutostottumuksissa perillä saa kilpailuetua toimimalla muutoksessa. Tämän tyyppisen asiakassegmentin huomaaminen on tavoitteena, kun arvioidaan sitä toimintaympäristöä, jossa toimitaan. Yritys voi hakea järjestelmällisesti asiakkaita ryhmittelyn perustekijöistä ja sieltä löytyvät potentiaaliset asiakkaat sekä asiakassegmentit. Tämän tyylinen asiakashaku näyttää, ettei ainoastaan ikään, sukupuoleen tai ansiotasoon

liittyvää ryhmittelyä kannata tehdä. Asiakasryhmittelyn perusta on ikä, sukupuoli, elämäkokemus, asuinkunta, harraste, elämisen tapa, omat arvot tai uskomukset, poliittinen puolue, vakaumus, terveydentila, laji, äidinkieli, kulttuuri jne. Ryhmittelyn perustat voivat olla esimerkiksi lounaskahvilassa asioivan harrastuksissa, onko motoristi, lintujen tarkkailija ym. (Lintutarkkailija tuskin tulee motoristeille tarkoitettuun lounasravintolaan sisustuksen ja musiikin, asiakaskunnan ym. perusteella.) Perhesuhteet voivat olla ryhmittelyn peruste, onko siviilisääty naimaton, lapsiperhe jne. tai eräs ryhmittelyn peruste voi olla arvot, kuten, uskoivaiset, kasvisruokailijat ym. Yritys voi valita haluamansa segmentin ja kohdistaa siihen liiketoimintansa. Yrittäjä voi laskea kokonaismäärän potentiaalinen tästä valitusta segmentistä sekä saada selkeyttä omasta edellytyksestään onnistua. (Pitkämäki 2001, 54–55.)

Tehdessään valintoja asiakas toimii omien arvostustensa, uskomustensa tai tahtonsa mukaan. Asiakas toimii positiivisen arvostuksen mukaan ja se ohjaa hänen valintojaan. Asiakkaan uskomukset ohjaavat tekoihin ja asiakas uskoo näin täyttävänsä halunsa. Juuri nämä seikat ovat yrittäjän kannalta hankintoja ja ostopäätöksiä. Asiakkaan päättäessä oston hän miettii arvojaan ja uskomuksiaan ensin. Arvon ollessa terveys, se ohjaa hänen valintaansa, ostaako luontaistuotteita, terveyshoitoja, terveellistä ruokaa vai keskittyykö liikuntaan. Uskomusten yhdisteleminen saa asiakkaan toteuttamaan niitä yhdessä ja osaksi päällekkäin. Päätyessään valitsemaan liikunnan terveytensä vaalimiseen hänen halunsa ohjaavat silloin, mitä lajia hänestä olisi mukavin harrastaa, juoksua, pyöräilyä ym. Valinnan tehtyään hän miettii, mitä hän ostaa tarpeelleen. Juoksija ostaa juoksukengät ja tyydyttää perustarpeensa. Seuraavaksi hän miettii, minkä merkkiset juoksukengät hän ostaa, niihin vaikuttavat mielikuvat. Jos asiakas olisi päätenyt vaalimaan terveyttään luontaistuoteosastolle, niin kenkämyyjä ei olisi edes saanut potentiaalista ostajaa. Tässä asiassa asiakas on päättänyt alustavasti jo arvojensa ja uskomustensa perusteella, mihin ostopäätökseen hän taipuu eli luontaistuotekauppaan. Tällä esimerkillä yrityksen potentiaalisten asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat vahvasti arvostukset, uskomukset, tahto sekä vetovoimat. (Pitkämäki 2001, 55–56.)

Asiakkaan ostopäätösprosessi:

- Kuluttajalle syntyy tahto tai tarve saada ostaa jotakin, hän puntaroi ostoksen luonnetta, mitä se on, paljonko sitä on, milloin ostaa, tuotteen ominaisuudet
- kuluttaja kerää informaatiota, selvittää vaihtoehtoja, katsoo tarjouksen jne.
- kuluttaja täsmentää tarvettaan, hintaa, saatavuutta, millainen tuote jne.
- kuluttaja käy sopimusneuvotteluun, etsii toimittajan, valikoi tuotteen ja tekee päätöksen
- kuluttaja tarkkailee valintaansa. Päätöksen hyväksyminen tai pettyminen, arvo jonka valinta tuottaa, on joko onnistunut tai epäonnistunut.

Asiakkaan tekemään ratkaisuun liittyy tunnepuoli ja hän valitsee sen tuotteen johon hän alkujaan oli innostunut. Sopimusneuvottelu ei siten ole se päätöksen tekovaihe aina, vaan aiempi tapahtuma on saattanut tehdä vaikutteen asiakkaan mieleen. Näin ollen on tärkeää tehdä asiakkaalle heti alusta saakka hyvä ensikontakti, koska sillä on suuri painoarvo asiakkaan mieleen. Hän muistaa sen kenties pysyvästi. (Pitkämäki 2001, 57–58.)

## 6 YRITYKSEN IMAGO, BRÄNDI JA ARVOT

Tässä luvussa käyn läpi lähemmin yrityksen mielikuvakäsitettä, yrityksen palvelubrändiä sekä yrityksen arvoja. Yrityksen menestyminen on kiinni siitä, minkälainen kuva asiakkailla on yrityksestä. Positiivinen mielikuva eli imago saa asiakkaat valitsemaan yrityksen palvelut, ja se on tärkeä kriteeri yrityksen liiketoimintoja ajatellen sekä sitä kehittäen. Kaikki toiminta liittyy tekemisen kautta näihin arvovalintoihin.

### 6.1 Imago

Imago on kohderyhmän mielikuva organisaatiosta, mihin vaikuttavat asiakkaan saama tieto, kokemukset, asenteet, luulot, ennakoasenteet ja tuntemukset. (Ahonen ym. 2004, 21; Grönroos 2010, 396.) Imago on organisaation asemointia tuotteiden ja yrityksen osalta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tunteisiin ja mielikuviin. Asiakkaille kehittyy tietty imago yrityksestä, sen tuotteista ja niiden merkityksestä. Imagoa ei onnistu luomaan hetkessä, vaan se kehittyy pikkuhiljaa. (Pitkämäki 2001, 90–93.)

Yrityksen hinnoittelupolitiikkaan vaikuttaa vahvasti imago, mitä maksetaan tuotteesta ja palvelusta. Asiakas mieltää yrityksen imagon osaksi palvelun laatuun etukäteen ja asennoituu sen mielikuvan mukaan. Yrityskuva vaikuttaa myös heihin jotka rekrytoituvat yritykseen. Hyvä imago on tavoiteltu kilpailukeino. (Ahonen ym. 2004, 22.)

Mielikuva yrityksestä on se imago, mikä asiakkailla on yrityksestä. Se syntyy vuorovaikutuksesta, henkilön omista uskomuksista, ajatuksista, tuntemuksesta jne. yritystä kohtaan. Näin yritysimage muodostuu yksittäisten ihmisten mieliin. Kyseisillä ihmisillä ei välttämättä ole sitoumuksia yritykseen. He voivat olla organisaation henkilökuntaa, asiakkaita, jakelijoita, yhteistyöverkostoa, toimittajia ym. Jokaisella heistä on oma näkemyksensä ja ajatuksensa yrityksestä, jotka tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttavat heidän asenteisiinsa tai odotuksiinsa organisaatiota kohtaan. (Seppänen 2011, 30.) Positiivinen imago on toivottavaa yritykselle, koska

sen vaikutus kattaa asiakkaiden käsityksiä organisaation viestinnästä ja toiminnasta.

- Imago kertoo asiakkaan odotuksista
- se suodattaa asiakkaan havaintoja
- sen vaikutus johtuu kokemuksista ja odotuksista
- sillä on sisäinen merkitys henkilöstöön ja ulkoinen merkitys asiakkaisiin.

Imago on odotuksia ulkoisen viestinnän, työntekijän myyntityön ja suusanallisen viestinnän kautta. Positiivisen imagon omaavalla yrityksellä on helpompi viestiä vahvasti asiakkaille jotka ovat myös vastaanottavaisia positiiviselle suusanalliselle viestinnälle imagon myötä. Imago on turva, koska se suodattaa teknisen tai toiminnallisen laadun. Pienet erehdykset annetaan anteeksi helpommin. Huono imago toimii päinvastoin. Imagolla on vaikutusta asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja odotuksiin. Asiakkaiden ennakkomielikuvat palvelusta muuttavat imagoa, jos ne eroavat odotuksen ja koetun osalta toisistaan. Kokemuksen ylittäessä odotettua imago vahvistuu ja alittuessa se saa päinvastaisen kokemuksen. Hyvä imago vaikuttaa positiivisesti henkilöstöön ja motivoi heitä enemmän kuin organisaation huono imago. (Grönroos 2010, 398 – 399.)

Grönroosin (2010, 399) mukaan mielikuvan kehittämistyön on perustuttava oikeaan todellisuuteen. Imagon ollessa tuntematon, vaikka yrityksen liiketoiminta menestyy hyvin, on tärkeää keskittyä oikeanlaiseen markkinointiviestintään. Imagon ollessa heikko ja organisaation toiminnan ollessa heikko, silloin on kyse toisenlaisesta ongelmasta kuin imagosta. Huono imago on suoraa seurausta huonosta asiakaspalvelusta. Tällöin on ensin saatava asiakaspalvelu kuntoon. Jos asiaa yritetään paikata positiivisella viestinnällä ja mainostamalla hyvällä palvelulla, se voi olla yrityksen tuho. Todellisuudessa ei huonoa imagoa onnistuta peittämään.

## 6.2 Brändi

Brändi määritellään Grönroosin (2010, 384) mukaan *”Nimi, käsite, merkki, symboli, tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista.”*

Palvelubrändin olemus on palveluprosessissa, johon asiakas osallistuu. Se kattaa asiakkaan kokemuksen palvelusta. Brändi-imago on asiakkaan kokema mielikuva tuotteesta. Brändi-identiteetti on kuvaus brändi-imagosta, jonka viestijä haluaa asiakkaille tuoda. Asiakkaat omaksuvat brändi-imagon niistä virikkeistä joita luodaan, ja he vertaavat niitä annettuihin brändiviesteihin. Näin heille syntyvät mielikuvat ja ajatuksissa on kehittynyt brändi-imago tuotteelle tai palvelulle. Tästä voi päätellä, että brändin muovaavat asiakkaat mielessään saaduista brändiviesteistä ja muodostamalla mielessään oman brändi-imagon. Sitä ei voi muodostaa heidän puolestaan. Määriteltäessä brändiä, se on mielikuva. Asiakas siis hyväksyy brändin tai ei, hän on brändin määrittäjä, sitä ei kykene tekemään markkinoija. Markkinoija toimii tuotteen, palveluprosessin järjestämiselle niin, että otollisissa puitteissa brändi muotoutuu ja hänen tavoittelemansa brändi-identiteetti onnistuu. (Grönroos 2010, 385 – 387.)

Asiakkaan ja brändin välille muotoutuu yhteys. Yhteys antaa palveluiden ja tuotteiden ym. mukaan vaikutuksen asiakkaan mieleen. Siitä syntyvä mielikuva on seurausta, miten asiakas jatkossa kokee yhteyden brändiin. Brändin arvo on asiakkaan mieltämä ajatus siitä, minkälainen arvo tietyn tuotteen tai palvelun ym. hankkiminen on verrattuna toisenlaisiin valintoihin. Brändin arvon heikentyessä asiakas alkaa vertailla toisenlaisia vaihtoehtoja. Toisaalta brändin arvon lisääntyessä asiakas on uskollisempi yritykselle. Brändin arvolla on merkitystä sidosryhmille, asiakkaille ja yritykselle itselleen. Myynti nousee hyvällä brändin arvolla. Brändipääoma on *”Bränditietouden nimenomainen vaikutus siihen, miten asiakas reagoi kyseistä brändiä koskevaan markkinointiin. Brändipääomaa on olemassa silloin, kun asiakas tuntee brändin ja kun hän liittyy siihen joitakin myönteisiä, vahvoja ja ainutlaatuisia mielikuvia.”* Asiakkailla on bränditietous tai brändiin liittyvä imago, joka tarkoittaa, että se erottaa konkreettisen tuotteen palvelusta tai ratkai-



sun toisista. Se voi olla negatiivinen tai positiivinen. Yrityksen on saavutettava asiakkaalle useita positiivisia brändikontakteja, jotta saadaan pysyvä brändisuhde aikaan. Tämä on seurausta suhdemarkkinoinnin onnistumisesta ja onnistuneella palvelulla, silloin asiakkaalle syntyy emotionaalinen kiinnostus yrityksen palveluihin ja tuotteisiin, syntyy pysyvä suhde asiakkaan kanssa. Hän on sitoutunut ja toimii yrityksen hyväksi markkinoimalla sitä. Aito brändisuhde on yritykselle tavoiteltavaa. (Grönroos 2010, 389 – 391.)

### 6.3 Yrityksen arvot

Arvo-käsite on määritelty useilla tavoilla, esimerkiksi arvo tarkoittaa asiaa, joka on meille tärkeä. Arvot ovat meidän valintojamme, jotka paljastuvat tietyn mallisilla jatkuvilla valinnoillamme. Niistä muodostuu ennustettavia. Asia joka täyttää tarpeen saa merkityksen ja siitä muodostuu arvo, tai arvo voi olla ihmisen vakaumus, millaiset päämäärät ovat hänen mielestään parempia kuin toiset. Arvo vetoaa tunteisiin ja järkeen, joten tunnekokemukset tukevat arvovalintaa. Organisaatiossa ja yhteisössä arvot muodostuvat yhteisön tahtotilasta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60.)

Organisaatiokulttuuriin kuuluvat:

- arvot, ne ovat kulttuurimme ydin
- arvostus, mitä arvostetaan
- uskomus, mikä on mahdollista ja mahdotonta
- sitoutuminen, hyväksymme yrityksen keinot saavuttavat päämäärät
- ei-sitoutuminen, johto päättää, henkilöstö rakentaa raja-aitoja ja on kapea-alainen näkemys tehtävistään
- vuorovaikutussuhteet- ja tavat, onko ilmapiiri keskusteleva vai jäykkä muodollinen
- johtamiskulttuuri, autoritatiivinen vai demokraattinen

- riitit sekä rituaalit, omat tavat selviytyä haasteista ja toiminnoista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 103–104.)

Yrityksessä yksilöiden arvopohja vaikuttaa merkitsevästi sen jäsenten panokseen yhteisen tekemisen eteen. Hyviä arvoja onnistuneeseen työryhmään ovat mm kyky tunkea empatiaa, yhdessä onnistuminen, avoin vuorovaikutustaito, missä kyetään käsittelemään yhteiset päämäärät, sekä asiat, joita pitää kehittää, työryhmän halu kehittää kompetenssiaan ja itseään sekä rehelliseen palautteeseen suhtautuminen. Tärkeää työryhmälle on tiedostaa yksilöinä omat vahvuudet sekä heikkoudet ja se, että työryhmän jäsen kykenee luottamaan itseensä ongelmanratkaisijana. Hyviä arvoja lisäksi työyhteisössä ovat joustaminen sekä kyky hahmottaa kokonaisuus niin, että kaikki resurssit osataan hyödyntää oikein. (Aaltonen & Junkkari 1999, 121–122.)

Yhteiskunnassa arvo ja moraalikäsitteet muuttuvat kovista pehmeisiin ja pehmeistä koviin, joita yritysten on hyvä huomioida ja muuttaa tuotteitaan/palveluitaan kohtaamaan muuttuvaa kysyntää. Näin yrityskuva vastaa paremmin asiakkaiden toiveisiin ja saa tuotteitaan kaupaksi. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 44.)

Uudistumisen tarpeeseen, muutokseen ja sen valmiuteen on olemassa neljää erilaista työyhteisön jäsentä. Ensimmäinen on **välinpitämätön**, joka ei koe olevan ongelmaa ollenkaan, ja muutosta ei hänen mielestään tarvita. Toinen on **jahkailija** joka tietää, että asenteita ja omia toimintamalleja on muutettava. Hän kertoo arvoista, mutta ei jaksa kehittää omia henkisiä ominaisuuksiaan vaan odottaa jonkun muun laittavan toimeksi. Kolmas on **valmistelija**, joka jo miettii uusia malleja ratkaista asiat. Hän saa motivaatiota yrityksen arvoprosessista, yrityksen koulutuksesta tai kollegan esimerkistä. Neljäs jäsen on **tekijä**, ja hän ymmärtää arvojen sisäistämisen nostavan työn laatua ja merkitystä. Muutos alkaa hänestä itsestään arvoprosessin myötä, ja hän jakaa nämä arvot käyttöarvoiksi yrityksessä. Organisaatio uudistuu ja kehittyy vain näiden valmistelijoiden sekä tekijöiden toiminnoista, mihin vaikuttaa heidän määränsä yrityksessä verrattuna välinpitämättömiin ja jahkailijoihin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 121–123.)

## 7 PROJEKTIN KUVAUS

Tämä luku selventää, kuinka olen käynyt läpi toiminnallisen opinnäytetyön vaiheet.

### 7.1 Toteutusmenetelmä

Opinnäytetyöt voidaan jaotella tutkimuksellisiin ja toiminnallisiin opinnäytetöihin. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä konkreettinen tuote, liiketoimintasuunnitelman päivitys, tuo menetelmäksi toiminnallisen opinnäytetyön.

Toiminnallinen selvitys sisältyy toiminnalliseen opinnäytetyöhön, kun on kyseessä idea tai tuotteen toteutustapa. Toteutustapa ilmentää keinoja, joilla hankitaan materiaali sisällöksi, sekä keinoja, kuinka toteutetaan oppaan, ohjeistuksen, tapahtuman visuaalinen ilme tai matkaretken ohjelmiston ym. tuottaminen. Tutkimuksellisia keinoja ei aina tarvitse käyttää toiminnallisessa opinnäytetyössä. Jos työhön yhdistetään selvitys, tulee harkita tarkoin aineiston sekä informaation keräämistä. Lopullinen toteutustapa ohjautuu omista voimavaroista, toimeksiantajan tahdosta, kohderyhmän tarpeista ja opinnäytetyöhön liittyvistä vaatimuksista. Tutkimusta tarkastellaan yleensä selvityksenä ja selvitys on informaatiohankinnan apuväline, joka on lähes olemattomasti sidoksissa teoriaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voi kerätyn tiedon, kuten laadullisella tutkimuksella kerätyn selvityksen, analysoida huomattavasti väljemmin kuin tutkimuksellisessa työssä. Informaatiota voi saada haastattelemalla alan ammattilaisia. Haastatteluaineisto tulee merkitä aina raporttidokumentissa. Se tuo työhön luotettavuus näkökulman. (Airaksinen & Vilka 2003, 57–58.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla selkeä ja looginen esitys, jotta sillä on toimiva vuorovaikutus lukijan ja kirjottajan välillä. Kirjoittaja muokkaa työn edetessä tekstiä ja osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta. Hän osaa edetä vaiheittain ja prosessimaisesti sekä palata taas taaksepäin tekstissä.

Alussa hankittu aineisto käsitellään, täydennetään, rajataan, muokataan ja tehdään viimeistelyjä. Teksti on järkevää luetta jollakin, jotta saa tarvittavaa palautetta ja voi tehdä muutostöitä tarvittaessa. Muokkaus, tarkistus ja viimeistely tapahtuvat koko ajan vaiheittain. (Airaksinen & Vilka 2003, 66, 68.)

Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta erillisestä osasta, joista toinen on raportti, kuinka opinnäytetyöprosessin asiakirja on tehty tutkimusviestinnän tapaan, ja toinen on itse produkti eli toiminnallinen osuus. Tarkoitus on, että produkti on tehty ammattiteoriaan pohjautuvasti, raportti sisältää teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen näkökulma ohjaa työn asiantuntijapuolta ja siten viitekehyksen rakentumista. Itse produkti kohdistetaan kohderyhmään ja toteutetaan niin, että tavoitteet täyttyvät ja tulevat työstä esiin niin visuaalisesti kuin viestinnällisestikin. (Lumme, Leinonen, Leino, Falenius & Sundqvist 2006, nd.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on ohjata työelämässä tarvittavaa toiminnan kehittämistä eri osa-alueilla ja työn tilaajalla on toimeksiantaja. Toiminnallisen opinnäytetyön hyöty ja oppi tekijälleen on työssä yhdistyvä käytännön toteutus ja esitys tutkimusviestinnän tavoin. Tarkoituksena on saada kehittämissuunnitelma järjeistämään ja ohjeistamaan käytännön työtä. Toiminnalliset opinnäytetyöt ovat pitkälti empiirisiä toiminnantutkimuksia, kehittämishankkeita ym. joissa suuri paino on työelämälähtöisyydessä sekä käytännönläheisyydessä. Toiminnallinen opinnäytetyö tuottaa aina lopuksi todellisen produktin kuten esimerkiksi kehittämissuunnitelman. Lopullisen tuotoksen päivittäminen onnistuu, kun mietitään tekohetkellä jo, millainen työn muoto helpottaa päivittämistä tulevaisuudessa. Itse produkti kirjoitetaan kohderyhmälle, eikä sen tekstityyli tarvitse olla samanlainen kuin tutkimusviestinnänkeinoin kirjoitettu raportti, tarkoittaen lähteitä sekä niiden merkitsemisiä, sanavalintojen tarkkoja muotoja tai argumentoinnin perusteluja. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkeä osio on produkti. Näiden kahden eli raportin ja tuotteen on oltava sidoksissa toisiinsa. Raportin kirjallisesta osuudesta selviää, mitä, miksi ja miten työ on tehty, minkälainen koko prosessi on ollut ja mihin tuloksiin on päädytty. Toiminnallinen opinnäytetyö on yhtä suuri haaste kuin tutkimuksena tehtäväkin opinnäytetyö. Raportti kehittyy tehdessä ja alkusuunnitelman sekä jäsentelyn tarkoitus on antaa ohjenuoraa sekä estää liiat rönsyilyt, mutta

ne muuttuvat ja muokkautuvat koko ajan työstettäessä raporttia. (Airaksinen & Vilka 2003, 51, 65 – 66, 83.)

## 7.2 Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävä

Selvää tutkimusongelmaa ei välttämättä ole empiirisessä toiminnantutkimuksessa, vaan sen voidaan ajatella olevan itse projekti. (Airaksinen & Vilka 2003, 85). Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tehtäviin sisältyvät opinnäytetyöraportti ja produkti, joka on käytännössä liiketoimintasuunnitelman päivitys yritykselle.

Tavoite on tehdä moderni päivitys ruokaravintola Ranchin liiketoimintasuunnitelmaan. Tarkoituksena on etsiä teoretietoaa alan kirjallisuudesta ja internetistä, jotta itse liiketoimintasuunnitelma avautuu kaikissa osa-alueissaan, ja syvällisempää oppimista aiheesta tapahtuu työtä prosessoidessa. Työ on kaksiosainen, sisältäen teoreettisen viitekehysten ja lopuksi syntyy produkti eli itse liiketoimintasuunnitelma ravintola Ranchille.

Liiketoimintasuunnitelmia on tehty lukuisia opinnäytetöinä, joten ne ovat tärkeitä niin aloittaville kuin jatkavillekin yrityksille. Liiketoimintasuunnitelma on hallittava kaikilta osa-alueiltaan, jotta kokonaisvaltainen ymmärrys yrittämisestä avautuu. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa rahoituksen järjestämisessä sekä itse yrittäjää pitämään toiminta suunnitelman mukaisena, jotta se on loogista ja riskit kartoitettuna. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää toiminnassa tapahtuvien muutosten myötä, jotta myöhemmin hyödytään sen historiasta sekä voidaan tarkastella, mikä toiminta-ajatus olikaan. Teoretietoaa on runsain mitoin saatavissa aiheesta, koska sitä on tutkittu paljon.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään työtä tutkivalla asenteella, vaikka selvitystä ei toteutettaisikaan. Se sisältää valintojen määrittelyä, niiden tarkisteluja ja valintojen argumentointia aiheeseen liittyvään tietoperustaan nojaten. Itse viitekehys ja tietoperusta haetaan alan kirjallisuudesta. Omaan oppimisprosessiin kuuluu kriittinen arviointi tehdystä opinnäytetyöstä. Arviointiin liittyy työn idea, aihepiirin selonteko, asetetut päämäärät, teoreettinen viitekehys, tietoperusta ja kohdeyleisö. Tavoitteiden onnistuminen on tärkeä osa arviointia. Joitakin tavoitteita ei

saavuteta tai jotkut tavoitteet muuttuvat tehtävän edetessä ja näitä on mietittävä miksi näin tapahtui tavoitteiden osalta. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 154 – 155.)

Arviointiin on hyvä saada ensimmäiseksi kohdeyleisöltä palautetta, jotta arvio olisi objektiivinen. Esimerkiksi tämän työn liiketoimintasuunnitelman päivityksestä on hyvä saada palautetta sen käytettävyydestä. Työn olisi hyvä olla ammatillisesti mielenkiintoinen ja tarpeellinen kohdeyleisölle. Toinen arviointitapa on työn toteutustapa eli keino, miten työ on tehty aineiston hankinnan ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnallinen opinnäytetyö ei tarvitse aina tutkimuksellisia keinoja käyttöönsä, koska tarkoituksena on saada tavoitteet täyttymään työn idealee. Toteutustavan arviointiin liittyy pohtiminen käytetyn tavan kriittisestä tarkastelusta. Hyvä on huomioida lähdekirjallisuus ja konsultaatio sekä jäikö jotakin tekemättä. Kolmanneksi arvioidaan, kuinka työ on järjestelty ja kirjoitettu kieliasuineen. Työtä tulee tarkastella arvostelevasti ja onko aineisto kirjoitettu pohtivalla asenteella. Lisäksi arvioidaan työn vakuuttavuus ja loogisuus. Tarkoituksena koko opinnäytetyöllä on tarkastella työn tekijän kykyä käytännöllisen professionaalisen taidon ja teoreettisen tiedon yhdistämisen onnistumisesta, jotta työ on alalla toimiville hyödyksi. Työstä ilmenee tekijän ajanhallintaa, kokonaisuuksien hahmottamista, yhteistyökykyä ja työelämän kehittämistä sekä sitä, että pystyy näyttämään kykynsä, kuinka ne ilmaistaan kirjallisesti sekä suullisesti. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 157 – 160.)

Opinnäytetyö eteni prosessimaisesti, kun toimeksiantaja oli sen tilannut. Mietinnässä olivat aiherajaukset valtavasta tietovirrasta. Valintoja tärkeistä aiheista tuli lisää kirjallisuuteen perehtyessä. Vastavalmistunut opinnäytetyö Kajaanin Ranchin asiakastytyväisyystutkimuksesta antoi tarvittavaa tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja kehittämis ehdotuksista. Aiherajaukset muuttuivat paljon työn edetessä ja tiedon lisääntyessä. Osa teoriasta muuttui kokonaan, kun uusi aihealue tuli tähdellisemmäksi työlle. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen palvelisi parhaiten työyhteisöä, kun teoreettinen viitekehys rakentuisi työyhteisön osaamista ja kehittämistä silmällä pitäen. Tämä vakuutti pohdintaani teoreettisen viitekehysten muodostumiseen lopuksi. Työelämää hyödyttäisivät teoriakokonaisuudet, joihin sisältyvät palvelu, imago sekä liiketoimintasuunnitelma. Valitun teoriaviitekehysten myötä syntyy kysymys miksi liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan eli miksi yritys on

olemassa. Mitä on aikomus tehdä, jotta yritys on markkinoiden kysynnän huipulla. Aihealueet, palaamalla niihin uudelleen muokkautuivat yrityksen näköiseksi, ja lopuksi teorian tiedon avulla syntyi yksilöllinen helposti päivitettävä liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman läpikäyminen työyhteisössä antaa informaatiota jokaiselle, kuinka organisaatio toimii ja mitkä ovat sen toimintaperiaatteet.

### 7.3 Toimeksiantajan konsultaatio

Opinnäytetyön loppuvaiheessa toimeksiantaja perehtyi tekemääni projektiin. Hän sai tehtäväkseen antaa palautetta työstä ja etenkin itse liiketoimintasuunnitelmasta. Työn rajauksista keskusteltiin, ja perustelut kuultuaan hän hyväksyi ne. Hän oli toimeksiannon myötä halunnut työn tekijän perehtyvän sekä pohtivan perusteellisesti aihetta, jotta siitä nousevat ajatukset ja itse oppiminen hyödyttäisivät työelämää jatkossa. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen oli tarpeen sekä yrityksen näkökulmasta että etenkin työn tekijän oppimisprosessin kannalta.

Itse liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli toimeksiantajan mielestä liian laajasti kirjoitettu. Työ olisi hänen mielestään hyvä tiivistää, ja kertoa olennainen lyhemmin sanankääntein. Tekstin kirjoittaminen lähtee helposti laajenemaan, ellei keskity olennaiseen. Valmis liiketoimintasuunnitelmapohja oli tarkoituksenmukainen ja kattoi kaiken olennaisen, mitä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen jatkavassa yrityksessä tarvittiin. Pienin muutoksin se soveltui yrityksen käyttöön. Toimeksiantaja auttoi laskelmien tekemisessä, ja muutoin tekijä täytti kaikki osiot itse. Toimeksiantaja hyväksyi valmiin liiketoimintasuunnitelman ja hän näki konkreettisesti, kuinka työn tekijä ajatteli asioista liiketoimintasuunnitelman myötä.

### 7.4 Ravintola Ranchin liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Kajaanin Ranch Oy on perustettu 2004, ja liiketoiminta on kokenut paljon muutoksia sinä aikana, joten tarvetta liikesuunnitelman päivitykselle on olemassa. Liiketoimintasuunnitelman päivityksen tarkoituksena on tarkastella nykyistä toimintaa.

Tietoa, esimerkiksi nykyisestä asiakaskunnasta saadaan asiakastytyväisyyskyselystä, joka valmistui keväällä 2016, Tanja Turpeisen opinnäytetyönä Kajaanin Ammattikorkeakoulusta.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen tulee olla johdonmukaista ja apuna yrityksen jatkuvassa kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelmaan voi palata ja tarkastella yrityksen historiaa sekä miettiä yrityksen visiota, jotta toiminnot kohdistuvat strategisesti oikeisiin asioihin. Yritys päivittää liiketoimintasuunnitelmaa silloin, kun tulee muutoksia, säännöllisesti tai toistuvasti. Päivityksiä on tarpeen tehdä silloin, kun sovittuja päämääriä ei onnistuta pitämään tai saavuttamaan. Kannattavuuden heikkeneminen vaatii aina päivittämistä liiketoimintasuunnitelmaan. Aiempi historian tutkiminen auttaa huomaamaan, onko liiketoimintasuunnitelma päivitetty aina saman kaavan mukaan ilman kehittymistä, jolloin on tarve muutokseen. (Ahonen ym. 2004, 37; Pitkämäki 2001, 17.)

Päivitän yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa siten, että teen aivan uuden suunnitelman ja täytän toiminnan tämänhetkisen tilanteen ajan tasalle. Valitsen valmiin pohjan luotettavasta lähteestä ja toimin sen antaman ohjeen mukaan muokkamalla sitä Ranchin lähtökohtiin sopivaksi. Pyydän ohjeistusta tarpeellisiin laskelmiin opinnäytetyön toimeksiantajalta, ja yhdessä mietitään, miten päivitys käytännössä tullaan hoitamaan.

Edellinen liiketoimintasuunnitelma on jäänyt osaltaan suppeaksi, ja vuosien saatossa liiketoiminta on kokenut paljon muutoksia, joten päivitys on tarpeen niin henkilökunnan, tuotteiden, toimintasuunnitelman, raaka-aineiden, tavarantoimittajan, yhteistyökumppaneiden ym. suhteen. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma on olemassa sitä varten, että jos yrityksen toiminta-ajatus hämärtyy, niin voi palata liiketoimintasuunnitelmaan ja tarkistaa sovitut sekä kirjoitetut asiat siitä, miksi yritys on olemassa ja mikä sen visio on. Näin toimitaan johdonmukaisesti, kun tehdään investointeja tai kehitysratkaisuja yritykselle. Tulevaisuudessa yrityksen historiaa tarkastelemalla nähdään, ovatko tehdyt päätökset olleet oikeita vai tarvitsevatko ne muutosta. Sähköisessä muodossa oleva liiketoimintasuunnitelma helpottaa päivityksen tekemistä konkreettisesti. Asiakastytyväisyyskyselyyn saadut konk-



reettiset kehittämissuositukset, ovat apuna muutoshankkeissa, asiakkaan palvelukokemuksen parantamisessa sekä muissa esiin nousseissa toiveissa kehittää ravintolan palveluita.

## 8 POHDINTA

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan uudistettu liiketoimintasuunnitelma ruokaravintola Ranchin käyttöön. Työni on kaksiosainen eli ensimmäinen osio on raportti, joka kattaa teorian, ja toinen osio kattaa itse liiketoimintasuunnitelman, produktin, joka on salainen. Toimeksianto tuli ravintolan omistajalta. Ensimmäinen tehtävä liiketoimintasuunnitelman tekemisessä oli kartoittaa monipuolisesti ja objektiivisesti yritystä sekä sen tämänhetkistä tilannetta, jotta pääsi punnitsemaan, mitä aiheita olisi hyvä syventää teoriaosuuteen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää varsin laajan repertuaarin eri osa-alueista ja rajaus oli tarpeen. Aikataulu opinnäytetyölle oli asetettava pidemmän ajanjakson mukaan, koska olin työssä opintojen ohella.

Yritys on ollut olemassa kohta 12 vuotta, ja liiketoimintasuunnitelman päivitykselle oli tilaus. Olen aloittanut työni kertomalla, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja miksi se on tärkeä. Liikeidea olen myös avannut laajemmin, jotta nähdään ero näiden kahden välillä. Liikeidea ei yksinään riitä, vaan liiketoimintasuunnitelmassa avataan koko toimintaympäristö yrittäjistä rahoitukseen, jotta voidaan hahmotella, onko yrityksen idealla mahdollisuuksia menestyä toimintaympäristössään. Kilpailuanalyysi ja asiakasanalyysi auttavat refleктоimaan yrityksen olemassaolon mahdollisuuksia kilpailijoihin nähden ja sitä ovatko asiakkaat otettavissa omalla liikeidealla itselle. Maailma globalisoituu ja asiakkaat matkusteleval paljon. Se vaikuttaa asiakkaiden toivomiin yksilöllisiin ratkaisuihin sekä palveluissa että tuotteissa. Yritykselle tekemässäni liiketoimintasuunnitelmassa olen käynyt kaikki osa-alueet läpi täsmällisesti ja ytimekkäästi.

Rajasin työtä niin, että itse liiketoimintasuunnitelman, liikeidean ja ravintola-alan käsittelyn jälkeen päädyin valitsemaan työhön imago-käsitteen, palvelubrändin sekä yrityksen arvot. Koin ne tärkeiksi kilpailukeinoiksi, jotka eivät ole sidottu niinkään talouteen, vaan asioita voidaan tehdä paremmin palveluiden sekä tuotteiden osalta. Palvelua on mahdollista kehittää enemmän yksilöllisempään suuntaan, koska vakioasiakaskunta on tuttua ja heidän ostoskäyttäytymisensä tunnetaan hyvin. Tuotteita ja raaka-aineita on mahdollista valita eettisemmin sekä asiakkaiden

arvopohjaan perustuen. Näistä kehittämistoimenpiteistä saadaan imagoa parannettua toivotulle tasolle. Tämä ei vaadi suuria investointeja, vaan kyse on asenne-muutoksesta.

Ravintola-alan nykytilanne ei ole niin hyvä, kuin se voisi olla, johtuen lainsäädännöstä ja yleisestä talousahdingosta. Timo Lappi, MaRa ry:n toimitusjohtaja kertoi, että hallitus ei alenna ALV:tä, koska ei näe olevan varaa verohelpotukseen anniskelun piirissä. Lapin mukaan vuonna 2016 valtion alkoholi- ja ALV-verotuotot tippuvat 60 miljoonalla eurolla, jos anniskelu vähenee 3 % vuodessa. Tämä tarkoittaa, että ravintoloiden on hiottava strategiaansa saadakseen asiakkaita. Entistä tärkeämmäksi nousee osaaminen ja palvelujen oikeanlainen tuottaminen. Hyvän imagon omaaminen on kilpailuetu. Anniskelusta saamatta jääneet tuotot on otettava muulla keinoin, ja se vaatii uudenlaista ajattelua sekä kouluttautumista ja liiketoimintasuunnitelman päivittämistä.

Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ruokaravintola Ranchiin oli haastavaa, koska itse olen ravintolan palveluksessa. Objektiiivisena pysyminen vaati tarkkailua. Aikataulussa pysyminen oli ajatuksissa, koska työ muuttui koko ajan tietomäärän lisääntyessä. Tein opinnäytetyötä iltaisin ja vapaapäivinä, silloin kun ei ollut muita koulun tehtäviä. Sisällöt vaihtuivat useaan kertaan harkitessani, miten työn rajaisin loogisesti ja itseäni kiinnostavasti. Teoriaan tutustuessani moni asia sai aivan uudenlaisen merkityksen. Itse opin paljon perehtyessäni teoriaan. Pelkästä lainsäädännöstä saisi oman opinnäytetyön, koska se määrittää niin paljon ravintola-alaa. Tämä työ toi konkreettisesti muutoksia ravintolaan. Sisustusta päivitettiin uusilla tuoleilla sekä pöydillä. Tilanjakajat uusittiin, ja niiden myötä asiakaspaikkoja syntyi kuusi lisää ja takaseinän suuri kuva vaihdettiin uuteen. Nämä muutokset ovat tuoneet positiivista ilmapiiriä työyhteisöön.

Työ antoi paljon uutta tietoa, mitä voin hyödyntää työssäni, ja ymmärrystä, ettei muutosta tai kehittämistä tehdä vain kehittämisen ilosta, vaan se täytyy olla erittäin hyvin perusteltu, jos radikaalisti aiotaan muuttaa esimerkiksi liikeideaa. Pienet muutokset ovat suotavampia, ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa saadut palautteet ovat tärkeitä. Liiketoimintasuunnitelman päivitys muistuttaa mikä yrityksen tarkoitus on, sekä sovitut pelisäännöt.

Työssä on käytetty ammatillista ja selkeää kieltä teoriassa sekä asiat on käsitelty pohtien alan ammattikirjallisuuden kirjoittajien näkemysten kanssa. Opinnäytetyö on annettu luettavaksi työn ohjaajille, työn tilaajalle sekä yhdelle aiemmin ammatikorkeakoulusta valmistuneelle. Produkti-osuus on tehty konsultoiden työn tilaajaa joidenkin laskelmien osalta. Työhön käytetty liiketoimintasuunnitelmapohja on internetistä, koska sieltä löytyi valtava skaala erilaisia valmiiksi mietittyjä pohjia, joissa on huomioitu kaikki tarvittavat osa-alueet. Jatkavana yrityksenä valittu pohja palveli opinnäytetyötä parhaiten. Tekemälläni opinnäytetyöllä on ollut vaikutusta omistajasta työyhteisöön, koska sitä on käyty läpi yhdessä työpaikalla sekä on keskusteltu asioista, kuinka toimintaa voidaan parantaa ja kehittää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni on ollut jatkumona aiemmin ilmestyneen Ranchin asiakastytyväisyysskyselyopinnäytetyön jälkeen, ja näin aihe on ollut yrityksessä pinnalla pidempään ja saanut työyhteisön pohtimaan asioita usealta näkökulmalta. Ilman näitä opinnäytetöitä työssä olisi menty samalla rutiinilla, mutta nyt työtä ja sen kehittämistä on viety työyhteisön ajatuksiin, mikä on yritykselle eteenpäin vievä voima. Uskon tekemäni liiketoimintasuunnitelman olevan käyttökelpoinen yritykselle tulevaisuudessa.

.....

*”Myös on käsitykseni mukaan kapakanisännän ammatti varmin ja luotettavin kaikista ammateista, sillä ihmisen jano pysyy samana, mitä hyvänsä tapahtuu, ja vaikka faraiden valta vapisisi ja jumalat kaatuisivat istuimiltaan, eivät kapakat ja viinituvat kävisi sen tyhjemmäksi kuin ennen. Sillä ihminen juo viiniä iloonsa, ja suruunsa hän juo viiniä, menestyksessään hän ilahduttaa sydäntään viinillä ja pettymyksensä hän hukuttaa viiniin. Hän juo viiniä ollessaan rakastunut ja hän juo viiniä, kun hänen vaimonsa lyö häntä. Viiniin hän turvautuu, kun epäonnistuu liikeasioissaan, ja viinillä hän valelee voittonsa. Eikä edes köyhyys estä häntä juomasta viiniä, sillä sitä utterammin hän työskentelee voidakseen värjätä köyhyytensä viinillä.”*

– Kaptah, Sinuhen palvelija, Mika Waltarin kirjassa *Sinuhe Egyptiläinen*. (Ahonen ym. 2003, 6.)

## LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & Etiikka. Juva: WSOY.

Ahonen, J., Koskinen, T., Romero, T. 2004. Helsinki: Restamark Oy.

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

Ammattinetti. 2016. Ammattialat. Ravitsemuspalvelut. Työllisyys.

[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10\\_ammattiala;sessio-nid=4513102C1F3D95422944CE5100F22F0A?link=true](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10_ammattiala;sessio-nid=4513102C1F3D95422944CE5100F22F0A?link=true), luettu 21.8.2016.

Cook, K. 1994. Strategic planning for small business. Chicago. USA: NTC Publishing Group.

Duunitori. 2014. Kajaani.

<https://duunitori.fi/alueet/kajaani/>, luettu 30.5.2016.

Edu.fi 2016. Liiketoimintasuunnitelma.

[http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yrittystoiminnan\\_kehittamisessa\\_tarvitaan\\_liiketoimintasuunnitelmaa.htm](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yrittystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm), luettu 19.8.2016.

Falenius, M., Leino, M., Leinonen, R., Lumme, R. & Sundqvist, L. 2006. Monimuotoinen/ Toiminnallinen opinnäytetyö.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>, luettu 10.9.2016.

Golden Dragon. 2016.

<http://www.goldendragon.fi/>, luettu 30.5.2016.

- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas-silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki: Rastor- Julkaisut.
- Isokangas, J. & Kinkki, S., 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Jänkälä, S. 2016. Toimialaraportit. Ravitsemustoiminta.  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf), luettu 21.8.2016.
- Kajaanin kaupunki. 2016. Ruokaravintolat.  
<http://www.kajaani.fi/fi/palveluopas/tourism/ruokaravintolat>, luettu 30.5.2016.
- Kinkki, S. 1997. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yritystietous. Porvoo: WSOY.
- Lappi, T. 2016. Anniskelun sääntelyä puretaan merkittävästi. Vitriini 4, 5
- Lumijärvi, O-P, Paavola, U. & Torppa, P. 1997. Miten lisätä yrityksen arvoa. Porvoo: WSOY.
- Mara. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetty

<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravitsemisalan-tulevaisuuden-osaa>, luettu 9.6.2016.

Mara-. 2015. Matkailu- ja ravintola-alan työllisyys heikkenee edelleen: oikeilla toimilla työllisyys nousee

<http://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-tyollisyys-heikken>, luettu 9.6.2016.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mertanen, E. 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta: Jyväskylän yliopistopaino.

Mynttinen, S. Liiketoimintasuunnitelma. Yrityksen kasvu. Aalto Yliopisto: Kauppakorkeakoulu.

[http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/fi/wope/materiaalit/oppimateriaali\\_liiketoiminta-osaaminen\\_fi.pdf](http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/fi/wope/materiaalit/oppimateriaali_liiketoiminta-osaaminen_fi.pdf),

Nepal Aama. 2016.

<http://www.nepalaama.fi/#!about/c7bu>, luettu 30.5.2016.

Nieminen, J. 2015. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2015.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2373/Alueelliset\\_kehitysnakymat\\_1\\_2015\\_11032015\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2373/Alueelliset_kehitysnakymat_1_2015_11032015_web.pdf), luettu 21.8.2016.

Onnistu yrittäjänä.fi. 2015. Liiketoimintasuunnitelma.

[https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje?gclid=CjwKEAjw3Nq9BRCw8OD6s4eI5HASJABsfClayV2c8d8IWdn9JT59n1u6T-CjczcW9\\_bf-1D4v7NLYxoCcg3w\\_wcB](https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje?gclid=CjwKEAjw3Nq9BRCw8OD6s4eI5HASJABsfClayV2c8d8IWdn9JT59n1u6T-CjczcW9_bf-1D4v7NLYxoCcg3w_wcB), luettu 19.8.2016.

Perustayritys.fi. 2016. Liiketoimintasuunnitelma.

<https://www.perustayritys.fi/liiketoimintasuunnitelma.php>, luettu 2.6.2016.

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raflaamo. 2016.

<https://www.raflaamo.fi/fi/kajaani/valjuksen-ravintolat-sulo-ja-herman-r>, luettu 30.5.2016.

Ravintola Fors. 2016.

<http://www.renforsinranta.fi/yrityses.php?nid=28>, luettu 30.5.2016

Ravintola Wanha Kerho. 2016.

<http://www.wanhakerho.fi/>, luettu 30.5.2016.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Scandic Kajanus. 2016. Menut.

<https://www.scandichotels.fi/hotellit/suomi/kajaani/scandic-kajanus/ravintola-ja-baari/ravintola>, luettu 30.5.2016.

Sirius ravintola. 2016.

<http://www.ravintolasirius.fi/>, luettu 30.5.2016.

Seppänen, L. 2011. Visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa. Talouselämän viestinnän pro gradu – tutkielma: Aalto- yliopiston kauppakorkeakoulu.

[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12593/hse\\_ethesis\\_12593.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12593/hse_ethesis_12593.pdf), luettu 2.10.2016.

Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmistuville. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.

Turpeinen, T. 2016. Ruokaravintola Ranchin asiakastyytyväisyystutkimus. Theseus.



<https://www.theseus.fi/browse?value=Turpeinen%2C+Tanja&type=author>, luettu 15.7.2016.

Te-palvelut. 2016. Ammattinetti. Ravitsemispalvelut.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10\\_ammattiala;sessio-nid=4513102C1F3D95422944CE5100F22F0A?link=true](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10_ammattiala;sessio-nid=4513102C1F3D95422944CE5100F22F0A?link=true), luettu 6.6.2016.

Visit Finland. 2016. Matkailulla on yhä suurempi merkitys Suomen kansantaloudelle.

<http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/matkailun-taloudelliset-vaikutukset/>, luettu 9.6.2016.

Väestötiede-blog. 2016. Väestö vähenee Kainuussa.  
<https://vaestotiede.wordpress.com/2015/01/09/702/>, luettu 30.5.2016.

West, A. 1995. A business plan: Pitman Publishing.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yritys-Suomi.fi 2016. Liiketoimintasuunnitelma.  
<https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>, luettu 19.8.2016.

## LIITTEET

### LIITE 1: RAVINTOLA RANCHIN PÄIVITETYN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLLYSLUETTELO

## Sisällysluettelo

<a href="#">Sisällysluettelo</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">1. Perustiedot yrityksestä</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">2. Liikeidean testaus</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">2.1. Yritys tai yrittäjä</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">2.2. Markkinat</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">2.3. Kilpailu</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3. Liiketoimintaympäristö</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.1. Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.2. Toimialan kehitys</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.3. Markkinat ja kehityssuunnat</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4. Nykyinen toiminta</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.1. Toiminta-ajatus</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.2. Liikeidea</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.3. Tuotteet</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.4. Markkinat</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.5. Tuotteiden/palveluiden kehittäminen</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.6. Tuotanto ja logistiikka</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.7. Omistus, organisaatio ja henkilöstö</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">3.4.8. Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4. Tavoitteet ja strategiat</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1. Yrityksen päätavoitteet</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.1. Liikevaihto ja tulos</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.2. Yrityksen markkina-asema</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.3. Markkinointi</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.4. Tuotekehitys</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.5. Tuotanto</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.6. Organisaatio ja henkilöstö</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">4.1.7. Taloudellinen asema</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5. Markkinointisuunnitelma</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.1. Myyntitavoitteet segmenteittäin</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.2. Tuote/palvelustrategia</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.3. Hintastrategia</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.4. Jakelustrategia</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.5. Viestintästrategia</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">5.6. Yhteiskuntasuhteiden hoito</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">6. Tuotekehityssuunnitelma</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">7. Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">8. Talous- ja rahoitussuunnitelma</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">9. Riskien arviointi</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<a href="#">10. Tiivistelmä</a>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.