



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

Liiketoimintasuunnitelma  
Tulevalle ravintola-alan yritykselle

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailunala  
Restonomi  
Ravintola-ala  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Atte Puolakka & Jesse Teerenmaa

Lahden ammattikorkeakoulu  
Restonomi  
PUOLAKKA, ATTE & TEERENMAA, JESSE:  
Liiketoimintasuunnitelma  
Tulevalle ravintola-alan yritykselle

Ravintola-alan opinnäytetyö, 21 sivua, 16 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Suomalaisissa anniskeluravintoloissa on totuttu saamaan palvelua usein vain itsepalveluperiaatteella. Hienostuneemmat ravintolat ovat toki toteuttaneet pöytiintarjoilua. Kuitenkin, ja liian usein, törmäämme töykeään ja kehoon palveluun suomalaisissa ravintoloissa.

Meidän toiminnallisen opinnäytetyömme perustava idea on toteuttaa liiketoimintasuunnitelma anniskeluravintolalle, missä on erinomainen asiakaslähtöinen ja lämminhenkinen palvelu sekä uskollisuus työntekijöiden ja asiakkaiden kesken. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on näkemyksemme mukaan yksi tärkein tekijä. Pöytiintarjoilu on osa tätä palvelua, tietenkin.

Opinnäytetyön teoriaosassa pureudumme yleisesti taustatekijöihin, mikä on oleellisessa osassa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessamme. Itse liiketoimintasuunnitelmassa avaamme omaa tapaamme toimia ja sitouttaa tulevia ja tulevia pysyviä asiakkaitamme. Samalla käymme läpi perustettavan ravintolan lupa-asioita, sekä teemme kannattavuus-, rahoitus- ja investointisuunnitelmat.

Opinnäytetyö on tarkoitettu esitettäväksi eri rahoittajille sekä tuleville yhteistyökumppaneillemme.

Avainsanat: Anniskeluravintola, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjä

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Bachelor of Hospitality Management

PUOLAKKA, ATTE & TEERENMAA, JESSE:  
Liiketoimintasuunnitelma  
Tulevalle ravintola-alan yritykselle

Bachelor's Thesis in restaurant business 21 pages, 16 appendices

Autumn 2012

## ABSTRACT

---

Finnish restaurants has their ways to serve customers, usually selfservice is the way. Only the finest restaurants offer tableserving. Too often we bump into rude and lousy service in Finnish restaurants.

Our thesis grounding idea is put into effect business plan for restaurant that has excellent and warm service. Loyalty between employees and customers. Interaction with customer is one of the most important thing in our opinion.

Theory part of the thesis contains common backgrounds that are relevant in making a business plan. In our businessplan we open the ways we work and the ways we use to indent our customers. Simultaneously we go through how to get clearance for restaurant. We also make profitability-, finacing- and investment-plans.

Thesis is ment to be showed to different investors and upcoming partners needed.

Key words: Restaurant, business plan, entrepreneur

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PERUSTEET	2
2.1	Liiketoimintasuunnitelman peruskäsitteet	2
2.2	Palvelulla erikoistuminen	4
2.2.1	Asiakaslähtöisyys	4
2.2.2	Asiakkaan sitouttaminen	4
2.2.3	Tuotehinnoittelu	6
2.3	Rahoitussuunnittelu	6
2.4	Rahoituslaskenta	7
3	YRITYKSEN ELINKAARI	8
3.1	Yritysmuodot	8
3.2	Yrityksen perustaminen	11
3.2.1	Viranomaisvelvollisuudet	11
3.2.2	Yrityksen toiminnan organisointi	12
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PROSESSOINTI	14
4.1	Toiminnansuunnittelu SOSTAC	14
4.2	Yrityksemme toimintasuunnittelu	14
5	YHTEENVETO	18
	LÄHTEET	19
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Meillä on ollut selvä visio oman anniskeluravintolan perustamisesta jo kuuden vuoden ajan. Liikeidea on muovaantunut ajan myötä, mutta toiminta-ajatus on pysynyt jotakuinkin samanlaisena. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toiminnallisena opinnäytetyönämme on siis looginen lähestymistapa uuteen yrittäjyyteen.

Aiheen valinnan luontevuutta tukee se, että me molemmat opiskelemme Lahden Ammattikorkeakoulussa ravintola-alaa valmistuen restonomeiksi. Hakeuduimme tietoisesti kyseiseen koulutukseen, jotta saisimme valmiudet toteuttaa haaveemme. Olemme molemmat työskennelleet ravintola-alalla jo usean vuoden ajan, myös samoissa anniskeluravintoloissa. Tietoa, taitoa ja asiakaspalvelua olemme keränneet ja saaneet työn ja opintojen puolesta sekä omasta mielenkiinnosta alaa kohtaan. Työskentely alalla on lisännyt merkittävästi halua toimia yrittäjinä, sillä ideaamme vastaavia toteuttajia ei maastamme löydy.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä liiketoimintasuunnitelma on työkalu perustettavalle ravintola-alan yrityksellemme. Toimimme itse liiketoimintasuunnitelman toimeksiantajina. Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja sen tavoitteena on luoda käytännönläheinen ja toteuttamiskelpoinen tuotos, joka on lähitulevaisuudessa perustettavan anniskeluravintolan liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyöhön sisällytämme, liiketoimintasuunnitelman lisäksi, selvityksen ravintolaa perustettaessa tarvittavista lupa-asioista.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PERUSTEET

Kannattavan liiketoiminnan edellytys on selkeä etukäteissuunnittelu ja laskelmien teko. Liiketoimintasuunnittelu koostuu erityisesti seuraavista osa-alueista 1) liikeideasuunnittelu, jossa työstetään liikeideaa mahdollisimman toimivaksi ja tuottavaksi kokonaisuudeksi, 2) kannattavuuslaskenta, jonka avulla pystytään osoittamaan liikeidea kannattavaksi arvioitujen toimintamallejen mukaan ja 3) rahoituslaskenta, joka osoittaa hankkeen resurssi- ja rahoitustarpeen sekä tavan toteuttaa rahoitus. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996, 9-10.)

### 2.1 Liiketoimintasuunnitelman peruskäsitteet

#### Liikeidea

Liikeidea on kuvaus yrityksen tuottamasta palvelusta. Siitä ilmenee, kenelle myydään, ja mitä myydään. Liikeidean ei tarvitse olla ennen näkemätöntä, vaan se voi olla myös erillainen tapa myydä jo olemassa olevia palveluita. Tuotteen tai palvelun elinkaari tuodaan myös esille, miten se valmistetaan ja miten se saadaan asiakkaalle. (Almgren & Lindfors 1996, 11.) Liikeideaa voi helpoiten kuvata kysymyksillä ”Miten saamme yrityksen tuloksen positiiviseksi?” ja ”Miksi asiakkaat haluavat juuri meidän palveluita?”. (Opetushallitus 2012, 40.)

#### Missio

Missio on kuvaus yrityksen olemassa olon tarkoituksesta. Se vastaa kysymykseen ”Mihin yritys haluaa pitkällä aika välillä päästä, ja mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä?” Missio koostuu kolmesta eri tekijästä: arvoista, visioista ja toiminta-ajatuksesta. (Opetushallitus 2012, 220.)

## Arvot

Yleisesti ottaen arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot ohjaavat valintojamme ja perustelevat toimintaamme. Kun toimimme pitkään samalla toimintaperiaatteella, toiminnastamme tulee ennustettavaa. Näitä ennustettavia ominaisuuksia voidaan kutsua arvoiksi. Yrityksessä arvot ovat organisaation tahtotila. Ne ovat periaatteita ja ajatusmalleja joiden mukaan yritys toteuttaa liikeideaansa. Yrityksessä ei pidä hyväksyä arvojen vastaista toimintaa, muuten ne menettävät merkityksensä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60 – 61.)

## Visio

Visio on yrityksen tulevaisuuden näkymä, johon yrittäjät pyrkivät. Kun yrityksen päämäärät ja tavoitteet käyvät toteen, pitää myös visio paikkansa. Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, motivoiva, innostava ja se luo mielekkyyttä työhön. Visio pitää usein sisällään määrittelyjä yritystoiminnan laajuudesta, kasvusta, kilpailutilanteista, kilpailueduista ja sidosryhmäsuhteista. Visio on hyvä pitää mielessä koko yrityksen elinkaaren ajan. (Opetushallitus 2012, 220.)

## Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yrityksen olemassa olon syy. Siihen vastataan helpoiten kysymällä, miksi? Se kertoo, mikä on tarkoitus koko yritystoiminnalle. Toiminta-ajatuksen tulee olla selkeä ja riittävän laaja kuvaus. Parhaimmillaan toiminta-ajatus säilyy muuttumattomana koko yrityksen elinkaaren ajan. (Opetushallitus 2012, 220.)

## 2.2 Palvelulla erikoistuminen

Olemme ympäröityjä erilaisilla palveluilla, vaikka emme sitä ajattelekaan. Päivittäiset palvelut sujuvat tavalla tai toisella, ennalta totuttuun malliin. Kuitenkin jos tarkemmin mietimme, teemme myös jatkuvasti valintoja eri palveluiden välillä. Markkinoilla voi olla satoja saman tuotteen tarjoavia yrityksiä, se miten valitset juuri käyttämäsi palvelun, perustuu yrityksen palveluun ja sen laatuun. Varsinkin kun puhutaan uskollisuudesta yritystä kohtaan, palvelun laatu ja suhtautuminen asiakkaaseen on äärimmäisen tärkeää. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 9 – 11.)

Palvelulla on suuri merkitys yritystoiminnan kannalta. Tuotteen on oltava saatavilla, asiakastarpeet pitää tyydyttää sekä lupaukset pitää lunastaa, nämä ovat palvelupalvelutapahtuman tärkeimpiä lähtökohtia. Palvelualan yrityksessä palvelutapahtuma itsessään on kaupankäynnin kohde. Halvin tapa, mikä on myös samalla haasteellisimmin, saada asiakkaan odotukset täytettyä sekä sitouttaa hänet yritykseen on erinomainen asiakaspalvelu. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 9 – 11.)

### 2.2.1 Asiakaslähtöisyys

Erinomainen palvelu on kilpailukeinona ylivoimainen, koska sitä kilpailijat eivät voi kopioida ja se syntyy ihmisistä ja heidän ammattitaidosta. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa palvella asiakkaita. Olisi tärkeää, että asiakaspalvelun peruslinjat olisi määritelty jo liikeideassa. Asiakaspalvelun tavoitteiden täytyminen edellyttää henkilökunnan työhön perehdyttämistä ja tarvittaessa koulutusta. Näin jokaisella on selkeänä mielessä käsitys siitä, miten hänen pitää asiakasta yrityksessä kohdella. On myös hyvä pitää mielessä, että yrityksen olemassaolon kannalta palvelu on olennaisin asia. Asiakkaat ovat loppupelissä he, jotka ylläpitävät liiketoimintaa ja maksavat palkat. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 12 – 13.)

Jokainen palvelutapahtuma on erilainen, koska palvelu on tapaus- ja tilannekohtaista. Tämä perustuu asiakkaiden erilaisuuteen, mikä on huomioitava palveltaessa asiakasta. Kukin asiakas tekee ostopäätöksensä perustaen sen omiin tarpeisiinsa,



näin ollen emme voi käyttää samoja perusteluita kaikissa asiakaskohtaamisissa. Asiakaskohtaamisen alkaessa on työntekijän voitava keskittyä asiakkaaseen sataprosenttisesti. Asiakkaan täytyy tuntea, että työntekijä on valmistautunut palvelemaan juuri häntä, että asiakas on tärkeä ja työntekijä ammattitaitoinen. Asiakaslähtöinen yritys on sekä fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 20.)

### 2.2.2 Asiakkaan sitouttaminen

Kanta-asiakas on yritykselle uskollinen, säännöllisesti palveluita kuluttava henkilö. Erilaisia kanta-asiakasohjelmia on paljon, motiiveina pääsääntöisesti saada asiakkaat ostouskollisiksi. Monet isommat yritykset haluavat hankkia paljon yhteistyökumppaneita, jotka tuovat myös oman panostuksensa kanta-asiakasohjelmaan. Tällöin syntyy laajempi konsepti, missä kanta-asiakkuudet verkostoituvat. Mitä enemmän kiinnitetään huomiota asiakkaan saamaan kokonaisuhyötyyn, ei pelkestään rahalliseen, sitä paremmat vaikutukset saa sekä asiakas että yritysikin. Usean toimialan kattavilla kanta-asiakasohjelmilla saavutetaan suurempi näkyvyys ja saavutettavuus viestinnän laajentuessa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 93 – 99 .)

Kanta-asiakkuus kertoo yritykselle myös paljon, sillä kanta-asiakkaita seuraamalla voidaan kohdentaa omaa markkinointia ja palveluja tietyille ryhmälle. Kanta-asiakkuuden on kuitenkin perustuttava harkituun strategiaan, päämäärän ja seurausten on oltava tiedossa jo ennen aloittamista. Halutaanko suurempi osuus asiakkaan rahoista? Uusia asiakassuhteita? suojaa kilpailijoita vastaan? Vai mitä? Asiakkaiden sitouttaminen täytyy nähdä investointina. Kuitenkin täytyy muistaa, että pelkkä kanta-asiakasohjelma ei ole vastaus yritykselle, joka haluaa toimia asiakaslähtöisesti. Ohjelman käynnistäminen on helppoa, mutta lopettaminen äärimmäisen hankalaa. ”Kaikilla muillakin on” on todella huono syy pelkästään käynnistää kanta-asiakasohjelmaa yrityksessä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 93 – 99.)

### 2.2.3 Tuotehinnoittelu

Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna. Hinta vaikuttaa oleellisesti tuotteen kannattavuuteen ja hinnoittelun tärkein tehtävä onkin saada tuote kannattavaksi. Hinnoittelun tehtävinä on varmistaa tuotteen riittävä myynti ja markkinaosuus kilpailijoihin verrattuna. Tuotteen hinnoittelussa merkittävin tekijä on tuotteen hankinnasta koituvat kustannukset tuotteen myyjälle. Hinnan täytyy olla kuitenkin sopiva asiakkaalle kuin yrityksellekin, joka tuotetta myy. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1993, 161 – 173.)

Hinnoittelulla voidaan luoda mielikuvaan verrattava ns. hintakuva yrityksestä ja sen tuotteista. Hinnoittelu lokeroi yrityksen johonkin tiettyyn hinta-kategoriaan asiakkaan mielikuvan myötä. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1993, 161 – 173.)

Psykologiset tekijät vaikuttavat merkittävästi myös hinnoittelupäätöksiin. Tästä hyvä esimerkki on 90-luvun televisiomainoksissa pyörinyt Simon vaatehuone, joka hinnoitteli tuotteensa lähes aina pennin/sentin alemmaksi tasaluvusta. Tästä käytettävä termi on ns. 99-hinnoittelu. Tämä on tutkitusti psykologisesti kannattavaa, juuri sen tuottaman mielikuvan takia. Tällöin hinta näyttää halvemmalta, mitä se todellisuudessa on. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1993, 161 – 173.)

### 2.3 Rahoitussuunnittelu

Rahoitussuunnittelu on yritykselle elintärkeää. Tuottaakseen palveluita yritys tarvitsee pääomaa. Pääomaa jota käytetään tuotantoprosessissa kutsutaan fyysiseksi pääomaksi. Lainoja, osakkeita ja velkakirjoja, joilla hankitaan fyysistä pääomaa, kutsutaan rahoituspääomaksi. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 11 – 18.)

Kaikessa yksinkertaisuudessaan yritystoiminta on helppoa: tehdään investointeja, jotka tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuneet kustannukset. Miten investoidaan, kuinka ne rahoitetaan ja kuinka päivittäinen rahoitushuolto hoidetaan, nämä ovat rahoitussuunnittelun päätehtävät. Aluksi yritysjohdon tulee miettiä ja vertailla potentiaalisia ja järkeviä investointikohteita. Investoinnit mak-

setaan omalla pääomalla tai yrityksen hankkimalla vieraalla pääomalla. Näiden välinen suhde muodostaa yrityksen pääomarakenteen. Ratkaistavia ongelmia ovat muunmuassa kassan optimaalinen koko, varaston kustannukset, pitkien maksuajkojen haitat tai hyödyt. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 11 – 18.)

## 2.4 Rahoituslaskenta

”Kirjanpitolain 3 luvun 1 § 1 mom. 3 kohdan mukaisesti tilikaudelta laadittava tilinpäätös sisältää rahoituslaskelman, jossa on annettava selvitys varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana.” (Kirjanpitolaki 1304/2004, 1§.)

Rahoituslaskelmalla tarkoitetaan kirjanpitovelvollisen tietyn tilikauden rahavirrat käsittävää laskelmaa, josta käy ilmi miten rahaa on hankittu ja käytetty. Rahoituslaskelman keskeisenä tavoitteena on antaa informaatiota yrittäjille, olla apuna arvioidessa tilinpäätöstä ja todentaa rahavirran kulkua. Erityisesti rahoitusrakenteen, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden arviointi on selkeää rahoitussuunnitelman avulla. Varsinaisesti rahoitussuunnitelmalla ei ole itsenäistä asemaa vaan sitä tarkastellaan tilinpäätöksen osana. Yritysten välisessä kilpailussa rahoituslaskenta on hyvä tapa vertailla yrityksiä, koska se eliminoi erilaisten arvostus- ja jaksotusratkaisujen vaikutuksen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.)

Rahoituslaskelman sisältöön kuuluvat kaikki yrityksen rahavirrat mm. liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen menot ja tulot. Lisäksi siihen kuuluu rahavarojen selvitys, saadut ja maksetut korot sekä osingot ja muu voitonjako. Rahoituslaskelman esittämistapaa varten on kaksi erilaista vaihtoehtomuotoa: suora rahoituslaskelma ja epäsuora rahoituslaskelma. Rahoituslaskelman suorassa muodossa ilmoitetaan liiketoiminnan, rahoituksen ja investointien rahavirrat lähtökohtaisesti bruttona. Epäsuora rahoituslaskelman muoto poikkeaa edellisestä vain liiketoiminnan rahavirran osalta. Siinä liiketoiminnan nettorahavirta, kohdassa tulos ennen satunnaisia eriä, on oikaistu mm. poistoista ja varaston muutoksista johtuvista tuloista ja menoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.)

### 3 YRITYKSEN ELINKAARI

#### 3.1 Yritysmuodot

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa: pääoman tarve, perustajien lukumäärä, vastuun ja päätösvallan vakautuminen, rahoitus, verotus sekä voitonjako ja tappion kattaminen. Yleisimpiä yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinoharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Immonen 1999, 33.)

#### Yksityinen elinkeinoharjoittaja

Suosituin yritysmuoto Suomessa on yksityinen elinkeinoharjoitus. Kansankielinen muoto toiminnalle on toiminimi. Yksityiseksi elinkeinoharjoittajaksi voi ryhtyä kuka tahansa Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö. Toiminimiyrittäjä tekee kaikki sopimukset omalla nimellään ja vastaa kaikista tekemistään sopimuksista kaikella yritykseen kuuluvalla ja henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yrittäjä voi myös nostaa yrityksestä varoja halutessaan. (Suomen Yrittäjät 2011.)

#### Avoin yhtiö

Avoin yhtiö on itsenäinen, osakkaistaan erillinen oikeushenkilö. Tämä tarkoittaa, että yhtiön lukuun voidaan tehdä sopimuksia ja sitoumuksia, joista yhtiön yhtiömiehet vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimessa yhtiössä täytyy olla vähintään kaksi yhtiömiestä, joille henkilökohtainen vastuu yhtiön velvotteista lankeaa. Yhtiömies voi olla luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Tästä rajoittamattomasta vastuusta johtuen yhtiömiehet yleensä osallistuvat suoraan yhtiön hallintoon ja johtoon. Näiden piirteiden vuoksi avointa yhtiötä voidaan kutsua henkilöyhtiöksi. (Immonen 1999, 29 – 30.)

Avoimen yhtiön perustamiseen vaaditaan kaksi yhtiömiestä ja yhtiösopimus. Yhtiösopimus on kirjallinen ja siitä olisi hyvä käydä ilmi yhtiön toiminnan tavoitteet, yhtiömiesten velvollisuudet ja vastualueet. (Immonen 1999, 29 – 30.)

### Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on kuin avoinyhtiö poiketen siinä, että se käsittää vastuunalaisia ja äänettämiä yhtiömiehiä. Äänettömän yhtiömiehen asema on samantyyppinen kuin sijoittajalla yleensä, rajoittuen sijoittamaansa panokseen. Yhtiömies voi olla joko luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Kommandiittiyhtiötä perustessa yhtiösopimuksessa on oltava merkittynä vastuunalaiset ja äänettömät yhtiömiehet, sovittava voitonjaosta ja panostuksesta yhtiöön. Panos voi olla rahaa tai muuta varallisuusarvoista omaisuutta. (Immonen 1999, 34 – 35.)

Kommandiittiyhtiö soveltuu yritysmuodoksi myös pk-sektorille ja toimintaan, jossa tarvitaan äänettämiä rahoittajia (Immonen 1999, 34 – 35).

### Osuuskunta

Osuuskunta on voittoa tavoittelematon taloudellinen yhdistys, jonka tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä tai elinkeinon vuoksi. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat toimintaan käyttämällä hyödykseen yhteisön palveluja. (Immonen 1999, 40 – 41.)

Osuuskunnan perustajina voivat olla luonnolliset henkilöt että yhteisöt ja säätiöt. Perustajia tulee olla vähintään viisi, mutta jos osuuskunnan sääntöjen mukaan sen jäsenten on oltava osuuskuntia tai yhteisöjä, niin perustajia täytyy olla vain kolme. Jäsenten määrää ei tarvitse ennalta määrittää. Osuuskunnan jäsenillä ei ole henkilökohtaista vastuuta osuuskunnan velvoitteista. Perustuskirjassa olevissa yhtiösäännöissä on kuitenkin tultava esiin, mikäli osuuskunnan jäsenet ovat velvollisia suorittamaan lisämaksu osuuskunnan ollessa kykenemätön maksamaan velkojaan konkurssissa tai selvitystilan yhteydessä. Perustuskirjaan on sisällytettävä osuus-

kunnan säännöt. Säännöissä on mainittava osuuskunnan toiminimi, kotipaikka, toimiala, osuusmaksun suuruus ja sen toimittamis aika- ja tapa, hallituksen kokoonpano ja toimikausi, tilinpäätöspäivä sekä osuuskunnan varsinaisen kokouksen pitämistä koskevat seikat. (Immonen 1999, 40 – 41.)

Osuuskunnan korkein päättävä elin on osuuskunnan kokous, jossa jäsenet päättävät osuuskuntaa koskevista asioista. Osuuskunnan muista asioista päättää sen hallitus, joka muodostuu vähintään yhdestä ja enintään seitsemästä jäsenestä. Mikäli jäseniä on vähemmän kuin kolme, on hallitukseen kuluttava myös varajäsen. Osuuskunnan kokous valitsee hallitukseen kuuluvat jäsenet. Poikkeuksena voidaan pitää hallintoneuvosta, joka voi määräyksestä valita hallituksen kokoonpanon. (Immonen 1999, 40 – 41.)

### Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on taloudellisesti merkittävin yritysmuoto Suomessa. Osakeyhtiössä voi olla yksi tai useampi yhtiömies. Yhtiömiehen panostus on suoraan verrannollinen yhtiöstä saataviin osakkeiden arvoon. Osakkeenomistajat vastaavat yrityksestä vain sijoittamansa pääoman verran. Osakeyhtiötä perustaessa on yrityksen osakepääoma on oltava vähintään 2500e ja mikäli yrityksestä halutaan julkinen on sen osakepääoman oltava vähintään 80000e. Osakeyhtiön ollessa julkinen, voidaan sen osakkeilla käydä kauppaa, jos näin halutaan. Yksityisen osakeyhtiön osakkeilla ei sen sijaan voi julkisesti käydä kauppaa. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous, jossa yrityksen osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa. Osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Hallituksessa tulee olla yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos osakeyhtiön hallituksessa on useita jäseniä, on sille valittava puheenjohtaja. Osakeyhtiöön voidaan myös valita toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Osakeyhtiötä perustaessa on sille kirjoitettava perustussopimus ja sovittava yhtiöjärjestys. Perustussopimuksesta on käytävä ilmi perustamissopimuksen

päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet sekä yhtiön tilintarkastajat. Yhtiö tulee rekisteröidä kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta uhalla, että yhtiön perustaminen laukeaa. Osakeyhtiön nimessä tulee olla sana ”Osakeyhtiö” tai vastaavaa tarkoittava lyhenne ”Oy”. Julkisen osakeyhtiön nimessä tulee vastaavasti olla ”julkinen osakeyhtiö” tai lyhenne ”Oyj”. (Immonen 1999, 50 – 51.)

Yhtiöjärjestyksessä on käytävä ilmi yrityksen toiminimi, yrityksen kotipaikkakunta ja toimiala. Myös tilikausi täytyy käydä ilmi joko yhtiöjärjestyksessä taikka perustussopimuksessa. (Immonen 1999, 50 – 51.)

Halusimme valita Osakeyhtiön yritysmuodoksemme sen takia, että se palvelee meitä, tulevia osakkeenomistajia parhaiten. Sillä meitä on kaksi tasavertaista omistajaa ja haluamme rehellisyyden ja yhteisymmärryksen jatkuvan myös tulevina vuosina. (Immonen 1999, 50 – 51.)

### 3.2 Yrityksen perustaminen

Yritystä perustaessa yrittäjällä tulee olla tehtynä liiketoimintasuunnitelma ja perustamisilmoitus, yritysmuoto valittuna, lupa-asiat sekä kirjanpito järjestettynä (MARA 2012).

#### 3.2.1 Viranomaisvelvollisuudet

Anniskelu-oikeutta hakevan ravintolan on täytettävä hakemus alkoholijuomien anniskeluun, tehtävä henkilökuntasuunnitelma, anniskelualueen rajaamista koskeva suunnitelma ja anniskelun omavalvonta suunnitelma. Anniskelulupaa voi hakea toistaiseksi, määräajaksi ja tilapäisesti. Lupaa hakiessa on otettava huomioon lupahakemuksien käsittelyaika, joka on 1-2 kuukautta, sillä ennen lupa-

asian käsittelyn loppumista ei ravintolassa saa harjoittaa anniskelutoimintaa. Anniskeluoikeus myönnetään ravintolalle, jolla on tarvittavat taloudelliset ja ammatilliset edellytykset ja vaadittava luotettavuus. Anniskeluoikeutta koskevat hakemukset löytää lääninhallitukselta ja se tulee palauttaa lupaviranomaiselle, joka konsultoi mm. poliisia asian suhteen. (MARA 2012.)

Anniskelualan on oltava asiakkaiden selvästi havaittavissa, sitä voidaan havainnollistaa merkein ja rajauksin. Lupaviranomaisille esitetään lääninhallitukselta saadun lomakkeen avulla suunnitelma anniskelualan rajauksesta. Kulkemista anniskelualueelle ja sieltä pois on pystyttävä valvomaan. (AlkoL 21c § 3 mom.)

Henkilökunnan määrän tulee olla aina riittävä valvonnan ja järjestyksen ylläpitämiseksi. Tätä varten lupaviranomaisille pitää esittää henkilökunnan lukumäärää ja työtehtäviä koskeva suunnitelma. Suunnitelmaa varten on lääninhallitukselta saatavissa lomake, jota on päivitettävä aina silloin kun henkilöstömuutoksia tulee. Työpaikalla tulee aina olla esillä myös työvuorolista, josta ilmenee työntekijän kaikki nimet, työaika sekä tiedot hänen työtehtävistään. (AlkoL 21 c §.)

Anniskeluravintolan aloitettua jo toimintansa viranomaiset suorittavat jälkivalvontaa, valvontakäynneillä. Lääninhallituksen ja tuotevalvontakeskuksen suorittamilla käynneillä, heillä on oikeus tarkastaa anniskelualan tilat ja tutkia valvonnan kannalta tarvittavia asiakirjoja ja tietoja. Heillä on myös oikeus ottaa korvaukset valvontaa varten tarvittavat näytteet. (AlkoL 44 §.)

### 3.2.2 Yrityksen toiminnan organisointi

Yrityksen johtaja on yrityksensä suunnannäyttävä, kehityksen ohjaaja ja keulakuvaa. Päätöksenteko ja vastuunottaminen yrityksen toiminnasta kuuluu sen johtajille. Yrityksessä voi olla useampia esimiehiä, jolloin vastuuta yrityksen toiminnan johtamisesta voidaan jakaa. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä enemmän siellä



on oltava johtajia. Vastuun ja päätöksen teon hierarkkinen alaspäin valuttaminen ei ole ristiriidassa johtajan roolin tärkeyden kanssa. Esimiehet toimivat yrityksen eri ryhmien tukihenkilöinä ja työnohjaajina. Heidän tehtäviin kuuluu muunmuassa suunnittelutyö yritystä koskevista asioista. Esimiehen täytyy organisoida yrityksen henkilöstöä ja rekrytoida sitä tilanteen ja tarpeen mukaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös alaistensa seuraaminen. Huolenpito alaisista ja heidän ymmärtäminen ovat yhtä tärkeitä piirteitä johtajassa kuin tavoitteisiin pääsemisen huolehtiminen. (Viitala 2003, 68-73.)

Esimes voidaan nähdä myös alaistensa rohkaisijana, osaamisen luojana ja kehittäjänä. Tällaisia piirteitä alaiset useimmiten arvostavat esimiehissään, toisin kuin käskeminen ja valvominen. Pahimmillaan jälkimmäiset vievät alaisista kaiken mielenkiinnon työltä, joka johtaa siihen, että työnlaatu ja motivaatio heikkenee. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 40.)

Omaa toimintaamme organisoimme seuraavasti: päivittäiset työt jakautuvat kahden kesken, toinen avaa baarin ja toimii siellä vuoronsa. Tällä välin toinen on hankkinut listatut puutteet ja toimittaa ne liikelalle. Tarvittavat toimistotyöt tekee se, kumpi ei ole baarissa vuorossa. Jatkuva kommunikointi on tärkeässä roolissa työnjaossa. Toinen meistä hallitsee laskennan erittäin hyvin, toinen hieman huonommin. Toinen meistä hallitsee markkinoinnin erittäin hyvin, toisella on tässä opettelemista. Näin ollen on järkevää jakaa vastuualueita osaamisen mukaan. Toki molemmat valmentavat toista osaamisensa tiimoilta, jolloin esim. toisen ollessa sairas, ravintola pysyy toimintakuntoisena.

## 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PROSESSOINTI

### 4.1 Toimintasuunnittelu SOSTAC

SOSTACia hyödyntävät tuhannet ammattilaiset luodakseen kaikenlaisia suunnitelmia.

- Nykytilanne (Situation)
- Tavoitteet (Objectives)
- Strategia (Strategy)
- Toimintasuunnitelma (Tactics)
- Käytännön toimenpiteet (Action)
- Mittaaminen ja valvonta (Control)

Nykytilanteessa kerrotaan kaikessa yksinkertaisuudessa, missä olemme nyt. Siinä paneudutaan myös siihen, mitä meidän kilpailijat tekevät ja millä he menestyvät. Lopussa pureudutaan siihen, mitä alalla tällä hetkellä tapahtuu. Tavoitteissa vastaamme kysymykseen, minne yrityksemme on menossa ja missä haluamme yrityksemme olevan. Selvitämme myös, mitä hyötyä saamme. Strategia osio kertoo miten saavutamme tavoitteemme. Kerromme asioita, jotka puoltavat menestystämme. Toimintasuunnitelmassa paneudutaan strategiaan ja sen yksityiskohtiin tarkemmin. Käytännön toimenpiteet kertovat mitä täytyy tehdä, jotta toimintasuunnitelma toteutuisi. Mittaamisessa ja valvonnassa paneudutaan tapoihin, miten ollaan tietoisia siitä, että menestyäänkö vai tuotetaanko tappiota, ennen kuin on liian myöhäistä. (Chaffey & Smith 2008, 441 – 442.)

### 4.2 Yrityksemme toimintasuunnittelu

#### Nykytilanne

Tällä hetkellä teemme liiketoimintasuunnitelmaa perustettavalle ravintolallemme ja samalla etsimme sopivaa liiketilaa ja yhteistyökumppaneita. Kilpailijoistamme

osa suorittaa yrityksensä myyntityötä ja vasta avatut ravintolat hakevat vielä jalansijaansa Helsingin yöelämässä. Heidän mahdollisista virheistään ja menestyksestä otamme oppia.

Liiketoimintasuunnitelmassa sivuamme alan tapahtumia yleisesti. (Liite 1. 5. Markkinat ja kilpailijat)

### Tavoitteet

Vuonna 2020 yrityksellämme on useampi toimipaikka suurissa kasvukeskuksissa, kasvavassa määrin. Ravintolamme tunnetaan laadukkuudesta, asiakassuhteiden tyytyväisyydestä ja ravintolakulttuurin kehittämisestä Suomessa. Osakeyhtiön liikevaihto on alkuvuosista moninkertaistunut. Olemme mahdollisuuksien mukaan laajentaneet osakeyhtiön toimintaa ravintola-alalta myös alkoholien ja teematarvikkeiden maahantuontiin. Alkuperäiset liiketilat ovat saavuttaneet pysyvän jalansijan ravintolamaailmassa. Suosimme edelleen pitkiä asiakas- ja työsuhteita.

### Strategia

Menestyksemme pohjautuu asiakaslähtöiseen palveluun. Pystymme tarjoamaan asiakkaalle, kilpailijoita paremmin tarjoillun ja valmistetun tuotteen samaan hintaan. Pystymme helposti tuottamaan uusia tuotteita ja kampanjoita, koska työskentelemme päivittäin yrityksessä. Sosiaalisen luonteemme ja aistikkaan sisustuksemme kautta asiakas tuntee itsensä ”tärkeäksi” ja olonsa kotoisaksi, ja halun tulla meille aina uudestaan ja uudestaan. Meille jokainen asiakas on yhtä tärkeä ja pitkiä asiakassuhteita vaalitaan.

### Toimintasuunnitelma

Ravintola aikoo pitää paljon erilaisia kampanjoita ja näin pitää asiakkaat hereillä ja kiinnostuneina ravintolan toiminnasta. Kampanjoiden teemat vaihtelevat ja niitä

voi olla hallitusti useitakin samaan aikaan. Vaihtuva drinkkilista tuoreista aineksista, teemaviinit ja niiden lisäksi vaihtuvat pöytäviinit, olutkampanjat, ruokakampanjat ja tapahtumakampanjat ainakin voidaan mainita. Kanta-asiakkaita muistetaan myös heille eksklusiivisesti järjestettävällä toiminnalla.

Tarjouskampanjoita pidetään lähinnä kausisidonnaisina.

Drinkkilista uudistetaan jatkuvasti menekkiä ja uusimpia tuulia silmälläpitäen. Omistajat mahdollisuuksien mukaan tekevät opintomatkoja maailmalle, etsien uusia ideoita, tutkien samalla mahdollisuuksia yhdistää jo nähtyä ja koettua omaan toimintaan. Pöytäviinit aiotaan pitää esillä ja helposti lähestyttävänä. Viini-tastingejä ravintola järjestää kysynnän mukaan. Suosimme pullo-oluita ja ravintola aikoo pitää jatkuvasti jonkin oluen kohtuuhintaisena, kilpailusta riippuen. Pullo-oluiden vaihtuvuudesta ravintola pitää huolen huolellisella myyntityöllä, pulloja ei ole tarkoitus ikäännyttää. Ruokakampanjat ovat pieniä ja kokeilevia, mutta keustosuosikkeja haetaan alusta asti. Ruoka ei kuitenkaan ole suuressa roolissa ravintolassa, mutta osa sitä kuitenkin. Tapahtumakampanjointi voidaan liittää suorasti tapahtumiin, joissa ravintola aikoo olla mukana ja epäsuorasti tapahtumiin, joissa ravintola ei ole mukana, mutta niitä voi esimerkiksi seurata ravintolasta käsin.

Asiakkuuksissa tullaan vaalimaan pidempiä asiakassuhteita ja kanta-asiakkuuksia, jokaisen asiakkaan ollessa kuitenkin tärkeä.

#### Käytännön toimenpiteet

Ennenkuin unelmamme toteutuu, meidän täytyy löytää ideallemme sopiva liiketila. Tämä onkin ravintolaamme perustettaessa tärkein asiamme ja haasteemme. Lisäksi yrityksessämme tulee olemaan paljon kilpailijoista poikkeavia baaritarvikkeita, joiden löytäminen on haastavaa. Olemmekin paljon kierrelleet suuria myymälöitä ja kirpputoreja, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, löytääksemme yritystämme kuvaavia esineitä. Tarvikkeita on hankittu aina mahdollisuuksien mukaan. Tärkeää on luoda ja tuoda aikajoin ravintolaamme uusia ideoita ja raikaita tuulia.

## Mittaaminen ja valvonta

Seuraamme myyntiämme päivittäin ja analysoimme asiakasvirtaa. Jokapäiväisiin rutiineihin kuuluu tilittäminen, esilläolevien tuotteiden laskenta ja hävikin seuranta (LIITE 4.) Viikko- sekä kuukausitasolla myynnin muodostuminen - budjettiin vertaamalla, on erittäin tärkeää. Teemme myös kuukausittain inventaarion, josta selviää mm. varastomme arvo, sekä tuotteiden menekki. Tiedämme tarkkaan 0-pisteen ja sen ylittämiseen vaadittavan myynnin. Seuraamme myös alalla tapahtuvia muutoksia ja reagoimme heti niihin. Keräämme asiakaspalautetta ja tutkimme sen tarkkaan.

## 5 YHTEENVETO

Johdannossa kerroimme meillä olleen vahva visio, kuinka toteutamme tulevan ravintolamme, haaveemme. Prosessi opinnäytetyön parissa on vahvistanut tätä visiota. Olemme erinäisistä syistä työstäneet liiketoimintasuunnitelmaa nyt yli puolentoista vuoden ajan ja voimme sanoa oppineemme prosessista paljon. Lähdimme tekemään liiketoimintasuunnitelmaa ns. henkselit paukkuen ja ”tietäen tarkkaan, mitä teemme”. Itse liikeidea muuttui matkan varrella yksinkertaisemmaksi, eikä niin rönsyileväksi. Hyvä näin, sillä nyt molemmat seisomme työemme takana. Tuleva yrittäminen tuntuu aina vaan paremmalta, eikä työemme ole tehnyt sitä pelottavammaksi.

Ymmärrämme nyt, kuinka paljon hyötyä koulutuksestamme on ollut, sillä ilman sitä tulevan yrityksemme liiketoimintasuunnitelma ei näyttäisi tältä. Uskomme, että toiminnallinen liiketoimintasuunnitelma oli ”se oikea” tapa tehdä opinnäytetyö. Yllätyksiä aihe ei tarjonnut, sillä liiketoimintasuunnitelman mietiskelyyn oli molemmat perehtyneet ennen työn aloittamista jo useamman vuoden. Lähinnä opinnäytetyön viitekehyksen paperille saaminen oli suurin ongelmamme. Oikeiden kirjojen ja tekstin tiivistäminen tuotti meille eniten ongelmia.

Itse liiketoimintasuunnitelmassa olemme käyttäneet pohjana liiketoimintasuunnitelma.com:in pohjia. Tämä siitä syystä, että uusiyritys keskus ja Finnvera ovat suositelleet kyseistä palvelua.

Kritiikkiä itsellemme annamme opinnäytetyön tekemisen kestosta ja suhtautumisesta tekstin tuottamiseen.

## LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki: WSOY.

Almgren, S. & Lindfors, H. 1996. Minä yrittäjänä. Yritysidea ja markkinointi. Helsinki: Pagina.

Chaffey, D. & Smith, PR. 2008. eMarketing eXcellence. 3. painos. Oxford: Butterworth - Heinemann.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY

Immonen, R. 1999. Yritysmuodot ja liiketoiminta. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Korkeamäki., Pulkkinen., Selinheimo. 2000. Asiakaspalvelu ja merkinointi. Helsinki: WSOY.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, M. 1993. Asiakassuuntainen markkinointi. Avaintulos Oy.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, E., Pekkarinen, U. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Vesalainen, J., Försti, Y., Nieminen, P., Soini, M. & Viitala, J. 1996. Aloitankon oman? Helsinki: Ajatus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Elektroniset lähteet:

Kauppa ja teollisuusministeriö. 2007. Yleisohje rahoituslaskeman laatimisesta.

[viitattu 23.5.2012]. Saatavissa:

<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/557BA24044004745C225729D0049137E?openDocument>

Kirjanpitolaki 1304/2004. Annettu Helsingissä 31.12.2004.

[viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Majoitus- ja ravitsemusalan ammattiliitto. 2012. Yrityksen perustaminen matkailu- ja ravintola-alalle. [viitattu 29.9.2012].

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2012.pdf>

Opetushallitus. 2012. Etälukio. [viitattu 17.5.2012]. Saatavissa:

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=40>

Opetushallitus. 2012. Etälukio. [viitattu 3.7.2012] Saatavissa:

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=220>

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2010. Alkoholiasiat ravintolassa.

[viitattu 29.9.2012]. Saatavissa:

[http://www.valvira.fi/tietopankki/julkaisut\\_ja\\_oppaat/alkoholi](http://www.valvira.fi/tietopankki/julkaisut_ja_oppaat/alkoholi)

Suomen Yrittäjät, Yritystoiminnan ABC. [viitattu 21.5.2012]. Saatavissa:

[http://www.yrittajat.fi/fiFI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/osakeyhtio/](http://www.yrittajat.fi/fiFI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/osakeyhtio/)

Suomen Yrittäjät, Yritystoiminnan ABC. [viitattu 20.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/Yksityinen\\_elinkeinoharjoittaja/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/Yksityinen_elinkeinoharjoittaja/)



Yritys Suomi. 2011. Yrityksen perustaminen.

Yrittäjäksi Suomeen. Viitattu 1.9.2012. Saatavissa:

<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=15607>