

## **Kuppi kerrallaan**

**Jyväskylän kahvilamarkkinoilla menestymisen avaimet**

Joona Taskinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Taskinen, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 95	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kuppi kerrallaan</b> Jyväskylän kahvilamarkkinoilla menestymisen avaimet		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ruuska, Juha		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kahvila-alalla menestymisen osatekijöitä Jyväskylässä. Jyväskylän kahvilamarkkinoilla kilpailu on kovaa ja kahviloiden on erottauduttava persoonallisella ja laadukkaalla otteella pärjätäkseen kilpailussa. Tarve opinnäytetyölle syntyi tutkijan toimiessa kahvilayrittäjänä kolmen kesän ajan ja huomattessaan, että kahvilan menestykseen Suomessa vaikuttavia teemoja ja niiden sisältöä avaavia lähteitä ei ollut yleisesti saatavilla. Nykyiset ja tulevaisuuden kahvilayrittäjät hyötyvät, mikäli pystyvät sisäistämään ja viemään käytäntöön menestyksen tekijät nopeammin.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muotoutui: Mitkä ovat kahvilamarkkinoilla menestymisen avaimet Jyväskylän alueella? Tutkimusotteena käytettiin laadullista tutkimusotetta, aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Haastatteluiden teemana oli kahvilan menestystekijät Jyväskylässä. Neljää menestynyttä yrittäjää haastateltiin lokakuussa 2016. Toissijaisena tutkimusotteena käytettiin kehittämistutkimusta, jonka tavoitteena oli avata tutkijan kokemuksia kahvilayrittäjyydestä.</p> <p>Haastatteluissa nousi esille useita kantavia teemoja, joista kolme tärkeintä olivat henkilökunnan ja hyvän johtamisen tärkeys, sijainnin ja ympäristön hyödyntäminen sekä laadukas tuotevalikoima. Näiden kantavien teemojen lisäksi haastateltavat nostivat esiin useita yhteneväisiä teemoja, jotka ovat vaikuttaneet heidän yrityksen menestykseen. Yrittäjien kertomat menestyksen avaimet ovat hyvin samankaltaisia, joita tutkija oli itse huomannut oman yrityksen menestyksessä.</p> <p>Haastatteluaineiston pohjalta luotiin kaksi mallia, joiden avulla yrittäjät voivat kehittää toimintaansa. Hyvän työntekijän -malli havainnollistaa johtajuudessa huomioitavia asioita. Trendien seuraamisen -malli kiteyttää toimet, joilla yritys pysyy relevanttina ja kasvavana.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Kahvila, markkinat, Jyväskylä, kahvilamarkkinat, teemahaastattelu		
Muut tiedot -		

Author(s) Taskinen, Joonas	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 95	Permission for web publication: x
Title of publication <b>One cup at a time</b> Keys to success in Jyväskylä's café market		
Degree programme Degree Programme of entrepreneurship development, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by -		
Abstract  <p>The objective of this thesis was to study success factors in Jyväskylä's café market. The competition in Jyväskylä is tough, so the cafés have to stand out from the competition with quality and a touch of personality in order to succeed. Demand for the thesis arose as the researcher noticed the lack of readily available data about the success factors in café business in Finland during his three summers as a café entrepreneur. Current and upcoming café entrepreneurs will benefit if they can integrate these factors quicker.</p> <p>The research question is therefore: What are the keys factors behind a successful café in Jyväskylä's market? The main research method was qualitative research. The data was collected by using semi-structured interviews and categorized with thematic analysis. The theme of the interviews were the components of a successful café in Jyväskylä. Four extensive interviews were conducted with successful café entrepreneurs in October 2016. Secondary research strategy was development research, which unfolded the researchers own experiences as a café entrepreneur and sought to improve the café's for the future entrepreneurs.</p> <p>The main themes that emerged from the interviews were the importance of competent staff, strong leadership, benefitting from location and setting as well as quality product catalogue. Along with these main themes the interviewees brought up many uniform themes, that have affected their success. Issues and factors that the entrepreneurs experienced were similar to those which the researcher had noticed with his own café.</p> <p>Based on the interviews two models were created, which help entrepreneurs to improve their business. Good employee -model visualizes key aspects of leadership. Follow the trends -model encapsulates the key aspects for the company to stay relevant.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Cafe, market, Jyväskylä, cafe industry, focused interview		
Miscellaneous -		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Kuppi kerrallaan .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysely ja rakenne .....	5
2.2	Tutkimusote.....	6
2.3	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	6
2.4	Aineiston analyysi.....	9
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja kohderyhmä .....	10
<b>3</b>	<b>Menestyminen ja kahvilamarkkinat käsitteinä .....</b>	<b>11</b>
3.1	Menestymisen käsite.....	11
3.2	Kahvilamarkkinat Jyväskylässä .....	11
<b>4</b>	<b>Vanhan Kunnan Kahvilan menestystekijät .....</b>	<b>14</b>
4.1	Tiimiakatemia ja Ideaosuuskunta INTO.....	14
4.2	Vanha Kunnan Kahvila ja Mäki-Matin perhepuisto .....	15
4.3	Vanha Kunnan Kahvilan suunnittelu .....	16
4.4	Kahvilan brändi.....	18
4.5	Vanha Kunnan Kahvilan menestyksen avaimet .....	20
4.6	Tuotevalikoima .....	21
4.7	Markkinointi .....	24
4.8	Rekrytointi .....	37
4.9	Talous .....	43
4.10	Johtaminen .....	49
<b>5</b>	<b>Muiden kahviloiden menestystekijät .....</b>	<b>53</b>
5.1	Hyvän henkilökunnan ja laadukkaan johtamisen merkitys.....	55
5.2	Liiketoimintaa tukevan sijainnin sekä ympäröivän miljööän merkitys .....	61
5.3	Markkinoinnin merkitys .....	64
5.4	Omaan liikeideaan luottamisen ja yrittämisen intohimon merkitys.....	71

5.5	Laadukkaan, omaa asiakaskuntaa palvelevan, tarjonnan merkitys.....	72
5.6	Kahvilamarkkinoiden tilanne Jyväskylässä .....	74
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>77</b>
6.1	Hyvän työntekijän malli.....	78
6.2	Trendien seuraamisen malli .....	79
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>81</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>85</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1.	Teemahaastatteluiden teemat yhdessä luovat ilmiön.....	8
Kuvio 2.	Teemahaastatteluiden suppilotekniikka .....	9
Kuvio 3.	Vanhan Kunnan Kahvilan tunnelmaa .....	19
Kuvio 4.	Vanha Kunnan Kahvilan logo.....	20
Kuvio 5.	Vanhan Kunnan Kahvilan lähimainostaminen .....	27
Kuvio 6.	Kahvilan kotisivujen etusivu 9.10.2016.....	31
Kuvio 7.	Lahja Tuntemattomalle .....	36
Kuvio 8.	Rekrytointiprosessi on silmukka.....	40
Kuvio 9.	Jyväskylän Ainola KSML:ssä ennen avaustaan .....	65
Kuvio 10.	Teeleidin kuvasarjan yksi osa .....	67
Kuvio 11.	Hyvän työntekijän -malli.....	78
Kuvio 12.	Trendien seuraamisen -malli.....	80

## **Taulukot**

Taulukko 1.	Facebook-päivitysten teho 2014-2016.....	29
Taulukko 2.	Kahvilan kotisivujen kävijämäärät kesällä 2016 .....	32
Taulukko 3.	Liikevaihdot kuukausittain 2013-2016 .....	45
Taulukko 4.	Kahvilan liikevaihto per aukiolotunti 2014-2016.....	46
Taulukko 5.	Teeleidin taloustiedot.....	53
Taulukko 6.	Caffitellan taloustiedot .....	54
Taulukko 7.	Miriam'sin taloustiedot .....	55

# 1 Kuppi kerrallaan

Tämä opinnäytetyö paneutuu seikkoihin, jotka ovat avainasemassa Jyväskylän kahvilamarkkinoilla selviytymisessä ja siellä menestymisessä. Jyväskylässä kahvilakulttuuri ja -markkinat elävät kasvun aikaa, sillä useita uusia toimijoita on lähivuosina ilmaantunut paljon Jyväskylän katukuvaan (Leipomot ja kahvilat seuraavat ruokatrendejä herkällä korvalla 2014). Kahvilat kohtaavat jatkuvia haasteita, joista heidän on selviydyttävä, jotta toiminnalla on jatkuvuutta. Tämänhetkisiä haasteita ovat muun muassa talouden heikko tilanne, kahvilakulttuurissa tapahtuvat muutokset ja kova kilpailu (mt.). Menestystä tavoittelevien yritysten on pystyttävä pitämään laatu korkealla, palveltava asiakkaiden tarpeita sekä pitää asiakkaiden mielenkiinto yllä heidän toimintaansa kohtaan.

Kahvilakulttuurista puhuttaessa on tärkeää huomioida myös kulttuurillisuus. Jyväskylässä on kulttuurin kasvulle tilaa ja kahvilakulttuurin voi katsoa olevan menossa eurooppalaiseen suuntaan. Jyväskylän kahviloissa tarjotaan asiakkaille paljon erilaisia vaihtoehtoja. Enää kahviloihin ei välttämättä enää mennä pelkästään juomaan kuppia suodatinkahvia ja syömään viineriä, vaan kahviloista on tullut kohtauspaikkoja, joissa saatetaan nauttia kuohuviiniä, salaattia, erikoiskahvia tai smoothieita. (Leipomot ja kahvilat seuraavat ruokatrendejä herkällä korvalla 2014.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on havainnoida, analysoida ja kiteyttää kahviloiden menestystekijät Jyväskylässä, jotta nykyiset sekä tulevat toimijat voivat palvella asiakkaitaan entistä paremmin ja menestyä. Näiden kiteytysten on tarkoitus toimia suuntaviivoina ja motivaattoreina. Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin Jyväskylän menestyneimpien kahviloiden yrittäjiä, jotka paljastivat oman toimintansa taustalla olevat menestysseikat.

Aihe on erittäin laaja, monimuotoinen ja tutkijalle henkilökohtainen. Tutkija on toiminut kahvilayrittäjänä osana opintojaan kolmen kesän ajan Jyväskylässä. Tätä oppimismatkaa on reflektoitu tutkimuksessa laajasti. Vaikka aihe on tutkijalle tuttu, on se silti

vaativa. Vaativan siitä tekee kahviloiden monimuotoisuus, laaja kirjo ja elämyksellisyys. Nämä seikat luovat mielenkiintoisen tutkimusongelman. Tärkeää on, että tutkimuskohteet ovat paikallisia pieniä tai keskisuuria yrityksiä, sillä niiden tuoma kulttuurillinen sisältö Jyväskylän kahvilakulttuuriin on tutkijan mielestä suurempi kuin kansainvälisten suuryritysten.

Opinnäytetyö jakaantuu kolmeen pääosioon. Ensin käydään läpi tutkimusasetelma ja käsitteet, joiden jälkeen ensimmäisessä pääosiossa, luvussa 4, tarkastellaan tutkijan omien kokemusten ja aineiston pohjalta kahvilan menestyksen avaimia. Luvussa 5 tulkitaan asiantuntijoiden oman liiketoiminnan avaimia menestyksen näkökulmasta teemahaastatteluaineiston pohjalta. Kuudennessa luvussa kiteytetään tutkimustuloksia.

Kahvilaliiketoiminnan tutkimiseen tutkimusmenetelmäksi parhaiten soveltui laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun halutaan ymmärtää yksilöllisiä menestyksen avaimia, jotka voivat olla jokaisella yrityksellä erilaisia. Jotta tutkimukseen saataisiin luotettavuutta, haluttiin haastatella menestyneitä yrittäjiä kahvila-alalta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla, jonka avulla laajojen ilmiöiden ymmärtäminen on mahdollista. Jotta teemahaastatteluista saatu tieto olisi mahdollisimman puhdasta oli tärkeää erottaa tutkijan ennakkokäsitykset yhtälöstä. Fenomenologisen reduktion käyttäminen teemahaastatteluissa ja niiden analysoinnissa minimoi tutkijan ennakko-oletuksia. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jotta suuntaviivojen hahmottaminen helpottuu.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysely ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, havainnoida, aistia sekä kiteyttää menestyvän kahvilan toiminnan avaimia. Tarkoitus on kiteyttää yleismallisia suuntaviivoja, jotka toimivat ainakin Jyväskylän kahvilamarkkinoilla, mutta mahdollisesti myös Suomessa ja ulkomailla, ottaen huomioon kahvilakulttuurien erot. Näiden suuntaviivojen avulla on mahdollista kehittää kahviloiden toimintaa. Kahvilatarjontaa on Jyväskylässä runsaasti, joten kilpailu markkinoilla on kovaa. Monet uudet toimijat ovat vallanneet markkinoilta alaa ja kahvilakulttuurin voidaan sanoa kasvaneen ja kasvavan Jyväskylässä nopeasti (Vasta nyt Jyväskylä on kaupunki 2014). Kahviloiden markkinat elävät myös jatkuvasti muutoksessa, jossa pystyttävä palvelemaan yhä laatumietoisempia asiakkaita ja seurattava alalla vallitsevia trendejä. (Leipomot ja kahvilat seuraavat ruokatrendejä herkällä korvalla 2014.)

Aloittavan ja menestystä tavoittelevan kahvilan on pystyttävä vastaamaan tämän päivän markkinoihin uudella tavalla. Tutkimuksen päätarkoituksena onkin löytää kahvilaliiketoiminnan menestyksen avaimet haastatteleamalla tämän hetken menestyneimpien kahviloiden yrittäjiä Jyväskylässä. Tutkimuskysymys on: Mitkä ovat kahvilan menestyksen avaimet Jyväskylässä? Tutkimuskysymys on jaoteltu teemoihin haastattelujen kahvilayrittäjien sekä opinnäytetyön kirjoittajan omiin kokemuksiin pohjautuen kahvilayrittäjyydestä.

Opinnäytetyö on jaoteltu kahteen pääosioon, kehittämistutkimukseen ja teemahaastatteluihin sekä niiden tuloksiin. Kehittämistutkimuksessa käsitellään opinnäytetyön kirjoittajan omaa projektia, jossa hän toimi Vanhan Kunnan Kahvilan yrittäjänä kolmen kesän ajan vuosina 2014-2016. Teemahaastatteluiden kohteena oli neljä jyväläistä kahvilayrittäjää.



## 2.2 Tutkimusote

Päätutkimusotteeksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Liiketoiminnan kokonaiskuvaa ja yksittäisiä osa-alueita tutkittaessa laadullinen tutkimus antaa tutkimuksen aiheelle sopivimman aineiston. Laadullinen tutkimus on sopiva menetelmä, kun halutaan saada ilmiöstä syvä ja hyvä kuvaus sekä kun luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja (Kananen 2012, 29). Kuvatuiden tekijöiden takia kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin päästrategiaksi määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen sijasta. Lähtökohtana ei laadullisessa tutkimuksessa välttämättä ole absoluuttisen, eli ehdottoman, tuloksen luominen. Kananen (2012, 30) mukaan laadullinen tutkimus toimii monesti esitutkimuksen roolissa.

Toissijaisena tutkimusotteena käytetään kehittämistutkimusta, jonka tarkoituksena on avata Vanhan Kunnan Kahvilan menestyksen ilmiöitä tarkasti, tuoda ne käytettäväksi seuraavalle yrittäjälle sekä parantaa kehittämistutkimuksen kohteena olevia ei-sosiaalisia ilmiöitä kuten tuotteita, palveluita, prosesseja ja toimintoja. Kehittämistutkimus sopii tämän työn luonteeseen, sillä tavoitteena kehittämistutkimuksessa on poistaa jokin ongelma tai kehittää toimintaa paremmaksi. (Kananen 2012, 41-44.)

## 2.3 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein teemahaastattelua. Teemahaastattelu metodina sopii aineistonkeruumuodoksi silloin, kun tutkijalla on ilmiöstä, tässä tapauksessa kahvilaliiketoiminnasta, jo etukäteen ennakkokäsitys. Haastattelijan tulee kuitenkin olla joustava ja etevä haastattelutilanteessa, jotta syventävälle keskustelulle on tilaa ja keskustelussa päästään tutkijalle tuntemattomille poluille. (Kananen 2012, 103; Kananen 2015, 83.)

Haastattelut suoritettiin 17.10.2016 ja 18.10.2016 yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluita ei suoritettu, sillä yksilöhaastattelut tuottavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa (Kananen 2012, 100). Haastatelluille kerrottiin etukäteen, että keskustelu

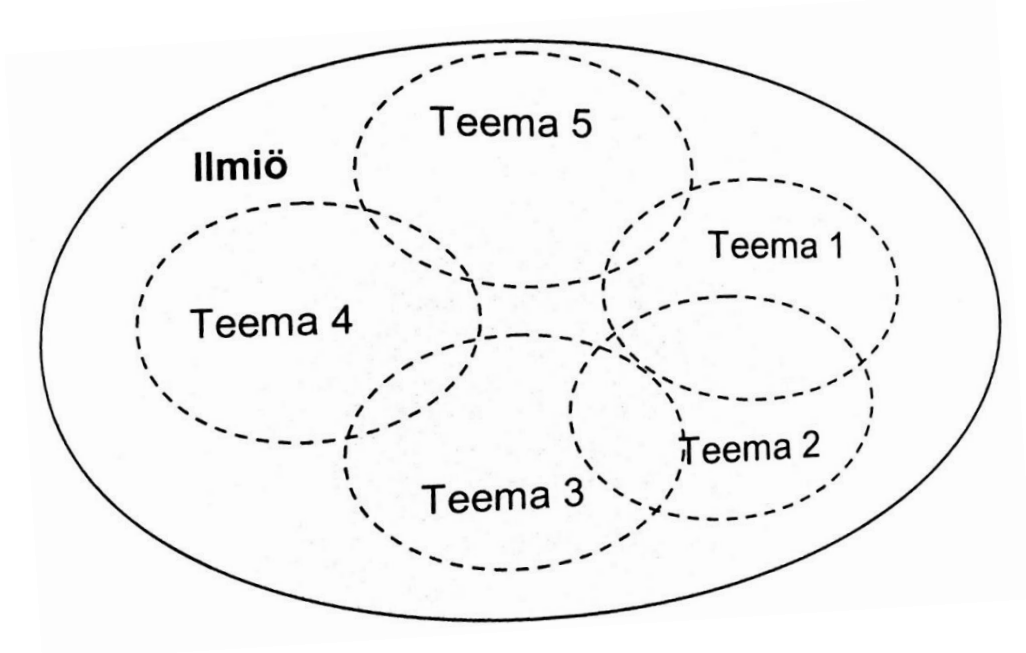
nauhoitetaan, eikä nauhoitteita käytetä kuin opinnäytetyön tekemiseen. Keskustelun nauhoittaminen mahdollistaa tutkijan keskittymisen itse haastatteluun, eikä kirjoittamiseen (Kananen 2012, 108). Ennen haastattelua käytiin läpi opinnäytetyön aihe, aiheen valinnan motivaatiot ja tutkijan tausta kahvila-alalta. Kaikki haastateltavat antoivat luvan käyttää heidän yrityksen sekä omaa nimeä. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin hieman yli tunnin, pois lukien alustuksen ja tauot.

Haastatteluihin valikoitui neljä kahvilayrittäjää. Haastateltavat yrittäjät edustavat menestyksekkäimpiä kahviloita Jyväskylän kantakaupungin alueella (TripAdvisor: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.). Haastatteluiden tarkoitus oli saada selville, millä toimilla yrittäjät ovat saaneet kahvilansa menestymään ja kasvamaan.

Haastateltavat yrittäjät olivat:

- Teeleidi, haastateltavana Anne Savela
- Caffitella, haastateltavana Minna Liiri
- Miriam's, haastateltavana Samuel Hienonen
- Jyväskylän Ainola, haastateltava Matleena Laaksonen.

Teemoilla pyritään saamaan koko ilmiöstä, eli kahvilaliiketoiminnasta, kattava kuva. Teemat saattavat limittyä toisiinsa, mutta lopulta niiden kokonaisuus antaa ilmiöstä ymmärryksen (Kananen 2015, 83) (Ks. Kuvio 1). Teemahaastatteluiden alussa haastateltavat saivat kertoa itselleen tärkeimmäksi koetut teemat. Tämä vähensi tutkijan ennakkokäsitysten vaikutusta haastattelutilanteessa. Haastatteluissa tutkijan ei tarvinnut tuoda varalta mietittyjä teemoja esille, sillä haastateltavien esittämät teemat kattoivat kaikki tutkijan ennalta miettimät teemat.



Kuvio 1. Teemahaastatteluiden teemat yhdessä luovat ilmiön

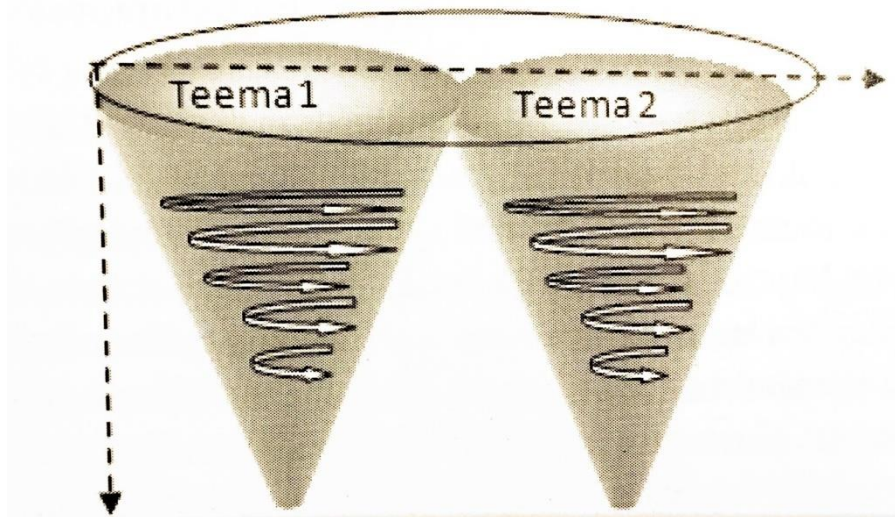
Yleisimmät tutkimukseen päätyneet teemat, jotka haastateltavat toivat itse esille, olivat:

- Hyvän henkilökunnan ja laadukkaan johtamisen merkitys
- Liiketoimintaa tukevan sijainnin sekä ympäröivän miljööän merkitys
- Markkinoinnin merkitys
- Omaan liikeideaan luottamisen, toisin sanoen markkinoilla erottumisen merkitys
- Laadukkaan, omaa asiakaskuntaa palvelevan, tarjonnan merkitys.

Edellä mainittujen teemojen lisäksi haastatteluissa keskusteltiin kahvilamarkkinoiden tilanteesta Jyväskylässä yleisellä tasolla.

Edellä mainittuja teemoja käytiin läpi haastatteluissa yksityiskohtaisesti. Teemat ohjasivat keskustelua, mutta haastatteluihin ei oltu valittu tarkkoja, ohjaavia kysymyksiä. Teemahaastatteluiden luonteen mukaisesti yksittäiseen teemaan syvennyttiin

jatkuvasti tarkemmin ja tarkemmin siirtyen yleisestä yksityiseen, käyttäen eräänlaista suppilotekniikkaa, kuten kuvista 2 käy ilmi (Kananen 2012, 102).



Kuvio 2. Teemahaastatteluiden suppilotekniikka

## 2.4 Aineiston analyysi

Haastatteluista syntynyt aineisto, toisin sanoen tieto, jaoteltiin tutkimustuloksissa teemojen alle. Haastattelun aineisto litteroitiin ja aineistosta poimittiin sanatarkkoja lainauksia. Aineiston sisältöanalyysiin käytettiin apuna teemoittelu-menetelmää. Teemoittelu on teemahaastatteluiden pohjalta tehtyyn tutkimukseen kohtalaisen helppo aineiston tarkastelukulma, sillä esitettyjen teemojen alle saatiin jokaiselta vastaajalta sisältöä (Kananen 2012, 117). Yhden teeman alle siirrettiin jokaisen haastateltavan mielipiteet ja kertomukset kyseisestä temasta. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin kaikki epäolennainen haastatteluiden sisältö, jolloin jäljelle jäi vain tälle tutkimukselle olennainen osa. Kanasen (2012, 116) mukaan sisältöanalyysin päätarkoitus on puristaa aineistosta ydinsisältö esiin, jossa onnistuttiin hyvin.

## 2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja kohderyhmä

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi oli tärkeää käyttää fenomenologista reduktiota haastattelu- sekä analyysivaiheessa, sillä tutkijan kokemus kahvila-alalta kolmen kesän ajalta olisi voinut muuten vaikuttaa tuloksiin. Fenomenologisen reduktion perusarvona on tutkijan lähestyminen ilman ennalta määrättyjä oletuksia. (Fenomenologinen analyysi n.d.) Tutkijan kokemusta kahvila-alalta käytettiin tutkimuksessa ohjaamaan tuloksia vain kehittämistutkimuksen osiossa, ei itse laadullisen tutkimuksen osiossa. Tutkijan ennalta keräämä kokemus kuitenkin laajensi ja helpotti menestyksen avaimien ymmärtämistä haastatteluaineiston seasta.

Teemahaastatteluun valikoitui Jyväskylässä hyvin menestyneitä kahvila-alan yrittäjiä, joiden yritykset eroavat kuitenkin toisistaan liikeideallaan, taustallaan ja toiminnallaan. Haastateltavat yritykset, ja syyt miksi heidät on valittu haastateltaviksi, kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

Tutkimuksellisuuden näkökannalta riittävän saturaation, eli vastausten kylläntymisen saavuttaminen ohjaa haastateltavien lukumäärää (Eskola & Suoranta 1998, 62-63). Haastatteluiden saturaatio oli saavutettu jo kolmannen haastattelun kohdalla, sillä yrittäjien kuvaamat menestyksen avaimet sekä niiden sisältö oli tullut päällisin puolin jokaiselta yrittäjältä samanlaisena. Tästä voi päätellä, että haastateltavat ovat ymmärtäneet, sisäistäneet ja vieneet käytäntöön yleiset kahvila-alan menestyksen avaimet oman yrityksen toiminnassa. Vastausten pääteemojen samankaltaisuus ja teemojen sisältö vastasivat useasti toisiaan, josta voi päätellä, että kahvilaliiketoiminta ei ole monimutkaista, mutta perusasioiden hallitseminen on kriittistä, jotta toiminta on kannattavaa ja kasvavaa.

### 3 Menestyminen ja kahvilamarkkinat käsitteinä

#### 3.1 Menestymisen käsite

On erittäin tärkeää määrittää, mitä menestyksellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Tässä opinnäytetyössä on käytetty menestyvän liiketoiminnan määritelmänä tavoitteiden saavuttamista. Yhdysvaltalaisen kirjailijan, Hillin (2016), mukaan menestystä voidaan mitata pienyrityksissä monelta kantilta. Kaikkien yritysten, koosta riippumatta, ensisijainen tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, eli korvausta heidän ottamista suurista riskeistä. Myös yrittäjän tuntemuksilla on väliä. Monelle yrittäjälle onnistumisen tunne, eli se, että saa tehdä itselle tärkeää asiaa ja nähdä sen kasvavan on yksi menestyksen mittari. Hillin mukaan menestyvät yritykset monesti myös auttavat paikallista sekä jossain tapauksissa myös suurempaa yhteisöä, tarjoamalla kaivattuja palveluita, tuotteita sekä työpaikkoja.

Menestyksen määritelmä ei siis ole yksioikoinen, vaan voi käsittää useita eri onnistumisen tai epäonnistumisen kohteita. Yksinkertaistettuna tässä opinnäytetyössä menestyminen ja menestyvän yrityksen saavutukset ovat:

- Yritykset saavuttavat tavoitteensa ja yrittäjät pääsevät toteuttamaan unelmiin.
- Yrittäjät kokevat tekevänsä hyvää yhteisölle tarjoamalla työpaikkoja ja kaivattuja palveluita sekä tuotteita.
- Yritykset tuottavat voittoa omistajilleen.

#### 3.2 Kahvilamarkkinat Jyväskylässä

Jyväskylässä palvelut ovat keskittyneet selvästi neljään suureen palvelukeskukseen, Palokkaan, Seppälään ja Keljoon sekä keskustaan. Palokasta, Seppälästä sekä Keljosta löytyy super- ja hypermarketteja sekä muita pienempiä palveluntarjoajia, kuten kahviloita ja pikaruokaravintoloita. Monet vähittäiskaupan työpaikoista ovat siirtyneet

hiljalleen keskustoista palvelukeskuksiin, joihin asiakkaat pääsevät autolla asioille (Mentula 2014). Näiden palvelukeskusten tarjonta on monesti hyvin ketjuvetoista, eli S-Ryhmä, tarkemmin Jyväskylässä Keskimaa sekä Kesko luovat suurimman osan tarjontaa yhdessä kansainvälisten suuryritysten kanssa (Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi 2016). Pienille paikallisille toimijoille tilaa jää palvelukeskuksista vain vähän, mutta esimerkiksi muuramelainen Caffitella on onnistunut laajentamaan toimintaansa juuri keskittymällä näiden suurten palvelukeskusten yhteyteen perustettuihin kahviloihin (Caffitella.fi n.d.).

Yksityiset ja persoonalliset kahvilat sekä muut ravintola-alan toimijat ovat keskittyneet Jyväskylässä keskustaan sekä keskustan läheisyyteen (Eat.fi: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.; TripAdvisor: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.). Keskustasta ja sen välittömästä läheisyydestä löytyy paljon tarjontaa erilaisiin mieltymyksiin. Muun muassa Cafe Elonen, Coffee House, Cafe Picnic sekä Arnolds Jyväskylä ovat monelle tuttuja keskustan ketjukahviloita. Vaffeli, Cafe Voca, Miriam's Wilhelmiinan Konditoria ja Kahvila Muisto ovat muutama esimerkki keskustan yksityisestä kahvilatarjonnasta. (visitjyvaskyla.fi:n ravintola- ja kahvilahakemisto n.d.)

Lutakosta, keskustan läheisyydestä, löytyy myös teehuone, Teeleidi, joka yli 100:n erilaisen irtoteen ja haudukkeen sekä muiden herkkujen tarjoajana lukeutuu samaan sektoriin muiden kahviloiden kanssa, vaikka Teeleidissä ei kahvia olekaan tarjolla (Teeleidi n.d.). Keskustasta löytyy myös paljon muita toimijoita, jotka eivät suoranaisesti ole kahviloita, mutta joissa moni asiakas käy ostamassa kahvia sekä leivonnaisia. Tähän kategoriaan sisältyvät ravintolat, kuten McDonald's, Hesburger, Hemingway's Jyväskylä, Ravintola Harmooni, Ravintola Vesilinna sekä Hotelli Verso. Yhteensä ravintoloita ja kahviloita Visit Jyväskylän sivuilla on listattuna 160 kappaletta, minkä lisäksi Jyväskylässä on myös sellaisia kahviloita ja ravintoloita, joita listalla ei ole. (visitjyvaskyla.fi:n ravintola- ja kahvilahakemisto n.d.)

Kahvilatarjontaa löytyy paljon erityisesti keskustan alueelta, kilpailu on suurta ja markkinaosuuden kasvattaminen näin kilpaillulla alalla on haastavaa. Vaikka Huttunen sekä Ylikoski (2015) nostavat ongelmaksi artikkelissaan sen, että pk-toimijat valuvat keskustoista hiljalleen isoihin markettikeskuksiin en usko, että ravintola-alan toimijat seuraavat kovin nopeasti perässä. On oletettavaa, että ravintola-alan asiakkaat jatkossakin lähtevät etsimään laadukasta palvelua ja ovat valmiita matkustamaan keskustaan tai lähialueille löytääkseen sen. Ihmisten suuri muuttoliike pois keskustoista jättäisi suuren osan kiinteistöistä tyhjiksi. Mikäli tämä toteutuisi, olisi myös keskustan toimijoiden mahdollisesti seurattava suurten markettien perässä kaupungin laitamille. Tämä ei Mentulan (2014) mukaan ole kuitenkaan todennäköistä, vaikka Santasalo Mentulan artikkelissa sanookin, että Jyväskylä on kaupunki, jossa kauppakeskusten vetovoima uhkaa keskustan kehitystä.

Toistaiseksi kahviloiden suosio Jyväskylän keskustassa näyttää olevan hyvällä tasolla, sillä uusia toimijoita on avannut toimipisteitä keskustaan vuoden 2016 aikana. Uusia toimipisteitä ovat esimerkiksi Caffitella ja Hotelli Verson yhteyteen nousnut Bar Verso (Rahkonen 2016a; Rahkonen 2016b). Nähtäväksi jää kuitenkin, vaikuttaako mahdollinen muiden palveluiden karkaaminen keskustasta kahviloiden toimintaan keskustassa negatiivisesti vai positiivisesti.



## 4 Vanhan Kunnan Kahvilan menestystekijät

Tässä pääluvussa käsitellään Vanhaa Kunnan Kahvilaa, jonka yrittäjänä tutkija on toiminut vuodesta 2014 lähtien. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on tutkia, havainnoida, ymmärtää ja kiteyttää juuri tämän kahvilan menestyksen avaimet ja kirjata ne ylös, jotta tulevat yrittäjät voivat käyttää niitä hyödykseen tulevaisuudessa.

### 4.1 Tiimiakatemia ja Ideaosuuskunta INTO

Opinnäytetyön kehittämistutkimuksen osiossa käsitellään Taskisen, eli tutkijan, sekä Suojalan projektia nimeltä Vanha Kunnan Kahvila. Kyseisen kahvilan kehitys on ollut vahvasti riippuvainen Tiimiakatemia ja muiden tiimiakatemiaalaisten antamasta tuesta. Taskinen ja Suojala opiskelevat Tiimiakatemiassa. Projektin kehittämisessä on käytetty Tiimiakatemiasta opittuja teorioita, kuten palvelupolkua ja Scrum projektinhallinnan viitekehystä. Teoriat ovat tuoneet kahvilan kehitykseen uusia näkökulmia.

Tiimiakatemia on vuonna 1993 perustettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK), yrittäjyyden huippuyksikkö, jonka tarkoituksena on kouluttaa opiskelijoistaan liiketalouden sekä tiimiyrittäjyyden osaajia (Tiimiakatemia.fi: Historia n.d.). Tiimiakatemia opinnäytetyön ovat opiskelijoille osa liiketalouden tutkintoa, eli tradenomitutkintoa. Opinnojen alussa opiskelijat, jotka tunnetaan myös tiimiyrittäjinä, perustavat tiimiyrittäjyyden, joka toimii opintojen ajan tärkeimpänä oppimisen työkaluna. Tiimiyrittäjien oppiminen perustuu pitkälti projektityöskentelyyn, joiden luonne vaihtelee lyhytkestoisista projekteista useamman vuoden ja satojen tuhansien liikevaihtoa luoviin asiakasprojekteihin. Huotar ja Salmikankaan (n.d.) mukaan projekti on kertaluonteinen työkokonaisuus, jolla on selkeät tavoitteet ja suunnitelma, joihin tukeudutaan. Projektilla on myös selvästi rajatut resurssit ja rajattu kesto (mt.).

Tiimiakatemiaalaisten projekteihin projektiryhmä syntyy monesti omien tiimien tai Tiimiakatemia muiden tiimien jäsenistä (Tiimiakatemia.fi: Miten meillä opitaan n.d.).

Vanhan Kunnan Kahvilan kesän 2014 neljä yrittäjää sekä kesän 2016 kaikki seitsemän työntekijää opiskelevat Tiimiakatemiassa. Projekteista syntyneillä voitoilla moni opiskelija pystyy rahoittamaan oman elämisen koulun ohella ja monella projektilla on myös Tiimiakatemian ulkopuolisia työllistävää vaikutus. Projekteilla on täten myös valtakunnallisella tasolla taloudellinen vaikutus (Tiimiakatemia presentation 2014, 5)

Vanha Kunnan Kahvila on ollut Ideaosuuskunta INTO:n projekti kesinä 2014-2016. Liiketoiminta on myyty marraskuussa 2016 toiselle Tiimiakatemian osuuskunnalle, joka jatkaa kahvilaliiketoimintaa tulevaisuudessa. Tutkija on Ideaosuuskunta INTO:n perustajajäsen ja yksi osakas. Ideaosuuskunta INTO on 26.9.2013 perustettu osuuskunta, jonka kaikki perustajaosakkaat aloittivat opiskelun syksyllä 2013 Tiimiakatemiassa (Kauppa-lehti: Ideaosuuskunta INTO:n tiedot). Perustamisvaiheessa osakkaita oli 20 henkilöä. Tällä hetkellä aktiivisia osakkaita osuuskunnassa on 16 henkilöä (Ideainto.fi: Jäsenet n.d.).

## 4.2 Vanha Kunnan Kahvila ja Mäki-Matin perhepuisto

Vanha Kunnan Kahvila on Mäki-Matin perhepuistossa sijaitseva kesäkahvila. Kahvila on ollut avoimena 27.5.2014-17.8.2014 ja 2.6.2015-15.8.2015 sekä 1.6.2016-17.8.2016, eli kolmena menneenä kesänä. Suomen vanhin perhepuisto, Mäki-Matin perhepuisto, on perustettu vuonna 1979 (Mäki-Matin perhepuisto – Suomen ensimmäinen perhepuisto n.d.). Perhepuistossa on kaksi päärakennusta, Pikku-Maija ja Pikku-Matti, sekä laajat leikkialueet lapsille. Vanha Kunnan Kahvila sijaitsee Pikku-Maijassa, mutta leipominen on tapahtunut vuodesta 2015 asti Pikku-Matissa. Vuonna 1996 perustettu Mäki-Matin perhepuiston tuki ry tukee puiston toimintaa, järjestää puistossa tapahtumia ja tekee aloitteita sekä esityksiä kaupungille puiston kehittämisen puolesta (Mäki-Matin perhepuiston tuki ry n.d.).

Pikku-Maijan ja Pikku-Matin kiinteistöt, eli kiinteistöt joissa kahvila toimi, omistaa Jyväskylän Kaupunki. Ideaosuuskunta INTO on vuokrannut toimitilat käyttöönsä kesien

ajaksi. Sopimukseen on kuulunut Pikku-Maijan kahvilan tila, Pikku-Matin keittiö sekä varastotilaa ja kiinteistöjen terassialueita. Sisätiloissa asiakaspaikkoja on ollut kuusi. Terassilla asiakaspaikkoja on ollut vuonna 2014 26 kappaletta, vuosina 2015 ja 2016 paikkoja oli 36.

Ennen vuotta 2014 on tiloissa toiminut kahvila ainakin kahden kesän ajan. Vuonna 2013 kahvilayrittäjänä oli toiminut Osuuskunta Idealekan jäsenet Tiimiakatemia ja kesällä 2012 yrittäjänä oli Voimalaitos – Nuorten Taitopajat-hankkeen starttipajan nuoret (Ronkainen 2012). Kahvila oli tunnettu nimellä Kahvila Pikku-Maija, mutta kahvilan nimi vaihdettiin, jotta kahvilan avaaminen voitaisiin toteuttaa ilman mielleyhtymiä edellisten vuosien kahviloihin. Uusi nimi viesti myös yrityksen arvoista ja palveluista.

Kahvilan sijainti Mäki-Matin kaupunginosassa on toiminut kahvilalle selvänä etuna. Mäki-Matissa asuu noin 3800 asukasta (SKV: Mäki-Matti n.d.). Kahvila sijaitsee Oikokadun varressa. Oikokatu yhdistää Mäki-Matin sekä keskustan palvelut jalankulkijoiden osalta. Mäki-Matissa ei ole myöskään muuta kilpailevaa kahvilaa. Lähimmät vastaavat vaihtoehdot sijaitsevat keskustassa.

### 4.3 Vanha Kunnan Kahvilan suunnittelu

Keväällä 2014 Tiimiakatemia Facebook-ryhmään tuli ilmoitus, että Mäki-Matin perhepuisto etsii jälleen kahvilayrittäjää kesäksi 2014. Edellisen kesän yrittäjät olivat olleet tiimiakatemiaisia. Vanhan Kunnan Kahvilan projektiryhmä valikoitui Ideasuuskunta INTO:n sisältä. Projektiryhmäläiset tulivat hyvin keskenään toimeen sekä jakoivat kiinnostuksen kahvilan perustamiseen ja kehittämiseen. Projektiryhmään valikoitui lopulta Taskinen, Suojala, Äijänen sekä Karkama.

Vaikka Vanhaa Kunnon Kahvilaa ennen tiloissa on toiminut kahviloita, voitaneen kuitenkin sanoa, että Vanha Kunnon Kahvila oli ensimmäinen kahvila, jonka yhtenä pää-tavoitteen oli kasvattaa liiketoimintaa kannattavaksi. Vuoden 2013 yrittäjät eivät olleet onnistuneet kehittämään kahvilasta kannattavaa liiketoimintaa, kuten taulukosta 3 käy ilmi.

Kahvilan perustamisesta projektiryhmällä ei ollut aikaisempaa kokemusta, kahvila-alaltakin hyvin vähän. Äijäsellä ja Taskisella oli ravintolakokin koulutus ja molemmat olivat tehneet ravintola-alalla muutamia vuosia töitä. Kahvilan suunnittelun tavoitteena oli luoda sellainen kahvila, jossa yrittäjät itsekin haluaisivat vieraila. Mukavan ja helposti lähestyttävän kahvilan suunnittelu oli prosessin yksi kantavista teemoista.

Suunnittelussa oli huomioitava myös kahvilan suurimman asiakasryhmän, eli aktiivisesti puistossa käyvien lapsiperheiden, tarpeet. Heille oli tärkeää tarjota paikka, jossa he pystyvät leikkien lomassa levähtämään hetken ajan ja samalla nauttia tarjonnasta. Suuren ja viihtyisän terassin luoma rauhallisuus oli ideaali paikka levähtää tai viettää mukava kesäpäivä. Tuotevalikoiman suunnittelussa painoarvo oli tuoreudella ja laadukkuudella. Valikoiman tuotteet valmistettiin mahdollisimman pitkälle itse ja kaikki kahvilassa myydyt leivonnaiset oli valmistettu raaka-aineista asti paikan päällä. Ulko-puolisiin tuottajiin tukeuduttiin vain jäätelöiden, virvokkeiden ja raaka-aineiden osalta.

Suunnittelu ja toteutus oli jaoteltu projektiryhmäläisten vahvuuksien ja osaamisten mukaan. Vuonna 2014, eli ensimmäisenä kesänä, tutkija oli päävastuussa taloudesta, hankinnoista sekä valikoiman suunnittelusta ja kehittämisestä. Suojala oli vastuussa maksuliikenteen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä hankinnoista. Karkama ja Äijänen olivat vastuussa lupa-asioiden selvittämisestä sekä tapahtumien suunnittelusta ja toteuttamisesta. Näiden roolien lisäksi jokainen projektiryhmäläinen toimi kahvilassa työntekijöinä ja asiakaspalvelijoina. Ensimmäisen kesän jälkeen Karkama ja Äijä-

nen siirtyivät tekemään muita projekteja, joten Taskinen ja Suojala jatkoivat kahdestaan yrittäjinä. Seuraavina kahtena kesänä, eli 2015 ja 2016, työt jakaantuivat yrittäjien kesken puoliksi, eli kummallakaan ei ollut selviä vastuualueita, vaan suunnittelu, toteutus ja päätökset tehtiin yhdessä. Tämä oli mahdollista yhteisten toimintatapojen ja motiivien ollessa yhtenevät.

#### 4.4 Kahvilan brändi

Kahvilan brändin luominen aloitettiin rakentamalla brändi kahvilan miljööön ympärille. Tämä toimi koko prosessin ajan kantavana teemana. Kahvilan rakennukset ovat yli 100-vuotiaita ja niiden pohjalta haluttiin luoda laadukas ja lämmin tunnelma kahvilaan kunnioittaen rakennusten historiaa. Asiakkaan astuessa kahvilaan sisälle haluttiin hänen saavan miellelyhtymiä omaan lapsuuteen ja mummolan vierailuihin.

Miellelyhtymä rakentui tuotevalikoiman ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Kahvilassa ei haluttu tarjoilla mitään liian modernia, vaan tuotevalikoima koostui pääosin klassisista leivonnaisista, kuten korvapuusteista ja mustikkapiirakasta ja muista vanhanaikaisista klassikoista. Valikoiman sisältö on eritelty tarkemmin luvussa 4.6. Rakennuksen ollessa suojattu, ei sisustamiseen pystytty panostaa haluttua määrää. Pienillä sisustuselementeillä, kuten astioilla, pyrittiin kuitenkin vahvistamaan vanhanaikaista tunnelmaa. Kuvio 3 kuvastaa hyvin kahvilan tuotteiden ja rakennuksen antamaa yhteistunnelmaa, eli brändiä. Tuotteet paistettiin myös kahvilan tilassa, jolloin leivonnaisista syntyvä tuoksu oli kahvilassa huumaava.



Kuvio 3. Vanhan Kunnan Kahvilan tunnelmaa

Kahvilan markkinointimateriaali pyrittiin pitämään linjassa vanhanaikaisuuden kanssa. Kahvilan värimaailmaksi valittiin ruskea ja vihreä, sillä ne viestivät luotettavuutta, rauhallisuutta ja rentoutta (Hillsberg n.d.). Värimaailma on näkynyt yrityksen logossa, työasuissa, servieteissä, kotisivuilla ja muussa markkinointimateriaalissa. Kahvilan logon suunnitteli Johansson, Vilppu-Valtteri (Ks. kuvio 4). Logon haluttiin viestiä laatua, lämpöä ja vanhanaikaisuutta.



Kuvio 4. Vanha Kunnan Kahvilan logo

#### 4.5 Vanha Kunnan Kahvilan menestyksen avaimet

Kuten luvussa 3.1 määriteltiin, menestys on varsin moninainen käsite. Vanhan Kunnan Kahvilan menestyksen avaimet ovat olleet keinoja, joilla kahvilan toiminta on kehittynyt kolmen vuoden ajan, jotka ovat täyttäneet kahvilayrittäjien tavoitteet kahvilan osalta. Projekti on tuonut myös paljon mittaamatonta oppia yrittäjilleen sekä työntekijöilleen, joka on jo itsessään yksi suuri onnistuminen. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkasti mitkä osatekijät ovat olleet kahvilan menestyksen takana. Luvut eivät ole tärkeysjärjestyksessä, sillä jokaisella on ollut tärkeä rooli kahvilan kokonaisuudessa.

Jotta menestystä Vanhan Kunnan Kahvilan osalta pystytään määrittelemään, on tärkeää myös tietää yrityksen tavoitteet, jotta voidaan peilata niitä saavutettuihin asioihin. Vanhan Kunnan Kahvilan suurimmat tavoitteet ovat pysyneet kutakuinkin samoina vuodesta 2014 vuoteen 2016.

- Kahvilan on pystyttävä palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin.
- Kahvilan liikevaihdon on kasvettava. Tämä mahdollistaa uusien työntekijöiden palkkaamisen ja kahvilan toimivuuden jatkumisen.
- Kahvilan on uudistuttava vuosittain. Jos uudistuminen loppuu, kahvila jämähtää paikalleen ja kahden edellisen kohdan täytyminen vaarantuu.
- Kahvilan työntekijöille on pyrittävä tarjoamaan mukava työympäristö. Työssään viihtyvät työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin, mikä puolestaan palvelee yritystä.

Kahvila on saavuttanut tavoitteet jokaisena vuotena kohtalaisen hyvin. Aina tavoitteisiin ei olla päästy, mutta seuraavana kautena toimintaa on pyritty parantamaan erityisesti kohtalaisesti menneiden tavoitteiden osalta. Kahvilan kehitys on oltava jatkuvaa, sillä uusiutumisen ja kehittymisen hidastuminen on vaarallista. Kahvilan kannalta tärkein menestyksen mittari on lopulta ollut liiketoiminnan kasvu, joka on mahdollistanut muihin tavoitteisiin panostamisen.

#### 4.6 Tuotevalikoima

Laadukas ja hyvin rakennettu tuotevalikoima on ollut Vanhan Kunnan Kahvilan brändin ja menestyksen kannalta todella tärkeää. Heti alusta alkaen tuotevalikoiman suunnitteluun ja toteuttamiseen on panostettu paljon ajallisia resursseja. Tuotevalikoiman saaminen hyväksi vie aikaa ja sitä pitää aktiivisesti kehittää, jotta se vastaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tuotevalikoimasta oli vastuussa tutkija, eli Taskinen, kaikkina kolmena kesänä, minkä lisäksi tuotevalikoimaan on hyviä lisäyksiä tuoneet muut yrittäjät ja työntekijät.

Valikoimaa suunnitellessa oli tärkeää, että ennen kaikkea se vastasi asiakkaiden tarpeisiin. Ohjaavana tekijänä toimi kuitenkin vahvasti kahvilan teema, joka jo nimensäkin mukaisesti oli vanhojen, hyvien aikojen tyyllillä tehty. Leivonnaiset tehtiin alusta



asti itse ja käsin, isoäidin leipomusten mukaisesti. Kahvilan teeman takia valikoimiin ei voitu, eikä haluttu valita mitään liian modernia, mikä sotisi brändiä vastaan.

Valikoiman koko oli tärkeää pitää hallittavana, eli tuotteiden määrän kohtalaisen pienenä. Suppean valikoiman edut ovat moninaiset. Myynnin keskittäminen vain muutamaasiin päätuotteisiin, kuten korvapuusteihin ja sämpylöihin, valmistuskustannukset sekä hävikki laskivat. Menekkiä oli myös helpompi ennustaa, sillä päätuotteiden myynti oli kohtalaisen tasaista. Suurin syy suppeaan valikoimaan oli kuitenkin tilojen ja henkilökunnan asettamat rajoitukset. Tiloja ei ollut käytössä runsaasti eikä väli-neistö vastannut ammattikeittiön tasoa. Kaikki leivonnaiset vaativat myös runsaasti käsityötä, mikä rajoitti valmistusnopeutta.

Suppeahkoa valikoimaa kannattaa myös Iyengarin ja Lepperin (2000, 1003) tutkimus. Koehenkilöille tarjottiin eri suuruisia määriä vaihtoehtoja eri yhteyksissä. Ihmisten kyky tehdä päätöksiä ja seisoa niiden takana päätöksenteon jälkeen vaikeutui mitä enemmän vaihtoehtoja oli saatavilla. Tämä johti siihen, että moni jätti valinnan tekemättä ja tyytyi olemaan ilman. Kahvilan tapauksessa liian suuri valikoima olisi saattanut vaikuttaa joidenkin asiakkaiden päätöksentekoon, joka olisi pienentänyt keskimääräistä keskiostosta. Leivonnaisten osalta tarjolla oli aina vain kahta makeaa sekä kolmea suolaista vaihtoehtoa. Lähes kaikki asiakkaat löysivät näistä vaihtoehtoista itselleen sopivan tuotteen.

Suurella valikoimalla on kuitenkin etunsa. Jos asiakas on etsimässä jotain tiettyä tuotetta, hän saattaa olla tyytymätön, mikäli ei löydä juuri etsimäänsä. Kahvilassa haluttiin pitää laajaa valikoimaa jäätelöissä ja virvokkeissa. Asiakkailta on omat suosikkijäätelöt ja -virvokkeet, joita he eivät mielellään vaihda ja kokeile jotain täysin uutta. Jäätelöissä ja virvokkeissa valikoiman laajuus ei ollut myöskään tuotannollinen ongelma, sillä ne olivat valmista tilaustavaraa.

Valikoiman osalta huomattavimmat muutokset tapahtuivat ensimmäisen kesän aikana, jolloin ydinvalikoimaan vakiintui itse leivotut korvapuustit ja täytetyt sämpylät. Alkukesästä kokeiltiin myös muutamia marginaalituotteita, joissa tiesimme olevan pieni menekki. Nämä tuotteet olivat kuitenkin erittäin hyvä vahvistus brändin imagoon tuotevalikoiman osalta. Tällaisia tuotteita olivat hedelmäsalaatit ja hedelmäs-moothiet, jotka varsinkin nuorelle sekä terveystietoiselle asiakaskunnalle olivat hyviä vaihtoehtoja. Näiden tuotteiden menekki ei kuitenkaan yltänyt sille tasolle, että niiden pitäminen valikoimassa olisi ollut perusteltua. Tuotteiden korkeat raaka-aine sekä työvoimakulut pakottivat poistamaan tuotteet valikoimasta varsin nopeasti.

Osa pienikatteisista marginaalituotteista pidettiin kuitenkin valikoimassa, sillä niiden pienemmät työvoimakulut ja pidempi säilyvyys mahdollistivat sen. Tällaisia tuotteita olivat esimerkiksi irtokarkit, joista oltiin valittu suurimmat suosikit vuosikymmenten takaa. Nämä suosikit ovat lasten vanhempien lapsuuden makuja, joka osaltaan vahvisti vanhan aikaista kahvilan brändiä. Karkit olivat myös myynnissä lasipurkeissa kappalehintaan, kuten menneinä aikoina.

Ensimmäisen kesän kokemus auttoi toisen kesän valikoimasuunnittelussa. Asiakkaiden suurimmat suosikit, korvapuustit ja täytetyt sämpylät, pidettiin valikoimissa myös toisena kesänä. Valikoimasta ei poistunut mitään merkittäviä tuotteita. Valikoimalla pyrittiin kuitenkin vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin ja palautteeseen, joten kahvilassa alettiin tarjota lounaskeittoja päivittäin. Lounaskeittoja oli tarjottu satunnaisesti edellisenä kesänä, mutta säännöllisyys lisäsi niiden myyntiä huomattavasti, sillä asiakkaat osasivat suunnitella päivänsä siten että tulivat kahvilalle syömään. Oikean lounaan tarjoaminen oli myös helpotus monelle perheelle, sillä heidän ei tarvinnut keskeyttää leikkejään lounaan takia. Lounaskeiton myynnin osuus liikevaihdosta oli huomattava.

Kesäksi 2015 valikoimiin otettiin myös irtojäätelö sekä erikoiskahvit, kuten cappuccinot, espressot ja jääkahvit. Nämä tuotteet eivät keiton tavoin olleet suuressa roolissa

liikevaihdossa, mutta toivat lisää arvoa tuotevalikoimaan, jota varsinkin laatutietoiset asiakkaat arvostivat. Irtojäätelöiden pyörittäminen sekä erikoiskahvien valmistaminen vaativat kassalla ollutta työntekijää keskeyttämään myynnin valmistaakseen nämä tuotteet. Varsinkin kiireaikoina tämä oli jouhealle asiakaspalvelulle rasite. Tämän takia irtojäätelöiden myynti lopetettiin vuoteen 2015, mutta erikoiskahvit haluttiin pitää valikoimissa, vaikka rasittivat kassatyöntekijää työllisesti.

Kesäksi 2016 valikoimaan ei tullut juurikaan muita muutoksia, mutta kahvilan lisääntynyt työvoima kahdesta noin kolmeen ja puoleen työntekijään, mahdollisti leivonnaisvalikoiman kasvattamisen. Kesän aikana lähinnä työntekijöiden aloitteista tarjolla oli sesongin mukaisia satunnaisia tuotteita, kuten mansikkapiirakkaa. Valikoiman kehitystä tulevan yrittäjän kannattaa jatkaa sesonkivoittoiseen suuntaan. Myös valikoimassa tapahtuvat muutokset kesän aikana ovat tervetulleita erityisesti vakioasiakkailla. Uusien tuotteiden lanseeraaminen luo myös oivaa sisältöä sosiaalisen median markkinointiin, joka puolestaan kasvattaa niiden myyntiä.

#### 4.7 Markkinointi

American Marketing Associationin määritelmän mukaan markkinointi on toimintaa, jolla kommunikoidaan ja vaihdetaan tietoa yritykseltä asiakkaille, partnereille ja muulle yhteiskunnalle (Definition of marketing n.d.). Kirjailija sekä markkinoinnin professori Northwestern-yliopistossa, Kotler (2001), kiteyttää markkinoinnin käsitteenä näin: Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja haluun vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa.

Markkinoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaiden välistä viestintää. Viestintä, tarkemmin markkinointiviestintä, on tapahtunut kahvilalla, ympäröivässä miljöössä ja sähköisissä kanavissa. Markkinointi on ollut kahvilan kasvun

kannalta elintärkeää. Markkinointiviestinnän avulla kahvilan asiakaskunta on kasvanut sekä kahvila ja sen tuotteet ovat tulleet tunnetummiksi yleisölle. Ilman markkinointia kahvilan liikevaihdon kasvattaminen olisi ollut haastavaa, ellei jopa mahdotonta.

Liikenne- ja viestintäministeriön teettämän selvityksen mukaan markkinointiviestinnän voisi sanoa elävän eräänlaista murroskautta, sillä markkinointiviestinnän trendit ovat muuttuneet jo kahvilan historian aikana kolmessa vuodessa. Selvityksen mukaan viestintä kallistuu yhä enemmän internetissä tapahtuvaksi, erityisesti sosiaalisiin medioihin, eli someen. Myös TV-mainonnan osuus on nousussa. (Argillander & Muikku 2013, 2-7.) Vuosi 2014, eli kahvilan ensimmäinen kesä, oli ensimmäinen vuosi, kun enemmistö 40-60-vuotiaista kuuluu johonkin sosiaaliseen mediaan. Tämä sukupolvi sekä hieman heitä vanhemmat ottava sosiaalisen median käyttöönsä ja alkavat jakaa asioita verkostoilleen aktiivisemmin kuin koskaan. Nuorten some- ja diginatiivien käyttäjien massa siirtyy vähitellen Facebookista muihin sosiaalisen median palveluihin, kuten Snapchattiin, Instagramiin sekä Twitteriin, sillä he eivät halua enää olla saamassa palvelussa kuin vanhempansa. Instagramin voima markkinoinnissa oli vuonna 2014 todella alihyödynnetty. (Halme, Pönkä, Rasimus & Varamäki 2014, 6-9.)

Kurion Some-markkinoinnin trendit 2016-tutkimuksessa DNA:n online-liiketoiminnan johtaja Sulin (2016) summaa näin "Sosiaalisten verkostojen määrä ja online-palveluiden määrä vain kasvaa, brändin näkökulmasta tilkkutäkki pitää kursia kasaan todella pienistä palasista kaupallisesti merkittävän peiton saamiseksi." Tämä summaa hyvin ongelman, jonka kahvila kohtasi markkinoinnissaan. Kokemus ja ymmärrys näistä palveluista on olemassa, sillä palveluiden käyttö on tuttua siviilistä, mutta pienen toimijan on mahdotonta resursoida tarpeeksi aikaa sekä rahaa kaikkien kanavien hoitoon riittävällä teholla. Facebookin tavoitavuus kuitenkin tulee kasvamaan, sillä juuri kahvilan suurin kohdeyleisö on 30-60-vuotiaat, joista nyt 40-60-vuotiaat ovat löytäneet sosiaalisen median, useimmin Facebookin.

Markkinointi ei kuitenkaan vielä ole, eikä luultavasti koskaan tule olemaan, pelkäämään sosiaalisessa mediassa näkymistä, vaan käsitteenä kattaa huomattavan määrän muitakin kanavia. Kahvilan kannalta oli kriittistä mieltä kaikki sosiaaliset tilanteet, jossa kahvila tai kahvilan työntekijät olivat asiakkaan kanssa kontaktissa. Tämä kattaa kaiken brändin alla olevan, kuten ulkoasun, valikoiman, hinnat ja henkilökunnan. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään Vanhan Kunnan Kahvilan markkinointia laajemmin. Myös brändi on olennainen osa markkinointia ja sitä on käsitelty luvussa 4.3.

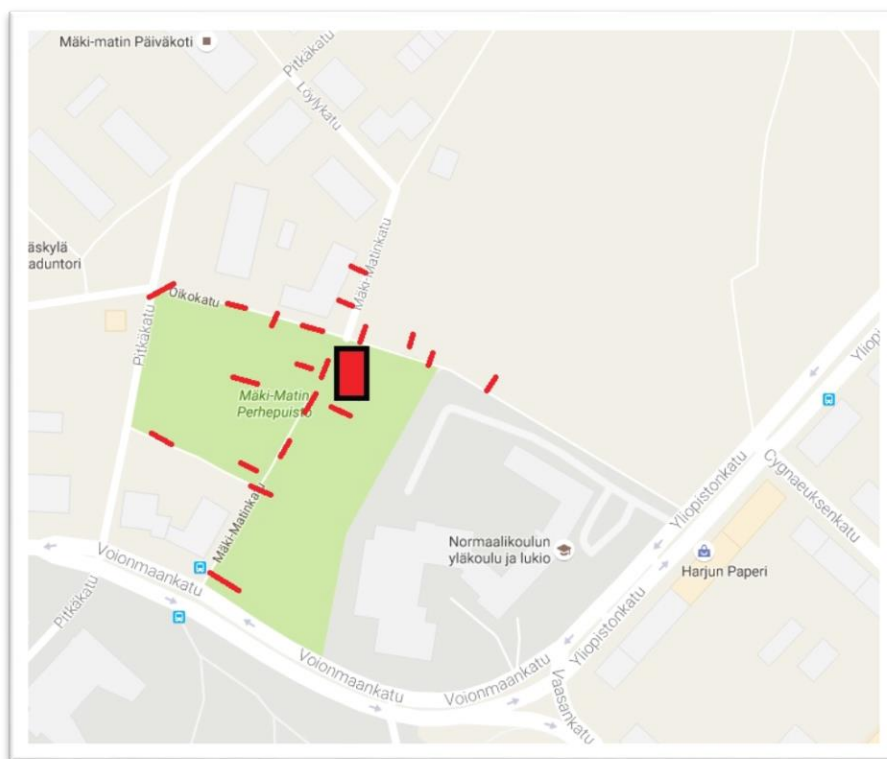
### **Markkinointisuunnitelma ja toteutus**

Keväällä 2013 kahvilan suunnittelun ollessa alussa puiston aktiivit antoivat yrittäjille palautetta. Aktiivien mukaan edes puistossa aktiivisesti käyneet eivät olleet tienneet, että siellä on ollut kaksi kesää kahvila. Samanlaista palautetta tuli kahvilan auettua. Tämä kertoi, että kahvilaa ei oltu markkinoitu tarpeeksi, jotta tietoisuus olisi levinnyt laajalle. Markkinoinnin toteuttaminen hyvin auttoi kasvattamaan asiakaskuntaa huomattavasti. Markkinointisuunnitelma jaettiin kolmeen osaan.

1. Paikallinen näkyvyys puistossa ja lähialueilla. Käytännössä kyltein ja muiden fyysisten mainosten avulla tehtävä markkinointi puistossa ja lähialueilla.
2. Kaksiosainen lentolehtisillä tehty markkinointi, jossa jaettiin printtimainoksia lähialueille sekä alueille, joissa asuu paljon lapsiperheitä. Lentolehtisiä jaettiin myös keskustassa kolmeen kertaan lapsiperheille.
3. Suurin panostus laitettiin internetin välityksellä tehtyyn markkinointiin, joka sisältää myös some-markkinoinnin.

Ensimmäisen kohdan, eli paikallisen näkyvyyden, toteuttaminen oli helppoa. Oli tärkeää varmistaa, että kahvilan läheltä kulkeva ohikulkija ei pysty ohittamaan kahvilan mainosta, kuten kuvio 5 tulee ilmi. Kuvio 5:ssä punainen viiva kuvaa kahvilan mainosta ja punainen laatikko kahvilaa. Lähialueen mainostamiseen käytettiin apuna yhtä markkinoinnin tehokasta tapaa, eli toistoa (Bass n.d.). Jokaisesta suunnasta ohi-

kulkija altistettiin näkemään kahvilan mainoksen useaan kertaan, mielellään vähintään kolmesti. Mainokset oli suunniteltu herättämään kiinnostus kahvilan brändiä ja tuotteita kohtaan. Toistuvat mainokset toimivat erityisesti hyvin juuri uusien brändien kanssa, sillä asiakkaat keskittyvät mainokseen huomattavasti paremmin, kuin tutun brändin mainokseen, joten toiston määrä ei tarvitse olla niin suuri (Magloff n.d.). Paikallisen näkyvyyden tehon huomasi heti ensimmäisenä kesänä, sillä saadun suullisen palautteen mukaan moni asiakas oli huomannut mainoksen ohikulkumatkallaan ja pysähtynyt kahvilalle asioimaan.



Kuvio 5. Vanhan Kunnan Kahvilan lähimainostaminen

Yksi vuonna 2015 ja 2016 käytetty tienvarsimainos osoittautui erittäin toimivaksi. Mainoksessa luvattiin rohkeasti "Jyväskylän parhaat korvapuustit löytyvät Vanhasta Kunnan Kahvilasta. Syö paikan päällä tai osta mukaan kotiin.". Useat asiakkaat tulivat kahvilaan mainoksen asettamisen jälkeen ja ostivat korvapuusteja monesti paikan päällä syötäväksi ja kotiin vietäväksi. Mainoksen teho oli varmasti toimiva sen selvän viestin takia, johon oli helppo tarttua.

Euromääräisesti pieneen markkinointibudjettiin sopi hyvin suunnitelman toinen vaihe, eli printtimarkkinointi, tarkemmin lentolehtisten jakaminen. Lentolehtisiä jaettiin läheisiin taloihin sekä lapsiperheiden suosimille alueille yhteensä noin 1000 kappaletta. Direct Marketing Associationin tekemää tutkimusta analysoineen Robinsonin (2016) mukaan englantilaisista postitse lentolehtisten saajista vähintään 78 prosenttia vilkaisee mainosta ja 23 prosenttia lukee mainoksen kunnolla läpi. Lisäksi 33 prosenttia mainoksen saajista säilyttää mainoksen, jos se sisältää rahanarvoisen kupongin. Tehokkuus voittaa helposti myös TV-mainoksen, jolloin 62 prosenttia katsojista ei huomioi televisiota mainoskatkojen ajan. Tutkimus on toteutettu Englannissa, joten tulokset eivät ole suoraan verrannollisia Suomeen, mutta antavat hyvää suuntaa printtimarkkinoinnin tehokkuudesta.

Printtimarkkinoinnin kanssa tehtiin kaksi suurta virhettä, mikä vähensi lentolehtisten tuomaa tehoa ja tehokkuuden seurantaa. Lentolehtisen yhteyteen olisi pitänyt lisätä tarjouskupongi, joka olisi antanut suoran rahanarvoisen edun kahvilaan. Tämä olisi vähentänyt kahvilan yleistä kateprosenttia hyvin lyhyessä juoksussa mutta olisi pitkällä tähtäimellä tuonut menetetyt tuotot takaisin kasvaneen asiakasmäärän ansiosta. Tutkimuksen mukaan myös 71 prosenttia kuluttajista on sitä mieltä, että ilmaiset näytteet, kupongit tai tarjoukset ovat tärkeässä roolissa kokeillessa sopiiko uusi palvelu heidän tarpeisiinsa (Leaflet Marketing: The Good, The Facts & The Stats 2014). Tarjouskupongin liittäminen lentolehtiseen olisi myös helpottanut kampanjan purevuuden seurannassa, sillä olisi nähty, kuinka moni asiakas löytää kahvilan kupongin avulla.


Virhe oli myös, että printtimarkkinointia ei jatkettu kesän 2014 jälkeen. Oletimme, että kahvilan tunnettavuus olisi jo hyvällä tasolla, vaikka aktiivisempi markkinointi olisi varmasti tuonut lisää asiakkaita kahvilalle tulevina kesinä. Lentolehtisillä markkinoinnin lopettaminen johtui tehokkuuden väärinarvioinnista. Emme osanneet arvi-

oida kuinka kustannustehokasta se oli ollut. Toisto markkinoinnin välineenä olisi toiminut hyvin myös kylttien lisäksi lentolehtisissä, jolloin muihin markkinointitekoihin yhdistettynä vaikutus olisi ollut vielä suurempi kuin yksittäisellä tekijällä.

Kolmas markkinointiviestinnän taso oli internetissä suoritettu mainostaminen, johon panostettiin eniten rahallisesti sekä ajallisesti. Mainontaa suoritettiin vuodesta 2014 lähtien Facebookissa ja vuonna 2016 myös Googlessa. Keväällä 2014 perustetuilla kahvilan Facebook-sivuilla on tällä hetkellä tykkäyksiä 418. Sivuja on käytetty asiakkaiden informointiin kahvilan toiminnasta ja valikoimista. Keväällä 2014 tehtiin myös päätös jättäytyä pois muista sosiaalisen median kanavista, sillä niiden tuoman lisäarvon ei nähty kohtaavan niistä aiheutuvaa työtä.

Kahvilan Facebook-markkinoinnin teho on kasvanut merkittävästi vuodesta 2014 alkaen, kuten taulukosta 1 käy ilmi (Taulukon tiedot otettu Vanhan Kunnan Kahvilan Facebook-sivuilta 1.10.2016). Tämä selittyy markkinointi-taitojen kasvulla sekä korkeammasta tykkääjien ja täten tavoitettavien määrän lähtökohdalla.

Taulukko 1. Facebook-päivitysten teho 2014-2016

	2014 Yhteensä	2015 Yhteensä	2016 Yhteensä
Päivityksiä yht.	27	25	12
Julkaisujen tavoittavuus	7468	17452	19351
Julkaisujen keskimääräinen kattavuus	277	698	1613
Julkaisut kuvalla	10	11	12
Julkaisujen tykkäämiset	119	308	311



Vaikka vuonna 2016 päivityksiä oli vain alle puolet edellisten vuosien määrästä, oli julkaisujen keskimääräinen yksittäinen kattavuus sekä tykkääjien määrä kasvussa. Tavoittavuus tarkoittaa yhden päivityksen näkymistä eri ihmisten omilla seinillä. Kasvu julkaisujen tavoitavuudessa oli vuodesta 2014 vuoteen 2016 484 prosenttia ja edelliseen vuoteen kasvua oli 130 prosenttia. Tavoitettujen ihmisten määrä on ollut varmasti yksi merkityksellinen osa, joka on mahdollistanut liikevaihdon kasvun.

Yksittäisten Facebook-päivityksien suosiota voidaan mitata myös tykkääjien määrällä. Kolmen kesän aikana yksittäisten julkaisujen tykkäysten määrä on vaihdellut nollan ja 65:n välillä. Vähiten tykkäyksiä saavuttaneet päivitykset olivat yleensä informatiivisia päivityksiä, joissa kerrottiin esimerkiksi tulevan viikon ruokalistan sisältö tai päivitettiin aukioloaikoja. On muistettava, että Facebookin algoritmien mukaan kommentit ja tykkäykset edistävät tavoitettavuutta (Hämäläinen & Ruokoski 2016). Julkaisut siis näkyvät yhä useamman seinällä, jos niihin reagoidaan, joten on todella tärkeää pyrkiä saamaan seuraajat reagoimaan.

Kahvilan Facebookissa suosituimpia päivityksiä tykkääjien määrällä mitattuna olivat ne päivitykset, jotka toimittivat positiivista sanomaa ja olivat iloisia. Kokonaisuutena kaikista suosituimpia päivityksiä olivat Lahja TunteMattomalle -kampanjaan liittyvät päivitykset, jotka toimittivat positiivista sanomaa ja olivat yleisilmeeltään iloisia. Yhtä kampanjan päivitystä oli jaettu myös 12 kertaa ihmisten omille seinille, joka paransi kyseisen päivityksen tavoitavuutta. Lisää kampanjasta sivulla 34-36.

Facebook-päivityksissä myös kuvalla oli suuri merkitys. Kuvallisissa päivityksissä tykkääjien määrä oli suurempi. Kuten Wired Impactin Hartstein tuo blogissaan (2011) esille, että tuore kuva, joka edustaa brändiäsi, toimii loistavasti julkaisuissa. Kuva lisää lukijan seinältä saatua tilaa, joten mainoksen huomattavuus kasvaa merkittävästi.

Facebook markkinointiviestinnän kanavana toimi hyvin kahvilan nykyisten asiakkaiden informoitiin, mutta uusien asiakkaiden ylle saatu markkinoinnin peitto ei ollut

tarpeeksi riittävä, joten kahvilalle perustettiin omat kotisivut vuoden 2016 keväällä. Keväällä 2016 sivut julkaistiin osoitteessa [www.vanhakunnonkahvila.com](http://www.vanhakunnonkahvila.com). Kotisivuilla on kahvilan esittelyä kuvin ja tarinoin, yhteystiedot sekä kesällä kotisivujen kautta oli mahdollista tilata tuotteita. Brändin kannalta oli tärkeää, että kotisivut vahvistivat kahvilan brändiä, joten kotisivuille valikoitui kuvia kahvilan arjesta. Sivujen tuli olla myös lämpimät, kotoiset ja houkutella asiakkaita kahvilalle laadukkaalla ulkoasullaan (Ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Kahvilan kotisivujen etusivu 9.10.2016

Kotisivujen liikenteen seurantaan käytettiin Googlen tarjoamaa Google Analytics-ohjelmaa, jolla sivuilla tapahtuvaa liikennettä voitiin seurata hyvin tarkasti. Google Analytics tarjosi tietoa eri alisivujen kävijämääristä, päivittäisistä vierailumääristä ja vierailujen kestosta.

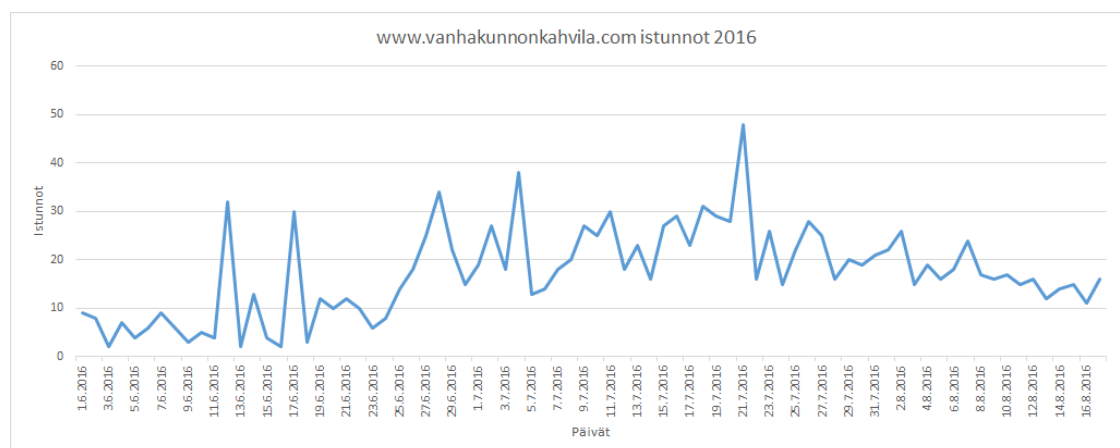
Kotisivujen istuntojen määrää tutkiessa on huomattavissa suora yhteneväisyys kotisivujen liikenteessä ja kiireisissä päivissä kahvilalla. Kesäkuun lopussa ja heinäkuussa

kävijämäärät olivat suurimpia. Tästä voi päätellä, että liikkeellä on huomattavasti enemmän ihmisiä, mutta myös että moni heistä käy sivuillamme ennen kahvilalla käymistään. Kotisivut toimivat uusille asiakkaille monesti ensimmäisenä kontaktina yritykseen, joten niiden ulkoasu ja sisältö on oltava kunnossa.

Aktiivisimpia päiviä kotisivuilla olivat alkuvuikot, eli maanantait ja tiistait sekä loppuvuikot eli perjantait ja lauantait. Oletettavasti alkuvuikosta lomalaiset etsivät paikkaa, jossa syödä lounasta ja käydä kahvilla joko ohikulkumatalla tai leikkien lomassa. Loppuvuikosta tarkasteltiin kahvilan aukioloaikoja ja palveluita ja mahdollisesti suunniteltiin viikonlopun leikkipaikkaa.

Yksi suurimmista piikeistä kotisivujen kävijöiden määrässä oli 28.6.2016, jolloin kotisivuilla kävi yhteensä 34 yksittäistä kävijää ja he vierailivat yhden päivän aikana yli 88:lla sivulla yhteensä (Tiedot Google Analytics ohjelmasta). Edellisenä päivänä oli kahvilan Facebook-sivuilla kerrottu hävikkiruoan pelastuspalvelun ResQ Clubin ja kahvilan yhteistyöstä. 26.6.2016 ResQ julkaisi omilla sivuillaan päivityksen, jossa kerrottiin uusista lisäyksistä palveluunsa, joka toi kahvilan sivuille monia uteliaita. Kotisivujen kävijämäärien, markkinointiaktiivisuuden, lomasesongin ja kahvilan asiakasmäärien välillä oli selvä yhteys (Ks. taulukko 2.).

Taulukko 2. Kahvilan kotisivujen kävijämäärät kesällä 2016



Kotisivujen valmistumisen jälkeen kesällä 2016 oli myös Googlessa mainostaminen mahdollista. Googlen kautta oli mahdollista ohjata liikennettä kahvilan kotisivuille ja täten kahvilaan. Googlessa oli kahvilan mainoskampanja aktiivisena 19.6.2016-28.8.2016, joka tuotti Google AdWordsin mukaan 19088 näyttökertaa, joista kertyi 1006 mainoksen klikkausta, eli 5,27 prosenttia mainoksen nähneistä reagoi siihen. Yhteensä kampanja kustansi 203,22 euroa, eli 0,20 euroa per klikkaus. Kaikkiaan kesän aikana kotisivuilla oli 1353 istuntoa, joten 74,35 prosenttia tuli maksetun Google-mainonnan kautta. Loput 25,65 prosenttia tulivat joko suoraan osoitepalkkiin kirjoitetun osoitteen kautta, Facebook-sivujemme kautta tai Googlen kautta, ilman että he klikkasivat maksettua mainosta.

Suoralla haulla, eli hakemalla yrityksen nimeä Googlestä kahvilan sivun löysivät 22 prosenttia ja asiahauulla, eli hakemalla esimerkiksi "kahvila Jyväskylä" tai "kahvila Mäki-Matti" sivuille löysi 78 prosenttia asiakkaista ajanjaksolla 30.6.2016-29.9.2016 (Tiedot Vanhan Kunnan Kahvilan Google My Business-sivuilta otettu 5.10.2016, tämän tilastoinnin otanta oli 1045 hakua). Juuri ne henkilöt, jotka hakevat asiahauulla, ovat kahvilan suurin kohderyhmä Google-markkinoinnissa. Tämä kohderyhmä ei luultavasti tunne yritystä vielä ollenkaan ja päättävät kahvilasta, jossa haluavat vieraila päätelaitteellaan.

Kahvilan yritystiedot olivat näkyvissä myös Google Mapsissa, jonka kautta ajanjaksolla 30.6.2016-29.9.2016 katselukertoja tuli 836 kappaletta. Löydettyään kahvilan Googlestä todennäköisyys kasvaa lopulta kahvilalla vierailulle. Vuosi 2016 oli ensimmäinen kesä, kun panostimme Google-markkinointiin, joka oli varmasti yksi syy 48,21 prosentin liikevaihdon kasvuun. Uusien asiakkaiden tuoma liikevaihto on ollut olennainen osa tuota kasvua. Liikevaihdon kasvusta lisää luvussa 4.8.

## Markkinoinnilliset kokeilut

Pienen markkinointibudjetin takia, eurojen vähyyttä oli korvattava luovuudella, jotta markkinoinnista saa mahdollisimman tehokasta saatavilla olevilla resursseilla. Kahvilan markkinoinnin kolmiportaisen perustan päälle pyrittiin luomaan myös viraalista markkinointia. Viraalisella markkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaalta toiselle viraalisesti, viruksen lailla, leviävää mainontaa. Onnistunut viraalinen markkinointi on monesti joko hauska, luo vahvoja tunteita, kiinnostaa yhteisöä tai haastaa katsojaa toimeen. (What Is Viral Marketing 2011.)

Suurin onnistunut kokeilu oli Lahja Tuntemattomalle -kampanja, jonka avulla kahvila pääsi televisiuutisiin, lehtiin ja radioon sekä se näkyi positiivisesti Facebook-päivitysten tavoitavuudessa ja tykkäysmäärissä. Kampanja näkyi myös kahvilassa piikkinä asiakasmäärissä sekä huomattavana määränä lahjoituksia. Kampanja käynnistettiin kesäkuussa 2015.

Idea Lahja Tuntemattomalle -kampanjan takana on yksinkertainen ja edullinen toteutus. Idea on lainattu Yhdysvaltojen Philadelphiassa toimivan pizzerian, Rosa's Fresh Pizza:n, mallista. Rosa's Fresh Pizza:n asiakkaat voivat lahjoittaa yhden dollarin maksavia pizzapaloja tuntemattomille. Lahjoitukset laitetaan suoraan esille pizzerian seinälle Post-It lapuilla (Ali 2015). Philadelphiassa Rosa's Fresh Pizza:lla on suuri yhteiskunnallinen vaikutus, sillä Yhdysvaltojen suurkaupungeista, Philadelphiassa on suurin määrä äärimmäisessä köyhyydessä eläviä ihmisiä, yhteensä noin 185000, joista noin 60000 lapsia (Lubrano 2014). Pizzerian rooli on tarjota asiakkailleen mahdollisuuden tehdä niin sanottua lähi-hyvänkeveysyyttä. Vaikka kodittomien tai köyhien tilanne ei Suomessa ole lähellekään yhtä huono, on vähävaraisia myös Jyväskylässä. Lahja Tuntemattomalle -kampanja toi pientä iloa ja antoi asiakkaille mahdollisuuden tehdä lähi-hyvänkeveysyyttä ja luoda huono-osaisille paikan, josta he pystyvät tulla hakemaan pientä evästä, joka on jo heille maksettu.

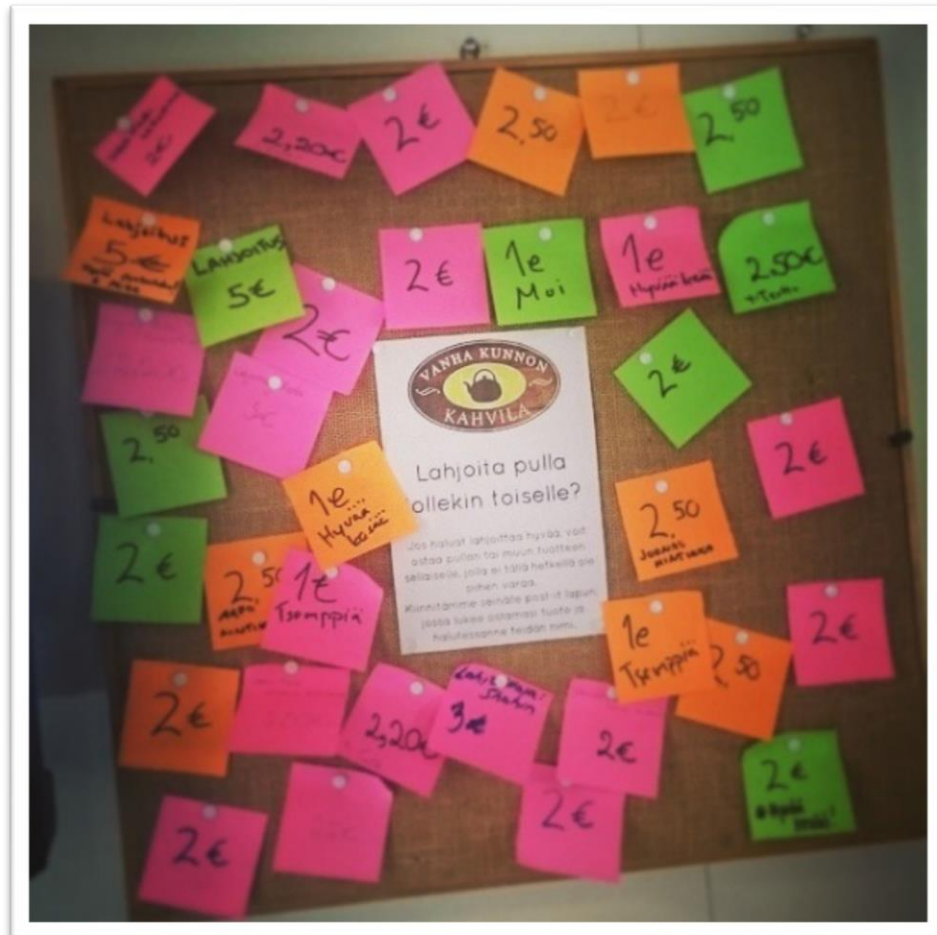
Kampanja antoi monelle mahdollisuuden käyttää kahvilassa säästetty raha johonkin muuhun tärkeämpään. Kampanja käynnistettiin kahvilan Facebook-sivuilla. Kampanja avausjulkaisu on toiseksi eniten tykkäyksiä saanut ja kolmanneksi eniten ihmisiä tavoittanut julkaisu kolmen vuoden ajalta. Kampanjan avauksen yhteydessä lähetettiin aktiivisesti mediatiedotteita useaan eri tiedotusvälineeseen, joista useampi tarttui koukkuun ja teki kampanjasta sekä kahvilasta jutun.

Keskisuomalainen, eli KSML, teki kampanjasta 16.6.2015 jutun netti-tv:hen sekä verkkosivuilleen (Doagu 2015). Loppukesästä kävimme Radio Jyväskylässä sekä Yle Keski-Suomen radiossa haastattelussa sekä Yle Keski-Suomen paikallisuutisissa, jotka näkyivät myös seuraavana päivänä maan laajuisesti. Kahvilan suljettua ovensa vuoden 2015 osalta kävimme vielä syksyllä Radio Kompassin yritysradiossa haastattelussa (Suomalaiset lahjoittavat ennemmin kuin ottavat lahjoituksia vastaan 2015).

Lahjoituksia käytti aktiivisesti erityisesti suurperheiden vanhemmat, opiskelijat ja vanhuksset. Henkilökohtaisena tapahtumana muistan, kun istuin kerran lounaalla kahvilalla, kun eräs veteraani oli ohikulkumatkallaan keskustaan pysähtynyt katsomaan, mikä kahvila hänen naapuriin oli avattu. Hän oli jatkamassa keskustaan lounaalle, sillä ei jaksanut leskeksi jäämisen jälkeen valmistaa lounasta enää yksin. Tarjosimme hänelle Lahja Tunte mattomalle -seinältä lounaan, josta hän oli liikuttunut. Kesän aikana hän palasi useaan kertaan syömään lounasta ja keskustelemaan. Useasti hänelle tarjottiin lounas joko seinältä tai kahvilan piikkiin. Oli suunnaton ilo nähdä lahjoituksen saajan sekä muiden asiakkaiden kasvoilla aito hymy, kun he näkivät lahjoituksen menevän hyvään käyttöön.

Asiakkaat olivat erittäin innokkaita lahjoittajia jo heti alusta alkaen, esimerkiksi eräs rouva halusi lahjoittaa kerralla 60 euroa, sillä hän oli lukenut tempauksesta lehdessä ja tullut kahvilalle vain lahjoittamisen motivoimana. Alla kuva (Kuvio 7) lahjoitustaulusta vain muutama päivä kampanjan aloittamisen jälkeen. Omien arvioiden mukaan lahjoituksia tuli kesän aikana yhteensä noin 1000€:n edestä. Haastavaa kampanjassa oli lahjoituksen saajien aktivointi. Lahjoituksia tuli aluksi huomattavasti nopeammin,

kuin niitä käytettiin. Moni apua tarvitseva ei kuitenkaan uskaltanut ottaa lahjoitusta vastaan, sillä suomalainen ylpeys oli este. Monella oli varmasti myös ajatus, että joku toinen tarvitsee lahjoitusta enemmän kuin itse.



Kuvio 7. Lahja Tuntemattomalle

Aktivoidaksemme lahjoituksen käyttäjiä olimme kesän aikana yhteydessä useaan koddittomien ja vähävaraisten järjestöön tai yhteisöön, jotta juuri suurimmassa tarpeessa olevat saataisiin tietoisiksi mahdollisuudesta ilmaisiin tuotteisiin. Tiedottaminen ja asiakkaiden rohkaisu autoivat selvästi ja tasapaino lahjoittajien sekä käyttäjien välille löytyi pian. Kampanjasta saatu suullinen palaute oli lähes poikkeuksetta hyvää ja kannustavaa. Kampanjaa jatkettiin myös kesällä 2016.

## 4.8 Rekrytointi

Liikeidean viemiseen ideasta käytäntöön vaaditaan työvoimaa. Hyvät työntekijät helpottavat yrittäjän työtä huomattavasti, joten on erittäin kriittistä palkata oikeat henkilöt toimimaan yrityksen kasvoina. Ensimmäisenä kesänä, eli 2014, kaiken operatiivisen työn, suunnittelun ja kehittämisen teki neljä yrittäjää. Kesän jälkeen oli kuitenkin selvää, että itse kahvilassa työskentely vei tarvittavan ajan ja energian kahvilan aktiivisesta kehittämisestä. Työpäivän jälkeen kehittäminen jäi helposti pienempien päivittäisten töiden alle. Suuren kuvan hahmottaminen oli myös huomattavasti hankalampaa, kun oli päivittäin kahvilalla tekemässä työvuoroja.

Kesällä 2014 projektiryhmäläisille työvuoroja kertyi yhteensä 1231 tuntia (Tiedot kahvilan 2014 työvuorolistoista). Kesällä 2015 operatiivista työtä tuli noin 150 tuntia kahdelle yrittäjälle, joten huomattavia määriä aikaa säästyi kahvilan kehittämiselle, johtamiselle ja markkinoinnille. Kesällä 2016 työntekijät tekivät melkein kaiken operatiivisen työn, joten yrittäjille ei jäänyt kuin muutamia satunnaisia paikkausvuoroja. Kehityksessä oli hyviä ja huonoja puolia, niistä lisää luvussa 4.10 – Johtaminen.

Rekrytointiprosessiin lähdettiin noviiseina, sillä yrittäjän roolista rekrytoinnissa ei ollut kummallakaan yrittäjällä kokemusta. Työntekijöiden roolista kokemusta oli molemmilla, mutta lopulta roolit eroavat hyvinkin paljon toisistaan. Kesälle 2015 kahvilalle palkattiin kaksi kokopäiväistä työntekijää, joiden lisäksi heitä auttoi yhden kauden ajan yksi ulkomaalainen harjoittelija. Vuonna 2016 täysipäiväisiä työntekijöitä oli kolme, joiden lisäksi neljä satunnaisesti vuoroja tekevää työntekijää.

### **Epäonnistuneen rekrytoinnin riskit**

Huonon työntekijän rekrytointi saattaa tulla yritykselle erittäin kalliiksi. Career Builderin teettämän tutkimuksen (2013) mukaan huono työntekijä saattaa vähentää tuottavuutta, huonontaa ilmapiiriä ja pienentää myyntiä. Huono työntekijä on myös erittäin kallis investointi. Huono työntekijä saattoi maksaa yritykselle suuria summia,



kymmenistä tuhansista satoihin tuhansiin (Career Builder Survey 2013; Rekrytointiopas 2014). Kahvilan tapauksessa epäonnistuneen rekrytoinnin sattuessa kulut eivät olisi yhtä suuret, mutta saattaisi tulla kuitenkin erittäin kalliiksi yrityksen liiketoiminnan koon huomioiden. Epäonnistunut rekrytointi voi tehdä kahvilaliiketoiminnasta kannattamattoman ja lopulta aiheuttaa yritystoiminnan kuihtumisen.

Rekrytointiprosessi oli onnistuttava myös, sillä on muistettava, että työnhakijat ovat myös kuluttajia, joten huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi vaikuttaa yrityksen tulokseen huomattavasti. Purdin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan 38 prosenttia työnhakijoista välttää käyttämästä yrityksen palveluita tai ostamasta yrityksen tuotteita, mikäli kokivat työnhakuprosessin huonona. Vuoden 2015 hakijoiden määrään suhteutettuna tämä tarkoittaisi epäonnistuneen rekrytointiprosessin vähentävän asiakassegmentistä 190 henkilöä, joista juuri suurin osa on kahvilakulttuurista kiinnostuneita, eli hyvää asiakaskuntaa.

Nämä edellä mainitut seikat huomioiden rekrytoinnissa riskit ovat suuret, mutta riskejä pystyy hallitsemaan huolellisella suunnittelulla ja hyvän palkkauksen onnistuessa korvaavat edut suuret riskit. Onnistunut rekrytoinnin suunnittelu vaatii aikataulutusta, aikataulun hallintaa, viestintää, useita keskusteluita sekä päätöksentekokykyä.

### **Rekrytoinnin suunnittelu**

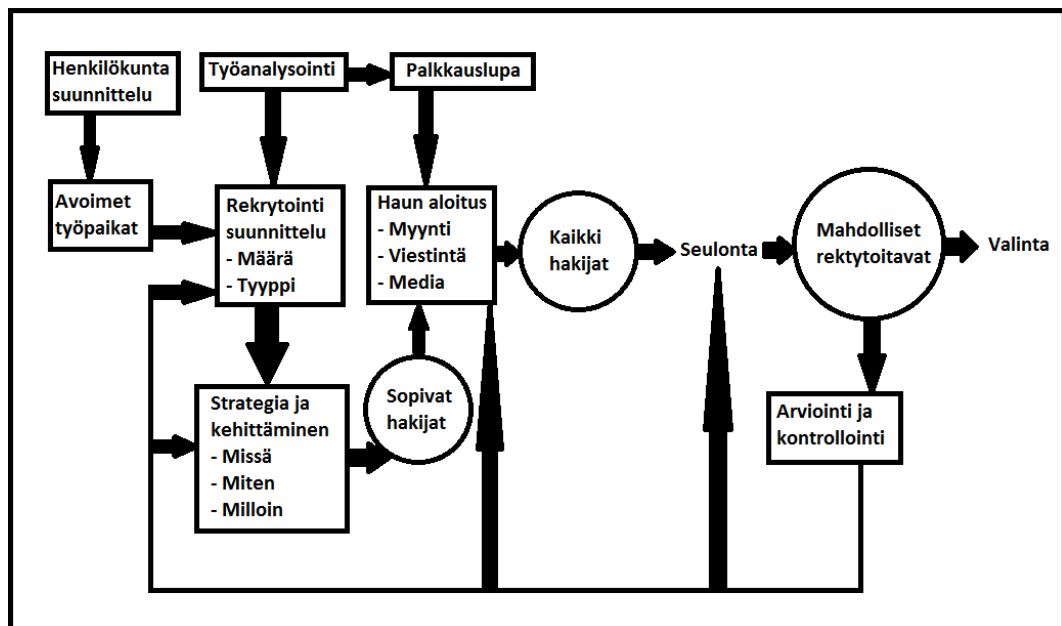
Tutkimuksen mukaan yhä useampi työnantaja kamppailee työnhakijoiden silmissä saamastaan huomiosta muiden yritysten kanssa. 19 prosenttia haastateltavista kertoi, että olivat kuulleet edellisestä työstään ”puskaradion” kautta. Tämä puskaradio muodostuu kollegoista, entisistä kollegoista, kavereista ja sosiaalisen median yhteyksistä. (The Candidate Strikes Back 2015.) Onnistuneen rekrytoinnin kannalta oli tärkeää, että kahvilan työilmoitus herättäisi mahdollisten hakijoiden keskuudessa kiinnostusta. Ajatuksena oli, että mitä enemmän hakemuksia tulisi, sitä enemmän olisi valinnanvaraa hyvistä työntekijöistä.

Suunnittelussa on olennaista määrittää henkilöprofiili, eli mitä rekrytoitavan tehtävänkuvaaan kuuluu, mitä taitoja hänen halutaan omaavan ja mitä muita tavoitteita rekrytointiin liittyy (Rekrytointiopas 2014). Työntekijöiden tulisi omata moninaisia taitoja. Heidän tulisi kyetä kahvilan normaaleihin toimiin itsenäisesti, omatoimisesti ja kantaen vastuuta työstään sekä yrityksestä. Itsenäisyyttä, omatoimisuutta ja vastuuntuntoa tarvittiin erityisesti, sillä työntekijät olivat monesti keskenään ja heidän oli selvittävä pienistä haasteista itsenäisesti. Heidän isoin tehtävä oli palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja saada heidät palaamaan. Markkinointitaidot olivat myös erittäin tärkeitä, sillä Facebookin päivittämisen hoitaisivat työntekijät. Yrittäjän näkökulmasta myös yritteliäisyys ja yrittäjähenkisyys olivat hyviä ominaisuuksia.

Ennen rekrytoinnin aloittamista on myös tärkeää määrittää tarkat tiedot, jotka työnhakija haluaa tietää hakiessaan työtä. Chandin (N.d.) mukaan hakijaa kiinnostaa muun muassa, milloin työ alkaa, milloin ja kuinka paljon työtä on tarjolla, millä palkalla ja mitä häneltä odotetaan hakuvaiheessa ja työn alettua sekä milloin päätökset valituiden osalta tehdään. Rekrytointiprosessin aikataulutuksen yhteydessä on muistettava, miten ja milloin hakijoihin ollaan yhteydessä (Rekrytointiopas 2014). Myös niille hakijoille, joita ei valittu tulisi ilmoittaa rekrytoinnin tulos. Kahvilan ensimmäisen rekrytoinnin kanssa aikataulutuksen tärkeyttä ei ymmärretty. Satojen hakemusten määrä yllätti, mistä johtuen yhteydenpitokanavaa ei oltu suunniteltu tarpeeksi isolle hakijamäärälle. Hakijoihin oltiin yhteydessä sähköpostitse yksitellen ja yrityksen sähköpostipalvelimet täyttyivät useaan kertaan johtuen suuresta määrästä hakemuksia.

### **Rekrytoinnin toteuttaminen**

Hyvä suunnittelu vie pitkälle, mutta rekrytointi ei kuitenkaan ole lineaarinen prosessi, joka etenisi vaihe kerrallaan alusta loppuun, vaan välillä on palattava prosessissa taaksepäin (Chand n.d.) (Tutkija on uudelleen visualisoinut ja suomentanut kuvion) (Ks. kuvio 8). Rekrytointia voi pitää eräänlaisena silmukkana.



Kuvio 8. Rekrytointiprosessi on silmukka

Vähäisestä kokemuksesta johtuvan heikon suunnittelun ja tietämättömyyden takia jouduttiin rekrytointiprosessissa palaamaan keväällä 2015 useasti taaksepäin. Henkilöprofiilin määrittystä ei oltu tehty tarpeeksi selvästi, aikataulus oli puutteellinen sekä pientä epäselvyyttä oli lopullisten avoimien työpaikkojen määrässä, johtuen keskeneräisten neuvotteluiden luomasta epävarmuudesta.

Prosessi pistettiin kunnolla liikkeelle kirjoittamalla työilmoitus. Ilmoituksessa haluttiin tuoda esille työpaikan ilmapiiriä, työtehtävää sekä listata olennaisia taitoja, joita työnhakijan olisi hyvä omata. Työilmoitus lähetettiin MOL:iin 17.2.2016 ja se julkaistiin 18.2.2016 noin kello 10.00. Ennen ilmoituksen julkaisemista MOL:in edustaja soitti ja kehotti lyhentämään hakuaikaa kahdella viikolla, jotta hakemuksia ei kerkeäisi tulla satoja. Hakuajan kestoa lyhennettiin kehotuksesta kuukauteen, vaikka epäiltiin hakijamäärän pysyvän alle 50:ssä. Työilmoituksen julkaisun jälkeen työilmoitus jakaantui monelle muulle rekrytointisivulle automaattisesti.

Helmikuun 18. iltaan mennessä hakemuksia oli tullut jo noin 30 kappaletta. Yrittäjinä toivottiin, että tämä oli vain alkuhuumaa ja hakemusten saapumisen tahti laskisi. Jos

hakemuksia tulisi koko hakuajan samaa tahtia niitä kerkeisi kertyä lähes tuhat. Lopussa hakemuksia oli kertynyt yhteensä noin 500 kappaletta.

Hakijoiden määrän suuruuteen vaikutti varmasti moni tekijä, huono työtilanne, avoin kesätyö, työn vähäinen vaatimustaso edellisen kokemuksen osalta sekä mukavat työajat ja vaihtuva työnkuva. Suurena tekijänä vaikutti onnistunut työilmoitus, joka herätti hakijoiden huomion. Monelle oli herännyt palo hakea juuri Vanhaan Kunnon Kahvilaan töihin. Työhakemus alkoi näin:

*Haluatko sinä olla Jyväskylän mukavimman, mahtavimman, nuorekkaimman, ihmeellisimmän ja supereimman kesäkahvilan työntekijä? Miltä kuulostaa työskentely Mäki-Matin Perhepuistossa sijaitsevassa Vanhassa Kunnon Kahvilassa?*

Uskon että onnistunut rekrytointi-ilmoitus on toiminut kahvilan kannalta myös positiivisena markkinointina, sillä monelle hakijalle Vanha Kunnon Kahvila on ollut tuntematon yritys ennen hakemista. Noin 500 hakemuksen lukeminen opetti myös tutkijaa yrittäjänä ja työnhakijana huomattavasti, jonka takia luotiin kolmeosainen opassarja työnhakijoiden ja -antajien haasteiden helpottamiseksi. Näillä oppailla on dokumentoituja lukukertoja yhteensä yli 3000 kappaletta.

1. Miten kirjoitan hyvän työhakemuksen? (Taskinen 2015a)
2. Näin onnistut työhaastattelussa. (Taskinen 2015b)
3. Työnantaja: Ota nämä huomioon hakiessasi työntekijöitä. (Taskinen 2015c)

Rekrytointiprosessin kulkiessa eteenpäin pyrittiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti kaikkiin hakijoiden esittämiin kysymyksiin sekä lukea hakemuksia heti niiden saavuttua. Tämä kuitenkin osoittautui haastavaksi, sillä siihen ei oltu varattu tarpeeksi aikaa. Tämä johti viivästyksiin prosessin loppupäässä, eli valinnassa.

## Valinta

Valintaprosessi on rekrytoinnin mielenkiintoisin, haastavin ja suurimpia ajallisia investointeja vaativa vaihe. Esivalintaa, eli epäsovivien hakijoiden karsimista, kannattaa pyrkiä tekemään jatkuvasti prosessin edetessä. Esivalintavaiheesta läpi päässeet hakemukset ja hakijat käydään läpi tarkemmin, jonka jälkeen sopivimmat kutsutaan haastatteluun. Haastattelut olisi syytä tehdä mahdollisimman nopealla aikataululla, jonka jälkeen valituille pystytään ilmoittamaan. Täten vältetään työnhakijoiden odottamista. Lopullinen valinta on kaikista haastavin osa rekrytointia ja ainoa osa, jolla on suuria ja pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, joten siihen on käytettävä erityisesti huomiota. Esivalintavaiheesta valikoitui noin 30 hakemusta, jotka käytiin läpi tarkemmin. Näiden 30:n joukosta valikoitui haastatteluun seitsemän motivoituneinta hakijaa.

Kahvilan kaikki 500 hakemusta käytiin läpi, mutta vain hyvin pikaisesti johtuen aikapaineista. Silmän harjaantuessa ansioluetteloon ja hakemukseen käytetty aika väheni muutamaan sekuntiin, jonka jälkeen päätös jatkosta oli tehty. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan rekrytoijan käyttämä keskimääräinen aika ansioluettelon läpikäyntiin on noin kuusi sekuntia. Kuudessa sekunnissa rekrytoija lukee henkilön nimen, edellisen koulutuksen, nykyisen sekä edeltävän työpaikan. (Keeping an eye on recruiter behavior 2012.) Tästä johtuen hakemuksen on oltava loistava, jotta hakijalla on mahdollisuuksia kilpailla satoja muita hakijoita vastaan.

Hakijoiden taustat vaihtelivat huomattavasti. Hakijoiden joukossa oli pitkäaikaistyöttömiä, lukiolaisia, ammattikoululaisia, uranvaihdosta suunnittelevia ja korkeasti koulutettuja. Tällä hetkellä työllistyminen on iso ongelma erityisesti korkeakoulun käyneiden keskuudessa, sillä koulutus tuntuu kokeneen inflaatiota (Valkonen 2013). Turun yliopiston sosiologian professorin, Erolan (2015), mukaan tämä tarjoaa työnantajalle mahdollisuuden valita työnhakijoiden joukosta korkeammin koulutettuja henkilöitä, joka pääsääntöisesti on yritykselle hyväksi. Kaikki kesien 2015 ja 2016 työntekijät olivat korkeakoulussa opiskelevia.

Työhaastatteluissa hakijan kanssa käytiin läpi työnkuva, kahvilan kulttuuria, brändiä, asiakkaita, visiota ja työyhteisöä. Nämä läpikäytävät seikat luovat onnistuneen haastattelun, jotta haastateltava pystyy luomaan mahdollisimman tarkan kuvan tarjolla olevasta työstä ja häneen kohdistuvista odotuksista (Rekrytointiopas 2014). Työnantajan näkökulmasta tavoitteena oli kartoittaa hakijoiden motiivit, erikoistoiheet ja heidän tuoman arvon yritykseen. Tärkeää on arvioida henkilön persoonan soveltuvuus muuhun työyhteisöön.

Haastattelukierroksen jälkeen lopullinen valinta tehtiin neljän parhaimman hakijan joukosta. Ratkaisevina tekijöinä oli markkinointiosaaminen, yritteliäisyys ja edeltävä kokemus kahvila-alalta. Kaikkiin haastateltuihin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti ja kahvilan Facebook-sivuille kirjoitettiin kaikille hakijoille yleinen tiedote, että valinnat olivat tehty. Pienenä markkinoinnillisena kokeiluna kaikille hakijoille tarjottiin tuvalle kesälle kahvilalta jäätelöt, millä pyrittiin luomaan positiivinen loppumaku, vaikka työpaikkaa ei tällä kertaa saanutkaan.

Kesän 2016 työntekijävalintaa haluttiin helpottaa, joten avointa ja yleistä työhakua ei avattu, vaan kahvilan henkilöstö päädyttiin palkkamaan Tiimiakatemiaalta. Henkilöiden tunteminen ennalta edesauttoi myös rekrytointiprosessia. Kokopäiväiseen työhön valikoitui kolme henkilöä, joiden lisäksi myöhemmin kesällä työmäärien kasvaessa rekrytoimme vielä neljä satunnaisesti vuoroja tekevää henkilöä. Prosessi oli huomattavasti helpompi ja palkatut työntekijät sopivat yritykseen hyvin.

## 4.9 Talous

Liikevaihdon kasvu on ollut yksi tärkeimmistä tavoitteista kahvilalle, jotta liiketoiminnan laajentaminen ja kehittäminen ovat mahdollisia myös tulevaisuudessa. Kaikissa valinnoissa, joita kahvilalla on tehty, suurena vaikuttajana on ollut taloudellinen nä-

kökulma. Yrityksen taloudellinen kasvu on myös riippuvaista kansantalouden ja yrityksen toimialan kasvusta (Kyröläinen & Lius 2005, 25). Huomioitavaa on myös, että Suomi on ollut taantumassa jo vuodesta 2008 lähtien, eikä kasvu ole pysynyt muiden EU-maiden tai USA:n perässä (Tuotanto ja investoinnit n.d.).

Yrityksen taloudellista kasvua laajemmin on mahdotonta mitata vain yhdellä mittarilla. Yleisimpiä käytettyjä mittareita ovat liikevaihto, tulos, henkilöstön, lukumäärä, taseenloppusumma ja käyttökate (Kyröläinen & Lius 2005, 17). Pelkän liikevaihdon mittaaminen saattaisi johtaa harhaan, sillä liikevaihto saattaa pienentyä mitatulla ajanjaksolla, vaikka toiminta on kasvanut. Näin kävi esimerkiksi kahvilan tapauksessa vuoden 2014 ja 2015 osalta. Tämä kuitenkin selittyy supistettuina aukioloaikoina (Ks. taulukko 4.).

Tässä luvussa yrityksen taloudellisen kasvun mittareina käytetään:

- Liikevaihdon kasvua vuodesta 2014 vuoteen 2016
- Kahvilan aukiolotuntien ja liikevaihdon välistä suhdetta ja sen kasvua.
- Henkilöstön lukumäärän kasvua
- Euromääräistä voittoa

Kahvilan liikevaihto kasvoi vuodesta 2014 vuoteen 2016 47,21 prosenttia (Tiedot kahvilan kassavirtalaskelmista) (Ks. taulukko3.). Suhteutettuna aukioloaikojen kutistamiseen kasvu on vielä suurempaa. Kun verrataan vuoden 2013 yrittäjien kerryttämään liikevaihtoon kasvua tapahtui 460,28 prosenttia (Oikari 2016).

Taulukko 3. Liikevaihdot kuukausittain 2013-2016

Liikevaihdot kuukausittain 2013-2016					
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Yhteensä
Vuosi 2013					7374,02€
Vuosi 2014	570,13€	7195,96€	14047,94€	6252,41€	28066,45€
Vuosi 2015	Suljettu	7183,31€	14953,33€	5739,52€	27876,16€
Vuosi 2016	Suljettu	13865,48€	19909,31€	6540,48€	41315,27€

Liikevaihdon kasvua voidaan selittää useilla toimenpiteillä, joita on kolmen kesän aikana aktiivisesti tehty. Edeltävissä luvuissa läpikäytyt valikoima, markkinointi ja rekrytointi sekä seuraavan luvun johtaminen ovat osatekijöitä. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi talousjohtamisen, ostamisen ja hinnoittelun osuutta liikevaihdon ja koko yrityksen kasvun osana.

Taloudellisen kasvun kuvaavimpana lukuna toimii aukioloaikojen suhde myyntiin. Vuonna 2014 jokainen aukiolotunti toi liikevaihtoa keskimäärin 48,98 euroa, vuonna 2016 luku oli jo 88,66 euroa (Tiedot peräisi kahvilan kassavirtalaskelmista ja työvuo-  
roloistoista 2014-2016) (Ks. taulukko 4.). 68,37 prosentin kasvu vuodesta 2014 vuoteen 2015 selittyy yritystoiminnan ja asiakasymmärryksen kasvulla. Voimavarat suunnattiin paremmin hyvän katteen omaaviin tuotteisiin, vähiten tuottavien tuntien leikkaamiseen ja keskiostoksen kasvattamiseen. Esimerkiksi vuonna 2014 kahvila oli auki 9.00-18.00, joista 9.00-10.00 ja 16.00-18.00 olivat hyvin hiljaisia tunteja. Nämä kyseiset tunnit poistettiin aukioloajoista tulevina kesinä, joten säästimme työajassa huomattavia määriä.



Taulukko 4. Kahvilan liikevaihto per aukiolotunti 2014-2016

<b>Liikevaihto per aukiolotunti 2014-2016</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Liikevaihto	28066,45€	27876,16€	41315,27€
Aukiolotunnit	573	338	446
Liikevaihto/tunti	48,98€	82,47€	88,66€
Voitto	15537,88€	7906,03€	7592,34€
Voitto/tunti	27,12€	23,39€	13,29€
Voittoprosentti	55,36%	28,36%	18,38%

### **Ostaminen**

Ostaminen, tarkemmin ostamisen hallinnointi ja kehittäminen, on yksi avaintekijä tuoksen kasvattamisessa. Kuten Väänänen (2015), Herralan artikkelissa toteaa, vain harvat yritykset tehostavat ostamistaan. Ostaminen saattaa olla levällään, eikä sitä ole hoidettu tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Väänäsen mukaan tehokkaalla hankintatoimella voi säästöt olla ostoista jopa 10-20 prosenttia. Vanhan Kunnan Kahvilan kokoisessa yrityksessä puhutaan muutamien tuhansien säästöistä, mutta suuremmissa yrityksissä se saattaa olla satoja tuhansia tai miljoonia. Kahvilassa ostamiseen on aina keskitytty ja se on ollut keskitettyä yhdelle henkilölle, joten lähes kaikki ostot ovat kulkeneet yhden henkilön kautta. Tämä on vähentänyt hävikkiä, sillä ostotilanteessa on hyvä käsitys mitä on viimeksi ostettu ja mitä tarvitsisi ostaa nyt. Lisäksi ostajan kokemus kasvaa ja oikeiden ostopäätösten tekeminen helpottuu. Myös ostamisen kulut vähenevät, kun prosessia tehostetaan.

Ostotoimea on pyritty kehittämään heti alusta alkaen. Kahvilan ostokset on keskitetty luotetuille kumppaneille, jotka palvelevat kahvilan toimintaa hyvin. Keskittämisestä on useita hyötyjä, työn määrä vähenee, tuotteiden alennukset kasvavat ostomäärien kasvaessa ja toimijan tarjonta tulee paremmin tutuksi, jolloin sitä pystyy hyödyntämään paremmin.

Vaikka kahvilan liikevaihto ja näin ollen menekki, on kasvanut vuosien saatossa hyvin, on ostamisessa pystytty säästämään vuosittain aina enemmän. Esimerkiksi vertaillessa raaka-aineostojen määrää ja kuluja on huomattavissa selvää kehitystä. Tarkastellessa aikaväliä kesäkuu-elokuu vuosina 2014 ja 2016 on huomattavissa vain 1,54 prosentin kasvu ostoissa. Vuonna 2014 ostot olivat yhteensä 6081,22 euroa ja vuonna 2016 6174,63 euroa. On muistettava, että liikevaihto kasvoi vuodesta 2014 vuoteen 2016 47,21 prosenttia. Tämä suuri kehitys johtuu kalliiden raaka-aineiden ostojen vähentämisellä vaihtamalla ne joko edullisempiin vaihtoehtoihin tai poistamalla lopullisen tuotteen myynnistä, kuten luvussa 4.6 käytiin läpi. Kahvilalle pyrittiin ostamaan myös suurempia eriä tuotteista, joka laskee kokonaiskustannuksia. On myös huomioitava, että vuonna 2014 jouduttiin ostamaan Kesprosta jäätelöitä 400:lla eurolla kesähelteiden tuoman menekin yllättäessä.

Kaikkia hankintoja ei keskitetty Kespro Oy:lle johtuen heidän valikoiman puutteista, korkeammista hinnoista tai toimituksien helppoudesta. Näihin puutteisiin löydettiin neljä yhteistyökumppania, joiden kanssa yhteistyö sujui erittäin hyvin. Oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen ja heidän kanssaan toiminnan kehitys on kriittistä. Kahvilan muut yhteistyökumppanit olivat

- Valio, jonka omistaa Nestle, toimitti jäätelöt suoraan kahvilalle kilpailukykyiseen hintaan.
- Hartwall toimitti virvokkeet suoraan kahvilalle kilpailukykyiseen hintaan.
- Meira Nova tarjosi koulutusta kahveista ja välineistöä lainaan.
- Teeleidi laadukkaita teelaatuja kilpailukykyiseen hintaan.

### **Hinnoittelu**

Marnin ja Rosiellon (1992) tutkimuksessa, tutkitaan hinnoittelua yli kolmessa tuhanessa yhdysvaltalaisessa yrityksessä. Tutkimuksen mukaan oikein toteutettu hinnoittelu oli tehokkain tapa maksimoida tuotto. Oikea hinta lisää tulosta huomattavasti

nopeammin kuin volyymin lisäys. Samaan tapaan huonosti hinnoitellut tuotteet kuitistavat tuotot hetkessä minimiin. Yhden prosentin lisäys myynnin volyymissä toi yritykseen 3,3 prosentin kasvun. Samalla yhden prosentin lisäys lisäsi yrityksen tuottavuutta 11,1 prosenttia, eli sen merkitys on yli kolminkertainen. Kolmen prosentin lisäys hintaan saattoi nostaa yrityksen tuottoa jopa 35 prosenttia.

Kahvilan tuotteiden hinnoittelu on kehittynyt huomattavasti kolmessa vuodessa. Aluksi hinnoittelun tärkeyttä ei ymmärretty ja ensimmäisenä kesänä hinnoittelu suoritettiin tuntumalla siitä mitä asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteistamme. Hinnoittelua helpotti ja osumatarkkuutta paransi ymmärrys alasta sekä omat ostokemukset asiakkaan roolissa. Monen tuotteen osalta hinnoittelu meni kerralla oikein, mutta monen tuotteen kohdalla hinnoittelua säädettiin seuraavana kesänä vastaamaan paremmin kuluja ja yleistä kahvilamarkkinan hintatasoa.

Vuonna 2015 hinnoitteluun käytettiin enemmän aikaa. Osa tuotteiden hinnoista nostettiin, joista suurimpana yksittäisenä nostona korvapuusti, jonka hinta nousi 25 prosenttia. Kahdesta eurosta kahteen ja puoleen nostaminen nosti myös katteen tuotteiden osalta huomattavasti paremmaksi, jolloin näiden tuotteiden myyntiin oli keskityttävä. Kahvissa hintaa nostettiin 10 prosenttia, eli 0,20 euroa. Yleistä hintatasoa nostettiin noin 5-10 prosenttia, joka vaikutti laajasti yleiseen kannattavuuteen. Esimerkiksi 25 prosentin lisäys korvapuustien hinnassa vaikutti keskimäärin noin 25 euron korotuksena päivämyynteihin. Kuukausitasolla tämä muutos nosti tulosta jo yli 500 euroa.

Kesäksi 2016 hintoja ei korotettu juurikaan, sillä kipurajan lähestyminen oli lähellä monen tuotteen osalta, jos niiden hintoja olisi korotettu. Kahvin hintaa laskettiin asiakkailta saadun palautteen myötä vuoden 2014 tasolle, eli kahteen euroon. Tämän toivottiin lisäävän menekkiä, joka korvaisi menetetyn katteen. Arviolta kahvilalla myytiin keskimäärin 100 kahvia päivässä, jotta menetetty myynti pystyttäisiin korvaa-

maan olisi myytävä noin 10 kuppia kahvia enemmän päivittäin. Epävarmaa on, vaikuttiko hinnan laskeminen positiivisesti myyntiin, mutta asiakaspalautteen mukaan se oli hyvä uudistus.

#### 4.10 Johtaminen

Tutkimuksen mukaan huono johtaminen voi koitua yritykselle erittäin kalliiksi. Tutkitavien yritysten mukaan oli selvä yhteys huonomman johtamisen yleisarvosanan saaneiden osastojen ja huonosti taloudellisiin tavoitteisiin päässeiden osastojen välillä. Heikompien arvosanojen saaneiden osastojen johtamisessa oli useita heikkouksia, palautetta ei annettu tarpeeksi, alaisilla ei ollut tietoa tavoitteista tai palkitseminen hyvästä työpanoksesta oli jäänyt vajaaksi. Tutkimuksen mukaan nämä johtamisen osa-alueet olivat kuitenkin perustason ongelmia, jotka olivat parannettavissa panostamalla johtajien koulukseen. (Huono johtaminen syö kannattavuutta 2015.)

Kahvilalla johtamiskokemusta on tullut sekä vertaisten ja alaisten johtamisessa kolmen kesän aikana runsaasti. Henkilökohtaisesti johtaminen on ollut samalla se alue, josta on oppinut eniten sekä samalla se alue, josta opittavaa on vielä eniten tulevaisuudessa. Kesällä 2014 johdettavina ei ollut alaisia, vaan kaiken operatiivisen työn teimme projektiryhmän kesken. Kesällä 2015 ja 2016 kahvilalla operatiivisen työn suoritti työntekijät, joten suoranaista johtamista tuli enemmän. Tässä luvussa on avattu johtamisesta saatuja oppeja kolmelta kesältä.

#### **Vertaisjohtaminen**

Kesällä 2014 kaikki neljä yrittäjää toimivat samalla yrityksen työntekijöinä, että yrittäjinä. Projektiin ei valittu ketään projektipäälliköksi, sillä yrittäjinä koettiin tärkeänä jakaa vastuun ja vapauden kaikille tasapuolisesti. Käyttöön otettiin tasainen organisaattiorakenne, jossa hierarkkisen johtajan puuttuessa, jokaisen on johdettava itseään ja toisiaan parhaaseen tulokseen pääsemiseksi. Vastuualueita jakaantui yrittäjien vahvuuksien mukaisesti. Tasaista organisaattiorakennetta käyttämällä ratkaisimme 2014

kevään suurimman haasteen, eli aikataulun. Sovittuamme kahvilatoiminnan aloittamisesta kesällä 2014 Mäki-Matin perhepuiston kanssa, kahvilan suunnitteluun ja toteuttamiseen jäi vain noin kolme kuukautta. Tämän lisäksi jokaisella projektiryhmäläisellä oli edessään kahden viikon pituinen Tiimiakatemia järjestämä Learning Circus, jossa määränpäänä oli Unkarin Balaton-järvellä järjestettävä tiimiyrittäjien maailmankongressi.

Toinen iso haaste kahvilan suunnittelussa ja toteutuksessa, jonka kohtasimme, oli projektiryhmäläisten kokemattomuus kahvilan perustamisesta ja kahvila-alasta. Koimme, että johtaja – alainen asema saattaisi hidastaa päätöksentekoa. Projektiryhmän kesken keskusteltiin ahkerasti ja ideat sekä edistymisen vaiheet dokumentoitiin kaikkien nähtäväksi projektihallintaohjelmaan, nimeltään BaseCamp. Tämä edesauttoi jokaisen tietämystä sen hetkisestä tilanteesta ja mitä on seuraavaksi tarpeen tehdä.

Nämä tasaisen organisaation tuottamat edut summaa myös Ingram (2016), jonka mukaan litteä organisaatio tarjoaa useita etuja verrattuna normaaliin johtajuusmalliin. Kommunikaatio ja yhteistyön määrä kasvavat eri työntekijöiden välillä, uusien ideoiden syntyminen nopeutuu, kun jokaisella on yhtä arvokas ääni. Myös reagointinopeus muuttuviin tilanteisiin paranee, kun esimiehen hyväksyntää ei tarvitse kysyä joka käänneessä.

Litteä organisaatiomalli ei ole kuitenkaan täydellinen, vaan tarjoaa omat ongelmansa, kuten erilaiset toimintatavat asiakaspalvelussa, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan saamaan kuvaan (Griffin n.d.). Halusimme varmistaa, että olennaisilta osilta asiakaspalvelu on samojen laatuksien osalta sama jokaiselle asiakkaalle luomalla asiakaslupaukset, jotka täytyisi jokaisen asiakkaan ja työntekijän kanssakäymisessä.

Kahvilan asiakaslupaukset 2014-2016 olivat:

- Palvelemme asiakasta aina ystävällisesti. Vaikka vanhemmat maksavat laskun tärkeimpiä asiakkaitamme ovat lapset, heitä ei saa unohtaa.
- Kuuntelemme palautteen ja reagoimme siihen heti ja korvaamme mahdollisen ongelman (reklamaatiot).
- Asiakasta on palveltava nopeasti ja häntä on autettava ostopäätöksessä.

Kun loppukeväästä 2014 kahvilan avaaminen läheni nopeasti kalenterista, kasvoi tarve vertaisjohtamiselle, jotta kahvila saataisiin avattua ajoissa. Jokaiselle projekti-ryhmäläisellä oli omat vastuualueet, joissa muut auttoivat tarpeen mukaan. Jokainen johti toisiaan vuorotellen, jotta kaikki kriittiset asiat saatiin hoidettua. Jotta kahvila saatiin avattua ajoissa, yhdessä priorisoitiin asiat tärkeysjärjestykseen ja vähemmän tärkeät asiat jätettiin myöhemmälle ajankohdalle suoritettavaksi. Jokaisen päätöksen takana näkyi motivaatio palvella asiakasta mahdollisimman hyvin.

Kahvilan auettua vertaisjohtamisen määrä väheni, sillä ensimmäisten aukiolopäivien jälkeen työvuoroissa oltiin monesti yksin. Johtaminen tavallaan muutti muotoaan, sillä kollegoiden kasvokkain tapahtuvat tapaamiset vähenivät, joten johtamisesta tuli enemmän asioiden hoitoa ja eri kehityskohteiden tärkeydestä keskustelua, joka ohjasi kahvilan päivittäistä toimintaa. Tämä muutos oli samalla hyvä ja huono asia. Pienten ja vähäpätöisten asioiden jättäminen taka-alalle ja niiden entistä itsenäisempi hoitaminen kasvoi, joka antoi muille enemmän työrauhaa. Samalla kuitenkin vaikeutui tärkeimmistä kehityskohteista keskustelu ja päivittäinen aktiivinen kahvilan kehittäminen operatiivisen työn osalta.

Muiden ihmisten johtamisesta ei voi kuitenkaan puhua ilman, että puhuu myös itsensä johtamisesta. Kahvilalla iso osa johtamista ja kahvilan kehittämistä liittyi jokaisen kykyyn johtaa itseään. Erityisesti itsensä johtaminen oli tärkeää päivinä, jolloin kahvilassa ei käynyt paljoa asiakkaita. Tällaisina päivinä tekemisen tehokas jatkaminen oli todella hankalaa. Huomioitavaa on ollut myös se, että kolmen vuoden aikana

on huomannut selkeän eron yrittäjien motivaatiossa johtaa itseään verrattuna palkkisiin työntekijöihin. Palkolliset eivät välttämättä motivoidu samalla tavalla työskentelemään, kuin itse yrittäjät, joka on täysin ymmärrettävää, sillä se ei vaikuta heidän tuloihinsa.

### **Alaisten johtaminen**

Branson (2014, 293-295), kertoo erilaisista johtamistyyleistä. Historian saatossa johtajat ovat välillä johtaneet suoraan juoksuhaudoissa alaistensa kanssa, kun taas välillä johtajat ovat antaneet alaisilleen tilaa ja paremman työrauhan. Bransonin mukaan etulinjassa johtajien vaikutus työntekijöiden motiiviin ja tekemisen laatuun on valtava. Keväällä 2015 päätettiin ulkoistaa suurimman osan operatiivisesta työstä työntekijöille.

Alaisia johdettavana kahvilalla oli kesällä 2015 ja 2016. Johtaminen, ilman paikalla olemista, oli hankalaa. Kesällä 2015 yrittäjien ollessa paikalla, pyrittiin kahvilan puolella auttamaan aina tarpeen vaatiessa mahdollisimman hyvin omaa esimerkkiä näyttäen. Kiireen keskellä saatettiin työntekijöille huomauttaa tehtävistä asioista, joiden tekeminen olisi seuraavaksi tärkeintä kahvilan yleisilmeen ja tarjonnan takia. Tämä söi työntekijöiden kokemaa luottamusta johtajien suunnalta. Useimpien suorittavien työvuorojen tekeminen yrittäjien toimesta olisi auttanut ongelman kanssa. Tämä olisi myös edesauttanut yrittäjien ja työntekijöiden tutustumista ja heidän kohtaamien ongelmia olisi ollut helpompi ratkaista.

Vähäinen määrä yrittäjien työvuoroja kahvilalla loi etäisyyttä työntekijöihin ja liiketoimintaan. Tämä esti tehokkaan, ihmisläheisen johtamisen. Jatkossa olisi tärkeää suunnitella johtajan asema tarkemmin kahvilalla. Kahvilalla on oltava aktiivinen johtaja, joka on vastuussa päivittäisistä operaatioista. Johtajan voi olla palkattu työntekijä tai yrittäjä. Yrittäjän toimiessa samalla johtajana, hänen saama käsitys toiminnasta operatiivisella tasolla kasvaa, joka hyödyttää yritystä pitkässä juoksussa.

## 5 Muiden kahviloiden menestystekijät

Tässä kappaleessa tuodaan esille tutkimustulokset, jotka saatiin neljän menestyneen yrittäjän teemahaastatteluista. Teemahaastatteluihin valikoitui Jyväskylässä hyvin menestyneitä kahvila-alan yrittäjiä. Nämä neljä yritystä eroaa toisistaan liikeidealtaan, taustoiltaan ja toiminnan muodoltaan. Haastateltavat yritykset jakavat kuitenkin luvussa 3.1. määritellyjä menestyksen määreitä.

### Haastateltavat yritykset

Ensimmäinen yritys, Teeleidi Oy, on vuodesta 2015 lähtien ollut valittuna Jyväskylän parhaaksi kahvilaksi. Teeleidi on TripAdvisorin Jyväskylän parhaiden ravintoloiden listalla sijalla 2/100 (TripAdvisor: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.). TripAdvisorin arvona Teeleidillä on 5/5 (otanta 37 arvostelua) (TripAdvisor: Teeleidi n.d.). Teeleidillä on Googlessa 4,8/5 tähteä (otanta 16 arvostelua) (Google: Teeleidi n.d.) sekä heidän omilla Facebook-sivuilla 5/5 tähteä (otanta 138 arvostelua) (Facebook.com/teeleidi n.d.). Teeleidi on myös laajentanut toimintaansa nopeasti rakentamalla jälleenmyyntiverkostoa. Tällä hetkellä jälleenmyyjinä toimii Jyväskylän alueella useat kahvilat ja super- sekä hypermarketit. Myös Vanha Kunnan Kahvila toimi Teeleidin jälleenmyyjänä. Alla taulukko Teeleidin taloustiedoista (n.d.) (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Teeleidin taloustiedot

	2015
Liikevaihto	111 000€
Liikevaihtomuutos	-
Tilikauden tulos	12 000€
Liikevoitto	13,50%
Henkilöstö	2
Omavaraisuusaste	65,90%



Toinen yritys, Caffitella, viralliselta nimeltään Restella Oy, jonka räjähdysmäinen kasvu ja ymmärrys omasta markkinastaan on ollut heidän vahvuutensa. Muuramen Yrittäjät-järjestö, joka on osa Keski-Suomen Yrittäjät-järjestöä, valitsi tammikuussa 2016 Caffitellan vuoden 2015 muuramelaisena yrityksenä (Caffitella on vuoden yritys Muuramessa 2016). Yritys aloitti toimintansa vuonna 2008 ja nyt yrityksellä on kahdeksan kahvilaa ja yksi leipomo-kahvila (Caffitella.fi n.d.). Caffitellan suuntautuminen liikekeskusten yhteyteen on antanut heille selvän markkinaraon. Caffitella on haastatelluista yrityksistä suurin liikevaihdolla, henkilöstöllä, toimipaikoilla mitattuna, kuten taulukko 6:sta käy ilmi (Caffitella taloustiedot n.d.).

Taulukko 6. Caffitellan taloustiedot

	2011	2012	2013	2014	2015
Liikevaihto	1 284 000€	1 785 000€	2 135 000€	2 580 000€	3 148 000€
Liikevaihtomuutos	73,30%	39,00%	19,60%	20,80%	22,00%
Tilikauden tulos	38 000€	24 000€	18 000€	32 000€	103 000€
Liikevoitto	3,70%	2,20%	1,50%	1,70%	4,30%
Henkilöstö	-	-	-	40	-
Omavaraisuusaste	7,00%	12,00%	14,60%	14,00%	21,10%

Kolmas yritys, Miriam's, on sekä TripAdvisorin sekä eat.fi:n listoilla kolmanneksi paras kahvila Jyväskylässä. (TripAdvisor: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.) (Eat.fi: Jyväskylän parhaat ravintolat n.d.). Kolmen toimintavuotensa aikana Miriam's on kasvattanut kanta-asiakaspohjaansa ja kahvila mielletään laadukkaana vaihtoehtona keskustan alueella. Kahvilan liikevaihto ja henkilöstön lukumäärä ovat jatkaneet vakaata kasvua (Miriam's taloustiedot n.d.) (Ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Miriam'sin taloustiedot

	2011	2012	2013	2014	2015
Liikevaihto	31 000€	100 000€	269 000€	647 000€	949 000€
Liikevaihtomuutos	-	88,20%	169,00%	140,50%	46,70%
Tilikauden tulos	-	4 000€	-	32 000€	11 000€
Liikevoitto	3,20%	5,50%	1,70%	6,40%	2,30%
Henkilöstö	-	2	-	-	13
Omavaraisuusaste	13,30%	18,50%	6,00%	19,60%	15,70%

Viimeinen yritys, Jyväskylän Ainola, on tiimiakatemiaalaisten avaama kahvila, joka palveli Jyväskylän Ainolanrannassa kesällä 2016. Täysin uutena palveluna alueella Jyväskylän Ainola onnistui kasvattamaan asiakaskuntaansa kesän myötä hyvällä markkinoinnilla ja tarjoamalla laadukkaita tuotteita sekä palveluita. Jyväskylän Ainolasta kirjoitettiin useisiin sanomalehtiin ja heitä haastateltiin useilla radiokanavilla. Jyväskylän Ainolan jatko on vielä auki kesän 2017 osalta.

Jyväskylän Ainola on ainoa haastatelluista yrityksistä, jossa ei ole palkkasuhteessa olevia henkilöitä töissä, vaan yrittäjät tekivät kaiken operatiivisen työn itse. Teeleidin, Miriam'sin sekä Caffitellan palkkalistoilla on yrittäjien lisäksi myös useita palkkatyöläisiä. Henkilöstömäärä on ollut nousussa jokaisessa yrityksessä vuoden 2015 lukiin verrattuna (Ks. taulukko 5, 6 & 7), eli henkilökunnan tarve ei ollut laskussa missään haastatelluista yrityksistä.

## 5.1 Hyvän henkilökunnan ja laadukkaan johtamisen merkitys

Jokainen haastateltava koki joko tärkeimmäksi tai yhdeksi tärkeimmistä yrityksensä menestyksen avaimista osaavan henkilökunnan sekä hyvän johtamisen. Yrittäjien mukaan henkilökunta on se kilpailuvaltti, jolla asiakkaat saadaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja palaamaan uudestaan. Kahden hyvin samankaltaisen kahvilan välillä

henkilökunnan aitous ja välittäminen asiakaspalvelutilanteessa tekee selvän eron valitessa kahvilaa seuraavan kerran. Caffitellan yrittäjä Liiri kertoi henkilökunnan ja johtamisen tärkeyden näin:

*Kaiken A ja O on hyvä henkilökunta. Osaava, hyvä henkilökunta on yksi tärkein menestyksen avain. Rekrytointi on ollut yksi äärimmäisen tärkeä osa tätä yrityksen kehitystä. Se on luonut mahdollisuudet siihen, että ollaan pystytty laajentumaan. Kyllä mä oon sitä mieltä, että henkilökunnasta pitää pitää hyvää huolta. Se on meidän suurin menestyksen avain. (Liiri)*

Haastatteluaineiston mukaan asiakkaiden sama kohtelu ja palvelu henkilökunnalta määrää palaako asiakas takaisin vai ei. Usein huono palvelu jää ainoaksi kokemukseksi tietyistä yrityksistä ja yrityksen kannalta vielä huonompaa on, että surkeimmat kokemukset monesti jaetaan vähintään lähipiirille, mutta mahdollisesti vielä suuremmalle yleisölle esimerkiksi internetissä oleviin palveluihin. Huonoja arvosteluja ei tarvitse kertyä paljoa, jotta yrityksen arvosana tipahtaa hyvästä keskinkertaiseksi arvostelusivustoilla, vaikka tuote olisi muuten kunnossa.

Jyväskylän Ainola sekä Teeleidi kertoivat asiakkaiden kanssa jutustelun todella tärkeäksi palvelun osaksi, eivätkä he olleet valmiita luopumaan siitä edes kiireen keskellä. Teeleidin yrittäjä kertoi huomanneensa itse, että itsepalvelun osuus monessa palvelukokonaisuudesta on kasvanut, eikä halua lähteä samaan mukaan. Asiakkaan huomiointi ja hänen kanssa jutusteleminen auttaa asiakasta tuntemaan itsensä tervetulleiksi.

### **Vastuun jakaminen**

Vastuun jakaminen henkilökunnalle yrittäjien mukaan lisää motivoituneisuutta ja halua kehittää yritystä eteenpäin. Teeleidin ja Miriam'sin tapauksessa yrittäjät toimivat ainoina johtajina työntekijöille, jolloin vastuun jakaminen nousee erittäin tärkeäksi, sillä yrittäjät eivät voi olla aina paikalla yrityksen ollessa auki. Teeleidin yrittäjän Save-lan johtamisen tavoitteena on myös löytää jokaiselle työntekijälleen oma osaamisala

ja vastuualue, jolloin tulevaisuudessa yrittäjän aikaa säästyy myös enemmän yrityksen kehittämiseen ja laajentumiseen, sillä yrittäjän ei tarvitse tehdä itse kaikkea operatiivista työtä. Työntekijöille koulutettavat osaamisalat ja vastualueet on pyritty jakamaan heidän omien osaamisten ja kiinnostuksen kohteiden kautta. Myös Miriam'sin yrittäjä Hienonen kokee, että johtajaa ei tarvita jatkuvasti paikalla, jos työntekijät ovat työssään motivoituneita ja ahkeria. ”Oikeiden työntekijöiden valinnan jälkeen ei tarvitse edes hirveästi johtaa. Hyvä työntekijä on ripeäotteinen, se on kaikista ratkaisevin ominaisuus” (Hienonen).

Caffitellan tapauksessa yrittäjät eivät pysty johtamaan kaikkia, vaan he ovat palkanneet jokaiseen kahvilaan päällikön, joka vastaa kahvilan toiminnasta päivittäisellä tasolla. Liirin mukaan on tärkeää antaa kahvilapäälliköille tarvittavat pelimerkit ja oikeudet toimia sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kahvilapäälliköiden rooli on kriittinen, sillä he toimivat linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä, jolloin tieto liikkuu myös ylöspäin yrityksessä.

Jyväskylän Ainolassa ei palkallisia työntekijöitä ollut, mutta johtaminen ja vastuun jakaminen olivat kuitenkin tärkeässä roolissa. Yrittäjät eivät halunneet luoda vahvaa hierarkiaa projektiryhmän välillä, sillä kaikki olivat kahvilassa mukana täydellä omalla panoksellaan, työllään ja ajallaan. Vahvan johtajuuden puute ei kuitenkaan ollut ongelma, sillä kuten muidenkin yritysten menestyksen takana oli luottamus kollegoihin. Kaikki yrittäjät toimivat ammattimaisesti ja tekivät kaikki sovitut asiat. Laaksonen kertoo, että hyvien kavereiden kanssa yrittäessä heihin voi luottaa täysin. Jyväskylän Ainolassa vahvan johtajuuden puute näkyi ajoittain kuitenkin negatiivisesti, sillä kaikkien tehtävät sekä yrityksen tavoitteet ja suunta eivät olleen aina kaikille kirkkaita. Ilman selkeää tavoitteellista suuntaa yrityksen vieminen oikeaan suuntaan oli hankalaa, kertoo Laaksonen.

Vastuun jakamisessa nouseekin esille vastuun saajan ammattimaisuuden tärkeys. Työntekijöiden on oltava perillä heihin asetetuista odotuksista ja mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. Kommunikaatio alaisten ja johtajien välillä on kriittistä. Ilman

hyvää ja vuorovaikutteista kommunikointia vastuun jakamisesta tulee hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Hyvin hoidetun vastuunjaon positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin suuria. Työntekijöiden motivaatio ja halu kehittää yritystä kasvaa, työntekijöistä tulee itseohjautuvia, joka taas vähentää tarvetta suoralle johtamiselle.

Caffitella, ainoana useamman toimipaikan yrityksenä, kohtasi haasteen kommunikoinnissa toimipaikkojen ja työntekijöiden määrän lisääntyessä. Haasteen kommunikoinnissa he ratkaisivat luomalla yhteistyössä Midare Oy:n kanssa foorumin, josta kaikki yrityksen henkilöstö saa kaiken tarvitsemansa tiedon. Foorumilta löytyy kaikkien toimipaikkojen tiedot, reseptit, yrityksen tavoitteet sekä kaikki muu tieto mitä yrityksessä tapahtuu. Kuitenkin tärkeimpänä ominaisuutena luotiin keskustelupalsta, jossa jokainen työntekijä voi osallistua yrityksen kehittämiseen. Keskustelupalstaa käytetään uusien reseptien ehdottamiseen, parannusehdotuksiin ja muuhun työntekijöiden väliseen kommunikaatioon. Tämä luo yrittäjän mukaan alustan, jossa työntekijät pääsevät aidosti vaikuttamaan yritykseen ja tiedonkulku jokaisesta toimipaikasta johdolle kasvaa. Näin Caffitellan Liiri kuvaa foorumia:

*Siellä on ihan kaikki, mitä talossa tapahtuu, löytyy sieltä ja kaikilla on sinne pääsy - - siellä käydään läpi ihan kaikki mitä tapahtuu - - siellä pallorellaan ideoita. Kuka vaan keksii jotain, niin sitä lähdetään sitten kehittämään. - - Ketään ei tyrmätä. (Liiri)*

Haastatteluaineiston perusteella voisi tiivistää, että yksi menestyksekkään johtamisen avaimista kahviloissa on ja tulee olemaan vastuunjako työntekijöille. Mitä enemmän heihin luotetaan sitä motivoituneimmin ja tuloksekkaasti he tekevät töitä. Samoin mikromanageroinnin tarve vähenee, kun työntekijät alkavat toimia itseohjautuvasti. Pienemmissä yrityksissä on hyvä lähteä jakamaan vastuuta päivittäisestä toiminnasta, jolloin yrittäjälle jää aikaa miettiä yrityksen tulevaisuutta. Mitä suuremaksi yritys kasvaa on tärkeää kehittää menetelmät ja alustat, joissa työntekijät pystyvät kommunikoimaan ja vaikuttamaan organisaatioon riippumatta asemasta ja tittelistä.

## Uusien työntekijöiden rekrytointi

Haastavin tai yksi haastavimmista asioista Teeleidin, Miriam'sin sekä Caffitellan yrittäjien mielestä on uusien työntekijöiden rekrytointi. Tällä hetkellä yrityksissä on hyviä työntekijöitä, mutta se ei ole tullut itsestään. Onnistuneen rekrytoinnin eteen ovat yrittäjät nähneet paljon vaivaa. Yrittäjien toimintatavat rekrytoinnissa muistuttivat todella paljon toisiaan. Suoria pitkiin työsuhteisiin palkkaamisia ei suosinut kukaan yrittäjistä, sillä tuntematta hakijaa ja hänen tapaansa tehdä töitä, on vaikea tietää hakijan kyvyistä ja persoonasta. Jokaisella yrittäjällä oli kokemusta huonoista rekrytoinneista, joko nykyisessä tai edellisessä yrityksessään.

Yksikään yrittäjä ei ensimmäisenä vaihtoehtonaan suosinut tavallista avointa rekrytointia, jossa työnhaku avataan internettiin. Caffitellan Liiri kertoi, että muutamaan kertaan Caffitellan avoimeen työpaikkaan oli hakenut jopa 400 hakijaa. Suuren hakijamäärän läpikäyminen on iso urakka ja sopivimman ja motivoituneimman hakijan löytäminen hakemusten joukosta on lähes mahdotonta. Miriam'sin Hienonen kertoi Miriam'sin käyttävän välillä avointa hakua rekrytoinnissa, mutta vähentääkseen huonon rekrytoinnin riskiä he tarjoavat aluksi vain lyhyitä työsopimuksia. Hyvien työntekijöiden sopimuksia jatketaan ja huonojen sopimuksia ei.

Caffitellan Liiri kertoi nykyisten työntekijöiden suositusten olevan myös suuressa roolissa hakijoiden luotettavuutta arvioidessa. Liirin mukaan, kun työntekijä laittaa oman maineensa peliin haluaa hän suositella vain hyviä tyyppejä. Nykyiset työntekijät tietävät myös hyvin minkälaisia työntekijöitä Caffitellaan halutaan töihin. Caffitella ja Miriam's suosittelivatkin rekrytointia sisäisesti, sillä tämä helpottaa yrittäjän työpanosta sekä todennäköisyys löytää hyvä ja motivoitunut työntekijä kasvaa.

Teeleidin Savela kertoi, että he eivät ole palkanneet ketään kertaakaan suoraan työsopimukseen. Heille tulleet työntekijät ovat kaikki tulleet työkokeilun tai työssäoppimisen kautta. Heidän on helppo poimia harjoittelijoiden seasta motivoituneimmat ja innostuneimmat yksilöt työsuhteeseen, kun he ovat nähneet, miten he tekevät töitä.

Iso osa myös muiden yritysten henkilöstöstä on tullut työharjoitteluiden kautta. Miriam'sin Hienosen mukaan yli puolet heidän työntekijöistään on tulleet harjoittelun kautta heille töihin.

Caffitellan Liiri kertoi, ettei yleensä edes katso ansioluetteloja läpi, sillä henkilön persoonalla on tärkeämpi merkitys. Hakijoiden oma kiinnostus vaikutti selvästi rekrytointipäätökseen ja helpottaa työntekijän valintaa huomattavasti.

*Olen itsekin vähän sillä kannalla, että ihminen joka laittaa hakemusta tai soittaa muuten vaan että haluaisi meille töihin - - mun mielestä se että oot ite aktiivinen ja olet katsonut että tonne mä haluaisin - - kyllä mä ennemmin lähen siitä että se on oikeesti hakenut meille, vaikka ei oo mitään hakuakaan olekaan auki. (Liiri)*

Kokemuksen karttuessa rekrytinnissa huonosti soveltuvien työntekijöiden palkkauksesta tulee epätodennäköisempää, kertoo Miriam'sin yrittäjä Hienonen. Kuitenkin huonosti soveltuvia työntekijöitä tulee välillä palkattua, jolloin keskustelemalla pyritään purkamaan tilanne. Caffitellan Liiri kertoo hyötyvänsä yrityksensä koosta, mikäli huono rekrytointi tapahtuu. He pystyvät yhdessä työntekijän kanssa keskustelemaan, haluaisiko työntekijä siirtyä johonkin toiseen toimipisteeseen töihin, jossa uusi ympäristö mahdollistaisi sujuvamman työnteon. Monesti uudelleen sijoittaminen on toiminnut Caffitellan tapauksessa.

Haastatteluaineiston pohjalta yhteenvetona voi todeta, että onnistuneen rekrytinnin kaava on ollut työllistäneissä yrityksissä yksinkertainen. On vältettävä suorita rekrytointeja, jossa työntekijää ei ole nähty toiminnassa. Kun tuleva työntekijä on nähty työskentelemässä, on valinta paljon helpompi tehdä ja virheen riski vähenee.

## Palkkatuet

Jokainen työllistäjä kertoi palkkatukien olevan tärkeä palkkaamisen kynnyksen mataltaja. Palkkatuet käytännössä tarkoittavat työnantajan saamaa tukea valtiolta ja/tai kunnalta työllistäessään nuoren, työttömän tai alalle opiskelevan työssäoppimisen kautta (Palkkatuki n.d.). Teeleidin yrittäjä Savela kertoi, että jokainen heidän työntekijöistään on tullut yritykseen joko työkokeilun tai -harjoittelun kautta. Hänen mukaan monella, jolla saattaa olla jo pitkä työttömyys takana, on paljon annettavaa työmarkkinoille ja upeita työntekijöitä hän on löytänyt tätä kautta. Lisäksi valtiolta ja kunnalta saatava tuki on pienelle yrittäjälle erittäin iso etu ensimmäisiä työntekijöitä palkattaessa. ”Kyllähän se helpottaa hirveän paljon sitä päätöstä ottaa työntekijä, kun siihen saa aika hyvät tuet” (Savela).

Miriam’sin yrittäjä Hienonen painottaa, että kahvila-alalle on helppo palkata myös ilman koulutusta olevia henkilöitä, joille tukia on helppo saada. Tärkeintä hänen mukaan ei ole koulutus alalle, vaan henkilön persoona. Käytännön työtehtävät pystyy kouluttamaan oppivalle yksilölle nopeasti.

Yrityksen toiminta tarvitsee kasvaakseen hyviä työntekijöitä, mutta työntekijät ovat kuitenkin monesti alkuvaiheessa kohtuuttoman suuri osuus liikevaihdosta. Varsinkin yrityksen alkuvaiheissa ja ollessa pieni on tärkeää käyttää hyödyksi palkkatukien tarjoama etu.

## 5.2 Liiketoimintaa tukevan sijainnin sekä ympäröivän miljööän merkitys

Kolmen tärkeimmän menestystekijän joukkoon nosti jokainen yrittäjä myös yrityksen sijainnin ja miljööän merkityksen. Mielenkiintoista on se, että kuitenkin jokainen yritys toimii täysin erilaisessa toimintaympäristössä, joten he ovat valinneet oman yrityksen liikeideaan kannalta parhaan paikan ja pystyvät käyttämään sijaintiaan sekä ympäristöään hyödyksi. On muistettava, että jokaisen yrityksen sijaintiin liittyy omanlai-



set haitat ja hyödyt, eikä yleistystä oikeasta yrityksen sijainnista voi tehdä haastattelua luaineiston perusteella. Kuitenkin yritysten toimista oikean paikan valinnassa voidaan oppia paljon ja siitä, miten he pystyvät vähentämään toimipaikkojensa rajoittavuuksia.

Jyväskylän Ainola sekä Teeleidi sijaitsevat rakennuksissa ja alueilla, joissa ei ole juuri muuta heidän toimintaa tukevaa liiketoimintaa. Heidän haasteena on houkutella asiakkaat vierailemaan erityisesti juuri heillä. Miriam's sekä Caffitellan toimipisteet sijaitsevat kauppakeskusten yhteydessä, mutta Miriam's on profiloitunut selvästi kauppakeskusten ulkopuolisille asiakkaille. Caffitellan kahvilat ovat sijoittuneena suurimpien hyper- ja supermarkettien yhteyteen ja suurin osa Caffitellan asiakkaista käy kaupassa käynnin yhteydessä kahvilalla. Heidän uusin kahvila Jyväskylän Kauppakadulla sijaitsee edelleen kauppakeskuksessa, mutta on suunnattu myös keskustan muiden toimijoiden tapaan palvelemaan kauppakeskuksen ulkopuolisia asiakkaita. Nämä toimipaikkojen erot näkyvät kahviloiden toiminnassa. Teeleidi ja Jyväskylän Ainola ovat joutuneet tekemään suurempia ponnisteluja markkinoinnillisesti, jotta asiakkaat löytäisivät heille.

Kauppakeskusten ulkopuolelle sijoittuminen tarjoaa kuitenkin Teeleidille sekä Jyväskylän Ainolalle etuja. Molemmat yritykset sijaitsevat vanhoissa ja kauniissa rakennuksissa. Yli 100-vuotias Jyväskylän Ainolan talo on jo itsessään rakennus, josta monella on muistoja ja he haluavat palata paikan päälle vain muistelemaan menneitä. Menneitä muistelevat asiakkaat oli yrittäjä Laaksosen mukaan lopulta merkittävä osa heidän koko asiakasvirrasta. Moni oli käynyt tansseissa tai muussa toiminnassa vuosien saatossa.

Sijoittuminen keskustan ulkopuolelle, kuten Caffitella liikekeskuksissa ja Teeleidi Lutakossa sekä Jyväskylän Ainola Kuokkalassa, tuo myös etuja yritykselle. Caffitellan suurin motivaatio kauppojen yhteyteen sijoittumisessa oli valmis asiakaskunta, jonka kauppa vetää puoleensa. Liirin mukaan kahviloiden alkutaivalta on aina helpottanut,

että kaupalla on valmista asiakaskuntaa, josta heidän työkseen jää houkutella osa asiomaan heillä. Asiakkaiden houkuttelu ei kuitenkaan ole helppoa, vaan se on vaatinut monien asioiden loksahdamista paikoilleen.

Teeleidin, Caffitellan ja Jyväskylän Ainolan yrittäjät kokivat, että heidän yrityksen läheisyydessä ei ole juurikaan heille kilpailua, mutta potentiaalista asiakaskuntaa sitäkin enemmän. Teeleidin yrittäjä Savela selvitti jo ennen yrityksen perustamista, että Lutakosta löytyy noin 3000 asukasta, noin 1000 työpaikkaa ja saman verran opiskelupaikkoja. Tästä huolimatta perustamisvaiheessa yrittäjää varoittivat tutut ja tuntemattomat, sillä kukaan ei uskonut alueelle perustettavan teehuoneen menestyvän. Jälkikäteen yrittäjälle ollaan tultu kertomaan, että yrityksen konkurssin ajankohdasta löyettiin jopa vetoa. Vaati lujaa luottoa omaan liikeideaan ja valitsemaan sijaintiin, kaikkien epäilijöiden keskellä, mikä antoi Savelalle voimia pyrkiä todistamaan epäilijät vääriksi.

Miriam's valitsi toimipaikkansa keskustasta ja heille tärkeää oli kaksi kriteeriä valinnan kannalta. Ensimmäiseksi he halusivat toimipaikkansa sijaitsevan hieman kävelykadusta sivusta, sillä neliöhinta sivummalla on vain murto-osa kauppakadun parhaiten paikkojen vuokrista. Kävelykadun varressa yrittäjän mukaan yhdestä neliömetristä saa maksaa noin 50 euroa kuukaudessa, kun heidän maksama neliövuokra on tällä hetkellä noin 20 euroa kuukaudessa. Toinen kriteeri oli helppo löydettävyys ja lyhyt matka kävelykadulta, jotta ihmiset jaksavat kävellä paikan päälle.

Jyväskylän Ainolan yrittäjä Laaksonen uskoo myös, että kahvilalle pääsy on isossa roolissa liiketoiminnan kannalta. Heille oli tärkeää, että kaikki lapsiperheistä vanhuksiin pääsevät vaivattomasti paikalle. Moni lapsiperhe liikkuukin autolla ja heidän tarjoamat ilmaiset parkkipaikat madalsivat kynnystä kahvilassa asiointiin. Saman huomasi myös Teeleidi, jolle on ollut jo menneisyydessä tärkeää kahvilalle saapumisen helppous, joka on lopulta saattanut vaikuttaa ratkaisevasti kahvilan valintaan.

Yhteisenä tekijänä erilaisten kahviloiden sijaintien valinnassa on epäilemättä oman liikeidean ymmärtäminen ja sopeuttaminen yrityksen fyysiseen sijaintiin. Sijainti epäilemättä on vaikuttanut haastateltujen kahviloiden toimintaan paljon. Yrittäjät ymmärtävät asiakaskuntaansa ja ovat pystyneet houkuttelemaan uusia asiakkaita omasta toimintaympäristöstään.

### 5.3 Markkinoinnin merkitys

Kasvun kiihdyttäjänä markkinoinnin asemaa ei pidä vähätellä haastatteluiden perusteella. Teeleidin ja Jyväskylän Ainolan yrittäjät kokivat, että esimerkiksi ilman sosiaalista mediaa heitä ei luultavasti olisi olemassa. Myös Caffitellan yrittäjä, Liiri, koki markkinoinnin tärkeäksi, mutta ei nähnyt sosiaalisen median roolia yhtä ehdottomana. Miriam'sin yrittäjä Hienonen kertoi katuvansa markkinoinnin vähyyttä yrityksen alkuaikoina, jolloin se jäi pienelle roolille. Hienosen mukaan markkinoinnista olisi ollut hyötyä kasvun kiihdyttäjänä yrityksen ollessa nuori, mutta ei näe sen tärkeyttä yrityksen nykytilassa.

Markkinoinnin keinoin on hyvä testata liikeidean toimivuutta ja tulevaa vastaanottoa, jo ennen toiminnan alkamista. Haastatteluissa Jyväskylän Ainolan sekä Teeleidin yrittäjät kertoivat aloittaneensa markkinointiviestinnän jo ennen avajaisia. Tämä mahdollisti esimerkiksi Jyväskylän Ainolan tapauksessa hyvän myynnin heti avajaisista lähtien. Kahvilan avajaisista uutisoitiin Keski-suomalaisessa (Uusi kahvila avataan: Ainolan kesässä viritetään Suomi-filmin henkeä 2016) (Ks. kuvio 9), Radio Jyväskylässä sekä Radio Kompassissa. Teeleidin yrittäjä Savela aloitti markkinoinnin jo liikeidean synnyttyä Twitterissä, jossa hän teki pientä markkinatutkimusta ja markkinointia oman liikeidean vastaanoton testaamiseksi. Hyvä vastaanotto antoi yrittäjälle rohkeutta toteuttaa idea käytännössä. Liiketilojen löydyttyä alkoi Savela kirjoittaa blogia Lutakon Leidin muutoksesta Teeleidiksi, joka keräsi vakiolukijakuntansa.

KAUUS JULKAISTU 05.00.2010 21.15

## Uusi kahvila avataan: Ainolan kesässä viritetään Suomi-filmin henkeä KSMML

Jyväsjärven eteläranta saa uuden kesäkahvilan ja jäätelökioskin.



**Kahvilayrittäjä Ella Hurskainen ja isännöitsijä Toni Tikkanen Ainolan rantamaisemissa. Kuva: Tiina Mutila**

Viiden naisen yrittäjätiimi avaa tulevana lauantaina kesäkahvilan historiallisessa Ainolan tanssilavamiljöössä, joka on kokenut viime vuosina totaalisen kasvojenkohotuksen.

Entisöidyistä suojelurakennuksista tanssilava aloitti toimintansa jo viime kesänä, mutta nyt myös yli satavuotias huvilarakennus saadaan julkiseen näyttämään luutona näivänä viikossa palvelavan kahvilan myötä

Kuvio 9. Jyväskylän Ainola KSMML:ssä ennen avaustaan

Kun yrittäjien kokemukset markkinoinnin tärkeydestä tiivistetään yhteen, saadaan neljä tärkeintä seikkaa siitä miksi yrityksen kannattaa olla aktiivinen markkinoija.

Nämä seikat ovat:

- Markkinointi on oiva kasvun kiihdyttävä kasvattaen tietoisuutta yrityksestä nopeammin kuin esimerkiksi pelkkä asiakkaalta asiakkaalle tapahtuva suositelu, varsinkin yrityksen ollessa nuori.
- Tehokkaassa markkinoinnissa esiinnyttään ihmisinä. Positiivinen asenne näkyy myös asiakkaille.

- Kannattaa etsiä ilmaisia keinoja markkinointiin. Hauskojen ja yhteiskunnallisten asioiden käsittely saattaa auttaa ylittämään mediakynnyksen, mutta näiden asioiden kanssa kannattaa olla varovainen, jotta ei menetä luotettavuutta.
- Määrä ei korvaa laatua, mutta riittävä aktiivisuus on olennainen elementti. Sisällön on oltava laadukasta ja on oltava esillä kaikkialla mahdollisimman usein.

### **Sosiaalinen media**

Markkinoinnillisesta panostuksesta suurimman painoarvon yrittäjät laittavat sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinointiviestinnälle. Kaikille neljällä yrityksellä on aktiiviset Facebook-sivut, joilla on oma seuraajakuntansa. Jokaisen yrittäjän mukaan Facebook on tärkein ja luotetuin kanava, jossa kahvilan tulee näkyä. Facebookin kautta viestitään lähinnä nykyisille asiakkaille, mutta pyritään hankkimaan myös uusia. Jokaisella kahvilalla on Facebookin lisäksi myös Instagram, mutta Instagramiin käytetyt resurssit ovat pieniä ja tulokset epätiedossa. Jyväskylän Ainola oli ainoa haastatelluista yrityksistä, jota on myös Snapchatissä. Snapchat on varsinkin nuorten ja nuorten aikuisten suosima sosiaalinen media, joka perustuu lyhyisiin My Storyihin, eli suomeksi Minun Tarinoihin, jotka ovat näkyvissä vain 24h tuntia. Snapchatin markkinoinnillisesta vaikutuksesta yrittäjä Laaksonen ei osannut kertoa, vaan Snapchat toimi lähinnä vain omana viihdykkeenä ja hauskuuttajana.

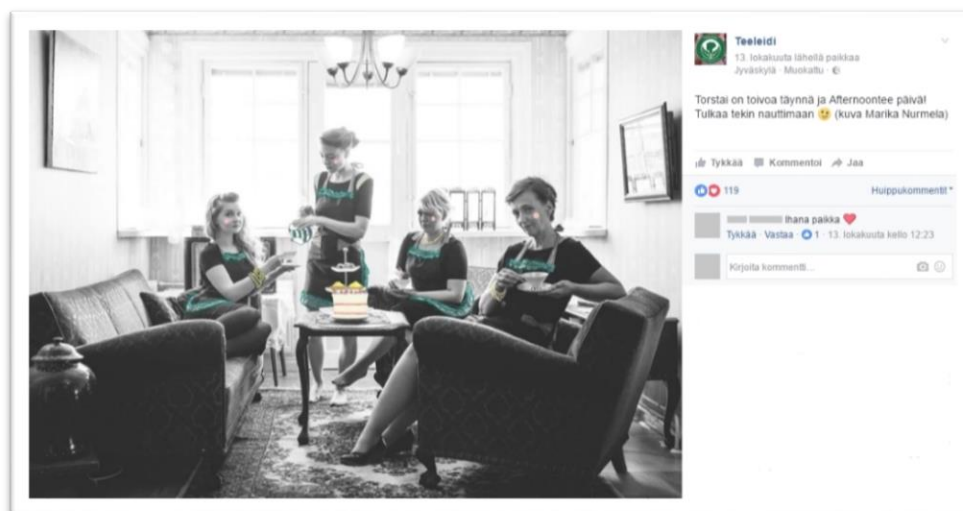
Facebookin valinta yritysten ensisijaiseksi viestintäkanavaksi on ollut yrityksille helppo. Jyväskylän Ainolan yrittäjän mukaan Facebookissa he pystyvät tavoittamaan parhaiten koko asiakaskuntansa ja markkinointiviestintään panostettava aika, vaiva ja raha ovat kohtuullisia. Mikäli asiakas saadaan myös tykkäämään kahvilan sivusta, on hänelle helpompi markkinoida myös tulevaisuudessa.

Yritysten Facebook-sivujen tykkääjien määrä 30.10.2016:

- Teeleidi: 5823
- Miriam's: 2725
- Caffitella: 2539
- Jyväskylän Ainola: 796

Facebook-päivitysten määrässä on oltava tarkkoina, kertoo Teeleidin yrittäjä Savela. Savelan mukaan liian tiuha päivittäminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti tykkääjien määrään, sillä ihmiset eivät halua yhden sivun täyttävän omaa Facebook seinäänsä. Tämä vahvistuu erityisesti, mikäli Facebook-markkinointiin panostaa rahallisesti.

Määrä ei kuitenkaan ole yrittäjien mukaan tärkein ominaisuus, vaan tuotetun sisällön on oltava laadukasta ja parhaassa tapauksessa se onnistuu kannustamaan asiakasta reagoimaan päivitykseen. Jokaisessa yrityksessä työntekijät sekä yrittäjät ovat huomanneet lämpimien, positiivisten ja tunteita sisältävien päivitysten toimivan parhaiten. Teeleidin viimeisimmässä markkinointikampanjassa he ovat luoneet yhdessä valokuvaaja Marika Nurmelan kanssa hauskesti muokatun kuvasarjan, jossa malleina toimivat yrittäjä sekä työntekijät (Facebook: Teeleidi, n.d.). Kuvasarjaa on käytetty ja tullaan käyttämään muun markkinoinnin tehostamiseen (Ks. kuvio 10).



Kuvio 10. Teeleidin kuvasarjan yksi osa

Caffitella on järjestänyt Facebookissa myös lukuisia kilpailuja. Kilpailut ovat olleet heidän päivityksistä tehokkaimpia. Kilpailujen teho perustuu juuri ihmisten reagoiteihin, joita vaaditaan osallistua kilpailuun. Parhaiten on toiminut kilpailut, joissa on voinut voittaa esimerkiksi lahjakortin, kertoo yrittäjä Liiri.

Tutkimus osoittaa, että sosiaalisen median toistuva ja laadukas päivittäminen kiihdyttää kasvua ja toimii oivana työkaluna tietoisuuden levittämisessä. Sosiaalinen media toimii myös osana koko yrityksen brändiä ja vaikuttaa myös olennaisesti mielikuviin, joita nykyiset asiakkaat tai mahdollisesti tulevat asiakkaat yrityksestä tekevät. Markkinointiviestinnän on oltava rehellistä ja olla samassa linjassa brändin imagon kanssa, jotta se ei tee yritykselle haittaa.

### **Kotisivut**

Yrittäjät olivat eri mieltä kotisivujen tärkeydestä. Jyväskylän Ainola oli ainoa yritys, jolla kotisivuja ei ollut, eikä kokenut niitä millään tavoin tärkeiksi. Yrittäjän mukaan kotisivut ovat vanhanaikainen kanava, joka vaatii turhan paljon resursseja. Teeleidi ja Miriam's pitävät kotisivuja tällä hetkellä pakollisina, mutta näkevät kotisivujen roolin pienentyvän jatkuvasti. Heille on tärkeää kuitenkin, että kotisivut ovat ajan tasalla, eivätkä eroa brändin muusta imagosta. Caffitellan yrittäjä Liiri puolestaan näkee kotisivut tärkeäksi välineeksi markkinoinnillisesti.

Tällä hetkellä yksikään yrittäjä ei käytä hakukonemainontaan rahaa, eli Googlen hakutuloksissa näkymisen edistämiseen. Yrittäjät eivät usko sen tuovan lisää asiakkaita. Miriam'sin yrittäjä Hienonen uskoo, että asiakkaat eivät samalla tavalla Googleta kahviloista olevaa tarjontaa, kuin suurempia ostoksia tehtäessä.

Yhteenvetona voi todeta kotisivujen olevan hyvä työkalu, josta moni asiakas etsii vielä viimeisimmän tiedon, vaikka tieto saattaa olla jo Facebookissa tai Googlessa näkyvissä. Kotisivujen merkitys on kuitenkin pienenemässä jatkuvasti ja niihin käytettävät resurssit pienenevät samassa suhteessa. Jyväskylän Ainola todistaa, että myös ilman kotisivuja pystyy toimimaan. Kotisivujen puute estää kuitenkin Googlessa mainostamisen, vaikkakin haastatteluiden perusteella se ei ole yhdellekään kahvilalle tärkeä mainostamisen alusta tällä hetkellä.

### **Sanomalehdet**

Sanomalehdissä markkinointi oli mielenkiintoinen aihe, jonka mainitsivat Teeleidi sekä Jyväskylän Ainola. Heille sanomalehdissä markkinointi on ollut tavoitteellista, mutta he ovat päättäneet, että eivät panosta rahallisesti siihen ostamalla palstamillimetrejä. Tämä on vaatinut mielenkiintoisia kokeiluja, joista osa on päätynyt lehtiin ja levittänyt yrityksen sanomaa ja osa on yrityksestä huolimatta jäänyt lehtien sivuilta puuttumaan.

Ennen Teeleidin avausta yrittäjä Savela kertoi tehneensä suuria ponnisteluja saadaakseen toimittajat Jyväskylän sanomalehdistä innostumaan ja kirjoittamaan uudesta teehuoneesta. Savelan mukaan mediakynnyksen ylittämiseen ei riitä pelkästään se, että Jyväskylään avataan teehuone. "Ne saattaa mainita jossain pienessä, mutta mistä saa niinkun ison jutun. Ajattelin että sen täytyy olla jotain todella pöhköä, ihan älytöntä. Sitten me lanseerattiin sinkku-teetastingit" (Savela). Mediakynnys ylittyi ja monet lehdet kirjoittivat sinkku-teetastingeistä useita isoja juttuja. Savela ja Jyväskylän Ainolan yrittäjä kertoivat, että osa tavoitteellista toimintaa on pyrkiä järjestämään tapahtumia ja tempauksia, jotta yritys saisi ilmaisia palstamillimetrejä. Lehdistötiedotteiden lähettäminen helpottaa ja osa medioista saattaa tarttua koukkuun.

Jyväskylän Ainola kertoi hyötyneensä ilmaisista palstamillimetreistä useaan kertaan. Teeleidin tavoin he halusivat Keski-suomalaisen tekevän heistä jutun ennen avajaisia



ja lähestytyttyään KSML:ää, he kirjoittivat heistä lehteen ja nettilehteen jutun (Ks. kuvio 9). Myös Jyväskylän Ainola lähetti aktiivisesti lehdistötiedotteita eri medioihin. Ennen avaustaan he järjestivät myös lehdistötilaisuuden, jossa kävi myös muiden medioiden edustajia, kuten Suur-Jyväskylän Lehti, joka teki heistä artikkelin.

Näiden lisäksi juhannuksena Jyväskylän Ainolan järjestämät juhannusjuhlat sekä kesäsuunnuntaisin järjestetyt brunssit toivat Ainolalle kaksi artikkelia Keskisuomalaiseen. Näiden osalta toimittajat olivat kuitenkin itse yhteydessä kahvilaan. Juhannusjuhlia koskeva artikkelin tuoma asiakasvirta yllätti jopa yrittäjät. Heidän juhlissaan vieraili juhannusaattona noin tuhat ihmistä.

Tapahtumien järjestäminen näyttäisi olevan tehokas keino ylittää mediakynnys. Tapahtumien järjestäminen on hyödyllistä myös nykyisille asiakkaille luoden heille mukavaa vaihtelua palveluun. Tapahtumat tuovat yritykselle myös lisämyyntiä. Tapahtumien järjestäminen on kuitenkin työintensiivinen prosessi. Esimerkiksi Teeleidin Savela haluaisi järjestää enemmän tapahtumia tulevaisuudessa, mikäli siihen liikenee aikaa. Tapahtumistaan hän on pyrkinyt tekemään vuosittaisia, jolloin samoja tapahtumia pystyy kehittämään, mutta ei tarvitse luoda alusta.

Laaksosen mukaan lehtien lukijakunta saattaa olla hieman iäkkäämpää, joista moni ei välttämättä ole kovin aktiivinen Facebookissa, eivätkä näin ollen kohtaa siellä kahvilan mainontaa. Näkyminen lehdissä tuo kahvilaan uutta asiakaskuntaa, jota ei välttämättä olisi muuten tavoitettu.

### **Markkinointitempaukset**

Jyväskylän Ainolan avajaisten suosio selittyy osittain markkinointitempauksilla, joita he tekivät ennen kahvilan avaamista. Nämä sissimarkkinoinniksikin kutsutut teot erottautuvat muusta markkinoinnin tulvasta positiivisella tavalla. Yrittäjät kiinnittivät esimerkiksi Jyväskylän ydinkeskustan alueella päireitä polkupyöriin, joihin oli kirjoi-

tettu yrityksen tietoja ja sen palauttamalla sai kahvilasta ilmaisen kahvin tai teen. Yl-  
lättävän moni päreistä tuli takaisin, joka kertoo tempaus olleen toimiva. He maistatti-  
vat myös ydinvalikoimassaan olevaa puustivohvelia keskustassa ja asiakkailta saadun  
palautteen mukaan kampanjointi toimi tietoisuuden ja kiinnostuksen lisääjänä.

Muut kahvilat eivät kertoneet tehneensä erityisiä tempauksia, joten luotettavaa yh-  
teenvetoa ei ole mahdollista tehdä. Jyväskylän Ainolan tapauksessa tempaukset toi-  
mivat kuitenkin hyvin.

#### 5.4 Omaan liikeideaan luottamisen ja yrittämisen intohimon merkitys

Yrityksen vision ja mission ohjauksesta vastaa lopulta yrittäjä, jonka innostus ja palo  
tekemiseen on jokaisen yrittäjän mukaan erittäin tärkeää. Yrittäjät kertoivat pyrki-  
vänsä olemaan mahdollisimman paljon operatiivisessa työssä mukana. Caffitellan Liiri  
pyrkii olemaan leipomon puolella useammin, kuin on tällä hetkellä mahdollista. Tämä  
auttaa pitämään yrittäjä tietoisena henkilökunnan tarpeista. Yrittäjä tutustuu myös  
henkilökuntaan paremmin, joka helpottaa johtamista. Liiri kertoo yrittämisen intohi-  
mon merkityksestä näin:

*Tätä tekee joko sydämestä tai ei ollenkaan, ei tätä puolivaloilla voi  
tehdä. Tässä pitää olla oikeasti mukana ja oikeasti tykätä. Olla se into ja  
halu joka päivä. Ei saa tuntua siltä, että väsyttää tai eikä jaksata tehdä.  
Kuitenkin sä oot vastuussa kaikesta ja ihmisistä ja täällä kaikesta teke-  
misestä. (Liiri)*

Teeleidin yrittäjälle yritys on enemmän kuin pelkästään yritys tai työ, hänelle se on  
neljäs lapsi, jolle haluaa antaa kaiken tarvittavan huomion, jotta siitä kasvaa upea yk-  
silö. Savelalla on suuret odotukset ja toiveet Teeleidistä, joten niiden tavoittamiseksi  
tehdään töitä intohimoisesti ja intensiivisesti, joskus yrittäjän mukaan liiankin inten-  
siivisesti. Osa tästä suuresta palosta tulee epäilystä, jota yrittäjä on kohdannut yrityk-  
sen perustamisvaiheessa ja perustamisen jälkeen.

Yrittäjältä löytyvää intohimoa ei voi korvata myöskään millään rahallisella panostuksella, vaan sen on synnyttävä sisältä. Yritystoimintaa ei kannata lähteä tekemään, ellei ole selkeää suuntaa mihin kahvilan toimintaa haluaa viedä. Luottoa omaan tekemiseen pitää löytyä, sillä yrittäjä alasta riippumatta törmää epäilijöihin.

## 5.5 Laadukkaan, omaa asiakaskuntaa palvelevan, tarjonnan merkitys

Henkilökunnan ja johtamisen sekä sijainnin lisäksi kolmen tärkeimmän menestystekijän joukkoon jokainen yrittäjä lisäsi laadukkaan tarjonnan. Valikoiman yrittäjät kokivat lähes yhtä tärkeäksi uudelleen asioinnin motivaatioksi kuin hyvän palvelun. Myös valikoiman uudistuminen oli yrittäjien mukaan asiakkaille erittäin tärkeää. Miriam'sin yrittäjä Hienonen kertoi kahden työntekijän tehneen opintoihinsa liittyen tutkimuksen, jossa tutkittiin mistä syistä asiakkaat vierailevat Miriam'sissa. Suurin osa asiakkaista, eli 160 vastaajaa 180:stä vastaajasta, kertoi tärkeimmäksi syyksi tuotteet.

Valikoima on yksi merkittävimmistä brändin osista ja valikoiman on oltava sopusoinnussa koko yrityksen imagoon. Valikoimavalinnat näkyvät jokaisessa yrityksessä olevan harkittuja, jalostettuja ja viestivän yrityksen imagoa tehokkaasti. Omien havaintojen ja haastatteluiden perusteella yritysten valikoimien tarjoaman ydinviestin voi tiivistää näin:

- Teeleidin valikoima viestii laadusta ja asiantuntevuudesta.
- Jyväskylän Ainolan valikoiman haluttiin viestiä 50-lukua, suomalaisuutta ja lähtuottajien tärkeyttä.
- Miriam'sin valikoima on laadusta tinkimätöntä ja haluaa luoda eurooppalaista tunnelmaa.
- Caffitellan valikoima palvelee laajaa laatutietoista asiakaskuntaa, jossa on pyritty hieman edullisempiin hintoihin kuin muilla haastatelluilla yrityksillä.

Jokainen valikoimaan päätynyt tuote on linjassa muun brändin kanssa ja auttaa asiakkaita saamaan yhtenäisen kuvan tarjonnasta. Teeleidin yrittäjä kertoo kauhistuvansa ravintoloissa ja kahviloissa, jossa tarjontaa on mieletön määrä. Savelalle tämä viestii fokuksen puutetta ja vähentää luotettavuutta, jonka yritys viestii asiakkailleen. Savelan mukaan on tärkeää pitää valikoima hallittavana ja lisäysten pitää olla liikeidean kanssa linjassa. Välillä tämä tarkoittaa asiakkaiden pyynnöistä kieltäytymistä. Useat asiakkaat ovat esimerkiksi pyytäneet valikoimaan kahvia, mutta tietoisesti ja itsepintaisesti kahvia ei Teeleidissä tarjoilla, eikä tulla tulevaisuudessa tarjoilemaankaan, sillä se ei sovi yrityksen liikeideaan.

Kaikkien yrittäjien mukaan yrityksen kyky muuntautua kuitenkin asiakkaiden toiveisiin on kuitenkin monessa suhteessa tärkeää, kertoo yrittäjät. Yritykset ovat syntyneet palvelemaan asiakkaiden tarpeita. Mitä paremmin yritys pystyy muuntautumaan muuttuvaan markkinaan, sitä paremmin on yrityksellä mahdollisuuksia menestyä. Jyväskylän Ainolan yrittäjä Laaksonen kertoo, että aluksi Ainolan valikoimiin ei pitänyt tulla korvapuusteja, mutta useamman asiakkaan pyytäessä niitä, päättivät he kokeilla. Heidän yllätyksekseen korvapuustien määrä myynnistä oli huomattava ja ne otettiin vakituiseen valikoimaan. Jyväskylän Ainola kokeili kesän mittaan myös muita palveluita kohdatakseen asiakkaiden tarpeita paremmin. Näistä esimerkkejä olivat viikoittaiset kirpputorit ja laajennettu suolaisten leivonnaisten valikoima. Laaksonen epäileeekin, että yrityksen tulos olisi jäänyt huomattavasti pienemmäksi, mahdollisesti tappiolliseksi, ilman tehtyjä muutoksia.

Valikoiman jatkuva uudistuminen on tärkeää erityisesti kanta-asiakkaiden palvelemissa. Yrittäjät pyrkivät tarjoamaan jatkuvasti uusia tuotteita asiakkailleen, jotta he saavat jokaisella kerralla uusia kokemuksia. Uudet kokeilun mahdollisuudet motivoivat asiakkaita käymään uudelleen. Uudet tuotteet helpottavat myös markkinointia, sillä niistä asiakkaat haluavat kuulla ja niistä kertominen on loogista. Uusia tuotteita pyritään tekemään erityisesti sesonkien tarpeisiin.

Menestyvien ja ei-menestyvien tuotteiden seuranta on tärkeä osa valikoiman kehitystä. Yrittäjät seuraavat eri tuotteiden myyntiä kassajärjestelmistään, josta he saavat tietoonsa tuotekohtaisen menekin. Menekin perusteella ei-menestyviä tuotteita poistetaan valikoimista ja ne korvataan uusilla, joista osa saattaa nousta menestyvien kestopuosikkien joukkoon tai postuu valikoimista myöhemmin. Ydinvalikoima koostuu parhaiten myyvistä, hyvän katteen omaavista tuotteista, joiden myyntiä pyritään tehostamaan toimipaikoissa tuotteiden sijoittelulla.

Tuotteiden hinnoitteluun yrityksillä ei ollut yhtä kaavaa. Tärkeää on pitää tuotteiden hintataso yhteneväisellä tasolla ja riittävän korkealla, jotta liikeidean muut toimet tulevat katetuksi tuotteiden myynnillä. Asiakaspalveluun panostavat kahvilat kertoivat tuotteiden hintojen olevan hieman korkeammat kuin itsepalvelu-konseptilla olevilla kilpailijoilla. Miriam'sin yrittäjän Hienosen mukaan on tärkeää, että asiakkaasta hinta ei tunnu törkeältä ja koko brändin pitää perustella hintaa. Asiakas on valmis maksamaan hieman korkeamman hinnan esimerkiksi korkean palvelun tarjoavissa paikoissa tai tyylikkäästi sisustetuissa kahviloissa.

Jyväskylän Ainolan hinnoittelussa oli yrittäjän mukaan kehittämistä, sillä laadukkaampien lähituottajien tuotteiden korkeammat sisäänostohinnat eivät välttämättä näkyneet kahvilan hinnoissa, mikä kesän aikana söi katetta ja lopulta tulosta. Kokemuksen puute kahvilan taloudenhoidossa oli yksi suurimmista kehittämistä vaativista osa-alueista Jyväskylän Ainolalla.

## 5.6 Kahvilamarkkinoiden tilanne Jyväskylässä

Haastateltavien kanssa puhuttaessa kahviloiden markkinoista Jyväskylässä mielipiteissä oli eroja. Jyväskylän kahvilakulttuurin kasvua on jokainen ollut tekemässä omalta osaltaan, mihin yrittäjät ovat hakeneet inspiraatiota muualta Suomesta ja ul-

komailta. Yrittäjien mukaan tarjontaa on paljon, mutta laadukasta tarjontaa ja valinnanvaraa he toivovat vieläkin enemmän. Moni tarjoaja ei välttämättä vastaa heidän omiin ostopreferensseihin.

Teeleidin yrittäjä Savela näkee kasvavan tarjonnan vain hyvänä asiana ja toivookin lisää kahviloita Jyväskylään, erityisesti persoonallisella otteella tehtyjä ja yksityisiä.

*Meillä on ollut täällä kahvilakulttuuri lähes olematonta. Siis täähän on ollut hirveän surkea tää Jyväskylän tilanne aikaisemmin. Nythän näitä on alkanut tänne tulemaan - - herätetään ihmisten kiinnostusta mitä enemmän näitä on täällä niin sitä parempi. (Savela)*

Myös Jyväskylän Ainolan yrittäjä Laaksonen toivoi laadukkaita paikkoja lisää, joissa panostettaisiin erityisesti tunnelmaan sisustuksella. Laaksonen toivoo lisää Miriam'sin, Wilhelmiinan tai Vaffelin tapaisia paikkoja Jyväskylään. Hänen omissa ostopäätöksissä kokonaisuus on tärkeässä roolissa, eikä pelkästään riitä, että esimerkiksi leivonnaiset ovat hyviä, mutta sisustus ei houkuttele.

### **Kilpailun näkökulma**

Osa haastatelluista koki kilpailun olevan hyvästä ja toivoivat sitä lisää. Caffitellan Liiri kertoi olevansa tyytyväinen kilpailusta ja uskoo sen hyödyttävän heitä. "En koe pahana kilpailijoita, sillä se luo asiakkaille vaihtoehtoja. Joku käy tänään meillä, huomenna jossain muualla. - - Minua inspiroi, kun on kilpailijoita ja uusia trendejä." (Liiri)

Yrittäjät näkivät kilpailun ja sen mahdollisesti tuomat edut hyvinkin eri tavoin. Miriam'sin yrittäjä Hienonen ei kokenut kilpailun hyödyttävän heidän toimintaa, eikä hän haluaisi tarjontaa keskustan alueelle lisää. Hienonen kertoi, että heillä on ollut kuitenkin hyvä mahdollisuus erottua muista kilpailijoista, jossa he ovat onnistuneet.

Savela ei nähnyt muiden kahviloiden olevan Teeleidin suurin kilpailija, vaan suurimpana kilpailijana hän näkee ihmisten toimintamallit.

*Meidän pahin kilpailija ei oo joku muu, vaan se on se kotisohva. Kun mennään töiden jälkeen kotiin, niin miten saataisiin ne ihmiset lähtee sieltä vielä tänne meille. - - Tuotaisiin tämmöistä kahvilakulttuuria, mikä ollut täällä ihan lapsen kengissä. Se on vasta viime vuosina herännyt. (Savela)*

Myös paikalla on merkitystä. Jyväskylän Ainolan yrittäjä Laaksonen näki, että Kuokkassa ei ole heille kilpailua, sillä lähimmät kilpailijat hän koki sijaitsevan keskustassa. Samoin koki Caffitellan Liiri. Liirin mielestä Caffitellalla ei ole suoraa kilpailijaa kauppojen yhteydessä.

## 6 Johtopäätökset

Tähän lukuun on kiteytetty tärkeimmät tekijät, joita tutkija on kohdannut omassa yritystoiminnassaan sekä muiden menestyneiden yrittäjien kertomat menestyksen avaimet teemahaastatteluiden pohjalta. Teemahaastatteluiden aineistosta nousi esille selvästi tärkeimmäksi menestyksen avaimeksi hyvä henkilökunta ja laadukas johtaminen, sillä ne aiheuttivat eniten keskustelua sekä mielipiteitä ja niillä koettiin olevan eniten painoarvoa. Muut menestyksen teemat olivat:

- Liiketoimintaa tukevan sijainnin ja ympäröivän miljööön hyödyntäminen ja kehittäminen
- Markkinointi
- Omaan liikeideaan luottaminen ja yrittämisen intohimo
- Laadukas, omaa asiakaskuntaa palvelevan, tarjonta

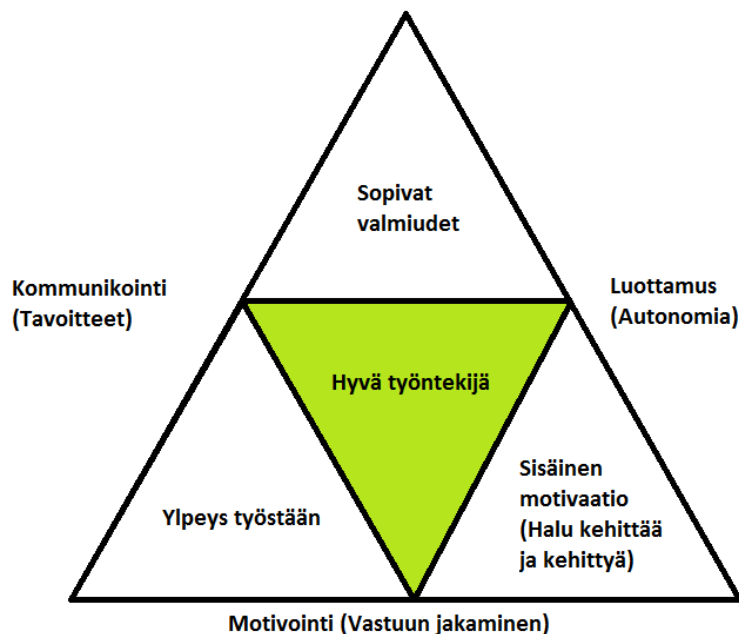
Muiden menestyksen avaimien asettaminen tärkeysjärjestykseen on turhaa, johtuen kahvilaliiketoiminnan luonteesta. Jokainen tekijä on yrityksen toiminnan kannalta kuitenkin tärkeä. Kahvilan menestyminen vaatii, että jokaiseen tekijään otetaan kantaa jollakin tasolla. Yrittäjän vastuulle jää arvioida mitkä ovat hänen yrityksen kannalta tärkeimmät teemat. On myös huomioitava, että tärkeysjärjestys saattaa muuttua yrityksen elinkaaren aikana.

Jotta tutkimuksessa syntyy uutta tietoa, on tulosten tarkastelu ja suuntaviivojen kiteyttäminen tärkeimpien poimintojen osalta tärkeää. Tähän lukuun on luotu tutkimustulosten pohjalta hyvän työntekijän -malli. Malli havainnollistaa ja kiteyttää tärkeimpiä toimia, joita yrittäjä voi tehdä johtamisessa. Tässä luvussa käsitellään myös sitä, miten yritys pysyy relevanttina muuttuvilla markkinoilla. Kuvio 12, eli trendien seuraamisen -malli, havainnollistaa yrittäjille, miten he pystyvät takaamaan menestyksen myös tulevaisuudessa. Malliin on poimittu haastatteluaineistosta menestyksen takana olevia toimia.



## 6.1 Hyvän työntekijän malli

Haastatteluaineiston perusteella oli selvää, että henkilökunnan rooli on kaiken perusta. Jotta yritykseen valikoituu hyvä työntekijä, on oltava rekrytointi tehtävä huolellisesti, kuten luvuissa 4.8 ja 5.1 käydään läpi. Yrityksen ja yrittäjän on itse päätettävä millaisia taitoja ja ominaisuuksia he hakevat työntekijöiltään. Yksi työntekijä saattaa soveltua huonosti toiseen yritykseen ja kukoistaa myöhemmin toisessa. Lopulta kaikkien työntekijöiden ja yrittäjien kanssakäymiset määräävät työyhteisön ja yksilön soveltuvuuden yhteisöön. Tutkimuksen pohjautuen oli huomattavissa, että työntekijän ja yrityksen välinen suhde on määrittävä tekijä yksilön soveltuvuudesta yritykseen.



Kuvio 11. Hyvän työntekijän -malli

Kuvio 11 havainnollistaa yrityksen ja työntekijän välistä suhdetta. Kuviossa yksilö on keskellä. Kolmion ulkopuoliset asiat ovat täysin yrittäjän vastuulla ja ruokkivat työntekijän sisäisiä ominaisuuksia, joita kuvaa valkoiset kolmiot. Kolmion ulkopuoliset toimet parantavat valkoisten kolmioiden sisältämiä ominaisuuksia. Hyvää työntekijää

pitää niin sanotusti ruokkia ulkoapäin kukoistukseen. Jotta työntekijän valmiudet kasvavat, on työntekijän tiedettävä häneen kohdistuvat tavoitteet ja yrityksen tavoitteet yleensä. Mikäli tavoitteet ovat työntekijältä piilossa on hänen vaikea miettiä oman toimintansa vaikutusta isommassa mittakaavassa. Motivaatiolla on suora yhteys haastatteluiden perusteella vastuun saamiseen. Sopivissa määrissä saatu vastuu lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Autonomialla tarkoitetaan työntekijän työrauhaa ja vapautta kasvaa. Kun tavoitteet on asetettu ja vastuu jaettu, on työntekijää kannustettava, mutta varottava vaatimasta liikaa, liian nopeasti tai ankarasti.

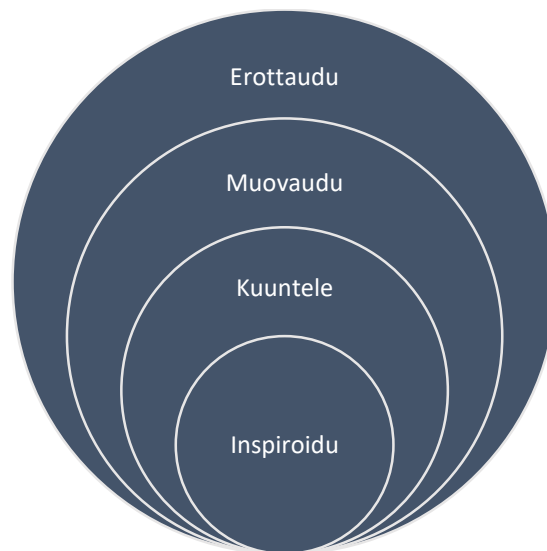
## 6.2 Trendien seuraamisen malli

Haastatteluaineiston pohjalta oli poimittavissa muuttumisen tärkeys. Tarjonta, sisustus ja palvelu muun muassa pitää vastata asiakkaiden sen hetkisiä tarpeita. Uusiutumisen on oltava jatkuvaa, jotta kahvila pysyy markkinoilla relevanttina. Kuten luvussa 1 kerrottiin, että kahvilat tarjoavat asiakkailleen entistä laajempaa valikoimaa tyydyttääkseen heidän tarpeitaan. Tämän muokkautumisen voi vain olettaa kasvavan samaa tahtia kahvilakulttuurin kasvun kanssa. Uudet trendit jalkautuvat hitaasti myös Jyväskylään asiakkaiden ja yrittäjien matkustaessa muualle Suomessa ja ulkomailla. Trendit voivat sisältää kaikkia liiketoiminnan näkyviä osia, joita asiakkaat havaitsevat.

Trendien seuraamisen tärkeydestä kertoo myös osittain uutinen kesältä 2014, jossa ilmoitettiin perinteisen, yli 50-vuotiaan yrityksen, Mummin Pullapuodin konkurssiin ajautumisesta (Jyväskyläläinen kahvilainstituutio katomassa: Mummin Pullapuoti asetettiin konkurssiin 2014). Pelkästään pitkät perinteet eivät riittäneet pitämään liiketoimintaa kannattavana, vaan yritys ajautui konkurssiin neljän tappiollisen vuoden jälkeen. Nykyään yrityksen omistaa Elonen Oy ja toimintaa on uudistettu, vaikkakin pääosittain liikeidea on pysynyt samana.

Asiantuntijahaastatteluita analysoidessa neljä asiaa nousi ylitse muiden, jotka auttavat yritystä pysymään relevanttina (Ks. kuvio 12). Tärkeää on inspiroitua, kuunnella,

muovautua ja erottautua. On aloitettava inspiroitumalla, joten yrittäjän on välillä lähdeittävä omasta kedostaan hakemaan inspiraatiota ulkomaailmasta. Vähintään tämä voi olla muissa Jyväskylän kahviloissa vierailu, mutta parasta inspiraatiota yrittäjät ovat kokeneet saaneensa ulkomailta, varsinkin Keski-Euroopasta. Inspiroidumisen jälkeen on kuitenkin muistettava oma asiakaskuntansa ja palveltava heidän tarpeitaan. On tärkeää kuunnella mitä asiakkaat haluavat ja pyrkiä yhdistämään uudet kokeilut asiakkaiden tarpeisiin ja muovata omaa toimintaa muuttuvien tilanteiden mukaan. Ei ole kuitenkaan järkeä lähteä kopioimaan mitä muut tekevät, vaan se on tehtävä omalla tyyllillään, sillä asiakkaat arvostavat omaperäisiä kokeiluja ja erottautumista.



Kuvio 12. Trendien seuraamisen -malli

## 7 Pohdinta

Motivaatio tutkimuksen kirjoittamiseen tuli tutkijan omista taustoista. Keväällä 2014 lähdimme perustamaan kahvilaa ilman pohjatietoa ja edeltävää kokemusta. Saatavilla ei ollut tietoa kahvilaliiketoiminnan menestyksekkäästä operoinnista Suomessa. Matkan aikana, eli kolmessa kesäsesongissa, oppia tuli paljon ja nyt, mikäli kahvilan perustaisi uudestaan, osaisi välttää monet virheet, joita teimme. Vanhalla Kunnan Kahvilalla huomattiin mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Yhdessä kahvilassa toimiminen antaa kuitenkin hyvin rajoittuneen näkökulman kahviloiden markkinasta laajemmin. Tämän takia päätavoitteena tässä opinnäytetyössä oli tutkia ja identifioida myös muiden markkinoilla olevien kahviloiden toimintaa. Haastatteleamalla menestyneiden kahviloiden yrittäjiä teemahaastatteluun pystyttiin saamaan laaja kuva niistä teemoista, joita yrittäjät kokivat tärkeinä. Ensimmäisenä alatavoitteena oli reflektoida ja dokumentoida Vanhan Kunnan Kahvilan menestyksen avaimet, jotta seuraavan kesän yrittäjä, joka tulee myös Tiimiakatemiaalta, pystyy toimimaan tehokkaammin. Toisena alatavoitteena oli luoda yhteisiä suuntaviivoja, pohjatietoa ja ymmärrystä kahvila-alasta alalle haluaville ja siellä jo toimiville yrittäjille. Tarkoituksena ei ollut luoda opaskirjaa, jonka toteuttamalla kahvila menestyy. Kahvilaliiketoiminta pitää sisällään monta nyanssia, jotka vaikuttavat toiminnan menestymiseen, joten absoluuttista tietoa on lähes mahdotonta luoda. Tässä tutkimuksessa esille tuodut teemat toimivat kuitenkin erinomaisina suuntaviivoina tämän hetkisille kahvilamarkkinoille.

Päätavoite saavutettiin, sillä teemahaastatteluista analysoidut ja johdetut teemat olivat tärkeitä kahvilan toiminnan osia, jotka ovat avainasemassa menestyksessä. Teemojen asettamista tärkeysjärjestykseen ei ollut järkeä toteuttaa, sillä jokainen käsitelty teema menestyvässä kahvilassa on omalta osaltaan tärkeää ja yhdessä rakentavat asiakkaan saaman kokemuksen kokonaisuudessaan. Menestystekijät olivat yllättävän paljon linjassa tutkijan omiin kokemuksiin kahvilatoiminnasta ja osaltaan ennalta arvattavia, mutta myös uutta tietoa syntyi. Teemahaastatteluissa oli tärkeää pitää tutkijan ennakkokäsitykset erossa haastattelutilanteista, jotta ne eivät vaikuta haastateltavien vastauksiin.

Myös alatavoitteisiin päästiin, sillä tutkijan omien kokemusten ja havaintojen kiteyttäminen ja dokumentointi onnistuivat hyvin. Kaikki menestyksen takana olleet pääteemat ovat dokumentoitu tähän tutkimukseen ja niitä seuraamalla voi muut alan yrittäjät saada omaan toimintaansa suuntaviivoja.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa reliabiliteetista ja validiteetista varmistuminen on tärkeää. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2012, 167). Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä eli sitä, että ihannetilanteessa, jos tutkimus toistetaan, saataisiin samat tulokset (Kananen 2012, 173). Laadullisen tutkimusotteen ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelun yhdistelmä toimi hyvin tässä tutkimuksessa. Tutkimustulokset pitäisi olla siirrettävissä vastaavanlaisiin kahvila-alan yrityksiin. Tämän tutkimuksen näkökannalta validiteetissa onnistuttiin. Kehittämistutkimuksen osa, eli tutkijan oma kahvilatoiminta on dokumentoitu kattavasti kahvilan dokumentteihin ja opiskelijan omiin reflektointeihin osana opintojaan kolmen vuoden ajalta. Kuten mainittu teemahaastatteluissa yrittäjien annettiin kertoa itselleen tärkeät teemat ensin, jotka olivat tutkijan ennalta suunniteltujen teemojen kanssa hyvin samanlaisia. Tämä varmistui, että käsitellyt teemat olivat tärkeitä. Teemojen toistuessa jokaisen haastattelun osalta hyvinkin samanlaisena kertoo niiden olevan yleispäteviä teemoja kahvila-alalla toimimiseen myös laajemmalla mittakaavalla.

Jotta pystyttiin varmistumaan mahdollisimman puhtaan tiedon tuottamisesta, fenomenologisen reduktion käyttäminen teemahaastatteluiden aineistonkeruussa ja analysoinnissa oli tärkeää. Tämä lisäsi asiantuntijalausuntojen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteetin tulkitseminen on haastavampaa kuin validiteetin, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on ihminen. Yrittäjien näkökannat saattavat muuttua vallitsevan tilanteen mukaan, joka saattaa vaikuttaa johtopäätöksiin.

Tutkimuksen muu aineisto voidaan todeta myös olevan luotettavaa. Lähdekriittisesti valitut lähteet ovat osa luotettavuutta. Tutkimuksen pääfokuksen ollessa kahvilaliiketoiminnassa, joka liiketoimintana on muuntautuvainen, ei kirjoihin perustuvaa materiaalia ole käytetty laajasti lähteinä. Tutkimuksen kahviloiden toiminta-alueen ollessa Jyväskylässä ja tutkimuksen keskittyttyä juuri Jyväskylän markkinoihin on lähteissä käytetty paikallisten medioiden tuottamaa materiaalia, jotta Jyväskylän markkinoista on saatu parempi kuva. Suurin osa aineistosta on verkkoaineistoa, sillä tuoreimman tiedon juuri oikeasta aiheesta löytää varminten verkosta. Lähteitä valitessa on arvioitu kirjoittajan luotettavuutta tarkastelemalla hänen tai heidän taustojaan. Kirjoittajan taustassa on arvostettu koulutus- ja yrittäjyytaustaa. Ilman kirjoittajaa ja päivämäärää olevat lähteet on pyritty valitsemaan luotettavien ja mikäli mahdollista virallisten tahojen, kuten korkeakoulujen ja valtion laitosten, verkkolähteistä.

Luotettavuuden kannalta teemahaastatteluiden määrä oli riittävä, sillä saturaatiopiste saavutettiin yllättävän nopeasti, eikä haastatteluita ollut tarpeen jatkaa. Jokainen haastateltava sai nostaa itse esille omat menestyksen takana olleet teemat. Nämä teemat toistuivat lähes identtisinä haastateltujen välillä. Teemojen sisällä oli kuitenkin eroavaisuuksia johtuen liiketoimintojen ja yrittäjien erilaisista lähtökohdista. Kasvokkain suoritettut haastattelut ja niiden litterointi tuottivat aineistoa, josta oli teemoittelun menetelmin mahdollista kaivaa esille kahvilaliiketoiminnan kannalta tärkeimmät teemat, jotka varmasti ovat tärkeitä myös Jyväskylän seudun ulkopuolella. Haastateltavien yrittäjien erilaiset liikeideat ja toimintatavat rikastivat myös aineistoa, sillä jokaisella yrityksellä on omat keinonsa omassa pelikentässään menestymiseen.

Jatkotutkimukselle jää edelleen tilaa, sillä käsitelty aihe, eli kokonainen liiketoiminta-ala, on valtava. Yksittäisten osa-alueiden tutkiminen olisi mielenkiintoinen ja looginen jatkotutkimuksen aihe. Jatkotutkimuksen tutkintakysymys voisi olla esimerkiksi: Missä markkinointikanavissa Jyväskylä kahviloiden tulee näkyä tulevaisuudessa, jotta pystyvät kasvattamaan markkinaosuuttaan? Tämän tutkimuksen tavoite oli löytää suuntaviivoja kahvilaliiketoimintaan, jossa mielestäni onnistuttiin hyvin. Sisäistämällä

ja viemällä käytäntöön menestystekijät, alalla jo toimivien sekä alalle pyrkivien kahvilayrittäjien on mahdollista nopeuttaa kasvua ja kasvattaa menestyksen todennäköisyyttä.

## Lähteet

Ali, M. 2015. A customer walked into his pizza shop and changed Philadelphia with \$1 and a single Post-it note. Lahja Tuntemattomalle inspiraatio. Viitattu 5.11.2016. <http://www.upworthy.com/a-customer-walked-into-his-pizza-shop-and-changed-philadelphia-with-1-and-a-single-post-it-note>.

Argillander, T & Muikku, J. 2013. Markkinointiviestintä murroksessa. Muutostekijät ja niiden vaikutukset suomalaiselle media-alalle. 2-7. Viitattu 5.11.2016. <https://www.lvm.fi/documents/20181/799435/Julkaisuja+36-2013/ee3b2161-021a-484c-9e30-8855db7850ec?version=1.0>.

Bass, B. N.d. What Is Repetition Advertisement? Toistomarkkinoinni tehokkuus. Viitattu 5.11.2016. <http://smallbusiness.chron.com/repetition-advertisement-20354.html>.

Branson, R. 2014. The Virgin Way. How to Listen, Learn, Laugh and Lead. 293-295. Croydon: CPI Group (UK) Ltd..

Caffitella.fi. N.d. Caffitellan toimipaikkojen määrä. Viitattu 2.11.2016. <http://www.caffitella.fi/>.

Caffitella on vuoden yritys Muuramessa N.d. Muuramen Yrittäjät. Viitattu 2.11.2016. <https://www.yrittajat.fi/keski-suomen-yrittajat/muuramen-yrittajat/a/uutiset/434743-caffitella-vuoden-yritys-muuramessa>.

Caffitellan taloustiedot. N.d. Taloussanomat: Restella Oy:n taloustiedot vuosilta 2011-2015. Viitattu 2.11.2016. <http://www.iltasanomat.fi/yritys/restella-oy/muurame/2140531-4/>.

Career Builder Survey. 2013. More Than Half of Companies in the Top Ten World Economies Have Been Affected By a Bad Hire, According to CareerBuilder Survey. Huonon rekrytinnin hinta on kallis. Viitattu 9.10.2016. [http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5/8/2013&siteid=cbpr&sc\\_cmp1=cb\\_pr757\\_&id=pr757&ed=12/31/2013](http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5/8/2013&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr757_&id=pr757&ed=12/31/2013).

Chand, S. N.d. Recruitment Process: 5 Steps Involved in Recruitment Process. Viisi rekrytinnin askelta. Viitattu 5.11.2016.



<http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/recruitment-process-5-steps-involved-in-recruitment-process-with-diagram/35261/>.

Definition of Marketing. N.d. American Marketing Association. Markkinoinnin määritelmä. Viitattu 5.11.2016. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Doagu, S. 2015. KSML: Kesäkahvilan hellyttävä tempaus – iso ilo vähävaraisille. Viitattu 5.11.2016. <http://www.ksml.fi/kotimaa/Kes%C3%A4kahvilan-hellytt%C3%A4v%C3%A4-tempaus-%E2%80%93-iso-ilo-v%C3%A4h%C3%A4varaisille/365794>.

Eat.fi: Jyväskylän parhaat ravintolat. N.d. Jyväskylän parhaat ravintolat listattuna. Viitattu 2.11.2016 <http://eat.fi/jyvaskyla>.

Erola, J. 2015. Tutkija: Yhä paremmin koulutetut tekevät yhä vähemmän vaativia töitä. Viitattu 6.11.2016. <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/272951-tutkija-yha-paremmen-koulutetut-tekev%C3%A4t-yh%C3%A4-v%C3%A4hemm%C3%A4n-vaativia-toita>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 62-63. Tampere: Vastapaino.

Facebook: Teeleidi. N.d. Teeleidin Facebook-sivut. Viitattu 2.11.2016. <https://www.facebook.com/teeleidi/>.

Fenomenologinen analyysi. N. d. Jyväskylän yliopiston tietokannasta analyysimenetelmistä. Viitattu 2.11.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>.

Google: Teeleidi. N.d. Teeleidin arviot Googlen arvostelupalvelussa. Viitattu 2.11.2016. <https://www.google.fi/search?q=google+teeleidii&oq=google+teeleidii&aqs=chrome..69i57j69i64.4711j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=google+teeleidi>.

Griffin, D. N.d. Pros & Cons of a Flat Organizational Structure. Tasaisen organisaation edut ja haitat. Viitattu 6.11.2016. <http://smallbusiness.chron.com/pros-cons-flat-organizational-structure-3798.html>.

Halme, J, Pönkä, H, Rasimus, M & Varamäki, A. 2013. SoMe-markkinoinnin trendit 2014. Kurion teettämä tutkimus SoMe:n näkymistä vuodelle 2014. 6-9. Viitattu 5.11.2016. <http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2013/12/Kurio-some-markkinoinnin-trendit-2014-low-res.pdf>.

Hartstein, D. 2011. 6 Tips to Enhance Your Facebook Page With Photos. Facebook mainoksen tehokkuuden lisäys kuvalla. Viitattu 5.11.2016. <http://www.socialmediaexaminer.com/6-tips-to-enhance-your-facebook-page-with-photos/>.

Herrala, O & Väänänen, J. 2015. "Firmat ostavat usein aivan miten sattuu". Tehostetun ostamisen hyödyt. Viitattu 6.10.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/firmat-ostavat-usein-aivan-miten-sattuu/mWByYsGL>.

Hill, B. N.d. Business Success Definition. Artikkelin menestyksen määritelmästä. Viitattu 2.11.2016. <http://smallbusiness.chron.com/business-success-definition-3254.html>.

Hillsberg, A. N.d. Ruby Media Corporation. How big businesses use colors to affect our emotions. Yrityksen värimaailman vaikutus. Viitattu 3.11.2016. <https://business-applications.financesonline.com/review-of-famous-company-logos/>.

Huono johtaminen syö kannattavuutta. 2015. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen & Evalua International LTD Oy. Viitattu 6.11.2016. [https://www.evalua.fi/Portals/0/Documents/Tiedote\\_Huono%20johtaminen%20sy%C3%B6%20kannattavuuden%2018122015.pdf](https://www.evalua.fi/Portals/0/Documents/Tiedote_Huono%20johtaminen%20sy%C3%B6%20kannattavuuden%2018122015.pdf).

Huotari, J & Salmikangas, E. N.d. Projektihallinnan perusteet. Projektin määritelmä. Viitattu 3.11.2016. [http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZP2010/IIZP2010\\_Johdanto.pdf](http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZP2010/IIZP2010_Johdanto.pdf).

Huttunen, J & Ylikoski, M. 2015. YLE: Keskustan autoituminen huolestuttaa jyvaskyläläisiä yrittäjiä. Yritysten siirtyminen markettikeskuksiin. Viitattu 2.11.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8270289>.

Hämäläinen, V-P & Ruokoski, V. 2016 YLE: "On yleinen harhaluulo, että näet kaiken" – tiedätkö, mitä Facebook piilottaa sinulta? Viitattu 5.10.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8912662>.

Ideainto.fi: Jäsenet. N.d. Ideaosuuskunta INTO:n aktiiviset jäsenet. Viitattu 2.11.2016. <http://ideainto.fi/yhteystiedot/>.

Ingram, D. N.d. The Advantages of Flat Organizational Structure. Tasaisen organisaation edut. Viitattu 6.11.2016. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-flat-organizational-structure-3797.html>.

Iyengar, S & Lepper, M. 2000. When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?. Tarjonnan kasvaessa valinta vaikeutuu. Viitattu 3.11.2016. [http://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20\(2000\).pdf](http://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20(2000).pdf).

Jyväskyläläinen kahvilainstituutio katomassa: Mummin Pullapuoti asetettiin konkurssiin. 2014. Uutinen Mummin Pullapuodin konkurssista. Viitattu 10.11.2016. <http://torikokous.fi/jyvaskylalainen-kahvilainstituutio-katoamassa-mummin-pullapuoti-asetettiin-konkurssiin/>.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. 29-30, 41-44, 100, 102-103, 108, 116-117, 167, 173. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. 83. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppalehti: Ideaosuuskunta INTO:n tiedot. N.d. Viitattu 3.11.2016. <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/ideaosuuskunta+into/25731395>.

Keeping an eye on recruiter behavior. 2012. The Ladders. Rekrytoija käyttää kuusi sekuntia CV:n lukemiseen. Viitattu 6.11.2016. <https://cdn.theladders.net/static/images/basicSite/pdfs/TheLadders-EyeTracking-StudyC.pdf>.

Kotler, P. N.d. What is marketing? Kotlerin markkinoinnin määritelmä. Viitattu 5.11.2016. <http://www.unescap.org/sites/default/files/marketing-chap2.pdf>.

Kyröläinen, J & Lius, M. 2005. Yrityksen hallittu kasvu. 17, 25. Viitattu 6.11.2016.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92973/gradu00749.pdf?sequence=1>.

Leaflet Marketing: The Good, The Facts & The Stats. 2014. Direct Letterbox Marketing. Printtimarkkinoinnin tehokkuuden lukuja. Viitattu 5.11.2016.  
<http://www.directletterboxmarketing.co.uk/leaflet-marketing-the-good-the-facts-the-stats/>.

Leipomot ja kahvilat seuraavat ruokatrendejä herkällä korvalla. 2014. Radio Kompassi Yrittäjäradio. Viitattu 10.11.2016. <http://www.radiokompassi.fi/uutiset/yrittajaradio-leipomot-ja-kahvilat-seuraavat-ruokatrendeja-herkalla-korvalla>

Lubrano. 2014. Phila.com: Philadelphia rates highest among top 10 cities for deep poverty. Philadelphian äärimmäinen köyhyys. Viitattu 5.11.2016.  
[http://www.philly.com/philly/news/20140925\\_Phila\\_s\\_deep\\_poverty\\_rate\\_highest\\_of\\_nation\\_s\\_10\\_most\\_populous\\_cities.html](http://www.philly.com/philly/news/20140925_Phila_s_deep_poverty_rate_highest_of_nation_s_10_most_populous_cities.html).

Magloff, L. N.d. Repetition as an Advertisement Technique. Toisto markkinoinnin keinona. Viitattu 5.11.2016. <http://smallbusiness.chron.com/repetition-advertisement-technique-24437.html>.

Marn, M & Rosiello, R. 1992. Managing Price, Gaining Profit. Hinnoittelun tärkeys kasvussa. 2-3. Viitattu 6.11.2016.  
[http://www.pricing2b.com/web\\_documents/managingpricegainingprofit.pdf](http://www.pricing2b.com/web_documents/managingpricegainingprofit.pdf).

Mentula, A. 2014. Kaupan työt karkaavat keskustoista. Viitattu 2.11.2016  
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1407035293767>.

Miriam'sin taloustiedot. N.d. Taloussanomien: Miriam's Oy:n taloustiedot vuosilta 2011-2015. Viitattu 2.11.2016. <http://www.iltasanomat.fi/yritys/miriams-oy/jyvaskyla/2412422-7/>.

Mäki-Matin perhepuisto – Suomen ensimmäinen perhepuisto. N.d. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 3.11.2016.  
<http://www.jyvaskyla.fi/paivahoito/perhepuistot/makimatinperhepuisto>.

Mäki-Matin perhepuiston tuki ry. N.d. Mäki-Matin perhepuiston tuki ry:n esittely. Viitattu 3.11.2016. <http://www.pikku-matti.net/index.php?page=etusivu>.

Oikari, A. 2016. Kahvilayrittäjä 2013. Osuuskunta Idealeka. Haastattelu 3.10.2016.

Palkkatuki. N.d. TE-palvelut. Palkkatuen ehdot. Viitattu 10.11.2016. [http://www.te-services.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/tukea\\_rekrytointiin/palkkatuki/index.html](http://www.te-services.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html).

Purt, L. 2012. The Candidate Experience: Are Companies Listening? Rekrytoitavat ovat myös kuluttajia. Viitattu 5.11.2016. <http://www.mysteryapplicant.com/2012/09/06/the-candidate-experience-are-companies-listening-infographic/>.

Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi. 2015. Nielsen Media Research. Viitattu 2.11.2016. <http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2015/paivittaeistavarakaupassa-seitsemaes-laiha-vuosi.html>.

Rahkonen, J. 2016a. KSML: Caffitella avaa jälleen uuden kahvilan Jyväskylään. Viitattu 2.11.2016. <http://www.ksml.fi/talous/Caffitella-avaa-j%C3%A4lleen-uuden-kahvilan-Jyv%C3%A4skyl%C3%A4n/824977>.

Rahkonen, J. 2016b. KSML: Hotelli Verso korvaa Jyväshovin. Viitattu 2.11.2016. <http://www.ksml.fi/talous/Hotelli-Verso-korvaa-Jyv%C3%A4shovin-%E2%80%93-Nimi-kelpasi-yritt%C3%A4j%C3%A4n-kotonakin/730175>.

Rekrytointiopus. 2014. Empore. Viitattu 5.11.2016. <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopus.php>.

Robinson, A. 2016. What is 'the' response rate from leaflet distribution? Lentolehtisillä tehdyn markkinoinnin lukuja. Viitattu 5.11.2016. <https://dma.org.uk/article/what-is-the-response-rate-from-leaflet-distribution>.

Ronkainen, J-P. 2012. KSML: Perhepuiston Pikku-Maija on jälleen auki. Viitattu 2.11.2016. <http://www.ksml.fi/keski-suomi/Perhepuiston-Pikku-Maija-on-j%C3%A4lleen-auki/180903>.

SKV: Mäki-Matti. N.d. Mäki-Matin esittely. Viitattu 11.11.2016. <http://www.skv.fi/alueet/maki-matti>.

Sulin, K. 2015. SoMe-markkinoinnin trendit 2016. Kurion teettämä tutkimus SoMe:n näkymistä vuodelle 2016. 8. Viitattu 5.11.2016. <http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2015/12/Some-markkinoinnin-trendit-2016-Kurio-151221.pdf>.

Suomalaiset lahjoittavat enemmän kuin ottavat lahjoituksia vastaan. 2015. Radio Kompassi: Lahja Tuntemattomalle radiohaastattelu. Viitattu 5.11.2016. <http://www.radiokompassi.fi/uutiset/suomalaiset-lahjoittavat-enemmän-kuin-ottavat-lahjoituksia-vastaan>.

Taskinen, J. 2015a. Miten kirjoitan hyvän työhakemuksen. Viitattu 6.11.2016. <http://ideainto.fi/miten-kirjoitat-hyvan-tyohakemuksen/>.

Taskinen, J 2015b. Näin onnistut työhaastattelussa. Viitattu 6.11.2016. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/noh/>.

Taskinen, J. 2015c. Työnantaja: Ota nämä huomioon hakiessasi työntekijöitä. Viitattu 6.11.2016. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/tonhht/>.

Teeleidi.fi. N.d. Tietoa Teeleidin tarjonnasta. Viitattu 2.11.2016. <http://teeleidi.fi/>.

Teeleidin taloustiedot. N.d. Taloussanomat: Teeleidi Oy:n taloustiedot vuodelta 2015. Viitattu 2.11.2016. <http://www.iltasanomat.fi/yritys/teeleidi-oy/jyvaskyla/2617654-9/>.

Tuotanto ja investoinnit. N.d. Elinkeinoelämän keskusliitto. Suomen pitkittynyt taantuma. Viitattu 6.11.2016. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>.

The Candidate Strikes Back. 2015. Recruitment & Employment Confederationin tutkimus rekrytointiin liittyen. Viitattu 5.11.2016. <https://www.rec.uk.com/news-and-policy/research/latest-research/the-candidate-strikes-back>.

Tiimiakatemia presentation. 2014. Tiimiakatemian esittely. Viitattu 3.11.2016. <http://www.slideshare.net/Tiimiakatemia/tiimiakatemia-presentation-shortbasicsaugust2014-37793652>.

Tiimiakatemia.fi: Historia. N.d. Viitattu 3.11.2016. <http://tiimiakatemia.fi/fi/info/historia/>.

Tiimiakatemia.fi: Miten meillä opitaan?. N.d. Viitattu 11.11.2016.  
<http://tiimiakatemia.fi/fi/info/miten-meilla-opitaan/>.

TripAdvisor: Jyväskylän parhaat ravintolat. N.d. Listaus TripAdvisor:in www-sivuilla.  
Viitattu 2.11.2016. [https://www.tripadvisor.fi/Restaurants-g189942-Jyvaskyla\\_Central\\_Finland.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurants-g189942-Jyvaskyla_Central_Finland.html).

TripAdvisor: Teeleidi. N.d. Teeleidin sivut TripAdvisorin www-sivuilla. Viitattu 2.11.2016. [https://www.tripadvisor.fi/Restaurant\\_Review-g189942-d7102435-Reviews-Teeleidi-Jyvaskyla\\_Central\\_Finland.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g189942-d7102435-Reviews-Teeleidi-Jyvaskyla_Central_Finland.html).

Uusi kahvila avataan: Ainolan kesässä viritetään Suomi-filmin henkeä. 2016.  
Keskisuomalainen. Viitattu 6.11.2016. <http://www.ksml.fi/talous/Uusi-kahvila-avataan-Ainolan-kes%C3%A4ss%C3%A4-viritet%C3%A4n-Suomi-filmin-henke%C3%A4/777570>.

Valkonen, M. 2013. Sata työhakemusta - ja syvä hiljaisuus. Rekrytoinnin haastavuus.  
Viitattu 6.11.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/sata-tyohakemusta-ja-syva-hiljaisuus-3357832>.

Vasta nyt Jyväskylä on kaupunki. 2014. Uutinen Paahtimo Papusta. Viitattu 10.11.2016. <http://torikokous.fi/vasta-nyt-jyvaskyla-on-kaupunki/>.

Visit Jyväskylä. N.d. Listaus Jyväskylän ravintola- ja kahvilatarjonnasta. Viitattu 5.10.2016. <http://visitjyvaskyla.fi/majoitu-nauti/ravintolat-kahvilat>.

What Is Viral Marketing. 2011. National Media Museum. Viitattu 2.11.2016.  
<http://www.nationalmuseum.org.uk/~media/Files/NMeM/PDF/Collections/NewMedia/WhatIsViralMarketing.pdf>.