



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan kehittäminen

Erika Forsman

Anita Seppälä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

FORSMAN ERIKA & SEPPÄLÄ ANITA
Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2018

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumista kesällä 2018. Hatanpään Kartanokahvila Kuiske perustettiin keväällä 2018 yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden ja Juvenes-Yhtiöt Oy:n kanssa. Juvenes-Yhtiöt Oy järjesti syksyllä 2017 liiketoimintasuunnitelma-kilpailun Tampereen ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden restonomiopiskelijoille. Tarkoituksena oli suunnitella Hatanpään kartanolle liiketoimintaa kesän arkipäiville. Kilpailun voittaneille tarjottiin mahdollisuutta lähteä toteuttamaan omaa liiketoimintaa Hatanpään kartanossa. Tämän opinnäytetyön tekijät olivat mukana voittajatiimissä ja siten yrittäjinä Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeessa kesällä 2018.

Opinnäytetyön teoriaviitekehys muodostui toimivan liikeidean ja brändin rakentamisesta sekä kannattavasta ja vastuullisesta yritystoiminnasta. Näiden käsitteiden kautta tutkittiin Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumista kesän 2018 toteutuneen liiketoiminnan pohjalta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimustavalla pyrittiin aineistotriangulaatioon, jossa menetelmien tai aineistojen yhdistämisen avulla on mahdollista hankkia monipuolisempaa tietoa. Aineiston hankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua, Net Promoter Score-mittaria sekä lisäksi tarkasteltiin Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen tulos- ja taselaskelmia. Tutkimustulosten ja opinnäytetyön tekijöiden omien kokemusten pohjalta Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeelle luotiin Business Model Canvas- taulukko, josta on helppo havainnoida liiketoiminnan eri osa-alueita.

Haastattelut suoritettiin Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille sekä Juvenes-Yhtiöt Oy:n varatoimitusjohtajalle ja juhlapalvelupäällikölle. Tutkimuksen tavoitteena on toimia apuna liiketoiminnan kehittämisessä tulevia kesäkausia ajatellen, jonka vuoksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kehittämiskohteita mahdollisimman laajasti. Tuloksissa korostui asiakkaiden yleinen tyytyväisyys liiketoimintaa kohtaan. Suurimmaksi kehityskohteeksi nousivat tuotevalikoiman laajentamiseen liittyvät toiveet, erityisesti suolaisten tuotteiden osalta. Makeita tuotteita kohtaan tyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Yhteistyö Juvenes-Yhtiöt Oy:n ja Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen välillä oli onnistunut, mutta tiiviimmällä yhteistyöllä olisi voinut vaikuttaa yrittäjien jaksamiseen. Tämä olisi osaltaan voinut parantaa Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen kannattavuutta.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, kahvilatoiminta, liiketoiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

FORSMAN, ERIKA & SEPPÄLÄ, ANITA:
Business Model Development of Mansion Café Kuiske

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 8 pages
November 2018

The purpose of this study was to find out how Mansion Cafe Kuiske succeeded in summer 2018. Mansion Cafe Kuiske was established in spring 2018. Juvenes Company arranged a competition to hospitality management students in Tampere University of Applied Sciences in autumn 2017. In the competition, students' teams had to design their own business plan for Mansion of Hatanpää for the summer of 2018. The best team was chosen to be entrepreneurs in Mansion of Hatanpää in summer 2018. Researchers of this study were members of the winning team, so they also were entrepreneurs in Mansion Cafe Kuiske in summer 2018.

The framework of this study is based on concepts of a working business idea, brand construction, profitable business and responsible business. The purpose was to explore the realized business and find out development areas. The study was carried out with quantitative and qualitative research methods. The material was collected with thematic interviews with customers and a representative of Juvenes Company. Customer satisfaction was measured by Net Promoter Score (NPS). In addition, Financial Statements of Mansion Cafe Kuiske were used as research material.

Customers' satisfaction with the business model of Mansion Cafe Kuiske was emphasized in the findings of the study. Main development targets were connected to the selection of products in the Cafe, especially to salty products. The selection of sweet cakes and pastry was very good. Cooperation between Mansion Cafe Kuiske and Juvenes Company was good, but closer interaction could have affected the entrepreneurs' well-being at work and in that way made the viability of the cafe better.

Key words: business plan, business development, cafeteria business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HATANPÄÄN KARTANOKAHVILA KUISKE.....	6
2.1	Juvenes-Yhtiöt Oy toimijana historiallisessa Hatanpään kartanossa.....	6
2.2	Kartanokahvila Kuiskeen synty kilpailusta yritykseksi.....	7
3	TOIMIVAN LIIKEIDEAN JA BRÄNDIN RAKENTAMINEN	9
3.1	Liiketoimintasuunnitelman ja liikeidean määrittely	9
3.2	Brändi osana kannattavaa liiketoimintaa	11
3.3	Brändit luomassa mielikuvia	12
3.4	Tarinat osana brändin rakentamista	12
3.5	Toimiva palvelukonsepti.....	13
3.6	Tuotteesta palvelutuotteeksi	14
3.7	Tuotteen ja palvelun hinnoittelu	15
3.8	Arvon muodostuminen asiakkaille	16
4	KANNATTAVA JA VASTUULLINEN YRITYSTOIMINTA.....	18
4.1	Kannattavuuden eri osatekijät.....	18
4.2	Mittaaminen liiketoiminnan kehittämisen työkaluna.....	20
4.3	Net Promoter Score.....	21
4.4	Business Model Canvas	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
5.1	Tutkimuksen tausta	23
5.2	Tutkimusaineiston keruumenetelmät ja aineiston keruun toteuttaminen	24
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	26
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
6.1	Liikeidea ja kannattavuus	28
6.2	Tuotteet ja palvelu	30
6.3	Brändi, imago ja tarina.....	31
6.4	Yhteistyö.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
8	POHDINTA.....	41
9	LÄHTEET	43
10	LIITTEET.....	47
	Liite 1. Business Model Canvas -taulukko.....	47
	Liite 2. Yrityksen ensimmäinen Business Model Canvas	48
	Liite 3. Teemahaastattelu	51
	Liite 4. Teemahaastattelu Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille.....	52
	Liite 5. Kartanokahvila Kuiskeen uusi Business Model Canvas.....	53

1 JOHDANTO

Tunnettu ravintola-alan ammattilainen, Juvenes-Yhtiöt Oy, aloitti vuonna 2017 uutena vuokralaisena Hatanpään kartanolla, tavoitteenaan järjestää siellä erilaisia yksityistilaisuuksia. Lisäksi Juvenes-Yhtiöt halusi suunnitella kartanolle toimintaa kesäkauden arkipäiville, sillä yksityistilaisuudet sijoittuivat pääosin viikonlopuille. Juvenes-Yhtiöt haki apua suunnitteluun Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoilta syksyllä 2017. Sen seurauksena Hatanpään kartanolla aloitti täysin uusi kesäkahvila, Hatanpään Kartanokahvila Kuiske, kesällä 2018.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumista kesällä 2018. Opinnäytetyön on tarkoitus olla apuna Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä tulevana vuosina, uusia kesäkausia ajatellen. Opinnäytetyön alussa tutustutaan Kartanokahvila Kuiskeeseen, eli miten yritys on saanut alkunsa ja millaisessa toimintaympäristössä se toteutettiin. Teoriaosuudessa keskitytään toimivan liikeidean ja brändin rakentamiseen sekä kannattavaan ja vastuulliseen yritystoimintaan. Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumista tutkitaan näiden käsitteiden kautta. Työn tutkimusosio keskittyy Kartanokahvila Kuiskeen kannattavuuden eri osa-alueisiin. Teemahaastatteluiden avulla tutkitaan kahvilan tuotteiden, brändin, imagon ja palvelun onnistumista sekä yhteistyön toimivuutta Juvenes-Yhtiöiden kanssa. Asiakaskyselyn avulla selvitetään yleisellä tasolla asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan toimintaa kohtaan. Kartanokahvila Kuiskeen tulos- ja tase-laskelmista pystytään tutki-maan, kuinka taloudellisesti kannattavaa yritystoiminta oli. Tutkimusaineiston keruu on toteutettu vuoden 2018 kesällä ja syksyllä. Tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumisesta ja kehittämiskohteista.

Juvenes-Yhtiöillä on tavoitteena jatkaa liiketoimintaa myös jatkossa Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden kanssa. Liikeidea on todennäköisesti joka kesä hieman erilainen, sillä jokaiselle vuodelle valitaan aina uudet liiketoiminnasta vastaavat restonomiopiskelijat. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat olleet yrittäjinä Kartanokahvila Kuiskeessa kesällä 2018. Se mahdollistaa heidän omien kokemuksiansa ja havainnointiansa hyödyntämisen tutkimusprosessin aikana.

2 HATANPÄÄN KARTANOKAHVILA KUISKE

Hatanpään Kartanokahvila Kuiske sijaitsee nimensä mukaisesti Tampereella Hatanpään kartanossa parin kilometrin päässä keskustasta. Kartanon välittömässä läheisyydessä sijaitsee englantilaistyylinen puutarha sekä upea ruusutarha Pyhäjärven rannalla. Monien eri omistajavaihdoksien jälkeen kartanon on ottanut haltuun ravintola- ja kokouspalveluiden ammattilainen Juvenes-Yhtiöt Oy. Kartano onkin loistava ja hyvin suosittu paikka erilaisten yksityistilaisuuksien järjestämiseen. (Hatanpään kartano n.d.) Kesästä 2018 lähtien kartanolla aloitti toimintansa myös Kartanokahvila Kuiske, neljän nuoren Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijan toimesta. (Kartanokahvila Kuiske 2018.)

2.1 Juvenes-Yhtiöt Oy toimijana historiallisessa Hatanpään kartanossa

Vuodelta 1540 ovat ensimmäiset kirjalliset lähteet, joissa Hatanpää on mainittu kolmen talon kylänä. Kantatilat yhdistyivät 1600-luvun lopussa. Hatanpäästä tuli ratsutila 1694, jonka jälkeen vuonna 1698 siihen liitettiin Tauskon aputila, jolloin koko tila myös siirtyi aateliseen omistukseen. 1700-luvun puolessa välissä Hatanpäälle perustettiin kartanon puisto. Tuohon aikaan Hatanpää oli Hans Henrik Boijen omistuksessa, jonka aikana Hatanpäällä kehittyi myös suurviljelyä. Tästä myöhemmin kartanon omistivat kruununvouti Gabriel Ahlman, ruukinisäntä L.G. Lefren ja laamanni Nils Johan Idman, jolle tila suotiin 1825 jälkeen. Idmannit omistivat kartanon melkein sata vuotta, joiden aikana tulipalossa tuhoutui 1700-luvulla rakennettu, kaksikerroksinen päärakennus. Vanhan tilalle rakennettiin uusi päärakennus vuosina 1883-1885. Pohjapiirroksen uudelle kartanolle suunnitelti arkkitehti C.S. Gripenberg. Vuonna 1898 puistoon rakennettiin myös saman arkkitehdin suunnittelema asuntopalatsi, joka toimi Idmanien huvilana. 1800-luvun lopulla puisto uudistettiin kaupunginpuutarhuri K.J. Gauffinin johdolla. Puisto laitettiin silloin melkein kokonaan uusiksi ja vain joitakin vanhoja puita jätettiin paikalleen. Tällöin puisto alkoi saada nykyistä muotoansa. Yksi puiston käytävistä on nimetty Kuninkaankujaksi, Kustaa III:n vierailtua puistossa 1778. Arboretumin virallinen rakentaminen aloitettiin 1970-luvulla. (Museovirasto 2009.)

Vuonna 1912 Idmanien aika Hatanpäällä päättyi suureen kavallustapaukseen, jonka seurauksena kartano ja sen laajat maa-alueet siirtyivät Tampereen kaupungin omistukseen.

Hatanpään niemessä aloitettiin sairaalatoiminta 1916, jolloin Pirtti-rakennukseen perustettiin mielisairaala, joka kuitenkin siirtyi kartanon päärakennukseen ensimmäisen maailmansodan aikana. Huvilaan, navettaan ja Pirttiin sijoitettiin sotilassairaala, mutta huvila vaihdettiin kunnallissairaalaksi 1919. Kartanon välittömään läheisyyteen rakennettiin jo 1960-luvulta alkaen useasti laajennetut sairaalarakennukset. Sairaalakäytön jälkeen Hatanpään kartanon päärakennuksessa oli 1970 alkaen Tampereen kaupungin museo, jonne oli jonkin aikaa sijoitettuna Sara Hildénin säätiön kokoelmat. Päärakennuksessa on toiminut nukke- sekä pukumuseo ja Idmanin huvilassa Tampereen kaupungin omistamia toimistoja. (Museovirasto 2009.)

Nykyään 2010-luvulla Hatanpään kartano on upea keidas lähellä Tampereen keskustaa. Useiden omistajien kautta kartano on lopulta päätyneet ravintola- ja kokouspalvelujen ammattilaisten haltuun. Juvenes-Yhtiöt on kunnostanut kartanoa sen pitkää historiaa kunnioittaen. Kartano on ihanteellinen paikka monille erilaisille yksityistapahtumille, kuten häille. Kuuluisa ruusutarha on upeimmillaan heinä-syyskuussa, jolloin kukinnot ovat parhaassa vaiheessa. (Hatanpään kartano n.d.)

Juvenes-Yhtiöt on monialainen palveluyritys, jonka toimialoina ovat ravintola- ja kahvilapalvelut, juhla-, kokous- ja saunapalvelut sekä kioskipalvelut. Juvenes-Yhtiöt järjestää myös laadukkaita opiskelijapalveluita, jotka tukevat yrityksen omistavien yhteisöjen päämääriä kannattavalla liiketoiminnallaan. Yrityksen toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, jossa kaikki päätökset tehdään arjessa, lähellä asiakasta. Henkilöstön koulutus ja työhyvinvointi ovat tärkeä osa yhtiön toimintaa. Juvenes-Yhtiöissä työskentelee noin 200 henkilöä. (Juvenes 2017.) Juvenes-Yhtiöiden liikevaihto oli vuonna 2017 16,4 miljoonaa euroa, josta tulos oli 90 8736 euroa (Taloussanommat n.d.).

2.2 Kartanokahvila Kuiskeen synty kilpailusta yritykseksi

Kesällä 2017 Tampereen kaupunki oli saanut valmiiksi Hatanpään kartanon ulkosivuremontin, jonka jälkeen Hatanpään kartanosta tehtiin kilpailutus. Kilpailutuksella etsittiin uusia käyttömahdollisuuksia Hatanpään kartanolle. Ennen kilpailutusta Hatanpään kartano oli ollut vähäisellä toiminnalla nukkemuseon lopetettua vuonna 2006. Syksyllä 2017 kilpailutuksen voitti Juvenes-Yhtiöt ideallaan, jossa yhdistyivät kokoukset, juhlat sekä

kulttuuri. Voiton myötä Juvenes-Yhtiöt teki ison entisöinnin Hatanpään kartanon sisätiloihin. (Vasara 2017.)

Kartanokahvila Kuiskeen toimintaa lähdettiin suunnittelemaan syksyllä 2017. Tällöin Kartanokahvila Kuiskeen yhteistyökumppani Juvenes-Yhtiöt järjesti Tampereen ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden restonomiopiskelijoille liiketoimintasuunnitelmakilpailun opintojakson puitteissa. Kilpailun tarkoituksena oli suunnitella pienissä tiimeissä kartanolle liiketoimintaa arkipäiville kesäksi 2018. Kilpailun voittaneille tarjottiin mahdollisuutta toteuttaa kartanolla omaa liiketoimintaa kesällä 2018. Tiimejä muodostettiin yhteensä 12, joista jokainen teki oman liiketoimintasuunnitelman. Kurssin lopuksi jokainen tiimi piti myyntipuheen omasta liiketoimintasuunnitelmastaan Juvenes-Yhtiöiden edustajille. Näistä he valitsivat heille sopivimman, jonka jälkeen voittajatiimi lähti työstämään omaa liikeideaansa kohti käytännön toteutusta. (Hatanpään Kartanokahvila Kuiske 2018.) Kilpailun ratkeamisen myötä Juvenes-Yhtiöiden ja Kartanokahvila Kuiskeen yhteistyö alkoi syksyllä 2017 (Kartanokahvila Kuiske 2018).

Kartanokahvila Kuiskeen liikeidean keskiössä on kartanon alakerrassa sijaitseva kahvila-toiminta, jonka yhteydessä on ostettavissa myös pieniä matkamuistoja. Kartanokahvila Kuiske on avoinna vain kesäkauden, eli toukokuun lopusta elokuun loppuun. Kartanokahvila Kuiske tarjoaa asiakkailleen itse tehtyjä suolaisia ja makeita leivonnaisia, salaatteja, jäätelöä, virvoitusjuomia, laadukkaita kahveja, erilaisia teelaatuja ja lisäksi jatkuvasti vaihtuvia tuotteita. Valikoimista löytyy myös jonkun verran valmiita tukusta hankittuja tuotteita sekä pieneltä kotileipomolta hankittuja erikoisempia tuotteita, kuten näyttäviä kakkuja. Asiakkaiden on mahdollista vuokrata piknik-kori ja viltti, jonka sisältöä he voivat täydentää kahvilan tuotteilla ja nauttia ne upeassa Arboretumin puutarhassa. (Kartanokahvila Kuiske 2018.)

Kartanokahvila Kuiskeen miljöö on idyllinen. Tuotteilla sekä sisustuksella halutaan viestiä hyvästä laadusta ja ylellisyydestä. Kartanolla on pitkä historia, johon pääsee tutustumaan valokuvanäyttelyn muodossa kartanon yläkerrassa. Kartanokahvila Kuiskeen on tarkoitus toimia uniikkina kesäkahvilana, sillä Hatanpään kartanossa ei ole ennen tällaista toimintaa nähty. Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille tarjotaan laadukkaita ja herkullisia kahvilatuotteita nuorekkaalla otteella, mutta myös ripauksella ylellisyyttä historiallisessa miljöössä. (Rämö 2018, 14.)

3 TOIMIVAN LIIKEIDEAN JA BRÄNDIN RAKENTAMINEN

Yrityksen yksi perustehtävistä on tuottaa sen omistajien sijoittamalle pääomalle mahdollisimman hyvää tuottoa. Voittoa tavoiteltaessa yritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia tuotteita ja palveluita yrityksen itse valitsemilla markkinoilla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13.) Yrityksen toiminnan taustalla ovat yleensä ihmisten tarpeet, kuten nälkä, turvallisuus tai seurantarve, joita yritys ja sen työntekijät pyrkivät tyydyttämään. Tarpeet voidaan jakaa aineellisiin tai henkisiin tarpeisiin. Aineelliset tarpeet voidaan yleensä tyydyttää ostamalla joku tavara. Henkisiä tarpeita ei välttämättä pystytä kokonaan tyydyttämään tavaroilla, sillä tähän liittyy usein esimerkiksi arvostetuksi tulemisen tarve. Ihmisten tarpeiden seurauksena syntyy aina kysyntää erilaisille hyödykkeille. Markkinoinnin avulla yritykset haluavat vaikuttaa ihmisten tarpeisiin ja myös luoda uusia tarpeita, joihin yritykset pyrkivät omalla yritystoiminnallaan vastaamaan. (Miettinen & Santala 2003, 10-11.)

3.1 Liiketoimintasuunnitelman ja liikeidean määrittely

Yritysten liiketoimintasuunnitelmat ovat usein monta kymmentä sivua pitkiä, joissa kuvataan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä menestyksen kulmakiviä (Hesso 2013, 24-25). Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintatavat, tavoitteet sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää myös osion riskitekijöistä, jotka voivat oleellisesti vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Näin myös rajataan pois ne asiat ja toimenpiteet, joita yrityksessä ei aiota toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelma elää yrittäjyyden mukana ja sitä tulisi päivittää aina tarpeen tullen. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Liiketoimintasuunnitelmat sisältävät yleensä osion, jossa määritellään yrityksen liikeidea (Hesso 2013, 24-25). Liikeidea on hyvin yksityiskohtainen suunnitelma tulevasta yritystoiminnasta. Se kertoo, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee, millaisia tuotteita yritys tarjoaa ja millaista imagoa yritys haluaa itsestään muille antaa sekä miten tähän kaikkeen päästään. Liikeidea kertoo myös, miten yritys aikoo erottua kilpailijoista ja miten yritys käytännössä toimii. (Yritystoiminta n.d.) Liikeidea siis tiivistää yrityksen koko liiketoimintasuunnitelman (Hesso 2013, 24-25).

Yrityksen perustamisen alussa tulisi miettiä, miten saadaan luotua kassavirtaa heti toiminnan alussa. Olisi suotavaa, että liikeideasta voitaisiin tehdä mahdollisimman nopeasti ensimmäinen versio, jota voitaisiin testata markkinoilla. Näin saadaan nopeasti selville idean kelpoisuus. Mikäli idea ei ala tuottamaan kassavirtaa, se voidaan unohtaa heti. Tällä tavalla säästetään myös aikaa, kun ideoita ei haudota useita kuukausia ja sitten vasta todeta, että se ei myy. Mikäli ideassa on potentiaalia, voidaan sitä lähteä kehittämään hyvinkin nopeasti. (Johansson 2012.)

Uusien ja kannattavien liikeideoiden luominen ei ole helppoa. Joillakin asioilla voidaan kuitenkin määrittellä, onko liikeidea hyvä ja tuottava, vai toimiiko se vain ”lisäominaisuutena” päätuotteiden ympärillä. Must-to-Have tarkoittaa ideaa, joka on jollekin asiakassegmentille hyvin tärkeä. Heidän on jopa pakko saada se ja he myös mielellään maksavat siitä. Nice-to-Have -idea tuntuu usein kivalta liikeidealta ja usein on keksijänsä mielestä hyvin tarpeellinen. Todellisuudessa tämä idea ei kuitenkaan ole muille niin tärkeä, että siitä oltaisiin valmiita maksamaan. Yrityksien tulisi kehittää sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat asiakkaille tärkeitä ja ratkaisevat heiltä jonkun ongelman, eli joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Pitää määrittellä ongelmia, eikä ideoita. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa ja vaatia paljon työtunteja. (Johansson 2012.)

Vaikka asiakkaan tarpeet ja ongelmat olisi löydetty ja jopa keksitty niihin ratkaisu, niin se ei yksinään riitä. On mietittävä muun muassa, onko tuote ja palvelu tarpeeksi uniikki, onko asiakaskunta tarpeeksi laaja ja onko tuote helposti testattavissa. Asiakkaiden tulisi olla valmiita maksamaan tuotteesta useita kertoja, eli idealla tulisi olla jatkuvaa potentiaalia. (Johansson 2012.) Ei kuitenkaan pidä tavoitella kaikkia mahdollisia ihmisiä asiakkaikseen. Saman markkina-alueen asiakkailla voi olla hyvin erilaisia tarpeita, joita yritys tuskin pystyy kaikkia miellyttämään. Liian suuren ostajajoukon tavoittelu voi johtaa siihen, että yrityksen palvelut ja tuotteet eivät ole täysin sopivia kenellekään. Yrityksen tulisi jakaa asiakaskohderyhmänsä muutamaan ostajaryhmään ja pyrkiä vastaamaan heidän tarpeisiinsa parhaalla mahdollisella tavalla, eli olemaan heille halutuin vaihtoehto. Asiakkaiden tarpeita pystytään parhaiten selvittämään kysymällä tästä suoraan kohderyhmään kuuluvalta. Yritys pystyy kehittämään asiakaskunnalle soveltuvat tuotteet ja toimintatavat, mikäli yrityksellä on hyvä asiakastuntemus. Toisin sanoen, mitä asiakkaat yritykseltä haluavat ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän ostopäätökseensä. Hyvä asiakastuntemus tuo yleensä yritykselle selvää kilpailuetua. (Yritystoiminta n.d.)

3.2 Brändi osana kannattavaa liiketoimintaa

Brändien huomattiin syntyneen ensimmäisen kerran silloin, kun ihmisten tarpeet tulivat tyydytetyiksi. Tämän myötä siirryttiin pian mielihalujen tyydyttämiseen. (Everi 2011, 6-7.) Ennen yrityksen brändin vahvistamista on tiedostettava, mikä brändi on ja mitä sillä tavoitellaan (Halsas 2018). Brändi on sitä, mitä tunteita tuote kuluttajassa herättää (Aula & Heinonen 2002, 54). Onnistuneen brändin takana on aina hyvä tuote, mutta brändi on kuitenkin paljon enemmän. Brändi määrittelee, mitä kuluttaja ajattelee tuotteesta, tietää, tuntee tai kokee, eli kysymys on siitä, millaisia mielikuvia tuote herättää kuluttajassa. Ostaessaan tuotetta kuluttaja usein perustelee valintansa järkisyillä, kuten laadulla, kestävyydellä ja jälleenmyyntiarvolla. Todellinen syy tuotteen hankintaan voi kuitenkin olla täysin eri, kuten brändin status, design, menestys tai arvostus. Fyysisen tuotteen voi kopioida, mutta hyvän brändin kopioiminen on paljon haastavampaa, lähes mahdotonta. Onnistunut brändi muodostuu useista eri osista, kuten aineellisista: tuote, pakkaus, hinta, nimi ja design sekä aineettomista: persoonallisuus ja imago. Brändi vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin, jonka vuoksi tuotteiden tulisikin erottua kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Voidaan sanoa, että brändi on tuottajan ja kuluttajan välinen suhde. (Aula & Heinonen 2002, 53-54.)

Brändiä ei pysty omistamaan. Yritys omistaa tuotteen, palvelun, tavaramerkin, verkkoosoitteen sekä graafisen ilmeen. Joissain tapauksissa yritys pystyy jopa suojaamaan tuotteen väriä tai muodon, mutta brändiä yritys ei voi omistaa. Brändin omistavat asiakkaat ja kuluttajat, sillä se on kuluttajien tunne, käsitys sekä mielikuva yrityksestä. (Everi 2011, 14-15.) Brändille on monta määritelmää ja selitystä. Se voi olla yrityksen identiteetti, maine tai heijastuma. Ihmiset tarvitsevat brändejä ja uusia brändejä etsitäänkin jatkuvasti. Uusia brändejä on kuitenkin melko vaikea luoda, mutta helppo tuhota. Brändin luomasta lisäarvosta kuluttaja on yleensä valmis maksamaan enemmän kuin vastaavasta tuotteesta ilman brändiä. Lisäarvon muodostumisesta on kuitenkin vaikea arvioida, sillä se muodostuu jokaiselle kuluttajalle eri tavalla. (Everi 2011, 14-15.)

3.3 Brändit luomassa mielikuvia

Brändin tärkein tehtävä on lisätä myyntiä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Olennaista olisi pysyä ihmisten mielessä, jotta brändin tunnettavuus ja rakentuminen voisi kasvaa. Brändin tulisi näkyä kuluttajille niin usein kuin mahdollista, varsinkin niille kenelle brändi halutaan suunnata. Yrityksen on rakennettava hyödyllinen mielikuva kuluttajille. Oikeanlaisella sisällöllä ei voi näkyä liikaa, mutta huonolla sisällöllä voi luoda vääränlaisia mielikuvia asiakkaille. Yritysten tavoitteena on luoda asiakkaan ja yrityksen välille positiivinen tunneside. Mielikuvan luominen vaatii aikaa sekä rahaa ja tunnesiteen ylläpitäminen vaatii, että yritys kykenee joka kerta luomaan kuluttajalle saman positiivisen mielikuvan. Suosittu ja tehokas tapa luoda positiivinen mielikuva, on hyödyntää markkinoinnissa julkisuuden henkilöitä, jotka mainostavat yrityksen tuotteita. Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole resursseja tähän, eikä se välttämättä toimi kaikille kohderyhmille. Tuntemattomampi henkilö saattaa olla myös hyvä keulakuva brändin luomiseen, sillä tärkeintä kuitenkin olisi luoda kuluttajalle hyödyllisiä mielikuvia. Sisällön kuuluisi auttaa tai viihdyttää kuluttajaa, jotta yritys jää mieleen positiivisella tavalla. Väkisin mainostaminen ja ei kiinnostavan sisällön tuottaminen luo kuluttajalle yleensä negatiivisia mielikuvia, vaikka brändiä olisi suunniteltu huolellisesti etukäteen. (Leväinen 2018.)

Onnistuneella brändillä yritys saa uusia asiakkaita ja mielikuvan ollessa positiivinen, ovat kuluttajat valmiita suosittelemaan yritystä myös muille. Tällä tavoin brändin suurin tehtävä toteutuu, eli myynti kasvaa. Asiakaskokemuksen tuki pitää olla linjassa yrityksen brändiviestin kanssa. Brändiviestillä tarkoitetaan yrityksen toteuttamaa markkinointiviestintää, jonka tarkoituksena on kasvattaa yrityksen tunnettavuutta sekä kohdistaa brändi oikealle kohderyhmälle. (Leväinen 2018). Brändin toteutumisen huomaa silloin, jos yrityksen asiakas suosittelee yritystä tai sen palveluita muille oma-aloitteisesti. Näin yritys saa uusia asiakkaita ja tapahtuu itsestään tehokasta brändin rakentamista. (Halsas 2018.)

3.4 Tarinat osana brändin rakentamista

Tarinat auttavat oivaltamaan ja niillä luodaan mielikuvia kuluttajille. Tarinalla kerrotaan, keitä olemme, miksi olemme olemassa ja mihin olemme menossa. Tarinoita on helppo ymmärtää ja niiden avulla on yksinkertaisempaa kertoa monimutkaisiakin ideoita. (Aal-

tonen & Heikkilä 2003, 16-17.) Onnistuneilla tarinoilla on usein helppo lisätä tuoteinformaatiota ja jäädä tarinan kautta lukijan ja kuulijan mieleen. Tarina kiinnostaa ja sitouttaa enemmän kuin tuotteen ominaisuuksista tehty pitkä lista, sillä hyvät tarinat yleensä herättävät ihmisissä enemmän tunteita. Sen avulla erottuminen onnistuu paremmin ja pystytään luomaan merkityksiä. (Koota 2015.)

Tarinoihin yleensä sisältyy myös yrityksen historia, arvot, tavoitteet ja eri palvelukokemukset. Yritystarina on aina aito. Kuitenkin se, miten tarina tuodaan esille, on olennaista sen menestymisen kannalta. Tarinaa voidaan tuoda esille kuvien, tekstin, videon, musiikin ja tarjoiluiden avulla. Jopa työntekijöiden asuvalinnalla voidaan viestiä yrityksen tarinaa. (Koota 2015.) Yritysten parhaat puolet ja käytänteet ovat helppo tunnistaa tarinoista ja näin ne tuodaan helposti osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 17).

Tarinan rakentaminen aloitetaan ydinviestin hahmottamisella. Ydinviestillä tarkoitetaan tarinan sanomaa, mitä tunnetta halutaan herättää kuluttajassa. Ydinviesti vastaa kysymykseen, mitä tapahtui ja mitä siitä seurasi, se on lupaus tulevasta elämäyksestä. Ensimmäinen askel tarinallistamisessa on siis yrityksen tai palvelun ytimen määrittäminen. Jotta yritys voi määritellä palvelunsa tai yrityksen ytimen, määritelmää pitää etsiä ja ottaa huomioon alan kilpailu, kysyntä sekä minkälainen kysyntä tulee olemaan tulevaisuudessa. Seuraavaksi määritellään oikea kohderyhmä. Tämän jälkeen voidaan koota tarinan osat yhteen. Tarina sisältää aina kolme olennaisinta osaa: ydinviesti, päähenkilö ja tarina. (Lias 2016, 17-18, 21-22.)

3.5 Toimiva palvelukonsepti

Palvelukonsepti määrittelee yrityksen tarjoamat palvelut, niiden ominaisuudet sekä miten niitä myydään, toimitetaan, tuotetaan ja kulutetaan. Tarkoituksena on tarjota palveluita yrityksen asiakkaille. On hyvin olennaista miettiä palveluiden sisältöä, eli miksi ne ovat asiakkaan näkökulmasta parempia kuin kilpailijoiden vastaavat palvelut. Millä tavoin yritys pysyy kilpailukykyisenä sekä erottuu markkinoilla. Palvelut voivat myös sisältää toisia palveluita tai olla toisistaan riippuvaisia. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan ammatti-

taitoisia ihmisiä, jotka omaavat tiedon ja taidon toimia prosessin sekä toimintamallin vaatimalla tavalla. Samojen henkilöiden olisi hyvä olla mukana suunnittelemassa ja kehittämässä näitä prosesseja. (Lähteenmäki n.d.)

Konsepti kuvailee palvelun keskeisimmän idean. Palvelukonseptissa ei esitellä yksittäisiä ideoita, vaan siinä kuvataan usein tarinamuodossa yrityksen palveluiden pääpiirteitä. Palvelukonsepti sisältää suunniteltavan palvelun palvelupolun, johon on kirjattu ylös kaikki palvelutuokiot. Näistä saadaan selville, millaisesta palvelusta on kysymys, miten sitä tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja mitä palvelun tuottajien on syytä huomioida palvelua tuottaessa. Palvelukonsepti antaa ääriiviat, joista ei vielä näy tarkkoja yksityiskohtia. Aina ennen palvelukonseptin luomista on kehitelty ideoita, joilla on haettu ehdotuksia palvelutuotteen toteuttamiseen. Parhaita ideoita kehitetään eteenpäin ja niistä luodaan palvelukonsepteja. Palvelutuotteen tukena on aina yrityksen konsepti, joka määrittelee kaikki olennaiset asiat palvelun kannalta. Palvelukonseptin arvo muodostuu palveluosaamisesta. (Tuulaniemi 2016, 189-190.)

3.6 Tuotteesta palvelutuotteeksi

Nykyisin ihmiset elävät tavarayltäkylläisyydessä, jonka vuoksi tavaroiden ostamisen merkitys ei ole enää niin suuri. Ihmiset haluavat enemmän elämää helpottavia ratkaisuja, eli palveluita. Ihmisten on ruvettava käyttämään ja hyödyntämään omistamiensa tavaroita, sillä luonnonvaroja ei ole enää varaa tuhjata. Palvelu on erittäin ekologinen, kuluttajalle hyödyllinen ja tuo tuottajalleen myyntiä hyvällä katteella, joka parantaa yrityksen kannattavuutta. Palveluiden tuottaminen kuluttaa yleensä myös huomattavasti vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen. Palvelut tarjoavatkin huomattavia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelusuhdetta ei pysty kopioimaan, mutta tuotteen pystyy. Aineetomiin palveluihin pystyy kuitenkin aina lisäämään tavaroita ja tavaroiden ympärille pystyy puolestaan lisäämään palveluita. (Tuulaniemi 2016, 18-20.)

Palvelutuote on jokaisella yrityksellä omanlaisensa, koska siihen vaikuttaa aina yrityksen oma toimintamalli. Palvelutuote on sellainen tuote, joka saa yrityksen asiakkaat tyytyväiseksi ja usein tuo jopa uusia asiakkaita. Palvelutuote voi olla esimerkiksi kahvilassa soitettava livemusiikki, jonka kuuntelusta ei tarvitse kahvilassa erikseen maksaa. Palvelutuotteita kehiteltäessä on kuitenkin aina muistettava sen päämäärä, eli lisämyynti. Millä

tuotteella saadaan omat asiakkaat viihtymään pidempään ja kuluttamaan enemmän rahojaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Palvelutuotteen on kuitenkin aina tuettava päätuotteita ja tuotava niille lisäarvoa. (Vainio 2017.)

Palveluja kehitettäessä on erotettava, mitkä osat ovat ydinpalveluita ja mitkä osat ovat lisäpalveluita (Grönlund & Kujansuu 2014, 7). Ydinpalvelu on se, mitä asiakas on oikeasti hankkimassa ja lisäpalvelut tukevat ydinpalvelun käyttöä. Lisäpalveluita lisäämällä pystytään vaikuttamaan ydintuotteesta muodostuviin positiivisiin mielikuviin. (Minkkinen 2012, 9.) Nimittäin usein ydinpalvelun käyttäminen vaatii asiakkaalta edes osittain lisäpalvelun käyttämistä. Yrityksellä tulisi olla ymmärrystä kehittää omia lisäpalveluita, jotta myös ydinpalvelut kehittyisivät. Niin kuin aikaisemmin todettiin, palvelun tulisi ratkaista joku asiakkaan ongelma, eli aina vastata hänen tarpeisiinsa. Palvelun ymmärtäminen tuotteena on haastavaa, sillä yleensä palvelua kulutetaan samaan aikaan kuin sitä tuotetaan. Palvelua tulisikin tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta, jotta sitä pystyttäisiin paremmin ymmärtämään tuotemaisesti. (Grönlund & Kujansuu 2014, 7-8.)

3.7 Tuotteen ja palvelun hinnoittelu

Tuotteiden ja palvelun hinnoittelu on yksi tärkeimmistä asioista yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Toki menestymiseen tarvitaan myös laadukkaat tuotteet ja hyvä palvelu. Huonolla hinnoittelulla yrityksen toimintaedellytykset huononevat huomattavasti. Turhan alhainen hinta aiheuttaa yritykselle ongelmia kannattavuudessa, koska todennäköisesti kustannukset eivät tule katetuiksi. Tämä usein aiheuttaa myös pidemmällä aikavälillä rahoitusvaikeuksia. Konkreettisten tavaroiden ja tuotteiden hinnoittelu on yleensä helpompaa kuin esimerkiksi palvelun. (Koskelainen 2010.)

Hinnoittelulla pystytään vaikuttamaan asiakkaiden mielikuvaan yrityksen laadusta. Epäonnistunut hinnoittelu näkyy tappiona yritykselle ja oikealla hinnoittelulla saadaan tehtyä tulosta. Hinnoittelu on perusajatukseltaan matematiikkaa, mutta menestykseen tarvitaan psykologiaa, koska hinnoittelu kuuluu myös isona osana yrityksen markkinointiin. Hinnoittelussa pitää huomioida, että tuottojen pitää kattaa tuotteen tai palvelun kulut, mutta hinnan yksi tärkein tehtävä on luoda arvoa tuotteelle tai palvelulle. Hinnoittelun suunnittelu kannattaa aloittaa nykytilan analysoinnilla, joihin kuuluvat: yrityksen kulut, kysyntä, kohderyhmä ja kilpailu markkinoilla. Lisäksi tulee huomioida asiakkaiden ajatusmaailma

ja erilaiset tahot, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin tiedostamatta sekä tiedostetusti. Kannattaa myös pohtia, pystytäänkö hintamielikuviin vaikuttamaan. (Tirkkonen 2014).

Hintamielikuvalla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää kuvaa palvelun laadusta, jonka pohjana toimii palvelun hinta. Hintamielikuvaan liittyy olennaisesti referenssihintaa, jolla tarkoitetaan vertailuhintaa, mitä palvelu on maksanut ennen sekä mitä sama palvelu maksaa kilpailijoilla. Mikäli hinta on yhtäkkiä huomattavasti kalliimpi tai edullisempi, se voi luoda vääränlaisia mielikuvia ja jopa epäilyksiä kuluttajien keskuudessa. Referenssihintaa voi syntyä kuluttajalle jo ennen palvelun tai tuotteen ostamista mainoksen tai kokemuksen kautta. (Seikkula 2013.)

Muuttamalla jonkun tuotteen tai palvelun hintaa, joka on sidoksissa johonkin toiseen tuotteeseen, voidaan saada myynti kasvuun. Esimerkiksi jos kahvin hinta hiukan laskee, suodatinpapereiden myynti todennäköisesti kasvaa. Puhutaan komplementtituotteista, eli tuotteista, joita kulutetaan aina samaan aikaan. Hinnoitteluun vaikuttaa myös kilpailijoiden hinnat vastaavista tuotteista ja palveluista. Ne antavat suunnan siitä, millä hintatasolla tuotteen kanssa liikutaan. (Tirkkonen 2014.) Toisaalta joitakin asiakasryhmiä kiehtoo tuotteiden uutuusarvo ja se saattaa olla erittäin merkittävä kriteeri tuotteen ostamisen näkökulmasta. He haluavat ensimmäisten joukossa omistaa uusimmat tuotteet. Tällöin hinta ei ole ratkaisevin tekijä, mutta valitettavasti tuotteiden uutuusarvo on kuitenkin hyvin lyhytkestoista. (Tuulaniemi 2016, 37.)

3.8 Arvon muodostuminen asiakkaille

Arvolla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Se on sidoksissa aikaisempiin kokemuksiin sekä henkilön omiin arvoihin, eli mitä hän itse arvostaa. (Tuulaniemi 2016, 30-31.) Asiakkaalla on odotuksia saatavasta arvosta ja usein ne ovat riippuvaisia aikaisempiin kokemuksiin, tarpeisiin, sekä yrityksen antamaan viestintään ja maineeseen. Käytännössä arvo muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta eri kanavissa ja kohtaamistilanteissa. Arvo voidaan myös käsittää hintahyöty-suhteen muodossa. Toiselle asiakkaalle hinta voi olla tärkeämpi arvon muodostumisen kannalta ja taas toiselle tuotteen hyödyllisyys on tärkeämpi tekijä. Molemmat saavat tuotteesta arvoa, mutta sen muodostuminen koostuu eri osatekijöistä. On helpompi lähteä tuottamaan enemmän arvoa asiakkaille, kun on ensiksi selvitetty, miten asiakas käyttää

tuotetta. Kuluttajat ostavat palveluita ja tuotteita, koska tarvitsevat niitä tai haluavat saavuttaa jotain niiden avulla. Karkeasti voidaan sanoa, että jos asiakas pystyy palvelun tai tuotteen avulla saamaan haluamansa tai ratkaisemaan sillä jonkun ongelman, hän kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta arvoa. Arvoa kuitenkin syntyy vain, jos joku kokee tuotteen tai palvelun jonkun arvoiseksi. (Tuulaniemi 2016, 30-33.)

Yrityksen arvot ovat yrityksen määrittelemiä ohjeita, minkä mukaan yritys toimii. Arvojen pitäisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja yrityksen kaikilla osapuolilla. Yritys voi itse määrittellä omat arvot, mutta kuitenkin arvojen pitäisi näkyä asiakkaille ilman niiden jatkuvaa kertomista tai muuten esille tuomista. Yrityksen arvot ovat mukana perustamisesta lähtien, ohjaten yrityksen liiketoimintaa ja liiketoimintatapoja. (Yrityksen perustaminen 2018.) Jokainen yritys antaa arvolupauksen omille asiakkailleen. Se määrittää, miten erottua kilpailijoista ja mitä asiakkaille tarjotaan. Asiakkaan on ymmärrettävä, mitä yritys tarjoaa ja näin ollen hän päättää, onko kiinnostunut tarjonnasta vai ei. Yksinkertaisuudessaan arvolupaus kuvailee tuotteen, kertoo asiakkaalle siitä saatavan hyödyn, kuvaa erottautumisen osatekijät sekä määrittelee, kenelle tuote on suunnattu. (Tuulaniemi 2016, 33.)

4 KANNATTAVA JA VASTUULLINEN YRITYSTOIMINTA

Yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa tulosta, joka tarkoittaa, että tilikauden lopussa on enemmän tuloja kuin menoja. Mikäli yritystoiminnalla on enemmän menoja kuin tulosta, on toiminta silloin tappiollista. Yrityksen euromääräinen liikevaihto ei kerro vielä lopullisesta tuloksesta juuri mitään, eikä sen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä onko tulos hyvä vai huono. Tulosta verrataan liiketoiminnan laajuuteen, sijoitetun pääoman suuruuteen sekä yritystoiminnan riskeihin. Kannattavuuden saavuttamiseksi on yrityksen tuotettava suurempi tuotto yrityksen pääomalle kuin mitä yritys joutuu maksamaan pääomasta pois. Voittoprosentilla mitataan, paljon yrityksen voitto on, kun se suhteutetaan liikevaihtoon. Esimerkiksi jos yrityksen liikevaihto on 200 000 €, josta voitto on 50 000 €, niin tällöin voittoprosentiksi jää 25 %. (Yritystoiminta n.d.)

4.1 Kannattavuuden eri osatekijät

Kannattavuuden taustalla on monia osatekijöitä, mutta voidaan sanoa että, se on menojen ja tulojen välinen tasapaino. Menojen tulisi olla tuloja pienemmät tai korkeintaan yhtä suuret, jotta yritystoiminta on kannattavaa. Haastavinta yrityksen kannalta on ottaa kaikki kulut huomioon. Helpointa on huomioida ne kulut, jotka ovat kiinteitä kuluja. Kiinteiksi kuluiksi luokitellaan henkilöstökulut, hallintokulut, toimitilat, markkinointi sekä koneet ja laitteet. (Kaijomaa 2016.) Kiinteät kulut voivat nousta tai laskea, mutta sitä ei tapahdu usein ja kuukausitasolla kulut pysyvät aika lailla samoissa lukemissa (Yritystoiminta n.d). Vaikeampaa on hahmottaa kuluja, jotka eivät suoraan näy maksuissa, kuten työajan tehokkuus sekä muuttuvat kulut (Kaijomaa 2016). Muuttuviksi kuluiksi luokitellaan raaka-ainekulut, materiaalit sekä energian käyttö. Muuttuvat kulut vaihtelevat joka kuukausi myynnin mukaan. Jos yrityksen myynti kasvaa, tuotanto lisääntyy, eli myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Tämä toimii myös toisin päin, jos myynti supistuu, tuotanto sekä muuttuvat kustannukset pienenevät. Mikäli yrityksellä ei ole myyntiä, silloin ei ole muuttuvia kustannuksiakaan, mutta kiinteät kulut yrityksen on maksettava joka tapauksessa. (Yritystoiminta n.d.)

Yrityksen tulokseen vaikuttavat niin kustannukset kuin tuototkin. Yrityksille syntyy väistämättä kuluja, mutta kulut vaihtelevat paljon toimialan mukaan. (Mannila 2016.) Kun

yrittäjien tuottojen sekä kustannusten erotus lasketaan yhteen, tulos voi olla voittoa tai tappiota. Kannattavuudella tarkoitetaan, että yrityksen tulos on voittoa. Yrityksen on hyvä tiedostaa, mikä voiton määrä on heille riittävä. Jatkuvuuden kannalta kannattavuus on yritystoiminnan tärkein kulmakivi. Kokonaiskannattavuus selviää aina tilikauden tilinpäätöksestä, mutta siitä ei vielä saa selville mistä osatekijöistä kannattavuus on koostunut. Kannattavuus voi koostua esimerkiksi onnistuneesta tuotteiden hinnoittelusta tai yksittäisten tapahtumien kannattavuudesta. Sisäinen laskenta toimii apuna kannattavuuden seuraamisessa. Kannattavuuden mittareita ovat yrityksen historiatiedot sekä liikevaihdosta lasketut, myyntikate-, palkkakate- ja käyttökateprosentit. (Selander & Selander n.d.)

Hotelli- ja ravintola-alan myyntikatteella tarkoitetaan raaka-ainekulujen jälkeistä summaa, jolla tulisi kattaa kaikki muut yritystoiminnan kulut. Palkkakatteeseen päästään, kun liikevaihdosta on jo miinustettu raaka-ainekulut sekä työvoimakustannukset. Nämä kaksi kulua ovat hotelli- ja ravintola-alan kaksi suurinta kuluerää. Käyttökate puolestaan kertoo toiminnallisen liiketoiminnan tuloksen ennen esimerkiksi investoinneista jaksotettuja poistoja ja veroja. Nämä kolme edellä mainittua katelukua esitetään yleensä prosentteina, jotka ovat suhteutettu yrityksen liikevaihtoon. (Heikkilä, Rauhala & Saranpää 2013, 15.) Matkailu- ja Ravintolapalvelut, eli lyhenteeltään MaRa on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan ja niihin kuuluvien hyvinvointipalvelualueiden yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja sekä työmarkkinajärjestö (Mara 2018). MaRa on esittänyt ravintola-annoksen myyntihinnan koostuvan seuraavasti: raaka-aineet 29%, verot ja työnantajamaksut 27%, palkat 25%, vuokrat 10%, muut kustannukset 5%, käyttökate 5% sekä liikevoitto 2% (Laupiainen 2016, 17).

Yrityksen kannattaa tähdätä aina korkeammalle kuin mitä liikevaihdoksi halutaan. Mikäli yritys haluaa liikevaihdoksi 100 000 euroa, niin yrityksen tulisi tähdätä 200 000 euroon. Liiketoiminnan alussa yrityksellä on paljon kuluja ja uusien asiakkaiden löytäminen voi olla vaikeaa. Myyntikuukaudet ovat myös erilaisia, joten kannattavuuden seurantaan tulee käyttää aikaa. Kannattavuutta on järkevä seurata pidemmällä aikavälillä kuin esimerkiksi kuukausitasolla. Yrityksen tulot ja menot ovat muuttuvia, joten pidemmällä aikavälillä saadaan luotettavampaa tietoa liiketoiminnan kannattavuudesta. (Kaijomaa 2016.) Tehokkuudella voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Tehokkuus ja kannattavuus ovat kaksi eri asiaa, vaikkakin sekoittuvat arkikielessä helposti toisiinsa. Yrityksen kan-

nattavuus kasvaa, kun kustannuksia pienennetään ja resurssien käyttöä tehostetaan. Yritystoiminnan tehokkuutta voidaan lisätä muun muassa ulkoistamalla yrityksen yksiköitä, vaihtamalla itse tehdyt tuotteet esivalmistettuihin tuotteisiin tai henkilökunnan ja työn uudelleen organisoinnilla. (Selander & Selander n.d.)

4.2 Mittaaminen liiketoiminnan kehittämisen työkaluna

Viime vuosien aikana asiakaskokemuksen merkitys ja sen seuranta ovat kasvaneet. Monet yritykset ovat alkaneet arvioimaan asiakaskokemuksia. Sen lisäksi on alettu miettiä, miten kehittymistä voitaisiin mitata ja arvioida luotettavasti sekä miten saada nopeasti mittaustuloksia. Perinteiset asiakaskyselyt antavat hyvin vastauksia, mutta niiden toteuttaminen on hyvin aikaa vievää sekä niissä on paljon analysoitavaa. Lisäksi asiakkaille voi olla isompi kynnys vastata laajoihin asiakaskyselyihin. Asiakaskyselyiden rinnalle on kehitelty helpompia seurantamenetelmiä, kuten erilaisia helppokäyttöisiä mittareita. (Integral n.d.)

Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää liiketoimintaprosessejaan, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Analysoimalla ja tutkimalla löydetään heikkouksia liiketoiminnassa eli yrityksen kehittämiskohteita. Mittareiden avulla pystytään seuraamaan eri prosessien suorituskykyä ja niiden antamien tulosten pohjalta kehittää liiketoimintaa. (Oamk n.d.) Mittarilla tarkoitetaan esimerkiksi yksittäistä tunnuslukua, joka kertoo mitattavana olevan ilmiön sen hetkisestä tilasta. Mittarit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin. Asiakaskyselyiden avulla mitataan suoraan asiakastytyväisyyttä ja puolestaan kasvava reklamaatioiden määrän voidaan katsoa välillisesti kertovan asiakastytyväisyyden heikkenemisestä. Välilliset mittarit eivät kuitenkaan yksinään kerro varsinaisesti mitattavana olevan kohteen tilasta, sillä yleensä asiaan vaikuttavat muutkin tekijät. Liiketoiminnassa usein mitattavia kohteita ovat muun muassa tuottavuus ja asiakastytyväisyys. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 118-119.)

Mittarit voidaan jakaa vielä tarkemmin subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Asiakaskyselyiden avulla saadaan aikaan subjektiivisia eli mielipiteisiin perustuvia mittareita. Objektiiviset mittarit puolestaan perustuvat aina faktaan, esimerkiksi reklamaatioiden lukumäärään. Tästä johtuen objektiivisissä mittareissa katsotaan olevan vähemmän tulkinnan varaa, jonka vuoksi niitä on pidetty luotettavampina kuin subjektiivisia mittareita.

Toisaalta subjektiivinen mittaaminen soveltuu hyvin moniulotteisiin ilmiöihin, kuten maineen tutkimiseen. Mitattavat asiat ovat aina jollain lailla sidoksissa yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Mittareiden käyttöön ottamista suunniteltaessa tuleekin aluksi miettiä tarpeelliset kohteet mittaamiselle sekä mittaamisen käyttötarkoitusta. Mittaamisen jälkeen on helpompi lähteä tekemään johtopäätöksiä, kun mittaamisen käyttötarkoitusta ja mittaustulosten hyödyntämistä on etukäteen suunniteltu. (Lönqvist ym. 2010, 119, 121-124.)

4.3 Net Promoter Score

Net Promoter Score eli NPS on yksi yleisimmistä mittareista, jonka avulla mitataan palvelu- ja asiakaskokemuksia sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. NPS on helpposti luettavissa ja sen kehittymistä on helppo seurata. Yrityksen kannattaa asettaa sisäisiä tavoitteita suoriutumislensa ja tarkkailla tulosten kehittymistä. NPS-mittari on helppokäyttöinen ja se voidaan toteuttaa sähköisesti, kyselylomakkeen muodossa tai jopa tekstiviestillä. Kyselyssä kysytään asiakaspalvelukysymys ”kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme asteikolla 0-10?”. Vastauksia voidaan ruveta analysoimaan heti, kun ne on kerätty. Vastaukset luokitellaan kolmeen luokkaan. Todennäköisyysluvun 9-10 antaneet ovat suosittelijoita. He ovat lojaaleja asiakkaita, jotka kuluttavat paljon yrityksen palveluita ja suosittelevat sitä myös muille. Todennäköisyysluvun 7-8 antaneet ovat neutraaleja. He ovat pääosin tyytyväisiä, mutta ostavat noin puolet vähemmän kuin suosittelijat. He ovat myös valmiita käyttämään kilpailijoiden vastaavia palveluita. Todennäköisyysluvun 0-6 antaneita kutsutaan parjaajiksi. He ovat tyytymättömiä asiakkaita ja voivat vahingoittaa yrityksen brändiä negatiivisilla tarinoilla ja puheilla. Ne kuormittavat yritystä, mutta eivät tuota yritykselle juurikaan mitään. (Integral n.d.)

NPS-mittarin käyttö on erityisen tehokas uuden konseptin tai kehitettävän konseptin tyytyväisyyden tutkimisessa. NPS-mittari kertoo todellisesta asiakaskokemuksesta, joten sillä on helppo seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä muun muassa uusien palveluelementtien käyttöön ottamisen aikana. Net Promoter Score -luku lasketaan niin, että vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Suositte-
lijat % - arvostelijat % = Net Promoter Score. Mikäli luku on yli 50, katsotaan sen olevan jo erinomainen tulos. Mitä suurempi luku on, sitä parempi asiakastyytyväisyys yrityksellä on. (Tuulaniemi 2016, 241-242.)

4.4 Business Model Canvas

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tärkeimpiä osia ja sitä voidaanakin kutsua yrityksen käsikirjaksi. Business Model Canvas, lyhenteeltään BMC, on yksinkertainen ja helposti havainnoiva työväline liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen. Alexander Osterwalder esitteli tämän työvälinemallin ensimmäisenä vuonna 2008, jonka myötä sen käyttö on lisääntynyt. (Luoma 2018).

BMC on yksinkertainen rakenteeltaan, mutta huolellisesti tehtynä se haastaa käyttäjänsä miettimään osa-alueita syvällisesti. BMC kuvataan usein taulukkona, joka jaetaan yhdeksään osaan. (Onnistu yrittäjänä 2015.) Juha Tuulaniemen (2016) mukaan BMC:n osat koostuvat seuraavasti: asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit sekä kulurakenne (liite 1). Jokaisen osan kohdalla on avaavia kysymyksiä, jotka auttavat yritystä pohtimaan asioita syvemmin ja hahmottamaan yritystoimintaa laajemmin. Avaavat kysymykset vastaavat kysymyksiin: kenelle, ketä, mitä, mitkä, kuinka, millaisen, mihin sekä ketkä. (Tuulaniemi 2016, 176-179.)

BMC voidaan jakaa yksinkertaisemmin vain kolmeen osaan. Ensimmäinen osa koostuu siitä, mitä kaikkea yritys tarvitsee konkreettisten asioiden tekemiseen, kuten suunnittelu-työ, raaka-aineet, valmistus sekä työvoima. Toinen osa käsittää, millaisia toimenpiteitä tuotteen ja palvelun myyminen edellyttää yritykseltä, sisältäen markkinoinnin, jakelun, tavaroiden toimituksen sekä myynnin kehittämisen. Viimeinen eli kolmas osa kertoo, mistä asiakkaat maksavat ja millaisin maksutavoin, sisältäen hinnoittelustrategian, maksutapamenetelmät sekä maksujen ajoittamisen. (Parons 2018.) Lopuksi BMC:sta tehdään yhteenveto eli kootaan taulukko, jonka pohjalta yrityksen on helppo tarkastella yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta (Onnistu yrittäjänä 2015). Taulukkoon on tiivistetty paljon asiaa yhdelle paperille, jonka avulla yrityksen on helppo havainnoida liiketoiminnan kaikkia osa-alueita ja myös havainnollistaa niitä muille (Business dictionary 2018). BMC:n tarkoituksena on siis kertoa liiketoiminnan eri osa-alueista mahdollisimman ytimekkäästi, mutta monesta eri näkökulmasta (Onnistu yrittäjänä 2015).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa keväällä 2018, jolloin tehtiin päätös tutkia Kartanokahvila Kuiskeen tulevan kesän liiketoiminnan onnistumista eri osa-alueilla. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää kesän 2018 liiketoiminnan pohjalta, mitkä asiat onnistuivat liiketoiminnassa hyvin ja mitä asioita tulisi kehittää tulevia kesäkausia varten. Juvenes-Yhtiöiden järjestämän liiketoimintakilpailun voittanut tiimi teki jo kilpailun aikana tutkimuksia, joiden avulla selvitettiin potentiaalisia asiakkaita tulevalle kahvilalle sekä asiakkaiden mahdollisia toiveita liiketoiminnan suhteen.

5.1 Tutkimuksen tausta

Aikaisempien tutkimusten aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua, kyselylomaketta ja kuvakarttoja. Kuvakarttojen avulla pyrittiin selvittämään, millaisia tunteita potentiaaliset asiakkaat mahdollisesti haluaisivat tuntea kartanomiljöössä ja millaisia mielikuvia heillä oli Hatanpään kartanosta. Näiden aikaisempien tutkimusten pohjalta tehtiin alustavat asiakasprofiilit, joita hyödynnettiin liiketoimintasuunnitelman luomisessa.

Liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa tehtiin ensimmäisen kerran Business Model Canvas -taulukko (liite 2), joka oli hyödyllinen liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa. Syksyllä 2017 tehtyjen tutkimusten myötä yrityksen arvot ja visiot tulevasta liiketoiminnasta hahmottuivat tarkemmin. Yrityksen arvojen lähtökohtana olivat kuitenkin tiimin jäsenten omat arvot. Tärkeimmiksi yrityksen arvoiksi nousivat laatu, ylellisyys, tuoreus sekä vieraanvaraisuus. Näitä arvoja pyrittiin tuomaan esille Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnassa kesällä 2018. Ennen Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan aloittamista tehdyt tutkimukset toivat tarkempaa ymmärrystä liiketoiminnan sisällöstä ja tulevien asiakkaiden odotuksista sitä kohtaan. Tässä opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan syvällisemmin liiketoiminnan onnistumista kesällä 2018. Tutkimusongelmiksi nousivat seuraavat kysymykset:

1. Miten Hatanpään Kartanokahvila Kuiske onnistui kesällä 2018?
2. Millä osa-alueilla onnistuttiin hyvin ja mitä tulisi vielä kehittää?

3. Kuinka Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoimintaa voitaisiin kehittää tulevia kesäkausia ajatellen?

5.2 Tutkimusaineiston keruumenetelmät ja aineiston keruun toteuttaminen

Aineistonkeruumenetelmiksi valittiin kvalitatiivisen aineiston osalta puolistrukturoitu teemahaastattelu ja kvantitatiivisen aineiston osalta Net Promoter Score, eli NPS-mittari. Lisäksi aineiston hankintaa täydennettiin tarkastelemalla Kartanokahvila Kuiskeen tulos- ja taselaskelmia kesäkauden ajalta. Lopullisia tilinpäätöstietoja ei pystytty tarkastelemaan, sillä Kartanokahvila Kuiskeen lopullinen tilinpäätös valmistuu vasta vuoden 2019 alussa. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä teemat ovat ennakkoon määritellyjä, mutta kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa muotoa, jolloin syvällisemmän tiedon hankinta mahdollistuu. Haastattelija nostaa tutkimuksen kannalta tärkeät aiheet esille, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin avoimesti ja tuoda esille hänelle tärkeitä näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.) Avoin vastaamistapa mahdollistaa sellais-tenkin asioiden esiin nousemisen, joista tutkija ei ole osannut tehdä kysymystä etukäteen.

NPS-mittarin avulla tutkittiin yleistä asiakastyytyväisyyttä. NPS on hyvin helppokäyttöinen ja varsinkin uusien konseptien luomisessa tehokas tapa mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. NPS-kyselylomakkeessa kysytään asiakaspalvelukysymys ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme asteikolla 0-10?”. Tuloksen avulla saadaan selville Net Promoter Score luku, joka kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä yritystä kohtaan. Tutkimustavalla pyrittiin aineistotriangulaatioon, jossa menetelmien tai aineistojen yhdistämisen avulla pyritään saamaan monipuolisempaa tietoa tutkittavista koh-teista (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28). Teemahaastatteluiden tulosten perusteella pystytään avaamaan NPS-mittauksen tulosta, eli mistä osa-alueista asiakastyytyväisyys koostui. Teemahaastatteluja varten tehtiin kaksi erilaista haastattelulomaketta, toinen Juvenes-Yhtiöiden edustajille (liite 3) ja toinen Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille (liite 4). Haastattelut olivat teemoiltaan samanlaisia, mutta Juvenes-Yhtiöiden edustajilta pyrittiin lisäksi keräämään tietoa yhteistyön onnistumisesta Kartanokahvila Kuiskeen kanssa. Juvenes-Yhtiöiden edustajille tehdyt haastattelut olivat lisäksi hieman syvällisempiä ja haastatteluissa tuli ilmi enemmän liiketoiminnan kannattavuuteen ja kehittämiseen kohdistuvia tekijöitä.

Haastatteluja tehtiin Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille kahdeksan kappaletta ja ne suoritettiin kesäkauden lopulla, elokuun aikana. Haastateltavat asiakkaat valittiin melko satunnaisesti, mutta kuitenkin mahdollisimman monipuolisesti. Teemahaastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat keskenään eri-ikäisiä ja edustivat molempia sukupuolia. Jokainen haastateltiin erikseen ja haastattelut äänitettiin. Pari kanta-asiakasta valittiin mukaan tarkoituksenmukaisesti, jotta saisimme tietoa eri asiakassegmenteiltä. Haastateltavilta kysyttiin Kartanokahvila Kuiskeessa vieraillessaan, että haluaisivatko he osallistua haastatteluun joko saman vierailun aikana tai mahdollisesti erikseen sovittuna ajankohtana. Haastattelut suoritettiin pääosin Kartanokahvila Kuiskeen tiloissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kaksi haastattelua sovittiin etukäteen asiakkaiden kanssa ja ne toteutettiin myöhemmin erikseen sovituksessa paikassa. Lopuksi jokainen haastattelu litteroitiin tekstitiedostoksi. Litteroitua tekstiä saatiin asiakkaiden haastatteluista yhteensä noin 13,5 sivua. Litteroinnissa käytettiin Calibri fonttia, fonttikokoa 11 sekä riviväliä 1,15.

Toinen ja hieman laajempi teemahaastattelu tehtiin Juvenes-Yhtiöiden kahdelle edustajalle, varatoimitusjohtaja-liiketoimintajohtajalle ja juhlapalvelupäällikölle. Tutkimuksen kannalta koettiin, että heitä haastatteleamalla tutkimukseen saatiin mahdollisimman monipuolinen näkökulma Juvenes-Yhtiöiden puolelta. Varatoimitusjohtaja oli mukana Kartanokahvila Kuiskeen perustamisessa jo syksystä 2017 lähtien, kun restonomiopiskelijoille järjestettiin liiketoimintasuunnitelmakilpailu ja sen myötä voittajat eli tulevan kesäkahvilan yrittäjät saatiin selville. Juhlapalvelupäällikkö puolestaan toimi kesän 2018 aikana heinäkuusta lähtien yhtenä tukihenkilönä Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjille ja oli lähes päivittäin yhteydessä heidän kanssaan. Ennen heinäkuuta hänen tilallaan oli toinen henkilö. Juhlapalvelupäällikkö ei siis ollut konkreettisesti mukana Kartanokahvila Kuiskeen suunnitteluvaiheessa. Nämä kaksi Juvenes-Yhtiöiden edustajaa ovat nähneet Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan eri näkökulmista, jonka vuoksi heiltä voitiin odottaa haastatteluissa erilaista näkökulmaa aiheisiin.

Juvenes-Yhtiöiden edustajille tehdyt haastattelut suoritettiin ennalta sovittuna ajankohtana Kartanokahvila Kuiskeen kesäkauden loputtua. Molemmat edustajat haastateltiin erikseen ja haastattelut äänitettiin sekä tämän jälkeen litteroitiin tekstitiedostoksi. Litteroitua tekstiä saatiin Juvenes-Yhtiöiden edustajilta yhteensä kuusi sivua, käyttäen Calibri fonttia ja fonttikokoa 11 sekä rivivälillä 1,15. NPS-kysely suoritettiin Kartanokahvila Kuiskeen tiloissa. Kyselylomakkeet ja niiden palautuslaatikko laitettiin kahvilan ulko-oven lähetyville, jotta asiakkaat huomaisivat sen helpommin. Kyselylomakkeet laitettiin

esille elokuun alussa ja vastauksia kerättiin kahden viikon ajan. Suurin osa asiakkaista vastasi kyselyyn hyvin oma-aloitteisesti. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 60 kpl.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointivaihe koostuu yleensä neljästä vaiheesta, joiden avulla lähdetään purkamaan ja tiivistämään jo kerättyä aineistoa. Näiden pohjalta saadaan selville tutkimustulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoista vain teemahaastatteluilla hankittu aineisto vaati tarkempaa analysointia, sillä NPS-kyselyn tulos ilmoitetaan aina yhtenä lukuna, jossa ei ole paljon tulkinnan varaa. NPS-kyselyn tulosta ja myös tulos- ja taselaskelmia voidaan siis tulkita heti, mutta teemahaastattelut vaativat analysointia, ennen kun tarkempia tuloksia voidaan saada selville. Kartanokahvila Kuiskeen taloudellista kannattavuutta verrataan hotelli- ja ravintola-alan yleisiin suosituksiin seurannan tunnusluvuista, eli kuinka hyvin ne toteutuivat liiketoiminnassa kesällä 2018.

Analysointivaihe aloitetaan aineiston kuvailulla. Aineiston kuvailu on analyysin perusta, jolla kartoitetaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Se vastaa kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Toinen vaihe on aineiston teemoittelu ja luokittelu. Aineiston teemoittelu ja luokittelu on olennainen osa analyysia, sillä sen avulla pystytään luomaan pohja, jonka kautta haastatteluaineistoa voidaan yksinkertaistaa ja tiivistää. Teemoittelun ja luokittelun avulla aineistoa on helpompi tulkita myöhemmin ja sen avulla aineiston eri osia voidaan tarkastella teemakohtaisesti sekä niitä voidaan myös vertailla keskenään. Aineiston yhdistely on välivaihe analyysissa, jonka tarkoitus on etsiä eri teemojen välillä samankaltaisuuksia. Viimeinen analyysin kohta on aineiston tulkinta. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145-151.)

Tutkimusta lähdettiin analysoimaan tehtyjen litterointien pohjalta. Ensimmäiseksi kirjattiin Word-tiedostoon tutkimuksen pääteemat ja jokaisen teeman alle liitettiin litteroinneista haastateltavien vastauksia kustakin teemasta. Vastauksien perään kirjattiin ylös, kuka haastateltava oli vastauksen antanut, jotta myöhemmin kyseiseen haastatteluun voisi tarvittaessa palata. Haastateltaville annettiin koodinimet, jotta he pysyisivät anonyy-

meina. Juvenes-Yhtiöiden edustajilta kysyttiin erikseen lupa käyttää heidän oikeita nimiään opinnäytetyössä, johon he olivat suostuvaisia. Työn kannalta koettiin eduksi, että Juvenes-Yhtiöiden edustajien työnimike tuotiin tutkimuksessa esille. Teemoittelusta kertyi materiaalia yhteensä 16 sivua Calibri-fontilla ja tekstikoolla 11 sekä rivivälillä 1,15. Tämän jälkeen teemoiteltua aineistoa luettiin huolella läpi useamman kerran, jonka jälkeen vastauksista alettiin etsimään värikoodien avulla samankaltaisuuksia ja erottuvia tekijöitä. Teemoittelun ja värikoodauksien pohjalta jokainen teema luokiteltiin (taulukko 1). Taulukkoon kirjattiin ylös kolme otsikkotasoa: pelkistetty ilmaus, alaluokka ja yläluokka. Pelkistettyyn ilmaukseen laitettiin teeman osalta kaikki tärkeimmät näkökulmat yksinkertaisesti ilmaistuna. Pelkistetyt ilmaukset tiivistettiin tarkempiin alaluokkiin, jonka jälkeen saatiin luotua yläluokat. Yläluokka tiivistää tutkitun teeman tulokset. Tehtyjen taulukoiden pohjalta saatiin jäsentely raportin tuloslukuja varten. Tutkittavien teemojen pohjalta Kartanokahvila Kuiskeelle luotiin uusi Business Model Canvas- taulukko (liite 5), jossa on myös huomioituna opinnäytetyön tekijöiden omat havainnot kesän 2018 toteutuneesta liiketoiminnasta. Taulukosta on helppo tarkastella liiketoiminnan kokonaisuutta ja havainnoida kehittämiskohteita.

TAULUKKO 1. Esimerkki teemahaastatteluiden luokittelusta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147)

IMAGO		
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Hienostelukahvila, upea miljö ja huolitellun näköistä</p> <p>Moderni kahvila, mutta kuitenkin rento</p> <p>Itsetehdyt tuotteet ja lähituotteet haluttuja sekä ne toivat myös lisäarvoa asiakkaille</p> <p>Hatanpään kartanon tunnettavuus kasvoi</p> <p>Yrittäjillä aito ote ja oma persoona esillä</p> <p>Arvokkuus ja perinteiden kunnioitus, joka voisi viestittyä enemmän myös sisutuksessa</p> <p>Positiiviset mielikuvat, rauhallisuus Nuorekas ja ammattimainen ote</p> <p>Pop Up-kahvilan tyyliä</p> <p>Kartanokahvila Kuiske ja Juvenes-Yhtiöt yhdistettiin osittain samaksi yritykseksi</p> <p>Kuvat houkuttelevia ja vahva imago somessa, joka ei välittynyt paikan päälle</p> <p>Läsnäolo somessa, mutta päivityksiä liian harvoin</p>	<p>Kahvilan miljö upea ja hienostunut, itsetehdyt tuotteet tukivat kartanon henkeä</p> <p>Toiminnassa näkyi nuorekkuus, aitous ja ammattimaisuus</p> <p>Arvokkuus ja perinteiden kunnioitus ei näkynyt sisutuksessa</p> <p>Kuvilla haluttiin luoda positiivisia mielikuvia</p> <p>sosiaalinen media vaikutti vahvasti imagoon, mutta päivityksiä oli liian harvoin</p>	<p>Miljöön lisäksi imagoon vaikuttivat positiivisesti palvelun aitous sekä lähituotteiden suosiminen</p> <p>Kartanokahvila Kuiskeen toiminta oli hyvä jatkumo Hatanpään kartanon sekä Juvenes-Yhtiöiden julkisuuskuvalle</p> <p>Sosiaalisen median merkitys oli suuressa osassa imagon muodostumisessa</p>

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan onnistumista sen ensimmäisellä kesäkaudella 2018. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Jokaisen tutkitun teeman tuloksiin keskitytään erikseen omissa alaluvuissaan. Ensimmäisenä esitellään liikeideaan ja yrityksen kannattavuuteen liittyviä tuloksia. Toisessa alaluvussa käsitellään tuotteet ja palvelu, jonka jälkeen kuvataan Kartanokahvila Kuiskeen brändiin, imagoon ja tarinaan kohdistuvia tuloksia. Viimeisessä alaluvussa esitellään tulokset liittyen Kartanokahvila Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden yhteistyön toimivuuteen. Lisäksi tuloksissa tulee ilmi kehittämiskohteita liiketoiminnan parantamiseksi. Tulosten pohjalta Kartanokahvila Kuiskeelle rakennettiin uusi Business Model Canvas- taulukko, jonka sisältöä avataan tarkemmin johtopäätöksissä (liite 5).

6.1 Liikeidea ja kannattavuus

Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan myötä Hatanpään kartanon ovet aukesivat ihmisille ja täten kahvila lisäsi myös kartanon tunnettavuutta. Liikeidea koettiin miljööseen sopivana, jota korostivat itsetehdyt tuotteet, hyvä asiakaspalvelu ja laadukkaat kahvit. Kartanokahvila Kuiske saikin asiakkailta lämpimän vastaanoton, jonka myötä asiakasvoilymit yllättivät yrittäjien lisäksi myös Juvenes-Yhtiöiden edustajat. Asiakkaat kertoivat havainneensa asiakasryhmien olevan vauvasta vaariin, joka osaltaan kertoi liikeidean toimivuudesta laajalle asiakaskunnalle. Asiakkaille tehdyissä haastatteluissa nousi esille, että osa heistä ei kuitenkaan ollut kuullut Kartanokahvila Kuiskeesta, ennen kuin he olivat esimerkiksi kävelleet Hatanpään kartanon lähetyvillä tai kuulleet läheisiltään suosituksia. Kartanokahvila Kuiskeesta oli tehty kolmeen paikalliseen lehteen juttua ennen liiketoiminnan aloittamista, mutta tämä ei ollut tavoittanut kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Lehtiartikkeleiden lisäksi Sosiaalisesta mediasta oli huomattu, että Hatanpäälle oli avattu uusi kahvila. Aukioloaikojen laajuus yllätti positiivisesti, mutta kritiikkiä tuli niiden vaihteluista ja poikkeuksista yksityistilaisuuksien vuoksi. Poikkeuksellisista aukioloajoista olisi pitänyt tiedottaa näkyvämmiin.

Tutkimuksessa korostui vahvasti asiakkaiden yleinen tyytyväisyys liiketoimintaa kohtaan. Net Promoter Score- mittauksen tulos tukee haastatteluissa esille nousutta asiakas- tyytyväisyyttä. Kartanokahvila Kuiskeen Net Promoter Score luku (taulukko 2) oli 77, joka on arvona erittäin hyvä, sillä yli 50 arvoa pidetään jo erinomaisena.

TAULUKKO 2. Kartanokahvila Kuiskeen NPS-taulukko

Arvosana	Määrä (Vastanneista hen- kilöistä)	Prosenttia kaikista %
9 tai 10-suosittelijät	48	80%
7 tai 8 -neutraalit	10	17%
0-6 -arvostelijat	2	3%
Kaikki	60 hlöä	100%

Suosittelijat % - arvostelijat % = Net promoter score (NPS)

Juvenes-Yhtiöt oli tyytyväinen Kartanokahvila Kuiskeen itsenäiseen toimintaan, eli riippuvaisuus heistä oli vähäistä. Juvenes-Yhtiöt piti liiketoimintaa hyvin ammattimaisena, tuotteiden hinta-laatusuhdetta hyvänä ja raaka-ainekulut olivat kohdallaan. Työtunnit olivat mitoitettu oikein, joka paransi liiketoiminnan kannattavuutta. Juvenes-Yhtiöiden edustajia kuitenkin mietitytti yrittäjien jaksaminen, sillä tiedettiin heidän antavan itses- tään paljon ja tekevän pitkiä työpäiviä. Juvenes-Yhtiöt olisi toivonut kuitenkin enem- män panostuksen jakamista myös puotiin ja sen tuotteisiin, sillä se koettiin liian al- haiseksi.

Kartanokahvila Kuiskeelle tehdyssä uudessa Business Model Canvas taulukossa havain- noidaan toteutuneen liiketoiminnan eri osa-alueita (liite 5). Taulukon kokoamisen mallina käytettiin Juha Tuulaniemen (2016) esimerkkiä perinteisestä yhdeksänosaisesta BMC- taulukosta. Taulukon osiin on koottu vastauksia tutkimuksen tulosten perusteella sekä opinnäytetyön tekijöiden omia havaintoja kesäkauden yrittäjyyden perusteella. Jokaisen taulukon osion vastausten kokoamiseen on käytetty apuna avaavia kysymyksiä, jotka Tuulaniemi (2016) on mallissaan esittänyt. (Tuulaniemi 2016.)

Kartanokahvila Kuiskeen taloudellista kannattavuutta tarkasteltiin tulos- ja tase-laskelmista kesäkauden ajalta. Tarkasteltavia kohteita oli myyntikate, henkilöstökulut, raaka-ainekulut sekä käyttökate, joita kaikkia tarkasteltiin liikevaihdosta prosentteina. Tietoja vertailtiin MaRa:n suosituksiin kyseisistä tunnusluvuista. Kesäkuun henkilöstökulut olivat 28,9%, materiaalit sekä palvelut 33,8%, myyntikate 66,2% ja käyttökate 63,7%. Heinäkuun henkilöstökulut olivat 48,6%, materiaalit ja palvelut 44,6%, myyntikate 55,4% sekä käyttökate 24,9%. Elokuun henkilöstökulut olivat 49,2%, materiaalit sekä palvelut 41,0%, myyntikate 59,0% sekä käyttökate 7,3%.

6.2 Tuotteet ja palvelu

Asiakkaille ja Juvenes-Yhtiöille tehdyt tutkimushaastattelut tuottivat paljon käyttökelpoisia ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi ja monipuolistamiseksi. Joku haastateltava toi esille hyvin erilaisen kehittämissuosituksensa palveluihin liittyen.

Ajattelisin, että ihmiset tykkäisivät, jos tuossa parvekkeella olisi vaikka klassinen kitaransoittaja. Se olisi suuri valtti sille, että ihmiset tulisivat tänne ja toki muitakin esityksiä sekä esiintyjä voisi miettiä.

Kartanokahvila Kuiskeen palvelua pidettiin pääosin todella hyvänä. Palvelun takia oltiin jopa tultu uudestaan asiakkaaksi. Palvelua kuvailtiin asiantuntevaksi, ystävälliseksi sekä loistavaksi. Joukosta löytyi lisäksi yksittäinen hieman eroava mielipide.

*Palvelu ei ollut monotoonista ja palvelussa näkyi jokaisen oma persoona
Palvelu on ollut ihan perushyvää.*

Kartanokahvila Kuiskeen tuotevalikoimaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Erityistä arvoa asiakkaille toivat laadukkaat Pirkanmaan paahtimon kahvit, itse tehdyt vitriinituotteet, tuotteiden korkea laatu, lähituotteiden suosiminen sekä allergeenien ja erikoisruokavalioiden huomioiminen. Hyvät tuotteet saivat monet asiakkaat palaamaan uudestaan ja jotkut kertoivat tullessaan aina uudestaan vain hyvän suodatinkahvin takia. Myös erikoiskahveille löytyi oma asiakaskuntansa, koska niitä ei ollut saatavilla missään muualla Kartanokahvila Kuiskeen lähetyvillä. Kylmät juomat, kuten jäälätte ja erikoislimonadit olivat myös haastateltavien mieleen.

Itse tehtyjen tuotteiden korkea laatu ja niiden haluttavuus korostuivat. Itse tehdyt tuotteet olivat suosituimpia. Kritiikkiä tuli itse tehtyjen tuotteiden ajoittaisesta vähäisyydestä. Tällaisia tuotteita olivat varsinkin suolaiset piirakat ja pulla, jotka olivat saattaneet loppua kesken päivän. Suolaisille tuotteille olisi ollut kysyntää muutenkin enemmän, mutta makeisiin tuotteisiin oltiin tyytyväisiä. Makeista tuotteista erityisesti juustokakuista pidettiin ja näistä nousi eniten esille Pätkis-juustokakku. Vitriinituotteiden valikoima olisi voinut olla laajempi, mutta kesäkahvilaksi se oli riittävän monipuolinen. Juvenes-Yhtiöiden juhlapalvelupäälliköllä oli kehittämisehdotus tuotteiden hankintaan liittyen:

Varmaan pitäisi miettiä, jos Juvenes-Yhtiöt voisi alihankinnalla tuottaa joidain tuotteita teille myyntiin, jotta tuotevalikoimaa olisi tarpeeksi ja asiakkailla säilyisi runsauden tunne.

Kartanokahvila Kuiskeen tuotteita pidettiin laadukkaina, visuaalisesti kauniina sekä liikeideaan sopivina. Tuotteiden hintalappuihin merkityt allergeenit olivat selkeät sekä erityisruokavaliot olivat muutenkin huomioitu tuotevalikoimassa hyvin. Suuren vaikutuksen teki se, että löytyi täysin vegaanisia vaihtoehtoja kasvisvaihtoehtojen rinnalle, kuten falafelsalaatti ja vegaaninen suklaabrownie. Tarvittaessa henkilökunta oli osannut kertoa tuotteista sekä allergeeneista tarkemmin.

Ihanaa, että on otettu esimerkiksi vegaanit huomioon. Hain siskolleni keran teiltä syötävää ja juotavaa ja löytyi kyllä loistavasti kaikkea.

Lounassalaatteihin kaivattiin monipuolisempia raaka-aineita ja laajempaa valikoimaa. Kuitenkin lounassalaattien saatavuutta pidettiin isona plussana ja myös salaattien tuoreus teki vaikutuksen. Lounassalaatin hinta-laatusuhde puolestaan jakoi paljon mielipiteitä. Salaatin hinta olisi voinut olla jopa korkeampi, kun taas toisaalta salaatin hintaa pidettiin jo valmiiksi melko korkeana. Muiden tuotteiden hinta-laatusuhde koettiin hyvänä tai keskivertona. Ilmeni myös, että keittolounaalle olisi ollut kysyntää.

6.3 Brändi, imago ja tarina

Kartanokahvila Kuiskeen imago nähtiin hyvin vaihtelevasti. Kahvilaa pidettiin melko hienostuneena, siistinä ja huoliteltuna. Joidenkin mielestä kahvila oli moderni, mutta kuitenkin melko rento, jonne oli helppo ja mukava tulla. Lisäksi arvokkuus ja perinteiden

kunnioitus nousi tutkimuksessa esille. Niitä toivottiin tuotavan esille enemmän Kartanokahvila Kuiskeen sisutuksessa, sillä se koettiin osittain melko laitosmaisena. Joku haastateltavista näki kahvilan hieman Pop-up kahvilan tyyllisenä, jonka vuoksi hän ei odottanutkaan niin suurta panostusta esimerkiksi sisutukseen. Kartanokahvila Kuiskeen miljöö oli eduksi imagon ja brändin rakentamisen kannalta sekä miljöön koettiin tuovan rauhallisuudentunnetta. Kartanokahvila Kuiskeeseen haluttiin tulla rauhoittumaan ja nauttimaan upeasta miljööstä. Miljööön lisäksi imagoon vaikuttivat itsetehdyt tuotteet ja lähi-tuotteet, jotka toivat asiakkaille lisäarvoa. Liiketoiminnasta viestittyi aito ote ja nuorekkuus sekä se oli hyvin ammattimaista, josta ei viestittynyt, että kahvila oli opiskelijoiden pitämä.

Yrityksen tarinaa ei oltu havainnoitu juurikaan, mutta osa oli mennyt lukemaan sen Kartanokahvila Kuiskeen nettisivuilta ja saanut sieltä todella selkeän käsityksen yrityksen tarinasta. Kartanokahvila Kuiskeen tarinan lähtökohtana oli Juvenes-Yhtiöiden järjestämä liiketoimintasuunnitelmakilpailu, jonka myötä Kartanokahvila Kuiske oli perustettu neljän nuoren restonomiopiskelijan toimesta ja tätä kautta nuoret pystyivät työllistämään itsensä kesän ajan. Juvenes-Yhtiöiden rooli oli täten myös merkityksellinen osa tarinaa. Tarinan ydinviestin tarkoituksena oli kuitenkin korostaa kahvilan laadukkaita tuotteita sekä palvelua ja niiden kautta viestiä myös yrityksen arvoista. Juvenes-Yhtiöiden varatoimitusjohtaja koki Kartanokahvila Kuiskeen syntytarinan koskettavan ihmisiä ja se oli hänen mielestään hyvä tarina, joka osaltaan auttoi Kartanokahvila Kuiskeen brändin rakentamisessa. Hänen mielestään oli myös hienoa, että nuoret pääsivät toteuttamaan omaa ideaansa ja työllistämään itsensä. Kartanokahvila Kuiskeen toiminta oli hyvä jatkumo Hatanpään kartanon julkisuuskuvalle. Kartanokahvila Kuiske lisäsi Hatanpään kartanon ja Juvenes-Yhtiöiden tunnettavuutta. Asiakkaat eivät tienneet Juvenes-Yhtiöiden olevan Kartanokahvila Kuiskeen yhteistyökumppani, vaan pitivät niitä samana yrityksenä.

Kartanokahvila Kuiske oli sosiaalisessa mediassa hyvin läsnä ja vastasi nopeasti asiakkaiden viesteihin. Jollekin haastateltavalle oli viestittynyt sosiaalisesta mediasta vahva imago yrityksen toiminnasta, mutta valitettavasti se ei ollut välittynyt paikan päälle. Sosiaalisessa mediassa kuvapäivitykset olivat houkuttelevia ja niitä olisikin toivottu useammin. Esimerkiksi Facebookissa olisi voinut olla esillä salaattivaihtoedot.

6.4 Yhteistyö

Kartanokahvila Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden yhteistyö oli pääosin sujuvaa ja keskustelu oli avointa. Lisäksi Kartanokahvila Kuiske hoiti oman liiketoimintansa kunnianhimoisesti ja hyvin itsenäisesti. Juvenes-Yhtiöt tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden nuorille yrittäjille ja halusikin tulla esille enemmän tukiorganisaationa ja mahdollistajana yritystoiminnalle. Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminta tuki vahvasti myös Juvenes-Yhtiöiden liiketoimintaa muun muassa mahdollistamalla asiakasvirrat kartanolla ilman Juvenes-Yhtiöiden läsnäoloa.

Tämä oli aika ainutlaatuinen toimintamalli ja me mietittiin sitä, että olisiko meillä Juvenes-Yhtiöllä ollut mahdollisuus itse tehdä se tuolla tavalla, niin en usko.

Juvenes-Yhtiöt tarjosi syöttöliiketoimintaa Kartanokahvila Kuiskeelle ja yhteistyöasiakkuudet sujuivat todella hyvin. Syöttöliiketoiminnan tarkoituksena oli luoda pohjaa liiketoiminnalle, joka osaltaan tuki Kartanokahvila Kuiskeen taloudellista kannattavuutta. Kesän aikana oli yksi pääyhteyshenkilö Kartanokahvila Kuiskeelta ja yksi Juvenes-Yhtiöiltä. Se koettiin erittäin hyvänä ratkaisuna, sillä esimerkiksi syöttöliiketoiminnan organisoiminen oli selkeää. Kesän aikana syntyviä ongelmia ratkaistiin kuitenkin yhdessä kaikkien kesken ja kompromisseja jouduttiin tekemään yhdessä lyhyelläkin aikataululla.

Juvenes-Yhtiöitä edustaneet haastateltavat pitivät yrittäjiä suorastaan huipputiiminä sekä kesän 2018 yhteistyötä toimivana kokonaisuutena. Yhteistyön kehittämiseen tuli kuitenkin ehdotuksia. Käytännön asioille, kuten siivoukselle tulisi tehdä selkeämmät pelisäännöt, jotta jokainen tietäisi paremmin omat vastuualueensa. Kesän aikana olisi kannattanut pitää yhteisiä palavereja Juvenes-Yhtiöiden edustajien ja Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjien kesken, jossa olisi voitu keskustella tarkemmin mieltä askarruttavista asioista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, kuinka hyvin Kartanokahvila Kuiske onnistui liiketoiminnassaan kesällä 2018 sekä saada sellaista tietoa, jota pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisen apuna. Tämän tutkimuksen tekijät olivat itse yrittäjinä Kartanokahvila Kuiskeessa osana neljän hengen yrittäjätimiä. Tämän vuoksi tekijöiden omia havaintoja ja kokemuksia on hyödynnetty johtopäätöksissä ja tulkintojen tekemisessä analyysin tuloksien pohjalta. Tässä luvussa palataan vielä tutkimuksen ydinkäsitteisiin, joita ovat liikeidea, tuotteet, palvelut sekä imagon muodostuminen ja sen eri osa-alueet. Lopuksi käsitellään kannattavuutta, yhteistyötä ja liiketoiminnan kehittämistä sekä avataan Business Model Canvaksen osa-alueita.

Hatanpään kartanon ja Juvenes-Yhtiöiden tunnettavuus oli suuri etu asiakkaiden tavoittamisessa jo ennen Kartanokahvila Kuiskeen avajaisia. Hatanpään kartanon loistava miljöö ja lämmin kesä olivat myös erittäin suotuisia liiketoiminnalle, joka osaltaan jo toi paljon ihmisiä Hatanpään kartanon alueelle. Kartanokahvila Kuiskeen uutuusarvo varmasti myös vaikutti kahvilan kävijämääriin. Lisäksi lehtiartikkelit olivat tavoittaneet melko hyvin asiakaskuntaa. Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjät pyrkivät saamaan liiketoiminnasta miljööseen sopivaa, jossa pidettiin tärkeänä, että kahvilan tuotteet ovat laadukkaita ja palvelu vieraanvaraista. Lisäksi haluttiin, että yritystoiminnasta näkyisi itse tekeminen ja samalla ammattimaisuus. Näissä oltiin onnistuttu hyvin ja tällaista liiketoimintaa oltiin alueelle kaivattu. Liiketoiminta oli erittäin toimiva hyvin laajalle asiakaskunnalle. Kartanokahvila Kuiskeen imagoksi oli muodostunut kesän aikana hienostunut, nuorekas ja helposti lähestyttävä. Yrityksen nettisivuilla pyrittiin luomaan asiakkaille yrityksen arvojen mukaisia mielikuvia ja tuomaan esille yrityksen tarinaa, jotka välittyisivät myös Kartanokahvila Kuiskeessa. Nämä eivät kuitenkaan välittyneet paikan päälle ja varsinkin tarina oli pääosin asiakkaille tuntematon. Tarinaa olisi voinut tuoda vielä enemmän esille myös paikan päällä, esimerkiksi panostamalla enemmän henkilökunnan asuihin, tarjoilu- ja myyntialueen sisustukseen sekä tuomalla historiaa enemmän esille.

Suuret asiakasvirrat yllättivät yrittäjät ja asiakkaiden päivittäistä ja viikoittaista määrää olikin vaikea ennustaa kesän kuluessa. Kartanokahvila Kuiskeen aukioloajat olivat arkisin melko laajat, mutta yksityistilaisuuksien vuoksi aukioloajoissa oli paljon poikkeuksia, joista tuli haastatteluissa jonkun verran kritiikkiä. Poikkeuksellisista aukioloajoista olisi

pitänyt ilmoittaa aikaisemmin, jolloin tieto olisi kerennyt saavuttamaan asiakkaat ajoissa. Juvenes-Yhtiöt olisi voinut tiedottaa Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjille yksityistilaisuuksista aikaisemmin, jolloin olisi pystytty ilmoittamaan asiakkaille poikkeuksellisista aukioloajoista ajoissa. Aukioloajat olisivat voineet olla muutenkin paremmin esillä, esimerkiksi kartanon ulko-ovessa. Elokuussa yksityistilaisuuksia oli todella paljon, jonka vuoksi kahvila joutui olemaan useita päiviä kiinni, mikä vaikutti kesäkauden lopulliseen liikevaihtoon.

Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjät pyrkivät valmistamaan tuotteita hyvin paljon itse. Yrittäjät hankkivat kaikki raaka-aineet ja valmiit tuotteet itse, joka vei paljon aikaa ja energiaa. Tuotteiden valmistusprosessia hankaloitti elintarvikelaki, joka rajoitti tuotteiden valmistusta Hatanpään kartanossa. Tämän vuoksi kartanolla ei pystytty paikan päällä itse valmistamaan tuotteita, lukuun ottamatta täytettyjä sämpylöitä, salaattiannoksia ja valmiista taikinoista paistettuja piirakoita. Kartanolla sai siis koota valmiista komponenteista tuotteita, mutta alusta alkaen ei saanut itse valmistaa esimerkiksi taikinoita. Tämän vuoksi itse valmistettuja tuotteita ei saatu tehtyä kovinkaan nopealla aikataululla, sillä tuotteet valmistettiin Juvenes-Yhtiöiden Ravintola Saarnin tiloissa. Kartanokahvila Kuiske tilasi jonkun verran tuotteita myös Kotileipomo Kultavadelmalta, joka helpotti hieman kotitekoisten tuotteiden hankinnassa.

Itse tehtyjen tuotteiden valmistamiseen olisi tarvittu huomattavasti enemmän resursseja, sillä asiakkaat toivoivat niitä todella paljon. Haastatteluissa tulikin kritiikkiä itse tehtyjen tuotteiden ajoittaisesta vähäisyydestä. Tuotevalikoimaan oltiin kuitenkin pääosin erittäin tyytyväisiä, mutta varsinkin suolaisiin tuotteisiin toivottiin enemmän valikoimaa ja monipuolisuutta. Makeista tuotteista erityisesti Pätkis-juustokakku, perinteinen pulla ja mansikkakermaleivokset loppuivat lähes aina kesken. Aina kun nämä tuotteet saatiin laitettua esille, ne myytiin loppuun lähes heti, vaikka muitakin tuotteita olisi ollut hyvin tarjolla. Mikäli itse tehtyjä tuotteita olisi ollut useammin tarjolla, niin yrityksen myyntikate olisi varmasti ollut huomattavasti parempi läpi kesän, sillä valmiissa tuotteissa myyntikate oli heikompi.

Ennen kahvilan avaamista oli tehty tarkat katelaskelmat lähes jokaiselle tuotteelle sekä suunniteltu liiketoiminnan toteuttamista mahdollisimman tarkasti. Tarkka suunnitteluvaihe toi hyvin tulosta ja muun muassa itse tehdyillä tuotteilla ja lähituotteilla saatiin tyytyväisiä asiakkaita. Pirkanmaan Paahtimon kahvit tekivät vaikutuksen asiakkaisiin ja

moni tuli vain hyvän kahvin takia asiakkaaksi. Allergeenien ja erityisruokavalioiden huomioiminen oli mietitty etukäteen ja tästä tuli paljon kiitosta, erityisesti vegaanisista tuotteista. Suurien asiakasmäärien vuoksi tilanteet kuitenkin muuttuivat hyvin paljon ja yrittäjien resurssit alkoivat olemaan todella rajalliset ja pitkien päivien myötä väsymys alkoi painamaan. Tämän takia kannattavuus hieman huononi, sillä mukaan tuli enemmän valmiita tuotteita ja myöskään puodin tuotteisiin ei pystytty panostamaan tarpeeksi, jolloin puodin myynti jäi vähäiseksi. Puodin tuotteiden hankintaan olisi pitänyt liiketoiminnan alkuvaiheessa panostaa enemmän ja Juvenes-Yhtiöt olisi voinut mahdollisesti auttaa alkuvaraston hankinnassa.

Kartanokahvila Kuiskeen asiakaspalveluun oltiin erittäin tyytyväisiä, joka hieman yllätti yrittäjät. Yrittäjien kesken ilmapiiri oli ajoittain kireä kovan väsymyksen vuoksi ja koska työpäivät olivat usein hyvin pitkiä ja raskaita. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksissa yllätti positiivisesti se, että väsymys ei kuitenkaan ollut näkynyt asiakkaille, jonka voidaan tulkita kertovan yrittäjien ammattimaisuudesta. Yrittäjät olivat hyvin kunnianhimoisia ja halusivatkin onnistua liiketoiminnan jokaisella osa-alueella, jonka vuoksi he tekivät paljon töitä sen eteen, ettei väsymys näkyisi asiakkaille.

Resurssien ollessa rajalliset, olisi ollut suotavaa reagoida asiaan heti ja pyrkiä parantamaan Kartanokahvila Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyön parantamisella olisi voitu vaikuttaa yrittäjien jaksamiseen ja täten parantaa yrityksen tulosta. Juvenes-Yhtiöt olisi voinut tuottaa Kartanokahvila Kuiskeelle kahvilatuotteita myyntiin, joista he olisivat laskuttaneet Kartanokahvila Kuisketta. Näin asiakkaita ei olisi kääntynyt pois, sillä tällä tavoin vitriini ei todennäköisesti olisi päässyt ikinä liian tyhjäksi. Juvenes-Yhtiöillä olisi ollut suuremmat resurssit isompien määrien valmistamiseen, jonka vuoksi tuotteita olisi saatu Kartanokahvila Kuiskeelle myyntiin nopeasti.

Ravintola Saarnilla olisi voinut olla jonkun verran varattuna raaka-aineita yrittäjiä varten, joita he olisivat saaneet käyttää maksua vastaan. Näin olisi välttytty siltä, että painavia ja isoja määriä raaka-aineita jouduttiin kantamaan Kespron noutotukusta Hatanpään kartanolle ja sieltä vielä Ravintola Saarniin. Juvenes-Yhtiöillä on myös hyvät kontaktit Hartwallin juomatehtaan kanssa, jota olisi voinut hyödyntää virvoitusjuomien hankinnassa. Tiiviimmällä yhteistyöllä olisi siis pystytty vaikuttamaan yrittäjien yleiseen jaksamiseen, jolloin he olisivat todennäköisesti jaksaneet pitää myös enemmän sunnuntaipäiviä avoinna. Myynti olisi varmasti kasvanut, sillä sunnuntaisin kartanon alueella oli hyvin

paljon ihmisiä liikkeellä ja yhtenä sunnuntaina, kun kartanokakahvila Kuiske oli avoinna, myynti oli todella hyvä. Viidennen työntekijän palkkaaminen olisi voinut myös ratkaista resursseihin liittyvät ongelmat. Kartanokakahvila Kuiskeen yrittäjät olisivat voineet reagoida tilanteeseen ajoissa ja keskustella Juvenes-Yhtiöiden edustajien kanssa mahdollisista ratkaisuista.

Yrityksen tase- ja tuloslaskelmista tarkasteltiin yrityksen taloudellista kannattavuutta kesäkauden ajalta prosentuaalisesti. Yrityksen taloudellista kannattavuutta kannattaisi aina seurata pidemmällä aikavälillä kuin kuukausitasolla. Myyntikaudet vaihtelevat paljon ja varsinkin yritystoiminnan alussa on paljon kuluja. Kartanokakahvila Kuiskeen kesäkauden kestäessä vain kolme kuukautta, ei ollut mahdollista tutkia kannattavuutta pidemmällä aikavälillä. Kesäkuun tulokset olivat suhteellisen hyvät, mutta myyntikatetta olisi voinut vielä hieman nostaa. Käyttökate oli kesäkuussa huimat 63,7%, koska yrittäjät eivät nostaneet kesäkuussa ollenkaan palkkaa. Henkilöstökuluja tuli kuitenkin kesäkuussa 1,2%, sillä kesän alussa jokainen yrittäjä lainasi yritykselle hieman rahaa osuuskunnan jäsenmaksun lisäksi ja kesäkuussa lainat maksettiin takaisin. Heinäkuussa raaka-ainekustannukset nousivat melko paljon, sillä myyntikate putosi 55,4 prosenttiin. Raaka-ainekustannukset nousivat, sillä heinäkuu oli todella kiireistä aikaa ja yrittäjät joutuivat ostamaan paljon myös valmiita tuotteita, joissa myyntikate oli huonompi.

Valmiina ostettujen tuotteiden myyntikate olisi pitänyt laskea tarkemmin, jotta myyntikate ei olisi kärsinyt. Heinäkuussa jouduttiin myös ostamaan useamman kerran raaka-aineita lähikaupasta, sillä aina ei ollut mahdollisuutta mennä käymään tukussa. Lisäksi laadukas kahvi oli raaka-ainehinnaltaan hieman keskivertoa arvokkaampaa, mutta se oli kuitenkin niin suuri myyntivaltti, että sitä ei haluttu vaihtaa halvempiin tuotteisiin. Kahvien myyntihinnat olisivat voineet olla hieman korkeammat. Hinnan nostamista mietittiin kesän aikana, mutta koettiin, että kahvin hinnan muuttaminen kesken kesän olisi saattanut vaikuttaa sen myyntiin. Heinäkuun käyttökate oli myös pienentynyt lähemmäksi normaalia, koska yrittäjät nostivat palkkaa itselleen heinäkuun alussa.

Elokuun henkilöstökulut olivat 49,2%, sillä elokuussa nostettiin enemmän palkkaa, koska yritystoiminta oli loppumassa ja yrityksen pankkitililtä haluttiin nostaa kaikki mahdolliset rahat pois. Elokuun raaka-ainekustannukset olivat myös hyvin korkeat, sillä yrittäjien väsymyksen vuoksi jouduttiin ostamaan entistä enemmän valmiita tuotteita. Tämän lisäksi

elokuun poikkeuksellisten aukioloaikojen vuoksi turvauduttiin enemmän valmiisiin tuotteisiin, koska työn suunnittelun organisoiminen oli hankalampaa, kun aukioloaikoja ei tiedetty kunnolla etukäteen. Raaka-aineista tuli myös paljon hävikkiä elokuun aikana, sillä silloin kartanon pakastin hajosi ja tuotteet kerkesivät pilaantumaan ennen, kun uusi pakastin saatiin tilalle. Näiden asioiden vuoksi myyntikatetta ei saatu nostettua niin paljoa kuin olisi ollut suotavaa. Kuitenkin myyntikatetta saatiin hieman parannettua heinäkuusta. Elokuussa käyttökate oli kaikista lähimpänä MaRa:n suosituksia, mutta todellisuudessa käyttökate olisi ollut huomattavasti alhaisempi, sillä vasta elokuun jälkeen maksettiin loput laskut ja verot. Lisäksi jokaiselle yrittäjälle tullaan vielä maksamaan osuuskunnan jäsenmaksu takaisin, kun tilinpäätös on valmistunut. Jäsenmaksut maksetaan takaisin, sillä Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjät vaihtuvat seuraavalle kesäkaudelle ja täten uudet yrittäjät liittyvät osuuskunnan jäseniksi, kun edelliset ovat luopuneet jäsenyydestään.

Kartanokahvila Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden yhteistyö oli pääosin onnistunutta kesäkaudella 2018. Juvenes-Yhtiöiden edustajat pitivät Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjien toimintaa ammattimaisena, itsenäisenä sekä aitona. Yhteistyötä olisi kuitenkin voinut parantaa esimerkiksi pitämällä yhteisiä palaverieja kesän aikana. Näin oltaisiin voitu ratkaista esiin nousseita ongelmia nopeammin ja jokainen olisi mahdollisesti tiedostanut omat vastualueensa paremmin. Esimerkiksi kartanon siivouksen osalta oli useamman kerran epäselvää, että milloin kenenkin osapuolen olisi kuulunut siivota, kuten isoja yksityistilaisuuksia edeltävät ajat. Pelisääntöjä kuitenkin selkeytti se, että Juvenes-Yhtiöiltä ja Kartanokahvila Kuiskeelta oli molemmilta valittu yksi yhteyshenkilö, jonka kautta asioista informoitiin muita. Tiiviimmällä yhteistyöllä olisi myös mahdollisesti pystytty järjestämään kartanolla erilaisia tapahtumia ja saamaan sitä kautta enemmän myyntiä molemmille osapuolille. Esimerkiksi elävämusiikki olisi ollut loistava palvelutuote, jolla olisi pidetty asiakkaat entistä tyytyväisempinä ja saatu mahdollisesti uusia asiakkaita.

Tehdyn tutkimuksen ja opinnäytetyön tekijöiden kokemusten perusteella luotiin Kartanokahvila Kuiskeelle uusi Business Model Canvas- taulukko (liite 5). Loppuluvussa keskitytään uuden BMC-tilin jokaisen osion avaamiseen. Taulukosta on helppo havainnoida toteutuneen liiketoiminnan eri osa-alueita ja myös verrata uutta taulukkoa aikaisemmin tehtyyn BMC-tilin (liite 2). Kartanokahvila Kuiskeen tärkein yhteistyökumppani oli Juvenes-Yhtiöt. Muut yhteistyökumppanit vaihtuivat melko paljon alkupe-

räiseen suunnitelmaan verrattuna, mutta tilalle saatiin hyviä ja keskenään erilaisia yhteistyökumppaneita. Aluksi oltiin ajateltu laivakuljetuksia Hatanpään kartanon alueelle yhteistyössä esimerkiksi Hopealinjojen kanssa. Yhteistyökumppanuutta ei kuitenkaan syntynyt. Yrittäjät halusivat kahvilalle yksilöityjä jäätelöitä, mutta kannattavan yhteistyön solmiminen jäätelöyritysten kanssa oli melko haastavaa, joten todettiin, että Kespron tukusta ostetut jäätelöt ovat kaikista kannattavin vaihtoehto.

Kartanokahvila Kuiskeeseen haluttiin yrityksen arvojen mukaisia laadukkaita tuotteita ja haluttiin osittain myös tukea Pirkanmaan alueen lähituotantoa. Täten yhteistyökumppaneiksi saatiin Pirkanmaan paahtimo ja Kultavadelma Oy. Lisäksi Finnish Plant-Kotaja Oy oli yksi yhteistyökumppani kesän aikana, joka toimitti Kartanokahvila Kuiskeelle myyntiin ruusunterälehtihilloa. Tampereen ammattikorkeakoulu luonnollisesti tuki omia opiskelijoitaan liiketoiminnan aloittamisessa ja myös kesän aikana. Ydinprosessit muuttuivat alkuperäisestä suunnitelmasta huomattavasti itsenäisemmäksi ja riippuvuus Juvenes-Yhtiöistä oli melko vähäistä. Kuitenkin Juvenes-Yhtiöiden tiloja hyödynnettiin ja heiltä saatiin jatkuvasti tukea ja apua lähes kaikkeen liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvissä asioissa. Alun perin oltiin suunniteltu, että Kartanokahvila Kuiskeelle rekrytoitaisiin hieman henkilökuntaa Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden keskuudesta. Restonomiopiskelijoiden keskuudesta yritettiin löytää henkilö, jolta puuttuisi perusharjoittelu ja näin hän olisi voinut suorittaa harjoittelun Kartanokahvila Kuiskeessa. Sopivaa henkilöä ei kuitenkaan löytynyt. Kesän alussa ei enää koettu tarpeelliseksi hakea työntekijöitä, vaan yrittäjät halusivat selvittää keskenään. Heinäkuun lopulla Kartanokahvila Kuiskeeseen kuitenkin palkattiin noin kahden viikon ajaksi yksi ulkopuolinen työntekijä, yhden yrittäjän poissaolon vuoksi.

Markkinointi tapahtui hyvin samankaltaisesti kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli ajateltu. Lisänä saatiin huomattavasti enemmän näkyvyyttä sanomalehdissä kuin oltiin osattu odottaa. Arvolupaukset olivat pysyneet hyvin samana matkan varrella, mutta toki tarkentuivat liiketoiminnan myötä. Asiakassuhteita saatiin luotua hyvin ja arvot, mitä haluttiin tuoda liiketoiminnassa esille, toteutuivat hyvin ja näin Kartanokahvila Kuiskeelle saatiin paljon myös kanta-asiakkaita. Asiakassegmentit olivat kesän aikana hyvin laajat, mutta alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna Hatanpään alueella asuvat ja työskentelevät ihmiset jäivät markkinoinnissa hieman taka-alalle, mutta onneksi kesän myötä nämä asiakkaat löysivät Kartanokahvila Kuiskeeseen melko hyvin. Sosiaalinen media ja yhteistyökumppanit olivat tärkeitä informaation jakelukanavia, mutta lehtiartikkelit nousivat

kuitenkin tärkeimmäksi kanavaksi, sillä niiden avulla saatiin viestitettyä hyvin yrityksen tarinaa ja luotua pohjaa imagolle.

Resurssit pysyivät pääpiirteittäin samana, mutta Juvenes-Yhtiöiden kanssa tehty sopimus provisiosta oli odotettua korkeampi. Tähän kuitenkin sisältyi enemmän etuja, mitä etukäteen oltiin osattu odottaa. Laitteiden ja kalusteiden osalta Juvenes-Yhtiöt ei kuitenkaan pystynyt tarjoamaan niin paljoa apua, kun oltiin etukäteen suunniteltu. Onneksi apua saatiin paljon Tampereen ammattikorkeakoululta, josta saatiin vuokralle tärkeitä laitteita kahvilan päivittäistä toimintaa ajatellen. Suurimmiksi kulueriksi oli budjetoitu raaka-ainekulut ja henkilöstökulut, jotka pitivät hyvin paikkansa. Kiinteät kulut olivat hieman budjetoitua pienemmät. Yrityksen tuotot syntyivät pääosin kahvilatuotteiden myynnistä, niin kuin alun perin oli suunniteltu. Tämän lisäksi Juvenes-Yhtiöt tarjosi syöttöliiketoimintaa Kartanokahvila Kuiskeelle, josta myös muodostui merkittävä osuus yrityksen liikevaihdosta. Oheismyynti jäi puodin tuotteiden osalta melko pieneksi. Lisänä kesälle oltiin suunniteltu tapahtumia, taidenäyttelyitä ja laivakuljetuksia, jotka eivät tällä kertaa toteutuneet.

8 POHDINTA

Tutkimuksella saimme kattavasti monipuolista tietoa tutkittavista teemoista. Asiakkaille tehdyissä haastatteluissa oli yleisesti havaittavissa tyytyväisyys Kartanokahvila Kuiskeen liiketoimintaa kohtaan. Juvenes-Yhtiöiden edustajille tehdyistä haastatteluista nousi vahvasti esille liikeidean toimivuus sekä yhteistyön sujuvuus. Koimme tutkimuksen tekemisen mielenkiintoiseksi, sillä olimme itse mukana jo yrityksen suunnitteluvaiheesta aina yritystoiminnan loppumiseen asti. Oli kiinnostavaa tutkia, kuinka itse suunniteltu liikeidea toimi käytännössä sekä seurata taloudellista kannattavuutta ja sen osa-alueita.

Tutkimusmenetelmien validiteetti oli mielestämme hyvä, mutta tutkimusaineiston keruuta olisimme voineet toteuttaa myös keskellä kesää, eikä pelkästään kesän lopussa. Näin olisimme saaneet tietoa liiketoiminnan kehittymisestä kesän aikana ja vastauksia olisi voitu vertailla keskenään. Varsinkin NPS-kyselyn tekeminen kesän eri vaiheissa olisi ollut suotavaa. Tutkimusaineiston keruussa pyrimme olemaan mahdollisimman hyvin tutkijan roolissa, eikä Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjän roolissa, esimerkiksi olemalla reagoimatta liian voimakkaasti haastatteluissa esiin tulleisiin kommentteihin. Tällä tavoin halusimme varmistaa, että haastateltavat olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia ja he uskaltaisivat antaa myös kritiikkiä liiketoiminnasta.

Teoriaviitekehys tuki hyvin tutkimuksen toteuttamista ja kaikkia teorian aihealueita olisikin voinut hyödyntää jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Koimme, että yksi työn päätavoitteista toteutui, eli opinnäytetyötä pystyy kokonaisuudessaan hyödyntämään liiketoiminnan kehittämisessä. Reliabiliteetti koettiin myös hyväksi. Tutkimusongelmien ollessa melko laajoja, olisi reliabiliteettia voinut kuitenkin parantaa keräämällä vielä enemmän tutkimusaineistoa. Tutkimuksen alkuvaiheessa oli ajatuksena tarkastella tuotekohtaisia katteita menuanalyysin avulla palkkakatteeseen asti. Tähän ei ollut tarpeeksi aineistoa, jonka vuoksi menuanalyysi jäi toteuttamatta. Koimme Juvenes-Yhtiöille tehdyt haastattelut hyvin kattavina, mutta haastatteluja olisi voinut tehdä myös muille yhteistyökumppaneille. Näin olisi saatu entistä monipuolisempi näkemys liiketoiminnasta.

Kesäkausi oli hyvin raskas fyysisesti sekä henkisesti. Ennen liiketoiminnan aloittamista, olimme päättäneet, että kaikki yrittäjät ovat tasavertaisia keskenään. Emme kuitenkaan

jälkeenpäin kokeneet tätä hyvänä ratkaisuna, sillä monesti päätösten teko oli melko haastavaa sekä vastualueiden jakaminen ei ollut tasapuolista. Vaikka kesä oli raskas, niin se opetti meitä todella paljon ja tätä työtä tehdessä koimme oppivamme vielä paljon uutta sekä saimme uusia näkökulmia yritystoiminnasta. Mikäli tätä opinnäytetyötä hyödynnetään tulevan kesän liiketoiminnassa, niin uuden kesäkauden päätyttyä pystyisi tekemään jatkotutkimuksen, siitä kuinka liiketoimintaa voitaisiin kehittää vielä entisestään. Menu-analyysi voisi olla yhtenä tärkeänä osana jatkotutkimusta.

9 LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Business Dictionary. 2018. Back of the napkin business model. Luettu 9.10.2018. <http://www.businessdictionary.com/definition/back-of-the-napkin-business-model.html>

Everi, T. 2011. Brandi yrityskaupassa. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Grönlund, N. & Kujansuu, S. 2014. Ideasta palvelutuotteeksi. Asiakaslähtöisen tapahtumakonseptin luominen. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Halsas, A. 2018. Suomen digimarkkinointi Oy. Brändin rakentaminen, mistä on kysymys. Luettu 15.5.2018. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandin-rakentaminen-mista-kysymys>

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hatanpään kartano. N.d. Kartano. Luettu 14.5.2018. <http://hatanpaankartano.net/kartano1>

Hatanpään Kartanokahvila Kuiske. 2018. TAMK – Tampere University of Applied Sciences. Youtube 2018. Katsottu 9.10.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=V7SeMjQQh40>

Heikkilä, P., Rauhala, M., & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäisen laskentatoimen harjoituskirja. 3.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.painos. Helsinki: Edita prima Oy.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Integral Oy. N.d. Asiakaskokemusten mittaaminen NPS-kyselyllä. Luettu 9.8.2018. www.integral.fi/yleinen/asiakaskokemusten-mittaaminen-nps-kyse-lylla/?gclid=CjwKCAjwkrbBRB9EiwAhln8_D5sJrgVWgCiomqeuT-poUrzjhq0p7Ntt3ll6gWSzjHbFnZk1KpUqJxoC_gsQAvD_BwE

Johansson, H. 2012 a. Tuotantotalous. Liikeidea – Opi hyvän liikeidean perusteet 5 minuutissa. Luettu 18.9.2018. <http://www.tuotantotalous.com/liikeidea-tuottava-liikeidea/>

Johansson, H. 2012 b. Tuotantotalous. Myynti on tärkeintä. Luettu 18.9.2018. <http://www.tuotantotalous.com/myynti-on-tarkeinta/>

Juvenes. 2017. Juvenes-Yhtiöt Oy. Luettu 14.5.2018.

<http://www.juvenes.fi/fi-fi/juvenes-yhtiötoy.aspx>

Kaijomaa, S. 2016. Uusyritys keskus. Mistä syntyy yrityksen kannattavuus. Luettu 20.5.2018.

<https://www.uusyrityskeskus.fi/blogi/mista-syntyy-yrityksen-kannattavuus/>

Kartanokahvila Kuiske. 2018. Luettu 24.5.2018.

<https://kartanokahvilakuiske.squarespace.com/config/>

Koota, E. 2015. Kallo. Hyvä tarina pitää osata avata ja kertoa. Luettu 16.5.2018.

<https://www.kallo.fi/hyva-tarina-pitaa-osata-avata-ja-kertoa/>

Koskelainen, T. 2010. Haaga-Helia. Tuotteen hinnoittelu. Luettu 16.5.2018.

<http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/tuotteistus%28tuotekuvaus%29/hinta.php>

Laupiainen, L. 2016. Kustannuslaskenta ravintola-alalla. Kahvila-ravintola hinnoittelun tarkistaminen. Liiketalous ja taloushallinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Leväinen, K. 2018. Suomendigimarkkinointi Oy. Brändiviestinnän merkitys B2B-yritykselle. Luettu 15.5.2018.

<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandiviestinnan-merkitys-b2b-yritykselle>

Liias, E. 2016. Tarinallistaminen markkinoinnin työkaluna. Viestinnän koulutusohjelma Käsikirjoittaminen ja kuvallinen ilmaisu. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Luoma, A. 2018. Gofore. Toiminnan suunnittelua Business Model canvas- työkalulla. Luettu 9.10.2018

<https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>

Lähtenmäki, A. N.d. Justin. Mistä on hyvä palvelukonsepti tehty. Luettu 15.5.2018.

<http://www.justin.fi/fi/2015/09/04/mista-on-hyva-palvelukonsepti-tehty/>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V., & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mannila, M. 2016. Perheyrittäjäyys. Kannattavuus ja kannattavuuden osatekijät. Luettu 20.5.2018.

<http://tutkimu.blogspot.fi/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html>

Mara. 2018. Mara. Luettu 13.11.2018

<https://mara.fi/mara>

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Minkkinen, S. 2012. Asiakaslähtöisen palvelutuotteen suunnittelu. Liiketalous. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Museovirasto.2009. Hatanpään kartano. Luettu 14.5.2018.

http://www.rky.fi/read/asp/r_kohde_det.aspx?KOHDE_ID=1243

Oamk.fi. N.d. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Luettu 16.8.2018.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu04.htm>

Onnistu yrittäjänä.fi. 2015 a. Liiketoimintasuunnitelma. Luettu 15.5.2018.

<https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje>

Onnistu yrittäjänä.fi. 2015 b. Business Model Canvas. Luettu 19.5.2018.

<https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas-ohjeet>

Parons, N. 2018. Bplans. What Is a Business Model? Business Models Explained. Luettu 10.10.2018.

<https://articles.bplans.com/what-is-a-business-model-business-models-explained/>

Rämö, M. 2018. Hatanpään kartanossa on kesäkahvila. Tamperelainen 45/2018, 14.

Seikkula, S. 2013. Kajawa. Hintamielikuvat – mikä niihin vaikuttaa ja miten niihin vaikutetaan? Luettu 24.9.2018.

https://www.kaj.fi/kajawa-lehti/sorvin_aadressa/hintamielikuvat_mika_niihin_vaikuttaa_ja_miten_niihin_vaikutetaan.1923.news?1641_o=32

Selander Oy. N.d. Yritystoiminnan kannattavuus. Luettu 1.10.2018.

http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminnan-kannattavuus3_selander/

Taloussanomat. N.d. Yritystiedot. Juvenes-Yhtiöt Oy. Luettu 27.9.2018.

<https://www.is.fi/yritys/juvenes-yhtiot-oy/tampere/0155602-7/>

Tirkkonen, T. 2014. Tuotteen tai palvelun hinnoittelu. Luettu 24.9.2018.

<https://terhotirkkonen.com/2014/02/18/hinnoittelu/>

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum Pro

Vainio, J. 2017. Aromi. Myyntiluvut paremmiksi palvelutuotteilla. Luettu 24.9.2018.

<https://aromilehti.fi/artikkelit/myyntiluvut-paremmiksi-palvelutuotteilla/>

Vasara, P. 2017. Aamulehti. Juhlatila täynnä historiaa ja tarinoita: Hatanpään kartano on valmis vastaanottamaan juhlaväen, kokouksen pitäjät ja kaupunkilaiset. Luettu 9.10.2018.

<https://www.aamulehti.fi/moro/hatanpaan-kartano-on-valmis-vastaanottamaan-juhla-vaen-kokouksen-pitajat-ja-kaupunkilaiset-200437025>

Yritystoiminta. N.d a. Kannattavuus. Luettu 15.5.2018.

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus>

Yritystoiminta. N.d b. Liikeidea. Luettu 19.9.2018

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysjatuksesta-liikeidea>

10 LIITTEET

Liite 1. Business Model Canvas -taulukko

<p>KUMPPANUDET Ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneitamme? Ketkä ovat tärkeimpiä toimittajiamme? Mitä avainresursseja hankimme kumppaneitamme? Mitä ydinprosesseja kumppanimme meille toimittavat?</p> <p>YHTEISTYÖN MOTIIVAATIOT Kokoon perustuva taloudellinen optimointi Riskin ja epävarmuuden vähentäminen Erityisten resurssien ja toimintojen käyttöön saaminen</p>	<p>YDINPROSESSIT Mitä ydinprosesseja arvolupauksemme vaatii? Mitä ydinprosesseja jakelukanavamme vaativat? Mitä ydinprosesseja asiakassuhteemme vaativat? Mitä ydinprosesseja ansaintamallimme vaatii?</p> <p>KATEGORIAT Tuotanto Ongelmanratkaisu Toiminta-alusta Yhteistyöverkosto</p>	<p>ARVOLUPAUS Mitä arvoa luomme asiakkaillemme? Mitä asiakkaamme ongelmaa olemme ratkaisemassa? Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä? Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?</p> <p>OMINAISPIIRTEET Brändi ja status Helppokäyttöisyys Hinta Muotoilu Ominaisuudet Tekemisen helpottaminen Saavutettavuus Säästö Tuoteräätelöinti Riskin pienentäminen Uutuusarvo</p>	<p>ASIAKASSUHDE Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmenttimme odottavat organisaatioltamme? Mitä näistä tarjoamme jo asiakkaillemme? Minkä hintaisia ne ovat? Kuinka nämä asiakassuhteemme on integroitu muuhun liiketoimintamallimme?</p> <p>ESIMERKIT Asiakaspalvelu Henkilökohtainen palvelu (yksityispankipalvelut, avainasiakaspäälliköt) Itsepalvelu Automatisoitu palvelu Yhteisöt Yhteiskehittäminen Osallistaminen</p>	<p>ASIAKASSEGMENTIT Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?</p> <p>Massamarkkinat Erikoistuminen Segmentointi Laajentuminen Multi-sided platform/markets</p>																		
	<p>RESURSSIT Mitä avainresursseja arvolupauksemme vaatii? Mitä arvolupauksia jakelukanavamme vaativat? Mitä avainresursseja asiakassuhteemme vaativat? Mitä avainresursseja ansaintamallimme vaatii?</p> <p>RESURSSIN TYYPIT Fyysinen resurssi Henkinen resurssi Ihminen Taloudellinen resurssi</p>		<p>ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuksi? Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? Kuinka jakelukanavamme on integroitu keskenään? Mitkä jakelukanavamme toimivat parhaiten? Mitkä näistä ovat kustannustehokkaimpia? Kuinka jakelukanavamme on integroitu asiakkaidemme toimintaan?</p> <p>JAKELUKANAVANVAIHEET: 1. Tunnettavuus Kuinka kasvatamme tuotteidemme ja palveluiden tunnettavuutta? 2. Arviointi Kuinka tuemme asiakkaitamme arvioimaan arvolupaustamme? 3. Hankinta Kuinka helpotamme asiakkaita ostamaan tuotteitamme ja palvelujamme? 4. Jakelu Kuinka toimitamme arvolupauksemme asiakkaille?</p>																			
<p>KULURAKENNE Mitkä ovat merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme? Mitkä ydinprosessimme ovat meille kalleimpia? Mitkä ydinprosessimme tuovat meille eniten kuluja?</p> <p>OLETKO? a. Kustannusjohtaja b. Keskittynyt luomaan asiakkaalle arvoa kulujen kasvun kustannuksella</p>	<p>ANSAIN TAMALLI Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mitä he tällä hetkellä maksavat? Kuinka he tällä hetkellä maksavat? Miten he mieluiten maksaisivat? Kuinka paljon eri arvoketjujen osat tuovat kokonaistuloksesta?</p> <p>TYYPIT/LUOKAT KIINTEÄ HINNOITTELU MUUTTUVA HINNOITTELU</p> <table border="0"> <tr> <td>Hyödykkeen myyminen</td> <td>Listahinta</td> <td>Neuvotteluun perustuva</td> </tr> <tr> <td>Käyttömaksut</td> <td>Tuoteominaisuuksiin perustuva hinnoittelu</td> <td>hinnoittelu</td> </tr> <tr> <td>Tilausmaksut</td> <td>hinnoittelu</td> <td>Joustava hinnoittelu</td> </tr> <tr> <td>Lainaaminen/vuokraaminen/leasing</td> <td>Asiakassegmenttiin perustuva hinnoittelu</td> <td>Reaali-aikainen hinnoittelu</td> </tr> <tr> <td>Lisensiointi</td> <td>Määrään perustuva hinnoittelu</td> <td>Huutokaupat</td> </tr> <tr> <td>Välityspalkkio</td> <td>hinnoittelu</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mainonta</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Hyödykkeen myyminen	Listahinta	Neuvotteluun perustuva	Käyttömaksut	Tuoteominaisuuksiin perustuva hinnoittelu	hinnoittelu	Tilausmaksut	hinnoittelu	Joustava hinnoittelu	Lainaaminen/vuokraaminen/leasing	Asiakassegmenttiin perustuva hinnoittelu	Reaali-aikainen hinnoittelu	Lisensiointi	Määrään perustuva hinnoittelu	Huutokaupat	Välityspalkkio	hinnoittelu		Mainonta		
Hyödykkeen myyminen	Listahinta	Neuvotteluun perustuva																				
Käyttömaksut	Tuoteominaisuuksiin perustuva hinnoittelu	hinnoittelu																				
Tilausmaksut	hinnoittelu	Joustava hinnoittelu																				
Lainaaminen/vuokraaminen/leasing	Asiakassegmenttiin perustuva hinnoittelu	Reaali-aikainen hinnoittelu																				
Lisensiointi	Määrään perustuva hinnoittelu	Huutokaupat																				
Välityspalkkio	hinnoittelu																					
Mainonta																						

(Tuulaniemi 2016, 179.)

Liite 2. Yrityksen ensimmäinen Business Model Canvas

KUMPPANIT



Juvenes on suurin ja tärkein yhteistyökumppanimme. Teemme myös yhteistyötä Visit Tampereen kanssa. Heidän kautta tulevat asiakkaat saavat prosentuaalisen alennuksen kahvilamme tuotteista. Laukontorilta lähtevä laivakuljetus Hatanpäälle on toteutettu yhteistyössä esimerkiksi Hopealinjojen kanssa. Tampereen Jäätelötehdas Oy tuottaa meille yksilöityjä jäätelöitä.

TUOTANTOMALLI



Liiketila ja tuotanto järjestetään yhteistyössä Juveneksen kanssa. Rekrytointi sekä perehdytys tapahtuu sisäisesti Tampereen ammattikorkeakoulun restonomi opiskelijoiden keskuudessa. Pääasiallisena markkinointikanavana käytämme sosiaalista mediaa sekä hyödynnämme yhteistyökumppaneitamme.

RESURSSIT



Tampereen kaupunki omistaa liiketilan, jonka Juvenes on vuokrannut. Yrityksemme käyttää liiketilaa provisiota vastaan. Laitteet ja kalusto tulevat Juveneksen kautta.

(Jatkuu)

TUOTTEET JA PALVELUT

Yrityksemme tarjoaa idyllisessä miljöössä monipuolisia palveluja, jonka keskiössä toimii Hatanpään kartanon uniikki kesäkahvila. Kahvilan ohessa toimii viehättävä matkamuistomyymälä. Voit nauttia kahvilan tuotteista ja samalla ihastella puutarhaa joko kartanon terassilla tai puistossa piknikillä. Mukaan voi myös vuokrata pihapelejä koko perheen iloksi. Voit saapua paikalle kätevästi laivakuljetuksella, suoraan Tampereen keskustasta. Asiakkaamme valitsevat meidän yrityksemme, sillä tarjoamme elämyksellisiä hetkiä ainutlaatuisessa ympäristössä hyvillä aukioloajoilla.

ASIAKASSUHDE

Kohtaamme asiakkaamme henkilökohtaisesti yrityksemme toimitiloissa Hatanpään kartanolla. Huomioimme asiakkaitamme aidolla ja vieraanvaraisella palvelulla. Aito kiinnostus asiakkaan tarpeista näkyy myös ulospäin. Asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi ja haluaa tulla myös uudelleen.

JAKELUKANAVAT

Asiakkaamme saavat tiedon palveluistamme erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Sosiaalisessa mediassa markkinointi on meille erittäin tärkeää, koska pystymme jakamaan tietoa nopeasti ja sillä tavoitetaan paljon asiakkaita kerralla. Tietoa on saatavissa myös yhteistyökumppaneittemme kautta.

ASIAKASSEGMENTTI

Yrityksemme tyypillisiä asiakkaita ovat turistit sekä arboretumin puutarhaa ihastelevat ihmiset. He ovat satunnaisia asiakkaita, koska vierailu alueella tapahtuu joko kerran tai korkeintaan kahdesti kesässä. Tärkeimpiä asiakkaitamme ovat Hatanpään alueella asuvat ihmiset sekä lapsiperheet, jotka saapuvat käyttämään palvelujamme useammin kesässä. Yrityksemme palvelut soveltuvat hyvin erilaisille asiakassegmenteille.

KULURAKENNE



Yrityksemme arvioidut kulut ovat: henkilöstökulut 30%, muuttuvat kustannukset 30%, kiinteät kulut 15%, provisio-osuus 5% sekä verot. Tulosbudjetti ennuste on tehty kolmen kuukauden arvioidun myynnin pohjalta.

TULON KERTYMINEN



Yrityksemme tulot syntyvät pääasiallisesti kahvilan tuotteista sekä palveluista. Sivumyyntiä kertyy matkamuistomyymälästä, taidenäyttelyistä, tapahtumista sekä laivakuljetuksesta. Ennakoitu liikevaihto kolmelle kuukaudelle on 111000€, joten kriittisen pisteen myynti on 79 214€ kolmelle kuukaudelle.

Liite 3. Teemahaastattelu Juvenes-Yhtiöt Oy:n edustajille

TEEMAHAASTATTELU

Hatanpään Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan kehittäminen

Haastateltavat: Juveneksen edustajat Päivi Jousmäki & Elina Voitiola

LIIKEIDEA JA BRÄNDI

Millaisena näet Kartanokahvila Kuiskeen liikeidean Juveneksen näkökulmasta?

Miten Kartanokahvila Kuiskeen liikeidea toimi käytännössä?

Miten kuvailisit Kartanokahvila Kuiskeen imagoa?

Minkälainen vaikutus Kartanokahvila Kuiskeen imagolla oli Juveneksen imagoon?

Mikä merkitys Kartanokahvila Kuiskeen medianäkyvyydellä oli Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden brändiin ja jimagoon?

KANNATTAVA YRITYSTOIMINTA

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet kannattavassa ja tuloksellisessa liiketoiminnassa?

Millä tavoin nämä asiat toteutuivat Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnassa?

Millä tavoin kannattavuutta olisi hyvä seurata?

KEHITTÄMINEN

Miten mielestäsi yhteistyö sujui Kartanokahvila Kuiskeen ja Juvenes-Yhtiöiden välillä?

Mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonosti?

Millä tavoin yhteistyötä voisi kehittää?

Minkälaisia neuvoja antaisit tuleville yrittäjille Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?

Liite 4. Teemahaastattelu Kartanokahvila Kuiskeen asiakkaille

TEEMAHAASTATTELU

ASIAKAS

Sukupuoli

Nainen/Mies

IKÄ

>20 vuotta 20-29 vuotta 30-39 vuotta 40-49 vuotta

50-59 vuotta <60 vuotta

STATUS

Opiskelija/työtön/ työssäkäyvä

TUOTE / PALVELU

Mitä mieltä olet Kartanokahvila Kuiskeen tuotevalikoimasta? (monipuolisuus, valikoiman laajuus, erityisruokavalioiden huomioiminen, sopivuus liikeideaan jne.)

Millainen hintalaatusuhde kahvilan tuotteilla on?

Mikä on henkilökohtainen suosikkituotteesi kahvilan tuotevalikoimasta?

Minkälaista palvelua odotat kahviloissa yleisesti ottaen?

Millaisena olet kokenut Kartanokahvila Kuiskeen palvelun?

SAAVUTETTAVUUS

Miten usein käyt yleensä kahviloissa?

Kuinka usein olet ollut asiakkaana Kartanokahvila Kuiskeessa?

Miten löysit Kartanokahvila Kuiskeen?

IMAGO

Kuinka määrittelisit Kartanokahvila Kuiskeen imagon?

Millaisia arvoja kahvila mielestäsi edustaa?

Miten hyvin tunnet Kartanokahvila Kuiskeen tarinan?

Miten tarinallisuus näkyy Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnassa?

Miten kahvilan toimintaa voisi mielestäsi kehittää entistä paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi?

Liite 5. Kartanokahvila Kuiskeen uusi Business Model Canvas

<p>KUMPPANUDET</p>  <p>Kartanokahvila Kuiskeen tärkein yhteistyökumppani oli Juvenes-Yhtiöt Oy, joka mahdollisti liiketoiminnan toteuttamisen Hatanpään kartanolla. Muita yhteistyökumppaneita olivat: Pirkanmaan Paahtimo, Kultavadelma Oy, Finnis Plant-Kotaja Oy ja Tampereen ammattikorkeakoulu.</p> <p>Pirkanmaan Paahtimo toimitti Kartanokahvila Kuiskeelle laadukkaat kahvipavut erikseen sovitulla hinnalla sekä lainasi ammattikäyttöön tarkoitettua kahvimyllyn. Kultavadelma Oy toimitti näyttäviä leivonnaisia sekä kakkuja, joita ei ollut mahdollista valmistaa Kartanokahvila Kuiskeen puolelta. Finnish Plant-Kotaja Oy toimitti käsityönä valmistettua ruusunterälehti hilloa, jota myytiin oheistuotteena asiakkaille.</p> <p>Tampereen ammattikorkeakoululta oli vuokrattuna kahvilan vitriinit, espressokone ja muita pientarvikkeita. Lisäksi Tampereen ammattikorkeakoulun puolesta oli yksi tukihenkilö, joka omalta osaltaan auttoi yrittäjiä mieltä askarruttavissa asioissa.</p>	<p>YDINPROSESSIT</p>  <p>Tärkein ydinprosessi oli liikeidean mukaisen kahvilatoiminnan pyörittäminen, johon yhtenä tärkeänä osana kuului vitriinutuotteiden valmistus Juvenes-yhtiöiden tuotantotiloissa ja Kartanokahvila Kuiskeessa. Tämän lisäksi oli erityisen tärkeää, että kartanolla oli aina tarpeeksi henkilökuntaa, jotta asiakkaille pystyttiin tarjoamaan mahdollisimman laadukasta palvelua.</p> <p>Raaka-aineet ja tuotteet hankittiin pääosin Tampereen Kespron noutokustusta yhden yrittäjän omalla autolla. Lisäksi Juvenes-Yhtiöiden tuotantotiloissa tehtyjen tuotteiden kuljetus Kartanokahvila Kuiskeeseen tehtiin pääosin omalla autolla.</p> <p>Kartanokahvila Kuiske järjesti paljon ennalta varattuja kahvituisia asiakkaille, jonka vuoksi yrittäjien tuli olla tavoitettavissa lähes koko ajan sähköpostilla ja puhelimitse.</p>	<p>ARVOLUPAUS</p>  <p>Kartanokahvila Kuiskeen arvoihin kuuluivat ylellisyys, vieraanvaraisuus, hyvä palvelu sekä asiakkaan kuunteleminen. Lisäksi asiakkaille oli korostunut kesäkauden aikana rauhallisuus, rentous, nuorekkuus, hienostuneisuus ja itse tekeminen.</p> <p>Kartanokahvila Kuiskeen liiketoiminnan myötä Hatanpään kartanon ovet aukesivat ihmisille. Kartanokahvila Kuiske tarjosi asiakkailleen muiden laadukkaiden kahvilatuotteiden ohessa lähiuuttajien tuotteita sekä salaattilounasta. Kartanokahvila Kuiskeen upeata miljöötä hyödynnettiin lainaamalla asiakkaille piknik-koreja panttia vastaan. Asiakkaat saivat ostaa piknik-korin sisällön kahvilasta ja nauttia tuotteet kuniissa ruusutarhassa.</p> <p>Yrityksen palvelut soveltuvat hyvin eri ikäisille ihmisille ja yritys oli helposti lähestyttävissä.</p>	<p>ASIAKASUHDE</p>  <p>Kartanokahvila Kuiskeen historiallinen ympäristö itsessään herätti joidenkin ihmisten kiinnostuksen ja tätä myötä asiakkaita saatiin kesän aikana hyvin myös Kartanokahvila Kuiskeelle. Asiakkaat halusivat tulla nauttimaan ainutlaatuisesta miljööstä sekä laadukkaista kahvilatuotteista, joita tarjoihti nuorekkaalla otteella.</p> <p>Tuotteilla ja palvelulla haluttiin viestittää korkeaa laatua, perinteisyyttä, arvokkuutta sekä aitoutta ja vieraanvaraisuutta. Näiden kautta saatiin luotua kestäviä asiakassuhteita kesäkauden ajaksi.</p> <p>Asiakas kohdattiin henkilökohtaisesti Kartanokahvila Kuiskeessa, mutta asiakas tavoitti yrittäjät myös Sosiaalisessa mediassa sekä puhelimitse.</p>	<p>ASIAKASSEGMENTIT</p>  <p>Kartanokahvila Kuiskeen asiakkasunta koostui monesta eri asiakassegmentistä. Suurimmat ryhmät olivat ikäihmiset, lapsiperheet sekä arboretumin puutarhassa vierailevat ihmiset ja Hatanpään alueella työskentelevät henkilöt.</p> <p>Kartanokahvila Kuiske toi lisäarvoa Hatanpään kartanolle sekä omille yhteistyökumppaneilleen. Asiakkaille arvoa luotiin hyvällä palvelulla, laadukkuudella, miljööllä sekä hyvillä tuotteilla.</p> <p>Kesän aikana Kartanokahvila Kuiske sai sitoutettua asiakkaitaan ja näin kahvilalle syntyi myös omia kanta-asiakkaita.</p>
	<p>RESURSSIT</p>  <p>Tampereen kaupunki omistaa Hatanpään kartanon, jossa Juvenes-Yhtiöt on päävuokralaisena. Kartanokahvila Kuiske toimi kesällä 2018 alivuokralaisena Juvenes-Yhtiöille.</p> <p>Juvenes-Yhtiöiden kanssa tehtyyn vuokrasopimukseen kuului tilojen lisäksi pienvälineistöä, muun muassa astiat ja keittiövälineet. Lisäksi käytössä oli keittiölaitteita, kuten mikro, jääkaappeja, pakastin, astianpesukone ja kahvinkeitin. Kartanolla oli yrittäjille vielä oma toimistotila. Tampereen ammattikorkeakoululta oli vuokrattuna kahvilan vitriinit, espressokone sekä muita pientarvikkeita. Kartanokahvila Kuiskeen yrittäjät hankkivat tarvittavia välineitä hyvin paljon myös itse ja vastasivat pitkälti itse omista resursseistaan.</p> <p>Tuotteiden valmistamiseen oli käytössä kartanon lisäksi Juvenes-Yhtiöiden tuotantokeittiö Ravintola Saarnin yhteydessä. Tämä mahdollisti hyvin erilaisten tuotteiden valmistuksen, sillä kartanon keittiöllä ei saanut valmistaa elintarvikelain vuoksi alusta alkaen itse tehtyjä tuotteita. Komponenteista kokoaminen oli kuitenkin mahdollista, jonka vuoksi täytettyjen sämpylöiden ja salaattiannosten tekeminen oli sallittua kartanolla.</p>	<p>ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT</p>  <p>Kesäkauden alussa avajaispäivän jälkeen Kartanokahvila Kuiskeesta tehtiin yhteistyössä Juvenes-Yhtiöiden kanssa lehtiartikkelia kolmeen paikalliseen sanomalehteen, jotka olivat myös nettiversioina. Lehtiartikkeleissa haluttiin viestittää Kartanokahvila Kuiskeen tarinaa sekä luoda pohjaa imagolle.</p> <p>Nettisivujen tekemiseen panostettiin paljon, sillä jo sitä kautta haluttiin viestittää asiakkaille laadukkuutta ja ylellisyyttä. Nettisivujen kautta tavoitettiin laajasti asiakasuntaa eri ikäryhmistä. Lisäksi Sosiaalisen median kautta tavoitettiin pääosin hieman nuorempaa asiakasuntaa. Sosiaalisessa mediassa sekä nettisivuilla haluttiin kertoa Kartanokahvila Kuiskeen syntytarinaa. Tarinan kertomisen tehostamiseksi otettiin laadukkaita kuvia, joita käytettiin Kartanokahvila Kuiskeen nettisivuilla sekä Sosiaalisessa mediassa.</p> <p>Kartanokahvila Kuiske sai paljon asiakasuntaa lehtiartikkelien myötä, mutta sosiaalinen media ja nettisivut olivat myös erittäin tärkeitä. Sosiaalisen median kautta asiakkaiden oli vaivatonta olla yhteydessä Kartanokahvila Kuiskeen kanssa. Asiakkaiden oli mahdollista ottaa yhteyttä myös puhelimen välityksellä.</p> <p>Ennen avajaisia asiakkaiden saavuttamiseen käytettiin Juvenes-Yhtiöiden kontakteja (kuten heidän Facebookia ja yhteistyökumppaneita), jaettiin perinteisiä flyereita Hatanpään kartanon alueella ja Hatanpään kartanon laskiaisriehassa sekä lisäksi yrittäjät mainostivat yritystä omille tutuillensa.</p>		

(Jatkuu)

KULURAKENNE

Suurimmat kuluerät Kartanokahvila Kuiskeella oli raaka-aineet sekä henkilöstökulut. Vuokra Juvenes-Yhtiöille oli tietty prosenttimäärä liikevaihdosta, jonka vuoksi sitä ei varsinaisesti laskettu kiinteisiin kuluihin, sillä vuokran määrä oli aina sidoksissa liikevaihdon suuruuteen. Liikevaihdon kasvaessa myös vuokran osuus kasvoi. Kartanokahvila Kuiskeen kiinteät kulut, kuten kassalaitteiden kuukausihinta, olivat melko pienet hyvien yhteistyösopimusten ansiosta.

Kartanokahvila Kuiskeen merkittävin kuluerä oli raaka-ainekustannukset, sillä palkkaa maksettiin yrittäjille myynnin mukaan. Kesällä Kartanokahvila Kuiskeella oli yksi kesätyöntekijä kahden viikon ajan, jolle maksettiin sovittu korvaus tehdystä työstä. Raaka-aineiden kustannukset nousivat prosentuaalisesti kesän lopussa, koska ei ollut resursseja valmistaa tuotteita itse niin paljon kuin kysyntään olisi ollut. Tämän takia jouduttiin ostamaan valmiita tuotteita itsetehtyjen tilalle enemmän kuin alkukesällä.

**ANSAIN TAMALLI**

Kartanokahvila Kuiskeen tulot kertyivät pääosin kahvilatuotteiden myynnistä. Lisäksi tuloja kertyi syöttöliiketoiminnasta, jota Juvenes-Yhtiöt tarjosi Kartanokahvila Kuiskeelle erilaisten yksityistilaisuuksien järjestämisestä. Lisäksi myyntiä kasvatti hieman puodin tuotteet. Puodissa myytiin mukaan ostettavaksi Pirkanmaan Paahtimon kahveja sekä Vampulassa valmistettua ruusunterälehtihilloa.

Kartanokahvila Kuiskeessa pystyi maksamaan kortilla sekä käteisellä ja tämän lisäksi yksityistilaisuuksista Kartanokahvila Kuiske laskutti asiakasta erikseen.

Kesäkauden myynti ylitti odotukset, jonka vuoksi yritystoiminta oli erittäin kannattavaa yrittäjille. Kesän aikana kuitenkin ylitettiin budjetissa määritetty prosentuaalinen tavoite raaka-aine kustannuksille.

