



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events

Maijala, Aino

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events

Aino Maijala
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Maijala, Aino

Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events

Vuosi 2012 Sivumäärä 89

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten oppimisympäristön toimintaa voidaan kehittää kannattavaksi liiketoiminnaksi. Tutkimuksen kohteena oli Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteessä sijaitseva Laurea Events, joka on osa BarLaurean tutkimus-, kehittämis- ja oppimisympäristöä. Laurea Events työllistää nykytilassaan yhden tapahtumakoordinaattoriharjoittelijan ja tuottaa noin 40-50 erikokoista tapahtumaa vuosittain. Tarve tutkimukselle syntyi keväällä 2011, kun huomattiin ulkopuolisten tapahtumien kysynnän kasvaneen, mutta resurssien puitteissa kysyntään ei voitu vastata. Tutkimuksen pohjalta Laurea Eventsille luotiin liiketoimintasuunnitelma, jota mukailamalla sen toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimukselle asetettiin kolme pää tutkimusongelmaa, joiden pohjalta rakennettiin teoreettinen viitekehys. Tutkimusongelmat keskittyivät oppimisympäristön kehittämisen tapoihin, Laurea Eventsin kehittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tapahtuma-alan yritykselle. Tutkimuksen teoriapohja koostui toimintaympäristön esittelystä sekä teoreettisen viitekehäksen pääkäsitteistä, joita olivat liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan kehittäminen sekä tapahtuma-ala.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin Laurea Eventsiä ja sen tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä perehdyttiin tapahtuma-alaan kokonaisuutena. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Teemahaastattelu toteutettiin neljälle eri taholle ja benchmarkkauksen kohteena olivat kaksi erilaista liiketoimintaa tekevää oppimisympäristöä.

Kaikkiin asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin tutkimuksen edetessä vastaukset. Tutkimustulosten yhteenvedon myötä todettiin, että Laurea Eventsin toiminnan kehittämiseksi on tarvetta. Nykytilassa toiminta on tehotonta päätoimisen työntekijän vaihtuessa puolen vuoden välein, jolloin prosessissa ei saavuteta jatkuvuutta ja sen myötä palvelun laatu kärsii. Myös tuloillaan oleva ammattikorkeakoulu-uudistus tuo mahdollisesti tarpeen liiketoiminnan tekemiselle ammattikorkeakouluissa ja Laurea Eventsin toiminnan kasvattaminen olisi vastaus tarpeeseen.

Toiminnallisena osuutena tuotettu Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelma toteutettiin aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmarungolla, sillä BarLaurealla tai Laurea Eventsillä ei ollut aikaisempaa suunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan hyvänä pohjana lähdeettäessä kehittämään Laurea Eventsin toimintaa tulevaisuudessa, mutta valmis se ei ole, kuten eivät liiketoimintasuunnitelmat koskaan. Ajan kuluessa ja kehittämistä aloitettaessa esimerkiksi toimintaympäristön analyysi pitäisi tehdä uudelleen, pohtia hinnoittelu tarkemmin verottajan ja markkinoiden asettamien rajoitusten puitteissa, laskea tarkemmin myyntitavoitteet, budjetti ynnä muut talousasiat ja ottaa huomioon ammattikorkeakoulu-uudistuksen mukanaan mahdollisesti tuomat muutokset.

Asiasanat: Oppimisympäristö, liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan kehittäminen, tapahtumat

Maijala, Aino

Developing Learning Environment in to the Profitable Business - Case Laurea Events

Year	2012	Pages	89
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine how a learning environment can be developed into a profitable business. This thesis examined Laurea Events, which is located in Laurea University of Applied Sciences' Leppävaara unit and is a part of BarLaurea's research, development and learning environment. Laurea Events employs in its current state one event coordinator trainee and produces about 40-50 various size events per year. The need for this research was born in spring 2011, when it was discovered that the demand for outside events was growing but because of the limited resources, it could not be answered. Based on this study a business plan for Laurea Events was created. By following the business plan, the operations of Laurea Events can be developed in the future.

The research identified three main research questions that were built on the basis of the theoretical framework. The research questions focused on the learning environment's developing methods, developing Laurea Events and making a business plan for a company operating in the event industry. The theoretical base consisted of a presentation of the operating environment and main theoretical concepts that included a business plan, business development and events.

The study was executed as a case study that examined Laurea Events and its future opportunities and the events industry as a whole. The research methods included theme interviews and benchmarking. The theme interview was conducted with four different interviewees and the benchmarking targets were two different learning environments that do business.

The research gave answers to all the research questions. The results reveal that there is a need for developing the operations of Laurea Events. In their current state the operations are inefficient when the full-time employee changes every six months, the continuity of the process is not achieved and therefore the service quality suffers. Also the future reform of Universities of Applied Sciences might bring the potential need for doing business inside Universities of Applied Sciences and Laurea Events' increasing operations could be a response to that need.

As a functional part of this study a business plan was drawn up for Laurea Events. The business plan was implemented as a starting company's business plan frame because BarLaurea or Laurea Events did not have a business plan. The business plan will serve as a basis to develop the operations of Laurea Events in the future, but it is not ready yet. When the development is started, the operational environment analysis has to be updated, the pricing has to be considered more specifically within the constraints of the tax authorities and of the market, as well as calculating the sales objectives, budget and other financial matters have to be conducted again and possible changes brought by the reform of Universities of Applied Sciences also need to be taken into account.

Keywords: Learning environment, business plan, business development, events

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	8
1.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimusongelmat	9
1.4	Raportin rakenne pääluvuittain.....	10
2	BarLaurean ja Laurea Eventsin esittely	10
2.1	Laurea-ammattikorkeakoulu	10
2.1.1	Learning by Developing (LbD)	12
2.1.2	Oppimisympäristöt Laureassa	14
2.2	BarLaurea.....	15
2.3	Laurea Events	17
3	Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen tapahtumayritykselle	19
3.1	Liiketoimintasuunnitelma	19
3.2	Liiketoiminnan kehittäminen.....	21
3.2.1	Palveluliiketoiminnan kehittäminen	22
3.2.2	Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	23
3.3	Tapahtuma-ala.....	24
3.3.1	Tapahtumamarkkinointi.....	24
3.3.2	Tapahtuma-ala osana majoitus- ja ravitsemisalaa	26
3.3.3	Erilaiset tapahtumat.....	27
3.3.4	Tapahtumat liiketoimintana.....	30
3.3.5	Tapahtuma-alalla työskentely	31
3.3.6	Tapahtuma-alan historia	32
3.3.7	Tapahtuma-alan tulevaisuus	33
4	Hankekuvaus	36
4.1	Tapaustutkimus.....	36
4.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät	37
4.2.1	Teemahaastattelu.....	38
4.2.2	Benchmarking	41
4.3	Analysointi ja tulokset	42
4.3.1	BarLaurean haastattelu	42
4.3.2	Tapahtuma-alan yrittäjien haastattelut	48
4.3.3	Yksikönjohtajan haastattelu	52
4.3.4	Maastricht Hotel Management Schoolin benchmarkkaus	55
4.3.5	BarLaurean benchmarkkaus	56
4.4	Tulosten yhteenveto.....	57
4.5	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Laurea Eventsille	59

4.5.1	Lähtökohtatilanne	59
4.5.2	Toimintaympäristö	60
4.5.3	Visio ja päätavoitteet	61
4.5.4	Liikeidea ja strategia	62
4.5.5	Markkinointisuunnitelma	62
4.5.6	Palvelutuotteiden kehitys	63
4.5.7	Palvelujen tuottaminen	63
4.5.8	Henkilöstösuunnitelma	67
4.5.9	Taloussuunnitelma	69
4.5.10	Riskien arviointi	69
5	Yhteenveto tutkimuksesta.....	71
5.1	Tutkimusongelma 1: oppimisympäristöstä liiketoimintayksiköksi	73
5.2	Tutkimusongelma 2: Laurea Eventsin liiketoiminnan kehittäminen.....	75
5.3	Tutkimusongelma 3: Liiketoimintasuunnitelma Laurea Eventsille	76
6	Pohdinta	77
	Lähteet	79
	Kuvat	82
	Kuviot	82
	Taulukot	82
	Liitteet.....	83

1 Johdanto

Tapahtuma-ala kasvaa Suomessa kovaa vauhtia ja alan ammattilaisille on kysyntää. Alalle tulee uusia yrittäjiä lisää koko ajan, televisiossa pyörii Juhlasuunnittelijat -ohjelma, jossa perehdytään tapahtuma-alan yrityksiin ja tapahtuma-alan ammattilaisten oma lehti Evento näki vihdoin päivänvalon helmikuussa 2012. (Lahnajärvi 2012.) Tapahtuma-alan ammattilaisia ei Suomessa synny kovinkaan montaa vuodessa; oppi haetaan tekemällä tapahtumia, sillä erityisesti täysin tapahtuma-alaan keskittyntä koulutusta on vähänlaisesti. Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteessä on toiminut vuodesta 2002 Laurea Events -tapahtumapalvelut osana BarLaurea -oppimisympäristöä. Laurea Events tuottaa Laurean sisäisiä tapahtumia ja resurssien puitteissa myös jonkin verran ulkopuolisia tapahtumia, mutta kysyntää olisi suuremmallekin asiakasmäärälle. Tässä opinnäytetyössä perehdytään Laurea Eventsin nykyiseen toimintaan, pohditaan sen tulevaisuuden mahdollisuuksia ja samalla perehdytään tapahtuma-alaan hyvin laajasti.

Opinnäytetyön otsikko ”Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events” on itsessään jo hyvin kuvaava. Tarkoituksena oli selvittää voiko oppimisympäristön toimintaa kehittää tuottavaksi liiketoiminnaksi niin, että se tekee sekä tuottoa että toimii edelleen fyysisenä oppimisympäristönä opiskelijoille. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät kysymykset olivat miten oppimisympäristön toimintaa voisi kehittää voittoa tuottavaksi liiketoiminnaksi ja miten Laurea Eventsin liiketoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Kun työn tutkimuksellinen osuus oli tehty, luotiin Laurea Eventsille liiketoimintasuunnitelma, joka toimii tulevaisuudessa Laurea Eventsin toiminnan kehittämisen ohjenuorana.

Jotta edellä mainittuihin kysymyksiin saatiin vastauksia, oli ensinnäkin perehdyttävä toimintaympäristöön, eli tässä tapauksessa ammattikorkeakoulun oppimisympäristöön: Laureaan, BarLaureaan ja Laurea Eventsiin. Oli ymmärrettävä minkälaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita toimintaympäristö asettaa toiminnan kehittämiseksi, ja jotta kehittäminen voisi onnistua, oli perehdyttävä liiketoiminnan kehittämiseen ja toimintaympäristöön, jossa liiketoiminta tehdään, eli tapahtuma-alaan. Tapahtuma-ala koostuu sekä markkinointiin liittyvistä palveluista että majoitus- ja ravitsemisalaan liittyvistä palveluista. Se on käsitteenä varsin sekava ja sitä on mahdoton määritellä yhdellä lauseella. Myös liiketoimintasuunnitelman laatimiseen oli perehdyttävä, jotta tutkimustyön tuotoksena saadaan aikaiseksi liiketoimintasuunnitelma Laurea Eventsille.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Teemahaastattelujen avulla saatiin tietoa Laurea Eventsin nykytilasta ja pohdittiin sen tulevaisuutta ja perehdyttiin tapahtuma-alaan haastatteleamalla tapah-

tuma-alan yrittäjiä. Benchmarkkauksella pyrittiin selvittämään muiden liiketoimintaa tekevien oppimisympäristöjen toimintatapoja.

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aihe ”Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events” sai alkunsa toisen työharjoitteluni myötä. Tein harjoitteluni BarLaurean sisällä toimivassa tapahtumapalveluja tarjoavassa Laurea Eventsissä tapahtumakoordinaattorina. Laurea Events tuottaa tällä hetkellä kaikki Laurea Leppävaarassa järjestettävät tapahtumat suuremmista kokouksista 200 hengen seminaareihin.

Laurea Events ei ole tehnyt suuremmin ulkopuolisia tapahtumia, vaikkakin kysyntää on ollut muiden tapahtumien yhteydessä. Nykyisessä tilanteessa ei ole riittävästi resursseja ulkopuolisten tapahtumien järjestämiseen, mutta jäin pohtimaan olisiko tulevaisuudessa mahdollisuuksia niiden tuottamiseen. Laurea Events on tällä hetkellä osa BarLaurean liiketoimintaa, mutta tulevaisuudessa se voisi olla oma, tapahtumapalveluihin keskittynyt oppimisympäristö Laurean opiskelijoille.

Halusin työssäni sekä perehtyä oppimisympäristöjen mahdollisuuksiin, liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen että selvittää tapahtuma-alan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen myötä halusin luoda toiminnallisena osuutena liiketoimintasuunnitelman, jonka pohjalta Laurea Eventsin toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena oli selvittää voiko oppimisympäristöä kehittää kannattavaksi liiketoiminnaksi ja jos, niin miten. Työn tutkimuksellinen osuus koostuu alaan liittyvästä kirjallisuudesta, teemahaastatteluista ja benchmarkkauksesta, joiden pohjalta luotiin liiketoimintasuunnitelma Laurea Eventsille: tapahtuma-alan yritykselle, joka toimii Laurea-ammattikorkeakoulun alaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan toteuttamiskelpoinen, eli mikäli tulevaisuudessa Laurea Events halutaan erottaa BarLaureasta ja kehittää sen toimintaa entistä laajemmaksi, se on mahdollista liiketoimintasuunnitelman pohjalta.

Teemahaastattelut toteutettiin sekä yksilöhaastatteluina että parihaastatteluna. Yksilöhaastattelut tehtiin kahdelle tapahtuma-alan yrittäjälle, joista jatkossa käytetään nimityksiä tapahtumayrittäjä A ja tapahtumayrittäjä B. Aiheena oli tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja sen liiketoiminnan kehittäminen. Parihaastatteluun osallistuivat BarLaurean ravintolapäällikkö sekä tapahtumien lehtori. Heidän kanssaan aiheena oli Laurea Eventsin kehittämi-

nen. Lisäksi teemahaastattelu toteutettiin Laurea Leppävaaran yksikönjohtajalle aiheesta ”liiketoimintaa ammattikorkeakoulussa”.

Benchmarkattavina tahoina olivat Maastrichtin Hotel Management Schoolin opetushotelli Château Betlehem sekä BarLaurea. Molemmat ovat liiketoimintaa harjoittavia oppimisympäristöjä, joissa tehdään myös tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja joissa tekijöinä on suurimaksi osaksi opiskelijat. Maastrichtin Hotel Management Schoolin benchmarkkaus koostui verkkosivujen tarkasta läpikäynnistä sekä sähköpostikyselystä. BarLaurean benchmarkkaus toteutettiin ravintolapäällikön haastattelulla, jossa aiheena oli nimenomaan BarLaurean liiketoiminta.

1.3 Tutkimusongelmat

”Vanhan sanonnan mukaan hyvä kysymys on jo puoli vastausta.” (Hirsjärvi ym. 2008, 121). Opinnäytetyön aiheesta ”Oppimisympäristöstä kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events” voidaan erottaa kolme päätutkimusongelmaa, sekä niiden alle tarkentavia tutkimuskysymyksiä. Alla on esitelty päätutkimusongelmat sekä niiden alaongelmat (taulukko 1).

Voiko oppimisympäristöä toimintaa kehittää voittoa tuottavaksi liiketoiminnaksi?
Mikä on oppimisympäristö? Millainen BarLaurea on oppimisympäristönä? Millainen Laurea Events on osana BarLaurea -oppimisympäristöä? Miten LbD-mallia voisi toteuttaa oikeassa yrityksessä? Mitä on kannattava liiketoiminta?
Miten Laurea Eventsin liiketoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa?
Laurea Eventsin nykytila? Millaisia liiketoiminnan kehittämistapoja Laurea Eventsin kohdalla voisi käyttää? Tapahtuma-alan yrityksen liiketoiminnan kehittäminen yleisellä tasolla? Tapahtuma-alan historia ja tulevaisuus?
Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tapahtuma-alan yritykselle
Liiketoimintasuunnitelman laatiminen? SWOT-analyysi? Tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja johtaminen?

Taulukko 1: Tutkimusongelmat

Edellä esitetyt tutkimusongelmat auttoivat säilyttämään punaisen langan tutkimuksen edessä. Yhteenvetoa tehdessä tutkimusongelmien ja -tulosten vertailu auttoi tutkimuksen luotet-

tavuuden määrittelyssä. Tutkimusongelmien pohjalta määritettiin työn teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.

1.4 Raportin rakenne pääluvuittain

Opinnäytetyön raportti etenee työn taustan ja tutkimusongelmien määrittelyn jälkeen toimintaympäristön kuvaukseen. Toimintaympäristö koostuu Laurea-ammattikorkeakoulusta, BarLaureasta ja Laurea Eventsistä. Toimintaympäristön jälkeen tutustutaan teoreettisen viitekehyn ja keskeisten käsitteiden määrittelyyn. Teorian myötä esitellään hankekuvaus, eli tutkimuksen toteuttaminen, analysointi ja tulokset, joiden pohjalta luotiin Laurea Eventsille liiketoimintasuunnitelma.

Tutkimuksen toteuttamisen myötä analysoitiin tutkimuksen tulokset ja kerrotaan toiminnallisen osuuden muodostumisesta. Tässä työssä toiminnallisen osuuden muodostaa Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelma, joka ei ole julkista tietoa. Näin ollen kappaleessa 4.5 on kerrottu miten liiketoimintasuunnitelma luotiin. Opinnäytetyön lopussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta, johtopäätökset sen tuloksista ja pohditaan jatkoa.

2 BarLaurean ja Laurea Eventsin esittely

Ennen työn teoreettiseen viitekehykseen perehtymistä, on tutustuttava tutkimuksen toimintaympäristöön. Tässä tapauksessa toimintaympäristö koostuu kolmesta eri tahosta, jotka ovat kuitenkin kaikki samaa organisaatiota. Toimintaympäristö koostuu Laurea-ammattikorkeakoulusta, sen sisällä toimivasta BarLaureasta ja BarLaurean sisällä toimivasta Laurea Eventsistä.

BarLaurea on Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteessä toimiva tutkimus-, kehittämis- ja oppimisympäristö. BarLaureaan kuuluu henkilöstöravintola, A la Carte -ravintola Flow, kahvila Beat, kokouspalvelut, Lobby Laurea sekä tapahtumapalveluja tarjoava Laurea Events. Alla esitellään tarkemmin Laurea-ammattikorkeakoulua, BarLaureaa sekä Laurea Eventsiä. Laurean osalta perehdytään myös Learning by Developing (LbD) -toimintamalliin ja oppimisympäristöihin Laureassa.

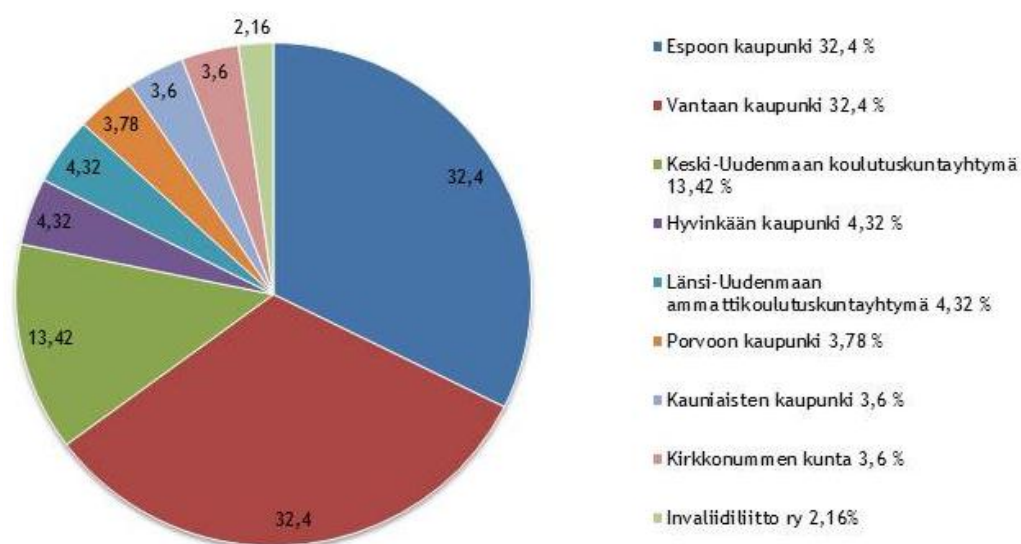
2.1 Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea on Suomen neljänneksi suurin ammattikorkeakoulu, jolla on noin 8000 opiskelijaa, joista noin 1200 aikuiskoulutuksessa. Koulutusohjelmia Laureassa on kuusitoista ja niistä 7 toteutetaan englannin kielellä. Opiskelijat ja noin 550 ihmistä käsittävä henkilökunta ovat

jakautuneet seitsemään eri yksikköön Uudellamaalla: Hyvinkää, Kerava, Leppävaara, Lohja, Otaniemi, Porvoo ja Tikkurila. (Laurea 2012.)

Laurea on ammattikorkeakoulu, jossa nojataan vahvasti palveluinnovaatioiden tuottamiseen ja työelämälähtöisyyteen (Laurea 2012). Laurean tavaramerkki Learning by Developing (LbD), eli kehittämispohjainen oppiminen, on laatu-palkittu Korkeakoulujen arviointineuvoston laatu-yksikköarvioinneissa ja hyvin tunnettu kansainvälisellä korkeakoulukentällä (Laurea 2011a, 3). Laurea nimettiin Koulutuksen laatu-yksiköksi viidennen kerran vuosille 2010-2012 ja sen myötä Laurea on Suomen palkituin ammattikorkeakoulu laatu- ja huippuyksikkövalinnoissa mitattaessa (Laurea 2010).

Laurea-ammattikorkeakoulu on osakeyhtiö, jonka omistus jakautuu yhdeksän eri tahon kesken (kuvio 1). Osakkaita ovat Espoon kaupunki, Vantaan kaupunki, Keski-Uudenmaan koulutus-kuntayhtymä, Hyvinkään kaupunki, Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymä, Porvoon kaupunki, Kauniaisten kaupunki, Kirkkonummen kunta sekä Invalidiliitto Ry. (Laurea 2012.) Osakeyhtiönä Laurea-ammattikorkeakoulun toimialana on ammattikorkeakoulun ylläpitämisen lisäksi opetettavaan alaan liittyvän ravitsemis- anniskelu ja muun palvelutoiminnan ylläpitäminen (Laurea 2011d).



Kuvio 1: Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaat

Laurea-ammattikorkeakoulun liikevaihto vuonna 2009 oli 50 616 776,37 euroa, joka koostui valtion maksamista opiskelijakohtaisista yksikköhinnoista, EU:n, valtion ja muiden yhteisöjen hankerahoituksesta, maksuista ja korvauksista ja muista koulutus- ja palvelutoiminnan tuotoista. Tilikaudelta 2009 kertyi voittoa 3 490 316,15 euroa. (Laurea 2009.) Ammattikorkeakou-

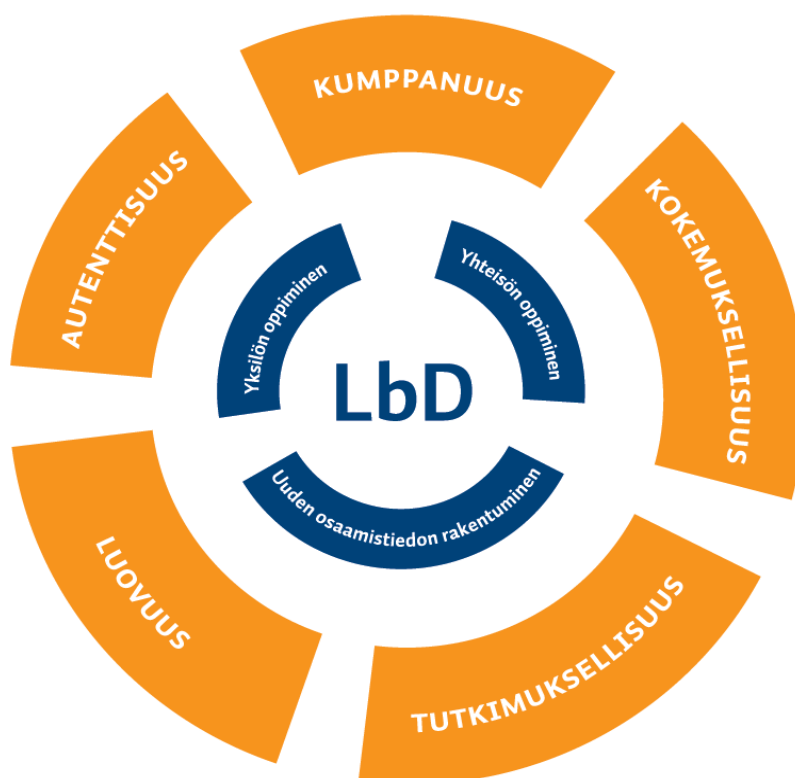
lulaissa (9.5.2003/351) on määrätty ammattikorkeakoulujen rahoituksesta, joka koskee myös Laureaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää ammattikorkeakouluille rahoitusta, joka koostuu perusrahoituksesta, hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta ja ammattikorkeakoulujen yhteisten menojen rahoituksesta. Ammattikorkeakouluille myönnetään myös tuloksellisuusrahoitusta opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Tuloksellisuusrahoitus kannustaa tehokkaiseen ja taloudelliseen toimintaan ja laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen. (Ammattikorkeakoululaki 2003.) Vuoden 2010 toiminnan perusteella Laurea-ammattikorkeakoululle myönnettiin tuloksellisuusrahoitusta sekä ministeriön tuloksellisuusmittareiden perusteella että korkeakoulujen arviointineuvoston valitsemien koulutuksen laatuyksiköiden perusteella. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella Laurea sai 70 000 euroa ja koulutuksen laatuyksikönä (Oppimisen integroitu opiskelijakeskeinen t&k-työ) 170 000 euroa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.) Näiden lisäksi Ammattikorkeakoululaissa (9.5.2003/351) on säädetty muusta rahoituksesta niin, että ammattikorkeakoulun ylläpitäjä voi ottaa vastaan avustuksia ja lahjoituksia, jotka on tarkoitettu ammattikorkeakoulun toimintaa ja sen kehittämistä varten.

Ammattikorkeakoululaissa (9.5.2003/351) ei kielletä liiketoiminnan harjoittamista ja Laurean toimintasäännöissä (2011d, 1) todetaan, että Laurean ”toimialana on ylläpitää -- opetettavaan alaan liittyvää ravitsemis-, anniskelu- ja muuta palvelutoimintaa”. Liiketoimintaa harjoittavasta oppimisympäristöstä on Laureassa jo esimerkkinä BarLaurea, johon Laurea Eventskin kuuluu. BarLaurean palveluiden ja tuotteiden hinnoittelu on laskettu niin, että saatavat tuotot kattavat henkilökunnan palkat (ravintolapäällikkö, keittiömestari ja kolme esimiesharjoittelijaa) sekä kaikki ravintolatoimintaan liittyvät kulut. Näin ollen BarLaurea ei varsinaisesti tuota voittoa. (Vakkuri 2012.)

2.1.1 Learning by Developing (LbD)

Learning by Developing (LbD) eli kehittämispohjainen oppiminen on Laurean innovaatio ja pedagoginen toimintamalli, jossa opitaan tutkien ja kehittäen. Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Oleellista on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avainkäsitteet, joiden avulla ilmiöitä voidaan jäsentää. Näin opiskelijat kehittyvät alansa osaajiksi. (HAMK 2011.)

Learning by Developing -oppimismalli koostuu viidestä eri osa-alueesta (kuva 1), jotka kaikki omalta osaltaan tukevat LbD:n toteutumista, eli oppimista tutkien ja kehittäen. Osa-alueita ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, luovuus ja tutkimuksellisuus. (Laurea 2011b, 11-12).



Kuva 1: Kehittämispohjainen oppiminen - Learning by Developing (LbD) (Laurea 2011b, 11).

Autenttisuus tarkoittaa aitoa työelämäyhteyttä ja tutkimus- ja kehittämishankkeiden työelämälähtöisyyttä. Aito, työelämäläheinen tutkimus- ja kehittämishanke toimii oppimisympäristönä hankkeeseen osallistuville opiskelijoille ja hankkeen tulokset vaikuttavat osaltaan oikeasti työelämän uudistumiseen ja kehittämiseen. (Laurea 2011b, 12.)

Kumppanuus koostuu opiskelijoiden, opettajien, työelämän asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistoiminnasta ja sitoutumisesta siihen. Kumppanuus on tasavertaista ja perustuu kaikkien väliseen luottamukseen. Se mahdollistaa korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien osaamisen ja kamisen erilaisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden oppimisprosessien puitteissa. Tavoitteena on saada aikaiseksi pitkäaikaisia kumppanuuksia ja yhteistyötä, joka perustuu systemaattisuuteen ja luottamukseen. (Laurea 2011b, 12.)

Kokemuksellisuus on kokemusperäisen tiedon jakamista & hyödyntämistä erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Kokemus vahvistaa opiskelijan oppimisprosessia, antaa suuntaa hankkeen etenemiselle sekä mahdollistaa hankkeen vaikutusten arvioinnin. Kun opiskelijat hankkivat todellista kokemusta osaamisen kehittymisen prosessin puitteissa, erilaisten toimintatapojen ja -muotojen seurausten tunnistus helpottuu. (Laurea 2011b, 12.)

Luovuus LbD-mallissa kuvastaa vapautta etsiä ja tuottaa uusia ideoita sekä kulkea uusia polkuja. Luovuus mahdollistaa riskien ottamisen, erehtymisen ja sivupoluille eksymisen, mutta epäonnistuminen nähdään epäonnistumisen sijaan onnistuneena oppimiskokemuksena. Luovuus syntyy vastuullisesta vapaudesta ja tilan antamisesta, jonka myötä korkeakoulusta valmistuva opiskelija omaa luovuuden osana osaamis pääomaansa. Luovuuden vahvistamista painotetaan kaikissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. (Laurea 2011b, 12.)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa tutkitun tiedon ja tutkimusmenetelmätiedon hyödyntämistä tutkimus- ja kehittämishankkeissa sekä oman osaamisen kehittämisessä. Tutkimus- ja kehittämishankkeissa tehdään aina tutkimussuunnitelma sekä tutkimusraportti, jotka noudattavat tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimuksellisuus mahdollistaa vaikuttavuuden tunnistamisen ja osoittamisen osana tutkimus- ja kehittämishankkeita. (Laurea 2011b, 12.)

2.1.2 Oppimisympäristöt Laureassa

Opetushallituksen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (2004) oppimisympäristö on määritelty oppimiseen liittyväksi fyysiseksi ympäristöksi ja psyykkisten tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuudeksi, jossa opiskelu ja oppiminen tapahtuvat. Fyysiseen ympäristöön kuuluvat niin koulun rakennukset, tilat, opetusvälineet kuin oppimateriaalitkin. Oppimisympäristön tulee olla sellainen, jossa oppilaan kasvua ja oppimista tuetaan ja sen on tuettava sekä opettajan ja oppilaan välistä että oppilaiden keskinäistä vuorovaikutusta. (Opetushallitus 2004, 18.)

Laurealaiset oppimisympäristöt kattavat niin työelämän tarpeesta lähtevät tutkimus- ja kehittämishankkeet, fyysiset oppimisympäristöt ja labrat, virtuaaliset oppimisympäristöt sekä henkisen tilan. Työelämäläheisiä TKI-hankkeita toteutetaan opintojaksoilla, ammattitaitoa edistävissä ohjatuissa harjoitteluissa sekä opinnäytetöissä. Laajemmat hankkeet voidaan jakaa myös pienemmiksi projekteiksi. Työelämälähtöiset kehittämishankkeet motivoivat opiskelijoita ja kannustavat toimimaan uutta luovassa oppimisympäristössä. Erilaiset työpajat ja labrat mahdollistavat opettajan ja opiskelijan monipuolisen osallistumisen hanketyöhön ja uudenlaisen osaamisen kehittämiseen. Hankkeiden myötä tavataan myös paljon työelämän asiantuntijoita ja asiakkaita, jotka opettajien lisäksi osallistuvat opiskelijoiden ohjaamiseen ja osaamisen arviointiin. Työpajoissa opetellaan tutkimus- ja kehittämishankkeissa tarvittavia työvälineitä, kuten ilmiöiden ymmärtämiseksi ja hahmottamiseksi tarvittavia käsitteitä, malleja, teorioita ja tutkimusmenetelmiä, sekä kohtaamiseen, yhteistyöhön ja käsillä tekemiseen tarvittavia taitoja. (Laurea 2011a, 12.)

Erilaisten hankkeiden ja työpajojen lisäksi laurealaisiin oppimisympäristöihin kuuluvat myös fyysiset oppimisympäristöt, virtuaaliympäristöt ja kattavat kirjastopalvelut. Fyysisiksi oppi-

misympäristöiksi luetaan tilat ja tekniset välineet, joiden avulla opiskelijat voivat innovoida uusia asioita. Virtuaaliympäristöjä Laureassa ovat esimerkiksi Optima, Second Life ja Adobe Connect, ja syksyllä 2012 julkaistava Laurea Live. Näitä hyödyntämällä opiskelijoilla on mahdollisuus kansainväliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Kirjastopalvelut tukevat työskentelyä hankeympäristöissä ja mahdollistavat maailmanlaajuisten tietokantojen käytön ja tiedon etsinnän laajemmalla. (Laurea 2011a, 12; Laurea 2012.)

Labrat jakaantuvat Laureassa tutkimus-, testaus- ja living lab -labroihin. Tutkimus- ja testauslabroissa tuotetaan ja testataan uusia ideoita ja innovaatioita, kun taas living lab -ympäristöissä käyttäjät ja asiakkaat ovat keskeisessä roolissa oman elämän ja työn asiantuntijoina (Laurea 2011a, 12). Myös henkinen tila nähdään eräänlaisena oppimisympäristönä, joka mahdollistaa aitoon yhteistyöhön johtavan vuorovaikutuksen ja erilaisten toimijoiden välisen kohtaamisen. Työskentelykulttuuri on innostavaa ja luovaa, uuden etsintään kannustavaa ja ”virheistä oppii” -mentaaliteetilla toimiva. Ilmapiiri ja viestintäkulttuuri ovat avoimia, tasa-arvoisia ja kunnioittavia kaikkia kohtaan. (Laurea 2011a, 12.)

Laurea Leppävaarassa eli Laurea SID:issä (Service Innovation and Design) sijaitsee kansainvälinen tutkimus- ja kehittämissympäristö Laurea SID Labs, joissa tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminta keskittyy palveluliiketoiminnan ja turvallisuuden osaamisalueisiin. SID Labsit toteuttavat LbD-mallin mukaista tutkimusta ja kehittämistä ja osallistuvat omalta osaltaan ammattikorkeakoulun kolmen tärkeimmän tehtävän hoitamiseen - koulutukseen, aluekehitykseen ja jo edellä mainittuun tutkimus- ja kehittämistoimintaan. SID Labs:en toiminta työllistää vuosittain noin neljäkymmentä suomalaista sekä ulkomaalaista tutkimusharjoittelijaa, jotka työskentelevät yhdessä Laurean henkilökunnan, muiden korkeakoulujen ja yritysmaailman kumppaneiden kanssa. (Laurea 2012.)

2.2 BarLaurea

BarLaurea on yksi Laurea SID Labs:eistä. Se on palvelu-, oppimis-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan living lab, toimien Laurea-ammattikorkeakoulun ravitsemispalvelujen kehittämiskeskusena ja oppimisympäristönä, jossa tehdään jatkuvaa tutkimus- ja kehittämistyötä. (Vakkuri 2011, 13.) Living Lab on käyttäjälähtöinen avoimeen innovaatioon pohjautuva tosielämän kehitysympäristö (Living labs 2011). Living labilla tarkoitetaan aitoa elämisen ympäristöä, joka on alustana innovaatiokäyttöön. Sen ytimenä on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä aidossa käyttötilanteessa. Tuotteita ja palveluita tarjoavat tahot ja mahdolliset kehittäjät tukevat loppukäyttäjän tavoitteita tuoda esille tuotteen tai palvelun käyttöön liittyviä ideoita ja ajatuksia, eli innovaatioita. (Rönkä & Orava 2007, 9.)

BarLaurean suunnittelu sai alkunsa vuonna 2000 ja se avattiin marraskuussa 2002. Siitä asti se on tarjonnut ravitsemispalveluita Laurean henkilökunnalle, opiskelijoille ja muille sidosryhmille. Tarve BarLaurean kehittämiseksi lähti ammattikorkeakoulun tärkeimmistä tehtävistä: opetuksesta, tutkimus- ja kehittämistyöstä ja aluekehitystyöstä, sekä palvelualan kriittisestä pohdinnasta. Haluttiin luoda integroitu oppimisympäristö, jossa teoria ja käytäntö opetuksessa yhdistyvät. Opintojaksot ja oppimistehtävät on suunniteltu niin, että ne tuottavat opiskelijoille palveluosaamista palvelutuotannossa toimimalla. Palveluprosessi on yhdistetty oppimisprosessiin palautejärjestelmän avulla, jolloin saadaan tietoa palveluprosessin onnistumisesta ja sen myötä opitaan. Jokainen palvelutehtävä koostuu siis sekä harjoitustilanteesta että konkreettisesta tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. BarLaureassa opitaan myös yhteisöllistä ryhmässä toimimista, sillä yksikään palveluprosessi ei ole yksilösuoritus, ja toimintamallia, jossa palveluiden tuottaminen ja kehittäminen kulkevat aina käsi kädessä. (Fränti & Pirinen 2005, 8 & 22-26; Laurea 2011a, 20.)

BarLaureaan kuuluvat lounasravintola, à la carte -ravintola Flow, Cafe Beat, kokouspalvelut, aulapalveluita tarjoava Lobby Laurea ja tapahtumapalveluita tarjoava Laurea Events. BarLaurean henkilökunta koostuu ravintolapäälliköistä, keittiömestarista, opintojaksoilla toimivista lehtoreista ja ammattikorkeakouluopiskelijoista, jotka suorittavat opintoihinsa liittyviä kokonaisuuksia ja työharjoitteluita BarLaureassa. (Vakkuri 2011, 15-17.) BarLaurealla on kumppaneina sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita, elintarvikealan yrityksiä ja tavarantoimittajia (Laurea 2011a, 20). Asiakkaita BarLaureassa käy päivittäin n. 960 ja liikevaihto oli 780 000,00 € vuonna 2009 (Vakkuri 2011, 15-16).

Oppimisympäristönä BarLaurea tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia oppia ravintolapalveluiden liiketoiminnasta osallistumalla ja kehittämällä BarLaurean prosesseja. BarLaurea oppimisympäristönä on rakennettu niin, että se tukee sekä palveluosaamista että tutkimus- ja kehittämismahdollisuuksien luomista. Prosessit BarLaureassa ovat dynaamisia ja antavat opiskelijoille mahdollisuuden kehittää toimintaa ja omaa osaamistaan autenttisissa palveluprosesseissa. Opiskelijat ovat mukana BarLaurean toiminnassa ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien, ensin Asiakaslähtöinen palvelun laatu -opintojaksolla ja sen suoritettuaan Palvelujärjestelmäosaaminen -opintojakson kautta. Lisäksi on useita vapaavalintaisia opintojaksoja, joissa toimitaan osittain BarLaurea -oppimisympäristössä. (Vakkuri 2011, 15-17; Laurea 2011a, 20-21; SoLeOPS 2012.)

Opiskelijan osaamisen kehittymistä BarLaureassa seurataan käytännön palvelutehtävien kautta, erilaisten yritysyhteistyöprojektien, kuten tuotekehitystehtävien, kautta ja oppimispäiväkirjaa kirjoittamalla. Oppimispäiväkirjaan opiskelija kirjoittaa henkilökohtaisista oppimistavoitteistaan ja niiden saavuttamisesta, tutustuu kirjallisuuden avulla keskeiseen tietoperustaan ja reflektoi omaa oppimistaan ja kokemuksiaan. Opiskelija tekee myös itsearviointin

toiminnastaan BarLaureassa sekä sanallisesti että numeerisesti. Ohjausta ja palautetta opiskelija saa muilta BarLaureassa työskenteleviltä opiskelijoilta, BarLaurean henkilökunnalta, yhteistyökumppaneilta sekä opettajilta. BarLaureassa opiskelijaa kannustetaan itsenäiseen tiedonhankintaan ja oma-aloitteisuuteen oppimisen ohjauksessa ja arvioinnissa. Opintojaksojen päätyttyä opiskelijat antavat aina opintojaksopalautetta, koskien myös BarLaureassa pidettäviä opintojaksoja. Palautteiden pohjalta pyritään kehittämään BarLaurean palvelu- ja oppimisprosesseja sekä opettajien ja BarLaurean henkilökunnan toimintaa. (Laurea 2011a, 21.)

2.3 Laurea Events

Laurea Events on osa BarLaureaa ja sen tehtävänä on tarjota laadukkaita ja innovatiivisia kokous- ja tapahtumapalveluita. Tapahtumia organisoii tapahtumakoordinaattoriharjoittelija yhteistyössä BarLaurean ravintolapäällikön ja keittiömestarin kanssa. Tapahtumat räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan ja ne toteutetaan opiskelijavoimin, ystävällisesti ja joustavasti. Tilaisuudet vaihtelevat pienistä kokouksista suuriin seminaareihin ja niitä varten BarLaurealla ja Laurea Eventsillä on käytössään kolme kabinettia, suuri ruokasali, viihtyisiä à la carte ravintola, sekä kaikki toimipisteen muut tilat, kuten kaksi auditoriota ja luokkatilat. Asiakasmääriä on hankala arvioida tapahtumien erilaisuuden ja ajankohtien vuoksi, mutta keskimäärin tapahtumia on noin 4 kuukaudessa ja asiakkaita 100-500 päivässä. (Vakkuri 2011, 18-19.)

Nykyisessä tilanteessa Laurea Eventsin keskittyessä lähinnä seminaari- ja kongressipalveluihin, suurimpia kilpailijoita ovat lähistöllä sijaitsevat kokoushotellit, kuten Palace Hotel Sello, Scandic Nihtisilta, Sokos Hotel Tapiola Garden ja Radisson SAS Hotel Espoo (Vakkuri 2011, 11). Laurea Eventsin palvelut hinnoitellaan useimmiten tapauskohtaisesti. Tapahtumat tehdään aina asiakkaiden toiveiden mukaisesti, jolloin jokainen tapahtuma on erilainen ja hinnoittelu voi koostua monesta eri osasta. Tarpeen tullen käytetään myös muita palveluntuottajia, kuten kuljetuspalveluita, majoituspalveluita ja tapahtuma- ja viihdepalveluita. Laurea Leppävaarassa järjestettäviä seminaareja varten on kuitenkin tehty hinnasto, johon sisältyy catering, aula- ja infopalvelut, materiaalit, tilavuokrat, somisteet ja siivous. (Vakkuri 2011, 18-19.)

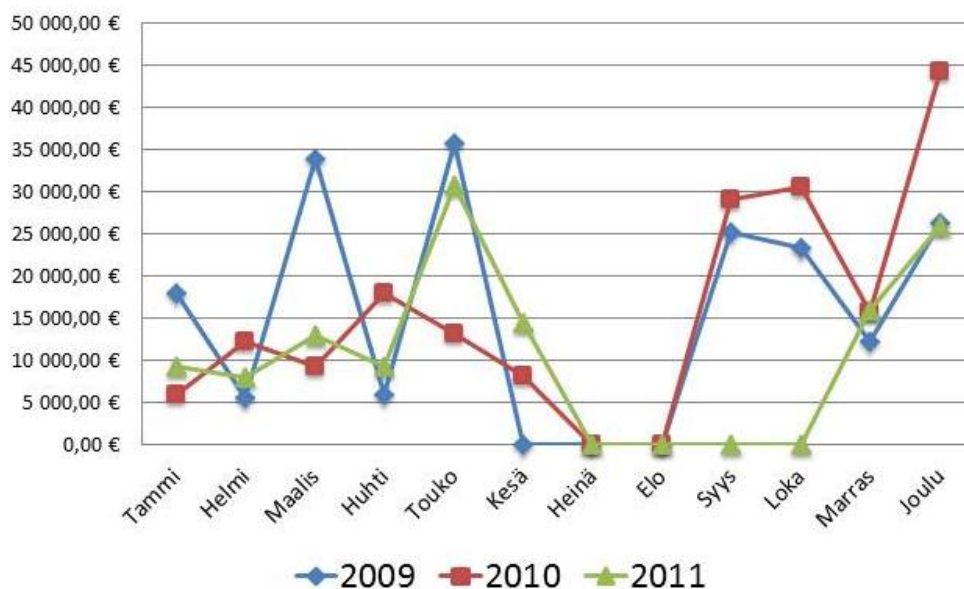
Ollessaan osa BarLaureaa, Laurea Eventsin myyntiä ei ole seurattu sen tarkemmin, mutta lasutettujen tapahtumien avulla voidaan laskea myyntiä per lukukausi (taulukko 2). Vaihtelua on melko paljon johtuen erityyppisistä tapahtumista.

Lukukausi	Ulkoiset (kpl)	Ulkoiset €	Sisäiset (kpl)	Sisäiset €	Yhteensä (kpl)	Yhteensä €
Syksy 2010	7	8 018,35 €	11	38 387,40 €	18	46 405,75 €
Kevät 2011	3	5 239,50 €	11	26 363,50 €	14	31 603,00 €
Syksy 2011	5	3 326,00 €	13	26 004,73 €	18	29 330,73 €
Kevät 2012 (3/2012 asti)	4	6 493,95 €	5	28 054,09 €	9	34 548,04 €
Yhteensä	19	23 077,80 €	40	118 809,72 €	59	141 887,52 €

Taulukko 2: Laurea Eventsin tapahtumat Syksy 2009 - Kevät (3)/2012

Taulukkoa seuraamalla saadaan laskettua keskimääräinen hinta per tapahtuma, joka tässä tapauksessa on 2404,87 euroa. Laurean sisäisissä ja ulkoisissa tapahtumissa hintaeroa on kuitenkin huomasti. Sisäiset tapahtumat ovat keskiarvoa hieman hinnakkaampia, 2970,24 euroa per tapahtuma kun taas ulkoisten tapahtumien keskihinnaksi tulee vain 1214,62 euroa.

BarLaurean puolella toimintaa on seurattu kuukausilaskutuksen yhteydessä, mutta huomioitavaa on, että niissä on yhdistetty sekä BarLaurean kokouspalvelut että Laurea Eventsin tapahtumat. Alla oleva kuvio (kuvio 2) antaa osviittaa kuukausittaisesta vaihtelusta myynnin suhteen vuosina 2009, 2010 ja 2011.



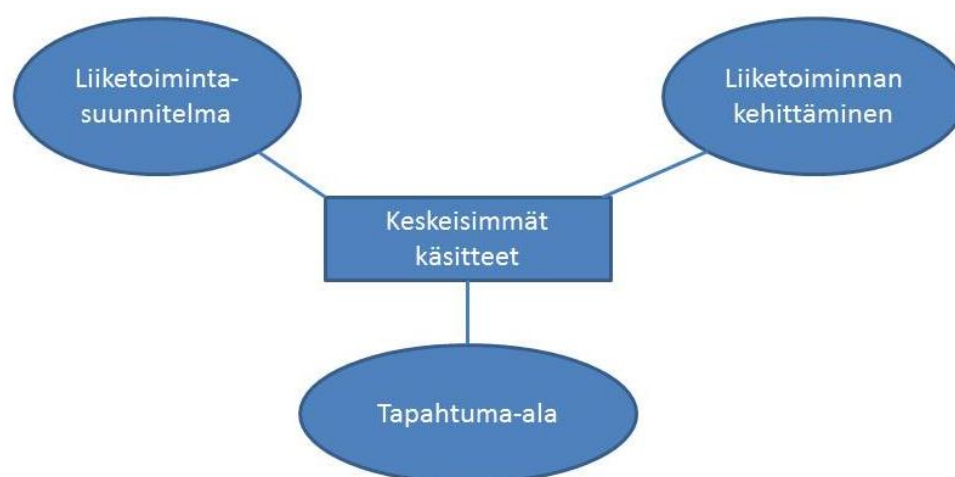
Kuvio 2: Kokouspalveluiden & Laurea Eventsin laskutus vuosina 2009-2011

Kuviota tarkastellessa on huomioitava kesäkuukausien vaikutus BarLaurean ollessa kiinni juhannuksesta elokuun alkuun ja vuodelta 2011 puuttuivat tiedot elokuun, syyskuun ja lokakuun

osalta. Laurea Eventsin keskimääräinen tuotto per tapahtuma on siis reilut 2000 euroa ja kesäkuukaudet ovat toiminnan kannalta hiljaisimpia koulun ollessa kiinni.

3 Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen tapahtumayritykselle

Kehitettäessä liiketoimintasuunnitelmaa tapahtumayritykselle, opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan kehittäminen ja tapahtuma-ala (kuvio 3).



Kuvio 3: Keskeisimmät käsitteet

Seuraavissa alaluvuissa 3.1-3.3 perehdytään tarkemmin edellä mainittuihin käsitteisiin ja määritellään ne. Liiketoiminnan kehittämisen osalta käsitellään myös palveluliiketoiminnan kehittäminen ja palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Tapahtuma-alan teoria on puolestaan jaettu edelleen tapahtumamarkkinointiin sekä tapahtuma-alaan osana majoitus- ja ravitsemisalaa, alalla työskentelyyn ja liiketoiminnan harjoittamiseen ja alan historiaan ja tulevaisuuteen.

3.1 Liiketoimintasuunnitelma

Johnsson, Karjalainen & Ruuska (2005, 8) ovat määritelleet liiketoimintasuunnitelman yhdellä lauseella seuraavasti ”Liiketoimintasuunnitelma on yritysjohdon oma itsenäinen näkemys omasta toiminnasta”. Liiketoimintasuunnitelma on yksi yrittäjän ja yrityksen tärkeimmistä työkaluista. Se jäsentää ja selventää aiotun yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Yritystasolla se on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kyseisessä yrityksessä kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista ja sen kehittämistä ja se myös auttaa hallitsemaan var-

sinaista liiketoimintaa ja työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla prosessimainen, jatkuvasti yrityksen tilaan mukaan muokkautuva työkalu. (Virtanen & Koski 2005, 18-27.) Palveluyritykselle liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on oleellista ymmärtää palvelun merkitys. Palveluyritys eroaa oleellisesti tuotantohyödykkeitä tarjoavasta yrityksestä, palvelutalouden merkityksen kasvessa yrityksen tulee tarkastella liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta menestyäkseen. Palveluyrityksessä asiakas on kuningas ja aina oikeassa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 15.)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu yleensä yrityksen lähtötilanteen kuvauksesta ja analysoinnista, markkinoiden ja kilpailutilanteen kuvauksesta ja analysoinnista, yrityksen tavoitteista ja strategiasta, yrityksen eri toimintojen järjestelyistä ja kehittämissuunnitelmista, taloudellisista laskelmista ja tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arvioinnista. Liiketoimintasuunnitelma on lähtökohtaisesti markkinakeskeinen, jolloin suunnitelman laatiminen vaatii keskittymistä yrityksen ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan ja markkina- ja kilpailutiedon hankintaan. Kun on ensin selvitetty toimintaympäristön tilanne ja muutokset, siihen voidaan suhteuttaa yrityksen tavoitteet ja strategia. (Johnsson ym. 2005, 5). Palveluyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä kirjata myös palveluprosessi vähintään kolmivaiheisena: palvelun käynnistäminen, palvelun toteutus ja palvelun lopettaminen. Palveluprosessista laadittu kuvio auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja puuttumaan mahdollisiin toimintoihin, jotka kaipaavat järjeistystä ja tehostamista. (Ahonen ym. 2009, 15-16.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on kannattavaa tai jopa vaadittua kun etsitään rahoitusta liikeidealle, perustetaan yritystä, toimivan yrityksen strategiasuunnittelun tai vuosisuunnittelun yhteydessä, uusille urille lähdeittäessä ja muutostilanteissa.

Kun on kyse aloittavasta yrityksestä, rahoittajat useimmiten edellyttävät kunnollista liiketoimintasuunnitelmaa ja myös yrityksen oman toiminnan kannalta suunnittelu on tärkeä osa liikkeenjohtoa, jota ei saa laiminlyödä. Toimivassa yrityksessä liiketoimintasuunnitelman laatiminen strategia- tai vuosisuunnittelun yhteydessä on johdonmukainen ja varsin yksinkertainen tapa selkeyttää tarpeellisia analyysivaiheita ja mahdollisia kehittämiskohteita. Toimivassa yrityksessä voi tulla myös tarvetta liiketoiminnan uudistamiseksi joko merkittävän muutostarpeen myötä tai uusien liikeideoiden myötä. Kaikille tilanteille yhteistä on se, että ensin tulee olla selkeä suunnitelma tehtävistä toimenpiteistä ennen kuin aloitetaan itse muutosprojekti. (Johnsson ym. 2005, 6-7.)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena. Vaikka yksi toiminnan osa nousisi esiin muita tärkeämpänä, sen kehittäminen ei saa tapahtua muiden toimintojen kustannuksella. Jokaisella yksittäisellä toiminnolla on oma toimintalinja ja ne kaikki tulee koota toimivaksi kokonaisuudeksi. (Johnsson ym. 2005, 7.) Suunnitelmassa

on kyse tulevan suunnittelusta ja oleellista on hahmottaa nykytilanne; missä ollaan, mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään. Liiketoimintasuunnitelman ajallinen tähtäin on yleensä 3-5 vuotta, riippuen yrityksen koosta, toimialasta ja nykyisestä tilanteesta. Suunnitelman tarkoituksena on asettaa tavoitteita ja esittää yritysjohton käsitys muutosten laadusta, suunnasta ja nopeudesta. Jos liiketoiminnan kehitys poikkeaa suunnitellusta, on helpompaa palata takaisin aiotulle reitille tehtyä suunnitelmaa seuraamalla. (Johnsson ym. 2005, 7-8.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on toteuttamiskelpoinen, kriittinen, käytännönläheinen, kattava ja tiivis. Suunnittelu saattaa helposti mennä haaveiluksi, mikäli omat voimavarat arvioidaan puutteellisesti, asetetaan turhan optimistiset odotukset asiakkaiden kiinnostukselle ja aliarvioidaan kilpailijoiden vahvuudet. Suunnittelun on pohjauduttava kriittiseen oman toiminnan ja resurssien analysointiin unohtamatta markkinatietojen hankkimista. Valmis liiketoimintasuunnitelma on vietävä käytännön toimenpiteiksi esimerkiksi aikataulujen ja budjettien muodossa. Tiivistelmän tulee kattaa koko liiketoimintasuunnitelma selkeästi ja ytimekkäästi. Tiivistelmä on usein ainoa osa liiketoimintasuunnitelmasta, johon potentiaalinen rahoittaja tutustuu, joten tiivistelmän tulee olla omanlaisensa myyntipuhe. (Johnsson ym. 2005, 8; Ahonen ym. 2009, 27, 42.)

Parhaimmillaan kehittämistyö on sujuvaa tiimityötä, johon osallistuvat yrityksen johtoryhmä, tietty määrä avainhenkilöitä sekä mahdollisesti konsultti tai muu yrityksen ulkopuolinen henkilö, joka voi ohjata työskentelyä, lisätä kritiikkiä ja tuoda uusia näkökulmia keskusteluun. Toimivan suunnittelun tunnusmerkkejä ovat järjestelmällisyys ja luovuus. Järjestelmällisyys pitää sisällään työn etenemisen järkevästi ja oleellisten asioiden huomioimisen. Suunnittelu työ taas on itsessään luovaa, sisältäen ideointia, visiointia, olemassa olevan kyseenalaistamista, vaihtoehtojen etsintää, ongelman ratkointia ja omaperäisten ratkaisujen hahmottelua. (Johnsson ym. 2005, 8-9.)

3.2 Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan kehittämisen ytimenä on yrityksen strategian kirkastaminen kaikilla tasoilla. Strategian tavoitteena on kannattavuuden ja kasvumahdollisuuksien optimointi. Kilpailuetujen luominen edellyttää innovatiivisia ratkaisuja ja toimintatapoja markkinoilla. Yrityksen menestyminen edellyttää markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon, talouden ja yritysjohton ja henkilöstön kehittämistä määrätietoisesti, ja niin että kehittämissuunta on yhdensuuntainen muiden suuntien kanssa. (Johnsson ym. 2005, 4-5.)

Tarve liiketoiminnan kehittämiseksi syntyy usein joko uusille urille lähdettäessä tai muutostilanteessa. Uusien ideoiden syntyminen myötä voidaan kehittää esimerkiksi uusia tuotteita,

suunnitella tuotteiden markkinointia uusille asiakasryhmille tai vientiä ulkomaille. Muutostilanteita taas ovat esimerkiksi kriisit, omistajan tai johdon vaihdokset, uuden liiketoiminnan ostaminen ja suuryritysten ja julkisen sektorin kohdalla myös erilaiset yhtiöittämisshankkeet. (Johnsson ym. 2005, 6-7.)

3.2.1 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Erilaiset palvelut ovat osa lähes jokaista toimivaa yritystä ja sen myötä niitä tulee myös kehittää samaan tapaan kuin uusia tuotteitakin. Palveluiden kehittämisellä erottuu kilpailijoista, sitouttaa asiakkaitaan, kilpailee hinnan sijaan laadulla ja kokonaispalvelulla, tuottaa tasalaatuisia palveluja tehokkaammin ja voi löytää uusia asiakaskuntia. Menestyvä palveluliiketoiminta on laatuorientoitunutta, jossa yhdistyvät muuntautumiskyky, asiakslähtöisyys, kilpailukyky ja selkeä liikeidea. Se on verkottunutta ja tarpeen mukaan kehittyvää ja uudistuvaa palvelua, jonka taustalla oleva organisaatio toimii ja jonka henkilökunta on ammattitaitoista ja sitoutunutta. Menestyvässä palvelu yrityksessä perusarvot on sisäistetty johtoportaan työntekijään. (Tekes 2012; Ahonen ym. 2009, 15.)

Palveluiden kehittämisessä lähdetään yleensä liikkeelle yrityksen nykytilan selvittämisestä. Kehittäminen voi olla joko määräävä suunta koko yrityksessä tai kohdistua tiettyyn osaluueeseen, kuten verkostoihin, organisaatioon ja sen prosesseihin, teknologiaan ja tuotteisiin tai asiakasrajapintaan. Yleisin tapa kehittää palveluja on palvelujen tuotteistaminen, joka koostuu palvelun selkeästä määrittelystä, palvelutuotannon prosessien parantamisesta, palvelun tai palvelutuotannon vakioinnin ja räätälöinnin suhteen selkiytyksestä ja palvelun selkeästä konkretisoinnista ja hinnoittelusta asiakkaalle. Tärkeintä palveluiden kehittämistä pohties- sa on tuntee asiakkaan tarpeet ja toimintatavat. Palvelun arvo syntyy hyödystä, jonka asiakas saa palvelua käyttämällä. (Tekes 2012.)

Palveluilla on neljä erityispiirrettä, joiden avulla se on helppo määritellä. Palvelu on sarja tekoja, joka tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Se on jossain määrin aineetonta ja hankalasti vakioitavissa, toisin kuin konkreettiset tavarat. Palvelussa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan, palvelua ei voi tehdä etukäteen tai varastoida. Luonteeltaan se on katoavaista - käyttämättä jäänyt potentiaalinen palvelutilanne on menetetty tilaisuus. (Ahonen ym. 2009, 15.)

Palveluprosessi koostuu peräkkäisistä ja rinnakkaisista palvelutapahtumista, jotka muodostavat yhdessä loogisen sarjan toimintoja, jossa palveluntarjoaja ja asiakas toimivat vuorovaikutuksessa. Prosessiin kuuluu vähintään palvelun käynnistäminen, toteutus ja lopettaminen mutta yleensä prosessiin kuvataan useampi vaihe. Palvelutapahtuman prosessia parantaessa on palveluprosessista hyvä laatia työkulkukaavion, jossa palvelutapahtumat on purettu erilli-

siin osiin ja jossa kuvataan prosessiin osallistuvien henkilöiden ja toimijoiden roolit. Kaavio visualisoi työvaiheiden kulun ja niiden keskinäiset suhteet. Kaavion tulee olla riittävän tarkka, jotta siitä olisi hyötyä arvioinnissa, vertailussa ja kehityksessä. Prosessikaavion avulla palveluprosessista saadaan tehtyä realistinen ja suunnitelmallinen kokonaisuus, jota voidaan tarpeen mukaan järjestyttää ja tehostaa. (Ahonen ym. 2009, 16.)

Palvelun konkretisointi ja hinnoittelu asiakkaalle helpottuu palvelutuotteen määrittelyllä. Palvelutuotetta voidaan jäsentää luomalla erilaisia palvelunormeja, jotka taas pyrkivät konkretisoimaan palvelun tuotteena niin, että se on helpompi hinnoitella, markkinoida ja toistaa tasalaatuisena eri palvelutilanteissa. Palvelutuotteista voidaan rakentaa tuotteistamalla tuotepalvelupaketteja, jotka ovat lähes yhtä tehokkaasti hallittavia kuin konkreettiset tavarat. (Ahonen ym. 2009, 16.)

3.2.2 Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu eli service design yhdistää yhteissuunnittelun, empatian ja osallistamisen. Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjät osallistuvat palvelun kehitystyöhön osallistumalla luovaan työhön yhdessä muotoilijan kanssa. Luovan työn pohjalta uudet ideat muokataan asiakkaan toiveiden mukaisiksi. Palveluideaa voidaan testata esimerkiksi näyttelemällä palvelutilanteita tai digitaalisilla prototyypeillä, joita tulevat käyttäjät testaavat. Palvelua testataan ja tuloksia arvioidaan ja sen pohjalta parannetaan palveluideaa, sama prosessi toistetaan niin monta kertaa, että lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. Palvelumuotoilu on vakiinnuttanut asemansa palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisen menetelmänä. (Miettinen 2011, 21; 29.)

Erlaisia palveluiden kehittämisessä käytettäviä Service Design -menetelmiä on yli 30 erilaista. Osa niistä on helposti ymmärrettävissä ja käytettävissä, kun taas osan toteuttaminen vaatii aikaa ja syvällistä tutkimista. (Moritz 2010, 185.) Erlaisia palvelumuotoilun menetelmiä ovat muun muassa markkinatutkimukset ja tutkimusten, kyselyiden ja haastattelujen teettäminen, osallistuva havainnointi, etnografia, Affinity diagrammi, luotaimet ja tarinallistaminen (Koi-visto & Miettinen 2009, 61).

Tarinallistaminen on palvelumuotoilumenetelmä, jossa palvelun eri vaiheet sidotaan yhteen tarinan avulla. Palvelun juoni käsikirjoitetaan tarinaksi, jolla erottaudutaan muista kilpailijoista ja tuotetaan kokonaiselämyksiä. Tarinallistamisen avulla elämyspalveluita on helpompi tuotteistaa ja konseptoida ja konseptin puitteissa palvelun kehittäminen helpottuu, kun on selkeät rajat joiden sisällä pysyä. Tarinallistamalla palvelun saa konkretisoitua asiakkaalle paremmin ja sen myötä palvelun myyminen, tuottaminen ja monistaminen on helpompaa. Tarinallistamalla palvelun asiakkaalle saadaan luotua parempia elämyksiä, jotka edistävät

asiakkaan antamia suosituksia tuttavapiirissään. Viidakkorumpu on parasta mahdollista markkinointia ja tarinallistaminen edistää sen soittoa. (Kalliomäki 2012.)

3.3 Tapahtuma-ala

Tapahtuma-ala koostuu sekä tapahtumamarkkinoinnista että tapahtumista, jotka ovat osa matkailu- ja ravitsemisalaa. Tapahtumia on erilaisia ja erikokoisia ja niiden toteuttamiseksi tarvitaan monenlaista osaamista ja erilaisia tekijöitä. Se, käytetäänkö alan ammattilaisia vai tehdäänkö tapahtuma esimerkiksi oman perheen kesken, riippuu yleensä tapahtuman henkilömäärästä, luonteesta, ajankohdasta ja tavoitteista. Pienet syntymäpäiväjuhlat ovat helposti sellaisia, jotka järjestetään omin voimin, mutta esimerkiksi pyöreitä vuosia täytettäessä saatetaan käyttää apuna ammattilaisia muun muassa ruokailun ja tilan suhteen. Häitä järjestetään edelleen sekä omin avuin että juhlasuunnittelijoiden palveluita hyödyntäen, mutta yrityselämään liittyviä tapahtumia ja viihdetapahtumia järjestettäessä turvaudutaan yleensä aina ammattilaisiin.

Yritystapahtumia tehdessä suositaan ammattilaisten käyttöä, jotta ymmärretään käyttää kaikkea tapahtumamarkkinoinnin tarjontaa hyväksi. Tässä tapahtuma-alan esittelyssä keskitytään lähinnä niihin tapahtumiin, joiden järjestämiseen käytetään ammattilaisen apua ja näin ollen myös harjoitetaan tapahtuma-alan liiketoimintaa eri. Seuraavissa alakappaleissa 3.3.1-3.3.7 perehdytään tapahtumamarkkinointiin, tapahtuma-alaan osana majoitus- ja ravitsemisalaa, erilaisiin tapahtumiin, tapahtumiin liiketoimintana, tapahtuma-alalla työskentelyyn, tapahtuma-alan historiaan ja tulevaisuuteen.

3.3.1 Tapahtumamarkkinointi

Tapahtumamarkkinointi on tapahtumien ja markkinoinnin yhdistämistä. Markkinointi itsessään on tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on välittää organisaation haluama viesti ihmisille ja saada heidät toimimaan organisaation haluamalla tavalla. Tapahtumamarkkinointi yhdistää edellä kuvatun tavoitteellisen toiminnan vuorovaikutukseen, joiden myötä saadaan aikaiseksi toiminnallinen kokonaisuus, jossa organisaatio ja sen kohderyhmät yhdistyvät valitun teeman ja idean ympärille tapahtumaan. Tapahtumamarkkinointi on vielä varsin uusi käsite markkinoinnin parissa ja sille on useita erilaisia määritelmiä, mutta yleensä se mielletään strategisesti suunnitelluksi pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jossa organisaatio viestii valittujen kohderyhmien kanssa elämyksellisiä tapahtumia käyttäen ja kohtaa sidosryhmänsä tilanteessa tai ympäristössä, joka on suunniteltu ennakkoon. Laajemmin määriteltynä tapahtumamarkkinointia ovat kaikki tilaisuudet, joissa tuodaan vuorovaikutteisella tavalla yhteen yrityksen toimintaa ja mahdollisia asiakkaita. Tapahtumamarkkinoinniksi luetaan myös kaikki tapahtu-

masponsoroinnit ja osallistuminen messuille ja muihin suuriin tapahtumiin. (Häyrinen & Vallo 2010, 19.)

Jotta tapahtumamarkkinoinnista voidaan puhua toimivana osana organisaation toimintaa, tulee sen olla osa markkinointistrategiaa. Tapahtumamarkkinoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tapahtumien tulee olla osa muita markkinoinnin toimenpiteitä ja suunnitella huolellisesti. Tapahtumamarkkinoinnista puhutaan silloin, kun seuraavat kriteerit täyttyvät: tapahtuma on etukäteen suunniteltu, kohderyhmä ja tavoitteet on määritelty ja kokemuksellisuus, elämyksellisyys ja vuorovaikutteisuus toteutuvat tapahtumassa. Tapahtumamarkkinointi käsittää sekä organisaation itse järjestämät tapahtumat, tapahtumatoimistoilta tilatut kokonaiset tapahtumat tai tapahtuman osia, jotka itse kasataan tapahtumakokonaisuudeksi, ja valmiisiin tapahtumiin osallistumisen. (Häyrinen & Vallo 2010, 20-21).

Tapahtumamarkkinoinnin vahvuuksia ovat vuorovaikutteisuus, osallistujan ja järjestäjän välinen henkilökohtaisuus, tapahtuman puitteiden ja viestien hallitseminen, mahdollisuus saada heti palautetta asetetun tavoitteen saavuttamisesta, mahdollisuus rajata osallistujajoukko organisaation tarpeiden ja tapahtuman tavoitteiden mukaiseksi, mahdollisuus erottautua kilpailijoista, elämyksellisten kokemusten tuottaminen ja ainutlaatuisen muistijäljen tuottaminen. Tapahtuma personoi isäntäorganisaation ja sen työntekijät ja onnistuessaan luo heistä miellyttävän kuvan. Parhaimmillaan tapahtumamarkkinointi on ihmisten syvimpiin tunteisiin vaikuttamista ja osa sekä henkilökohtaista myyntityötä, menekinedistämistä että suhde- ja tiedotustoimintaa. (Häyrinen & Vallo 2010, 21-27.)

Tapahtumalla voidaan markkinoida melkein mitä vain. Esimerkkejä tapahtumamarkkinointia hyödyntävistä tapahtumista ovat tuotelanseeraukset, messut, lehdistötilaisuudet, perehdytys- ja koulutustilaisuudet, juhlat, seminaarit ja kansainväliset kongressit. Tapahtumamarkkinointia käytettäessä tulee tapahtumalle asettaa aina tavoite, joka kytkeytyy organisaation markkinointisuunnitelmaan. Tapahtuman tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityskuvan kehittäminen, näkyvyyden hankkiminen, nykyisten asiakassuhteiden lujittaminen, tuotteiden tai palveluiden esittely ja myynti, uusien asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden hankinta tai oman henkilökunnan motivointi, kouluttaminen tai valmentaminen. Oleellista on, että tapahtumamarkkinointia käytettäessä osataan vastata kysymyksiin miksi tapahtumaa ollaan järjestämässä ja ketkä ovat kohderyhmää. Mitä konkreettisempi tavoite on, sitä helpompi on mitata tapahtuman onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista jälkikäteen. (Häyrinen & Vallo 2010, 22-23; 37.)

3.3.2 Tapahtuma-ala osana majoitus- ja ravitsemisalaa

Tapahtuma-ala on myös osa majoitus- ja ravitsemisalaa. Jotta ymmärretään näiden yhdistyminen, on tarkasteltava majoitus- ja ravitsemisalaa kuutta suurinta osa-alueita, jotka tavalla tai toisella ovat myös tapahtuma-alan osa-alueita. Kuviossa 4 on määritelty nämä osa-alueet sekä kahden osalta jakautuminen vielä pienemmiksi osiksi. Matkailu- ja ravitsemisala on monipuolinen ja niin on myös tapahtuma-ala, joka on tavalla tai toisella yhteydessä kaikkiin alla mainittuihin kategorioihin.



Kuvio 4: Majoitus- ja ravitsemisalaa 6 suurinta osa-alueita (Fenich 2008, 12-14).

Majoitus- ja ravitsemisala jakautuu siis kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat majoitus, kuljetukset, ruoka & juoma, viihde, nähtävyydet sekä ostoksilla käynti. Kuljetukset jakaantuvat vielä ilmassa, vedessä ja maassa tapahtuviin kuljetuksiin, ja nähtävyyksiä on sekä luonnon muovaamia että ihmisten rakentamia. (Fenich 2008, 12-14.)

Majoituksen osa-alueeseen kuuluvat kaikki ne paikat, joissa matkustaja voi yöpyä, kuten hotellit, hostellit, risteilijät, leirintäalueet ja asuinhuoneistot. Yhteinen piirre näillä kaikilla on se, että ne ovat asiakkaille maksullisia ja julkisia. (Fenich 2008, 12.) Kuljetukseen sisältyvät jo edellä mainitut ilma-, vesi- ja maakuljetukset sekä myös jalkaisin liikkuminen. Ilmakuljetusta voidaan järjestää suihkukoneiden tai potkurikoneiden reitti- ja yksityislennoilla sekä helikoptereilla. Vesikuljetukset koostuvat risteilijöistä, erikokoisista veneistä, lautoista ja

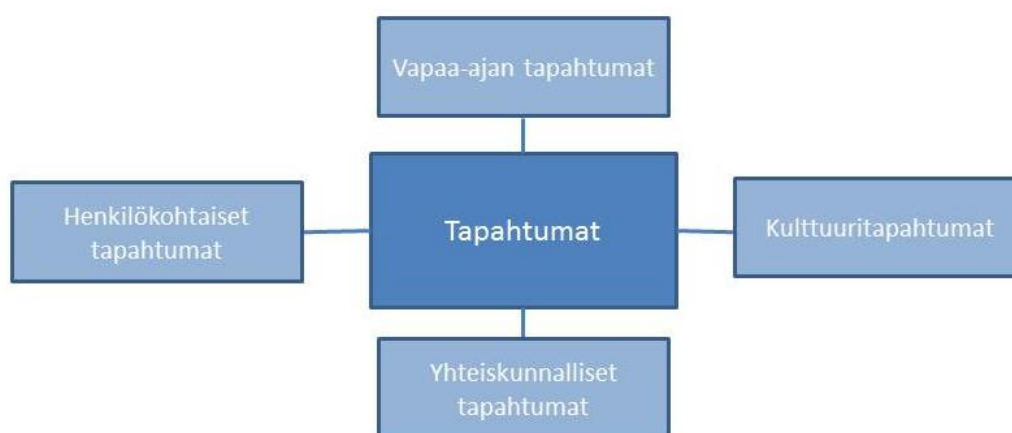
vesitakseista. Maakuljetukset taas hoidetaan normaalisti erilaisilla autoilla, junilla, raitiovau-
nuilla, hevosten vetämillä vaunuilla tai jopa norsuilla. (Fenich 2008, 13.)

Ruoka ja juoma -osa-alue koostuu nimensä mukaisesti erilaisista ruoan ja juoman tarjoiluvaihtoehtoista. Erilaisia ruokailuvaihtoehtoja voi kategorisoida edelleen esimerkiksi hinnan, palvelutason ja keittiökulttuurin mukaan. Tarjoiluvaihtoehtojakin on erilaisia, kuten pitopalvelut ja ketjuravintolat. Myös juomatarjoilut voidaan jaotella hinnan ja palvelutason mukaan ja myös esimerkiksi sen mukaan tarjoillaanko ko. paikassa alkoholia vai ei. (Fenich 2008, 13.) Viihde majoitus- ja ravitsemisalalla rakentuu kaikista niistä asioista ja paikoista, jotka tarjoavat jonkinlaista viihteellistä arvoa kävijälle, esimerkkeinä elokuvateatterit, konsertit, näyttelyt ja messut. (Fenich 2008, 13.)

Nähtävyyksiä ovat sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan valintaan käyntikohdetta miettiessä. Nähtävyyksiä on sekä luonnon muovaamia satoja tai tuhansia vuotta vanhoja, kuten erilaiset luonnon vesistöt, ilmastot, metsät ja vuoret, että ihmisten rakentamia, kuten erilaiset rakennukset ja muistomonumentit. (Fenich 2008, 13.) Ostoksilla käynti on todella oleellinen osa majoitus- ja ravitsemisalaa ja se on myös osa-alue, johon käytetään todella suuria summia rahaa vuosittain. Monista tunnetuista nähtävyyksistä on tuotettu matkamuuistoja, joiden myyntitulot ovat merkittäviä vuosittain. (Fenich 2008, 14.)

3.3.3 Erilaiset tapahtumat

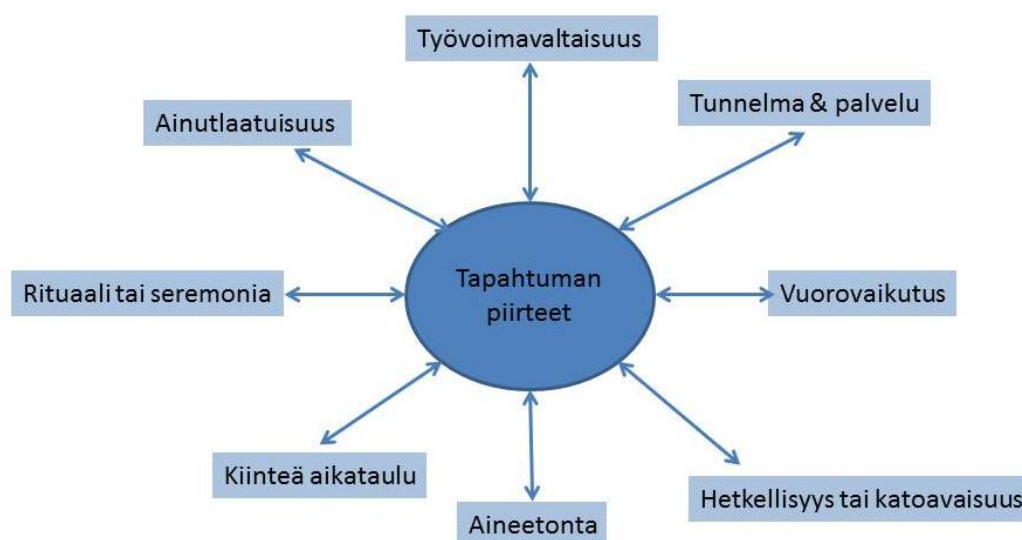
Kuviossa 5 tapahtumat on luokiteltu karkeasti neljään eri pääluokkaan: vapaa-ajan tapahtumiin, kulttuuritapahtumiin, henkilökohtaisiin tapahtumiin sekä yhteiskunnallisiin tapahtumiin (organizational events). Englanninkielisestä lähdekirjallisuudesta johtuen osalle käsitteistä ei ole suoraa suomennosta. Näin ollen jatkossa organizational events on käännetty muotoon yhteiskunnalliset tapahtumat.



Kuvio 5: Erilaiset tapahtumat (Shone & Parry 2004, 4).

Vapaa-ajan tapahtumiin lukeutuvat erilaiset vapaa-aikaan ja urheiluun liittyvät tapahtumat sekä virkistystapahtumat, esimerkkeinä erilaiset messut, markkinat ja urheilutapahtumat. Kulttuuritapahtumiin lukeutuvat juhlalliset tapahtumat, taidetapahtumat, perinteiset ja etenkin kansanperinne-tapahtumat sekä uskonnolliset tapahtumat. Esimerkkejä näistä ovat taidenäyttelyjen ja yhteiskunnallisesti merkittävien rakennusten avajaiset, kalenteriin merkityt juhla- ja pyhäpäivät sekä tapahtumat, joilla on jo useamman vuoden historia omine perinteineen ja rituaaleineen. Henkilökohtaisiin tapahtumiin lukeutuvat syntymäpäivät, häät, häpäivät, ristiäiset, valmistujaiset, hautajaiset ja muut vastaavat normaalisti tuttujen ihmisten kesken järjestettävät tapahtumat. Yhteiskunnallisiin tapahtumiin on luokiteltu kaupalliset ja poliittiset tapahtumat, hyväntekeväisyystapahtumat sekä erilaiset myyjäiset. Luokittelusta huolimatta monilla tapahtumilla on päällekkäisyyksiä toisten kategorioiden kanssa. Esimerkiksi konsertti, jonka lipputulot lahjoitetaan hyväntekeväisyyteen, on samaan aikaan vapaa-ajan tapahtuma, kulttuuritapahtuma ja hyväntekeväisyystapahtuma. Myös valmistujaiset kuuluvat useampaan kategoriaan ollessaan opiskelijalle itselleen henkilökohtainen tapahtuma, mutta oppilaitokselle taas se on organisatorinen tapahtuma. (Shone & Parry 2004, 3-4.)

Kuten aiemmin jo mainittiin, sekä majoitus- ja ravitsemisala että tapahtuma-ala ja yksittäiset tapahtumat ovat hyvin monitahoisia. Alan ominaispiirteiden ja erilaisten tapahtumien läpikäynnin myötä voidaan eritellä tapahtumapalveluiden yleisimpiä piirteitä (kuvio 6).



Kuvio 6: Tapahtumapalveluiden yleisimmät piirteet (Shone & Parry 2004, 13).

Kaikkia tapahtumapalveluita yhdistää seuraavat kahdeksan tekijää: ainutlaatuisuus, työvoimavaltaisuus, tunnelma ja palvelu, vuorovaikutteisuus, hetkellisyys tai katoavaisuus, aineetomuus, kiinteät aikataulut sekä rituaalit & seremoniat. (Shone & Parry 2004, 13-18.)

Tapahtumat ovat ainutlaatuisia, sillä ne ovat toki toistettavissa ja konseptoitavia, mutta kaikesta toistosta huolimatta aina erilaisia osallistujien ja osallistujamäärien ja tunnelman vaihdellessa. Tapahtumia tehdessä ei tehdä rutiineja, vaan elämyksiä. Vaikka tapahtuman formaatti, rakenne tai ajankohta olisi sama, lopputulos on aina eri. (Shone & Parry 2004, 14.) Tapahtuman onnistumiseksi tarvitaan aina työvoimaa henkilökunnan muodossa, onhan kyseessä palveluala. Jotta tapahtuma saadaan tehtyä asiakkaan toivomusten mukaisesti, vaaditaan paljon yhteydenpitoa suunnittelevan ja toteuttavan tahon välillä, ja tämä taas vaatii paljon aikaa ja vaivaa. Työvoimaa tulee olla sekä suunnitteluprosessissa, valmisteluvaiheessa, itse tapahtuman käynnissä ollessa sekä lopputöissä, kuten purkamisessa ja palautteenkeruussa. Vaikka kyseessä olisikin sama tapahtuma vuodesta toiseen, henkilökunnan määrä vaihtelee aina riippuen muun muassa osallistujamäärästä, tapahtuman palveluista ja henkilökunnan kokemuksen määrästä ja taidoista. (Shone & Parry 2004, 17.)

Tunnelma on oleellinen tekijä tapahtuman onnistumista mitattaessa. Mikäli tunnelma on katoossa, tapahtuma on varmasti menestys. Hyvän tunnelman varmistamiseksi suunnitteluvaiheessa kannattaa panostaa kokonaisuuksien lisäksi myös pieniin yksityiskohtiin sekä tapahtuman ollessa käynnissä koettaa edistää haluttua lopputulosta erilaisten toimien avulla. (Shone & Parry 2004, 16.) Tunnelman eteen voi tehdä paljon, mutta loppujen lopuksi se on kiinni aina osallistujista. Ihmisten sujuva keskinäinen vuorovaikutus on avain hyvään tunnelmaan ja onnistuneeseen lopputulokseen. Kaksi peräkkäistä tapahtumaa voivat hyvin olla menestys ja floppi, riippuen osallistujista ja näiden viihtymisestä. (Shone & Parry, 16-17.)

Tapahtumilla on paljon ainutlaatuisia piirteitä eivätkä ne ole sellaisinaan toistettavissa. On aina tekijöitä, jotka vaikuttavat tapahtumaan ja sen onnistumiseen. Tapahtumapaikkoja myydessä vastaan voi tulla päiviä, joille ei ole saatu myytyä tilaa. Päivän mentyä sen päivän tuotot ovat myös mennyttä. Ajassa ei voi mennä taaksepäin ja koettaa myydä paikkaa uudelleen ja saada siitä tuloja. Myös erilaisten konkreettisten ja ainutlaatuisten tuotteiden hankinta yhtä ainoaa tapahtumaa varten tukee katoavaisuuden piirrettä. Esimerkiksi Laurea SHOWROOM -tapahtuman avajaisiin teetettiin banderolli, jossa luki ”Laurea SHOWROOM -avajaiset Narinkkatorilla 1.2.2012”. Itse avajaisten jälkeen banderollille ei ole enää uusiokäyttöä. Näin ollen ainutlaatuisuuden lisäksi tapahtumiin kuuluu olennaisena osana hetkellisyys ja katoavaisuus. (Shone & Parry 2004, 14-15.)

Kuten palvelut yleensäkin, myös tapahtumat ovat aineettomia. Tapahtumaan osallistuja voi nauttia olostaan ja viihtyä ja hänelle jää todennäköisesti myös paljon muistoja, mutta itse tapahtuma ei ole konkreettinen asia, jonka voi esimerkiksi laittaa taskuun ja kantaa mukana. Nykyään on yleistä, että tapahtumista jää jonkinlainen konkreettinen muisto kävijälle, esimerkiksi häissä voi olla hääkarkkeja, hotelleista saa erilaisia pieniä pesuaineita ja suihkulakkeja ja monista tuotelanseeraustilaisuuksista kävijät saavat mukaansa pienen lahjakassin, jos-

ta löytyy firman tuotteita. Pienelläkin konkreettisella ja fyysisellä muistolla saadaan parannettua asiakkaan kokemaa palvelun laatua ja edistettyä asiakkaalle jäänyttä mielikuvaa tapahtumasta. (Shone & Parry 2004, 15.)

Tapahtumaa suunniteltaessa ja toteutettaessa on aina jonkinlainen aikataulu ja ajolistoja mukana menossa. Suunnitteluvaiheessa suunnittelun eri osille on nimetty määräaika, johon mennessä osa tulee olla valmiina, ja itse tapahtumassa taas on usein erilaisia ohjelmanumeroita ja taukoja, jotka jakavat tapahtuman ajallisesti osiin. Aikataulutus helpottaa suunnittelijan ja toteuttavan tahon työtä, mutta auttaa myös tapahtuman päällä ollessa ylläpitämään asiakkaan kiinnostusta erilaisilla huomionkiinnittämisillä. (Shone & Parry 2004, 17-18.)

Tapahtumien historiaa tutkiessa voidaan huomata, että jokaisen tapahtuman taustalla on yleensä ollut jonkinlainen rituaali tai seremonia, jota varten itse tapahtuma on järjestetty. Nykyään perinteitä on saatettu muuttaa ja nykyaikaistaa, mutta ne ovat kuitenkin taustalla edelleen. Järjestämällä tapahtuman, joka pohjautuu jotenkin perinteeseen, annetaan kuva perinteiden jatkamisesta vaikkakin syy kyseiselle rituaalille tai seremonialle voi olla unohdettu. Nykyaikana ei ole lainkaan tavatonta keksiä myös uusia perinteitä ja seremonioita ja järjestää niiden ympärille tapahtumia, joilla houkutellaan kävijöitä kasvavissa määrin. (Shone & Parry 2004, 15-16.)

3.3.4 Tapahtumat liiketoimintana

Määriteltäessä tapahtumia, joista tapahtuma-alan liiketoiminta erityisesti koostuu, on hyvä turvautua Goldblatin (2001, 1-10) ja Getzin (1997, 4) määrittelyihin. Goldblatt korostaa tapahtumien juhlallista puolta toteamalla niiden olevan ainutlaatuisia hetkiä elämässä, joihin liittyy oleellisena osana jonkinlainen seremonia. Getz taas määrittelee tapahtuman mieluummin asiakkaan näkökulmasta niin, että tapahtumat ovat mahdollisuuksia kokea jotain uutta ja arkielämästä poikkeavaa vapaa-ajan tai kulttuurin puitteissa. Nämä kaksi edellä mainittua yhdistämällä päästään Shonen ja Parryn (2004, 3) määritelmään, jonka mukaan tapahtumat ovat normaalista arjesta poikkeavia ilmiöitä, joissa on esimerkiksi vapaa-ajan viettoon tai kulttuuriin liittyviä tavoitteita, jotka eivät ole jokapäiväisiä. Tapahtumien tarkoituksena on tuottaa elämyksiä, juhlimista, viihdettä ja haasteita niihin osallistuville ihmisille. (Shone & Parry 2004, 3.)

Tapahtuma-ala on kasvanut hurjasti viimeisten 20 vuoden aikana ja sen myötä myös palveluntarjoajien määrä on kasvanut. Euroopassa suurimmat syyt alan kasvuun ovat vaurauden lisääntyminen ja monta sodatonta vuotta, joiden myötä ihmiset matkustelevat enemmän, haluavat kokea uutta ja nauttia erilaisista vapaa-ajan toiminnoista. Etenkin kulttuuritapahtumien määrä on kasvanut huomasti. (Shone & Parry 2004, 19.)

Kysynnän ja tarjonnan lain mukaisesti tapahtuma-alallakin kysynnän kasvaessa myös tarjonta on lisääntynyt. Kysynnän kasvamista on kuitenkin hankala ennustaa, sillä tapahtuman onnistuminen on usein melko pitkälti kiinni osallistujista ja osallistujien motiiveista on hankalaa saada ennakkotietoa. Tapahtumaan osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen voi olla monia syitä, joista tapahtuman järjestäjillä ei ole minkäänlaista tietoa. Esimerkiksi voi olla sellainen aika vuodesta, jolloin kohderyhmään kuuluvien käytettävissä olevat tulot ovat normaalia pienemmät ja näin ollen jätetään osallistumatta johonkin sellaiseen aktiviteettiin, joka poikkeaa normaalista ja vaatii rahankäyttöä. (Shone & Parry 2004, 19-20.)

Sekä Fenich (2008, 18-19.) että Shone & Parry (2004, 20-22.) sanovat tapahtuma-alan olevan hyvin monimuotoinen ja hajanainen ja sen myötä sen markkinoiden kokoa on hankala laskea. Pilkkomalla tapahtuma-alan pienempiin osa-alueisiin, voidaan selvittää tietyn osa-alueen arvo rahassa, osallistujien määrä ja tietyn tapahtuman vaikutus. Kuitenkin tapahtuma-alan yleisistä piirteistä johtuen sitä ei yleensä nähdä yhtenäisenä liiketoiminnan kokonaisuutena, jolloin myös innostus tallentaa tietoa ja seurata markkinoiden kasvua on hyvin vähäistä. Henkilökoh- taisista tapahtumista, kuten perheen kesken vietetyt syntymäpäiväjuhlat, ei yleensä jää min- käänlaista dataa markkinoiden tutkimista varten. Yhteiskunnallisista ja kaupallisista tapahtu- mista kerätään toisinaan jonkinlaista tietoa, mutta nekin yleensä koskevat yksittäisiä tapah- tumia ja niiden kävijämääriä. Melko tarkan analyysin tapahtumista saa tehtyä selvittämällä tapahtuman koko ja laajuus, sen järjestämiseen käytetty aika sekä järjestäjien yhteistyö. (Shone & Parry 2004, 20-22.) Richards (1992, 26-32) on määritellyt viisi tekijää, joita seura- malla voidaan mitata minkä tahansa tapahtuman laajuutta ja vaikuttavuutta ja suhteuttaa kyseessä oleva tapahtuma koko alaan. Tekijöitä ovat tapahtuman kävijämäärä, kävijän rahan- kulutus tapahtumassa, kävijän aktiivisuus ja osallistuminen tapahtuman eri osiin, mainonnan tehokkuus ja kävijätyytyväisyys. Nykyisellään on hyvin vähän esimerkiksi tulovirtaan liittyvää dataa eri tapahtumista ja suurimmasta osasta ei ole mitään tietoa tuloihin, kysyntään, me- noihin ja vaikutuksiin liittyen. Vähäisistä taustatiedoista ja seurannasta johtuen moniin tapah- tumiin liittyy epärealistiset odotukset onnistumisen suhteen. Myös tapahtumamarkkinoiden arviointi kokonaisuutena on haastavaa johtuen monenlaisista tapahtumista, liiketoiminnan hajanaisuudesta ja monista eroista taustatekijöissä ja motiiveissa. (Shone & Parry 22-26.)

3.3.5 Tapahtuma-alalla työskentely

Tapahtumat ovat merkittävää taloudellista toimintaa, vaikkakaan niitä ei tehdä ainoastaan euron kuvat silmissä. Monelta osin tapahtumia tehdään henkilökohtaisista syistä ja vapaaeh- tois- ja hyväntekeväisyystoimintana, ja alalla työskentelevillä tulee olla selkeä kutsumus työhön, joka on huomattavan vaativaa ja strategista. (Shone & Parry 2004, 35; Fenich 2008, 28.)

Aiemmin tapahtuma-ala on ollut osa majoitus- ja ravitsemisalaa, mutta kasvaessaan erottunut omaksi alakseen ja herättänyt myös kysynnän tapahtuma-alan ammattilaisille. Tapahtumien parissa voi työskennellä sekä julkisella että yksityisellä puolella ja toki myös vapaaehtoistyönä. Julkisella puolella tapahtumien järjestäminen tapahtuukin usein joko vapaaehtoisista koostuvien komiteoiden toimesta, joihin voi kuulua sekä amatöörejä että alan ammattilaisia, tai yksittäisten henkilöiden toimesta. Yksityisellä puolella on puolestaan erilaisia tapahtumapalveluja tarjoavia yrityksiä. Suurimpina ovat tapahtuman tuottamiseen erikoistuneet yritykset, jotka tarjoavat yleensä palveluita tapahtuman suunnittelusta toteuttamiseen ja jälkipuintiin asti. Heidän lisäksi alalla toimii erilaisia tuotantoyhtiöitä, jotka tarjoavat erilaisia teknisiä toteutuksia aina äänentoistosta ja valaistuksesta lavarakennelmiin ja kokonaisuun tilasuunnitteluihin, sekä lipunmyyntipalveluita ja tapahtumaturvallisuuspalveluita. Pitopalveluyritykset hoitavat tapahtumissa ruoka- ja juomapalvelun joko valmista suunnitelmaa käyttäen tai suunnittelusta toteutukseen ja tarjoiluun asti. Isojen tapahtumien tuottamiseen keskittyneiden yritysten lisäksi alalla on paljon pienempiä toimijoita, kuten juhlasuunnittelijoita, jotka ovat keskittyneet yksityishenkilöiden auttamiseen tapahtumien järjestämisessä, sekä ammattimaisten tapahtumien järjestämiseen keskittyneitä tahoja, jotka työskentelevät lähinnä yrityselämän kanssa yhteistyössä. Erilaisia messu- ja näyttelyjärjestäjiä on myös paljon, jotka tarjoavat palveluita joko suunnittelusta alkaen tai tarjoten vain tilan itse tapahtumaa varten. Suunnittelijoiden ja toteuttajien lisäksi alalla toimii paljon erilaisia somistusteiden, kalusteiden ja välineistöön vuokraamiseen ja rakentamiseen erikoistuneita yrityksiä. (Shone & Parry 2004, 36-46.)

Tapahtuma-alalla työskentely sopii hyvin moniosaajalle, joka kykenee tekemään montaa asiaa yhtä aikaa, omaa monia erilaisia kiinnostuksenkohteita, nauttii ongelmien ratkaisemisesta ja yhteisöllisyyden lisäämisestä erilaisissa tapaamisissa. Tyypillistä työpäivää ei alalla ole ja työ on hyvin projektiluonteista, johon kuuluu tärkeimpinä yhteydenpito asiakkaisiin, tapahtumien suunnittelu budjetoinnista lähtien, neuvottelut alihankkijoiden (esimerkiksi pitopalvelut, kuljetusyritykset, tekniset tuottajat ja viihdepalvelujen tarjoajat) kanssa sekä kaikkien lankojen käsissä pitäminen. Tapahtuma-alalla voi työskennellä muun muassa tapahtumakoordinaattorina, hääsunnittelijana, hotellin tai ravintolan myyntipuolella, messu- tai kongressikeskuksessa, tapahtumamarkkinoinnin parissa tai viihdekeskuksen myyntipuolella. (Fenich 2008, 23-29.)

3.3.6 Tapahtuma-alan historia

Erilaiset tapahtumat ovat aina olleet osa ihmisten elämää, jo muinaisia kulttuureja tutkittaessa on löydetty todisteita muun muassa erityisistä kaupunkien aukioista, jotka rakennettiin nimenomaan tapahtumia varten. Tapahtumia on järjestetty joko piristämään tylsää arkea tai korostamaan jonkin tärkeän ihmisen toimintaa. (Fenich 2008, 15; Shone & Parry 2004, 6-7.)

Historiassa on monia esimerkkejä tapahtumista, jotka ovat yhä edelleen nykypäivänä osa ihmisten elämää. Kuvassa 5 mainittiin tapahtumien neljä pääkategoriaa, joista kaikista löytyy esimerkit myös historiasta. Vapaa-ajan tapahtumista Olympialaiset ovat paras esimerkki; ne järjestettiin ensimmäisen kerran antiikin aikana vuonna 776 eKr. ja ne järjestettiin vuosittain vuoteen 393 asti. Moderniin aikaan ensimmäiset Olympialaiset järjestettiin vuonna 1896 ja siitä asti ne on järjestetty aina neljän vuoden välein. Kulttuuritapahtumista hyvänä esimerkkinä on Kuningatar Elizabeth I kruunajaiset vuonna 1559, jotka kestivät 4 päivää, ja henkilökohtaisista tapahtumista voidaan mainita Roomalaiset häät, jotka muistuttavat monelta osin nykyisin järjestettäviä moderneja häitä. Yhteiskunnallisista tapahtumista on ehdottomasti mainittava Pariisin maailmannäyttely vuonna 1889. Näyttelyssä kävi kaiken kaikkiaan 32 miljoonaa kävijää ja tapahtumasta on jäänyt muistuttamaan sitä varten rakennettu Eiffel -torni, joka on edelleen yksi suosituimmista nähtävyyksistä Pariisissa. (Shone & Parry 2004, 6-13.)

Muita historiallisia esimerkkejä tapahtumiin ja etenkin niiden pitopaikkoihin liittyen ovat muun muassa Roomassa Forum, joka rakennettiin nimenomaan sovittuja tapaamisia varten, joissa käytiin läpi poliittisia asioita ja pohdittiin maan kohtaloa, sekä Colosseum, jolla järjestettiin muun muassa erilaisia urheilutapahtumia. Englannissa taas oli Kuningas Arthurin pyöreä pöytä, jonka äärellä keskusteltiin samaan tapaan kuin Roomassa Forumilla; politiikasta ja maan tulevaisuudesta. Nykyään jokaisella suurkaupungiksi itseään kutsuvalla kaupungilla on oltava vähintään messu- tai kongressikeskus ja stadion tapahtumia varten. (Fenich 2008, 15-16.)

Tapahtumien järjestämisen asiantuntijoita on ollut historiassa monia, muun muassa temppeleppapit ja armeijan upseerit, jotka saattoivat tilapäisesti järjestää erilaisia paraateja, valtiokäyntejä ja festivaaleja. Tapahtumien pitkästä historiasta huolimatta tapahtumien suunnittelusta tuli oikea ammatti vasta vuonna 1972 Yhdysvalloissa. Tuolloin perustettiin Meeting Professionals International (MPI), joka on toiminnassa yhä edelleen maailman johtavana tapahtuma-alan ammattilaisten järjestönä. (Shone & Parry 2004, 11; Fenich 2008, 16; MPI 2012.)

3.3.7 Tapahtuma-alan tulevaisuus

Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvityksessä (2011, 37) alaa on kuvattu suhdanneherkäksi, joka taloustilanteen muuttuessa reagoi nopeasti. Positiivista on se, että taloustilanteen parantuessa myös alalla reagoidaan nopeasti muutokseen. Teoriassa kysyntä alalla voi kasvaa äärettömän suureksi, mutta myös kilpailu kasvaa koko ajan. Osaaminen korostuu kilpailun kasvun myötä ja asiakaspalvelu ja laatu ovat yrityksen ehdottomia menestystekijöitä. (Järvinen, Tuominen & Vataja 2011, 37.) Shonen & Parryn (2004, 26) mukaan tapahtuma-alan yritysten kehittyminen ja entistä yhtenäisemmän palvelukulttuurin kehittyminen alalle tukevat kysynnän kasvua. Myös taloudelliset tekijät, kuten kasvava elintaso, muuttuvat väestöraken-

teet ja koulutuksen kehittyminen kasvattavat kuluttajien rahankäyttöä majoitus- ja ravitsemisalalla ja sen myötä myös osallistuminen erilaisiin tapahtumiin lisääntyy. Myös erilaisten kaupallisten tapahtumien, kuten tuotelanseerausten, uskotaan lisääntyvän kulttuurimuutoksen myötä. (Shone & Parry 2004, 26-27.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelu 2020 -hankkeessa tutkittiin yksityisten palvelualojen rakennemuutosta ja ennakoitiin millaista osaamista palveluyritykset tarvitsevat vuonna 2020. Yksi seitsemästä tarkastellusta toimialasta oli majoitus- ja ravitsemisala. Hankkeen myötä tunnistettiin 4 tekijää (kuvi 7), jotka vaikuttavat merkittävästi majoitus- ja ravitsemisalan kehitykseen tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 35-39.)



Kuvio 7: Majoitus- ja ravitsemisalan kehittymiseen vaikuttavat tekijät (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 35-36).

Globalisaatio vaikuttaa majoitus- ja ravitsemisalaan muuttamalla toimintaympäristön kansainvälisemmäksi. Kansainvälistymisen myötä rajat poistuvat ja kilpailu kiristyy. Kilpailuun on vastattava verkostoitumisella ja erikoistumisella, paikallisuus ja eettinen toiminta tuovat lisäarvoa ja vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Sekä työvoima että asiakaskunta muuttuvat monikulttuurisiksi ja kun sekä muuttoliike Suomeen että Suomesta pois kasvaa, syntyy uusia palvelutarpeita ja palveluntarjoajien on ymmärrettävä erilaisia kulttuuritekijöitä. Palveluiden ja palvelukonseptien nopean kehittymisen myötä syntyy myös entistä vaativampia asiakaskuntia. Alan yrityksissä odotetaan olevan paljon innovaatiotoimintaa, joka tuoteistetaan ja viedään ulkomaille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 35-36.)

Teknologian kehittymisen myötä voidaan keskittyä enemmän asiakaspalveluun eli alan yritysten ydinosaamiseen. Asiakaslähtöiset palveluprosessit kehittyvät nopeammin uusimpia teknologian innovaatioita hyväksi käyttäen. Myynnin ja markkinoinnin kohdentaminen ja seuraaminen helpottuvat huomattavasti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 36-37.)

Verkostoitumisella pyritään luomaan alan yritysten yhteenliittymiä, jotka pystyvät yhteistyössä palvelemaan asiakasta paremmin. Kyseessä ei siis ole perinteinen alihankkijoiden käyttä-

minen, vaan kaikki toimijat ovat samanarvoisia. Vaativalle asiakkaalle pystytään tarjoamaan räätälöityjä palvelukokonaisuuksia usean eri palveluntarjoajan yhteistyönä, mutta kuitenkin niin että asiakkaalle palvelu näyttäytyy vain ”yhdeltä luukulta” saatavalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 37.)

Ikääntyminen näkyy parhaiten suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisessä. Palveluiden merkitys kasvaa kun kysyntää on, ikääntyneillä on aikaisempaa enemmän varallisuutta, halua ja tottumusta hyödyntää erilaisia palveluja. Palveluilta halutaan laatua ja yksilöllisyyttä, ja siihen voi vastata erikoistumisella sekä verkostoitumisella. Työvoima alalla vähenee, jonka myötä työnantajat pyrkivät saamaan eläkkeelle jäävät pysymään työssä pidempään. Työnantajat panostavat työssä jaksamiseen aikaisempaa enemmän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 38.)

Hankkeen myötä määriteltiin myös merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalun eri tehtävissä vuonna 2020 ja ne on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky • Myyntitaidot • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Muutosvalmius • Tiimityötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Yhteistyökyky • Ongelmanratkaisukyky • Asiakasosaaminen • Ihmisten johtaminen • Tiimityötaidot • Kyky jakaa osaamista / ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatuntemus • Liiketoimintaprosessien ymmärtäminen • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Palveluketjun kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Osaamisen johtaminen • Ennakointiosaaminen • Muutosvalmius • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista / ymmärtää toisten osaamista • ongelmanratkaisukyky

Taulukko 3: Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalun eri tehtävissä vuonna 2020 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 41).

Markkinointiviestinnän toimistojen liiton MTL:n teettämässä barometrissä tutkittiin markkinointi- ja viestintäalojen suhdannenäkymiä ja mukaan lukeutui myös tapahtuma-alan yrityksiä. Tapahtumatoimistojen edustajista 59 % uskoo suhdanteiden pysyvän lähiaikoina melko samoina, 24 % uskoessa suhdanteiden heikkenevän ja 17 % uskoessa suhdanteiden paranevan. Myyntikatteina mitattaessa odotusten uskotaan laskevan n. 3,3 % vuoden 2012 aikana vaikka-

kin usko myynnin kasvuun on melko vahvaa. Ammattitaitoisen työvoiman puute tulee näky- mään tulevaisuudessa kasvua jarruttavana tekijänä. Sekä henkilöstö-, asiakas- että messu- ja promootiotilaisuuksien suunnittelun ja järjestelyn määrän uskotaan enimmäkseen pysyvän samana lähitulevaisuudessa. (Virmala 2012.)

4 Hankekuvaus

Opinnäyte toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin Laurea Eventsiä ja sen tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä perehdyttiin tapahtuma-alaan kokonaisuutena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Teemahaastattelu toteutettiin neljälle eri taholle ja benchmarkkauksen kohteena oli kaksi erilaista liiketoimintaa tekevää oppi- misympäristöä.

Tutkimuksen myötä opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotoksena on liiketoimintasuunni- telma Laurea Eventsille, jonka laatimisesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.5. Seuraavissa kappaleissa 4.1-4.5 on tarkemmin kuvattu käytettyjä tutkimusmenetelmiä, niiden myötä saa- tuja tuloksia ja liiketoimintasuunnitelman luomista.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study on hyvin yleisesti käytetty tutkimusstrategia muun muassa lii- ketaloustieteissä ja etenkin kehittämistyön lähestymistapana, kun tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaus eli kehittämisen kohde voi olla esimerkiksi yri- tys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Yleistä näille kaikille on se, että kehitet- täviä kohteita on vain yksi. Toki tapaustutkimusta voi käyttää myös verrattaessa kahta tai useampaa kohdetta, mutta tyypillisesti tutkittavana on vain yksi kohde. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 52-53.) Tässä työssä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oli Laurea Events.

Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja tuottamaan hyvin yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa ja rea- listisessa toimintaympäristössä. Oleellista on saada paljon tietoa vähästä kuin vähän tietoa paljosta ja vastata kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus ottaa suurta otantaa ja selvittää kuinka yleistä jokin on, vaan kertoa miten ja millä tavoin jokin on mahdollista. (Moilanen ym. 2009, 52-53.)

Alla on kuvattu tapaustutkimuksen prosessin eri vaiheet (kuvio 8). Kehittämistyössä lähdetään liikkeelle aina tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Kirjallisuuteen perehtyessä voi samalla myös reflektoida omia ajatuksia teorian kanssa ja tärkeintä onkin löytää omalta kannalta oleelliset asiat kaiken tietomäärän seasta. Usein kehittämistyötä aloittavalla on jo

etukäteen aiempaa tietoa tutkittavasta kohteesta, mikä taas mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Kunnollisen aiheeseen perehtymisen jälkeen muotoutuu yleensä todellinen kehittämistehtävä, mutta sekin voi muuttua työn edetessä luonnollisena osana prosessia. (Moilanen ym. 2009, 53-54.)



Kuvio 8: Tapaustutkimuksen vaiheet (Moilanen ym. 2009, 54).

Tapaustutkimusta tehdessä käytetään tyypillisesti monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Yleisimmin tapaustutkimusta tehdessä käytetään laadullisia menetelmiä, mutta myös määrällisten menetelmien (kuten kysely) käyttö on mahdollista tutkittavasta tapauksesta riippuen. Haastattelut ovat yleisimmin käytetty menetelmä, sillä niitä käyttämällä saadaan monipuolisesti aineistoa kehittämistyötä varten. Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein ihmisen toimintaa eri tilanteissa, jolloin haastattelua käyttämällä kehitettävän ilmiön asiantuntijat pääsevät selittämään ja kuvaamaan ilmiötä. Haastattelut ovat myös joustavia menetelmiä ja helppoja soveltaa eri tavoin. Myös benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät ovat yleisiä tapaustutkimusta tehdessä. (Moilanen ym. 2009, 55-57.)

4.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimustyyppi, eli tässä tapauksessa tapaustutkimus, määrittää käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Tässä työssä päädyttiin käyttämään menetelminä teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Teemahaastattelu toteutettiin neljälle eri taholle ja benchmarkkauksen kohteena oli kaksi erilaista oppimisympäristöä.

Alakappaleissa 4.2.1 ja 4.2.2 on kerrottu tarkemmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä, teemahaastattelujen teemoista ja benchmarkkauksesta. Teemahaastattelujen rungot on esitelty sekä kuviona (kuviot 9-11) ja haastattelutilanteessa käytettyinä luetteloina (liitteet 1-3). Ensimmäisessä benchmarkkauksessa käytetty sähköpostiviesti on tarkemmin luettavissa liitteissä (liite 4), kuten myös toisen benchmarkkauksen muodostaneen haastattelun haastattelukysymykset (liite 5).

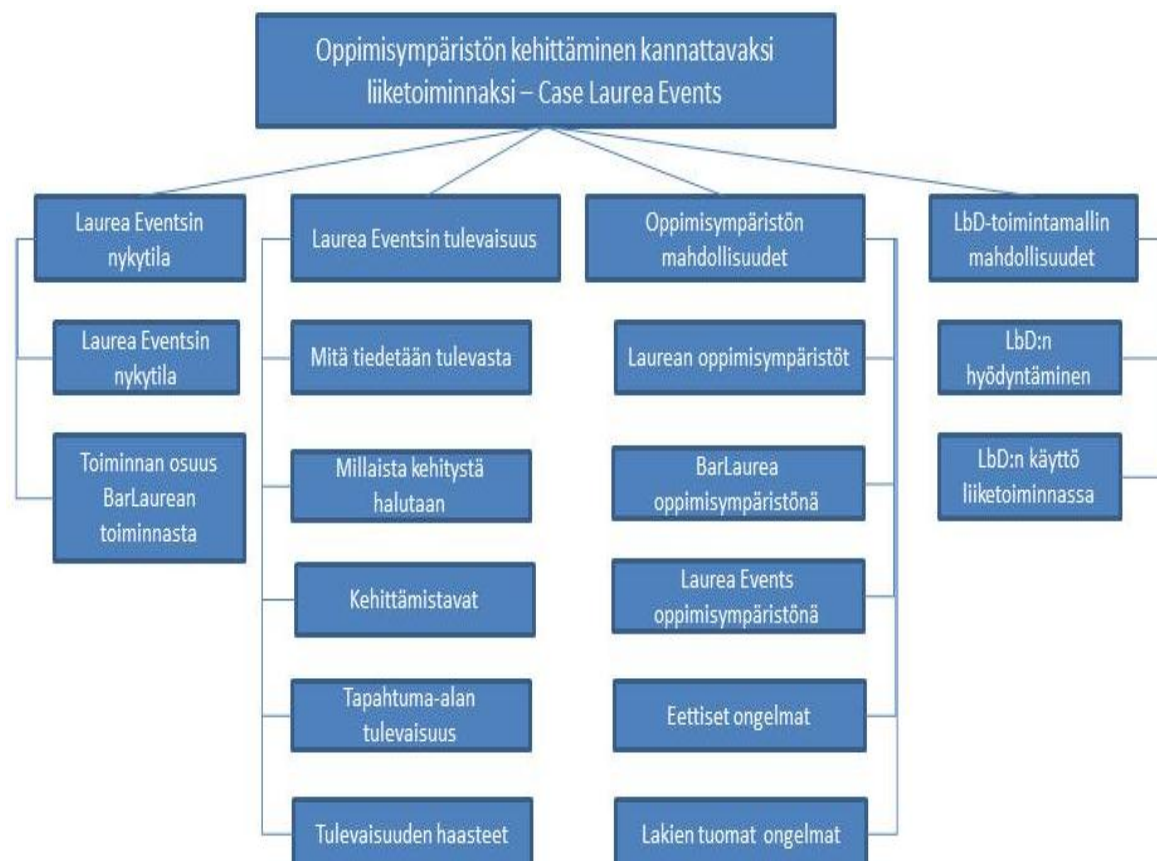
4.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Tyypillistä teemahaastatteluille on, että haastattelun aihepiirit on etukäteen päätetty, mutta itse kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, vaikkakaan se ei ole yksinomaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmää, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta määrättyihin teemoihin. Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskusteluna sovittujen teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemoja valitessa käytetään yleensä kolmea erilaista menetelmää: luovaa ideointia, kirjallisuudesta etsintää sekä teoriasta johtamista. Oleellisinta on totta kai teemoja pohtiessa miettiä tutkimusongelmaa ja sen kautta muuttaa teoreettiset käsitteet mitattavaan muotoon, eli tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi. Jotta haastattelua varten saadaan kattavasti kaikki tutkimusta varten tarvittavat teemat katettua, kannattaa käyttää kaikkia kolmea menetelmää; ideoida, tutkia kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia sekä aiheeseen sopivaa teoriaa. (Aaltola & Valli 2010, 35.) Työtä varten tehtiin neljä teemahaastattelua, joista ensimmäisessä oli mukana BarLaurean ravintolapäällikkö ja tapahtumien lehtori, toisessa tapahtumayrittäjä A, kolmannessa tapahtumayrittäjä B ja neljännessä Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja. Eri-laisia teemarunkoja oli kolme, sillä tapahtumayrittäjiä haastateltiin samaa teemarunkoa apuna käyttäen.

Aaltola ym. (2010, 37-38) kehottavat rakentamaan valituista teemoista teemarungon, joka voi olla joko listan tai mind mapin muodossa. Runko kannattaa haastattelun sujuvuuden varmistamiseksi rakentaa kolmitasoiseksi, jossa ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, eli sellaiset aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Keskimmäisellä tasolla on laajoja teemoja tarkentavia apukysymyksiä, joiden avulla voi pilkkoa aihetta pienemmiksi paloiksi. Alimmalla tasolla ovat yksityiskohtaiset kysymykset, joita käytetään ainoastaan silloin, mikäli aiemmat tasot eivät ole tuottaneet vastauksia.

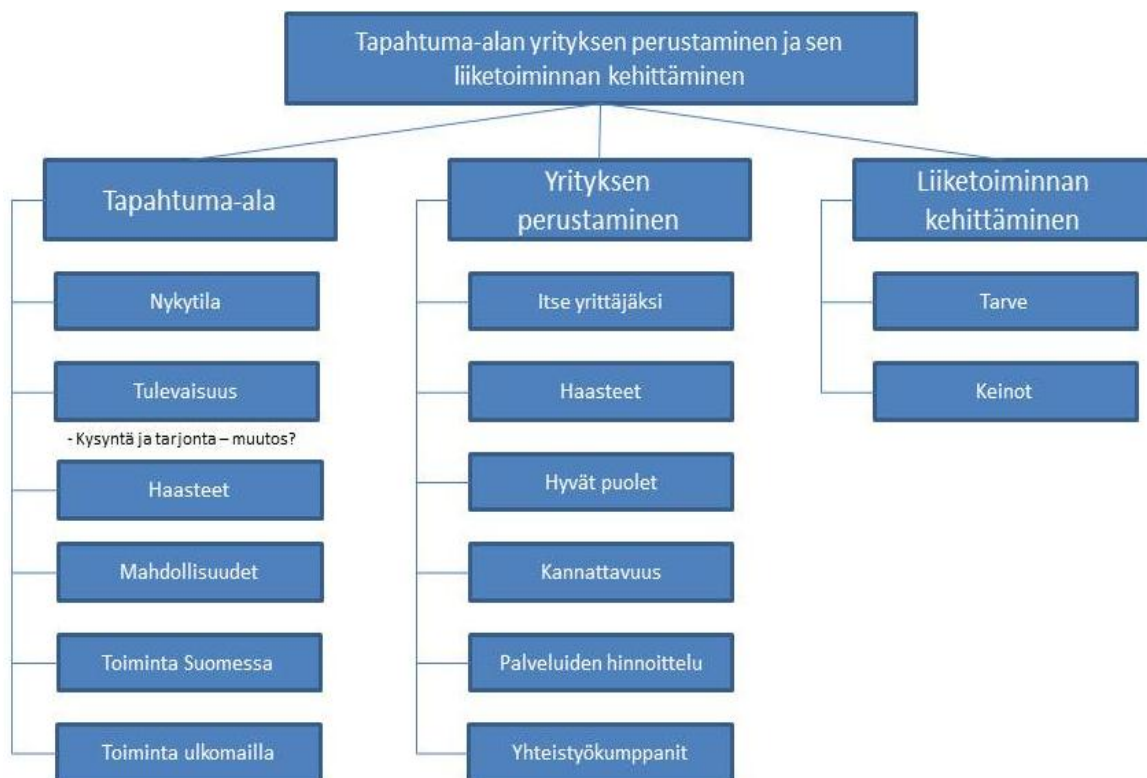
BarLaurean ravintolapäällikköä ja tapahtumien lehtoria haastatellessa teemarunko koostui Laurea Eventsin nykytilasta ja tulevaisuudesta ja oppimisympäristöjen ja LbD-toimintamallin mahdollisuuksista tulevaisuudessa (kuviot 9 & liite 1).



Kuvio 9: Teemahaastattelun runko: BarLaurea & tapahtumien lehtori

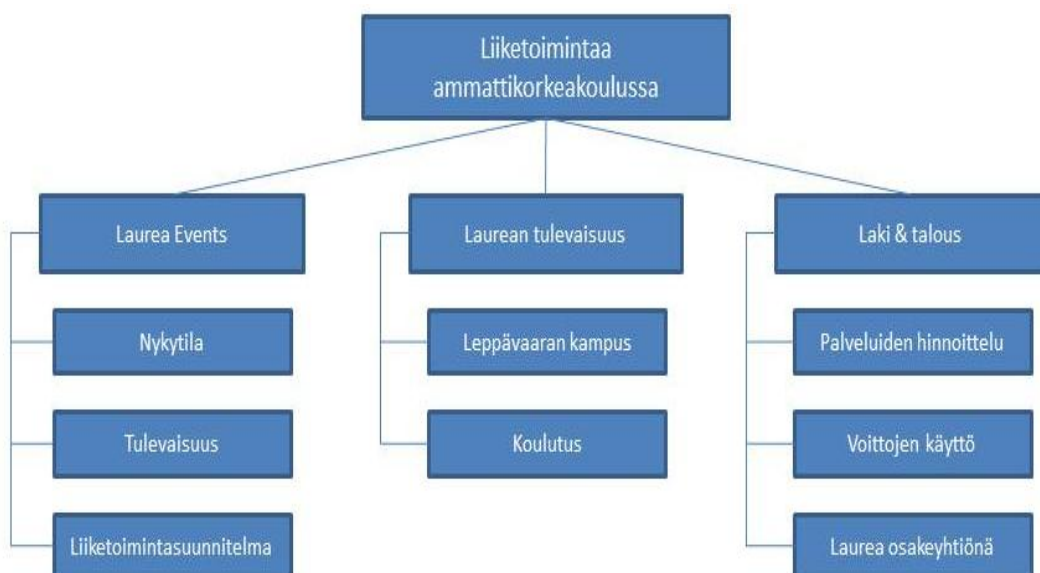
Tapahtuma-alan yrittäjiä haastateltiin aiheesta ”Tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja sen liiketoiminnan kehittäminen” (kuvio 10 & liite 2). Tapahtumayritys A on vuonna 2004 perustettu tapahtumapalveluyritys, joka on osa pohjoismaalaista tapahtumamarkkinointiorganisaatiota. Tapahtumayritys A tuottaa tapahtumia sekä yrityksille että yksityisille henkilöille ja heillä on laaja ja vakiintunut asiakaskunta. A työllistää vakituisesti kuusi henkilöä ja sen lisäksi heidän listoiltaan löytyy noin 40 freelanceria. Vuonna 2010 tapahtumayritys A:n liikevaihto oli reilut 890 000 euroa.

Tapahtumayritys B on vuonna 1991 perustettu juhlapalveluyritys, joka suurimmaksi osaksi tuottaa ruoka- ja somistuspalveluita sekä yritysten että yksityisten juhliin. Yrityksen nykyinen omistaja osti valmiin liiketoiminnan vuonna 2010 ja on siitä asti johtanut yritystä. 1,5 vuoden aikana yrityksen tulos on kasvanut huimasti. Yritys B on A:ta jonkin verran pienempi ja hyvin erityyppinen, mutta B:n omistajalla on vahva kytkös Laurea Eventsin menneisyyteen ja näin ollen se valikoitui toiseksi haastateltavaksi yritykseksi.



Kuvio 10: Teemahaastattelun runko: tapahtuma-alan yrittäjät

Edellä mainittujen lisäksi haastateltiin Laurea Leppävaaran yksikönjohtajaa aiheella ”Liiketoiminta ammattikorkeakoulussa” ja esiteltiin hänelle Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelma (kuvio 11 & liite 3).



Kuvio 11: Teemahaastattelun runko: Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja

Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon sisään ja pyrittiin analysoimaan heti haastattelun päätyttyä. Haastattelutilanteesta, haastattelujen analysoinnista ja tuloksista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.3. Haastattelujen ja benchmarkingin tulosten yhteenveto tehdään kappaleessa 4.4, mutta koko tutkimuksen lopullinen yhteenveto ja tulosten vertailu teoriaan tehdään kappaleessa 5.

4.2.2 Benchmarking

Benchmarkingin perustana on kiinnostus selvittää miten samalla alalla toimivat kilpailijat menestyvät. Ideana on tutkia yhtä tai useampaa menestyvää organisaatiota, kerätä tietoa heidän tavoistaan toimia, vertailla ja saatujen tietojen avulla parantaa ja kehittää oman yrityksen toimintaa sekä etenkin oppia menestyksen saloja hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Benchmarkingilla ei ole vielä varsinaista käännöstä Suomen kielessä, mutta siitä voidaan käyttää erilaisia ilmaisuja kuten vertaisanalyysi, esikuva-analyysi, esikuvavertailu tai toimintoanalyysi. (Moilanen ym. 2009, 163-164; Tuominen 1993, 15; Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-7.)

Benchmarking -menetelmän käyttäminen vaatii perusteellista pohjatyötä, jossa aluksi identifioidaan oma kehittämistä kaipaava kohde ja sen jälkeen etsintään kehittämisen kohteelle sopivat vertailukumppanit eli organisaatiot. Vertailukumppaniksi tai -kumppaneiksi valikoituu yleensä tahot, joissa vastaava toiminta sujuu paremmin, tai on parempi maine tai tunnusluvut. Valitusta tahosta hankitaan järjestelmällisesti tietoa käyttäen avuksi erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja tutustumiskäyntejä. Kun tietoa on hankittu riittävästi, verrataan omaa toimintaa vertailukumppaniin ja etsitään asioita, jotka toinen hoitaa paremmin tai jotka ovat kyseessä olevan organisaation avaimia menestykseen. Benchmarking edistää oman organisaation kilpailuasemaa, kun oman toiminnan taso muihin verrattuna selkiytyy, oma kehittyminen nopeutuu toisten innovaatioihin perehdyttäessä ja kehittymishalukkuus lisääntyy, kun tiedostetaan muut alalla toimivat tahot sekä näiden vahvuudet kilpailussa. (Moilanen ym. 2009, 164.)

Benchmarking -menetelmää käytettiin hieman soveltaen tutkittaessa liiketoimintaa tekeviä oppimisympäristöjä. Vastaavia tahoja ei ole montakaan, joten vertailukumppaneiksi valikoituivat Maastricht Hotel Management School, jossa toimii opetushotelli, sekä Laurea Leppävaarassa toimiva BarLaurea -oppimisympäristö.

Etäisyydestä ja aikataulusta johtuen hotellia lähestyttiin sähköpostiviestillä (liite 4), jossa kysyttiin asioita liittyen opetushotellin toimintaan, opiskelijatyövoiman käyttämiseen, hotellin tuottoihin ja valtion tukiin. BarLaurean toimintaa benchmarkattiin taloushallintoon liittyvissä asioissa, sillä Laurea Eventsin talouden seuranta ja hallinta tulisi todennäköisesti mene-

mään samanlaisella kaavalla kuin BarLaurean. BarLaurean ravintolapäällikköä haastateltiin lyhyesti (liite 5) BarLaurean tulevaisuudennäkymistä, toiminnalle asetetuista tavoitteista ja hinnoittelupolitiikasta ja taloushallinnon organisoinnista.

4.3 Analysointi ja tulokset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysia tehdään yleensä pitkän tutkimusprosessin aikana kun aineistoa syntyy ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineistonkeruu ja analysointi ovat siis samaan aikaan tapahtuvia. (Hirsjärvi ym. 2008, 218-219.) Tutkimusprosessin edetessä haastatteluja tehtiin yhteensä 5 kpl ja jokainen litteroitiin ja analysoitiin heti haastattelun jälkeen. Näin haastattelijalla oli vielä tuoreessa muistissa haastattelutilanteen tunnelma ja haastateltavan mieliala, Hirsjärvi ym. (2008, 219) kehottaakin etenkin opinnäytetyön kohdalla ryhtymään analysointiin heti aineistonkeruun jälkeen eikä jäädä kypsyttämään asiaa. Tällöin aineisto inspiroi vielä tutkijaa ja sitä voidaan täydentää ja selventää tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

Aineiston analyysi tehtiin teemoittelemalla. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen aineistonanalyysin perusmenetelmä, jossa aineisto pilkotaan osiin ja jaotellaan ryhmiin erilaisten aihepiirien, teemojen, mukaisesti. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, joka on myös yksi analyysimenetelmä, mutta teemoittelussa keskitytään enemmän teeman sisältöön, siihen mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan kuuluvan. Käytännössä kun aineistonkeruu on suoritettu teemahaastatteluna, saatu aineisto pilkotaan teemojen mukaisesti, eli haastattelu on antanut jo valmiin jäsenyyksen, teemakortiston, aineistoon. Teemakortisto voi muuttua ja tarkentua analyysin edetessä. Teemakortistossa yksi teema on aina yksi otsikko, jonka alle kerätään haastattelun avulla kerätyt kyseistä teemaa koskevat aineistot. Aineistot voi kirjoittaa ylös joko sanatarkasti tai vastauksista voi tehdä tiivistelmän, jossa kerrotaan pääpiirteittäin haastateltavan vastaus. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012; Jyväskylän yliopisto 2012.)

4.3.1 BarLaurean haastattelu

Haastattelu toteutettiin 11.4.2012 Laurean Leppävaaran yksikössä. Haastattelun tallentamista mietittiin tehtäväksi joko videoimalla tilaisuus tai nauhoittamalla keskustelu. Koska molemmat haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja, videointia ei koettu tarpeelliseksi haastateltavien puheenvuoroja erotellessa, ja näin päätettiin ainoastaan äänittää haastattelu kokonaisuudessaan. Itse haastattelutilanne oli rento ja teemahaastattelun ajatuksen mukaisesti haastattelu sujui keskustelunomaisesti alusta loppuun. Haastattelijat ja haastateltavat tunsivat toisensa jo entuudestaan ja haastattelun aiheita oli sivuttu moneen otteeseen jo aiemmin eri keskusteluiden yhteydessä. Haastattelutilanne erosi niin sanotusta normaalista

keskustelusta ainoastaan niin, että pöydällä oli nauhuri ja haastattelija piti huolta, että kaikki aiotut teemat tuli käytyä läpi.

Haastattelun analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitettu haastattelu, jonka jälkeen se teemoiteltiin haastattelun teemarunkoa apuna käyttäen. Litterointia ei tehty sanatarkasti, sillä sille ei ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta tarvetta. Haastattelun aikana sivuttiin myös monia tutkimuksen kannalta epäoleellisia asioita, joten ne jätettiin kokonaan huomiotta analysointivaiheessa. Lopullinen teemarunko muokkautui jonkin verran kun haastattelua ja myöhemmin analyysia tehdessä huomattiin joidenkin alateemojen olevan tutkimuksen kannalta turhia. Analyysin myötä syntyi alla oleva taulukko (taulukko 4), jossa haastattelun tulokset ovat teemojen mukaisesti luokiteltuna.

Laurea Events	
Laurea Eventsin nykytila	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisellään toiminta tehotonta, kun puolen vuoden välein tulee uusi tapahtumakoordinaattoriharjoittelija, jota koetetaan perehdyttää ja ohjata oikeaan suuntaan Koko iso paketti uusiksi 6kk välein, tapahtumanjärjestäminen ei ole niin yksinkertaista kuin luullaan Nykyiset tilat huonoja tapahtumien järjestämiseen, hinnat korkeita kun tiloissa ei ole valmiina somisteita, valoja, ym. Myös talon ulkopuolella tehtävä catering hankalaa kun ei ole oikeanlaista kalustoa Osakeyhtiön tuotoista ei makseta osinkoja omistajille, joten tuottoja on käytetty mm. somistevaraston kartuttamiseen
Toiminnan osuus BarLaureasta	<ul style="list-style-type: none"> Vie jonkun verran ravintolapäällikön ja keittiömestarin ohjausresursseja Eventsin toiminnasta tulevilla tuotoilla rahoitetaan mm. Bar-Laurean toimintaa -> laadukkaampaa lounasta
Laurea Eventsin tulevaisuus	
Mitä tiedetään tulevasta?	<ul style="list-style-type: none"> Todennäköisesti suurin tähänastinen tapahtuma tulossa syksyllä 2012 - suuri työ koordinoida, opiskelija palkattu projektipäälliköksi ja koottu erillinen projektiryhmä Asiakkaan kotona järjestettävät tapahtumat todennäköisesti lisääntyvät - saa kotitalousvähennystä Toisaalta tilat rajalliset, joten paljon kysyntää myös juhlatiloille
Millaista kehitystä halutaan?	<ul style="list-style-type: none"> Vastataan kysyntään ja palvellaan huolella, viidakkorumpu on paras markkinointikeino Laurea Events: täyden palvelun talo Juhlapalveluita kongressien ja seminaarien lisäksi Isoja yritystapahtumia, joista myös hyvät tuotot Vakituinen tapahtumakoordinaattori, jolle harjoittelija alaiseksi aina 6kk kerrallaan Laurea Events tuottaisi kaikki Laurean tapahtumat kaikissa yksiköissä Hyödynnettäisiin kaikkia koulutusohjelmia, esim. turvan puo-

	<p>lelta tapahtumaturvallisuus, taloushallintoa ja markkinointia liiketalouden puolelta, verkkosivut ja verkkomainontaa tietojenkäsittelyn puolelta ja ohjelman tuottajia sosiaalialalta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhdistettäisiin Laurea Eventsin ja Laurean markkinoinnin toimintaa enemmän • Asiakaspalveluun kuuluu tarjouksen kunnollinen avaaminen asiakkaalle, asiakkaan tiedettävä mistä palvelun hinta koostuu • Tapahtumille tarvittaisiin oma keittiö, BarLaurean aukioloajat ja fyysiset puitteet rajoittavat paljon • Tiedonkulkuongelmista päästävä eroon tapahtumien opintojaksoilla ja tapahtumien tuottamisessa • Tulevat tapahtumat eivät saa jäädä huomiotta ja ilman teki-joitä • Oma, vuokrattava juhlatila olisi hyvä lisä toiminnalle • Työväenopiston voisi remontoida tapahtumien käyttöön, mikäli Espoon kaupunki suostuisi ja rahoitus löytyisi ulkopuolelta (esim. osakkeen omistajat) • Vaihtoehtoisesti entinen labra-aula voitaisiin muuttaa kokous-siiveksi
Tapahtuma-alan tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Uusia yrityksiä syntyy kuin sieniä sateella, trendikokeilla on omat pitopalvelut, paljon pieniä juhlapalveluyrittäjiä ja tv:stä tuttuja • Todennäköisesti tilanne tasaantuu seuraavien parin vuoden aikana: asiakaskunta vakiintuu, joitain yrityksiä tippuu pois ja uusia ei tule lisää samanlaista tahtia • Sukupolvenvaihdos tuo uusia asiakkaita: halutaan kaikki valmiina ilman stressiä • Asiakkaan kotona järjestettävät tapahtumat todennäköisesti lisääntyvät - saa kotitalousvähennystä • Toisaalta tilat rajalliset, joten paljon kysyntää myös juhlatiloille
Tulevaisuuden haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteena pärjätä kilpailussa, on oltava omat myyntivaltit • Suomessa ei osata käyttää tapahtumapalveluita vielä samalla tavalla kuin ulkomailla • Asiakkaisiin luotava luottamuksellinen suhde • Paljon ihmisiä, jotka eivät osaa ostaa tapahtumapalveluita. Suuri työ selittää asiakkaalle, mistä hinta koostuu ja hahmottaa kokonaisuus etukäteen • Asiakkaalla voi olla liikaa omia ideoita, jotka hän haluaisi änkeä tapahtumaan mukaan, vaikka eivät sopisi ideaan ollenkaan - pitää olla diplomaattinen • Palvelut konseptoitava • Yhteistyökumppaneiden käyttö ja tarjouspyynnöt heiltä vaativat aikaa, pitää osata pyytää kattava tarjous
Oppimisympäristön mahdollisuudet	
Laurea Events oppimisympäristönä	<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijoille lisäarvoa ja oppimista erilaisista tapahtumista • Opiskelijat ovat luovia ja uusia ideoita kehitetään innolla, ei olla kaavoihin kangistuneita • Opiskelijoille mahdollisuus antaa enemmän tilaa ja vastuuta, annetaan ohjausta, mutta annetaan heidän suunnitella - lisää motivaatiota ja kehittää oppimista • Lisää motivaatiota palkitsemisella: hyvin tehdyt tapahtumat ovat tuoneet hyvin tuottoa, joista osa käytetään alan tapah-

	tumien benchmarkkaamiseen
Eettiset ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Ei ongelmia, jos tuotot oikeasti käytetään opettamisen kehittämiseen ja opiskelijoiden hyväksi, esim. alan tapahtumien benchmarkkaus • Saavat paljon hyödyllistä, oikeaa, työkokemusta ja vastuuta • Mahdollisesti maksettaisiin rahapalkkaa esim. iltaisin ja viikonloppuna tehdyistä tapahtumista
Lakien tuomat ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Arvonlisäverottomuus voi tuoda ongelmia • Joskus aiemmin ammattikorkeakoulujen tekemä liiketoiminta ollut kielletty, mutta laki uudistui jokunen vuosi sitten ja tällä hetkellä ei kaiketi kielletä
LbD-toimintamallin hyödyntäminen	
LbD & liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • LbD:tä parhaimmillaan, kun opiskelijat pääsisivät tekemään oikeaa liiketoimintaa oppimisympäristössä • Opiskelija kehittäisivät sekä Eventsin liiketoimintaa että omaa osaamistaan koko ajan • Liiketoimintaosaaminen kehittyisi • LbD:n hankaluus on opiskelijoiden arviointi, perusteet epäselvät

Taulukko 4: Teemahaastattelu: BarLaurea ja tapahtumien lehtori

Laurea Eventsin nykytilasta keskusteltaessa koettiin toiminta tehottomaksi, kun puolen vuoden välein tulee uusi harjoittelija, joka joudutaan taas perehdyttämään ja opastamaan työtehtävien pariin. Tapahtumanjärjestäminen ei ole niin yksinkertaista kuin luullaan ja tasalaatuisten tapahtumien tuottamiseksi on tärkeää saada harjoittelija perehdytettyä nopeasti. Se ei kuitenkaan aina suju toivotunlaisesti ja helposti käy niin, että harjoittelija on kunnolla perillä työtehtävistään vasta ensimmäisen kolmen kuukauden jälkeen ja piakkoin harjoittelu jo loppuun. Nykyiset tilat koetaan huonoiksi tapahtumien järjestämisen kannalta ja kun tiloja ei ole tarkoitettu tapahtumakäyttöön, niiden somistaminen ja muokkaaminen vaatii paljon resursseja ja rahaa. Myös talon ulkopuolelle tehtävä catering on vähäistä, sillä siihen ei ole riittävästi fyysisiä resursseja, kuten kuljetuskalustoa. Osakeyhtiön tuottojen osalta selvisi, että vaikka Laurea on osakeyhtiö, sen ei tarvitse maksaa omistajilleen osinkoja tuotoista. Näin ollen omistajille maksettujen osinkojen sijaan tuottoja on käytetty muun muassa somistevaraston valikoiman kartuttamiseen.

Nykyisellään Laurea Eventsin toiminta vie BarLaurealta resursseja lähinnä ravintolapäällikön ja keittiömestarin ohjatessa harjoittelijaa, mutta niidenkin vähäisten resurssien irrottaminen on hankalaa BarLaurean kiireen vuoksi. Haastattelun myötä selvisi myös, että Eventsin tuotoilla on rahoitettu BarLaurean toimintaa tarjoamalla asiakkaille esimerkiksi laadukkaampia lounasvaihtoehtoja. Laurea Eventsin todennäköisesti suurin tapahtuma on tulossa syksyllä 2012. Tapahtuman ajankohta on samaan aikaan lukuvuoden avajaisten kanssa, jotka omalta

osaltaan luovat painetta kyseiseen ajankohtaan. Tapahtumaa varten on kerätty kasaan projektiryhmä ja palkattu projektipäälliköksi opiskelija, sillä Laurea Eventsin ja BarLaurean resurssit eivät riitä.

Keskusteltaessa siitä, millaista kehitystä Laurea Eventsin toiminnalta halutaan, ajatuksia oli paljon. Ensinnäkin Laurea Eventsin halutaan olevan täyden palvelun talo, joka vastaa kysyntään ja palvelee jokaisen asiakkaan huolella, viidakkorumpuhan on paras mahdollinen markkinointikeino. Juhlapalveluiden osuutta haluttaisiin lisätä kongressien ja seminaarien lisäksi ja tuottaa suuria yritystapahtumia, jotka toisivat kokemuksen lisäksi myös huomattavaa tuottoa. Toiminnan tehostamiseksi kaivattaisiin vakituista tapahtumakoordinaattoria, jolle tulisi harjoittelija avuksi aikaisemman käytännön mukaisesti. Vakituisen tapahtumakoordinaattorin ja vakiintuneiden toimintatapojen myötä toiminta haluttaisiin laajentaa Leppävaaran yksiköstä kaikkiin Laurean yksiköihin, niin että nimensä mukaisesti Laurea Events tuottaisi kaikki Laurean tapahtumat. Laurean markkinointipalvelut ja Laurea Events voisivat tämän myötä tehdä myös enemmän yhteistyötä etenkin Laurean tapahtumamarkkinoinnin parissa.

Toiminnan kasvaessa voitaisiin hyödyntää kaikkia Laurean koulutusohjelmia, esimerkiksi turvallisuusalan opiskelijat tekisivät tapahtumaturvallisuuteen liittyviä asioita, taloushallintoon ja markkinointiin saataisiin apua liiketalouden opiskelijoilta, verkkosivujen tuottamiseen ja ylläpitoon tietojenkäsittelyn opiskelijoita ja sosiaalialan koulutusohjelmat ovat täynnä mahdavia ohjelmantuottajia. Asiakaspalveluun kuuluisi olennaisena osana tarjouksen kunnollinen avaaminen asiakkaalle, jotta asiakas tietää mistä palvelun hinta koostuu. Tapahtumien opintojaksoilla ja tapahtumien tuottamisessa koettiin olevan jonkin verran tiedonkulkuongelmia, joista pitäisi päästä eroon. Turhan usein käy niin, että tuleva tapahtuma on vailla tekijöitä ja hätäratkaisu keksitään kahdessa viikossa. Vakituinen tapahtumakoordinaattori pitäisi huolta siitä, että kaikissa Laurean tapahtumissa olisi riittävästi tekijöitä riittävän ajoissa.

Fyysisistä tiloista keskusteltaessa koettiin tarpeelliseksi tapahtumien oma keittiö, sillä BarLaurean aukioloajat ja fyysiset puitteet rajoittavat paljon. Oma vuokrattava juhlatila olisi myös hyvä lisä toiminnalle ja siihen pohdittiinkin ratkaisuksi entisen työväenopiston tiloja, jotka ovat Laurealla vuokralla Espoon kaupungilta. Tilat ovat huonossa kunnossa, mutta niistä saisi remontoimalla oikein sopivat tilat tapahtumakäyttöön ja rakennus on samassa pihapiirissä Leppävaaran kampuksen kanssa. Tilojen remontointiin tarvittaisiin kuitenkin Espoon kaupungin suostumus ja ulkopuolista rahoitusta. Vaihtoehtoisesti Leppävaaran kampuksen 0-kerroksessa sijaitseva ”labra-aula” tiloineen voitaisiin kunnostaa kokoussiiveksi labratoiminnan muuttuessa tulevaisuudessa.

Tapahtuma-alalle syntyy uusia yrityksiä kuin sieniä sateella; trendikokeilla on omat pitopalvelut ja on tv:stä tuttuja pieniä juhlapalveluyrittäjiä. Tilanteen uskotaan kuitenkin tasaantuvan

seuraavien parin vuoden aikana, kun asiakaskunnat oletettavasti vakiintuvat, joitakin yrityksiä tippuu pois markkinoilta ja uusia ei tule lisää samanlaista tahtia. Sukupolvenvaihdos tuo tullessaan uusia asiakkaita, jotka haluavat tapahtumiinsa kaiken valmiina ilman minkäänlaista stressiä. Tilojen suhteen on odotettavissa kahtiajakoa: kotitalousvähennysten myötä juhli tullaan varmasti järjestämään paljon asiakkaan kotona, mutta toisaalta tilojen ollessa rajalliset juhlatiloille tulee olemaan paljon kysyntää.

Laurea Eventsin tulevaisuuden haasteina tulee olemaan kilpailussa pärjääminen, on oltava myyntivaltit, joita asiakkaat arvostavat. Suomessa ei osata käyttää vielä tapahtumapalveluita samaan tapaan kuin ulkomailla, joten asiakkaisiin on pyrittävä luomaan luottamuksellinen ja pitkä suhde. Asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on tarvetta kehittymiselle, sillä harvat osaavat ostaa tapahtumapalveluita. On suuri työ selittää asiakkaalle mistä palvelun hinta koostuu ja hahmottaa kokonaisuus etukäteen. Tämä on kuitenkin samaan aikaan erittäin hyvä mahdollisuus tehdä vaikutus asiakkaaseen ja erottua kilpailijoista. Haasteena ovat myös asiakkaan omat ideat, joita voi olla hyvinkin paljon ja ne eivät välttämättä sovi tapahtumakokonaisuuteen. On siis osattava olla diplomaattinen ja pyrkiä kääntämään asiakkaan pää tai tehdä erinäisiä kompromisseja. Yhteistyökumppaneiden käyttö helpottaa kaikkien palveluiden tarjoamista yhdeltä luukulta, mutta niiden käyttö vaatii myös aikaa ja työtä. Tarjouspyyntöjen on oltava riittävän kattavia, jotta yhteistyökumppanilta saadaan hinnat palveluille mahdollisimman nopeasti ja sen myötä oma tarjous eteenpäin asiakkaalle.

Toiminnan kehittämisen myötä Laurea Events tarjoaisi oppimisympäristönä opiskelijoille oppimiselle huomattavaa lisäarvoa erilaisten tapahtumien myötä. Laurean opiskelijat ovat hyvin luovia ja innokkaita kehittämään uusia ideoita kaavoihin kangistumatta. Tätä potentiaalia haluttaisiin hyödyntää ja tarjota samalla opiskelijoille mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta oppimisestaan ja oikeasti suunnitella ja toteuttaa tapahtumia tarjouspyynnöstä asti. Vastuun ja vapauden antaminen lisäisi opiskelijoiden motivaatiota ja kehittäisi oppimista lisää. Motivaatiota voitaisiin lisätä vielä palkitsemisjärjestelmällä, jossa hyvin tehtyjen tapahtumien tuotoista osa käytettäisiin opiskelijoiden kanssa alan tapahtumien benchmarkkaamiseen. Opintopistepalkalla työskentelemistä ei koeta eettiseksi ongelmaksi, jos tuottoja todella käytetään opiskelijoiden hyväksi benchmarkkaamisella ja tapahtuma-alan opettamisen kehittämiseksi. Opiskelijat saavat työskentelystä paljon hyödyllistä kokemusta ja oppivat ottamaan vastuuta. Toiminnan kasvaessa ja kannattavuuden lisääntyessä voitaisiin myös maksaa rahapalkkaa esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin olevista tapahtumista.

Laurea ei ole tällä hetkellä arvonlisäverovelvollinen, joten se todennäköisesti toisi joitakin ongelmia Laurea Eventsin kehittämisessä ja palveluiden myymisessä ulkopuolelle. Ammattikorkeakoululaissa on myös joskus aiemmin kielletty ammattikorkeakoulujen liiketoiminnan

harjoittaminen, mutta laki uudistui muutama vuosi sitten ja nykyisessä laissa sitä ei ole kielletty.

Laurea Eventsin liiketoiminnan koettiin olevan LbD:tä, eli kehittävää oppimista, parhaimmillaan, kun opiskelijat pääsisivät tekemään oikeaa liiketoimintaa oppimisympäristössä. Opiskelijat kehittäisivät koko ajan sekä Laurea Eventsin liiketoimintaa että omaa osaamistaan ja etenkin liiketoimintaosaaminen kehittyisi huomattavasti nykyisestä päästessä tekemään konkreettisia toimia. Haasteeksi koettiin opiskelijoiden arvioiminen, mutta se on koettu aiemminkin hankalaksi, eikä siis ole varsinaisesti ainoastaan Laurea Eventsin haaste.

4.3.2 Tapahtuma-alan yrittäjien haastattelut

Tapahtumayritys A:n toisen omistajan haastattelu toteutettiin 26.4 yrityksen omissa toimitiloissa. Yritys oli haastattelijalle tuttu aiempien töiden myötä, mutta haastateltavaa henkilöä hän ei ollut tavannut aiemmin. Haastateltava oli erittäin halukas auttamaan ja puhui avoimesti teemoihin liittyvistä asioista. Haastattelun myötä opinnäytetyöhön saatiin paljon sellaista tietoa, jota ei löydy kirjoista.

Tapahtumayritys B:n omistajaa haastateltiin Laurean Leppävaaran toimipisteessä vappuaattona 30.4.2012. Myös hän oli haastattelijalle entuudestaan tuttu ja tutustunut jonkin verran tutkimuksen aiheeseen aiemmin. Haastattelu toteutettiin samalla rungolla kuin yritys A:n kanssa, mutta sen lisäksi keskusteltiin myös Laurea Eventsistä ja sen kehittämismahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Molempien haastattelujen analysointi tehtiin litteroimalla haastattelu ensin, jonka jälkeen saatu aineisto teemoiteltiin teemarungon mukaisesti. BarLaurean haastattelusta eroten tällä kertaa runko pysyi muuttumattomana myös analyysin edetessä, ainoastaan yritys B:n myötä saatiin teemarungon aiheiden lisäksi mielipiteitä tutkimuksen aiheesta ja sen toteuttamisesta. Molemmat litteroidut aineistot teemoiteltiin ensin ominaan ja sen jälkeen yhdistettiin alla olevaan taulukkoon. Yritysten taustat ja kannattavuuteen liittyvät aiheet eroavat toisistaan, joten ne on eritelty. Muutoin keskustelut olivat hyvin samantyyllisiä, joten saatu aineisto on yhdistetty alla olevaan taulukkoon (taulukko 5).

Yrityksen perustaminen		
Itse yrittäjäksi	Yritys A: <ul style="list-style-type: none"> • Perusti yrityksen yhdessä perheenjäsenen kanssa • Pitkä tausta alalla free-lancerina • Paljon kontakteja val- 	Yritys B: <ul style="list-style-type: none"> • Osti valmiin liiketoiminnan • Tutustui yrityksen aiempiin omistajiin ja teki heille keikkatöitä • Aiemmat omistajat haluk-

	<ul style="list-style-type: none"> • miiksi • Hyvät suhteet lehdistöön - alkuun mediabuffia 	<p>kaista myymään - asiaa kyp- syteltiin pari vuotta</p>
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Alkuun kaikki on uutta ja hankalaa • Asiakkuuksien hankinta ja oikeiden asiakkaiden löytäminen • Ymmärtää bisnestä: erottaa tapahtumamarkkinoinnin tapahtu- matuotannosta • Alalle lähtiessä oltava osaamista, näkemystä, kokemusta ja ymmärrystä tapahtuma-alasta, tapahtumamarkkinoinnista, markkinointiviestinnästä, brändeistä, brändi-identiteetistä ja brändiviestinnästä • Projektinhallinta tärkeää • Uusien ideoiden keksiminen • Muiden tapahtumien seuranta & benchmarkkaus • Innovatiivisuus ja itsensä riittävä kouluttaminen • Kiire 	
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> • Antoisaa ja palkitsevaa • On itse itsensä pomo • Itseluottamuksen kasvu 	
Kannattavuus	<p>Yritys A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäiset vuodet töitä palkatta, tuloja hankittiin muualta freelancerina 	<p>Yritys B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen ostamisvaiheessa ei suuria tuloksia • Kasvua koko ajan • Taloudellisesti kannattavaa
Palveluiden hinnoit- telu	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultaatiopohjaista • Kokonaiskuvan hallitseminen oleellista • Pitää pystyä hinnoittelemaan itsensä ja oma osaaminen ja va- kuuttaa asiakkaat 	
Yhteistyökumppanit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit ovat tärkeitä liiketoiminnalle • Mahdollistavat palvelun toimittamisen asiakkaalle yhden luukun periaatteella 	
Tapahtuma-ala		
Nykytila	<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumamarkkinointi kilpailee muiden markkinointikanavien kanssa • Sosiaaliset taidot kilpailuvaltti • Jokainen tapahtuma on oma projektinsa • Sesonkipainotteista • Asiakkaita riittää • Tapahtumien henkilömäärät ovat kasvaneet • Hinnassa ei kitsastella • Halutaan kunnollinen tapahtuma niin, että ei tarvitse itse stressata • Halutaan elämyksiä • Yrityksen panostavat enemmän, taantuma ei näy tai meni jo • Ihmiset ovat oppineet käyttämään palveluita • Uusia, 1-2 henkilön työllistäviä yrityksiä tulee alalle jatkuvasti lisää 	

Tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Alasta olisi saatava yhtenäinen ja järjestäytynyt Kasvaa jatkuvasti Ala muutoksessa, mutta suuntaa ei tiedetä vielä
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Ala koetaan helpoksi ja seksikkääksi - ”kaikki osaa järjestää tapahtumia” Alan järjestäytymättömyys: ei yhtenäisiä toimintasääntöjä, työehtosopimusta ym. Ei kerkeä seurata alaa riittävästi ja benchmarkata muita ”Hankalat asiakkaat”: tarjouspyyntö lyhyellä aikataululla, liian vähän oleellista tietoa ja kyselyihin ei vastata Ostokäyttäytyminen alalla asiakkaiden parissa huonolla tasolla Asiakkaat kopioivat ideoita tarjouksista, eivätkä tilaa palveluita - ”hyväksikäyttäjiä” Asiakkaatkaan eivät aina ymmärrä markkinoinnin tärkeyttä ja tapahtumamarkkinoinnin osuutta Ei ole koulutusta alalle, ei riitä että osaa järjestää tapahtumia ja organisoida asioita
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> Suomalaiset eivät ole asiakaspalvelussa maailman parhaita, hyvä asiakaspalvelu huomataan Paras markkinointitoimenpide on tyytyväinen asiakas
Toiminta Suomessa	<ul style="list-style-type: none"> Yritystapahtumilla rahaa liiketoimintaan Yksityisten tapahtumat kasvavat koko ajan, mutta suhteellisesti toiminta paljon pienempää
Toiminta ulkomailla	<ul style="list-style-type: none"> Ulkomailla johtoporras enemmän mukana tapahtumien järjestelyissä ja kontaktoi tapahtumayrittäjiä = brändin mukaista tapahtumamarkkinointia Yksityiset käyttävät enemmän tapahtumapalveluita esim. lasten syntymäpäivien järjestämisessä Ulkomaisten markkinoiden seuranta valitettavasti liian vähäistä
Liiketoiminnan kehittäminen	
Tarve	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuvaa toimintaa, ikinä ei olla valmiita Ei aina välttämättä tietoista, mutta toiminnan muutoksilla saatu vaikutettua tulokseen Ala muuttuu jatkuvasti; tulee uusia käytänteitä ja lainsäädäntöä muutetaan, esim. tapahtumaturvallisuus tärkeää
Keinot	<ul style="list-style-type: none"> Keinoja miljoona Kehitetään kaikkia osa-alueita Tärkeimpiä kehitettäviä erilaiset työkalut, palveluprosessit ja uuden ideointi

Taulukko 5: Teemahaastattelu tapahtumayrittäjät A & B

Tapahtuma-alalla yrittäjänä toimimisessa on omat haasteensa. Kuten aina liiketoiminnassa, alkuun kaikki on uutta ja hankalaa. Asiakkuuksien hankinta ja oikeiden asiakkaiden löytäminen on aina palvelualan yritykselle haaste ja olennainen osa liiketoimintaan. Tapahtuma-alalla on tärkeää ymmärtää alaa ja erottaa tapahtumamarkkinointi tapahtumatuotannosta.

Menestyäkseen yrityksessä tulee olla osaamista, näkemystä, kokemusta ja ymmärrystä tapahtuma-alasta, tapahtumamarkkinoinnista, markkinointiviestinnästä, brändeistä, brändi-identiteetistä ja brändiviestinnästä. Myös projektinhallinta on tärkeää jokaisen tapahtuman ollessa oma projektinsa. Pitkien asiakkuuksia ylläpitämiseksi on oltava innovatiivinen ja keksittävä uusia ideoita jatkuvasti ja siinä on suurena apuna riittävä muiden tapahtumien benchmarkkaus ja itsensä riittävä kouluttaminen. Kaiken edellä mainitun toteuttamisessa haasteena on kiire, vuorokauden tunnit ovat rajalliset. Haasteiden lisäksi yrittämisessä on paljon hyviäkin puolia, kuten itseluottamuksen kasvun, itsensä pomona toimiminen ja työn antoisuus ja palkitsevuus.

Haastateltavilla yrityksillä oli jonkun verran eroa kannattavuudessa johtuen erilaisista lähtökohdista. Yritys A on perustettu alusta asti itse ja ensimmäiset toimintavuodet eivät olleet varsinaisesti kannattavia, vaan omistajat tekivät freelancereina töitä muissa paikoissa saadakseen laskut maksettua. Yritys B:n liiketoiminta taas ostettiin valmiina 9 vuoden toiminnan jälkeen. Yrityksellä oli jo vakiintunutta asiakaskuntaa ja vaikka ostovaiheessa yritys ei ollut tahkonnut suuria tuloja, on se kasvanut koko ajan ja ollut nykyiselle omistajalle taloudellisesti kannattavaa.

Palveluiden hinnoittelussa yrityksillä on periaatteessa eroa hieman erilaisen palvelutarjonnan vuoksi, mutta hinnoittelu on molemmissa osittain konsultaatiopohjaista, jonka lisäksi tietyt palvelut maksavat tietyn verran. Palveluita hinnoiteltaessa oleellista on kokonaiskuvan hallitseminen, jonka pohjalta pystyy arvioimaan koko palvelun arvon. Yrittäjän pitää pystyä hinnoittelemaan itsensä ja oma osaaminen tiettyyn luokkaan ja sen lisäksi vakuuttaa asiakkaat, että heidän kannattaa maksaa tästä palvelusta juuri tälle yritykselle. Molemmat yritykset käyttävät yhteistyökumppaneita paljon ja näin mahdollistavat palvelujen tarjoamisen asiakkaalle yhden luukun periaatteella.

Tapahtuma-alan tämän hetkisestä tilasta keskusteltaessa tuli joitakin samoja mainintoja kuin aiemmassa BarLaurean haastattelussa. Asiakkaat haluavat kunnollisen tapahtuman ja uusia elämyksiä, niin että heidän ei itse tarvitse stressata asiasta. On opittu käyttämään palveluita ja niiden hinnassa ei kitsastella. Henkilömäärät tapahtumissa ovat kasvaneet ja asiakkaita riittää, vaikka myynti onkin hyvin sesonkipainotteista. Yritykset panostavat enemmän tapahtumamarkkinointiin ja se kilpaileekin hyvin muiden markkinointikanavien kanssa. Taantuma ei näy tapahtumissa tai sen aika meni jo. Uusia, 1-2 henkilön työllistäviä yrityksiä tulee alalle koko ajan lisää, joten omista kilpailuvalteista on pidettävä kiinni. Jokaisen tapahtuman ollessa oma projektinsa, asiakkuuden pidentämiseksi kilpailuvaltteja tarvitaan. Sosiaaliset taidot ovat hyvin tärkeitä tapahtumia myydessä.

Ala on muutoksessa ja kasvusuunnassa koko ajan ja tulevaisuudessa alan toivotaan järjestäytyvän yhtenäiseksi. Toimintaa helpottaisivat huomattavasti esimerkiksi yhtenäiset toimintasäännöt ja työehtosopimukset. Haasteita alalla ovat uudet yrittäjät, jotka olettavat alan olevan vain tapahtumien järjestämistä, ”kaikkihan osaa järjestää tapahtumia”. Alalle ei ole riittävästi koulutusta ja sitä ei arvosteta riittävästi. Asiakkaiden parissa on paljon hankalia asiakkaita, joilta tulee tarjouspyyntö todella lyhyellä aikataululla, tiedusteluihin ei vastata ja parhaassa tapauksessa kopioidaan esimerkiksi ohjelmaideoita tarjouksista, mutta ei osteta itse palvelua. Ostokäyttäytyminen asiakkaiden parissa on huonolla tasolla ja etenkin yritysasiakkaat eivät aina ymmärrä markkinoinnin tärkeyttä ja tapahtumamarkkinoinnin mahdollisuuksia siinä. Kiire vaikuttaa myös siihen, että yrittäjät eivät kerkeä riittävästi benchmarkata alaa. Suomalaiset yritykset eivät ole asiakaspalvelussa maailman huippuja, joten erittäin hyvä asiakaspalvelu huomataan ja siitä kerrotaan eteenpäin.

Suomea ja ulkomaita verrattaessa Suomessa yritystapahtumat ovat ylivoimaisesti rahaa alalle tuovia. Yksityisten henkilöiden ostamien tapahtumapalveluiden määrä kasvaa koko ajan, mutta suhteellisesti toiminta on paljon pienempää. Ulkomailla yksityishenkilöt käyttävät tapahtumapalveluita huomattavasti enemmän esimerkiksi syntymäpäiviä ja häitä järjestettäessä. Myös yritystapahtumissa on selkeä ero toiminnassa. Suomessa tapahtumien tilaajat ovat yleensä sihteereitä tai johdon assistentteja, kun taas ulkomailla yrityksen johtoporras on useimmiten se, joka kontaktoi tapahtumayrittäjiä ja on mukana suunnittelussa alusta asti. Yrityksen johto varmistaa brändin mukaisen tapahtumamarkkinoinnin projektin edetessä.

Liiketoiminnan kehittäminen on palveluyrityksissä jatkuvaa toimintaa, jossa ei olla ikinä valmiita. Kehittäminen ei välttämättä ole aina tietoista toimintaa, vaan toiminnan muutoksia jotka näkyvät yrityksen tuloksessa. Ala muuttuu jatkuvasti esimerkiksi lainsäädännön vuoksi, ja sen myötä myös tapahtumayritysten tulee muuttaa toimintatapojaan. Liiketoiminnan kehittämisen keinoja on monia, mutta tärkeintä on kehittää kaikki osa-alueita, etenkin omia palveluprosesseja, eniten käytettyjä työkaluja ja ideoita uutta.

4.3.3 Yksikönjohtajan haastattelu

Laurea Leppävaaran yksikönjohtajan haastattelu toteutettiin 4.5.2012. Yksikönjohtaja vaihtui maaliskuussa 2012, joten heti haastattelun aluksi haastatteliija pääsi esittelemään koko opinäytetyön ajatuksen ja kertomaan tarkemmin Laurea Eventsin toiminnasta nykyisessä muodossaan.

Kuten aiempien haastattelujen analysoinnissa, myös tämän kanssa analysointi aloitettiin litte-roimalla haastattelu ja sen jälkeen teemoiteltiin saadut vastaukset teemarungon mukaisesti. Alla nähtävässä taulukossa (taulukko 6) on haastattelun tulokset teemoittain.

Laurea Events	
Nykytila	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäjän näkökulmasta toimiva konsepti
Tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Jos halutaan tehdä enemmän tapahtumia, palkattava vakituista henkilökuntaa Toimintaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa esim. tilojen ja somisteiden suhteen Yhteistyökumppaneissa hyödynnetään Laureasta lähtöisin olevia yrittäjiä Toiminta pitää saada kannattavaksi
Liiketoimintasuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttamisen kannalta tärkeimmät kysymykset liittyvät verotukseen Palvelumuotoilun avulla palvelusta tasalaatuisempaa Investoinnit huomioitava esim. tilojen suhteen Yksityisasiakkaiden kohdalla varmistettava maksukyky jonkinlaisella ennakkomaksulla
Laurean tulevaisuus	
Leppävaaran kampus	<ul style="list-style-type: none"> Tilat tyhjiällä kesällä, tapahtumien avulla tiloja voisi hyödyntää myös kesäaikaan Ilat ja viikonloput tilat tyhjiällä - tapahtumakäyttöön Työväenopiston tilojen käyttö, jos Espoon kaupunki remontoi Nykyinen vuokrasopimus voimassa vuoden 2012 loppuun asti Opiskelijamäärät vähenevät aloituspaikkojen vähenemisen myötä vuonna 2013, jolloin tilojen tarve mietittävä uudelleen Nykyiset tilavuokrat iso menoerä Laurealle
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> Kesätapahtumien tekemisellä opiskelijat saisivat opintopisteitä myös kesällä ja valmistuisivat nopeammin Opetusta enemmän verkkoon ja projekteina - ei niin paljon tarvetta fyysisille tiloille Laurea Eventsin toiminnassa voisi hyödyntää kaikkia koulutusaloja Opiskelijoiden määrä vähenee tulevaisuudessa
Laki & talous	
Palveluiden hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> Palvelut hinnoiteltava markkinoiden mukaisesti - ei saada olla markkinahäirikköjä Arvonlisävero vaikuttaa
Voittojen käyttö	<ul style="list-style-type: none"> Alan benchmarkkaus opiskelijoiden kanssa osalla tuotoista Ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä todennäköisesti hankittava itse rahoitusta toiminnalle - tuotot Laurean toiminnan kehittämiseen Uudistuksen myötä selviää jatketaanko arvonlisäverottomana vai tuleeko maksaa alv
Laurea osakeyhtiönä	<ul style="list-style-type: none"> Tällä hetkellä arvonlisäveroton Osakeyhtiö ei saa toimia tappiolla, joten Laurea Eventsin oltava kannattavaa liiketoimintaa Ei tarvitse tehdä voittoa, mutta saadut tuotot voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen, ei osinkoja omistajille

	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tarvitse maksimoida tuottoja • Konsernirakenne mahdollisesti mietittävä uudelleen mikäli arvonlisäveron maksamisesta tulee velvollisuus • Vuonna 2013 indeksijäädytys
--	--

Taulukko 6: Teemahaastattelu Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja

Uusi yksikönjohtaja oli haastattelun aikaan tutustunut Laurea Eventsin toimintaan lähinnä asiakkaana, mutta kokemustensa perusteella koki konseptin toimivaksi käyttäjän näkökulmasta. Tulevaisuudesta puhuttaessa selvää on, että jos halutaan tehdä enemmän tapahtumia ja etenkin Laurean ulkopuolella, on palvelun tasalaatuisuuden varmistamiseksi palkattava vakituista henkilökuntaa. Kuitenkin resurssit ovat rajalliset, joten yhteistyökumppaneiden käyttö on välttämätöntä etenkin tilojen ja somisteiden suhteen. Yhteistyökumppaneissa voisi hyödyntää Laureasta lähtöisin olevia yrityksiä ja tehdä tiivistä yhteistyötä Laurea Entrepreneurship Societyn kanssa. Jos toimintaa lähdetään kasvattamaan, on ehtona tehdä toiminnasta taloudellisesti kannattavaa, viivan alle tulee jäädä enemmän kuin nolla euroa.

Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelmaa läpikäydessä verotukseen liittyvät asiat nousivat toteuttamisen kannalta tärkeimmiksi kysymyksiksi. Tällä hetkellä Laurealla ei ole arvonlisäverovelvollisuutta, mutta mikäli tehtäisiin kasvavassa määrin liiketoimintaa, verottaja kyseenalaistaa arvonlisäverottomuuden varmasti. Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi kirjata mahdolliset investoinnit esimerkiksi tilojen suhteen ja huomioitava investoinneista kertyvät poistot. Yksityisasiakkaiden kohdalla tulisi myös varmistaa maksukyky jonkinlaisella ennakkomaksulla, ja tämä olisi hyvä mainita myös itse liiketoimintasuunnitelmassa. Palveluiden kehittämisen suhteen palvelumuotoilun keinot ovat Laurea Eventsin kohdalla ainoat oikeat vaihtoehdot. Palvelumuotoilun avulla palvelusta saadaan tasalaatuisempaa ja ylläpidettyä saavutettu laatu-taso.

Laurean tulevaisuudesta puhuttaessa keskityttiin erityisesti Leppävaaran kampukseen, jossa Laurea Eventsin fyysiset toimitilat sijaitsevat. Nykyisessä tilassaan tilat ovat paljon tyhjillään kesäaikaan ja ympäri vuoden myös ilta-aikaan ja viikonloppuisin. Nämä ajankohdat voisi hyödyntää tapahtumien avulla, ja mikäli tapahtumia tehtäisiin myös kesäaikaan, opiskelijat ansaitsivat opintopisteitä myös silloin ja valmistuisivat nopeammin. Työväenopiston remontoimisessa ei varsinaisesti nähty mitään ongelmaa, mutta oman toiminnan kannalta olisi järkevintä jos Espoon kaupunki hoitaisi sekä remontin että siitä syntyvät kulut. Laurealla ei ole halukkuutta investoida remontointiin, sillä nykyinen tilojen vuokrasopimus on voimassa vuoden 2012 loppuun asti ja nykyiset tilat ovat iso menoerä Laurealle. Tulevaisuudessa tilojen tarve todennäköisesti vähenee huomattavasti aloituspaikkojen vähentyessä ja opetuksen siirtyessä vielä enemmän verkkoon ja projektiluonteiseksi. Tilojen tarve tullaan arvioimaan tarkasti seuraavan vuoden aikana, joten niihin liittyviä investointeja ei ole kannattavaa tehdä. Opiske-

lijoiden määrän vähentyessä tulevaisuudessa, olisi hieno tilaisuus antaa kaikille Laureassa opiskeleville mahdollisuus kartuttaa opintopisteitä Laurea Eventsin toiminnassa mukana olemisella.

Yksikönjohtajaa haastatellessa tärkeintä oli saada tietoa palvelujen hinnoitteluun ja voiton tekemiseen liittyviin aiheisiin. Palvelut tulee hinnoitella markkinoiden mukaisesti, ei saada olla markkinahäirikköjä. Arvonlisäverovelvollisuus on kysymys, joka selviää vasta tulevaisuudessa ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. On todennäköistä, että uudistuksen myötä ammattikorkeakoulujen tulee itse hankkia rahoitusta toiminnalleen. Laurea Eventsin liiketoiminta olisi yksi vaihtoehto tällaiseen toimintaan, mutta ennen uudistukseen voimaantuloa ei tiedetä miten rahoituksen hankinta tulisi tehdä ja miten verottaja suhtautuu asiaan. Joka tapauksessa tuotot käytettäisiin Laurean toiminnan kehittämiseen ja yksikönjohtaja ei nähnyt mitään ongelmaa siinä, että osa tuotoista käytettäisiin opiskelijoiden hyväksi käymällä benchmarkkaamassa alan tapahtumia. Osakeyhtiönä toimiminen antaa myös joitain suuntaviittoja toimintaan. Osakeyhtiö ei saa toimia tappiolla, joten Laurea Eventsin toiminnan tulisi ehdottomasti olla kannattavaa. Koska Laurea on kuitenkin ammattikorkeakoulu eikä normaali osakeyhtiö, tuottoja ei tarvitse maksimoida eikä maksaa osinkoja omistajille, vaan tuotot saa käyttää oman toiminnan kehittämiseen. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen ja mahdollisen rahoitusvelvollisuuden myötä konsernirakenne joudutaan ehkä miettimään uudelleen, mikäli Laureasta tulee arvonlisäverovelvollinen, mutta se on ongelma, joka selviää tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa selviää myös valtiolta saatavan tuen määrä, joka tulee ainakin vuonna 2013 vähenemään. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen indeksi jäädytetään ainakin vuoden 2013 ajaksi julkisen talouden kestävyysvajeen korjaamiseksi. Jäädytys saattaa kestää pidempäänkin, ja tarkoittaa käytännössä sitä, että vaikka menot kasvavat indeksikorotusten myötä, tulot eivät.

4.3.4 Maastricht Hotel Management Schoolin benchmarkkaus

Maastricht Hotel Management Schoolin verkkosivuihin tutustumisen myötä selvisi, että opiskelijat työskentelevät opetushotelli Château Bethlehemissa saaden näin arvokasta työkokemusta ja asiakaspalvelukokemusta teorian tueksi ja työskentelyn kautta pystyvät paremmin hahmottamaan kaikki hotellitoiminnan eri osa-alueet. Hotellissa työskentely on sisällytetty osaksi opetussuunnitelmaa oppimisympäristönä, joka tarjoaa mahdollisuuden erilaisiin kokeiluihin ja tulevaisuuden innovaatioiden testailuun. (Maastricht Hotel Management School 2012.)

Itse hotellissa on 26 huonetta, ravintola, baari ja kokoustilat. Huoneista 8 on Superior -luokkaa, 16 Deluxe ja 2 sviittiä. Kaikki huoneet on varustettu taulutelevisioilla, tallelokerolla, Wi-Fi:llä, kahvin ja teen valmistukseen tarvittavilla varusteilla sekä hiustenkuivaajilla. Kaikki huoneet ovat savuttomia ja kylpyhuoneet ovat tilavia. Hintatasoltaan hotelli on hieman alle

keskitason, Superior -huoneiden hinta alkaen 75,00 eurosta per yö, Deluxe -huoneiden hinta alkaen 90,00 euroa per yö ja sviittien hinta 110,00 euroa per yö. (Maastricht Hotel Management School 2012).

Maastrichtin Hotel Management Schooliin lähetettiin sähköpostiviesti (liite 4) 6.4.2012 ja se osoitettiin heidän kansainvälisten asioiden koordinaattorilleen. Vastaukset viestiin tulivat hyvin nopeasti, jo 10.4. Vastaukset olivat lyhyitä, mutta riittäviä antamaan tarvittua tietoa. Maastrichtin Hotel Management Schoolin opetushotelli Château Bethlehemiassa työskentelee ensimmäisen vuoden opiskelijoita opintopisteillä, vanhempia opiskelijoita rahapalkalla sekä ulkopuolelta palkattuja ns. normaaleja hotellityöntekijöitä. Hotellin tuotot menevät henkilökunnan palkkojen maksamiseen sekä hotellin ylläpitoon, varsinaista voittoa he eivät tuota. Heillä ei ole ollut eettisiä ongelmia opiskelijoiden ”opintopistepalkkauksen” käytössä, sillä työskentely hotellissa on konkreettista työharjoittelua ja se on oppimisympäristönä vertaansa vailla. Hotellissa työskentelystä saatava työkokemus valmentaa opiskelijoita työelämään ja antaa heillä arvokasta tietotaitoa. Opetushotellin toiminta ei saa minkäänlaista tukea valtiolta, vaan toiminta rahoitetaan hotellin tuotoilla. (Stjinen 2012.)

4.3.5 BarLaurean benchmarkkaus

BarLaureaa oli tarkoitus benchmarkata etenkin taloushallinnon osalta; miten taloushallinto on organisoitu ja miten sen seuranta on järjestetty. Benchmarkkaus suoritettiin haastatteluna BarLaurean ravintolapäällikölle.

Ravintolapäällikköä haastateltaessa selvisi, että tulevaisuus on BarLaurean osalta vielä kysymysmerkki, josta ei suuremmin tiedetä. Aloituspaiikkojen väheneminen vaikuttaa BarLaurean toimintaan suuresti henkilökunnan vähentyessä oleellisesti. Ei tiedetä voidaanko toimintaa jatkaa samanlaisena, jos opiskelijoita ei saada lisää mukaan toimintaan. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla ”yleismies Jantusen” palkkaaminen, joka pystyy auttamaan kuormien purkamisessa, siivouksessa, astiahuollossa ynnä muissa, ja palveluaikojen muuttaminen. Palvelun laadun ei haluta huonontuvan, mutta se saattaa olla väistämättä edessä esimerkiksi kahvilan aukioloaikojen lyhentyessä. BarLaurea tulee todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa enemmän mukana opintojaksojen suunnittelussa, joten siellä on mahdollisuus keksiä ratkaisuja henkilöstöpuolaan. Nykyisten tulevaisuuden näkymien myötä ei ole resursseja ainakaan kasvattaa toimintaa, tai sitten kasvun pitäisi olla niin suurta, että voidaan palkata lisää henkilökuntaa.

Palveluiden ja tuotteiden hinnoittelussa mennään kaupan ja kahvilan välimaastossa, katteiden ollessa noin 20-50 prosenttia tuotteesta riippuen. Laurea Eventsin puolella käytetään markkinahintoja joiltain osin, esimerkiksi tarjoilija-hinnoissa. Toisinaan tapahtumiin joudutaan palk-

kaamaan tarjoilijoita rahapalkalla, jolloin asiakkaalta on laskutettava tarjoilijan ”oikea hinta”.

Taloushallinnon osalta selvisi, että BarLaureassa ei varsinaisesti tehdä talouden seurantaa, vaan se kuuluu kehittämispäällikölle. Tarvittaessa taloudellisia lukuja toki saa tietoon, mutta tehtäviin ei kuulu esimerkiksi vuosibudjetin teko ja seuranta tai työtehojen seuranta. BarLaurean tarkoitus ei ole tehdä tuottoa, vaan kattaa ainoastaan toiminnasta syntyvät kulut. Näin ollen kunnollista talouden seurantaa ei ole koettu tarpeelliseksi, vaikka se voisikin helpottaa toiminnan koordinoimista huomattavasti.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto aiemmin esitellyistä haastattelujen ja benchmarkingin tuloksista. Ratkaisut tutkimusongelmiin ja tutkimustulosten vertaaminen teoriaan tehdään vasta kappaleessa 5 Yhteenveto ja johtopäätökset.

Tutkimustulosten yhteenvetona myötä voidaan huomata, että Laurea Eventsin toiminnan kehittämiseksi on todella tarvetta. Nykytilassaan sen toiminta on tehotonta päätoimisen työntekijän vaihtuessa puolen vuoden välein. Prosessissa ei saavuteta jatkuvuutta ja sen myötä palvelun laatu kärsii. Myös tuloillaan oleva ammattikorkeakoulu-uudistus tuo mahdollisesti tarpeen liiketoiminnan tekemiselle ammattikorkeakoulussa ja Laurea Eventsin toiminnan kasvattaminen olisi vastaus tarpeeseen. Nykyisessä tilassaan Laurea Eventsin toiminnan kasvattaminen ei ole mahdollista liian vähäisten resurssien vuoksi.

Laurea Eventsin toiminnan kehittämisessä tärkeintä olisi konkretisoida palvelu asiakkaalle ja sen kautta helpottaa myyntiä ja kasvattaa toimintaa. Yleisin tapa kehittää palveluita on tuotteistaa tai konseptoida palvelu ja Laurea Eventsin tapauksessa kehittämistä tulisi tehdä palvelumuotoilun keinoin. Tarinallistaminen olisi mahdollinen sopiva menetelmä, jolla saadaan palveluille huomattavaa lisäarvoa ja erottaudutaan kilpailijoista.

Tulevaisuudessa tapahtuma-alalla tulee korostumaan alan ymmärrys ja osaaminen, myyntivaltteja niiden lisäksi ovat myös asiakaspalvelu ja palvelun laatu. Ammattitaitoisen työvoiman lisäämiseksi olisi hyvä olla enemmän koulutusta alalle. Sen myötä alalle saataisiin toivottavasti luotua myös yhteiset toimintasäännöt, työehtosopimukset ja muut yhtenäisen palvelukulttuurin elementit, jotka helpottaisivat toimintaa ja lisäisivät alan arvostusta. Väestörakenteen muuttuessa ja elintason kasvaessa myös yksityishenkilöt tulevat käyttämään tapahtumapalveluita enemmän. Tapahtumien henkilömäärät kasvavat ja asiakkaat ovat valmiita panostamaan rahallisesti saadakseen vastineeksi elämyksiä. Palveluilta vaaditaan paljon ja asiakas arvostaa suuresti, jos saa kaikki palvelut tilattua yhdestä paikasta. Myös yritysasiakkaat panostavat

paljon tapahtumamarkkinointiin ja tietoisuus siitä kasvaa markkinoinnin parissa. Alan kasvun ja arvostuksen lisääntymisen myötä asiakkaiden ostokäyttäytyminen toivottavasti paranee ja yritystapahtumissa myös yritysten johto osallistuu tapahtumamarkkinointiin ja varmistaa brändin mukaisen toiminnan.

Tulevaisuudessa Laurea Eventsissä työskentelee todennäköisesti vakituinen tapahtumatuottaja, jolle tulee työpariksi tapahtumakoordinaattoriharjoittelija aina kuudeksi kuukaudeksi kerrallaan. Palvelutarjonta on laajaa; tapahtumia järjestetään niin asiakkaan kotona, vuokratuissa juhlatiloissa sekä Leppävaaran kampuksella, jossa onnistuu esimerkiksi erilaisten kokkikoulujen järjestäminen. Yritystapahtumia tekemällä tehdään tuottoa ja yksityishenkilöiden tapahtumilla saadaan vaihtelua ja opiskelijoille huomattavaa lisäarvoa tapahtumien opiskeluun. Laurea Events tarjoaa Laurean opiskelijoille mahdollisuuden oppia tapahtumista ja tapahtumamarkkinoinnista paljon tekemällä konkreettisia tapahtumia. Toiminta kehittää opiskelijan oppimista ja lisää liiketoimintaosaamista. Opiskelijat hyötyvät uudistuneesta toiminnasta edellä mainittujen lisäksi myös pääsemällä benchmarkkaamaan erilaisia tapahtumia ja mahdollisesti ansaitsemalla rahapalkkaa tapahtumista. Laurea Eventsin toiminta olisi Learning by Developingia parhaimmillaan - liiketoimintaa oppimisympäristössä, jossa oppimisen ja toiminnan kehittäminen olisi jatkuvaa.

Haasteena tulisi varmasti olemaan alkuun uusien asiakkaiden saaminen ja ylläpitäminen, mutta Laurea Eventsillä olisi valmiiksi jo myyntivaltteja, joilla erottua kilpailijoista. Asiakkaisiin luotaisiin luottamuksellinen suhde ja heidät pidettäisiin tyytyväisinä. Viidakkorummun ollessa paras mahdollinen markkinointikeino, pyrittäisiin siihen, että asiakkaat kertovat eteenpäin Laurea Eventsistä ja tyytyväisyydestään palveluihin. Tapahtuma-alan sesonkipainotteisuus sopii hyvin oppilaitoksen aikatauluun, tiloja voi helposti hyödyntää iltaisin, viikonloppuisin ja kesällä järjestettäviin tapahtumiin. Kesätapahtumilla saataisiin lisähyötyä opiskelijoille myös opintopisteiden muodossa ja valmistuminen voisi tapahtua nopeammin. Laurea Eventsin ja Laurean markkinoinnin yhteistyötä voisi myös lisätä tapahtumamarkkinoinnin parissa ja Laurea Events voisi osallistua enemmän tapahtumien opintojaksoille, tai ottaa niistä kokonaan vetovastuun.

Matkailu- ja ravitsemisalun aloituspaikkojen väheneminen ei vaikuta Laurea Eventsin toimintaan, sillä halutaan tarjota mahdollisuus kaikille Laurean opiskelijoille koulutusohjelmasta riippumatta osallistua Laurea Eventsin toimintaan. Etenkin turvallisuusalan, liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja sosiaalialan opiskelijoille olisi kysyntää. Tulevaisuuden toimitiloista ei ole vielä 100 prosenttisen varmaa tietoa, mutta jos toiminta kasvaa toivotunlaisesti olisi mahdollista sijoittaa omaan, vuokrattavaan, juhlatilaan - joko Leppävaaran kampuksella sijaitsevaan entiseen työväenopistoon tai johonkin muuhun. Laurea Eventsin toimiessa Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n alaisuudessa, on osakeyhtiön tehtävä tuottoa. Todennäköisesti tuo-

toista osa tulotisiin käyttämään alan benchmarkkukseen opiskelijoiden kanssa ja loput Laurean toiminnan rahoittamiseen. Arvonlisäverovelvollisuus jää edelleen kysymysmerkiksi, joka selvinnee tulevaisuudessa.

4.5 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Laurea Eventsille

Liiketoimintasuunnitelma on liiketoiminnan kehittämistä huomattavasti helpottava työkalu ja aloittavan yrityksen tärkein toimintaa ohjaava dokumentti. (Virtanen & Koski 2005, 18-27.) Liiketoimintasuunnitelman runkoja on erilaisia riippuen siitä onko kyseessä aloittava yritys vai toiminnassa olevan yrityksen toiminnan kehittäminen. Vaikka kyseessä onkin Laurea Eventsin toiminnan kehittäminen, päädyttiin liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa tekemään se aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rungolla. BarLaurean toiminnasta ei ole luotu liiketoimintasuunnitelmaa aiemmin, joten sellaista ei voitu käyttää pohjana, ja koska koko tutkimuksen tarkoituksena oli erottaa Laurea Events täysin omaksi kokonaisuudekseen, tuli liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä ottaa huomioon kaikki mahdollinen uuden yrityksen perustamiseen liittyvä.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen erosi jonkin verran normaalin aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, sillä kyseessä on osa ammattikorkeakoulua oleva oppimisympäristö. Useimmiten liiketoimintasuunnitelman laatija on myös yrityksen perustaja ja omistaja, mutta tässä tapauksessa ”perustettavan yrityksen” taustalla on jo vahva organisaatio, jota ei ole tarkoitus muuttaa.

Koska kyseessä on palveluyrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinta, oli oleellista ymmärtää palvelun merkitys. Palveluyritys eroaa normaalista tuotantohyödykkeitä tarjoavasta yrityksestä monelta osin, ja palvelun merkityksen kasvaessa liiketoimintaa tuli tarkastella palvelunäkökulmasta. Asiakas on kuningas ja aina oikeassa. (Ahonen ym. 2009, 15.)

Tehtäessä liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyönä, itse liiketoimintasuunnitelma on usein salainen ja niin myös tässä työssä. Seuraavissa alakappaleissa 4.5.1-4.5.10 on kerrottu Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelman laatimisesta siltä osin kuin on julkisesti mahdollista.

4.5.1 Lähtökohtatilanne

Lähtökohtatilanne kuvaa yritysideoita taustoja ja perustamisvaiheessa mukana olevia henkilöitä. Tarkoitus on kuvailla yritysideoita kehittelyn vaiheita, onnistumisia ja epäonnistumisia ja mitä niiden tuomista kokemuksista on opittu. Lähtökohtatilanteesta kerrotaan myös millainen omistuspohja yritykselle syntyy ja millainen kokemus- ja koulutustausta perustajilla on ja mi-

ten se tukee yrityksen perustamista. Myös perustajien henkiset, fyysiset ja taloudelliset resurssit käydään läpi. (Johnsson ym. 2001, 135-136.)

Lähtökohtatilanteen määrittelyä varten selvitettiin Laurea Eventsin ja BarLaurean nykytilaa perehtymällä teoriaan raportin kappaleissa 2.2 ja 2.3 ja tekemällä haastatteluja kappaleiden 4.2 ja 4.3 mukaisesti. Lisäksi BarLaurean haastattelussa pohdittiin Laurea Eventsin tulevaisuutta ja millaista kehitystä sen toiminnalle halutaan. Näiden pohjalta kirjoitettiin lähtökohdatilanne, jossa on kuvattu Laurea Eventsin tämän hetkinen tila kaikkine hyvine ja huonoine puolineen. Alla ote liiketoimintasuunnitelmasta:

”Laurea Events on ollut toiminnassa vuodesta 2002 osana BarLaurea -oppimisympäristöä Laurea Leppävaarassa. Keväällä 2011 syntyi idea Laurea Eventsin erottamisesta BarLaureasta ja sen kehittämiseksi omaksi oppimis-, tutkimis- ja kehittämisympäristöksi, jossa tehdään myös oikeaa liiketoimintaa. Toukokuussa 2011 järjestetyssä Service Innovation and Design -seminaarissa tuli paljon ulkopuolisia kyselyjä tapahtumien tilaamisesta Laurea Eventsiltä ja myös yksityishenkilöt tiedustelivat mahdollisuutta tilata juhlapalveluja Eventsiltä. Ulkopuolisia tapahtumia on toteutettu hyvin vähän vähäisten henkilöstö- ja tilaresurssien vuoksi, mutta ilmaan jäi kysymys kuinka niiden toteuttaminen olisi tulevaisuudessa mahdollista.

Konkreettinen Laurea Eventsin suunnittelu alkoi syksyllä 2011 opinnäytetyön muodossa. Kevään 2012 aikana Laurea Eventsin tulevaisuutta pohdittiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajien, BarLaurean henkilökunnan, tapahtumien lehtorin ja Laurean Leppävaaran yksikönjohtajan kanssa. Kaiken pohdinnan tuotoksena on toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma, jota voi tulevaisuudessa käyttää joko sellaisenaan tai hieman muokattuna Laurea Eventsiä kehitettäessä.”

4.5.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön kuvaus on hyvin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmää. Siinä hahmotetaan toimialan kehitystä, kysyntää ja asiakkaita ja kilpailijoita. Rahoittajat tutkivat usein tämän kappaleen hyvinkin tarkasti, sillä huonosti tehty perehtyminen markkinatilanteeseen voi myöhemmässä vaiheessa kaataa koko yritysidean. (Johnsson ym. 2001, 136-138.)

Toimintaympäristön kuvausta varten perehdyttiin tapahtuma-alaan laajasti sekä teorian että haastattelujen avulla. Raportin kappaleessa 3.3 on menty syvälle tapahtuma-alaan tutustumalla tapahtumamarkkinointiin, tapahtuma-alaan osana majoitus- ja ravitsemisalaa, erilaisiin tapahtumiin, tapahtumiin liiketoimintana, tapahtuma-alalla työskentelyyn sekä sen historiaan että tulevaisuuteen. Lisäksi haastateltiin kahta tapahtuma-alan yrittäjää ja myös BarLaurean haastattelussa käytiin läpi tapahtuma-alan tulevaisuuden näkymiä.

Toimintaympäristön esittelyssä käydään ensin läpi toimintaympäristön, eli tässä tapauksessa tapahtuma-alan, kehitystä. Tulevaisuudessa tapahtuma-alalla tulee korostumaan alan ymmärrys ja ammattitaito. Menestymiseen vaaditaan ymmärrystä tapahtuma-alasta, tapahtumamarkkinoinnista, brändi-identiteetistä ja -viestinnästä ja markkinointiviestinnästä. Lisäksi myyntivaltteja ovat myös todella hyvä asiakaspalvelu ja palvelun laatu. Ammattitaitoista työvoimaa tullaan kaipaamaan alalle. Alalle saadaan toivottavasti luotua yhteiset toimintasäännöt, työehtosopimukset ja muut yhtenäisen palvelukulttuurin elementit, jotka helpottaisivat toimintaa ja lisäisivät alan arvostusta.

Väestörakenteen muuttuessa ja elintason kasvaessa yksityishenkilöt tulevat käyttämään tapahtumapalveluita enemmän. Tapahtumien henkilömäärät kasvavat ja asiakkaat ovat valmiita panostamaan rahallisesti saadakseen vastineeksi elämyksiä. Palveluilta vaaditaan paljon ja asiakas arvostaa suuresti, jos saa kaikki palvelut tilattua yhdestä paikasta.

Taantuma on ohi ja yritysasiakkaat panostavat enemmän tapahtumamarkkinointiin ja tietoisuus siitä kasvaa markkinoinnin parissa. Alan kasvun ja arvostuksen lisääntymisen myötä asiakkaiden ostokäyttäytymisen oletetaan paranevan ja yritystapahtumissa myös yritysten johto osallistuvan enemmän tapahtumamarkkinointiin ja brändin mukaiseen markkinointiin.

Laurea Eventsin asiakassegmentit jakautuvat karkeasti kahteen eri segmenttiin: yritys- ja yksityisasiakkaisiin. Yritysasiakkaiden odotetaan kattavan noin 85 prosenttia kaikista asiakkaista ja yksityisasiakkaiden jäljelle jäävät 15 %. Yritysasiakkaisiin luetaan kuuluvaksi myös Laurea-ammattikorkeakoulu. Molempien asiakassegmenttien osalta on käyty läpi kenestä / millaisista tahoista segmentti koostuu, ostoprosessin kulku ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.

Kilpailevia yrityksiä on analysoitu kilpailija-analyysissa johon on valittu viisi todennäköisesti suurinta kilpailijaa. Jokaisen kilpailijan osalta on hankittu perustiedot; perustamisvuosi, henkilökunnan määrä, liikevaihto edellisellä tilikaudella, arvot ja / tai visio sekä suurimpia tai nimekkäimpiä referenssejä. Lisäksi on analysoitu omia kilpailuvaltteja ja yleisiä menestystekijöitä alalla.

4.5.3 Visio ja päätavoitteet

Kappaleen tarkoituksena on antaa selkeä kuva yrityksestä, jota ollaan rakentamassa. Visio kuvataan yleensä 3-5 vuoden tähtäimellä ja siinä kuvataan millaisia muutoksia yrityksen toiminnassa ja resursseissa on tapahtunut tuolloin. Vision pohjalta yritykselle luodaan päätavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa tulevaisuudessa vision saavuttamiseksi. (Johnsson ym. 2001, 138.)

Tavoitteena olisi saada Laurea Eventsin uudistettu toiminta käyntiin vuoden 2014 aikana ja sen pohjalta Laurea Eventsille on luotu selkeä visio vuodelle 2017, jolloin se on toivottavasti ollut toiminnassa uudenlaisena tapahtumatoimistona noin 3 vuoden ajan. Laurea Eventsin arvot pohjautuvat Laurea-ammattikorkeakoulun arvoihin ja ovat saaneet vaikutteita kirjainyhdistelmistä SID ja LBD.

4.5.4 Liikeidea ja strategia

Tässä kappaleessa kuvataan yrityksen liikeidea mahdollisimman tarkasti ja luodaan strategia, jota noudattamalla saavutetaan aiemmassa kappaleessa määritellyt visio ja päätavoitteet. Strategiaa luodessa on tärkeää hahmottaa tulevaisuuden kannalta oleelliset panostuksen kohteet ja suuntavalinnat. Strategiasta ei kuitenkaan kannata tehdä liian yksityiskohtaista, pikkuasioista koostuvaa. (Johnsson ym. 2001, 139.)

Laurea Eventsin liikeidea on tarjota ennakkoluulottomia ja innovatiivisia tapahtumamarkkinointi- ja juhlasuunnittelupalveluja sekä yksityisille että yritysasiakkaille palvelumuotoilun keinoja käyttäen. Laurea Eventsin strategiassa on määritelty asiakkaat, palvelutuotteet, palveluiden hinnoittelu, tapa toimia ja imago. Laurea Eventsin asiakassegmentteihin on perehdytty aiemmin jo toimintaympäristön kuvauksessa, joten tässä vaiheessa asiakkaat osio kättää ”tyypillisen” asiakkaan määrittelyn molemmista asiakassegmenteistä. Palvelutuotteet - osiossa on kerrottu ensin yleisesti Laurea Eventsin palvelutuotteista, joista rakennetaan valmiita palvelupaketteja erilaisten avain- ja tukipalveluiden avulla, ja sen jälkeen perehdytty tapahtumamarkkinoinnin ja juhlapalveluiden palvelutuotteisiin. Lisäksi siinä on määritelty Laurea Eventsin palveluperiaatteet ja palvelutakuu.

Palvelutuotteiden määrittelyn jälkeen kerrotaan Laurea Eventsin palveluiden hinnoitteluperusteista. Varsinaista hinnastoa ei ole luotu, sillä se on ajankohtaista vasta toimintaa käynnistettäessä toivottavasti vuonna 2014. Kappaleessa on kuitenkin määritelty palvelun hintaan vaikuttavat tekijät ja esimerkiksi yhteistyökumppaneilta tilattaviin palveluihin lisättävän kateen määrä. ”Tapa toimia” -kappale kertoo Laurea Eventsin toimintatavoista; yhden luukun periaatteesta, tarjouksen laatimisen säännöistä, tarinallistamisesta ja yhteydenpidosta asiakasiin ja yhteistyökumppaneihin.

4.5.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa kuvataan yrityksen myyntitavoitteet ja miten ne aiotaan saavuttaa markkinoinnin keinoin. Suunnitelmassa kerrotaan keskeisistä markkinointikeinoista ja toimenpiteistä. Toimenpiteiden pohjalta luodaan yksityiskohtainen vuosisuunnitelma, johon on kirjattu toteutusaikataulut, vastuuhenkilöt, resurssit ja seurannan toteutus. Markkinointi-

suunnitelman alle kuvataan myös markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen kategorioissa tuotteet ja palvelut, hinnoittelu ja myyntiehdot, myyntikanavat ja viestintä. (Johnsson ym. 2001, 139-141.) Markkinointisuunnitelma -kappaleen alle on laskettu myyntitavoitteet ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle, pohdittu markkinoinnin organisointia ja markkinoinnin kilpailukeinojen kehittämistä.

Laurea Eventsin markkinointisuunnitelma olisi tarkoitus toteuttaa opinnäytetyönä lukuvuoden 2013 aikana. Työn tekijäksi pyritään saamaan joko liiketalouden opiskelija, joka on perehtynyt tapahtuma-markkinointiin ja tapahtuma-alaan, tai matkailu- ja ravitsemisalalan puolelta opiskelija, jolla on myös vahva kiinnostus markkinointiin. Alkuun markkinointia tehdään suoraan kohdistettuna Laurean henkilökunnalle ja opiskelijoille sekä kaikille sidosryhmiin kuuluville yrityksille ja yksityishenkilöille. Tärkeintä on saada julki tieto siitä, että Laurea Events toteuttaa vihdoin myös Laurean ulkopuolisia tapahtumia. Laurea Eventsille luodaan omat verkkosivut, joille on suora linkki myös Laurean verkkosivuilta. Markkinointia tehdään pitkälti sosiaalisen median kautta ja tapahtumista kirjoitetaan blogia.

4.5.6 Palvelutuotteiden kehitys

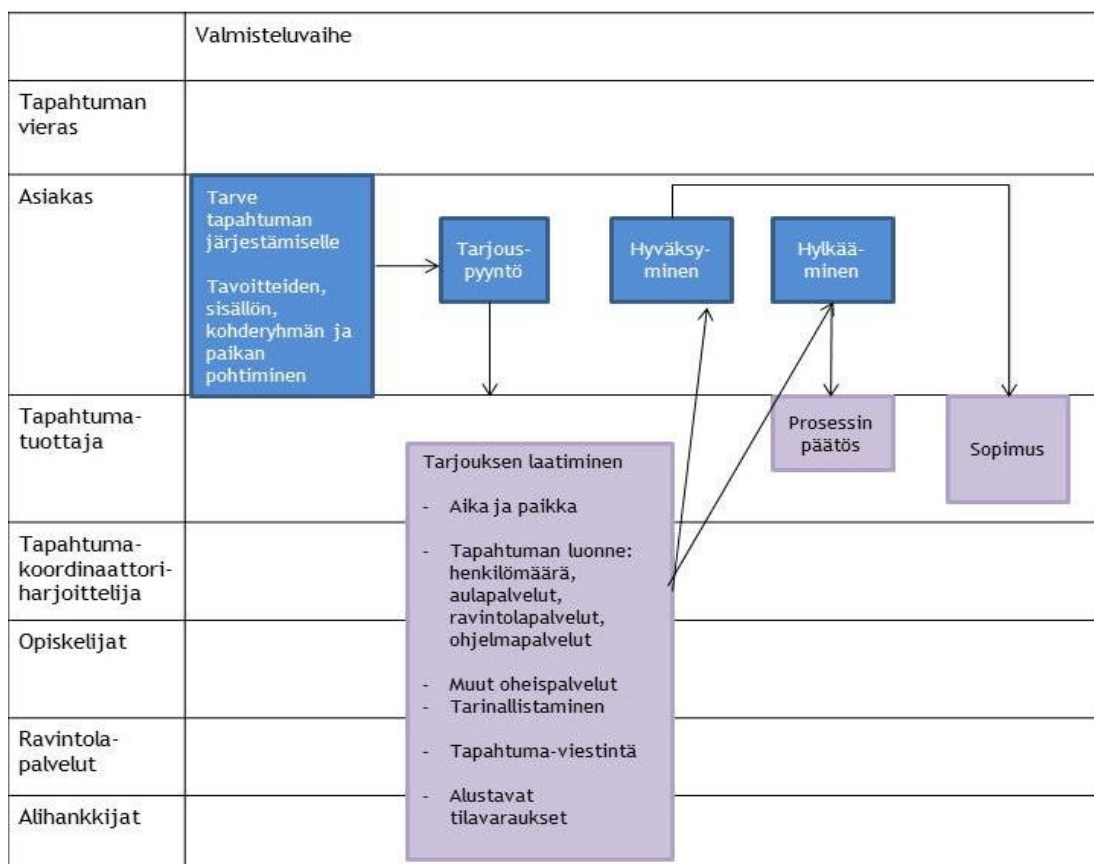
Palvelutuotteiden kehitys kuvaa palveluvalikoiman kehittymistä toiminnan jatkuessa. Tarkoituksena on tarkastella palveluiden kehittämistä sekä asiakkaan tarpeita vastaaviksi että kilpailijoiden palveluiden kehittymisen ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. (Johnsson ym. 2001, 142.)

Toiminnan jatkuva kehittäminen on olennainen osa Laurea Eventsiä. Kehittämistä tehdään asiakaspalautteen ja henkilökunnan palautteen pohjalta ja markkinatutkimuksiin ja alan muutoksiin perustuen. Jokaisen tapahtuman päätteeksi käydään palautekeskustelu opiskelijoiden kanssa ja pohditaan missä onnistuttiin ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Jokainen tapahtuma on mahdollisuus kehittää toimintaa parempaan ja kannattavampaan suuntaan. Laurea Events on Learning by Developingia, eli kehittämispohjaista oppimista, parhaimmillaan. Kehittämisessä käytetään apuna palvelumuotoilun menetelmiä, jolloin opiskelijat pääsevät myös konkreettisesti tekemään service designia ja näkevät sen mukanaan tuomat hyödyt liiketoiminnassa.

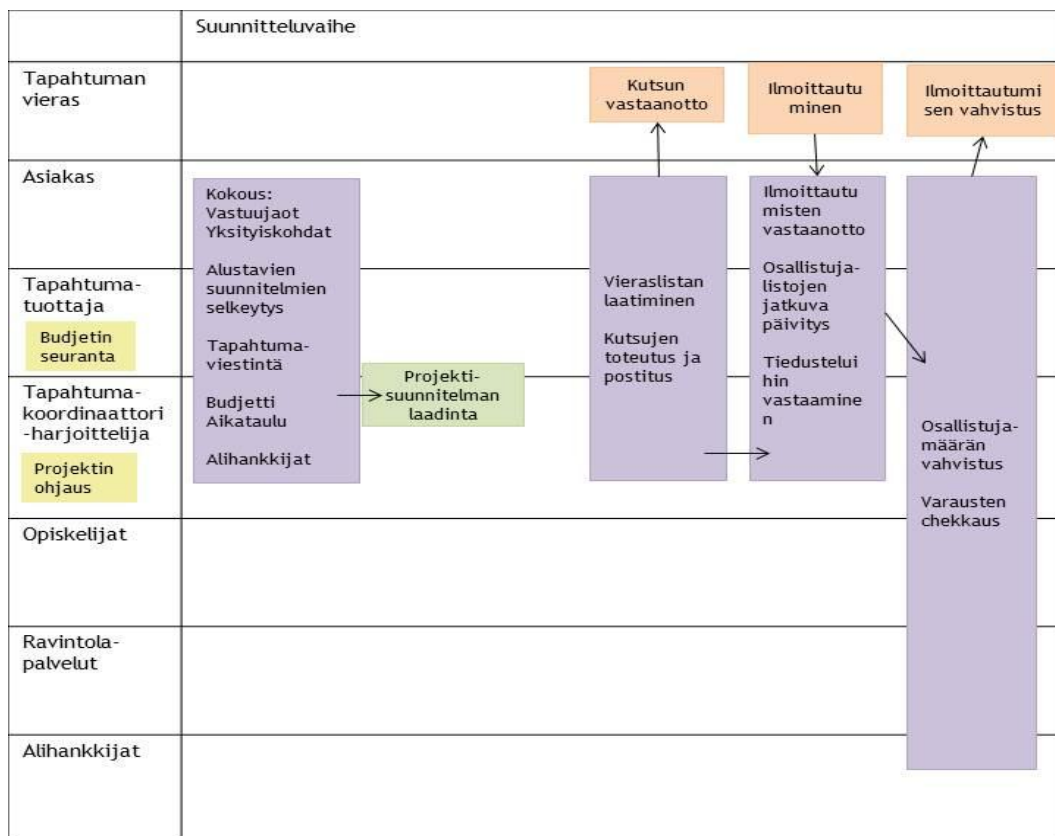
4.5.7 Palvelujen tuottaminen

Palvelujen tuottamisesta tehdään tuotantosuunnitelma, jossa kuvataan palvelujen tuottamisen puitteet, palveluprosessi ja mahdolliset investointikohteet. Kappaleessa voidaan kuvata myös palveluyksikön mahdolliset toimitilat, kuljetuskalusto ja henkilöstöresurssit. Suunnitelmassa määritellään myös palveluprosessin vastualueet ja sen tehokkuuden seuranta. (Johns-

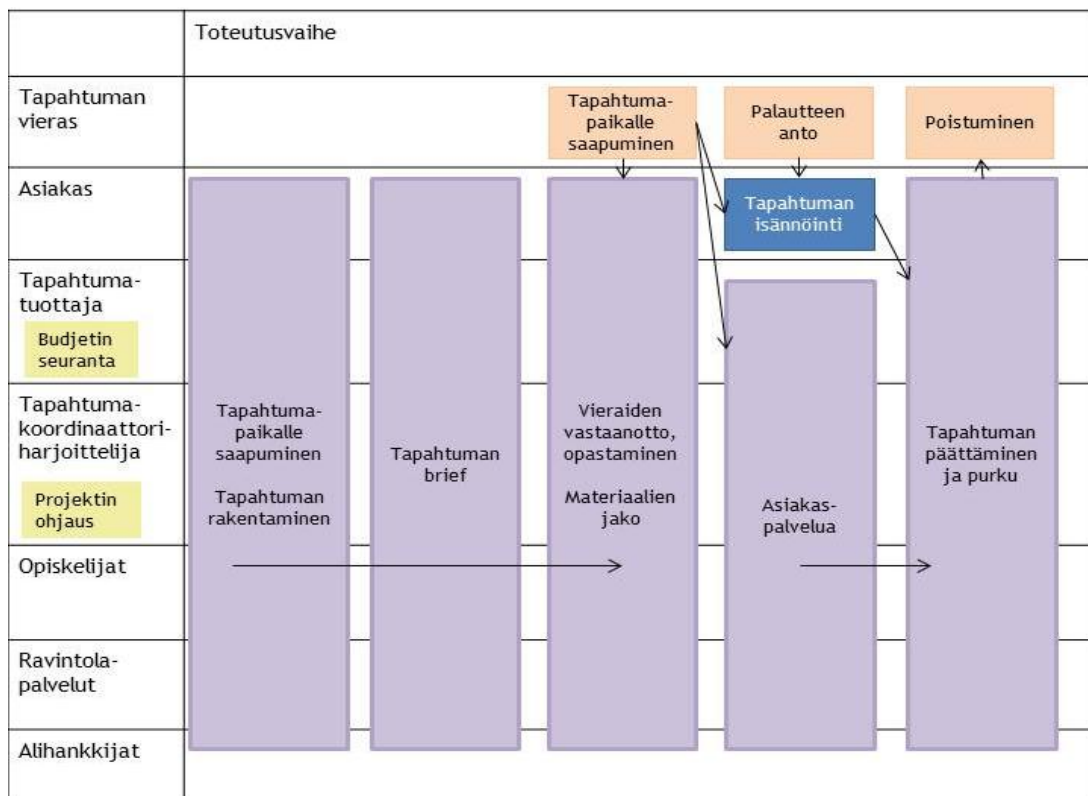
son ym. 2001, 143.) Laurea Eventsin palveluprosessi kuvattiin neljänä eri vaiheena (kuviot 12-15); valmisteluvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päättäminen ja arviointi.



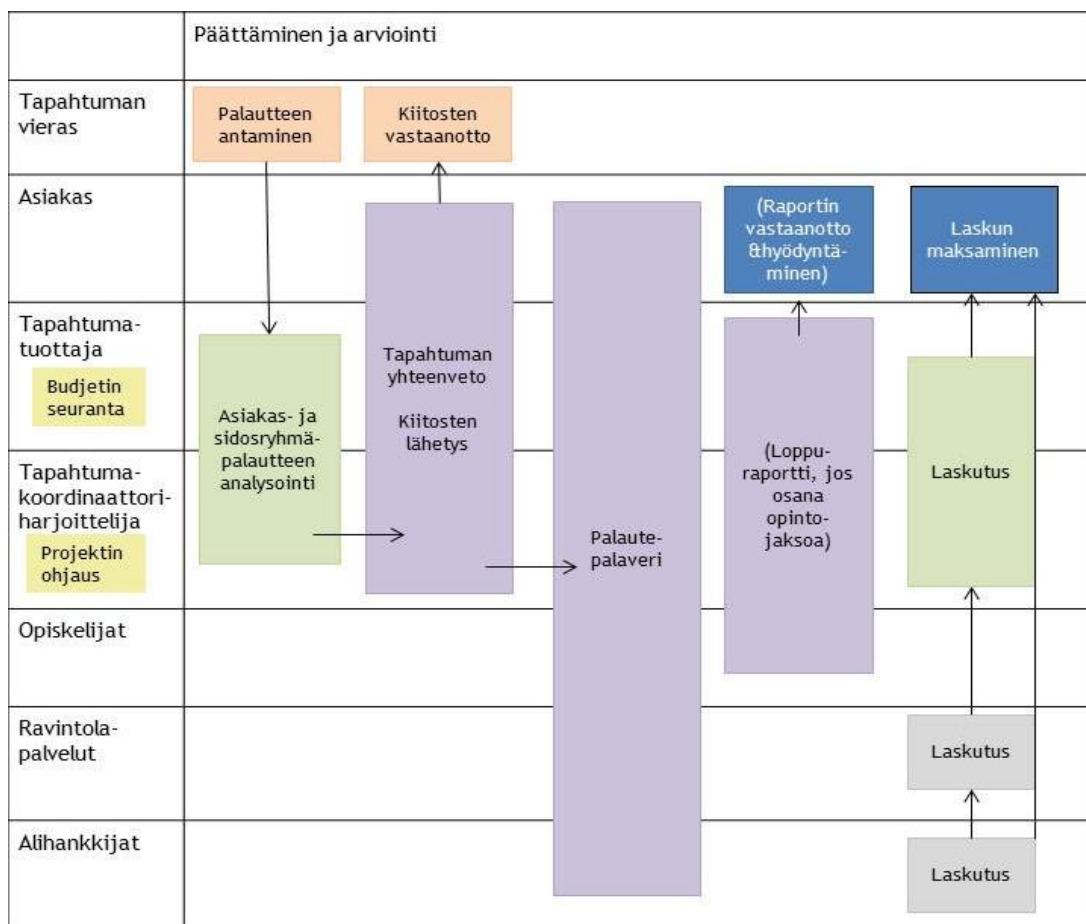
Kuvio 12: Laurea Eventsin palveluprosessi: Valmisteluvaihe



Kuvio 13: Laurea Eventsin palveluprosessi: Suunnitteluvaihe



Kuvio 14: Laurea Eventsin palveluprosessi: Toteutusvaihe



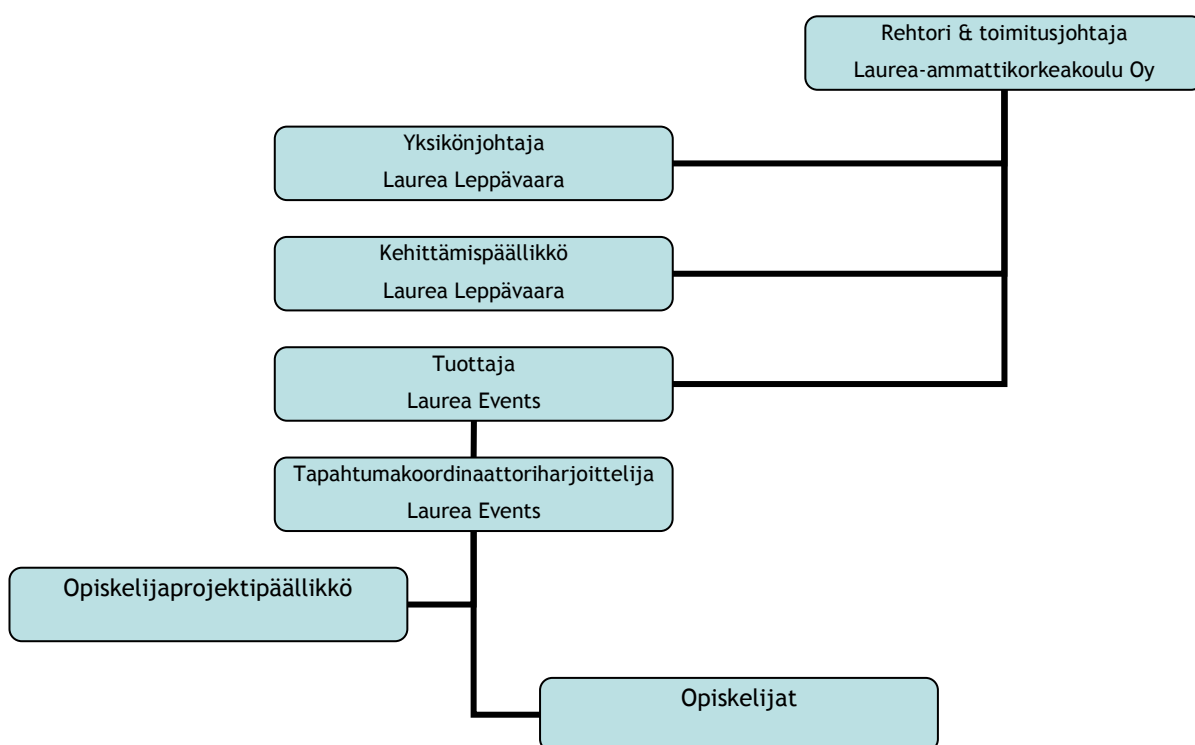
Kuvio 15: Laurea Eventsin palveluprosessi: Päätttäminen ja arviointi

Toimintaa uudistettaessa investoidaan Laurea Eventsin omaan pakettiautoon, johon teetetään näkyvät teippaukset kylkiin. Pakettiauto helpottaa palveluprosessin etenemistä monessa vaiheessa ja toimii markkinointina kaupunkikuvassa näkyessään. Laurea Eventsin toimitilat tulevat ainakin alkuun sijaitsemaan Laurean Leppävaaran kampuksella kuten ennen. Mikäli Leppävaaran kampus sijoitetaan uusiin tiloihin jossakin vaiheessa, Laurea Events seuraa hyvin todennäköisesti perässä.

4.5.8 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan yrityksen organisaatio ja henkilöstöresurssit. Suunnitelmassa selvitetään myös alkuvaiheen henkilöstön kehittämisen tarpeet ja tehdään koulutussuunnitelma tuleville vuosille. Henkilöstösuunnitelma sisältää myös tiedot käytettävästä palkkajärjestelmästä, erilaisista kannustavista toimenpiteistä ja työmotivaation ylläpidosta. (Johnsson ym. 2001, 144.)

Laurea Eventsin organisaatio on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 17).



Kuvio 16: Laurea Eventsin organisaatio

Tuottaja on vastuussa Laurea Eventsin operatiivisesta toiminnasta, hankinnoista, mainonnasta ja markkinoinnista ja yhteistyökumppaneista. Hän on myös tulovastuullinen ja raportoi toiminnasta kehittämispäällikölle, joka taas vastaa palkka-asioista. Tapahtumatuottaja perehdyttää tapahtumakoordinaattoriharjoittelijan työtehtäviinsä ja seuraa ja ohjaa tämän ja muiden opiskelijoiden toimintaa. Tapahtumia tehdessä tuottaja seuraa budjetin toteutumista ja pitää huolta sen sisällä pysymisestä ja on loppujen lopuksi vastuussa kaikesta Laurea Eventsin toiminnasta asiakkaalle päin. Tapahtumakoordinaattoriharjoittelija on vastuussa tapahtumien vetämisestä yhdessä opiskelijoiden kanssa. Hän seuraa projektin sujumista ja on tiiviisti yhteydessä asiakkaaseen.

Tapahtuma-alan muuttuessa jatkuvasti, alan seuraaminen on oleellista osaamisen kannalta. Sekä palkattua henkilökuntaa että opiskelijoita kannustetaan käymään erilaisissa tapahtumissa mahdollisimman paljon ja tuottojen puitteissa pyritään käymään koko porukan kesken lukukausittain benchmarkkaamassa tapahtumia joko Suomessa tai ulkomailla. Tuottaja voi osallistua alan koulutuksiin ja opintomatkoille silloin, kun se on ajankohdaltaan sopivaa ja opintomatkan sisällön uskotaan kehittävän tuottajan osaamista.

Palkat määräytyvät Yksityisen opetusalan työehtosopimuksen mukaisesti. Tapahtumatuottajan palkka koostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta palkasta, tehtäväkohtaisesta palkanosasta

ja erilaisista lisistä. Tehtävien vaativuusryhmä ja mahdolliset perusteet tehtäväkohtaiselle palkanosalle selvitetään työnantajan toimesta työsopimusta tehdessä. Työehtosopimuksen mukaisesti tapahtumakoordinaattoriharjoittelijan vähimmäispalkka on 85 % kyseessä olevan vaatimusryhmän alimmasta palkkaluvusta.

4.5.9 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa esitetään liiketoimintasuunnitelman muiden osien toimenpiteiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja taloudelliseen tilanteeseen. Taloussuunnitelma pitää sisällään selvitykset talouden seurannasta, taloushallinnon organisoinnista, kirjanpidon järjestämisestä, tulos- ja tase-ennusteet ja budjetin. (Johnsson ym. 2001, 145.)

Raportin kappaleessa 2.3 kerrottiin lukuja Laurea Eventsin tämän hetkisestä myynnistä ja tuotosta per tapahtuma, joka oli noin 2000,00 euroa. Kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi edellä mainittu luku tulisi vähintäänkin tuplata 4000,00 euroon per tapahtuma. Kannattavan liiketoiminnan edistämiseksi Laurea Eventsille luodaan myyntibudjetti aina tilikaudeksi kerrallaan ja sen toteutumista seurataan kuukausitasolla. Mikäli huomataan jäävän tavoitteista, on asiaan helpompi reagoida kuukausitasolla kuin kvartaali- tai vuositasolla. Kirjanpito ja laskutukset menevät Laurean Talouspalveluiden kautta.

4.5.10 Riskien arviointi

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ja yrittäjäksi lähtiessä tulee olla tietoinen toimintaan liittyvistä uhkatekijöistä. Riskien arvioimisella ja erilaisten kauhuskenaarioiden pohtimisella pystytään varautumaan ja suunnittelemaan avustavia toimenpiteitä. Riskien arviointi on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman realistisuutta. Laurea Eventsin toiminnan kehittämisen riskit jaettiin markkina- ja vahinkoriskeihin, kuten kilpailijoiden aliarviointi ja epäonnistunut markkinointiviestintä. (Johnsson ym. 2001, 146.)

Riskejä arvioidessa suositellaan myös tehtäväksi SWOT-analyysi, jossa listataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Laurea Eventsin SWOT-analyysi on kuvattu alla (taulukko 7). (Ahonen ym. 2009, 118.)

<p><u>Vahvuudet</u></p> <p>Toimintaa ei aloiteta nollasta, vaan asiakkaita on jo.</p> <p>Kaikista tehdyistä tapahtumista on saatu hyvää palautetta, maine kiirinyt jo edelle.</p> <p>Vastaavaa palveluntarjoajaa ei ole markkinoilla.</p> <p>Toiminnan uudistaminen ei vaadi suuria rahoitustukia eikä vaadi Laurealta paljous.</p> <p>Innostuneet opiskelijat ovat parhaimmillaan erittäin hyvää markkinointia.</p> <p>Henkilöstökulut ovat normaalia palveluyritystä huomattavasti pienemmät.</p>	<p><u>Heikkoudet</u></p> <p>Opiskelijat eivät ole vielä alan ammattilaisia, virheitä voi sattua.</p> <p>Palkattua henkilöstöä kaksi, molempien sairastuessa ei paikalla ole työn organisoijaa.</p> <p>Ammattikorkeakoulun alla toimittaessa ei voi tehdä mitä tahansa ilman johtoryhmän lupaa.</p>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <p>Luovat ja innovatiiviset opiskelijat.</p> <p>Uudenlaista liiketoimintaa.</p> <p>Esimerkkinä muille oppilaitoksille.</p> <p>Opiskelijoille lisäarvoa ja -motivaatiota opiskeluun.</p> <p>Opiskelijat valmistuvat nopeammin.</p> <p>Tapahtuma-alan odotetaan kasvavan tulevaisuudessa.</p> <p>Learning by Developing käytännössä.</p> <p>Onnistunut suhdemarkkinointi: kantaasiakkaita.</p> <p>Vakiinnuttaa aseman tapahtuma-alalla.</p> <p>Ihmiset valmiita käyttämään rahaa tapahtumapalveluihin.</p> <p>Kouluttaa tapahtuma-alan ammattilaisia tulevaisuudessa - kurssien järjestäminen.</p> <p>Kilpailijoiden määrä tasaantuu ja osa tippuu pois.</p>	<p><u>Uhat</u></p> <p>Ala hyvin suhdanneherkkä.</p> <p>Kohderyhmät eivät löydä: yritysasiakkaat eivät luota ja yksityisasiakkaat eivät halua maksaa.</p> <p>Epärealistiset odotukset.</p> <p>Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei kehity odotetunlaisesti.</p> <p>Alalle ei synny yhtenäisiä toimintatapoja.</p> <p>Kirstyvä kilpailu.</p> <p>Tapahtumamarkkinointi ja juhlapalvelut epätasapainossa.</p> <p>Opiskelijat eivät kiinnostu työskentelystä / eivät motivoitu.</p>

Taulukko 7: Laurea Events SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on tehokas työkalu yrityksen toiminnan ja projektien suunnittelussa. Analyysi voi koskea yrityksen jotakin tietty osaa tai koko toimintaa. Laurea Eventsin SWOT-analyysi kattaa koko toiminnan. (Ahonen ym. 2009, 118.)

5 Yhteenveto tutkimuksesta

Vastaavaa tutkimusta oppimisympäristöjen tekemästä liiketoiminnasta ei ole tehty Suomessa aiemmin, eikä kovin montaa kyseistä toimintaa tekevää ammattikorkeakoulua edes löydy. Haasteena oli alkuun löytää oikea näkökulma tutkimuksen tarkasteluun, perustella teoreettisen tietoperustan valinta ja sen pohjalta löytää oikeat tutkimusmenetelmät, joilla saada vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Nyttemmin voidaan todeta, että teoreettisen viitekehyksen myötä määritellyt työn kannalta tärkeimmät käsitteet olivat oleellisia työn etenemisen kannalta. Teoriaan tutustumisen pohjalta päädyttiin valitsemaan tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus, jota käytetään usein liiketoimintaan ja kehittämistyöhön pyrkivissä tutkimuksissa (Moilanen ym. 2009, 52-53). Tapaustutkimuksen teoriaan perehtymisen myötä tutkimusmenetelmiksi valittiin teemahaastattelu ja benchmarking, koska niitä käyttämällä uskottiin saavan parhaiten relevanttia tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Molemmat olivat omalla tavallaan haasteellisia menetelmiä; teemahaastattelun kanssa pohdittiin ketä haastatellaan ja millaisilla teemoilla ja benchmarkattavia kohteita taas ei ollut kovinkaan montaa. Teemahaastattelujen teemat ja haastateltavat tahot selvisivät kuitenkin helposti palaamalla takaisin teoreettisen tietoperustaan ja pohtimalla millaista tietoa haastatteluista halutaan saada ja ketkä olisivat oikeita tahoja vastamaan kysymyksiin.

Benchmarking taas päädyttiin toteuttamaan Maastrichtin Hotel Management Schooliin, jossa harjoitetaan liiketoimintaa opetushotellissa opetuksen ohella, ja vanhaan tuttuun BarLaureaan, jonka alla Laurea Eventsikin toimii. Molemmat benchmarkkaukset toivat uutta tietoa, mutta kumpikaan kohteista ei ole varsinaisesti tuottoa tekevä, vaan toiminnan tuotot käytetään toiminnan kehittämiseen. Näin ollen Laurea Eventsin ”esikuvan” benchmarkkaus ei ollut mahdollista. BarLaurean benchmarkkauksen osalta pyrittiin myös saamaan tietoa talouden seurannasta ja sen organisoinnista, mutta selvisikin, että talouden seuranta on hyvin vähäistä.

Tutkimuksen järjestyksen kannalta tärkein prosessin edetessä esiin tullut seikka oli ammattikorkeakoulu-uudistuksen tuomat uudet tuulet. Selvisi, että tämän kyseisen tutkimuksen tekeminen olisi tullut hyvinkin pian tarpeelliseksi, ja tutkimus on tuottanut uutta tietoa. Tutkimuksen myötä saatiin uutta tietoa tapahtuma-alan tulevaisuudesta ja oppimisympäristöjen mahdollisuuksista ja haasteista tulevaisuudessa. Vastaavan tutkimuksen tekemiselle olisi tullut tarve joka tapauksessa lähitulevaisuudessa ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. Nyt

asiaan on kuitenkin perehdytty jo alustavasti ja pohdittu liiketoimintaa tekevän oppimisympäristön järkevyyttä. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen ja Laurea Eventsin kehittämisen myötä syntyy toki tarvetta vielä uusille tutkimuksille, joiden ajankohta sijoittuu kuitenkin tulevaisuuteen. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä tulee tutkia arvonlisäverovelvollisuus ja sen vaikutus toimintaan ja mahdollinen Laurean konsernirakenteen muutos. Laurea Eventsin liiketoimintasuunnitelmaan taas ei voitu määrittää kaikkea valmiiksi, sillä ajan kuluessa esimerkiksi toimintaympäristön analyysi pitäisi tehdä uudelleen, pohtia hinnoittelu tarkemmin verotajan ja markkinoiden asettamien rajoitusten puitteissa, laskea tarkemmin myyntitavoitteet, budjetti ynnä muut talousasiat. Liiketoimintasuunnitelma ei siis ole sellaisenaan vielä valmis täytäntöön, mutta toimii kuitenkin hyvänä pohjana Laurea Eventsin toiminnan kehittämisen aloittamiselle.

Kun tutkimusta lähdettiin tekemään, oli tutkijalla vain suuri halu selvittää millainen tulevaisuuden Laurea Events voisi olla, mitä tapahtuma-alan tulevaisuus tuo tullessaan ja miten opiskelijoille saataisiin lisäarvoa opiskeluun. Koko työn idean taustalla oli keskustelut Bar-Laurean henkilökunnan kanssa ja tulevaisuudesta haaveilu. Tutkimusprosessin edetessä pohdittiin moneen kertaan, onko tutkimus todella hyödyllinen myös muille kuin tutkijalle itselleen ja mitä jos ei. Kun tutkimuksen edetessä selvisi, että Laurea Eventsin kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi todella saattaisi olla tarpeen ja idealle näytettiin vihreää valoa myös Laurean johdon puolelta, työskentelymotivaatio kasvoi huomattavasti.

Tutkimuksesta pyrittiin tekemään mahdollisimman syvälinen ja laaja, mutta kuitenkin opin-
näytetyön rajojen puitteissa. Ammattikorkeakoulussa tehtävän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja näyttää toteen opiskelijan valmiudet soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvissä käytännön asiantuntijatehtävissä (Asetus ammattikorkeakouluista 2003). Opinnäytetyö tukee opiskelijan osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua sekä työelämää ja aluekehitystä. Osaamisen kehittymisen näkökulmasta opinnäytetyö on kokonaisvaltainen ammatillisen kasvun prosessi, jonka myötä opiskelijan osaaminen kehittyy yleisten kompetenssien mukaisesti. Osaamisen kehittämisen lisäksi opinnäytetyöltä odotetaan selvää yhteyttä työelämään ja alueen kehittämiseen. Kehittämishankkeen lähtökohtana voi olla esimerkiksi nykytilanteen ongelma tai pyrkimys uuteen. (Laurea 2011c, 3-4.) Opinnäytetyötä tehdessä on kuitenkin muistettava, että se on 15 opintopisteen arvoinen ja vastaa näin ollen noin 412 työtuntia. Vaikka olisi halua tutkia ja selvittää aihetta hyvinkin laajasti, on pyrittävä välttämään rönsyilyä ja rajattava tutkimusongelmat riittävän tarkasti ja pysyttävä niissä. Tässäkin työssä olisi voitu tutkia laajemmin ammattikorkeakoulujen toimintaa, oppimisympäristöjä, tapahtuma-alan yritysten toimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä, mutta raja on vedettävä johonkin.

Tutkimustuloksia voi hyödyntää myös muiden ammattikorkeakoulujen pohtiessa mahdollista liiketoimintaa, mutta tutkimuksen keskittyessä hyvin vahvasti Laurea Eventsin ympärille, tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää voiko oppimisympäristön toimintaa kehittää tuottavaksi liiketoiminnaksi niin, että se tekee sekä tuottoa että toimii edelleen fyysisenä oppimisympäristönä opiskelijoille. Jokaiseen tutkimusongelmaan saatiin tutkimuksen myötä vastaus. Tutkimustulokset ja teoria kulkivat käsi kädessä loppuun asti; se mitä teoriaan tutustumalla selvisi tutkimuksen alkuvaiheissa, vahvistui tutkimuksen edetessä. Esimerkiksi palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja tapahtuma-alan tulevaisuuteen liittyvien aiheiden puitteissa teoria ja tutkimustulokset tukivat toisiaan. Tutkimuksen myötä saatiin paljon arvokasta tietoa siitä, miten Laurea Eventsiä voisi kehittää tulevaisuudessa ja mihin suuntaan ammattikorkeakoulun alla toimiminen tulee viemään Laurea Eventsiä.

Seuraavissa alakappaleissa 5.1-5.3 on käsitelty tutkimuksen tuloksia tutkimusongelma kerrallaan ja teoriapohjaan verraten. Jokaisen tutkimusongelman osalta on käsitelty itse pääongelma että alaongelmat.

5.1 Tutkimusongelma 1: oppimisympäristöstä liiketoimintayksiköksi

Ensimmäinen tutkimuskysymys ”voiko oppimisympäristön toimintaa kehittää voittoa tuottavaksi liiketoiminnaksi?” poiki myös lisäkysymyksiä, jotka tarkensivat tutkimusongelmaa. Jotta tutkimusongelmaan saataisiin vastaus, oli hyvä saada vastaukset myös kysymyksiin mikä on oppimisympäristö, millainen BarLaurea on oppimisympäristönä, millainen Laurea Events on osana BarLaurea -oppimisympäristöä, miten LbD-mallia voisi toteuttaa oikeassa yrityksessä ja mitä on kannattava liiketoiminta. Oppimisympäristöihin lähdettiin perehtymään selvittämällä ensin mitä sana oppimisympäristö tarkoittaa, millaisia erilaisia oppimisympäristöjä voi olla ja millaisia ovat Laurealaiset oppimisympäristöt. Tämän jälkeen selvitettiin millainen oppimisympäristö BarLaurea on ja miten Laurea Events toimii osana sitä.

Yleisesti ottaen oppimisympäristöt koostuvat oppimiseen liittyvistä fyysisistä ympäristöistä ja psyykkisten tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuudesta, jossa opiskelu ja oppiminen tapahtuvat (Opetushallitus 2004, 18). Laurealaiset oppimisympäristöt kattavat sekä työelämän tarpeesta lähtevät tutkimus- ja kehittämishankkeet, fyysiset ja virtuaaliset oppimisympäristöt että henkisen tilan (Laurea 2011a, 12). Laurean Leppävaaran toimipisteessä sijaitsee kansainvälinen tutkimus- ja kehittämissympäristö Laurea SID Labs, johon BarLaurea, ja sen myötä myös Laurea Events, kuuluu. BarLaurea toimii Laurea-ammattikorkeakoulun ravitsemispalvelujen kehittämisskeskuksena ja oppimisympäristönä, jossa tehdään jatkuvasti tutkimus- ja kehittämistyötä. Oppimisympäristönä BarLaurea tarjoaa opiskelijalle monipuolisia

mahdollisuuksia oppia ravintolapalveluiden liiketoiminnasta osallistumalla ja kehittämällä BarLaurean prosesseja. Matkailu- ja ravitsemisalan opiskelijat ovat mukana BarLaurean toiminnassa ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien. Laurea Eventsin tehtävänä on tarjota laadukkaita ja innovatiivisia kokous- ja tapahtumapalveluita osana BarLaurean toimintaa. Tapahtumia vetää tapahtumakoordinaattoriharjoittelija yhdessä BarLaurean ravintolapäällikön, keittiömestarin ja opiskelijoiden kanssa. (Laurea 2012; Vakkuri 2011, 15-19; SoleOPS 2012.)

Kysymyksen ”miten LbD-mallia voisi toteuttaa oikeassa yrityksessä?” ei suoranaisesti saatu vastausta sellaisenaan, mutta tutkimuksen myötä voidaan todeta, että oppimisympäristön harjoittama liiketoiminta on LbD:tä parhaimmillaan. Opiskelijat kehittäisivät sekä omaa oppimistaan että Laurea Eventsin liiketoimintaa normaalina osana jokapäiväistä toimintaa. (BarLaurea 2012.)

Yritystapahtumia tekemällä tehdään tuottoa ja yksityishenkilöiden tapahtumilla saadaan vaihtelua ja opiskelijoille huomattavaa lisäarvoa tapahtumien opiskeluun. Laurea Events tarjoaa Laurean opiskelijoille mahdollisuuden oppia tapahtumista ja tapahtumamarkkinoinnista paljon tekemällä konkreettisia tapahtumia. Toiminta kehittää opiskelijan oppimista ja lisää liiketoimintaosaamista. Opiskelijat hyötyvät uudistuneesta toiminnasta edellä mainittujen lisäksi myös pääsemällä benchmarkkaamaan erilaisia tapahtumia ja mahdollisesti tienaamalla rahapalkkaa tapahtumista. Laurea Eventsin toiminta olisi Learning by Developingia parhaimmillaan - liiketoimintaa oppimisympäristössä, oppimisen ja toiminnan kehittäminen olisi jatkuva. (Tapahtumayrittäjä A 2012; Tapahtumayrittäjä B 2012; BarLaurea 2012; Yksikönjohtaja 2012.)

Tulossa olevan ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä Laurea Eventsin toiminnan kehittämiseksi on todellista tarvetta. Mikäli ammattikorkeakoulujen tulee itse omalla liiketoiminnalla hankkia rahoitusta toiminnalleen, on Laurea Events juurikin vastaus tähän kysymyksen. Kehitettäessä oppimisympäristöä kannattavaksi liiketoiminnaksi, eteen tulee eettisiä kysymyksiä liittyen esimerkiksi opiskelijoiden käyttämiseen työvoimana voittoa tuottavassa liiketoiminnassa, mutta siihen voisi olla ratkaisuna tuottojen käyttäminen osittain opiskelijoiden hyväksi. Laurea Eventsin liiketoiminnasta saaduilla tuotoilla voitaisiin järjestää esimerkiksi vierailukäyntejä ja benchmarkkauskäyntejä erilaisiin tapahtumiin ja palkita tapahtumien parissa ansioituneita opiskelijoita stipendeillä. Toteutettavien tapahtumien kirjon kasvamisen myötä opiskelijat saisivat myös huomattavasti enemmän kokemusta erilaisista tapahtumista ja niihin liittyvistä ominaispiirteistä, asiakaspalvelusta ja projektin hallinnasta. (Yksikönjohtaja 2012; BarLaurea 2012.)

Tällä hetkellä Laurea Eventsin parissa työskentelevät opiskelijat ovat majoitus- ja ravitsemisalan opiskelijoita, mutta tulevaisuudessa mukana voisi olla myös turvallisuusalan opiskelijoita tapahtumaturvallisuuden puitteissa, liiketalouden opiskelijoita muun muassa markki-

noinnin kehittämisen puitteissa ja tietojenkäsittelyn opiskelijoita, jotka olisivat mukana verkkosivujen ja verkkomainnon ja graafisen ilmeen tekemisessä. (Vakkuri 2011, 15-17; BarLaurea 2012.)

Näin ollen tutkimusongelman numero yksi: ”voiko oppimisympäristön toimintaa kehittää voittoa tuottavaksi liiketoiminnaksi” vastaus on kyllä ja kehittämiselle olisi todellista tarvetta. Laurea Eventsin tapauksessa kannattava liiketoiminta tarkoittaisi siis vuosituottoa, josta osa menisi Laurean toiminnan rahoittamiseen ja josta riittäisi myös erilaisiin opiskelijoiden kanssa toteutettaviin benchmarkkauskäynteihin. (Yksikönjohtaja 2012.)

5.2 Tutkimusongelma 2: Laurea Eventsin liiketoiminnan kehittäminen

Toinen päätutkimusongelma oli miten Laurea Eventsin liiketoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Pääongelman alle syntyi vielä alaongelmia, joiden avulla saatiin tarkennettua pääongelmaa. Alaongelmia olivat Laurea Eventsin nykytila, millaisia liiketoiminnan kehittämistapoja Laurea Eventsin kohdalla voisi käyttää, tapahtuma-alan yrityksen liiketoiminnan kehittäminen yleisellä tasolla ja tapahtuma-alan historia ja tulevaisuus.

Laurea Events tuottaa nykytilassaan noin 40-50 erikokoista ja -tyyppistä tapahtumaa vuodessa. Sen toiminta koetaan kuitenkin tehottomaksi päätoimisen työntekijän vaihtuessa puolen vuoden välein. Prosessissa ei saavuteta jatkuvaa kehittymistä ja sen myötä palvelun laatu kärsii. Ulkopuolisille tapahtumille olisi paljon kysyntää, mutta nykyisessä tilassaan Laurea Eventsin toiminnan kasvattaminen ei ole mahdollista liian vähäisten resurssien vuoksi. (Vakkuri 2011, 18-19; BarLaurea 2012.)

Tapahtuma-alan yrityksen toiminnan kehittäminen tulisi olla jatkuvaa ja osa normaalia työntekoa. Kehittämisen kohteita tulisi olla niin työkalut, projektinhallinta, palveluprosessit kuin uusien tapahtumakonseptien ideointi. Näin pitäisi olla myös Laurea Eventsin kohdalla. Toiminnan kehittämisen jatkuvuus voitaisiin saavuttaa palkkaamalla vakituinen tuottaja, jolle tulee työpariksi/alaiseksi tapahtumakoordinaattoriharjoittelija aina kuudeksi kuukaudeksi kerrallaan. Näin henkilöstö ei vaihdu kokonaan puolen vuoden välein ja kehittämistä voidaan pidemmällä tehtävällä. (Tapahtumayrittäjä A 2012; Yksikönjohtaja 2012.)

Jos Laurea Eventsin toimintaa ruvetaan kehittämään ja se erotetaan BarLaureasta omaksi oppimisympäristökseen, tulee siitä yksi Laurea SID Labs:eistä. SID tulee sanoista Service Innovation and Design (suom. palveluinnovaatiot ja -muotoilu), ja sen myötä palvelumuotoilun menetelmistä löytyisi varmasti oikeat työkalut Laurea Eventsin kehittämiseen. Yksi mahdollinen menetelmä olisi tarinallistaminen, jonka avulla palvelu konkretisoidaan asiakkaalle ja näin helpotetaan palvelun myymistä asiakkaalle ja kasvatetaan toimintaa. Yleisin palveluliiketoiminta

minnan kehittämistapa on juurikin palveluiden konseptointi tai tuotteistaminen, ja palvelualalla konseptoinnille on tarvetta. Tarinallistamalla palveluita erottauduttaisiin kilpailijoista ja saataisiin palveluille lisäarvoa. (Laurea 2012; Kalliomäki 2011; Tekes 2012; BarLaurea 2012.)

Tulevaisuudessa tapahtuma-alalla tullaan tarvitsemaan oikeita alan ammattilaisia, jotka ymmärtävät alan ominaispiirteitä ja hallitsevat loistavan asiakaspalvelun. Kilpailuvaltteja tulevat olemaan tapahtumamarkkinoinnin ja tapahtumien järjestämisen erojen ymmärtäminen, asiakaspalvelu ja korkea palvelun laatu. Alan kasvaessa odotetaan sille syntyvän yhteiset toimintasäännöt, työehtosopimukset ja yhtenäinen palvelukulttuuri, jotka helpottavat alan yritysten toimintaa. Yksityisasiakkaiden määrä tulee kasvamaan väestörakenteen muuttuessa, elintason kasvaessa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen kehittyessä palvelujen parissa. Tapahtumien henkilömäärät kasvavat koko ajan ja asiakkaat ovat valmiita suureenkin rahalliseen panostukseen saadakseen kokea elämyksiä, joita ei omin avuin pysty hankkimaan. Palveluilta vaaditaan paljon, mutta niitä ollaan myös valmiita käyttämään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006; Tapahtumayrittäjä A 2012; Virmala 2012; Shone & Parry 2004, 26; Järvinen ym. 2011, 37; Tapahtumayrittäjä B 2012.)

Yksityisasiakkaiden lisäksi myös tapahtumamarkkinoinnin käytön uskotaan kasvavan nykyisestä. Yritykset ymmärtävät koko ajan enemmän ja enemmän tapahtumamarkkinoinnin päälle ja taantumasta selvittyä ollaan valmiita panostamaan tapahtumiin. Myös yritysten johdon uskotaan osallistuvan enemmän tapahtumamarkkinoinnin toteuttamiseen varmistaakseen yrityksen brändin mukaisen markkinoinnin. (Tapahtumayrittäjä A 2012; Tapahtumayrittäjä B 2012.)

Mikäli Laurea Eventsin toimintaa lähdetään kehittämään tulevaisuudessa, sen palvelutarjonta tulee laajenemaan nykyisestä huomattavasti; tapahtumia järjestetään niin asiakkaan kotona, vuokratuissa juhlatiloissa kuin Leppävaaran kampuksellakin, jossa onnistuu esimerkiksi erilaisien kokkikoulujen järjestäminen. Yksityisasiakkaiden tapahtumat tuovat vaihtelua työskentelyyn, kun taas yritystapahtumilla tehdään tuottoa. Laurean opiskelijoille Laurea Events tarjoaisi mahdollisuuden oppia tapahtumista ja tapahtumamarkkinoinnista nykyistä enemmän tekemällä kaikenlaisia tapahtumia.

5.3 Tutkimusongelma 3: Liiketoimintasuunnitelma Laurea Eventsille

Kolmas pääongelma koski liiketoimintasuunnitelman laatimista Laurea Eventsille. Sen alaongelmiksi asetettiin liiketoimintasuunnitelman laatiminen, SWOT-analyysi ja tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja johtaminen.

Liiketoimintasuunnitelma on yksi työn keskeisempiä käsitteitä ja sen laatimiseen perehdyttiin teoriassa kappaleessa 3.1 ja itse liiketoimintasuunnitelman laatimisesta Laurea Eventsille kerrottiin jo kappaleessa 4.5. Koko tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää voisiko Laurea Eventsin toimintaa kehittää tuottavaksi liiketoiminnaksi tulevaisuudessa, ja tutkimuksen pohjalta haluttiin luoda Laurea Eventsille mahdollisimman toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelman laatiminen erosi paljon normaalista aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, mutta sitä suunniteltaessa ja laadittaessa tuli laajasti pohdittua liiketoimintaan liittyviä riskejä ja oppimisympäristön asettamia mahdollisuuksia ja ongelmia. SWOT-analyysi on olennainen osa liiketoimintasuunnitelman realistisuutta arvioitaessa ja Laurea Eventsin liiketoimintaan kohdistuva SWOT-analyysi on esitelty kappaleessa 4.5.10 Riskien arviointi.

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä asetettu alaongelma ”tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja johtaminen” osoittautui työn edetessä turhaksi kohdaksi, sillä kohteena oli jo toiminnassa oleva oppimisympäristö. Laurea Events pyörii jo Laurea-ammattikorkeakoulun sisällä ja Bar-Laurean alaisuudessa, eli ei ole kyse varsinaisesta perustamisesta. Myöskin sana ”johtaminen” on harhaanjohtava, sillä Laureassa on suuri organisaatio ja tietty hierarkia, ja Laurea Eventsin tuottaja ei tulisi olemaan täysin päätäntävaltainen. Toki tarkoitus olisi, että hänen vastuullaan on koko Laurea Eventsin vetäminen, mutta mikäli toimintatapa olisi samanlainen kuin BarLaurealla, esimerkiksi talouden seuranta olisi kehittämispäällikön vastuulla.

6 Pohdinta

Työn aihe kiinnosti valtavasti ja toimi oleellisena motivaattorina tutkimuksen teossa. Tapahtuma-ala on mielestäni hyvin mielenkiintoinen kaikkine epäjärjestyksineen ja opin siitä todella paljon. Opinnäytetyön teon myötä ymmärrän alaa paremmin, etenkin tapahtumamarkkinoinnin näkökulmasta, ja tiedän tulevaisuudessa alalle hakiessani millaista potentiaalia siellä tarvitaan. Myös liiketoimintaosaamiseni kehittyi työn edetessä, kun työn onnistumisen kannalta oli pakko ymmärtää mistä liikeideassa on kyse ja miten henkilöstö vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Teoriapohjaa kirjoittaessa myös tapahtuma-alan englanninkielinen sanasto kasvoi, sillä alasta on hyvin vähän kirjallisuutta suomeksi. Suurin osa suomenkielisistä kirjoista keskittyy kertomaan miten tapahtuma tulisi järjestää, ei niinkään tapahtumiin palvelu-alana tai tapahtuma-alan yrityksiin. Myös tapahtuma-alan tulevaisuuteen perehtyessä englanninkielinen kirjallisuus oli olennaista. Tapahtumiin liittyen löytyi kaiken kaikkiaan paljon kirjallisuutta, mutta haasteena oli löytää joukosta ne opukset, joiden sisältö hyödytti jotenkin tutkimuksen etenemistä. Liiketoimintasuunnitelmiin ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen löytyi myös paljon kirjallisuutta ja niidenkin kohdalla tärkeintä oli löytää työn kannalta relevanttia lähdekirjalli-

suutta. Jälkikäteen pohdittuna molempiin aiheisiin olisi voinut tutustua vielä syvällisemmin, mutta en usko, että siitä olisi ollut työn tuloksen kannalta suurtakaan merkitystä. Laurea Eventsin kehittämisen kannalta kaikkein tärkeimmät tiedot saatiin haastattelujen kautta, joten olen tyytyväinen, että panostin niihin paljon.

Toivon, että tulevaisuudessa Laurea Eventsin toimintaa lähdetään kehittämään tutkimustulosten myötä löydetyillä keinoilla ja liiketoimintasuunnitelmaa mukailten. Kehittämisestä olisi vain ja ainoastaan hyötyä niin Laurealle kuin Laurean opiskelijoillekin. Toki liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää ja varmistaa sen ajantasaisuus, mutta nyt on ainakin pohja, josta lähteä liikkeelle. Laurea Eventsin toiminnan kehittämisen myötä syntyisi mahdollisuus teetättää myös opinnäytetöitä eri koulutusohjelmien opiskelijoilla. Mahdollisia aiheita voisivat olla Laurea Eventsin yleisen tapahtumaturvallisuussuunnitelman toteuttaminen, markkinointisuunnitelman laatiminen ja verkkosivujen luominen.

Myös Laurean markkinointipalveluiden ja Laurea Eventsin yhteistyötä voisi lisätä huomattavasti. Helmikuussa 2012 järjestetty Laurea SHOWROOM -markkinointitapahtuma järjestettiin markkinointipalveluiden puolesta kaikkien Laurean yksiköiden yhteistyöllä. Toimin itse projektissa projektipäällikkönä ja tapahtuma onnistui hyvin, mutta tapahtuman järjestänyt organisaatio olisi voinut olla järkevämpikin. Järjestävien tahojen ollessa lähinnä markkinointipalveluiden työntekijöitä tai yksiköiden markkinointisuunnittelijoita, oli heillä Laurea SHOWROOMin lisäksi kaikki muutkin markkinointiin liittyvät työt kontollaan. Saman kokoluokan tapahtumaa ei kuitenkaan voinut myöskään heittää yksin Laurea Eventsin harteille ja loppujen lopuksi yhteistyö jäi varsin vähäiseksi. Mikäli Laurea Events olisi kyennyt ottamaan tapahtumasta vetovastuun, olisi markkinoinnin parissa työskennelleet henkilöt voineet keskittyä tapahtuman osalta tapahtumamarkkinointiin ja Laurea Events olisi hoitanut itse tapahtuman järjestämisen. Stressiä olisi varmasti ollut vähemmän jokaisella. Muiltakin osin toiminnoissa on paljon päällekkäisyyksiä ja varmasti tulee aina olemaan kun kyseessä on Laurean kokoinen organisaatio ja seitsemän autonomista yksikköä. Toimintaa olisi kuitenkin mahdollista järjeistää ja jakaa vastuut eri tahojen kesken niin, että jokainen voisi keskittyä siihen minkä parhaiten osaa.

Mikäli ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä liiketoiminnan tekeminen tosiaan tulee velvoitteeksi, olisi mahdollisuus kehittää myös BarLaurean toimintaa kannattavampaan suuntaan. Kuten Laurea Eventsille, myös BarLaurealle voisi tehdä liiketoimintasuunnitelman, jonka pohjalta kehittäminen olisi helpompaa. Olennaista kannattavuuden kannalta olisi talouden seurannan organisointi niin, että myös ravintolapäälliköllä ja keittiömestarilla on budjetti, jota seurataan kuukausitasolla. Vuositasolla seuranta ei ole riittävää, etenkin jos seuranta tekevä henkilö ei ole osana BarLaurean operatiivista toimintaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. 3. painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.
- Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Fenich, G. G. 2008. Meetings, Expositions, Events & Conventions: an Introduction to the Industry. 2. painos. New Jersey: Pearson Education.
- Fränti, M. & Pirinen, R. 2005. Tutkiva oppiminen integratiivisissa oppimisympäristöissä BarLaurea ja REDLabs. Helsinki: Edita.
- Getz, D. 1997. Event Management and Event Tourism. New York: Cognizant.
- Goldblatt, J.J. 2001. Special Events: The Art & Science of Modern Event Management. Chichester: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.
- Häyrinen, E. & Vallo, H. 2010. Tapahtuma on tilaisuus. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Johnsson, R., Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma - Business Plan. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.
- Koivisto, M. & Miettinen, S. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.
- Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka: Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lahnajärvi, A. 2012. Evento 1/2012. 1. vuosikerta. Helsinki: Suomen Lehtiyhtymä.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011a. Kehittämispohjaista oppimista - LbD-opas.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011b. Kehittämispohjaisen oppimisen strategia.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011c. Opinnäytetyöohje.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki : Teknologiainfo Teknova.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Richards, B. 1992. How to Market Tourist Attractions, Festivals and Special Events. Harlow: Longman.

Shone, A. & Parry, B. 2004. Successful event management - A practical handbook. 2. painos. UK: Continuum.

Virtanen, M., & Koski, T. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Tuominen, K. 1993. Benchmarking prosessiopas - opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Viitattu 29.3.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Asetus ammattikorkeakouluista 352/2003. Viitattu 10.5.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteis-
 kunnassa. Viitattu 28.3.2012.
http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

HAMK. 2011. Viitattu 28.10.2011.
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/lahto_kohdat/kehittamis pohjainen_oppiminen_%28Lbd%29

Jyväskylän yliopisto. Menetelmäpolku: Teemoittelu. Viitattu 4.5.2012.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Järvinen, J., Tuominen, T. & Vataja I. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys. Viitattu 28.3.2012. http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu- ja_ravitsemisalalan_tau staselvitys_lg.pdf

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki: Teemoittelu. Viitattu 4.5.2012.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadullTeemoittelu.aspx>

Kalliomäki, A. 2011. Tarinakone. Viitattu 11.5.2012. <http://www.tarinakone.fi/>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2009. Tilinpäätös. Viitattu 30.3.2012
http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/Laadunhallinta/seuranta/Documents/Tilinpae aetoes_2009.pdf

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011d. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntö. Viitattu 30.3.2012. http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Documents/Toimintasaanto_0109_2011.pdf

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2010. Vuosikatsaus 2010. Viitattu 30.3.2012.
http://www.laurea.fi/SiteCollectionDocuments/Esitteet,%20vuosikertomukset,%20jne/vuosikatsaus_2010_net ti.pdf

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2012. Viitattu 24.3.2012. www.laurea.fi

LaureaSID. 2012. Viitattu 21.3.2012. <http://laureasid.com/labrat>

Living Labs. 2011. Viitattu 4.10.2011. <http://www.livinglabs.fi/mika-on-living-lab>
 Maastricht Hotel Management School. 2012. Viitattu 25.3.2012.
<http://www.hotelschoolmaastricht.nl>

Meeting Professional Internatiol. 2012. Viitattu 25.3.2012. <http://www.mpiweb.org>

Moritz, S. 2005. Service design: practical access to an evolving field. Viitattu 28.3.2012. http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammattikorkeakoulujen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Viitattu 30.3.2012. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi

Rönkä, K. & Orava, J. 2007, Kehitysalustoilla neloskierteeseen, käyttäjälähtöiset Living Lab - ja testbed-innovaatioympäristöt, Tulevaisuuden kehitysalustat-hankkeen loppuraportti, Culminatum & Tekes. Viitattu 30.11.2011. <http://www.pkskaupunkiohjelma.fi/aineisto/keha180607.pdf>

Saukkonen, P. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Viitattu 28.10.2011. <http://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/index.html>

SoleOPS 2012. Viitattu 22.3.2012. <https://soleops.laurea.fi/opsnet/disp/fi/welcome/nop>

Virmala, T. 2012. MTL-Barometri 4Q/2011 Tulokset. Viitattu 28.3.2012. http://www.mtl.fi/system/files/MTL-BarometriQ42011_0.pdf

Tekes. Viitattu 28.3.2012. <http://www.palveluliiketoiminta.fi/>

Tilastokeskus. 2006. Virtual Statistics - VIRSTA - Tilastot osaksi AMK-opetusta. Viitattu 28.10.2011. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>

Julkaisemattomat lähteet

Lumia, M. 2012. Yksikönjohtajan haastattelu 4.5.2012. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Espoo.

Stijnen, C. 2012. Sähköpostiviesti. 10.4.2012. Maastricht Hotel Management School.

Vakkuri, M. 2011. Opetusravintolan kehittäminen t&k&i-ympäristönä. Esimerkki BarLaurea. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Vakkuri, M. & Meriläinen, K. 2012. BarLaurean haastattelu. 11.4.2012. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Espoo.

Vakkuri, M. 2012. BarLaurean benchmarkkaus. 14.5.2012. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy.

Tapahtumayritys A. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu. 26.4.2012.

Tapahtumayritys B. 2012. Omistajan haastattelu. 30.4.2012.

Kuvat

Kuva 1: Kehittämispohjainen oppiminen - Learning by Developing (LbD) (Laurea 2011b, 11).	13
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaat	11
Kuvio 2: Kokouspalveluiden & Laurea Eventsin laskutus vuosina 2009-2011	18
Kuvio 3: Keskeisimmät käsitteet	19
Kuvio 4: Majoitus- ja ravitsemisalalan 6 suurinta osa-aluetta (Fenich 2008, 12-14). ..	26
Kuvio 5: Erilaiset tapahtumat (Shone & Parry 2004, 4).	27
Kuvio 6: Tapahtumapalveluiden yleisimmät piirteet (Shone & Parry 2004, 13).	28
Kuvio 7: Majoitus- ja ravitsemisalalan kehittymiseen vaikuttavat tekijät (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 35-36).	34
Kuvio 8: Tapaustutkimuksen vaiheet (Moilanen ym. 2009, 54).	37
Kuvio 9: Teemahaastattelun runko: BarLaurea & tapahtumien lehtori	39
Kuvio 10: Teemahaastattelun runko: tapahtuma-alan yrittäjät	40
Kuvio 11: Teemahaastattelun runko: Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja	40
Kuvio 12: Laurea Eventsin palveluprosessi: Valmisteluvaihe	64
Kuvio 13: Laurea Eventsin palveluprosessi: Suunnitteluvaihe	65
Kuvio 14: Laurea Eventsin palveluprosessi: Toteutusvaihe	66
Kuvio 15: Laurea Eventsin palveluprosessi: Päätäminen ja arviointi	67
Kuvio 16: Laurea Eventsin organisaatio	68

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimusongelmat	9
Taulukko 2: Laurea Eventsin tapahtumat Syksy 2009 - Kevät (3)/2012	18
Taulukko 3: Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalalan eri tehtävissä vuonna 2020 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 41).	35
Taulukko 4: Teemahaastattelu: BarLaurea ja tapahtumien lehtori	45
Taulukko 5: Teemahaastattelu tapahtumayrittäjät A & B	50
Taulukko 6: Teemahaastattelu Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja	54
Taulukko 7: Laurea Events SWOT-analyysi	70

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu BarLaurea & tapahtumien lehtori.....	84
Liite 2: Teemahaastattelu Tapahtumayrittäjät A & B.....	86
Liite 3: Teemahaastattelu Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja.....	87
Liite 4: Sähköposti Maastricht Hotel Management Schooliin	88
Liite 5: BarLaurean benchmarkkaus	89

Liite 1: Teemahaastattelu BarLaurea & tapahtumien lehtori

Oppimisympäristön kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi - Case Laurea Events

Laurea Eventsin nykytila

Laurea Eventsin nykytila

- Mikä toimii?
- Mikä ei toimi?

Toiminnan osuus BarLaurean toiminnasta

- Rahallinen osuus / tuotto
- Henkilöstöresurssit

Laurea Eventsin tulevaisuus

Mitä tiedetään tulevasta

- Suuria tapahtumia?
- Opiskelijamäärät?
- Henkilökunnan määrä?
- Kysyntä sisällä ja ulkopuolella?

Millaista kehitystä halutaan?

- Asiakkaita ulkoa / sisältä?
- Tulovirtaa?
- Opiskelijoille uutta

Kehittämistavat

Tapahtuma-alan tulevaisuus

Tulevaisuuden haasteet

Oppimisympäristön mahdollisuudet

Laurean oppimisympäristöt

- Tulovirtaa hankkeiden kautta?
- Istuuko liiketoiminta malliin?

BarLaurea oppimisympäristönä

- Tyytyväisyys toimintaan: henkilökunta & opiskelijat?
- Kehitettävää?

Laurea Events oppimisympäristönä

- Tyytyväisyys toimintaan: henkilökunta & opiskelijat?
- Lisäarvoa opiskelijoille?

Eettiset ongelmat

- ”Ilmaisen työvoiman käyttö”
- Tulosten saaminen
- Tuottojen käyttö

Lakien tuomat ongelmat

- Oppilaitos & kannattava liiketoiminta?

LbD-toimintamallin hyödyntäminen

LbD:n hyödyntäminen

LbD:n käyttö liiketoiminnassa

Liite 2: Teemahaastattelu Tapahtumayrittäjät A & B

Tapahtuma-alan yrityksen perustaminen ja sen liiketoiminnan kehittäminen

Tapahtuma-ala

Nykytila

Tulevaisuus

- Kysyntä & tarjonta - muutos?

Haasteet

Mahdollisuudet

Toiminta Suomessa

Toiminta ulkomailla

Yrityksen perustaminen

Itse yrittäjäksi

Haasteet

Hyvät puolet

Kannattavuus

Palveluiden hinnoittelu

Yhteistyökumppanit

Liiketoiminnan kehittäminen

Tarve

Keinot

Liite 3: Teemahaastattelu Laurea Leppävaaran yksikönjohtaja

Liiketoiminta ammattikorkeakoulussa

Laurea Events

Nykytila

Tulevaisuus

Liiketoimintasuunnitelma

Laurean tulevaisuus

Leppävaaran kampus

Koulutus

Laki & talous

Palveluiden hinnoittelu

Voittojen käyttö

Laurea osakeyhtiönä

Liite 4: Sähköposti Maastricht Hotel Management Schooliin

To whom it may concern

My name is Aino Maijala and I'm studying Hospitality Management in Laurea University of Applied Sciences in Finland. I'm doing my thesis and I'm writing to ask about information of your teaching hotel.

Here in Laurea we have different learning environments and one of those is Laurea Events, which offers event production services inside Laurea. I'm doing my thesis with a subject "Developing learning environment to the profitable business - Case Laurea Events", which means that I'm trying to find out whether or not it is possible to develop Laurea Event's operations so that we could offer the services also to customers outside of Laurea University of Applied Sciences and make a real business by doing it.

I've been trying to do benchmarking, but there's not many places who do this kind of thing. I've heard that your hotel might be doing some kind of "business" so I hope that You could help me by answering to my questions. I understand if there is some questions that You are not allowed to answer. I would be grateful if You could help me with my thesis.

- Students who work in the hotel: do they earn money or just study points and lot of experience?
- Your room rates seem to be an average, so I guess that You earn a profits? If the students are working only for the study points, how do you use the profits? For students or for developing the hotel or what?
- Have there been any ethic problems by using students as a workforce without paying any money for them?
- Do you get any financial support from the government?
- Was there any law that somehow declines your teaching hotel?

I'd like to thank you in advance for helping me and I must emphasize that I am truly grateful to you for answering.

Yours faithfully

Aino Maijala

Student of Hospitality Management

--

Laurea - Uuden edellä | Prime Mover

--

Liite 5: BarLaurean benchmarkkaus

BarLaurean tulevaisuus, seuraavat 3-5 vuotta: millaisia muutoksia toiminnassa, resursseissa, asiakaskunnassa ja yhteistyökumppaneissa?

Onko tavoitteena kasvattaa toimintaa? Jos on, niin miten?

Millainen hinnoittelupolitiikka palveluissa ja tuotteissa on? Millainen kateprosentti?

Miten taloushallinto on organisoitu?