

Pori Jazz catering ja ulkoistamisen mahdollisuus

Vilma Valtanen

Tekijä Wilma Valtanen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Pori Jazz catering ja ulkoistamisen mahdollisuus	Sivu- ja liitesivumäärä 30+ 4
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Pori Jazz 66 ry:lle. Työn tavoitteena on toimia toimeksiantajayrityksen johdon päätöksenteon tukena ulkoistamista mietittäessä. Tutkielmassa selvitetään rahahinta, jolla cateringtoiminnot kannattaisi pitää itsellä ja jota korkeammalla puolestaan ulkoistaa. Cateringtoiminnoista tässä tutkielmassa keskitytään yhteen yksittäiseen osaan, toimitsijaruokala Safkaan. Lisäksi selvitetään sisäisen asiakkaan näkökulmasta muita tekijöitä, jotka tulisi huomioida ulkoistamista mietittäessä. Sisäisellä asiakkaalla tässä tutkielmassa tarkoitetaan toimitsijaruokala Safkan asiakkaita.</p> <p>Tutkielma on toteutettu sekä kustannuslaskennan (laskentatoimen metodeja yhdistelmällä), että kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus on tehty kesällä 2015 ja vertailuvuosina kustannuslaskennassa käytetään vuosia 2014 sekä 2015. Tutkielma on rajattu Pori Jazzin toimitsijaruokala Safkaan eli backstage-ravintolat on jätetty tämän tutkielman ulkopuolelle.</p> <p>Pori Jazz on vuosittain järjestettävä musiikkifestivaali. Suurin osa festivaalin työntekijöistä on vapaaehtoisia, jotka saavat työstään palkan sijaan etuja, kuten majoituksen ja ruokailun. Festivaalialalla kilpailu on lähivuosina kiristynyt entisestään ja siksi kustannusten karsiminen on ajankohtainen aihe. Ulkoistaminen voi olla perusteltua säästösyistä, mutta ulkoistamista mietittäessä on syytä kiinnittää huomiota muihinkin asioihin ja luoda yritykselle ulkoistamisstrategia. Palveluja ulkoistettaessa on huomioitava myös asiakkaan laatuvaatimukset, kuten se, kuinka helposti saavutettavissa palvelu on (esim. etäisyys).</p>	
Asiasanat catering, ulkoistaminen, kustannukset, festivaali	

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tavoitteet	2
1.2 Menetelmät ja rajaukset	3
2 Toimeksiantajakuvaus.....	5
2.1 Pori Jazz festivaali	5
2.2 Pori Jazzin toimintaympäristö	6
2.3 Pori Jazz catering.....	7
3 Palveluiden ulkoistaminen.....	10
3.1 Ulkoistaminen.....	10
3.2 Palveluiden ulkoistaminen.....	12
4 Kustannuslaskenta ja taloudellinen analyysi.....	14
4.1 Cateringtoiminnot välillisinä kustannuksina.....	14
4.2 Kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin	15
5 Tulokset	16
5.1 Ulkoistamisen rajahinnan laskemisen taustoja	16
5.2 Ulkoistamisen rajahinnan tulokset.....	17
5.2 Kyselytutkimuksen taustoja.....	19
5.3 Kyselytutkimuksen tulokset.....	19
6 Pohdinta	24
6.1 Yhteenveto ja tulosten arviointi	24
6.2 Tutkielman reliabilisuus ja validisuus	26
6.3 Pohdinta	27
6.4 Ammatillinen oppiminen	29
Lähteet.....	31
Liitteet	34
Liite 1	34

1 Johdanto

Tämä tutkielma on tehty Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ravintolan liikkeenjohdon opintosuunnan opinnäytetyönä. Tutkielman toimeksiantajana toimii Pori Jazz 66 ry. Tutkimuskohde tässä tutkielmassa on Pori Jazz -organisaation cateringtoiminnot. Tutkielman tavoitteena on toimia Pori Jazzin johdon päätöksenteon tukena cateringtoimintojen ulkoistamisen mahdollisuutta arvioitaessa. Cateringtoiminnot kuuluvat Pori Jazz -organisaatiossa tuotannon alaisuuteen ja ovat jakautuneet toimitsijaruokala Safkaan sekä backstage-ravintoloihin, joita on sekä artisteille että henkilökunnalle. Opinnäytetyössä käytetään catering- ja backstage-sanoja, sillä ne ovat alalla yleisesti käytössä. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan toimitsijaruokala Safkaa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä hinnalla Pori Jazz -organisaation kannattaisi ulkoistaa cateringtoimintonsa. Ulkoistamisen rajahintaa laskettaessa käytetään avuksi sisäisen laskentatoimen metodeja. Tarkoituksena on laskea kustannusten hinta, jonka alle organisaation cateringin kulujen tulisi jäädä, jotta toiminnot kannattaisi pitää organisaatiolla. Tutkielmassa ulkoistamista lähestytään laskemalla kahden viimeisen vuoden cateringkulujen ateriahintoja, jolloin saadaan hinta, jota kalliimmalla ei toimintoja kannata ulkoistaa. Vastavasti rajahinta auttaa myös sopimusneuvotteluissa, mikäli cateringtoiminnot ulkoistetaan.

Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan muita ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä cateringin sisäisille asiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta. Sisäisellä asiakkaalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Safkassa ruokailevia työntekijöitä. Kyselyt tehtiin vuoden 2015 festivaaleilla ja ulkoistamisen rajahintaa laskettaessa vertailuvuosina käytettiin vuosia 2014 ja 2015. Kyselyissä keskitytään selvittämään, mikä on sisäisen asiakkaan näkökulmasta tärkeää festivaalin aikaisessa ruokailussa.

Tutkielmasta ajankohtaisen tekee tapahtumien kilpailullisen toimintaympäristön mukanaan tuoma paine kustannustehokkuuden parantamiseen. Festivaalien keskinäisen kilpailun jatkuvasti kiristyessä ovat kustannustehokkuus ja kustannusten minimointi ajankohtaisia teemoja tapahtuma-alan liiketoiminnassa. Kilpailukyvyyn jatkuva kehittäminen on festivaaleille elinehto.

Tutkielman pääasiallisina lähteinä käytetään aiempien vuosien cateringraportteja, sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kuten Riikka Lehikoisen ja Ilkka Töyrylän Ulkoistamisen käsikirjaa.

Tutkielman laskentatoimeen keskittyvän osuuden haasteena on, ettei siihen voida soveltaa suoraan mitään kustannuslaskennan metodia, sillä kun tuottoja ei ole, ei rahaprosessiakaan synny.

Opinnäytetyö etenee siten, että ensin johdatellaan aiheeseen sekä kerrotaan työssä käytetyistä metodeista ja työn rajauksista. Seuraavaksi kuvaillaan toimeksiantajayritystä. Tämän jälkeen tarkastellaan ulkoistamisen teoriaa palveluiden näkökulmasta. Ulkoistamisessa on kyse monesta muustakin asiasta kuin ainoastaan rahasta. Ulkoistaminen on aina syytä perustella ja ulkoistamista mietittäessä laatia ulkoistamisstrategia, johon kirjataan ulkoistamisen tavoitteet ja riskit. Ulkoistamisstrategian tarkoituksena on selvittää, onko ulkoistamisesta yritykselle enemmän hyötyä kuin haittaa. Palveluiden ulkoistamisessa puolestaan on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään tulokset, ensin ulkoistamisen rajahinnan laskennan tulokset ja tämän jälkeen kyselytutkimuksen tulokset. Viimeinen luku on pohdintaa, jossa tulosten arvioinnin ja yhteenvedon lisäksi arvioidaan omaa kehittymistä opinnäytetyön tekemisen aikana sekä pohditaan cateringtoimintojen ulkoistamista työnantajan näkökulmasta.

1.1 Tavoitteet

Tämän tutkielman pääasiallisena tavoitteena on toimia toimeksiantajayrityksen johdon päätöksenteon tukena cateringtoimintojen ulkoistamisen mahdollisuutta mietittäessä. Tutkielmassa on kaksi keskeistä tutkimusongelmaa:

- 1) Ulkoistamisen rajahinnan selvittäminen; millä hinnalla cateringtoiminnot kannattaisi pitää organisaation sisäisenä toimintona?
- 2) Mitä asioita festivaalin sisäisen asiakkaan näkökulmasta tulisi huomioida ulkoistamista mietittäessä?

Tämän tutkielman tavoitteena on palvella Pori Jazzin johdon päätöksenteossa. Pori Jazz on ollut olemassa jo yli viisikymmentä vuotta ja pitkällä iällään ansainnut paikkansa monien festivaalikävijöiden jokakesäisessä ohjelmassa. Mennyt menestys ei kuitenkaan ole tae tulevastakaan, ja näin ollen on festivaalin jatkossakin keskityttävä liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja prosessien kehittämiseen. Tämän tutkielman on tarkoitus olla osaltaan *apuna liiketoiminnan kehittämisessä*.

Ensimmäisen tutkimusongelman selvittämisellä on tavoitteena löytää ulkoistamisen rajahinta, jota korkeammalla Pori Jazz cateringtoimintojen pitäminen organisaation sisäisenä toimintana kannattaisi. Tutkielman on tarkoitus toimia siten, että mikäli cateringtoiminnot päädytään säilyttämään omien toimintojen piirissä, voidaan ulkoistamisen rajahintaa käyttää budjetoinnin apuna. Mikäli cateringtoiminnot päädytään ulkoistamaan, voidaan löydettyä rajahintaa käyttää apuna sopimusneuvotteluihin valmistautumisessa.

Jälkimmäisen tutkimusongelman avulla kartoitetaan Pori Jazz cateringtoimintoja uudesta näkökulmasta, nimittäin sen asiakkaan näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä muita asioita ulkoistamista mietittäessä olisi hyvä ottaa huomioon nimenomaan *sisäisen asiakkaan näkökulmasta*. Asiakkaan näkökulma tarkoittaa tässä tutkielmassa Pori Jazzin sisäisiä asiakkaita, eli festivaalin omia työntekijöitä. Ulkoiset, maksavat asiakkaat jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Tämä tutkielma on tehty työelämän kehittämishankkeena Pori Jazzille. Tutkielma toimii lisäksi kehittämispohjaisena oppimisena tekijälleen. Tutkielman sekundäärisenä tavoitteena onkin antaa jatkossakin valmiuksia tunnistaa kehittämiskohteita työelämässä, etenkin ravintolan liikkeenjohdon tehtävissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 14-16).

1.2 Menetelmät ja rajaukset

Ulkoistamisen rajahintaa laskettaessa menetelmänä sovelletaan laskentatoimen oppeja. Mitään yksittäistä laskentatoimen oppia ei voi nostaa esille, sillä mikään kustannuslaskennan menetelmä ei sovellu puhtaasti tämän tutkielman tarkoituksiin. Käytetty terminologia ja laskennallinen päättelyminen on vahvasti johdon laskentatoimeen pohjautuvaa.

Tutkielman empiirisen osuuden metodina käytetään kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen ottaminen osaksi laskentatoimeen painottuvaa tutkielmaa johtuu siitä, että tutkielman tekijän näkökulmasta Pori Jazzin cateringissa on kyse muustakin kuin rahasta. Käytetty kyselytutkimus on pääosin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja sen tavoitteena on saada kattava kuva Pori Jazzin työntekijöiden mielipiteistä valittuihin tutkimuskysymyksiin.

Määrällinen tutkimus on yleensä perusteltua, mikäli tutkittavasta ilmiöstä on tarpeeksi tietoa etukäteen (Kananen 2011, 13). Määrällinen, kyselyjen avulla suoritettu tutkimus valikoitui metodiksi, sillä sen pohjaksi oli laajasti kokemuksen tuomaa tietoa aiheesta, minkä ansiosta kyselyn kysymykset oli helppo asetella. Kyselytutkimuksen avulla saadaan numeerisesti mitattavia tuloksia ihmisten mielipiteistä. Numeerisesti esitettävät tiedot ovat tutkielman kannalta perusteltuja, sillä niiden avulla tietoa on helppo suhteuttaa ja luoda asioiden välisiä kytköksiä (Vilka 2007, 14).

Koska numerot eivät kerro kaikkea, kyselytutkimuksen ohella kerättiin myös laadullista eli kvalitatiivista aineistoa työntekijöiden ajatuksista cateringpalveluita kohtaan. Kyselymetodia voisikin pitää puolistrukturoituna, sillä vaikei varsinaisia avoimia kysymyksiä ollut, annettiin kyselyyn vastanneille aikaa myös vapaaseen kommentointiin kysymysten tiimoilta (Ojasalo ym. 2014, 121-122). Laadullisuuden tuomisella tutkimukseen haluttiin myös antaa tutkimukselle joustavuutta (Kananen 2011, 17). Mikäli kyselylomake ja sen tutkimusasetelma olisikin ollut siten huonosti aseteltu, että jokin hyvin tärkeä asia olisi jäänyt kyselyn ulkopuolelle, se olisi todennäköisesti noussut esille vapaamuotoisen kommentoinnin myötä.

Tutkielman tarkasteluvuodet ovat 2013-2015, sillä noilta vuosilta on saatavilla aineistoa cateringtoiminnoista. Itse laskelma on kuitenkin tehty vuosien 2014 sekä 2015 perusteella, sillä noina vuosina toiminnot olivat keskenään samanlaiset (ks. luku 2.3). 2013 haluttiin ottaa mukaan tutkielmaan, jotta tarkastelun perspektiivi olisi mahdollisimman laaja ja lukija saisi käsityksen siitä, että cateringtoiminnot muuttuvat organisaation tarpeiden mukaan esimerkiksi ruokailijamäärien ja backstagejen sijaintien vaihtuessa.

Artistit rajattiin tutkielmaa suunniteltaessa pois, sillä heidän haastattelemisensa on hankalaa, jopa mahdotonta. Pori Jazzeilla esiintyy monia suuren luokan artisteja, joiden luo ei voi mennä kyselylomake kädessä vastauksia vaatimaan. Artistit antavat ajoittain palautetta, mikäli he haluavat. Monesti paras palaute heiltä on se, ettei palautetta saada lainkaan, jolloin heidän olonsa backstageilla on ollut tarpeeksi viihtyisää ja ruoka maittavaa, eikä valitettavaa ole. Lisäksi artisti-ruokaa on jo koitettu ulkoistaa, joten nyt haluttiin keskittyä täysin toimitsijaruokalan ulkoistamisen tarkasteluun.

2 Toimeksiantajakuvaus

Pori Jazz on vuosittain järjestettävä musiikkifestivaali. Ensimmäiset niin kutsutut jazzit olivat vuonna 1966, jolloin joukko jazzista kiinnostuneita nuoria kokoontui Kirjurinluodolla Porissa. Festivaali on kehittynyt pikkuhiljaa pienen piirin tapahtumasta kansainvälisesti tunnetuksi, korkeatasoiseksi festivaaliksi (Pori Jazz, 2015a). Festivaalin toimitusjohtaja on vuodesta 2015 alkaen ollut Janne Nieminen (Pori Jazz 2015b) Ympäri vuotisia vakituisia työntekijöitä on viisi henkeä ja osa-aikaisia yksi. Lisäksi Pori Jazz työllisti vuonna 2015 kausityöntekijöitä sekä harjoittelijoita yhteensä 13 henkeä ja vapaaehtoisia kaikkiaan noin 450 henkeä. (Yrjölä 15.10.2015.)

Tässä luvussa esitellään ensin tarkemmin Pori Jazzin tehtävää, vapaaehtoisten roolia festivaaleilla sekä festivaalin asemaa Porin kaupungissa. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin Pori Jazzin toimintaympäristöstä, festivaalien markkinatilanteesta ja Pori Jazzin asemasta tapahtumamarkkinoilla Suomessa. Lopuksi vielä kuvaillaan tarkemmin Pori Jazz cateringtoimintojen rakennetta ja tehtäviä.

2.1 Pori Jazz festivaali

Pori Jazz -festivaalin tehtävänä on tukea jazzharrastusta, sen edistämistä ja leviämistä. Festivaalin järjestää Pori Jazz 66 ry, joka on voittoa tavoittelematon, yleishyödyllinen yhteisö. Festivaalin tavoitteena on tuottaa taiteellisesti korkeatasoista rytmimusiikin festivaalia. Noin seitsemänkymmentä prosenttia festivaalin ohjelmasta onkin yleisölle maksutonta. (Pori Jazz, 2015a).

Suurin osa Pori Jazzin työntekijöistä on vapaaehtoisia. Heille tarjotaan asumisen lisäksi työvaatepaketti ja työpäivän aikainen ruokailu. Asuminen vapaaehtoisena Pori Jazzeilla tarkoittaa koulumajoitusta ja työnantajan tarjoamaa patjaa sekä petivaatteita. Ainakin vuosina 2013–2015 työvaatepakettiin on sisällytetty t-paita, pikeepaita, ulkotakki sekä kangaskassi. Kaikille vapaaehtoisille tarjotaan myös koulutustilaisuus, joillekin ryhmille tarpeen mukaan kaksikin. Tämän lisäksi vapaaehtoiset saavat tuntimääräänsä suhteutetusti festivaalilippuja, joista he maksavat itse vain veron osuuden eli muutaman euron. Monet vapaaehtoisista ovat hyvinkin sitoutuneita Pori Jazziin. He tulevat töihin vuosi toisensa perään ikään kuin harrastuksen vuoksi. Tarkoitus onkin, että vapaaehtoisten kesken vallitsisi yhteisöllisyyden tunne, ajatus siitä, että yhdessä saadaan aikaan jotain hienoa. Edellä mainitut edut edistävät työntekijöiden pysyvyyttä.

Pori Jazzin toimitsijaetuja voi pitää kilpailukykyisinä. Esimerkiksi Joensuussa järjestettävässä Ilosaarirockissa festivaaleilla työskentelevät vapaaehtoiset ovat oikeutettuja ainoastaan telttamajoitukseen, omalla teltalla ja makuupussilla. Provinssirockissa ja Ilosaarirockissa molemmissa tarjotaan työntekijöille oma työpaita, muttei kokonaista vaatesettiä kuten Pori Jazzeilla. (Ilosaarirock 2015; Provinssirock 2015). Etenkin lippuetu lienee erityisen hyvä juuri Jazzeilla.

Pori Jazz on viimevuosina pidetty aina heinäkuussa, joka on suomalaisten suosituin kesäloma-kuukausi (Tilastokeskus 2015). Myös ilmat ovat viime vuosina usein suosineen Pori Jazzin ajankohtaa, ja Ilmatieteen laitos on antanut Porille luvan mainostaa itseään Suomen aurinkoisimpana kuntana yhdessä muutaman muun kunnan kanssa. (Ilmatieteenlaitos 2015). Pori Jazz toi-kin vuonna 2015 yhteensä noin 59 000 kuulijaa itse festivaaleille, minkä lisäksi varmasti moni vieraili ainoastaan jazzkadulla ja ilmaistapahtumissa (Satakunnan Kansa 2015). Tällainen kävijämäärä on noin 83 000 asukkaan kaupungille varmasti eduksi (Porin Kaupunki 2015, 10). Pori Jazz paitsi työllistää, myös tuo kaupungille näkyvyyttä. Ylen uutisten mukaan Pori on Pori Jazzin ansiosta tunnettu kaupunki erityisesti amerikkalaisilla jazzklubeilla sekä Euroopan festivaalikävijöiden keskuudessa (Ojanen 2015).

2.2 Pori Jazzin toimintaympäristö

Tapahtumat voidaan jakaa viihdetapahtumiin, asiatapahtumiin ja niiden sekoituksiin (Vallo & Häyrynen 2012, 59). Pori Jazz on ehdottomasti viihdetapahtumaksi luokiteltava tapahtuma, vaikkakin sen yhteydessä pidetään myös asiatapahtumia. Nämä eivät kuitenkaan kuulu Pori Jazzin viralliseen ohjelmaan ja kuten aikaisemmin jo todettiin, festivaalin tarkoituksena on jazzharrastuksen edistäminen. Pori Jazzin kilpailijana voidaan pitää kaikkia Suomen kesällä (kesä-elokuu) järjestettäviä viihdetapahtumia, erityisesti festivaaleja, joissa musiikki on pääosassa. Näistä festivaaleista kovimpia kilpailijoita lienevät ne, jotka pidetään Pori Jazzin kanssa samoihin aikoihin tai kohdistetaan samalle yleisölle. Esimerkiksi heinäkuinen Ruisrock houkuttelee sijaintinsa (Turku) ja osittain tarjontansakin vuoksi samoja kävijöitä Pori Jazzin kanssa.

Festivaalit menestyvät edelleen yleisesti hyvin. Mikäli mukaan lasketaan myös arviot erilaisista ilmaistilaisuuksista, kokonaiskäyntimäärä vuonna 2014 on reilusti yli kaksi miljoonaa henkilöä. Kokonaiskäyntimäärä on kasvanut peräti yhdeksän prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Kokonaiskäyntimäärän perusteella Pori Jazz oli vuonna 2014 suurin festivaali 305 264 kävijällä. Myytyjen lippujen perusteella Pori Jazzia suurempi festivaali vuonna 2014 oli ainoastaan Helsingin

Juhlaviikot, joka myi lippuja yhteensä 85 667 kappaletta (vrt. Pori Jazz 61 777 kappaletta). (Finland Festivals 2015).

Tapahtumilta odotetaan aina vain enemmän ja asiakkaiden vaatimustaso nousee vuosi vuodelta. (Vallo & Häyrynen 2012, 72-73) . Ruotsissa suuriakin festivaaleja, kuten Peace and Love (pitkään Ruotsin suurin festivaali) sekä Arvika Festival, on ajautunut konkurssiin viime vuosina (Delin 2015). Suomeen on jo rantautunut toinen Ruotsissakin vallalla oleva trendi, nimittäin kansainvälisten festivaalitekijöiden, kuten Live Nationin, tulo markkinoille (Live Nation 2015). Kilpailu asiakkaiden ajasta ja rahasta on kovaa ja vaikka suomalaiset ovat tunnetusti festivaalikaansaa, voidaan festivaalien kilpailijoina laajemmin tarkasteltuna pitää myös muita ajanvietteitä, kuten matkustelua ja huvipuistoja.

2.3 Pori Jazz catering

Cateringtoiminnot kuuluvat Pori Jazz -organisaatiossa tuotannon alaisuuteen. Työntekijöitä on cateringtoiminnoissa ollut 46 henkilöä vuonna 2014 ja 60 henkilöä vuonna 2015. Luvuissa on mukana molempina vuosina 2–3 palkallista työntekijää. Loput työntekijät ovat vapaaehtoisissa, kuten suurin osa Pori Jazzin sesonkityöntekijöistä. (Pykäri 2015, 3). Cateringtoiminnot jakaantuvat kahteen osioon: työntekijäruokala Safkaan sekä artistien ravintoloihin eli backstageihin. Lisäksi cateringtoiminnot vastaa henkilökunnan backstagejen ruokatarjoilusta eli esimerkiksi lipunmyynnin ja kuljetustoimiston muonituksesta. Henkilökunnan backstageilla on pääosin tarjolla kylmää syötävää, kuten leipiä ja keksejä sekä tietysti kahvia ja muita virvokkeita. Henkilökunnan backstagetarjottavista suurin osa toimitetaan paikan päälle cateringtiimissä toimivien roudareiden avulla, mutta osa työntekijöistä hakee itse eväsläipänsä lounaan tai päivällisen yhteydessä Safkasta. Lisäksi cateringtoiminnot vastaa backstagejen viihtyvyydestä. Viihtyvyydestä lisää myöhemmin (s. 8).



Kuva 1 Cateringtoiminnot

Safka on auki festivaalin rakennuksesta purkuun asti, eli noin kahden viikon ajan. Safkassa tarjoillaan päivittäin vaihtuva lounas ja päivällinen. Vuosina 2013 ja 2014 tarjottiin myös aamupala, mikä jätettiin pois vuonna 2015. Vaikka aamiaisesta saatiin hyvää palautetta, kävijöitä oli yhteenlaskettunakin vain alle sata (Pykäri 2014, 7). Työntekijät saavat omalta esimieheltään työmääräänsä suhteutettuna ruokalippuja, joita he sitten saavat käyttää millä aterialla tahtovat. Tämä malli on ollut käytössä vuosia, sillä jollain tavalla ruokalan käyttöä on tarkkailtava.

Safkassa käy festivaalin aikana päivittäin muutama sata ruokailijaa. Ruokailijat koostuvat pääosin Pori Jazzin työntekijöistä (ja ennen kaikkea vapaaehtoisista työntekijöistä). Myös osa artisteista ruokailee Safkassa. Safkassa ruokailevat artistit ovat pitkälti ilmaislavojen esiintyjä, mutta muutamana vuotena logistisista syistä myös nimekkäämpiä artisteja on ruokaillut Safkassa. Esimerkiksi vuonna 2013 oli tavallista enemmän big bandejä eivätkä backstagejen tilat olisi riittäneet näidenkin artistien ruokailutiloiksi. Lounaalla käy keskimäärin hieman enemmän ihmisiä kuin päivällisellä.

Pori Jazz Catering vastaa ruokatuotteen ja palvelun lisäksi backstagejen viihtyvyydestä. Tuotannon kanssa yhdessä pohditaan kunakin vuonna, kuinka lavojen sijoittelun mukaisesti olisi parasta sijoittaa kontit, jotka toimivat artistien pukuhuoneina sekä teltat, joissa varsinaiset backstage-ravintolat toimivat. Itse konttien tilaus jää muulle tuotannon tiimille, mutta cateringin vastuulla on pukuhuoneiden kalusteiden tilaaminen sekä tietysti keittiöiden varustelusta huolehtiminen. 2013 käytettiin ammatti-suunnittelijaa backstage-ravintoloiden sisustamiseen, mutta muina vuosina myös sisustaminen on ollut cateringtoimintojen vastuulla. Myös pyyhkeiden ja pöytäliinojen tilaaminen kuuluu cateringtoimintoihin.

Ne (vapaaehtois)työntekijät, jotka ovat töissä backstageilla ja monesti työhönsä hyvinkin sidottuja, saavat käydä backstagejen ravintoloissa ruokailemassa. Pääosin siellä ruokailevat artistit ja tarkoitus onkin rauhoittaa tilat heidän käyttöönsä. Backstagejen lukumäärä ja koko on vaihdellut viime vuosina merkittävästi, johtuen muutoksista lavojen sijainneissa ja koissa. Viime vuosina päälavan lisäksi on ollut 1-2 suurempaa sivulavaa, joilla on ollut ruokatarjoilu. Ruokatarjoilu on järjestetty muutamana vuotena siten, että Safkassa työntekijöille tehty ruoka on kuljetettu backstageille. Muutamana vuotena ruoka taas on ostettu ulkopuoliselta tuottajalta. Myös yhdistelmiä on koitettu.

Lisäksi jazzkadulla on ollut muutama pienempi backstage, joissa on ollut tarjolla pääosin kylmiä eväitä kuten sämpylöitä ja virvokkeita. Pori Jazzin catering toimittaa juotavat ja pyyhkeet myös jazzkadun ilmaislavalle, vaikkei siellä varsinaisesti backstagea olekaan. Mukana cateringtoiminnossa on myös Pori Jazzin toimiston vieressä sijaitseva mediakahvila, jonne cateringtiimi huolehtii tarjolle kahvia, leipiä ja pikkumakeaa syötävää. Cateringtoimintoja voisi tiivistämällä kuvata siten, että vaikka lavojen paikat ja cateringpalveluiden tarvitsijat muuttuvat joka vuosi enemmän tai vähemmän, cateringtiimin kautta kulkevat kaikki ruoka- ja juomatilaukset ja monta muutakin asiaa.

Artistien ruokailu päälavoilla on muutaman vuotena ulkoistettu lämpimän ruoan osalta ja toisina vuosina se on pidetty talon sisällä siten, että ruoka on ensin valmistettu Safkassa ja tämän jälkeen kuljetettu backstageille tarjottavaksi. Täyttä ulkoistusta ei koskaan ole kokeiltu, sillä lämpimän ruoan lisäksi tarjottavia virvokkeita ja pikkusyötävää (kuten letut ja raiderien mukaiset välipalat) on aina ollut tarjolla cateringtiimin puolesta. Vaikka itse lämpimän ruoan valmistus olisikin ulkoistettu, on cateringtiimiläisiä kuitenkin aina ollut backstageilla ruoan esille laitosta ja muista ruokatuotteista (virvokkeet, naposteltavat jne.) huolehtimassa. Toistaiseksi siis myöskään backstagejen cateringtoimintojen täyttä ulkoistusta ei ole koskaan kokeiltu.

Safkassa ruokaa laittavat maatalousnaiset, jotka saavat tuosta kahden viikon rupeamasta aina kertakorvauksen. Reseptiikasta vastaa cateringpäällikkö, joka on viimeiset kymmenen vuotta ollut kotitalousopettaja, restonomi Riina Pykäri. Muutaman vuotena artisteille tarjottu ruoka on ollut samaa ruokaa kuin toimitsijoille tarjottu ruoka. Muutamana vuotena (mm. 2013) on myös rekrytoitu erillinen kokki/kokkeja pääviikonlopun ajaksi, jotta artisteille tarjoillun ruuan laatu on pystytty takaamaan.

3 Palveluiden ulkoistaminen

Ulkoistamisesta puhuttaessa tulee monelle ensimmäiselle mieleen kulujen karsiminen. Ulkoistaminen voi todellisuudessa johtua monista muistakin syistä. Ulkoistamisen syiden lisäksi tässä luvussa käsitellään ulkoistamisprosessin vaiheita ja tämän prosessin erityispiirteitä. Tässä luvussa asemoidaan tämä tutkielma Pori Jazz cateringin ulkoistamisprosessin vaiheisiin. Luvun tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ulkoistamista prosessina, jonka jokaisella vaiheella on tarkoituksensa. Ulkoistamisprosessin aloittaminen ei tarkoita, että se tulisi viedä loppuun saakka. Voi myös olla, että prosessin alussa todetaan, ettei prosessia kannata jatkaa.

3.1 Ulkoistaminen

Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 43-45) mukaan ulkoistaessa olisi hyvä määritellä ulkoistamisstrategia, jossa ulkoistaminen perustellaan. Yrityksen ydintoimintoja ei koskaan ole perusteltua ulkoistaa ja jokaisen tukitoiminnon kohdalla tulisi erikseen pohtia, että sen ulkoistamisesta saadut hyödyt olisivat uhrauksia merkittävämmät. Tällöin tulee ottaa huomioon myös ulkoistamisen mahdolliset riskit, esimerkiksi luottamuksellisten tietojen paljastuminen julkisuuteen tai ulkoistuksen peruuttamisen kustannukset. Strategian luomisessa tärkeää on myös ulkoistamisen tavoitteiden määrittäminen. Van Weelen (Van Weele 2005, 119, 125) mukaan ulkoistamisstrategian tulisi käydä käsi kädessä yrityksen oman strategian kanssa. Ulkoistamisstrategia ja yrityksen oma strategia eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Van Weele painottaa, että strategiaa mietittäessä on tärkeää myös kirjata strategiset tavoitteet ylös.



Kuva 2 Ulkoistamisprosessi (mukaillen Lehikoinen ym. 2013, s.43)

Kun strategia on selvillä, on ennen ulkoistamisen kilpailutusta tehtävä tarpeisiin sopivaa esiselvitystyötä ja tämän jälkeen vielä kilpailutettava palveluntarjoajat ennen ulkoistamissopimuksen tekemistä (Kuva 1).

Ulkoistamisen säästöjen lähteet voidaan Lehikoisen ja Töyrylän mukaan jakaa kahteen osaan. Säästöjä voi tulla ensinnäkin silloin, jos ulkoistava yritys on omaa yritystä tuottavampi. Toinen säästön lähde on se, että ulkoistavan yrityksen kustannukset ovat omaa yritystä pienemmät. Toisin sanoen palveluja tarjoavan yrityksen on oltava omaa yritystä tehokkaampi. Tämä tarkoittaa usein, että ulkoistettuun palveluun erikoistuneella yrityksellä on mittakaavaetu omaan yritykseen nähden. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21) . Ulkoistamisesta tulevat säästöt voivat syntyä myös sen myötä, että ulkoistettavaan toimintoon käytetty raha käytetään johonkin omien ydintoimintojen kannalta oleellisempaan toimintoon. Mikäli ulkoistamiseen päädytään säästösyistä, olisi tärkeää huomioida, että ulkoistamisesta syntyy aina kustannuksia. Ulkoistamisen lopulliset kustannukset selviävätkin vasta, kun ulkoistamisprosessi on tapahtunut. Tämä johtuu siitä, että ulkoistamisprosessi on usein monimutkainen, eikä kaikki kustannuksia voi aavistaa etukäteen. (Van Weele 2005 123-125).

Van Weelen (2005, 119) mukaan ulkoistamisen päätavoite on yleisesti ottaen aina kilpailukykyyn parantaminen tavalla tai toisella. Kilpailukykyyn parantaminen ei aina tarkoita kustannusten pienenemistä. Ulkoistamiseen voidaan päätyä muistakin syistä kuin kustannuksellisista. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 24-26) mukaan ulkoistamisen syynä voi olla esimerkiksi se, että halutaan keskittyä omiin ydintoimintoihin. Tällöin ajatuksena on, että vaikka itse pystyisi tuottamaan jonkin palvelun edullisemmin, ovat sen tuottamiseen laitettut rahat paremmin tuotavia jossakin muualla. Heidän mukaansa ulkoistamisen syynä voi olla esimerkiksi se, että palvelun tarjoajalla on paremmat edellytykset osaavan henkilökunnan rekrytointiin, kun taas omat työntekijät ovat kenties ei-motivoituneita tai ei-ammattimaisia. Strategiset tavoitteet voivat liittyä lisäksi esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantamiseen (Van Weele 2005, 117).

Liiketoiminnan prosessien ulkoistamisessa on tiettyjä erityispiirteitä, kuten se, että kullakin yrityksellä on omanlaisensa liiketoimintaprosessit. Cateringtoiminnot ei siis tarkoita samaa kaikissa yrityksissä. Tämän vuoksi liiketoimintaprosesseja ulkoistaessa olisi erityisen tärkeää sopia säännöistä. Normaalin prosessin kulun ja sisällön lisäksi tulisi tehdä molemmille osa-

puolille selväksi, miten toimitaan poikkeus- ja virhetilanteissa. Ulkoistettuja prosesseja on ohjattava, mikä vaatii ulkoistavalta yritykseltä paitsi palvelujen johtamisen osaamista, myös tunteja ja rahaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-37).

Tämän tutkielman tavoite on palvella Pori Jazzin johdon päätöksenteossa cateringtoimintojen ulkoistamista mietittäessä. Tämä tutkielma toimii ainakin osana esiselvitystyön vaihetta ulkoistamisprosessissa. Tätä tutkielmaa voidaan käyttää avuksi ulkoistamisstrategian luomisessa sekä ulkoistamissopimusneuvotteluissa, mikäli ulkoistamiseen päädytään.

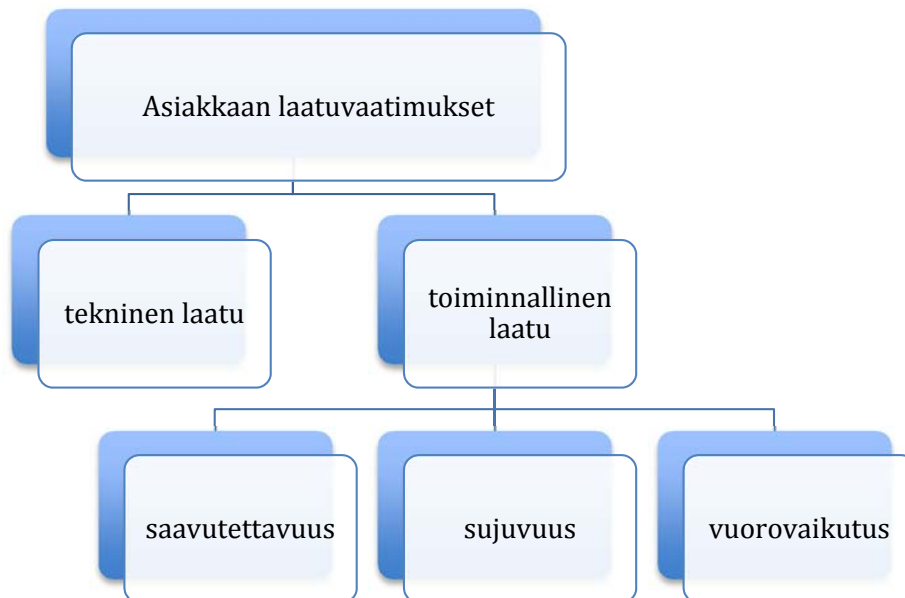
3.2 Palveluiden ulkoistaminen

Palvelu voidaan määritellä immateriaaliseksi toimenpiteiden sarjaksi, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaille jonkinlainen hyöty. Asiakas osallistuu aina palveluiden tuottamiseen enemmän tai vähemmän. (Kinnunen 2015, 7). Lisäksi palvelu voidaan määritellä prosessiksi, joka kulutetaan samanaikaisesti kuin se tuotetaan. Palvelu on ikään kuin aineeton tuote, jota ei voida varastoida. (Grönroos, 2009, 79-80). Asiakaspalvelu on aina vuorovaikutustilanne, eikä palvelutilannetta voi tuottaa ilman asiakasta (Eräsalo 2011, 14). Palveluprosesseja on monenlaisia ja on mahdotonta määritellä tarkasti, mitä kaikkea palvelu pitää sisällään. Palveluprosessin peruspiirteisiin voidaankin lukea palveluiden heterogeenisyys. (Grönroos 2009, 81).

Palveluja voidaan pitää näkökulmana arvon luomiseen asiakkaalle. Sen sijaan, että yritys noudattaisi tavaralogiikkaa valmistamalla tavaroita asiakkaiden hyödynnettäväksi, se noudattaa *palvelulogiikkaa*, jossa joukko resursseja valjastetaan tuottamaan asiakkaalle hyötyä. Näihin resursseihin voi kuulua asiakaspalvelun lisäksi itse tuote. (Grönroos 2009, 82-83). Pori Jazzeilla cateringtoiminnot kuuluvat, kuten aiemmin jo kerrottiin, tuotannon alaisuuteen. Cateringtoimintoja voidaankin pitää paitsi ruokatuotteen tuottajina, myös palvelun tuottajina. Cateringtoiminnot vastaavat osaltaan backstagejen viihtyvyydestä, joten sekin voidaan laskea osaksi cateringtoimintojen palvelulogiikan resursseja.

Palveluissa keskeistä on henkilökunta, ilman heitä ei palvelua olisi. Palveluhenkilökunnan laatu saattaa määritellä koko toiminnon suunnan; hyvä palvelu voi pelastaa ja huono tuhota koko tuotteen. Kuitenkaan edes hyvä palvelu ei pelasta cateringpalveluita, mikäli ruokatuote on huonolaatuinen. Cateringhenkilökunnan tärkein kiinnitys on sen johto. Ilman toimivaa johtoa eivät hyvätäkään työntekijät pääse etuiksiinsa. (Mattel 2015, 87).

Palvelujen ulkoistamista mietittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota palvelun *laatuun*. Palvelun laadun mittaa aina asiakas. Laatua tarkastellessa on tärkeää tietää, mitkä tekijät luovat asiakkaalle arvoa. Palvelun laatu voidaan jakaa tuotteen tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun, joka kertoo kuinka asiakas palvelun saa ja kokee. Jos tuote on teknisesti hyvä, mutta sen toiminnallinen laatu ei yllä asiakkaan toivomalle tasolle, jää asiakas tyytymättömäksi. (Eräsalo 2011, 17-19). Safkassa tuotteen tekninen laatu tarkoittaa ruokatuotteen laatua eli sitä, kuinka hyvänä ruokatuotetta pidetään. Toiminnallinen laatu taas osoittaa, millaisena asiakas kokee saamansa palvelun; onko se helppo saavuttaa, kuinka sujuvaa palvelu on ja millaiseksi asiakas kokee vuorovaikutuksen palveluntarjoajan kanssa (asiakaspalvelu).



Kuva 3 Asiakkaan laatuvaatimukset (mukaillen Eräsalo 2011, 17-19)

Palvelun onnistumisessa on lopulta kysymys siitä, kuinka asiakas palvelun kokee. Palvelun tuottajan näkökulmasta palvelua usein arvioidaan vain siihen käytettyjen eurojen mittapuulla, vaikka olisi tärkeää muistaa, että palvelun tuottama arvo luodaan asiakkaiden mielissä. (Risänen 2005, 17). Pori Jazzin cateringtoimintojen ulkoistamista mietittäessä olisikin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitkä tekijät ovat tärkeitä sen asiakkaille eli niille työntekijöille, jotka aterioivat Safkassa.

4 Kustannuslaskenta ja taloudellinen analyysi

Kustannuslaskennan funktio on tuottaa rahamääräistä tietoa organisaation päämäärien tueksi (Pellinen 2006, 23). Kustannuslaskelmia tehdään päätöksenteon tueksi esimerkiksi kannattavuutta tai hinnoittelua mietittäessä. Tässä tutkielmassa ei voida hyödyntää perinteistä kustannuslaskentaa, kuten varaston arvostusta tai kustannuspaikkalaskentaa sellaisenaan, sillä ne eivät sovellu tämän tutkielman tarkoituksiin. Sen sijaan tutkielmassa sovelletaan katetuottolaskelman tapaa jakaa kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.

4.1 Cateringtoiminnot välillisinä kustannuksina

Cateringpalvelut eivät itsessään tuota mitään. Varsinaista rahaprosessia ei siis tapahdu, koska kassatulojakaan ei ole. Cateringtoiminnot kuitenkin vaikuttavat välillisesti organisaation kannattavuuteen, sillä niihin kohdistuu menoja ja cateringin tuottama arvo näkyy sen asiakkaiden tyytyväisyydessä työhönsä. Cateringin asiakkaita ovat organisaation sisäiset asiakkaat eli omat työntekijät sekä artistit, ja heidän tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä näkyy suoraan ulkoisille, maksaville asiakkaille, joista organisaation tuotto ja kannattavuus riippuu. Artistit ovat Pori Jazzien tärkein sopimuskumppaniryhmä, sillä ilman heitä ei olisi koko festivaalia. Ikävän backstagekokemuksen vuoksi voitaisiin menettää merkittäviä rahasumia. Pahimmassa tapauksessa, esimerkiksi ruokamyrkytyksen aiheuttama esiintymisen estyminen, voitaisiin joutua jopa palauttamaan lipputuloja. Vapaaehtoiset taas ovat tärkeä osa niin artistien kuin asiakkaidenkin festivaalilikokemusta, joten heidän työtyytyväisyytensä on organisaatiolle tärkeää.

Välilliset kustannukset ovat sellaisia, joiden yhteys valmiiseen tuotteeseen on etäisempi. (Ikäheimo ym. 2012, 150) Palvelujen kustannuksia laskettaessa välittömiä kustannuksia on paljon. Esimerkiksi kun tuotteena on lippu festivaaleille eli asiakkaalle myydään aineetonta palvelua, kokemusta, ei tuotteelle ole olemassa perinteisesti välittömänä pidettyjä kustannuksia kuten raaka-aineet. Ei ole tarkoituksen mukaista tässä syventyä sen tarkemmin festivaalin kustannusluokituksiin, mutta cateringin kustannuksia voidaan pitää välillisinä kustannuksina koko Pori Jazzin tuottamalle aineettomalle palvelulle eli festivaalilikokemukselle.

Tämä tutkielma sijoittuu sisäisen laskentatoimen eli johdon laskentatoimen (management ac-

counting) alueelle. Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa johdon päätösten tueksi (Ikäheimo ym. 2012, 140; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011 s.9). Sisäisen laskentatoimen osa-alueista tutkimuksessa keskitytään kustannuslaskentaan sekä taloudelliseen analyysiin.

4.2 Kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin

Kuten edellä on mainittu, ei Pori Jazzin catering tuota itsessään mitään. Katetuottolaskentaa ei siis perinteisessä mielessä voi soveltaa tähän tutkimukseen. Sen sijaan tässä tutkielmassa hyödynnetään katetuottolaskennan ajatusta siitä, että kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskenta lähtee siitä, että valitaan laskentakohde. Tässä tutkielmassa laskentakohde on cateringin kulut. Kulut ovat se osa kustannuksista, joka kohdistetaan tilikaudelle. (Ikäheimo ym. 2012, 145-147).

Katetuottolaskennan ytimessä on kustannusten erottelu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat sellaisia, jotka kasvavat volyymin kasvaessa. Tyypillisesti muuttuvia kustannuksia ovat tuotannossa esimerkiksi raaka-ainekustannuksia. Kiinteät kustannukset puolestaan ovat sellaisia, jotka syntyvät volyymista riippumatta. Näitä voivat olla esimerkiksi tilojen vuokrat. Monesti määritellään myös puolikiinteitä kustannuksia, mutta selkeyden vuoksi tästä tutkielmasta nämä jäävät nyt ulkopuolelle. (Ikäheimo ym. 2012, 146; Suomala ym. 94-96). Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on otettu mukaan tähän tutkielmaan, jotta lukijalle hahmottuisi käsitys siitä, mihin kustannuksiin todella voi vaikuttaa esimerkiksi hävikkiä pienentämällä tai ruokakustannuksia karsimalla.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän tutkielman tuloksia. Tuloksista ensimmäisenä esitellään ulkoistamisen rajahinnan laskemisen tulokset. Tuloksia havainnollistetaan taulukon ja kuvien avulla, joiden sisältöä pyritään avaamaan mahdollisimman tarkasti sanallisin selityksin. Seuraavaksi esitellään Pori Jazzin työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten on tarkoitus on toimia apuna Pori Jazzin johdon päätöksenteossa kun mietitään cateringtoimintojen ulkoistamisen mahdollisuutta.

5.1 Ulkoistamisen rajahinnan laskemisen taustoja

Käytetyt luvut on pääosin poimittu cateringpäällikkö Riina Pykärin laatimista loppuraporteista ja niiden liitteistä. Arvio yhden toimitsijan kuluista sekä Lyseon vuokrasta on saatu arviona toimistopäällikkö Elina Yrjölältä. Kaikki luvut on pyöristetty lähimpään euroon selkeyden vuoksi. Esimerkiksi tukun kustannuksista olisi ollut tarkempiakin lukuja, mutta ruokailijoiden määrissä ja toimitsijoiden kustannuksissa oli epätarkkuutta. Luvut on pyritty poimimaan alverottomista hinnoista.

Kiinteiksi kuluiksi on luokiteltu ruokalana toimivan Lyseon vuokra sekä maatalousnaisten kertakorvaus. Vuokrat katsotaan usein laskentatoimen kirjallisuudessaakin kiinteiksi kuluiksi (esim. Pellinen 2006, 24). Lyseon vuokrasta vuodelta 2014 ei ollut tarkkaa tietoa, mutta edellisvuosien kehityksen perusteella päädyttiin käyttämään 3500 euroa, joka on ainoastaan hieman vähemmän kuin vuonna 2015 (Yrjölä, 11.11.2015). Maatalousnaisten kertakorvaus on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut vain joitakin kertoja ja aina suhteellisen maltillisesti (Pykäri 5.11.2015). Heidän panoksensa onkin Safkan toiminnan kannalta elintärkeää. Mikäli yhteistyö maatalousnaisten kanssa loppuisi, olisi palkattava muuta ammattitaitoista keittiöhenkilökuntaa, jolloin kulut olisivat varmasti maatalousnaisten kertakorvausta suuremmat.

Vaikka tässä tutkielmassa on monessa kohtaa viitattu myös aikaisempiin vuosiin, etenkin vuoteen 2013, on nämä kuitenkin jätetty rajahintaa laskettaessa ulkopuolelle. Selvyiden vuoksi laskuissa on käytetty vain vuosia 2014 sekä 2015, jolloin kulut koostuivat samalla tavalla. Tuolloin ei esimerkiksi ollut käytetty erikseen palkattuja kokkeja (kuten vuonna 2013) eikä mukana ollut isoja sponsoreita, jotka voisivat vääristää ulkoistamisen rajahintaa.

5.2 Ulkoistamisen rajahinnan tulokset

Toimitsijaruokala 2014	
maatalousnaiset	3000
Lyseon vuokra	3500
leipä	436
tukku	15546
toimitsijat	4000
safkavastaava	2000
c.päällikön korvaus	2000
yhteensä	30482
per annos	11,08

Toimitsijaruokala 2015	
maatalousnaiset	3000
Lyseon vuokra	3650
leipä	692
tukku	15433
toimitsijat	4000
safkavastaava	1500
c.päällikön korvaus	2000
yhteensä	30275
per annos	11,17

Taulukko 1 Toimitsijaruokala Safkan kustannukset

Muuttuvista kuluista voidaan huomata, että vaihtelu vuosien välillä on pientä. Suurin muutos muuttuvissa kuluissa viime vuosina lienee sponsoreiden vaikutus tukkukuluihin. Muutamana vuotena mukana on ollut isoja sponsoreita (kuten HK), jolloin tukkukulut ovat olleet useita tuhansia euroja pienempiä. Myös vertailuvuosinamme 2014 ja 2015 on cateringtoimintojen tukena on ollut sponsoritoimintaa, esimerkiksi Satamaidon kanssa. Näitä lukuja ei ole huomioitu tässä laskelmassa.

Leivän kustannuksia ei oltu vuonna 2015 jaoteltu erikseen kirjurinluodon (päälava + suurin sivulava) sekä toimitsijaravintola Safkan välillä. Jotta vuosista saataisiin vertailukelpoiset, on

vuoden 2015 leivän hinta laskettu siten, että koko cateringin leipätilauksen summasta on vähennetty 17 prosenttia, joka vastaa vuoden 2014 kulutusta artistien backstageilla Kirjurinluodossa. Vuonna 2015 leipiä hinta on laskettu kaavalla $834 \cdot 0,83 = 692$ euroa.

Toimitsijoita Safkassa oli molempina vuosina 8 ja yhden toimitsijan arvioitu kustannus Pori Jazzelle on 500 euroa (Yrjölä 15.10.2015), joten heidän kuluistaan tulee yhteensä 4000 euroa ($8 \cdot 500$). Cateringpäällikön korvaus puolestaan on yhteensä 3500 euroa, mihin päälle voidaan laskea 500 euron toimitsijakulu, jolloin summaksi tulee 4000 euroa. Tämä on laskelmassa vielä jaettu kahtia ajatellen, että toimitsijaruokalalle kohdistuva kulu on summasta puolet, kun taas toinen puoli kulusta kuuluisi backstageille. Safkavastaavan palkassa on samoin huomioitu 500 euron toimitsijalisä.

Kulut on ensin laskettu yhteen (kiinteät kulut + muuttuvat kulut) ja tämän jälkeen jaettu vuosikohtaisella aterioiden lukumäärällä, joka oli 2750 kappaletta vuonna 2014 ja 2710 kappaletta vuonna 2015. Vuosikohtaisiksi annoksen hinnoiksi on näin saatu 11,08 euroa ja 11,17 euroa. Aterian hinta nousikin vuodesta 2014 vuoteen 2015 vain yhden prosentin. Tavanomainen keskipitkän aikavälin inflaatio on 2,2 prosenttia (Tilastokeskus 2015b), joten aterian hinnan nousua voisi pitää hyvinkin maltillisena.

Ateriakohtaiset raaka-ainekustannukset sen sijaan nousivat melko paljon. Ateriakohtaiset raaka-ainekustannukset saadaan laskemalla tukkukustannukset sekä leipäkustannukset yhteen ja sitten jakamalla nämä aterioiden lukumäärällä. Vuonna 2014 aterioikohtainen raaka-ainekustannus on $(15546+436)/2750 = 5,81$ euroa. Vuonna 2015 aterioikohtainen raaka-ainekustannus on $(15433+692)/2710 = 5,95$ euroa. Tästä näemme, että aterioikohtaiset raaka-ainekustannukset ovat nousseet vuodesta 2014 vuoteen 2015 2,4 prosenttia.

Aterialle ei voi asettaa ns. kriittistä pistettä, jolloin se kannattaisi ulkoistaa, sillä kuten edellä on sanottu, cateringtoiminnot eivät itsessään tuota mitään. Voidaan vain todeta, kuinka paljon ateria on aiemmin maksanut ja että sitä kalliimmalla toimintoja ei kannata ulkoistaa. Aina-kaan vuoden 2015 ateriahinnan 11,17 euroa kalliimmalla hinnalla ei cateringtoimintoja ole kannattavaa ulkoistaa.

5.2 Kyselytutkimuksen taustoja

Kysely tehtiin Pori Jazz työntekijöille. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat seuraavanlaiset (ks. Liite 1):

1. Kuinka hyvää on mielestäsi Safkassa tarjottu toimitsijaruoka tänä vuonna asteikolla 1-5?
2. Kuinka kauas jaksaisit kävellä ruokailemaan? Vaihtoehdot: 1 km, 2 km, 3 km tai enemmän?
3. Vaikuttaako hyvä ruoka työmotivaatioosi Pori Jazzeilla?
4. Kumpi olisi parempi ostolipukkeet vai nykyinen ruokailumalli?

Kyselytutkimus tehtiin Pori Jazzien pääviikonlopun aikana 17. - 19.7.2015, jolloin lähes kaikki työntekijät olivat töissä ja tutkimus oli helpoin toteuttaa. Kyselyyn vastasi 35 työntekijää, 10 miestä ja 26 naista. Työntekijät olivat 20-55 -vuotiaita ja joukossa oli mukana niin ensikertalaisia kuin jo yli 20 vuotta Jazzeilla työskennelleitä henkilöitä. Haastateltavia oli mukana yhdestätoista eri toimipisteestä mm. check-inistä, jazz-shopista sekä majoituksessa työskennelleitä. Suurin osa haastatelluista oli vapaaehtoistyöntekijöitä, mutta joukossa oli mukana muutama palkallinen työntekijä. Kaikki mukana olleet söivät Safkassa tai hakivat sieltä ruokansa.

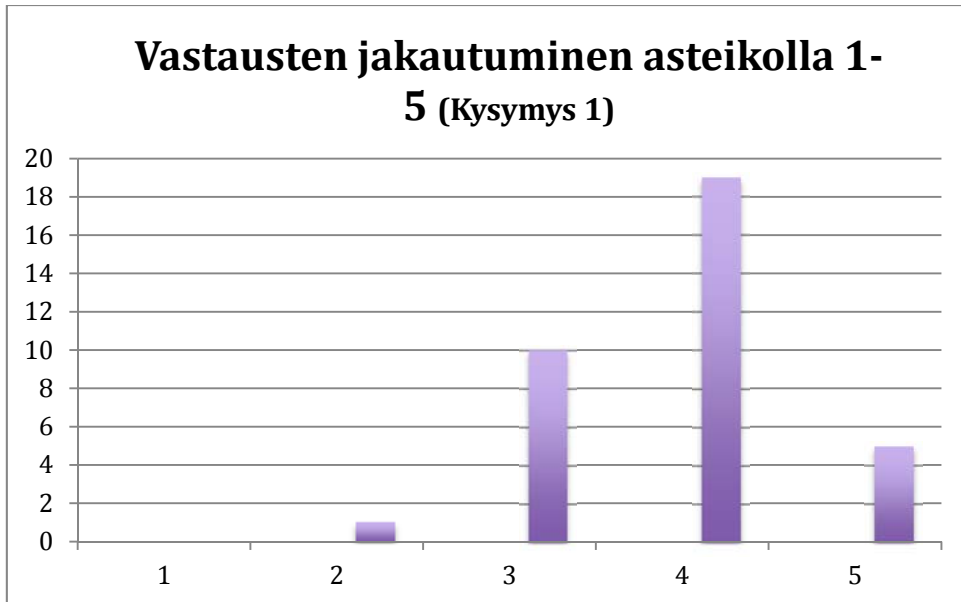
Haastattelun tuloksia on muokattu siten, että ne sopivat asetettuihin asteikkoihin. Esimerkiksi muutamat vastanneista antoivat arvosanaksi 4- tai 4+ tai 3,5 nämä on pyöristetty numeroon 4. Eräs vastaaja arvioi ruoan niin erinomaiseksi, että antoi numeroksi taulukon ulkopuolelta numeron 7, mikä pyöristettiin tuloksissa numeroon 5. Kyselyä tehdessä otettiin vastaan myös vastaajien avoimia palautteita. Näitä on koottu erikseen Pori Jazzeille sisäiseen käyttöön. Lisäksi osa palautteista on hyödynnetty kyselyn tulosten tarkastelussa.

5.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastanneiden antama arvosana Safkassa tarjotulle ruoalle oli 3,8. Ruokaa arvioitaessa keskiarvoa nostaa se, ettei ykkösen antaneita vastaajia ollut lainkaan. Vastanneiden joukossa kakkosiakin annettiin vain yksi. 69 prosenttia kyselyyn vastanneista antoi ruoalle arvosanaksi 4 tai 5.

Kyselyn tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä. Samaa asteikkoa ruoasta on käytetty aikaisemminkin vuonna 2011. Tuolloin tulokseksi saatiin 3,6. Tuolloin palautetta kysyttiin päivittäistason ja vastaajia oli yhteensä "lähes 500". (Kiuru 2011). Vuosien 2011 ja 2015 tulokset

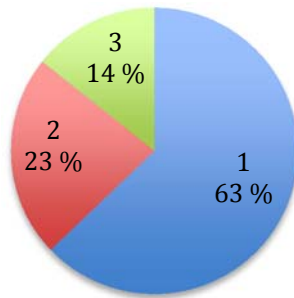
ovat vertailukelpoisia keskenään sillä vaikka 2011 ruokaa arvioitiin päivittäistasolla enemmän, vuonna 2015 vastaajat arvioivat ruokaa koko työajalta.



Kuva 4 Kysymyksen 1 vastausten jakautuminen

Toinen kyselyn kysymys oli, kuinka kauas vastaaja olisi valmis kävelemään ruokailua varten. Keskiarvo vastanneiden kesken oli 1,3 kilometriä. Kuten kuvasta 4 on havaittavissa 63 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että ruokailun tulee tapahtua korkeintaan yhden kilometrin päästä työpaikalta. 23 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että etäisyys voisi olla kaksikin kilometriä, ja vain 14 prosenttia vastanneista hyväksyisi kolmen tai yli kolmen kilometrin matkan ruokailupaikkaan.

Vastausten jakautuminen (kysymys 2)



Kuva 5 Kysymyksen 2 vastausten jakautuminen

Vastanneista vain viisi henkilöä antoi vastaukseksi 3 kilometriä tai enemmän. Heistä kaksi sanoi vastanneensa näin, sillä he tulisivat ruokailemaan autolla joka tapauksessa ja kaksi sanoi vastanneensa näin, sillä heille ruoka tuotiin rasiassa joka tapauksessa. Näille henkilöille siis ruokalan etäisyydellä omasta työpisteestä ei ollut merkitystä. Mikäli nämä henkilöt otetaan pois vastanneiden joukosta, jää keskiarvoksi 1,2 kilometriä. Toisin sanoen vain yksi kyselyyn vastanneista 35 henkilöstä olisi valmis kävelemään ruokansa perään kolme kilometriä tai enemmän. Mikäli autoilijat otetaan pois laskuista, 87 prosenttia vastanneista olisi valmis kävelemään ruokailua varten korkeintaan kaksi kilometriä. Yleisin palaute etäisyyttä arvioitaessa oli se, että mikäli ruokailemaan olisi pidempi matka, ei sinne tulisi lainkaan lähdettyä, sillä siihen kuluisi liikaa aikaa muutenkin kiireisen työpäivän keskellä.



Kuva 1 Kysymyksen 2 vastausten jakautuminen, kun autoilijoita ei oteta huomioon

Kyselyyn vastanneista 19 koki, että hyvä ruoka vaikutti työmotivaatioon Pori Jazzeilla. Vastaavasti 16 vastaajaa oli sitä mieltä, ettei ruoka vaikuta työmotivaatioon. Vastaajien joukossa oli henkilöitä, jotka olivat sitä mieltä, että he tulisivat Pori Jazzeille vaikkei ruokaa tarjottaisi toimitsijaetuna lainkaan. Joukosta löytyi myös henkilö, jonka mielestä: "Hyvä ruoka on osa palkkiota. Siitä tulee arvostettu olo." Monet olivat sitä mieltä, ettei ruoka ole tärkein motivaatiotekijä, mutta jos ruoka olisi huonoa tulisi siitä varmasti paha mieli, mikä taas vaikuttaisi työmotivaatioon.

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin vastaajien kiinnostusta ostolipukkeita kohtaan. Ostolipukkeilla viitataan monilla festivaaleilla käytettyyn malliin, jossa kukin työntekijä saa työvuorojaan vastaavan määrän lipukkeita, joilla hän voi noutaa festivaalilla olevilta ruokakojuilta annoksen. Mallissa sitten kojujen omistajat laskuttavat lipukkeiden määrän perusteella festivaalia jälkeenpäin. Vastanneiden kesken 29 prosenttia kannatti ajatusta ostolipukkeisiin siirtymisestä ja vastaavasti 71 prosenttia piti nykyistä mallia parempana vaihtoehtona.

Ostolipukkeita kannattaneet perustelivat vastaustaan useimmiten sillä, että kojut olisivat lähempänä omaa työpaikkaa, jolloin ruokailuun kuluisi vähemmän aikaa. Nykyisen mallin puolestajaiset taas argumentoivat Safkan olevan mukava paikka tavata niitä toimitsijatuttuja, joita ei muuten tapaisi omalla työpisteellään. Safkan koettiin olevan paitsi kohtaamispaikka, myös rauhoittumishetki hektisen työn keskellä. Monet nykyistä mallia kannattaneet kokivat, että

kojuista saatava ruoka ei olisi yhtä terveellistä ja monipuolista kuin Safkassa tarjottu. Vastan-
neiden joukosta yksi ruokarajoitteinen työntekijä sanoi pelkäävänsä, ettei hän saisi ostolipuk-
keella mitään syötävää.

6 Pohdinta

Tässä luvussa selvitetään, onko alussa esitelyihin tavoitteisiin päästy. Tutkielman tavoitteeksi määriteltiin toimiminen johdon päätöksenteon apuna Pori Jazzin cateringtoimintojen ulkoistamisen mahdollisuutta mietittäessä (ks. tarkemmin luku 1.1). Ensin tässä luvussa esitellään tutkielman yhteenveto tulosten arvioinnin näkökulmasta. Tämän jälkeen pohditaan tutkielman onnistumista sen reliabilisuuden ja validisuuden kautta. Sitten pohditaan Pori Jazzin cateringin ulkoistamisen mahdollisuutta tämän tutkielman sekä tekijänsä näkökulmasta. Lopuksi vielä arvioidaan tutkielman tekijän omaa oppimista, joka oli tutkielman sekundääriinen tavoite.

6.1 Yhteenveto ja tulosten arviointi

Tutkielman ensimmäinen tutkimusongelma oli selvittää ulkoistamisen rajahinta, eli hinta jolla cateringtoiminnot kannattaisi pitää organisaation sisäisenä toimintona Pori Jazzeilla. Kuten luvussa 5.1 todettiin, koska cateringtoiminnot eivät tuota mitään, ei aterialle voi asettaa niin sanottua kriittistä pistettä, jolla se kannattaisi ulkoistaa. Voidaan vain todeta, kuinka paljon ateria on aiemmin maksanut ja että sitä kalliimmalla toimintoja ei kannata ulkoistaa. Aina-kaan vuoden 2015 ateriahinnan 11,17 euroa kalliimmalla hinnalla ei cateringtoimintoja ole kannattavaa ulkoistaa.

Kustannuksista noin puolet muodostavat aterian valmistuksen raaka-aineet eli tukkukustannukset. Nämä kustannukset ovat sellaisia, joihin voi haluttaessa vaikuttaa. Mikäli tukkukustannuksia pyrkii karsimaan, on huomioitava, että jos samalla ruokatuotteen laatu eli palvelun tekninen laatu laskee, se saattaa vaikuttaa sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden tyytyväisyyteen ja jopa työmotivaatioon. Kyselyyn vastanneista 19 henkilöä totesikin, että hyvällä ruoalla on vaikutusta työmotivaatioon.

Toinen puoli kuluista puolestaan muodostuu kiinteiden kustannuksien lisäksi henkilöstökuluista, joihin on vaikeaa vaikuttaa. Jo nyt festivaaleilla on selvitty minimihenkilökunnalla. Kaikissa tähän tutkimukseen käytetyissä loppuraporteissa mainittiin, kuinka henkilökuntaa olisi saanut olla enemmän. Palkattua henkilökuntaa on huomattavan vähän, ja palkan maksu vastuuhenkilöiden kohdalla lienee perusteltua. Cateringpäällikkö Pykäriä lainaten: "Rahallinen korvaus on vastuuhenkilöille perusteltu heidän ammattitaitonsa, lähes ympärivuorokautisen

vastuun festivaalin onnistumisesta, taloudellisen vastuun, esimerkiksi esimiesaseman ja sitoutumisen vuoksi" (Pykäri 2014, 2).

Aterian hinta nousi hyvin maltillisesti, vain noin prosentin verran vertailuvuosien välillä. Kuitenkin ateriakohtaiset raaka-ainekustannukset nousivat 2,4 prosenttia, mikä lienee hivenen enemmän kuin toivottu tahti (vrt. 2,2 prosentin inflaatiovauhti). Kahden vuoden vertailu ei vielä kerro koko totuutta siitä, kuinka paljon aterian hinta tai sen raaka-ainekustannukset ovat aiempina vuosina nousseet. Menneisyydellä ei lopulta ole tulevaisuuden kannalta kovin suurta merkitystä, vaan olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että mikäli cateringtoiminnot jatkossa pidetään sisäisenä toimintona, on kustannusten nousu pyrittävä pitämään kurissa.

Suuremmat raaka-ainekustannukset lienevät osaltaan syy siihen, että ruoka on saanut hyvän arvosanan syöjiensä keskuudessa. Toki Pori Jazzin cateringissa, kuten muissakin suurkeittiöissä, käytetään mahdollisuuksien mukaan esivalmisteita, kuten valmiiksi kuorittuja vihanneksia. Pori Jazzien cateringissa on kuitenkin pyritty tekemään pitkälti aidoista raaka-aineista ruokaa siten, että esimerkiksi perunamuusi tehdään oikeista perunoista valmismuusijauheen sijasta. Kalliimmat raaka-aineet eivät kuitenkaan yksistään selitä hyvää arvosanaa, jonka Pori Jazzeilla tarjottu ruoka on saanut. Osansa kiitoksesta kuuluu anakin hyvälle reseptikalle, josta on viimeisinä vuosina ollut vastuussa cateringpäällikkö Riina Pykäri.

Pori Jazzin työntekijöilleen tarjoama ruoka on esimerkiksi n. kuusinkertaisesti kalliimpaa kuin alle euron raaka-ainekustannuksista koostuva kouluruoka (Taloussanomien). Jotta sen hinta pystyttäisiin perustelemaan, tulee sen myös olla hyvää. Tämän tutkielman perusteella Safkassa tarjottua ruokaa voisi pitää jopa erittäin hyvänä, sillä työntekijöiden antama arvosana oli 3,8. Erinomaiseen (yli 4) yltäminen lienee ellei mahdotonta niin ainakin erittäin vaikeaa. 3,8 on erittäin hyvä tulos ja voidaankin perustellusti sanoa, että Safkan asiakkaat arvostavat sen ruokatuotteen teknistä laatua.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 86 prosenttia vastasi, että sopiva etäisyys työpaikan ja ruokalan välillä on joko yksi tai kaksi kilometriä. Kun vastanneiden joukosta otetaan pois autoilijat, joille etäisyydellä ei ole merkitystä, luku nousee peräti 97 prosenttiin. Lienee perusteltua sanoa, että työpaikan ja työpaikkaruokailun välinen etäisyys on pidettävä lyhyenä, jotta sisäiset asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä. Yli 70 prosenttia kyselyyn vastanneista piti nykyistä mallia Safkaruokailusta parempana kuin ajatusta ostolipukkeista. On huomioitava, että ihmiset ovat monesti muutosvastarintaisia aluksi, vaikka lopulta olisivatkin tyytyväisiä tehtyyn muutokseen. (Muutoksen johtamisesta esim. Greenberg & Baron 2003, 586).

6.2 Tutkielman reliabilisuus ja validisuus

Tutkimuksen reliabilisuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabilisuutta mitattaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, edustaako tutkittu joukko tutkimuksen perusjoukkoa, eli niitä henkilöitä, joihin tutkimustulokset yleistetään. (Vilka 2007, 149-150; Kananen 2011, 119-120). Tämän tutkielman empiirisessä osiossa haastateltiin 35 työntekijää noin 500 työntekijän joukosta. Kyselyyn vastasi siis 7 prosenttia koko perusjoukosta. Kyselyyn vastanneet työntekijät edustivat molempia sukupuolia ja useaa eri työpistettä (lisää taustoista luvussa 5.2). Tutkielma olisi helposti uudelleen toteutettavissa ja kuten aiemmin kerrottiin, on kyselytutkimuksen ensimmäistä kysymystä aiemminkin käytetty mittaamaan sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ruokatuotteeseen.

Tutkielman validius tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimus on validi, mikäli siihen on käytetty sille sopivia tutkimusmenetelmiä, eli oikeaa mittaria mittaamassa oikeaa asiaa. (Kananen 2011, 121; Vilka 2007, 150). Tämän tutkielman voidaan todeta pysyneen alusta saakka uskollisena käytetyille menetelmille. Menetelmät määritellään jo johdantokappaleessa (1.2) ja myöhemmin niitä käytetään kuten alussa kerrottiin. Laskentatöiden menetelmiä on käytetty soveltaen, mutta kaikki valinnat on perusteltu.

Tutkielman validiutta horjuttaa se, että laskelmissa käytetyt luvut eivät aina olleet täysin varmoja. Kuten luvun 5.1 ensimmäisessä kappaleessa todettiin, esimerkiksi ruokailijoiden määrät tai toimitsijoiden kustannukset olivat arvioita. On todettava, että täsmällistä lukua lienee vaikea ellei mahdoton saada esimerkiksi ruokailijoiden määrän suhteen. Ruokailijoita laskeaan vapaaehtoisvoimin sisääntuloaulassa, jolloin luvut voidaan välillä laskea pieleen ja välillä voi joku työntekijä päästä ilman lippua sisään. Safkan funktiona on ruokaedun toimittaminen siellä aterioiville työntekijöille, eikä näin ollen olisi järkevää kääntää tuttuja työntekijöitä pois vain siksi, että ruokalippu on unohtunut. Mikäli cateringin kuluja halutaan mitata jollain tapaa, on hyväksyttävä lukujen epävarmuus. Lukujen epävarmuutta kasvattaa myös se, että lukujen verollisuudesta ei voi olla täysin varma, sillä ne on poimittu cateringraporteista. Kuitenkin ainakin suurimpien lukujen (tukku, Lyseon vuokra) tulisi olla verottomia.

Mielestäni paras kyselyn kysymys oli ensimmäinen kysymys, sillä siihen oli saatavilla aikaisempi vertailukohta. Kysymykset 1 ja 2 olivat muutenkin hyviä kysymyksiä. Niistä on suoraan apua ulkoistamista ajatellessa, eihän ruokailun ainakaan huonommaksi sovi mennä. Lisäksi

kysymykset olivat helposti mitattavia ja soveltuivat siksi tutkimukseeni hyvin. Neljäs kysymys ostolipukkeista oli toteutettu Cateringpäällikön Riina Pykärin toiveesta, sillä ostolipukkeita on aikaisemminkin pohdittu vaihtoehdoksi Safkaruokailulle.

Kysymys työmotivaatiosta oli hieman huonosti aseteltu. Aluksi oli tarkoitus kysyä ruoan vaikutuksesta työmotivaatioon asteikolla 1-5, mutta koska se aiheutti hämmennystä, siirryttiin puhtaaseen kyllä/ei kysymykseen. Taka-ajatuksena kysymyksessä oli avata keskustelua sille, miten ruoka vaikuttaa työmotivaatioon Jazzeilla, mutta olisin voinut asetella kysymyksen jotenkin toisin, vaikka sitten avoimena kysymyksenä. Koska kysely tehtiin kasvotusten (eikä esimerkiksi käyttämällä Pori Jazzien intranettiä), saatiin mukaan laadullistakin aineistoa mukaan tutkielmaan. Monet haastatelluista henkilöistä olivat tutkimuksen tekijälle jo aiemmin tuttuja ja luultavaa on, että siitä oli etua heidän suostuttelussaan mukaan kyselyyn. Varmasti tutulle tutkijalle on helpompi olla rehellinen. Ruoka on asia, josta kaikilla on jokin mielipide, eikä se ole arkaluontoinen aihe, joten oli suhteellisen helppoa saada vastaajia.

6.3 Pohdinta

Mikäli ulkoistamiseen päädyttäisiin, on se joka tapauksessa iso muutos aikaisempaan toimintamalliin nähden ja sen myötä osa cateringtoiminnoistakin katoaisi. Cateringtoimintojen ulkoistamisen myötä vapaaehtoistyön määräkin vähenisi. Tuolloin kenties osa ihmisistä siirtyisi muihin Pori Jazzien vapaaehtoistöihin ja osa luopuisi vapaaehtoistöistä kokonaan. Muutoksesta ison tekee se, että kun lähes kaikki Pori Jazzien työntekijät (niin vapaaehtoiset kuin palkallisetkin) käyvät Pori Jazzien ajan syömässä Safkassa, koskettaa muutos kaikkia. Kun on kyse isosta muutoksesta, on sitä johdettava jollain tavalla. Tärkeää tällaisessa muutoksessa olisi, että siitä viestittäisiin työntekijöille avoimesti. Työntekijöiden on helpompi sopeutua muutokseen, mikäli he ymmärtävät syyt sen taustalla. (George & Jones 2012, 572; Greenberg, & Baron 2003, 586-590).

Kuten aiemmin luvussa 3 todettiin, mikäli ulkoistamiseen päädytään, on tärkeää luoda ulkoistamisstrategia, jonka avulla hahmotellaan ulkoistamisen tavoitteet. Strategian laatiminen auttaa hahmottamaan, ovatko ulkoistamisesta saadut hyödyt sen aiheuttamia uhrauksia suuremmat. Ateriakohtainen ulkoistamisen rajahinta ei ole ainut totuus kustannuksista, sillä ulkoistaminen prosessi, jonka todelliset kustannukset selviävät vasta ulkoistamisprosessin toteutumisen myötä.

Kuten kuvasta 6 voi huomata, tärkein tutkimustulos oli kuitenkin ulkoistamisen rajahinta, joka toimii konkreettisena ohjenuorana ulkoistamista mietittäessä. Ainakaan vuoden 2015 ateriahinnan 11,17 euroa kalliimmalla hinnalla ei cateringtoimintoja ole kannattavaa ulkoistaa.



Kuva 2 Ulkoistamista mietittäessä huomioitavat tekijät

Toiminnallinen laatu lienee se toiseksi tärkein huomioitava asia ulkoistamista mietittäessä (kuva 6). Ulkoistamista mietittäessä on huomioitava ainakin palvelun saatavuus ja sujuvuus. Palvelun saatavuuteen tärkein vaikuttava tekijä on tämän tutkimuksen perusteella toimipaikan etäisyys työntekijöiden työpaikasta. Kyselytutkimus osoittaa, että toimitsijaruokailun on tapahduttava lähellä toimitsijoiden työpaikkaa. Tutkimukseen vastanneista suurin osa olisi valmis kävelemään korkeintaan yhden kilometrin matkan aterian vuoksi. Palvelun saatavuuteen voitaisiin laskea myös se, kuinka helposti ruokailemaan pääsee. Kuten aiemmin selvennettiin, nykyisin ruokailu toimii siten, että kukin työntekijä saa esimieheltään ruokaliput työtuntien suhteessa. Mikäli cateringtoiminnot päätettäisiin ulkoistaa, olisi ruokailijoiden käyntejä edelleen kontrolloitava jollain tavalla. Ruokalippumalli saattaisi toimia ulkoistettavan palveluyrityksenkin kanssa. Palvelun sujuvuus on osaltaan keskeistä, sillä Safkan asiakkailla on pääosin käytössään vain rajallinen aika ruokailuun.

Tutkielman lähtökohtana on ajatus: Jotta kustannuksia voidaan johtaa, ne tulee tuntea. Nyt kun rajahinta ulkoistamiselle on tiedossa, oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että mikäli cateringtoiminnot pidetään jatkossa sisäisenä toimintona, olisi kustannukset pidettävä kurissa. Aterian hinta ei saisi jatkossa nousta normaalia inflaatiota kovempaa tahtia. Mikäli kiinteissä kustannuksissa (maatalousnaisten korvaus ja Lyseon vuokra) tapahtuu radikaaleja muutoksia, olisi niitäkin

hyvä kilpailuttaa. Koska kiinteisiin kustannuksiin on todellisuudessa vaikea vaikuttaa, on muuttuviin kustannuksiin kiinnitettävä erityishuomiota kustannuksia karsittaessa.

Eräs tämän tutkielman tulosten ulkopuolelle jäänyt kustannustekijä on hävikki, jota ei Pori Jazzin cateringissa liiemmin ole mitattu (mittaaminen hankalaa). Kustannusten pienentämisessä myös hävikin pienentäminen olisi eduksi. Hävikkiä voi lopultakin vain minimoida, sillä sitä tulee aina jonkin verran. Safkan viimeisenä aukiolopäivänä ylijäänyt ruoka on useana vuonna annettu hyväntekeväisyyteen, koska monikaan elintarvike ei säily seuraavaan vuoteen. Cateringpäällikkö Pykärin mukaan avainhenkilökunnan ammattitaito on pienentänyt hävikkiä, mutta työn lyhytkestoisuuden vuoksi heidän rekrytointinsa sekä sitouttamisensa on haastavaa (Pykäri 8.11.2015).

Ulkoistamisen mahdollisuutta mietittäessä on hyvä huomata, että maailma on jatkuvassa muutoksessa. Mihin tahansa ratkaisuun nyt päädytäänkin, tulee se aika ajoin kyseenalaistaa. Cateringtoimintojen pitäminen itsellä saattaa olla järkevää nykytiedon valossa, mutta entä jos esimerkiksi nykyiset sponsorit jäävätkin pois tai yhteistyö maatalousnaisten kanssa katkeaa. Tämän tutkielman valossa ulkoistamispäätöstä mietittäessä tärkeintä on, että päätös on hyvin perusteltu.

Se, onko tutkimuksesta apua liikkeenjohdon päätöksenteossa, jää nähtäväksi. Muut tavoitteet on saavutettu eli ulkoistamisen rajahinta laskettu ja muita tärkeitä, ulkoistamisessa sisäisen asiakkaan eli Pori Jazzin työntekijän näkökulmasta huomioon otettavia tekijöitä kartoitettu. Tietysti aina voi olla tekijöitä, joita ei edes voisi ennalta huomioida, mutta jotka vaikuttavat ulkoistamiseen työntekijän näkökulmasta. Kyselytutkimus oli hyvin vapaa tilanne eli kasvokkain haastattelu ja usein vieläpä entuudestaan tutun henkilön kanssa. Tämän vuoksi on todennäköistä, että mikäli tämänhetkisessä ruokailussa olisi ollut jotain pahasti pielessä tai erityisen erinomaista, olisi se tullut esiin keskusteluissa.

6.4 Ammatillinen oppiminen

Tutkielmaa oli helppo lähteä toteuttamaan, sillä olen työskennellyt Pori Jazzeilla kahtena aikaisempana vuonna cateringtiimin vastuutehtävissä ja tunsin siksi tutkimusaiheen hyvin. Tutkielman tekeminen antoi varmua omasta ammatillisesta osaamisesta ja kannustaa varmasti jatkossakin löytämään työelämän kehitysideoita ja tarttumaan niihin. Tutkielmassa yh-

distyi kaksi mielenkiintoni kohdetta, ravintolan liikkeenjohto sekä laskentatoimi ja toivoisin jatkossakin voivani yhdistellä oppia ja kehittyä näillä osaamisalueilla työelämässä. Tutkielma olikin nimensä mukaisesti näyte oppimisesta.

Tutkielman tekeminen oli minulle ennestään tuttua ja aikataulussa oli siksikin helppo pysyä. Kaiken kaikkiaan työn tekeminen eteni jotakuinkin suunnitelmieni mukaisesti, lukuun ottamatta muutamia teknisiä takaiskuja, jotka sain paikattua ahkeralla työllä. Tutkielman tekeminen oli yllättävän mieluisaa, sillä laadin opinnäytetyösuunnitelmani huolella, joten työn tekeminen sujui kuin itsestään suunnitelmaa noudattamalla. Voisinkin sanoa, että mitä enemmän tutkielmia teen, sitä helpommaksi tutkimussuunnitelman laatiminen tulee.

Lähteet

Delin, M. 2015. Det är tårar i Arvike idag. Aftonbladet. Stockholm. Luettavissa: <http://www.aftonbladet.se/nojesbladet/musik/rockbjornen/article16856351.ab>. Luettu 14.10.2015.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark. Vantaa.

Finland Festivals 2015. Festivaalien käyntimäärät 2014. Luettavissa: <http://www.festivals.fi/tiilastot/festivaalien-kayntimaarat-2014/#.Vh4zY6QXaL0>. Luettu: 14.10.2015.

George, J. M., Jones, G. M. 2012. Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson. London.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY Oy. Helsinki.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen Laskentatoimi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ilmatieteen laitos 2015. Kesätilastot. Luettavissa: <http://ilmatieteenlaitos.fi/kesatilastot>. Luettu: 14.10.2015.

Ilosaarirock 2015. Luettavissa: <http://www.ilosaarirock.fi/2015/info/vapaaehtoistyö>. Luettu: 14.10.2015.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kinnunen, R. 2015. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Helsinki.

Kiuru, P. 2013. Safkaraportti.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki

Live Nation 2015. Luettavissa: <http://www.livenation.fi/about>. Luettu: 14.10.2015.

Mattel, B. 2015. Catering: A Guide to Managing a Successful Business Operation. Wiley.

Ojanen, S. 2015. Vapaaehtoisten hurja työpanos Porissakin elinehto. Yle Uutiset. Helsinki. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/vapaaehtoisten_hurja_tyopanos_porissakin_festivaalien_elinehto/8146330. Luettu 16.7.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum. Helsinki.

Pori Jazz 2015a. Luettavissa: <http://porijazz.fi/fi/info>. Luettu: 24.5.2015.

Pori Jazz 2015b. Luettavissa: <http://porijazz.fi/fi/info/yhteystiedot>. Luettu: 12.10.2015.

Petri, S., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita. Helsinki.

Porin kaupunki 2015. Porin kaupungin tilastollinen vuosikirja. Pori. Luettavissa: https://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/talouspalvelut/QL9ijRzw8/TILASTOLLINEN_VUOSIKIRJA_2015_nettiversio.pdf. Luettu 12.10.2015.

Pykäri, R. 2013. Loppuraportti 2013.

Pykäri, R. 2014. Loppuraportti 2014.

Pykäri, R. 2015. Loppuraportti 2015.

Pykäri R. 5.11.2015. Cateringpäällikkö. Pori Jazz 66 ry. Sähköposti.

Pykäri, R 8.11.2015. Cateringpäällikkö. Pori Jazz 66 ry. Sähköposti.

Satakunnan Kansa 2015. Lähes 60 000 jazzailijaa vieraili Porissa. Satakunnan Kansa. Pori. Luettavissa: http://www.satakunnankansa.fi/cs/Satellite?c=AMArticle_C&childpage_name=SKA_newssite_prosenttia2FAMLayout&cid=1194990733872&p=1194613459185&page_name=SKAWrapper. Luettu 12.10.2015.

Provinssirock 2015. Luettavissa: <http://www.provinssi.fi/talkootyo>. Luettu 14.10.2015.

Tilastokeskus 2015a. Kesätilastot. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tup/tilastokirjasto/kesatilastot2012.html>. Luettu 14.10.2015.

Tilastokeskus 2015b. Kuluttajien usko omaan talouteensa heikkeni lokakuussa. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/kbar/2015/10/kbar_2015_10_2015-10-27_tie_001_fi.html. Luettu 1.11.2015.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Yrjölä Elina 15.10.2015. Toimistopäällikkö. Pori Jazz 66 ry. Sähköposti.

Yrjölä Elina 11.11.2015. Toimistopäällikkö. Pori Jazz 66 ry. Sähköposti.

Van Weele 2005. Purchasing & Supply Chain Management. Thomson. London.

Liitteet

Liite 1

Kyselylomake Pori Jazzin cateringtoimintoja koskevaa opinnäytetyötä varten. Heinäkuussa 2015.

Taustatiedot:

Ikäsi: _____

Sukupuolesi: _____

Montako vuotta olet ollut Jazzeilla: _____

Ympyröi vastauksesi:

1. Kuinka hyvää on mielestäsi Safkassa tarjottu toimitsijaruoka tänä vuonna:

1 2 3 4 5

2. Kuinka kauas jaksaisit kävellä ruokailemaan?

1 km 2 km 3 km+

3. Vaikuttaako hyvä ruoka työmotivaatioosi Pori Jazzeilla?

kyllä ei

4. Kumpi olisi parempi ostolipukkeet vai nykyinen ruokailumalli?

Ostolipukkeet Nykyinen malli