

# **Kysynnän kausivaihteluiden tasoittaminen**

**Case: Savutuvan Apaja**

Eveliina Kuusniemi

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2017  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Restonomi (AMK), matkailun koulutusohjelma

Tekijä(t) Kuusniemi, Eveliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2017
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kysynnän kausivaihteluiden tasoittaminen</b> Case: Savutuvan Apaja		
Tutkinto-ohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Susanna, Nuijanmaa		
Toimeksiantaja(t) Savutuvan Apaja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Savutuvan Apaja. Työn tavoitteena oli kehittää Savutuvan Apajan liiketoiminnan ympärivuotisuutta. Savutuvan Apajan kysynnän huomattava kausiluonteisuus luo monia haasteita yrityksen toiminnalle. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua.</p> <p>Tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena, ja se oli kaksiosainen. Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin kirjoituspöytätyönä marraskuussa 2016. Kirjoituspöytätyössä hyödynnettiin yrityksen tilastoaineistoa tilaisuuksien lukumääristä vuosilta 2013 – 2015 ja aineistoa täydennettiin vuoden 2016 tiedoilla. Aineistoa analysoitiin määrällisesti Microsoft Excel -työkalun avulla. Tutkimuksen toinen osa toteutettiin teemahaastatteluna joului- ja tammikuun aikana. Haastateltavina oli kahdeksan Savutuvan Apajan potentiaalista yritysasiakasta. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin, että Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tulisi tasoittaa kasvattamalla yrityksen kysyntää alkuvuodesta ja loppusyksystä. Teemahaastatteluiden tuloksena saatiin arvokasta tietoa yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja kysyntään vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi löydettiin keinoja yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi.</p> <p>Saatujen tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta laadittiin toimeksiantajalle toimenpideehdotukset kysynnän kausivaihteluiden tasoittamiseksi. Toimenpiteiden avulla yritys voi kehittää toimintansa ympärivuotisuutta ja ehkäistä kausivaihtelusta johtuvia ongelmia. Tuloksia voidaan soveltaa myös muiden yritysten toiminnan kehittämisessä.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Kysyntä, kysynnän kausivaihtelut, kausiluonteisuus, tapaustutkimus, kirjoituspöytätyö, teemahaastattelut</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Kuusniemi, Eveliina	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Decreasing the seasonal variations in demand</b> Case: Savutuvan Apaja		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Supervisor(s) Nuijanmaa, Susanna		
Assigned by Savutuvan Apaja		
Abstract  <p>The thesis was assigned by Savutuvan Apaja and its aim was to improve the year-round operation of Savutuvan Apaja. Seasonal variations in demand create several problems for the company's operation. The research problem of the thesis was to find out in what ways Savutuvan Apaja was able to decrease seasonal fluctuations in their demand.</p> <p>The research was implemented as a case study and was carried out in two parts. The first part of the research was conducted as the desk study in November 2016. The study was based on the company statistics about the number of events during the years of 2013 – 2015, and the material was supplemented with information of the year of 2016 by the author. The research material was analysed in Microsoft Excel. The second part of the research was done as focused interviews in December and January. The interviewees were eight potential business customers of Savutuvan Apaja. The results of the interviews were analysed by thematic technique.</p> <p>The results revealed that the seasonal variations of Savutuvan Apaja's demand should be balanced by increasing the demand in the early winter and late autumn. The results of themed interviews provided valuable information about the purchasing behaviour of business customers and the factors influencing the demand. With these actions, means to affect the business customers' demand were found.</p> <p>Based on the results of the study and theoretical basis, action suggestions were compiled for Savutuvan Apaja to decrease the seasonal variations in their demand. With these actions the company will be able to improve their year-round operation and prevent problems caused by seasonal variations. The results can also be utilized for development of operation in other businesses.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Demand, seasonal variations, seasonality, case study, desk study, themed interviews		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Savutuvan Apaja.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Kysyntä .....</b>	<b>7</b>
	3.1 Kysynnän muodot.....	8
	3.2 Kysyntään vaikuttavat tekijät .....	10
	3.3 Kysynnän vaihtelut .....	12
<b>4</b>	<b>Kausiluonteisuus matkailualalla.....</b>	<b>15</b>
	4.1 Kausivaihtelun vaikutukset.....	17
	4.2 Kausivaihtelun tasaaminen .....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>27</b>
	5.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja -strategia.....	27
	5.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät .....	29
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	35
<b>6</b>	<b>Tutkimustulosten analysointi.....</b>	<b>38</b>
	6.1 Kausivaihtelu toimeksiantajayrityksen kysynnässä.....	38
	6.2 Haastattelujen tulokset .....	47
<b>7</b>	<b>Toimenpiteet kysynnän kausivaihteluiden tasoittamiseksi .....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>71</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>76</b>
	Liite 1. Saatekirje.....	76
	Liite 2. Teemahaastattelun runko.....	77

## Kuviot

	Kuvio 1. Kysynnän muodot.....	9
	Kuvio 2. Kysyntään vaikuttavat tekijät .....	11
	Kuvio 3. Erilaiset kysynnän vaihtelut.....	12
	Kuvio 4. Tilaisuuksien kysynnän vaihtelu .....	39

Kuvio 5. Yritysassiakkaiden kysynnän kausivaihtelu.....	41
Kuvio 6. Yksityisten asiakkaiden kysynnän kausivaihtelu .....	42
Kuvio 7. Julkisten organisaatioiden kysynnän kausivaihtelu .....	43
Kuvio 8. Yhdistyksien ja seurojen kysynnän kausivaihtelu.....	44
Kuvio 9. Tilaisuuksien luonteen vaihtelu.....	45

## **Taulukot**

Taulukko 1. Kausivaihtelun vaikutukset.....	18
Taulukko 2. Keinot kausivaihtelun tasoittamiseksi .....	22

# 1 Johdanto

Matkailualalla kysyntä on harvoin tasaista ja useimmiten se keskittyy hyvin voimakkaasti tiettyihin kausiin. Huomattavat kysynnän kausivaihtelut ovat yksi merkittävimmistä ongelmista matkailualalla Suomessa, ja ne tuovat haasteellisuutta alan yritysten toimintaan. Rahavirtojen epäsäännöllisyys, kannattavuuden heikkeneminen, työvoiman tarpeen vaihtelu ja ruuhkautuminen ovat esimerkkejä voimakkaiden kausivaihteluiden aiheuttamista ongelmista. Liiketoiminnan ympärivuotisuuden tavoittelu onkin usein oleellista ongelmien ehkäisemiseksi. Kuten Lapin matkailustrategiassa 2015 – 2018 (2015, 27) todetaan, ympärivuotisuus on tärkeä tavoite, sillä voimakkaan kausivaihtelun tasaantumisella voidaan nähdä olevan monia etuja, kuten lisää tulovirtaa, vakaampi pohja investoinneille, vastustuskykyä maailmantalouden suhdannevaihteluja vastaan sekä ympärivuotisia työpaikkoja. Voidaan kuitenkin todeta, että ympärivuotisuuteen on hyvin vaikea vaikuttaa suoraan. Ympärivuotisuus nähdäänkin pikemminkin tuloksena, joka toteutuu muun muassa saavutettavuuden, tuotekehityksen ja markkinoinnin kehittämistoimenpiteiden kautta. (Mt.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Savutuvan Apaja. Kysynnän huomattava kausipainotteisuus ja siitä johtuvat ongelmat ovat olleet haasteellisia Savutuvan Apajan toiminnalle jo pitkään. Yritys toivoikin konkreettisia kehitysehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Työskennellessäni yrityksessä kausivaihteluilla voitiin havaita olevan huomattava vaikutus myös omiin työllistymismahdollisuuksiini. Tämä innoitti etsimään ratkaisua kyseiseen ongelmaan. Kausivaihteluilla onkin suuri merkitys alan työllistymiseen, mikä kannusti tutkimaan aihetta. Kausivaihtelu on ongelma, joka koskettaa lukuisia matkailualan yrityksiä, joten aiheen tutkiminen oli myös tästä syystä inostavaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Savutuvan Apajan liiketoiminnan ympärivuotisuutta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Työn tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan, olivat seuraavat:

- Miten kausivaihtelut ilmenevät Savutuvan Apajan kysynnässä?
- Millä tavoin yritysasiakkaiden kysyntään voidaan vaikuttaa?

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kysyntää ja sen kausivaihtelua erityisesti matkailualalla. Teoriaosuudessa selvitettiin muun muassa, miten kysyntä syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat kysyntään. Lisäksi eroteltiin kysynnän vaihteluiden eri muodot ja havainnollistettiin, millä tavoin kausivaihtelu eroaa muista kysynnän vaihteluista. Kausivaihtelua käsittelevässä luvussa tarkasteltiin kausiluonteisuuden piirteitä ja niiden vaikutusta yritystoimintaan sekä esiteltiin erilaisia mahdollisuuksia kysynnän kausivaihteluiden tasaamiseksi. Teoriapohja antaa kattavan kuvan käsiteltävästä ongelmasta ja sen seurauksista toimien pohjana toimenpiteiden suunnittelulle.

Tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tutkimus koostui kirjoituspöytä-tutkimuksesta sekä teemahaastatteluista. Kirjoituspöytä-tutkimus toteutettiin marras-kuussa 2016, minkä jälkeen suoritettiin haastattelut joului- ja tammikuun aikana. Kirjoituspöytä-tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen tilastoaineistoa tilaisuuksien lukumääristä vuosilta 2013 – 2015, ja aineistoa täydennettiin tutkijan toimesta vuoden 2016 tiedoilla. Aineistoa analysoitiin määrällisesti Microsoft Excel -työkalun avulla. Kirjoituspöytä-tutkimuksella haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, miten kysyntä vaihtelee toimeksiantajayrityksessä. Asian selvittäminen oli oleellista, jotta toimenpiteet voitiin kohdistaa oikeisiin ajankohtiin ja oikeisiin asiakassegmentteihin.

Tässä työssä suunnitellut toimenpiteet päätettiin kohdistaa yritysasiakkaisiin, koska he osoittautuivat potentiaalisimmaksi kohderyhmäksi Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tasoittaessa. Valinta pohjautui myös yrityksen tavoitteisiin. Täten tutkimuksen toinen osa toteutettiin teemahaastatteluina Savutuvan Apajan potentiaalisille yritysasiakkaille. Haastateltavia tavoitettiin yhteensä kahdeksan. Haastatteluiden avulla havainnoitiin kohderyhmän ostokäyttäytymistä sekä heidän kysyntäänsä vaikuttavia tekijöitä. Näin löydettiin sopivimmat keinot yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi.

Saatujen tutkimustulosten sekä kootun tietoperustan pohjalta laadittiin yritykselle toimenpide-ehdotukset kysynnän kausivaihteluiden tasoittamiseksi. Toimenpiteiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintansa ympärivuotisuutta ja ehkäistä

kausivaihtelusta johtuvia ongelmia. Eiteltyt toimenpiteet on laadittu ainoastaan Savutuvan Apajan toiminnan näkökulmasta, mutta muut yritykset voivat soveltaa ehdotuksia omaan toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla.



## 2 Savutuvan Apaja

Savutuvan Apaja on vuonna 1981 perustettu perheyritys. Yritys tarjoaa tilauksesta ravintola-, juhla-, kokous- ja virkistyspalveluita suomalaisessa perinnepihamiljöössä. Yrityksen asiakkaita ovat niin yritysasiakkaat, yksityiset kuluttajat kuin erilaiset organisaatiot ja yhdistykset. Savutuvan Apaja sijaitsee Päijänteen rannalla Jyväskylän Haapaniemessä noin 12 kilometrin matkan päässä Jyväskylän keskustasta. Paikalle on mahdollista saapua myös neljän kilometrin vesireittiä. Yrityksen maalaishenkisen pihapiiri henkii aitoa suomalaista historiaa sisältäen lukuisia talonpoikasrakennuksia ja useammat saunatilat. Rakennukset on tuotu alueelle Keski-Suomen alueelta, ja jokainen niistä sisältää omanlaisensa historian. (Savutuvan Apaja n.d.)

Savutuvan Apajan asiakkaista yritysasiakkaiden osuus on selvästi suurin (noin 50%), ja yritysasiakkaat muodostavatkin yrityksen pääasiakassegmentin. Yksityisten kuluttajien osuus on noin 25 %, julkisen sektorin 15 % ja yhdistyksien ja seurojen osuus 10 %. (Vuositasovertailu 2016.) Savutuvan Apajan myyntivastaavan Jaana Vesalan (2016) mukaan, yrityksen tavoitteena on tavoitella kasvua ensisijaisesti yritys- ja yksityisasiakkaissa. Vesala mainitsee, että erityisesti yritysasiakkaiden keskuudessa yrityksen asemaa haluttaisiin vahvistaa, sillä koetaan, että näillä markkinoilla yrityksellä olisi runsaasti potentiaalia kasvattaa asemaansa. Julkisen sektorin sekä yhdistysten ja seurojen osuus kokonaisasiakasmäärästä on melko vähäinen, ja ne voidaankin luokitella toissijaiseksi asiakasryhmäksi.

Savutuvan Apajalla tilaisuus räätälöidään aina tapauskohtaisesti asiakkaan toiveiden mukaisesti. Asiakkaan on mahdollista tehdä varaus joko puhelimitse tai sähköpostitse. Markkinointiviestintäkanavinaan yritys hyödyntää digitaalisia kanavia, kuten omia verkkosivuja, sosiaalista mediaa sekä erilaisia arvostelusivustoja. Lisäksi markkinointia toteutetaan yrityksen yhteistyökumppaneiden sekä erilaisten tapahtumien ja messujen kautta. Myös suusanallinen viestintä koetaan yrityksessä merkittäväksi markkinointiviestintäkeinoksi. Yrityksessä käynnistyneen markkinoinnin kehittämisprojektin myötä Savutuvan Apajan markkinointi on kokenut lukuisia uudistuksia. Projektin myötä yrityksen tavoitteena on muun muassa laajentaa yhteistyöverkostoaan ja lisätä näkyvyyttä erityisesti sosiaalisessa mediassa. (Vesala 2016.)

Savutuvan Apaja toimii matkailu- ja ravitsemistoimialalla. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli noin 500 000 euroa (Yritystietopalvelu n.d.). Toimialueena Jyväskylä on elinvoimainen yrityskaupunki, ja kyseisen toimialan kilpailua alueella on melko runsaasti. Savutuvan Apaja on kuitenkin suhteellisen tunnettu ja arvostettu Jyväskylän alueella pitkän historiansa ansiosta, ja yritys onkin vakiinnuttanut asemansa markkinoilla. Henkilöstöä yrityksessä työskentelee vakituisesti seitsemän, minkä lisäksi hyödynnetään tarvittaessa sesonkityövoimaa. Kesällä 2016 yrityksessä tapahtui sukupolven vaihdos, kun yrityksen omistus siirtyi Markku ja Marjatta Apposelta Miina-Maria ja José Ayalalle. Se toi mukanaan lukuisia uudistuksia ja edisti innovatiivista ilmapiiriä yrityksessä. Opinnäytetyö onkin osa yrityksen kehitysprosessia.

Savutuvan Apajan toiminta on huomattavan kausipainotteista, mikä luo monia haasteita yrityksen toiminnalle. Yritys toimii tilauksesta ympäri vuoden, mutta suurin kysyntä palveluille on toukokuusta jouluuun. Yrityksessä ongelmalliseksi koetaan erityisesti alkuvuoden heikko kannattavuus, joka heikentää yrityksen tehokkuutta ja vuotuista liikevaihtoa merkittävästi. Vesala (2016) nostaa ongelmaksi erityisesti yrityksen korkeat ylläpitokustannukset. Koska kiinteiden kustannusten osuus yrityksen kustannusrakenteessa on suuri, vähäinen kysyntä heikentää erityisesti toiminnan kannattavuutta. Vähäinen kysyntä ja erityisesti hiljainen talvikausi aiheuttavat lisäksi kassavirran heikentymistä, mikä vaikuttaa osaltaan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Heikkoa kysyntää ja kassavirtaa on tasoitettu yrityksessä lomauttamalla henkilökuntaa alkuvuodesta. Kuten Vesala toteaaakin, työvoiman sitouttaminen ympärivuotisesti on yrityksessä haasteellista, koska töitä ei ole tarjolla tasaisesti ympäri vuoden. Toisaalta suuren kysynnän aikaan esimerkiksi kesän hääkaudella kaikkeen kysyntään ei pystytä vastaamaan rajallisten resurssien vuoksi. Kysynnän huomattavien vaihteluiden vuoksi yrityksen potentiaalia ei pystytä täysin hyödyntämään, ja vaihteluiden tasoittaminen olisikin oleellista yrityksen tehokkuuden parantamiseksi.

### **3 Kysyntä**

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 32; 2015, 54) mukaan kysyntä on se määrä hyödykettä, jonka yrityksen toiminta-alueen asiakkaat haluavat tiettyinä aikoina ostaa. Tämä määritelmä ottaa huomioon ainoastaan asiakkaiden halun ostaa. Swain ja Mishra (2012, 398) puolestaan määrittelevät kysynnän tarkoittavan sitä määrää tuotteita tai

palveluita, jonka kuluttajat ovat halukkaita ja kykeneviä ostamaan markkinoilla tietynä aikana ja tiettyyn hintaan. Tässä määritelmässä kysynnän edellytykseksi on nostettu ostohalun lisäksi ostokyky. Myös Kotler, Armstrong, Harris ja Piercy (2013, 6) nostavat esiin asiakkaan ostokyvyn. He lähtevät kysynnän määrittelyssä liikkeelle psykologian peruskäsitteistä eli tarpeista. Tarve onkin kaiken kysynnän lähtökohta. Heidän mukaansa tarve on tunne puutteesta, ja näitä puutetiloja voi olla niin fyysisiä, sosiaalisia kuin yksilöllisiä. Kun tarpeita ovat muokanneet kulttuuriset ja yksilölliset tekijät, voidaan puhua haluista. Halu ei kuitenkaan yksinään riitä kysynnän syntymiseen, vaan siihen vaaditaan myös asiakkaan kyky ostaa. Kun haluun liitetään ostovoima, voidaan puhua kysynnästä.

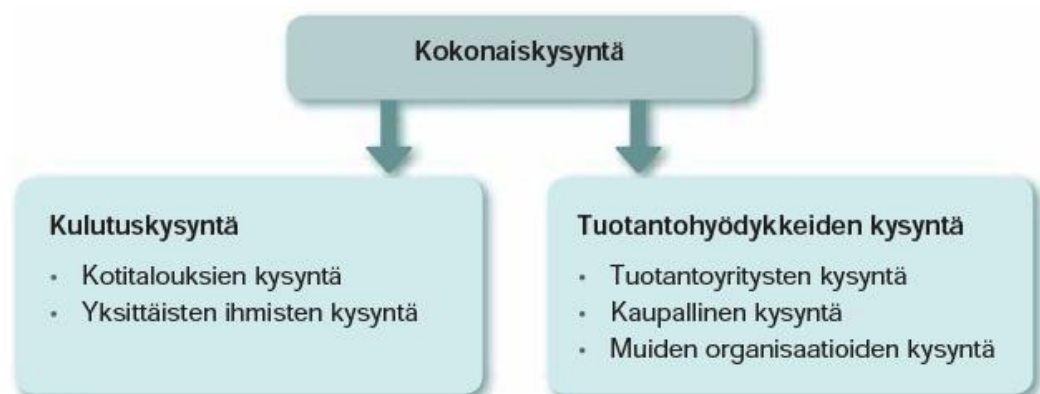
Kysyntä ilmaisee siis kuluttajien halua ja kykyä ostaa. Kysyntä kuvastaa kuitenkin ainoastaan ennakolta arvioitua myynnin määrää. Se, kuinka kysyntä todellisuudessa toteutuu, ilmenee kulutuksesta. Kulutuksella tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden määrää, joka tosiasiallisesti ostetaan ja kulutetaan. (Bergström & Leppänen 2015, 58; Lahtinen & Isoviita 2001, 20.)

Kysyntää ja kulutusta pidetään edellytyksenä kaikelle liiketoiminnalle. Kuten Swain ja Mishra (2012, 397) mainitsevat, yritysten volyyymi määritelläänkin usein kysynnän määrällä, ja useimmat palveluntarjoajat pitävä kysyntää liiketoimintansa avaintekijänä. Kysynnässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin yritysten on reagoitava säilyttääkseen markkina-asemansa ja varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden. Kysynnän tutkiminen onkin äärimmäisen tärkeää näiden kysynnässä tapahtuvien vaihteluiden havaitsemiseksi ja niihin sopeutumiseksi. (Mt.)

### 3.1 Kysynnän muodot

Kysyntää voidaan jaotella eri tyyppeihin sen perusteella, minkälaisien markkinoiden kysynnän kohteena tuotteet tai palvelut ovat. Bergström ja Leppänen (2015, 56) jaottelevat tämän perusteella kysynnän kulutuskysyntään ja tuotantohyödykkeiden kysyntään (ks. kuvio 1). Kulutuskysyntä syntyy kuluttajamarkkinoilla yksilöiden ja kotitalouksien ostaessa yrityksen tuotteita tai palveluita henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. Kulutuskysynnässä hyödykkeet menevät suoraan lopulliseen kulutukseen, jolloin ky-

syntä on riippuvaista vain kuluttajien ja kotitalouksien tarpeista. Tuotantohyödykkeiden kysyntä puolestaan syntyy yritysmarkkinoilla eli niin kutsutuilla business-to-business -markkinoilla, jolloin sekä myyjänä että ostajana toimii yritys tai muu organisaatio. Yritysmarkkinoilla kysyntä syntyy erilaisten yritysten ja muiden organisaatioiden hankkiessa hyödykkeitä tuotantoprosesseihinsa tai myydäkseen niitä eteenpäin. Tällöin kysyntä on johdettua eli se on riippuvaista lopputuotteiden kysynnästä. (Bergström & Leppänen 2015, 56 – 57; Kotler ym. 2013, 177.)



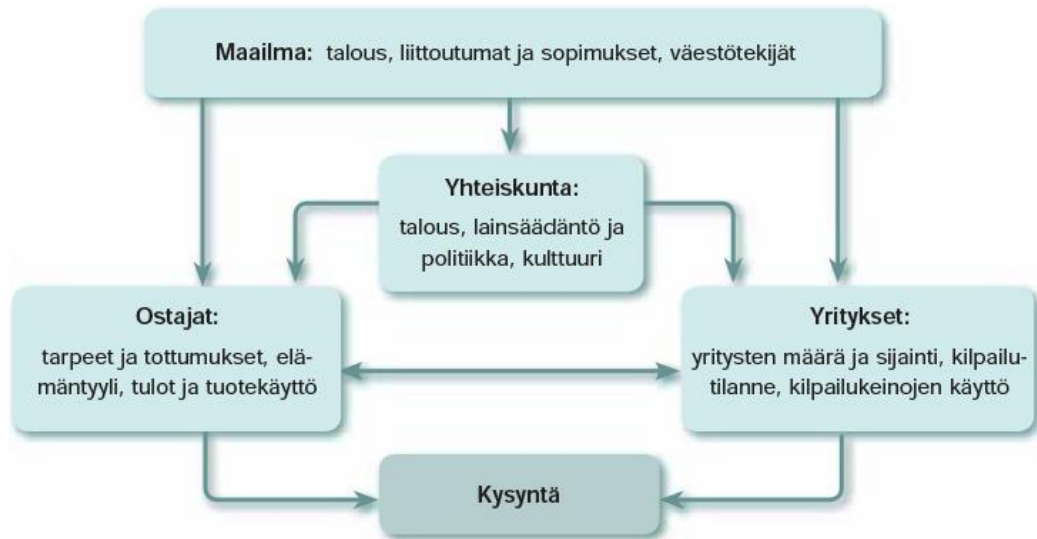
Kuvio 1. Kysynnän muodot (Bergström & Leppänen 2015, 51).

Kuluttajamarkkinoiden ja yritysmarkkinoiden kysyntä eroavat monella tapaa toisistaan. Yritysmarkkinoilla ostajia on yleensä vähemmän kuin kulutusmarkkinoilla, mutta he ovat kooltaan ja ostovoimaltaan suurempia. Yritysmarkkinoiden kysyntä on usein melko joustamatonta, jolloin esimerkiksi hinnan muutokset eivät juuri vaikuta kysyntään lyhyellä aikavälillä. Lisäksi yritysmarkkinoilla kysyntä on yleensä vaihtelevaa ja epäjatkovaa, mikä johtaa kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittamisen haasteellisuuteen. Kuluttajamarkkinoiden kysyntä on pääasiassa joustavampaa ja vaihtelee vähemmän. Yritysmarkkinoilla ostoprosessiin osallistuu yleensä useampia ihmisiä organisaation eri tasoilta ja ostoprosessia ohjaavat tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit. Kuluttajamarkkinoilla ostajat ovat yksilöitä, joten ostoprosessi on usein suurempi ja sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit korostuvat käytännön motiiveja enemmän. (Kotler ym. 2013, 178-179; Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.)

Markkinoiden eroavaisuudet on otettava huomioon yrityksen markkinointikeinoja suunniteltaessa, kuten palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa, hinnoittelussa, jakelukanavien valinnassa sekä markkinointiviestinnän kehittämisessä. Yritysmarkkinoilla tuotteet ja palvelut yleensä räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaaviksi, kun taas kuluttajamarkkinoilla tuotteet ja palvelut ovat usein hyvin standardoituja. Myös hinta syntyy yritysmarkkinoilla ostoprosessin räätälöinnin tuloksena, kun kuluttajamarkkinoilla käytetään usein listahinnoittelua. Jakelukanavat ovat yritysmarkkinoilla usein lyhyitä ja suoria, kun taas kuluttajamarkkinoilla jakelukanavat ovat puolestaan epäsuoria. Markkinointiviestinnässä henkilökohtainen myyntityö on yritysmarkkinoilla tärkeässä asemassa, minkä lisäksi asiakassuhteiden merkitys on suuri. Kuluttajamarkkinoilla markkinointiviestinnän painopiste on enemmän mainonnassa. Yritysmarkkinoilla suhteet ostajan ja palveluntarjoajan välillä ovatkin usein henkilökohtaisia ja pitkäkestoisia, kun taas kuluttajamarkkinoilla suhteet ovat usein persoonattomia ja lyhytkestoisia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.)

### 3.2 Kysyntään vaikuttavat tekijät

Kysyntä on aina riippuvainen yrityksen ympäristössä vallitsevista tekijöistä. Bergström ja Leppänen (2015, 55) jaottelevat kysynnän määrään ja toimialan kysyntään vaikuttavat tekijät ostajista johtuviin, yrityksistä johtuviin, yhteiskunnallisiin ja maailmanlaajuisesti vaikuttaviin tekijöihin (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Kysyntään vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2015, 55).

Ostajien vaikutus kysyntään riippuu ostohalusta ja ostokyvystä. Kuluttajan ostohaluun vaikuttavat kuluttajan psykologiset tekijät, kuten tarpeet, asenteet, motiivit ja elämäntyyli, sosiaaliset tekijät, kuten perhe, ystävät ja muut pienryhmät, sekä yrityksen ja sen kilpailijoiden markkinointitoimenpiteet. Kuluttajien ostokyvyyden puolestaan vaikuttavat käytettävissä oleva rahamäärä ja luotonsaantimahdollisuudet. (Bergström & Leppänen 2015, 55; Lahtinen & Isoviita 2001, 21.)

Myös muiden yritysten toiminta vaikuttaa merkittävästi markkinoivan yrityksen kysyntään. Yrityksistä johtuvat tekijät ovat riippuvaisia esimerkiksi yritysten määrästä ja sijainnista, kilpailutilanteesta ja kilpailukeinojen käytöstä. Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat sekä ostajiin että yrityksiin ja siten myös kysyntään. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi talous, lainsäädäntö, politiikka ja kulttuuri. Maailmanlaajuisista tekijöistä muun muassa talous, väestötekijät sekä erilaiset liittoumat ja sopimukset vaikuttavat kysyntään. Erimerkiksi maailmantalouden muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan, mikä vaikuttaa olennaisesti yleiseen työllistymistilanteeseen. Ihmisten työllisyystilanne puolestaan vaikuttaa heidän ostovoimaansa ja sitä kautta kysyntään. (Bergström & Leppänen 2015, 55.)

Vaikka ympäristötekijät vaikuttavat olennaisesti kysyntään, yritykset voivat myös itse pyrkiä vaikuttamaan kuluttajien ostohalukkuuteen ja sitä kautta kysyntään. Esimer-

kiksi erilaisilla markkinointitoimenpiteillä, kuten hinnoittelulla ja markkinointiviestinnällä yritykset voivat muuttaa kysyntää. Kuluttajien ostohalukkuuteen vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen imago, sillä se määrittelee asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuotteisiin ja toimintaan. (Bergström & Leppänen 2015, 55.)

### 3.3 Kysynnän vaihtelut

Kysyntä ei tavallisesti pysy tasaisena ympäri vuoden, vaan se muuttuu erilaista syistä. Näitä muutoksia nimitetään kysynnän vaihteluiksi. Kysynnän vaihtelut voidaan jakaa pitkä- ja lyhytaikaisiin vaihteluihin (ks. kuvio 3). Pitkäaikaisiin vaihteluihin kuuluvat suhdannevaihtelut ja pitkäaikaiset trendit, kun taas lyhytaikaisiin vaihteluihin muoti- trendit, epäsäännölliset ja kausivaihtelut. (Bergström & Leppänen 2015, 61.)



Kuvio 3. Erilaiset kysynnän vaihtelut (Bergström & Leppänen 2015, 55).

#### Suhdannevaihtelut

Suhdannevaihtelut ovat seurausta taloudellisessa kehityksessä tapahtuvista pitkäaikaisista muutoksista. Erilaisia suhdanteita ovat noususuhdanne (recovery), korkeasuhdanne (boom), laskusuhdanne eli taantuma (recession) ja lama (depression). Nousu-, korkea- ja laskusuhdanne ilmenevät yleensä kyseisessä järjestyksessä taantuman tai laman jälkeen alkaessa jälleen uusi noususuhdanne. Taantuman muuttuminen lamaksi edellyttää, että maan bruttokansantuote on laskenut kahtena peräkkäisenä

vuosineljänneksenä. Tällöin maan taloudellinen tilanne on heikoimmillaan. (Bergström & Leppänen 2015, 61.)

Suhdannevaihtelut vaikuttavat ostajien ostokykyyn. Korkeasuhdanteen aikana ihmisillä ja yrityksillä on yleisesti ottaen enemmän rahaa käytettävissä, jolloin mahdollisuus ostaa on parempi. Taantumien ja laman aikana ostajien ostokyky on huomattavasti heikompi, ja hankintoja tehdään varovaisesti ja harkiten. Usein pitkäaikainen lama vaikuttaa myös ostajien asenteisiin, mikä muuttaa kulutustottumuksia. Tällöin järkevyyden ja turvallisuuden vaikutus entistä enemmän ostopäätöksiin eikä kuluttamista ei pidetä itseisarvona. Kuitenkin uuden noususuhdanteen myötä ihmiset suhtautuvat jälleen positiivisemmin tulevaisuuteen ja alkavat tehdä rohkeammin uusia hankintoja. (Bergström & Leppänen 2007, 35; 2015, 61.)

Suhdanneherkkyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka merkittävästi suhdannevaihtelut vaikuttavat tuotteen tai palvelun kysyntään. Erilaisilla tuotteilla ja palveluilla on erilainen suhdanneherkkyys riippuen niiden käyttötarkoituksesta. Hyödykkeet, jotka ovat elämisen kannalta välttämättömiä, eivät ole kovinkaan suhdanneherkkiä. Niin kutsutut ylellisyshyödykkeet taas ovat usein erittäin alttiita suhdannevaihteluille. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa tingitään ensisijaisesti ylellisyystuotteiden ostosta välttämättömien ostojen sijaan. (Bergström & Leppänen 2015, 61.)

### **Pitkäaikaiset trendit**

Pitkäaikaisella trendillä tarkoitetaan kysynnän kehityksen pääsuuntaa useiden vuosien tai vuosikymmenten ajalta. Trendillä ei siis tarkoiteta lyhytaikaisia vaihteluita, joita kutsutaan muotitrendeiksi. Pitkällä aikavälillä voidaan havaita erilaisia muutoksia ihmisten kulutustottumuksissa. Viime aikoina esimerkiksi hyvinvointi ja terveellisyys ovat nousseet merkittävästi esiin ihmisten kulutustottumuksissa. Trendien avulla on pyritty ennustamaan eri alojen tulevaa kehitystä. Nykyisin trendien avulla on kuitenkin erittäin haasteellista ennustaa tulevaa, sillä kysynnän muutokset tapahtuvat niin nopeasti. (Bergström & Leppänen 2015, 62.)

Suomen ruokamatkailustrategiaan 2015–2020 (2014, 5) viitaten matkailu- ja ravitsemisalaan vaikuttavia ajankohtaisia trendejä ovat muun muassa autenttisuus, luonnollisuus, elämyksellisyys, eettisyys ja paikallisuus. Tällä hetkellä asiakkaat janoavat ai-



toja ja ainutkertaisia elämyksiä, ja haluavat päästä osaksi paikallista kulttuuria ja elämäntapaa. Ruuassa muun muassa puhtaus ja eettisyys ovat asiakkaille tärkeitä. Täten erityisesti luomu- ja lähiruoan arvostus on nousussa ravitsemispalveluissa. Strategia-assa kehoitetaan ottamaan kyseiset trendit huomioon erityisesti ruokamatkailun ja sitä tarjoavien yritysten kehittämisessä.

### **Muotitrendit**

Muotitrendit eli muotivaihtelut syntyvät tuotteeseen tai palveluun kohdistuvien vaatimusten muuttuessa nopeasti. Näitä vaatimuksia voivat olla esimerkiksi laatu tai tuotteen ulkonäkö. Muotitrendit ovat lyhytaikaisia ja ne voivat muuttua usein hyvin nopeasti. Toisinaan lyhytaikaiset trendit voivat kuitenkin muuttua myös pitkäaikaisiksi tyylimuutoksiksi kuten esimerkiksi tietyn vuosikymmenen yli kestävä tyyli. Erittäin lyhyiden ja arvaamattomien vaihteluiden yhteydessä voidaan puhua muotivillityksistä. Muotivillitykset saattavat syntyä esimerkiksi musiikin, elokuvien, tapahtumien ja ilmiöiden innoittamina. (Bergström & Leppänen 2015, 63.)

Muotivaihteluille tyypillistä on kysynnän nopea lasku ja hinnan putoaminen siinä vaiheessa, kun tuote on yleistynyt ja kyseinen suuntaus on ohitse. Muotitrendien vaikutus näkyy parhaiten muun muassa pukeutumisessa, sisustamisessa, musiikissa, elokuvissa ja televisio-ohjelmissa, mutta sitä esiintyy myös matkailu- ja ravitsemisalalla esimerkiksi tiettyjen raaka-aineiden tai ruokasuuntausten suosiossa. Tällä hetkellä esimerkiksi superfoodin eli superruuan suosiota voidaan pitää eräänlaisena muotitrendinä. (Bergström & Leppänen 2015, 64.)

### **Epäsäännölliset vaihtelut**

Epäsäännölliset vaihtelut ovat lyhytaikaisia, ja niitä on hyvin vaikea ennustaa. Ne joutuvat usein odottamattomista ilmiöistä tai tapahtumista, jotka vaikuttavat nopeasti lisäten tai vähentäen kysyntää merkittävästi. Tällaisia ilmiöitä voivat olla esimerkiksi sääolot, luonnonilmiöt, levottomuudet, juorut, epidemiat, sodan tai lakon uhka tai voimakkaat mielenilmaukset. (Bergström ja Leppänen 2015, 64.) Tämän kaltaisten ilmiöiden vaikutus matkailualan kysyntään on usein erittäin voimakasta. Esimerkiksi Pariisin terroristi-iskut vuonna 2015 vaikuttivat talouteen ensisijaisesti matkailun vähenemisenä kaupunkiin. Matkailun koettiin kärsivän myös muissa Euroopan kohteissa matkailijoiden terrorismin pelon vuoksi. (Juvonen 2015.)

Koska epäsäännölliset vaihtelut ovat niin arvaamattomia, on niihin lähes mahdotonta varautua. Yritys voi kuitenkin valmistautua näihin muutoksiin tekemällä riskikartoituksen toimintaa uhkaavista tekijöistä sekä laatimalla toimintasuunnitelman odottamattomien tilanteiden varalle. (Bergström & Leppänen 2015, 64.)

### **Kausivaihtelut**

Kausivaihtelut kuuluvat lyhytaikaisiin kysynnän muutoksiin. Niillä tarkoitetaan vuoden sisällä tapahtuvia kysynnän vaihteluita, jotka tyypillisesti toistuvat vuodesta toiseen melko samankaltaisina (Yrityksen toimintaympäristö n.d.). Kausivaihtelut voivat aiheutua Bergströmin ja Leppäsen (2015, 62) mukaan vuodenaikoihin, juhlapyyhiin, viikon eri päiviin tai päivän eri tunteihin liittyvistä kysynnän vaihteluista. Suomen ilmastolle luonteenomaiset voimakkaat vuodenaikojen ja sääolojen muutokset aiheuttavat erityisesti kausivaihtelua (mts. 63).

Seuraavassa luvussa perehdytään lähemmin kysynnän kausivaihteluun ja sen vaikutuksiin erityisesti matkailualan näkökulmasta, sekä käsitellään keinoja kausivaihtelun tasoittamiseksi.

## **4 Kausiluonteisuus matkailualalla**

Englanninkielinen termi *seasonality* voidaan kääntää esimerkiksi sanoilla *kausivaihtelu* tai *sesonkivaihtelu*, joita voidaan käyttää synonyymeina. Kuten aiemmin todettiin, kausivaihtelut ovat lyhytaikaisia ja toistuvia kysynnässä tapahtuvia muutoksia. Voimakkaiden kausivaihteluiden vuoksi yrityksen toiminta voi olla kausiluonteista. Kausiluonteisella toiminnalla tarkoitetaan jaksottaista, toistuvaa ja suhteellisen säännönmukaista liiketoimintaa, jossa kaikki tai suurin osa myynnistä syntyy tietyssä ajankautena eli kautena (Seasonality n.d.). Tämä merkitsee, että tietyt kaudet tuovat yritykselle suurimman osan sen vuosittaisesta liikevaihdosta, jolloin niiden merkitys korostuu. Vuosittainen liiketoiminta voidaan jakaa kysynnän määrän perusteella kolmenlaisiin sesonkeihin, jotka ovat korkea- (high), keski- (mid) sekä matalasesonki (low season). Jaottelussa voidaan käyttää myös peak-, shoulder- ja off-sesonkeja. (Corluka n.d.) Korkeasesonki on se aika vuodesta, jolloin tuotteen tai palvelun kysyntä on korkeimmillaan (Peak season n.d.). Matalasesongilla kysyntä on puolestaan matalimmillaan.

Joillakin aloilla kausivaihtelut vaikuttavat yritysten toimintaan huomattavasti enemmän kuin toisilla. Erityisesti palvelualoilla kausivaihtelu ilmenee usein monia muita toimialoja voimakkaammin. Tämän voidaan todeta johtuvan palveluiden ja niiden tuottamisen luonteesta. Palveluilla on havaittu olevan useita ominaispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroista. Grönroosin (2009, 79) määrittelyn mukaan näitä ominaispiirteitä ovat prosessiluonne, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Palveluiden prosessiluonteella Grönroos tarkoittaa sitä, että palvelut koostuvat erilaisista toiminnoista eivätkä ne täten ole konkreettisia asioita. Tästä juontuu tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, mikä merkitsee, ettei palveluja voida varastoida. Kysynnän kausivaihtelun näkökulmasta tämä merkitsee sitä, ettei hiljaisella kaudella myymättä jäänyttä palvelua voida varastoida kuten konkreettista tuotetta, vaan ansaintamahdollisuus menetetään. Kolmas palveluiden ominaisuus on palveluihin liittyvä inhimillinen vuorovaikutus, joka tarkoittaa, että asiakas osallistuu palveluprosessiin ja on aina jossain määrin vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. Näin palvelua ei voida tuottaa ilman vuorovaikutusta asiakkaan kanssa kuten konkreettisia tuotteita, mikä lisää osaltaan palvelujen tuottamisen kausiluonteisuutta.

Tutkimuksessa *“Seasonality in Tourism Industry: Impacts and Strategies”* Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony ja McMurray (2008, 3) mainitsevat, että kausivaihtelun on yleisesti todettu aiheutuvan pääasiassa kahdenlaisista syistä: luonnon aiheuttamista syistä (natural) sekä yhteiskunnallisista syistä (institutional). Luonnon aiheuttama kausivaihtelu johtuu luonnonolojen ajallisesta vaihtelusta kuten vuodenaikoihin liittyvistä sääolojen muutoksista. Erityisesti Suomessa eri vuodenaajat ja sääolot vaikuttavat merkittävästi matkailun kausivaihteluihin. Institutionaalisista syistä johtuva vaihtelu perustuu ihmisten käytökseen, joka on riippuvaista ympäristössä vallitsevista sosiaalisista ja kulttuurillisista tekijöistä. Tähän vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät, kuten yritysten ja koulujen aikataulut, tavat ja normit sekä erilaisten tapahtumien ajoitus. Näiden tekijöiden voidaan havaita vaikuttavan merkittävästi esimerkiksi yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen, joka on sidoksissa yrityksen toiminnan vuorokausirytmiiin. (Mts. 3–4.)

Kausivaihtelun määritelmässä korostuu erityisesti vaihteluiden säännöllisyys. Voidaan todeta, kuten myös Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony ja McMurray (2008,

3) mainitsevat, että säännönmukaisuus johtaa kausivaihteluiden ennustettavuuteen, mikä puolestaan mahdollistaa niiden ennakoinnin ja erilaisten toimenpiteiden suunnittelun. Kysynnän ennakointi onkin äärimmäisen tärkeää yritystoiminnan suunnittelulle. Kuten Bergström ja Leppänen (2015, 63) mainitsevat, yrityksen on kyettävä ennakoimaan kysyntää ja sen vaihtelua voidakseen muun muassa suunnitella työvoiman tarpeensa, tehdä tilaukset ja optimoida varastot, suunnitella rahavirrat ja taloudenpidon, ylläpitää asiakaspalvelun tasoa sekä ajoittaa markkinointitoimenpiteensä oikein. Ojasalo ja Ojasaloon (2010, 216) viitaten, kausivaihteluiden tunnistamisen lisäksi olennaista on myös kysynnän vaihteluiden ymmärtäminen. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää muun muassa miksi kysyntä vaihtelee ja havainnoida kysynnän vaihtelua erityisesti eri asiakassegmenteillä. Näin voidaan löytää tehokkaimmat keinot kysynnän kausivaihteluihin vaikuttamiseksi. Ilman kausivaihteluiden tunnistamista ja ymmärtämistä toiminnan suunnittelu on usein tehotonta eikä johda maksimaaliseen tehokkuuteen.

#### 4.1 Kausivaihtelun vaikutukset

Kausivaihtelulla on lukuisia vaikutuksia yritystoiminnalle. Tutkimuksessaan Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony ja McMurray (2008, 5) esittelevät kausivaihtelun aiheuttamia vaikutuksia niin tarjonnan kuin kysynnän näkökulmasta. Tarjonnan näkökulmasta he käsittelevät yrityksen talouteen, resursseihin, työvoimaan sekä ympäristöön vaikuttavia tekijöitä, ja kysynnän näkökulmasta kuluttajiin vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa 1 on ryhmitelty eri kategorioihin liittyviä kausivaihteluiden vaikutuksia ja arvioitu onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Kuten taulukosta käy ilmi, kausivaihtelulla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että negatiivisia vaikutuksia on huomattavasti enemmän, joten kausivaihteluiden ta-soittaminen olisi oleellista näiden negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseksi.

Taulukko 1. Kausivaihtelun vaikutukset (Suomennettu lähteestä: Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony & McMurray 2008, 5).

Vaikutus		+/-
	<u>Tarjonta</u>	
<b>Taloudelliset</b>	Lisääntyneet maksut korkeasesongilla	-
	Rahavirtojen epäsäännöllisyys	-
	Paine korkeasesongilla: korkeasesongin tulojen tulee kattaa vuosittaiset kiinteät kustannukset	-
	Sesonkityövoiman rekrytointikustannukset	-
<b>Resurssit</b>	Resurssien yli- tai alihyödyntäminen	-
<b>Työvoima</b>	Osaavan työvoiman menettäminen; taitojen ja kokemuksen menettäminen	-
	Ei mahdollisuutta kouluttaa tai luoda kestäväää uraa	-
	Työvoiman sitoutumisen puute	-
	Kausittainen työ tarjoaa tilapäistä tai osa-aikaista työtä esim. opiskelijoille	+
	Kausittainen toiminta; hiljainen kausi tarjoaa mahdollisuuden laiminlyötyjen asioiden hoitamiseen tai lomailuun, hyvä erityisesti perheyriyksissä tai pienemmissä yrityksissä	+
<b>Ympäristö</b>	Korkeasesongilla ympäristö kärsii runsaasta käytöstä	-
	Matalasesonki antaa ympäristölle ja luonnonvaroille mahdollisuuden elpyä	+
	<u>Kysyntä</u>	
	Korkeat hinnat ja kulujen jakaminen; asiakkaat maksavat korkeasesongin aikana myös matalasesonkien kuluja	-
	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys kärsivät korkeasesongilla ruuhkautumisesta	-

Kausivaihtelu vaikuttaa muun muassa yrityksen talouteen ja sen suunnitteluun. Jos kulutus on hyvin epäsäännöllistä, myös rahavirrat ovat epäsäännöllisiä. Tämä asettaa haasteita yrityksen budjetoinnille, koska rahavirtojen ennustaminen on vaikeaa.

Myös tilausten tekeminen vaikeutuu, koska kysynnän ja sen myötä tarvittavien materiaalien ennustaminen on haasteellista. Lisäksi yritykselle saattaa syntyä maksuvaikeuksia, jos saadut tulot eivät riitä kattamaan senhetkisiä menoja. Korkeasesongilla kulutuksen kasvaessa myös maksut lisääntyvät, mikä saattaa osaltaan aiheuttaa maksuvaikeuksia. Korkea- ja matalasesonkien tulojen epätasapaino aiheuttaa sen, että korkeasesongin tuloja joudutaan käyttämään vuosittaisten kustannusten kattamiseen. Tämä asettaa huomattavia paineita korkeasesongille. Lisäksi sesonkityövoiman rekrytointi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, kun rekrytoinnit ja koulutus joudutaan suorittamaan uudelleen joka sesongille. (Lee ym. 2008, 5.)

Palveluliiketoiminnassa kapasiteettiongelma on usein merkittävin kausivaihtelun tuomista ongelmista. Se aiheutuu kysynnän vaihtelun aiheuttamasta resurssien yli- tai alihyödyntämisestä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 214 – 215.) Grönroos (2009, 285) käsittelee kapasiteettiongelmaa yrityksen tuottavuuden näkökulmasta. Matalasesongin aikana kysyntää on vähemmän kuin olemassa olevilla resursseilla olisi mahdollista tuottaa, jolloin palveluntarjoajan resurssit ovat alikäytössä. Tällöin yrityksen tuottavuus on alhainen, koska yrityksellä on käyttämättömiä resursseja. Ylikysyntätilanteessa taas kysyntä ylittää palveluntarjoajan resurssit ja osa potentiaalisista ansaintamahdollisuuksista menetetään. Tähän johtaa muun muassa aiemmin mainittu palveluiden katoavuus eli varastoimattomuus. Usein tilat, laitteistot ja henkilöstö ovat päällimmäisiä kapasiteettia rajoittavia tekijöitä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 216). Ylikysyntätilanteessa usein myös koetun palvelun laatu kärsii resurssien kovasta kuormituksesta. Oleellista olisi, että kysyntä vastaisi palveluntarjoajan resursseja, koska silloin yrityksen tuottavuus olisi parhaimmillaan. Grönroos esittääkin, että kysyntää olisi hallittava niin että koetun laadun ja sisäisen tehokkuuden sekä tuottojen ja kustannusten välinen tasapaino säilyy. (Lee ym. 2008, 5; Grönroos 2009, 286.)

Kausivaihtelu vaikuttaa merkittävästi myös työvoimaan ja sen tarpeeseen. Koska työvoiman tarve vaihtelee eri sesongeilla, yritykset hankkivat usein korkeasesongeille kausityöntekijöitä. Erityisesti matkailu- ja ravitsemisyrietykset käyttävät usein oman henkilökuntansa lisäksi vuokratyövoimaa. Tämä on taloudellisesti kannattavaa, sillä vakituisten työntekijöiden ylläpito on kallista. Ongelmana kuitenkin on, että kauden päätyttyä yritys menettää osaavan työvoiman, jonka myötä myös työntekijän taidot

ja kokemukset menetetään. Yrityksellä ei ole myöskään mahdollisuutta jatkokouluttaa työntekijää tai luoda hänelle kestäväää uraa. Lisäksi kausiluontoinen työskentely heikentää työvoiman sitoutumista, kun työntekijä kokee, ettei hänelle synny kestäväää uraa yrityksessä. (Lee ym. 2008, 5.) Grönroos (2009, 300) nostaa esiin kausityövoiman vaikutuksen myös palvelun laatuun. Hän toteaa, että monesti osa-aikaiset työntekijät eivät ole tarpeeksi koulutettuja tai motivoituneita, jolloin palvelun laatu kärsii. Toisaalta kausittainen työ tarjoaa tilapäistä tai osa-aikaista työtä esimerkiksi opiskelijoille, mikä on eduksi niin työntekijän kuin yrityksen tilanteelle. Yrityksen näkökulmasta kausittaisen toiminnan etuna on, että hiljainen kausi tarjoaa mahdollisuuden muun muassa laiminlyötyjen asioiden hoitamiseen tai lomailuun. Tämä on hyvä erityisesti perheyrityksissä tai pienemmissä yrityksissä, jotka sitovat paljon omistajien ja työntekijöiden aikaa. (Lee ym. 2008, 5.)

Liiketoiminnalla on aina vaikutusta ympäristöön, ja usein tämä vaikutus on negatiivista. Kausiluonteisessa toiminnassa ympäristövaikutus vaihtelee sesonkien mukaan. Korkeasesongilla kasvanut kysyntä ja yritystoiminnan tehostuminen lisäävät luonnonvarojen kulutusta, jolloin ympäristö usein kärsii runsaasta käytöstä. Pitkäkestoinen korkeasesonki saattaa aiheuttaa ympäristölle ongelmia, jos ympäristöllä ei ole mahdollisuutta toipua rasituksesta. Kausiluonteisen toiminnan etuna onkin, että kysynnän heikkeneminen ja ympäristörasituksen väheneminen matalasesongilla antavat ympäristölle ja luonnonvaroille mahdollisuuden elpyä. (Lee ym. 2008, 5.)

Sesonkivaihtelun mukanaan tuomista vaikutuksista muun muassa kulujen jakaminen ja korkeat hinnat vaikuttavat asiakkaiden kysyntään. Kulujen jakamisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat maksavat korkeasesongin aikana myös matalasesonkien kuluja. Tämä nostaa hintoja korkeasesongilla, mikä vaikuttaa kuluttajien asenteisiin ja ostokäyttäytymiseen. Lisäksi palvelun laatu, ja sen myötä asiakastytyvyisyys, saattavat kärsiä korkeasesongilla ruuhkautumisesta. Tämä vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden mielikuviin ja tätä kautta kysyntään. (Lee ym. 2008, 5.)

## 4.2 Kausivaihtelun tasaaminen

Yritys voi omalla toiminnallaan pyrkiä hallitsemaan kysyntää ja sen kausivaihtelua. Croxton, Lambert, García-Dastugue ja Rogersin (2002, 51) määrittelyn mukaan kysynnän hallinta tarkoittaa prosessia, jonka avulla pyritään sovittamaan yhteen asiakkaiden tarpeet ja toimitusketjun kyvykkyys, eli toisin sanoen pyritään kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiseen. Heidän mukaansa tärkeä osa kysynnän hallintaprosessia on kysynnän ennustaminen ja sovittaminen yrityksen toimintakyvyn kanssa. Croxton, Lambert, García-Dastugue ja Rogers toteavat myös, että oleellinen osa kysynnän hallintaa on kysynnän vaihteluiden tunnistaminen ja niiden vähentäminen.

Eräs kysynnän hallitsemisessa käytetty menetelmä on revenue management -menetelmä. Menetelmän ensisijaisena tavoitteena on tuottojen maksimointi hallitsemalla kuluttajien ostokäyttäytymistä sekä yrityksen kapasiteettia. Revenue management -menetelmää on käytetty menestyksellisesti matkailualalla erityisesti lentoyhtiöissä ja hotelleissa. Viime aikoina myös muut toimialan yritykset ovat alkaneet soveltaa revenue managementin käytäntöjä myyntinsä parantamiseksi. Esimerkit ovat osoittaneet, että revenue managementin käytänteitä voidaan soveltaa tuloksellisesti myös muilla toimialan osa-alueilla kuten esimerkiksi ravintoloissa. Ravintoloissa menetelmään perustuvien toimenpiteiden hyödyntäminen koetaan potentiaaliseksi, sillä ravintoloilla on yleisesti suhteellisen kiinteä kapasiteetti sekä korkeat kiinteät kustannukset. Revenue managementin käytänteiden avulla ravintoloilla on mahdollisuus maksimoida rajoittuneet resurssinsa. (Anderson & Xie 2010, 53-58, 62.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 217) esittävätkin, että kysynnän mukauttaminen on oleellista erityisesti silloin, kun palveluyrityksen kapasiteettia on vaikea muuttaa. Heidän mukaansa kysyntää voidaan mukauttaa kahdella tavalla, joko kysyntää kasvattamalla tai siirtämällä. Tämä tarkoittaa, että alitarjontatilanteessa yrityksen tulisi pyrkiä kasvattamaan kysyntää, ja ylitarjontatilanteessa sen tulisi pyrkiä siirtämään kysyntää niihin ajankohtiin, jolloin kapasiteettia on tarjolla. Tähän yrityksillä on käytettävissään erilaisia tapoja. Seuraavaksi esitellään erityisesti palvelualan yrityksille soveltuvia keinoja kysynnän hallitsemiseksi. Keinot pohjautuvat Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony ja McMurrayn (2008, 6 – 7) tutkimuksessaan esittelemiin kausivaihtelun tasoit-



tamiseksi käytettyihin strategioihin, jotka ovat hinnoittelu, tarjooman monipuolistaminen ja kohderyhmien hajauttaminen. Lisäksi muihin aiheita käsitteleviin lähteisiin tutustumisen myötä neljäs, merkittävästi esiin noussut keino oli markkinointiviestintä. Tämän perusteella pääteemoiksi valikoituivat hinnoittelu, tarjooman monipuolistaminen, kohderyhmien hallinta ja markkinointiviestintä (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Keinot kausivaihtelun tasoittamiseksi

Strategia	Keinot
<b>Hinnoittelu</b>	Hinnan erilaistaminen Alennukset ja tarjoukset
<b>Tarjooman monipuolistaminen</b>	Uudet tuotteet tai palvelut Myyntikausien pidentäminen
<b>Kohderyhmien hallinta</b>	Kohderyhmien hajauttaminen Uudet kohderyhmät
<b>Markkinointiviestintä</b>	Kausittainen mainonta Kampanjat, kilpailut, tapahtumat Kanta-asiakassuhteiden vahvistaminen

### Hinnoittelu

**Hinnan erilaistaminen.** Hinnoittelun avulla voidaan usein tehokkaasti pyrkiä ohjaamaan asiakkaiden kysyntää ja ostokäyttäytymistä. Hinnan erilaistaminen tai niin kutsuttu hintaporrastus on eräs paljon käytetty keino ohjata kysyntää. Bergström ja Leppänen (2015, 249) määrittelevät hinnan erilaistamisen tarkoittavan sitä, että yritys myy samaa tuotetta tai palvelua eri hinnoilla eri asiakkaille. Erilaistettu hinnoittelu perustuu siihen, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta eri hinnan arvostuksiansa mukaan. Hinnan erilaistamisella yritys voi muun muassa ohjata kysyntää hiljaisiin kausiin ja houkutella lisää asiakkaita myös varsinaisen kohderyhmän ulkopuolelta ja näin kasvattaa käyttöastettaan. (Albanese 2004, 51; mts. 250.)

Hinnan erilaistaminen voi perustua aikaan, paikkaan, ostajan ominaisuuksiin tai hyödykkeen käyttötarkoitukseen (Bergström & Leppänen 2015, 249). Kausiluonteisten

tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa aikaan perustuva hintojen erilaistaminen on usein käytetty tapa ohjata kysyntää haluttuun ajankohtaan. Tällöin hinnoittelu on kysyntäperusteista eli matalan kysynnän aikana myydään halvemmalla ja korkean kysynnän aikana taas kalliimmalla hinnalla. Tämä mahdollistaa kysynnän ohjaamisen niiden asiakkaiden osalta, jotka ovat valmiita siirtämään palvelun ajankohtaa hiljaisemmille kausille edullisempien ostohintojen vastineeksi. Tämän avulla yritys voi pyrkiä nostamaan käyttöastettaan matalasesongilla ja toisaalta vähentämään ylikysyntätilannetta korkeasesongilla siirtämällä kysyntää korkeasesongilta matalasesongille. (Albanese 2004, 51, 70.)

Hintojen erilaistamisen perustana toimii asiakkaiden segmentointi, joka edellyttää paljon tietoa kysynnästä sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Erityisesti maksuvalmiuteen, hintaherkkyyteen, varauskäyttäytymiseen ja ostomotiiveihin liittyvät erot ovat tärkeitä perusteita asiakassegmentoinnille ja erilaistetun hintarakenteen luomiselle. Esimerkiksi asiakkaiden segmentointi palvelun käyttöaikojen mukaan mahdollistaa erilaisten ja kohdennetumpien markkinointitoimenpiteiden soveltamisen ja tehostaa hintaporrastusta. (Albanese 2004, 52 – 53, 71.)

**Alennukset.** Erilaiset alennukset ovat yksi tapa porrastaa hintoja. Niiden avulla voidaan saada asiakkaita tilaamaan epätyypillisinä ajankohtina, jolloin pystytään tasamaan myynnin kausivaihtelua. (Bergström ja Leppänen 2015, 256.) Hinnan alennuksilla voidaan kokea olevan myös monia muita hyötyjä, joista Bergström ja Leppänen (2015, 256) listaavat muun muassa myynnin kasvun, uusien kokeilijoiden sekä suositelijoiden saamisen, kanta-asiakkaiden ostouskollisuuden lisääntymisen, varaston tyhjentyksen sekä edullisen hintamielikuvan vahvistamisen. On kuitenkin huomiotava, että alennuksien myöntäminen vaikuttaa aina myyntikatteeseen. Kannattavuuden heikentymisen lisäksi alennukset saattavat myös vääristää asiakkaiden hintamielikuvaa ja heikentää yrityksen imagoa. Tästä syystä erilaisten alennusten myöntäminen onkin tehtävä harkiten. (Mts. 257.)

Kuten Sipilä (2003, 356) toteaa, alennuksia voidaan myöntää euromääräisten alennusten lisäksi monenlaisina muina etuina, kuten kaupanpäällisinä, lisäpalveluina tai parempina maksuehtoina. Alennuksia myönnettäessä tuleekin miettiä, voitaisiinko asiakkaille tarjota jotain omaperäisempää, josta ei kuitenkaan synny juuri lisäkustan-

nuksia yritykselle. Tällainen tarjous voisi olla esimerkiksi kaupanpäällinen tai lisäpalvelu, jolla täytetään vajaata kapasiteettia. Alennusten myöntämisessä innovatiivisuus vaikuttaa myös vaikuttavuuteen, sillä alennusten tarkoitus on vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja houkutella asiakkaita. Yleisenä ajatuksena on myös, että asiakkaan on ansaittava saamansa alennus. (Mts. 356-357, 359.)

Alennuksia voidaan hallita rajoittamalla niiden määrää tai kohdistamalla ne haluttuun kohderyhmään, paikkaan tai aikaan. Rajauksilla voidaan estää alennuksien tuomia mahdollisia haittoja ja saadaan ohjattua kysyntää. Kuten Sipilä (2003, 354-355) mainitsee, yrityksen ylikapasiteetti nähdään usein keskeisenä hintojen laskuun vaikuttavana tekijänä. Erityisesti yrityksissä, joissa kiinteillä kustannuksilla on suuri merkitys kustannusrakenteessa, pyritään alennuksien avulla saamaan kiinteille kustannuksille edes jotain katetta. Kausivaihtelua tasoitettaessa voidaan hyödyntää esimerkiksi ajallisesti rajattuja kampanja-alennuksia, joilla voidaan ohjata kysyntää ajankohtiin, jolloin yrityksellä on ylikapasiteettia. Tällöin ideana myydä kampanja-aikana niin paljon enemmän, että myyntivolyyymi kompensoi mahdolliset alemmat katteet. (Mts. 362; 368-371.)

### **Tarjooman monipuolistaminen**

Tarjooma on yrityksen tarjoama kokonaisuus, joka koostuu yleensä sekä tavaroista että palveluista (Bergström & Leppänen 2007, 10). Tarjoomaa monipuolistamalla voidaan osaltaan pyrkiä tasoittamaan kysynnän kausivaihtelua. Tällöin tavoitteena on kehittää uusilla tuotteilla tai palveluilla uutta kysyntää matalan kysynnän ajanjaksoille. Kysynnän lisääntymistä voidaan tavoitella joko uusilta tai nykyisiltä asiakassegmenteiltä. (Lee ym. 2008, 6; Ojasalo & Ojasalo 2010, 217.)

**Uudet tuotteet, palvelut ja tapahtumat.** Keinoina voidaan käyttää muun muassa uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerausta tai lisäpalveluiden kehittämistä (Grönroos 2009, 301; Ojasalo & Ojasalo 2010, 217). Tuotekehityksessä tulee aina ottaa huomioon yrityksen valitsevat strategiat, jotta uudet tuotteet ja palvelut tukevat ja täydentävät yrityksen tarjoomaa. Erityisesti kausivaihtelua tasoitettaessa tulisi lajitelman muodostua toisiaan täydentävistä tuotteista. Tällöin tavoitteena on hyödyntää tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja markkinoinnissa niiden kausittaisia ominaisuuksia. Tarjontaa suunniteltaessa tärkeää on tunnistaa asiakkaiden kausittaiset

tarpeet, ja sovittaa ne tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. (Bergström & Leppänen 2007, 38.)

**Myyntikausien pidentäminen.** Yhtenä keinona sesonkien vaikutusten tasoittamiseksi nähdään myös myyntikausien pidentäminen. Tällöin voidaan tarjota toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluja tai teemoitettuja tarjouksia, joiden avulla pyritään laajentamaan toimintakautta. Näin voidaan pyrkiä laajentamaan usein lyhyelle ajanjaksolle keskittyntä kysyntää pidemmälle ajanjaksolle. Myyntikausien pidentäminen näkyy muun muassa monien juhlapyhien yhteydessä. Esimerkiksi joulusesongin alkamista pyritään jatkuvasti aikaistamaan ja tämän avulla pidentämään myyntikautta. (Lee ym. 2008, 6; Bergström & Leppänen 2007, 38.)

### **Kohderyhmien hallinta**

Kysynnän vaihtelua voidaan pyrkiä tasoittamaan myös hajauttamalla kohdemarkkinoita. Tämä tarkoittaa, että yritys pyrkii etsimään lisää kysyntää uusista kohderyhmistä tai kohdistamaan eri kohderyhmät eri ajankohtiin. Tällöin tavoitteena on kehittää uutta tai vaihtoehtoista kysyntää jo olemassa oleville tuotteille tai kapasiteetille. Tämän avulla voidaan pyrkiä tasoittamaan sesonkivaihteluita pyrkimällä ohjaamaan eri tyyppistä kysyntää eri ajankohdille. (Lee ym. 2008, 6). Bergströmin ja Leppäsen (2007, 38) mukaan yritys voi pyrkiä lisäämään kysyntää hiljaisilla kausilla etsimällä uusia markkinoita ja asiakasryhmiä näille kausille. Kohderyhmien kysyntää voidaan pyrkiä ohjaamaan erilaisilla markkinoinnin toimenpiteillä kuten markkinointikampanjoilla (Lee ym. 2008, 6).

Kohderyhmiä hajautettaessa asiakkaiden segmentointi on oleellista. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 219) esittävät, että joidenkin asiakkaiden on saatava palvelu tietynä aikana, mutta joukossa on myös sellaisia segmenttejä, jotka ovat valmiita siirtämään palvelun ajankohtaa. Näihin joustaviin asiakassegmentteihin kohdistetut toimenpiteet voivat mahdollistaa kysynnän siirtämisen. Tällöin markkinat tulisi segmentoida sen mukaan, kuinka helposti asiakas kykenee siirtämään ajankohtaa. Tässä tapauksessa on ensisijaisen tärkeää havainnoida kysynnän jakautumista eri asiakassegmenteillä ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja motiivit. Asiakkaita voidaan kannustaa siir-

tämään palvelun ajankohtaa hiljaisemman kysynnän kausille tarjoamalla heille erilaisia etuja kuten hinnanalennuksia tai kaupanpäällisiä. Näistä eduista tulee myös viestittää aktiivisesti, jotta asiakkaat saavat ne tietoonsa. (Mts. 219.)

### **Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestintä kertoo ostajalle yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista, ja sillä vaikutetaan ostajien mielikuviin ja haluun ostaa (Bergström & Leppänen 2007, 130). Markkinointiviestintä on merkittävä osa markkinointia, ja siihen on nykyisin käytettävissä lukuisia keinoja, joista yrityksen on valittava itselleen sopivimmat. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa niin mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, myynnin edistämisen kuin tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla (Bergström & Leppänen 2015, 304).

Grönroosin (2009, 301) mukaan markkinointiviestinnän avulla voidaan tehokkaasti pyrkiä muuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ja tätä kautta tasoittaa kysynnän ja tarjonnan epäsuhtaa. Markkinointiviestinnällä voidaan pyrkiä esimerkiksi ajoittamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon erityisesti sellaiset ajankohdat, jolloin kysyntä vähenee. Muun muassa mainonnalla ja erilaisilla kampanjoilla voidaan kannustaa asiakkaita ostamaan muulloin kuin ruuhka-aikana. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tiettyihin vuodenaikoihin liitetyt mainoskampanjat. Kampanjaan voidaan liittää myös kampanjaluontoinen hinnan alennus kysynnän ohjaamisen tehostamiseksi. Lisäksi erilaisten kilpailujen ja tapahtumien toteuttamista hiljaisemmille ajanjaksoille voidaan käyttää keinona myynnin edistämiseksi. (Bergström & Leppänen 2007, 38; Ojasalo & Ojasalo 2010, 217.)

Kuten aiemmin todettiin, yritysmarkkinoilla markkinointiviestinnän painopiste on erityisesti henkilökohtaisessa myyntityössä ja suhteiden rakentamisessa. Bergström ja Leppänen (2007, 179) toteavatkin, että yritysten välisessä markkinointiviestinnässä myyntityö ja suora viestintä korostuvat eikä suuria mainoskampanjoita välttämättä tarvita. Erityisesti pienten yritysten markkinointiviestinnässä suoramarkkinoinnin heikot kokevat tehokkaaksi. Eräänä keinona sesonkivaihteluiden hyödyntämiseksi Bergström ja Leppänen mainitsevat myös avain- ja kanta-asiakassuhteiden vahvistamisen esimerkiksi järjestämällä heille erilaisia asiakastilaisuuksia ja -etuja hiljaisille kausille.

Tällä tavoin voidaan käyttää hiljaiset ajanjaksot hyödyksi keskittymällä suhteiden hoitamiseen ja näin mahdollisesti lisätä kysyntää tulevaisuudessa. (Mts. 38.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen käytännön toteutusta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Kuten alussa todettiin, Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelut aiheuttavat yritykselle monia haasteita, ja niiden tasoittaminen olisikin oleellista yrityksen kannattavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Luvussa perehdytään tutkimusstrategiana käytetyn case-tutkimuksen ominaispiirteisiin sekä esitellään tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tekstissä esitellään rinnakkain käytettyjen menetelmien teoriaa sekä käytännön toteutusta. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja -strategia

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan selvittämällä, miten kausivaihtelut ilmenevät Savutuvan Apajan kysynnässä ja millä keinoin yritys voi parhaiten tasoittaa kysyntänsä kausivaihtelua. Opinnäytetyö oli case- eli tapaustutkimus. Case-tutkimukselle on ominaista, että tutkimusongelma on usein hyvin moninainen, jolloin ongelma ratkaistaan useampaa menetelmää hyödyntämällä. Case-tutkimuksella ei ole omaa metodologiaa eikä tutkimusmenetelmiä, vaan tutkimuksen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät valitaan tutkittavan ilmiön perusteella joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen menetelmistä. Tästä syystä case-tutkimusta ei nähdä omana tutkimusotteenaan vaan enemmän tutkimusstrategiana, joka koostuu useiden eri menetelmien yhdistelmästä. (Kananen 2013, 9.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa sopii parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä tiedetään ennalta hyvin vähän. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä, ja tavoitteena on yleensä todellisuutta vastaavan ai-

neiston pohjalta kehittää teorioita ja oletuksia ilmiöstä. Laadullinen tutkimusote eteneekin käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote puolestaan pyrkii yleistämään jotakin ilmiötä. Määrällisessä tutkimuksessa teorioita testataan käytännössä hypoteesien avulla, ja siksi määrällinen tutkimus edellyttää aina aiempaa teoriaa ja ymmärrystä ilmiöstä. (Kananen 2013, 26; 2015, 71, 73.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin useampaa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmää, ja aineistoja analysoitiin sekä laadullisesti että määrällisesti.

Case-tutkimuksessa tutkittavan ilmiön muodostaa yksittäinen tapaus tai joukko tapauksia, joista halutaan saada syvälinen käsitys. Tutkittava tapaus eli case voi olla esimerkiksi yksilö, yritys, yhteisö tai tapahtuma, jota tutkitaan sen todellisessa kontekstissa eli luonnollisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135; Kananen 2013, 75.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus oli Savutuvan Apaja. Kuten laadullisessa tutkimuksessa, myös case-tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Case-tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään tietoa, vaan ymmärtämään ilmiötä ainoastaan tutkittavan tapauksen/tapauksien osalta. (Kananen 2013, 9.) Tapaustudkimus voi olla tavoitteeltaan kuvaileva, selittävä tai uutta löytävä. Perinteisin tapaustudkimuksen muoto on kuvaileva, jossa pyritään esittämään selkeä ja syvälinen kuvaus ilmiöstä. Selittävässä tapaustudkimuksessa kuvailun lisäksi pyritään myös selittämään, miksi tapaus on kuvauksen mukainen tai miksi se on kehittynyt kyseisellä tavalla. Uutta löytävässä tapaustudkimuksessa voidaan pyrkiä tuottamaan teorioita ja hypoteeseja, joita voidaan testata uusissa tapauksissa, mutta tämä muoto on harvinaisempi. (Mts. 55.)

Kuten Kananen (2013, 61) mainitsee, case-tutkimuksen lopputuotoksena saadaan tutkimusraportti ja ratkaisun esittäminen tutkimusongelmaan. Ongelman poistamista käytännössä ei ole tarkoitus kokeilla eikä case-tutkimuksella pyritä muutoksen aikaansaamiseen (mts. 57). Case-tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tämän työn lopputuotoksena saatiin kuvaus käsiteltävästä tapauksesta sekä toimenpide-ehdotukset, joiden avulla Savutuvan Apaja voi pyrkiä tasaamaan kysyntänsä kausivaihtelua.

## 5.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavan tiedon keruuseen on käytettävissä erilaisia lähteitä. Jo olemassa olevaa tietoa, jota voidaan saada tai ostaa eri tietolähteistä, kutsutaan sekundääriseksi tiedoksi. Sekundääristä aineistoa voidaan kerätä yrityksen sisäisistä tiedonlähteistä, joita ovat esimerkiksi kirjanpito, erilaiset tunnusluvut kuten liikevaihto ja kannattavuusluvut, myyntiraportit, asiakastiedot ja asiakasrekisteri, asiakaspalautteet sekä henkilöstön kontaktit ja kokemukset. Yrityksen sisäiset tiedonlähteet ovat usein melko helposti ja edullisesti saatavissa, joten ne ovat hyviä lähteitä tiedon hankintaan. Sekundääriaineistoa voidaan kerätä myös yrityksen ulkopuolisista lähteistä, jotka ovat usein maksullisia. Ulkoisina lähteinä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten tahojen tarjoamia tilasto- ja rekisteritietoja, hakemistoja sekä raportteja. (Bergström & Leppänen 2015, 82-83.)

Kun tutkimuksessa tarvittavaa tietoa ei ole ennalta olemassa, voidaan tutkimusta varten kerätä uutta tietoa eli niin kutsuttua primääriaineistoa (Bergström & Leppänen 2015, 82). Primääriaineisto on tutkimusta varten kerättyä tietoa, jota analysoidaan haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan. Primääriaineistoa kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, joiden valinta riippuu tutkittavasta ongelmasta. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi sekä erilaisten dokumenttien hyödyntäminen. Dokumentit voivat olla esimerkiksi ilmiöön liittyvää tekstiä, kuvia, äänitteitä ja videoita. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä puolestaan ovat tilastot ja kyselyt. (Kananen 2015, 80-82.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tietoa kerätään eri lähteistä useampaa menetelmää hyödyntäen kattavan kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Tästä syystä case-tutkimuksessa voidaankin nähdä triangulaation piirteitä. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman lähestymistavan yhdistämistä yhdessä tutkimuksessa. Yhdistämistä voidaan tehdä myös käyttämällä useampaa aineistoa, menetelmää, teoriaa tai tutkijaa lähestymistapojen sisällä. Case-tutkimukselle tyypillistä on aineistotriangulaation käyttö, mikä tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyvien erilaisten aineistojen hyödyntämistä. Case-tutkimuksessa nähdään usein myös menetelmätriangulaation piirteitä, sillä erilaiset aineistot tarvitsevat erilaisia menetelmiä tiedonkeruu- ja analysointivai-



heessa. Triangulaation käyttö tutkimuksessa tulee olla aina perusteltua. Monistrategisen lähestymistavan käyttö on perusteltua esimerkiksi tilanteessa, jossa yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää muilla menetelmillä. (Kananen 2013, 34-36, 77.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman kannalta oli oleellista hyödyntää useampaa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmää. Tiedon keruussa käytettiin sekä sekundäärisiä että primäärisiä tiedonlähteitä. Sekundääriaineistona hyödynnettiin yrityksen tilastoaineistoa tilaisuuksien lukumääristä, joiden pohjalta toteutettiin kirjoituspöytä-tutkimus. Tämän avulla havainnoitiin Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Sekundääriaineisto ei kuitenkaan pelkästään riittänyt tutkimusongelman ratkaisemiseen, vaan tarvittiin lisäksi tietoa siitä, millä tavoin asiakkaiden kysyntään voidaan vaikuttaa. Tätä varten kerättiin uutta primääriaineistoa teemahaastatteluiden avulla. Koska toimenpiteet päädyttiin kohdistamaan yritysasiakkaisiin, tutkimuksen toinen osa päätettiin suorittaa haastattelemalla yrityksen potentiaalisia yritysasiakkaita, ja näin etsiä keinoja heidän ostokäyttäytymiseen vaikuttamiseksi. Keräämisen jälkeen aineistot analysoitiin niille soveltuvilla menetelmillä, jotta saatiin tulokset, joiden avulla tutkimusongelma voitiin ratkaista. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa käytettyjen menetelmien eli kirjoituspöytä-tutkimuksen ja teemahaastattelun teoriaa sekä tutkimuksen käytännön toteutusta ja aineistojen analysointia.

### **Kirjoituspöytä-tutkimus**

Kuten Anttila (2014) mainitsee, joissain tapauksissa ilmiöön liittyvän uuden aineiston kerääminen voi olla hyvin haasteellista tai jopa mahdotonta. Tällöin valmiin aineiston hyödyntäminen saattaa olla paras tapa koota tietoa aiheesta. Esimerkiksi kun tutkitaan aiemmin tapahtunutta ilmiötä tai sen kehityskulkua, saattaa sekundäärinen aineisto ollaärkevin tai jopa ainut mahdollinen informaation lähde. Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008, 29) mukaan tutkimusta, jossa hyödynnetään sekundääriaineistoa, kutsutaan kirjoituspöytä-tutkimukseksi. Kirjoituspöytä-tutkimuksen avulla on mahdollista saada lisäymmärrystä tutkittavaan ongelmaan. Lisäksi kirjoituspöytä-tutkimus auttaa usein myös rajaamaan tutkittavan ongelman selvittämiseksi tarvittavan primääriaineiston määrää.

Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008, 28) mukaan on kustannustehokasta hyödyntää tutkimuksessa mahdollisimman paljon jo olemassa olevaa aineistoa. He nostavatkin kirjoituspöytä tutkimuksen eduiksi alhaiset kustannukset, ajan ja vaivan säästämisen sekä sen, että sekundääriaineisto voi joskus olla tarkempaa kuin primääriaineisto. Kirjoituspöytä tutkimuksen heikkouksiksi he esittävät, että aineisto on aikaisemmin ja usein toiseen tarkoitukseen koottu, jolloin se voi olla vanhentunutta tai riittämätöntä, tai tieto ei välttämättä ole tarvittavassa muodossa. Aineiston käyttökelpoisuus käsillä olevaan tutkimusongelmaan tuleekin aina arvioida huolella. (Mts. 30.)

Koska yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Savutuvan Apajan kysyntä vaihtelee, tarvittiin aiempaa tietoa ilmiön esiintymisestä. Kirjoituspöytä tutkimus soveltui hyvin ilmiön tutkimiseen, sillä se avulla oli mahdollista kartoittaa yrityksen kysyntää aiempien vuosien ajalta, ja tämän avulla havaita kysynnässä esiintyvää vaihtelua. Tutkimuksessa hyödynnettiin Savutuvan Apajan sisäisiä tiedonlähteitä niiden helpon saavutettavuuden ja edullisuuden vuoksi. Yrityksessä on vuodesta 2013 alkaen kerätty yrityksen myyntivastaavan toimesta tilastoaineistoa tilaisuuksien lukumääristä ja luonteesta Excel-tilaukseen. Analyysia varten aineistoa täydennettiin tutkijan toimesta vuoden 2016 tiedoilla, jotta aineisto olisi mahdollisimman ajankohtaista. Täydennys suoritettiin vuoden 2016 marraskuun lopussa, joten joulukuun tietoja ei otettu mukaan analyysiin. Aineisto sopi hyvin tutkimuksen tarkoitukseen, sillä siitä oli mahdollista melko helposti tutkia käsiteltävää ilmiötä. Lisäksi kyseinen aineisto oli ainut mahdollinen informaation lähde, sillä tietoja ei olisi ollut mahdollista saada mistään muualta kuin yritykseltä itseltään.

Kirjoituspöytä tutkimuksessa havainnoitiin tilaisuuksien lukumäärien vaihtelua aikavälillä 2013 – 2016 sekä kokonaiskysynnän että eri asiakassegmenttien osalta. Lisäksi havainnoitiin eri luonteisten tilaisuuksien kysynnän vaihtelua kyseisellä ajanjaksolla. Aineistoa analysoitiin määrällisesti tutkimalla aikasarjan arvoja, minkä avulla pyrittiin havainnoimaan kysynnän vaihtelua. Aineistoa tarkasteltaessa voitiin huomata, kuten myös Holopainen ja Pulkkinen (2008, 319) mainitsevat, että pelkkiä lukuja tutkimalla on vaikea havaita, esiintyykö tutkittavassa ajanjaksossa kausivaihtelua. Holopaisen ja Pulkkinen mukaan yksinkertaisin tapa selvittää tilannetta on piirtää aikasarjasta ku-

vaaja, ja tutkia tämän avulla ilmeneekö aikasarjassa säännönmukaista vaihtelua. Tulosten analysoinnissa ja havainnollistamisessa hyödynnettiin Microsoft Excelillä tuotettuja kuvaajia. Niiden avulla pystyttiin paremmin havainnoimaan kysynnässä ilmenevää vaihtelua ja havainnollistamaan saatuja tuloksia. Analyysin tuloksena saatiin selkeä kuvaus yrityksen kysynnän kausivaihtelusta, ja voitiin havaita, mistä ajankohdista kausivaihtelua olisi lähdettävä tasoittamaan. Saatuja tuloksia hyödynnettiin toimenpiteiden suunnittelun pohjana.

### **Teemahaastattelut**

Tutkimusta varten tarvittavaa uutta aineistoa kerättiin käyttäen teemahaastatteluja. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin voidaan parhaiten vaikuttaa yritysasiakkaiden kysyntään. Haastattelujen ja erityisesti teemahaastattelun avulla on mahdollista saada syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja siksi ne ovatkin suosittu tiedonkeruumenetelmä. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205) esittävät, haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja se sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimusaiheen tiedetään tuottavan monitahoisia ja vaikeasti ennustettavia vastauksia. Haastattelumenetelmän etuna nähdään mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa ja syventää saatavia tietoja pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä, joita olisi ollut vaikea tietää etukäteen. Täten haastattelun avulla on mahdollista saada paremmin esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Mt.) Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska ilmiötä ei tunnettu tarpeeksi hyvin ennalta, jotta olisi voitu esittää tarkkoja kysymyksiä. Keskustelemalla tutkittavien kanssa aiheeseen liittyvistä teemoista uskottiin saavan parhaiten ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelu voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä. Haastattelut voidaan luokitella strukurointiasteen perusteella neljään ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton eli avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208 – 209.) Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä, sillä siinä ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelutilanne etenee keskustelun tyyliä ennalta valittujen teemojen pohjalta. Teemahaastattelun aihepiirit ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat, jolloin teemahaastattelu ei ole yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu. Tarkoituksena on, että kaikki ennalta valitut teemat keskustellaan jokaisen haastateltavan kanssa

läpi mahdollisimman vapaasti jättäen tilaa vastaajan puheelle. Tämä mahdollistaa tutkittavien omat tulkinnat aiheesta ja tuo paremmin tutkittavien oman äänen kuuluviin. Oikeiden haastatteluteemojen valinta on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, jotta varmistetaan keskustelun kohdistuminen ongelmien kannalta oleellisiin seikkoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48, 103.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä havaintoyksiköt valitaan tarkoituksenmukaisesti niin, että heiltä saadaan tarvittavaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2015, 146). Koska laadullisessa tutkimuksessa yksilöön kohdistuva tiedonkeruu sisältää yleensä suuren määrän havaintoja, usein jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Tällöin haastateltavien oikea valinta merkitsee haastateltavien määrää enemmän, ja siksi se on ensisijaisen tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

Haastateltaviksi valittiin Savutuvan Apajan potentiaalisia yritysasiakkaita. Yritysasiakkaat ovat Savutuvan Apajan pääasiakassegmentti, ja yrityksen tavoitteena on panostaa yritysasiakkaiden osuuden kasvattamiseen, joten toimenpiteet päätettiin suunnata tälle kohderyhmälle. Lisäksi valinta pohjautui tietoperustan ja kirjoituspöytätyön pohjalta tehtyihin huomioihin eri asiakasryhmien ostokäyttäytymisestä. Uskottiin, että mahdollisuus kysynnän lisäämiseen toivottuihin ajankohtiin olisi todennäköisempi yritysasiakkaiden kuin yksityisasiakkaiden suhteen (ks s. 46). Toimeksiantajan toiveesta tutkimuksessa ei haastateltu yrityksen nykyisiä asiakkaita, joten kohderyhmäksi valittiin potentiaaliset asiakkaat. Haastateltavien valintaa rajattiin koskemaan Jyväskylän alueella toimivia ja henkilöstöltään yli 15 hengen yrityksiä, sillä nämä koettiin yritykselle potentiaalisiksi yrityksiksi. Koska Savutuvan Apajan asiakas-  
kunta koostuu eri tyyppisistä yrityksistä, yrityksiä tavoiteltiin eri toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva eri alojen yritysten tarpeista. Rajausten jälkeen jäljelle jääneistä yrityksistä valittiin sattumanvaraisesti haastateltavat yritykset.

Haastattelut toteutettiin ajalla 29.11. - 15.12.2016 sekä 2.1. – 9.1.2017. Haastateltaviksi tavoiteltiin henkilöitä, jotka vastaavat yritysten kokous- ja virkistystoiminnasta. Haastatteluun valittujen yritysten edustajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa kerrottiin yleisesti tutkimuksesta ja esitettiin haastattelupyyntö (ks. liite 1). Tämän jälkeen yrityksiin otettiin yhteyttä. Alkuperäisenä suunnitelmana oli ottaa yhteyttä yrityksiin puhelimitse, mutta muutaman yhteydenoton jälkeen todettiin, että

yrittäjien edustajat kieltäytyvät herkemmin puhelimesta. Täten seuraaviin yrityksiin päätettiin ottaa yhteyttä käymällä henkilökohtaisesti toimipisteessä, mikä osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Ensimmäisellä ajanjaksolla haastatteluja toteutettiin viisi kappaletta. Tämän jälkeen tehtiin päätös siitä, tarvitaanko lisää haastateltavia. Aineistoa päätettiin täydentää, koska se ei tuntunut riittävältä, ja haastatteluja toteutettiin vielä kolme. Lopulta viidestätoista yrityksestä, joille saatekirje lähetettiin, kahdeksan oli osallistunut haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pääosin yritysten omissa tiloissa. Lisäksi kolme haastattelua jouduttiin toteuttamaan välimatkojen vuoksi puhelimitse. Noin puolituntia kestäneiden haastatteluiden aikana keskusteltiin ennalta valituista haastatteluteemoista, jotka olivat yrityksen kokoustoiminta, virkistys- ja vapaa-ajan toiminta, ostoprosessi sekä mielikuvat Savutuvan Apajasta. Haastattelua varten laadittiin teemahaastattelurunko (ks. liite 2). Koska haastattelija ei ollut kovin kokenut, haastattelun tueksi hahmoteltiin apukysymyksiä, joiden avulla varmistettiin tarvittavan aineiston saanti. Teemojen ja kysymysten järjestys vaihteli keskustelun kulumukaan, ja toisinaan keskustelusta virisi myös uusia keskusteluaiheita.

Ennen varsinaista analysointivaihetta haastatteluaineistot litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Aineistoa purettiin jo keruuvaiheessa kirjaamalla ylös haastatteluiden olennainen sisältö sekä haastattelijan omat havainnot. Mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen aineistoa alettiin purkaa syvällisemmin. Kananen (2015, 160-161) esittää, että litteroinnin tarkkuudessa voidaan käyttää eri tasoja sanatarkasta litteroinnista propositiotason litterointiin, jossa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon pääsisältö. Tässä työssä teemahaastattelujen aineistot litteroitiin käyttämällä propositiotason litterointia. Koska sanasta sanaan kirjoittaminen on työlästä ja aikaa vievää, päätettiin haastattelut kirjata tiivistämällä keskusteltujen aiheiden ydinisällöt muutamiin sanoihin tai lauseisiin.

Aineiston analysointia lähdettiin toteuttamaan kuuntelemalla ja lukemalla aineistoa useaan kertaan, jotta kyettiin havaitsemaan, mitä ilmiöön liittyvää aineistosta nousee esiin. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 135) toteavat, teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä niin runsas, ettei kaikkea kerättyä aineistoa pystytä hyödyntämään yhdessä tutkimuksessa eikä kaikkea ole tällöin tarpeen myöskään analysoida. Aineistosta poimittiinkin tutkimusongelman kannalta oleelliset seikat, joita lähdettiin

analysoimaan. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua, jossa havainnointiin, mitä kustakin teemasta sanottiin (Mäntyneva ym. 2008, 77). Teemoista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, jotka esiintyivät useammassa haastattelussa, mutta myös poikkeuksia, joista voisi olla hyötyä toimenpiteiden suunnittelussa. Teemat johdettiin teemahaastattelun aihepiireistä. Teemoittelu toteutettiin Word-dokumenttiin, jonka avulla aineistosta oli helpompi käsitellä. Tämän pohjalta kirjoitettiin yhteenveto tuloksista. Haastatteluista saatuja tuloksia hyödynnettiin lopullisten toimenpide-ehdotusten laatimisessa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeinen osa tieteellisen tutkimuksen tekemistä on työn luotettavuuden arviointi. Luotettavuudessa on kyse ensisijaisesti siitä, että tutkimuksen eri vaiheet on tehty oikein niin, että saadaan luotettavat tulokset. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden avulla. Reliabiliteetti merkitsee tutkimustulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiin samat tulokset. Tutkimuksen reabelius voidaan todeta myös silloin, kun työn vaiheet on dokumentoitu ja perusteltu tarkasti, jolloin uusintamittaukselle ei ole tarvetta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimusongelman kannalta oikeiden asioiden tutkimista ja tutkimusmenetelmien soveltuvuutta näiden asioiden tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232; Kananen 2011, 123; Kananen 2015, 342-343.) Tämän työn luotettavuutta kohentaa perusteellinen dokumentointi, sillä kaikki tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat on kirjattu ja perusteltu kattavasti. Työn validiteetti voidaan perustella sillä, että opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin saatiin vastaukset, joten tutkittujen asioiden ja käytettyjen tutkimusmenetelmien voidaan pitää sopivina.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 189) esittävät, että erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee tarkastella tutkijan toimintaa sekä saatujen tulosten ja tulkintojen todenmukaisuutta. Tässä työssä tutkijan toimintaa voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksen toteutus on kuvattu tarkasti, jotta myös ulkopuolinen lukija voi todeta valintojen ja tulkintojen oikeellisuuden. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien sopivuus varmistettiin perehtymällä huolellisesti tieteellisen työn tekemiseen sekä eri menetelmiin, ja valitsemalla tämän perustella sopivimmat menetelmät.

Lisäksi raportissa on esitetty kirjoituspöytä tutkimuksen aineiston pohjalta luodut kuvaajat ja suoria lainauksia haastatteluaineistosta tulkintojen todentamiseksi.

Koska case-tutkimus koostuu eri menetelmillä kerätystä aineistosta, case-tutkimuksen luotettavuustarkastelun kriteeristö johdetaan laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta sen mukaan, mitä lähestymistapaa ja menetelmiä työssä käytetään (Kananen 2013, 114). Tässä opinnäytetyössä käytettiin useampaa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmää, joten luotettavuuskriteerit johdettiin näiden menetelmien pohjalta. Usein koetaan, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useampia menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Useamman menetelmän käyttöä tutkimuksessa voidaan kuitenkin pitää myös ongelmallisena, sillä usein eri menetelmien käyttö lisää virhemahdollisuuksia. Kyseisessä tilanteessa tutkijalta vaaditaan useiden tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien hallintaa. (Kananen 2013, 35-36.) Tässä tutkimuksessa useamman menetelmän hyödyntäminen oli perusteltua, sillä ne täydensivät toisiaan. Monimenetelmäisyyden avulla saatiin monipuolisempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Virheiden välttämiseksi erilaisiin menetelmiin tutustuttiin perusteellisesti etukäteen. Seuraavaksi on vielä analysoitu erikseen kummankin menetelmän luotettavuutta.

Kirjoituspöytä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon erityisesti aineiston alkuperä ja lähdekritiikki (Anttila 2014). Aineisto saatiin luotettavalta taholta, ja tiedot oli kerätty yrityksen omiin tarpeisiin, joten ei ole syytä uskoa lukujen vääristelyyn. Tiedot oli kuitenkin kerätty manuaalisesti, joten mahdollisuus virheisiin oli olemassa. Aineisto oli kerätty yrityksen kysynnän seuraamiseen, joten se soveltui hyvin käyttötarkoitukseen. Aineistoa oli neljän vuoden ajalta, joten tuloksista voitiin tehdä luotettavia päätelmiä. Tulosten luotettavuutta paransi myös aineiston täydentäminen ajankohtaiseksi. Lisäksi aineisto on pysyvää, joten siihen oli mahdollista tarvittaessa palata. Ongelmalliseksi kuitenkin nousi aineiston rajallisuus, sillä aineistosta ei ollut mahdollista saada kovin yksityiskohtaisia tietoja. Ainoastaan tilaisuuksien lukumääriä tarkastelemalla ei välttämättä saatu riittävän tarkkaa tietoa, koska tilaisuudet voivat olla hyvin eri kokoisia ja eroavat tuottavuudeltaan. Lukumäärien lisäksi olisikin ollut hyvä saada tietoa myös tilaisuuksien tuottavuudesta, sillä tämän avulla olisi paremmin pystytty havainnoimaan kausivaihtelun vaikutusta yrityk-

sen kannattavuuteen. Kuvausta olisi parantanut esimerkiksi liikevaihdon tai kate-  
tuoton vaihtelun vertaileminen saatuihin tuloksiin. Lisäksi tutkijan lähtökohdat saat-  
toivat vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, sillä tutkijalla ei ollut vahvaa kokemusta  
numeerisesta tutkimuksesta. Tilastollinen tutkiminen ei kuitenkaan ollut tämän työn  
pää tarkoitus, vaan sen avulla oli tarkoitus luoda pohjaa toimenpiteiden suunnitte-  
lulle.

Teemahaastattelujen avulla kerätyn aineiston luotettavuutta kohentavat muun mu-  
assa hyvä haastattelurunko, toimiva välineistö sekä haastattelijan taitojen hiominen.  
Myös litterointitapa sekä kerätyn aineiston luokittelu vaikuttavat aineiston laatuun ja  
luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184-185.) Haastattelurunkoa ja kysymyk-  
siä testattiin ja hiottiin ennen haastatteluja. Tästä huolimatta ensimmäisten haastat-  
telujen jälkeen haastattelukysymyksiä ja niiden järjestystä hieman muokattiin siten,  
että haastateltavat tulkitisivat kysymykset oikein ja heidän olisi helpompi vastata nii-  
hin. Ei ole syytä olettaa, että haastateltavat olisivat tulkinneet kysymykset väärin.  
Haastatteluympäristö oli hyvä, sillä tilassa ei ollut juuri häiriötekijöitä. Tosin puhelin-  
haastattelut eivät olleet optimaalisin toteutustapa, sillä niissä keskustelu ei ollut yhtä  
vapaata kuin kasvotusten. Haastatteluaineiston luotettavuutta paransi haastattelujen  
nauhoittaminen, sillä aineistoon voitiin tarvittaessa palata.

Koska tutkittava aihe oli laaja ja hyvin moninainen, oikeiden haastatteluteemojen ja -  
kysymysten löytäminen oli haasteellista. Esimerkiksi haastateltavat eivät osanneet  
tarkasti kertoa, mihin ajankohtiin toiminta sijoittuu, sillä toiminnan ajankohta on  
usein hyvin vaihtelevaa. Lisäksi eri keinojen toimivuuden selvittäminen oli haasteel-  
lista, koska tätä oli hankalaa kysyä haastateltavilta suoraan. Haastatteluaineiston laa-  
tua olisi nostanut parempi kysymysten asettelu sekä tutkijan paremmat haastattelu-  
taidot. Myös haastatteluteemoja olisi voitu selkiyttää ja pohjata ne paremmin teori-  
aan. Lisäksi haastatteluissa olisi voitu keskittyä enemmän mahdollisten kysynnän oh-  
jaamiseksi käytettävien keinojen toimivuuden selvittämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyden ja luotettavuuden arvioinnissa voi-  
daan käyttää saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tiedonkeruuta jatke-  
taan niin kauan, kunnes uudet havaintoyksiköt eivät tuo olennaisesti uutta tietoa tai  
kunnes aineiston katsotaan olevan riittävä tulosten luotettavuuden esittämiseksi.



(Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan. Havain-  
toyksiköiden lukumäärä määräytyi analysoimalla vastauksia haastatteluiden ede-  
tessä. Aineiston määrän voidaan katsoa olleen riittävä, sillä uusien haastateltavien ei  
uskottu tuovan tutkimuksen tavoitteen kannalta juuri uutta oleellista tietoa. Lisäksi  
haastateltavien valinta oli perusteltua, ja haastateltavat vastasivat tavoiteltua kohde-  
ryhmää, joten aineiston voidaan katsoa olevan edustava.

Tulosten luotettavuuteen saattavat vaikuttaa myös aineistojen analysointivaiheessa  
tehdyt toimet. Kirjoituspöytätyössä tällaisia voivat olla esimerkiksi laskuvir-  
heet. Haastatteluaineiston luotettavuutta saattavat heikentää tutkijan mahdolliset  
virhetulkinnat haastateltavien puheesta, mutta tämän mahdollisuus kyseisessä tutki-  
muksessa koetaan melko pieneksi. Toimenpide-ehdotukset pohjautuvat kirjoituspöy-  
tätutkimuksen ja teemahaastatteluiden pohjalta saatuihin tuloksiin sekä teoriapoh-  
jassa esiin nousseisiin keinoihin kysynnän kausivaihtelun tasaamiseksi, joten johto-  
päättökset on johdettu aineistosta, mikä edesauttaa työn luotettavuutta.

## 6 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutu-  
van Apajan kysynnän kausivaihtelua. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kahden eri  
menetelmän, kirjoituspöytätyön ja teemahaastatteluiden, avulla. Seuraavaksi  
käsitellään näiden kahden menetelmän avulla kerättyjen aineistojen analyysien poh-  
jalta saatuja tuloksia. Tulokset on esitetty menetelmittäin toteutusjärjestyksessä.  
Tutkimuksen pohjalta saatuja tuloksia hyödynnettiin toimenpide-ehdotuksissa, jotka  
esitellään tämän opinnäytetyön luvussa seitsemän.

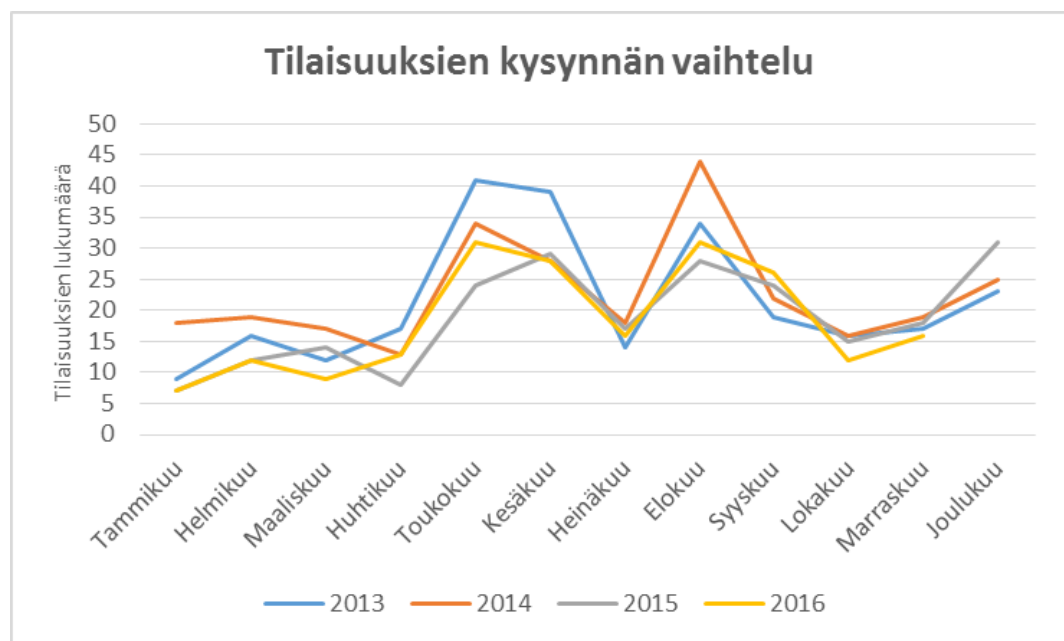
### 6.1 Kausivaihtelu toimeksiantajayrityksen kysynnässä

Tässä luvussa esitellään kirjoituspöytätyössä saadut tulokset. Kyseisen tutki-  
musmenetelmän avulla oli tarkoitus selvittää, miten kausivaihtelut ilmenevät Savutu-  
van Apajan kysynnässä. Tavoitteena oli luoda kokonaiskuva yrityksen kysynnän kausi-  
vaihteluista ja sen pohjalta lähdettiin suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä yri-  
tyksen kysynnän kausivaihtelun tasaamiseksi. Tutkimusaineistona hyödynnettiin yri-  
tyksessä kerättyä tilastoaineistoa järjestettyjen tilaisuuksien lukumääristä. Aineistoa

analysoitiin määrällisesti havainnoimalla tilaisuuksien lukumäärien vaihtelua aikavälillä 2013 – 2016 sekä kokonaiskysynnän että eri asiakassegmenttien suhteen. Lisäksi havainnoitiin eri luonteisten tilaisuuksien kysynnän vaihtelua kyseisellä ajanjaksolla. Näin voitiin havainnoida, miten Savutuvan Apajan kysyntä vaihtelee eri kausina ja löytää ajankohdat, joista kysynnän kausivaihtelua olisi lähdettävä tasaamaan. Analysoinnissa ei ole otettu huomioon vuoden 2016 joulukuun tilaisuuksia, koska analyysi suoritettiin marraskuun lopussa.

### Kokonaiskysyntä

Savutuvan Apajalla järjestetään keskimäärin 250 tilaisuutta vuodessa, ja kävijöitä näissä tilaisuuksissa käy noin 8 000 (Vuositasovertailu 2016).



Kuvio 4. Tilaisuuksien kysynnän vaihtelu

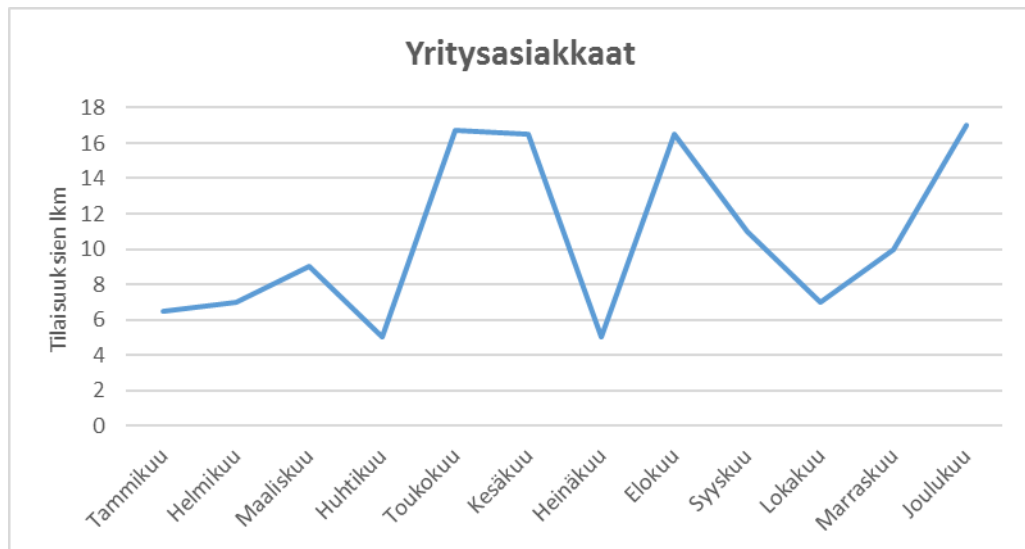
Tilaisuuksia ei järjestetä tasaisesti ympäri vuoden, vaan kysyntä vaihtelee selvästi eri ajanjaksojen mukaan. Kuviossa 4 on esitetty tilaisuuksien lukumäärän vaihtelu aikavälillä 2013 – 2016. Kuten kuviosta voidaan todeta, järjestettyjen tilaisuuksien lukumäärien vaihtelussa esiintyy selvää säännönmukaisuutta. Koska vaihtelu toistuu hyvin samankaltaisena vuodesta toiseen, voidaan puhua kausivaihtelusta. Kuvaajien avulla voidaan havaita, mihin ajankohtiin kysyntä keskittyy ja mitkä ajankohdat ovat

kokonaiskysynnän suhteen hiljaisempia. Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksessä korkeasesonkia ovat touko – kesäkuu, elo – syyskuu ja joulukuu. Matalasesonkia puolestaan ovat tammi – huhtikuu ja loka – marraskuu. Myös heinäkuussa järjestetään lukumääräisesti vähän tilaisuuksia, mutta niistä suuri osa on häitä, jotka ovat usein tuottoisia, joten heinäkuuta ei pidetä yrityksessä matalasesonkina.

Aineistoa analysoitaessa onkin otettava huomioon, että tilaisuuksien lukumäärä ei kerro kävijämääristä tai liikevaihdosta. Yrityksen henkilöstön kertoman perusteella alkuvuodesta tammi – huhtikuussa liikevaihtoa on huomattavasti muuta vuotta vähemmän, ja tällöin yrityksen kannattavuus on heikompi. Loka – marraskuuta ei koeta yrityksessä yhtä ongelmalliseksi, mutta myös silloin liikevaihdossa on havaittu heikkenemistä. Muina vuodenaikoina liikevaihto ja kannattavuus koetaan suhteellisen hyväksi. Nämä huomiot vahvistavat kuviossa 4 ilmenevää kysynnän kausivaihtelua.

### **Asiakassegmentit**

Koska eri asiakassegmenttien kysyntä on hyvin eri tyyppistä ja vaihtelee eri tavoin, haluttiin analyysissa selvittää myös eri asiakassegmenttien kysynnän vaihtelua. Analysoinnissa laskettiin kunkin asiakassegmentin järjestämien tilaisuuksien lukumäärän keskiarvo vuoden jokaiselta kuukaudelta vuosien 2013 – 2016 ajalta, pois lukien vuoden 2016 joulukuun tilaisuudet. Laskelmien pohjalta luotiin kuvaajat, joiden avulla voitiin havainnoida, miten eri asiakassegmenttien kysyntä keskimääräisesti vaihtelee. Tulosten perusteella voidaan havaita eroavaisuuksia eri asiakassegmenttien kysynnän vaihtelussa. Tuloksia voidaan hyödyntää eri segmenteille kohdistettujen toimenpiteiden suunnittelussa.



Kuvio 5. Yritysassiakkaiden kysynnän kausivaihtelu

Yritysassiakkaita käy Savutuvan Apajalla yleensä ympäri vuoden, mutta kuten kuviosta 5 ilmenee, yritysasiakkaiden kysyntä vaihtelee huomattavasti eri kuukausina. Alkuvuodesta tammi – huhtikuussa yritysasiakkaat tekevät tilauksia keskimäärin alle yhdeksän kappaletta kuukaudessa, mikä on melko vähäistä verrattuna vilkkaampiin kuukausiin. Vilkkaimpina kuukausina, touko-, kesä-, elo- ja joulukuussa, yritysasiakkaiden tekemiä tilauksia on keskimäärin yli 16 kappaletta kuukaudessa. Heinäkuussa yritysasiakkaiden järjestämien tilaisuuksien määrä vähenee merkittävästi alle kymmenen kappaleeseen. Myös lokakuu voidaan nostaa esiin vähäisen kysynnän vuoksi alle kahdeksan kappaleen tilausmäärällä. Marras- ja joulukuussa yritysten ostokäyttäytyminen jälleen vilkastuu joulukuun ollessa yksi vilkkaimmista kuukausista yritysasiakkaiden suhteen.

Yritysasiakkaiden järjestämät tilaisuudet ovat pääasiassa kokouksia ja illanviettoja. Yritysasiakkaiden kysynnän vaihtelun voidaan todeta johtuvan pääasiassa yhteiskunnallisista syistä, sillä yritysten ostokäyttäytyminen riippuu pitkälti yritysten vuosittaisesta rytmistä (ks. s.15). Saadut tulokset heijastelevat yritysten yleistä vuosirytmää, mikä vahvistaa kyseistä oletusta. Esimerkiksi heinäkuu on yleisesti yrityksissä lomakuukausi, mikä ilmenee selvänä notkahduksena yritysasiakkaiden kysynnässä. Marras- ja joulukuu puolestaan ovat yrityksissä yleisesti pikkujoulusesonkia, mikä näkyy huomattavana kysynnän kasvuna. Loppukeväästä ja alkusyksystä yritykset järjestävät

tavallisesti runsaammin kokous- ja virkistystoimintaa, kun taas alkuvuodesta toimintaa järjestetään yleensä vähemmän. Tätä voivat selittää useat tekijät, kuten kiire tai yleiset tavat. Myöhemmin tässä luvussa esiteltujen havaintojen kokouksien ja illanviettojen kysynnän kausivaihtelusta voidaan todeta tukevan edellä mainittuja oletuksia. Toisaalta yrityksen toiminta on aina riippuvaista yrityksen toimialasta ja toiminnan luonteesta eikä havaintoja voida yleistää koskemaan kaikkien toimialojen yrityksiä.



Kuvio 6. Yksityisten asiakkaiden kysynnän kausivaihtelu

Yritysassiakkaiden tavoin yksityiset asiakkaat järjestävät tilaisuuksia Savutuvan Apajalla vaihtelevasti ympäri vuoden. Kuvion 6 perusteella voidaan todeta, että yksityisten asiakkaiden kysyntä vaihtelee jonkin verran vuoden sisällä. Alkuvuosi on yksityisten asiakkaiden kysynnän suhteen vähäistä, mutta helmikuussa kysynnässä voidaan havaita pientä kasvua. Helmikuun kysynnän kasvua selittävät useampien perhejuhlien osuminen helmikuulle ja muutamat talvihäät. Tilaisuuksien kysyntä lisääntyy hiljalleen loppukeväästä kohti kesää. Yksityiset asiakkaat järjestävät eniten tilaisuuksia kesäkaudella heinä-, elo- ja syyskuussa, joista elokuu on keskimäärin vilkkain noin yhdeksän tilaisuuden lukumäärällä. Kesä onkin selvästi yksityisten asiakkaiden suhteen

sesonkiaikaa. Kesän jälkeen kysyntä alkaa vähentyä, ja erityisesti loppusyksystä kysyntä on vähäistä. Joulukuussa kysynnässä voidaan huomata keskimääräisesti pientä kasvua.

Yksityisten asiakkaiden järjestämät tilaisuudet ovat pääasiassa erilaisia perhejuhlia ja häitä. Yksityisasiakkaiden kysynnän vaihteluun vaikuttavat ensisijaisesti luonnon aiheuttamat syyt, kuten sääolosuhteet, sillä kysyntä keskittyy erityisesti kesäkaudelle, jolloin olosuhteet ovat otollisimmat juhlien järjestämiselle. Lisäksi juhlittava kohde vaikuttaa tilaisuuden ajankohtaan. Juhlien ja häiden kysynnän kausivaihtelua tarkastellaan lisää myöhemmin tässä luvussa (ks. s.45).



Kuvio 7. Julkisten organisaatioiden kysynnän kausivaihtelu

Julkisten organisaatioiden järjestämien tilaisuuksien osuus Savutuvan Apajan tilaisuuksista on melko vähäinen (noin 15 %). Julkisten organisaatioiden Savutuvan Apajalle tekemät tilaukset painottuvat pääosin alkukesään touko- ja kesäkuulle (ks. kuvio 7). Tämän lisäksi julkisten organisaatioiden tekemiä tilauksia on melko tasaisesti syksyllä elokuusta joulukuuhun. Tammi – huhtikuussa tilauksia on vähän, keskimäärin alle kaksi kappaletta kuukaudessa. Lisäksi heinäkuu on julkisten organisaatioiden suhteen äärimmäisen hiljainen. Havaintoyksiköiden vähyyden vuoksi havaintoja ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan yleisesti julkisten organisaatioiden ostokäyttäytymistä eikä aineistosta voida tehdä luotettavia päätelmiä.

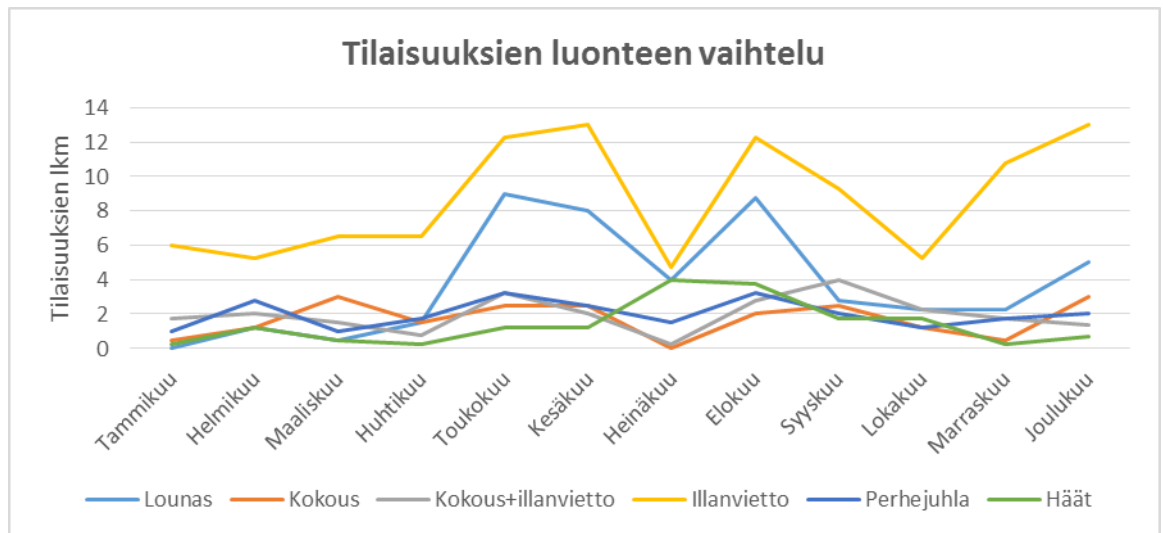


Kuvio 8. Yhdistyksien ja seurojen kysynnän kausivaihtelu

Yhdistykset ja seurat järjestävät tilaisuuksia Savutuvan Apajalla keskimäärin melko vähän, alle viisi tilaisuutta kuukaudessa. Yhdistyksien ja seurojen järjestämien tilaisuuksien lukumäärissä ei ole havaittavissa merkittäviä kausivaihteluita (ks. kuvio 8). Yhdistykset ja seurat järjestävät tilaisuuksia pitkin vuotta määrän hieman lisääntyessä kesäkaudella ja alkusyksystä. Yhdistyksien ja seurojen suhteen kysyntää on eniten elo- ja syyskuussa, jolloin tilauksia on keskimäärin viisi kappaletta kuukaudessa. Alkuvuodesta tammi-huhtikuussa tilaisuuksia on todella vähän tai ei ollenkaan. Kuten julkisten organisaatioiden tapauksessa, myös tässä tapauksessa on mahdotonta havaintoyksiköiden vähyyden vuoksi yleistää tietoja ja tehdä niiden pohjalta luotettavia päätelmiä.

### Palvelut

Savutuvan Apajan tarjoamia palveluja ovat ravintola-, juhla-, kokous- ja virkistyspalvelut sekä saunaillat. Erilaisten iltatapahtumien osuus tilaisuuksien lukumäärästä on noin 50 %, häiden ja perhejuhlien osuus on 20 %, kokousten osuus 20 %, lounastilaisuuksien 15 % ja muiden yksityisten tapahtumien 5 % (Vuositasovertailu 2015). Lisäksi yrityksessä järjestetään kaksi kertaa vuodessa avoin lounastilaisuus äitienpäivänä ja isänpäivänä.



Kuvio 9. Tilaisuuksien luonteen vaihtelu

Sesonkien vaikutus näkyy voimakkaasti myös Savutuvan Apajalla järjestettyjen tilaisuuksien luonteessa. Kuviossa 9 on laskettu eri luonteisten tilaisuuksien lukumäärän keskiarvo jokaiselta kuukaudelta aikavälillä 2013 – 2016, pois lukien vuoden 2016 joulukuun tilaisuudet. Kuviosta voidaan todeta, että järjestettyjen tilaisuuksien luonteet vaihtelevat eri ajanjaksoina. Pelkkiä lounastilaisuuksia järjestetään eniten touko-, kesä- ja elokuussa, mutta näiden tilaisuuksien kysyntä on vähentynyt huomattavasti 27 %:sta 9 %:iin kyseisenä aikana, mikä vääristää kuvaajaa. Kokouksia järjestetään melko tasaisesti keskimäärin 1 – 3 kappaletta kuukaudessa, eniten erityisesti loppukevällä ja alkusyksystä. Maaliskuun ja joulukuun kohdalla kuvaajan nousua selittää yhden vuoden erityisen suuri kokouksien lukumäärä kyseisinä kuukausina. Pelkkien kokousten lisäksi järjestetään kokouksia, joihin on yhdistetty illanvietto. Niitä järjestetään myös eniten loppukevällä sekä alkusyksystä elo – lokakuussa. Heinäkuussa kokouksia ei järjestetä juuri lainkaan.

Lukumääräisesti eniten järjestettyjä tilaisuuksia ovat illanvietot. Illanviettoja järjestetään ympäri vuoden, mutta selvästi eniten niitä järjestetään touko-, kesä- ja elokuussa sekä marras – joulukuussa. Kokouksia ja illanviettoja järjestävät pääasiassa yritysasiakkaat. Kuten aiemmin mainittiin, yritysasiakkaiden kysynnän kausivaihtelua selittää osaltaan yritystoiminnan vuosirytmii. Kuten kuvaajasta havaitaan, alkuvuodesta kokous- ja virkistystoimintaa järjestetään suhteellisen vähän. Touko- ja kesä-



kuussa sekä elo – syyskuussa puolestaan kokouksien ja illanviettojen kysyntä lisääntyy merkittävästi. Heinäkuussa kysyntä on vähäistä pääasiassa kesälomien vuoksi. Marras- ja joulukuu yritykset järjestävät tavallisesti henkilöstölleen erilaista virkistystoimintaa, mikä ilmenee kuviosta illanviettojen kysynnän huomattavana kasvuna.

Perhejuhlia on Savutuvan Apajalla tasaisesti ympäri vuoden. Perhejuhlia järjestetäänkin silloin, kun on juhlan aika, joten kysynnän ajankohta riippuu ensisijaisesti juhlittavasta kohteesta. Täten juhlien ajankohdat vaihtelevat sattumanvaraisesti. Hääjuhlat puolestaan ovat keskittyneet selvästi kesäkaudelle heinä – elokuuhun, jonka lisäksi syys – lokakuussa järjestetään jonkin verran syyspäitä. Häitä järjestetään satunnaisesti myös muina ajankohtina, mutta melko vähän. Juhlia ja erityisesti häitä järjestettäessä kysynnän vaihtelun voidaan havaita olevan riippuvaista luonnon aiheuttamista syistä. Häiden keskittymistä kesäkaudelle selittää muun muassa Suomen ilmasto ja sääolosuhteet, sillä kesällä olosuhteet ovat otollisimmat ulkohäiden ja muiden ulkojuhlien järjestämiseen. Savutuvan Apajan suosio perustuu merkittävästi yrityksen miljööseen, joka pääsee parhaiten oikeuksiinsa kesäkautena. Talvi, alku kevät ja loppu syys eivät ole sään puolesta otollisia ulkojuhlien järjestämiseen, mikä näkyy myös yrityksen kysynnässä.

### **Johtopäätökset**

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että Savutuvan Apajan kysyntä vaihtelee huomattavasti eri kausina. Eniten kysyntää on touko – kesäkuussa, elo – syyskuussa ja joulukuussa, kun taas vähiten kysyntää on tammi – huhtikuussa sekä loka – marraskuussa. Tämä ilmenee myös yrityksen liikevaihdossa ja kannattavuudessa. Savutuvan Apajan tapauksessa oleellisinta olisi lähteä tasoittamaan kysynnän kausivaihtelua kasvattamalla kysyntää hiljaisina ajanjaksoina. Tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että yrityksen kysyntää tulisi lisätä erityisesti tammi – huhtikuussa sekä loka – marraskuussa. Tämä olisi oleellista, jotta yrityksen kysyntä ja toiminta olisi tasaisempaa ympäri vuoden. Kysyntää voidaan pyrkiä myös siirtämään korkeasesongeilta hiljaisemmille ajanjaksoille, ja tämän myötä pyrkiä tasaamaan kysynnän määrän huomattavia vaihteluita. Kysynnän kausivaihteluiden tasaamisen avulla voidaan edistää yritystoiminnan ympärivuotisuutta ja parantaa yrityksen tehokkuutta. Kysynnän lisääminen olisi oleellista myös yrityksen kannattavuuden näkökulmasta.

Analyysin pohjalta voidaan lisäksi todeta, että eri asiakasryhmien kysyntä vaihtelee eri tyyppisesti, joten jokaiselle asiakassegmentille tulee suunnata omanlaisensa toimenpiteet. Tässä työssä suunnitellut toimenpiteet päädyttiin kohdistamaan yritysasiakkaille, koska uskotaan, että mahdollisuus kysynnän lisäämiseen olisi parempi yritysasiakkaiden kuin yksityisasiakkaiden osalta. Kuten aiemmin todettiin, yritysasiakkaiden kysyntä on riippuvaista enemminkin yrityksen toiminnasta kuin esimerkiksi sääolosuhteista. Mahdollisuus kysynnän lisäämiseen tavoiteltuihin ajankohtiin alkuvuodesta ja loppusyksystä uskotaan olevan todennäköisempää yritysasiakkaiden kuin yksityisasiakkaiden taholta, sillä kyseiset ajankohdat eivät ole kovin otolliset esimerkiksi juhlien järjestämiseen. Uskotaan myös, että mahdollisuus yritysasiakkaiden kysynnän siirtämiseen olisi todennäköisempää kuin yksityisasiakkaiden, sillä yksityisasiakkaiden kysyntä on riippuvaisempaa juhlan ajankohdasta ja sääolosuhteista, kun taas yritysasiakkaat saattaisivat olla joustavampia ajankohdan suhteen. Lisäksi voidaan olettaa, että kysynnän kasvu olisi suurempaa yritysasiakkaiden osalta, sillä he tekevät määrällisesti enemmän tilauksia kuin yksityisasiakkaat. Tässä tulee kuitenkin huomioida myös tilaisuuksien koko. Lisäksi valinta on linjassa yrityksen tavoitteen kanssa lisätä erityisesti yritysasiakkaiden osuutta liiketoiminnassaan. Näistä syistä kysynnän lisäämistä olisi kannattavaa lähteä tavoittelemaan ensisijaisesti yritysasiakkaista.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa käsitellään yrityksille toteutettujen teemahaastattelujen tuloksia. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää sopivimmat toimenpiteet yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi kartoittamalla kohderyhmän tarpeita ja motiiveja. Haastatteluiden avulla saatiin tietoa ja ideoita toimenpide-ehdotusten suunnittelun tueksi. Haastateltaviksi tavoitettiin Savutuvan Apajan potentiaalisia yritysasiakkaita. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joista seitsemän oli naispuolisia ja yksi miespuolinen. Haastateltavat olivat henkilöitä, jotka vastaavat yritysten kokous- ja virkistystoiminnasta eli pääasiassa sihteereitä sekä toimistopäällikkö, toimitusjohtaja ja talouspäällikkö. Haastateltavat yritykset sijoittuivat hyvin tavoiteltuun kohderyhmään, sillä haastateltavaksi tavoitettiin Jyväskylässä toimivia yrityksiä, joiden henkilöstön lukumäärä vaihteli 16 – 50 työntekijän välillä. Yrityksiä tavoitettiin eri toimialoilta, joita

olivat rakennusala, muu rakennusala, urheilutoiminta, LVI-toiminta, sähköurakointi ja elintarviketeollisuus.

Haastatteluiden aihepiireinä käsiteltiin yritysten kokoustoimintaa, virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa, ostoprosessia sekä haastateltavien mielikuvia Savutuvan Apajasta. Haastatteluissa kokoustoimintaa ja virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa käsiteltiin erillisinä teemoina, koska ne eroavat toisistaan huomattavasti. Näiden kahden teeman sisällä pyrittiin selvittämään erityisesti sesonkien vaikutusta yritysten kokous- ja virkistystoimintaan sekä yritysten tarpeita. Erillisten teemojen avulla voitiin paremmin keskittyä aihealueisiin ja saada paremmin tietoa toimenpiteiden suunnittelun tueksi. Lisäksi havaittiin, että haastateltavien oli helpompi keskustella teemoista erikseen. Kolmantena teemana käsiteltiin yrityksen ostoprosessia, minkä avulla pyrittiin selvittämään eri tekijöiden vaikutusta yritysten ostoprosessiin ja löytämään tehokkaimmat keinot yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi. Mielikuvien avulla selvitettiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia liittyen Savutuvan Apajaan, jonka pohjalta voitiin pohtia toimenpiteitä asiakkaiden mielikuviin vaikuttamiseksi. Seuraavaksi käydään läpi haastatteluiden avulla saadut tulokset teemoittain.

### **Kokoustoiminta**

Ensin haastateltavien kanssa keskusteltiin yrityksen kokoustoiminnasta. Aluksi perehdyttiin siihen, miten eri sesongit vaikuttavat yritysten kokoustoimintaan. Haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan, mihin ajankohtiin kokoustoiminta yleensä sijoittuu, ja mistä tämä johtuu. Kysymys ilmeni haasteelliseksi, sillä haastateltavien oli vaikea mainita tiettyjä ajankohtia, joihin toiminta kohdistuu. Osa kokouksista mainittiin olevan säännöllisiä kuten viikkopalaverit ja hallituksen kokoukset. Muun kokoustoiminnan todettiin vaihtelevan melko epäsäännöllisesti. Yleisesti vastauksista voitiin kuitenkin todeta, että yritysten kokoustoiminta keskittyy pääasiassa kevääseen ja syksyyn. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat, ettei kokouksia järjestetä juuri ollenkaan kesällä ja talvellakin hyvin vähän. Saadut tulokset viittaavatkin kirjoituspöytätyömuksessa tehtyihin havaintoihin.

Haastateltavien vastauksista voitiin päätellä kokoustoiminnan ajankohdan riippuvan ensisijaisesti töiden määrästä ja hektisyydestä. Pääasiassa haastateltavat kertoivat, että kokouksia pyritään järjestämään erityisesti ajankohtina, jolloin töiden puolesta

on hiljaisempaa. Esimerkiksi eräs haastateltavista mainitsi, että henkilöstön kokoukset sijoittuvat yleensä kevääseen ja syksyyn, koska silloin on töissä rauhallisempaa. Kesällä ja talvella kokouksia kerrottiin järjestettävän vähemmän töiden kiireellisyyden ja toisaalta loma-aikojen vuoksi. Henkilöstön kokouksia, kuten kokoontumisia ja koulutuksia, mainittiin järjestettävän silloin, kun henkilöstön kalentereihin mahtuu. Toisaalta esimerkiksi asiakastapaamisia mainittiin järjestettävän tarpeen mukaan töiden kiireellisyydestä huolimatta. Lisäksi yritykset, jotka kuuluvat suurempaan konserniin, mainitsivat koko konsernin toiminnan vaikuttavan yrityksen kokoustoimintaan, koska eri toimialueilla on erilaiset aikataulut, jotka pyritään sovittamaan yhteen.

Vastauksista voitiin havaita yrityksen toimialan vaikuttavan merkittävästi kokoustoiminnan ajankohtaan, sillä eri toimialojen yritykset kokivat eri ajankohdat kiireisiksi. Esimerkiksi rakennusurakoinnissa kesä ja loppuvuosi koettiin erittäin kiireisiksi, kun taas kevät ja syksy todettiin olevan yleensä töiden puolesta rauhallisempaa. Urheilu-toiminnassa puolestaan kiireellisyys vaihtelee kausien mukaisesti, jolloin myös kokoustoiminta on riippuvaista kausista. Tosin useampi vastaajista koki, että kiirettä tuntuu olevan koko ajan eikä varsinaisia kiireisiä ajanjaksoja osattu mainita. Koska yhden asiakassegmentin sisällä voidaankin havaita usein olevan useita tarpeiltaan erilaisia asiakasryhmiä, asiakkaat tulisi segmentoida myös asiakassegmenttien sisällä. Kausivaihtelua tasoitettaessa asiakkaiden segmentointi erityisesti käyttöaikojen mukaan on usein tarpeen. Koska eri toimialojen yritysten voitiin havaita kokevan eri ajankohdat kiireisiksi, ja täten myös heidän tarpeensa eroavat eri ajankohtina, tässä tapauksessa suunniteltaessa toimenpiteitä kysynnän tasaamiseksi yritysasiakkaiden segmentointi voisi olla oleellista toteuttaa esimerkiksi juuri toimialojen mukaisesti. Näin voidaan paremmin kohdistaa toimenpiteet juuri oikeille asiakkaille, ja täten parantaa toimenpiteiden tehokkuutta.

Haastatteluissa selvitettiin myös millaisia tarpeita ja kriteereitä yrityksillä on kokoustoiminnan suhteen, jotta voitiin havaita, mitkä tekijät vaikuttavat enemmän, ja mitkä vähemmän, yritysasiakkaiden ostopäätökseen. Näiden havaintojen myötä kyetään paremmin tarjoamaan asiakkaille sopivia palveluja ja ominaisuuksia sekä suunnittelemaan tehokkaampia toimenpiteitä yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi.

Eräs haastatteluista voimakkaasti esiin noussut piirre oli, että haastateltavat yritykset järjestävät kokoustoimintaa pääasiassa omissa tiloissa. Kaikki vastaajista mainitsivat

yrittäjien hyödyntävän mahdollisimman paljon omia tiloja kokousten järjestämisessä ja, että vain hyvin satunnaisesti hyödynnetään omien tilojen ulkopuolisia tiloja. Syinä tähän olivat muun muassa omien tilojen helppous ja edullisuus. Eräs haastateltava mainitsi oleelliseksi, että omissa tiloissa tarvittavat paperit ovat helpommin saatavilla, jolloin niitä ei tarvitse kuljettaa mukana. Lisäksi omien tilojen etuna koettiin oma rauha ja se, ettei luottamukselliset asiat päädy vieraiden korviin. Omien tilojen käyttö on Savutuvan Apajan näkökulmasta ongelmallista, sillä se vaikeuttaa yrityksen kokouspalveluiden myyntiä. Savutuvan Apajan tulisikin löytää asiakkaiden houkuttelemiseksi keinoja, joilla voidaan perustella, miksi yritysten kannattaa hyödyntää Savutuvan Apajan tiloja ja palveluita omien tilojen sijaan.

Mikäli kokoustoimintaa järjestetään omien tilojen ulkopuolella, tärkeimmiksi valintakriteereiksi haastatteluista nousivat käyttötarkoitukseen sopivat tilat, sijainti ja hinta. Tilojen sopivuutta määrittä ensisijaisesti tilojen koko siten, että ne ovat riittävän suuret. Esimerkiksi haastateltava neljä mainitsi: *"Tilan koko on kaikista ratkaisevin, kun mennään muualle"*. Myös tilojen varustelu ja kokouspalvelujen toimivuus mainittiin useammassa haastattelussa tärkeäksi kriteeriksi valintaa tehdessä. Kokousten järjestämisessä miljööllä ei koettu olevan erityisen suurta merkitystä, sillä tilojen viihtyisyys ja erilaisuus nousivat esiin ainoastaan kahdessa haastattelussa. Toisaalta ainutlaatuinen miljöö on yksi Savutuvan Apajan vahvuuksista, jota tulisi käyttää eduksi. Haastateltava kaksi mainitsi: *"On henkilöitä, jotka käy usein asiakastapahtumissa niin olis heille jotain uutta ja erilaista"*. Tätä ajatusta voitaisiinkin käyttää hyödyksi Savutuvan Apajan kokouspalveluiden markkinoinnissa, vaikka erilaisuus ei välttämättä olekaan yritysasiakkaiden ensisijainen kokouspalveluiden valintakriteeri.

Toisena merkittävänä kokouspalveluiden valintakriteerinä koettiin sijainti. Ensisijaisesti haastateltavat toivoivat sijainnin olevan mahdollisimman lähellä. Kuitenkin jos osallistujat asuvat hajanaisesti ympäri Suomea, mainittiin sijainnin valinnassa pyrittävän kompromissiin, joka olisi kaikille osallistujille mahdollisimman tasapuolinen. Tällöin sijaintia pyritään myös vaihtelevaan säännöllisesti. Savutuvan Apajan sijainti Keski-Suomessa onkin tällöin otollinen erityisesti valtakunnallisesti toimiville yrityksille. Kuitenkin, koska läheinen sijainti oli merkittävässä asemassa yritysasiakkaiden keskuudessa, toimenpiteet kysynnän lisäämiseksi tulisi suunnata ensisijaisesti Jyväskylän ja sen lähialueille.

Kokoustoiminnan järjestämisessä myös hinta nousi merkittäväksi valintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Lähes kaikki vastaajista kokivat hinnan vaikuttavan merkittävästi ostopäätökseen. Kysyttäessä hinnan vaikutusta kokousten järjestämiseen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

*On hinnalla jonkin verran merkitystä... Ei käytetä kauheasti rahaa kokousten järjestämiseen. (Haastateltava 2.)*

*Kyllä hinta vaikuttaa, se on ihan siellä kärkipäässä. (Haastateltava 4.)*

*Hinnalla ei oo suurta vaikutusta, jos tiedossa on onnistunut tilaisuus. (Haastateltava 6.)*

*Kyllä sillä (hinnalla) on merkitystä. Ei se henkeä kohti voi olla iso. (Haastateltava 7.)*

Hinnalla koetaan siis olevan suuri merkitys kokousten järjestämisessä. Kuitenkin tiedusteltaessa haastateltavilta, olisiko mahdollisesti hinnan alennuksilla vaikutusta ostopäätökseen, haastateltavat eivät kokeneet hinnan alennuksien merkitystä suureksi. Osa haastateltavista totesi, että hinnan alennuksilla saattaisi olla hieman positiivista vaikutusta ostopäätökseen, mutta yleisesti hinnan alennuksia ei koettu erityisen merkittäviksi. Näiden havaintojen perusteella hinnoittelu tulisikin huomioida oleellisena osana kysyntään vaikuttamisessa, mutta hinnan alennusten toimivuutta kysynnän ohjaamisessa tulee tarkastella kriittisesti. Voidaan myös pohtia, olisiko suorille hinnan alennuksille vaihtoehtoisia keinoja, jotka toimisivat paremmin kyseisen asiakasryhmän kysyntään vaikuttamisessa.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi esiin nousseita kriteereitä kokouspalvelujen valinnalle olivat ruokailumahdollisuus, hyvä sisäilma, hyvät kulkuyhteydet ja ilmaiset parkkipaikat.

### **Virkistys- ja vapaa-ajan toiminta**

Virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa yritykset kertoivat pyrkivänsä järjestämään melko säännöllisesti. Keskimäärin virkistystoimintaa mainittiin järjestettävän 2 – 5 kertaa vuodessa, joista yleensä kaksi tapahtumaa ovat hieman isompia. Yleisesti keskusteluista voitiin kuitenkin havaita, että virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa järjestetään hieman aiempaa vähemmän, sillä useimmat haastateltavat mainitsivat virkistystoiminnan vähentyneen tai tilaisuuksien pienentyneen viime vuosina.

*Pyritään järjestämään tasaisin väliajoin, jotain noin joka toinen kuukausi. (Haastateltava 4.)*

*Karkeasti pari kertaa vuoteen. (Haastateltava 3.)*

*Nykyään tapahtumia järjestetään melko harvoin johtuen työmaiden hektisyydestä. (Haastateltava 6.)*

Haastateltavilta kysyttiin, mihin ajankohtiin virkistys- ja vapaa-ajan toiminta pääasiassa sijoittuu ja miksi. Kuten kokoustoiminnan kohdalla, myös virkistystoiminnassa tarkkojen ajankohtien kuvaileminen oli haastateltaville haasteellista, mutta hieman helpompaa. Erityisesti loppukesä ja alkusyksy nousivat yleisimmiksi ajankohdiksi virkistystoiminnan järjestämiselle. Myös muulloin keväällä ja syksyllä mainittiin järjestettävän jonkin verran virkistystoimintaa ajankohtina, jolloin töissä on rauhallisempaa. Myös pikkujouluja mainittiin järjestettävän loppuvuodesta jonkin verran, mutta ne eivät nousseet merkittävästi esiin haastatteluista. Yritysten, joiden toiminnan koettiin olevan kiireistä loppuvuodesta, kerrottiin siirtävän pikkujoulut tammikuulle. Tällaisia yrityksiä ilmeni haastateltavien keskuudessa kolme, joten niiden osuus oli suhteellisen suuri. Saaduista tuloksista voidaan havaita, että ne noudattavat pitkälti kirjoituspöytätyökirjassa tarkasteltujen illanviettojen kausivaihtelua, mikä vahvistaa kirjoituspöytätyökirjassa tehtyjä havaintoja.

Virkistystoiminnan ajankohdat mainittiin valittavan pääasiassa töiden kiireellisyyden mukaan. Kuten kokoustoiminnassakin, yleensä ajankohdaksi pyritään valitsemaan aika, jolloin töitä on vähemmän. Useampi haastateltava mainitsi myös henkilöstön toivomusten vaikuttavan jonkin verran toiminnan järjestämisajankohtaan. Lisäksi säännöllisyys koettiin virkistystoiminnan järjestämisessä melko oleelliseksi.

Selvitettäessä virkistys- ja vapaa-ajan toiminnan järjestämiseen vaikuttavia tekijöitä, henkilöstön toiveet nousivat selvästi tärkeimmäksi tekijäksi. Lähes kaikki haastateltavista totesivat henkilöstön toiveiden olevan merkittävässä asemassa virkistystoimintaa järjestettäessä. Voidaankin todeta, että henkilöstön mielipiteillä on suuri vaikutus yrityksen ostopäätösprosessiin, joten niihin tulisi vaikuttaa aktiivisesti. Toisena merkittävänä valintakriteerinä ilmeni erilaisuus. Yli puolessa haastatteluista erilaisuus nousi esiin tärkeäksi tekijäksi virkistystoiminnan ohjelmaa ja paikkaa valitessa. Erilaisuudella kerrottiin haettavan erityisesti uusia kokemuksia, joita henkilöstö ei ole

aiemmin kokenut tai paikkoja, joissa he eivät ole käyneet. Keskusteluissa ilmeni muun muassa seuraavanlaisia seikkoja aiheesta:

*Henkilökunta vaihtuu harvoin, joten halutaan tarjota heille jotain uutta ja erilaista. (Haastateltava 1.)*

*Pyritään vaihtamaan teemaa joka kerta... Halutaan aina jotain erilaista uutta mitä ei tule heti vastaan. (Haastateltava 2.)*

*Ruokapaikoista ollaan yritetty hakea sellasta, että on jotain erilaista. Ei mennä ketjupaikkaan missä ihmiset käy muutenkin. (Haastateltava 4.)*

Savutuvan Apajan miljöö ja sen erilaisuus on merkittävä kilpailuetu verrattuna muihin alueen palveluntarjoajiin. Koska erilaisuus on merkittävä tekijä myös yritysasiakkaiden keskuudessa, Savutuvan Apajan tulisikin korostaa tätä piirrettä omassa toiminnassaan ja markkinointiviestinnässään kysyntänsä lisäämiseksi ja kilpailuetunsa vahvistamiseksi.

Virkistystoiminnan järjestämisessä merkittäväksi tekijäksi nousivat myös suhteet ja yhteistyösopimukset. Useampi haastateltava kertoi yrityksen hyödyntävän virkistystoiminnan järjestämisessä erilaisia suhteita, kuten töiden kautta saatuja kontakteja. Haastateltavista kolme mainitsi yrityksen noudattavan yhteistyösopimusta, jolloin he hyödyntävät ensisijaisesti yhteistyökumppaneiden tiloja ja palveluja. Tämä on haasteellista, sillä valmiit suhteet ja sopimukset vaikeuttavat uusien asiakkuuksien solmimista. Suhteiden luominen onkin nykypäivänä äärimmäisen tärkeää, ja tähän myös Savutuvan Apajan tulisi jatkossa panostaa entistä enemmän. Uusien mahdollisten yhteistyösopimusten solmiminen olisi yksi keino Savutuvan Apajan kysynnän lisäämiseksi.

Myös sijainnin mainittiin vaikuttavan virkistys- ja vapaa-ajan palvelujen valintaan. Kuten kokoustoiminnassakin, sijainnin toivottiin olevan joko lähellä tai kompromissi. Eräs vastaajista korosti myös paikallisuuden merkitystä. Lisäksi ruokailumahdollisuus koettiin oleelliseksi osaksi virkistyspäivää. Muita keskusteluissa esiin nousseita tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti valintaan, olivat hyvät järjestelyt ja helppous, saunomismahdollisuus, elämyksellisyys ja luonnonläheisyys.

Virkistystoimintaa järjestettäessä hinnan ei koettu vaikuttavan valintaan yhtä merkittävästi kuin kokoustoiminnassa. Suurin osa vastaajista koki, että virkistystoiminnan



tapauksessa hinta ei vaikuta ensisijaisesti valintaan, ja että virkistystoimintaan ollaan valmiita käyttämään rahaa. Budjetin kuitenkin todettiin rajoittavan hintaa, ja hinnan tulisikin olla kohtuullinen. Kohtuullisuus koettiin kuitenkin hyvin tapauskohtaiseksi. Kysyttäessä hinnan merkitystä virkistystoiminnan järjestämisessä haastatteluissa mainittiin muun muassa, että:

*Jos hyvä idea keksitään, ei hinnalla oo suurta vaikutusta. (Haastateltava 6.)*

*Ei makseta törkyhintoja, mutta tilaisuuksia järjestetään sen verran harvoin, että niihin halutaan panostaa. (Haastateltava 1.)*

Voidaankin todeta, että virkistystoiminnassa hinnan suhteen ollaan melko joustavia. Erityisesti, jos pystytään perustelemaan palvelun tuoma hyöty riittävän hyvin, hinnasta ollaan valmiita joustamaan. Jälleen kysyttäessä hinnan alennusten vaikutusta ostopäätökseen, alennusten ei koettu juuri vaikuttavan.

*Toki (hinnanalennukset) voi vaikuttaa, mutta en välttämättä tiedä onko se nyt se ykköskriteeri. Toki kustannukset vaikuttaa, mutta ei me periaatteessa pelkän hinnan perusteella valita. (Haastateltava 2.)*

*Alennuksilla ei oo suurta roolia. (Haastateltava 6.)*

Tästä syystä voidaan todeta, että suorat hinnan alennukset eivät välttämättä ole tehokkain keino yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi.

### **Ostoprosessi**

Haastattelujen aikana haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yritysten kokous- ja virkistyspalveluiden ostoprosessia. Vastauksista havaittiin, että ostoprosessi etenee yleensä hyvin samalla kaavalla kuin yleisesti yrityksissä on tapana. Joitakin eroavaisuuksia voitiin havaita hieman isompien ja pienempien yritysten välillä. Esimerkiksi isommissa yrityksissä prosessista kerrottiin vastaavan usein toimikunta, jolloin toiminta on järjestelmällisempää, kun taas pienemmissä yrityksissä toimitaan usein vapaammin. Ostoprosessin aikajänteen kerrottiin vaihtelevan riippuen tilaisuuden koosta ja luonteesta, yleensä kuitenkin noin 1 – 2 kuukauden välillä. Esimerkiksi mitä enemmän on osallistujia, sitä aikaisemmin ollaan liikkeellä, jotta tilaisuus saadaan mahdollisimman aikaisin kaikkien tietoon. Lisäksi voitiin havaita, että usein mitä pienempi yritys on, sitä lyhyemmällä aikajänteellä sen on mahdollista toimia. Useampi

haastateltava mainitsi, että monien tilaisuuksien kohdalla ollaan liikkeellä viime tingassa. Monien yritysten kohdalla koettiin, että ostoprosessi toteutetaan yleensä hyvin nopealla syklillä. Vastaajat kokivat, ettei tilaisuuksien suunnitteluun ja valmisteluun käytetä yleensä pitkiä ajanjaksoja. Nämä tekijät tulisikin huomioida erilaisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa ja aikataulutuksessa.

Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, mistä he etsivät ja saavat tietoa kokous- ja virkistyspalveluja tarjoavista yrityksistä. Kaikki haastateltavat vastasivat etsivänsä tietoa ensisijaisesti internetistä erityisesti google-haulla. Tietoa mainittiin haettavan esimerkiksi hakusanoilla ”ravintolat”, ”urheilupaikat” ja ”aktiviteetit Jyväskylä”. Varsinaisen tiedonhaun lisäksi suosittelujen merkitys koettiin äärimmäisen tärkeäksi tiedon hankinnassa. Esimerkiksi haastateltava kolme mainitsi saavansa tietoa eri yrityksistä ja palveluista muun muassa ”tutun kautta” ja ”kuulopuheen perusteella”. Haastateltava kuusi puolestaan totesi, että ”muiden kertomukset onnistuneista tapahtumista on parasta mainosta” ja ”paras mainos on toisten yrittäjien suositus”. Myös monissa muissa haastattelussa suosittelujen merkitys korostui. Saadut vastaukset tukevat käsitystä suositteluiden merkityksestä, sillä suosittelua pidetään painoarvoltaan usein merkittävimpänä tiedonlähteenä (Ylikoski 2010, 3). Ylikoski mainitsee, että suosittelut parantavat tietoisuutta vaihtoehtoista, mikä puolestaan parantaa valinnan osumatarkkuutta ja vähentää riskiä valita ”huonompi” vaihtoehto. Haastatteluiden perustella voidaan havaita, että yritysasiakkaat perustavat valintansa vahvasti suositteluihin. Ylikoski (2010, 1) mainitsee myös, että suosittelumarkkinoinnilla on tärkeä rooli erityisesti yrityksen uusasiakashankinnassa ja asiakkuuksien johtamisessa. Näiden huomioiden perusteella voidaan todeta, että myös Savutuvan Apajan on kannattavaa panostaa suosittelumarkkinoinnin hyödyntämiseen asiakkaiden kysyntään vaikuttamisessa erityisesti uusia asiakassuhteita tavoiteltaessa.

Suositteluiden lisäksi omien kokemusten merkitys nousi esiin merkittävänä tekijänä palveluntarjoajan valinnassa. Useat haastateltavat kertoivat omien kokemusten vaikuttavan huomattavasti valintaan, sillä niiden avulla voidaan parhaiten kartoittaa eri vaihtoehtoja ja niiden sopivuutta. Esimerkiksi todettiin, että:

*Omien kokemusten perusteella on niin paljon helpompi ja turvallisempi mennä jos vie ison porukan...kun tietää itse minkälainen tila on ja miten homma toimii, niin tietää mitä on tulossa (Haastateltava 4).*

Omien kokemusten kautta saatu tieto onkin usein oleellista kokous- ja virkistyspahtumia järjestettäessä, sillä se helpottaa prosessia ja luo turvallisuuden tunnetta. Omat kokemukset vaikuttavat olennaisesti myös siihen, mitkä yritykset nousevat vaihtoehtoiksi valintahetkellä. Kysyttäessä, mitä kokous- ja virkistyspalveluita tarjoavia yrityksiä haastateltaville tulee ensimmäisenä mieleen, vastaukseksi saatiin Laajavuori, Paviljonki, Varjolan Tila, Laajis, Harmooni, Pöllöwaari sekä Majakoski. Lisäksi vastauksiksi saatiin muita kohteita, kuten erilaiset kuntokeskukset, ampumarata, kartingrata, keilaradat ja koskenlasku, mutta tarkkoja yritysten nimiä ei osattu mainita. Yritykset nousivat ensimmäisenä haastateltavien mieleen, koska heillä oli omakohtaisia kokemuksia näistä yrityksistä. Voidaankin todeta, että omien kokemusten merkitys on olennainen pohdittaessa mahdollisia palveluntarjoajia.

Haastateltavilta kysyttiin myös, toivoisivatko he kokous- ja virkistyspalveluita tarjoavien yritysten olevan suoraa yhteydessä yritykseen, ja jos kyllä, niin millä tavoin. Pääasiassa suora lähestyminen koettiin mieluisaksi. Suurin osa vastaajista koki, että suora lähestyminen on suhteellisen tehokas ja miellyttävä keino herättää asiakkaan huomio. Osa vastaajista totesi sen olevan jopa toivottavaa. Aiheesta saatiin muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

*Kaikkein paras keino on, että lähestyy suoraa. (Haastateltava 5.)*

*Mielellään otetaan ideoita ja tarjouksia vastaan. (Haastateltava 7.)*

Suoraan lähestymiseen suhtauduttiin kuitenkin myös osittain negatiivisesti. Kaksi vastaajista totesi, ettei toivo suoraa lähestymistä yrityksiltä. Tätä perusteltiin seuraavasti:

*Ei toivota yritysten yhteydenottoja, koska se tuntuu lähinnä häiritsevän normaalia työskentelyä... Ollaan mielummin omatoimisia. (Haastateltava 6.)*

*Tulee muutenkin niin paljon soittoja ja sähköpostia, että mielummin kun se tarve tulee, niin sitten etsii ite... Okei on ollu muutamia ihan hyviä juttuja, mutta suurin osa menee ohi. (Haastateltava 3.)*

Enemmistö kuitenkin koki suoran lähestymisen mieluisaksi. Lisäksi keskusteltaessa lisää aiheesta kahden kieltävän vastauksen antaneen haastateltavan kanssa, hekin

totesivat toisinaan suoran lähestymisen toimivaksi. Mieluisimmaksi lähestymiskanavaksi koettiin ehdottomasti sähköposti. Myös mainoskirjeet mainittiin potentiaalisena lähestymiskeinona useammassa haastattelussa. Puhelinsoittoja ei koettu juuri mieluisaksi, sillä vastauksissa todettiin, että usein ei ole aikaa keskustella puhelimessa, ja tällöin pyydetään palaamaan asiaan esimerkiksi sähköpostilla. Lisäksi suora käynti yrityksen toimipisteessä koettiin hankalaksi, sillä on vaikea tietää, onko sillä hetkellä paikalla tai aikaa. Tähän todettiin, että toki voi soittaa ensin ja sopia ajan tapaamiselle, mutta tätäkään ei koettu kovin toivottavaksi.

Lähestyttäessä suoraa yritystä, vastaajat kokivat, että lähestyminen on tehtävä mielenkiintoisesti. Mielenkiinnon tulisi myös herätä välittömästi. Haastateltava kolme mainitsi esimerkiksi kuvan ja lyhyen tekstin herättävän hyvin lukijan mielenkiinnon. Liiallisen tekstin haastateltava koki huonoksi keinoksi, sillä se ei herätä välittömästi mielenkiintoa. Koska useimmat vastaajista kokivat, että mainospostia tulee paljon, he totesivat, että yrityksen tulisi viestinnällään erottua oleellisesti joukosta, jotta mainos tehoaisi. Vastauksissa toivottiinkin, että viestinnässä tuotaisiin esiin esimerkiksi yrityksen vahvuuksia ja korostettaisiin omaa erilaisuutta verrattuna muihin toimijoihin. Tämä koettiin olennaiseksi mielenkiinnon syntyemisessä.

*Jos yhteydenotto tulee meihin päin, niin mielenkiinnon täytyy herätä tosi tosi nopeesti. (Haastateltava 3.)*

*Toivoisin semmosta, että tuotaisiin esille mitä erilaista on tarjota verrattuna muihin, koska niin sanottua massaa on aika paljon. Jos osaisi erottua sieltä omalla tavallaan ja tyyllillään, niin se olis hyvä juttu. (Haastateltava 4.)*

Tärkeäksi koettiin myös se, että myytävän palvelun tai tuotteen tulee sopia täysin asiakkaan tarpeisiin, jotta mielenkiinto herää. Tästä syystä onkin äärimmäisen tärkeää kartoittaa eri asiakkaiden tarpeet mahdollisimman tarkasti, ja segmentoida asiakkaat näiden tietojen perusteella.

Tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että suositusten ja omien kokemusten vaikutus yritysasiakkaiden ostopäätökseen on äärimmäisen merkittävä. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaankin pyrkiä lisäämään Savutuvan Apajan kysyntää. Myös markkinointiviestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan tehokkaasti kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Havaintojen pohjalta suora lähestyminen yrityksiin voisi olla

toimiva keino kysyntään vaikuttamiseksi, kunhan se tehdään mielenkiintoisesti. Myös muut markkinointiviestinnän keinot tulee ottaa huomioon toimenpiteitä suunniteltaessa. Erilaisten keinojen suunnittelussa on huomioitava lisäksi oikea aikataulutus.

### **Mielikuvat Savutuvan Apajasta**

Viimeisenä teemana haastatteluissa keskusteltiin haastateltavien mielikuvista koskien Savutuvan Apajaa. Haastateltavat kuvasivat mielikuviaan muun muassa sanoilla ”perinteinen”, ”hämyinen”, ”keskisuomalainen perinnemiljö” ja ”juhlapaikka”. Yleisesti haastateltavien mielikuvat olivat hyvin positiivisia ja yksikään haastateltavista ei maininnut yrityksestä mitään negatiivista. Tästä huolimatta haastateltavista yrityksistä vain kaksi oli ollut aiemmin Savutuvan Apajan asiakkaana, ja vierailuista kerrottiin olevan aikaa useampia vuosia. Kysyttäessä syitä siihen, miksi yritykset eivät olleet järjestäneet tilaisuuksia Savutuvan Apajalla, vastaukseksi saatiin jokaisen haastateltavan kohdalla, ettei yritys ollut tullut valintahetkellä mieleen. Muita syitä siihen, miksi yritykset eivät ole käyttäneet Savutuvan Apajan palveluita, ei osattu sanoa. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että yritys voisi hyvinkin olla potentiaalinen kohde. Tässä kohtaa voidaan kuitenkin pohtia sitä, vaikuttiko tutkijan oma suhde Savutuvan Apajaan haastateltavien vastauksiin. Vaikka tutkijan omaa suhdetta yritykseen ei mainittu ennen haastatteluja, saattoivat haastateltavat yhdistää haastattelijan yritykseen, ja siksi kaunistella omia vastauksiaan. Myös syventämällä keskustelua olisi saattanut ilmetä lisää syitä. Kuitenkin, koska kaikki haastateltavat kokivat Savutuvan Apajan potentiaalisesti vaihtoehdoksi, voidaan todeta haastateltavien olleen Savutuvan Apajalle potentiaalisia asiakkaita, ja kuuluneen tutkimuksen kannalta oikeaan kohderyhmään.

Haastatteluista ilmeni, että Savutuvan Apaja koetaan vahvasti juhlapaikkana. Kysyttäessä haastateltavien mielikuvia Savutuvan Apajasta, vastauksista voitiin havaita useiden kokevan yrityksen ensisijaisesti juhlapaikkana. Muutama haastateltavista mainitsi suoraa pitävänsä yritystä juhlapaikkana, jonka lisäksi vastauksina saatiin esimerkiksi ”*hyvä erityisesti kesäjuhlien järjestämiseen*” ja ”*kiva hääpaikka*”. Osa haastateltavista mainitsi olleensa Savutuvan Apajan asiakkaana erilaisissa juhlissa, mikä on vahvistanut kyseistä mielikuvaa. Kokous- ja virkistystoiminnasta haastateltavat eivät juuri tehneet mainintoja, ja ainoastaan yksi haastateltavista kertoi olleensa koulutuk-

sessä Savutuvan Apajalla. Näiden havaintojen myötä voidaan todeta, että yritysasiakkaiden mielikuvat Savutuvan Apajasta eivät vastaa toivottavaa mielikuvaa. Koska mielikuvien vaikutus ostopäätösprosessiin on todella merkittävä, olisi äärimmäisen tärkeää pyrkiä muuttamaan yritysasiakkaiden mielikuvia vastaamaan paremmin heidän tarpeitaan. Tämän avulla olisi mahdollista vahvistaa Savutuvan Apajan asemaa yritysasiakkaiden keskuudessa ja mahdollisesti lisätä yritysasiakkaiden kysyntää.

Suurimalla osalla haastateltavista ei ollut omakohtaisia kokemuksia Savutuvan Apajasta. Tämä ilmeni esimerkiksi haastateltavien epätietoisuudessa siitä, mitä mahdollisuuksia Savutuvan Apajalla on tarjota. Muutamissa keskusteluissa nousi esiin, että haastateltavat toivoisivat pääsevänsä itse tutustumaan yritykseen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi, että:

*En oo itse ikinä siellä käynyt. Haluaisin ehkä käydä niin pääsisi tutustumaan siihen, mitä mahdollisuuksia siellä on. (Haastateltava 4.)*

*Parempi päästä itse katsomaan, kun nettisivut ei anna aina sitä kuvaa, että mikä se juttu on. (Haastateltava 8.)*

Kuten aiemmin todettiin, omien kokemusten vaikutus tiedon hankinnassa on äärimmäisen merkittävä. Tästä syystä potentiaalisten asiakkaiden olisikin hyvä päästä tutustumaan yritykseen, sillä se parantaisi heidän tietoisuuttaan yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi, koska Savutuvan Apajan yksi merkittävimmistä kilpailueduista eli sen ainutlaatuinen miljöo pääsee parhaiten oikeuksiinsa paikan päällä, olisi olennaista mahdollistaa asiakkaiden kokea miljöo henkilökohtaisesti. Asiakkaiden tutustuttaminen yritykseen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi erilaisilla asiakasiloilla, joissa asiakkaat pääsisivät tutustumaan konkreettisesti yrityksen tiloihin ja palveluihin. Luomalla asiakkaille omakohtaisia kokemuksia voidaan pyrkiä parantamaan yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla ja tätä kautta lisäämään yrityksen kysyntää. Samalla voidaan vaikuttaa tehokkaasti asiakkaiden mielikuvuihin, ja saadaan mahdollisesti myös uusia suosittelijoita. Kuten haastatteluista kävi ilmi, haastateltavien keskuudessa ilmeni kiinnostusta päästä tutustumaan yrityksen tiloihin ja palveluihin, ja haastateltavat kokivat tämän vaikuttavan positiivisesti ostopäätökseen.

## 7 Toimenpiteet kysynnän kausivaihteluiden tasoittamiseksi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Savutuvan Apajan liiketoiminnan ympärivuotisuutta. Työn tutkimusongelmana oli selvittää, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Kirjoituspöytätyö tutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla saatujen tutkimustulosten sekä tietoperustassa esiin nousseiden tietojen pohjalta laadittiin toimenpide-ehdotukset Savutuvan Apaja kysynnän kausivaihtelun tasaamiseksi. Työssä esitellyt toimenpide-ehdotukset ovat opinnäytetyön tekijän hyväksi havaitsemia toimintatapoja, joiden avulla kysynnän kausivaihtelua voidaan pyrkiä tasaamaan kyseisessä tapauksessa. Toimenpiteiden avulla Savutuvan Apajan on mahdollista kehittää toimintansa ympärivuotisuutta, ehkäistä kausivaihtelusta johtuvia ongelmia ja näin parantaa toimintansa tehokkuutta.

Toimenpiteiden laatimisessa on huomioitu yrityksen tavoitteet ja resurssit siten, että ongelmaan pyrittiin löytämään mahdollisimman kustannustehokkaat ratkaisut, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Työssä perehdyttiin kausivaihtelun tasaamiseen kysyntään vaikuttamalla, joten työssä ei oteta kantaa yrityksen sisäisiin toimenpiteisiin. Kausivaihtelua käsitellessä tulee kuitenkin muistaa, että yrityksen on mahdollista vastata kysynnän kausivaihteluihin myös sopeuttamalla toimintansa ja resurssinsa vastaamaan kysyntää kuten työvoiman ja toiminta-aikojen sopeuttamisella.

Työssä esitellyt toimenpiteet on kohdistettu yritysasiakkaille. Tähän päädyttiin, sillä yritysasiakkaat koettiin potentiaalisimmaksi kohderyhmäksi Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa. Lisäksi valinta on linjassa yrityksen tavoitteen kanssa pyrkiä vahvistamaan yritysasiakkaiden osuutta toiminnassaan. Kysynnän kausivaihtelua voidaan pyrkiä tasoittamaan myös muista asiakassegmenteistä, mutta niitä ei ole huomioitu tässä työssä. Erityisesti ei sovi unohtaa yksittäisten kuluttajien tuomia mahdollisuuksia kausivaihtelua tasoitettaessa. Eri asiakassegmenteille kohdistetut toimenpiteet olisivat kuitenkin vaatineet lisätutkimusta asiakasryhmien tarpeista ja eri keinojen toimivuudesta, mitä ei tässä työssä lähdetty toteuttamaan.

Kuten aiemmin todettiin, yrityksen kysynnän kausivaihtelua tulisi tasata kasvattamalla kysyntää hiljaisina aikoina. Kirjoituspöytätyö tutkimuksen tulosten pohjalta todet-

tiin, että kysyntää tulisi lisätä erityisesti alkuvuodesta tammi – huhtikuussa sekä loppusyksystä loka – marraskuussa. Myös kysynnän siirtäminen korkeasesongeilta matalasesonseille nähdään mahdollisuutena kysynnän kausivaihteluiden tasaamiseksi. Kysynnän lisääminen toivottuihin ajankohtiin vaatii yritykseltä aktiivisia toimenpiteitä asiakkaiden ostohalun lisäämiseksi. Seuraavaksi esitellään keinoja, jotka voidaan nähdä potentiaalisina Savutuvan Apajan tapauksessa yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi. Työssä esitellyt keinot ovat ehdotuksia, joista Savutuvan Apaja voi valita sopivimmaksi katsomansa toimenpiteet. Esitellyt toimenpiteet on laadittu ainoastaan Savutuvan Apajan toiminnan näkökulmasta, eivätkä ne täten sovellu suoraa yleistettäväksi muihin tapauksiin. Muut yritykset voivat kuitenkin soveltaa ehdotuksia oman toimintansa kehittämiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla.

### **Hinnoittelu kysynnän ohjaamisen keinona**

Hinnoittelun avulla voidaan usein tehokkaasti ohjata asiakkaiden kysyntää ja ostokäyttäytymistä. Tietoperustassa mainittu hintojen erilaistaminen on eräs keino kysynnän ohjaamiseksi. Koska Savutuvan Apaja on tilausravintola ja tilaisuudet räätälöidään aina tapauskohtaisesti, myös tilaisuuksien hinnat räätälöidään tapauksen mukaan. Tästä syystä voidaan uskoa, ettei varsinainen listahintojen erilaistaminen olisi tehokkain keino asiakkaiden kysynnän ohjaamisessa. Kysynnän ohjaamisessa tiettyihin ajankohtiin voidaan kuitenkin käyttää myös muita erilaistetun hinnoittelun keinoja kuten erilaisten alennusten myöntämistä. Alennusten avulla voidaan pyrkiä ohjaamaan asiakkaita tilaamaan epätyypillisinä ajankohtina, joten Savutuvan Apajan tapauksessa alennukset voidaan nähdä potentiaalisena keinona yrityksen kysynnän kausivaihtelun tasaamiseksi.

Kuitenkin kuten yritysasiakkaiden teemahaastatteluiden tuloksista todettiin, yritysasiakkaiden keskuudessa hinnan alennusten vaikutusta ei koettu kovin merkittäväksi. Havainto tukee tietoperustassa esiin nousutta käsitystä siitä, että yritysmarkkinoilla hinnan muutokset eivät vaikuta kysyntään lyhyellä aikavälillä yhtä merkittävästi kuin kuluttajamarkkinoilla. Tästä syystä voidaan pohtia hinnan alennusten toimivuutta yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi. Voidaan kuitenkin uskoa, että alennuksilla olisi positiivinen vaikutus kysynnän lisäämiseksi, sillä hinnalla koettiin olevan merkitystä yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi alennuksilla nähdään olevan



useita muita hyötyjä, sillä alennusten avulla yritys saisi mahdollisesti uusia kokeilijoita, suosittelijoita sekä näkyvyyttä.

Kuten tietoperustassa todettiin, kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa alennukset tulisi ajoittaa ajankohtiin, jolloin yrityksellä on ylikapasiteettia. Alennukset tulisivat rajata ajallisesti siten, että ne toisivat lisää kysyntää matalasesongille, korkeasesongin kysynnän kuitenkin kärsimättä. Kirjotuspöytätyöskentelyn tulosten ja yrityksen henkilöstön omien kokemusten perusteella erityisesti alkuvuodesta sekä loppusyksystä yrityksellä on vähän kysyntää ja reilusti ylikapasiteettia käytettävissä. Savutuvan Apajan tapauksessa alennukset tulisivat ajoittaa kysynnältään näihin hiljaisiin ajankohtiin eli tammi – huhtikuulle sekä loka – marraskuuhun. Yrityksessä voitaisiin toteuttaa useampi erillinen kampanja näille ajankohdille.

Suoranaisia euro- tai prosenttimääräisiä hinnanalennuksia ei pidetä kovin mielikuvituksellisina. Savutuvan Apajan tapauksessa suoranaisten hinnanalennusten sijaan voitaisiin käyttää muita alennustapoja kuten kaupanpäällisiä tai lisäpalveluja. Omaperäisempien alennustapojen avulla voidaan herättää paremmin asiakkaiden mielenkiinto ja ne sopivat myös paremmin yrityksen imagoon. Onkin huomioitava, että yrityksen tavoitteena ei ole edistää edullista hintamielikuvaa vaan vahvistaa laadukasta imagoa, joten nämä keinot tukisivat paremmin kyseistä tavoitetta. Alla on esitelty muutamia esimerkkejä mahdollisista alennuksista ja niistä aiheutuneista lisäkustannuksista:

- Tammikuussa järjestettyihin yli 60 hengen tilaisuuksiin 5 henkilöä kaupanpäälle (lisähenkilöiden ruokailu)
- -10 % alennusta helmikuussa järjestetyistä tilaisuuksista (alemman myyntikatteen kompensoiminen tilaisuuksien lisääntyneellä määrällä)
- Aktiviteetti kaupanpäälle (mikäli toteutetaan itse, ei varsinaisia lisäkuluja; edellyttää henkilökunnan kouluttamista sekä mahdollisten välineiden hankinnan)
- Maaliskuussa järjestettyihin tilaisuuksiin sauna kaupanpäälle (mikäli vapaana, lämmityskustannukset)

Alennuksia myönnettäessä on aina huomioitava niiden vaikutus myyntikatteeseen, ja myöntäminen onkin tehtävä harkiten. Voidaan kuitenkin uskoa, että alennukset olisivat tehokas keino kysynnän ohjaamiseksi, ja lisääntynyt kysyntä ja muut alennuksien

tuomat edut korvaisivat alentuneen myyntikatteen, joten alennuksia voidaan pitää sopivana keinona kysynnän kausivaihtelun tasoittamiseksi.

### **Markkinointiviestintä**

Kuten tietoperustassa todettiin, erilaisilla markkinointiviestinnän keinoilla yritys voi pyrkiä ohjaamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Savutuvan Apajan olisikin oleellista pyrkiä markkinointiviestinnällään vaikuttamaan asiakkaiden kysyntään ja sen ajankohtaan, ja tätä kautta tasoittaa kysyntänsä kausivaihtelua. Tähän voidaan käyttää niin mainonnan, myyntityön, myynninedistämisen kuin suhde- ja tiedotustoiminnan keinoja. Yritysasiakkaille suunnattujen toimenpiteiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että yritysasiakkaiden markkinointiviestinnässä painopiste on erityisesti henkilökohtaisessa myyntityössä ja suhteiden rakentamisessa.

Markkinointiviestintäkeinojen tehokkuuden varmistamiseksi ensisijaista on niiden oikea ajoittaminen ja kohdistaminen oikeille asiakasryhmille. Haastatteluiden perusteella havaittiin, että yritysasiakkaat alkavat järjestellä tilaisuuksia keskimäärin noin 1 – 2 kuukautta ennen suunniteltua ajankohtaa. Sopiva ajoitus viestinnälle olisikin noin 2 – 3 kuukautta ennen toivottua ajankohtaa, jotta se sopisi parhaiten yritysasiakkaiden ostoprosessiin. Liian aikaisin tai liian myöhään viestiminen vie usein tehoa viestinnältä. Yritysasiakkaat mainitsivat järjestävänsä tilaisuudet melko nopealla aikataululla, joten myös tästä syystä viestinnän ajoittamisen tulisi osua oikeaan ajankohtaan. Savutuvan Apajan tapauksessa kysyntää tavoiteltaessa erityisesti alkuvuoteen, markkinointiviestinnän tehostaminen varsinkin loppusyksystä voisi olla kannattavaa. Lisäksi tavoiteltaessa kysyntää loppusyksyyn viestinnän tehostaminen alkusyksystä voidaan nähdä kannattavana.

Markkinointiviestinnän suunnittelussa korostuu erityisesti segmentoinnin merkitys, jotta viestintä voidaan kohdistaa oikeille asiakkaille ja oikeaan aikaan. Koska haastatteluista voitiin havaita, että eri toimialojen yritysten tarpeet vaihtelevat hyvin eri lailla eri ajankohtina, Savutuvan Apajan tapauksessa kannattavaa voisi olla asiakasryhmien segmentointi toimialan ja palveluiden käyttöaikojen mukaan. Tämän avulla voidaan kohdistaa toimenpiteet erityisesti niihin asiakasryhmiin, joiden keskuudesta kysynnän lisäämistä kannattaa ensisijaisesti lähteä tavoittelemaan toivottuihin ajan-

kohtiin. Esimerkiksi rakennusurakoinnissa kesä ja loppuvuosi koettiin erittäin kiireiksi, kun taas alkuvuodesta todettiin olevan rauhallisempaa, joten tämä voisi olla eräs potentiaalinen kohderyhmä kysynnän lisäämiseksi alkuvuoteen. Asiakkaiden segmentoinnissa voidaan hyödyntää yrityksessä kesällä käyttöön otettua asiakasjärjestelmää, jonka avulla asiakkaat on helppo ryhmitellä, ja täten toimenpiteet voidaan kohdistaa tietyn sektorin toimijoille.

Koska yritysmarkkinoilla ostoprosessia ohjaavat ensisijaisesti tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit, markkinointiviestinnässä yrityksen paremmuutta tulisi perustella asiakkaalle sopivilla ominaisuuksilla. Haastatteluiden perusteella yritysasiakkaiden keskuudessa tärkeimmiksi valintakriteereiksi osoittautuivat erilaisuus, tilat ja sijainti. Savutuvan Apajan tulisi hyödyntää erityisesti näitä ominaisuuksia yritysasiakkaille suunnatussa markkinointiviestinnässä. Varsinkin erilaisuus on yksi Savutuvan Apajan merkittävimmistä kilpailueduista, jota tulisi korostaa yhä enemmän yrityksen markkinoinnissa. Lisäksi yrityksen tilat ovat suuret ja monipuoliset, mitä tulisi korostaa viestittäessä yritysasiakkaille. Viestinnässä tulisi painottaa myös Jyväskylän läheistä sijaintia, helppoja kulkuyhteyksiä, hyviä parkkitiloja sekä ainutlaatuista ympäristöä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin muutamia mahdollisia markkinointiviestinnän keinoja, jotka voidaan nähdä potentiaalisina keinoina Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa.

### **Mainoskampanja**

Savutuvan Apaja voisi pyrkiä vaikuttamaan yritysasiakkaiden kysyntään mainoskampanjan avulla. Kampanjan tavoitteena olisi erityisesti yrityksen kysynnän kausivaihteluiden tasoittaminen. Kampanjan avulla voidaan pyrkiä kasvattamaan yrityksen kysyntää ja kannustaa asiakkaita varaamaan tiettyä ajankohtana, ja täten pyrkiä tasamaan kysynnän kausivaihtelua. Samalla parannetaan yrityksen näkyvyyttä ja tunnettuutta. Vaikka yritysmarkkinoilla mainonnan ei koeta olevan yhtä tärkeässä asemassa kuin kuluttajamarkkinoilla, voidaan kampanja nähdä tehokkaana keinona myös yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi, sillä sen avulla voidaan tehokkaasi tiedottaa yrityksen palveluista ja vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin.

Koska kysynnän kasvua kaivataan erityisesti alkuvuoteen ja loppusyksyyn, oleellista olisi suunnitella mainoskampanjan ajankohta siten, että sen myötä syntyisi kysyntää

näihin ajankohtiin. Kampanja voitaisiinkin toteuttaa useampi osaisena esimerkiksi syksyllä ja keväällä. Kuten Bergström ja Leppänen (2007, 211) mainitsevatkin, mainoskampanjaa ei tule suunnitella yksittäisenä, vaan sen tulisi olla kokonaisvaltainen ja suunniteltu esimerkiksi vuodeksi. Lisäksi kampanja tulisi nähdä osana yrityksen muuta markkinointiviestintää.

Mainoskampanjaa toteutettaessa on valittava oikea kanava ja tapa. Koska Savutuvan Apaja käyttää markkinointiviestintäkanavinaan pääasiassa sosiaalista mediaa ja omia verkkosivuja, olisi yrityksen linjan mukaista toteuttaa kampanja digitaalisia kanavia kuten Facebookia ja Instagramia hyödyntäen. Tämä olisi myös kustannustehokkain vaihtoehto, sillä sosiaalisen media kautta on mahdollista tavoittaa suuriakin kuluttajamääriä edullisesti. Kampanjan toteuttamisessa voidaan hyödyntää myös useampia erilaisia kanavia. Lehdissä tai televisiossa toteutettavaa mainontaa ei kuitenkaan koeta kyseisessä tapauksessa erityisen kannattavaksi, sillä se on melko kallista. Viestintäkanavien suunnittelua varten tulisi tutkia, minkä kanavien kautta yritysasiakkaat on helpointa tavoittaa.

Kampanjan sisällön tulisi olla valitulle kohderyhmälle sopiva ja sen on herätettävä kohderyhmän mielenkiinto. Kuten haastatteluista ilmeni, myös haastateltavat kokivat, että mainonta on tehtävä mielenkiintoisesti ja kohdistettava oikeille asiakkaille, jotta se herättää vastaanottajan mielenkiinnon. Mainonnan onkin kohdattava yritysasiakkaiden tarpeet, ja siinä tulisi tuoda esiin yrityksen paremmuutta muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Kuten aiemmin mainittiin, erilaisuus, tilat ja sijainti ovat yritysasiakkaille merkittäviä tekijöitä, joita tulisi hyödyntää mainoskampanjassa. Yritysasiakkaiden haastatteluista voitiin myös havaita, ettei haastateltavilla ollut kovin vahvaa käsitystä siitä, mitä kaikkea Savutuvan Apajalla on mahdollisuus tarjota. Kampanjan avulla voitaisiinkin esitellä yritysasiakkaille Savutuvan Apajan toimintaa, ja tämän myötä parantaa asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä. Tärkeää on myös pyrkiä siihen, että asiakkaat voivat samaistua mainoksiin, jotta heille syntyisi vahvemmin tarve Savutuvan Apajan palveluille. Tämän avulla voidaan tavoitella yritysasiakkaiden kysynnän lisääntymistä.

Kysynnän kausivaihtelun näkökulmasta ongelmana saattaa myös olla, että yritysasiakkaat eivät tiedosta, mitä eri mahdollisuuksia Savutuvan Apajalla on tarjota

erityisesti eri vuodenaikoina. Koska kampanjan tavoitteena olisi tasata yrityksen kysynnän kausivaihtelua, voitaisiin se toteuttaa vuodenaikoihin liitettyinä mainoskampanjana, jossa esiteltäisiin yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia eri vuodenaikoina. Esimerkiksi syksyllä ennen alkuvuotta esiteltäisiin erilaisia talviaktiviteetteja ja mahdollisuuksia yritysasiakkaille esimerkiksi kuvien ja videoiden avulla. Tämän voidaan uskoa herättävän kiinnostusta asiakkaissa ja saattaisi innostaa heitä tilaamaan, kun he näkisivät, mitä mahdollisuuksia Savutuvan Apajalla on tarjota. Täten kampanjan avulla lisättäisiin lisäksi asiakkaiden tietoisuutta ja vaikutettaisiin heidän mielikuviansa.

Mainoskampanjaan liitettyllä alennuksella voitaisiin tehostaa kampanjan vaikutusta, sillä hinnan alennuksella tai muulla edulla voidaan uskoa olevan vaikutusta asiakkaiden ostopäätösprosessiin. Alennuksia myönnettäessä tulee kuitenkin huomioida alennusten vaikutus myyntikatteeseen.

### **Suoramainonta**

Rajatuille kohderyhmille viestittäessä suoramainonta koetaan usein yhdeksi tehokkaimmaksi viestintäkeinoksi, koska sen avulla sanoma voidaan yksilöidä ja kohdistaa tarkasti (Bergström & Leppänen 2007, 180-181). Tässä tapauksessa suoramainonta voisikin olla toimiva keino kausivaihteluiden tasoittamiseksi, sillä sen avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan tarkoin valitun kohderyhmän kysyntään, ja tasoittamaan täten tehokkaammin kysynnän kausivaihtelua kuin yleisellä mainonnalla. Lisäksi haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että haastateltavat kokivat suoramainonnan mieluisaksi ja mahdollisesti myös tehokkaaksi vaikuttamiskeinoksi, joten suoramainonta voisi olla tehokas tapa yritysasiakkaiden kysyntään vaikuttamiseksi. Suoramainonnalla voitaisiin pyrkiä lisäämään yritysasiakkaiden kysyntää, ja oikein ajoitettuna lisätä kysyntää erityisesti hiljaisiin ajankohtiin.

Myös suoramainonnan suunnittelussa on valittava oikea tapa ja kanava. Haastatteluiden tulosten perusteella sähköposti nousi yritysasiakkaiden keskuudessa mieluisimmaksi lähestymiskanavaksi. Myös mainoskirje mainittiin potentiaalisena vaihtoehtona sähköpostille. Tämän perusteella lähestymiskanavana olisi järkevintä käyttää toista tai molempia näistä vaihtoehtoista. Sähköpostiviesti on edullinen ja helppo

vaihtoehto. Sähköpostin ongelmana kuitenkin on, että viesti häviää helposti roskapostin joukkoon. Mainoskirjeistä puolestaan syntyy enemmän kustannuksia, mutta mielenkiintoisesti toteutettuna ne voisivat herättää paremmin lukijan mielenkiinnon kuin sähköpostiviestit. Lisäksi mainoskirjeillä voitaisiin vahvistaa Savutuvan Apajan brändiä. Esimerkiksi vanhahtavalle paperille toteutettuna mainoskirje voisi herättää lukijassaan enemmän tunteita ja luoda toivottavaa mielikuvaa. Mainoskirje olisi myös käsin kosketeltava, joten se saattaisi olla mieleenpainuvampi. Yritys voisi valita näistä mieleisensä tavan budjettinsa mukaisesti.

Suoramainonnassa kohderyhmän tarkka rajaaminen on olennaista, sillä tarkka kohdistaminen lisää mainonnan tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. Lisäksi kohderyhmälle tulee suunnitella huolellisesti sopiva tarjous. Tarjous tulisi pohjata kohderyhmän tarpeisiin. Yritysassiakkaille sopisi esimerkiksi tarjous kokous- tai virkistyspaketista, jossa tulisi kuitenkin olla jotain mielenkiintoista ja ainutlaatuista. Tässä luvussa on aiemmin käsitelty yritysassiakkaiden tarpeita ja niiden yhdistämistä Savutuvan Apajan markkinointiviestintään. Lisäksi tulee muistaa, että myös suoramainonta tulee suunnitella osana yrityksen muuta markkinointiviestintää.

Kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa oleellista olisi tavoitella suoramainonnan avulla kysynnän lisääntymistä erityisesti hiljaisiin ajankohtiin. Tällöin mainonnan oikea ajoittaminen on ensisijaisen tärkeää. Suoramainontaa voitaisiin ajoittaa esimerkiksi alkusyksyyn ja alkutalveen, jolloin se sopisi yritysassiakkaiden ostoprosessin aikajänteeseen. Suoramainonnassa tulisi myös kannustaa asiakkaita tekemään varaus erityisesti hiljaisiin ajankohtiin esimerkiksi erilaisten etujen avulla. Bergströmin ja Lepäsen (2007, 201) mukaan suoramainonnan tulisi olla hyvin suunniteltua ja jatkuvaa. Heidän mukaansa suoramainonnassa voidaankin käyttää ennakkomainosta, itse tarjousta ja muistutusta. Muistutuksena voi toimia myös puhelinsoitto asiakkaalle. Savutuvan Apajan tapauksessa voisikin olla kannattavaa lähettää ensin tarjous, ja tämän jälkeen muistuttaa asiakasta esimerkiksi sähköpostilla tai puhelinsoitolla. Tämän voidaan uskoa parantavan suoramainonnan tehokkuutta.

### **Tarjooman monipuolistaminen**

Savutuvan Apaja voisi tavoitella kysynnän tasaamista myös monipuolistamalla tarjoomaansa. Tällä hetkellä yrityksen tarjonta koostuu melko monipuolisesti ravintola-,

juhla-, kokous- ja saunapalveluista. Ongelmallista Savutuvan Apajan toiminnassa on juhlien sijoittuminen erityisesti kesäkaudelle. Hiljaisemmille kausille kysynnän kasvua voitaisiin lähteä tavoittelemaan esimerkiksi laajentamalla yrityksen aktiviteettitarjontaa. Täten luotaisiin uudenlaista kysyntää juhla- ja ravintolapalveluiden rinnalle. Erityisesti hiljaisille ajanjaksoille kohdistetut aktiviteetit ja palvelut voisivat innostaa asiakkaita tilaamaan myös epätyypillisinä ajankohtina ja toimia tehokkaasti kysynnän lisäämiseksi näihin ajankohtiin. Yritys hyödyntää aktiviteettien toteuttamisessa yhteistyökumppaneitaan. Yrityksessä voitaisiin pohtia tulisiko aktiviteettitarjonnan kehittämisessä hyödyntää yhteistyökumppaneiden tarjontaa vai järjestää toimintaa myös itse.

Haastatteluista ilmeni, että erilaisuus toimii äärimmäisen merkittävänä tekijänä yritysten ostoprosessissa erityisesti virkistystoiminnan kohdalla. Monet haastateltavista toivoivat esimerkiksi ainutlaatuisia aktiviteetteja virkistyspäiviin. Erilaisuutta tulisikin hyödyntää Savutuvan Apajan tarjonnan suunnittelussa. Savutuvan Apajan ympäristö tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet luonnon hyödyntämiseen, mikä tulisi huomioida aktiviteettien toteuttamisessa. Lisäksi erityisesti kausivaihtelua tasoitettaessa oleellista on eri vuodenaikojen huomioiminen tarjontaa suunniteltaessa. Ajankohdat alkuvuodesta ja loppusyksystä ovat haastavat, sillä tällöin sääolosuhteet ovat usein vaihtelevat ja esimerkiksi ulkoaktiviteettien toteuttaminen saattaa olla haasteellista. Tässä tapauksessa tulee kuitenkin olla kekseliäs ja nähdä luonnon tarjoamat vaihtelut mahdollisuutena kehittää jotakin erilaista. Alkuvuoteen sopivia mahdollisia aktiviteetti-ideoita olisivat esimerkiksi lumikenkäily, pilkkiminen, kuutamokävely tai vaikkapa saunoihin liitetyt elämykset kuten erilaiset saunomisperinteet tai hoidot. Loppusyksystä esimerkiksi metsäretket, kuutamokävely, saunaelämykset tai pyöräilyretki Savutuvalla voisivat olla mielenkiintoisia ja ainutlaatuisia aktiviteetteja. Myös erilaisen suomalaisten perinteiden kuten käsityö- tai leivonta-perinteiden hyödyntäminen aktiviteettien suunnittelussa sopisi Savutuvan Apajan imagoon.

Uusien palveluiden markkinointi voitaisiin toteuttaa mainoskampanjana, jonka avulla viestitään uusista palveluista. Mainoskampanjan avulla voidaan tiedottaa asiakkaille uusista palveluista ja luoda heille toivottavia mielikuvia. Mainosten avulla voidaan pyrkiä samaistuttamaan heidät mainosten tilanteisiin, ja synnyttämään heissä tämän avulla mahdollisesti ostohalua. Uusien palveluiden markkinointi voitaisiinkin yhdistää

esimerkiksi aiemmin mainittuun mainoskampanjaan kausivaihteluiden tasoittamiseksi.

### **Mielikuviin vaikuttaminen**

Kuten haastatteluista todettiin, yritysasiakkaiden omat mielikuvat ja kokemukset vaikuttavat huomattavasti ostopäätösprosessiin. Ostopäätösprosessiin eivät vaikuta ainoastaan valinnan tekijöiden mielikuvat, vaan myös työntekijöiden mielikuvilla on suuri merkitys. Haastatteluista ilmeni, että yritysasiakkaat kokevat Savutuvan Apajan vahvasti juhlapaikkana. Tätä käsitystä olisi oleellista muuttaa, jotta yritysasiakkaat kokisivat Savutuvan Apajan paremmin omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Tämä kasvattaisi Savutuvan Apajan potentiaalia yritysasiakkaiden keskuudessa, minkä uskottaisiin lisäävän yrityksen palveluiden kysyntää. Mielikuviin vaikuttaminen on mahdollista muun muassa viestinnällä. Esittelemällä yritysasiakkaille aktiivisesti Savutuvan Apajan kokous- ja virkistyspalveluita eri kanavia hyödyntämällä voidaan pyrkiä muuttamaan vallitsevaa mielikuvaa. Nykyisin yrityksen markkinointiviestinnässä muun muassa sosiaalisessa mediassa painottuu hyvin paljon juhlien markkinoiminen. Yrityksen tulisikin panostaa tulevaisuudessa enemmän myös yritysasiakkaille kohdistettuun markkinointiviestintään toivotun mielikuvan vahvistamiseksi.

Myös omakohtaisten kokemusten luominen voidaan kokea tehokkaana keinona asiakkaiden mielikuviin vaikuttamiseksi. Haastatteluissa omakohtaisten kokemusten merkitys todettiin äärimmäisen merkittäväksi. Lisäksi haastateltavien joukossa esiintyi kiinnostusta päästä tutustumaan Savutuvan Apajan toimintaan. Tämän perusteella todettiin, että esimerkiksi erilaiset vierailutilaisuudet tai asiakastapahtumat voisivat olla tehokas keino mielikuviin vaikuttamiseksi ja uuden kysynnän synnyttämiseksi. Näiden tilaisuuksien kautta osallistujat saavat omakohtaisia kokemuksia yrityksestä, ja täten havaitsevat paremmin yrityksen potentiaalin omiin tarpeisiinsa. Myöhemmin henkilö saattaisikin tuoda työporukkansa tai asiakkaansa kokemaan saman. Lisäksi tapahtuma synnyttäisi osallistujassa voimakkaan muistijäljen, mikä olisi tärkeää, jotta Savutuvan Apaja tulisi paremmin asiakkaiden mieleen valintahetkellä. Asiakastapahtumien avulla voidaan myös esitellä eri vuodenaikojen tuomia mahdollisuuksia Savutuvan Apajalla, ja tämän avulla parantaa asiakkaiden tietoisuutta ja herättää heissä kiinnostusta. Esimerkiksi alkuvuodesta järjestetyssä



tilaisuudessa voitaisiin esitellä erilaisia talviaktiviteetteja ja mahdollisuuksia, jonka myötä mahdollisesti lisätä kysyntää erityisesti tälle ajanjaksolle myöhempinä vuosina.

Tilaisuudet olisi kannattavinta sijoittaa kysynnältä hiljaisiin ajankohtiin, jolloin yrityksellä on ylimääräisiä resursseja käytettävissään. Täten ne vaikuttavat mahdollisimman vähän yrityksen muuhun toimintaan. Syntyneistä lisäkustannuksista huolimatta voidaan uskoa, että asiakastapahtumien järjestäminen olisi kannattavaa mielikuviin vaikuttamisen sekä mahdollisten uusien asiakkuuksien ja suosittelijoiden ansiosta. Tilaisuudet toimivat myös myynnin edistämisenä, kunhan huolehditaan siitä, että tapahtumasta syntyy varaus. Myynnin edistämiseksi voidaankin osallistujille tarjota esimerkiksi jokin etu, joka kannustaa tekemään varauksen. Etu voidaan myös rajata tietylle ajanjaksolle, jolloin voidaan ohjata kysynnän ajankohtaa.

### **Suhdetoimintaan panostaminen**

Kysynnältään hiljaisemmat ajanjaksot ovat otollista aikaa suhteiden hoitamiseen erilaisiin sidosryhmiin. Hiljaiset kaudet tulisikin hyödyntää esimerkiksi kanta-asiakassuhteiden vahvistamiseen sekä uusien asiakassuhteiden rakentamiseen. Esimerkiksi kanta-asiakkaille voidaan järjestää tapahtumia tai tarjota erilaisia etuja ajanjaksoille, jolloin muutenkin on hiljaista, ja tämän avulla vahvistaa suhteita muun toiminnan juuri kärsimättä. Erityisesti kanta-asiakkaille kohdistetut Vain teille -tarjoukset ovat tehokkaita, sillä niiden avulla asiakkaat tuntevat itsensä erityiseksi. Hiljaiset kaudet voidaan käyttää hyväksi myös uusien asiakaskontaktien luomiseen esimerkiksi järjestämällä tutustumistilaisuuksia tai tekemällä asiakaskäyntejä. Suhdetoiminnan lisäksi tulee huomioida myös myynnin edistäminen eli tulee varmistaa, että toiminnasta syntyy lisää myyntiä.

Kuten haastatteluista todettiin, suhteet ja yhteistyösopimukset toimivat merkittävässä roolissa yritysasiakkaiden ostopäätöksessä. Suhteilla ja yhteistyösopimuksilla Savutuvan Apaja voi pyrkiä lisäämään kysyntäänsä ja myös tasoittamaan sen vaihtelua. Yrityksen tavoitteena onkin kehittää tulevaisuudessa suhdetoimintaansa ja laajentaa yhteistyöverkostoaan.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Savutuvan Apajan liiketoiminnan ympärivuotisuutta. Tutkimuksessa hyödynnetyjen kirjoituspöytä tutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla selvitettiin, millä toimenpiteillä voidaan tasoittaa Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu. Työn lopputuloksena saatiin toimenpide-ehdotukset Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihteluiden tasoittamiseksi. Laaditut toimenpiteet pohjautuivat tietoperustan ja tutkimustulosten perusteella tehtyihin havaintoihin sekä yrityksen tavoitteisiin. Toimenpiteiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintansa ympärivuotisuutta ja ehkäistä kausivaihtelusta johtuvia ongelmia.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa kootusti tietoa kausivaihtelusta ja keinoja kysynnän kausivaihtelun tuomien ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka työn tulokset on laadittu ainoastaan Savutuvan Apajan toiminnan näkökulmasta, voivat myös muut saman ongelman kanssa kamppailevat yritykset hyödyntää tutkimustuloksia oman toimintansa kehittämiseksi.

Käytetyt tiedonkeruumenetelmät soveltuivat hyvin tutkimuksen tarkoitukseen, sillä niiden avulla saatiin tarvittavaa tietoa toimenpiteiden laatimisen tueksi. Kirjotuspöytä tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tulisi tasoittaa erityisesti kasvattamalla yrityksen kysyntää alkuvuodesta ja loppusyksystä. Kirjotuspöytä tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa tutkimalla tilaisuuksien lukumäärien lisäksi myös liikevaihdon ja katetuoton vaihtelua tutkitulla ajanjaksolla. Näin saataisiin yksityiskohtaisempaa ja luotettavampaa tietoa kausivaihtelun vaikutuksesta yrityksen toimintaan toimenpiteiden suunnittelun pohjaksi. Koska tarvittavia tietoja ei saatu osaksi tutkimusta, yritys voisi itse täydentää tutkimusta vertailemalla kannattavuuden vaihtelua saatuihin tuloksiin.

Teemahaastatteluiden myötä saatiin arvokasta tietoa yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja kysyntään vaikuttavista tekijöistä. Tulosten pohjalta havaittiin, että kysynnän ajankohta riippuu pääasiassa töiden kiireellisyydestä ja toimialasta. Valintakriteereistä erilaisuus nousi merkittäväksi erityisesti virkistystoiminnassa. Lisäksi tiiloilla, sijainnilla ja hinnalla todettiin olevan suuri vaikutus palveluntarjoajan valintaan. Hinnan alennuksien vaikutusta ei kuitenkaan koettu suureksi. Suosittelujen ja omien

kokemuksien merkitys puolestaan koettiin äärimmäisen tärkeäksi valintatilanteessa. Lähestymiskanavista esimerkiksi suoramarkkinointi koettiin mieluisaksi. Yllättävänä havaintona todettiin, että Savutuvan Apaja ei tule yritysasiakkaiden mieleen pohdittaessa mahdollisia palveluntarjoajia. Haastatteluteemojen ja -kysymysten paremmalla asettelulla sekä tutkijan haastattelutaitojen kehittämällä olisi voitu parantaa tutkimuksen avulla saadun aineiston laatua.

Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelun tasoittamisen keinoiksi nousivat hinnoittelu ja erityisesti ajallisesti kohdistetut alennukset, erilaiset markkinointiviestinnän keinot kuten mainoskampanjat ja suoramainonta, tarjoaman monipuolistaminen sekä mielikuviin vaikuttaminen. Myös suhdetoimintaan panostaminen nähdään kausivaihteluiden hyödyntämisessä oleellisena. Työssä esitellyt keinot ovat ehdotuksia eikä niiden toimivuudesta voida olla varmoja. Voidaan kuitenkin uskoa, että toimenpiteillä olisi positiivinen vaikutus Savutuvan Apajan toiminnalle. Jatkumona opinnäytetyölle voitaisiin tutkia keinojen toimivuutta käytännössä.

Tässä työssä suunnitellut toimenpiteet kohdistettiin yritysasiakkaisiin, koska he osoittautuivat potentiaalisimmaksi kohderyhmäksi Savutuvan Apajan kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa. Myös muiden asiakasryhmien potentiaali tulee kuitenkin huomioida kysynnän kausivaihtelua tasoitettaessa. Tärkeää on muistaa, että kaikille asiakassegmenteille tulee laatia kohdistetut toimenpiteet. Jatkossa olisi kannattavaa tutkia muiden asiakasryhmien kysyntään vaikuttavia tekijöitä, ja tämän avulla etsiä keinoja kausivaihtelun tasaamiseksi myös muista asiakassegmenteistä. Erityisesti yksityisten kuluttajien tutkiminen olisi Savutuvan Apajan tapauksen kannalta oleellista.

Opinnäytetyöprosessi oli paikoin haastava, mutta kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen. Tapaustutkimuksen toteuttaminen oli kiinnostavaa, ja kahden eri tiedonkeruumenetelmän myötä oli mahdollisuus oppia yhden menetelmän sijaan useamman menetelmän soveltuvuuksista ja käytännöistä. Haasteellisena tutkimuksen toteuttamisessa koettiin se, ettei tutkijalla ollut juuri kokemusta tieteellisen tutkimuksen toteuttamisesta. Uusien menetelmien opetteleminen oli kuitenkin äärimmäisen palkitsevaa. Haasteellisena prosessissa koettiin myös sopivan tietoperustan kokoaminen, sillä kyseisestä aiheesta löytyvä tieto oli hyvin hajanaisesti saatavilla. Tietoperustaan voidaan kuitenkin olla tyytyväinen, sillä se toimi hyvin pohjana toimenpiteiden suunnittelulle.

## Lähteet

Albanese, P. 2004. Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita.

Anderson, C.K. & Xie, X. 2010. Improving Hospitality Industry Sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 1, 53 – 67. Viitattu 2.11.2016. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1938965509354697>

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Elektroninen menetelmäkäsikirja. Viitattu 16.11.2016. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Corluka, D. N.d. Seasonality in tourism – causes, implications and strategies. Opetusmateriaali. University Split, Croatia. Viitattu 31.10.2016. [http://www.academia.edu/8670280/SEASONALITY\\_IN\\_TOURISM\\_causes\\_implications\\_and\\_strategies](http://www.academia.edu/8670280/SEASONALITY_IN_TOURISM_causes_implications_and_strategies)

Croxton K. L., Lambert D. M., García-Dastugue S. J. & Rogers D. S. 2002. The Demand Management Process. *The International Journal of Logistics Management*, 13, 2, 51 - 56. Viitattu 2.11.2016. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09574090210806423>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Juvonen, A. 2015. Markkinat laskupaineessa Pariisin iskujen takia. Kauppalehden artikkeli. 16.11.2015. Viitattu 15.11.2016. <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/markkinat-laskupaineessa-pariisin-terrori-iskujen-takia/4KgRWUPg>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1.painos. Tampere: Avaintulos Oy.

Lapin matkailustrategia 2015 - 2018. 2015. Strategia Lapin matkailun kehittämiseksi. Viitattu 11.2.2017.

[http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf](http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf)

Lee C., Bergin-Seers S., Galloway G., O'Mahony B. & McMurray A. 2008. Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies. Viitattu 30.10.2016.

[https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC\\_Queensland\\_2008\\_Seasonality\\_in\\_the\\_tourism\\_industry\\_\(2\).pdf](https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC_Queensland_2008_Seasonality_in_the_tourism_industry_(2).pdf)

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peak season. N.d. Liike-elämän sanakirja. Viitattu 31.10.2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/peak-season.html>

Savutuvan Apaja. N.d. Savutuvan Apajan verkkosivut. Viitattu 20.9.2016.

<https://www.savutuvanapaja.fi/savutuvan-apaja/>

Seasonality. N.d. Liike-elämän sanakirja. Viitattu 31.10.2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/seasonality.html>

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Suomen ensimmäinen ruokamatkailustrategia 2015-2020. 2014. Maa- ja metsätalousministeriön sekä Visit Finlandin teettämä strategiatyö. Viitattu 15.10.2016. [http://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ruokamatkailustrategia\\_2015-2020/](http://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ruokamatkailustrategia_2015-2020/)

Swain, S. K. & Mishra, J. M. 2012. Tourism Principles and Practices. New Delhi: Oxford University Press.

Vesala, J. 2016. Myyntivastaava. Savutuvan Apaja. Haastattelu. 10.11.2016.

Vuositasovertailu. 2016. Savutuvan Apajan tilastoaineisto.

Ylikoski, T. 2010. Suosittelumarkkinointi – nykytila ja caseja Suomesta. Asiakkuusmarkkinointiliiton raportti. Viitattu 30.1.2017. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>

Yrityksen nykytilan arviointi N.d. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 19.9.2016. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm>

Yritystietopalvelu. N.d. Savutuvan Apajan taloustiedot. Viitattu 11.11.2016.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/savutuvan-apaja-oy/07343970/taloustiedot>

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje

**Hyvä** (henkilön nimi) tai **yrittäjän edustaja**,

Lähestyn teitä toivoen, että teiltä löytyisi hetki aikaa osallistuaksenne pienimuotoiseen haastatteluun. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa yritysten tarpeita ja osittokäyttämistä kokous-, virkistys- ja vapaa-ajan toimintaan liittyen. Tavoittelenkin henkilöä, joka vastaa yrityksenne kokous- ja vapaa-ajan tilaisuuksien järjestämisestä ja toivoisin, että viesti voitaisiin ohjata asiaankuuluvalla henkilöllä. Tutkimus toteutetaan ravintola-, kokous- ja juhlapalveluja tarjoavan Savutuvan Apajan toimeksiantajana, ja se on osa opinnäytetyötäni. Saatujen vastausten perusteella kehitetään toimeksiantajan tarjontaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, joten vastauksistanne olisi paljon hyötyä.

Tutkimus toteutetaan vapaamuotoisena teemahaastatteluna yhteisesti sovitussa paikassa tai vaihtoehtoisesti puhelimitse. Haastatteluun tulisi varata aikaa n. 30 minuuttia ja se voidaan toteuttaa teille sopivana ajankohtana. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tietoja ei tuoda missään vaiheessa esille. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Olen teihin yhteydessä puhelimitse lähiaikoina sopiakseni haastattelun ajankohdasta. Annan myös mielelläni tietoja tutkimuksesta ja vastaan mahdollisiin kysymyksiin.

Olisin erittäin kiitollinen yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Eveliina Kuusniemi  
Puh. xxxxxxxxxx  
Restonomiopiskelija  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### Ajankohta, kesto

#### Haastateltavan taustatiedot

Nimi, sukupuoli, toimenkuva yrityksessä

#### Yrityksen taustatiedot

Nimi, toimiala, henkilöstön lukumäärä

#### Yrityksen kokoustoiminta

- Kuvailisitteko millaista kokoustoimintaa yrityksenne järjestää?
- Mihin ajankohtiin toiminta yleensä sijoittuu? Miksi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat valintaan kokouspalveluiden valintaan?
- Miten hinta vaikuttaa valintaan? Koetteko että hinnan alennuksilla olisi vaikutusta yrityksenne ostokäyttäytymiseen? Miten?

#### Yrityksen virkistys- ja vapaa-ajan toiminta

- Kuvailisitteko millaista virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa yrityksenne järjestää?
- Mihin ajankohtiin toiminta yleensä sijoittuu? Miksi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat virkistys- ja vapaa-ajan palveluiden valintaan?
- Miten hinta vaikuttaa valintaan? Koetteko että hinnan alennuksilla olisi vaikutusta yrityksenne ostokäyttäytymiseen? Miten?

#### Ostoprosessi

- Kuvailisitteko, miten kokoustilaisuuksien ostoprosessi yleensä etenee yrityksessä?
- Entä virkistys- ja vapaa-ajan tilaisuudet? Saman lailla? Eroja?
- Mistä etsitte tietoa, kun tarvitsette lisää tietoa kokous- ja virkistyspalveluista ja niitä tarjoavista yrityksistä?
- Mitkä kokous- ja virkistyspalveluja tarjoavat yritykset tulevat haastateltavalle ensimmäisenä mieleen?
- Toivoisitteko kokous- ja virkistyspalveluita tarjoavien yritysten olevan teihin yhteydessä? Miten?

#### Mielikuvat Savutuvan Apajasta

- Mitä mielikuvia? Onko ollut asiakkaana? Yleistä keskustelua yrityksestä.