

Tapahtumien suunnittelu ja muiden kustannusten hallinta

Tiina Hänninen
Soili Tuomainen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutusohjelma
2018



Tekijät Tiina Hänninen, Soili Tuomainen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muut kustannukset tapahtumien suunnittelussa	Sivu- ja liitesivumäärä 54
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää Fazer Food Services Oy:lle myynti- ja tarjouslaskentaa palvelevia yhtenäisiä toimintatapoja, joiden avulla voidaan paremmin hallita muiden kustannusten määrää ja rakennetta yrityksen tapahtumissa. Fazer Food Services Oy:n yksi liiketoiminnan painopistealueita on yrityksen liikevaihdon, voiton ja tunnettuuden kasvattaminen tapahtumajärjestäjänä. Fazer on yksi Suomen arvostetuimmista brändeistä, joten tapahtuman, johon tarjous annetaan, tulee olla luonteeltaan Fazerin arvoihin sopiva.</p> <p>Selvitämme työssämme, miten ja miksi tapahtuman budjetoidut muut kustannukset poikkeavat toteutuneista kustannuksista ja millä mahdollisilla toimenpiteillä kustannusten hallinnassa olisi päästy suunniteltuihin kustannuksiin. Tutkimme myös, miten tapahtuman muita kustannuksia voidaan hallita riskianalyysin avulla ja miten mahdollisia tunnistettuja riskejä on pyritty minimoimaan etukäteen. Lisäksi selvitämme, miten Fazer brändi vaikuttaa tapahtuman muihin kustannuksiin.</p> <p>Tarkastelemme tässä työssä muiden kulujen budjetointia ja niiden toteutumista budjetoidun mukaisesti, mikä on ollut haasteena tapahtumien laskennassa. Fazerilla tapahtumien tarjouslaskennassa muihin kustannuksiin lasketaan kaikki muut kulut paitsi raaka-aine- ja palkkakulut. Tapahtumiksi on valittu myyntipalvelun toiveen mukaan tapahtumat, joiden laskennallinen liikevaihto on vähintään 200 000€ vuonna 2017. Tapahtumiksi rajataan tässä työssä B2B-tapahtumat eli tapahtumia markkinoidaan ja myydään yritykseltä yritykselle.</p> <p>Kuvaamme teorian vetoketjumallia käyttäen, mallissa tietoperusta etenee rinnakkain empirian kanssa. Työn teoriaosuudessa käydään läpi projektiteorian mukaisesti projektin eri vaiheita. Projektilla on elinkaari, joka alkaa käynnistyksestä ja päättyy päättämisvaiheeseen. Lisäksi selvitämme projektin mahdollisia riskejä sekä projektin taloudenhallintaa. Viimeisenä paneudumme Fazer brändiin ja yrityksen maineeseen tapahtuman järjestäjänä.</p> <p>Tutkimme kahden toteutuneen tapahtuman budjetoituja ja toteutuneita muita kustannuksia. Syvennämme tapahtumien analyysien tuloksia teemahaastattelujen avulla. Haastatellamme tapahtumissa ja suunnittelussa mukana olleita henkilöitä ja selvitämme tapahtuman käytännön suunnittelun ja toteutuksen yhteneväisyyttä projektiteorian näkökulmasta. Teemahaastattelujen avulla keräämme uusia näkökulmia kehittämistehtävään.</p> <p>Lopputuloksena voidaan todeta, että tapahtumia suunnitellaan pääosin projektihallinnan periaatteiden mukaisesti. Tapahtumien laskentaan ja suunnitteluun on yhtiössä erilaisia työkaluja, joiden tarkempi hyödyntäminen auttaisi pääsemään paremmin suunniteltuun lopputulokseen. Tapahtumien toteutuneita kuluja tulisi seurata budjetin mukaisesti, jotta eri tapahtumien tulokset olisivat paremmin vertailukelpoisia.</p>	
Asiasanat projekti, tapahtuma, budjetti, kustannukset, brändi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	2
1.2	Opinnäytetyön rajaus	2
1.3	Työn eteneminen	3
2	Tapahtuman suunnittelu	4
2.1	Käynnistysvaihe	6
2.1.1	Projektisuunnitelma	10
2.1.2	Viestintä	12
2.1.3	Tapahtuman riskianalyysi	15
2.2	Tapahtuman rakentamisvaihe	18
2.3	Tapahtuman päättämismvaihe	21
3	Projektin talouden hallinta	23
3.1	Budjetti	23
3.2	Muut kustannukset	26
4	Yrityksen maine	28
4.1	Laatu	28
4.2	Brändi	30
5	Tutkimus	33
5.1	Fazer Food Services toimeksiantajana	34
5.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	35
5.2.1	Laskentaraporttien analysointi	35
5.2.2	Haastattelu	36
6	Tulokset	38
6.1	Teorian ja käytännön vertailua tapahtumissa	38
6.2	Tapahtumien talousraporttien avaaminen	39
6.3	Haastatteluiden avaaminen	41
6.3.1	Haastateltavien roolit tapahtumassa	41
6.3.2	Tapahtuman suunnitteluun osallistuminen	42
6.3.3	Muiden kustannusten hallinta riskianalyysin avulla	43
6.3.4	Osallistuminen tapahtuman budjetointiin	44
6.3.5	Kustannusten toteutumisen seuranta suunnitteluvaiheen jälkeen	45
6.3.6	Tapahtuman sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu ja toteutus	46
6.3.7	Brändin vaikutus muihin kustannuksiin	46
6.3.8	Tapahtuman loppuraportti	47
7	Pohdinta	49
7.1	Yhteenveto ja tulosten arviointi	49
7.2	Lähdekritiikki	51

7.3 Kehitysehdotukset.....	52
7.4 Pohdinta.....	52
7.5 Ammatillinen oppiminen	54
Lähteet	55

1 Johdanto

Fazer Food Services Oy:n liiketoiminnan painopistealueisiin kuuluu ravintoloiden ulkopuolella tapahtuvien tapahtumien liikevaihdon kasvattaminen kannattavasti. Onnistuneiden tapahtumien avulla on tarkoitus kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, voittoa ja tunnettuutta tapahtumajärjestäjänä.

Opinnäytetyön aiheena on muiden kustannusten budjetointi tapahtumissa. Tässä työssä muihin kustannuksiin lasketaan kaikki tapahtuman rakentamiseen ja toteuttamiseen liittyvät kulut pois lukien raaka-aine- ja palkkakulut. Muita kustannuksia voivat olla tapahtumasta riippuen esimerkiksi vuokra, erilaiset rakentamiseen liittyvät kulut, markkinointikulut ja ICT-kulut. Kaikki työvoimakulut lasketaan muuttuviin kuluihin. Raaka-ainekuluihin lasketaan puhtaasti hankittavat raaka-aineet eivätkä ne sisällä tuotannon työvoimakuluja.

Tapahtumien haasteena tällä hetkellä ovat erityisesti muiden kustannusten budjetointi ja niiden toteutuminen budjetoidun mukaisesti. Tapahtumat räätälöidään tapahtumakohtaisesti ja ne poikkeavat luonteeltaan ja kestoiltaan paljon toisistaan. Tapahtumien tarjouspyynnöt tulevat nopealla aikataululla ja tarjousten jättämiseen on rajallinen aika. Kaikkia tapahtumaan liittyviä muita kustannuksia ei välttämättä ehditä selvittää ja osa kustannuksista joudutaan arvioimaan esimerkiksi entisten kokemusten perusteella.

Tapahtumat voidaan määritellä ilmiöiksi, jotka tapahtuvat arkielämän ulkopuolella ja joilla on vapaa-aikaan, kulttuuriin, henkilökohtaisiin tai organisaatioon liittyviä tavoitteita. Tapahtuma on aina tilaisuus, oli se minkä kokoinen tahansa. Projektien ja tapahtumien johtamisessa on paljon samankaltaisuuksia. Molemmat ovat ainutkertaisia, tiettyyn aikatauluun sidottuja ja tapahtuman johtamisessa voidaan hyödyntää projektihallinnan tekniikoita. Projekti on toiminnan organisointia niin, että sillä on tarkkaan suunniteltu budjetti, aikataulu ja elinkaari, joka alkaa käynnistyksestä ja päättyy päättämisvaiheeseen.

Brändillä tarkoitetaan yritykseen liitettävää mielikuvaa, joka syntyy imagon ja maineen summana asiakkaan mielessä subjektiivisena kokemuksena. Fazer on yksi Suomen arvostetuimpia brändejä ja sen käyttö tapahtumissa täytyy aina sopia etukäteen. Tapahtuman, johon tarjous jätetään, tulee olla luonteeltaan Fazerin arvoihin tai eettisiin periaatteisiin sopiva. Fazer-brändin näkyvä käyttö missä tahansa yhteydessä edellyttää aina esimerkiksi brändiohjeiden mukaista graafisen ohjeistuksen, logon, kuvien ja värien käyttöä.

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät Fazer Food Services Oy:ssä. Tiina Hännisellä on toiminut eri ravintoloiden tulosvastuullisena ravintolapäällikkönä, jonka työnkuvaan budjetin teko on kuulunut oleellisena osana. Tiina työskentelee nykyisin yhtiön HR-osastolla työsuhteasiantuntijana. Soili Tuomainen vastaa asiakkuuspäällikkönä alueensa kokous- ja juhlapainotteisten ravintoloiden toiminnasta pääkaupunkiseudulla. Soilin työnkuvaan on useiden vuosien ajan kuulunut myös tapahtumien organisointi ja laskenta, aiemmin myös eri paikkakunnilla muualla Suomessa.

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää myynti- ja tarjouslaskentaa palvelevia yhtenäisiä toimintatapoja, joiden avulla voidaan paremmin hallita muiden kustannusten määrää ja rakennetta tapahtuman luonne huomioiden. Yrityksen kannattavan kasvun näkökulmasta tavoitteena on löytää parempia toimintatapoja tapahtumien suunnitteluun ja budjetointiin.

Selvitämme, miten ja miksi tapahtuman budjetoidut muut kustannukset poikkeavat toteutuneista kustannuksista ja millä toimenpiteillä kustannusten hallinnassa olisi päästy suunniteltuihin kustannuksiin. Tutkimme, miten tapahtuman muita kustannuksia voidaan hallita riskianalyysin avulla ja miten mahdollisia tunnistettuja riskejä on pyritty huomioimaan etukäteen. Selvitämme lisäksi, miten Fazer brändi vaikuttaa tapahtuman muihin kustannuksiin.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Yleensä tapahtumien kannattavuutta seurataan vertaamalla tapahtuman budjettia toteutuneisiin lukuihin sekä liikevaihdon, kulujen että toteutuneen liikevoiton näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei tarkastella työvoima- tai raaka-ainekuluja. Toteutettujen tapahtumien haasteena ei ole ollut raaka-aineiden tai työvoimakulujen arvioiminen laskennassa, nämä ovat yleensä toteutuneet budjetoidun mukaisesti. Haasteena on ollut muiden kulujen budjetointi ja niiden toteutuminen budjetoidun mukaisesti.

Tapahtumiksi rajataan tässä työssä B2B-tapahtumat eli tapahtumia markkinoidaan ja myydään yritykseltä yritykselle. Yksityisten kuluttajien eli B2C - tapahtumat toteutetaan yhtiössä useimmiten jostakin ravintolasta käsin ja nämä tilaisuudet katsotaan ravintoloiden normaaliksi operatiiviseksi toiminnaksi. B2B-tapahtumien myynti ja markkinointi tapahtuvat yleensä Fazer brändin alla. Tapahtuman näkyvyys voi olla Fazer Food & Co. -palvelubrändin mukainen tai harvemmin käytetty white label, täysin tilaaja-asiakkaan omien toiveiden mukainen ja tilaajan mahdollisen oman brändin näköinen.

Tapahtumien liikevaihtorajauksena yhtiön myyntipalvelun toiveena on, että tarkasteltavissa tapahtumissa tarjousvaiheen laskennallinen liikevaihto on vähintään 200 000 € vuonna 2017. Tämän liikevaihdon ylittävissä tapahtumissa budjetti on yhtiön myyntipalvelun mukaan yleensä monimutkainen ja sisältää paljon erilaisia kulurivejä, lisäksi tapahtuma voi olla kestoaltaan useita päiviä.

1.3 Työn eteneminen

Opinnäytetyön tietoperustan ensimmäisessä luvussa käsitellään tapahtuman suunnittelu-prosessin eri vaiheita aina käynnistyksestä päättämiseen. Tapahtumasuunnitelmia on tehty paljon opinnäytetöinä, mutta työt keskittyvät enemmän uusien tapahtumien järjestämiseen kuin tapahtumien kulujen ja budjetin tutkimiseen. Tapahtuman suunnitteluprosessia käsitellään tässä työssä projektisuunnittelun näkökulmasta. Käytämme tapahtumasta myös sanaa projekti koska tutkimamme tapahtumat ovat tilaustöitä, jotka ovat toteutettu osittain projektin vaiheistusta apuna käyttäen. Päädyimme käyttämään Ruuskan projektinhallinnan toteutusmallia, sillä hänen teokseensa viitataan monessa muussa projektinhallinnan teoksissa. Lisäksi Ruuska painottaa projektimallissaan erityisesti suunnitteluvaihetta mikä on Fazerin tapahtumien hallinnan näkökulmasta kriittistä. Tapahtumien kesto lasketaan korkeintaan viikoissa, jolloin tapahtuman esiselvitysten ja suunnitelmien on oltava mahdollisimman tarkalla tasolla, sillä tapahtumien ollessa käynnissä suunnitelmiin vaikuttaminen on lähes mahdotonta.

Haluamme tarkastella projektiteoriaa tarkemmin tapahtuman järjestämisen apuna ja verrata sitä Fazer Food Servicen tämän hetkiseen tapahtumien järjestämisen käytäntöön. Kuvaamme teorian vetoketjumallia käyttäen, jossa tietoperusta ei ole työn erillinen osa vaan tietoperusta etenee rinnakkain empirian kanssa. Tämä auttaa hahmottamaan teorian ja käytännön mahdollisia eroavaisuuksia.

Kappaleessa viisi käymme läpi tutkimusmenetelmiä. Tutkimme teorian lisäksi kahden toteutuneen tapahtuman budjetoituja ja toteutuneita muita kustannuksia. Syvennämme tapahtuma-analyysien tuloksia teemahaastattelujen avulla. Haastattelemme tapahtumissa ja suunnittelussa mukana olleita henkilöitä, selvitämme tapahtuman käytännön suunnittelun ja toteutuksen yhteneväisyyttä projektiteorian näkökulmasta ja keräämme uusia näkökulmia kehittämistehtävään.

2 Tapahtuman suunnittelu

Projektien ja tapahtuminen johtamisessa on paljon samankaltaisuuksia. Molemmat ovat ainutkertaisia ja tiettyyn aikatauluun sidottuja. Tavoitteet voidaan asettaa SMART-mallin mukaan; specific (tarkka), measurable (mitattavissa), achievable (saavutettavissa), realistic (realistinen) ja timely (aikatauluun sidottu). Tapahtuman johtamisessa voidaan hyödyntää myös muita projektihallinnan tekniikoita. Projektin työt voidaan osittaa, projektisuunnitelma, kriittiset tehtävät (peräkkäin toinen toisensa jälkeen suoritettavat) ja ulkoiset riippuvuudet (esimerkiksi toimittajista riippuvat) voidaan suunnitella ja kuvata projektihallinnan tekniikoilla. (Shone & Parry 2013, 242-243.)

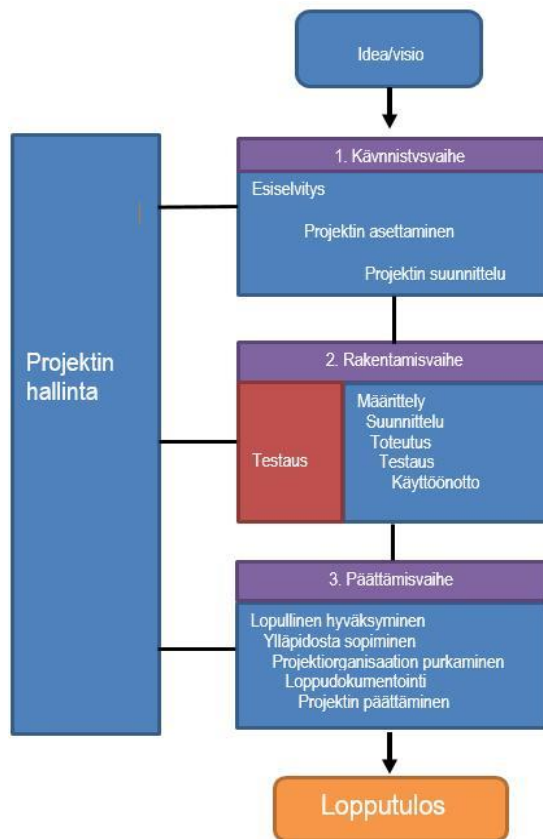
Shone ja Parryn mukaan erityiset tapahtumat (special events) voidaan määritellä ilmiöiksi, jotka tapahtuvat arkielämän ulkopuolella ja joilla on vapaa-aikaan (urheilu, virkistys), kulttuuriin (taide, perinne), henkilökohtaisiin (häät, syntymäpäivät) tai organisaatioon (kaupallinen, poliittinen, myynti) liittyviä tavoitteita. Usein nämä tavoitteet ovat osin päällekkäisiä: opiskelijan valmistuminen voi olla henkilökohtainen tapahtuma opiskelijalle itselleen mutta samalla myös organisaation eli oppilaitoksen tapahtuma. Erityisten tapahtumien tavoitteet eivät ole jokapäiväisen elämän arkirutiineihin kuuluvia. Erityisten tapahtumien tavoitteena on tietyn ihmisjoukon valistaminen, juhliminen, viihdyttäminen tai kyseisen ihmisjoukon kokemuksen haastaminen. (Shone & Parry 2013, 6-7.)

Erityisten tapahtumien tunnusmerkkejä ovat tyypillisesti ainutkertaisuus ja ei-rutiininomaisuus. Tapahtumilla on lisäksi usein yhteisiä tunnusmerkkejä, näin erityisesti edustukseen tai kestitukseen (hospitality) ja vapaa-aikaan liittyvissä tapahtumissa. Ainutkertaista tapahtumaa ei voi toistaa esimerkiksi ympäristön, osallistujien tai yleisön näkökulmasta. Yhdestä näkökulmasta tapahtuman tyyppi voi olla sama, mutta osallistujat eri henkilöitä, joku asia muuttuu aina. Tapahtumia ei tuoteta rutiininomaisesti, vaikka joku tapahtumatyyppi saattaakin toistua. (Shone & Parry 2013, 20-21.)

Tapahtuma voidaan määritellä myös näin: ”Tapahtuma on aina tilaisuus, oli se sitten minkä tyyppinen tai kokoinen tahansa” (Vallo & Häyrynen 2014, 63.) Kirjassa, jossa määritellään tapahtuma tilaisuudeksi, itse tilaisuuden järjestämisestä ja suunnittelua käsitellään myös projektisuunnittelun mukaisesti.

Projektin määrittämiseen kuuluu monia tyypillisiä ominaispiirteitä. Projektit ovat ainutkertaisia tilaustöitä, joiden suunnitteluun ja toteutukseen kootaan ryhmä ihmisiä. Tapahtumalla on suunniteltu budjetti, aikataulu ja elinkaari, joka alkaa käynnistyksestä ja päättyy

päätämävaiheeseen. Muita tyypillisiä käsitteitä, joita tapahtumissa käsitellään projektisuunnittelun mukaan ovat tapahtuman haluttu tavoite, ryhmätyöskentely, erilaiset vaiheet, muutokset, riski ja epävarmuus sekä tapahtuman seuranta. (Ruuska 2012, 18-21.)



Kuva 1. Projektin elinkaari ja vaiheistus (Seilonen, J. 2017, 10.)

(Kuva 1.) havainnollistaa Ruuskan projektin elinkaarta ja vaihejakoa ja tämän rinnalla kulkevaa koko projektin hallintaa (Seilonen 2017, 10.) Projekti alkaa syntyvästä ideasta, jonka jälkeen se voidaan käynnistää. Projektista tehdään esiselvitys, ja sen perusteella tehdään päätös projektin käynnistämisestä. Esiselvityksen jälkeen aloitetaan projektin suunnittelu. Projektisuunnitelmasta ilmenee koko projektin sisältö. Suunnitelman valmistuttua voidaan jatkaa projektin rakentamisvaiheeseen. Kun rakentamisvaihe on valmis ja projekti toteutettu siirrytään projektin päättämävaiheeseen ja projektin loppumiseen. (Ruuska 2012.)

Suurten tapahtumien suunnittelupohjaksi sopii parhaiten Kai Ruuskan malli projektin hallinnasta, jossa projekti jaetaan kolmeen vaiheeseen, käynnistys-, rakentamis- ja päättämävaiheeseen. Fazer Food Servicen tapahtumat, joita tarkastelemme projektiteorian pohjalta, ovat liikevaihdoltaan suuria.

Tapahtumat, joissa liikevaihto on suuri, tarvitsevat järjestelmällisen ja tarkan tapahtuma-suunnitelman, jotta voidaan päästä haluttuun lopputulokseen kannattavuuden ja brändin mielikuvan osalta sekä luoda tunnettuutta ja luotettavuutta tapahtumien järjestäjinä.

2.1 Käynnistysvaihe

Projektin käynnistysvaihe alkaa idean tai kehitysehdotuksen esiselvityksellä tai esitutkimuksella, joka toteutetaan ennen kuin varsinaista ideaa lähdetään toteuttamaan. Esitutkimuksen tarkoitus on selvittää karkealla tasolla projektin taloudelliset, toiminnalliset ja tekniset mahdollisuudet sekä varmistaa, että projektin suunniteltu lopputulos tukee organisaation tavoitteita. Esitutkimuksen tulisi lisäksi sisältää keskeiset ongelma-alueet, aikataulu, kustannusarvio ja resurssitarve, onnistumisen edellytykset sekä projektin alustava lopputulos. Tämän esitutkimuksen perusteella tulee asettajan saada tarpeeksi kattavat tiedot projektista, jonka perusteella voidaan tehdä päätös tapahtuman asettamisesta ja käynnistämisestä. (Ruuska 2012, 35-36.)

SWOT-analyysi on hyvä apuväline projektin alkututkintaan. SWOT-analyysissä tutkitaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka kirjataan nelikenttään. Projektin toimintaympäristöä selvitetään SWOT-analyysin avulla. Tulokset käydään läpi keskustelemalla päätyen johtopäätöksiin. Tämän avulla saadaan selville, tukeeko projekti organisaation tavoitteita ja näin helpotetaan myös mahdollisen projektin aloittamisen päätöksen tekemistä. (Kauhanen & Juurakko, Kauhanen 2002, 27.)

SWOT ANALYSIS



Kuva 2. SWOT-analyysis (Blissreturned 28.4.2018.)

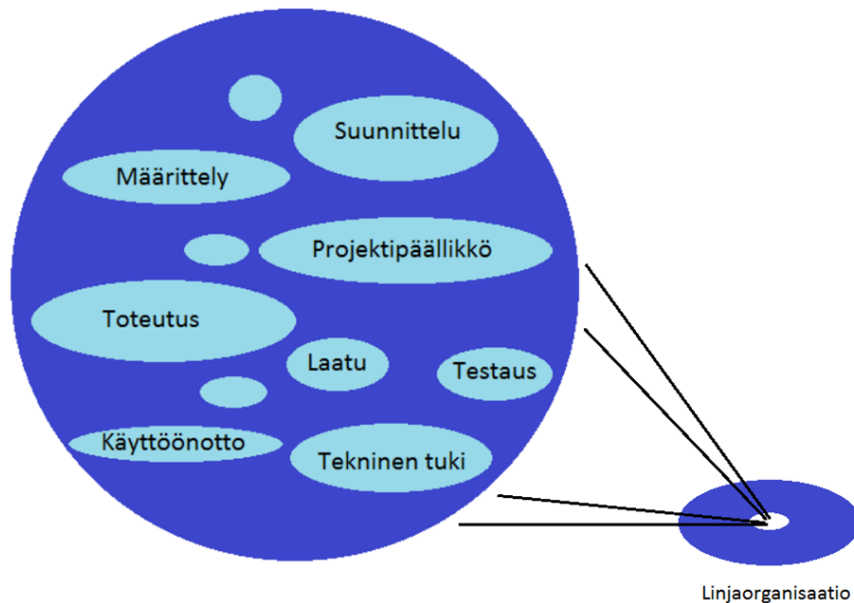
Wordpress-julkaisualustalla Blissreturned kertoo SWOT-analyysin olevan strategisen suunnittelun menetelmä, jolla voidaan arvioida liiketoimintaan tai projektiin liittyviä sisäisiä vahvuuksia, heikkouksia tai rajoituksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia tai uhkia. Näitä tekijöitä tarkastellaan joko epäsuotuisina (harmful) tai suotuisina (helpful) asetetun tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. SWOT-tekniikka on alun perin Stanfordin yliopiston Albert Humphreyn kehittämä. (Blissreturned 28.4.2018.)

Strengths tarkoittaa niitä liiketoiminnan tai projektitiimin vahvuuksia, joilla saadaan kilpailuetua muihin nähden. Weaknesses tai limitations puolestaan ovat niitä heikkouksia tai rajoituksia, jotka asettavat tiimin epäedulliseen asemaan muihin nähden. Sekä vahvuudet että heikkoudet liittyvät yrityksen sisäisiin tekijöihin. Opportunities tarkoittaa niitä mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan parantaa suoritusta tai saada parempia tuloksia. Threats ovat niitä uhkia, jotka voivat aiheuttaa ongelmia liiketoiminnalle tai projektille. Sekä mahdollisuudet että uhat liittyvät yrityksen ulkoisiin tekijöihin ja toimintaympäristöön. (Blissreturned 28.4.2018.)

Projektipäälliköllä on projektissa monenlaisia vastuita ja tehtäviä, jonka vuoksi projektipäälliköltä edellytetään myös monipuolista osaamista. Projektipäällikön tehtäviä ovat projektisuunnitelman laatiminen ja tehtävien ja vastuiden jakaminen asiantuntijoille, että jokaisella on selkeä käsitys omista vastuualueistaan. Lisäksi projektipäällikön tehtävänä on saada asiantuntijaryhmä toimimaan tehokkaasti. Projektipäällikkö toimii päivittäisjohtajana ja päätöksen tekijänä, hän pitää yllä hyvää yhteistyötä ja osaa tarvittaessa delegoida tehtäviä. Lisäksi projektipäällikön hyvin tärkeä tehtävä on projektin viestintä ja tiedonkulku. Viestinnän kuuluu olla avointa ja selkeää kaikille projektissa mukana oleville, koska osallistujat vaihtuvat projektin eri vaiheissa, jolloin tiedonkulku on erittäin tärkeää. Projektipäällikön osaaminen ei tarkoita välttämättä juuri projektiosaamista vaan keskeisimmät osaamisalueet tulevat johtamisesta, viestinnästä ja projektin kokonaisuuden hallinnasta. Projektipäällikölle hyviä ominaisuuksia ovat ihmisten johtamisen ja muutosjohtamisen taito, hyvä itsetunto, kykyä hyödyntää jäsenten ammattitaitoa ja luottaa jäsenten tekemiseen, aikataulutus ja organisointitaito, neuvottelutaidot ja päätöksentekokyky. Projektipäällikön osaamisella on keskeinen rooli projektin onnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 32-39.)

Projektiryhmä koostuu asiantuntijoista, jotka ovat valittu projektiin suunnittelemaan, vastaamaan ja toteuttamaan tapahtumaa. Jokaisella asiantuntijalla on oma vastuualueensa ja erityisosaamisensa, joita tarvitaan eri vaiheessa projektia. Suunnitteluvaiheessa käytetään erilaisia työmuotoja mm. ryhmätyöskentelyä, parityöskentelyä ja yksilötyöskentelyä. Kun päästään toteutusvaiheeseen, jaetaan suunnitellut työkokonaisuudet henkilöille, joilla on paras asiantuntemus tehtävän suorittamiseen. Ryhmän asiantuntijat työskentelevät paljon

itsenäisesti ja heidän täytyy osata tehdä tarpeen tullen myös itsenäisiä päätöksiä. Projektin alkuvaiheessa työryhmä tarvitsee enemmän projektijohtajan tukea ja johtamista ja projektin edetessä itseohjautuvuus kasvaa. Työryhmällä kuuluu olla tiivis yhteistyö ja projektipäällikön pitää olla osa tätä työryhmää, koska projektityössä käytetään kuitenkin eniten ryhmätyöskentelyä. Monet käsiteltävät asiat ja ongelmat tarvitsevat enemmän kuin yhden hengen tietämyksen, jotta päästään parhaimpaan ratkaisuun. Ristiriidoitakaan ei voi välttyä ja siksi yhteisöllisyys on tärkeää. Myös ongelmat työryhmän sisällä kuuluu ratkaista nopeasti, jotta voidaan jatkaa projektin suunnittelua tehokkaasti. (Ruuska 2012, 150-155.)



Kuvio 1. Projektioorganisaation saarekemalli (Ruuska 2012, 128).

Yllä oleva (kuvio 1.) havainnollistaa projektioorganisaation saarekemallin. Projektioorganisaatio ei koostu suoraan linjaorganisaation mukaan ja myöskään viestintä, päätöksenteko ja johtaminen eivät kulje linjaorganisaation mukaan. Projektioorganisaation pitää olla mahdollisimman matala, jotta tiedonkulku ja päätöksenteko kulkevat avoimesti ja nopeasti kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Hyvä projektin organisaatiomalli on saarekemalli, sillä se kuvaa parhaiten projektiryhmää, jossa jokaisella on omat tehtävänsä ja vastuualueensa. Tämä selventää myös projektin johtamisasetelmaa, johtamisessa ei käytetä perinteistä linjaorganisaatiomallia, alaisia ja esimiehiä. (Ruuska 2012, 126-129.)

Fazerilla tapahtuman käynnistysvaiheeseen ja esiselvitykseen kuuluu tapahtuman tarjouspyynnön läpikäyminen myyntipalvelussa ja mahdollisten tarkentavien lisäkysymysten esittäminen tarjouspyynnön lähettäneelle taholle. Esiselvityksessä arvioidaan tapahtumaa kokonaisuutena karkean, ei yksityiskohtaisen, laskennan perusteella. Tässä laskennassa arvioidaan tapahtuman liikevaihto, raaka-ainekäyttö ja palkat sekä muut kustannukset ja arvioitu liikevoitto. Tämän laskennan tarkoituksena on varmistaa, että kaupalliset ehdot ja

muut vastuut mahdollistavat kannattavan tapahtuman. Kaupallisten ehtojen vaativuuden lisäksi tapahtuman luonteen tulee sopia Fazerin arvoihin ja eettisiin periaatteisiin.

Mikäli esiselvityksessä käy ilmi, että tapahtuman luonne ei sovi Fazerin arvoihin, ei ole taloudellisesti kannattava tai tapahtuman suunniteltu lopputulos ei tue organisaation toiminnallisia tavoitteita, tarjousta ei jätetä. Taloudellisesti kannattamattomaksi tapahtuma voidaan todeta, mikäli myyntihintoihin ei voida vaikuttaa, budjetoitu liikevoitto laskennan perusteella on lähellä nollaa, liikevoitto on suoraan negatiivinen tai liikevoiton saavuttamisessa on riskianalyysin (SWOT) perusteella liian suuria uhkia.

Toiminnalliset tavoitteet määritellään yritystasolla. Nämä tavoitteet ovat osa yrityksen päivittäistä toimintaa ja liittyvät toiminnan strategisiin ja imagollisiin tavoitteisiin. (Yritystulkki 25.3.2018.) Yritystulkin mukaan asiakkaan hankintapäätökseen vaikuttaa aina toimittajan mielikuva, eikä se aina välttämättä perustu toimittajan todellisiin ominaisuuksiin.

Fazerilla toiminnalliset tavoitteet liittyvät konsernin strategisiin tavoitteisiin ja kaikkien liiketoiminta-alueiden omat strategiset tavoitteet tukevat konsernistrategian toteuttamista. Fazer Food Servicen liiketoiminta-alueella strategiset tavoitteet liittyvät kannattavaan kasvuun, nykyliiketoiminnan kasvattamiseen sekä nykyliiketoiminnan kehittämiseen. (Fazer 2017.) Toiminnalliset tavoitteet näkyvät liiketoiminnan päivittäisissä toiminnoissa ja niiden tulee liittyä kasvuun ja kehittämiseen.

Tapahtuman alustavan laskennan hyväksymisen jälkeen valitaan tapahtumalle projektipäällikkö, joka vastaa projektin päätöksistä. Päätöksen projektipäällikön valinnasta tekee asiakkuusryhmän johtaja. Käytännössä projektipäällikkö on aina se asiakkuuspäällikkö, jonka vastuualueelle tapahtuma on maantieteellisesti tulossa. Lisäksi kootaan joukko asiantuntijoita eri tehtäviin ja jokainen heistä vastaa omasta vastuualueestaan.

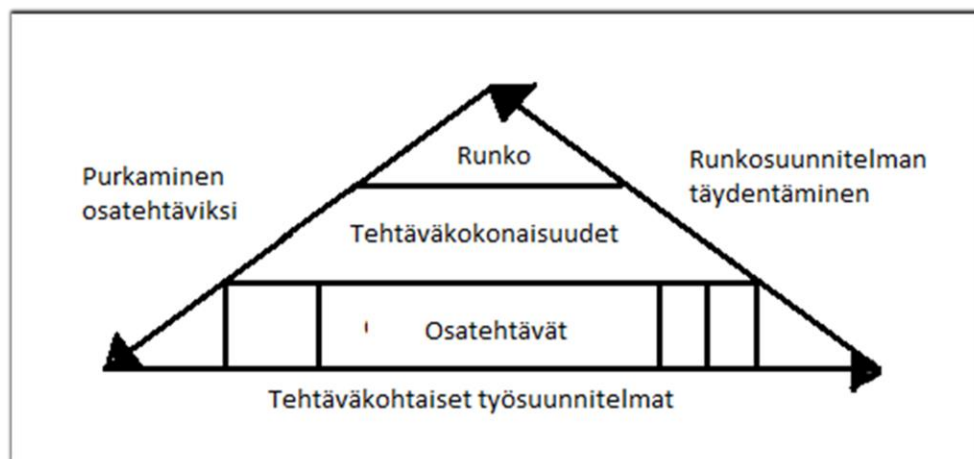
Fazerilla tapahtuman projektista vastaava asiakkuuspäällikkö laatii projektisuunnitelman ja varmistaa, että tarpeellinen määrä asiantuntijoita on mukana. Asiakkuuspäällikkö vastaa projektiryhmän aikataulutuksesta ja tiedonkulusta. Asiakkuuspäälliköllä on tärkeä rooli sekä sisäisen viestinnän sujuvuuden varmistamisessa, että aktiivisen viestinnän ja neuvottelujen hoitamisessa tapahtuman tilaajan kanssa. Tapahtuma voi vaatia ulkoista viestintää, esimerkiksi sosiaalisen median ja lehdistön osalta, jolloin asiakkuuspäällikön asia on varmistaa, että yhtiön virallisesta viestinnästä vastaavat tahot ovat hyvin perillä tapahtuman tavoitteista ja etenemisestä. Viestinnästä vastaavat henkilöt hoitavat kaiken yhtiön virallisen ulkoisen viestinnän.

Tapahtumaorganisaation asiantuntijat ja projektiryhmän jäsenet valitaan tapahtuman suuruuden ja konseptin mukaan ja se voi vaihdella tapahtumakohtaisesti. Useimmiten mukana ovat projektipäällikkö (asiakkuuspäällikkö) ja edustajat eri toiminnoista. Toiminnoista mukana ovat yleisesti talous, hankinta, ICT, tuotekehitys, kuljetus, laatu (työturvallisuus ja omavalvonta) sekä markkinointi ja viestintä.

Projektiryhmässä voi olla asiakkuuspäällikön suora alainen, esimerkiksi ravintolapäällikkö, joka osallistuu oman tehtävänkuvansa puitteissa tapahtuman suunnitteluun tai toteutukseen. Muutoin projektiryhmässä ei ole perinteisiä esimies-alaisuhteita.

2.1.1 Projektisuunnitelma

Projektipäällikkö tekee rungon projektisuunnitelmaan, jonka jälkeen projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa aloittavat suunnitelman tekemisen. Projektin tavoitteita on tarkennettu, kun projektipäällikkö ja työn tilaaja ovat käyneet läpi toimeksiannon sisällön. Projektisuunnitelmaan löytyy erilaisia pohjia. Projektisuunnitelman sisältö riippuu aina kyseisen projektin luonteesta ja laajuudesta. Projektisuunnitelman tulee olla yksityiskohtainen ja sen tulee tarkentaa, mitä tehdään, missä ajassa ja kuka tekee, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Hyvä projektisuunnitelma dokumentoi koko projektin ja ohjaa tekemistä. Se auttaa projektiryhmää sitoutumaan projektiin ja helpottaa projektin seurantaan tehtävien, aikataulun ja kustannusten osalta. Suunnitelman pitää olla realistinen, koska asiat ovat vielä arvioita ja suunnitelma elää projektin myötä. Projektisuunnitelman hyväksyy projektin johtoryhmä. (Ruuska 2012, 176-182.)



Kuvio 2. Projektisuunnitelman laatimisprosessi (Ruuska 2012, 180).

Projektisuunnitelman prosessia voidaan kuvata pyramidikuviossa niin kuin yllä oleva (kuvio 2.) havainnollistaa. Tämä kuvio auttaa hahmottamaan projektisuunnittelun kulun. Projektipäällikkö tekee suunnitelmaan rungon ja tämän jälkeen projektiryhmän kanssa täydennetään runkosuunnitelmaan tehtäväkokonaisuudet. Kun tehtäväkokonaisuudet ovat selvillä, puretaan ne projektin osatehtäviin, jotka ovat määritelty tarkemmin henkilötasolle tehtäväkohtaisiin työmääriin. Lopuksi suunnitelman pohjalta laaditaan aikataulu ja täydennetään runkosuunnitelmaa ja suunnitelma etenee näin eteenpäin. (Ruuska 2012, 178-180.)

Projektisuunnitelman tärkein osa on tapahtuman työsuunnitelmat, joiden sisältöä tarkennetaan tapahtumasuunnitelmassa ja arvioidaan niiden työmäärää. Työsuunnitelmien tekemiseen kannattaa pyytää apua tekijöiltä, jotka ovat niiden kanssa tekemisissä päivittäin, sillä he tietävät parhaiten käytännön ja työn yksityiskohdat. Työmäärien suunnitelmat ovat lopuksi kuitenkin arvioita. Työkokonaisuuksia on hyvä osittaa, sillä on helpompaa arvioida pienempiä kokonaisuuksia kuin isompia. Työsuunnitelmia voi verrata projektisuunnittelun viitteellisiin ohjearvoihin. Näiden lisäksi on hyvä ottaa huomioon muutama perusasia ja työmäärään käytettävässä ajassa pitää ottaa huomioon työntekijän ammattitaito. Harjoittelija tarvitsee enemmän aikaa kuin asiantuntija, lisäksi on arvioitava, kuinka paljon kunkin asiantuntijan on mahdollista osallistua juuri tämän projektin työhön. Realistisena työmääräarvona pidetään enintään 80 % kokonaistyöajasta. Tarkoitus on päästä suunnitelmissa mahdollisimman lähelle todellista työmäärää. Projekti on jatkuvaa organisointia ja suunnittelua ja projektipäällikön uskottavuus voi kärsiä, mikäli aikataulumuutoksia joudutaan tekemään usein. (Ruuska 2012, 188-224.)

Projektisuunnitelman malli vaihtelee Fazerilla riippuen tapahtuman koosta ja kestosta. Fazerilla käytetään isoissa projekteissa FAME projektihallinnan työkaluja, mutta niitä ei tähän asti ole sovellettu tutkittujen tapahtumien projekteissa. FAME –mallin mukainen projektinhallinta on käytössä yleensä paljon investointia vaativissa tai ajallisesti pitkäkestoisissa, jopa vuosia kestävässä projekteissa, joissa päätöksenteko on tarkkaan kytketty projektin eri vaiheisiin ja vaatii aina tietyn organisaatitason hyväksynnän. Tapahtumien projektit ovat yleensä kuukausissa laskettavissa ja päätöksenteko on nopeaa matalassa organisaatiossa.

Tapahtumalle tehdään tyypillisesti asiakkuuspäällikön toimesta runkosuunnitelma, johon suunnitellaan ensin tapahtuman projektissa tarvittavat toiminnot. Suunnitelman muoto ja malli ovat asiakkuuspäällikön päätettävissä. Tämän jälkeen toiminnoista vastaavat henkilöt ehdottavat kukin omasta yksiköstään asiantuntijoita, joiden osaamisen he arvioivat tukevan projektin tavoitteita. Projektisuunnitelmaan kirjataan toimintokohtaiset vastuut ja

näille vastuuhenkilöt sekä aikataulut. Ruoka- ja juomatuotteet kuuluvat useimmiten gastro- nomia- ja tuotekehitykselle, viestintä yhtiön viestintävastaaville, asiakkuuspäällikölle ja myynnin- ja markkinoinnin suunnittelijoille ja työvoima HR-toiminnolle. Muita toimintoja projektiryhmässä on mukana tapahtumakohtaisesti.

Taulukko 1. Esimerkki asiakkuuspäällikön tekemästä projektisuunnitelmasta (Tuomainen, 2017)

Toiminto: Gastronomia ja tuotekehitys	Tehtävät	Aikataulu	Vastuuhenkilöt
Esimerkiksi ruoka- ja juomatuotteet, tuotannon tarvitsemat koneet ja laitteet	Toiminnolle projektissa kuuluvat tehtävät	xx.xx.20xx	N.N/ M.M

Tapahtuman projektissa työt jaetaan vastuukokonaisuuksiin toiminnoittain. Tämä helpottaa kokonaisuuden hallintaa, aikataulutusta ja työn jakamista pienempiin osiin. Jokaisen projektissa mukana olevan toiminnon päällikkö huolehtii omalta osaltaan siitä, että projektiin liittyvä työmäärä tulee arvioitua ja tarvittavat resurssit varmistettua projektin aikataulun mukaisesti. Työmäärät arvioidaan yleensä tunteina ja suunnittelutunteja ei suoraan kohdisteta tapahtuman kuluihin. Projektipäällikön vastuulla on kokonaisaikataulun hallinta ja työn edistyminen sovitussa aikataulussa.

Projektisuunnitelman tukena käytetään usein toimenpidepöytäkirjaa eli action logia. Kun projektisuunnitelmassa käydään läpi kokonaisuuksia toiminnoittain, toimenpidepöytäkirjaan kirjataan yksilöityjä tehtäviä ja niiden aikataulutusta. Toimenpidepöytäkirjaan kirjaan lisäksi tehtävien vastuuhenkilöt ja mahdolliset huomautukset.

2.1.2 Viestintä

Tapahtuman työyhteisön viestinnän tulee olla vuorovaikutteista viestintää, joka mahdollistaa työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen. Viestinnän tulee olla tavoitteellista ja siinä kuuluu noudattaa ennalta sovittuja sääntöjä. Tapahtuman viestintä perustuu perusorganisaation viestintään ja sitä täydennetään tarkennetuin kohdin juuri tähän projektiin sopiviksi. Viestintää kuuluu valvoa, johtaa ja suunnitella niin kuin tapahtumaakin. Projektipäällikkö laatii viestinnästä erillisen viestintäsuunnitelman projektisuunnittelun yhteydessä. Viestintäsuunnitelma on projektin yksi tärkeä työkalu, voimavara ja johtamisen apuväline.

Viestintäsuunnitelman sisältö riippuu paljon myös tapahtuman tyypistä ja sen laajuudesta. (Ruuska 2012, 83-85.)

Viestintäsuunnitelma on yksi projektin hallinnan apuväline. Laadittu viestintäsuunnitelma toimii ennen kaikkea projektipäällikön muistilistana, josta hän voi tarkistaa, että kaikki viestintään liittyvät asiat on otettu huomioon ja tarvittavat toimenpiteet niihin liittyen tehty. Viestintäsuunnitelman laajuus riippuu tapahtuman suuruudesta ja siitä, onko tapahtumaa toteuttamassa täysin uusi vai entuudestaan tuttu projektiryhmä. Viestintäsuunnitelma tulee joka tapauksessa käydä läpi ja arvioida kyseiseen tapahtumaan tarvittavat viestinnän toimenpiteet. Viestintäsuunnitelman pääkohdat Ruuskan (Ruuska 2012, 215-217.) mukaan ovat:

- projektin tavoiteprofiili
- yleiset periaatteet ja viestintäkanavat projektissa
- sisäinen- ja ulkoinen viestintä
- mahdolliset viestinnän riskit ja niihin varautuminen
- konkreettiset toimenpiteet määritelty projektin edetessä

Tapahtuman viestinnässä käytetään viestintämuotoina kirjallista, sähköistä ja henkilökohtaista viestintää. Kirjallista viestintää tarvitaan erilaisiin tapahtuman dokumentteihin ja asiakirjoihin, joita käytetään ulkoiseen ja sisäiseen tiedon kulkuun. Hyvin tehty kirjallinen viestintä helpottaa asioiden analysointia ja dokumentointia myös projektin päättyessä. Sähköistä viestintää käytetään myös ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sähköinen viestintä on nopeaa ja viestiä on helppo jakaa haluamilleen henkilöille tai ryhmille. Vaikka viestintä onkin helppoa ja nopeaa niin turhia viestejä on syytä välttää. Henkilökohtainen viestintä on aina tärkeä viestintämuoto, joilla vaikutetaan muun muassa asenteisiin. Henkilökohtaista viestintää käytettäessä on hyvä muistaa, että ihmisten muisti on rajallinen ja kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin puhuminen. (Ruuska 2012, 112-123.)

Jotta viestinnästä saadaan mahdollisimman tehokasta, tulee viestinnän olla kaksisuuntaista ja jatkuva. Palautteen anto on hyvin tärkeää ja jonkinlainen palautejärjestelmä on hyvä miettiä jo etukäteen. Kuunteleminen ja ymmärtäminen molemmin puolin auttaa varmistamaan tapahtuman viestinnän onnistumisen. Tapahtuman suunnittelussa ja järjestämisessä ideoidaan, pohditaan, informoidaan, perehdytetään sekä etsitään ratkaisuja ongelmiin. Onnistunut viestintä tapahtumassa mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, lisäksi se vaikuttaa tapahtuman laadun ja aikataulujen onnistumiseen. (Ruuska 2012, 213-215.)

Suurissa projekteissa on tärkeää olla selkeä raportointijärjestelmä. Raportointijärjestelmän avulla voidaan seurata projektin etenemistä ja tarvittaessa puuttua mahdollisiin poikkeamiin. Raportointijärjestelmän avulla projektissa tapahtuvat asiat välittyvät aina projektiryhmäläisistä ylimpään johtoon. Raportoinnissa ei keskitytä yksityiskohtiin vaan tapahtuman pääasioihin, kuten välitavoitteiden onnistumiseen, kustannuksiin ja lopputulokseen. Tilanneraportin tulee olla selkeä ja helppolukuinen ja jäsentelyltään samanlainen koko projektin ajan. Tilanneraporttia täydentää projektitiedote, joka sisältää uutisluontoista tietoa projektista. Tällaisia tiedotteita julkaistaan yleensä välitavoitteiden yhteydessä ja nämä lähetetään yleensä johtoryhmälle. Tapahtuman sisäinen tiedottaminen hoidetaan sähköpostilla, kokouksissa ja tilannekatsauksissa. (Ruuska 2012, 218-230.)

Tapahtuman kaikki asiakirjat on hyvä koota yhteen projektikansioon, jotta jokainen pääsee katsomaan tarvitsemiaan dokumentteja. Projektipäällikkö luo projektikansion ja jäsentelee kansion sisällön selkeäksi, jotta kansioista on helppo etsiä tarvitsemaansa tietoa. Kansio perustetaan palvelimelle ja linkki jaetaan kaikille projektiryhmän jäsenille. Kansioista löytyy kaikki tarpeellinen tieto projektiin liittyen. Kun tapahtuman dokumentit on kerätty yhteen kansioon, helpottuu projektin päättämävaiheen lopputuloksen tarkastelu ja analysointi. Lisäksi kansioista löytyy jo valmiiksi arvokasta tietoa seuraavaa tapahtumaa varten. (Ruuska 2012, 240-241.)

Viestinnässä noudatetaan Fazer-konsernin viestintäohjeistuksia. Julkaistavat tiedotteet ja mediakoordinointi hoidetaan aina yhtiön virallisten viestintävastaavien kautta. Tapahtumia ja ravintoloita voidaan markkinoida suoraan esimerkiksi sosiaalisissa medioissa, mutta silloinkin tulee noudattaa yhtiön sisäisiä viestintäohjeita. Tapahtumien viestinnässä noudatetaan Fazer konsernin viestinnän periaatteita myös markkinointiviestinnän osalta. Tavoite on varmistaa viestinnän johdonmukaisuus sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Viestintäperiaatteiden mukaan kaiken viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä ja edistää yhtiön brändejä ja liiketoimintaa. Projektiryhmän kanssa sovitaan yhteisestä viestintävasta, jota jokainen sitoutuu noudattamaan. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Esimerkki taulukosta, joka liittyy toteutetun tapahtuman sisäisen viestinnän suunnitelmaan. (Tuomainen, 2017)

Viesti	Miten	Kenelle	Milloin	Missä
Aihe, mitä koskee	Sähköposti, palaveri tai muu	Vastaanottajat	Päivämäärä tai aika, mihin mennessä	materiaalien tallennuspaikka, yleensä Sharepoint, linkki

Tapahtumaprojektien dokumentointi tehdään Fazerilla palvelimelle Sharepointiin. Asiakkuuspäällikkö lähettää kansion linkin projektiryhmän jäsenille, jotka puolestaan dokumentoivat sinne omat materiaalinsa. Kansiosta löytyvät ohjausryhmän materiaalit (mikäli projektille on sellainen määritelty), tapahtuman laskenta ja budjetti, taustamateriaalit, tehtävälistat ja aikataulut ja muu projektimateriaali. Liitetiedostojen jakamista sähköposteissa välitetään, ajantasaisen tiedon tulee aina löytyä Sharepointista. Näin varmistetaan tiedon kulku ja dokumentointi mahdollisten sairastumisten tai muiden poissaolojen varalta. Ainoastaan projektipäällikön ja tapahtuman tilaajan välillä käytetään tarvittaessa sähköpostien liitteitä. Tapahtumaprojektin tehtäväkohtaista etenemistä seurataan excel-pohjaisen action login (taulukko 3.) eli toimenpidepöytäkirjan avulla.

Taulukko 3. Malli tehtäväkohtaisesta toimenpidepöytäkirjasta, muokattu FAME-projektimallin toimenpidepöytäkirjan pohjalta. (Tuomainen, 2018.)

Projektin avoimet asiat ja tehtävät		Väri	Status	Määrä
Projekti	Projektin nimi	Red	Ei aloitettu	0
		Yellow	Kesken	0
PM	Asiakkuuspäällikkö/ projektipäällikkö	Green	Valmis	0
		Pvm		

Pvm	Tehtävä	Kuvaus tehtävästä	Vastuuhlö	Dead line	Tehtävä/ Päätös	Status	Kommentit
xxxxxxxx	1						
	2						

2.1.3 Tapahtuman riskianalyysi

Projekteihin kuuluu aina epävarmuutta ja riskejä. Riskien määrään voi vaikuttaa suunnittelulla ja johtamisella. Suurin syy riskien toteutumiseen on projektin epäselvä rajaus ja huonosti suunniteltu projekti. (Ruuska 2012, 20.) Projektien onnistumiseen suunnitelmien mukaisella tavalla sisältyy aina riskejä ja niiden hallintaa. Suunnitelmat eivät aina toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaan ja siksi mahdolliset riskit pitäisi olla kartoitettu jo projektin alkuvaiheessa. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että suunnitelmat eivät saa olla liian tiukkoja, jotta tarpeen tullen voidaan tehdä myös muutoksia ja korjaavia toimenpiteitä. Riskit toteutuvat yleensä monen tapahtumaketjun seurauksena ja ne vaikuttavat kustannuksiin ja aikatauluihin. Riskien hallintaan kuuluu analysointia, riskien selvittämistä ja mahdollisista toimenpiteistä sopimista ja toimenpiteiden seuranta. (Ruuska 2012, 248-250.)

Riskianalyyseissä tulisi ottaa huomioon aiemmat samankaltaiset projektit ja näissä havaitut ongelmat. Edellisistä tapahtumista kuuluu ottaa opiksi, jolloin ainakin aiemmin todettuihin ongelmiin osataan varautua, mikäli riskien mahdollisuutta ei voida täysin poistaa. (Mäntyneva 2016, 133.) Riskianalyysin tarkoitus on saada suljettua pois tekijät, jotka vaikeuttavat

projektin tavoitteiden saavuttamista. Riskianalyysi perustuu riskilistaan, johon on kerätty projektiin liittyvät mahdolliset riskit. Riskilistaa tehdessä on kuitenkin hyvä muistaa, että riskeihin varautuminen maksaa, joten tarkoitus on laittaa listalle ne todelliset riskit, jotka vaikuttavat kustannusten nousuun. (Ruuska 2012, 250-251.)

Vaikutus	Suuri	Vahingolliset	Kriittiset
	Pieni	Seuraa satunnaisesti	Seuraa säännöllisesti
		Pieni	Suuri
		Todennäköisyys	

Kuvio 3. Riskin todennäköisyys ja vaikutus (Mäntyneva 2016, 136.)

Yllä olevaa (kuvio 3.) apuna käyttäen voidaan riskit jaotella vaikutuksen ja todennäköisyyden perusteella taulukkoon, joka toimii hyvänä apuvälineenä riskien tunnistamisessa. Eniten huomiota pitää kiinnittää niihin riskeihin joiden todennäköisyys on suuri, vaikka vaikutukset olisivatkin keskitasoa. Lisäksi pitää suhteuttaa mahdollisten toimenpiteiden kustannukset riskin todennäköisyyteen ja kokoon. Riskien hallinnassa täytyy osata tehdä kompromisseja. (Mäntyneva 2016, 136-137.)

Projektisuunnitelman aikataulu ja budjetti on myös hyvä käydä läpi riskien näkökulmasta. Hyvällä ennakkoinnilla voidaan välttää riskejä tai ainakin pienentää niiden haittavaikutuksia. Nopea reagointi riskien toteutuessa on tärkeää ja kun siihen on ennalta varauduttu, niin tiedetään heti, miten toimitaan. Apuna voi käyttää riskien varautumissuunnitelmaa (taulukko 4), johon on listattu riskit, niiden vaikutukset ja todennäköisyydet. Lisäksi taulukosta ilmenee, miten riskeihin varaudutaan sekä mahdolliset toimenpiteet niiden osalta. Jokaisen toimenpiteeseen täytyy olla aina aikaa ja voimavaroja, jotta niihin voi puuttua tai muuten varautumissuunnitelmasta ei ole mitään hyötyä. (Mäntyneva 2016, 137-138.)

Taulukko 4. Riskien varautumissuunnitelma (Mäntyneva 2016, 138.)

Tunnistettu riski	Riskin vaikutus	Riskin todennäköisyys	Miten varaututaan?	Mahdolliset toimenpiteet riskin toteutuessa

Fazerilla riskienhallinnalla on oma ohjelmansa ja se on jaettu useisiin eri osa-alueisiin tuote- ja turvallisuusriskeistä brändi- ja liiketoimintariskeihin. Riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, roolit ja vastuut on jaettu konsernin sisällä. Operatiivisessa liiketoiminnassa ja tapahtumien riskienhallinnan kannalta taloudellisten riskien arviointi on usein tärkeää.

Myyntitarjouksen riskianalysissä voidaan arvioida riskejä esimerkiksi liiketoiminnan, prosessin tai ulkoisen riskin näkökulmasta (taulukko 5.) Riskit tunnistetaan, kuvataan ja arvioidaan sen todennäköisyys. Tämän jälkeen arvioidaan riskien yhteenlaskettu bruttovaikutus euroina ja vaikutus suhteessa liikevaihtoon. Riskit luokitellaan koon, todennäköisyyden ja taloudellisen vaikutuksen mukaan, jolloin saadaan riskin odotettu kokonaisvaikutus euroina. Tämän jälkeen kirjataan toimenpiteet riskien hallitsemiseksi.

Taulukko 5. Myyntitarjouksen riskianalyysi (Fazer)

Riskianalyysi						Language - Kieli - Språk		FIN	Mitä on sovittu liiketoiminnan kanssa?	
Tarjous:						Alkuperäinen liikevaihto				
Tekijä/pvm:						Alkuperäinen liikevoitto				
Riskin tyyppi	Riski	Kuvaus	Todennäköisyyskerroin	Bruttovaikutus €	Bruttovaikutus / liikevoitto	Koko	Todennäköisyys	Taloudellinen vaikutus	Odotettu vaikutus €	Riskinhallintatoimenpiteet, muut kommentit ja laskentaperusteet (tarvittaessa)
Kustannukset yhteensä				0					0	
Liiketoimintariski						0,0			0	
Prosessiriski						0,0			0	
Ulkopuolinen riski						0,0			0	

Riskianalysissä voidaan tarkastella kokonaisuuden sijaan myös tapahtuman osaa, esimerkiksi viestintää (taulukko 6.) omana analyysinä. Tällöin arvioidaan riskien määrää, syitä ja seurauksia sekä riskien toteutumisen todennäköisyyttä. Riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen arvioinnin seurauksena saadaan riskiarvioluokitus, joka voi olla matala, keksinkertainen tai korkea. Mitä korkeampi riskiarvio, sitä enemmän toimenpiteitä tulisi tehdä riskien ennaltaehkäisyyn.

Taulukko 6. Esimerkki toteutetusta viestinnän riskianalysistä (Tuomainen, 2017)

	Syy	Seuraus	Todennäköisyys	Vaikutus	Riskiarvio	Strategia
riski 1	Markkinoinnin ydinviesti ei ole selkeä	Asiakkaat eivät tiedä mitä odottaa ravintolapalveluilta alueella.	kohtalainen	3	korkea	Käydään messujen luonne ja asiakkaiden odotukset yksityiskohtaisesti läpi tilaajan kanssa. Tilaaja on aiemmin järjestänyt itse tapahtuman.
riski 2	Markkinoinnin kohderyhmät tunnistettu väärin	Tarjoama ei kohtaa asiakkaiden ostotarpeita. Liikevaihtoa jää saamatta.	kohtalainen	3	korkea	Kohderyhmät tunnistettu yhteistyökumppanin kanssa. Selvitetään onko tämän tyyppisillä messuilla mahdollisesti uusia, tunnistamattomia kohderyhmiä.
riski 3	Markkinointikanavien virheellinen painottuminen	Asiakkaat eivät löydä tarvitsemaansa tietoa käyttämästään tiedonhakupaikasta.	kohtalainen	2	keskinkertainen	Messuoppaassa näkyminen aiempien vuosien kokemuksen mukaan tärkeää. Sosiaalinen media tuonut uusia mahdollisuuksia. Varmistetaan kanavien mahdollisimman laaja käyttö.
riski 4	Valittujen viestintäkumppanien aikataulut eivät pidä	Markkinointia ei päästä aloittamaan ajoissa.	pieni	2	matala	Tunnetut toimijat, joiden välillä valinta tehdään.

2.2 Tapahtuman rakentamisvaihe

Hyvin tehty projektisuunnitelma toimii projektin ohjauksen perustana. Projektin rakentamisvaiheeseen kuuluu paljon ohjausta ja sen tehtävä on varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan sisällön, talouden, laadun ja aikataulun osalta. Suunnitelmaa kannattaa jaksoittaa ja miettiä joitain konkreettisia välitavoitteita, jolloin niitä on helpompi seurata ja hahmottaa aikataulun onnistumista. Tämä auttaa myös tapahtuman etenemisen arviointia. (Mäntyneva 2016, 89.)

Tapahtuman toteutusvaiheessa suunnitelmat toteutetaan käytännössä. Tapahtuman onnistuminen tarvitsee hyvää yhteistyötä ja jokaisen työntekijän pitää tietää oma tehtävänsä ja vastuualueensa. Tapahtumaa, jota on suunniteltu viikoista jopa vuosiin, saattaa olla ohi hetkessä. Tapahtumien kesto vaihtelee tapauskohtaisesti jopa tunnista viikkoihin. Tapahtuma etenee, vaikka vastoinkäymisiä tulisikin, eikä niihin voi pysähtyä. (Vallo & Häyrinen 2014, 168-169.)

Projektin etenemisen seuranta on tärkeä osa tapahtuman johtamista. Seurannassa on hyvä painottaa asioita, jotka koetaan tärkeäksi tapahtuman onnistumisen kohdalla. On hyvä keskittyä seuraamaan tasaisesti projektin laatua, aikataulua ja kustannuksia. Mikäli keskitytään liikaa laatuun, nostaa se helposti kustannuksia ja aikataulua. Sama pätee, jos keskitytään kustannuksiin ja aikatauluun, näkyy se helposti taas laadussa. Seurannan kuuluu olla jatkuvaa, sen sisällön ja raportoinnin kuuluu olla tapahtuman luonteen mukaisista ja noudattaa ennalta sovittuja sääntöjä. (Mäntyneva 2016, 89-92.)

Projektien pitäminen suunnitellussa aikataulussa on suuri haaste, joka epäonnistuessaan lisää myös kustannuksia. Suurimpina syinä ovat usein työntekijöiden sairaspöissaolot, liian tiukat aikataulut työsuunnitelmille ja yllättävät halutut muutokset/lisätarpeet, joita ei ole

suunniteltu etukäteen tapahtumaan. Mikäli tapahtuman seuranta ja viestintä ovat projektipäälliköllä kunnossa, tällaiset aikatauluongelmat tulevat esiin ajoissa ja niihin voidaan reagoida nopeasti. Yksittäisiä tehtäviä voidaan delegoida eri henkilöille ja suunniteltuja työtehtäviä voidaan limittää, tarvittaessa hankitaan lisää työntekijöitä projektiryhmän ulkopuolelta. Suunnitelman oltua liian tiukka aikataulun suhteen ja henkilöresurssien lisääminen tuo jatkoahaastetta siihen, että tapahtuman kustannukset saadaan pidettyä suunnitellussa budjetissa. (Mäntyneva 2016, 93-96.)

Projektin talouden seurannan avulla voidaan päästä tapahtuman suunniteltuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Projektipäällikön tehtävä on seurata tapahtuman toteutuneita kustannuksia ja verrata niitä suunniteltuun budjettiin. Määräajoin on hyvä tarkistaa projektin toteutuneet kustannukset ja tulevat kustannukset verrattuna suunniteltuun budjettiin. On tärkeää, että mahdolliset poikkeamat tunnistetaan, jotta niiden vaikutukset huomioidaan projektin kokonaiskustannuksiin. Mikäli näyttää siltä, että tapahtuman budjetti olisi ylittymässä, voi projektipäällikkö yrittää tasapainottaa tapahtuman budjettia esimerkiksi tarkistamalla toteutuneet laskut, pyrkimällä lisäämään tuottoa ja tarkastelemalla erilaisia resurssien vaihtoehtoja. Resurssien tarkastelussa voi arvioida, onko mahdollista vaihtaa halvempaan tai luopua joistakin resursseista tai jopa selvittää pienemmällä resursseilla jäljellä olevista töistä. (Mäntyneva 2016, 98-102.)

Organisaatioissa, joiden jatkuvaan toimintaan sisältyvät erilaiset projektit, toiminnan laatu ja projektin laatu ovat suhteessa toisiinsa. Projektin toiminnan laadun parantaminen edesauttaa myös organisaation toiminnan kehittymistä. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös alihankkijoiden toiminnan laatu, jotta se vastaa myös projektin haluttua laatua. Laadunhallinnan ja -varmistuksen kustannukset ovat vain murto-osa siitä, mitä mahdolliset laadun korjauskustannukset voivat olla. Laadunhallinnan avulla varmistetaan projektin lopputulos vastaamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Laadunhallinta keskittyy projektitoiminnassa toteutukseen ja ohjaukseen. Toteutukseen kuuluu laadun osalta tekeminen ja mahdolliset tuotokset, ohjaukseen taas kuuluu laadun osalta aikataulussa pysyminen, työmäärien ja kustannusarvioiden pitävyys. Projektipäällikön vastuulla on antaa riittävät tiedot projektin tavoitteista ja määräyksestä sekä valvoa ja johtaa projektia koko toiminnan ajan laadullisten tavoitteiden mukaan. (Mäntyneva 2016, 98-102.)

Projektisuunnitelmaan tarvitaan joskus muutoksia. Muutokset projektin sisältöön voivat johtua esimerkiksi asiakastarpeen muutoksesta. Muutokset ovat osa projektityöskentelyä, sillä kaikkeen ei voi varautua. Muutoshallinta onkin osa projektihallintaa. Muutoksissa on tärkeää osata erottaa tarpeelliset ja tarpeettomat muutokset, koska kaikki muutokset vai-

kuttavat aikatauluun, kustannuksiin ja laatuun. Muutoksista on hyvä selvittää ennen päätöstä muutoksen lisätyömäärä, kustannukset, lisäriskit, toteuttamisen vaiva ja ajankohta. Projektiryhmän toimesta tehdään selvitykset ja projektipäällikkö tekee päätöksen mahdollisesta muutoksesta. (Mäntyneva 105-109.)

Laadullinen hallinta tapahtumassa tarkoittaa Fazerilla aikatauluihin sitoutumista ja osin keskeneräistenkin asioiden hyväksymistä projektin etenemisen varmistamiseksi. Yksityiskohtia ei voi liikaa jäädä hiomaan, jos niillä ei ole merkitystä kokonaisuuden kannalta. Projektitiimissä osa asiantuntijoista haluaa pohtia asiat yksityiskohtaisesti, osa etenee nopeiden päätösten kautta. Projektipäällikön tehtävä on ohjata tiimin työskentelyä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tapahtuman suunnittelu- ja budjetointivaiheessa projektipäälliköllä on kokonaisvastuu aikataulussa pysymisestä ja siitä, että kaikki tapahtumaan liittyvät asiat tulevat huomioiduksi projektisuunnitelmassa. Kun tapahtuma käynnistyy, projektipäällikkö on useimmiten mukana tapahtuman varsinaisessa toteutuksessa ja valvoo tapahtuman sujumista suunnitellun mukaan, resurssien allokointia ja yhteydenpitoa tilaajan kanssa. Projektipäällikön tehtävä on ratkoa ongelmatilanteita ja etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä tehdä tarvittaessa päätöksiä, mikäli toimintaympäristön äkilliset muutokset sitä vaativat.

Projektipäällikkö voi vaikuttaa tapahtuman muihin kustannuksiin erityisesti suunnitteluvaiheessa. Projektipäällikkö voi kyseenalaistaa suunniteltuja toimenpiteitä muun muassa käyttökulujen osalta tapahtuman rakentamiseen liittyen ja vertailla omien ostettavien tai vuokrattavien hankintojen kustannustehokkuutta. Vaihtoehtoisten kustannusten vertailu edellyttää projektipäälliköltä omakohtaista kokemusta ja ammattitaitoa sekä kykyä löytää oikeat asiantuntijat arvioinnin tueksi.

Tapahtuman muihin kustannuksiin vaikuttaminen tapahtuman aikana on haasteellista. Tapahtumat kestävät yleensä joitakin päiviä ja muihin kustannuksiin reagoiminen niin lyhyellä aikavälillä ei juuri ole mahdollista. Rakentaminen ja siihen liittyvät tilaukset ja toimitukset on jo tehty, ICT-järjestelmät rakennettu, mahdolliset henkilökunnalle tarvittavat majoitukset varattu ja markkinointimateriaalit tilattu ja tehty. Mikäli tapahtuman aikana huomataan, etteivät asetetut liikevaihtotavoitteet ole täyttymässä, voidaan kuluja vähentää ainoastaan henkilökunnan palkoissa ja tapahtuman raaka-aineissa. Tämä lisää muiden kustannusten tarkan budjetoinnin tarvetta.

Työvoimakustannusten lisäksi aikatauluongelmat ja muutos- tai lisätarpeet voivat vaikuttaa muihin kustannuksiin kasvavina matka- ja majoituskuluina. Lisäresurssien hankinta

nopealla aikataululla tarkoittaa usein henkilöstöressurssien ja mahdollisten avainhenkilöiden hankkimista esimerkiksi muilta paikkakunnilta ja alkuperäisen tiimin ulkopuolelta. Tämä tarkoittaa kuljetusten ja majoitusten järjestämistä lyhyellä varoitusajalla ja usein kalliimmalla hinnalla. Tapahtumapaikkakunnilla haasteena on, että majoituskapasiteetti on etukäteen täyteen varattu ja majoituksia joudutaan varaamaan kauempaa.

2.3 Tapahtuman päättämisen vaihe

Kun projektisuunnitelmaan sisällytetyt tehtävät ovat suoritettu, projektin elinkaari tulee päätökseen ja projekti voidaan päättää. (Ruuska 2014, 265.) Projektin päätösvaiheessa tarkastellaan projektin tavoitteiden ja tulosten onnistuminen, arvioidaan projektin toteutus, dokumentoidaan ja arkistoidaan projektiaineistot sekä kerätään palautetta ja tehdään loppuraportti. (Mäntyneva 2016, 144-146.)

Tapahtuman päättyttyä kerätään palautetta sekä tapahtuman toteutuksessa mukana olleilta, että osallistujilta. Palautetta voi kerätä sähköisesti tai kirjallisesti joko tapahtumassa tai muutama päivä tapahtuman jälkeen. Jos palautetta ei kerätä, tapahtuman järjestäjä ei saa tietää, miten odotukset on onnistuttu täyttämään. Saaduista palautteista kootaan yhteenveto, joka analysoidaan. Yhtä tärkeää on kerätä palautetta myös tapahtuman tekijöiltä, mikä meni hyvin, ja missä asioissa tuli negatiivista palautetta ja millaisissa asioissa voidaan parantaa toimintaa. Nämä palautteet on hyvä käydä läpi myös yhteenvetopalaverissa. (Vallo & Häyrynen 2014, 185-191.)

Tapahtumien dokumentointi on tärkeää, dokumentteja voidaan analysoida tapahtuman päättyttyä ja käydä läpi onnistumiset ja kehitystarpeet seuraavia tapahtumia varten. Jokaisista tapahtumien järjestämisestä opitaan aina uutta, jota voidaan hyödyntää seuraavalla kerralla. Hyvin onnistuneet tapahtumat tuovat yritykselle markkinoinnillisen kilpailuedun ja osaamispääoman. (Vallo & Häyrynen 2014, 96.)

Tapahtuman arviointi on syytä tehdä lyhyen ajan, mielellään kuukauden sisällä siitä, kun tapahtuma on päättynyt. Arviointi tehdään sekä määrällisen että laadullisen tiedon perusteella ja sen tarkoituksena on auttaa parantamaan tulevien tapahtumien suunnittelua. Määrällistä tietoa voivat olla esimerkiksi myynti, osallistujamäärät, kävijäprofiilit ja tuloslaskelma. Laadullista tietoa ovat muun muassa asiakkaiden mielipiteet ja kyselytulokset, henkilökunnan palautteet ja johdon huomiot ja kommentit. Tapahtuman arvioinnissa on kaksi tärkeää avainkysymystä; saavuttiko tapahtuma tavoitteensa ja mitä voidaan parantaa seuraavaa kertaa varten. Kerätyn tiedon perusteella vaikeimmat tai eniten palautetta aiheuttaneet asiat tulisi käsitellä ensin. (Shone & Parry 2013, 312-314.)

Projektin aikana projektiryhmä on tehnyt tiivistä yhteistyötä ja jakanut matkan varrella monet haasteet ja vaikeudet. Työryhmä hajoaa projektin päätyttyä ja kukin siirtyy muihin tehtäviin. Projektista tehdään lopuksi vielä loppuraportti ja tämän tekee projektipäällikkö. Projekti on aina ainutkertainen oppimisprosessi, eikä toista samanlaista projektia tule. Projektin aikana saatua tietoa pitää viedä myös organisaation käyttöön ja kehitysehdotukset ja ongelmat tulee olla selvästi loppuraportissa. Loppuraportti kertoo projektin onnistumisen. Ruuskan (Ruuska 2012, 269-274.) mukaan loppuraportin tulee sisältää:

- projektin sisältö ja tavoitteet
- projektiryhmän ja toiminnan onnistuminen
- projektin lopputulos
- projektin aikataulun pitäminen
- taloudellinen tulos
- kokonaisuuden onnistuminen
- havaitut kehittämiskohteet ja jatkotoimenpiteet
- lopputuloksen jatkokehitys

Tapahtumien loppuarvioinnissa Fazerilla tarkastellaan ensin taloudellista onnistumista. Tulos saadaan yleensä tapahtumakuukautta seuraavan kuukauden alkuun mennessä, poikkeuksena kuitenkin tapahtumat, joiden ostolaskuja tulee kirjaukseen vielä seuraavan kuukauden aikana. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palautteita kirjataan jo tapahtuman aikana ja niihin pyritään reagoimaan heti. Loppuyhteenvedossa palautteet ja tapahtuman onnistuminen kokonaisuudessaan käydään läpi tiimin kanssa. Loppuraportin muoto on projektipäällikkökohtainen ja sen malli voi vaihdella. Raportin lyhyt yhteenveto toimitetaan liiketoimintajohdon palaveriin tiedoksi.

3 Projektin talouden hallinta

Sisäinen laskentatoimi tuottaa laskelmia päätöksentekoa varten johdolle. Budjetti on toimintasuunnitelma euroina kuvattuna, ja se on tärkeä sisäisen laskennan työkalu hotelli- ja ravintola-alalla. (Heikkilä & Saranpää 2011, 100.)

Tapahtuman budjetin tarkoituksena on tuottaa tietoa tapahtuneesta tapahtumaa ennen ja sen jälkeen. Ennen tapahtumaa budjetti kertoo, onko tapahtumalla ylipäänsä onnistumisen mahdollisuuksia taloudellisesti. Tapahtuman jälkeen voidaan arvioida, saavuttiko tapahtuma taloudelliset tavoitteensa verrattuna budjettiin. (Shone & Parry 2013, 138.)

Projekteissa suunnittelupäätökset tehdään projektin alussa, jolloin myös laadittu budjetti tukee suunniteltuja päätöksiä. Kustannuksia tulee seurata aktiivisesti koko projektin ajan ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä niiden suhteen. Projektin ensisijainen tavoite kustannusten osalta ei ole niiden minimointi vaan kustannukset pitäisi osata suhteuttaa hyötyihin. Projektin lopputuloksella on kustannusten lisäksi myös laadullinen tavoite joka määrittää myös kustannusten alarajan. (Ruuska 2012, 208-209.)

Fazerilla sisäinen laskentatoimi ja erikseen nimetty asiantuntija on mukana tapahtumien laskennassa ja budjetoinnissa. Talouden asiantuntija pystyy nopeasti laskemaan erilaisia vaihtoehtoja liiketoiminnan antamien tietojen perusteella.

3.1 Budjetti

Projektin budjetti pyritään arvioimaan niin, että saavutetaan taloudelliset tavoitteet. Projektin laajuus, resurssit ja aikataulu päätetään alkuvaiheessa ja näihin päätösiin perustuu myös suunniteltu budjetti, jonka vaihteluväli on -5 % - +10 %. Suunniteltuun budjettiin tulisi laskea lisäksi varautumiserä, joka on tietty prosenttiosuus kaikista kustannuksista. Tämä antaa projektinvetäjälle hieman liikkumavaraa projektin edetessä. Projektin kustannuksia voi olla vaikeakin arvioida, varsinkin jos projektia toteutetaan ensimmäistä kertaa aivan uudessa ympäristössä. Projektin suunnittelussa on tärkeää selvittää kulut tarkasti, etteivät ne jää liian karkeaksi. Kulujen selvitys vie aikaa, mutta näin projektin on helpompi saavuttaa taloudelliset tavoitteet. (Mäntyneva 2016, 75-81.)

Tarjouspyynnön saavuttua Fazerin myyntipalveluun tehdään ensimmäinen laskenta, jonka perusteella tehdään päätös, lähdetäänkö tapahtumaan antamaan tarjousta. Joskus tarjouspyyntöön sisältyvät vastuut tarjoajalle ovat niin suuret tai kaupalliset ehdot sellaiset,

että jo karkea laskenta näyttää onko tapahtumalla mahdollista ylipäättään saavuttaa liike-
taloudellista tulosta. Tässä vaiheessa myyntipalvelu pyytää myös asiakkuuspäällikön mu-
kaan arvioimaan laskentaa ja antamaan omat kommenttinsa operatiivisen toiminnan nä-
kökulmasta.

Kaupallisten ehtojen vaativuuden lisäksi tarjouspyynnön jättämisen voi estää mm. tapah-
tuman luonteen sopimattomuus Fazerin arvoihin tai eettisiin periaatteisiin. Fazer-brändin
käytöstä on sovittava aina erikseen.

Tapahtuman budjetointi Fazerilla käynnistyy myyntibudjetin laskennalla, mikä tarkoittaa
liikevaihdon laskentaa. Myyntibudjetti tehdään ensin myyntiryhmittäin, jonka jälkeen bud-
jetoidaan tuotteet tuoteryhmäkohtaisesti. Fazerilla tuoteryhmät ovat ruoka-, kahvila- ja vä-
litystuotteet sekä edustus- ja kokoustuotteet sekä alkoholi (mukaan lukien panimotuotteet)
ja muu myynti-tuoteryhmä. Kullekin tuoteryhmälle asetetaan katetavoitteet. Keskimääräi-
set raaka-ainekustannukset saadaan suoraan tuotannonohjausjärjestelmästä. Liike-vaih-
don ja raaka-aineiden erotuksena syntyvän myyntikatteen avulla katetaan työvoimakulut,
muut kustannukset ja liikevoitto.

Tarvittava henkilöstömäärä arvioidaan Fazerilla tapahtuman luonne huomioon ottaen. Ko-
konaan laskutettava, suljettu VIP-tarjoiluiden hoito ja toisaalta yksittäisten kuluttajien pal-
veleminen useissa myyntipisteissä vaativat erilaista osaamista, erilaisia tehtävänimikkeitä
ja erilaisen henkilökuntamäärän. Budjetoinnissa otetaan huomioon tapahtuman edellyt-
tämä ammattiosaamisen taso ja sitä kautta tuntihinta. Tuntihinta ja -määrä budjetoidaan
sosiaalikustannuksineen.

Muiden kustannusten osalta Fazerilla lasketaan tässä vaiheessa kaikki suurimmat ku-
luerät, joita tarjouksen pohjalta tarjoajalle on määritetty. Usein suurimpia kulueria tapahtu-
massa ovat vuokra, käyttökulut (erityisesti rakentaminen) ja kuljetuskulut sekä henkilökun-
nan matka- ja majoituskulut. Muut kustannukset on kuvattu tarkemmin kohdassa 3.2. Mui-
den kustannusten osuus on haasteellinen laskea, jos tapahtuman luonne tai tarvittavat jär-
jestelyt ovat sellaisia, joista ei ole aikaisempaa kokemusta tai laskentatietoa. Tarjouslas-
kennan tässä vaiheessa huomioidaan suurimmat odotettavissa olevat muiden kustannus-
ten erät. Mikäli tarjouspyynnön jättämien aikataulu on kireä, pidetään tämä laskenta tar-
jouksen pohjana. Asiakkuuspäällikkö on mukana tarjouslaskennan eri vaiheissa edusta-
massa operatiivista liiketoimintaa.

Tapahtuman laskennassa liikevoittotavoitetta tarkastellaan sekä prosenttina liikevaihdosta, että euroina. Tapahtuman liikevoittotavoite voi olla kumpi vain. Mikäli euromääräinen liikevoitto tapahtumasta on suuri, voi tavoite prosentteina olla pienempi. Tapahtuman tarjouslaskenta ja liikevoittotavoite hyväksytään Fazer-konsernissa sisäisesti sovittujen hyväksymisrajojen puitteissa.

Fazerilla tapahtuman tuloslaskelma muodostuu alla olevan kaavan mukaan (taulukko 7.). Liikevaihto käsitellään suoraan arvonnisäverottomana, samoin kuin kaikki kulurivit. Liikevaihdosta vähennetään raaka-aineostot, ja näin saadaan tapahtuman myyntikate euroina ja prosentteina. Myyntikatteesta vähennetään kaikki henkilöstökustannukset sosiaalikulunnuksineen ja muut kustannukset, tämän jälkeen saadaan tapahtumalle liikevoitto euroina ja prosentteina. Tapahtumissa ei yleensä tarvita investointiluonteisia hankintoja, joten poistokulurivi on yleensä 0. Näin ollen tapahtumalaskennassa liikevoitto on yhtä kuin Fazerilla yleisesti käytetty termi toimipistekate.

Taulukko 7. Tapahtuman tuloslaskelma (Fazer)

Liikevaihto	
./ Raaka-ainekäyttö	(raaka-aineostot, muuttuvia kuluja)
(RA %)	
Myyntikate	
Myyntikate %	
./ Henkilöstökustannukset	(kaikki palkkakulut henkilösivukuluineen, muuttuvia kuluja)
(HIö %)	
./ Muut kustannukset	(vuokra, markkinointi, käyttökulut ym.)
(Muut kustannukset %)	
Liikevoitto	(Fazerilla termi <i>toimipistekate</i> , tapahtumissa ei yleensä investointeja, joten poistoja ei lasketa)
Liikevoitto %	

Mikäli valmiin tarjouslaskennan perusteella todetaan, ettei tapahtuman liikevoitto ole riittäväällä tasolla, tarkistetaan kaikki kuluerät uudelleen. Samoin tarkistetaan myyntibudjetti ja erityisesti myyntihinnat ja raaka-ainekulut. Mikäli edelleen todetaan, ettei liikevoittoa tarkistuksista huolimatta saada yhtiön sisäisesti asetetulle tasolle, päätetään tarjouslaskenta ja tarjousta ei jätetä.

Tapahtumien konseptit räätälöidään tapahtumakohtaisesti ja tapahtumat poikkeavat luonteeltaan ja kestoaltaan paljon toisistaan. Tapahtumien tarjouspyynnöt tulevat nopealla aikataululla ja tarjousten jättämiseen on rajallinen aika. Kaikkia tapahtumaan liittyviä muita kustannuksia ei välttämättä ehditä selvittää ja osa kustannuksista joudutaan arvioimaan entisten kokemusten perusteella.

3.2 Muut kustannukset

Heikkilä ja Saranpään mukaan yrityksen kulut jaetaan katetuottoajattelussa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kulut ovat riippumattomia myynnin määrästä lyhyellä aikavälillä ja pienillä volyymien muutoksilla. Tietyt kustannukset pitää pystyä kattamaan, vaikka myyntiä ei tulisikaan. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi perusmiehityksen työvoimakulut. Kiinteät kulut puolestaan voidaan jakaa täysin kiinteisiin ja puolikiinteisiin kuluihin. Puolikiinteät kulut eivät ole riippuvaisia pienistä volyymien muutoksista, suuret volyyminmuutokset sen sijaan vaikuttavat näihin kuluihin. Muuttuvat kulut puolestaan kasvavat tai vähenevät riippuvat myynnin määrästä. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi raaka-ainekulut, myynnin volyymin riippuvat työvoimakulut tai liikevaihtoon sidottu vuokra. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53-54.)

Sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Tällaista kustannusten ryhmittelyä tarvitaan esimerkiksi tuotekohtaisia kustannuslaskelmia tehtäessä. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia ja helposti tuotteelle kohdistettavia. Välilliset kustannukset ovat yleensä kiinteitä. Välillisiä kustannuksia kohdistettaessa tuotteelle allokoidaan vain ne kustannukset, jotka tuote on aiheuttanut (aiheuttamisperiaate). (Yritystulkki 28.3.2018.)

Selvytyden vuoksi todettakoon, että tässä työssä tapahtumien budjetoinnissa kaikki työvoimakulut ja hankittavat raaka-aineet lasketaan muuttuviin, joustaviin kuluihin. Muuttuvilla kuluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kuluja, joissa on joustovaraa ja ne joko kasvavat tai vähenevät riippuen liikevaihdosta. Tapahtuman vuokra on laskennassa muissa kustannuksissa, vaikka vuokra olisi liikevaihtoon sidottu.

Muiden kustannusten osuus tarjouslaskennassa on riippuvainen tarjouspyynnöstä ja sen määrittämistä vastuista tilaajan ja tarjoajan välillä. Mikäli tarjoajalle on määritelty paljon vastuita käyttökuluista, erityisesti tapahtuman rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvistä kuluista, nostaa tämä muiden kustannusten osuutta liikevaihdosta merkittävästi. Muiden kustannusten osuus tapahtumien liikevaihdosta voi vaihdella 5-35 %:n välillä.

Fazerilla tapahtumien tarjouslaskennassa muihin kustannuksiin lasketaan kaikki muut kulut paitsi raaka-aine- ja palkkakulut. Muihin kustannuksiin kuuluvia kuluja ovat tapahtumasta ja tarjouspyynnöstä riippuen

- vuokra (liikevaihtosidonnainen, kiinteä tai näiden yhdistelmä)
- markkinointikulut (mainonnan suunnittelu ja toteutus, markkinointimateriaalit)
- käyttökulut (tilaisuuden rakentaminen, vuokrattavat koneet, laitteet, teltat, somistukset)
- energiakulut (sähkö, vesi)
- kiinteistöhuoltokulut (siivous, jätehuolto)
- kuljetukset
- ICT kulut (vuokrattavat kassat, maksupäätteet, lisättävät datayhteydet)
- matkakulut (matkat ja majoitukset henkilökunnalle)
- muut henkilöstökulut (työvaatteiden osto tai vuokraus)
- kertakäyttötarvikkeet
- puhtaanapitoaineet ja -tarvikkeet
- pienkalusto
- puhelinkulut
- hallinnon kulut (maksuvälinekulut, ostopalvelut esim. järjestysmiehet)

Muiden kustannusten laskennassa haetaan tietoa aikaisemmista vastaavista tapahtumista ja jos näitä tietoja ei ole, joudutaan kustannuksia arvioimaan myynnin ja projektipäällikön toimesta. Arvioinnin pohjana voidaan käyttää jo toteutettujen tapahtumien laskennan tietoja, mutta tapahtumat ovat harvoin vertailukelpoisia keskenään.

Raaka-aineiden ja palkkojen osuus liikevaihdosta vaihtelee tapahtumakohtaisesti. Palkkakuluihin lasketaan mukaan sekä tuotannon (keittiöhenkilökunta) että tarjoilun (sali- ja muu henkilökunta) palkkakustannukset. Kiinteää prosenttiosuutta muille kustannuksille, raaka-ainekuluille tai palkkakuluille ei etukäteen määritetä. Hallinnon kuluihin ei jyvitetä yhtiön yleiskustannuksia (over head-kuluja) mutta tapahtuman liikevaihdon tulee kattaa kaikki siihen suoraan kohdistuvat kulut ja liikevoitto. Tapahtumiin ei yleensä tehdä investointihankintoja.

4 Yrityksen maine

Organisaation maine syntyy sidosryhmän kokemuksista ja mielikuvista. Imago taas voi syntyä ilman kokemusta pelkästään mielikuvien kautta. Imagoa voi parantaa markkinointiviestinnän kautta, mutta mainetta voidaan parantaa vain todellisen toiminnan kautta. Kun puhutaan maineesta ja imagosta puhutaan myös brändistä. Brändi perustuu tuotemerkin mielikuvaan. Kuluttajan kokemuksen myötä brändi voi vahvistua tai heikentyä ja jokaisessa kohtaamisessa brändilupaus pitää lunastaa. Brändin ja maineen kontrollointi on haasteellista työtä yleensä isojen konsernien tapahtumissa. Monesti eri yksiköt voivat järjestää hyvinkin eritasoisia tapahtumia ja tämä johtuu siitä, ettei tapahtumia mielletä yhtä paljon brändiä rakentavaksi välineeksi kuin mainontaa. (Vallo & Häyrinen 2014, 36-38.) T-Media kertoo vuosittain tehtävän Luottamus & Maine -tutkimuksen tuloksissaan Fazerin olevan sijalla viisi maineikkaimpien yritysten listalla. Tutkimus mittaa organisaatioiden luottamuksen ja maineen tasoa eri sidosryhmien keskuudessa. (T-media 30.4.2018.)

Tapahtumamarkkinointi on osa yrityksen markkinointistrategiaa ja markkinointiviestintää. Tapahtumamarkkinointi on ”tavoitteellista toimintaa, jolla rakennetaan tai vahvistetaan yrityksen imagoa tai tuotteiden ja palveluiden brändiä” (Vallo & Häyrinen 2014, 20). Tapahtumamarkkinoinnista puhuttaessa täytyy tapahtuman olla etukäteen suunniteltu, kohde-ryhmä ja tavoite määriteltä sekä tapahtuman pitää sisältää vuorovaikutusta ja elämyksellisyyttä. Tapahtumamarkkinointi on henkilökohtaisempaa ja intensiivisempää kuin perinteinen markkinointiviestintä. (Vallo & Häyrinen 2014, 19-22.)

4.1 Laatu

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat sekä fyysinen tuote että palvelu. Fyysinen laatu voi olla esimerkiksi tuotteen suorituskyky, miten asiakas kokee tuotteen suoriutuvan tai tuotteen viimeistely, pienet yksityiskohdat. Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen, asiakaspalautteen hyödyntäminen, laatuun sitoutuminen ja konkreettisten tavoitteiden vakioitu mittaaminen ovat osa niistä ominaisuuksista, joita on todettu korkeaa laatua tai palveluita tuottavilla yrityksillä. Palvelun laatuun liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi luotettavuus, miten asiakas sen kokee ja palvelun kompetenssi, miten palvelun tuottaminen tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Laakso 1999, 224-226.)

Grönroosin mukaan palvelulla on kaksi laatu-ulottuvuutta. Lopputuloksen tekninen laatu vastaa kysymykseen, mitä ja prosessin toiminnallinen laatu kysymykseen, miten. Yhdessä yrityksen imagon kanssa ne muodostavat asiakkaan kokeman kokonaislaadun, joka on aina subjektiivinen, asiakkaan kokemus. Teknisen laadun kehittämiseen keskittyminen on

menestyksestä vain, jos yrityksen ratkaisu on sellainen, etteivät kilpailijat kykene vastaamaan. Toiminnalliseen laatuun ja palveluprosesseihin keskittyminen saattaa parantaa huomattavasti yrityksen kilpailuetua ja asiakkaan kokemaa arvoa. Huomattavaa on kuitenkin, että teknisen laadun hyväksyttävä taso on yleensä edellytys hyvälle laadulle. Palvelun laadussa kokemukseen vaikuttavat myös asiakkaan odotukset. Mikäli yrityksen markkinointi- tai mainoskampanja lupaa liikoja, asiakkaan odotetun ja koetun laadun väliin saattaa syntyä kuilu, joka voi heikentää asiakkaan laatukokemusta. (Grönroos 2009, 103-106.)

Asiakkaan kokema laatu on tuotteen lisäarvoa, joka erottaa kyseisen tuotteen tuoteryhmän muista tuotteista. Koettu laatu on kuluttajalle syy ostaa ja se erilaistaa kilpailijoista asiakkaan oman kokemuksen ansiosta. Asiakkaan korkea laatukokemus leviää ja jakelutien kiinnostus kasvaa. Korkean laadun kokemus mahdollistaa tuotteiden hinnoittelun muita kalliimmaksi. (Laakso 1999, 229-231.)

Projektiryhmä vastaa projektin toteutuneesta laadusta. Laatu mielletään monesti myönteiseksi ja hienoksi asiaksi ja jokaisella voi olla siitä oma käsitys. Laatua voi mitata vasta sitten kun asetetut tavoitteet ovat määriteltä. ”Laatu on todettua yhdenmukaisuutta vaatimusten kanssa.” (Ruuska 2012, 234). Projektityössä laatutoiminta kuuluu päivittäiseen työskentelyyn eikä pelkästään lopputulokseen niin kuin helposti mielletään. Projektin laatuun sisältyy myös aikataulun, budjetin ja työmäärien toteutuminen suunnitelman mukaan. (Ruuska 2012, 234-236.)

Fazerilla laatu tarkoittaa sekä tuotteiden että palveluiden laatua ja laadukkuus on yksi yhtiön perusarvoista. Tuotelaadun osalta valvotaan materiaalien laatua, alkuperää ja hankintaketjun vastuullisuutta. Laatuun katsotaan kuuluvan paitsi tuoteturvallisuus myös laajasti kaikki ympäristö- ja turvallisuusasiat. Yritysvastuussa korostuu ruoan ja ruokavalintojen merkitys, kasvisten käytön lisääminen, vastuullinen hankinta, ruokajätteen vähentäminen ja työturvallisuuden parantaminen. Lähes kaikki Fazer Food Servicesin ravintolat kuuluvat ”Portaat luomuun” -ohjelmaan ja tavoitteena on lisätä luomuraaka-aineiden käyttöä. Turvallisuusasioiden näkökulmasta tärkein asia on työturvallisuudesta huolehtiminen.

Tapautuminen järjestämisessä laatutiimin ja hankinnan asiantuntijoilla on merkittävä rooli. Asiakkaalle on esimerkiksi luvattu tarjoaman olevan kokonaan kotimaista tai tarjoamassa suosittavan lähi- tai pientuottajien raaka-aineita. Asiantuntijat varmistavat omalta osaltaan, että nämä asiakaslupaukset toteutetaan aukottomasti ja tuotteet ovat täysin jäljitettävissä.

Tapahtumista yleisesti saatujen asiakaspalautteiden mukaan Fazer ei aina ole edullisin kumppani mutta laatu vastaa hintaa. Yrityksen brändi on Suomen arvostetuimpia ja suuren palveluntuottajana yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuu lähtökohtaisesti suuret odotukset.

4.2 Brändi

Grönroos lainaa Yhdysvaltain markkinointijärjestön American Marketing Association määritelmää, jonka mukaan brändi on "nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista ja palveluista." Grönroosin mukaan tässä määritelmässä ei huomioida lainkaan asiakasta, jonka brändikäsityksen oletetaan muodostuvan markkinoijan markkinointitoimenpiteiden seurauksena. Brändin ja brändi-imagon katsotaan olevan synonyymejä eikä niiden välillä ei tarvitse olla eroa, koska brändillä tarkoitetaan aina asiakkaan mielessä syntyvää imagoa. (Grönroos 2009, 384-386.)

Brandnews- sivusto kertoo, että "brändillä tarkoitetaan yritykseen liitettävää mielikuvaa, joka syntyy imagon ja maineen summana. Hyvästä brändistä maksetaan enemmän ja ostopäätös tehdään herkemmin." (Brandnews 9.2.2018.) Brändi on lupaus asiakkaalle, kokonaisuus. Menestysbrändi on turvallinen ja kasvattaa markkinaosuutta. Brändi on vastuullisuutta ja innovatiivisuutta. (Häyhtiö 21.4.2017.)

"Brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen." Jos brändituote ei tarjoa kuluttajille lisäarvoa, tulee siitä vain markkinahinnoittelun kohteena oleva hyödyke. (Laakso 1999, 22.)

Fazer-brändin näkyvä käyttö missä tahansa yhteydessä edellyttää brändiohjeiden mukaista graafisen ohjeistuksen, logon, kuvien ja värien käyttöä, esimerkkinä vaikka Fazerin sininen väri, joka on suojattu tavaramerkki. Tapahtumissa visuaalinen ilme koostuu Fazer-brändin mukaisista ulkoisista tunnusmerkeistä, kuten logosta, opasteista, menupohjista, lautasliinoista sekä henkilökunnan työasuista ja nimineuloista. B2B kohderyhmälle käytetään Fazerin yritysbrändiä, B2C kohderyhmille taas palvelubrändejä joita ovat Fazer Food & Co., Amica ja Tastory.



Kuva 3. Fazer yritysbrändi



Kuva 4. Fazer palvelubrändit

Tapahtumien organisoinnissa on usein monia yhteistyökumppaneita, jotka keskittyvät oman vastualueensa tuottamiseen. Ravintolapalveluja tuottaa yksi yritys, toinen yritys järjestää esiintyjät ja tekniikan ja kolmas yritys hoitaa tapahtuman rakentamisen. Asiakas saattaa haluta ostaa kokonaishinnoitellun tapahtumapaketin tai tehdä sopimuksen jokaisen kumppanin kanssa erikseen eri osa-alueista. Tapahtumien osapuolet markkinoivat toisiaan usein ristiin; viihdeyritys voi suositella ravintolapalvelujen tuottajaa ja päinvastoin. Usein taustalla on positiivinen yhteistyökokemus ja toivotun laatutason saavuttanut tapahtuma. Kumppanit nähdään nykyajan jakelutienä.

Kun yhtiön painopiste on tähän asti ollut henkilöstöruokailujen tuottamisessa ovat tapahtumakohtaisten konseptien ja vaatimat tuotantotavat, ICT-järjestelmät ja käyttökulut räätälöinnin kohteena eivätkä ravintoloiden vakiintuneet prosessit näiden osalta istu suoraan tapahtumien järjestämiseen. Muiden kustannusten osalta erityisesti kaikki tapahtumaan liittyvä rakentaminen, sähkö- ja vesiratkaisut ja jätehuolto tehdään paikallisten toimijoiden kanssa, jolloin käyttökulujen laskenta kovin lyhyellä ajalla on haasteellista.

Muiden kustannusten budjetoinnissa brändi saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia useilla tavoilla. Kassa-, maksupäätö- ja järjestelmätoimittajat toimivat kiinteillä sopimushinnoituilla. Mikäli tapahtuman tarjouksen aikataulu on kireä, käytetään laskennan perusteena aina sopimustoimittajien hintoja, eikä toimittajien kilpailutukseen ole mahdollisuutta. Kiinteä sopimushinta voi olla tapahtumasta riippuen huomattavasti kalliimpi kuin ei-sopimustoimittajan hinta. Sopimustoimittajilla on yleensä hyvät verkostot alihankkijoita, mikäli tapahtumissa tarvitaan erityisjärjestelyjä järjestelmien suhteen.

Brändiin liittyviä muita kustannuksia voivat olla henkilökunnan brändinmukainen vaatetus tapahtumassa tai erityiskoulutukset, esimerkiksi viini- tai drinkkikoulutukset, jotka hankitaan ostopalveluina. Markkinointikulut saattavat kasvaa tapahtumalta vaadittavan visuaalisen ilmeen vuoksi ja kaikki brändinmukaiset markkinointimateriaalit tehdään sopimustoimittajien kanssa.

Sopimustoimittajien käyttöä puoltaa usein toimitusvarmuus, mikä on ensiarvoisen tärkeää Fazer-brändin alla toteutettavissa tapahtumissa. Sopimustoimittajien tuotteet tai palvelut ovat tunnettuja ja toimittajat pitävät toimitusaikatauluista erittäin tiukasti kiinni. Brändiä ja mainetta arvostettuna toimijana ei haluta vaarantaa turhilla riskeillä.

5 Tutkimus

Tässä luvussa kerrotaan työn toteutuksesta ja käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Opin- näytetyön prosessi alkaa toimeksiannosta. Työhömmme kuuluu tapahtumien järjestäminen, joiden suunnitteluun ja toteutukseen on kaivattu lisätietoja varmistamaan toiminnan tulok- sellisuus ja yhdenmukaisuus yhtiössä. Kiinnostuimme aiheesta ja aloimme tutkia, miten tapahtumia budjetoidaan, suunnitellaan ja toteutetaan. Halusimme tutkia koko tapahtuma- organisoinnin prosessia ja miten tapahtumien tuloksia hyödynnetään tulevaisuutta ajatel- len. Tämän pohjalta löysimme projektiteorian, joka mielestämme sopii hyvin yhtiön tapah- tumien järjestämiseen. Tutustuimme erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja päädyimme analy- soimaan kaksi toteutunutta tapahtumaa ja täydentämään analysointia teemahaastatte- luilla.

Teoriaosuus kirjoitettiin projektiteorian pohjalta vetoketjumallia käyttäen. Päädyimme veto- ketjumallin käyttöön, koska sen avulla pystymme kuvaamaan selkeämmin teoriapohjan ja Fazerin tämän hetkisen käytännön toiminnan tapahtumien järjestämisessä. Teoriapohjan tueksi tarkastelimme kahden tapahtuman budjetointia ja toteutuneita kuluja. Tapahtumien tarkasteluja halusimme täydentää, sillä pelkästään numeroiden valossa ei selvinnyt, miksi budjetoiduissa ja toteutuneissa muissa kustannuksissa oli niin paljon eroja. Haastattele- malla näissä kahdessa tapahtumassa mukana olleita henkilöitä henkilökohtaisesti halu- simme saada lisätietoja projektin laskentaan ja etenemiseen.

Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2018 tutkimalla kahden vuonna 2017 toteutuneen tapah- tumian budjetoituja ja toteutuneita muita kustannuksia. Tapahtumien analyysien tuloksia syvennettiin teemahaastattelua apuna käyttäen. Haastattelimme tapahtumissa ja suunnit- telussa mukana olleita henkilöitä, selvitimme tapahtuman käytännön suunnittelun ja toteu- tuksen yhteneväisyyttä projektiteorian näkökulmasta ja keräsimme uusia näkökulmia ke- hittämisestä.

Tässä työssä ei tarkasteltu työvoima- tai raaka-ainekuluja. Toteutettujen tapahtumien haasteena ei ole ollut raaka-aineiden tai työvoimakulujen arvioiminen laskennassa vaan muiden kulujen budjetointi ja niiden toteutuminen budjetoidun mukaisesti. Toimeksiantajien toiveen mukaan tarkastelimme tapahtumia, joiden laskennallinen liikevaihto on ylittänyt 200 000 € tarjouslaskennassa vuonna 2017.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, sen tuotoksen on tarkoitus palvella Fazer Food Services Oy:n myyntipalvelua tapahtumien laskentaprosessissa ja parantaa tapahtumien kannatta- vuutta muiden kustannusten osalta yhtenäisten toimintatapojen avulla.

5.1 Fazer Food Services toimeksiantajana

Fazer-konserni on perustettu vuonna 1891. Tänä päivänä Fazer on kansainvälinen perheyrittäjä, joka tarjoaa leipomo-, makeis-, keksi- ja viljatuotteita sekä ruokailu- ja kahvilapalveluita. Fazerilla on toimintaa kahdeksassa maassa ja vientiä noin 40 maahan. Liiketoiminnassa noudatetaan eettisiä periaatteita, jotka pohjautuvat yrityksen arvoihin ja YK:n Global Compactin periaatteisiin. Vuonna 2016 Fazer-konsernin liikevaihto oli 1,6 miljardia euroa ja työntekijöitä toimintamaissa yhteensä noin 14 900. (Fazer 2017.)

Fazeriin kuuluu neljä liiketoiminta-aluetta (Fazer Leipomot, Fazer Makeiset, Fazer Food Services ja Fazer Mylly) ja kaksi konsernitason liiketoimintayksikköä (Fazer Cafés ja Fazer Lifestyle Foods). Fazer Food Services on johtava ruokapalveluiden toimittaja Pohjoismaissa. Toiminnan ydin on gastronomia, kestävä kehitys, terveys ja hyvinvointi ja turvallisuus. (Fazer 2017.)

Suomessa Fazer Food Services Oy hoitaa henkilöstö- ja opiskelijaravintoloita, kongressi-, kokous- ja tilausravintoloita sekä koulujen ja julkisten laitosten ruokapalveluja. Tapahtumien osalta paikalliset ravintolat voivat toimia tukena tapahtuman järjestämisessä ja tapahtumalla on kokonaisuudessaan oma projektiorganisaatio.

Työelämän päättäjien kyselytutkimuksessa 2016 Fazer Food Services sai parhaan yleisarvosanan kansallisessa tutkimuksessa, jossa selvitettiin henkilöstöruokailupalveluita tarjoavien toimijoiden yrityskuvaa työelämän päättäjien kesken Suomessa. Fazer Food Services on tutkimuksen mukaan Suomen tunnetuin toimija ruokailupalvelualalla. Vuonna 2016 Fazer sijoittui ensimmäiselle sijalle myös yleisarvosanan osalta. (Fazer Food Services 2017.)

Markkinointi & Mainonnan ja Taloustutkimuksen vuosittain teettämässä tutkimuksessa Arvostetuimmat brändit 2017 Fazerin Sininen on sijalla yksi ja Fazer sijalla kolme. (Markkinointi & Mainonta 27.2.2018)

Fazerin missiona on tehdä ruokaa, jolla on merkitys. Visio on luoda hyvinvointia merkityksellisiä ruokakokemuksilla ja perustaa kaikki toiminta Fazerin arvoihin, asiakaslähtöisyyteen, laatuun ja yhteistyöhön. (Fazer 2017.) Yhtiön ravintoloiden ja tapahtumien osalta ruoan merkityksellisyys tarkoittaa hyvinvointia luovia ruokakokemuksia niin, että asiakas voi kokea hyvää omaatuntoa valinnastaan herkuttelua unohtamatta. Merkityksellisen ruoan näkökulmasta huomioidaan myös kestävä kehitys ja kotimaisten raaka-aineiden

käyttö. Tapahtumien tarjonta rakennetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa heidän toiveidensa perusteella.

5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja miksi tapahtuman budjetoidut muut kustannukset poikkeavat toteutuneista kustannuksista ja millä toimenpiteillä kustannusten hallinnassa olisi päästy suunniteltuihin kustannuksiin. Tutkimme, miten tapahtuman muita kustannuksia voidaan hallita riski-analyysin avulla ja miten mahdollisia tunnistettuja riskejä on pyritty minimoimaan etukäteen. Selvitämme lisäksi, miten Fazer brändi vaikuttaa tapahtuman muihin kustannuksiin.

Fazer Food Services Oy:n liiketoimintaan kuuluu ravintoloiden ulkopuolella tapahtuvien tapahtumien liikevaihdon kasvattaminen kannattavasti. Onnistuneiden tapahtumien avulla yrityksellä on tarkoitus kasvattaa liikevaihtoa, voittoa ja tunnettuutta tapahtumajärjestäjänä ja tämän tutkimuksen myötä saamme uusia kehitysideoita.

Tutkimuskysymyksiin haemme vastauksia vertailemalla projektiteoriaa ja tämän hetkistä tapahtumien suunnittelua ja toteutusta Fazerilla. Lisäksi analysoimme kahta toteutunutta tapahtumaa budjetoinnin ja toteutuneiden muiden kustannusten osalta sekä haastatelimme tapahtumassa ja suunnittelussa mukana olleita henkilöitä.

5.2.1 Laskentareporttien analysointi

Laskentareportilla tarkoitetaan yhtiön virallista tuloslaskelmaa, jossa kulkevat rinnakkain budjetoitu liikevaihto ja kaikki budjetoidut kulut. Tuloslaskelma näyttää poikkeamat sekä euroina että prosentteina. Mikäli samalla kustannuspaikkanumerolla, esimerkiksi tapahtumakustannuspaikalla, on tehty useita budjetteja, näyttää tuloslaskelma myös kumulatiivisen tuloksen vuoden alusta sekä ennusteen koko kustannuspaikan loppuvuoden tuloksesta.

Laskentareportteja täydennetään teemahaastattelun avulla. Kahden toteutetun tapahtuman laskentareportit, budjetti ja tulosraportti, käydään kuluriveittäin läpi ja selvitetään, miten ja miksi näiden tapahtumien budjetoidut muut kustannukset poikkeavat toteutuneista kustannuksista. Kaksi tutkittavaa tapahtumaa on valittu opinnäytetyötä tekevän myynnin, asiakkuuspäällikön ja talouspuolen asiantuntijan yhteisen keskustelun tuloksena.

Tutkittavien tapahtumien analysointi on tärkeää liiketoiminnalle, koska molemmat tapahtumat ovat olleet suuria, monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden osalta on myös mahdollista, että ne toteutuvat uudelleen muutaman vuoden sisällä. Tässä opinnäytetyössä saamme analysoitavien tapahtumien budjetoidut ja toteutuneet muut kustannukset toimeksiantajalta valmiina. Näiden kahden tapahtuman osalta toteutuneet muut kustannukset ovat ylittäneet budjetoidut kustannukset.

5.2.2 Haastattelu

Kehittämismenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä tarkoitus on saada kerättyä tietoa nopeasti ja sekä selventää että syventää asioita. Haastattelutilanteessa korostuvat yksilöt ja heidän avullaan kerättävät uudet näkökulmat kehittämistehtävään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.)

Haastattelumenetelmäksi otettiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, koska se mahdollistaa haastattelun muokkaamisen haastattelujen edistyessä. Myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen pohjalta, mikäli edellisistä nousee esiin asioita, joita ei alkuperäisessä haastattelussa ole osattu huomioida. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41.)

Puolistrukturoitu haastattelu on standardoimaton. Haastattelijalla on lista teemoista ja kysymyksistä, joita halutaan selvittää, teemat ja kysymykset voivat vaihdella haastatteluittain. Haastattelut voidaan kirjata muistiinpanoilla tai nauhoittamalla haastattelu. (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 246-247.) Puolistrukturoitu haastattelu on hyödyllisin lähestymistapa esimerkiksi silloin, kun kysymykset ovat monimutkaisia tai avoimia. Tämä lähestymistapa sopii myös, kun kyselyn järjestystä tai logiikkaa on mahdollisesti tarpeen vaihdella. (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 251.) Haastattelujen aineistot kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Koska haastattelujen vastausten sisällöllä on merkitystä, haastattelut litteroidaan yleiskielellä eikä sanatarkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107-108.)

Haastattelut on hyvä äänittää, jotta haastattelija voi keskittyä haastateltavaan ja palata myöhemmin helpommin haastattelutilanteeseen. Myöhemmin tehtävien haastattelujen pohjalta voi syntyä tarvetta palata aikaisempiin haastatteluihin. Kaikilta haastateltavilta kysytään lupa äänittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107.)

Teemahaastatteluilla selvitetään, millä toimenpiteillä kustannusten hallinnassa olisi päästy suunniteltuihin kustannuksiin. Haastatteluilla selvitetään lisäksi, miten brändi ja tapahtumakonsepti ovat vaikuttaneet tapahtumien muihin kustannuksiin ja miten tapahtuman

muita kustannuksia on pyritty hallitsemaan riskianalyysin avulla. Haastateltavina ovat myyntipalvelun myyntipäällikkö, tapahtumien laskentaan osallistuva talouden asiantuntija ja tapahtumien toteutuksessa mukana olleita vastuuhenkilöitä kuten asiakkuuspäällikkö ja ravintolapäällikkö.

Haastateltavat henkilöt on valittu niin, että heillä on omakohtaista kokemusta joko tutkittavien tapahtumien suunnittelusta, laskennasta tai toteutuksesta. Haastateltaviin lähestyttiin puhelimitse, jossa kerrottiin tekemästämme työstä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Samalla sovittiin mahdollinen haastattelu-aika.

6 Tulokset

Tässä luvussa selvitetään tämän työn tulokset. Käymme läpi teorian ja empiirisen osan, jossa tarkastella tapahtumien organisointia Fazerilla projektiteorian pohjalta. Tämän jälkeen analysoimme kahden tapahtuman budjetoidut ja toteutuneet muut kustannukset talousosaston antamilla tiedoilla. Tarkastelemme myös, mistä mahdolliset eroavaisuudet johtuvat. Lopuksi avaamme teemahaastattelukysymyksien vastaukset, jossa haluamme tarkentaa tapahtumaan ja sen suunnitteluun osallistuvilta henkilöiltä tarkempia lisätietoja ja vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin.

6.1 Teorian ja käytännön vertailua tapahtumissa

Projektin käynnistysvaihe alkaa Fazerilla tapahtumien esiselvityksellä. Esiselvityksen apuna käytetään SWOT-analyysia, jonka avulla selvitetään tapahtuman vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. Fazerilla projektipäällikkö on yleensä asiakkuuspäällikkö, joka tekee projektipäällikön töitä oman työnsä lisäksi. Tapahtumien osalta projektipäällikön tehtävä annetaan maantieteellisen vastuualueen perusteella, ei erityisesti projektiosaamisen perusteella. Vähemmän projektiosaamista omaava projektipäällikkö tarvitsee enemmän aikaa tehtävän hoitamiseen. Projektipäälliköllä on tapahtumasta vastuu alusta loppuun saakka. Jokainen projektipäällikkö tekee omanlaisensa karkean projektisuunnitelman omien vahvuksiensa ja osaamisensa mukaan. Projektisuunnitelmalla on suuri merkitys tapahtuman onnistumisessa ja sen pitäisi olla mahdollisimman tarkasti kuvattu.

Viestintä on pääosin selkeää ja hyvin dokumentoitua. Viestinnän tukena ovat Fazerin omat dokumentoidut toimintatavat. Viestintä perustuu perusorganisaation viestintään. Tapahtuman etenemistä seurataan toimenpöytäkirjan avulla. Toimenpöytäkirjasta ei käy selville, onko välitavoitteita olemassa ja kenen on tarkoitus seurata välitavoitteita. Muuten viestintä seuraa projektisuunnitelman mallia.

Riskianalyysien tekoa varten yhtiössä käytetään myyntitarjouksen riskianalyysimallia. Myyntitarjouksen riskianalyysi on tehty erikseen tarjouksen analysointia varten. Näiden mallien lisäksi riskienarvioimisen avuksi käytössä on perinteinen SWOT-analyysi, jota käytetään vaihtelevasti hieman eri malleihin muokattuna. Yhteen toteutettuun tapahtumaan on tehty myös viestinnän riskianalyysi asiakkuuspäällikön toimesta.

Tapahtuman rakentamisvaihetta ja toteutusta valvoo projektipäällikkö koko tapahtuman ajan. Kun tapahtuma käynnistyy, ei muihin kustannuksiin voida enää vaikuttaa. Muut kustannukset voivat jopa lisääntyä toteutusvaiheessa esimerkiksi majoituskulujen muodossa, mikäli työvoimaa joudutaan hankkimaan alueen ulkopuolelta. Tällaisiin yllättäviin kuluihin ei voida varautua koska tapahtumien kesto on usein mitattavissa päivissä ja reagointiaikaa ei silloin jää. Projektisuunnitelman yksityiskohtaisuudella ja tarkkuudella on suuri merkitys ennakoivan kustannusten hallinnan näkökulmasta.

Projektin päättämisen vaiheessa loppuraportin tekemisestä vastaa projektipäällikkö ja siihen ei ole yhtiössä valmista pohjaa. Loppuarvioinnissa tarkastellaan usein miten lähinnä taloudellista onnistumista. Projektitiimin kanssa käydään läpi tapahtuman yhteenveto palautteista ja onnistumisesta. Loppuraportin yhteenveto toimitetaan liiketoimintajohdon palaveriin.

Tapahtumien suunnitteluun, budjetointiin ja riskianalyysointiin on paljon työkaluja, jotka tukevat Fazerin laatuavoitteita. Johdonmukainen ja järjestelmällinen toiminta antaa luotettavuutta myös asiakkaille, luotettavuus puolestaan vahvistaa yrityksen imagoa ja brändikokemusta.

Tapahtumien tarjouspyynnöt tulevat nopealla aikataululla, jolloin tarjousten jättämiseen ei ole paljon aikaa. Kun kaikkia kuluja ei ehditä selvittää, kulut arvioidaan entisten tapahtumien tai projektitiimin kokemusten perusteella. Budjetoinnin apuna käytössä on hyvät järjestelmät ja monipuolinen osaaminen myynnin ja talouden puolelta.

6.2 Tapahtumien talousraporttien avaaminen

Kahden tutkittavan tapahtuman budjetit ja toteutuneet kulut saatiin yhtiöstä talouden asiantuntijalta tulosraporttien muodossa. Tapahtuman A tiedot oli saatu alun perin tapahtuman toteutuksesta vastanneelta asiakkuuspäälliköltä ja ne oli viety manuaalisesti excel-muotoon. Manuaalinen tuloslaskema tarvittiin, koska tapahtumassa mukana olleen ravintolan ja tapahtuma-alueen tukena toimineen ravintolan tuloslaskelmat olivat tulosraportointijärjestelmässä yhteenlaskettuna. Tapahtuman B tiedot saatiin suoraan tulosraportointijärjestelmästä, koska tapahtumalla oli oma kustannuspaikkanumero tunnisteena.

Tapahtumien muita kuluja tarkasteltiin yhtiössä käytössä olevan tuloslaskelman mukaan ja kuluriveittäin. Kulurivit koottiin yksittäisistä kulutileista tiliryhmiksi, esimerkiksi vuokratiliryhmässä saattoi olla sekä sopimuskumppanille maksettua vuokraa tapahtumasta tai

tuotantoa varten vuokraamaamme tuotantotilan vuokraa. Tapahtumaan kohdistuvista, ostoreskontraan kirjautuneista laskuista saatiin erilliset tiedostot talouden asiantuntijalta. Muiden kulujen budjetoituja kustannuksia verrattiin toteutuneisiin kustannuksiin ja laskettiin poikkeamat prosentteina. Tämän jälkeen etsittiin tarkemmin laskutasolla, mistä poikkeamat johtuivat. Ostoreskontran laskuista tarkistettiin tilikohtaisia kirjauksia ja korjattiin analysointia varten mahdolliset virheet.

Tapahtuma A järjestettiin avoimena yleisötapahtumana, jonka liikevaihtoarvio perustui lähes kokonaan kahvila- ja ravintolapisteiden kuluttajamyyntiin. Tapahtumassa muiden kustannusten budjetti ylittyi, ylitys oli 9 %. Suurimmat poikkeamat tässä tapahtumassa tulivat käyttökuluista ja siellä erityisesti rakentamiseen liittyvistä teltojen vuokrista. Budjetoidut kustannukset ylittyivät myös vuokrien ja hallinnon kulujen tiliryhmissä, hallinnon kuluissa suurimman poikkeaman aiheuttivat erilaisiin maksutapoihin liittyvät komissiot ja lupamaksut. Lisäksi budjettipoikkeamaa tuli paljon henkilökunnan matka- ja majoituskuluista, joita ei ollut budjetoitu ollenkaan. Astiavuokrien osalta ja markkinointikuluissa toteutuneet kustannukset jäivät alle budjetoitujen kustannusten.

Tapahtumassa B Fazer vastasi tapahtuman aikaisista VIP-palveluista sekä osasta tapahtuman henkilökuntaruokailua. Muiden kustannusten toteuma budjettiin nähden ylittyi suuresti, ylitys oli lähes 239 %. Suurimmat poikkeamat tulivat vuokrakuluista, kuljetuskuluista ja käyttökuluista, joiden budjetoidut kustannukset olivat huomattavan pienemmät kuin toteutuneet kustannukset. Käyttökulujen osalta suurimman ylityksen muihin kuluihin aiheuttivat astiavuokrat. Tapahtuman luonteesta johtuen kertakäyttötarvikkeiden käyttö oli vähäistä ja tarjoilut hoidettiin oikeilla astioilla. Muiden kustannusten huomattavan suuri ylitys johtuu tapahtumassa B sopimuksellisesta sisällöstä, jonka johdosta perusliikevaihto oli hyvin tiedossa etukäteen eikä muiden kulujen tarkalla budjetoinnilla ollut ratkaisevaa merkitystä tapahtuman tuloksen kannalta.

Muiden kustannusten osalta tapahtumassa B muita henkilöstökuluja, pienkalustoa, ICT-kuluja tai markkinointikuluja ei ollut budjetoitu lainkaan, kuluja näissä tiliryhmissä oli kuitenkin huomattavasti. Poikkeamia selvennettiin myöhemmin teemahaastattelussa tarjouksen laskennassa mukana olleelta myyntipäälliköltä. Toteutuneet kustannukset alittuivat budjetoituihin nähden ainoastaan kertakäyttötarvikkeiden kustannuksissa.

Tapahtumien A ja B kustannusrakenteiden erot selittyvät tapahtumien erilaisilla luonteilla ja asiakkaiden kanssa tehdyillä sopimuksilla. Tapahtumassa A Fazerilla oli tapahtuma-alueen rakentamiseen liittyviä veloitteita, tapahtumassa B niitä ei ollut lainkaan. Tapahtuma

A oli avoin yleisötapahtuma myyntipisteinen ja tapahtuma B edustustarjoiluja VIP-alueilla, jotka laskutettiin ennakolta tilattujen tarjoiluiden mukaan.

6.3 Haastatteluiden avaaminen

Teemahaastatteluiden avulla halusimme selvittää, miksi muiden kustannusten budjetit olivat puutteellisia ja millä toimenpiteillä kustannusten hallinnassa olisi päästy budjetoituihin kustannuksiin. Haastatteluilla selvitettiin lisäksi, miten brändi ja tapahtuman luonne vaikuttivat tapahtumien muihin kustannuksiin ja miten tapahtuman muita kustannuksia pyrittiin hallitsemaan riskianalyysin avulla.

Teemahaastattelua varten teimme haastattelurungon tietoperustan ja tutkimusongelmien pohjalta, tätä haastattelurunkoa seurasimme haastatteluiden aikana. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Haastattelujen kestot vaihtelivat ja osalle haastateltavista piti esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä kuin toisille. Valitsimme teemahaastattelun, koska haastattelemamme henkilöillä on erilaisia vastuualueita ja tehtäviä tapahtumissa ja teemahaastattelu antaa parhaiten joustoa haastattelun muokkaamiseen.

Haastateltavat olivat toimineet erilaisissa tehtävissä tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa. Heidän roolinsa tapahtumissa olivat ravintolapäällikkö, projektipäällikkö / asiakkuuspäällikkö, myyntipalvelun myyntipäällikkö ja talouden asiantuntija. Halusimme saada haastateltavilta lisätietoja liittyen heidän rooliinsa tapahtumassa, missä vaiheessa he tulivat mukaan tapahtuman suunnitteluun ja miten tapahtuman muita kustannuksia hallittiin riskianalyysien avulla. Lisäksi halusimme tietää, miten haastateltavat osallistuivat budjetointiin ja miten kustannusten toteutumista suunnitteluvaiheen jälkeen seurattiin. Lopuksi kysyimme projektin viestinnän toteutuksesta, brändin vaikutuksesta muihin kustannuksiin ja haastateltavien osallistumisesta loppuraporttien tekemiseen.

6.3.1 Haastateltavien roolit tapahtumassa

Yksi haastateltavista toimi tapahtumassa A sekä asiakkuuspäällikkönä että projektipäällikkönä, suurin vastuu oli koordinoida ennakoon vastuuihmiset tapahtuma-alueelle. Yhden haastateltavan osalta hänen roolinsa oli olla mukana tapahtuman A laskennassa omassa talouden asiantuntijan roolissaan. Talouden rooli voi hänen mukaansa olla tapahtumassa joko suunnitteluvaiheessa tai tapahtuman jälkeen tuloksen tarkistuksessa.

Haastateltavista yksi toimi projektipäällikkönä ja yksi ravintolapäällikkönä tapahtumassa B, ravintolapäällikkö työskenteli myös projektipäällikön oikeana kätenä. Haastateltavista

myyntipäällikkö toimi tapahtumassa B toisena projektipäällikkönä ja hänen vastuualueensa oli koordinoida kokonaisuutta. Sama henkilö toimi tapahtuman A osalta konsultin roolissa tuomassa tapahtuman suunnitteluun ja toteutukseen omaa asiantuntemusta.

6.3.2 Tapahtuman suunnitteluun osallistuminen

Tapahtuman A asiakkuuspäällikkö tuli projektiin mukaan vasta kun tarjous oli hyväksytty ja sopimus oli allekirjoitettavana. Tätä ennen hän ei ollut tapahtuman suunnittelussa tai laskennassa lainkaan mukana. Tapahtuman A laskenta alustava laskenta oli tehty jo pari vuotta aikaisemmin toisen asiakkuuspäällikön toimesta, joka ei enää tässä vaiheessa ollut yhtiössä töissä.

Tapahtuman A osalta talouden asiantuntija oli mukana jo laskentavaiheessa ja budjetoinnissa, tapahtumassa B talouden asiantuntija ei osallistunut lainkaan suunnitteluvaiheen laskentaan, vaan se hoidettiin myyntipalvelun myyntipäällikön ja sopimusmyynnin myyntipäällikön toimesta. Tapahtuman B osalta talouden asiantuntija kommentoi vain tapahtuman toteutunutta tulosta. Talouden asiantuntijan mukaan tapahtumien laskentaa tehdään sekä operatiivisen liiketoiminnan että myynnin toimesta erityisesti silloin, kun kyseessä on pienempi tapahtuma. Talouden asiantuntijan näkemys oli, että isommissa tapahtumissa olisi hyvä olla alkuvaiheessa aina talouden laskija mukana.

Talouden asiantuntijan mukaan taloustoiminto tulee yleensä mukaan vasta sitten, kun jostain on mennyt mieleen eli tarkastellaan suunniteltuja ja toteutuneita lukuja. Pyyntö tulla mukaan tapahtuman laskentaan tulee liiketoiminnalta. Jos talous on mukana laskentavaiheessa, laskennan taustatiedot annetaan heille valmiina. Talouden asiantuntijan pitäisi olla ehdottomasti koordinoimassa laskentaa. Samalla olisi hyvä sopia yhteinen tapa, miten seuranta tehdään ja miten se etenee. Lisäarvo laskennan asiantuntijan mukanaolosta on laskennan tunteminen ja työkalujen antaminen siihen, yhtenäisiä työkaluja Fazerilla ei vielä ole ollut.

Talouden näkökulmasta asiantuntija totesi, että Fazerilla on yleensä aika realistinen näkökulma lukuihin, mutta arvio on aina arvio. Karkea alustava laskenta on varmaan ihan hyvä jo myyntipalvelun toimesta, kun myyntipalvelussa on ammatti-ihmiset tätä varten. Näistä laskennoista tulisi myös oppia seuraavien tapahtumien laskentaa ajatellen. Talouden asiantuntija voi kyseenalaistaa laskennan rivejä, jos alarivi alkaa näyttää huonolta. Tällöin on vielä ehkä mahdollista neuvotella tapahtuman järjestäjän tai tilaajan kanssa tarjouspyynnön ehdoista. Laskennan hyväksynnän pitäisi mennä samalla kuin konsernin sisäiset hyväksymisrajat ovat, ilman hyväksyntää ei voi edetä.

Tapahtumassa A myyntipalvelun myyntipäällikkö oli mukana alusta asti. Tapahtumassa B sopimusmyynnin myyntipäällikkö tiimeineen teki alustavan laskelman, myyntipalvelun myyntipäällikkö itse ei ollut siinä vaiheessa mukana.

Tapahtumassa B ravintolapäällikkö tuli mukaan tapahtuman suunnitteluun heti ensimmäisestä asiakasneuvottelusta lähtien. Tapahtuman suunnitelmat oli jaettu osiin yksityiskohdaisesti ja tapahtumasta saatiin paljon tietoja aiemman kokemuksen myötä. Tapahtumasta tehtiin riskianalyysi ja se kattoi ravintolapäällikön mielestä mahdolliset tapahtuman riskit.

6.3.3 Muiden kustannusten hallinta riskianalyysin avulla

Tapahtuman A osalta riskianalyysia ei asiakkuuspäällikön mukaan tehty lainkaan. Kriittistä laskentaa ei ollut, miten pahimmassa tapauksessa voi käydä ja mikä on kriittistä onnistumisen kannalta. Riskianalyysin pohjalta olisi ehkä voitu sopia jotain toisin etukäteen sopimuskumppanin kanssa. Tapahtuma järjestettiin aiemmista vuosista poikkeavana ajankohtana. Asiakkaalta saatiin tietyt tiedot mutta ei ollut selvää, mitä tietojen taustalla on ja monelta osin tiedot olivat toisistaan poikkeavaa. Kesätapahtumassa sää on aina riski myös liikevaihdolle.

Tapahtuman B osalta riskianalyysi oli ravintolapäällikön mukaan hyvä ja kattava. Riskianalyysiä tehtäessä siihen oltiin tyytyväisiä. Toimintaan liittyvät muutokset, joita matkan varrella tapahtui, eivät kuitenkaan olleet niitä, mitä oltiin alun perin mietitty. Muut kustannukset nousivat esimerkiksi kuljetuskustannusten kasvaessa, koska tilaajan organisaatiossa tapahtui suuria muutoksia. Muutoksiin reagoiminen toi aina lisäkuluja.

Myyntipäällikön mukaan kummassakaan tapahtumassa A tai B ei tehty liiketoiminnan riskianalyysijä muuten kuin omavalvonta- ja turvallisuusriskien osalta. Tapahtumassa A uskottiin liikaa asiakkaan antamiin ennakkotietoihin. Myyntipäällikön mukaan tapahtumissa yleensä riskit ja onnistumiset liittyvät vahvasti operatiiviseen osaamiseen ja vastuuhenkilön ammattitaitoon, kokonaisuudet ovat niin isoja. Jatkossa riskianalyyseissä olisi huomiotava, että perusliikevaihto on jollain tavalla turvattu ja toisaalta tapahtuman järjestämiseen liittyvät tilat ovat jollain tavalla olemassa tuotannon tuen näkökulmasta. Rakentamista Fazerin vastuulla tulisi olla mahdollisimman vähän.

Talouden asiantuntijan mukaan riskianalyysien teko kuuluu yhtiössä tapaan toimia, malleja on olemassa mutta analyysijä tehdään ilmeisesti vaihtelevasti. Laskennan jälkeen voisi tehdä SWOT-analyysin ja esimerkiksi worst case scenario-laskennan (mitä jos pahin

mahdollinen tapahtuu liikevaihdolle tai kustannuksille) eli tehtäisiin kaksi laskentaa. Realistisessa tavoitelaskennassa tulisi arvioida, muodostuvatko riskit liian suuriksi ja kannattaako tapahtumaan lähteä mukaan lainkaan. Lisäksi tulisi selvittää, onko mahdollista tehdä tunnistetuille riskeille ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä.

Talouden asiantuntija totesi myös, että riskiarviointien teko tapahtumissa ei ole systemaattisia eikä kaiken kattavaa. Suurin puute on systemaattisuuden puute, riskianalyysyjä tehdään tapauskohtaisesti ja näiden teko on henkilösidonnaista. Jos tapahtumassa mukana olevat henkilöt ovat ammattitaitoisia tulos on yleensä parempi. Talon tasolla ei vaadita yhtenäistä tapaa mutta jatkossa tämä olisi suotavaa.

6.3.4 Osallistuminen tapahtuman budjetointiin

Tapahtuman A asiakkuuspäällikkö ei ollut suunnitteluvaiheessa mukana mutta laskennan näkökulmasta vastuut Fazerille olivat suuret ja kustannusvastuiden jakautumista ei ollut niin tarkkaan sovittu. Esimerkiksi sähkötkä kuuluivat palveluntuottajan vastuulle mutta ei ollut tiedossa, mikä olisi kustannuksen suuruus. Osa vastuista oli sovittu ympäripyöreästi ja muun muassa rakentamisen osuus palveluntuottajalle ei ollut selkeä.

Asiakkuuspäällikön mukaan tietoa ei ollut aiemmasta vastaavasta tämän kokoisesta tapahtumasta A, jossa kaikki ravintola- ja kahvilapalvelut olivat Fazerin hoidettavana. Omilla toiminnallisuuden muutoksilla olisi voitu tehdä paljon, esimerkiksi rakentaminen olisi voitu tehdä toisin ja keskittää myyntipisteet lähemmäksi toisiaan. Toisaalta tapahtuma oli ensimmäistä kertaa myös asiakkaan kannalta ulkoisen toimijan tekemä, aiemmin asiakas oli järjestänyt tapahtuman itse, suurelta osin vapaaehtoisvoimin.

Myyntipäällikön mukaan tapahtumien hankinnat tulisi ehdottomasti hoitaa sopimustoimittajien ja –kumppanien kautta. Tapahtumassa A myyntipäällikkö oli mukana alustavaa laskelmaa tekemässä, tapahtumassa olisi tarvittu todella paljon tarkempi vastuunjakotaulukko. Rakentaminen ja tapahtuma-alueen kahvila- ja ravintolapisteiden sijoittelu aiheuttivat lisäkustannuksia, kun myyntipisteet olivat liian hajallaan. Teltat ja muu rakentaminen ovat todella iso kuluerä. Tapahtumien laskennassa yleensä olisi pystyttävä arvioimaan, paljonko olemme valmiita rakentamaan ja toisaalta paljonko maksamme vuokraa. Huomioitava olisi, että paikallista henkilökuntaa ei aina ole saatavilla ja majoitus- ja siihen liittyvät kulut muodostuvat isoiksi. Tapahtuma-aikaan majoitus paikkakunnilla on muutenkin kallista. Tapahtumassa A tuli yllätyksiä maankäyttöön liittyvissä asioissa.

Haasteena myyntipäällikkö totesi tapahtumassa B vastapuolen organisaation, jolle asiat eivät olleet vielä tarjouspyynnön saapuessaan kokonaan selvillä. Yhteistyö sujui kuitenkin hyvin, mutta siinä vaiheessa, kun tarjouspyyntö tuli, eivät vastuut meidän ja järjestäjän välillä olleet selvät. Tarjousta tarkennettiin asiakkaan kanssa yhdessä ennen lopullisen laskennan hyväksyntää.

Myyntipäällikkö totesi, että myynnille tarvittaisiin tarpeeksi aikaa laskea hyvin, tässä tulee resurssihaaste vastaan. Myynnillä pitäisi myös olla tapahtuman laskentaan työkalut, tämä on myyntipäällikön mukaan yhtiössä jo työn alla. Tapahtumamyynnissä sekä tuotannon että myynnin suunnittelun pitää toimia yhdessä. Haasteena voi olla myös aikahaaste tarjouspyynnön jättämiseen liittyen (lyhyt tarjouksen jättöaika). Tapahtumalaskennan hallitseva myyntipäällikkö ja vahva operatiivinen osaaminen tarvitaan joka tapauksessa laskentaan.

Tapahtumassa B ravintolapäällikkö osallistui budjetin tekoon. Budjetti tehtiin suoraan tarjouspyynnön pohjalta. Budjetin tekoon käytettiin tukena varsinaiseen tapahtumaan liittyvää esitapahtumaa, joka toteutettiin aikaisemmin. Talouspuolelta oli tukea budjetoinnissa. Ravintolapäällikön mukaan muutoksia tuli alkuperäiseen budjettiin, koska asiakas halusi muutoksia projektin edetessä. Tässä tapahtumassa laskentaan osallistuivat ravintolapäällikön lisäksi sekä sopimusmyynnin että myyntipalvelun myyntipäälliköt ja projektipäällikkö.

Talouden näkökulmasta asiantuntija totesi, että Fazerilla on haasteena selvittää vastuut kiinteistöön liittyvissä kuluissa, nämä ovat usein ovat isoja kulueriä. Kuljetukset ja logistiikkakuljetukset tapahtuman aikana ovat myös suuri kuluerä, toimintamallit näihin tulisi olla mietittynä. Tulevissa tapahtumien budjetoinneissa tulisi selvittää ja ymmärtää etukäteen, mitkä kulut joustavat ja mitä kuluja pitää saada katettua joka tapauksessa, vaikka liikevaihto ei toteutuisikaan budjetoidun mukaisesti.

6.3.5 Kustannusten toteutumisen seuranta suunnitteluvaiheen jälkeen

Tapahtumien A ja B osalta myyntipäälliköllä oli tieto, että asiakkuuspäälliköt hoitivat kustannusten seurantaa. Tapahtumassa A olisi pitänyt pyytää tarkennuksia vastuunjakoihin. Tämän tapahtuman laskennassa ja suunnittelussa oli puutteena edellisen, vastaavan tapahtuman dokumentoinnin puute, laskennan puolesta olisi voitu kyseenalaistaa liikevaihto. Tapahtuman B ravintolapäällikkö seurasi myyntiä ja tehtyjä työtunteja.

Talouden asiantuntijan mukaan tapahtumien kustannusten toteutumisen seuranta on yksi heikko kohta, toinen on laskennan ja toteuman arviointi. Tapahtumien kustannusseuranta tulisi tehdä ensimmäisestä eurosta lähtien ja tarkistaa, ollaanko etenemässä suunnitelman mukaisesti. Kustannusten seurannan vastuun tulisi olla asiakkuuspäälliköllä, mikäli sama henkilö toimii projektipäällikkönä, mutta tämä voi olla sovittu toisinkin. Seuranta varten tarvitaan yhteiset työkalut.

6.3.6 Tapahtuman sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu ja toteutus

Tapahtumassa B mukana ollut ravintolapäällikkö kertoi, että viestintä oli mietitty tarkkaan ja palavereja oli yhteistyökumppaneiden ja projektitiimin kanssa, päävastuu näiden järjestämisessä oli asiakkuuspäälliköllä. Sharepointissa oli kansio, johon kaikilla oli pääsy.

Sisäisessä viestinnässä käytettiin myyntipäällikön mukaan projektiportfolio-pohjaa Sharepointissa, jonne tehtävät oli dokumentoitu. Haasteena tapahtumassa A oli vastuuhenkilön vaihtuminen kahteen kertaa tapahtuman laskennan, suunnittelun ja toteutuksen välillä. Ulkoinen viestintä tapahtumassa B oli myyntipäällikön mukaan paremmin hoidettu, mutta haasteita tapahtuman viestinnässä oli kuitenkin. Yhtiön markkinointipuolelta ei saatu apua tapahtuman markkinointiin. Markkinointiviestintä avoimessa yleisötapahtumassa (tapahtuma A) ja näkyminen on tärkeää, samoin myyntipisteiden löydettävyys alueella.

Talouden asiantuntija totesi, ettei järjestelmällistä sisäistä viestintää ole, sisäinen viestintä on hyvin henkilösidonnaista ja henkilösuhteet vaikuttavat sen onnistumiseen.

Tapahtumassa A projektipäällikön mukaan yhtiön sisäisten kanavien suunnitelmallisempi hyödyntäminen auttaisi markkinoinnissa. Lisäksi ulkoisen markkinoinnin toimenpiteiden tulisi olla näkyvämpiä. Tapahtumassa B projektipäällikön mukaan olisi todella tärkeää tehdä kaikista palavereista muistiot ja dokumentoida ne sovitusti, koska tapahtumatiimi on niin suuri ja suunnittelun aikajänne pitkä.

6.3.7 Brändin vaikutus muihin kustannuksiin

Tapahtuman B ravintolapäällikön mukaan brändin kuluja ei voi kohdistaa suoraan kuluihin. Asiakas oli ylpeä päästessään tekemään Suomen tunnetuimman brändin kanssa töitä. Brändi luo asiakkaisiin varmuuden tunnetta.

Tapahtuman A projektipäällikön mukaan tapahtumissa pitäisi olla vapaammat kädet hankkia esimerkiksi kassat lähempää tapahtuman pitopaikkaa. Isoissa tapahtumissa Fazerin olisi varmasti mahdollista yksinkertaistaa ja kilpailuttaa monia asioita.

Myyntipäällikön mukaan saadaan todennäköisesti Fazer-hinnoiteltuja tarjouksia muiden kulujen osalta (hinnat ovat korkeampia, kun tarjotaan tuotteita tai palveluita isolle toimijalle ja tunnetulle brändille). Jatkossa onkin mietittävä, mitä ostetaan itselle ja mitä vuokrataan. Isoja varastoja ei voi olla, toiminta vaatii hyviä kumppanisopimuksia ja -verkostoa, joita tällä hetkellä ei ole. Aina ei ehditä tarvittavia hankintoja kilpailuttaa, tässä auttaisi se, että ostot ja kehitysosasto olisivat vahvasti mukana hintaneuvotteluissa. Tämä ei ole (tapahtuma) myynnin tehtävä.

Talouden asiantuntijan näkökulmasta brändi ei suoranaisesti vaikuta muihin kustannuksiin. Brändin vaikutus kustannuksiin näkyy todennäköisesti enemmänkin raaka-aineissa ja myyntihinnoissa.

6.3.8 Tapahtuman loppuraportti

Tapahtuman B ravintolapäällikkö ei osallistunut loppuraportin tekemiseen. Tilaajan kanssa käytiin läpi projektin onnistuminen. Oman projektitiimin kanssa käytiin läpi onnistumiset ja kehitysideat. Myyntipäällikkö ja asiakkuuspäällikkö tekivät tapahtumasta B kirjallisen raportin. Tapahtuman B asiakkuuspäällikön mukaan loppuraportti olisi voinut olla laajempi ja tarkemmalla tasolla.

Tapahtuman A projektipäällikkö totesi, että loppuraporttia ei ole tehty mutta loppuraportti pitäisi ehdottomasti aina tehdä. Loppuraporttia tekemässä pitäisi olla erityisesti talous ja myynti.

Myyntipäällikön mukaan tapahtumasta B tehtiin loppuraportti, raportin teossa olivat mukana tarvittavat tahot viestintää lukuun ottamatta. Tapahtuman A loppuraportin teossa myyntipäällikkö ei ollut mukana ja hän epäili, tehtiinkö sitä ollenkaan. Loppuraportti olisi hänen mielestään erityisen tärkeä niissä tapahtumissa, joissa kaikki ei mennyt niin kuin oli suunniteltu.

Aiemmista tapahtumista yhtiössä on talouden asiantuntijan mukaan satunnaisesti tietoa satunnaisesti, tapahtumat eivät ole olleet tähän asti liiketoiminnan painopistealueita. Asiantuntija on ollut mukana loppuraportin tekemisessä vain kerran loppulaskennan tarkastuksen myötä. Tieto on tuotettu asiakkuuspäällikölle. Johdon ja talouden näkökulmasta tapahtumien tulosta katsotaan yhtiön tulostasoon liittyen.

7 Pohdinta

Selvitämme tässä luvussa tutkimuksen yhteenvedon käsittäen tietoperustan ja käytännön, tapahtumien analysoinnit ja teemahaastattelut. Käsittelemme lähdekritiikin ja kehittämisehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset. Pohdimme opinnäytetyön hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta ja arvioimme omaa ammatillista oppimista.

7.1 Yhteenveto ja tulosten arviointi

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimusongelma oli miten ja miksi tapahtuman budjetoidut muut kustannukset poikkeavat toteutuneista kustannuksista. Tapahtumien analyysistä saatiin selville miten toteutuneet kustannukset eroavat budjetoiduista kustannuksista. Haastatteluiden avulla selvitettiin, miksi näin tapahtuu. Suurimmat poikkeamat tapahtumissa tulivat käyttökuluista (erityisesti astiavuokrista), kuljetuskustannuksista, sekä vuokrista, osin myös henkilökunnan matka- ja majoituskuluista.

Muiden kustannusten toteutuminen budjetoidusta poikkeavasti johtuu monesta yksittäisestä asiasta ja niiden yhteisvaikutuksista. Esiselvitys voi jäädä liian yleiselle tasolle nopean tarjouspyynnön aikataulun vuoksi ja esiselvityksestä voi jäädä puuttumaan suuriakin kulueriä ennen kuin tarjous lähtee. Esiselvityksissä tapahtuma pitäisi saada tapahtuma pilkottua pienempiin osiin, jotta kaikki tehtävät ja kuluerät tulisivat huomioitua. Käyttökulujen osalta (esimerkiksi tilaisuuden rakentaminen, vuokrattavat koneet, laitteet, astiat, teltat) kustannukset ovat pääosin arvioita ja ne perustuvat osin aiempiin tapahtumiin ja osin projektitiimin kokemukseen ja ammattitaitoon. Kuljetuskustannukset lisääntyvät, jos tapahtuman alkuperäiseen suunnitelmaan tulee muutoksia, joihin ei ole osattu varautua etukäteen. Vuokrien osalta ylitykset tulevat usein tuotantotilojen vuokraamisesta ja liikevaihtoon sidotun vuokran kasvusta liikevaihdon kasvaessa. Henkilökunnan matka- ja majoituskulut ylittyvät usein, kun tapahtumapaikkakunnalta ei saada riittävästi työvoimaa ja heitä joudutaan kuljettamaan ja majoittamaan.

Projektipäällikkö valitaan maantieteellisen jaon perusteella tapahtuman projektipäälliköksi. Projektipäälliköt ovat asiakkuuspäälliköitä, jotka hoitavat projektipäällikön tehtäviä oman työnsä lisäksi. Projektipäälliköltä voi puuttua itse projektin vetämisen osaaminen ja tämä luo aikataulu- ja suunnitteluhaasteita heti alkuun, nämä haasteet näkyvät varmasti myös budjetoinnin ja suunnittelun tarkkuudessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että projektin vastuhenkilöt tulisi irrottaa omista tehtävistään kokonaan pois projektin ajaksi.

Tapahtumasuunnittelu tehdään ja mutta tulosten mukaan kuitenkin liian karkeasti, koska osa kulueristä puuttuu osittain tai kokonaan budjetista ja suunnitelmista. Suunnitelmien tekemiseen pitäisi ottaa enemmän henkilöitä mukaan, joilla on käytännön kokemusta tapahtumien järjestämisestä, vaikka nämä henkilöt eivät muuten olisikaan tapahtumaorganisaatiossa mukana. Suunnitelmien pitää tapahtumissa mahdollisimman tarkat koska muutoksia on vaikea enää tehdä tapahtuman toteutusvaiheessa.

Tapahtumien tulokset ovat tällä hetkellä eri muodoissa, tulos voi olla manuaalisesti tehdyssä excelissä tai virallisessa tulosseurantajärjestelmässä. Tulosten tulkinnassa on haasteita, mikäli tapahtuman tulos ei ole seurattu omana kustannuspaikkanumeronaan, tällöin todellisia kustannuksia joudutaan etsimään ostolaskujen kautta. Tuloslaskelmat eivät ole tällä hetkellä selkeästi saatavissa eivätkä keskenään vertailukelpoisia. Budjetit ja kuluerät tulisi avata jokaisesta tapahtumasta samoja järjestelmiä käyttäen. Tämä auttaisi uutta tapahtumabudjettia tehtäessä huomioimaan aiemmin haasteena olleet kulurivit. Mikäli loppuraportti tehtäisiin projektihallinnan mallin mukaan, voisivat edellisistä tapahtumasta oppia myös uudet henkilöt, vaikka heillä ei aiempaa kokemusta tapahtumista olisikaan.

Tapahtumien laajuus ja monimuotoisuus ovat haaste palveluntuottajalle. Muutokset tapahtumasuunnittelun ja jopa tapahtuman toteutuksen aikana vaikuttavat usein muihin kustannuksiin, joihin ei ehditä enää reagoida. Toiseen kysymykseen, miten kustannusten hallinnassa olisi päästy suunniteltuihin kustannuksiin, on vastauksena tarkempi suunnitelma. Suunniteltuihin kustannuksiin on mahdollista päästä, mutta ilman tarkkaa suunnitelmaa se on haasteellista ja jopa mahdotonta. Asiakkaan puolelta tulee usein muutostarpeita, jotka aiheuttavat kustannuksia, mutta jotka kuitenkin halutaan hyväksyä yhteistyön toimivuuden kannalta.

Kolmantena kysymyksenä tutkimme, miten tapahtuman muita kustannuksia voidaan hallita riskianalyysin avulla ja miten mahdollisia tunnistettuja riskejä on pyritty minimoimaan etukäteen. Riskiarvioihin on Fazerilla työkaluja, mutta niiden käyttäminen ei ole kaikilta osin pakollista, joten niiden käyttäminen voi jäädä satunnaiseksi. Edellisten tapahtumien riskianalyysijä ei tarkastella uusien tapahtumien pohjaksi. Tapahtumien osalta riskienarviointia tehdään vaihtelevasti eikä käytäntö ole yhdenmukainen. Tämä johtuu todennäköisesti tapahtumien erilaisesta luonteesta. Mikäli kyseessä on kokonaan laskutettava tapahtuma, riskianalyysin teko taloudellisesta näkökulmasta saattaa jäädä tekemättä, vaikka syytä joka tapauksessa olisi. Kun kyseessä on kuluttajille suunnattu tapahtuma, jossa jo-

kainen asiakas joko ostaa jotain tai ei, riskianalyysin teko tulisi olla vakiokäytäntö. Budjetoidun liikevaihdon osalta esimerkiksi väärin suunnitellut markkinointitoimenpiteet voivat olla suuri riski.

Riskianalyyseistä on selkeästi erilaisia käsityksiä, riippuen haastateltavasta ja hänen roolistaan tapahtumien järjestämisessä. Käsityksen vaihtelevat omavalvonta- ja turvallisuusriskianalyyseistä viestintä- ja liiketoimintariskeihin, mutta yhtenäistä mallia ei ole. Kahden tutkitun tapahtuman osalta löysimme vain yhden, viestintään liittyvän analyysin. Koska riskianalyysijä ei löytynyt, ei tunnistettujen riskien vaikutusten minimointia osattu arvioida.

Neljänneksi halusimme selvittää, miten Fazer brändi vaikuttaa tapahtuman muihin kustannuksiin. Haastattelujen perusteella brändi ei suoraan vaikuta tapahtuman muihin kustannuksiin, mutta osa haastateltavista totesi, että yhtiö saattaa saada omiin tarjouspyyntöihinsä ison ja tunnetun yrityksen lisähintaa. Tarjousten kilpailuttamiselle olisi hyvä olla aikaa, jotta saataisiin parhaat mahdolliset tarjoukset ja todennäköisesti säästettäisiin muissa kustannuksissa. Toimiva kumppani- ja toimittajaverkosto nähtiin tärkeänä tulevaisuudessa. Lisäksi haluttiin lähemmin tarkastella oman ja vuokratilustalon hankkimisen kustannuksia.

7.2 Lähdekritiikki

Ruuskan teos ”Pidä projekti hallinnassa” on selkeä kirja projektin hallinnasta. Kirjasta löytyy monipuolisesti erilaisia taulukoita ja ohjeita uudellekin projektipäällikölle. Kirjan tapa jäsentää asioita sopi mielestämme hyvin tuntemiimme Fazerin toimintatapoihin. Mielestämme Ruuskan projektimalli sopi parhaiten myös tapahtumien järjestämisen projektiteorian pohjaksi.

Mäntynevan teos ”Hallittu projekti” oli toinen lähde, jota käytimme projektihallinnan teorianmallina. Myös Mäntyneva oli käyttänyt lähteenä paljon Ruuskan teorioita, joiden pohjalta hän oli osin yksinkertaistanut projektitoimintaa. Mäntyneva kirjoitti projektiteorian vieläkin tiiviimmin kuin Ruuska, mutta huomioi kuitenkin mahdolliset ongelmat projektin hallinnassa paremmin ja laajemmin, jonka vuoksi nämä kaksi kirjaa sopivat hyvin yhteen projektiteorian malliksi.

Vallo & Häyrinen on kirjoittanut tapahtumista paljon kirjoja. Koimme, että heidän teoksensa ”Tapahtuma on tilaisuus” käsitteli laajasti erilaisia tapahtumia kakkukahveista yritys-

tilaisuuksiin, joten teoksen näkökulma ei täysin vastannut oman opinnäytetyömme tavoitteita. Vallo & Häyrinen käyttää lähteenä myös Ruuskaa, mutta kirjan asia sisältö jää mieleemme kapeaksi meidän työhömme nähden.

Shone & Parryn teos ”Successful event management” käsittelee kattavasti tapahtuman järjestämisen koko elinkaaren ja jakaa tapahtuman järjestämisen loogiseksi kokonaisuudeksi lähtien tapahtumien toimintaympäristöstä ja päättyen tapahtuman eri vaiheiden kautta. Omassa työssämme pystyimme hyvin hyödyntämään kirjan eri osia. Teos on tapahtumanjärjestäjän opas, jonka avulla tapahtumiin liittyvät haasteet ja pohdittavat asiat etenevät hyvin järjestyksessä Osa teoksesta on jopa turhankin yksityiskohtaista, mutta palvelee hyvin tietolähteenä opinnäytetyöllemme.

7.3 Kehitysehdotukset

Fazer hyötyisi tapahtumien järjestämisessä projektisuunnitelmasta, joka käsittäisi koko projektin käynnistyksestä loppuraporttiin. Tähän tulisi sisällyttää budjettipohja, riskianalyysin, viestintäsuunnitelma ja loppuraportin yhtenäisillä malleilla ja hyödyntäen jo olemassa olevia yhtiön järjestelmiä.

Projektisuunnitelman ja tapahtumien tiedot ja ohjeet tulisi olla aina samanlaisessa muodossa esimerkiksi Sharepoint- kansiossa, johon kaikilla projektiin mukaan tuleville olisi pääsy. Näin oppimisesta ja kehittämisestä tulee systemaattista ja jatkuvaa ja tapahtumien järjestämisestä budjetoidun mukaan paremmin toteutuvaa. Tapahtumaprojektien toiminnan laadun parantaminen todennäköisesti parantaisi koko yhtiön toiminnan laatua ja kehittymistä.

Tapahtumien organisointi olisi hyvä tehdä nimenomaan erillisen tapahtumaorganisaation toimesta. Näin tapahtumista saatavat käytännön kokemukset ja opit tulisivat nopeammin yhtiön käyttöön ja hyödyntämään kannattavan kasvun tavoitteita. Projektiorganisaation tehtävät tulisi erottaa vastuuhenkilöiden muusta työstä projektin tarvitseman ajankäytön varmistamiseksi.

7.4 Pohdinta

Tapahtumien laskentaan tulisi ottaa mukaan mahdollisimman laaja asiantuntijajoukko. Tapahtumien suunnitteluun ja laskentaan olisi hyvä lisätä hetkellisesti sellaisiakin asiantuntijaresursseja, jotka eivät tule osallistumaan itse tapahtuman toteutukseen. Yhtiössä on

aina joku, joka on ollut jossain tapahtumassa mukana ja tällä hetkellä tämä arvokas kokemus jää hyödyntämättä. Talouden asiantuntijan tulisi olla mukana jokaisessa tapahtumalaskennassa. Talouden asiantuntija varmistaa, että kustannusten osalta budjetoidaan oikeille tileille ja laskut myös tiliöidään vastaaville tileille laskujen tarkastuksessa.

Tapahtumiin olennaisesti liittyvät riskianalyysin ja loppuraportin käsitteet pitäisi selventää ja mallintaa niin, että ne ovat samalla tavalla ymmärrettävissä jokaisessa tapahtumassa. Käsitteiden sekavuus aiheuttaa väärinymmärryksiä ja tapahtumaan osallistuvat olettavat tehneensä jotain, mitä todellisuudessa ei ole tehty kuin osittain. Tämä kävi ilmi sekä riskianalyysia että loppuraporttia koskevissa haastatteluissa.

Loppuraportteja tapahtumista tehdään vaihtelevasti ja on täysin projektipäällikön vastuulla, millaisen raportin hän tekee. Raporteissa ei ole yhtenäistä mallia ja ne ovat usein tekijänsä näköisiä. Osasta tapahtumissa ei virallista loppuraporttia ole löydettävissä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että mitään loppuarviointia tapahtumasta ei olisi tehty. Tapahtumien osalta budjetti, toteutuneet luvut ja tapahtuman palauteet käydään lähes poikkeuksetta läpi sisäisissä palavereissa, mutta dokumentointi seuraavia tapahtumia varten on puutteellista tai tieto on hankalasti löydettävissä. Loppuraportit jäävät yleensä tapahtuman projektiorganisaation tietoon eikä niitä jaeta eteenpäin. Yhtenäisten raporttimallien käyttö tekisi loppuraporteista vertailukelpoisia. Loppuraportteja voitaisiin hallinnoida myös taloustoiminnon alla, laskentaa ja laskennan analyysia tehdään kuitenkin aina jokaisessa tapahtumassa.

Haasteena loppuraporttien talousanalyysien tekemisessä on usein muiden kustannusten osalta pitkälle aikavälille jakautuvat laskut. Tapahtumaa koskevia laskuja saapuu ostoreskontraan parhaimmassa tapauksessa jopa 1,5 kuukautta tapahtuman jälkeen, lisäksi osa laskuista kulkee yhtiön sisällä sisäisenä kustannussiirtona, nämä laskut eivät kulje ostoreskontran kautta lainkaan. Sisäisistä kustannussiirroista olisi hyvä saada reaaliaikainen seuranta, tällä hetkellä sellaista ei ole. Projektiin liittyvien muiden kustannusten kohdistaminen oikealle kuukaudelle vaatii tarkkaa seuranta ja kustannuksia kontrolloiva projekti-päällikkö voi olla tässä vaiheessa jo toisissa tehtävissä.

Projektiteorian ja projektinhallinnan mallin avulla tapahtumien järjestämisen suunnitelmallisuudessa ja kannattavuuden kehittämässä päästäisiin erittäin todennäköisesti kannattavuuden osalta paremmalle tasolle. Samalla hallittaisiin paremmin kaikkia liiketoimintaan liittyviä riskejä ja pystyttäisiin kohdistamaan niihin riskejä pienentäviä toimenpiteitä.

7.5 Ammatillinen oppiminen

Projektiteorian mallia voi hyödyntää moneen tapahtumaan, vaikka kyseessä olisi pienempikin tapahtuma, koska projektiteoriamaallia voi muokata sopivaksi juuri tiettyyn toimintaan. Suunnittelun tärkeyttä ei voi varmasti koskaan korostaa liikaa. Tapahtumien päättäminen ja tiedon dokumentointi sekä avaaminen mukana olleille on tärkeää, jotta voimme oppia uutta ja kehittää samalla sekä itseämme että liiketoimintaamme.

Tässä työssä opimme, miten tärkeää on käyttää jo olemassa olevia työkaluja ja miten monet pienet asiat voivat nousta menestyksen esteeksi tai haasteeksi. Fazerilla todella hyviä työkaluja, joita kannattaa käyttää sekä kysyä kollegoilta, mikäli ei itse jotain löydä. Yhtiöllä on paljon tietoa eri järjestelmien ja verkkokansioden takana ja niiden kaikkien löytäminen voi olla joskus haastavaa. Yhtiöllä on asiantuntijoita monissa eri tehtävissä ja heidän apuaan kannattaa myös hyödyntää. Tämän opinnäytetyö aihe herätti kiinnostusta ja auttamishalua monilla eri tahoilla yhtiössä.

Oppimisen näkökulmasta oli hyödyllistä huomata, miten tärkeää on kirkastaa opinnäytetyön aihe ja rakentaa alustava sisällysluettelo ohjaamaan tekemistä. Opinnäytetyömme ohjaaja kyseenalaisti ja kommentoi työtämme niin, että saimme ohjauksesta todella paljon apua. Ilman ohjaajaa olisimme todennäköisesti eksyneet aiheesta sivupoluille useamman kerran ja käyttäneet turhaan aikaa epäoleellisten asioiden selvittämiseen.

Työn kirjoittamiseksi yhdessä saimme IT-osastolta One Drive-verkkokansion ja pystyimme sen avulla kirjoittamaan työtä yhtä aikaa. Verkkokansio toimi pääsääntöisesti hyvin, mutta työn loppumetreillä kansio meni jumiin ja muun muassa sisällysluettelon otsikoiden numerointi katosi kokonaan. Verkkokansioita käytettäessä on todella tärkeä muistaa tallentaa työ välillä ihan perinteisesti omalle koneelle.

Työ antoi meille molemmille paljon työkaluja ammatillisen hyödyntämisen näkökulmasta. Tälläkin hetkellä kommentoimme ja arvioimme tulossa olevien tapahtumien suunnitelmia ja laskentaa ja opinnäytetyön avulla pystymme tarttumaan työn kautta esille tulleisiin, kehitettäviin ja varmistettaviin asioihin. Uskomme myös, että työstä on hyötyä myös toimeksiantajalle.

Lähteet

Brandnews. Luettavissa: <http://brandnews.fi/mika-on-brandi/>. Luettu 9.2.2018.

Blissreturned. Luettavissa: <https://blissreturned.wordpress.com/2012/02/04/a-small-business-essential-swot/>. Luettu 28.4.2018.

Fazer. 2017. Intranet. Yritysesittely. Luettu 27.2.2018.

Fazer Food Services. 2017. Intranet. Uutiset. Luettu 27.2.2018.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY. Juva.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark. Vantaa.

Heikkilä, S. 2018. Brändiuudistus. Helsinki.

Häyhtiö, M. 21.4.2017. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Kauhanen, J. & Juurakko, A., Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. WSOY. Vantaa.

Laakso, H. 1999. Brändit kilpailuetuna. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Markkinointi & Mainonta. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/lehti/perinteiset-brandit-mestyyvat-6677898>. Luettu 27.2.2018.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Kauppakamari. Helsinki.

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

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Talentum Media Oy. Vantaa.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. 2003. Research Methods for Business Students. Prentice Hall.

Seilonen, J. 2017. Sähköurakoinnin projektihallinta. Projektinhallintaohje. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu. Luettavissa: <http://docplayer.fi/52660512-Sahkourakoinnin-projektinhallinta.html>. Luettu 29.4.2018

Shone, A. & Parry, B. 2013. Successful Event Management: A Practical Handbook. 4th Edition. Cengage learning.

T-media. Luettavissa: <http://t-media.fi/fi/kone-ykkonen/>. Luettu 30.4.2018.

T-media. Luettavissa: <http://t-media.fi/fi/reputation-brand-analytics/>. Luettu 30.4.2018.

Tilisanomat. Luettavissa <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat> Luettu 28.3.2018.

Vallo, H. & Häyrynen, E. 2014. Tapahtuma on tilaisuus. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Yritystulkki. Luettavissa <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/tredea/toimiva-yrittaja/myynti-ja-markkinointi/>. Luettu 25.3.2018.