

Jaakko Koivula

PITOPALVELUTOIMINNAN
ONGELMA-ALUEIDEN KARTOITUS

Matkailun koulutusohjelma
2009



PITOPALVELUTOIMINNAN ONGELMA-ALUEIDEN KARTOITUS

Koivula, Jaakko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, matkailu ja kulttuuri Pori
Matkailun koulutusohjelma
Kesäkuu 2009
Tuomi, Tero
UDK: 640.45
Sivumäärä: 69

Avainsanat: pitopalvelut, toimintaympäristö, yrittäjäyys, kilpailu, markkinointi, laskentatoimi, ostot, henkilöstö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pitopalveluyritysten sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja rakenteeseen liittyviä ongelmia. Lähtökohtana oli löytää pitopalveluyritysten toiminnasta yhteneviä vahvuuksia ja heikkouksia. Tunnistamalla nämä osa-alueet osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin nykyisten pitopalveluyritysten toiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Alalle pyrkiville, uusille yrityksille tutkimuksen tulokset antavat mahdollisuuden rakentaa toimintansa siten, että niillä olisi mahdollisuus pärjätä kilpailussa.

Opinnäytetyössä tutkittiin Satakunnassa pitopalvelutoimintaa harjoittavia yrityksiä. Työ perustuu määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiin. Tutkimus toteutettiin yrityksille lähetetyillä kirjekyselyillä maaliskuussa 2009.

Aihealueiltaan tutkimus jakaantuu pitopalveluyritysten ulkoisen ympäristön osalta sosiodemografisiin, taloudellisiin, teknologisiin ja poliittisiin vaikutustekijöihin. Ulkoiseen ympäristöön liitettiin mukaan myös yrityskilpailu. Sisäinen ympäristö käsittää melko yksityiskohtaisesti yritysten markkinoinnin hallintaprosessin, laskentatoimen, hankintatoimen ja henkilöstöresurssit. Tutkimus ei anna varsinaisia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin, vaan osoittaa ne asiat, joissa olisi parantamisen varaa.

Seuraavanlaisia merkittäviä heikkouksia ja ongelmia pitopalvelutoiminnassa havaittiin olevan. Päätoimisesti pitopalvelua harjoittavat yritykset eivät tehneet niin paljoa liikevaihtoa, kuin sivutoimisesti pitopalvelua harjoittavat yritykset. Pitopalvelutoiminta todettiin olevan hyvin kausiluonteista. Pitopalveluyritysten työllistävä vaikutus ei ole yhteiskunnallisesti kovin merkittävää. Yritykset suhtautuvat ulkoisen ympäristön vaikutuksiin melko neutraalisti. Pitopalveluyritykset eivät olleet toteuttaneet markkinatutkimusta asiakkailleen saadakseen tietoa kilpailijoistaan tai asiakkaiden mielipiteistä. Talousosaaminen, mainonta ja asiakasryhmitteily eivät olleet pitopalveluyritysten vahvimpia puolia. Tietotekniikan käyttö toiminnan tukena on melko vähäistä. Yhteistyötä muiden yritysten kanssa harjoitetaan vähäisissä määrissä, varsinkaan toisten pitopalveluiden kanssa.

CHARTING PROBLEM AREAS OF THE FOOD AND PARTY CATERING INDUSTRY

Koivula, Jaakko
Satakunta University of Applied Sciences
Business, Tourism and Culture in Pori
Degree Programme in Tourism
June 2009
Tuomi, Tero
UDK: 640.45
Number of pages: 69

Key words: catering, operational environment, entrepreneurship, competition, marketing, management accounting, buying, human resources

The subject of this thesis was to define problem areas of operational environment in food and party catering industry. Starting point for this study was to find congruent strengths and weaknesses from catering companies' actions. Identifying these sectors we are able to concentrate our focus to do right things to improve catering companies operations in future. This study gives chance to build competitive operations to those companies which aspire to enter the catering industry.

In this thesis were examined companies in Satakunta which are training catering activity in some level. This thesis was based on quantitative research methods. Survey was performed by letter questioning at March 2009.

Subject matter in the research was divided to operational macro- and microenvironments. Macroenvironment was consisted of social, demographic, technological and political environments. Competition was included in macroenvironment. Microenvironment was contained quite detailed issues from competition, marketing, management accounting, buying and human resources. The research was not given solutions to perceived problems. It just pointed out issues to be improved.

Following significant weaknesses and problems were found from catering operations. A company, that trains full-timely catering actions, was not making that much revenue than part-timely caterers. Catering activity was noticed highly seasonal. Catering companies employing influence in social scale was not very significant. Companies attitude towards macroenvironments effects were quite neutral. Catering companies were not implemented marketing research to customers to receive information from competitors or customers opinions. Financial knowledge, advertising and segmentation were not the strongest sides. Usage of information technology was at quite low level. Cooperation with other companies was insignificant especially with other caterers.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TAVOITTEET, RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
3 PITOPALVELUTOIMINTA	8
4 ULKOINEN YMPÄRISTÖ	14
4.1 Kilpailuvoimat	18
4.2 Kilpailuanalyysi	19
4.3 Kilpailustrategiat	22
5 SISÄINEN YMPÄRISTÖ	25
5.1 Markkinointi.....	26
5.1.1 Markkinatutkimus	27
5.1.2 Segmentointi	29
5.1.3 Markkinointimix	30
5.1.4 Toteutus ja valvonta	31
5.2 Laskentatoimi	31
5.2.1 Katelaskenta	32
5.2.2 Hinnoittelu	34
5.3 Hankintatoimi.....	35
5.4 Henkilöstöressurit.....	37
6 TUTKIMUS PITOPALVELUYRITYSTEN TOIMINNASTA	40
6.1 Tutkimuksen perusjoukko	40
6.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmä	40
6.3 Kyselyn toteuttaminen	41
7 TUTKIMUSTULOKSET	44
7.1 Vastaajien ja yritysten taustatiedot.....	46
7.2 Ulkoinen ympäristö.....	50
8 TULOSTEN YHTEENVETO	60
9 YHTEENVETO JA POHDINTA	65
LÄHTEET	67
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyölleni valitsemani aihe on minulle hyvin läheinen, sillä olen seurannut noin kymmenen vuotta sivusta ja osittain ollut myös mukana työntekijänä pitopalvelutoiminnassa. Näiden vuosien aikana ovat minulle tulleet tutuksi pitopalvelutilaisuuden toteuttamisen vaiheet, aina asiakkaan ensikontaktista palautteiden vastaanottamiseen asti. Muutamia vuosia sitten kiinnostukseni pitopalvelutoimintaan lisääntyi osakkuuden myötä perheyrityksestä, joka sivutoimisesti toteuttaa pitopalvelutilaisuuksia. Tutustumalla tilaisuuksien kustannusrakenteisiin, katteisiin ja tuottoihin törmäsin useisiin erilaisiin ongelmiin, joihin olemme yrittäneet löytää ratkaisuja. Yksinkertaisuudessaan ongelminamme pitopalvelutoiminnassa ovat kausiluonteisuus, raaka-aineiden korkeat hinnat, henkilömäärältään pienet tilaisuudet ja korkeat henkilöstökulut verrattuna tilaisuuksien tuottoihin.

Matkailun koulutusohjelman myötä tutustuin yritystoiminnan verkostoitumiseen ja sen luomiin mahdollisuuksiin liiketoiminnassa. Käsitykseni mukaan pitopalveluyrittäjät ovat yleisesti verkostoituneet keskenään löyhillä sidoksilla, vaikka luottamussuhteet olisivatkin kunnossa. Yhteistyö yrittäjien kesken, markkinoinnin, tilauksien, ostojen ja työvoiman suhteen olisi järkevää. Tällöin osapuolet hyötyisivät toistensa työpanoksesta tai korvauksesta suoritetusta työstä. Yhteistyöllä saadaan raaka-aineita edullisemmin, mikä parantaa toiminnan katteita ja kannattavuutta. Markkinointiyhteistyö mahdollistaisi tehokkaampien, näkyvämpien ja laaja-alaisempien markkinointiohjelmien toteuttamisen. Oikein toteutettuna verkostoituminen muiden kanssa luo tehokkuutta kiristyvillä markkinoilla, sekä vahvistaa paikallista liike-elämän elinvoimaisuutta muihin alueisiin verrattuna. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on siis löytää pitopalveluyritysten toiminnasta yhteneviä ongelmia, jotta osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin pitopalvelutoimintaa kehittäessä.

Kilpailussa menestyminen perustuu paitsi kustannusten hallintaan, myös osaamiseen ja jatkuvaan kehitykseen. Maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet ravitsemisalalle tyypillisten raaka-aineiden hintojen nousua, mikä

heikentää pitopalvelutilauksien kannattavuutta. Katteiden pienentyessä on yrityksille elintärkeää joko saada enemmän tilauksia tai löytää halvempia tapoja toimia. Uusien asiakkaiden tavoittaminen ja houkuttelevuus tuotteiden ja palveluiden käyttäjiksi on työlästä ja aikaa vaativa toimenpide, mihin pienillä pitopalveluyrityksillä ei välttämättä ole resursseja.

Tuotannon tehostaminen äärimmilleen on halvin ja nopein tapa toteuttaa säästötoimenpiteitä, mutta pitkällä aikavälillä se ei ole paras vaihtoehto. Sen sijaan neuvottelemalla halvempia ostosopimuksia tavarantoimittajien kanssa tuottaa pitkällä aikavälillä huomattavia säästöjä. Ongelmana on kuitenkin pienten yritysten neuvotteluaseman heikkous esimerkiksi suurten elintarviketukkujen kanssa, koska tilausmäärät eivät riitä merkittäviin alennuksiin. Pitopalveluyritysten yhtenä suurena ongelmana on myös toiminnan kausiluonteisuus, millä tarkoitetaan tilauksien epätasaista jakautumista viikoille, kuukausille ja vuodenaajoille.

Edellä mainittujen seikkojen johdosta kilpailu on kiristynyt ravitsemisalalla, jolloin kannattavuuden, laadunhallinnan ja palveluosaamisen roolit korostuvat markkinoilla. Keskeisimpiä tekijöitä toiminnan kannattavuudessa ovat raaka-aineiden ja tuotantovälineiden hinnat, markkinoinnin tehokkuus, kohdeasiakasryhmien ja kilpailijoiden tunteminen, sekä säännölliset tilaukset. Tehokas, luotettava ja osaa-va henkilökunta on myös erityisen tärkeässä roolissa yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa.

2 TYÖN TAVOITTEET, RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteina on selvittää pitopalveluyritysten sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja rakenteeseen liittyviä ongelmia. Työ rakentuu teoriaosasta, joka jakaantuu kolmeen osaan ja tutkimusosuudesta. Työn rajaus on seuraava. Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa määritellään mitä pitopalvelutoiminta on ja tutustutaan sen historiaan, siihen minkälaisen vaiheiden kautta nykypäivän pitopalvelutoiminta on syntynyt. Kuvailaan ne tapahtumat, joissa pitopalvelua tarvitaan ja mitä pitopalvelu nykyaikana ihmisille merkitsee. Pohditaan yrittäjyyden merkitystä. Tarkastellaan pitopalveluyrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, selventäen samalla niiden merkitystä yritystoiminnassa. Toisessa teoriaosuuden pääosassa tarkastellaan pääpiirteittäin pitopalveluyrityksen ulkoista ympäristöä, joka jakautuu sosiodemografisiin, taloudellisiin, teknologisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin vaikutustekijöihin. Ulkoiseen ympäristöön luetaan mukaan myös yrityskilpailu, koska siihen ei voida vaikuttaa yrityksen sisältä käsin. Tutkimuksen viimeisessä osassa käsitellään pitopalveluyrityksen sisäistä ympäristöä melko yksityiskohtaisesti. Käsiteltäviä aiheita ovat markkinoinnin hallintaprosessi, laskentatoimi, hankintatoimi ja henkilöstöresurssit.

Tässä selittävässä tutkimuksessa pyritään selvittämään teoriasta esiinnoitettujen pitopalveluyrityksen toimintaan liittyvien käsitteiden yleisyyttä ja toteutumista käytännössä. Keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä ovat: Minkälainen on nykypäivän pitopalveluyritys keskeisiltä ominaisuuksiltaan? Minkälaisena yritykset kokevat ulkoisen ympäristön vaikutukset toimintaansa? Miten yritykset hahmottavat sisäiset toimintansa ja osaamisensa?

3 PITOPALVELUTOIMINTA

Pitopalvelu käsite on syntynyt vähitellen 1800-luvun loppupuolella suomalaisten kyläyhteisöjen niin sanottujen pitopiirien erilaisten juhlatapahtumien ja hautajaisien ruoka- ja juomatarjoilujen yhteisestä järjestämisestä. Tuolloin ei varsinaisesti ollut pitopalveluyrittäjiä, jotka olisivat vastanneet kokonaisvaltaisesti tilaisuuksien järjestelyistä, vaan tapahtumat olivat koko kylän juhlia joihin kaikki kutsuttiin. Jokainen juhlija osallistui samalla juhlien järjestämiseen tuomalla pitotaloon elintarvikkeita. Pidot jakaantuivat usein kahdelle päivälle, koska pitovieraita saattoi olla suuri määrä. (Immonen & Nevala 2003, 9-10.)

Pitokokit olivat juhlien näkymättömiä naispuolisia hallitsijoita. Nämä saattoivat kiertää talosta taloon usean pitäjän alueella levittäen mukansa ajan juhlamuotia, astiastoa, ruokailuvälineistöä, tarjoilutapoja ja ruokauutuuksia. Heidän mukanaan levisivät myös tapakulttuuri, kuten kahvin, teen ja sokerin käyttö. Tarjoilijoiksi ja pitokokkien apureiksi pyydettiin osaavia nuoria naapureita. Palkakseen kokit ja tarjoilijat saattoivat saada esimerkiksi häistä morsiamen jakelemia vaatekappaleita tai ruokatarvikkeita, mutta kokit saivat myöhemmin myös rahaa (Immonen & Nevala 2003, 9; Koppinen ym. 2002, 299).

Nykyajan pitopalvelutoiminta on osittain hyvinkin erilaista mitä 1800-luvun loppupuolella. Tietenkin vielä vanhanajanpitoja järjestetään, mutta niiden osuus on koko ajan pienenemässä. Tämän päivän pitopalvelutilaisuudet voivat olla satoja ellei tuhansia ihmisiä käsittäviä, jopa viikkoja kestäviä tapahtumia. Toimintaperiaatteetkin ovat muuttuneet siinä määrin, että osa pitopalveluyrityksistä hoitaa asiakkaan tilaisuuden kaikkine järjestelyineen alusta loppuun asti. Seuraavaksi käsitellään sitä, miten nykyaikana pitopalvelutoiminta nähdään ja koetaan, sekä tarkastellaan myös, minkälaisissa yhteyksissä pitopalvelua tarvitaan ja minkälainen rooli pitopalveluyrityksillä on erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen (2001, 460, 487) mukaan nykypäivänä sana pidot tarkoittaa suuria juhlia, kestejä tai kekkereitä. Pitopalvelu tai juhlapal-

velu on liikeyritys, joka järjestää tilauksesta ruoka- tai muuta tarjoilua juhliin, pitoihin ynnä muihin tilaisuuksiin. Catering-toiminta tarkoittaa kaikkea ateriapalvelua, vaikka Suomessa catering-sana usein yhdistetään suppeasti juhla- ja pitopalvelutoimintaan (Määttä, Nuutila & Saranpää 2004, 8). Englannin kielen catering-sana suomen kielessä vastaa ateriapalvelua, joka on valmiiden ruokannosten tai aterioiden toimittamista tilaajille. Tällaisista yrityksistä käytetään muonitus- ja catering-palvelu nimityksiä (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2001, 81).

Pitopalvelutoiminta on yksi monista ravitsemisalalan liike- ja toimintaideoista. Perusyritysideana on tuottaa asiakkaille tilaustarjoilua työhön ja vapaa-aikaan liittyviä ravitsemispalveluja päivittäisiin tarpeisiin, sekä toteuttaa yksilöllisesti räätälöityjä tilaus-, edustus- ja juhlatarjoiluja asiakkaan kodissa, yrityksen omissa tiloissa tai kolmannen osapuolen vuokratiloissa. Tilaisuuksia voidaan myös toteuttaa erikoisimmissa paikoissa, kuten metsässä, pelloilla tai tunturimajoissa. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 9; Määttä ym. 2004, 8.)

Pitopalveluyrityksiä pyydetään hoitamaan hyvinkin erilaisia tilaisuuksia. Yleisimpiä tilaisuuksia ovat erilaiset kahvitilaisuudet, yritysten kokoukset ja yksityiset lakkiaiset. Vakioaterioista yleisimpiä ovat lounaat ja päivälliset. Toisinaan asiakkaat voivat toivoa myös mittavaa ruokatarjoilua. Pitopalveluyritykset vastaavat nykyään usein myös suurten urheilu- ja kansantapahtumien ruokahuollosta. Oli tilaisuus minkäläinen tahansa, tilaaja päättää aina viime kädessä, kuinka virallisesta tilaisuudesta on kyse. (Määttä ym. 2004, 28.)

Pitopalvelutoiminnan katsotaan kuuluvan yhdeksi tapahtumateollisuuden sidosryhmäksi, koska suurien tapahtumien järjestäjien ei ole mitenkään mahdollista huolehtia itse kaikista tapahtuman toteuttamisen kannalta olennaisista toiminnoista. Todettakoon myös, että useimmissa tapauksissa pienempienkin tilaisuuksien ja tapahtumien järjestäjillä ei ole mahdollisuuksia osaamisen tai tuotantotekijöiden puutteista johtuen valmistaa ja tarjota ruokia ja juomia riittävässä laajuudessa. Tavaroiden ja palveluiden toimittajat on liitetty tapahtumateollisuuden verkoston kiinteäksi osaksi, antamaa osaavaa ja asiantuntevaa tukea. (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris & McDowell (2006, 23-24; Shone & Parry 2004, 44.)

Bowdin ym. (2006, 14–15) jakavat tapahtumat karkeasti koon, muodon ja sisällön perusteella. Tarkemmin määriteltynä tapahtumia ovat kalenterivuoden juhla- ja merkkipäivät, teematapahtumat, kulttuuritapahtumat, urheilutapahtumat, yritysmaailman tapahtumat, ammattitapahtumat ja elämänkaaren juhla- ja muistotilaisuudet. Tapahtumat ovat kertaluontoisia tai harvoin esiintyviä, normaalista ohjelmasta ja toiminnasta poikkeavia tilaisuuksia, ja ne koostuvat useista eri toiminnoista, kuten johtamisesta ja organisoinnista, ohjelmasta, toteutus ympäristöstä ja ihmisistä. Tapahtumat voivat olla kaupallisia tai ei-kaupallisia kutsutilaisuuksia, missä on mahdollista viettää vapaa-aikaa, sosialisoitua ja tuntee kulttuurista yhteenkuuluvuutta normaalin elämän tai jokapäiväisten tapojen ulkopuolella.

Shone & Parry (2004, 3-4) pilkkovat tapahtumat neljään eri laajaan kategoriaan helpottaakseen tapahtumien laajan kirjon ymmärtämistä. Heidän mukaansa erikoistapahtumat ovat vapaa-ajan-, kulttuurisen-, yksityisen tai järjestön parissa esiintyvää toimintaa, jotka poikkeavat jokapäiväisistä rutiineista, vaihtoehtoista ja tavoista. Tapahtumien tarkoituksena on tuoda iloa, juhlistaa jotakin, viihdyttää tai haastaa tietyn ihmisjoukon kokemuksia.

Shone & Parry (2004, 4-6) mukaan heidän kategorioimistaan erikoistapahtumatyypeistä, vapaa-ajan-, yksityisistä, kulttuurisista ja järjestöllisistä tapahtumista on mahdollista tunnistaa erilaisia yleisesti esiintyviä piirteitä, mikä helpottaa ymmärtämään erikoistapahtumia ja niiden toimintoja. Shone & Parry puhuvat erikoistapahtumista – ainutlaatuisista tapahtumista, koska jokapäiväisestä ja normaalista toiminnasta poikkeavat tapahtumat ovat tietyissä määrin usein juhlallisia tai jopa muodollisia. Tällaisia ovat esimerkiksi häät, syntymäpäivät, tuotelanseeraukset, palkitsemistilaisuudet ja hautajaiset. Toisaalta kuvaus ei sovellu näyttelyihin, urheilutapahtumiin tai vuotuisiin kokouksiin, mutta kuitenkin nämäkin tapahtumat sisältävät juhlallisia ja muodollisia osia, eikä siksi ole yksiselitteistä jättää niitä kuvauksen ulkopuolelle.

Erikokoisten tilaisuuksien järjestämiseen liittyy toteutuksellista monimutkaisuutta (complexity) ja epävarmuutta (uncertainty). Monimutkaisuus on helppo ymmärtää, mutta epävarmuus on käsitteenä hieman ongelmallisempi. (Shone & Parry 2004, 5.) Tilaisuus tai tapahtuma monimutkaistuu sitä enemmän mitä isommaksi

se kasvaa. Yksinkertaisimpia tilaisuuksia ovat pienet päivälliskutsut, joiden järjestämiseen ei vaadita muuta kuin ruoanvalmistustaitoja, yhden henkilön työn organisoimista ja suunnittelua. Vuokratiloissa järjestettävien 100 hengen häätöjuhlien toteuttamiseen liittyy monia eri palveluntarjoajia kuten pitopalvelu, kukkakauppa, autovuokraamo, majoitusta ja orkesteri.

Epävarmuudella tarkoitetaan alkuperäistä epävarmuutta tapahtuman kustannuksista, aikataulusta ja teknisistä vaatimuksista. Tapahtuma voi olla toteutukseltaan yksinkertainen, mutta osallistujamäärä saattaa tehdä siitä erittäin monimutkaisen. On suuri ero kuuden hengen syntymäpäiväjuhllilla verrattuna 60 hengen syntymäpäiväjuhliin, vaikka muoto, rakenne ja perusidea olisivatkin samat. Käsitelmä koosta määrittää sen, käyttääkö harrastelija tuttavaa vai ammattilaista järjestämään juhlat. Tilaisuuteen osallistuvien ihmisten määrä on usein syy hakeutua ammattilaisen pakeille ja ulkopuolisiin vuokratiloihin. Osa ihmisistä osaa järjestää päivälliskutsut noin kahdeksalle ihmiselle tai jopa noutopöydän 20–30 hengelle, mutta tästä edespäin jo pelkän työn osuus saattaa yllättää tavallisen ihmisen, puhumatta tilan, laitteiston, apulaisten ja niin edelleen tarpeellisuudesta. Aina pienistä suurien tapahtumien järjestämiseen tarvitaan ammattitaitoista henkilökuntaa, erikoistunutta yrittäjästä ja alan erikoisosaamista. (Shone & Parry 2004, 5-6.)

Äsken paneuduimme ulkoapäin siihen, mitä pitopalvelutoiminta on. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi, mitä pitopalvelutoiminnan pyörittäminen vaatii yrittäjältä ja yritykseltä. Päätoimisen pitopalvelu vaatii yrittäjältä kokopäiväistä työskentelyä yrityksen hyväksi, sillä elannon saanti riippuu tilauksien määrästä ja jatkuvuudesta.

Määttä ym. (2004, 9.) mukaan pitopalvelutoiminta voi olla hyvinkin pienimuotoista ja satunnaista yksityisen yrittäjän toiminimeen perustuvaa tai yrityksen sivutoimista työtä. Yrityksessä yrittäjä toimii yksin tai mahdollisesti yhden tai useamman perheenjäsenen kanssa, tarvittaessa saatetaan palkata tai vuokrata ulkopuolisia tarjoilijoita ja kokkeja. Tämän kokoisilla yrityksillä ei välttämättä ole kalustoa suurien tilauksien järjestämiseen: suuriksi tilauksiksi voidaan käsittää yli 100 henkilön tilaisuudet. Tällaisiin tilaisuuksiin esimerkiksi pöytäliinat ja astiasto vuokrataan muualta. Päätoimisessa pitopalvelutoiminnassa tuotantotiloihin ja -

välineisiin, irtaimistoon ja kuljetuskalustoon sijoitetaan huomattavasti enemmän pääomaa kuin sivutoimisessa pitopalvelutoiminnassa. Yrityksessä saattaa toimia vakituisesti yrittäjän lisäksi muutama työntekijä esimerkiksi kokki ja myyntivas-
taava.

Yrittäjänä on enemmän mahdollisuuksia näyttää osaamistaan ja hyödyntää ideoita kuin tavanomaisessa työsuhteessa toisen alaisuudessa. Haastamalla toimialansa vakiintuneet perinteet ja käytännöt kehittämällä omia uusia ideoita ja innovaatioita toimiviksi tuotteiksi ja palveluiksi on mahdollisuus koetella omia rajojaan. Läpimurtojen mahdollisuus ja arvostuksen saavuttaminen motivoi työskentelemään vaikeinakin aikoina. Yrittäjyys luo myös mahdollisuuden saavuttaa arvostusta ja päästä urallaan eteenpäin. Eritoten heikosti koulutetuille yrittäjille tämä on usein vahva motivaation lähde. Taloudellisesti yrittäminen ei välttämättä tuota parempaa lopputulosta verrattuna siihen työmäärään jota siihen käytetään, mutta mahdollisuudet taloudelliseen menestymiseen ovat paljon korkeammat kuin palkkasuhteessa. (Määttä ym. 2004, 140.)

Pitopalveluyrittäjän ja –yrityksen ominaisuuksien lisäksi toimintaan vaikuttaa paljon laaja-alaisia ulkoisia tekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan tai välillisesti yrityksen sisäisiin tekijöihin, jotka ovat tärkeässä roolissa yritystoiminnan elinvoimaisuuden kannalta. Seuraavissa kappaleissa on johdatus pitopalveluyrityksen toimintaympäristöön.

Sisäinen ympäristö (microenvironment) koostuu tekijöistä, jotka ovat lähellä yritystä vaikuttaen sen kykyyn palvella asiakkaita. Ulkoinen ympäristö (macroenvironment) koostuu laaja-alaisista yhteiskunnallisista voimista, jotka vaikuttavat vahvasti sisäiseen ympäristöön. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2002, 118). Yrityksen päätöksenteko nojautuu ulkoisten voimien analyysin lisäksi sisäisten resurssien jatkuvaan, tarkkaan kartoittamiseen ja niiden kehityksen seurantaan. Toimintaympäristön eri osien tunnistaminen ja analysointi on siis erityisen tärkeää niin pitemmän aikaa toimineen, kuin perustamisvaiheessa olevan yrityksen kohdalla. Tässä tärkeässä prosessissa määritellään yrityksen voimavarat, miltä osin ne vastaavat markkinaympäristön luomaa painetta, tuottaa palveluita ja tuotteita kilpailijoitaan kannattavammin, sekä miten ulkoisen ympäristön muutokset

vaikuttavat tehtyihin suunnitelmiin ja päätöksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Albanese & Boedeker 2002, 29,67)

Toimintaympäristön tarkastelussa voidaan käyttää apuna SWOT-analyysia, joka tulee sanoista: strengths – vahvuudet, weaknesses – heikkoudet, opportunities – mahdollisuudet ja threats – uhat. Menetelmässä tehdään lyhyt lista yrityksen kriittisistä menestystekijöistä markkinoilla ja arvioidaan vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden. (Kotler ym. 2002, 101). Analyysin tärkein tehtävä on arvioida yrityksen menestymismahdollisuudet, ottaen huomioon niin positiiviset kuin negatiiviset asiat. On siis tärkeä tuntea oma yritys ja liiketoimintaan vaikuttavat tekijät, sillä ne ovat jatkuvan toiminnan edellytyksenä. Arviointi edellyttää yrityksen, yrittäjän ja ulkoisten tekijöiden kriittistä analysointia ja avointa suhtautumista tosiasioihin. Arviointiin kannattaa hakea yrityksen ulkopuolinen mielipide, jotta saataisiin vertailukohde omille päätelmille. Tärkein neuvo tässä prosessissa on: ”Ole rehellinen!” (Kottila 1995, 46–51.)

4 ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Toimintaympäristön tarkastelun tavoitteena on hahmottaa yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset. Ulkoinen ympäristö jakautuu viiteen eri osaan: sosiodemograafisiin-, taloudellisiin-, teknologisiin-, poliittisiin- ja kulttuurisiin vaikutustekijöihin ja ne ovat hyvin yleisiä ja toimivat samalla tavalla eri maissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain niiden vaikutuksiin paikallisella tasolla. (Albanese & Boedeker 2002, 31; Kotler ym. 2002, 124).

Tutkimalla ja analysoimalla ulkoista ympäristöä, voidaan löytää optimaalisia aikoja kehittää yrityksen toimintaa luomalla uusia tuotteita tai markkinoita. Tarkastelussa etsitään myös menetelmiä nykyisten markkinoiden tehokkaampaan hyödyntämiseen. Trendit ja kulutuksen uudet aikakaudet, ihmisten tarpeiden ja halujen muuttuminen eivät välttämättä myötäile markkinoiden nousu- ja laskusuhdanteita, mutta selkeämmätkään markkinamahdollisuudet eivät välttämättä aina takaa menestystä. (Kotler 2003, 159–160). Jos Pk-yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuvien muutosten tekijöitä ei voida täysin ymmärtää ja selittää, tällöin on parasta keskittyä yritystoiminnan kannalta keskeisimpiin tekijöihin. (EDU.fi (Opetushallitus). 2005.)

Sosiodemografiset vaikutustekijät käsittävät väestön ikääntymisen, perherakenteen muutokset, väentiheden, tulotason, varallisuuden, iän, sukupuolen ja koulutuksen. Analysoimalla ja tutkimalla näitä voidaan selvittää eri sukupolvien ja perheiden kuluttajakäyttäytymistä. Näin saadaan arvokasta tietoa yrityksen päätöksentekoon, koskien segmentointia, toiminta-alueen määrittämistä, markkinoinnin kohdentamista, tuotteiden ja palveluiden rakentamista ja kehittämistä. (Albanese & Boedeker 2002, 31–32, 35.) Luottamukseen, ”yleiseen käsitykseen”, huhupuheisiin ja omiin olettamuksiin ei kannata tukeutua tehtäessä koko liiketoimintaan vaikuttavia päätöksiä, vaan hankkimalla tarkkaa tietoa eri lähteistä ja perustamalla näkemyksen näihin pääsee etenemään riskittömämmin (Kottila 1995, 47).

Taloudellisia vaikutustekijöitä ovat suhdannevaihtelut, sekä hintojen ja valuuttakurssien muutokset, jotka vaikuttavat kuluttajien ostovoimaan ja kulutustottumuksiin, sekä yritysten tuotteiden ja palveluiden kysyntään ja tuotantotekijöiden hintaan. Korkotaso ja inflaatio ovat myös keskeisiä taloudellisen kehityksen muutoksia osoittavia mittareita. Suhdannevaihtelut kuvaavat taloudellisen kehityksen muutoksia, jotka heijastavat suoraan tuotteiden ja palvelujen kysyntään. Taloudellinen tilanne vaihtelee ensisijaisesti sen mukaan, kuinka paljon yritykset, julkiset ja yksityiset organisaatiot sekä yksittäiset ihmiset kuluttavat tuotteita ja palveluja. Lyhyellä aikavälillä hinta on yritysten tärkein kilpailukeino, koska sen avulla pystytään nopeasti reagoimaan kysynnän muutokseen nostamalla tai laskeamalla hintoja. Reaalitalouden lisäksi taloudellisen kehityksen suuntaan vaikuttavat myös psykologiset tekijät kuten kuluttajien luottamus omaan talouteen. (Albanese & Boedeker 2002, 46–51; Kotler ym. 2002, 131.)

Yritysten on seurattava taloudellisia muutoksia ja sopeutettava oma toimintansa kulloiseenkin tilanteeseen. Taloudellisiin vaikutustekijöihin ei voida vaikuttaa yrityksen sisältä. Talouden kehitystä on seurattava, jotta osattaisiin varautua pahimpiin uhkiin ja hyödyntää mahdollisuuksia. Seuranta auttaa päätöksenteossa, kun on kyse yrityksen perustamisesta tai suurista investoinneista. Tieto kuluttajien halusta käyttää rahaa ja ostovoiman säilymisestä ennallaan voi innostaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa ja tuotantoansa.

Tekniikka lisää keinoja, joiden avulla yritykset voivat helpommin, nopeammin ja monipuolisemmin tyydyttää asiakkaidensa tarpeita. Tekniikka mahdollistaa laajemman tuotekehityksen, edistää tuotteiden uusien myyntikanavien käyttöä ja luo uusia strategisia vaihtoehtoja markkinoinnin suunnittelulle. (Albanesen & Boedekerin (2002, 57.) Määttä ym. (2004, 141) toteavat, että tietoyhteiskunta luo pitopalveluyrityksille uudenlaisen mahdollisuuden hyödyntää uutta tekniikkaa toiminnassaan. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää suomalaisen ohjelmistoyrityksen kehittämiä tietoteknisiä järjestelmiä ammattikeittiöiden ja henkilöstöravintoloiden tarpeisiin. Ohjelmistot soveltuvat niin suurten keskuskeittiöiden kuin pienen pitopalvelunkin käyttöön. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu viisi erilaista ohjelmiä, joista yksi on suunniteltu varta vasten catering-yrityksille. Ohjelma käsittää pitopalveluprosessin alusta loppuun aina asiakkaan tarjouspyynnöstä asiakaspa-

lautteisiin. Ohjelmasta pystyy myös saamaan yrityksen seurannan tueksi erilaisia raportteja asiakas- ja tuoteryhmistä. (Skytta 2008.)

Ravitsemisala on hyvin työvaltainen palveluala ja tulee olemaan sitä tulevaisuudessaakin, sillä koneet eivät kykene korvaamaan esimerkiksi tarjoiluhenkilökuntaan tai olemaan uutta luovia ja kokeilevia kokkeja. (Koppinen ym. 2002, 15). Tekniikasta on kuitenkin hyötyä ruoan valmistuksessa, varastoinnissa, kuljetuksessa ja hygienian parantamisessa. Koko ajan ravitsemusalalla pyritään lyhentämään ruoan valmistusprosessia kehittämällä tehokkaampia uuneja, joissa on lisäominaisuutena automaattipesu. Varastoinnissa ruoan säilymistä pidentävät kylmäjärjestelmät säästävät energiaa uuden ja tehokkaamman tekniikan avulla. Valmistusprosessia nopeuttavat myös erilaiset esikypsennetyt ja -hienonnetut raaka-aineet, jotka on pakattu suojakaasua sisältävään pusseihin tai vakuumpakkauksiin, sillä nämä menetelmät edistävät elintarviketurvallisuuksia ruoan säilymisen kautta. Astianpesukoneiden pesuohjelmat ovat lyhyempiä ja vaativat vähemmän tiskaajan huomiota erilaisten esipesu ohjelmien ansiosta. Tekniikan avulla pitopalveluyrityksen toiminta tehostuu kun vähemmällä työvoimalla pystytään toteuttamaan isoja tilauksia, koska nykyään koneet eivät tarvitse yhtä paljoa ihmisen läsnäoloa. Esivalmisteltujen raaka-aineiden käyttö lyhentää ruokalajien valmistusta, koska välistä jää työvaiheita pois, kuten juuresten kuoriminen ja pienentäminen sopivan kokoisiksi. Esivalmisteltujen raaka-aineiden määrä kasvaa koko ajan ja näin ollen luo mahdollisuuksia tehokkaampaan työskentelyyn. (S.Vesala, henkilökohtainen tiedonanto 11.09.2008.)

Poliittinen ympäristö koostuu lainsäädännöstä, valtion laitoksista ja järjestäytyneistä ammattiliitoista, jotka vaikuttavat ja rajoittavat useiden organisaatioiden ja yksilöiden toimintaan yhteiskunnassa. Poliittiset päätökset saattavat luoda yritystoiminnalle mahdollisuuksia. (Kotler 2003, 174.) Esimerkiksi yksityinen ihminen voi saada kotona teetetyn työn kustannuksista kotitalousvähennystä, jonka voi osittain vähentää verotuksessa. Tähän kuuluu myös tietyin rajoituksin pitopalvelun käyttäminen kotona järjestettävissä juhlissa. (Verohallinto 2006.) Valtioneuvosto on tiedottanut, että kotitalousvähennyksen enimmäismäärä nousee vuoden 2009 alusta nykyisestä 2300 eurosta 3000 euroon (Valtioneuvosto 2008). Pitopalveluyrityksien tulisi aktivoitua markkinoimalla ihmisille vähennysmahdollisuutta

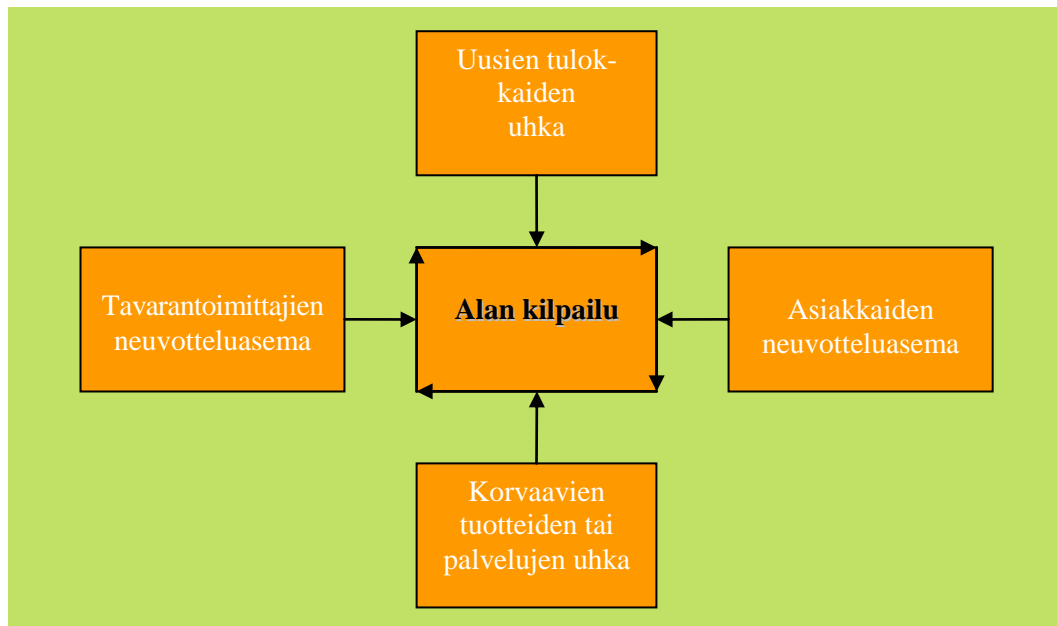
tilatun työn kustannuksista, sillä se voi vaikuttaa yritykseen lisääntyvinä tilauksina.

Ihmisten oikeuksia ja turvallisuutta edustaa oikeusministeriö, joka vaikuttaa pito- palveluyritykseen elintarvike- ja työturvallisuuslailla. Elintarvikelaki keskittyy valmistuksen, todenmukaisuuden, terveysvaikutusten valvontaan ja elintarvikealan toimijoiden toimintaedellytyksien parantamiseen. Käytännössä lain tarkoituksena on valvoa, että elintarvikkeiden kanssa toimivat yritykset toteuttavat toimintansa turvallisuuden ja terveyden kannalta oikein. Lakia sovelletaan elintarvikkeisiin ja niiden käsittelyolosuhteisiin, elintarvikealan toimijoihin, sekä elintarvikevalvontaan kaikissa elintarvikkeiden tuotanto-, jalostus- ja jakeluvaiheissa. (Oikeusministeriö 2006, 89–90.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön. (Oikeusministeriö 2002, 3695–3696.)

Työn tekemiseen liittyvistä ehdoista sovitaan työehtosopimuksessa. Sopimuksen tekevät majoitus- ja ravitsemisalalla Palvelualojen ammattiliitto ja työnantajaliitot, jotka myös valvovat ja pitävät huolen sopimuksen ehtojen toteutumisesta, sekä toimivat sovittelijoina riitatilanteissa. Sopimus käsittää työn tekemiseen liittyviä minimiehtoja, kuten palkkaus, työaika, sairausajanpalkka, korvaukset ja niin edelleen. (Palvelualojen ammattiliitto, Työehtosopimukset.)

4.1 Kilpailuvoimat

Alkuperältään kilpailussa on kyse siitä, että asiakkaalla on olemassa vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Kilpailevilla yrityksillä ovat kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet ja palvelut, eivät pelkästään samanlaiset tuotteet. (Lahtinen & Isoviita 1999, 31.) Nykyään vain asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen eivät riitä menestyksekkään yritystoiminnan takeeksi. Kotler ym. (2002, 417) mukaan on yhtäläillä myös tunnettava kilpailijat ja heidän tuotteidensa ja toimintatapojensa vahvuudet ja heikkoudet, koska kaikilla yrityksillä on kilpailijoita ja uhkaavimpia ovat eniten omaa yritystä muistuttavat kilpailijat. Tämän vuoksi on syytä kiinnittää erityistä huomiota samalla liikeidealla toimiviin kilpailijoihin (Kotler 2005, 57–58).



Kuvio 1. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2006, 71).

Kilpailuedun luominen ja ylläpitäminen ovat edellytyksiä kilpailussa menestymiseen markkinoilla (Albanesen & Boedekerin 2002, 52). Tämä voidaan saavuttaa ymmärtämällä yrityksen toimintaympäristö, mikä edellyttää toimialan ja sen kilpailutilanteen tuntemusta (Kotler ym. 2002, 417). Kilpailutilanteen tarkastelussa voidaan käyttää niin sanottua viiden kilpailuvoiman mallia, joka on havainnollistettu kuviossa (Kuvio 1). Nämä viisi kilpailutekijää määräävät alan kilpailun ja kannattavuuden, koska ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla

tarvittavaan investointitasoon. Uudet tulokkaat ovat uusia yrityksiä samalla toimialalla ja rajoittavat voittopotentiaalia, koska ne tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja haalivat markkinaosuutta vetäen katteita alaspäin. Vaikutusvaltaiset toimittajat, kuten tukkuliikkeet pyrkivät myymään mahdollisimman korkeilla katteilla tuotantovälineitä ja raaka-aineita yrityksille vieden näin osan voitoista. Valveutuneet asiakkaat kilpailuttavat ja neuvottelevat edullisia tarjouksia itselleen ja alentavat näin tilaisuuksien katteita. Korvaavia tuotteita tarjoavat toimialat, kuten ravintola-ala alentaa pitopalvelualan myyntivolyymia. Tiukka kilpailu alentaa voittoja, koska kilpailuedun luomiseen käytetään enemmän varoja kuin markkinointi, tutkimus- ja kehitystoimintaan. (Porter 2006, 71-72.)

4.2 Kilpailuanalyysi

Yrityksen tulee ottaa selvää kaiken mahdollisen kilpailijoistaan. On alituisesti vertailtava niiden tuotteita, hintoja, kanavia ja mainontaa sen lähimpiin ja tärkeimpiin kilpailijoihin. Tätä menettelyä kutsutaan kilpailuanalyysiksi. Tällä tavalla yritys voi löytää potentiaalisia kilpailuetuja ja tunnistaa epäedut. Näin voidaan toteuttaa myös yhä tehokkaampia markkinointikampanjoita ja luoda vahvemman puolustuksen kilpailijoiden toimia vastaan. Oheiset seikat tulisi kilpailijoista ainakin tietää: Keitä ovat kilpailijat? Mitkä ovat heidän tavoitteensa ja strategiat niiden saavuttamiseksi? Mitkä ovat heidän vahvuudet ja heikkoudet? Miten he reagoivat kilpailuun? (Kotler ym. 2002, 419.)

Jos yritykset kilpailisivat vain ihmisten rahoista yleisesti, kohtaisivat he paljon laaja-alaisempaa kilpailua, jonka rajat ulottuvat jopa vieraille toimialoille. (Kotler ym. 2002, 419–421.) Normaalisti saatetaan olettaa, että yritykselle on helppoa tunnistaa kilpailijansa. Esimerkiksi Suomessa ravitsemisalalla Fazer Amican kilpailija on Sodexho. Selkeimmällä tasolla yritys voi määrittellä kilpailijansa etsimällä muiden yritysten tuote- ja palvelutarjonnasta samankaltaisuuksia, joita tarjotaan samoille asiakkaille samoilla hinnoilla. Pitopalveluiden kilpailuympäristö käsittää laajimmassa mittakaavassaan koko ravitsemisalalan, mutta ei ole järkevää lähteä kilpailemaan pikaruokalaketjujen tai gourmet-ravintoloiden kanssa asiak-

kaiden rahoista. Tilanteet joissa kuluttajat tarvitsevat pitopalveluyritysten palveluita ovat hyvin erityyppiset verrattuna sellaisiin tilanteisiin joissa tarvitaan pitopalvelua.

Tuotekilpailu voidaan määritellä hieman laajemmin ottamalla mukaan palvelujen ja tuotteiden lisäksi niiden laadulliset ominaisuudet - tällöin ne voidaan jakaa eri luokkiin arvoperustein (Kotler ym. 2002, 421). Arvoperusteinen tuotekilpailu voidaan yksinkertaisimmin ymmärtää yritysten imagojen ja brändien välisenä kilpailuna. Esimerkiksi jokin pitopalveluyritys käyttää trendikkäästi nimessään catering-viittausta ja toteuttaa tilaukset taidokkaasti viimeistelyinä ja arvokkaasti viimeisimpien suuntauksien mukaan. Menettelemällä näin voi periä korkeampaa hintaa kuin perinteinen pitopalveluyritys, jolla on tarjolla pitopöytiä sisältäen perunoita, juureslaatikoita, italiansalaattia ja paahtopaistia.

Tärkeimpien kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen tulee tunnistaa niiden piirteet toiminnassa: strategiat, tavoitteet, vahvuudet ja heikkoudet, ja miten ne reagoivat kilpailuun. Liiketoiminnalliset strategiat jakavat yritykset eritasoisiiin ryhmiin, joissa ne kilpailevat. Ryhmät jakautuvat tarjottavien palveluiden määrän ja laadun, tuotantokustannusten ja hintatason mukaan. Kun tiedetään missä ryhmässä toimii, on tunnistettava kilpailijoidensa tavoitteet markkinoilla ja mikä ohjaa niiden toimia. Monet tekijät vaikuttavat kilpailijoiden tavoitteisiin, kuten yrityksen koko, historia, nykyinen johto ja taloudellinen tilanne. (Kotler 2003, 248.)

Voidaan olettaa, että kilpailijoilla on joukko erilaisia tavoitteita samaan aikaan. Ne voivat liittyä kannattavuusasteen säilyttämiseen, markkinaosuuden kasvattamiseen, kassavirtaan ja markkinajohtajuuden tavoittelemiseen palveluiden ja tuotteiden osalta. On tärkeää myös tarkkailla kilpailijoiden laajentumisaikeita markkina-alueen, tuotteiden ja palveluiden osalta. Yrityksen tulee siis tietää ja tunnistaa jokaisen kilpailijan tuotteiden ja palvelujen laatu, niiden erikoispiirteet ja yhdistelmät. On myös kiinnitettävä huomiota asiakaspalveluun, hinnoittelukäytäntöön, rekrytointiin, mainontaan ja myynninedistämiskeinoihin. Muita hyödyllisiä kohteita tarkkailtavaksi ovat tuotantomenetelmät, alihankinta, ostot ja rahoitus. Pysyvätkö sitten kilpailijat toimimaan strategioidensa mukaisesti saavuttaakseen tavoitteensa? Tämä riippuu täysin jokaisen kilpailijan resursseista ja

kyvykkyydestä, joita ulkopuolinen ei voi täysin ymmärtää ja tunnistaa. (Kotler 2003, 248; Kotler ym. 2002, 422–423.)

Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien määrittämiseen kannattaa käyttää kuuden kilpailuaseman arviointimenetelmää, jossa arvioitava yritys täyttää jonkin seuraavista kriteereistä. Johtava yritys kontrolloi kilpailijoidensa käyttäytymistä ja omaa laajan valikoiman strategisia vaihtoehtoja. Vahva yritys voi tehdä itsenäisiä toimia vaarantamatta sen pitkäaikaista asemaa ja pystyy säilyttämään asemansa kilpailijoiden toimista huolimatta. Hyvän aseman omaavalla yrityksellä on hyödynnettäviä voimavaroja ja keskimääräistä korkeampi mahdollisuus parantaa paikkaansa markkinoilla. Vakaa yritys toimii kyllin tyydyttävällä tasolla taatakseen jatkuvan liiketoimintansa, mutta sijaitsee johtavan yrityksen vaikutuksen alla ja sillä on keskimääräistä alhaisempi mahdollisuus parantaa paikkaansa markkinoilla. Heikolla yrityksellä on alhainen suorituskyky, mutta mahdollisuus parannuksiin on olemassa. Yrityksen täytyy muuttua tai muute luopua paikastaan markkinoilla. Toimintakyvyttömällä yrityksellä on heikko suorituskyky, ilman mahdollisuutta parantaa paikkaansa markkinoilla. (Kotler 2003, 248–249.) Menetelmä auttaa valitsemaan sen kilpailevan yrityksen, jonka kanssa alkaa käydä kiisaa esimerkiksi asiakkaista. On kuitenkin tiedettävä mihin luokkaan oma yritys kuuluu. Tunnistamalla minkä tasoinen vastustaja, on helpompi suunnitella omaa toimintaansa.

Yritykset saavat normaalisti tietoonsa heidän kilpailijoidensa vahvuudet ja heikkoudet sekundaarisena tietona, henkilökohtaisina kokemuksina ja kuulopuheina. He voivat kasvattaa tietomääräänsä suorittamalla markkinatutkimuksen asiakkailleen, tavarantoimittajilleen ja välittäjilleen. Yritys voi myös saada tietoa markkinoista vertailemalla omia tuotteitaan ja tuotantomenetelmiään kilpailijoihinsa tai muiden alojen markkinajohtajiin nähden, löytääkseen tapoja parantaa laatua ja suoritteita. Kilpailijoiden heikkouksien tutkimisessa yrityksen tulisi yrittää tunnistaa kaikki oletamukset, joita he tekevät omasta liiketoiminnastaan ja markkinoista. Jotkin yritykset luulevat tuottavansa alan parasta laatua perusteetta. Monet yritykset luottavat oletuksiin ja perustavat toimintansa niiden pohjalle, vaikka luotettavaa tietoa olisi saatavissa yksinkertaisin toimenpitein. Kilpailijan toimiessa

merkittävästi väärin oletuksin voi yritys hyötyä tällaisesta tilanteesta. (Kotler ym. 2002, 423–424.)

4.3 Kilpailustrategiat

Periaatteessa kilpailussa pyritään ratkaisemaan tuottavuuden, tuotteiden ja palveluiden arvon tuottamisen ristiriitoja kilpailijoitaan paremmin. Asiakkaan saaman palvelun parantaminen lisää tavallisesti palvelun tuottamisen kustannuksia, mikä alentaa tuottavuutta. Kustannuksissa säästäminen heikentää vastaavasti palvelua, mutta nostaa tuottavuutta. (Räsänen 2000, 100.)

Yrityksen tulee valita paikkansa toimialalla asemoinnilla, joka käsittää yrityksen koko lähestymistavan kilpailuun. Asemoinnissa keskeisintä on kilpailuedun luominen ja ylläpitäminen, ja menestyminen markkinoilla erilaisten kilpailustrategioiden avulla. Toinen asemoinnin tärkeä muuttuja on kilpailukenttä eli yrityksen kohdealueen laajuus. (Porter 2006, 74–75). Näin ollen yrityksen on valittava, minkälaisia tuotevariantteja se myy, mitä jakelukanavia se käyttää, minkälaisia asiakkaita se palvelee, mille maantieteellisille alueille se myy ja millä lähialoilla se kilpailee (Albanesen & Boedekerin 2002, 52).

Kun yrityksessä on selvä käsitys kilpailutilanteen luonteesta, markkinoilla olevista todellisista kilpailijoista ja omasta liiketoiminnastaan. Yrityksen on pyrittävä löytämään keinot, joiden avulla se pystyy vakuuttamaan olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaat ylivoimaisuudestaan muihin yrityksiin nähden. (Albanese & Boedeker 2002, 52-53.) Yrityksen tulisi identifioida toimintansa tai jokainen tuotteen erikseen yhden ominaisuuden perusteella, jotta se jäisi asiakkaiden mieliin. Yritys voi väittää olevansa erilainen ja muita yrityksiä parempi lukuisilla eri tavoilla: olemme nopeampia, turvallisempia, halvempia, sopivampia, kestävämpiä, ystävällisempiä, laadukkaampia ja niin edelleen. Yrityksen imago ja tuotemerkit eli brändit ovat ne, jotka asiakkaat muistavat ja joilla erotutaan olemaan ensimmäisiä tai jollakin tavalla parhaita. Parasta asemointia on, kun yritys on keksinyt, kuinka olla ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävä. Hyvät yritykset yhdistävät erilaisia etuja, jotka tukevat toisiaan yrityksen perusajatuksen ympärillä. (Kot-

ler 2005, 5-7, 60). Mikään kilpailustrategia ei ole yleispätevä kaikille yrityksille. Yrityksen asema alalla ja sen tavoitteet, mahdollisuudet ja resurssit auttavat sitä määrittelemään mikä strategia on paras mahdollinen. Jopa yrityksen sisällä eri liiketoiminnot tai tuotteet ja palvelut tarvitsevat erilaiset strategiat. (Kotler ym. 2002, 427.)

Kilpailustrategioista yleisimpiä ovat alhaiset kustannukset ja differointi. Kun yrityksellä on alhaiset kustannukset, se pystyy suunnittelemaan, tuottamaan ja markkinoimaan vastaavaa tuotetta kilpailijoitaan tehokkaammin. Jos hintataso on lähellä kilpailijoiden hintatasoa, alhaisemmat kustannukset johtavat voittojen ylivertaisuuteen. Tuotantoa on tällöin tehostettu ja järkeistetty onnistuneesti tai yritys on pystynyt solmimaan edullisia sopimuksia alihankkijoiden tai tavarantoi-
mittajien kanssa. (Albanesen & Boedekerin 2002, 53; Porter 2006, 74).

Asiakkaat tyypillisesti valitsevat ne tuotteet ja palvelut, mitkä antavat heille suurinta hyötyä eli arvoa (Kotler ym. 2002, 355). Differointi eli omaleimaisuuden luominen merkitsee kykyä tarjota asiakkaalle ainutlaatuista ja ylivertaista arvoa tuotteen tai palvelun laadun, erikoisominaisuuksien tai myynnin jälkeisen palvelun muodossa. Ainutlaatuisuuden vaikutelma syntyy tuotteiden tai palvelujen todellisten tai näennäisten ominaisuuksien ylivoimaisuuden korostamisesta. Differointia voi toteuttaa tuotteille, palvelulle, henkilökunnalle tai yrityksen imagolle. Voimakasta differointia ei saa rakentaa perättömille lupauksille. Jos yritys differoi jonkin tuotteen tarjoamalla parasta laatua ja palvelua, on tuotteet myös toimitettava, kuten on luvattu. Kilpailuetu syntyy silloin, kun asiakkaat havaitsevat mielikuvien ja kokemustensa perusteella tuotteet niin omaleimaisiksi ja erilaisiksi, että niiden hinta ei enää ole heille tärkein valintakriteeri ostotilanteessa. (Albanesen & Boedekerin 2002, 53; Kotler ym. 2002, 360–363; Porter 2006, 74.)

Keskittymis-strategia on muunnelma differoinista. Siinä keskitytään alueellisesti tai asiakasryhmältään pieneen sektoriin erikoistuen tuottamaan kohderyhmälle sopivia palveluja. Tällöin tuotteet ja palvelut hinnoitellaan hyvin korkealle tasolle. Tämän tyyppisistä tilauksista ovat kiinnostuneet suuret yritykset, mutta niiden organisaation kankeus ja monimutkaisuus eivät pysty kilpailemaan tehokkaasti pienten, erikoistuneiden ja joustavien yritysten kanssa. Onnistuakseen tämä strategia

vaatii yrityksiltä erikoisosaamista ja syvällistä asiakkaiden tarpeiden tuntemista. (Albanesen & Boedekerin 2002, 53–54.) Esimerkiksi eräruokailun toteuttaminen vaatii monenlaisia taitoja ja osaamista sekä erikoisolosuhteita. Niinpä vain pieni joukko erikoistuneita eräruokailujen järjestäjiä pystyy tuottamaan menestyksekkäästi näitä palveluja.

Ketjuuntuminen ja verkostoituminen ovat kilpailustrategioita, joiden kautta yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua kasvavilla markkinoilla. Ketjuuntumisella yritykset yrittävät kasvattaa markkinaosuuksiaan ja saavuttamaan merkittäviä kustannussäästöjä. Luomalla yhteistyöverkostoja yritykset taas pääsevät helpommin sellaisille markkinoille, jotka ovat olleet aikaisemmin vaikeasti vallattavissa. (Albanesen & Boedekerin 2002, 54.) Erityyppiset ketjut voidaan ryhmitellä omistusketjuun, vapaaehtoiseen markkinointiyhteistyöhön tai franchisingketjuun. Kaikilla näillä ketjutyypeillä on yleensä käytössään yhteinen markkinointinimi, yhteiset tunnukset, yhtenäinen valikoima ja yhteismarkkinointi. Jokaisella ketjutyyppillä on myös omistuksessaan yksiköitä. Yleensä tyypitysperiaatteena voidaan pitää omistuksen jakautumista ketjuissa. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 35)

Verkostoitumalla yritys luo ja kehittää yhteyksiä kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Sidosryhmien jäsenet eli yhteistyökumppanit ymmärretään yrityksen asiakkaiksi ja heidät luokitellaan maksaviin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Yritysten elinehto on toimia selvästi asiakassuuntaisesti: siksi suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin on hoidettava tehokkaasti. Sidosryhmien kanssa muodostetaan monitasoinen suhdeverkosto, jossa osa sen jäsenistä on elintärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. (Lahtinen & Isoviita 1999, 100.)

5 SISÄINEN YMPÄRISTÖ

Yrityksen reagointi ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on tiukasti sidoksissa yrityksen sisäisiin resursseihin. On siis syytä tarkastella ja analysoida perinpohjaisesti yrityksen kaikkia sisäisiä osa-alueita. Sisäiset tekijät jaetaan omiin resursseihin, joita tukevat ja vahvistavat suhd pohjaiset resurssit. Omiin resursseihin luetaan asema kilpailijoihin nähden, taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Suhdepohjaisiin resursseihin kuuluvat asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat, omistajat ja yritysverkostot. (Albanese & Boedeker 2002, 67–68, 77–78; Lahtinen & Isoviita 1999, 100)

Taloudelliset resurssit, asema kilpailijoihin nähden ja henkilökunta ovat yritys-toiminnan perusliiketoiminnan kannalta välttämättömiä tekijöitä. Ilman pääomaa ei voida perustaa yritystä tai hankkia tuotantotekijöitä. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse omistaa itse kaikkia yritystoimintaan tarvitsemiaan taloudellisia resursseja, vaan osa voimavaroista voidaan hankkia ulkopuolisilta tahoilta. Sekä julkinen että yksityinen sektori rahoittavat yrityksiä ja hankkeita. Toimintaan tarvittavaa rahoitusta on saatavissa suoraan yrityksen omistajilta tai perustajilta, jolloin puhutaan omasta pääomasta. Omistajien sijoittamat varat eivät kuitenkaan aina välttämättä riitä; tällöin yritystoimintaan tarvittavia taloudellisia resursseja joudutaan hakemaan ulkopuolisilta rahoittajilta. Ensisijaisesti vieraan pääoman lähteinä toimivat yksityiset rahoituslaitokset: pankki-, vakuutus-, ja rahoitusyhtiöt ja nämä rahoittajat myöntävät lainoja tietyin ehdoin yrityksen eri vaiheiden tarpeisiin esimerkiksi perustamisvaiheessa, investoinneissa tai käyttöpääoman lisäämisessä. Yksityisten rahoittajien lisäksi julkinen sektori tukee yrityksiä monin tavoin. Suomessa toimii iso joukko erityisluottolaitoksia, jotka ovat julkisen sektorin omistuksessa. Ne on luotu täydentämään markkinoita ja ottamaan kannettavakseen rahoitusriskejä, joita yksityinen rahoitussektori ei voi hoitaa. (Albanese & Boedeker 2002, 70, 84; Elinkeinoelämän keskusliitto 2008; Lehtipuro, Kangasaho & Niemelä 1999, 97–100).

Suhdepohjaiset resurssit eivät ole yrityksen omistuksessa eivätkä fyysisesti yrityksen sisällä. Yhteistyökumppanit toimivat omien taustayhteisöjensä kautta asettaen yrityksen toiminnalle rajoitteita: lainsäädäntö, jakelukanavat, yritysten ja toimialan sopimukset sekä toimintaympäristön normisto. Edellisen kappaleessa mainitut yksityiset ja julkiset rahoittajat kuuluvat suhdepohjaisiin resursseihin, koska lainan tai sijoituksen myötä yrityksen ja rahoittajien välille muodostuu pitkäaikainen, sopimuksella luotu suhde, ja mitä läheisempiä nämä suhteet ovat, sitä enemmän yritys niistä hyötyy. (Albanese & Boedeker 2002, 70, 77–78; Lahtinen & Isoviita 1999, 100). Suhdetoiminta usein perustuu sopimukseen, mutta poikkeuksena on asiakkaiden ja yritysverkoston kesken vallitseva molemminpuolinen luottamus ja näkemys yhteistyön tuottamista hyödyistä. Yhteistyössä on tärkeää osoittaa kaikille osapuolille suhdetta seuraavat hyödyt. Kanssakäymistä on siis ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti, jotta kaikki olisivat tyytyväisiä ja saisivat yhteistyöhön panostamilleen voimavaroille vastinetta ja hyötyä.

Pitopalveluyrityksen tukena on usein muita yrityksiä, jotka ovat joko alihankkijoita tai omalta osaltaan mukana tilaisuuksien järjestämisessä. Alihankkijoilta saadaan puolivalmisteita tai valmisruokia, jolloin yritys voi helpottaa omaa työtään ja keskittyä tuottoisampiin toimintoihin. Ulkoistettavia toimintoja voivat olla esimerkiksi yrityksen kirjanpito ja työterveyshuolto. (Määttä ym. 2003,22.)

5.1 Markkinointi

Markkinointi on yhteiskunnallinen prosessi, jonka perustarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalleen maksua vastaan tuotteidensa ja palveluidensa välityksellä ja samalla tuottaa taloudellista voittoa itselleen. Liikkeenjohdon mielestä markkinoinnin tarkoituksena on tuntee asiakas ja ymmärtää tätä niin hyvin, että tuote tai palvelu sopii hänelle ja myy itse itsensä. Ihanteellisesti markkinoinnin tulisi tuottaa asiakas, joka on valmis ostamaan. Vasta kaiken edellä mainitun jälkeen on aika tuoda tuote tai palvelu asiakkaan saataville. (Kotler 2003, 9.)

Konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita valmistavien tai myyvien yritysten markkinointitoimet voivat olla käytännössä selkeitä ja tarkkaan ennalta suunniteltuja. Markkinointi on ennen kaikkea asenne tai ajattelutapa, jota kutsutaan myös markkinointifilosofiaksi. Tämä ohjaa organisaation kaikkia ihmisiä, prosesseja, toimintoja ja osastoja. Markkinointifilosofian keskeisin periaate on, että yrityksen tulee käyttää kaiken päätöksentekonsa lähtökohtana sidosryhmien mielipiteitä ja reaktioita yrityksen tarjonnasta, viestinnästä ja suorituksista. (Grönroos 2001, 314-315.)

Markkinoinnin hallintaprosessi koostuu viidestä perusvaiheesta: 1° markkinatutkimus eli yrityksen markkinapotentiaalin tutkiminen ja kohdemarkkinoiden määrittäminen, 2° segmentointi, 3° markkinointimix, 4° toteutus ja 5° valvonta. Segmentoinnilla tunnistetaan ne osat markkinoista, joita yritys voi palvella parhaiten ja johon se kohdistaa markkinointinsa. Markkinointimix on taktista markkinointia ja pohjautuu niiden markkinointityökalujen valikoimaan, joita yritys käyttää saavuttaakseen tavoitteensa kohdemarkkinoilla. Strategisen ja taktisen suunnittelun jälkeen pitää yrityksen valmistaa tuote, hinnoitella se, jaella sitä ja edistää sen myyntiä. Tätä kutsutaan toteutukseksi. Markkinointiprosessin viimeinen vaihe on valvonta, jossa yritys kerää palautetta markkinoilta, seuraa ja arvioi tuloksia sekä tekevät korjauksia kohentaakseen suorituksiaan. (Kotler 1999, 50-55; Kotler ym. 2002, 314.)

5.1.1 Markkinatutkimus

Toteuttaakseen markkinoinnin hallintaprosessin vaiheet yritys tarvitsee jäsennellyä tietoa toimintakentästään pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja tekemään oikeita valintoja saavuttaakseen markkinoilla kilpailuetuja. Kilpailijat voivat kopioida toistensa toiminnassa käytettäviä välineitä, tuotteita ja toimintoja, mutta ne eivät pysty kopiomaan yrityksen tietoja ja henkistä pääomaa. Tämän vuoksi tieto ja ammattitaito ovat yritysten arvokkainta pääomaa. Pienet yritykset tuntevat asiakkaansa ensisijaisen tiedon avulla. Toiminnan kasvaessa se tarvitsee enemmän ja parempaa tietoa markkinoistaan, mukaan lukien kilpailijansa. Mitä suuremmaksi toiminta kasvaa sitä enemmän yritys kohtaa kovempaa kilpailua. Nopeasti muut-

tuva ympäristö vaatii, että yrityksellä on koko ajan päivitettyä tietoa, jotta se pystyy tekemään oikea-aikaisia valintoja. (Kotler ym. 2002, 264.)

Markkinatutkimus toimii markkinoinnin lähtökohtana, jota ilman yritys lähtee markkinoille laput silmillään. Hyvä markkinointi edellyttää, että tutkitaan huolellisesti markkinamahdollisuudet ja laaditaan ehdotettuun strategiaan perustuvat taloudelliset arviot, jotta nähdään, täyttävätkö tuotot yrityksen asettamat taloudelliset tavoitteet. Markkinatutkimuksen tekemisen jälkeen yritys huomaa yleensä markkinoiden ostajien olevan tarpeiltaan, näkemyksiltään ja mieltymyksiltään erilaisia. (Kotler 1999, 51–52.)

Markkinat voidaan määritellä laajasti tai suppeasti. Laajin määritelmä on massamarkkinat, joka kuvaa miljardeja perustuotteita ostavia ja kuluttavia ihmisiä. Toisena ääripäänä voidaan puhua yksittäismarkkinoinnista kuvaamaan tiettyä yksilöä tai yritystä, jonka kanssa markkinoija on tekemisissä. Avaintekijänä on kohdemarkkinoiden määrittely mahdollisimman huolellisesti. Massamarkkinat on liian epämääräinen kohde ja on vaikeaa tehdä tuote, jonka kaikki haluaisivat. On helpompaa tehdä tuote, jota jotkut rakastavat: tämä johtaa yritykset tavoittelemaa markkinarakoja ja minimimarkkinoita. Huono puoli on, että markkinoiden jakautuessa yhä pienempiin segmentteihin niiden kunkin volyyymi jää pieneksi, mikä sallii vain parin kilpailijan selviytymisen kyseisillä markkinoilla. (Kotler 2005, 83–84.)

Potentiaaliset markkinat on se joukko kuluttajia, joka ilmaisee jonkin asteista kiinnostusta tiettyä palvelua tai tuotetta kohtaan (Kotler ym. 2002, 288). Oletetaan asiakasmarkkinoita ”Sadonkorjuujuhla”: Markkinoiden määrittämiseen on yrityksen ensin arvioitava ostajien lukumäärä, joilla on mahdollisesti kiinnostusta järjestää tämän tyyppinen tilaisuus. Toteuttaakseen tämän voi yritys ottaa yhteyttä satunnaisiin kuluttajiin ja kysyä heiltä: ”Onko teillä kiinnostusta järjestää sadonkorjuujuhlaa?” Jos yksi kymmenestä sanoo kyllä, niin yritys voi olettaa, että 10 prosenttia koko kuluttajista voi muodostaa potentiaaliset markkinat sadonkorjuujuhille.

Markkinoiden koko riippuu niin kiinnostuksesta kuin ansioista (Kotler ym. 2002, 288). Kuluttajan kiinnostus ei ole yksistään tarpeeksi riittävä määrittämään sadonkorjuujuhlan markkinoita. Potentiaalisilla asiakkailta täytyy myös olla tarpeeksi tuloja, jotta heillä olisi varaa tuotteeseen ja palveluun. Heidän täytyy kyetä vastaamaan ”kyllä” seuraavaan kysymykseen: ”Maksaisitteko te 30 henkilön sadonkorjuujuhlasta 600 €?” Mitä korkeampi hinta sitä vähemmän on henkilöitä, jotka vastaavat kyllä tähän kysymykseen.

Saatavuuden esteet pienentävät sadonkorjuujuhlan markkinakokoa. Kotler ym. (2002, 288) mukaan, jos yritys ei toteuta tilauksia tietyn alueen ulkopuolelle tai markkinointia ei ole toteutettu jollakin alueella, niin potentiaaliset asiakkaat siltä alueelta eivät ole tavoitettavissa. Tavoitettavat markkinat on se joukko kuluttajia, joilla on kiinnostusta, ostovoimaa ja mahdollisuus saada tuote tai palvelu.

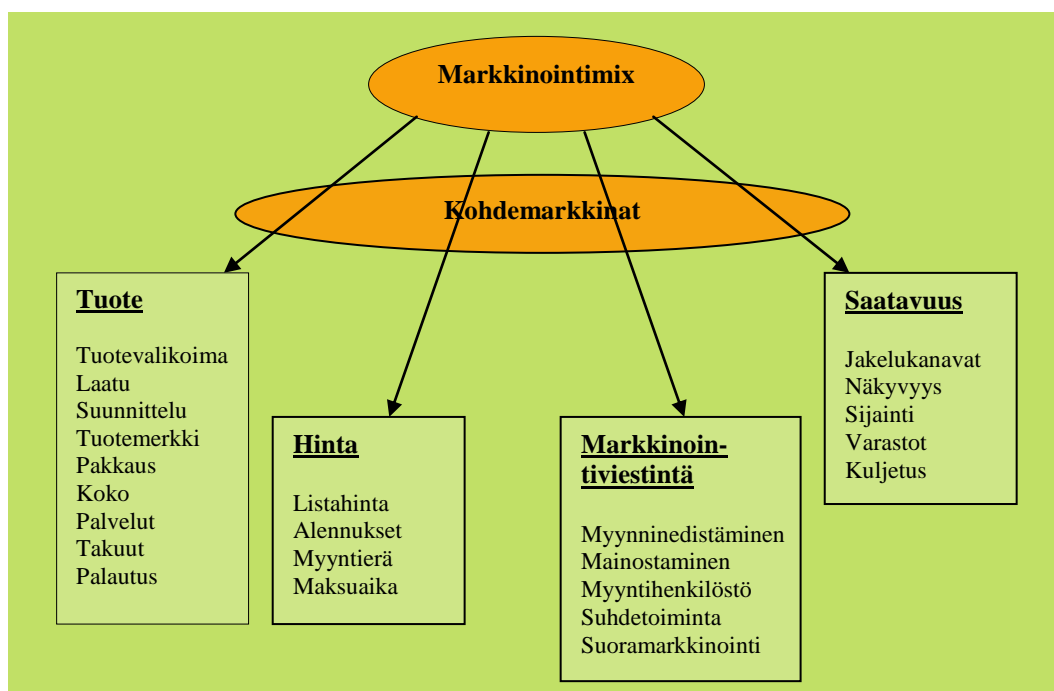
5.1.2 Segmentointi

Koska markkinatutkimus paljastaa useita asiakassegmenttejä, yrityksen tulee päättää mihin segmentteihin yrityksen kannattaa keskittyä. Kohteiksi tulee valita vain ne segmentit, joille yritys voi tarjota jotain yliveraista. Siksi yrityksen kannattaa verrata kykyjään siihen, mitä menestyminen vaatii kussakin segmentissä, jotta ei valitsisi niitä väärin. (Kotler 1999, 52). Koska ostajilla on yksilölliset tarpeet ja halut, jokainen ostaja on mahdollinen erillinen markkina. Ihanteena olisi, että myyjä suunnittelisi erillisen markkinointiohjelman jokaiselle ostajalle.

Kun yritys on valinnut kohdemarkkinansa, tulee sen asemoida tarjontansa niin, että kohdeasiakkaat tietävät, mitä päähyötyä tarjontaan sisältyy. Asemointi tarkoittaa pyrkimystä juurruttaa asiakkaiden mieliin tarjonnan päähyöty tai -hyödyt ja erot kilpailijoiden tarjontaan. Päähyödyn ohella myyjät esittävät mahdollisille ostajille lisäyksiä, joiden vuoksi heidän kannattaa ostaa juuri heidän tarjoamiaan palveluita. Tuotemerkkiä ei pidä nimittäin koskaan asemoida vain yhden keskeisen piirteen tai hyödyn perusteella. Tuotteen tai palvelun kokonaisasemointia kutsutaan arvoväittäväksi. Se vastaa asiakkaan kysymykseen: ”Miksi minun pitäisi ostaa teidän tarjoamaanne merkkiä?” (Kotler 1999, 52–53).

5.1.3 Markkinointimix

Markkinointimix on joukko eri markkinointityökaluja, joita yritys käyttää saavuttaakseen tavoitteensa kohdemarkkinoilla. Markkinointimix tulisi suunnitella yhteneväksi, jotta vaikutus mahdollisiin ostajiin saadaan mahdollisimman vahvaksi. Yritysten tulisi määrittää markkinointimixin eri työkalujen kustannustehokkuus ja suunnitella voitot maksimoiva kokonaisuus. Prosessia helpottavat asemoinnin kilpailukeinot: tuote – product, hinta – price, saatavuus – place ja markkinointiviestintä – promotion. Edellä mainittu yhdistelmä tunnetaan myös niin kutsuttuna 4P:n mallina. (Kotler 1999, 128; Kotler 2003, 15-17.) Koska ravitsemisalalla kilpaillaan tuotteiden lisäksi palveluilla, täytyy perinteisiin kilpailukeinoihin lisätä 3P:tä: henkilöstö – people, konkreettiset todisteet – physical evidence ja palveluprosessi – process. (Zeithaml 2003, 24–25.) Markkinointimixin työkalut ja asemoinnin kilpailukeinot on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 2). Kuvioista käy ilmi miten markkinointimix jakaantuu useaan eri osaan ja nämä osat taas koostuvat yrityksen valitsemista työkaluista joiden avulla toimitaan kohdemarkkinoilla.



Kuvio 2. Markkinointimix – 4P:tä (Kotler 2003, 16).

5.1.4 Toteutus ja valvonta

Strategisen ja taktisen markkinointisuunnittelun jälkeen pitää yrityksen valmistaa tuote, hinnoitella, myydä sitä ja edistää sen myyntiä siten, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Tätä kutsutaan toteutukseksi, johon osallistuu koko yritys. Niin pienissä kuin isoissa yrityksissä otetaan huomioon kaikki toteutusprosessin osat, kuten tutkimus ja kehitys, hankinta, valmistus, markkinointi ja myynti, henkilöstöhallinto, logistiikka, talous ja kirjanpito. Tätä kaikkea tulisi ohjata tietoisesti luodulla yrityskulttuurilla, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä yrityksen jokaisella tasolla. Yrityskulttuuri motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa ilmapiirin ollessa kannustava, kilpaileva, innovoiva ja palkitseva. (Kotler 1999, 53–54; Kotler ym. 2002, 107.)

Menestyvät yritykset ovat oppivia yrityksiä ja oppimateriaalina tulisi käyttää asiakkailta ja sidosryhmiltä saatuja ja kerättyjä palautteita ja toteutuneen myynnin tuloksia. Seuraamalla ja arvioimalla näitä, yritys voi tehdä korjauksia kohentaakseen suorituksiaan. On kuitenkin muistettava, että yksi pahimmista virheistä minikä yritys voi tehdä, on asettaa ja arvioida ainoastaan taloudellisia tavoitteita. Olisi tärkeää myös ottaa huomioon yrityksen terveydentilasta ja suorituksista kertovat mittarit. Markkinoinnin seurantaan käytettävistä mittareista tärkeimpiä ovat markkinaosuus, asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys ja tuotteiden ja asiakaspalvelun suhteellinen laatu. Sidoryhmistä tärkeimpiä osakkaiden ja omistajien lisäksi ovat henkilöstö, tavarantoimittajat, jakelijat, jälleenmyyjät ja paikallinen yhteisö. Tärkeintä on pitää sidoryhmiin kohdistuvat varat tasapainossa siten, että kaikki olisivat suhteellisen tyytyväisiä ja hyötyisivät jossain määrin yhteistyöstä. Tärkeintä on siis seurata sidoryhmien tyytyväisyyttä. (Kotler 1999, 55, 239–247.)

5.2 Laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen niiden tuottaman tiedon käyttötarkoituksen mukaisesti. Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja se tuottaa numeerista tietoa yrityksen liiketoiminnasta ulkopuolisille sidoryhmille esimerkiksi verottajalle, rahoittajille tai yrityksen osakkaille. Va-

paahtoisen sisäisen laskentatoimen tuottama tieto on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön ja sen tehtävänä on ohjata yrityksen johdon päätöksentekoa. Se tuottaa laskentatietoa liiketoiminnan suunnitteluun sekä toiminnan ohjaamiseen, johtamiseen ja tarkkailuun. Sisäisen laskentatoimen toteutukseen vaikuttaa muun muassa johdon käsitys laskentainformaation tarpeesta sekä tapa ohjata ja johtaa yritystoimintaa. Myös laskentatoimen osaaminen, käytettävissä olevat aika- ja raharesurssit sekä yrityksen koko, yritysmuoto ja omistussuhteet vaikuttavat sisäisen laskentatoimen tuottaman tiedon hyödyntämiseen liiketoiminnassa ja sen kehittämisesä. Laskentatoimen on pystyttävä tarjoamaan oikeaa ja riittävää tietoa oikeaan aikaan. Näin yritys voisi tehokkaasti hyödyntää sisäisen laskentatoimen tuottamaa tietoa toiminnan suunnittelussa ja kehittämisesä. Tarvittavan tiedon tulisi olla hyödynnettävissä muodossa ja oikeiden henkilöiden käytettävissä, jotta se palvelisi sille asetettua tarkoitusta. (Selander & Valli 2007, 22–23.)

Liiketoiminnasta syntyy aina kustannuksia, jotka kaikki muuttuvat ajan mittaan. Yritysten tavoitteena on toimia markkinoilla kustannustehokkaasti, mikä on yksi selkeimmin hyödynnettävistä kilpailueduista. (Lehtonen 2002, 119–120.) Pitopalveluyrityksen toiminnan ohjaamiseksi sekä kannattavuuden ja tuottavuuden seuraamiseksi tarvitaan tietoja. Tietoa jonka avulla voidaan mitata ja analysoida kannattavuutta, selvittää eri vaihtoehtojen paremmuutta, helpottaa työn suunnittelua, toiminnan ohjausta, päätöksentekoa ja laatia ennusteita tulevaa toimintaa varten. Yrityksen sisäisen, operatiivisen laskennan avulla seurataan yrityksen sisäisiä tapahtumia. Tällaisia ovat mm. hinnoittelu- ja katelaskelmat, joiden avulla selvitetään toimintaan käytettyjen tuotantotekijöiden, kuten työsuoritusten, raaka-aineiden, energian jne. raha-arvot. (Heikkinen 1995, 2.)

5.2.1 Katelaskenta

Koko liiketoimintaa ajatellen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteille kustannuksille on tunnusomaista se, että niiden määrä on riippumaton myyntimäärästä, eikä niihin budjettikauden aikana voi juuri vaikuttaa. Yksittäisen tilaisuuden ja koko pitopalveluyrityksen merkittävin kiinteä ku-

luerä ovat henkilöstökustannukset. Muita huomattavia kiinteitä kustannuksia ovat vuokrat ja poistot, energian perusmaksut ja monet vakuutukset, puhtaanapito- korjaus- ja kunnossapitomaksut. Muuttuvat kustannukset ovat myynnin määrästä riippuvia. Toisien sanoen myynnin lisääntyessä kustannusten määrä lisääntyy ja päinvastoin. Pitopalvelualalla pääasiassa muuttuvia kustannuksia ovat raaka-ainekustannukset, joiden kasvu voi johtua hävikin lisääntymisestä, ostohintojen noususta, raaka-aineiden vaihdosta kalliimpiin tai tuotteiden muutoksista. (Heikkinen 1995, 13; Määttä ym. 2004, 208–209).

Katelaskentaa käytetään kokonaistulostavoitteiden saavuttamisen apuna. Vähentämällä liiketoiminnan tuotoista muuttuvat kustannukset saadaan myyntikate. Vähentämällä myyntikatteesta kiinteät kustannukset saadaan lopputulokseksi käyttökate. Yleensä myynti- ja käyttökate ilmoitetaan prosentteina suhteutettuna tuottoihin, jotta niitä olisi helpompi sisällyttää muihin laskelmiin, esimerkiksi hinnoittelun tueksi. (Heikkinen 1995, 14).

Pitopalvelutoiminnassa on kuitenkin omat erityispiirteensä. Toiminta on yleensä pääasiassa tilauspohjaista, jonka vuoksi aikajänne asiakkaan tekemästä tilauksesta sen toimittamiseen voi vaihdella useita kuukausia. Myös tilausmäärät vaihtelevat, eikä säännöllistä työrytmiä ole. (Selander & Valli 2007, 142–143.) Pitopalvelutilaisuuksiin liittyy lyhytvaikutteisia tuottoja ja kuluja, ja siksi on syytä kiinnittää erityistä huomiota jokaisen tilaisuuden kustannuksiin ja tuottoihin omana erillisenä tapahtumana. Kustannuksia, jotka aiheutuvat suoraan jostakin päätöksestä, tuotteesta, palvelusta, myyntimäärän muutoksesta, kutsutaan erilliskustannuksiksi. Muut kustannukset ovat vastaavasti yhteiskustannuksia. Erillistuottoja ovat taas samojen päätösten tai toimintojen aiheuttamat tuotot. Erillistuottoja ovat tilaisuuden myyntituotot ja erilliskustannuksia tilaisuuden suorat kustannukset, kuten raaka-aineet, henkilöstö-, somistus-, kuljetus- yms. kulut. Erillistuottojen ja -kustannusten erotusta kutsutaan erilliskatteeksi, jonka tulisi olla niin suuri, että sillä pystytään kattamaan yrityksen yhteiskustannukset. Yhteiskustannuksia ovat koko tilikauden aikana kertyneitä hallinto-, markkinointi ja tuotekehityskustannuksia. Omistajien tai yrittäjän tulostavoitteet voidaan myös lukea yhteiskustannuksiksi. Erilliskatelaskennan avulla selvitetään, onko jokin toiminto yritykselle

kannattava vai ei. Tämän jälkeen pystytään laskemaan hinnoittelun tueksi myyntikateprosentti. (Määttä ym. 2004, 210.)

5.2.2 Hinnoittelu

Hinta on ainoa markkinointimixin kilpailukeino, jonka käyttö ei aiheuta suoria kustannuksia yritykselle. Hinnoittelulla on suuri vaikutus kannattavuuteen, kysyntään ja tuloksen tekoon. Hinnoittelu on kunnossa, jos tuotteet ja palvelut menevät kaupaksi ja kaikki kustannukset saadaan katetuksi sekä pääomalle syntyy riittävä tuotto. Periaatteessa hinnoittelu toteutetaan markkinoiden sietokyvyn ja tuotantokustannusten rajapinnalla. On siis kyettävä huomioimaan kustannukset, sekä markkinoiden luomat mahdollisuudet ja rajoitteet. Toisaalta hinnoitteluun vaikuttaa edellisten lisäksi monia muita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä (Albanese & Boedeker 2002, 162; Kotler ym. 2002, 565; Lehtonen 2002, 131–132; Määttä ym. 2004, 219.)

Hinnoittelumenetelmät voivat perustua tarkkoihin kustannus- ja markkina-analyysiin tai sitten yrittäjän omiin aikaisempiin kokemuksiin, tilannetajuun ja henkilökohtaisiin käsityksiin markkinoista ja asiakkaista. Vaikka kokemus ja tilannetaju ovat hyvän yrittäjän tärkeitä ominaisuuksia, niiden käyttö ainoana hinnoittelutyökaluina ei ole ainakaan pitemmällä ajalla suositeltavaa. Tehokas hinnoittelu perustuu tarkkoihin analyysiin ainakin yrityksen kustannustasosta, markkinatilanteesta ja kilpailijoista. Hinnoittelukäytännöt voivat siis poiketa yritysten välillä paljonkin riippuen erityisesti yrityskulttuurista, yrityksen koosta ja teknisten apuvälineiden käytöstä. (Albanese & Boedeker 2002, 167.)

Pitopalvelualalle ominainen projektiluontoisuus asettaa hinnoittelulle erilaisia haasteita, eikä sitä voida toteuttaa vain muutamaa menetelmää hyväksikäyttäen. Pitopalvelualan tärkein hinnoittelumenetelmä on kustannuspohjainen hinnoittelu, mihin kuuluu myyntikateprosentin, hinnoittelu- ja palkkakatekertoimen käyttö ja vakiokatehinnoittelu. Menetelmiin liittyy kuitenkin monia ongelmia. Kukin menetelmä keskittyy vain tiettyyn osaan tuottojen kerryttämiseksi, mutta ne eivät ota

huomioon toisiaan. Toisena ongelmana on vakioprosenttien ja -kertoimien käytöstä aiheutuvat suhteellisten myyntihintojen virhemarginaalin esiintyminen halpojen ja kalliiden raaka-aineiden välillä. Hinnoittelussa on myös huomioitava markkinoiden kysynnän ja kilpailun vaikutus, jolloin yritys voi vaikuttaa vain omiin kustannuksiinsa ja toimiinsa toimiakseen kannattavasti tuottaen samalla tulosta. (Määttä ym. 2004, 119–222.)

Työläin, mutta tarkin menetelmä hinnoitteluun olisi laskea jokaiselle tilaisuudelle erilliskate, raaka-aine- ja työvoimakustannuksineen. Samalla tulisi ottaa huomioon myös markkinatilanne ja yhteiskustannukset. Työvoimakustannukset saadaan kellottamalla valmistus- ym. työskentelyaikoja, jolloin saadaan eri tuotteiden vaatimat keskimääräiset työajat (Määttä ym. 2004, 221).

5.3 Hankintatoimi

Yritykset pyrkivät hankkimaan tavaroita ja raaka-aineita mahdollisimman edullisesti kilpailuttamalla tavarantoimittajia keskenään. Kilpailuttaminen aiheuttaa helposti toimitusten laadun vaihtelua ja epävarmuutta, eikä motivoi kumpaakaan osapuolta. Tavarantoimittajat tulisi ymmärtää yrityksen yhteistyökumppaneiksi, joiden kanssa tehtävä yhteistyö edistää toiminnan kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä. Yhteistyön tulisi olla pitkäaikaista, läheistä suhdetoimintaa, josta kumpikin osapuoli hyötyy. (Lahtinen & Isoviita 1999, 102.)

Hankinnat ovat tärkeä kilpailukeino pitopalvelualalla. Toiminnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon sellaiset hankintoihin liittyvät seikat, kuten toimitusaika, saatavuus, alennukset ja laatu. Hankintatoimi on tärkeä osa myös tuotesuunnittelua. Hankintojen hyödyntäminen edellyttää hyviä suhteita ja yhteistyötä yrityksen ja tavarantoimittajien välillä, jotta välttyttäisiin virheratkaisuilta. Tehokkaan ja oikeaoppisen yhteistyön lähtökohtana on kummankin osapuolen sitoutuminen toistensa tavoitteisiin ja tarpeisiin. (Lahtinen & Isoviita 1999, 102.)

Kilpailutilanne ja kustannusten nousu pakottavat yrityksiä kiinnittämään huomiota raaka-aineiden ostohintoihin, jalostusasteeseen, tilausmääriin ja varastointiin. Alihankkijoiden käyttäminen ja ulkoistaminen ovat myös vaihtoehtoja kustannuksien hallitsemiseksi. Yksi huomattavista asioista hankintatoimessa on tavarantoimittajien kanssa käytyjen ostoneuvotteluiden luomat edut. Hankintatoimella pyritään etsimään hyviä hankintalähteitä, valitsemaan toimittajia, ohjaamaan toimittajia ostajaa hyödyttäviin ratkaisuihin sekä sovittamaan näitä ratkaisuja tuotantoon ja myyntiin. Hankintatoimessa tärkeintä on, että yrityksellä on tarvitsemansa tuotantotekijät käytettävissään mahdollisimman edullisesti, jopa kilpailijoitaan alhaisemmilla hinnoilla. (Rosendahl 1997, 2.)

Tavarantoimittajien kilpailuttaminen on tärkeimpiä menetelmiä hankintoja suunniteltaessa, sillä kilpailuttamalla saadaan alueellisesti edullisimmat raaka-aineet ja palvelut. Kilpailuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, jos euromääräiset ostot ovat kovin pienet. Tällöin kannattaa tehdä yhteishankintoja, mikä lisää ostovoimaa. Tämä on helppoa ketjuissa, mutta onnistuu kyllä pienyritystenkin yhteistyöllä. Ryhmässä neuvotteluvoima kasvaa ja ostoja pystytään keskittämään tietyille toimittajille, jolloin suurien tilausmäärien myötä yksikkökustannukset jäävät alhaisemmiksi. Yhteisostojen hyödyn todentaminen tulee perustua laskennallisiin menetelmiin. Laskennalliset oletukset ovat välttämättömiä, jotta yhteisostoilla kilpailukyky ja kannattavuus todella paranevat. Toiminnan kannattavuus paranee myös pelkästään hyvin toteutetulla ostotoiminnalla ja varastoinnilla, jolloin pystytään vähentämään hävikkiä ja estämään raaka-aineiden pilaantumista. (Rosendahl 1997, 2-3, 29–30.) Yhteisostoja tekevien tahojen välinen kilpailu ei periaatteessa kiristy, vaan yhteistyö tekee yritysten toiminnasta kannattavampaa. Ryhmän jäsenten kilpailu siirtyy näin ollen muihin kilpailun osa-alueisiin, kuin alhaisiin kustannuksiin esimerkiksi palvelun laatuun. Alueellisesti yrityksille syntyy kilpailuetu verrattaessa naapurikuntaan, jossa ei harjoiteta yhteistyötä hankintoja tehtäessä.

Kilpailutilanne ja kustannusten nousu pakottavat yrityksiä kiinnittämään entistä enemmän huomiota myös raaka-aineiden jalostusasteeseen. Usein kysytty kysymys onkin, että miksi tehdä perustyö itse eikä teettää sitä siellä, missä se tulee sarjatuotannon ja volyymin ansiosta edullisemmaksi. Ravitsemisalalan työvoima-

kustannukset ovat merkittävä osa yritysten kustannuksista. On siis järkevää punnita eri vaihtoehtoja tarkasti. Käyttämällä esivalmisteltuja tuotteita, kyetään nostamaan palkkoihin käytetyn rahan tuottavuutta henkilökunnan tehokkuutta lisäämällä. Käytetään aikaa siis enemmän niihin toimintoihin joilla on oikeasti merkitystä palvelujen ja tuotteiden laatuun. Uusia tuotteita ja menetelmiä syntyy jatkuvasti raaka-aineiden säilyvyyden ja jalostuksen myötä. Ostoista vastaavan henkilön tulisi näin olla ajan tasalla, jotta yritys ei menettäisi markkinaosuuksiaan kilpailijoille jotka ovat ottaneet käyttöönsä uusia ja edullisempia tuotteita ja menetelmiä. (Rosendahl 1997, 11–12, 82.)

5.4 Henkilöstöresurssit

Ravintola-alan tavoin myös pitopalvelutoiminta on hyvin työvoimavaltaista. Mitä enemmän asiakkaan toiveita räätälöidään, sitä enemmän tarvitaan työtunteja ja työvoimaa. (Määttä ym. 2004, 20.) Esimerkiksi perinteisen 100 vieraan syntymäpäiväjuhlatarjoilun järjestämiseen noutopöydästä tarvitaan esivalmisteluista siivoukseen 44 henkilötyötuntia. Kokonaistuntimäärästä esivalmisteluihin menee 20 henkilötyötuntia ja itse juhlapäivän tarjoilun toteuttamiseen 24 henkilötyötuntia. Esivalmistelut voi toteuttaa aikataulusta ja varastokapasiteetista riippuen 1-3 työntekijää. Noutopöydästä tarjoilun toteuttaminen sitoo lähestulkoon poikkeuksetta neljä henkilöä. Jos tilaisuus toteutettaisiin paikassa, jossa ei ole esimerkiksi kunnollisia taustatiloja, voi tämä piirre nostaa työvoimavaatimuksia kahden henkilön verran. Tällainen mitättömältä vaikuttava seikka nostaa palkkakustannuksia huomattavasti. (S.Vesala, henkilökohtainen tiedonanto 11.09.2008.)

Edellisen kappaleen esimerkki työvoimakustannuksien muodostumisesta asettaa pitopalveluyrityksille haasteen henkilökunnan suhteen. Etenkin pienten pitopalveluyritysten on mahdotonta pitää edellä mainitun esimerkin vaatimaa henkilökuntaa palkkalistoilla täyspäiväisesti. Työsuhde solmitaan usein majoitus- ja ravitsemisalun työehtosopimuksen mukaan, missä on määritelty eri työsuhteiden vähimmäistyötuntimäärät. Työn antajan on noudatettava työehtosopimuksen asettamia vaatimuksia ja tarjota vähintään tietty määrä työtunteja tietyinä ajanjaksona.

(Palvelualojen ammattiliitto, Majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksen keskeiset määräykset.) Pienillä pitopalveluyrityksillä ei ole mahdollisuuksia, taloudellisten resurssien ja kannattavuuden takia, pitää palkkalistoillaan kuin muutama työntekijä yrittäjän lisäksi. Tarpeen vaatiessa töihin voi palkata väliaikaista apua. Pitopalveluyrityksellä on hyvä olla tuttuja vakituisia ekstratyöntekijöitä. Heidän ammattitaitonsa tunnetaan, ja he tuntevat myös pitopalveluyrityksen toimintatavat ja reseptiikan. (Määttä ym. 2004, 26.)

Nykyään on olemassa monia henkilöstöyrityksiä, jotka vuokraavat kokkeja, tarjoilijoita ja muuta henkilökuntaa pitopalveluyritysten tarpeisiin. Pitopalveluyritys maksaa henkilöstövuokraamolle kiinteän, sovitun tuntikorvauksen ja vuokraamo maksaa työntekijöidensä ennakkopidätykset, eläkemaksut ja sairaslomakorvaukset. Yksi vuokratyövoiman huonoista puolista on vuokratyöntekijöiden ammattitaidossa vallitsevat suuret erot. (Määttä ym. 2004, 22.)

Koska pitopalvelutoiminta painottuu pääasiassa viikonlopuille, voidaan käyttää toiminnassa kausiluonteisuusmääritelmää. Arkipäivät ovat käytännössä tuottamattomia päiviä, jolloin hoidetaan kaikkia muita juoksevia toimintoja kuten: laskutus, suunnittelu, markkinointi, tuotekehitys ja raaka-ainetilaukset. Osittain arkipäiviä käytetään viikonlopun tilaisuuksien ruokien esivalmisteluun. Sesonkiluonteisuus on kuitenkin yrityskohtaista, sillä jokin toteuttavat pitopalvelutoimintaa sivutoimisesti, harjoittamalla päätoimisesti jotakin muuta yritystoimintaa esimerkiksi kahvila-ravintolaa. Pitopalvelutoiminnasta voidaan käyttää myös sesonkiluonteisuusmääritelmää, sillä suuria juhlia ja tapahtumia järjestetään pääasiassa kesäisin. Tällöin on mahdollisuus laajentaa juhlatilaa myös ulos pystyttämällä teltoja tai muokkaamalla ulkorakennuksia tilaisuuteen sopiviksi. Sesonki voidaan käsittää myös kysyntäpiikkeinä; esimerkiksi juhlapyhät ovat tällaisia ajankohtia. Kysyntäpiikit aiheuttavat tilapäisen työvoimantarpeen, jolloin tilapäistä helpotusta työvoimapulaan haetaan ekstraajista ja vuokratyöntekijöistä. (S.Vesala, henkilökohdainen tiedonanto 11.09.2008.)

Pitopalvelutoiminnassa työntekijöiden ja omistajien tulee noudattaa elintarvikehygienian, omavalvonnan sekä työturvallisuuden vaatimuksia. Henkilökunnan tulee olla palvelu- ja myyntihenkisiä toimien yhteistyössä ja joustavasti asiakkai-

den ja muun henkilökunnan kanssa. Tehokas organisointi, tilanneherkkyys ja talouden tarkkailu ovat eilinehtoja pitopalvelualan yrityksen toiminnassa. (EDU.fi (Opetushallitus) 2003, 5-7.)

Edellä mainittujen lainsäädännön asettamien vaatimusten lisäksi työntekijöiden tulisi tuntea myös yrityksen toimintatavat ja –mahdollisuudet. Henkilökunnan tulisi ajatella ja asennoitua työskentelyyn pitopalveluyrityksessä tuottavuutta ja kannattavuutta ajatellen. Hyvien työntekijöiden löytäminen ei välttämättä ole vaikeaa. Todellinen haaste onkin, miten säilyttää osaava henkilökunta siten, että se on käytettävissä tarpeen mukaan. Henkilöstövuokraamot ja vakituiset ekstraajat tarjoavat tilapäisratkaisuja, mutta molemmissa tapauksissa on omat haittapuolensa. (S.Vesala, henkilökohtainen tiedonanto 11.09.2008.)

6 TUTKIMUS PITOPALVELUYRITYSTEN TOIMINNASTA

6.1 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuksen perusjoukoksi eli kohderyhmäksi valittiin Satakunnassa toimivat yritykset, jotka ilmoittavat tarjoavansa pitopalvelua joko päätoimisesti tai sivutoimisesti. Yhteystiedot kerättiin Internetissä olevista yrityshakemistoista, kuntien ja kaupunkien www-sivuilta sekä alueellisista puhelinluetteloista. Yhteystietoja löytyi yhteensä 108 kappaletta. Resurssien puutteessa ei ollut mahdollista toteuttaa perusteellista hakua yhteystietojen löytämiseksi. Tutkittavien yksiköiden määrän jäädessä melko alhaiseksi päätettiin toteuttaa tutkimus kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa otetaan kaikki perusjoukon yksiköt huomioon. (Heikkilä 2001, 14,33.)

6.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen tavoite ratkaisee ensisijaisesti tutkimusmenetelmän (Heikkilä 2001, 29). Tämä tutkimus on empiirinen eli havainnoiva tutkimus, jolla pyritään selvittämään ravitsemisalan pitopalveluyritysten sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja rakenteeseen liittyviä ongelmia. Aikaisempaa tutkimusmateriaalia ei ole käytettävissä eikä käytetyssä kirjallisuudessa ollut suoranaisia mainintoja pitopalveluyritysten toimintaan liittyvistä ongelmista. Tästä seikasta johtuen voidaan tavallaan sanoa, että tämä opinnäytetyö on pioneerityö pitopalvelutoimintaan liittyen.

Tutkimusta varten hankittiin tietoa eli havaintoaineistoa perusjoukolle toteutetulla kirjekyselyllä. Kysymykset oli laadittu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perusteiden pohjalta. Kirjekyselyn käyttämisen perusteena oli käytettävissä olevan ajan rajallisuus, sekä menetelmän taloudellisuus. Kirjekyselyyn päädyttiin myös aikaisempien havaintojen ja oletamuksien perusteella. Yhteystietoja etsiessä huomattiin, että vain harvalla pitopalveluyrittäjällä oli käytössään sähköpostiosoite, joten www-kyselyn toteuttaminen olisi ollut lähes mahdotonta. Tutki-

muksella pyrittiin keräämään tietoa selvistä tosiasioista, jotka voidaan yksiselitteisesti luokitella ja laskea. (Heikkilä 2001, 13, 16.)

Postikyselyn ominaisuuksiin liittyy tiettyjä merkittäviä heikkouksia ja vahvuuksia, jotka tuli ottaa huomioon tietojen keräämisessä, käsittelyssä ja analysoinnissa, tulosten raportoinnissa, johtopäätösten teossa ja tulosten hyödyntämisessä. Postikyselyn heikkouksia ovat usein alhainen vastausprosentti, vastausten hidas saaminen, pitkän kyselyn katovaikutus, avointen kysymysten epäsuosio, kyseenalainen vastausten tarkkuus, sillä väärinkäsitykset jäävät oikaisematta ja lisähavaintoja ei voida tehdä. Postikyselyn vahvuuksia ovat: tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa; arkaluontoisten kysymysten ja oheismateriaalin käyttö on mahdollista. (Heikkilä 2001, 19–20.)

6.3 Kyselyn toteuttaminen

Työn luonne pioneerityönä asetti tietynlaisia haasteita jo työn rajauksessa. Oli todella vaikeaa päättää, mitkä asiat ovat keskeisiä ja tärkeitä pitopalvelutoiminnassa. Kirjoittaessa oli samalla ajateltava myös, kuinka pitkäksi kyselylomake muodostuu, sillä liian pitkällä lomakkeella on vaikutusta vastausprosentin suuruuteen. Kysely toteutettiin 108:lle Satakunnassa toimivalle pitopalveluyritykselle postitse lähetetyllä kyselylomakkeella (Liite 2). Postitus sisälsi saatekirjeen (Liite 1) ja vastauslähetyskirjekuoren, joka oli varustettu palautusosoitteella ja postimerkillä, jotta kyselylomakkeen palauttaminen ei tuottaisi vastaajille ylimääräistä työtä. Postitus tehtiin tiistaina 3.3.2009 siten, että ne lähtivät samana päivänä eteenpäin. Kirjeet olivat 2. luokan kirjeitä ja Itella Oyj:n mukaan ne ovat perillä kolmantena työpäivänä postituksesta eli tässä tapauksessa perjantain 6.3.2009. Vastausaikaa annettiin kymmenen päivää aina 16.3.2009 asti. Postitusajankohta valittiin niin, että kyselyt olisivat perillä ennen viikonloppua. Heikkilän (2001, 66) mukaan juuri ennen viikonloppua vastaajalle saapuneet kirjekyselyt ovat osoittautuneet järkevästi ajoitetuiksi, mutta toisaalta yritysjohtajat vastaavat parhaiten alkuvuokosta. Tässä oli pieni ristiriita sillä kokemuksesta tiedettiin, että viikonloput ovat kiireisintä aikaa pitopalveluyrityksissä. Toisaalta viikonloppuisin posti ei kul-

je, joten ei ollut pelkoa siitä, että kysely jäisi postikasan alimmaiseksi täyttämättä ja palauttamatta. Vastauksien houkuttelemiseksi saatekirjeessä ilmoitettiin, että kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 200 € arvoinen digitaalikamera, sekä annettiin Internet osoite mistä valmis työ löytyy kokonaisuudessaan sen valmistuttua. Saatekirjeessä selvennettiin myös miten yksilöiden ja yritysten tietosuoja on otettu huomioon ja, että tutkimuksen tulokset ovat julkisia ja kaikkien käytettävissä.

Kyselylomaketta rakennettiin läpi koko työn ja aina kun teoriaa kirjoittaessa heräsi kysymyksiä, ne kirjattiin ylös. Viitekehyksen valmistuttua aloitettiin kyselylomakkeen varsinainen rakentaminen etenemällä johdonmukaisesti asiajärjestyksessä teoriaosuuden alusta loppuun. Lomakkeen aseteluun kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä vastaaja päättää muun muassa kyselylomakkeen ulkonäön perusteella, vastaako hän siihen (Heikkilä 2001, 48). Kirjainkooksi valittiin yleisesti käytetyn 12:sta pisteen sijasta 10 pisteen Times New Roman fonttia, jotta kyselylomakkeen pituus ei kasvaisi sivumäärältään liian suureksi.

Teoriaosuudessa on pyritty etenemään yleisistä kohti yksityiskohtaisiin asiakokonaisuuksiin. Tämä kaava on havaittavissa myös kyselylomakkeessa, jonka alussa on helppoja taustatietokysymyksiä niin vastaajasta kuin yrityksestä. Heikkilän (2001, 48) mukaan aluksi helpoilla kysymyksillä pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan. Tämä seikka myös auttaa vastaajaa keskittymään loppupään kysymyksiin huolellisemmin, jotka tässä tapauksessa olivat yksityiskohtaisempia kuin alkupään kysymykset ja vaativat enemmän keskittymistä.

Kyselylomake oli strukturoitu, eli se käsitti valmiit vaihtoehdot, joista sopiva tai sopivat valittiin ympyröimällä tai rastittamalla. (Heikkilä 2001, 50.) Lomake sisälsi kaksi avointa kysymystä, koskien muun toiminnan harjoittamista pitopalvelun lisäksi ja toteutettavien tilaisuuksien henkilömäärien ääriarvoja. Monivalintakysymyksiä käyttöön lomakkeessa todettiin vähiten rasittavaksi vastaajan kannalta. Toisena syynä oli vastauksien tulkintavaikeuksien välttäminen toisin, kuin voisi avointenkysymysten kohdalla olettaa. Monivalintakysymykset oli myös helppo muuttaa numeeriseksi tiedoksi, jota oli helppo käsitellä ja analysoida. Yksi kysymyksistä oli dikotominen, eli käsitti vain kaksi vastausvaihtoehtoa. Kysymys

koski vastaajan sukupuolta. Osa loppuista kysymykset olivat sekamuotoisia, missä osa vastausvaihtoehdoista oli annettu ja yksi vaihtoehto oli avoin ja tämä siksi, että ei oltu varmoja oliko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot esitetty. Loput kysymykset olivat Osgoodin asteikon mukaan rakennettuja. Tämä kysymystyyppi on niin sanottu asenneasteikon kysymystyyppi ja ominaista sille on se, että se vie vähän tilaa ja sisältäen samalla paljon tietoa. Osgoodin asteikossa vaihtoehdot ilmaistaan vastakkaisilla adjektiiveilla. (Heikkilä 2001 49–55.)

Tutkimustuloksia analysoitiin SPSS for Windows 17.0 ja Microsoft Exel ohjelmilla. Analysointiin käytettiin suoria jakaumia eli yksiulotteisia frekvenssijakaumia, jotka kertovat eri havaintoarvojen yleisyyden havaintoaineistossa. Analysointi perustui pääasiassa havaintojen keskiarvojen mittaamiseen, jolloin tuloksista voitiin antaa yleiskuva pitopalvelutoiminnasta. Jos havaintoarvot olivat heterogeenisiä, eli niissä ilmeni paljon vaihtelua, oli perustellumpaa käyttää moodeja kuin keskiarvoja. Moodi on useimmin toistuva arvo havaintoaineistossa. Moodit antavat hieman erilaisia tuloksia kuin keskiarvot. Ristiintaulukointia käytettiin muuttamien muuttujien välisten riippuvuuksien mittaamisessa. (Heikkilä 2001, 83–86, 149 210.) Tuloksien havainnollistamiseen käytettiin erilaisia kuvioita, joiden tiedot on ilmoitettu prosenttiosuuksina havaintoaineistosta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2001, 29.) Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden tulee olla tarkkoja eli reliaabeleja. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan, että se voidaan toistaa milloin tahansa, missä tahansa ja kenen tahansa toteuttamana. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuutta samanlaisin tuloksin. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on kovin pieni ja otosta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä eli kato. (Heikkilä 2001, 30.)

Tämä tutkimus on validi, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joiden avulla päästiin tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimusaineiston tarkempaan analysointiin ei katsottu olevan tarvetta, koska tutkimuskysymykset olivat yleisluontoisia. Tarkempi analysointi olisi turhaan paisuttanut jo mittavaksi muodostunutta tutkimusta.

Kyselytutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Perusjoukkoon kuului 108 yritystä, joiden yhteystiedot saatiin yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä. Lähetetyistä kirjeistä neljä palautui Viestintäviraston toimesta, koska vastaanottajia ei ollut tavoitettu. Syynä voi olla joko toimipaikan vaihtuminen tai toiminnan loppuminen. Viestintäviraston palauttamien kirjeiden takia tutkittavien yksiköiden määrä putosi 104:n. Täytettyjä lomakkeita palautettiin 25 ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 24.

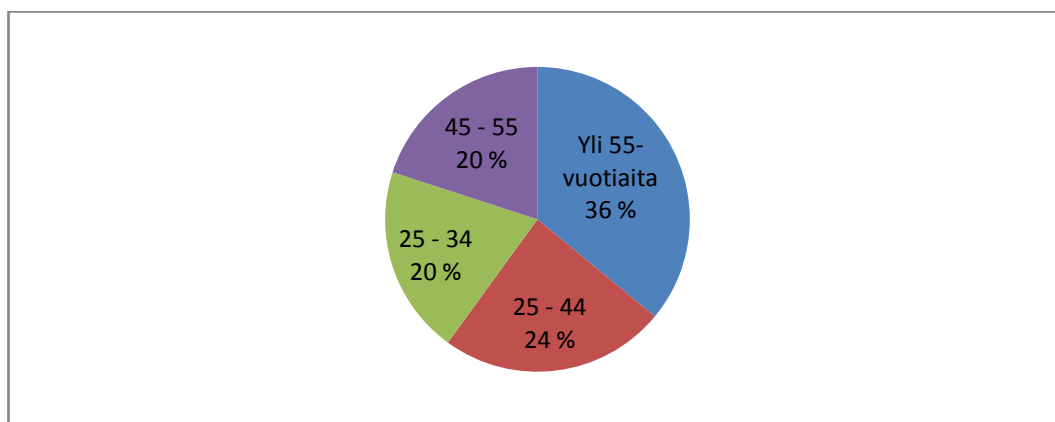
Tutkimuksen perusjoukossa on peittovirhe, koska on hyvin todennäköistä, että kaikkien mahdollisten yritysten yhteystietoja ei löydetty. Epätäydellinen perusjoukko vaikuttaa myös tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Tutkimuslomakkeiden palauttaneet olivat osanneet täyttää sen oikein. Muutamassa kohdassa

oli vaikeuksia tulkita vastauksia, koska vastaajat olivat vaihtaneet vastausvaihtoehtojaan epäselvästi. Tutkimus on reliaabeli vain tietyn aikaa, koska tutkittavien ikäjakaumasta voidaan päätellä, että useat saattavat lopettaa toimintansa muutamien vuosien kuluttua. Samalla tulee voi tulla uusia nuorempia yrittäjiä pitopalvelualalle. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen, mutta tulokset saattaisivat muuttua ajan myötä.

Palauttamattomien kyselylomakkeiden suureen määrään voi olla monia eri syitä. Merkittävimpänä syynä katoon voi olla se, että kirjeen vastaanottaja ei kokenut kyselyn koskevan merkittävällä tasolla heidän omaa toimintaansa. Yritys on saattanut esimerkiksi ilmoittaa yrityshakemistoihin yhdeksi toimialakseen pitopalvelutoiminnan, vaikka he ovat ulkoistaneet sen, eli ostavat pitopalvelua toiselta yrittäjältä. Tai sitten yritykset ovat valmiita toteuttamaan muun toiminnan ohella pitopalvelua sitä kysyttäessä, mutta se ei kuulu heidän normaaliin palvelutarjontansa. Toisena merkittävänä syynä vastaamatta jättämiselle voi olla kyselyn pituus ja melko yksityiskohtaisten kysymysten esittäminen. Kyselyn postitusajankohta saattoi myös olla epäsuotuisa. Tutkijan nimikin on saattanut vaikuttaa joidenkin vastaamiseen, koska nimi voidaan yhdistää erääseen pitopalvelua tarjoavaan yritykseen. Kyselyn uusintaan ei ollut ajan ja rahan puolesta mahdollisuutta, joten tähän hyvin alhaiseen vastausprosenttiin on tyydyttävä. Yhtenä mahdollisuutena olisi ollut soittaa kyselyyn vastaamatta jättäneille tahoille muistutukseksi asiasta. Tämä olisi voinut motivoida vastaamaan, mutta resurssien puitteissa se ei ollut mahdollista.

7.1 Vastaajien ja yritysten taustatiedot

Alla olevasta kuvioista voidaan nähdä vastaajien ikäjakauma prosentteina (Kuvio 3). Alle 25-vuotiaita vastaajia ei ole yhtään, 25–24-vuotiaita on 20 %, 35–44-vuotiaita 24 %, 45–54-vuotiaita 20 % ja yli 55-vuotiaita on 36 % vastanneista. Kyselyyn vastanneista 88 % on naisia ja 12 % miehiä. Kaikki vastanneista ovat suorittaneet oppivelvollisuuden velvoittamana kansakoulun, keskikoulun tai peruskoulun. Pelkästään jonkin edellä mainitun pohjalta pitopalvelutoimintaa harjoittaa kahdeksan prosenttia vastanneista. Ammattitutkinnon suorittaneita on 52 % ja heistä 15 % on suorittanut lisäkoulutuksena opistotason tutkinnon. Ammattikoulua sekä lukion käyneitä ei ole yhtään. Lukion suorittaneita on 32 % ja heistä 75 % on suorittanut opistotason tutkinnon lukion lisäksi. Pelkän opistotason koulutuksella pitopalvelua harjoittaa 28 % vastanneista. Kahdeksan prosenttia vastanneista on suorittanut tai on parhaillaan suorittamassa korkeakoulutasoista tutkintoa.



Kuvio 3. Vastaajien jakaantuminen ikäryhmien mukaan.

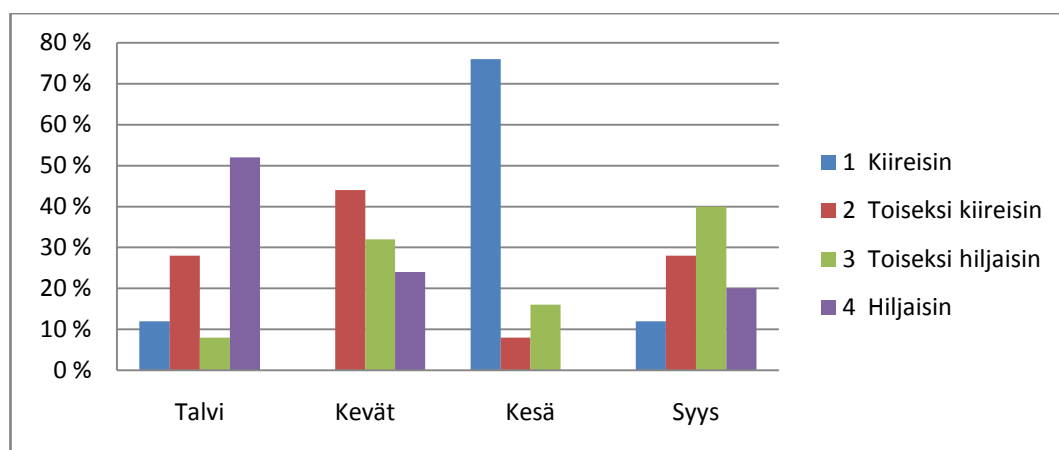
Vastaajan aseman selvittäminen yrityksessä perustuu siihen, että saamalla tietoa yrityksistä mahdollisimman korkeilta tahoilta aineistoa voidaan pitää luotettavana. 52 % vastanneista harjoittaa pitopalvelua toiminimellä. 16 % vastanneista on osakeyhtiön osakkaita, 12 % vastuunalaisia yhtiömiehiä, 8 % toimitusjohtajia, 4 % työntekijöitä, neljä prosenttia äänettämiä yhtiömiehiä ja neljä prosenttia yhtiömiehiä. Kontrollikysymyksenä ”Yritysmuoto?” noudatteli samaa kaavaa yksityisen

elinkeinonharjoittajien määrässä 52 %:n osuudella. 28 % yrityksistä on osakeyhtiöitä, 16 % kommandiittiyhtiöitä ja neljä prosenttia avoimia yhtiöitä.

Kysymällä pitopalvelutoiminnan pää- ja sivutoimisuutta, haluttiin selvittää niiden yhteyttä yritysten liikevaihtoon. Yrityksistä 52 % harjoittaa pitopalvelutoimintaa päätoimisesti, 44 % sivutoimisesti ja neljä prosenttia vastanneista ilmoitti toimintansa päättyneen. Yrityksistä 44 % tekee liikevaihtoa tilikaudellaan alle 100 000 euroa, 20 % 100 000 – 140 000 euroa, 16 % 150 000 – 190 000 euroa, neljä prosenttia 200 000 – 240 000 euroa, 8 % 300 000 – 350 000 euroa ja neljällä prosentilla liikevaihtoa kertyy yli 350 000 euroa. Sivutoimisena pitopalvelua harjoittavat yritykset tekevät ristiintaulukoinnilla tehtyjen havaintojen perusteella parempaa liikevaihtoa, kuin päätoimisesti pitopalvelua harjoittavat yritykset. Avoimessa kysymyksessä seitsemän, 76 % vastanneista ilmoitti harjoittavansa muuta liiketoimintaa pitopalvelun ohella. Liitteessä kolme on listattu avoimen kysymyksen vastaukset (Liite 3). Yritysten muu toiminta liittyy pääasiassa johonkin muuhun ravitsemisalan toimintoihin kuten lounastarjoiluun.

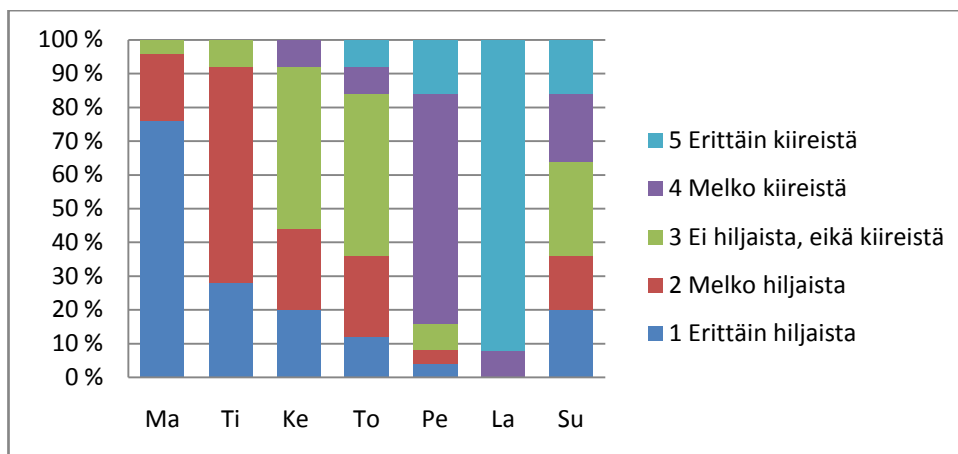
Toteutettavien mini- ja maksimitilaisuuksien henkilömäärien analysoinnissa käytettiin, keskiarvojen lisäksi, keskihajontaa ja keskiarvon keskivirhettä. Keskihajonta kuvaa, kuinka hajallaan havaintoarvot ovat keskiarvosta. Keskiarvon keskivirhe mittaa keskiarvon luotettavuutta. Keskiarvolta pitopalveluyritykset toteuttavat minimissään 12,68 ja maksimissaan 455,42 henkeä käsittäviä tilaisuuksia. Minimitilaisuuksien keskihajonta on 8,405 ja maksimitilaisuuksien 399,075. Minimitilaisuuksien keskiarvon keskivirhe on 1,681 ja maksimitilaisuuksissa 81,461. Moodi minimitilauksissa on 10 ja maksimitilaisuuksissa 500. Moodi on muuttuja, joka saa eniten arvoja. (Heikkilä 2001, 84–88.) Maksimitilaisuuksien vaihteluväli on 70 hengentilauksista 2000 hengentilauksiin. Vaihteluväli ilmoittaa havainnoista pienimmän ja suurimman arvon. (Heikkilä 2001, 85.) Vaihteluvälin pituudeksi muodostui 1930. Näin suuri vaihteluväli selittyy muutamalla poikkeavalla ääritapauksella. Keskiarvoa 13 minimitilaisuuksissa voidaan siis pitää luotettavana. Keskiarvon käyttäminen maksimitilaisuuksiin on perusteltua käyttää keskihajonnan ja keskiarvon keskivirheen suurien arvojen takia.

Pitopalvelutilaisuudet jakaantuvat vuodenaajoille moodin ja vastausvaihtoehtojen frekvenssien mukaan seuraavasti. Painottumista havainnollistaa seuraavasta kuvio-osta (Kuvio 4). Kiireisintä on kesäisin (kesäkuu – elokuu), kun 76 % vastauksista sai arvon yksi ja moodin yksi. Toiseksi kiireisintä on keväisin (maaliskuu – toukokuu), kun 44 % vastauksista sai arvon kaksi ja moodin kaksi. Toiseksi hiljaisinta on syksyisin (syyskuu – marraskuu), kun 40 % vastauksista sai arvon kolme ja moodi on kolme ja hiljaisinta on talvisin (joulukuu – helmikuu), kun 52 % vastauksista sai arvon neljä ja moodin neljä.



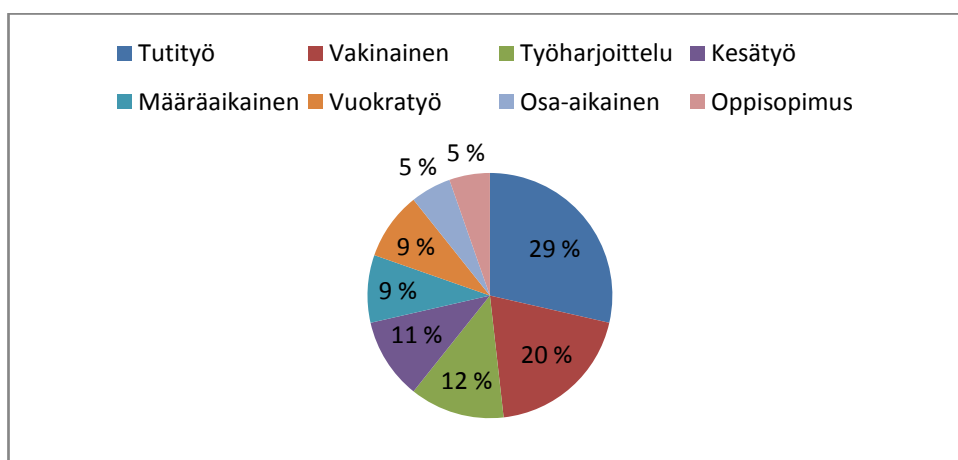
Kuvio 4. Pitopalvelutilaisuuksien painottuminen vuodenaajoille.

Kysymyksessä 10 oli vastaajalla mahdollisuus antaa sama arvo useammalle viikonpäivälle, kun kysyttiin: ”Miten pitopalvelutilaisuudet painottuvat viikonpäiville?”. Kuvioista viisi voidaan selkeästi nähdä kuinka tilaukset jakaantuvat viikolle (Kuvio 5). Maanantait ovat erittäin hiljaisia, kun 76 % vastauksista sai arvon yksi. Tiistapäivät ovat hieman eloisampia, kun 64 % vastauksista sai arvon kaksi eli toiminta on melko hiljaista. Keskiviikko ja torstapäivät ovat melko samanlaisia, kun molempien vastauksista 48 % sai arvon kolme eli ei hiljaista eikä kiireistä. Myös molempien vastauksista 24 % sai arvon kaksi, melko hiljaista, sekä kahdeksan prosenttia arvon neljä, eli melko kiireistä. Perjantaina alkaa viikonloppu, mikä näkyy kuvioista, kun 68 % vastauksista sai arvon neljä, eli melko kiireistä. Lauanantai on erittäin kiireistä 92 % osuudella vastauksista. Sunnuntai jakaantuu melko tasaisesti jokaiselle arvolle, mutta moodin mukaan sunnuntait eivät ole hiljaisia, eikä kiireisiä, tämän vahvistaa arvon kolmen 28 prosentin osuus.



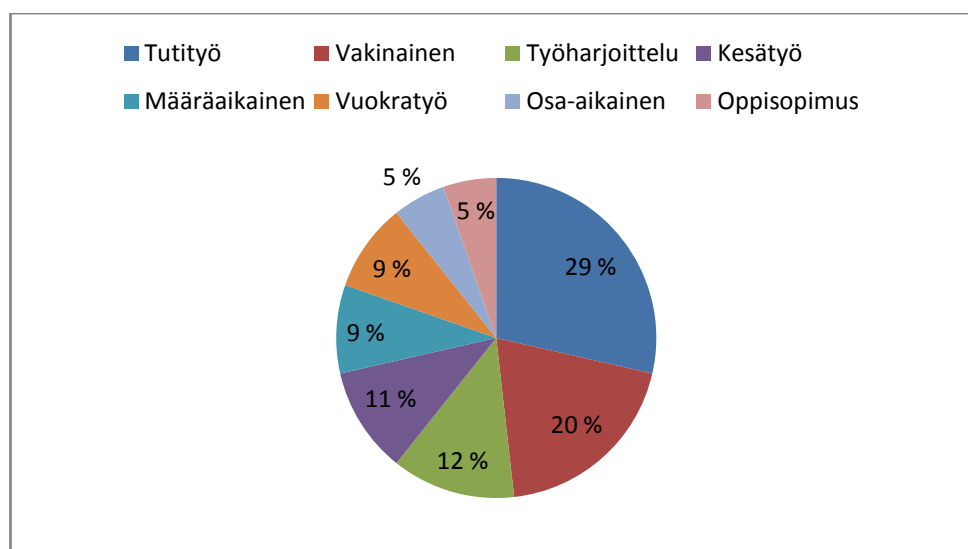
Kuvio 5. Pitopalvelutilauksien painottuminen viikonpäiville.

12. kysymys koski pitopalvelutilaisuuksien jakaantumista niiden yleisyyden perusteella. Vastaajia pyydettiin asettamaan järjestykseen, numeroimalla yhdestä viiteen, viisi yleisintä toiminnassaan esiintyvää tilaisuutta. Tulosten hajonnan vuoksi osoittautui hankalaksi ja merkityksettömäksi käyttää edellä mainittua menetelmää analysoinnissa. Muuttujat päätettiin muuttaa siten, että kaikille arvoille yhdestä viiteen annettiin uusi arvo yksi. Teoriassa tämä ei vaikuta tulosten validiteettiin, koska joka tapauksessa nämä viisi tilaisuutta ovat vastanneiden mielestä yleisimpiä. Kuvioista kuusi nähdään miten tilaisuudet jakaantuvat (Kuvio 6). Pitopalveluyritysten toiminta keskittyy suurimmaksi osaksi merkkipäivien, lakkiaisien, muistotilaisuuksien ja rippijuhlien järjestämiseen. Noin viidenneksen tilaisuuksista muodostaa yhdessä teemajuhlat, kastejuhlat, yritystilaisuudet ja häpäivät.



Kuvio 6. Pitopalveluyritysten käyttämät työsuhdetyypit.

75 prosenttia pitopalveluyrityksistä työllistää vakituisesti, yrittäjät mukaan lukien, 1-2 henkilöä ja 21 % yrityksistä työllistää 3-5 henkilöä. Muuttuja 6-10 vakituista työntekijää ei saanut yhtään vastausta, kun taas yli kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä oli neljä prosenttia. Pitopalveluyrityksissä siis työskentelee vakituisesti yrittäjän lisäksi pääasiassa yksi henkilö. Pitopalveluyritysten työllistävä vaikutus vakituisten työsuhteiden osalta ei ole merkittävä. Alla oleva kuvio selventää minkälaisia työsuhdetyppejä pitopalveluyrityksissä käytetään vakituisten työsuhteiden lisäksi (Kuvio 7).



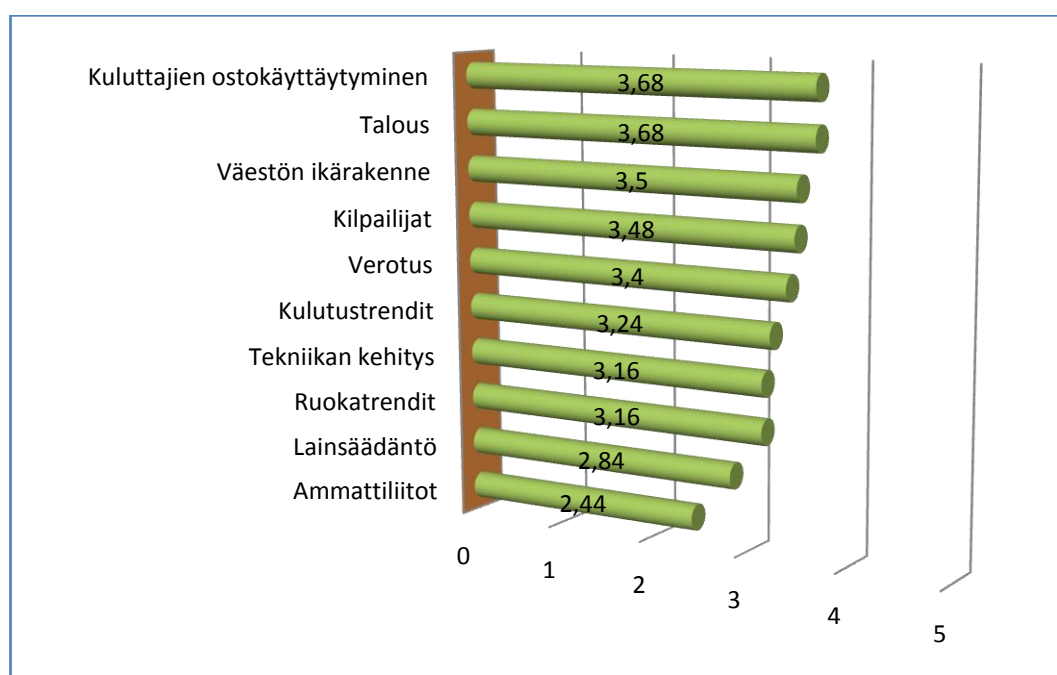
Kuvio 7. Yrityksissä käytettävät työsuhdetypit

7.2 Ulkoinen ympäristö

Tämä tutkimuksen osan tarkoituksena on kartoittaa, miten pitopalveluyritykset suhtautuvat ulkoisen ympäristön keskeisimpiin tekijöihin. Ulkoinen ympäristö on jaettu sosiodemografisiin, taloudellisiin, teknologisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin vaikutustekijöihin. Yrityskilpailu on myös otettu mukaan ulkoiseen ympäristöön, koska siihen ei voida vaikuttaa yrityksen sisältä.

Kysymyksessä 15 pyydettiin vastaajia arvioimaan määriteltyjen ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutusta pitopalvelutoimintaansa ympäröimällä vaihtoehdot, asteikolla yhdestä viiteen. Tuloksia analysoitiin yksinkertaisesti frekvenssien kes-

kiarvoilla, jotta saataisiin yleiskuva pitopalveluyritysten asenteista ulkoisen ympäristön tekijöitä kohtaan. Keskiarvot ovat jokaisessa muuttujassa lähellä niiden moodeja, joten niitä voidaan pitää luotettavina. Käyttämällä keskiarvoja saadaan kuva yritysten asenteista ulkoiseen ympäristöön (Kuvio 8). Muuttujien yhteisestä keksiarvosta 3,26 ja keksihajonnasta, joka on hieman arvon yksi molemmin puolin, voidaan päätellä pitopalveluyritysten suhtautuvan ulkoiseen ympäristöön melko neutraalisti. Selvästi eniten yrityksiä kiinnostaa kuluttajien ostokäyttäytyminen ja talous, kun taas ymmärrettävästi pienten yritysten kohdalla ammattiliitot ja lainsäädäntö eivät saa kovinkaan suurta huomiota.

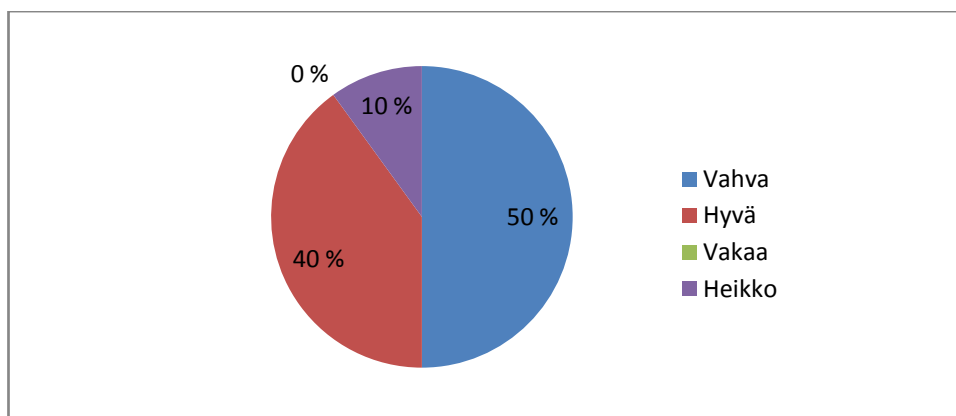


Kuvio 8. Ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutus pitopalvelutoimintaan.

Kysymyksessä 16 kysyttiin millaisena vastaajat kokevat pitopalveluiden kilpailutilanteen olevan heidän toiminta-alueellaan. Vastaajista 52 % on sitä mieltä, että kilpailu on melko vahvaa heidän toiminta-alueellaan. Tulos on hieman ristiriitainen edellisen kysymyksen 15 ”Kilpailijat” kohdan tulosten kanssa. Siinä vain 32 prosenttia on sitä mieltä, että muutokset kilpailussa vaikuttaa melko vahvasti heidän toimintaansa. 28 % on sitä mieltä, että vaikutus ei ole heikkoa eikä vahvaa. Neljä prosenttia kysymykseen 16 vastanneista eivät osaa sanoa, minkälainen kil-

pailutilanne heidän toiminta-alueellansa on. Neljä prosenttia evät myöskään osaa tunnistaa tärkeimpiä kilpailijoitaan, mutta 88 % kuitenkin osaa.

Kysymyksessä 18 vastaajien tuli määrittää yrityksensä kilpailuasema sen toiminta-alueella. Kuvio 9 nähdään tarkemmin miten yritykset ovat määritelleet itsensä (Kuvio 9). 92 prosenttia on sitä mieltä, että heidän yrityksensä asema on joko vahva, hyvä tai vakaa. Kahdeksan prosenttia vastaajista arvioivat yrityksensä aseman olevan heikko.



Kuvio 9. Pitopalveluyritysten kilpailuaseman toiminta-alueellansa.

Kysymyksessä 19 vastaajien tuli rangastaa sopiva vaihtoehto samalla tavalla kuin kysymyksessä 15. Tuloksia analysoitiin frekvensseillä. Kysymykset koskivat niitä asioita, joiden nähtiin olevan oleellisia tunnistaa kilpailijoista. Tulosten mukaan on erittäin tärkeää tunnistaa kilpailijoiden hinta-, laatu- ja asiakaspalvelun taso. Melko tärkeää on tunnistaa kilpailijoiden vahvuudet liiketoiminnassa, tuotteet, palvelut, toiminta-alue, heikkoudet liiketoiminnassa ja mainonta. Ei merkityksentöntä eikä tärkeää on tunnistaa kilpailijoiden koko, toiminta-alue, taloudellinen tila, tavoitteet markkinoilla ja johtoportaan henkilöt. Kilpailevien yritysten historiaa pidetään melko merkityksettömänä. Vastauksien arvot vaihtelivat siis arvojen kaksi ja viisi välillä. Merkittävää on todeta kuinka tärkeänä vastaajat pitivät kilpailijoiden hinta-, laatu- ja asiakaspalvelun tasoa.

Yritykset saavat tietoa kilpailevista yrityksistä pääasiassa kuulopuheiden perusteella ja henkilökohtaisten kokemusten kautta. Usein vertaillaan myös kilpailijoi-

den toimintaa omaan toimintaan. Kilpailijoita käsittelevät esitteet ja Internet-sivustot ovat käytettyjä kanavia tiedon hankinnassa. Vain yksi vastaaja tekee arvioita osittain olettamuksien perusteella.

7.3 Sisäinen ympäristö

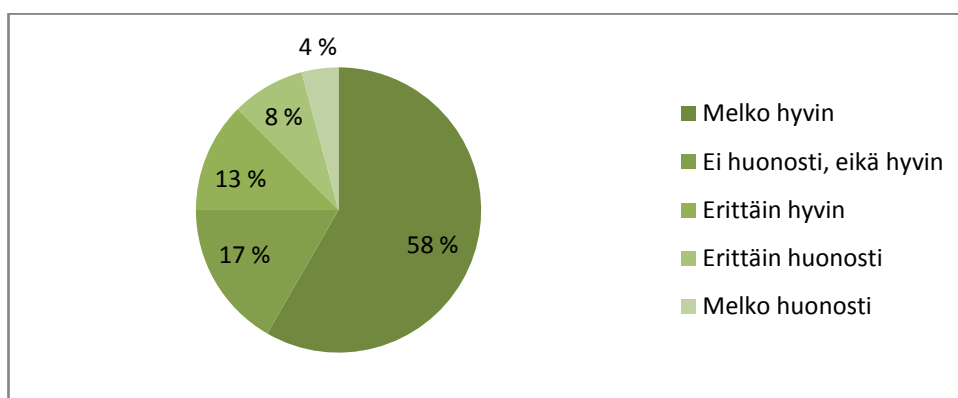
Tämän osion kysymykset liittyvät pitopalveluyrityksen sisäisen ympäristöön. Teoriaosuudessa käytiin läpi sisäiseen ympäristöön liittyen markkinointi, laskentatoimi, hankintatoimi ja henkilöstöresurssit.

Kysymyksen 21 vastauksien perusteella pyrittiin saamaan yleiskuva siitä, miten pitopalveluyrityksen näkevät oman osaamisensa tason olevan eri liiketoiminnan osa-alueilla. Kaikissa muissa kohdissa, paitsi asiakaspalvelussa, havaintojen vaihteluväli on neljä. Vaihteluväli on pienimmän ja suurimman arvon erotus (Heikkilä 2001, 85). Keskihajonnan ollessa jokaisessa kohdassa melko alhainen voidaan käyttää keskiarvoja tulosten analysoinnissa. Keskiarvojen luotettavuutta tarkastellaan myös moodien avulla.

Pitopalveluyritykset arvioivat osaamisensa erittäin vahvaksi ruokatuotannossa ja asiakaspalvelussa, kun ruokatuotannon havaintojen keskiarvo on 4,26 ja asiakaspalvelun 4,48. Melko vahvaksi yritykset arvioivat (vahvimasta heikoimpaan) asiakkaiden tuntemisen, yrityskuvan eli imagon luonnin, hankintatoimen, hinnoittelun, henkilöstöhallinnon ja tuotemerkkien eli brändien luonnin, joiden havaintojen keskiarvo on 3,66. Ei heikoksi, eikä vahvaksi arvioidaan, vahvimasta heikoimpaan: talousosaaminen, yhteistyö muiden yritysten kanssa, mainonta ja asiakasryhmittely eli segmentointi. Näiden keskiarvo on 3,17. Havainnot ”Ei heikkoa, eikä vahvaa” ja ”Melko vahvaa” saivat molemmat moodin yhdeksän, mutta muuttujan markkinoiden tuntemisen keskiarvo on 3,52. Pitopalveluyritykset näyttävät siis arvioivan osaamisensa eri liiketoiminnan osa-alueilla keksimäärin melko vahvaksi. Vahvin osa-alue on asiakaspalvelu, jota seuraa ruokatuotanto. Heikoin osa-alue on selkeästi asiakasryhmittely, jonka havaintojen keskiarvon on 2,92.

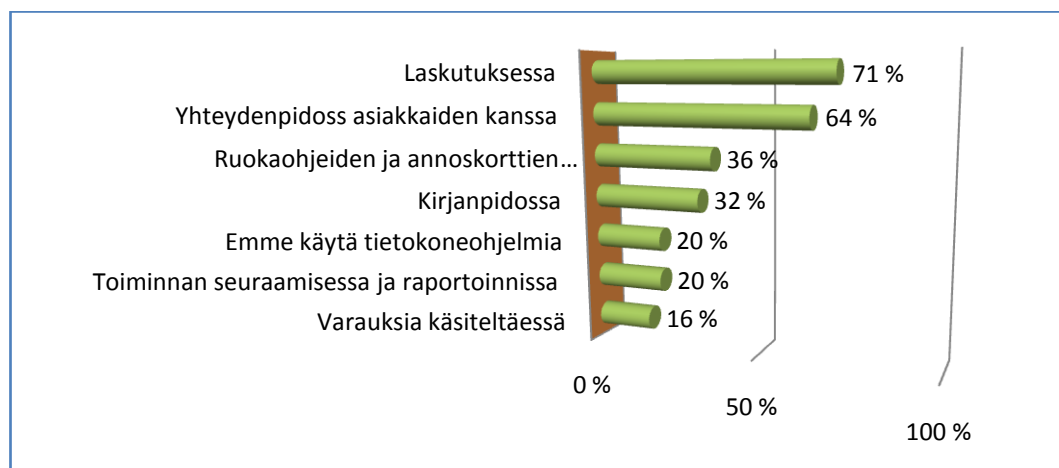
Kysymyksessä 22 kysyttiin, miten ja missä yritykset mainostavat pitopalveluaan. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto ja yksi kohta oli avoin. Muuttujia analysoitiin prosenttiosuuksilla vastanneiden määrään nähden. 76 prosenttia yrityksistä mainostaa pitopalveluaan paikallislehdissä ja Internetissä. Seuraavaksi eniten yritykset käyttävät mainontaan 56 prosentin osuudella puhelinluetteloita. Kolmanneksi eniten mainostetaan sanoma- ja ilmaisjakelulehdissä 32 prosentin osuudella vastanneista. Suoramainontaa käyttää 20 prosenttia pitopalveluyrityksistä. 12 prosenttia yrityksistä luo näkyvyyttä sponsoroinnilla ja ulko- ja liikemainosvälineillä. Radion osuus mainonnassa on neljä prosenttia. Avoin kohta toi esille hyvin tärkeän mainosvälineen, nimittäin puskaradion, jonka laskettu prosenttiosuus vastanneiden kesken on kahdeksan prosenttia. Puskaradion puuttuminen on tämän kysymyksen puute ja heikkous. Avoimessa kohdassa tuli esille myös messu- ja markkinatapahtumat, joiden osuus on neljä prosenttia.

Pitopalveluyritysten vuositasolla markkinointiin käytetyn rahamäärän kysyminen valmiilla luokituksella osoittautui samalla tavalla epäonnistuneeksi, kuin aikaisemmin liikevaihdon kohdalla. Havainnot sijoittuvat kolmeen ensimmäiseen luokkaan seuraavin prosentein vastanneiden määrään verrattuna: Yrityksistä 80 prosenttia käyttää rahaa markkinointiin alle 2500 euroa, 12 prosenttia 2500 – 4999 euroa ja kahdeksan prosenttia 5000 – 7499 euroa. Liikevaihdon ja markkinointiin käytettävän rahan määrällä ei ole merkittävää yhteyttä ristiintaulukoinnin antamien tuloksien mukaan.



Kuvio 10. Markkinoinnin onnistuminen asiakkaiden saavuttamisessa.

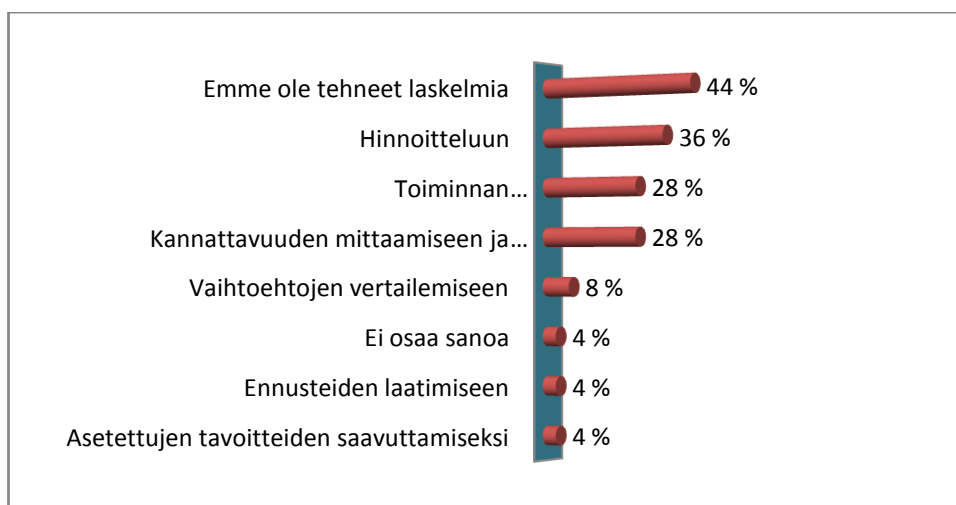
Kyselyn kohdassa 24 kysyttiin ovatko yritykset toteuttaneet asiakkailleen markkinatutkimusta. 80 prosenttia ei ole toteuttanut markkinatutkimusta, 16 prosenttia on toteuttanut ja neljä prosenttia ei osaa sanoa. Mielenkiintoista on havaita, miten vastaajat kuitenkin arvioivat osaamisensa markkinoiden ja asiakkaiden tuntemisessa sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksien vaikutuksen melko korkeiksi. Asteikolla yhdestä viiteen markkinoiden tunteminen sai keskiarvoksi 3,52 ja asiakkaiden tunteminen 4,2 ja kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosten vaikutukset keskiarvon 3,6. Tämä havainto vahvistaa sen, että pienet yrityksen tuntevat asiakkaansa ensisijaisen tiedon avulla (Kotler ym. 2002, 264). Tämän vahvistaa myös kysymyksen 25 tulokset. Edellisellä sivulla olevasta kuviosta voidaan nähdä, miten yritykset ovat mielestään onnistuneet saavuttamaan asiakkaita markkinoinnin avulla käyttämään yritysten pitopalvelua (Kuvio 10). Yli puolet vastanneista on sitä mieltä, että he ovat onnistuneet melko hyvin markkinointitoimenpiteissä saadakseen asiakkaita. Erittäin hyvin arvioi 13 prosenttia yrityksistä. On yllättävää 12 prosentin olevan sitä mieltä, että markkinoinnissa asiakkaiden saamiseksi on onnistuttu erittäin ja melko huonosti.



Kuvio 11. Pitopalvelutoiminnassa apuna käytettävien tietokoneohjelmien yleisyys.

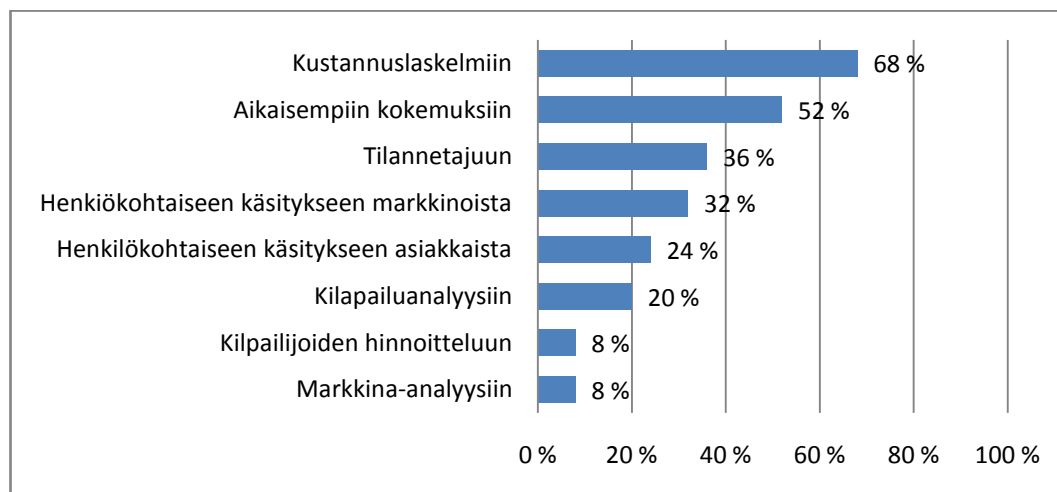
Erilaisten tietokoneohjelmien käytön yleisyyttä kartoitettiin kysymyksessä 26. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja kuudesta eri liiketoiminnallisesta ryhmästä, joissa käytetään apuna tietokoneohjelmia. Kysymyksessä oli myös mahdollisuus valita vaihtoehdot ”Emme käytä tietokoneohjelmia” ja ”Ei osaa sanoa”. Edellisen sivun kuviosta voidaan nähdä miten tutkimuksen yritykset käyttävät tietokoneohjelmia liiketoiminnassa (Kuvio 11). Ylivoimaisesti yleisimpiä kohteita ovat laskutus ja yhteydenpito asiakkaiden kanssa. Puutteena tässä kysymyksessä on yhteydenpidon rajoittuminen vain asiakkaisiin. On olemassa mahdollisuuksia kommunikoida muidenkin sidosryhmien kanssa tietokoneiden välityksellä. Erikoista on huomata kuinka moni tutkimuksen yrityksistä ei käytä tietokonepohjaisia ruokaohjeita ja annoskortteja. Sellaisia vanhanliiton yrittäjiä löytyy vielä, jotka eivät käytä lainkaan tietokonetta toiminnassaan.

Vapaaehtoisten laskelmien yleisyyden selvittämiseksi annettiin vastaajille mahdollisuus valita kahdeksasta vaihtoehdosta sopiva tai sopivimmat. Vaihtoehtoihin sisältyi ”Emme ole tehneet laskelmia” ja ”Ei osaa sanoa”. Havaintoja analysoidaan frekvenssein, joiden jakaantuminen on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 12). Pitopalvelua tarjoavat yritykset ei kovin yleisesti tee vapaaehtoisia laskelmia toimintansa tueksi. 44 prosenttia yrityksistä eivät tee lainkaan laskelmia. Ne yritykset jotka tekevät laskelmia, niin ne liittyvät hinnoitteluun, toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja kehittämiseen sekä kannattavuuden mittaamiseen ja analysointiin.



Kuvio 12. Vapaaehtoisten laskelmien yleisyys pitopalvelutoiminnassa.

Kiinteistä kustannuksista keskiarvojen, moodien ja frekvenssien mukaan merkittävimpiä ovat henkilöstökustannukset, toiseksi merkittävimpiä energia ja vesi, kolmanneksi merkittävimpiä ovat toimitilavuokrat, neljänneksi merkittävimpiä lainat ja viidenneksi merkittävin on mainonnan kustannukset. Tämä kysymys ei tuottanut yllättäviä tuloksia. Pitopalveluyrityksissä ei käytetä paljoa henkistä tai taloudellista pääomaa mainontaan ja markkinointiin. Muuttuvien kustannusten merkittävimmän kustannuserän muodostaa ravitsemisalalle tyypillisesti raaka-aineet, toisena tulevat kalustohankinnat; kuljetukset ovat kolmanneksi merkittävin muuttuva kustannus.



Kuvio 13. Mihin pitopalveluiden tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu perustuu.

Aikaisemmin todettiin, että 36 prosenttia pitopalveluyrityksistä tekee vapaaehtoisia laskelmia hinnoitteluun. Kysyttäessä mihin yritysten hinnoittelu perustuu, ilmoittaa 68 prosenttia vastaajista tekevänsä kustannuslaskelmia hinnoittelun perusteiksi. Vastaajien antamat tiedot näille kahdelle muuttujalle ovat ristiriitaisia. Jostain syystä lähes kaksinkertainen määrä on alkanut tekemään laskelmia hinnoittelun tueksi. Ovatko vastaajat ajatelleet, että hinnoittelun tulisi perustua kustannuslaskelmiin vai liittykö tulos vastaajien huolimattomuuteen? Vaihtoehtoinen päätelmä on, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet täysin kohdan 27 hinnoittelumuuttujan merkitystä. Lähdetään olettamuksesta, että 68 prosentissa tapauksista hinnoittelu perustuu jonkinlaisiin laskelmiin. Laskelmien laajuutta ja

tarkkuutta ei tunneta. Vaihtoehtoista puuttui yksi merkittävä menetelmä, johon hinnoittelu voisi osittain perustua, nimittäin kilpailijoiden hinnoittelu. Puute ilmeni, kun vaihtoehto ”Joku muu, mikä?” sai useampia vastauksia liittyen kilpailijoiden hinnoitteluun. Edellisestä kuviosta voidaan nähdä kaikki loputkin menetelmät ja keinot hinnoitteluun ja niiden jakaantuminen (Kuvio 13). Pääasiassa pitopalveluyritysten hinnoittelu perustuu prosenttiosuuksien mukaan kustannuslaskelmiin, aikaisempiin kokemuksiin, tilannetajuun ja henkilökohtaisiin käsityksiin markkinoista.

Pitopalvelutoimintaa harjoittavat yritykset hankkivat raaka-aineensa pääasiassa elintarviketukuista ja päivittäistavarakaupoista. Yli puolet vastanneista hankkii raaka-aineita myös suoraan tuottajilta ja jalostamoista. Yhteisostoja muiden yritysten kanssa ei harjoiteta missään määrin. Kysymyksessä vastaajalla oli mahdollista rastittaa useampi vaihtoehto, joista he hankkivat raaka-aineita. Aineistoa analysoitiin yksinkertaisesti muuttujien saamien arvojen määrien mukaan. Muuttujien frekvenssit suhteutettiin vastanneiden kokonaismäärään.

Aikaisemmin todettiin, että 44 prosenttia yrityksistä pitää osaamistaan hankinta-toimessa melko vahvana. Sama osuus on myös kilpailuttanut tavarantoimittajansa ja 48 prosenttia tietävät myös ostojensa riittävän vuosihyvityksiin tai paljousalennuksiin. Tärkeimpänä asiana tavarantoimittajiin liittyen pidetään heidän tarjoamien tuotteiden laatua. Toiseksi tärkeimpinä pidetään tuotteiden hintaa ja toimitusnopeutta. Kolmanneksi tärkeimpänä pidetään tuotevalikoimaa. Alennukset tulevat neljästä tavarantoimittajiin liittyvästä ominaisuudesta viimeisenä.

Lähes puolet yrityksistä käyttää alihankkijoita toiminnassaan. Kahdeksan prosentti ei osaa sanoa käyttävätkö he alihankkijoita. Onko siihen syynä alihankintatermin vierasperäisyys vai eivätkö vastaaja osanneet yhdistää tiettyjä toimintoja alihankintaan.

Seuraavasta kuviosta voidaan nähdä, miten pitopalveluyritykset käyttävät vuokratyövoimaa toiminnassaan (Kuvio 14). 60 prosenttia yrityksistä käyttää pitopalvelutoiminnassa jossain määrin vuokratyövoimaa. Erittäin harvoin käyttää 20 prosenttia, melko säännöllisesti 16 prosenttia, melko harvoin 12 prosenttia ja ei

harvoin, eikä säännöllisesti myös 12 prosenttia käyttää vuokratyövoimaa pitopalvelutoiminnassa. Yleisin perustelu vuokratyövoiman käytölle on tilapäinen työvoimavaje. Toisena merkittävänä syynä on, että yrityksillä ei ole mahdollisuutta palkata vakituista työntekijää epäsäännöllisten tilauksien takia. Loma- tai muiden sijaisuuksien täyttämiseen ja sairastapauksissa käytetään myös jonkin verran vuokratyövoimaa. Käytetyn vuokratyövoiman ammattitaidon tason arvioidaan olevan yli puolessa tapauksissa keskitasoista, mutta se mielletään myös osittain melko korkeatasoiseksi 33 prosentin osuudella. Vastaukset jakaantuivat melko rajusti, sillä 13 prosenttia arvioi vuokratyövoiman olevan erittäin heikkotasoisista.



Kuvio 14. Vuokratyövoiman käyttö pitopalvelutoiminnassa.

88 prosenttia yrityksistä hakee pitopalvelutehtäviin työntekijöitä aikaisempien kontaktien avulla, joita ovat muun muassa tuttavat ja aikaisemmat työntekijät. Koulut ja työvoimatoimisto ovat seuraavaksi käytetyimpiä hakukanavia. 12 prosenttia työntekijöistä saadaan muista alan yrityksistä. Lehti-ilmoitusten osuus on pieni, vain 8 prosenttia. Avoin kohta sai muutaman vaihtoehdon lisää. Perheenjäsenet ja työnhakija kysyy itse henkilökohtaisesti töitä yrityksistä. Ammattitaitosten työntekijöiden saatavuus mielletään melko vaikeaksi. Yleisesti yritykset kokevat pitopalvelutehtävissä toimivien työntekijöidensä ammattitaidon olevan melko ajantasaista.

8 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimus todistaa Määttälän ym. (2004,9) väitteet, että pitopalvelutoiminta voi olla hyvinkin pienimuotoista ja satunnaista yksityisen yrittäjän toiminimeen perustuvaa tai yrityksen sivutoimista työtä. Yrityksessä yrittäjä toimii yksin tai mahdollisesti yhden tai useamman perheenjäsenen kanssa. Tarvittaessa saatetaan palkata tai vuokrata ulkopuolisia tarjoilijoita ja kokkeja. Pitopalveluyritysten työllistävä vaikutus ei ole kovinkaan merkittävä.

Ominaisuuksiltaan pitopalveluyritykset olivat sellaisia kuin suurimmaksi osaksi osattiin odottaa. Pitopalveluyrittäjien ikäjakauma oli sellainen seikka, josta ei ollut aikaisempia tutkimustuloksia. Valtakunnallisesti suurten ikäluokkien, tässä tutkimuksessa yli 45-vuotiaiden osuus oli suurempi kuin muiden ikäluokkien. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan pitopalvelualan kilpailuun vahvasti, kun yrittäjät jäävät eläkkeelle lähitulevaisuudessa ja uusia yrittäjiä ei ilmaannu markkinoille.

Pitopalvelutoiminnan harjoittaminen sivutoimisesti jonkin muun ravitsemisalaan liittyvän toiminnon ohella on liikevaihdon kannalta parempi vaihtoehto. Sivutoimisesta pitopalvelutoiminnasta syntyy enemmän liikevaihtoa, kuin päätoimisesta pitopalvelutoiminnasta. Muuta liiketoimintaa pitopalvelun ohessa harjoitetaan siinä määrin, että sen vaikutukset liikevaihtoon ovat positiivisia. Tutkimuksesta ei kuitenkaan käy ilmi, kuinka kannattavia nämä eri yhdistelmät ovat. Mahdollisuus kuitenkin parempaan tulokseen on, jos pitopalvelu on sivutoimista tai pitopalvelutoiminnan ohella harjoitetaan muuta toimintaa. Tutkimus ei kuitenkaan anna tietoa siitä, kuinka kannattavaa päätoiminen pitopalvelutoiminta on. Tämä seikka onkin yksi tutkimuksen heikkouksista. Päätoimisen pitopalvelutoiminnan liikevaihdon ollessa melko alhaista, pääasiassa alle 150 000 euroa, voidaan olettaa, että tilikauden tulos jää myös melko alhaiseksi. Kuten teoriaosuudessa todettiin, taloudellinen yrittäminen ei välttämättä tuota parempaa lopputulosta verrattuna siihen työmäärään, jota siihen käytetään, mutta mahdollisuudet taloudelliseen menestymiseen ovat paljon korkeammat. (Määttälä ym. 2004, 140.)

Pitopalvelutilaisuuksien jakaantumisesta eri ajanjaksoille ei ollut aikaisempaa tietoa. Tämä tutkimus osoittaa sen, että pitopalvelutoiminta on hyvin kausiluonteista

tilaisuuksien painottuessa lähinnä kesäkaudelle (kesäkuusta elokuuhun ja viikonloppuihin perjantaista sunnuntaihin). Toteutettavat tilaisuudet ovat pääasiassa perinteisiä merkkipäiviä, lakkiaisia, muistotilaisuuksia ja rippijuhlia. Toteutettavat pitopalvelutilaisuudet vaihtelevat yleisimmin 13 ja 455 hengen välillä. Vakituisten työsuhteiden lisäksi pitopalveluyrityksissä käytetään tuntityöläisiä, työharjoittelijoita, kesätyöläisiä ja määräaikaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Rekrytointi tapahtuu pääasiassa aikaisempien kontaktien avulla ja ammattitaitoisen pitopalvelutyöntekijän saatavuus koetaan melko vaikeaksi. Nykyisten pitopalvelutehtävissä toimivien työntekijöiden ammattitaidon koetaan olevan melko ajantasaista. Yli puolet vastanneista käyttää jossain määrin vuokrahenkilöstöä toiminnassaan. Yleisimmin vuokrahenkilöstöä käytetään työvoimavajeeseen tai jos yrityksillä ei ole mahdollisuutta solmia vakituista työsuhdetta pitopalvelutilaisuuksien epäsäännöllisyydestä johtuen. Vuokratyöntekijöiden ammattitaidon taso koetaan keskinkertaisena. Pitopalvelutoiminnan kausiluonteisuus, alhainen työllistävä vaikutus ja ammattitaitoisten työntekijöiden vaikea löytäminen ovat sellaisia asioita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Pitopalveluyritysten tulisi verkostoitua nykyistä paremmin ja kehittää yhteistyötään keskenään. Yhtenä esimerkkinä voisi olla työntekijöiden vuokraaminen yrityksestä toiseen, kun tarvetta ilmenee ja siihen on mahdollisuus. Menetelmä olisi hyödyllinen kaikille osapuolille. Vuokraava yritys saisi osansa vuokrahinnasta, työntekijä saa työtunteja ja palkkaa ja vuokraava taho saa ammattitaitoisen ja riskittömän työntekijän ajattelun esimerkiksi sairaspöissaoloja.

Tutkimus pyrki selvittämään, kuinka pitopalveluyrittäjät suhtautuvat ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kysymys oli rakennettu siten, että se sisälsi ulkoisen ympäristön merkittävimmät vaikutustekijät. Tuloksista voidaan päätellä, että yritykset suhtautuvat ulkoiseen ympäristöön kokonaisuutta katsoen melko neutraalisti. Ulkoisen ympäristön tekijöistä vaikutuksiltaan merkittävimpinä yrityksen toimintaan pidetään kuluttajien ostokäyttäytymistä, taloutta, verotusta, kilpailijoita ja väestön ikärakennetta. Vähemmälle huomiolle jäävät kulutustrendit, tekniikan kehitys, ruokatrendit, lainsäädäntö ja ammattiliitot. Ulkoisen ympäristön merkitys pieniin ja keskisuuriin yrityksiin on hieman kyseenalainen. Toiminnan kasvaessa on syytä olla tietoinen, mitä yrityksen ympäristössä tapahtuu.

Tärkeintä olisi kilpailijoista tietää: Keitä ovat kilpailijat? Mitkä ovat heidän tavoitteensa ja strategiat niiden saavuttamiseksi? Mitkä ovat heidän vahvuudet ja heikkoudet? Miten he reagoivat kilpailuun? (Kotler ym. 2002, 419.) Pitopalvelualalla kilpailu mielletään yritysten toiminta-alueilla melko vahvaksi. Lähes kaikki yritykset osaavat tunnistaa tärkeimmät kilpailijansa ja määrittävät kilpailuasemansa yli puolessa tapauksissa vahvaksi tai hyväksi. Pitopalveluyritykset osoittavat melko korkeaa kiinnostusta kilpailijoiden toiminnoista. Erittäin tärkeinä asioina tunnustaa kilpailijoista pidetään hinta-, laatu- ja asiakaspalvelun tasoa. Seuraavaksi tärkeintä on tunnistaa kilpailijoiden vahvuudet liiketoiminnassa, tuotteet, palvelut, toiminta-alue, heikkoudet liiketoiminnassa ja mainonta. Ei merkityksetöntä, eikä tärkeää on tunnistaa kilpailijoiden koko, toiminta-alue, taloudellinen tila, tavoitteet markkinoilla ja johtoportaan henkilöt. Yritykset saavat normaalisti tietoonsa heidän kilpailijoidensa vahvuudet ja heikkoudet sekundaarisena tietona, henkilökohtaisina kokemuksina ja kuulopuheina. He voivat kasvattaa tietomääräänsä suorittamalla markkinatutkimuksen asiakkailleen, tavarantoimittajilleen ja välittäjilleen. (Kotler ym. 2002, 423–424.) Kilpailijoiden arviointi tapahtuu kuulopuheiden perusteella ja henkilökohtaisten kokemusten kautta. Internet ja esitteet toimivat myös merkittävänä tiedonhankinnan kanavina kilpailijoiden toimista. Markkinatutkimuksen merkitys on todettava olevan merkityksetön pienten pitopalveluyritysten keskuudessa.

Markkinointiin käytetään rahaa vuodessa alle 2500 euroa. Mainonta tapahtuu lehdistä, Internetissä ja puhelinluetteloissa. Suurin osa vastanneista ei ole suorittanut markkinatutkimusta asiakkailleen. Siitä huolimatta yli puolet arvioivat saavuttaneensa asiakkaansa markkinointitoimenpiteillään melko hyvin. Lisäksi vastaajat arvioivat osaamisensa markkinoiden ja asiakkaiden tuntemisessa, sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosten vaikutukset melko korkeiksi.

Pitopalveluyritysten tulisi hankkia enemmän tietoa kilpailevista yrityksistä. Teoriassa käsiteltiin, miten merkittävää kilpailijoiden eri toimintojen tunteminen on kilpailtaessa menestyksestä. Tietenkin on mahdollista, että vastaajat ovat tiedostamattaan tehneet havaintoja kilpailijoistaan ja toimineet niiden pohjalta, mutta eivät ole osanneet yhdistää niitä kyselyyn. Markkinatutkimus on hyödyllinen, vaikka asiakaskunta olisikin pieni. Henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tietoihin pe-

rustuva analyysi asiakkaista saattaa olla harhaanjohtava. Toteuttamalla markkina-tutkimus esimerkiksi kirjekyselynä tai asiakaspalautteena, saataisiin kattavaa tietoa asiakkaista, joiden pohjalta toimintaa voitaisiin suunnitella ja ohjata. Markkinatutkimuksesta ei ole kuin hyötyä, edellyttäen tietenkin, että se on oikein toteutettu ja tulkittu kohtuullisten kustannusten puitteissa.

Yritykset arvioivat osaamisensa erittäin vahvaksi ruokatuotannossa ja asiakaspalvelussa. Melko vahvaa osaamista arvioidaan olevan yrityskuvan luomisessa, osto-toiminnassa, hinnoittelussa, henkilöstöhallinnossa, tuotemerkkien luonnissa, kannattavuuslaskennassa, markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemisessa. Yllättävästi yritystoimin keskeiset seikat, kuten talousosaaminen, mainonta ja asiakasryhmittely eivät ole pitopalveluyritysten vahvimpia puolia. Näihin liiketoiminnan kannalta merkittäviin toimintoihin tulisi panostaa. Talousosaaminen mahdollistaa toiminnan kannattavuuden. Oikein toteutettu mainonta houkuttelee asiakkaita. Asiakasryhmittelyllä voidaan suunnitella täsmällisempiä tuotteita ja palveluita houkuttelevaksi tietyille asiakasryhmille.

Määttä ym. (2004, 141) toteavat, että tietoyhteiskunta luo pitopalveluyrityksille uudenlaisen mahdollisuuden hyödyntää uutta tekniikkaa toiminnassaan. Tätä mahdollisuutta pitopalveluyritykset ovat hyödyntäneen melko vähän. Tietokoneohjelmien käyttö pitopalvelutoiminnan tukena liittyy voimakkaasti laskutukseen ja yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Erikoisena piirteenä voidaan pitää ravitsemisalalle tyypillisten ruokaohjeiden ja annoskorttien käsittelyyn käytettävien ohjelmistojen epäsuosiota. Liiketoiminnan kirjanpidossa, toiminnan seurantaan ja raportointiin ei myöskään käytetä mittavissa määrin tietokoneohjelmia. Viidennes yrityksistä ei käytä minkäänlaisia tietokoneohjelmia toiminnassaan. Syynä ilmiöön voi olla toiminnan pienimuotoisuus, jolloin kokonaisuus on hallittavissa perinteisin menetelmin.

Vapaaehtoisten sisäisen laskentatoimen tuottaman tiedon tarkoitus on ohjata yrityksen päätöksentekoa, toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa, johtamisessa ja tarkkailussa (Selandet & Valli 2007, 22–23). Vapaaehtoisten laskelmien teko liiketoiminnan tueksi jakaa vastanneet kahtia. Lähes puolet pitopalveluyrityksistä ei tee minkäänlaisia laskelmia toiminnan tueksi. Yritykset, jotka tekevät laskelmia,

liittävät ne hinnoitteluun, toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja kehittämiseen sekä kannattavuuden mittaamiseen ja analysointiin. Pitopalvelutoimintaan sisältyy lyhytvaikutteisia tuottoja ja kuluja ja siksi on syytä kiinnittää erityistä huomiota jokainen tilaisuus omana erillisenä tapahtumana (Määttä ym. 2004, 210). Pienetkin muutokset tilaisuuden toteuttamisessa saattaa vaikuttaa sen kannattavuuteen merkittävästi.

Pitopalveluyrityksen merkittävin kiinteä kuluerä on henkilöstökustannukset. Muita huomattavia kiinteitä kustannuksia ovat vuokrat ja poistot, energian perusmaksut ja monet vakuutukset, sekä puhtaanapito- korjaus- ja kunnossapitomaksut. (Heikkinen 1995, 13; Määttä ym. 2004, 208–209). Pitopalveluyritysten kustannusrakenteet ovat odotetunlaisia. Merkittävimpiä muuttuvia kustannuksia ovat raaka-aineet, kalustohankinnat ja kuljetukset. Tehokas hinnoittelu perustuu tarkoihin analyysihin ainakin yrityksen kustannustasosta, markkinatilanteesta ja kilpailijoista. Hinnoittelukäytännöt voivat siis poiketa yritysten välillä paljonkin riippuen erityisesti yrityskulttuurista, yrityksen koosta ja teknisten apuvälineiden käytöstä. (Albanese & Boedeker 2002, 167.) Pitopalveluyritysten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu perustuu pääasiassa jonkin tasoiisiin kustannuslaskelmiin, aikaisempiin kokemuksiin, tilannetajuun ja henkilökohtaisiin käsityksiin markkinoista.

Tavarantoimittajien kilpailuttaminen on tärkeimpiä menetelmiä hankintoja suunniteltaessa, sillä kilpailuttamalla saadaan alueellisesti edullisimmat raaka-aineet ja palvelut. Kilpailuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, jos euromääräiset ostot ovat kovin pienet. Tällöin kannattaa tehdä yhteishankintoja, mikä lisää ostovoimaa. (Rosendahl 1997, 2-3, 29–30.) Pitopalveluyrityksiin raaka-aineet hankitaan elintarviketukuista ja päivittäistavarakaupoista. Suoraan tuottajilta ja jalostamoista hankitaan myös melko paljon raaka-aineita. Yhteistyötä raaka-ainehankinnoissa ei ole. Tavarantoimittajia on kilpailutettu melko ahkerasti, mutta yli puolet eivät tästä huolimatta ole toteuttaneet kilpailutusta tavarantoimittajille. Seuraavia ominaisuuksista arvostetaan eniten tavarantoimittajia valittaessa: tuotteiden laatua ja hintaa, toimitusnopeuksia ja tuotevalikoimaa. Tavarantoimittajan antamat vuosihyvitykset tai paljousalennukset koskevat lähes puolta pitopalveluyrityksistä. Puolet pitopalveluyrityksistä käyttää alihankintaa jossain liiketoimintaansa vaiheessa.

9 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pitopalveluyritysten sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja rakenteeseen liittyviä ongelmia. Tavoitteiden saavuttamiseksi asetettiin tutkimuskysymyksiä, joihin pyrittiin löytämään vastauksia toteutetulla kyselyllä. Keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Minkälainen on nykypäivän pitopalveluyritys keskeisiltä ominaisuuksiltaan? Minkälaisena yritykset kokevat ulkoisen ympäristön vaikutukset toimintaansa? Miten yritykset hahmottavat sisäiset toimintansa ja osaamisensa? Tutkimuksen tulokset muodostuivat selkeiksi ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Kyselylomakkeen rakentamisessa onnistuttiin hyvin. Syynä voi olla sen rakentamisen pitkäjänteisyys ja useiden eri versioiden puntaroiminen. Toiseksi lomake rakennettiin suoraan käsitellyn teorian pohjalta.

Tutkimuksen lähtökohtana oli löytää pitopalveluyritysten toiminnasta yhteneviä ongelmia, jotta osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin pitopalvelutoimintaa kehittäessä. Tutkimus ei anna varsinaisia kehitysideoita, vaan lähinnä osoittaa ne asiat, joissa on parantamisen varaa. Tunnistamalla nämä osa-alueet osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin nykyisten pitopalveluyritysten toiminnan kehittämässä tulevaisuudessa. Uusille pitopalveluyrityksille tutkimuksen tulokset antavat mahdollisuuden rakentaa toimintansa siten, että niillä olisi mahdollisuus pärjätä kilpailussa. Kokonaisuudessaan työ voisi toimia jonkinlaisena suuntaa antavana käsikirjana alalle pyrkiville yrityksille.

Osoitetut ongelma-alueet ja puutteet pitopalvelutoiminnassa antavat pohjan mahdollisille uusille, tarkemmille ja yksityiskohtaisemmille tutkimuksille tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset antoivat hyvän kokonaiskuvan pitopalvelutoiminnan vahvuuksista ja puutteista. Tarkempia tutkimuksia voidaan nyt suorittaa osoitetuille pitopalvelutoiminnan ongelma-alueille. Kokonaisuudessaan työ antaa melko yksityiskohtaisen kuvan siitä mitä pitopalvelutoiminta on ja miten sen kaikki käsitellyt osa-alueet toimivat.

Vastaavanlaista tutkimusta ei tietojen mukaan ole aikaisemmin tehty. Lähdekirjallisuuden löytäminen ja niiden sisältämien teorioiden ja käsitteiden yhdistäminen pitopalvelutoimintaan asetti omat haasteensa. Kirjallisuudessa esiintyi vain muutamia asiakokonaisuuksia pitopalvelutoimintaan liittyen. Pitopalvelutoiminnan tarkka määrittäminen ei olisi onnistunut ilman omakohtaista kokemusta alasta. Kokemus alasta auttoi myös yhdistämään eri alojen ominaisuuksia tähän tutkimukseen. Ilman kokemusta alalta tätä tutkimusta tuskin olisi pystytty toteuttamaan.

LÄHTEET

Albanese, P., Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnel, I. 2006. Events management. Oxford. Elsevier Ltd.

EDU.fi (Opetushallitus). 13.1.2005. [verkkodokumentti]. Liiketoimintasuunnitelma. Helsinki. Opetushallitus. [viitattu 3.10.2008]. Saatavissa: http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=4&fai=toimintaympariston_analyysi.htm.

EDU.fi (Opetushallitus). 9.1.2003. [verkkojulkaisu]. Catering-ala - Työssäoppimisen opas. [viitattu 5.12.2008]. Saatavissa: <http://www.edu.fi/tonet/fin/alakohtaista/marat/cateringopas.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 20.11.2008. [verkkodokumentti]. EK-yritysrahoitus. Helsinki. Elinkeinoelämän keskusliitto. [viitattu 15.12.2008]. Saatavissa: http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ ja_pk/Yritysrahoitus/rahoittajat.php

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo. WSOY.

Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Porvoo. SR-julkaisut.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.

Hiekkataipale, A., Keränen, S & Soininen, L. 2007. Bongaa palvelun ja tarjoilun avaimet. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Immonen, P. & Nevala, R. 2003. Juhlakirja –juhlia, tapoja ja perinteitä. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & Safka: Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki. Tammi.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 2001. Suomenkielen perussanakirja. Ensimmäinen osa. Helsinki. Edita Oyj.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 2001. Suomenkielen perussanakirja. Toinen osa. Helsinki. Edita Oyj.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. Upper Saddle River. Prentice-Hall

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä. Readme.fi

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo. WSOY

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2002. Principles of marketing. 3th European Edition. Harlow. Prentice Hall.

Kottila, M-R. 1995. Yrittäminen kannattaa. Helsinki. Maaseutukeskusten liitto.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä. Avaintulos Oy.

Lehtipuro, K., Kangasaho, E., & Niemelä, T. 1999. Uskalla sinäkin. Käytännön tietoa yrittäjäksi aikovalle. Keuruu. Otavan Paino Oy.

Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Helsinki. Talentum.

Lynn, J., 2001. Restaurant and Five Other Food Businesses. Irvine. Entrepreneur press.

Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja: Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Helsinki. Kauppakaari Oy.

Määttä, S., Nuutila, J. & Saranpää, T. 2004. Juhlapalvelu: suunnittele ja toteuta. Helsinki. WSOY.

Oikeusministeriö. 30.8.2002. [verkkajulkaisu]. Suomen säädöskokoelma N:o 738-754. Helsinki. Edita Prima Oy. [viitattu 23.10.2008].
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2002/20020109.pdf>

Oikeusministeriö. 23.1.2006. [verkkajulkaisu]. Suomen säädöskokoelma N:o 23-26. Helsinki. Edita Prima Oy. [viitattu 26.9.2008].
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2006/20060006.pdf>.

Palvelualojen ammattiliitto 1. Palvelualojen ammattiliitto[verkkosivut]. Työehtosopimukset - Palvelualojen ammattiliitto. [viitattu 23.10.2008]. Saatavissa: <http://www.pam.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/>

Palvelualojen ammattiliitto 2. Palvelualojen ammattiliitto [verkkosivut]. Majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksen keskeiset määräykset - Palvelualojen ammattiliitto. [viitattu 30.10.2008]. Saatavissa: http://www.pam.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/majoitus-ja_ravitsemisala/

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki. Talentum.

Rosendahl, M. 1997. Hankintatoimi majoitus- ja ravitsemisyriyksessä. Haaga instituutin ammattikorkeakoulu.

Räsänen, K. 2000. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo. WSOY

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Shone, A. & Parry B. 2004. Successful event management: a practical handbook. London. Thomson Learning.

Skytta P. 9.3.2008. [verkkodokumentti]. Esite_catering_A4.pdf. Jamix Oy. [viitattu 23.10.2008]. Saatavissa:
http://www.jamix.fi/homepages/pdf/fi/Esite_catering_A4.pdf.

Valtioneuvosto. 28.8.2008. [verkkotiedote]. Tiedote 239/2008. Valtioneuvosto. [viitattu 28.10.2008]. Saatavissa:
<http://www.vn.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=236864>

Verohallinto. 11.10.2006. [verkkodokumentti]. Kotitalousvähennys. Verohallinto. [viitattu 28.10.2008]. Saatavissa:
<http://www.vero.fi/default.asp?article=4968&language=FIN>

Vesala, S. 2008. Pitkäjärvi Services Oy. Kokemäki. Henkilökohtainen tiedonanto.

Zeithaml, V., Bitner, J. 2003. Services marketing : integrating customer focus across the firm. New York. McGraw-Hill.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Kyselylomake

LIITE 3 Avoimenkysymyksen 7 vastaukset

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan iskunkestävä ja vedenkestävä OLYMPUS μ 850 SW digitaalikamera (arvo 200 €).

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää Satakunnassa toimivien ravitsemisalan pitopalveluyritysten sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja rakenteeseen liittyviä ongelmia. Tutkimuksen toteuttaa opinnäytetyönään Satakunnan Ammatti- korkeakoulun matkailualan opiskelija Jaakko Koivula. Tutkimuksen tulokset ovat julkisia ja kaikkien käytettävissä. Tuloksia julkaistaessa pidetään lähtökohtana yksilöiden ja yritysten tietosuojaa sekä periaatetta, että tilastoyksikköä koskevia tietoja ei esitetä tunnistettavassa muodossa. Tutkimuksen valmistuttua, löytyy se kokonaisuudessaan Internetistä, osoitteesta <https://publications.theseus.fi/search>, hakusanalla Jaakko Koivula.

Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 15 min. Kysely ja arvontalomake palautetaan lähettämällä ne oheisella kirjekuorella, jonka postimaksu on maksettu. Ongelmatilanteissa älkää epäröikö ottaa yhteyttä sähköpostitse jaakko.koivula@student.samk.fi tai puhelimitse 044 552 4269.

Täytetyt lomakkeet tulee postittaa 9.3.2009 mennessä. KIITOS!

A TAUSTATIEDOT**1. Ikä?**

- Alle 25 vuotta 25 – 34 35 – 44 45 – 54 Yli 55 vuotta

2. Sukupuoli? Nainen Mies**3. Koulutus?** Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
 Ammattitutkinto
 Ylioppilastutkinto
 Opistotason tutkinto
 Korkeakoulututkinto
 Yliopistotutkinto
 Joku muu, mikä? _____

4. Vastaajan asema yrityksessä? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Yrittäjä (Tmi) Vastuunalainen yhtiömies (Ky)
 Osakas (Oy) Ääneton yhtiömies (Ky)
 Toimitusjohtaja (Oy) Yhtiömies (Ay)
 Työntekijä, tehtävä? _____
 Joku muu, mikä? _____

B YRITYKSEN TAUSTATIEDOT**5. Yritysmuoto?** Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Yksityinen elinkeinonharjoittaja Avoin yhtiö
 Kommandiittiyhtiö Osakeyhtiö
 Osuuskunta Joku muu, mikä? _____

6. Yrityksen harjoittaman pitopalvelutoiminta on? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Päätoimista Sivutoimista Toiminta on loppunut (voitte silti täyttää ja palauttaa kyselyn)

7. Harjoitetaanko yrityksessänne pitopalvelutoiminnan lisäksi muuta liiketoimintaa? Mainitkaa vähintään yksi. (Jos ei, voitte siirtyä kysymykseen 9.)

8. Yrityksenne liikevaihto tuhansissa euroissa?

- < 100 100 – 140 150 – 190 200 – 240 250 – 290 300 – 350 350

9. Minkä kokoisia pitopalvelutilauksia henkilömäärältä toteutatte? Kirjatkaa määrät niille varatuille paikoille.

Minimissään _____ henkilön tilauksia ja maksimissaan _____ henkilön tilauksia?

10. Miten pitopalvelutilaukset painottuvat vuodenaajoille? Numeroikaa seuraavin perustein.
1 = kiireisin, 2 = toiseksi kiireisin, 3 = toiseksi hiljaisin, 4 = hiljaisin.

- Talvi (joulukuu – helmikuu)
- Kevät (maaliskuu – toukokuu)
- Kesä (kesäkuu – elokuu)
- Syksy (syyskuu – marraskuu)

11. Miten pitopalvelutilaukset painottuvat viikonpäiville? Numeroikaa seuraavin perustein.
1 = Erittäin hiljaista, 2 = Melko hiljaista, 3 = Ei hiljaista, eikä kiireistä, 4 = Melko kiireistä, 5 = Erittäin kiireistä.

- Maanantai
- Tiistai
- Keskiviikko
- Torstai
- Perjantai
- Lauantai
- Sunnuntai

12. Miten toteuttamanne pitopalvelutilaisuudet jakaantuvat niiden yleisyyden perusteella?
Numeroikaa viisi vaihtoehtoa seuraavin perustein. 1 = Yleisin, 2 = Toiseksi yleisin,
3 = Kolmanneksi yleisin, 4 = Neljänneksi yleisin, 5 = Viidenneksi yleisin.

- Kastejuhla
- Rippijuhla
- Lakkiaiset ja valmistujaisjuhlat
- Kihlajaiset
- Häät
- Merkkipäivät
- Hääpäivä
- Muistotilaisuus
- Teemajuhlat (Joulu, uusivuosi, jne.)
- Joku muu, mikä? _____

13. Kuinka monta työntekijää yrityksessänne työskentelee vakituisesti, yrittäjät mukaan lukien?

- 1 – 2 3 – 5 6 – 10 yli 10 henkilöä

14. Yrityksessä käytettävät työsuhdetypit? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Vakinainen
- Määräaikainen
- Osa-aikainen
- Vuokratyö
- Kesätyö
- Oppisopimus
- Työharjoittelu
- Tuntityö (Ekstraajat)

C ULKOINEN YMPÄRISTÖ

15. Arvioikaa seuraavien ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutusta pitopalvelutoimintaan?

Arvioi seuraavin perustein. 1 = Erittäin heikko vaikutus, 2 = Melko heikko vaikutus, 3 = Ei heikko vaikutus, eikä vahva vaikutus, 4 = Melko vahva vaikutus, 5 = Erittäin vahva vaikutus. Ympyröi yksi vaihtoehto jokaiselta riviltä.

Talous	1	2	3	4	5
Kuluttajien ostokäyttäytyminen	1	2	3	4	5
Väestön ikärakenne	1	2	3	4	5
Lainsäädäntö	1	2	3	4	5
Verotus	1	2	3	4	5
Kulutustrendit	1	2	3	4	5
Ruokatrendit	1	2	3	4	5
Tekniikan kehitys	1	2	3	4	5
Ammattiliitot	1	2	3	4	5
Kilpailijat	1	2	3	4	5

16. Millaista koette pitopalveluiden kilpailutilanteen olevan toiminta-alueella? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Erittäin heikkoa
- Melko heikkoa
- Ei heikkoa, eikä vahvaa
- Melko vahvaa
- Erittäin vahvaa
- Ei osaa sanoa

17. Osaatteko tunnistaa tärkeimmät kilpailijanne pitopalvelussa? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Kyllä
- Ei
- Ei osaa sanoa

18. Määrittäkää yrityksenne kilpailuasema pitopalvelualalla? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Johtava:** Tämä yritys kontrolloi kilpailijoidensa käyttäytymistä ja omaa laajan valikoima strategisia vaihtoehtoja.
- Vahva:** Tämä yritys voi tehdä itsenäisiä toimia vaarantamatta sen pitkäaikaista asemaa ja pysyy säilyttämään asemansa kilpailijoiden toimista huolimatta.
- Hyvä:** Tällä yrityksellä on hyödynnettäviä voimavaroja ja keskimääräistä korkeampi mahdollisuus parantaa paikkaansa markkinoilla.
- Vakaa:** Tämä yritys toimii kyllin tyydyttävällä tasolla varmistaakseen liiketoimintansa jatkuvuuden, mutta sijaitsee johtavan yrityksen vaikutuksen alla ja sillä on keskimääräistä alhaisempi mahdollisuus parantaa paikkaansa markkinoilla.
- Heikko:** Tällä yrityksellä on heikko suorituskyky, mutta mahdollisuus parannuksiin on olemassa. Yrityksen täytyy muuttua tai muuten se joutuu luopumaan paikastaan markkinoilla.
- Toimintakyvytön:** Tällä yrityksellä on heikko suorituskyky, ilman mahdollisuutta parantaa paikkaansa markkinoilla.

19. Mitä asioita on mielestänne olennaista tunnistaa kilpailijoistanne pitopalvelussa? Arvioi seuraavin perustein. 1 = Erittäin merkityksetöntä, 2 = Melko merkityksetöntä, 3 = Ei merkityksetöntä, eikä tärkeää, 4 = Melko tärkeää, 5 = Erittäin tärkeää. Ympyröi yksi vaihtoehto jokaiselta riviltä.

Tuotteet	1	2	3	4	5
Palvelut	1	2	3	4	5
Laatutaso	1	2	3	4	5
<u>Hintataso</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Tuotantokustannukset	1	2	3	4	5
Toiminta-alue	1	2	3	4	5
Tavoitteet markkinoilla	1	2	3	4	5
<u>Vahvuudet liiketoiminnassa</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Heikkoudet liiketoiminnassa	1	2	3	4	5
Koko (Henkilöstö, toimitilat)	1	2	3	4	5
Yrityshistoria	1	2	3	4	5
<u>Yrityksenjohto</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Taloudellinen tila	1	2	3	4	5
Mainonta	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelun taso	1	2	3	4	5

20. Miten arvioitte kilpailijoitanne pitopalvelussa? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Esitteiden ja hinnastojen perusteella
- Internetin avulla
- Pyytämällä tarjousta
- Henkilökohtaisien kokemusten perusteella
- Kuulopuheiden perusteella
- Markkinatutkimuksella
- Vertailemalla omaan toimintaan
- Olettamuksin
- Joku muu, mikä? _____

D SISÄINEN YMPÄRISTÖ

21. Arvioikaa yrityksenne osaamista seuraavilla osa-alueilla? Arvioi seuraavin perustein. 1 = Erittäin heikkoa, 2 = Melko heikkoa, 3 = Ei heikkoa, eikä vahvaa, 4 = Melko vahvaa, 5 = Erittäin vahvaa. Ympyröi yksi vaihtoehto jokaiselta riviltä.

Taloulosaaminen	1	2	3	4	5
Henkilöstöhallinto	1	2	3	4	5
Ruokatuotanto	1	2	3	4	5
Mainonta	1	2	3	4	5
<u>Asiakasryhmittely (Segmentointi)</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Asiakaspalvelu	1	2	3	4	5
Asiakkaiden tunteminen	1	2	3	4	5
Markkinoiden tunteminen	1	2	3	4	5
Kilpailijoiden tunteminen	1	2	3	4	5
<u>Yhteistyö muiden yritysten kanssa</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Hankintatoimi (Ostotoiminta)	1	2	3	4	5
Kannattavuuslaskenta	1	2	3	4	5
Hinnoittelu	1	2	3	4	5
Yrityskuvan (imagon) luonti	1	2	3	4	5
Tuotemerkkien (brändien) luonti	1	2	3	4	5

22. Miten ja missä mainostatte pitopalveluanne? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sanomalehdet | <input type="checkbox"/> Puhelinluettelot |
| <input type="checkbox"/> Paikallislehdet | <input type="checkbox"/> Sponsorointi |
| <input type="checkbox"/> Ilmaisjakelulehdet | <input type="checkbox"/> Ulko- ja liikemainosvälineet |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Radio |
| <input type="checkbox"/> Suoramainonta | <input type="checkbox"/> Joku muu, mikä? _____ |

23. Kuinka paljon käytätte rahaa pitopalvelunne markkinointiin vuodessa? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- < 2500 € 2500 – 4999 € 5000 – 7499 € 7500 – 9999 € 10 000 € <

24. Oletteko toteuttaneet asiakkailenne markkinatutkimusta? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Kyllä olemme Emme ole Ei osaa sanoa

25. Arvioikaa miten olette onnistuneet saavuttamaan asiakkaita markkinoinnin avulla käyttämään pitopalveluanne? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Erittäin huonosti
 Melko huonosti
 Ei huonosti, eikä hyvin
 Melko hyvin
 Erittäin hyvin
 Ei osaa sanoa

26. Käytättekö tietokoneohjelmia pitopalvelutoimintanne tukena? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kirjanpidossa | <input type="checkbox"/> Laskutuksessa |
| <input type="checkbox"/> Varauksia käsiteltäessä | <input type="checkbox"/> Yhteydenpidossa asiakkaiden kanssa |
| <input type="checkbox"/> Ruokaohjeiden ja annoskorttien käsittelyssä | <input type="checkbox"/> Toiminnan seuraamisessa ja raportoinnissa |
| <input type="checkbox"/> Emme käytä tietokoneohjelmia | <input type="checkbox"/> Ei osaa sanoa |

27. Oletteko tehneet vapaaehtoisia laskelmia pitopalvelutoimintanne tueksi? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Hinnoitteluun
 Vaihtoehtojen vertailemiseen
 Kannattavuuden mittaamiseen ja analysointiin
 Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
 Ennusteiden laatimiseen
 Toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen, kehittämiseen
 Emme ole tehneet laskemia
 Ei osaa sanoa

28. Mitkä seuraavista kiinteistä kustannuksista ovat merkittävimpiä pitopalvelutoiminnassanne? Numeroikaa viisi seuraavin perustein. 1= Merkittävin, 2= Toiseksi merkittävin, 3= Kolmanneksi merkittävin, 4 = Neljänneksi merkittävin, 5 = Viidenneksi merkittävin.

- Henkilöstökustannukset
- Toimitilavuokrat
- Energia ja vesi
- Lainat
- Mainonta
- Joku muu, mikä? _____

29. Mitkä seuraavista muuttuvista kustannuksista ovat merkittävimpiä pitopalvelutoiminnassanne? Numeroikaa kolme seuraavin perustein. 1= Merkittävin, 2= Toiseksi merkittävin, 3= Kolmanneksi merkittävin.

- Raaka-ainekustannukset
- Kalustohankinnat (astiat, ruoanlaittovälineet jne.)
- Vuokrahenkilökustannukset
- Laitehankinnat
- Kalustevuokrat (teltat, pöytäryhmät jne.)
- Laittevuokrat
- Kuljetukset
- Somistus
- Joku muu, mikä? _____

30. Mihin pitopalvelunne tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu perustuu? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Kustannuslaskelmiin
- Markkina-analyysiin
- Kilpailuanalyysiin
- Aikaisempiin kokemuksiin
- Tilannetajuun
- Henkilökohtaiseen käsitykseen markkinoista
- Henkilökohtaiseen käsitykseen asiakkaista
- Ei osaa sanoa
- Joku muu, mikä? _____

31. Mistä hankitte raaka-aineet? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Suoraan tuottajalta (maanviljelijät yms.)
- Jalostamoista (teurastamot, palvaamot, leipomot yms.)
- Päivittäistavara kaupasta
- Elintarviketukusta
- Yhteisostoin toisen yrityksen kanssa
- Yhteisostoin useamman kuin yhden yrityksen kanssa
- Joku muu, mikä? _____

32. Oletteko kilpailuttaneet tavarantoimittajanne? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Kyllä olemme Emme ole Ei osaa sanoa

33. Mitä seuraavista asioista pidätte tärkeimpinä valitessanne tavarantoimittajia?

Numeroikaa neljä vaihtoehtoa seuraavin perustein. 1 = Tärkein, 2 = Toiseksi tärkein, 3 = Kolmanneksi tärkein, 4 = Neljänneksi tärkein.

- ___ Tuotevalikoima
___ Tuotteiden laatu
___ Toimitusnopeus ja varmuus
___ Myyntipalvelu
___ Esitteet, hinnastot
___ Tuotteiden hinnat
___ Alennukset

34. Riittävätkö ostonne vuosihyvityksiin tai paljousalennuksiin tavarantoimittajiltanne?

Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Kyllä Ei Ei osaa sanoa

35. Käytättekö alihankkijoita joissain pitopalvelutilauksien tuotantovaiheissa? Valitkaa yksi vaihtoehto rastittamalla.

- Kyllä Ei Ei osaa sanoa

36. Käyttääkö yrityksenne pitopalvelutehtävissä vuokrahenkilöstöä? Valitkaa rastittamalla yksi vaihtoehto.

- Erittäin harvoin
 Melko harvoin
 Ei harvoin, eikä säännöllisesti
 Melko säännöllisesti
 Säännöllisesti
 Emme käytä vuokrahenkilöstöä (voitte siirtyä kysymykseen 39)

37. Arvioikaa kokemustenne perusteella vuokrahenkilöstön ammattitaidon tasoa pitopalvelutoiminnassa? Valitkaa rastittamalla yksi vaihtoehto.

- Erittäin heikkotasoisista
 Melko heikkotasoisista
 Ei heikkotasoisista, eikä korkeatasoisista
 Melko korkeatasoisista
 Erittäin korkeatasoisista

38. Mitkä ovat perusteet vuokratyöntekijän käytölle? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Vakituisen työntekijän sairastuminen
 Loma- tai muiden sijaisuuksien täyttäminen
 Tilapäinen työntekijävaje
 Ei ole mahdollista palkata vakituista työntekijää epäsäännöllisten tilauksien takia
 Joku muu, mikä? _____
-

39. Millä keinoilla etsitte työntekijöitä pitopalvelutehtäviin? Voitte valita useamman vaihtoehdon rastittamalla.

- Lehti-ilmoituksilla
- Internetin välityksellä (Kotisivut, työpaikkailmoitusmediat yms.)
- Työvoimatoimistosta
- Aikaisempien kontaktien avulla (Tuttavat, aikaisemmat työntekijät yms.)
- Muista alan yrityksistä
- Kouluista
- Joku muu, mikä? _____

40. Millaista koette ammattitaitoisen pitopalvelutyöntekijän saatavuuden olevan? Valitkaa rastittamalla yksi vaihtoehto.

- Erittäin vaikeaa
- Melko vaikeaa
- Ei vaikeaa, eikä helppoa
- Melko helppoa
- Erittäin helppoa

41. Millaisena koette pitopalvelutyöntekijöidenne koulutuksen tason olevan? Valitkaa rastittamalla yksi vaihtoehto.

- Erittäin vanhentunutta
- Melko vanhentunutta
- Ei vanhentunutta, eikä ajantasaista
- Melko ajantasaista
- Erittäin ajantasaista

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

ARVONTALOMAKE

Kyselyn palauttaneiden kesken arvotaan OLYMPUS μ 850 SW digitaalikamera.
Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti yksilöiden ja yritysten tietosuojaan sitoutuen.

Yritys _____

Nimi _____

Lähiosoite _____

Postiosoite _____ **Postitoimipaikka** _____

Puhelinnumero _____

Sähköposti _____

Yhteystiedot ovat vain arvontaa varten. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

AVOIMENKYSYMYKSEN 7 VASTAUKSET**1. Harjoitetaanko yrityksessä pitopalvelutoiminnan lisäksi muuta liiketoimintaa?**

Mainitkaa vähintään yksi. (Jos ei, voitte siirtyä kysymykseen 8.)

- Majoitus- ja ravintolatoimintaa
- Majoitus, tilavuokraus, perinneleivontaa, myynti markkinoilla
- Kaikkea ravintolatoimintaan liittyvää: lounas, Ala Carte. Ruokailua, juhlien organisointi yms.
- Siivous
- Myyntiä (Pesuaineet ym.)
- Hautaustoimisto
- Telttavuokrausta
- Lounasruokala
- Kesäravintola
- Lounasravintola
- Kahvila-, konditoria-, tehtaanmyymälä
- Monenlaista ruokapalvelua/leivontapalvelua
- Kesäravintolatoimintaa, tilapäistapahtumat
- Iltapala-, kokous- ja retkieväspalvelua
- Lounas
- Lounas, pub
- Lounaspalvelu, myynti elintarvikeliikkeille
- Maataloutta
- Liikunta-, ravitsemis- ja majoituspalveluita