



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Annina Lampimäki

TYKY-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Case Botnia Events

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Annina Lampimäki
Opinnäytetyön nimi	TYKY-toiminnan kehittäminen, Case Botnia Events
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	184 + 2 liitettä
Ohjaaja	Kim Skåtar

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Botnia Eventsille, joka on vaasalainen kokous-, elämys- ja TYKY-palveluita tarjoava yritys. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Botnia Eventsin avainasiakas ja muut asiakkaat toimivat hankkessaan TYKY-palveluita ja millaisia tarpeita heillä on näiden hyvinvointipalvelujen suhteen. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää myös se, kuinka nykyisiä toimintoja tulisi kehittää ja mitä täysin uusia palveluita tulisi luoda, jotta saataisiin vastattua eri asiakasryhmien tarpeisiin.

Teoreettinen viitekehys luotiin seuraavien aiheiden ympärille: työhyvinvointi, palvelujen B2B-markkinointi, B2B-suhteet, B2B-ostotoiminta, asiakkaan odotukset ja arvionluontiprosessi sekä palveluiden kehittäminen. Koska työssä tutkittiin B2B-asiakasta, kaikkia teoria-aiheita tarkasteltiin B2B-näkökulmasta. Tutkimus luotiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumuotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Analysoitavia haastatteluja tutkimuksessa oli yhteensä yhdeksän.

Verrattaessa avainasiakkaan ja muiden TYKY-palvelujen ostoprosessia sekä odotuksia ja tarpeita, erot olivat miltei mitättömiä. Asiakkaat tarvitsevat TYKY-palveluita pääasiallisesti kerran vuodessa ja ostoprosessi on melko vapaamuotoinen, eikä siihen kaivata tutkimuksen mukaan lisää muodollisuutta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakkaat ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä Botnia Eventsin tuottamiin TYKY-palveluihin. Kuitenkaan asiakkailla ei ole erityisiä tarpeita sitoutua Botnia Eventsin käyttämiseen TYKY-palveluiden tuottajana. Asiakkaat odottavat Botnia Eventsin TYKY-palveluilta joustavuutta, vaihtelevuutta, kohtuullista hintaa ja hyvää sijaintia sekä asiantuntevuutta ja mukavia muistoja. Jotta asiakkaiden tarpeet olisi mahdollista saavuttaa nykyistä paremmin, tulisi Botnia Eventsin luoda itselleen ajantasainen ja toimiva asiakasrekisteri. Lisäksi Botnia Eventsin tulisi tarkastella hintojaan kriittisesti ja panostaa nykyistä enemmän toimivaan viestintään ja mainontaan. Uusissa tarjottavissa palveluissa tulisi näkyä mielen ja kehon yhdistäminen sekä workshoppien käyttö. Olennaisena osana toimintaa on uusien ideoiden ja palveluiden luominen, sillä asiakkaat odottavat Botnia Eventsiltä jatkuvaa ideointia.

Avainsanat TYKY, B2B-markkinointi, yritysasiakas, asiakassuhteet, asiakkaan odotukset, palveluiden kehittäminen

ABSTRACT

Author	Annina Lampimäki
Title	Developing WHP-services, Case Botnia Events
Year	2016
Language	Finnish
Pages	184 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Kim Skåtar

The thesis was made for Botnia Events, a company based in Vaasa which provides meeting-, event- and workplace health promotion (WHP) services. The goal of the research was to study how a key customer and other customers of Botnia Events act in the process of acquiring WHP-services and what kind of needs the customers have concerning these wellness services. The aim of the research was to examine also how the current operations should be developed and which completely new services should be created in order to meet the customers' needs.

The theoretical framework examined topics such as wellbeing, services, B2B Marketing, B2B relations, B2B purchasing, customer expectations and the value creation process and the development of services. The research involved a study of a B2B-customer and therefore all theory subjects were studied from the B2B point of view. Qualitative research method was chosen as used method. The data collection form was a semi-structured theme interview. The number of the analysed interviews was nine in total.

When comparing the buying process of the key customers and other customers, the expectations and needs for the WHP-services the differences were trivial. The studied customers need WHP-services mainly once a year and the buying process is rather informal. According to the research more formalities are not needed in the buying process. Based on the evidence of the research it can be stated that the customers are in general satisfied with the WHP-services that Botnia Events provides. However, the customers do not have any particular reason to commit to the company as a WHP-service provider. The customers expect flexibility, variety, reasonable pricing, good location, expertise and good memories from the services that Botnia Events provide. In order to fulfil the customers' needs better Botnia Events have to create an updated and working customer register. Botnia Events needs to review the pricing of the services and invest in marketing. The new services offered should reflect the mind and body combination of the service product offered and the use of workshops. The essential area of the activities is the creation of new ideas and services since the customers expect that from Botnia Events.

Keywords WHP-services, B2B-marketing, B2B-customer, customer relations, customer's expectations, developing services

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

I	JOHDANTO-OSA	9
1	JOHDANTO.....	10
	1.1 Tutkimusongelma	10
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	12
	1.3 Tutkimuksen rajaus	14
	1.4 Tutkimuksen rakenne.....	14
	1.5 Botnia Events	15
	1.5.1 Botnia Eventsin TYKY-toiminta	17
II	TEORIAOSA	19
2	TYÖHYVINVOINTI	20
	2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä.....	20
	2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	21
	2.2.1 Fyysinen työhyvinvointi	21
	2.2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	23
	2.2.3 Psyykkinen työhyvinvointi	24
3	PALVELUJEN B2B –MARKKINOINTI.....	26
	3.1 Mitä B2B -palvelut ovat?.....	26
	3.2 B2B –markkinointiprosessin vaiheet	27
4	B2B –SUHTEET	30
	4.1 Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi.....	30
	4.2 Asiakassuhteen hyödyt.....	33
	4.2.1 Hyödyt myyvälle organisaatiolle	33
	4.2.2 Hyödyt ostavalle asiakkaalle.....	35
	4.3 Vuorovaikutus asiakassuhteissa.....	36
	4.4 Asiakassuhteen kehitysvaiheet.....	40
	4.5 Key Account Management	44
5	B2B –OSTOTOIMINTA.....	46
	5.1 Asiakkaan tarve eli ongelma	46
	5.1.1 Ongelmanratkaisu	47
	5.2 Organisaation ostokäyttäytyminen.....	49

5.3	Organisaation ostoprosessi.....	52
6	ASIAKKAAN ODOTUKSET JA ARVONLUONTIPROSESSI.....	57
6.1	Asiakkaan odotukset	57
6.1.1	Kolmenlaisia odotuksia.....	59
6.2	Asiakkaan arvonluontiprosessi	60
7	PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN.....	63
7.1	Tarve toiminnan kehittämiseksi.....	63
7.2	Palvelujen kehittämisen ominaisuuksia	64
7.3	Palvelujen kehittämisen malli	65
8	TEOREETTINEN VIITEKEHYK.....	69
III	EMPIIRINEN OSA	74
9	MARKKINOINTITUTKIMUS	75
9.1	Mikä on markkinointitutkimus?.....	75
9.1.1	Tutkimuksen etiikka.....	77
9.2	Kvalitatiivinen tutkimusote.....	78
9.3	Puolistrukturoitu haastattelu	79
9.4	Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen toteuttaminen ja analysointi ..	81
10	TUTKIMUS: CASE BOTNIA EVENTS.....	85
10.1	Tutkimuksen tavoite.....	85
10.2	Haastateltavien valinta	86
10.3	Haastattelun sisällön suunnittelu.....	87
10.4	Haastattelujen sopiminen ja haastattelutilanteet	88
11	HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY	91
11.1	Kysymykset 1–2, Perustiedot.....	91
11.2	Kysymykset 3–6, Yrityksen TYKY-toiminta	91
11.3	Kysymykset 7–12, TYKY-palvelujen hankinta.....	93
11.4	Kysymykset 13–20, Palveluntarjoajan valinta.....	95
11.5	Kysymykset 21–28, Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen ..	98
12	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	102
12.1	Analysoinnin ensivaiheet	102
12.2	Haastattelujen purkaminen.....	102
12.3	Litterointi	103

12.4	Aineiston tiivistäminen ja luokittelu	104
13	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	106
13.1	Teema 1. Perustiedot.....	107
13.2	Teema 2. Yrityksen TYKY-toiminta	108
13.3	Teema 3. TYKY-palvelujen hankinta.....	112
13.4	Teema 4. Palveluntarjoajan valinta.....	116
13.5	Teema 5. Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen	124
14	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	133
14.1	Teema 1. Perustiedot.....	133
14.2	Teema 2. Yrityksen TYKY-toiminta	133
14.3	Teema 3. TYKY-palvelujen hankinta.....	135
14.4	Teema 4. Palveluntarjoajan valinta.....	138
14.5	Teema 5. Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen	143
14.6	Yhteenveto kehitysehdotuksista.....	148
15	TEORIAKYTKENNÄT	151
16	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	157
16.1	Tutkimuksen validiteetti	157
16.1.1	Validiteetin tarkastelunäkökulmat	158
16.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	159
16.3	Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	160
16.4	Tutkimuksen luotettavuuden osoitus	160
17	TYÖN YHTEENVETO	169
18	EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE.....	175
	LOPPUSANAT.....	177
	LÄHTEET.....	179
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Teoria-aiheiden keskinäinen yhteys s. 72

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelupyyntö**LIITE 2.** Haastattelulomake

I JOHDANTO-OSA

Johdanto-osassa esitellään työn taustaa ja sisältöä. Lukijalle esitetään tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuksen rajaus ja rakenne. Myös toimik-
siantajaorganisaation esittely on osa johdantoa. Johdannon ja loppupäätelmät lu-
kemalla lukija saa tiivistelmää kattavamman ja laajemman kuvan opinnäytetyöstä.

1 JOHDANTO

Nykyinen vallallaan oleva terveystrendi näkyy myös työpaikoilla – seisomapöydät, kävelypalaverit ja liikunnalliset TYKY-päivät kuuluvat yhä useamman arkeen. Työntekijöiden hyvinvointiin halutaan panostaa, koska hyvinvoiva henkilöstö jaksaa pidempään ja paremmin, ja lisäksi vaikutus näkyy myös yrityksen tuloksessa. Mikäli hyvinvointi otetaan organisaatiossa avainasiaksi, myös sitoutuminen, tuloksellisuus ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät. (Sitra 2015).

Taloudellisesti menestyvän organisaation takana on useimmiten hyvinvoiva henkilöstö. Työkykyä ylläpitävä (TYKY) -toiminnan avulla voidaan saada aikaiseksi positiivisia muutoksia työntekijöiden hyvinvoinnissa. TYKY-toiminta on saanut alkunsa vuonna 1989, kun keskeiset työmarkkinajärjestöt sopivat tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä suosituksesta TYKY-toiminnan järjestämisestä työpaikoilla. TYKY-toiminta käsittää yksilöön, työyhteisöön ja työympäristöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on parantaa työntekijän työkykyä kokonaisvaltaisesti. Nykyään TYKY-toimintaa voidaan monilla työpaikoilla pitää jo niin laaja-alaisena, että puhutaan enemmänkin ”työhyvinvoinnin edistämistoiminnasta” eli TYHY-toiminnasta. (Rauramo 2008, 24–25.)

Kaikkea työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvää toimintaa ei voida järjestää työpaikan toimesta, jolloin tärkeäksi nousee yhteistyön merkitys. Yhteistyötä tarvitaan niin alaisten ja esimiesten kuin ulkopuolisten toimijoidenkin kesken. Työhyvinvoinnin kehittämisen verkostoon voivat kuulua esimerkiksi liikunta- ja terveyspalveluita, tutkimus- ja koulutuspalveluita sekä turvallisuuspalveluita tuottavat yritykset sekä vakuutusyhtiöt, KELA ja työmarkkinajärjestöt. (Rauramo 2008, 26.)

1.1 Tutkimusongelma

Kokous- ja elämyspalveluita tuottavalle Botnia Eventsille TYKY-palvelut ovat tärkeä osa palveluita, joita yritys tarjoaa. Nykyinen terveystrendi asettaa uusia haasteita TYKY-palveluiden järjestämiselle, sillä kilpailu kasvaa jatkuvasti ja asiakkaiden vaatimukset ovat yhä kovempia. Mikäli asiakkaiden tarpeisiin kuitenkin

pystytään vastaamaan vaaditulla tavalla, tarjoaa tämä suuren kilpailuedun ja mahdollistaa sen, että asiakassuhteesta saadaan kummallekin osapuolelle suotuisa. Asiakassuhteella tarkoitetaan sitä suhdetta, joka on yrityksen ja asiakkaan välillä ja jonka avulla pyritään saavuttamaan etuja, jotka hyödyttävät kumpaakin osapuolta. (Grönroos 2009, 329).

Tutkimuksen aihe on noussut esille yrityksessä siksi, että TYKY-palvelut ovat tärkeä osa Botnia Eventsin tarjoamista palveluista ja niitä halutaan kehittää yhä paremmiksi. Vallallaan oleva terveystrendi kertoo siitä, että ihmiset ovat entistä enemmän tietoisempia ja kiinnostuneempia terveyden ylläpidosta ja parantamisesta, ja tällöin on loogista, että myös työhyvinvoinnin suhteen ollaan yhä vaativampia. (Pynnönen 2014). Botnia Events haluaa tietää, kuinka se vastaa erityisesti avainasiakkaan tarpeisiin tällä hetkellä ja millaisia palveluita asiakkaat kaipaaisivat lisää. Avainasiakkalla tarkoitetaan yrityksen asiakasta, joka on tuottelias ja uskollinen ja joka vaatii muita asiakkaita enemmän resursseja. (Hutt & Speh 2004, 442). Botnia Eventsillä 30 % palveluista tuotetaan avainasiakkaalle. Muut asiakkaat ovat heitä, jotka ovat markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena, mutta jotka nähdään asiakkaina myös silloin, kun he eivät osta tai kuluta yrityksen palveluita. (Grönroos 2009, 63–64). He eivät kuitenkaan ole yhtä tuotteliaita kuin avainasiakas tai vaadi niin paljon resursseja kuin avainasiakas. Yritykselle onkin olennaista tunnistaa avainasiakkaat, jotta kaikkiin asiakkaisiin osattaisiin käyttää oikea määrä panostusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149).

Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä, kannattavana ja innovatiivisena. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen näkemys siitä, miten yrityksen resurssit ja osaaminen saadaan kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutettaisiin kannattavuutta ja kasvua. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3). Botnia Eventsin pääosaamista ovat kuitenkin erilaisen elämys- ja kokouspakettien ja –palveluiden tuottaminen ja nyt halutaan tietää, kuinka TYKY-palveluiden tuottamisessa voitaisiin päästä askel eteenpäin. Tästä olisi hyötyä sekä asiakkaalle että Botnia Eventsille, sillä osapuolten tuntiessa toisensa myös asiakassuhteesta saadaan syvempi ja laadukkaampi. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, millaisia tarpeita Botnia Eventsin avainasiakkaalla ja

muilla asiakkailla on sekä kuinka Botnia Eventsin toimintaa voitaisiin kehittää niin, että se vastaisi asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka Botnia Eventsin avainasiakas ja muut asiakkaat toimivat hankkiessaan TYKY-palveluita ja millaisia tarpeita heillä on näiden hyvinvointipalvelujen suhteen. On otettava huomioon myös se, että yritykset hankkivat osan TYKY-palveluistaan muilta tuottajilta kuin Botnia Eventsiltä. Esiin tulleiden tarpeiden pohjalta on tarkoitus kehittää toimintaa.

Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka asiakkaat hankkivat TYKY-palvelunsa tällä hetkellä sekä mitkä asiat vaikuttavat tietyn palveluntarjoajan valikoituessa palvelujen tuottajaksi?
2. Millaisia TYKY-palveluita Botnia Eventsin asiakkaat kokevat tarvitsevänsä?
3. Miten nykyisiä Botnia Eventsin palveluja tulisi kehittää sekä millaisia täysin uusia palveluja Botnia Eventsin tulisi luoda, jotta saataisiin vastattua erityisesti avainasiakkaiden tarpeisiin?

Ostokriteereitä on tärkeää tutkia, jotta saadaan selville, miten yritykset toimivat ostaessaan TYKY-palveluita. Mikäli Botnia Events ei pysty vastaamaan kriteereihin, voi asiakasyritys helposti vaihtaa palveluntarjoajansa toiseen. Jokaisella ostavalla asiakkaalla on omat ostokriteerinsä, mutta Botnia Eventsin on pyrittävä vastaamaan erityisesti avainasiakkaan kriteereihin. Woodburn ja McDonald (2011) ovat listanneet tekijöitä, joita yritykset yleensä odottavat palveluntarjoajiltaan:

- Luottamus
- Palvelujen monistettavuus, eli sama palvelu odotetaan samanlaisena eri kerroilla
- Yksinkertaisuus
- Kustannustehokkuus
- Palveluiden räätälöinti

- Arvo asiakkaalle (Woodburn & McDonald 2011, 90).

Palveluntarjoajana toimivalta Botnia Eventsiltä odotetaan tietysti luottamusta. Esimerkiksi asiakastilaisuuksissa toimivat asiakaspalvelijat saattavat kuulla yrityksen sisäisiä asioita, mutta niiden tulee jäädä asiakaspalvelijan omaan tietoon. Palvelut tulisi tietysti toimittaa samanlaisina joka kerta, jotta asiakas pystyy luottamaan saamaansa laatuun ja hän tietää, mitä on odotettavissa seuraavilla kerroilla. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintojen tulisi olla yksinkertaisen toimivia – liian monimutkaiset palvelut vievät huomion pois siitä, että TYKY-päivän on tarkoitus toimia viihtyisänä ja terveyttä edistävänä toimintana henkilöstölle. Toimintojen tulisi vastata hinta-laatu –suhteeltaan toisiaan, koska esimerkiksi liian korkea hintataso ajaa asiakkaan helposti etsimään muita vaihtoehtoisia palveluntuottajia. Palveluiden räätälöinti on yksi Botnia Eventsin peruserätyksiä, sillä palvelut pyritään aina räätälöimään asiakkaan toiveiden mukaisesti. Palveluiden tulee tietysti myös tuottaa arvoa asiakkaalle, eli TYKY-palveluilla pyritään saavuttamaan tiettyjä päämääriä, esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyyttä ja rentoutumista sekä työstä irrottautumista.

Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kahta erilaista ryhmää; avainasiakasta ja ryhmä muita Botnia Eventsin asiakkaita. Avainasiakkaalla on vakiintunut palveluntarve ja he tarvitsevat Botnia Eventsin tuottamia palveluita säännöllisesti. Koska avainasiakas tarvitsee muita enemmän työpanosta, halutaan varmistaa, että käytetyt resurssit kohdistetaan oikein.

Avainasiakas on tutkimuksessa merkittävä tekijä, sillä noin 30 % kaikista Botnia Eventsin tuottamista palveluista tuotetaan avainasiakkaalle. Avainasiakkaan tarpeet sekä vaatimukset ovat erittäin tärkeitä, sillä sitä halutaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli avainasiakas vaihtaisi palveluntoimittajaa, olisi se Botnia Eventsille suuri taloudellinen tappio. Lisäksi avainasiakas toimii suosittelijana omille sidosryhmilleen, jolloin epäonnistuminen saattaisi vaikuttaa myös muiden asiakkaiden ostokäyttäytymiseen.

Tutkimuksella on tärkeää tieteellistä hyötyä Botnia Eventsin toiminnalle, sillä tutkimuksen avulla saadaan toivottavasti esille kehityskohteita ja parannuksia sekä

täysin uusia palveluita. Tutkimusten tulosten pohjalta on mahdollista parantaa toimintaa ja tuoda esiin uusia näkökulmia siitä, mitä TYKY-palveluilta yritykset tällä hetkellä odottavat. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös muut sellaiset palveluntuottajat, joiden valikoimiin kuuluvat erilaiset TYKY-toiminnot. Tutkimuksella ei ehkä sinänsä ole yhteiskunnallista merkitystä, sillä tutkimus tehdään yhdelle yritykselle ja sen asiakaskunnalle, mutta tutkimuksesta on mahdollista vetää suuntaviivoja siitä, millaisia TYKY-palveluita yritykset ylipäättensä pitävät tärkeinä.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan vain Botnia Eventsin tuottamia TYKY-palveluita, jolloin esimerkiksi kokous- ja elämyspalvelut jäävät rajauksen ulkopuolelle. Tulee kuitenkin huomioida, että osaksi erilaiset TYKY- ja elämyspalvelut voivat mennä päällekkäin, sillä esimerkiksi luontoretki metsässä voi toimia elämys- tai TYKY-palveluna asiakkaasta riippuen. Tässä tutkimuksessa tutkittavina objekteina toimivat kuitenkin yritysasiakkaat, jolloin palveluita katsotaan siitä näkökulmasta, että ne tuotetaan jonkinlaisina TYKY-palveluina.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Botnia Eventsin asiakkaat. Tutkimukseen valitaan kaksi eri asiakassegmenttiä; suuri avainasiakas, joka koostuu yrityksen sisällä eri toimintayksiköistä sekä ryhmä muita, yksittäisiä Botnia Eventsin asiakkaita. Tarkoituksena on keskittyä avainasiakkaan tarpeisiin sekä tarkastella, ovatko muiden mielipiteet avainasiakkaan omista eroavia vai ovatko tarpeet kummasakin segmentissä samankaltaisia. Näin tutkimuksessa voidaan samanaikaisesti keskittyä avainasiakkaan tarpeisiin, mutta huomioidaan myös muiden asiakkaiden vaatimukset.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: Ensimmäisenä on johdanto, joka antaa lukijalle yleiskuvan siitä, mikä on tutkimusongelma, ja tutkimuksen tarkoitus sekä rajaus ja rakenne. Johdanto ja loppupäätelmät yhdessä antavat tiiviissä muodossa kattavan kuvan siitä, mitä tutkimuksessa on tehty ja mitkä ovat lopputulokset.

Johdannon jälkeen tulee teoriaosio, jossa käydään läpi keskeiset teoriat tutkimukseen liittyen.

Työhön on valittu viisi keskeistä teoriaa. Aluksi on olennaista käydä läpi perusteellisesti työhyvinvoinnin teoriaa ja TYKY-palveluita. Näitä tarkastellaan erityisesti TYKY-palveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen havainnollistetaan, mitä tarkoittavat business-to-business –palvelut sekä miten ne eroavat tuottajille tuotettavista palveluista sekä mitä erityispiirteitä ne sisältävät. Seuraavaksi tarkastellaan B2B –suhteita ja asiakkuuksia erityisesti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta sekä tutkitaan, kuinka suhteisiin perustuva liiketoiminta hyödyttää kaikkia osapuolia. Tämän jälkeen voidaan siirtyä tutkimaan, millaista B2B –ostotoiminta on. Tähän liittyvät esimerkiksi tarpeet ja ostoprosessi, sillä yritysten tarpeet ja ostaminen eroavat merkittävästi siitä, kuinka kuluttajat tuotteitaan ostavat. Viimeisenä tarkastellaan B2B –viestintää, sillä vain oikeanlaisella viestillä ja oikeaa kanavaa käyttäen on mahdollista saada ostajien huomio.

Teorian perusteella on mahdollista toteuttaa itse tutkimus, jota käsitellään tarkemmin työn kolmannessa, eli empiirisessä osiossa. Empiria-osiossa käydään ensin läpi markkinointitutkimuksen teoriaa ja tämän jälkeen tuodaan esiin kytkökset tähän tutkimukseen. Sen jälkeen käydään läpi haastattelulomake peilautuen teoriaan. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksesta saadut tulokset sekä johtopäätökset siitä, millaisia muutoksia nykyisiin palveluihin tulisi luoda sekä millaisia mahdollisesti kokonaan uusia palveluja tulisi luoda, jotta pystyttäisiin vastaamaan eri asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Lopuksi on myös olennaista yhdistää vastaukset ja teoria. Myös luotettavuutta pohditaan empiria-osiossa reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Viimeisenä ovat vielä loppupäätelmät, ehdotukset jatkotutkimuksille ja työn loppusanat. Myös lähde- ja liitelistat löytyvät aivan työn lopusta.

1.5 Botnia Events

Botnia Events on vaasalainen elämys-, kokous- ja TYKY -palveluihin erikoistunut yritys, joka on toiminut jo noin 25 vuotta. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Marko Haanpää. Botnia Events on Printos Oy:n (mainostoimisto) aputoiminimi ja

nämä kaksi sijaitsevatkin samassa yhteydessä. Botnia Events tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia paketteja, jotka sisältävät esimerkiksi kuljetukset, aktiviteetit, ruokailun, kokoustilat ja saunatilat. Tarkoituksena on, että kaikki paketit räätälöidään asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan, jolloin yksikään tapahtuma ei ole samanlainen. Asiakkaan on mahdollista valita vain osa toiminnoista Botnia Eventsin kautta tai ostaa kokonainen paketti. Aktiviteetteja on tarjolla paljon, ja kaikille löytyy jotakin: Atv-rally, moottorikelkkailu, paintball ja huskysafari sopivat seikkailunhaluiselle. Luonnossa viihtyvälle löytyy kalastusta, eräretkiä sekä saaristoristeilyä. Tarjolla on myös kokkouskursseja sekä naurujoogaa sekä tietysti saunailoja, joissa voi järjestää unohtumattomia saunailtoja niin yrityksille kuin yksityisillekin henkilöille. (Haanpää 2015.)

Botnia Eventsille tärkeitä arvoja ovat luonto ja liikunta, ja nämä teemat näkyvätkin vahvasti asiakkaille tarjotuissa paketeissa ja palveluissa. Suuri osa tuotteista ja palveluista tuotetaan alihankkijoiden kanssa yhteistyössä. Suurimpia yhteistyökumppaneita ovat tilantarjoajat, joiden tiloissa tapahtumia on mahdollista tuottaa. Reinon Tupa on Kurikan Niinistöjärvellä sijaitseva keulakuvapaikka, jossa järjestetään eniten erilaisia tapahtumia. Tapahtumat on kuitenkin mahdollista järjestää lähes missä tahansa, ja aina lähtökohtana ovat asiakkaan toiveet. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät ja yritykset, jotka toimittavat tilaisuuksiin ruuat. (Haanpää 2015.)

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 393 000 euroa (Taloussanomat, 2013.) Markkina-alue on pääasiassa Vaasan seudun ympäristö, mutta vähitellen yrityksen tarkoituksena on laajentaa toimintaansa myös Vaasan ulkopuolelle, erityisesti Kalajoen, Seinäjoen ja Porin suuntaan. Suurimpia asiakkaita ovat Vaasan seudun teollisuusyritykset, mutta myös muiden alojen asiakkaita on paljon. Lisäksi yksityisiä tilaisuuksia, kuten polttareita ja häitä sekä valtion tilaisuuksia, järjestetään jonkin verran. (Haanpää 2015.)

Botnia Eventsillä on Vaasan seudulla on hyvin vähän suorilla kilpailijoita, mutta kun esimerkiksi ravintolat, sauna- ja kokoustilat sekä vene- ja kalastuspalveluita tarjoavat yritykset lasketaan mukaan, on kilpailijoita huomattavasti enemmän. Kokonaispalveluja tarjoavia yrityksiä on Vaasan seudulla silti vain vähän. Botnia

Eventsin lisäksi Vaasan seudulla toimintaansa harjoittavat muun muassa Gaia-Events ja Oy AWAY- Tourism Ab (AWAY-Tourism 2015 & Gaia-Events 2015). Erityisesti Etelä-Suomessa elämispalveluita tuottavia yrityksiä on huomattavasti enemmän. (Haanpää 2015.)

Botnia Eventsillä työskentelee tällä hetkellä kokoaikaisesti vain toimitusjohtaja, mutta Printos Oy:n puolella on kaksi kokoaikaista työntekijää. Nämä kaksi yritystä toimivat niin tiiviissä yhteistyössä, ettei niitä voi aina oikein edes erottaa toisistaan. Lisäksi yrityksellä on noin kahdeksan osa-aikaista työntekijää, jotka tulevat järjestämään tapahtumia. Osa-aikaiset työntekijät ovat yritykselle suuri voimavara ja välttämättömyys, jotta toimintaa pystytään harjoittamaan. (Haanpää 2015.)

1.5.1 Botnia Eventsin TYKY-toiminta

Botnia Eventsin tarkoituksena on toteuttaa TYKY-toimintaa, joka edistää työhyvinvointia monimuotoisesti. Tällöin TYKY-toiminta ei käsitä vain liikuntaa ja terveellistä ruokaa, vaan myös sosiaalisia ja psykologisia harjoitteita. Jokainen TYKY-tapahtuma räätälöidään tilaajan toiveiden mukaisesti ja tavoitteena on, että pitkäjänteisen yhteistyötoiminnan tuloksena Botnia Events oppii tuntemaan asiakkaan toimintatavat ja tavoitteet. (Botnia Events 2015.)

Suosituimpia Botnia Eventsin TYKY-tapahtumia ovat Back-to-Roots –päivät, joissa yhdistyvät luonto ja liikunta sekä yhteistyö. Liikuntaosuus toteutetaan kullekin ryhmälle sopivaksi ja se toteutetaan mahdollisuuksien mukaan luonnossa. Lisäksi tehtävissä vaaditaan yhteistyötä, jotta vaaditut tehtävät saadaan suoritetuiksi. Tehtäviä on kymmeniä erilaisia, joista voidaan valita asiakkaan toiveiden mukaisesti juuri heille sopivat. (Botnia Events 2015 & Haanpää 2015.)

Muita Botnia Eventsin tarjoamia TYKY-palveluita ovat erilaiset liikuntatapahtumat, joissa voidaan esimerkiksi kokeilla uusia lajeja ja saada näin liikuntaa harrastamattomat innostumaan. Myös aktiiviharrastajille löytyy paljon tekemistä. Liikuntatapahtumissa on mukana aina ammattitaitoiset ohjaajat, jolloin varmistetaan turvallinen tekeminen ja kaikille oikea suoritustaso. Lisäksi on mahdollista toteuttaa erilaisia luentoja, joissa Botnia Eventsin osaavat yhteistyökumppanit ovat lu-

ennoimassa. Luentojen yhteydessä on mahdollista myös toteuttaa työpajoja, joissa osallistujat pääsevät mukaan parantamaan omaa työyhteisöään. (Botnia Events 2015 & Haanpää 2015.)

Räätälöinti on kaikkien toteutettavien tapahtumien avainsana. Yllä mainittuihin voidaan esimerkiksi liittää ruokailut ja saunominen tai sitten voidaan yhdistää luento ja liikuntatapahtuma. Kaikki tapahtumat toteutetaan läheisessä yhteistyössä asiakasorganisaation kanssa ja tavoitteena on toteuttaa asiakkaan vaativammitkin toiveet. (Botnia Events 2015 & Haanpää 2015.)

II TEORIAOSA

Teoriaosassa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimmät teoriat. Käsiteltävät teoriat ovat työhyvinvointi, palvelujen B2B-markkinointi, B2B-suhteet, - ja ostotoiminta, odotukset ja asiakkaan arvonluontiprosessi sekä palveluiden kehittäminen. Teoriaosuuden lopussa on teoreettinen viitekehys – luku, joka tiivistää luvussa läpikäytyt eri teoriat tiiviiksi paketiksi.

2 TYÖHYVINVOINTI

Ensimmäisessä teorialuvussa käydään läpi työhyvinvointia. Tämä on hyvin tärkeä teoria tutkimuksen kannalta, sillä työhyvinvoinnin pohjalta tutkimus toteutetaan eikä ilman teoriaa siitä olisi mahdollista suorittaa koko tutkimusta. Ensiksi määritellään työhyvinvointi terminä sekä käsitellään työn imua. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään monipuolisesti työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja lopuksi tarkastellaan työhyvinvoinnin mittareita.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on laaja-alaista toimintaa, jossa yritys, työyhteisö ja yksilö toimivat sopusoinnussa keskenään. Työhyvinvointi rakentuu erilaisista tekijöistä, esimerkiksi työn organisoinnista, hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta, osaamisesta, myönteisestä yrityskulttuurista sekä vuorovaikutuksesta eri toiminnoissa. Työhyvinvoinnin tuntemusta voidaan parantaa luomalla työympäristö, jossa työntekijän annetaan vaikuttaa ja koulutautua. Myös kannustava ja johdonmukainen esimiestyö, työn tekemisen mielekkyys, keskinäinen luottamus ja palautteenanto vaikuttavat työhyvinvoinnin positiiviseen kokemukseen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Otalan (2003) mukaan hyvinvoiva työyhteisö pystyy vastaamaan sekä työyhteisön liiketoiminnallisiin tavoitteisiin että sidosryhmien odotuksiin samanaikaisesti. Mikäli työpaikalla ihmiset ovat uupuneita eivätkä toimi yhteistyössä, johtaminen on heikkoa ja poissaolomäärät merkittäviä, ei yritys pysty vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Työhyvinvoinnista on tullut merkittävä kilpailukykytekijä, sillä fyysisistä resursseista ei synny enää kilpailuetua. Kilpailuetu hankitaankin nykyään hyvinvoivien, osaavien ja työssään viihtyvien ihmisten voimin. (Otala 2003, 14.)

Miellyttävä työympäristö ja yrityksen tuottavuus sekä tulos ovat yhteydessä toisiinsa. Heikko työhyvinvointi lisää tapaturmien ja sairauspoissaolojen määrää sekä aiheuttaa toiminta- ja tuotantohäiriöitä, jolloin kustannukset poissaoloista voivat nousta suuriksikin. (Rauramo 2008, 18–19). Työhyvinvointi vaikuttaa paitsi

kustannuksiin, myös laatuun: työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työilmapiiri pitävät asiakastyytyväisyyden korkeana. Lisäksi hyvä työympäristö antaa tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle sekä houkuttelee osaavia työntekijöitä. Työhyvinvoinnilla on siis kauaskantoisia vaikutuksia sekä kustannustehokkuuteen että kasvustrategiaan. (Ojala 2003, 14).

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin ja TYKY-toiminnan merkitys korostuvat, sillä muuttuva työelämä vaatii yhä enemmän tukevaa toimintaa. Fyysisen työkyvyn ylläpidon lisäksi psyykkiset ja sosiaaliset työkyvyn osa-alueet, työyhteisöjen toimivuus sekä ikääntyvien työkyky vaativat enemmän panostusta. On tärkeää, että TYKY-toiminta koskee kaikkia työssäkäyviä, sillä näin tuetaan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä sekä ehkäistään syrjäytymistä ja työkyvyttömyyttä. (Työterveyslaitos 2015.)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

”Täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila” - näin määrittelee Maailman Terveysjärjestö WHO terveyden. Määritelmää voidaan kritisoida erityisesti siitä, että tällaista tilaa on ihmisen mahdotonta saavuttaa. (Huttunen 2012). Työhyvinvointia voidaan tarkastella samoista lähtökodista kuin terveyttä yleensäkin, sillä samat asiat vaikuttavat ihmisen terveyteen niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Kuten terveyttä, myös työhyvinvointia tulee tarkastella eri näkökulmista, sillä kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Tällöin mitään osa-aluetta ei tule väheksyä tai huomioida muita enempää. (Virolainen 2012, 11–12.)

2.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Perustana työhyvinvoinnille voidaan nähdä Maslowin tunnettu tarvehierarkia, jossa alimman tason tarpeet ovat ihmisen perustarpeita. Tällaisia ovat esimerkiksi ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävä uni. Nämä ovat fysiologisia perustarpeita, jotka rakentavat alimman tason hierarkiassa. Perustana koko työhyvinvoinnille on fyysinen hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.)

Fyysistä hyvinvointia kuvaavat myös toisen tason tarpeet, jotka liittyvät turvallisuuteen. Fyysinen turvallisuus sisältää työympäristön ja työvälineiden turvallisuuden ja henkinen hyvinvointi turvallisen työilmapiirin. Turvalliseen työilmapiiriin ei kuulu kiusaaminen, eikä siinä tarvitse pelätä epäonnistumista. Turvallisuutta luo myös tunne työn jatkuvuudesta, mikä ei ole nykyaikana enää täysin selvää. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.)

Fyysinen hyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia, sillä se sisältää esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, fyysisen kuormituksen ja ergonomiset ratkaisut, kuten työasennot. (Virolainen 2012, 17). Fyysisiin olosuhteisiin kuuluvat myös työpaikan melu, lämpötila, säteily, värinä, valaistus sekä kemialliset ja biologiset tekijät, kuten haitalliset aineet sekä mikrobiologiset tekijät. (Rauramo 2008, 102–109).

Liikunnalla on positiivinen yhteys paitsi fyysiseen, myös psyykkiseen sosiaaliseen hyvinvointiin. Varsinkin iän karttuessa liikunnalla on tärkeä merkitys, sillä se tukee suoritusnopeuden säilymistä ja vähentää iän hidastavaa vaikutusta. Fyysinen aktiivisuus ei auta paitsi jaksamaan, vaan se myös ehkäisee muistin heikkenemistä ja edistää älyllisiä toimintoja, kuten päättelykykyä, oppimista ja ongelmanratkaisutaitoja. (Manka 2008, 214.) Kettusen (2015) tekemän väitöskirjatutkimuksen mukaan hyvä kunto ja liikunnan harrastaminen auttavat ehkäisemään työikäisten stressiä. Liikunnalla on positiivinen vaikutus myös henkisten voimavarojen kasvuun kunnon kohenemisen ohella. (Kettunen 2015, 50).

Myös työpaikoilla voidaan järjestää terveystoimintaa, jonka tarkoituksena on erityisesti kannustaa liikuntaa harrastamattomia aloittamaan jokin itselleen mieluinen liikuntamuoto. Työpaikalla järjestetty terveystoiminta tukee myös jo liikkuvien intoa, lisää työviihtyvyyttä sekä lujittaa yhteishenkeä. Työhyvinvoinnin edistämisen liikunnan avulla tuo positiivisia vaikutuksia työkykyyn, vapaa-ajanviettoon sekä uneen. Keinoja saada työpaikan ihmiset liikkeelle on monia: TYKY-päivät, kunto-ohjaajan tarjoamat, räätälöidyt ohjelmat, työmatkaliikunta, liikuntasetelit sekä palkkiot liikunnasta ovat esimerkkejä monista eri keinoista. (Rauramo 2008, 63–64.) Botnia Events tarjoaa asiakkailleen TYKY-tapahtumia, joissa pyritään paitsi saamaan ihmisiä liikkeelle, myös kannustamaan liikuntaan ja liikunnalliseen

elämäntapaan vapaa-ajallakin. Yritys pyrkii siihen, että jokaisesta järjestetystä ta-
pahtumasta jäisi osallistujille vinkkejä ja mietittävää myös kotiin viemiseksi.

2.2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyvät työpaikan henkinen turvallisuus sekä läheisyyden ja arvostuksen tarpeet. Maslowin tarvehierarkian kolmas porras, eli läheisyys ilmenee haluna kuulua johonkin yhteisöön, esimerkiksi työ- ja ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät myös ihmissuhteet töissä ja vapaa-ajalla. Kun ihmisen sosiaaliset suhteet ovat kunnossa, hän jaksaa työssään ja myös sitoutuu siihen. (Ojala & Ahonen 2005, 29–30.) Yhteisöön kuuluminen on ihmiselle jopa välttämätöntä, sillä ainoastaan ryhmässä ihminen voi olla voimakas ja pystyy toimimaan yksilöllisesti merkityksellisellä tavalla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21).

Sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisössä vaikuttavien jäsenten välillä. Sosiaalinen kanssakäyminen on mahdollista, kun työasioista voidaan keskustella vapaasti, työkavereita on helppoa lähestyä ja välit työkavereihin ovat hyvät. Ihanteellisessa tilanteessa työkavereihin pystyy tutustumaan myös työajan ulkopuolella. Kun työkaverinsa tuntee henkilökohtaisella tasolla, myös työasioissa on helppompaa toimia yhdessä. (Virolainen 2012, 24.)

Tärkeä osa sosiaalista työhyvinvointia on luottamuksen rakentaminen. Mikäli työntekijät työskentelevät organisaatiossa ilman luottamusta, he eivät sitoudu työhönsä. Luottamuksen taitoa voidaan onneksi kehittää, jolloin avainasemassa ovat pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat. Luottamukseen liittyy läheisesti myös avoimuus. Kun työyhteisössä toimitaan avoimesti, vuorovaikutusta on runsaasti ja ihmiset pystyvät myös käyttäytymään avoimesti. Tämä vaikuttaa sosiaaliseen työhyvinvointiin merkittävästi. (Rauramo 2008, 131–132.)

Koska ihminen on tunteva psykofyysinen olento, ovat ihmissuhteet töissä oleellinen osa työhyvinvointia, työn tuloksellisuutta ja työmotivaatiota. Hyvässä työyhteisössä pystytään rakentamaan yksilöiden itsetuntoa ja jokaisella on työyhteisössä

tärkeä, oma rooli. Mikäli työyhteisö on yhteistyökykyinen ja välit ovat luottamukselliset ja avoimet, pystyy se myös tuottamaan tuloksellista työtä. (Rauramo 2008, 123.)

Sosiaalista työhyvinvointia pyritään rakentamaan myös Botnia Eventsin tuottamissa TYKY-tapahtumissa. Vaikka toiminta on usein ainakin osaltaan liikunnallista, myös yhteisöllisyydellä ja luottamuksen rakentamisella on tärkeä osa toiminnassa. Toimintaa tehdään yhdessä niin, että päästään tutustumaan työkavereihin myös henkilökohtaisesti ja muualla kuin työpaikalla. Myös luottamuksen rakentaminen on olennainen osa toimintaa, sillä halutessaan asiakas saa mukaan toimintoja, joissa rakennetaan ryhmän ja yksilöiden välistä luottamusta.

2.2.3 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät arvostuksen, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Arvostus liittyy paitsi sosiaaliseen, myös psyykkiseen hyvinvointiin, sillä ihmiset kaipaavat paitsi toisilta saatua arvostusta, myös itsekunnioitusta. Korkeimman tason tarpeet liittyvät itsensä toteuttamiseen ja kasvun tarpeisiin, joihin kuuluvat esimerkiksi luovuus, halu saavuttaa päämääriä ja kehittää omaa toimintaa sekä osaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 29–30; Rauramo 2008, 32.)

Psyykinen työhyvinvointi on noussut yhä keskeisempään asemaan nykyisessä kiireen ja paineen ympäröimässä työelämässä. Mikäli ihminen kokee, että hänen työtään ei arvosteta tai hän ei saa palautetta, hän kokee itsensä tarpeettomaksi. Usein työn fyysiset olosuhteet ovat hyvällä tasolla monissa organisaatioissa, mutta sen sijaan psyykkisessä hyvinvoinnissa on parantamisen varaa. Psyykkisiä oireita aiheuttavat esimerkiksi jatkuva kiire ja stressi, joita tulisi vähentää huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. Myös työyhteisössä voidaan tehdä monia toimia psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi, esimerkiksi esimiehen antama palaute on tärkeää, jotta yksilö saa mahdollisuuksia kehittyä. (Virolainen 2012, 18; Rauramo 2008, 152–153.) Psyykkiseen työhyvinvointiin voidaan TYKY-toiminnalla vaikuttaa siten, että TYKY-tapahtumassa ihmiset pääsevät pois kiireen keskeltä rentoutumaan. Toiminnan on tarkoitus olla mukavaa yhdessäoloa, jossa tärkeintä ei ole suorittaminen ja täydellinen onnistuminen. Tärkeänä osana

toimintaa on tällöin myös oman osaamisen kehittäminen, sillä usein TYKY-tapahtumissa on osana myös tietoa tuova osuus ja toimintaa, jossa saa opetella uusia taitoja.

3 PALVELUJEN B2B –MARKKINOINTI

Tässä luvussa paneudutaan palvelujen B2B –markkinointiin. Luvussa havainnollistetaan, mitä B2B –palvelut ovat ja mitkä ovat sen ominaispiirteitä sekä kuinka B2B -palvelut eroavat kuluttajille tarjottavista palveluista. Lisäksi esitetään malli siitä, mitkä ovat B2B –markkinointiprosessin eri vaiheet.

3.1 Mitä B2B -palvelut ovat?

Aivan ensimmäiseksi tulee määritellä, mikä on palvelu ja mitä ovat B2B –palvelut. Gummesson on määritellyt vuonna 1987 palvelun seuraavasti: ”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen.” Kotler määrittelee palvelun sellaiseksi aktiviteetiksi tai hyödyksi, jota toinen osapuoli tarjoaa toiselle ja joka on olennaisesti aineeton, eikä sen tuloksena synny omistussuhdetta. Sen tuotanto voi olla tai ei ole sidottu fyysiseen tuotteeseen. (Kotler 1997, 467). Grönroosin (2009) mukaan palvelu on prosessi, joka koostuu aineetomista toiminnoista. Toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja ne toimitetaan yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 77). Tätä Grönroosin vuonna 1990 tekemää määritelmää palvelusta pidetään yhtenä parhaimmista määritelmistä palveluille.

Hoffmanin ja Batesonin (2008) mukaan ero palveluiden ja tuotteiden välillä ei aina ole kovin selkeä, sillä useimmiten kaikki palvelut sisältävät jotakin aineellista, samoin kuin tuotteet sisältävät jonkin palvelun. Karkeasti voidaan kuitenkin sanoa, että tuotteet voidaan määritellä esineiksi, laitteiksi ja asioiksi, kun taas palvelut ovat toimintoja, pyrkimyksiä ja suorituksia. Tärkein ero tuotteiden ja palveluiden välillä on kuitenkin aineettomuus. (Hoffman & Bateson 2008.)

Palveluilla on alun perin kuusi ominaispiirrettä. Ensimmäinen on jo mainittu aineettomuus, joten palveluita ei voida nähdä, maistaa, tunnustella, kuulla tai haistaa ennen ostotapahtumaa. Palvelut ovat lisäksi erottamattomia, jolloin tuotanto, toimitus ja käyttö tapatuvat samanaikaisesti ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa kun TYKY-tapahtuma tuotetaan. Palveluille on tunnusomaista myös vaihtelevuus, jolloin mitään palvelua ei voida toistaa täysin samanlaisena eri kerroilla. Vaikka

asiakas esimerkiksi ostaisi Botnia Eventsiltä saman palvelun eri kerroilla, ei palvelu ole täysin samanlainen eri kerroilla. Palveluita ei voi varastoida, eli jos juna lähtee asemalta puolityhjänä, paikkoja ei voida myydä seuraavaksi päiväksi, vaan ne pysyvät tyhjinä. Asiakkaan osallistuminen on myös ominaista palveluille, jolloin asiakkaat ovat mukana palvelun tuottamisessa. Kuudes ominaispiirre on omistussuhteen puuttuminen, jolloin palvelut eivät johda minkään omistamiseen. (Rama Moahana Rao 2011, 9–12.) Esimerkiksi Grönroos on kuitenkin kritisoinut näitä kuutta ominaispiirrettä esittämällä muun muassa, että aineettomuus ei olekaan niin konkreettista kuin kirjallisuudessa väitetään ja että omistussuhde koskee vain itse palvelua, ei esimerkiksi palvelun yhteydessä ostettua tuotetta. (Grönroos 2009, 78–82). Botnia Eventsin toiminnassa usein asiakkaat tuottavat jotain, esimerkiksi taideteoksen, jolloin he voivat ottaa sen lähtiessään mukaan. Tällöin omistussuhde koskee vain palvelua, ei sen yhteydessä luotua tuotetta.

Business-to-Business –palvelulla tarkoitetaan palvelua, joka on suunnattu yritysmarkkinnoille ja tämä eroaa Business-to-Consumer –palveluista, jotka taas on suunnattu kuluttajamarkkinoille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19). Botnia Events tarjoaa asiakkailleen erilaisia elämys-, kokous- ja TYKY-palveluja. Olennainen osa toimintaa on palveluiden räätälöinti, koska asiakkaille halutaan tarjota yksilöllistä palvelua. TYKY-palveluissa korostuu paitsi fyysisyys, myös sosiaaliset ja psyykkiset taidot. Suosituimpia TYKY-palveluita ovat Back-to-Roots –päivät, joissa yhdistyvät liikunta, luonto sekä yhteistyö.

3.2 B2B –markkinointiprosessin vaiheet

Markkinointi on dynaaminen prosessi, jossa perinteiset, ulkoiset markkinointitoimenpiteet sekä vuorovaikutteiset markkinointiresurssit ja –toiminnot kohtaavat niin, että kannattavia, pitkäaikaisia asiakassuhteita syntyy. Asiakassuhteen elinkaari –malli havainnollistaa, kuinka kestäviä asiakassuhteita luodaan kolmiportaisen prosessin avulla. Jotta tavoiteltujen markkinoiden tarpeet saadaan tyydytetyiksi, palveluyrityksen täytyy ottaa huomioon kaikki kolme porrasta. (Grönroos 2000, 250.)

Alkuvaiheessa, jolloin potentiaalisilla asiakkaila ei ole selkeää näkemystä yrityksestä tai sen palveluista, tavoitteena on luoda kiinnostusta organisaatiota ja sen tuottamia palveluita kohtaan. Tämä saavutetaan parhaiten käyttämällä tavanomaisia markkinoinnin keinoja, kuten mainontaa, nettisivuja ja myyntipromootiota. Myöskään positiivisen suullisen viestinnän suotuisaa vaikutusta ei tule unohtaa. Mikäli yrityksen imago on kuitenkin huono, voi mainonnalla olla vaikeaa vaikuttaa asiaan. B2B –markkinoilla toimiva yritys voi myös perinteisten markkinointitoimenpiteiden lisäksi herättää potentiaalisten asiakkaiden huomion henkilökohtaisella myyntityöllä sekä kutsumalla asiakkaita kutsuvierastilaisuuksiin. Potentiaaliset asiakkaat ovat myös kiinnostuneita hinnasta, jolloin perinteisiä markkinoinnin kilpailukeinoja (tuote, hinta, saatavuus ja viestintä) tulisi hyödyntää huomion herättämisessä. (Grönroos 2000, 250–251; Ojasalo & Ojasalo 2010, 33–34.) Botnia Events käyttää eri markkinoinnin keinoja monipuolisesti: nettisivuja ja Facebook-sivuja päivitetään usein ja lisäksi asiakkaille lähetetään lähes viikoittain sähköisesti asiakaspostia. Asiakaspostia saavat myös potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen toimitusjohtaja tekee lisäksi henkilökohtaista myyntityötä resurssien puitteissa. Suullisen markkinoinnin merkitys tulee myös ottaa huomioon, sillä Vaasa on pieni kaupunki ja suurin osa yritysten hr-henkilöistä (jotka usein ovat yrityksissä ne, jotka ovat yhteydessä Botnia Eventsiin) tuntee toisensa.

Hankintaprosessissa potentiaalisten asiakkaiden yleinen mielenkiinto tulisi kääntää myynniksi. Tällöin organisaatio antaa lupauksia, jotka potentiaalinen asiakas toivottavasti hyväksyy. Tässä vaiheessa voidaan vielä käyttää perinteisiä markkinoinnin keinoja, mutta massamarkkinoinnista ei ole enää hyötyä. Sen sijaan henkilökohtaisella myyntityöllä kiinnostus todennäköisemmin johtaa myyntiin. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun potentiaalinen asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, sillä tällöin hän on jo kiinnostunut yrityksestä. Ensimmäinen ostotapahtuu hankintaprosessin vaiheessa, sillä tällöin asiakasta ei ole vielä saatu sitoutettua yritykseen. (Grönroos 2000, 251; Ojasalo & Ojasalo 2010, 34.) Asiakas saa kiinnostuessaan tarjouksen Botnia Eventsiltä ja lisäksi mahdollisuuksien mukaan toteutetaan henkilökohtaista myyntiä, jolloin Botnia Eventsin henkilökunta käy asiakkaan luona kertomassa esimerkiksi erilaisista vaihtoehdoista ja suunnitelmista.

Koko ajan asiakas pidetään ajan tasalla suunnitelmien etenemisestä ja hänen toiveensa pyritään toteuttamaan. Jo tässä vaiheessa toiminta on vuorovaikutteista.

Kulutusprosessin vaiheessa pysyvä asiakassuhde tulisi saavuttaa. Tällöin lupaukset täytyy saavuttaa, jotta asiakas tuntee, että yritys saa täytettyä toiveet ja siihen on mahdollista luottaa. Tässä vaiheessa tavanomaisilla markkinointitoimenpiteillä on hyvin vähän merkitystä, sillä vuorovaikutuksen hallinta ja palveluprosessin lopputulos sanelevat sen, onko palvelu onnistunut vai epäonnistunut. Markkinointi ei kuitenkaan ole ohi, sillä tässä vaiheessa tulisi huomio kohdistaa siihen, mitä asiakkaalle tapahtuu ostamisen jälkeen ja kuinka häntä palvellaan. Näin voidaan varmistaa uusintaostot sekä pitkäaikainen ja tuottava asiakassuhde. (Grönroos 2001, 251; Ojasalo & Ojasalo 2010, 34.) Kun asiakas on saatu ostamaan, ei markkinointi Botnia Eventsillä lopu siihen. Tämän jälkeen asiakkaalta toivotaan palautetta ja hänet pidetään ajan tasalla yrityksen tarjoamista palveluista. Asiakasposti on tärkeä keino pitää asiakkaat tietoisina meneillään olevista palveluista. Lisäksi henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeä osa vuorovaikutuksen ylläpitämiseen asiakkaan ja Botnia Eventsin kesken.

Aivan liian usein markkinointi nähdään liian kapeasti, jolloin käytetään vain tavanomaisia markkinoinnin keinoja. Yritys voi antaa erinomaisia lupauksia, mutta niitä ei välttämättä pidetä tarpeeksi hyvin, tai markkinointi on hoidettu hyvin kahden ensimmäisen prosessin vaiheessa, mutta kun asiakas on saatu ostamaan, ei kukaan myyvässä yrityksessä ole enää kiinnostunut hänestä tai markkinoinnista jatkossa. Tämän vuoksi markkinointi tulee suunnitella toteutettavaksi jatkuvana prosessina läpi koko elinkaaren. Muuten liian monet suhteet kariutuvat, joka johtaa helposti negatiivissävytteiseen suulliseen viestintään. Lisäksi uusien asiakkaiden hankkiminen edellisten asiakkaiden tilalle vaatii huomattavasti enemmän resursseja kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen yrityksen asiakkaina. (Grönroos 2000, 251–252.)

4 B2B –SUHTEET

Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin B2B –asiakassuhteisiin. Asiakassuhteiden luominen ja erityisesti ylläpitäminen ovat yritysmarkkinoinnissa ensiarvoisen tärkeitä. Ensiksi havainnollistetaan, mitä on suhdemarkkinointi ja miksi se on niin tärkeää. Sitten paneudutaan siihen, mitä hyötyjä pitkäaikaisesta asiakassuhteesta on sekä myyjälle että ostajalle. Tämän jälkeen käsitellään asiakassuhteiden vuorovaikutusta ja kehityskaarta sekä havainnollistetaan, mitä on Key Account Management.

4.1 Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi

Suhteisiin perustuva markkinointi eli suhdemarkkinointi on Gummessonin määritelmän mukaan ”suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia.” CRM (Customer Relationship Management) ja 1to1 (one-to-one) liittyvät läheisesti suhdemarkkinointiin, sillä ne tarkoittavat ”suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä”. (Gummesson 2004, 21). Grönroosin (2009) mukaan suhdemarkkinointi on niiden suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä, jotka tapahtuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. Tarkoituksena on, että kaikkien suhteissa mukana olevien tavoitteet täyttyvät. Jotta tähän päästään, tulee antaa molemminpuolisia lupauksia ja myös täyttää ne. (Grönroos 2009, 53.) B2B –markkinoille on tyypillistä toimia suhdemarkkinoinnin arvojen mukaisesti.

Suhdemarkkinoinnin tärkeimpiä käsitteitä ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Suhteet ovat olennainen osa suhdemarkkinointia, koska suhteeseen tarvitaan aina vähintään kaksi henkilöä. Gummessonin määrittelemistä 30:sta erilaisesta suhteesta perussuhteena voidaan pitää juuri toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Verkostot ovat suhteiden muodostama verkko, joka voi joskus olla hyvin monimutkainenkin. Olennaista on kuitenkin se, että verkoston jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa joko suoraan tai välikäsiä kautta. (Gummesson 2004, 22–23.) B2B –markkinointia hoidetaan verkoston tapaan, jolloin yhteydet muodostavat myyjän ja ostajan välisen suhteen. Yhteyksiä on kolmenlaisia: markkinoinnillisia ja teknisiä toimintoja koskevat yhteydet, resurssiyhteydet, jotka

koskevat resurssien vaihtamista ja jakamista sekä toimijoiden väliset sidokset, jotka muodostuvat ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Gummesson 2004, 47). Kaikki nämä kytkökset vaikuttavat siihen, millainen suhteesta muodostuu.

Suhdemarkkinointi eroaa näkökulmaltaan perinteisistä, vaihtonäkökulmaan perustuvista markkinointimalleista. Vaihდანанäkökulmassa perustana on tuotteiden tai palveluiden arvon vaihtaminen rahaan, jolloin myös markkinointi perustuu arvon jakeluun. Suhdemarkkinoinnissa näkökulma on erilainen: Markkinoinnin perustana on tällöin yhteistyö, jossa arvoa tuotetaan niin toimittajalle kuin asiakkaallekin. Tämä tehdään yhteistyössä, ja tuotteet ovat vain arvon mahdollistajia. Markkinointi vaihდანанäkökulmassa perustuu siihen, että asiakas valitsee yhden brändin, jolloin syntyy kilpailutilanne markkinoijan ja asiakkaan välille. Kilpailutilanne johtuu siitä, että markkinoija haluaa saada asiakkaan toimimaan sen sijaan, että toimisi itse edesauttaen suhteen toimimista. Suhdemarkkinoinnissa markkinointi tarkoittaa arvon luomista toimittajan ja asiakkaan välisessä yhteistyössä, jolloin arvoa on tarkoitus luoda yhdessä. Tällöin kummankin osapuolen osallistuminen on välttämätöntä. (Grönroos 2009, 50–53.)

Suhdemarkkinoinnilla on Gummessonin mukaan neljä perusarvoa:

1. Koko yrityksen tulee ymmärtää markkinoinnin arvo, sillä kaikki yrityksen työntekijät vaikuttavat asiakassuhteisiin asiantuntemuksestaan riippumatta. Tällöin vaaditaan markkinointikeskeisyyttä koko yritykseltä ja erityisesti johdolta, jonka ajatuksissa ja teoissa sen tulisi näkyä.
2. Kauppakumppaneihin on tarkoitus suhtautua kumppaneina, ei vastapuolina. Tällöin tavoitellaan win-win –tilannetta, jossa ei ole vain yhtä voittajaa ja yhtä häviäjää, vaan molemmat osapuolet ovat voittajia. Näillä keinoilla suhteista on mahdollista saada pitkäikäisiä ja pysyviä. Suhdemarkkinoinnissa on olennaista myös nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkaiden menettämisen ehkäisy; tällöin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on tärkeämpää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

3. Kaikkien osapuolten aktiivisuus tarkoittaa sitä, että jokaisen verkoston jäsenen tulee olla aktiivinen. Kun kaikki suhteen osapuolet toimivat rakentavasti, on mahdollista saavuttaa suuriakin etuja.
4. Suhdemarkkinoinnin arvot liittyvät suhteeseen ja palveluun, jolloin arvot eivät voi olla byrokraattis-juridisia: Asiakkaat nähdään yksilöinä ja he ovat tulonlähde, jolloin he ansaitsevat huomiota. Lopputulos on tärkein, vaikka itse tie olisi ollut kivinen, ja asiakkaan saama arvo on koko toiminnan tavoite. (Gummesson 2004, 37–40.)

Vaikka suhdemarkkinointi perustuu suhteisiin ja yhteistyöhön, tarvitaan markkinataloudessa myös kilpailua. Sellainen toiminta, jonka tavoitteena on kilpailijoiden häirintä ja jopa tuhoaminen, ei kuitenkaan kuulu suhdemarkkinoinnin arvoihin. (Gummesson 2004, 40–41.)

Yllä on käsiteltyinä asioita, joita suhdemarkkinointi on. Tarpeen on myös selvittää, mitä se ei ole. Suhdemarkkinointi ei ole kanta-asiakasohjelma, työkalupakki, josta voi tarpeen mukaan ottaa käyttöön jonkun työkalun, tai uusi tapa käyttää suoramarkkinointia. Usein tällaiset toimet kuitenkin nimetään suhdemarkkinoinniksi, jolloin tämä markkinointimuoto menettää merkitystään. Suhdemarkkinointi ei myöskään ole keino viestiä asiakkaiden kanssa, sillä suhdemarkkinoinnissa vaaditaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Grönroos 2009, 70–71.)

Suhdenäkökulma näkyy Botnia Eventsin toiminnassa esimerkiksi siten, että tapahtumat on tarkoitus luoda läheisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, jolloin molempien osapuolien tietotaitoa ja osallistumista vaaditaan. Tällöin on mahdollista päästä win-win –tilanteeseen. Verkostot ja suhteet ovat olennainen osa Botnia Eventsin toimintaa, sillä ilman sidosryhmiä toimintaa olisi mahdotonta harjoittaa. Markkinointikeskeisyys näkyy koko yrityksessä ja sen palveluissa esimerkiksi siten, että kaikki yrityksen työntekijät tiedostavat toimivansa osa-aikaisina markkinoijina.

4.2 Asiakassuhteen hyödyt

Pitkäaikaisista asiakassuhteista on hyötyä paitsi myyjälle, myös ostajalle. Seuraavissa kahdessa kappaleessa käsitellään niitä hyötyjä, joita osapuolet hyvin toimivasta ja pitkäikäisestä asiakassuhteesta voivat saavuttaa.

4.2.1 Hyödyt myyvälle organisaatiolle

Kaikki liiketalouden kanssa tekemisissä olevat tietävät, että uskolliset asiakkaat ovat hyvä asia. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan tiedä uskollisten asiakkaiden rahallista arvoa. (Reichheld 1996, 35.)

Mikäli uskollisten asiakkaiden määrä kasvaa viisi prosenttia, kasvaa kannattavuus 35–95 %. Tässä Reichheldin ja Sasserin (1996) tekemässä tutkimuksessa oli mukana laaja otanta eri alojen yrityksistä mainostoimistosta pyykinpesuloihin, jolloin tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulokset johtuvat pääasiassa siitä, että vanhojen asiakkaiden kannattavuus on paljon suurempi kuin uusien; jos vanhat asiakkaat lähtevät pois, uusien asiakkaiden tulee tehdä suurempia ostoksia, jotta saadaan aikaan yhtä suuret tulot. Vielä suurempi vaikutus tuloksiin on sillä, että vanhemmat asiakkaat tuovat yritykseen enemmän voittoja kuin vanhat asiakkaat. Tämä johtuu siitä, että vanhat asiakkaat ovat ”halvempia” yritykselle kuin uudet asiakkaat. (Reichheld 1996, 36–38.)

Uudet asiakkaat täytyy ensiksi houkutella yrityksen asiakkaiksi. Aloituskustannukset voivat olla suuretkin, sillä potentiaalinen asiakas tulee houkutella yritykseen ja häneen täytyy panostaa aikaa ja vaivaa. Tämä maksaa, jolloin uusien asiakkaiden hankkiminen vähentää voittoa. (Reichheld 1996, 42–43.)

Kun asiakkaan ostot kasvavat vuosi vuodelta, yritys hyötyy hänestä yhä enemmän. Kun yritys ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa, palvelu sujuu yhä paremmin ja siinä tehdään vähemmän virheitä. Asiakas voidaan jopa ottaa mukaan projekteihin tai hän voi vaatia parempaa toimintaa, jolloin yrityksen on mahdollista tarjota entistä parempaa palvelua. Pitkäaikaiset asiakkaat myös suosittelevat yritystä herkemmin kuin uudet, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tunnettuuteen. Erityisesti B2B –markkinoilla referenssit ja suullinen viestintä ovat erittäin mer-

kittäviä ja arvokkaita myyvälle organisaatiolle. Positiivisen suullisen viestinnän kautta yritys saa hankittua uusia asiakkaita pienemmillä hankintakustannuksilla, sillä mainontaan käytettäviä kustannuksia voidaan pienentää. (Reichheld 1996, 42–49; Grönroos 2009, 180–181; Ojasalo & Ojasalo 2010, 127–129.) Botnia Eventsille erityisen tärkeää on se, että pitkässä asiakassuhteessa osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. Tällöin esimerkiksi asiakkaan halutessa TYKY-päivän, hänellä on jo näkemyksiä siitä, mitä on toteutettu ennen ja mikä voisi toimia tällä kertaa. Ehdotuksia annetaan tietysti myös Botnia Eventsin puolelta, jolloin toiminta on vuorovaikutteista. Referenssit ovat tärkeä osa toimintaa, sillä tällaisissa palveluissa yritykset luottavat usein toisten yritysten kokemuksiin aiheesta.

Nykyiset asiakkaat maksavat tuotteista tai palveluista lisäksi usein uusia asiakkaita korkeampaa hintaa. Tämä johtuu siitä, että vanhoille asiakkaille ei tarjota uusiin asiakkaiden houkuttelemiseen tarkoitettuja alennuksia ja usein nykyiset asiakkaat myös haluavat maksaa laadusta ja siitä, että he tietävät mitä saavat. Vanhat asiakkaat ovat myös usein vähemmän hintaherkkiä, jolloin he eivät heti vaihda toimittajaa, mikäli hinta on yksittäisessä tuotteessa/palvelussa heidän mielestään liian korkea. Joskus pitkäaikaiset asiakkaat saavat kuitenkin esimerkiksi kanta-asiakasalennuksia, joka vaikuttaa voittoihin negatiivisesti. (Reichheld 1996, 49–50; Grönroos 2009, 181–182; Ojasalo & Ojasalo 2010, 128–129.)

Nykyinen asiakas tuo myös lisää varmuutta yritystoimintaan, sillä asiakas ostaa samasta yrityksestä usein ja hän saattaa olla melko immuuni kilpailijan toiminnalle. Uskolliselta asiakkaalta saa myös varmemmin palautetta ja palaute on tehokkaampi kuin satunnaiselta asiakkaalta saatu kritiikki. (Hennig-Thurau, Hansen & Diller 2000 a, 31–32.) Vanhalta asiakkaalta on mahdollista saada tietoa myös markkinoista. Verkostoitumalla nykyisen asiakkaan kanssa, voi varsinkin pieni yritys päästä yhteyksiin sellaisten tahojen kanssa, joiden kanssa se ei yksin olisi päässyt tekemisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 129.)

Myös yrityksen työntekijöillä on vaikutusta pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Työntekijät ovat ne, jotka saavat asiakkaat sitoutumaan yritykseen. Tämä johtuu siitä, että myös suhteiden luominen työntekijöiden ja asiakkaiden välille vaatii aikaa. Uskolliset työntekijät haluavat oppia lisää ja lisätä tehokkuuttaan. He tuovat lisää

tehokkuutta, sillä he haluavat työskennellä yrityksessä. Näin uusien työntekijöiden rekrytointiin ja kouluttamiseen tarvittavat kulut voidaan käyttää muualla. (Reichheld 1996, 91.)

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että uuden asiakkaan hankkiminen on yritykselle noin viisi–kuusi kertaa kalliimpaa kuin nykyisen, tyytyväisen asiakkaan pitäminen. Yrityksen tulisi tehdä tarkat laskelmat siitä, kuinka paljon heidän toimintaansa vaikuttaa positiivisesti uskollinen, tyytyväinen asiakas. Täytyy kuitenkin huomioida, että tyytyväinenkään asiakas ei takaa asiakasuskollisuutta, mutta mikäli palvelun laatua on korkea, on mahdollisuus uskollisuuteen suuri. (Grönroos 2009, 180–182.)

4.2.2 Hyödyt ostavalle asiakkaalle

Paitsi yritys, myös asiakas hyötyy pitkäkestoisesta ja tyydyttävästä asiakassuhteesta. Asiakkaan kokemat hyödyt voidaan jaotella taloudellisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin suhde-etuihin. Taloudelliset hyödyt syntyvät, kun asiakas kokee etuoikeuksia esimerkiksi hinta-alennuksina ja muina taloudellisina kannusteina. Hyötyä syntyy myös siitä, kun asiakas ostaa aina samalta yritykseltä, eikä hänen tarvitse nähdä vaivaa vertaillakseen tuotteita/palveluita vaihtoehtoisten toimittajien kesken. (Hansen 2000 b, 420.)

Psykologiset hyödyt saavat alkunsa luottamuksesta suhteessa. Ostopäätöksen yksinkertaisuus on asiakkaalle psykologinen helpotus; asiakas tuntee olonsa vähemmän epävarmaksi, koska riski väärään päätökseen on pieni. Ihmiset kokevat psykologiset riskit eri tavoin ja tämä johtuu esimerkiksi tuotteen ominaisuuksista sekä ihmisen yksilöllisestä asenteesta riskejä kohtaan. (Hansen 2000 b, 420.)

Sosiaaliset hyödyt syntyvät, kun asiakas on yhteydessä yrityksen työntekijöihin tai muihin asiakkaisiin. Hyötyihin kuuluvat sosiaalinen arvostus ja tunne siitä, että kuuluu johonkin (esimerkiksi asiakaskerhoihin.) (Hansen 2000 b, 420.) Erityisesti B2B –suhteissa sosiaaliset hyödyt vaikuttavat paljon, vaikkei niiden periaatteessa saisi antaa vaikuttaa ostopäätökseen. Päätöksiä tekevät kuitenkin inhimilliset ih-

miset, jolloin pelkkä tekninen osaaminen ei riitä, vaan vaaditaan myös sosiaalista osaamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132.)

Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiakas hyötyy myös siitä, että hän tietää voivansa luottaa yritykseen ja sen palveluihin. Yritys tekee mitä lupaa ja myös myöntää, mikäli esimerkiksi toivottua palvelua ei voida toteuttaa. (Hennig-Thurau, Gwinner & Gremler 2000 c, 375.) Asiakas voi pitkässä suhteessa saada myös erityiskohtelua ja räätälöintiin liittyviä palveluita (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132).

Botnia Eventsin asiakkaat hyötyvät pitkäaikaisesta suhteestaan monin tavoin. Asiakas säästää paljon aikaa ja vaivaa, kun hänen ei tarvitse vertailla tuottajia keskenään, vaan hän tietää haluavansa palvelun aina samasta paikasta. Tällöin säästetään myös asiakkaan rahaa, sillä työaika, joka kuluisi vertailuun, voidaan käyttää muuhun. Myös henkisesti palvelun tilaaminen Botnia Eventsiltä on helppompaa, sillä asiakas tietää mitä saa ja voi luottaa saamaansa palveluun. Todella tärkeä osa toimintaa on myös keskinäiset suhteet, sillä yrityksen toimitusjohtaja panostaa niihin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hän vierailee säännöllisesti uskollisten asiakkaiden luona sekä haluaa tutustua yrityksen henkilöihin, jotka vastaavat TYKY- ja muiden virikepäivien suunnittelusta.

4.3 Vuorovaikutus asiakassuhteissa

Holmlund (1996) on luonut vuorovaikutusmallin, jota voidaan käyttää tarkasteltaessa jatkuvia vuorovaikutustilanteita. Jatkuvat vuorovaikutustilanteet ovat B2B –suhteissa tyypillisiä, koska asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia. Malli koostuu teoista, episodeista ja tapahtumasarjoista, joista rakentuu loppujen lopuksi suhde. Tapahtumasarjat voivat olla liittyneinä toisiinsa tai ne voivat olla peräkkäisiä, tai sitten ne seuraavat toisiaan pitkänkin tauon jälkeen. Tärkeintä on kuitenkin huomioida se, että kaikki vuorovaikutusprosessin tekijät vaikuttavat siihen, millainen suhteesta muodostuu. (Grönroos 2009, 123–125; Holmlund 1996, 47–51.)

Asiakassuhteen vuorovaikutukseen vaikuttaa neljä eri tekijää: vuorovaikutusprosessi, prosessiin osallistujat, ympäristö sekä ilmapiiri. Tämä IMP-tutkijakoulukunnan (Industrial Marketing and Purchasing) luoma malli antaa hy-

vän kuvan siitä, mitkä asiat vaikuttavat B2B –asiakassuhteiden vuorovaikutukseen myyjän ja ostajan välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 134; Håkansson 1982, 23.)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat B2B –markkinoille tyypillisiä. Yksittäiset episodit vaikuttavat kokonaisuudessaan asiakassuhteen laatuun kuten myös asiakassuhde vaikuttaa yksittäiseen episodiin eli tapahtumaan. Episoditasolla voidaan vaihtaa palvelua tai tuotetta, tietoa, rahaa tai sosiaalista pääomaa. Usein palvelun tai tuotteen vaihto on koko vaihdon ydin. Tämän vuoksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi suhteeseen. Tiedonvaihto yritysten välillä liittyy yleensä teknisiin, taloudellisiin ja organisatorisiin kysymyksiin. Tiedonvaihto voi tapahtua henkilökohtaisesti tai persoonattomasti ja erityisesti tiedon muodollisuus vaikuttaa asiakassuhteeseen osapuolten välillä. Rahan määrän vaihto vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä suhdetta pidetään. Mikäli rahaa vaihdetaan paljon, on suhde tärkeämpi kuin jos rahaa vaihdettaisiin suhteessa vain vähän. (Håkansson 1982, 24.) Botnia Eventsin ja sen asiakkaan välisessä toiminnassa palvelun vaihto on koko vaihdon ydin, sillä ilman palvelua ei olisi vuorovaikutusta osapuolten välillä. Tiedonvaihto tapahtuu henkilökohtaisesti, sillä usein yksi tai muutama henkilö asiakasyrityksestä on tekemisissä Botnia Eventsin kanssa. Tiedonvaihto liittyy yleensä organisatorisiin kysymyksiin sekä kysymyksiin siitä, mitä tarpeita asiakkaalla on TYKY-palvelujen suhteen. Rahanvaihto on myös olennainen osa vuorovaikutusta, mutta Botnia Eventsin tarjoamissa TYKY-palveluissa rahan määrä ei välttämättä kerro suhteen tärkeydestä. Tämä johtuu siitä, että hinnoittelu tapahtuu usein henkilömäärään mukaan ja lisäksi TYKY-tapahtumat ovat työnantajan tarjoamia lisäpalveluita henkilöstölle.

Sosiaalisella vaihdolla on tärkeä rooli vähennettäessä epävarmuutta kahden toimijan välillä. Tämä näkyy erityisesti silloin, jos toimijoiden välillä on merkittävä fyysinen tai kulttuurinen etäisyys tai jos osapuolet eivät vielä tunne toisiaan kunnolla. Tärkein asia sosiaalisessa vaihdossa on kuitenkin se, että vaiheittain ja ajan myötä menestyvä sosiaalinen vaihto johtaa toimijoiden läheiseen yhteistyöhön ja luottamukseen. Luottamuksen kehittyminen on riippuvainen myös siitä, kuinka kolmen muun elementin, eli tuotteen/palvelun, tiedon ja rahan, vaihto on onnistunut osapuolten välillä. Suhteiden rakentamisessa tuotteen/palvelun, tiedon ja rahan

vaihtaminen vaikuttavat siihen, rakentuuko osapuolten välisestä suhteesta pitkäaikainen. Suurempi vaikutus on kuitenkin sosiaalisella vaihdolla, joka on kriittinen uskollisen asiakassuhteen rakentumisessa. (Håkansson 1982, 24–25.) Asiakasyrityksistä usein tietty henkilö/tietyt henkilöt ovat yhteydessä Botnia Eventsiin. Myös Botnia Eventsissä tietyt henkilöt ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tällöin yhteistyö on läheistä ja lisäksi luottamus on suurta, kun osapuolet tuntevat toisensa hyvin. Yhteistyön pituuteen vaikuttavat kuitenkin myös palvelun, tiedon ja rahan vaihtaminen, jolloin pelkästään toimivat suhteet henkilöiden välillä eivät määrittele suhteen pituutta.

Asiakassuhteen vuorovaikutuksen luonteeseen ei vaikuta vain vuorovaikutusprosessi, vaan myös *prosessiin osallistujat*. Organisaation ominaisuuksiin vaikuttavat yrityksen tuotteet/palvelut, organisaation koko ja rakenne sekä käytettävät teknologiat. Myös organisaatioissa työskentelevät yksilöt vaikuttavat vuorovaikutukseen. Teknologia vaikuttaa vuorovaikutukseen erityisesti silloin, jos organisaatiot ovat hyvin kaukana toisistaan teknisen osaamisen suhteen. Yrityksen koko vaikuttaa vuorovaikutukseen usein silloin, jos toinen osapuoli on huomattavasti toista suurempi. Tällöin suuremmalla osapuolella on mahdollisuus dominoida pienempää. Organisaation kokemus niin asiakassuhteessa kuin sen ulkopuolellakin vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Toisella organisaatiolla voi olla paljon kokemusta erilaisista asiakassuhteista, jolloin se tietää, kuinka niitä tulisi johtaa. (Håkansson 1982, 26–27.)

Paitsi organisaatio, myös yksilö vaikuttaa vuorovaikutukseen, koska kummastakin yrityksestä tarvitaan vähintään yksi henkilö vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Varsinkin B2B –suhteissa vuorovaikutukseen osallistuu monia henkilöitä niin ostajan kuin myyjänkin puolelta. Nämä ihmiset vaihtavat tietoa, muodostavat suhteita ja rakentavat vahvoja sosiaalisia siteitä toistensa kanssa, ja tämä vaikuttaa päätöksiin asiakassuhteessa. Myös jokaisen ihmisen erilainen persoonallisuus, kokemus, motivaatio sekä rooli ja tehtävä yrityksessä määrittelevät sen, kuinka he osallistuvat vuorovaikutukseen. (Håkansson 1982, 27–28.) Botnia Eventsistä asiakkaiden kanssa tekemisissä on usein muutama henkilö. Varsinkin toimitusjohtaja on rakentanut vahvoja siteitä asiakkaiden kanssa, sillä hän on toiminut alalla

kymmeniä vuosia. Usein myös asiakasyrityksistä samat henkilöt ovat yhteydessä Botnia Eventsiin, jolloin molemmat osapuolet tuntevat hyvin toistensa toimintatavat. Tämä edesauttaa suhteen vuorovaikutuksen toimimista.

Ostavan ja myyvän yrityksen vuorovaikutukseen vaikuttaa myös *ympäristö*. Tällaisia ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat markkinarakente, suhteen dynamiikka, kansainvälistyminen, asema arvoketjussa sekä sosiaalinen rakenne. Markkinarakenteeseen vaikuttavat esimerkiksi markkinoiden vakaus ja markkinoilla toimivien osapuolten määrä. Tällä hetkellä huono taloustilanne vaikuttaa paljon Botnia Eventsin asiakkaiden toimintaan. Suhteen dynamiikka näkyy siinä, että läheisessä suhteessa osapuolet tuntevat hyvin toisensa ja pystyvät ennustamaan toistensa toimintaa. Dynamiikka vaikuttaa myös siihen, kannattaako yrityksen hankkia asiakassuhteita monien eri toimijoiden kanssa vai keskittykö se vain muutama suhteeseen. Kansainvälistyminen vaikuttaa organisaation motivaatioon rakentaa kansainvälisiä suhteita. Asema arvoketjussa tulisi määritellä ja pyrkiä tarkastelemaan sitä lähemmin, jotta voitaisiin ymmärtää, kuinka paljon arvoa suhteessa pystytään tuottamaan. Mikäli Botnia Events pystyy tuottamaan asiakkailleen sellaista TYKY-toimintaa, joka tuottaa paljon arvoa, vaikuttaa se positiivisesti suhteen laatuun ja pituuteen. Myös sosiaalinen rakenne korostuu, kun tarkkaillaan suhteen vuorovaikutusta. Tämä korostuu erityisesti kansainvälisessä ympäristössä, jossa asenteet ja havainnot yleisellä tasolla voivat olla merkittäviä esteitä yritettäessä luoda vaihtoa kollegan kanssa. Myös säännöt ja rajoitukset eri maissa vaikuttavat siihen, kuinka vuorovaikutus eri organisaatioiden välillä saadaan toimimaan. (Håkansson 1982, 28–29.)

Suhteen osapuolten riippuvuudet, yhteistyö, konfliktit, etäisyys (sosiaalinen ja kulttuurinen) sekä molempien osapuolten odotuksen vaikuttavat suhteen yleiseen *ilmapiiriin*. Edellisessä kappaleessa esitelty suhteen ympäristö tulee suhteeseen ”annettuna”, kun taas ilmapiiri syntyy ja kehittyy suhteen tuotoksena, kun suhde etenee. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138.) Mikäli ilmapiiri ja vuorovaikutus organisaatioiden välillä on läheinen, voidaan sillä saavuttaa taloudellisia säästöjä molemmille osapuolille. Myös mahdollisuus lisääntyneeseen kontrolliin lisääntyy,

kun suhde on läheinen. Tämä johtuu siitä, että toinen osapuoli on riippuvainen toisesta osapuolesta. (Håkansson 1982, 30.)

4.4 Asiakassuhteen kehitysvaiheet

B2B –asiakassuhde jakautuu eri kehitysvaiheisiin, joissa jokaisessa yhteistyön merkitys on erilainen ja jossa jokaisella on omat ominaispiirteensä. Suhteen edessä yhteistyön määrä lisääntyy, jolloin organisaatiot keskittyvät yhdistämään vahvuutensa luodakseen jotain uutta. Tällöin myyjä-ostaja –luokittelu saattaa jopa kadota kokonaan, koska organisaatiot ovat integroituneet. (McDonald et al. 2000, 51.)

Asiakassuhteen kehittyminen voidaan jakaa kuuteen eri osaan: kokeilevaan vaiheeseen, perusvaiheeseen, yhteistyövaiheeseen, keskinäisen riippuvuuden vaiheeseen, integroituneeseen vaiheeseen ja suhteen purkamisvaiheeseen. Kaikki asiakassuhteet eivät käy läpi kaikkia vaiheita tai edes saavuta integroitunutta vaihetta. Lisäksi suhde saattaa loppua missä tahansa vaiheessa tai suhde voi ”tippua” korkeammalta vaiheelta matalammalle asteelle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138.) Asiakassuhteen kehitysvaiheita kuvaava malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan, johon perustuu myös työhyvinvoinnin malli. Asiakassuhteen ja työhyvinvoinnin kehittyminen perustuvat molemmat ajatukseen siitä, että jotta ihminen tai organisaatio voi saavuttaa arvostuksen, luottamuksen ja kasvun tarpeet, tulee sen aluksi tyydyttää perustarpeet. Organisaation voi olla vaikea tehdä laadukasta yhteistyötä, mikäli yritykset eivät ole aluksi tutustuneet toisiinsa, tarpeisiinsa tai tapoihin toimia. (McDonald et al. 2000, 51–53.)

Kokeilevassa vaiheessa sekä ostaja että myyjä ovat kokeilevalla kannalla ja he haluavat tunnustella mahdollisuuksiaan. Tässä vaiheessa kaupankäyntiin liittyvät asiat ovat tärkeämpiä asioita kuin sosiaalisten siteiden luominen. Sekä ostavasta että myyvästä organisaatiosta mukana on yleensä vain yksi jäsen. Tässä vaiheessa ostava osapuoli tutkii toimittajan tarjoamaa, mahdollisuuksia sekä suosituksia, eikä luottamuksellisia tietoja vielä vaihdeta. Molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita erityisesti kulujen pienentämisestä ja toisen osapuolen osaamisen hyödyntämisestä. Myyvän puolen maine vaikuttaa paljon siihen, kuinka potentiaalinen

asiakas siihen suhtautuu. Myyjän täytyy tässä vaiheessa olla kärsivällinen ja valmistautua siihen, että se joutuu investoimaan suhteeseen. (McDonald et al. 2000, 53–56.) Kokeilevassa vaiheessa uusi asiakas ostaa yksittäisen TYKY-tapahtuman Botnia Eventsiltä. Tällöin tiedonvaihto liittyy tapahtuman kannalta olennaisiin asioihin, ja asiakkaan tarkoituksena on saada toimiva TYKY-tapahtuma kilpailukykyiseen hintaan. Botnia Events joutuu osaltaan panostamaan paljon suhteeseen, sillä se ei voi käyttää aikaisempia kokemuksia hyödyksi, eikä se välttämättä saa tarkasti tietoonsa asiakkaan tarpeita ja odotuksia.

Seuraavassa, eli *perusvaiheessa*, korostuvat yksittäiset ostokerrat. Menestys mitataan hinnalla ja tehokkuudella, ja ostava osapuoli saattaa käyttää samanaikaisesti myös muita tuottajia. Suhde on helppo lopettaa, eikä tietoja vaihdeta kuin hyvin rajoitetusti ja sekin informaatio liittyy yksittäisiin ostokertoihin. Yhteyttä pidetään edelleen vain avainasiakkuuspäällikön ja ostajan puolelta yhden henkilön voimin. Myyvä osapuoli saa tietoja asiakkaasta vain rajoitetusti. Prosesseissa ei ilmene räätelöintiä, vaan ne ovat standardoituja. Suhteesta ei vielä synny taloudellisia etuja kummallekaan osapuolelle, eikä tunnetta luottamuksesta vielä ole syntynyt. Osapuolet eivät suunnittele tulevaa yhdessä, mutta joitain lyhytaikaisia ennustuksia saattaa ilmetä. Tässä vaiheessa on vielä vähäiset mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaa näiden kahden osapuolen välillä. (McDonald et al. 2000, 57–60; Ojasalo & Ojasalo 2010, 140.) Perusvaiheessa asiakas on jo ostanut Botnia Eventsiltä muutamia palveluita, vaikka käyttää samanaikaisesti myös kilpailijoita. Olennaista on kilpailukykyinen hinta ja tehokkuus, eikä epäonnistumisille ole varaa. Vaihdettavat tiedot liittyvät edelleen yksittäisiin tapahtumiin, ja Botnia Events pyrkii tarjoamaan asiakkaalle ensisijaisesti standardoituja palveluita. Tässä tapauksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että standardoitukin palvelu on eri kerroilla erilainen ja tämä johtuu esimerkiksi TYKY-tapahtuman ympäristöstä ja henkilömäärästä.

Kolmannessa, *yhteistyövaiheessa*, korostuvat vielä yksittäiset ostokerrat, mutta positiivisessa mielessä, sillä yhteistyössä on positiivinen ja avoin ilmapiiri. Ostaja suosii myyjää, eikä enää niin tehokkaasti etsi muita kauppakumppaneita. Poistuminen suhteesta ei ole enää vaikeaa, mutta se saattaa olla hieman epämiellyttävää.

Informaatiota ei kuitenkaan vieläkään jaeta paljoa, sillä osapuolet eivät vielä täysin luota toisiinsa. Tässä vaiheessa kummastakin organisaatiosta mukana yhteistyössä on jo useampia henkilöitä. Myyjällä on mahdollisuus saada asiakkaasta jo enemmän tietoa, mutta ei kutienkaan vielä täysin tarpeeksi. Rääätälöintiä tapahtuu vain harvakseltaan, jolloin myyvälle osapuolelle saattaa koitua joitain lisäkustannuksia. Suunnitelmallisuus on tässä vaiheessa enemmänkin ennustamista kuin yhteistä suunnittelua. Yksilöiden henkilökohtaiset suhteet ja kanssakäyminen lisääntyvät, jolloin osapuolten usko asiakassuhteen toimimiseen vahvistuu. (McDonald et al. 2000, 60–64; Ojasalo & Ojasalo 2010, 140–141.) Yhteistyövaiheessa asiakas ei enää aktiivisesti etsi muita TYKY-palveluiden tuottajia, vaan ottaa yleensä ensisijaisesti yhteyttä Botnia Eventsiin. Botnia Evensillä on asiakkaasta kertynyt jo jonkin verran tietoa ja osaamista, mikä helpottaa tapahtumien tuottamista.

Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa korostuu suhteen molemminpuolisuus ja kehityksellisyys. Myyvistä osapuolesta tulee ostajan pääasiallinen tai jopa ainoa toimittaja. Suhteesta poistuminen on vaikea, sillä luottamus on suurta ja molemmista osapuolista monet ihmiset ovat henkilökohtaisessa yhteydessä toistensa kanssa. Informaatiota jaetaan paljon ja se saattaa osaksi olla luottamuksellista. Asiakassuhde on omistautunut, sillä projekteja tehdään paljon yhdessä ja suhteeseen ollaan valmiita investoimaan ja toimintoja ollaan valmiita räätälöimään. Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa on mahdollista saada kustannussäästöjä ja osapuolet pyrkivät saavuttamaan win-win –tilanteen. Tällöin suunnittelu on yhteistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta, ja liiketoimintaa on mahdollista kasvattaa. (McDonald et al. 2000, 64–68; Ojasalo & Ojasalo 2010, 141.) Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa Botnia Eventsistä tulee asiakkaan pääasiallinen toimittaja. Sekä Botnia Eventsin että asiakkaan puolelta tietyt henkilöt ovat henkilökohtaisesti tekemisissä ja tietoa jaetaan paljon. Tämä helpottaa paitsi asiakkaan, myös Botnia Eventsin työtä. Rääätälöintiä tehdään paljon ja asiakas tietää vaatia sitä.

Viidennessä, eli *integroituneessa vaiheessa*, voidaan puhua todellisesta kumppanuudesta, sillä molemmat osapuolet täydentävät toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. Yritykset toimivat itsenäisessä kokonaisuudessa kuitenkin säilyttäen erilliset identiteetit. Suhteesta lähteminen on todella vaikeaa ja jopa traumaattista,

sillä luottamus on suurta ja tiedonvaihtoa tapahtuu avoimesti myös luottamuksellisista asioista. Myyvä osapuoli on yleensä ostajan ainoa toimittaja. Molemmat osapuolet tavoittelevat win-win –tilannetta, jolloin suhteessa on mahdollista saada erinomaista voittoa ja tuottoa. Yhteistyö on syvää ja yritykset ajattelevat ”toimivansa yhdessä”. Tulevaisuuden suunnitelmat tehdään yhdessä ja ne pohjautuvat strategiseen suunnitteluun. (McDonald et al. 2000, 69–71; Ojasalo & Ojasalo 2010, 142.) Integroitunutta vaihetta ei välttämättä tule asiakkaan puolesta, sillä hän voi TYKY-palveluja tarvitessaan kääntyä myös kilpailijoiden puoleen, mikäli tarve niin vaatii. Botnia Events on sen sijaan riippuvainen erityisesti avainasiakkaastaan. Integroitunut vaihe ei ole kuitenkaan kovin todennäköinen tilanteessa, jossa asiakkaat ostavat Botnia Eventsiltä sellaisia palveluita, joita he käyttävät suhteellisen harvoin ja jotka eivät suoranaisesti vaikuta asiakkaan ydintoimintaan.

Asiakassuhde voi *rikkoutua* missä tahansa vaiheessa. Rikkoutuminen voi johtua yhdestä tai useammista syistä. Suhteen purkaminen johtuu harvoin hinnasta, mutta usein avainasiakashenkilöiden vaihtumisesta, sillä uusi ei välttämättä miellytä asiakasta. Myös luottamuksen heikentyminen, muuttunut markkinatilanne, -kulttuuri tai –asema saattavat johtaa suhteen päättymiseen. Jos asiakassuhde päätetään lopettaa, tulisi se tehdä hallitusti, jottei se vaikuttaisi kummankaan osapuolen liiketoimiin tulevaisuudessa. (McDonald et al. 2000, 71–72; Ojasalo & Ojasalo 2010, 142–143.)

Luottamus on yksi tärkeä virstanpylväs suhteiden rakentumisessa; luottamus kauppakumppanin varmuuteen ja suoraselkäisyyteen on yksi tärkeimmistä elementeistä korkean osallistumisen asiakassuhteissa. (McDonald et al. 2000, 99). Luottamus koostuu kolmesta eri osasta: kyvystä, rehellisyydestä ja hyväntahtoisuudesta. Se missä vaiheessa asiakassuhde on, riippuu merkittävästi siitä, millainen luottamus suhteessa vallitsee. Luottamus on aluksi erityisen tärkeää, koska suhdetta ollaan vasta rakentamassa. Myöhemmin luottamuksen merkitys ei enää ole niin kriittinen, koska se on rakennettu jo aikaisemmilla tasoilla. Tällöin sen asema on vakaampi ja sitä on vaikeampi horjuttaa. (Dowell, Heffernan & Morrison 2013, 439; 448.)

4.5 Key Account Management

Yrityksissä on tyypillistä, että pieni osa yrityksen asiakkaista tuottaa suuren osa yrityksen tuloista. Usein nämä luvut ovat 20 % ja 80 %, ja esimerkiksi Botnia Eventsin suurin avainasiakas tuottaa noin 30 % yrityksen tuloista. Koska avainasiakas on myyvälle yritykselle tuottelias ja uskollinen, vaatii se myös enemmän resursseja toimittajalta, sillä usein avainasiakkaille tarjotaan esimerkiksi sellaisia lisäpalveluita, joita muut asiakkaat eivät saa. Suurissa yrityksissä avainasiakkaita hoitaa yleensä oma avainasiakaspäällikkö tai avainasiakastiimi, jotta avainasiakkaat voidaan huomioida tarpeeksi hyvin ja heille voidaan tarjota erinomaista palvelua myös vaativissa tilanteissa. (Hutt & Speh 2004, 442.) Botnia Eventsillä avainasiakastoiminta on kokonaisvaltaista, mutta toimeksiantajayrityksen toiveesta niitä ei esitellä tässä sen tarkemmin. Toiminta on kuitenkin sellaista, josta avainasiakas saa itselleen erilaisia hyötyjä.

Avainasiakkaaksi voidaan määritellä organisaation asiakas, joka ostaa prosentuaalisesti paljon yrityksen palveluista ja joka liittyy monia yrityksen jäseniä olemaan mukana ostoprosessissa. Lisäksi avainasiakas odottaa toimittajalta lisäpalveluja, esimerkiksi hinnan alennuksia, räätälöintiä ja logistista tukea. Informaatiota jaetaan ostajan ja myyjän välillä runsaasti, jolloin suhteessa pyritään molemminpuoliseen oppimiseen. (Sheth & Parvatiyar 2000, 409.) Usein yrityksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa käsitystä siitä, ketkä se asiakkaista voidaan luokitella avainasiakkaiksi, jolloin asiakkaat tulisi systemaattisesti priorisoida. Asiakkaat voidaan yritykselle tärkeiden kriteerien suhteen laittaa tärkeysjärjestykseen ja näin myyvä organisaatio pystyy käyttämään oikean määrän resursseja kuhunkin asiakkaaseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149–154.)

Asiakkaat voidaan jaotella kumppaneihin, ystäviin, tuttaviiin ja kilpailijoihin. Asiakas on kumppani, kun suhteella on suuri taloudellinen arvo ja tavoitteet ovat samankaltaiset. Osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia, jolloin kumppanin vaihtamisesta voi seurata suuria kustannuksia. Asiakas on ystävä, kun asiakassuhteen taloudellinen arvo on alhainen, mutta suhteessa tavoitellaan yhteneväisyyttä. Ystävässä on potentiaalia myös laajempaan yhteistyöhön, jolloin merkkejä halusta laajentaa yhteistoimintaa tulee havainnoida tarkasti. Asiakas nähdään kilpailijana,

kun suhteen taloudellinen arvo on suuri, mutta halua yhteistyöhön ei ole. Molemmat osapuolet miettivät suhteesta lähtemistä, sillä kilpailijat ovat usein yhteistyössä pakosta, eivät halusta. Siksi osapuolet etsivät tässä tilanteessa usein vaihtoehtoisia kauppakumppaneita. Asiakas on tuttava, kun sekä taloudellinen että yhteistyön arvo on matala. Tällaisille kauppakumppaneille tulisi tarjota standardituotteita, eikä heihin tulisi erityisesti panostaa. Yhteistyötä voi olla kuitenkin syytä jatkaa, mikäli siitä seuraa hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. (Krapfel, Salmond & Spekman 1991, 26–27.)

5 B2B –OSTOTOIMINTA

Tässä luvussa käsitellään B2B –ostotoimintaan liittyviä aiheita. Ensiksi tarkastellaan sitä, mitä ovat asiakkaan tarpeet sekä millaista organisaatioiden ostokäyttäytyminen on, sekä ketkä ja mitkä asiat vaikuttavat ostopäätösten tekemiseen. Tämän jälkeen havainnollistetaan, miten ostoprosessi etenee B2B –markkinoilla.

5.1 Asiakkaan tarve eli ongelma

Ongelma on havainto ristiriidasta tai kuulusta nykyisen ja halutun tilan välillä. (Evans 1990, 29). Yrityksen ongelmalla tai *tarpeella* voidaan tarkoittaa monia eri asioita, ja palvelun tuottajan tehtävänä onkin tunnistaa, mitä sillä tarkoitetaan. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, voi ongelma olla positiivinen tai negatiivinen, mutta yhteistä tarpeille on se, että johonkin asiaan halutaan saada aikaan muutos ja ratkaisu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62–63.) Botnia Eventsin asiakkaan ongelma tai tarve voi olla esimerkiksi huono työilmapiiri tai työntekijöiden heikentynyt terveydentila. Positiivinen tarve voi olla esimerkiksi työntekijöiden henkisten voimavarojen parantaminen. Tällaisiin ongelmiin on mahdollista vastata erilaisten TYKY-toimintojen kautta, mutta ensimmäiseksi ongelma tulee tunnistaa, jotta siihen voidaan vastata. Ongelman tunnistaminen tapahtuu yleensä yrityksen sisällä ja koska ratkaisuun halutaan käyttää ammattilaista, ottaa yritys yhteyttä Botnia Eventsiin. Botnia Eventsin tehtävänä on tällöin luoda yritykselle vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, joista voidaan yhteistyössä valita sopivimmat.

Evans (1990) jakaa ongelmat kolmeen eri kategoriaan: hyvin-jäsentyneihin, puoli-jäsentyneihin ja heikosti jäsentyneihin ongelmiin. Ongelmat on mahdollista jakaa sen suhteen, kuinka paljon tietoa ”kuilusta” nykyisen ja halutun tilan väliltä on saatavissa. Hyvin-jäsentyneistä ongelmista tiedetään täsmälleen, kuinka ongelma olisi ratkaistavissa. Tämän vuoksi tällaisten ongelmien ratkaisemisessa käytetään usein rutiineja. Heikosti jäsentyneet ongelmat ovat epätarkkoja ja epäselviä, jolloin niiden ratkaisemiseen tarvitaan enemmän luovia ratkaisuja. Puoli-jäsentyneet ongelmat ovat näiden kahden välimaastosta. (Evans 1990, 29–30.) Hyvin jäsentynyt ongelma voisi Botnia Eventsin asiakkaan tapauksessa olla tilanne, jossa työntekijöiden kunto on laskenut ja tämä vaikuttaa merkittävästi työhön, jossa vaadi-

taan fyysistä voimaa. Tähän voidaan vaikuttaa monin eri tavoin, mutta Botnia Eventsin liikuntapalveluita käyttämällä tilanteeseen voitaisiin saada positiivinen muutos ja ihmiset alkaisivat liikkua alkusysäyksen saatuaan enemmän paitsi ohjatuissa tapahtumissa, myös vapaa-ajallaan. Heikosti jäsentynyt ongelma tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että asiakkaan työyhteisön työilmapiiri on heikentynyt. Tällaiseen ongelmaan vaikuttavat helposti monet eri tekijät, jolloin myös ratkaisun tulee olla laaja-alainen. Tällöin pelkän TYKY-päivän järjestäminen työyhteisölle ei luultavasti riitä parantamaan ongelmaa kokonaisvaltaisesti, vaan vaaditaan syvempää ja laajempaa pureutumista ongelman syihin ja mahdollisiin ratkaisukeinoihin.

5.1.1 Ongelmanratkaisu

Kuten organisaation ostamiseen, myös ongelmanratkaisuun vaikuttavat paitsi yritys, myös yksilöt. Yksilöihin vaikuttavat esimerkiksi näkemys tilanteesta, heidän asenteensa, motiivit, kokemus sekä kyvyt. Tämän vuoksi jonkun mielestä suuri ongelma ei toisen henkilön mielestä ole ongelma lainkaan. Organisaation valta, kunnianhimo, luotettavuus ja kulttuuri vaikuttavat myös ongelman määrittelyyn yksilön ominaisuuksien ohessa. Joillain ihmisillä saattaa olla suurempi valta tehdä päätöksiä tai yrityskulttuuri on sellainen, että ongelmia ei lähdetä määrittelemään kovin helposti. Kaikki nämä seikat vaikuttavat siihen, kuinka ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 66–68.)

Keskeisiä taitoja sellaisten palveluiden myynnissä, jotka tähtäävät ongelmanratkaisuun, ovat Burdettin (1994) mukaan seuraavat:

- Yhteisymmärryksen luominen
- Asiakkaan tarpeiden määrittely kysymysten avulla
- Ratkaisun toteuttamismahdollisuuden havainnollistaminen
- Asiakkaan sitouttaminen aloittamisesta alkaen

Kuitenkin kaikkein tärkeimpiä taitoja ovat tekninen osaaminen ja tietotaito myymisestä. Ilman yhteisymmärrystä ja tehokasta kyselyä ei tule toimitusta ja tällöin

sitouttaminen jää tekemättä. Tämä johtaa tietysti myös siihen, ettei myyntiä tapahdu. (Burdett 1994, 35.)

Ongelmaratkaisu on monivaiheinen prosessi, jossa pyritään muuttamaan nykyistä tilannetta kohti haluttua tilaa. Psykologiset testit ovat havainnollistaneet, että ongelmanratkaisuun liittyvät useat kognitiiviset toiminnot, kuten ideoiden luokittelu, vaihtoehtoisten ratkaisujen ajattelu, suhteiden hahmottaminen ja loogisten ratkaisujen tuottaminen. Oikeiden ongelmien ratkaisu vaatii laajan joukon luovia, käsitteellisiä ja loogisia kykyjä. Ongelmasta riippuen ratkaisuprosessi voi olla hieman erilainen, mutta seuraavat neljä elementtiä sisältyvät kaikkiin ongelmanratkaisutilanteisiin:

1. Ongelman määrittely ja analysointi
2. Ideoiden tuottaminen
3. Ideoiden arviointi ja valitseminen
4. Ideoiden jalkauttaminen (Evans 1990, 30.)

Monia yllä olevaa järjestystä mukailevia ongelmanratkaisuprosesseja on esitetty. Yksi suosituimmista on alun perin Osbornen (1963) luoma malli, joka koostuu sekavan tilanteen havaitsemisesta, tiedon ja ongelman etsimisestä, ideoiden luomisesta sekä ratkaisun ja hyväksynnän etsimisestä. (Evans 1990, 30.)

Esimerkki Botnia Eventsin asiakkaan ongelmanratkaisuprosessista Osbornen mallin mukaan voisi olla seuraava:

1. Yrityksessä havaitaan, että sen työntekijät ovat epämotivoituneita työntekoon.
2. Yrityksen henkilökunnalle tehdään nettikysely mahdollisista syistä motivaation puutteeseen ja lisäksi avainhenkilöitä haastatellaan aiheesta. Tässä vaiheessa Botnia Events otetaan mukaan toimintaan ja se toteuttaa sidosryhmien kanssa tutkimuksen.
3. On erittäin tärkeää, että ongelman syyt voidaan selkeästi nimetä, jotta ei aleta ratkaisemaan väärää ongelmaa.

4. Botnia Events käyttää paitsi omaa henkilökuntaa, myös sidosryhmiä suunnitellessaan toimia, jotka vaikuttavat positiivisesti työyhteisön motivaation parantumiseen. Tässä vaiheessa esimerkiksi aivoriihen pitäminen on hyvä idea, sillä usein parhaat ideat ovat niitä, jotka aluksi tuntuvat typeriltä.
5. Tässä vaiheessa Botnia Events ja asiakas yhteistyössä vertailevat vaihtoehtoja ja tarvittaessa kehittävät niitä toimivimmiksi ratkaisuuksi, joista valitaan tarvittava ja paras ratkaisu(t).
6. Viimeisessä vaiheessa Botnia Events kehittää mallin toiminnan jalkauttamisesta. Tällöin suunnitellaan esimerkiksi se, mitä, milloin, missä ja miten toimitaan. Botnia Eventsille tärkeitä jalkauttamisen toimia ovat esimerkiksi erilaisten lupien hankkiminen, turvallisuuden huomiointi ja mahdollisten sidosryhmien ottaminen mukaan toimintaan.

5.2 Organisaation ostokäyttäytyminen

Yritysmarkkinoilla hankintapäätösten perustana toimivat yrityksen, eivät yksilön, tarpeet. (Rope 1998, 16). Tarpeet voidaan määritellä myös ongelmiksi, sillä yleensä yritysasiakas ostaa sen vuoksi, että voi ostamalla ratkaista ongelmansa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62–63.) Botnia Eventsin asiakkaan ongelma on yleensä positiivinen, sillä mikäli organisaatiossa panostetaan työhyvinvointiin, näkyy tämä myös työntekijöiden työskentelyssä positiivisesti. Jos työntekijät ovat esimerkiksi epämotivoituneita työntekoon, voidaan työhyvinvointipalveluilla parantaa tilannetta.

Usein tarkasteltaessa ostokäyttäytymistä, paneudutaan lähinnä organisaatioiden ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä ilmeneviin eroihin. Näillä kahdella markkina-alueella on kuitenkin myös yhtäläisyyksiä ostokäyttäytymisessä: lähtökohtana kummassakin on se, että myyjä tuntee asiakkaan tarpeet, ongelmat ja ostomotivaatiot sekä pyrkii saamaan kaupan aikaiseksi. Kuitenkin tarkasteltaessa markkinoinnin neljää P:tä (product, price, place, promotion), huomataan, että markkinat eroavat toisistaan tapauksesta riippuen melko paljonkin: Tuotteet ostetaan eri käyttötarkoituksiin, eikä kuluttajapuolella räätälöinti ole yleistä. Hinnat ovat yritysmarkkinoilla huomattavasti tärkeämpi asia, ja viestinnässä korostetaan rationaalisuutta. Yrittäjämarkkinoilla asiakkaita on huomattavasti vähemmän, jolloin yksit-

täinen asiakas voi olla myyjälle todella tärkeä; tämän vuoksi henkilökohtainen myynti on yleistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

B2B –asiakas ostaa tuotteita tai palveluita yrityksen tarpeisiin, jolloin syyt ostamiselle ovat perusteltavissa rationaalisesti. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 145). On kuitenkin väärin olettaa, että organisaatioiden ostaminen olisi aina täysin järjellä perusteltavissa; he jotka tekevät ostopäätöksiä ovat kuitenkin vain ihmisiä, eivätkä jätä tunteitaan täysin sivuun tullessaan töihin. (Blythe & Zimmermann 2005, 16).

Websterin ja Windin mukaan organisaation ostopäätökseen vaikuttavat *yksilölliset, sosiaaliset, organisatoriset ja ympäristöön liittyvät muuttujat*. (Webster & Wind 1972, 53).

Ympäristöön liittyvät muuttujat sisältävät fyysiset (maantiede, ilmasto ja ekologian liittyvät), tekniset, taloudelliset, poliittiset, lakiin liittyvät ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Ympäristöön liittyvät tekijät määrittelevät tuotteiden ja palveluiden saatavuuden. Lisäksi tekijät määrittelevät liiketaloudelliset olosuhteet, jotka kohtaavat ostavan organisaation. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudellinen kasvu, työttömyys ja korkotasot. Ympäristöön liittyviin muuttujiin kuuluvat lisäksi arvot ja normit (lait), jotka ohjaavat suhteita ostajien ja myyjien välillä. Myös tietoon, joka on buying centerin saatavissa, vaikuttavat ympäristölliset tekijät. Ympäristöön liittyvät tekijät ovat tärkeässä asemassa analysoitaessa organisaatioiden ostokäyttäytymistä, mutta muuttujat saattavat olla niin alkeellisia ja laajoja, että on helppoa ja vaarallista jättää analysointi niiden varaan. (Webster & Wind 1972, 53–54.)

Botnia Eventsin asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat esimerkiksi liiketaloudelliset olosuhteet, kuten tämänhetkinen taloudellisesti heikko tilanne, jolloin TYKY-toiminnasta usein säästetään ensimmäisten joukossa. Yrityksillä on myös omat norminsa sen suhteen, kuinka, keneltä, mistä ja milloin TYKY-palveluita ostetaan. Myös mahdolliset arvot vaikuttavat siihen, mistä TYKY-palvelut ostetaan. Jos yritys on esimerkiksi ekologisuuden edelläkävijä, se ei varmaankaan ensimmäisenä ole ostamassa sellaisia TYKY-palveluita Botnia Eventsiltä, joissa käytetään moottorikelkkaa tai mönkijää.

Organisaatioon liittyvät muuttujat vaikuttavat siihen, että yksittäiset ihmiset käyttäytyvät eri tavalla kuin mitä he käyttäytyisivät ollessaan yksin. Organisaation ostotoimintaa motivoi ja ohjaa organisaation tavoitteet ja sitä rajoittavat taloudelliset, teknologiset ja henkilöstöresurssit. Organisaatiot ovat muuttuvia järjestelmiä, jotka sisältävät neljänlaisia vuorovaikutuksellisia muuttujia: tehtäviä, järjestelmiä, teknologiaa ja ihmisiä. Kaikki nämä vuorovaikuttavat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Yhdessä nämä neljä tekijää määrittelevät tiedon, odotukset, tavoitteet, asenteet ja oletukset, joita jokainen yksilö käyttää päätöksenteossaan. (Webster & Wind 1972, 54–56.) Botnia Eventsin kanssa yhteistyötä tekevät henkilöt eivät usein voi tehdä päätöksiä yksin, vaan päätöksentekoa ohjaavat yrityksen tavoitteet. Vaikka yksilö kuinka haluaisi TYKY-päivänä lähteä patikointiretkelle, mutta muut haluavat mönkijäsafarille, täytyy yksilön miettiä koko henkilöstöä ja sitä tavoitetta, että TYKY-päivän tulisi olla kaikille mieluisa. Tietysti usein myös annettu budjetti ja aika sekä päivämäärä antavat omat rajoituksensa sille, mitä TYKY-päivässä on mahdollista tehdä.

Organisaatioiden ostaminen on suunnitelmallisempaa kuin kuluttajien, jolloin suurin osa ostoista on tarkkaan suunniteltuja ja laskettuja. Ostajina toimivat koulutetut ostajat, sillä yleensä organisaatioiden ostot ovat kalliita ja väärästä valinnasta saattaa seurata koko liiketoiminnan vahingoittuminen. (Bergström & Leppänen 2003, 126.) Ostotoimintaan vaikuttavat *useat eri henkilöt*, jotka kuuluvat niin kutsuttuun ”buying centeriin”. Buying center ei ole keskitetty paikka, jossa ostopäätökset tehdään, vaan termillä tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka osallistuvat ostopäätöksen tekemiseen. (Vitale et al. 2011, 56). Buying center sisältää viisi eri roolia: *Käyttäjät* ovat jäseniä yrityksessä, jotka käyttävät ostettuja tuotteita ja palveluita. *Ostajilla* on virallinen vastuu ja auktoriteetti olla yhteydessä toimittajien kanssa. *Vaikuttajat* vaikuttavat ostopäätökseen joko suoraan tai epäsuorasti tarjoamalla tietoa ja kriteerit, joita tarvitaan arvioitaessa eri ostovaihtoehtoja. *Päätäjillä* on valtaa päättää ostovaihtoehtoista se, mikä ostetaan. *Portinvartijat* ovat niitä, jotka kontrolloivat informaation ja materiaalin kulkua ostokeskuksessa. Monet ihmiset voivat toimia samassa roolissa tai sama ihminen voi toimia monessa roolissa. Jokaisella yksilöllä on buying centerissä omat rooliodotukset, -käyttäytyminen ja -suhteet, jotka vaikuttavat ihmistenväliseen vuorovaikutukseen.

(Webster & Wind 1972, 56.) Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös jo muodostuneet suhteet toimittajien kanssa sekä niiden syvyys. Kauppaa tehdään henkilöiden välillä, jolloin henkilökohtaisten suhteiden merkitystä ei tule väheksyä. (Puusa ym. 2012, 157). Botnia Eventsin on tärkeää tiedostaa, ketkä henkilöt vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen, jotta esimerkiksi markkinointitoimenpiteet osataan kohdistaa oikein ja tarvittaessa voidaan olla yhteydessä päättäviin tahoihin.

Myös *yksilölliset muuttujat* vaikuttavat ostopäätöksiin, sillä ostoja eivät tee organisaatio, vaan yksilöt. Jokaisella buying centerin jäsenellä on uniikki persoonallisuus, tietty määrä opittuja kokemuksia, tietty funktio organisaatiossa ja oletamus, miten parhaiten saavuttaa sekä yksilölliset että organisatoriset päämäärät. Ymmärtääkseen organisaation ostajaa, tulisi markkinoijan tiedostaa yksilölliset havainnot ostotilanteessa. (Webster & Wind 1972, 57; Hutt & Speh 2004, 78.) Vaikka TY-KY-päivän ostaa yritys, myös yksilöllä on oma osansa ostopäätöksen tekemisessä, jolloin henkilökohtaisten suhteiden luominen päättävien henkilöiden kanssa on Botnia Eventsille erityisen tärkeää.

Ostopäätökseen vaikutta usein myös hinta, vaikkei päätyminen halvimpaan vaihtoehtoon ole itsestäänselvyys. Tällöin hinta-laatu –suhteella on suurempi merkitys siihen, kuka päätyy tuotteen tai palvelun toimittajaksi. Esimerkiksi Botnia Eventsin asiakkaat hyötyvät suuresti siitä, että he saavat koko paketin samasta paikasta, jolloin hinta saattaa olla vähemmän merkittävä tekijä. Asiakkaat myös haluavat, että he voivat jatkossa turvautua saman tuottajan palveluihin ja tietävät, että he tulevat saamaan samaa, hyvää laatua. (Puusa ym. 2012, 157–158.)

5.3 Organisaation ostoprosessi

Kun kuluttajat tekevät ostopäätöksiä, päätökseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi rooli perheessä, ammatti, arvot ja ystävät. Tyypillistä kuitenkin on, että kuluttajat tekevät ostopäätöksensä yksilöinä ja he ovat päätöksestä vastuussa itselleen. Kuluttajien ostopäätösprosessi etenee yleensä seuraavasti:

1. Tarpeen tunnistaminen
2. Tiedon etsintä
3. Vaihtoehtojen vertailu
4. Ostopäätös
5. Oston jälkeinen käyttäytyminen

Prosessiin kuuluu viisi erillistä osaa ja riippuen siitä, onko ostos uusinta tai täysin uusi ostos, jotkut osat prosessista voivat olla enemmän korostuneita tai laajempia kuin toiset. Kuluttajien ostopäätöksessä on usein havaittavissa, että prosessin osat ovat enemmänkin samanaikaisia kuin peräkkäisiä. Jälkikäteen kuluttaja arvioi ostopäätöstä omiin odotuksiinsa verraten. (Vitale et al. 2011, 55.)

Organisaation ostoprosessiin vaikuttavat monet eri ihmiset yrityksessä. Koska ostaminen on systemaattista, voidaan ostoprosessista havaita kuluttajien ostoprosessia selkeämmin eri vaiheet. Kommunikaatio on olennainen osa organisaatioiden ostamista, sillä sitä tarvitaan niin yrityksen sisällä kuin suhteessa myyjään. Myös itse ostopäätös poikkeaa kuluttajien ostamisesta siten, että organisaatio harvoin ostaa suoraan myymälästä. (Bergström & Leppänen 2003, 128.)

Robinsonin, Farisin ja Windin (1967) määritelmä organisaation ostoprosessista on yksi varhaisimmista aiheen kuvauksista. Suurin osa B2B –markkinoiden ostoista noudattaa tätä kaavaa, riippuen siitä, onko kyseessä ensimmäinen ostos vai uusintaosto. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38). Ostoprosessi organisaatiossa etenee kaavan mukaan seuraavasti:

1. Tarpeen tai ongelman tunnistaminen
2. Tarvittavien laitteiden, materiaalien ja palveluiden kuvailu ja määrittely
3. Toimittajien etsintä ja hyväksyntä
4. Tarjousten pyytäminen
5. Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta
6. Toimitustavan valinta
7. Suorituksen arviointi ja palaute (Churchill, Ford & Walker 1993, 30–33).

Seuraavaksi käydään läpi nämä vaiheet kohta kohdalta:

Tarpeen tai ongelman tunnistaminen. Suurin osa yrityksen ostoista johtuu siitä, että tuotteita tai palveluita tarvitaan tuotannossa ja päivittäisissä operaatioissa. Lisäksi yrityksen tarve tuotteille ja palveluille on johdettua, sillä tarve on alun perin lähtöisin kuluttajilta. Tämä aiheuttaa sen, että yritysmarkkinat ovat melko epävakaita, sillä pieni muutos loppukysynnässä vaikuttaa suuresti yritysten kysyntään. Joissakin tapauksissa tarpeen huomaaminen voi olla lähes automaattista, toisissa tarve voi ilmaantua, kun huomataan, että asian voisi tehdä paremmin. Myös täysin uusia tarpeita voi ilmaantua. (Churchill et al. 1993, 30.) Botnia Eventsin asiakas tietää yleensä melko automaattisesti, että heillä on tarve TYKY-päivälle, sillä yritykset usein järjestävät ne tasaisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa.

Tarvittavien laitteiden, materiaalien ja palveluiden kuvailu ja määrittely. Tässä vaiheessa mukana ovat erityisesti ne henkilöt, jotka tuntevat tekniikan ja jotka käyttävät hankittavia tuotteita tai palveluita. Tämä johtuu siitä, että tekniset yksiyiskohdat ovat hyvin tarkkoja ja varastossa on oltava juuri oikea määrä tavaraa. Tässä vaiheessa tulisi raportoida muille buying centerin jäsenille ja potentiaalisille toimittajille, mitä tarvitaan, kuinka paljon ja milloin. (Churchill et al. 1993, 30–31.) Tässä vaiheessa asiakasyrityksessä TYKY-tapahtumasta vastaavat henkilöt ottavat selville, millaista TYKY-tapahtumaa tarvitaan, kuinka monelle henkilölle ja milloin.

Toimittajien etsintä ja hyväksyntä. Kun tarve on selkeästi määritelty, alkaa mahdollisten toimittajien etsintä. Jos palveluita tai tuotteita on jo aikaisemmin ostettu muutamilta toimittajilta, saatetaan etsintä kohdistaa vain heihin. Toimittajia valittaessa tulee huomioida se, että organisaatioiden ostajat usein muodostavat uskollisia suhteita asiakkaiden kanssa. Tällöin uuden toimittajan voi olla vaikeaa päästä mukaan toimintaan. Mikäli etsittävä tuote tai palvelu on yritykselle täysin uusi, kallis tai monimutkainen, etsitään toimittaja usein monien joukosta, jotta voidaan varmistaa paras mahdollinen tuote suotuisimmilla ehdoilla. (Churchill et al. 1993, 31.) Mikäli yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa on tehty pitkään, toimittaja saatetaan valita suoraan. Jos käytettävät TYKY-palvelut ovat yritykselle kuitenkin uusia, saatetaan toimittajan etsintään käyttää enemmän aikaa ja pohtia monia eri vaihtoehtoja.

Tarjousten pyytäminen. Kun potentiaaliset toimittajat on identifioitu, ostaja pyytää heiltä yksityiskohtaiset tarjoukset. Mikäli tuotetta tai palvelua ostetaan usein, se on standardoitu tai teknisesti yksinkertainen, tämä vaihe ei ole pitkä. Monimutkaisempia tuotteita tai palveluita ostettaessa vaaditaan usein pitkiä ja yksityiskohtaisia kuvauksia jokaiselta potentiaaliselta myyjältä. (Churchill et al. 1993, 31.) Asiakas saattaa laittaa tarjouspyynnön vain Botnia Eventsille tai sitten hän laittaa sen useammalle palveluntarjoajalle. Jos asiakas on käyttänyt aikaisemmin Botnia Eventsin palveluita ja ollut niihin tyytyväinen, hän luultavimmin laittaa viestiä vain tähän yritykseen. Mikäli etsittävä TYKY-palvelu on yritykselle uusi, eikä aikaisempia kokemuksia ole, saatetaan tarjouspyyntö laittaa useampaan paikkaan.

Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta. Tässä vaiheessa monet buying centerin jäsenistä ovat mukana hyväksyttävässä tarjouksissa. Organisaation osto-osasto on usein vastuussa tästä vaiheesta, mutta myös tekniset ja hallinnolliset henkilöt saattavat olla mukana toiminnassa, varsinkin jos kyseessä on kallis tai monimutkainen osto. Muutamien potentiaalisten toimittajien kanssa saatetaan neuvotella hinnoista, luottoehdoista ja toimitusaikatauluista. Lopuksi valitaan yksi tai muutama toimittaja ja allekirjoitetaan ostosopimukset. Toimittajan valintaan vaikuttavat tietysti ”rationaaliset tekijät” kuten hinta, palvelu ja laatu, mutta myös sosiaaliset ja tunteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat valintaan. (Churchill et al. 1993, 31–32.) Asiakasyritys tekee tässä vaiheessa päätöksen siitä, kenellä palveluntuottajalla on heille paras ja sopivin tarjous.

Toimitustavan valinta. Kun tilaus on tehty toimittajan kanssa, yrityksen osto-osasto yrittää jouduttaa tuotteiden tai palveluiden toimitusta. Tämä johtuu siitä, ettei tuotteista/palveluista ole yritykselle hyötyä, ennen kuin ne saadaan paikalle. Mikäli toimitus koskee tavaroita, ne tulee vastaanottaa, tarkastaa, maksaa ja kirjata yrityksen varastojärjestelmään. (Churchill et al. 1993, 32.) Viimeistään tässä vaiheessa päätetään, milloin TYKY-tapahtuma pidetään ja mitä ovat palvelun toimittamiseen liittyvät yksityiskohdat.

Suorituksen arviointi ja palaute. Kun tuotteet tai palvelut on toimitettu, alkaa arviointi. Arviointi kohdistuu sekä palveluun/tuotteeseen ja toimittajaan. Tuotteista arvioidaan se, vastasivatko ne kuvailtuja spesifikaatioita sekä toimiko se odotus-

ten mukaisesti. Toimittajaa ja tuotetta voidaan arvioida toimituksen ja laadun perusteella. Monissa organisaatioissa tässä vaiheessa kirjoitetaan raportit, joita myöhemmin voidaan käyttää hyväksi, kun yritykselle tulee tarve hankkia samanlaisia palveluita tai tuotteita. (Churchill et al. 1993, 33.) Tässä vaiheessa asiakas arvioi saamaansa TYKY-palvelua sekä tekee mahdollisesti muistiinpanot siitä. Muistiinpanoja voidaan käyttää jatkossa, kun on tarvetta ostaa TYKY-päivä uudestaan.

Malli organisaation ostamisesta pätee erityisesti silloin, jos kyseessä on *ensimmäinen osto*. Tällöin päätösten tekijät tarvitsevat paljon tietoa, jotta ongelma pystytään ratkaisemaan ja potentiaaliset toimittajat etsimään. Tämän vuoksi ostopäätöksen suhteen ollaan tiukkoja ja se vaatii paljon aikaa. Yritys voi myös tarvita samaan ongelmaan samaa ratkaisua kuin viime kerralla. Tällöin ei tarvita paljoa uutta tietoa, kaikkia ostoprosessin vaiheita ei tarvitse käydä läpi ja lisäksi ostotoiminta vaatii vähemmän resursseja. Tällöin puhutaan *suorasta uudelleenostosta*. *Muunnellusta uudelleenostosta* puhutaan silloin, kun buying center määrittelee ongelman jokseenkin samanlaiseksi kuin edelliset ongelmat tai ratkaisut. Ostajilla on kokemusta tyydyttää nykyiset vaatimukset, mutta he kokevat järkeväksi etsiä lisätietoa ja mahdollisesti punnita vaihtoehtoisia ratkaisuja. Muunneltu uudelleenosto on resursseiltaan ensimmäisen oston ja suoran uudelleenoston välistä. (Vitale et al. 2011, 61; Hutt & Speh 2004, 62–66.) Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat kaikki ostaneet palveluita aikaisemmin Botnia Eventsiltä, jolloin kyseessä on suora tai muunneltu uudelleenosto. Tällöin ostoprosessi ei usein ole mallissa esitetyn monimutkainen, vaan siihen saattavat kuulua esimerkiksi vain tarpeen tunnistaminen, tarjousten pyytäminen, tarjousten arviointi ja toimittajan valinta sekä toimitustavan valinta. Tällöin palveluntoimittajan ja TYKY-palvelun etsimiseen käytetään paljon vähemmän aikaa kuin jos kyseessä olisi ensimmäinen osto. Myös muut vaiheet saattavat olla lyhyempiä ja sisällöltään vähemmän muodollisia.

6 ASIAKKAAN ODOTUKSET JA ARVONLUONTIPROSESSI

Tässä luvussa perehdytään yritysten odotuksiin ja arvonaluontiprosesseihin. Palveluntuottajan tulee tiedostaa asiakkaan tarpeet ja odotukset, jotta se pystyy vastaamaan niihin mahdollisimman hyvin. Jotta asiakkaan odotuksiin saataisiin vastattua, tulee palveluntuottajan tukea asiakkaan arvonaluontiprosesseja siten, että niistä koituu asiakkaalle arvoa.

6.1 Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset ovat ensisijaisessa asemassa, kun halutaan tarjota asiakkaille erinomaista asiakaspalvelua ja halutaan pitää yllä korkeaa asiakastytyväisyyttä. Asiakkaan odotukset perustuvat asiakkaan tarpeille, jolloin yrityksen täytyy tietää, keitä asiakkaat ovat ja mitä he haluavat. (Beard 2013.)

Asiakkaan odotukset asettavat tason asiakastytyväisyydelle, joka vaikuttaa myös uudelleenostoon ja asiakasuskollisuuteen. Jos asiakkaasta tuntuu, että palveluntuottaja ei toimitannut palvelua jota odotettiin, asiakas ei luultavasti tule takaisin ja osta samalta palveluntuottajalta uudestaan. Mikäli palveluntuottaja onnistuu toimittamaan palvelua, jota asiakas odotti, hän tulee mitä luultavimmin takaisin ja lisäksi kertoo myös muille saamastaan hyvästä palvelusta. (Beard 2013.) Tällöin asiakas on saanut odottamaansa laatua. Tämä odotettu laatu voi syntyä monista eri tekijöistä; esimerkiksi markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta ja asiakkaan tarpeista. Näiden yhteisvaikutuksesta asiakas luo itselleen odotuksia siitä, millaista palvelua hän palveluntuottajalta odottaa. (Grönroos 2009, 105–106.)

Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin (1991) mukaan avainasioita, jotka ovat keskeisessä asemassa ymmärrettäessä asiakkaan odotuksia, ovat seuraavat:

- *Asiakkaat odottavat peruspalvelua:* Asiakkaat odottavat palveluyritysten tekevän sen, mitä niiden oletetaan tekevän; asiakkaat odottavat perusasioita, eivät nautintoja ja; suorituskyyä, eivät tyhjiä lupauksia.

- *Palveluprosessi on avain odotusten ylittämiseen:* Yritysten oletetaan olevan tarkkoja ja luotettavia sekä tarjoavan sitä palvelua, jota lupasivat tarjota. Tällöin on mahdollisuus yllättää asiakas epätavallisella nokkeluudella, huomaavaisuudella, sitoutumisella ja ymmärtämisellä, ja ylittää näin asiakkaan odotukset.
- *Asiakkaan odotukset ovat kaksitasoisia:* Tutkimuksessa huomattiin, että asiakkaan odotuksilla oli kaksi tasoa: toivottu taso ja riittävä taso. Toivottu taso kuvaa palvelun tasoa, jonka asiakas toivoo saavansa ja riittävä taso kuvaa tasoa, jonka asiakas näkee tyydyttävänä. Näiden kahden tason välissä on ”sietokyvyn alue”, jonka rajoissa asiakas on palveluun tyytyväinen.
- *Asiakkaat haluavat suhteita:* Suhteet ovat asiakkaille tärkeitä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista asiakkaista haluaa olla ”suhdeasiakkaita”, jotka tahtovat jatkuvan ja personoidun suhteen aina saman yrityksen edustajan kanssa. Asiakkaat haluavat, että yrityksen edustaja ottaa heihin yhteyttä mieluummin kuin että he joutuvat aina itse tekemään aloitteen. Asiakkaiden tavoitteena on saada kumppani, joka tuntee heidät ja välittää heistä. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991, 40–44.)

Näiden lisäksi tärkeää on *lupausten hallinta*. Jotta yritys voi hallita sitä koskevia odotuksia, sen tulee ensin pystyä hallitsemaan sen lupauksia. Tutkimuksen mukaan voidaan jopa suositella, että palveluntuottaja tahallaan antaa olettaa hieman vähemmän, jotta se voi sitten ylittää asiakkaan odotukset. Tässä tilanteessa täytyy kuitenkin huomioida, että mikäli yritys antaa itsestään hyvin aliarvoisen kuvan, se voi vaikuttaa sen houkuttelevuuteen. Liialliset lupaukset taas nostavat asiakkaan odotukset niin korkealle, ettei yrityksellä ole mahdollisuutta niitä toteuttaa. Tämän vuoksi on järkevintä antaa itsestään mahdollisimman luotettava kuva. (Parasuraman et al. 1991, 45.)

Asiakkaan odotuksilla on merkittävä vaikutus asiakkaan kokemukseen laadusta, sillä asiakas vertaa kokemuksiaan odotuksiin. (Grönroos 2009, 106). Mikäli palveluntuottaja ymmärtää *asiakkaansa odotukset*, muodostuu siitä ainakin neljänlaisia hyötyjä:

- Se auttaa palveluntarjoajaa ymmärtämään, mitä palvelun tasoa vaaditaan, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja saavutettaisiin korkea asiakastyytyväisyyden taso
- Se mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen siihen, että asiakkaan odotukset saadaan täytetyiksi
- Se antaa palveluntuottajalle mahdollisuuden ylittää odotukset ja saada näin itselleen vankkoja puolestapuhujia
- Se voi auttaa ratkaisemaan asiakkaiden reklamaatioita, sillä reklamaatiot johtuvat siitä, ettei odotuksia ole täytetty. Tällöin palveluntuottajalla on mahdollisuus nopeasti korjata ongelmat ja säilyttää liiketoiminta rekla- moineen asiakkaan kanssa. (Beard 2013.)

6.1.1 Kolmenlaisia odotuksia

Ojasalo (2001) on tutkinut odotuksia ja jakanut asiakkaiden odotukset kolmeen eri osaa: sumeisiin, eli hämäriin odotuksiin, julki lausuttuihin eli eksplisiittisiin odo- tuksiin, ja hiljaisiin eli implisiittisiin odotuksiin. (Ojasalo 2001, 202–203).

Asiakkailla ei aina ole selkeää käsitystä siitä, mitä he haluavat palveluntarjoajalta. He tuntevat, että jokin asia on huonosti, mutta eivät aina tiedä mikä tämä asia on. Tällaiset odotukset ovat *hämäriä odotuksia*. Tällöin asiakas odottaa muutosta, mutta hänellä ei ole selkeää kuvaa siitä, minkä tämän muutoksen tulisi olla. (Oja- salo 2001, 202–203.) Palveluntarjoajan tulisi huomioida hämärit odotukset ja pyrkiä saamaan niistä julki lausuttuja odotuksia. Mikäli näin ei tapahdu, palvelun- tuottajalla on runsaasti tyytymättömiä asiakkaita, sillä asiakkaat jäävät odottamaan palveluntarjoajalta muutosta asiaan. (Grönroos 2009, 133.) Botnia Eventsin asiak- kaat saattavat tietää, että he haluavat tarjota työntekijöilleen hauskan TYKY- päivän, mutta eivät tiedä miten. Mikäli Botnia Events pystyy selvittämään itsel- leen ja asiakkaalleen, mitä juuri tälle yritykselle tarkoittaa ”hauska TYKY-päivä”, odotukset saadaan luultavasti täytetyiksi.

Ekplisiittiset eli julki lausutut odotukset ovat sellaisia, joiden asiakas olettaa ole- van päivänselviä jo ennen itse palveluprosessia. Osa tällaisista voi kuitenkin olla epärealistisia, jolloin palveluntarjoajan tulee auttaa asiakkaitaan muuttamaan näitä

odotuksia realistisemmiksi. Palveluntarjoajan tulisi muutenkin pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman realistisia lupauksia, jotta asiakas ei luo itselleen tarpeettomasti epärealistisia odotuksia, joita ei saada täytetyiksi. (Grönroos 2009, 133–134.) Botnia Eventsin asiakas voi esimerkiksi toivoa järjestettävän jotakin sellaista aktiiviteettia, jota ei turvallisuuden tai aikataulujen vuoksi voida toteuttaa. Tällöin Botnia Eventsin työntekijöiden tehtävänä on selventää asiakkaalle miksi näin ei voida tehdä sekä näin muuttaa asiakkaan odotuksia realistisemmiksi. Samalla tulee myös tarjota vaihtoehtoisia aktiviteetteja, jotka olisivat mahdollisimman samankaltaisia asiakkaan alkuperäisten toiveiden kanssa.

Hiljaiset eli implisiittiset odotukset ovat odotuksia, jotka ovat asiakkaalle niin selkeitä, etteivät he edes ajattele niiden olemassaoloa. Tällöin niistä ei usein puhuta palveluntarjoajan kanssa, koska asiakas olettaa niiden toteutuvan automaattisesti. Niiden olemassaolo huomataan usein vasta sitten, kun palveluntarjoaja ei täytäkään niitä ja asiakas pettyy. Tämän vuoksi palveluntarjoajan tulisi tiedostaa, mitä asiakkaan implisiittiset odotukset ovat, etteivät ne jää huomiotta. (Grönroos 2010, 134.) Botnia Eventsin pitkäaikaiset asiakkaat voivat olettaa, että palveluntarjoaja tuntee yrityksen niin hyvin, että se voi suunnitella TYKY-päivän ilman minkäänlaisia lisätietoja. Kun asiakasta kuitenkin tiedotetaan siitä, että lisätietoja tarvitaan tarpeen määrittelyyn ja ratkaisumallin luomiseen, tulee implisiittisestä odotuksesta ekplisiittinen. (Ojasalo 2001, 203.)

6.2 Asiakkaan arvonluontiprosessi

Asiakkaat eivät osta palveluja tai tuotteita niiden itsensä vuoksi, vaan sen takia, että ostamalla he saavat niistä hyötyä ja näin myös *arvoa*. Näitä prosesseja, joiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa, nimitetään *arvonluontiprosesseiksi*. (Grönroos 2009, 27–28.) Asiakkaiden arvonluontiprosesseissa syntyy arvoa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa palvelua tai tuotetta. Palveluista puhuttaessa arvonluomisprosessi ja tuotantoprosessi tapahtuvat usein samanaikaisesti johtuen palveluiden perusluonteesta (kts. kpl 3.1.). (Grönroos 2010, 25.) Vaikka arvonluontiprosessia ei usein olekaan selvästi määritelty, se nähdään nykyään *yhteiskennällisenä*, jossa sekä palveluntuottaja että asiakas ja mahdollisesti muut vaikuttajat ovat mukana luomassa arvoa. (Grönroos & Voima 2013, 135).

Asiakas on aina arvon yhteisluojana - arvoa ei ole olemassa ennen kuin tarjooma on käytetty, sillä kokemukset ja odotukset ovat tärkeitä arvon määrittelyssä. (Payne, Storbacka & Frow 2008, 84.) Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan arvonluontiprosessi koostuu kolmesta eri alueesta, joita ovat *toimittajan alue*, *yhteinen alue* ja *asiakkaan alue*. Toimittaja on vastuussa tuotantoprosessista ja toimittajan alueella se tuottaa prosesseja asiakkaan käyttöön. Tällä tavoin se johtaa ja helpottaa asiakkaan arvon luontia. Tämän vuoksi toimittaja voidaan nähdä arvon mahdollistajana, sillä se tuottaa arvoa asiakkaan käytettäväksi. Yhteisellä alueella asiakkaan rooli on kaksinkertainen, sillä asiakas paitsi tuottaa resursseja ja prosesseja yhteistyössä toimittajan kanssa, mutta se myös luo arvoa yhdessä toimittajan kanssa. Yhteisellä alueella toimittaja voi saada mahdollisuuden osallistua arvonluomisprosessiin. Mikäli asiakkaan ja toimittajan välillä ei kuitenkaan ole vuorovaikutusta, yhteistä aluetta ei ole olemassa. Asiakkaan alueella asiakas luo itsenäisesti omalla toiminnallaan ja oman kokemuksensa kautta arvon. Tällä alueella tuottajan rooli on toimia vain arvon mahdollistajana. (Grönroos & Voima 2013, 141.)

Arvon luomisen prosessi ei kuitenkaan välttämättä ole niin suoraviivainen, kuin miltä se saattaa kuulostaa. Asiakas voi välillä luoda arvoa itsekseen ja välillä palata yhteiselle alueelle pyytämään toimittajalta neuvoja. Asiakkaan alue on kuitenkin suljettu toimittajalta, sillä siellä ei tapahdu suoraa vuorovaikutusta eikä arvon yhteisluontia. (Grönroos & Voima 2013, 140.)

Arvonluontiprosessi liittyy palvelunäkökulman sisäistäneeseen yritykseen, jonka perusajatuksena on, että yrityksen ydinratkaisu ei riitä erottamaan sen tarjoamaa kilpailijoiden tarjoamista. Tällöin yritys ei lähde kilpailemaan muiden kanssa hinnalla, imagolla tai ydintuotteella, vaan palveluilla. Tällöin yrityksen tulee tarjota asiakkaille paitsi ydintuotetta tai -palvelua, myös erikseen laskutettavia palveluita ja laskuttamattomia palveluita, sillä nämä tukevat asiakkaan arvonluontiprosesseja. Tämän vuoksi palvelunäkökulman omaksuneen yrityksen asiakkaat pitävät hintoja usein merkityksettömämpinä asioina kuin pitkän ajan kustannuksia, sillä he tiedostavat, että pitkällä aikavälillä palvelunäkökulmasta seuraa parempi ansaintakyky ja alemmat kustannukset. (Grönroos 2009, 27–29, 503.)

Toimittajan tulisi tiedostaa asiakkaansa prosessit, jotta se voisi tukea niitä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Tällöin prosessit on mahdollista kytkeä toisiinsa vuorovaikutuksen avulla, jolloin toimitaan yhteisellä alueella. Botnia Eventsin asiakkaan prosesseja saattavat olla esimerkiksi tarpeen tiedostaminen, ratkaisun keksiminen, palvelun ostaminen, palvelun kuluttaminen, palvelun maksaminen, palautteen anto ja suosittelu. Botnia Eventsin tulisi pyrkiä vastaamaan näihin kaikkiin prosesseihin siten, että toiminta tukee asiakkaan prosesseja. Botnia Eventsin vastaavia prosesseja ovat tällöin palvelujen suunnittelu, ratkaisun suunnittelu, myynti, palvelun tuottaminen (yhdessä asiakkaan kanssa), laskutus, palautteen vastaanotto ja käsittely sekä suhdetoiminta. Huolimatta siitä, mitä asiakkaan prosessit ovat, tulisi palveluntuottajan aina pyrkiä vastaamaan niihin siten, että asiakkaalle koituu arvoa. (Grönroos 2009, 504–505.)

Botnia Eventsin asiakkaan arvonluontiprosessi on TYKY-palvelujen hankintaprosessi (ydinprosessi), jossa Botnia Eventsin tuottamista toiminnoista muodostuu asiakkaan kanssa yhteiskäytössä arvoa asiakkaalle. Arvonluontiprosessi lähtee käyntiin asiakkaan tarpeesta ja tämän jälkeen tapahtuvasta vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Mikäli vuorovaikutusta eli toimimista yhteisellä alueella ei tapahdu, ei asiakas voi saada Botnia Eventsiltä mitään, vaikka asiakkaan arvonluonti saattaa alkaa jo sen omalta alueelta sen punnitessa omia tarpeitaan TYKY-palveluiden suhteen. Botnia Eventsin tulee tukea asiakkaansa arvonluontiprosesseja niin, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Grönroosin (2009) mukaan lisäarvoa kannattaa tarjota asiakkaalle mieluummin niin, että parannetaan nykyisin tehtyä kuin että lähdetään luomaan kokonaan jotain uutta. Esimerkiksi sellaisten palveluiden, jotka saattavat aiheuttaa asiakkaalle ylimääräisiä kustannuksia tulisi muuttaa tarjottaviksi palveluiksi. Tällöin asiakas kokee saavansa lisäarvoa samalla kun asiakaskontaktit ja kokonaislaatu paranevat. (Grönroos 2009, 196.) Botnia Eventsille tällaisia lisäarvoa tuottavia palveluita voivat olla esimerkiksi hyvin ja nopeasti hoidettu laskutus sekä edellisten palvelutapaamisten dokumentointi.

7 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa havainnollistetaan, kuinka ja miten palveluita on mahdollista kehittää, sillä ilman jatkuvaa kehitystä toimintaa ei pystytä parantamaan. Kehittämisen avulla halutaan pysyä ”aallonharjalla”, jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan parhain mahdollisin keinoin. Kilpailun käydessä nykypäivänä yhä kovemmaksi on tärkeää, että yritykset todella panostavat toimintansa kehittämiseen, jotta ne voisivat menestyä eivätkä jää kilpailijoiden jalkoihin.

Vasta 1990-luvulla alettiin kiinnostua palveluiden kehittamisestä ja varsinkin sen vaikutuksista kustannuksiin. Palveluiden kehittämisen tutkiminen on ollut hyvin vähäistä, sillä tämän asian tutkimista vaikeuttaa palveluiden erilaisuus ja monimutkaisuus. Kinnusen (2003) mukaan palvelujen on todettu useimmiten syntyvän sattumalta, jolloin on luotettu mutu-tuntumaan, eikä asiaa ole sen enempää mietitty tai pohdittu. Usein palveluiden suunnittelu onkin ollut esimerkiksi insinöörien ja asiakaspalvelijoiden työtä oman työn lomassa. (Kinnunen 2003, 5–6.)

7.1 Tarve toiminnan kehittämiseksi

Tärkein tekijä sille, miksi toimintaa kehitetään, on tuotteen tai palvelun käyttäjän *tarpeiden muuttuminen*. Yleensä tarpeet muuttuvat melko hitaasti, mikä johtuu ihmisten vakiintuneista toimintatavoista sekä totumuksista. Tällöin palveluihin on mahdollista tehdä vain pieniä muutoksia. Joskus asiakkailla on kuitenkin olemassa sellaisia piileviä tarpeita, jotka muutettaessa palveluksi synnyttävät kokonaan uudenlaisia innovatiivisia palveluita. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 12.)

Jotta uusi palvelu menestyisi, tulee sen vastata asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Tällöin sen tarkoituksena on ratkaista sellainen asiakkaan ongelma, jota se ei itse pysty tai halua ratkaista. Yritykset kehittävät erilaisia ideoita vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja näitä ideoita voidaan nimittää palveluideoiksi. Niiden tarkoituksena onkin ratkaista asiakkaan tunnistettu ongelma. (Kinnunen 2003, 42.)

Palveluiden ja tuotteiden kehityksellä tähdätään tulevaisuuteen. Tällaiselle toiminnalle on tyypillistä, että palveluntuottaja toivoo ja odottaa uutta sekä parempaa liiketoimintaa, joka vastaisi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Olennaista

on myös se, että toimintaan tulee panostaa ja se saattaa varsinkin aluksi sisältää epävarmuuden tunnetta ja riskinottoa, koska tulevaisuus on tässä vaiheessa vielä täysin epäselvä. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 87.)

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä kehitystoimenpiteitä Botnia Eventsin kannattaisi TYKY-palveluihinsa tehdä, jotta se pystyisi vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin nykyistä tehokkaammin. Kehittäminen on olennaista, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan yhä paremmin ja tätä kautta heitä voitaisiin palvella paremmin. Kun asiakas saa todellisiin tarpeisiinsa vastaavaa palvelua, hän myös pysyy todennäköisesti Botnia Eventsin asiakkaana pidempään. Täysin uusien palveluiden tai jo olemassa olevien palveluiden kehittäminen on aina epävarmaa, koska tulevaisuutta ei voida ennustaa. Olennaista on kuitenkin se, että toimintaa kehitetään jatkuvasti enemmän tai vähemmän, sillä mikäli asiakkaat kokevat, etteivät saa mitään uutta TYKY-palveluihinsa, on palveluntoimittajan vaihto todennäköistä.

7.2 Palvelujen kehittämisen ominaisuuksia

Palvelujen kehittäminen perustuu usein jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen enemmän kuin täysin uusien palveluiden luomiseen. (Kinnunen 2003, 29). Tällöin on olennaista selvittää, vastaako nykyinen palvelu asiakkaiden tarpeisiin, onko se odotusten mukainen, sekä ennen kaikkea, tuottaako se asiakkaalle arvoa. Selvityksen kautta tehdyn arvioinnin avulla saadaan mutu-tuntumaa luotettavampaa tietoa siitä, kannattaako yrityksen lähteä lanseeraamana uutta palvelua. (Kinnunen 2003, 52.) Botnia Eventsillä nykyisten palveluiden kehittäminen näkyy selkeästi, koska pääpaino kehitystoiminnassa on vanhan kehittäminen: esimerkiksi tarjottavien TYKY-pakettien aktiviteetteja saatetaan mukauttaa ja ottaa mukaan uusia toimintoja tai toisaalta jättää pois vanhoja, mutta itse paketti pysyy kuitenkin pääpiirteiltään samanlaisena eri kerroilla.

Palvelujen kehittämislle ominaista on myös se, ettei niitä usein testata kilpailusyiden vuoksi. Tällöin kokeileminen ja testaaminen on melko haastavaa. Palvelun luonteen vuoksi laatutasoa on vaikea vakioida, sillä jokainen tuotantokerta on uniikki kokonaisuus, johon osallistuu paitsi asiakas, myös palveluntuottaja. Tä-

män vuoksi myöskään takuita ei usein anneta, sillä molemmat osapuolet vaikuttavat palvelutapahtuman onnistumiseen. (Kinnunen 2003, 29–31.)

Menestyksellisen palveluyrityksen avainasioita on innovatiivinen ja motivoitunut henkilöstö. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että palveluissa korostuvat henkilöstön kyvyt ja toiminta. Usein henkilökunta on avainasemassa suunniteltaessa uusia palveluita, jolloin heidän innovatiivisuuttaan tulisi arvostaa ja sitä tulisi myös kehittää. Kehitysprosessi on usein huomattavasti epämääräisempää palveluiden kuin tuotteiden suunnittelussa, sillä tuotteita suunnittelevassa yrityksessä on usein oma tuotekehitysosasto. Palvelujen suunnittelu jää usein henkilöstön työksi, koska työhön ei yleensä palkata ketään erityiseksi asiantuntijaksi. Heidän tekemänsä tarjous on lisäksi usein abstrakti, koska sitä ei voi testata etukäteen. (Kinnunen 2003, 30–31.) Botnia Eventsin toiminnassa henkilökunta on avainasemassa luotaessa uusia palveluja, sillä heidän kokemuksensa antaa suuntaviivoja sille, miten tulevaisuudessa tulisi toimia. Esimerkiksi asiakaspalvelija, joka on pitänyt kymmeniä TY-KY-päiviä, osaa sanoa melko helposti, mikä usein toimii ja mikä ei, ja tämän perusteella kehittää vanhoja palveluita tai jopa kokonaan uusia. Tätä työtä on vaikea tehdä sellaisen ihmisen, joka ei ole koskaan tapahtumia vetänyt. Tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että kaikki ryhmät ovat erilaisia ja vaikka kuinka olisi kokemusta tapahtumien vetämisestä, ei kaikki sovi kaikille. Tällöin avainasemassa onkin asiakkaiden ”lukeminen”.

7.3 Palvelujen kehittämisen malli

Fyysisten tuotteiden tuotekehitystä on tutkittu runsaasti, kun taas palveluiden tuotekehityksen tutkiminen on jäänyt hyvin vähäiseksi. Ensimmäiseksi aihetta on lähtenyt tutkimaan Lynn Shostack, joka 1980-luvun alussa huomasi, että fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen eroavat toisistaan merkittävästi. Hän loi lohkokaaviomallin (blueprinting), jonka avulla voidaan suunnitella palvelujen kehittämistä. (Kinnunen 2003, 32.). Mallissa on olennaista esittää palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprinting-mallin avulla havainnollistetaan se, että palveluprosessi ei näyntyä samanaikaisesti sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle. (Toivonen 2013, 24).

Vuonna 1989 Scheuing ja Johnson kehittivät yhden ensimmäisistä varsinaisista toimenpidemalleista koskien palvelujen kehittämistä. Malli on tarkka kuvaus prosessista, sille se sisältää määrittelyn, ideoinnin, konseptoinnin, mallien suunnittelun ja testaamisen, koemarkkinoinnin sekä lanseerauksen. Malli sisältää yksityiskohtaiset ohjeet suunnitteluun, mutta myös vaikeasti toteutettavia kohtia, kuten koemarkkinoinnin ja asiakkaan osallistumisen lähes joka vaiheessa. (Kinnunen 2003, 32–33; Scheuing & Johnson 1989, 30.)

Wilhelmsson ja Edvardsson esittivät nelivaiheisen palvelujen suunnittelun mallin vuonna 1994. Tutkijat totesivat tutkimuksessaan, että on järkevää noudattaa todellisia toimintatapoja ja kehittää näitä systemaattiseen suuntaan. Mallissa on huomioitu se, että tietyt toimenpiteet ovat järjestäytymättömiä ja limittäisiä, mutta tästä huolimatta pystytään määrittelemään neljä erilaista kehittämisprosessin vaihetta. Mallissa on mahdollista palata myöhäisemmältä vaiheelta edelliseen vaiheeseen korjaamaan virheitä ja täydentämään puutteita. Mallin vaiheita ovat ideointi, projektin käynnistys, kehittämistyö sekä käyttöönotto. Palveluideasta kehitetään alustava palvelutarjous, jonka jälkeen perustetaan palvelun suunnitteluryhmä. Suunnitteluryhmä analysoi asiakkaiden tarpeet, tekee konseptin palvelutarjouksesta sekä analysoi kaikki palveluun ja suunnitteluun liittyvät tekijät. Samanaikaisesti luodaan palvelujärjestelmä ja palveluprosessi sitä tukemaan. Palvelua voidaan jopa testata, vaikka se onkin riskialtista kopioimisen vuoksi. Viimeisessä vaiheessa palvelua aletaan tuottamaan ja sitä markkinoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Kinnunen 2001, 33–34, Wilhelmsson & Edvardsson 1994, 39.)

Myös Grönroos on luonut oman, dynaamisen, mallinsa palveluiden kehittämiseksi. Mallille on tyypillistä sen dynaamisuus siksi, että palvelu jatkuu niin pitkään kuin sen toimitus jatkuu. Mallissa hahmotetaan ydinpalvelun ympärille mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on syy markkinoilla oloon. Mahdollistavat palvelut mahdollistavat ydinpalvelun tuottamisen ja tukipalveluiden tehtävänä on tuottaa lisäarvoa tai erilaista palvelua kilpailijoiden tarjoomasta. Grönroosin malli jakautuu kahdeksaan eri vaiheeseen:

1. Analysoidaan asiakkaiden päivittäisiä toimintoja.
2. Arvioidaan asiakkaiden toimintojen tueksi etsimiä hyötyjä.

3. Määritellään laajennettu palvelutarjooma peruspiirteittäin.
4. Määritellään palvelutarjooman kehittämistä ohjaava palveluajatus.
5. Kehitetään peruspalvelupaketti, joka sisältää ydinpalvelun, mahdollistavat palvelut sekä tukipalvelut.
6. Suunnitellaan vuorovaikutusta, palvelun saavutettavuutta sekä asiakkaan osallistumista.
7. Suunnitellaan tarjoomaa vahvistavaa markkinointiviestintää.
8. Organisaation valmentaminen uuteen palveluun (sisäinen markkinointi.) (Grönroos 2009, 224–225; 232–233.)

Aluksi on tarpeen määritellä asiakkaiden päivittäisiä toimintoja ja hyötyjä, joita he palveluiltaan etsivät, jotta niihin voidaan pystyä vastaamaan. Kolmannessa vaiheessa määritellään palvelutarjooman piirteet, jotka tulisi kytkeä yrityksen palveluajatuksen eli ajatuksen siitä, mikä on yrityksen liikeidea. Tämän jälkeen luodaan peruspalvelupaketti, joka sisältää paitsi ydinpalvelun, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut, myös vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistumista. Seuraavaksi voidaan luoda vahvistavaa markkinointiviestintää, jonka tarkoituksena on tiedottaa palvelusta sekä vaikuttaa positiivisesti imagoon. Mikäli tähän mennessä kaikki vaiheet on toteutettu hyvin, voidaan siirtyä viimeiseen vaiheeseen. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, sillä ilman työntekijöiden sitouttamista ja hyväksyttämistä palvelun tuottamiseen hyvät suunnitelmat asiakaskeskeisen palvelun kehittämiseen menevät helposti pieleen. (Grönroos 2009, 233–234.)

Asiakkaiden päivittäisiä toimintoja ja hyötyjä voidaan saada selville esimerkiksi markkinatutkimusten tai henkilökunnan huomioiden kautta. Tämän jälkeen voidaan määritellä palvelutarjoomaan piirteet, jotka sopivat Botnia Eventsin imagoon ja markkinointiviestintään ja jotka tukevat asiakkaan tarpeita. Botnia Eventsin palveluajatuksena on tarjota asiakkaille esimerkiksi asiakkaan yritystoimintaa tukevia TYKY-palveluita. Botnia Eventsin toiminnassa ydinpalvelu on tällöin TYKY-palvelu. TYKY-palvelun sisältämät mahdollistavat palvelut ovat esimerkiksi kuljetuspalvelut sekä tilanvuokrauspalvelut. Tukipalveluita voivat olla esimerkiksi ruokailupalvelut sekä sidosryhmien toteuttamat luennot, jotka eivät ole välttämättömiä palvelun toteutumisen kannalta, mutta jotka tuovat lisäarvoa ydinpalvelulle.

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa Botnia Eventsin tapauksessa sitä, että asiakas osallistuu itse TYKY-päivän tuottamiseen kanssatuottajana. Tämä, sekä vuorovai-
kutuksen ja saavutettavuuden tulee huomioida kehitysvaiheessa. Tämän jälkeen luodaan vahvistavaa markkinointiviestintää esimerkiksi mainonnalla ja tiedottamalla asiakaspostitse, sähköpostitse ja kotisivuilla olevan mainonnan keinoin. Mikäli kaikki edellä mainitut kohdat ovat toteutuneet, tuloksena syntyy palvelutarjoama, joka sisältää halutut piirteet sekä tarjoaa asiakkaan hakemia hyötyjä. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, että Botnia Eventsin henkilökunta tulee tutuksi palvelutuotteen kanssa, jotta se hyväksyy sen ja sitoutuu sen tuottamiseen yhdessä asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 233–234.)

8 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa teoriaosuudessa läpikäytyt teoriat jäsennetään tiiviiksi paketiksi, jotta lukijalla olisi selkeä kokonaiskuva tutkimuksessa käytettävistä teorioista. Olennaista on selventää, miksi ja miten tutkimukseen mukaan otetut teoriat liittyvät toteutettavaan tutkimukseen. Tämän kappaleen teoriat käydään samassa läpi samassa järjestyksessä kuin mitä on käytetty luvuissa 2-7, koska tämä järjestys on tutkimuksen kannalta looginen ja hyvin ymmärrettävä. Teoreettisessa viitekehyyksessä käsiteltävät teoriat ovat työhyvinvointi, palvelujen B2B-markkinointi, B2B-suhteet, B2B-ostotoiminta, asiakkaan odotukset ja arvonluontiprosessi sekä palveluiden kehittäminen.

Pohjan koko teorialle antaa työhyvinvointi, sillä Botnia Eventsin tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja siihen liittyvät ominaisuudet ovat tutkimuksen perusta. Olennaista on ymmärtää se, että työhyvinvoinnilla on kauaskantoisia vaikutuksia sekä kustannustehokkuuteen että kasvustrategiaan, jolloin sen kehittämiseen tulisi kiinnittää yrityksissä erityistä huomiota. (Ojala 2003, 14). Luvussa havainnollistettiin, että työhyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Fyysinen työhyvinvointi toimii pohjana sille, että ensin psyykinen ja tämän jälkeen sosiaalinen työhyvinvointi voivat olla hyvässä kunnossa. Mikäli ihminen kokee voivansa töissä hyvin sekä fyysisesti, psyykkisesti että sosiaalisesti, hän voi päästä työn imun tilaan, jossa työ sujuu hyvin, eikä ihminen usein edes huomaa ajan kulkua. (Rauramo 2008, 16–17). Tämä vaatii erityisesti työyhteisön kehittämistä, jota voidaan tehdä monin eri keinoin. Usein työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ei vaadi suuria ponnisteluja, joten jo pienetkin kehitysaskleet voivat olla merkittäviä.

Luvussa kolme käytiin läpi palvelujen markkinointia business-to-business – näkökulmasta, sillä on tärkeää ymmärtää, millaiseen ympäristöön tutkimuksessa käsiteltävä aihe sijoittuu. Palvelu on Gummessonin määritelmän mukaan ”jotain, mitä voi ostaa tai myydä, muttei voi tiputtaa varpailleen”. (Grönroos 2009, 77). B2B-palvelu on määritelmän mukaan palvelu, joka on suunnattu yritysmarkkinoille kulluttajamarkkinoiden sijasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19). Luvussa havainnollis-

tettiin myös kuusi palveluille tunnusomaista piirrettä, joita ovat aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus, varastoinnin mahdollisuuden puuttuminen, asiakkaan osallistuminen sekä omistussuhteen puuttuminen. (Rama Moahana Rao 2011, 9–12). Nämä kaikki ominaisuudet ovat tyypillisiä Botnia Eventsin tarjoamille TYKY-palveluille. Lisäksi luvussa käytiin läpi markkinointiprosessin vaiheet, joita ovat alkuvaihe, hankintaprosessin vaihe sekä kulutusvaihe. (Grönroos 2000, 250). Nämä vaiheet on tärkeää ymmärtää, jotta asiakas voidaan saada sitoutettua yritykseen ja jotta hänet myös saadaan pidettyä uskollisena asiakkaana.

Neljännessä luvussa käsiteltiin B2B-suhteita, jotka ovat tutkimuksen kannalta erittäin tärkeitä, sillä ilman toimivia suhteita liiketoiminta B2B-kentällä on haastavaa ja jopa mahdotonta. Aluksi määriteltiin termi suhdemarkkinointi, joka tarkoittaa suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä niin, että kaikkien suhteessa mukana olevien tavoitteet täyttyisivät. (Grönroos 2009, 53). Suhdenäkökulman perusarvona on yhteistyö, jolloin arvoa tuotetaan molemmille osapuolille. Tämän jälkeen havainnollistettiin niitä hyötyjä, joita sekä asiakas että toimittaja voivat suhdemarkkinoinnin arvojen mukaan toimimisesta saada.

Luvussa käytiin läpi myös asiakassuhteiden vuorovaikutusta. Suhteen vuorovaikutukseen vaikuttaa neljä eri tekijää: vuorovaikutusprosessi, prosessiin osallistujat, ympäristö sekä ilmapiiri. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 134). Mikäli vuorovaikutus yritysten välillä saadaan toimimaan hyvin, on siitä tuloksena usein pitkäaikainen asiakassuhde. Lisäksi luvussa käytiin läpi asiakassuhteen kehitysvaiheet, joissa olennaista on luottamuksen kehittyminen, sillä eteneminen suhteessa yhä tiiviimpään yhteistyöhön vaatii myös luottamuksen kehittymistä. Luvun viimeisessä osiossa havainnollistettiin avainasiakastoimintaa, sillä tutkimuksessa on tarkoitus verrata avainasiakkaiden ja muiden asiakkaiden tarpeita, kokemuksia ja kehittämisideoita keskenään. Tällöin tarpeen on myös selvittää, mitä Key Account Management käytännössä tarkoittaa.

Luvussa viisi käsiteltiin business-to-business –ostotoimintaa. Ostokriteereitä ja ostamista on tärkeää tutkia, jotta tutkimuksessa saadaan selville, kuinka yrityksen toimivat ostaessaan TYKY-palveluita. Aluksi kappaleessa määriteltiin asiakkaan

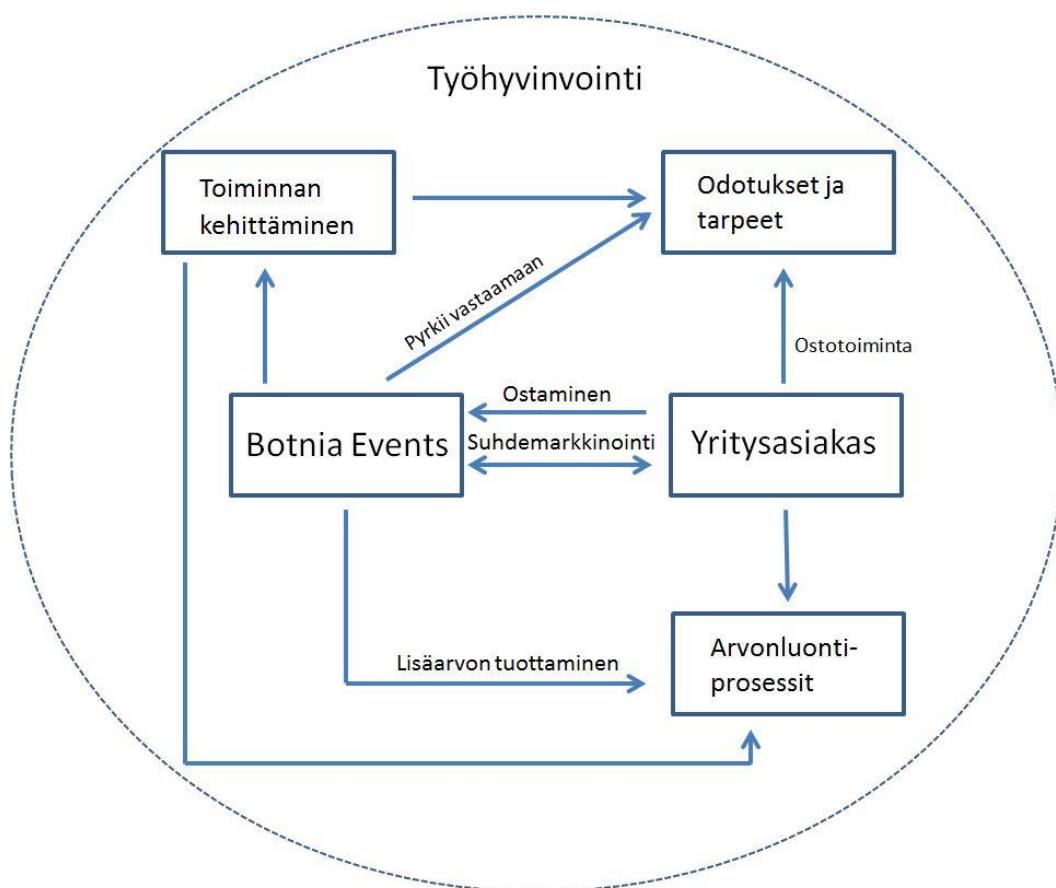
tarve eli ongelma, johon hän pyrkii palvelulla saamaan ratkaisun. Palvelun tuottajan tulee tunnistaa, mikä asiakkaan ongelma on, jotta hän voi pyrkiä tuottamaan siihen toimivan ja asiakasta miellyttävän ratkaisun. Aina ongelma ei ole yksinkertainen, vaan se voi vaatia syvällistä ongelmanratkaisua. Tämän jälkeen luvussa havainnollistettiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation ostamiseen. Organisaation ostaminen ja ostoprosessi on huomattavasti kuluttajan ostamista vaikeaselkoisempi prosessi, sillä siihen vaikuttavat monet eri tahot ja erityisesti se, että ostamisen tulisi olla rationaalista.

Kuudennessa luvussa havainnollistettiin asiakkaan odotuksia ja arvonluontiprosesseja. Odotuksia on tärkeää tutkia, jotta asiakkaille on mahdollista tarjota erinomaista palvelua. Odotukset perustuvat tarpeisiin, jolloin palveluntuottajan tulee tietää, keitä asiakkaat ovat ja mitä he palveluntarjoajaltaan haluavat. (Beard 2013). Joskus ongelmaksi saattaa muodostua se, että asiakkaat eivät tiedä, mitä he haluavat tai heidän odotuksensa ovat epärealistisia. Mikäli odotuksia ei saada täytetyiksi, asiakas ei luultavasti palaa yritykseen. Mikäli odotukset saadaan täytetyiksi, asiakas usein palaa yritykseen, viestii siitä positiivisesti muille sekä vaikuttaa näin positiivisesti palveluyrityksen tuottoihin. Luvussa käsiteltiin myös asiakkaan arvonluontiprosessia, sillä on tärkeää ymmärtää, että asiakkaat eivät osta palveluita niiden itsensä takia, vaan saadakseen niistä hyötyjä ja arvoa. (Grönroos 2009, 27–28). Arvonluontiprosessissa asiakas ja palveluntuottaja luovat arvoa yhdessä niin, että asiakas saa sitä käytettäväkseen. Arvonluontiprosessi liittyy nimenomaan palvelunäkökulman sisäistämiseen yritykseen, joka lähtee kilpailemaan palveluillaan, ei esimerkiksi hinnalla tai imagolla. Palveluntuottajan tulee tiedostaa asiakkaansa prosessit, jotta se voisi tukea niitä mahdollisimman hyvin ja lisäarvoa tuottavasti. (Grönroos 2009, 27–29, 503–505.)

Viimeisessä teorialuvussa käsiteltiin palveluiden kehittämistä. Tutkimuksessa on tarkoitus saada selville, kuinka Botnia Eventsin nykyisiä TYKY-palveluita tulisi kehittää ja millaisia täysin uusia palveluita tulisi luoda, jotta saataisiin vastattua asiakkaiden tarpeisiin. Tällöin tutkimuksen teoriassa tulee myös havainnollistaa, kuinka kehittämistä on mahdollista toteuttaa. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet ovat yleensä syy uuden palvelun kehittämiseksi. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 12). Kehit-

tämisessä on tärkeää tiedostaa, kuinka nykyinen palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa sekä voisiko kehittämistoimenpiteillä vaikuttaa siihen niin, että asiakas kokisi saavansa siitä entistä enemmän arvoa. Luvussa havainnollistettiin myös sitä, mitkä ovat tyypillisiä palvelujen kehittämisen ominaisuuksia sekä kuinka palveluiden kehittäminen eroaa tuotekehityksestä. Lopuksi luvussa esiteltiin Grönroosin (2009) dynaaminen malli palveluiden kehittämiseksi. Mallissa on olennaista se, että ydinpalvelun ympärille luodaan mahdollistavien ja lisäpalvelujen avulla sellainen palvelutarjooma, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja joka erilaistaa palvelun kilpailijoiden tarjoomasta. (Grönroos 2009, 232–233.)

Kuviossa 1 on esitetty teoria-aiheiden keskinäinen yhteys, jota selvennetään seuraavassa kappaleessa vielä tekstin muodossa:



Kuvio 1. Teoria-aiheiden keskinäinen yhteys.

Tutkimuksen keskiössä on yritysasiakas, joka ostaa palveluita Botnia Eventsiltä. Kyseessä on tällöin liiketoiminta, joka sijoittuu *B2B-kentälle*. Kumpikin osapuoli

toimii *suhdemarkkinoinnin* arvoja noudattaen niin, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta sekä pyrkivät etenemään siinä. Asiakkaan *ostamiseen* vaikuttavat *odotukset ja tarpeet*, joihin Botnia Events pyrkii toiminnallaan vastaamaan. Lisäksi Botnia Eventsin tulee tukea asiakkaansa *arvonluontiprosesseja* niin, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Tällöin voi olla tarpeen tehdä *toiminnan kehittämistä*, jotta asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin on mahdollista vastata ja lisäarvoa on mahdollista antaa. Kaiken tämän toiminnan ympärillä vaikuttaa *työhyvinvointi*, sillä tutkimuksessa käsiteltäviä asioita tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

III EMPIIRINEN OSA

Empiirinen osuus alkaa markkinointitutkimuksen teorialla, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan Botnia Eventsin TYKY-palveluita koskevaa tutkimusta. Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytettävä haastattelulomake vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen analysoidaan ja esitellään tutkimuksesta saadut tulokset sekä havainnollistetaan johtopäätöksiä ja annetaan kehitysehdotuksia. Tässä vaiheessa käydään läpi tutkimuksen teoriakytkennät, jonka jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin keinoin. Työn empiirisen osion lopussa on yhteenveto sekä ehdotukset jatkotutkimuksille. Aivan viimeiseksi työstä löytyvät loppusanat, lähteet sekä liitteenä tutkimushaastattelu.

9 MARKKINOINTITUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi markkinointitutkimuksen teoriaa. Teoriaosuus painottuu niihin osa-alueisiin, jotka ovat merkittäviä tämän tutkimuksen kannalta. Tällaisia ovat markkinointitutkimuksen kuvaaminen, kvalitatiivinen tutkimus, sen toteuttaminen ja analysointi sekä puolistrukturoitu haastattelu.

9.1 Mikä on markkinointitutkimus?

Lotti (1994) määrittelee markkinointitutkimuksen seuraavasti: ”Markkinointitutkimus on markkinoinnin ongelmien paikantamiseen ja ratkaisemiseen tarvittavan tiedon keräämistä ja analyysiä.” Markkinointitutkimuksen tarkoituksena on siis antaa yritykselle tietoa siitä, kuinka markkinointia tulisi suunnitella, toteuttaa ja valvoa. Lisäksi markkinointitutkimuksen avulla voidaan pienentää päätöksentekoon liittyviä uhkia. (Lotti 1994, 10.)

Markkinointitutkimus on hyödyllinen yksittäiselle yritykselle, jos yritys pystyy sen avulla paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja Botnia Eventsin tapauksessa pyrkii kehittämään toimintaansa yhä asiakasystävällisempään suuntaan. Kun kehittäminen perustuu tutkittuun tietoon, eikä vain mutu-tuntumaan, kehitystoimille on näin olemassa vakaa perusta. Markkinointitutkimus on nykyään keskeinen osa yritystoimintaa, sillä markkinat ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja lisäksi kilpailutilanteet kiristyvät. Markkinointitutkimusten avulla on mahdollista ymmärtää ja selvittää, kuinka markkinat käyttäytyvät ja kuinka valitut markkinointitoimet vaikuttavat asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 9–11.)

Markkinointitutkimus voidaan kuvata Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008) mukaan seuraavasti:

1. Tutkimusongelman määrittely
2. Tutkimusongelman laadinta
3. Päätöksenteko tutkimusaineiston keräämisestä
4. Tutkimusaineiston keruu
5. Tutkimusaineiston analysointi

6. Tulosten raportointi ja hyväksi käyttö (Mäntyneva ym. 2008, 13.)

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on *tutkimusongelman määrittely*. Tällöin pyritään saamaan vastauksia siihen, mitä halutaan tutkia sekä kuinka tämä tutkittava aihe rajataan. Tässä vaiheessa olisi jo hyvä olla jonkinlainen näkemys siitä, kuinka aineisto kerätään ja käsitellään. (Mäntyneva ym. 2008, 13.) Tässä opinnäytetyössä näitä aiheita käsiteltiin johdannossa.

Tämän jälkeen tehdään *tutkimussuunnitelma*. Tutkimussuunnitelman tulisi olla jokseenkin muodollinen ja tavoitteita vastaava, ja mitä suuremmasta markkinointitutkimuksesta on kyse, sitä relevantimpi sen tulisi olla. (Mäntyneva ym. 2008, 13–14.) Tässä opinnäytetyöprojektissa suunnitelmana toimii erillinen raportti, joka on palautettu ja hyväksytetty opinnäytetyön ohjaajalla ennen työn aloittamista.

Kolmannessa vaiheessa päätetään *tutkimusaineiston keruusta*. Tällöin määritellään, mikä on perusjoukko, otanta sekä kuinka aineisto kerätään. Usein nämä asiat löytyvät jo yllä mainitusta tutkimussuunnitelmasta. (Mäntyneva ym. 2008, 14.) Näin on myös tämän työn kohdalla.

Kun keruutavasta on päätetty, voidaan itse tutkimus toteuttaa. Tätä ennen täytyy kuitenkin luoda tutkimuslomake tai haastattelurunko tutkimuksesta riippuen. *Aineiston keräämisen* jälkeen tehdään tutkimusaineiston käsittely ja *analysointi* sekä *kirjallinen tutkimusraportti*. Tutkimustulokset esitellään myös usein toimeksiantajalle. (Mäntyneva ym. 2008, 14.) Tässä tutkimuksessa on luotu ensin teoreettinen pohja tutkimukselle, jonka jälkeen lähdetään vasta tekemään tutkimusta. Tällöin sekä tutkimuksen tekijä että sen lukija ovat saaneet teoreettisen ymmärryksen tutkimuksen kululle ja sen ymmärtämiselle. Näin myös itse tutkimus on helpompi toteuttaa.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista, että tutkittava ongelma on määritelty tai esitetty kysymyksinä riittävän selkeästi. Tärkeää on myös se, että tutkimuksen tekijällä ja toimeksiantajalla on selkeä kuva siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi tutkijalla tulisi olla kysymysten muotoiluvaiheessa jäsennelty kuva siitä, mitä tutkimusprosessissa tapahtuu ja mitä siinä tehdään. Täl-

lön työn toteuttaminen ja raportointi sujuu jouhevasti. (Mäntyneva ym. 2008, 14.)

9.1.1 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, eli kysymyksiä siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen on jokaisen tutkijan velvollisuus, sillä eettisesti hyvän tutkimuksen luomisessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23.) Muun muassa Opetusministeriön on laatinut ohjeet eettisen ja asianmukaisen tutkimuksen luomiseen:

Tutkijoiden ja tieteellisten asiantuntijoiden tulee:

- Toimia rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti kaikissa tutkimusten vaiheissa
- Soveltaa kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja toteuttaa avoimuutta tulosten julkaistaessa
- Antaa arvoa ja kunnioitusta muiden tutkijoiden tutkimustöille
- Suunnitella, toteuttaa ja raportoida tutkimus yksityiskohtaisesti
- Määritellä ja kirjata kaikkien tutkimuksessa mukana olevien osapuolten asema, oikeudet, osuus tekijyydestä, vastuut, velvollisuudet sekä omistajuuteen ja aineistojen säilyttämiseen liittyvät asiat
- Ilmoittaa rahoituslähteet ja muut tutkimuksen kannalta tärkeät sidonnaisuudet
- Noudattaa oikeaa ja hyvää hallintokäytäntöä sekä henkilöstö- ja taloushallintoa (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2002, 3.)

Epärehellisyyttä vältettäessä ja näin eettisesti hyvää tutkimusta luotaessa, tulee välttää seuraavia asioita:

- Plagiointia, koskee myös omien tuotosten plagiointia
- Tutkimustulosten yleistämistä ja kaunistelemista
- Raportoinnin harhaanjohtavuutta tai puutteellisuutta
- Toisten tutkijoiden vähättelemistä

- Tutkimukseen myönnettyjen rahojen väärinkäyttöä (Hirsjärvi ym. 2009, 25–27.)

Yllä olevien listausten perusteella voidaan todeta, että eettisesti hyvän tutkimuksen tekeminen on haastavaa. On kuitenkin tärkeää, että nämä asiat otetaan huomioon kohteeksi jo ensimmäisestä tutkimuksesta lähtien. (Hirsjärvi ym. 2009, 27.)

9.2 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytetään *kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta*. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on enemmänkin se, että pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita sen sijasta, että todennettaisiin jo tiedettyjä totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa pyritään kehittämään toimintaa, etsimään vaihtoehtoja, tutkimaan sosiaalisia ongelmia sekä antamaan virikkeitä jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2002, 16).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista seuraavat piirteet:

- Aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa
- Tiedon keruun pääasiallisena lähteenä käytetään ihmistä, ei mittausvälineitä
- Lähtökohtana aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu
- Suositaan aineistonkeruumetodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee esille
- Tutkimusta suoritetaan joustavasti ja suunnitelmia saatetaan muuttaa, mikäli tarve niin vaatii
- Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan käyttäytymisen syitä ja sille on ominaista, että sitä käytetään lukumääräisesti suppeaan määrään tutkimuskohteita. Tämä pieni joukko valitaan harkinnanvaraisesti ja heitä on tarkoitus tutkia tarkasti. Tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin: ”Miksi?”, ”Miten?” ja ”Millainen?”. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa näin *kvantitatiivi-*

sesta eli määrällisestä tutkimuksesta, jossa keskitytään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus vaatii huomattavasti suurempaa tutkimusotosta ja usein aineiston keräämisessä käytetään tutkimuslomakkeita, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan usein hyvin määriteltyä tietty tilanne, mutta syyt jäävät selvittämättä. Määrällistä tutkimusta arvostellaankin usein siitä, ettei tutkijalla ole mahdollisuutta selvittää asioiden perimmäisiä syitä, jolloin on vaara että tutkija tekee vääriä tulkintoja tuloksista. (Heikkilä 2002, 16.) Vaikka usein pyritäänkin määrittelemään näiden kahden erilaisen tutkimuksen eroja, ne ovat yleensä toisiaan täydentäviä, eivät toisiaan poissulkevia, tutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–137).

Kuten määrällisellä, myös laadullisella tutkimuksella on omat heikot puolensa. Koska laadullisen tutkimuksen otos on pieni, ei tutkimuksen tulos ole välttämättä validi tai edusta koko perusjoukon mielipidettä. Tällöin tutkimuksesta saatavia tuloksia ei voi suorilta käsin pistää koskemaan koko kohderyhmää. Laadullisen tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että esimerkiksi yksi haastattelu saattaa viedä paljon aikaa. Tällöin laadullisesta tutkimuksesta saatava hyöty siitä, että tutkittava joukko on pieni, katoaa. (Mäntyneva ym. 2008, 69–70.)

9.3 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimuksessa tutkittavasta joukosta voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätä tietoa käyttämällä esimerkiksi valmiiksi tehtyjä lomakkeita, havainnointia tai erilaisia haastatteluita. Tässä tutkimuksessa käytetään *puolistrukturoitua haastattelua*, joka usein ymmärretään avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väli-*muotona*. Ongelmana on kuitenkin se, ettei mitään yleispätevää termiä ole olemassa tästä haastattelumuodosta. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2001) käyttävät termiä *teemahaastattelu*. Puolistrukturoiduille tai puolistandardoiduille tutkimuksille on kuitenkin tyypillistä se, että jotkin haastattelun näkökohdat on lyöty lukoon, kun taas osaa ei ole. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Aluksi on kuitenkin järkevää selventää termiä haastattelu tutkimiskontekstissa. *Haastattelu* tutkimisen osana tarkoittaa vuorovaikutustilannetta, jolle ovat tyypillisiä seuraavat ominaisuudet:

- Haastattelu on haastattelijan etukäteen suunnittelema tilanne, jonka tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimuksen kannalta tärkeistä aiheista
- Haastattelun toteuttaa ja laittaa liikkeelle haastattelijja
- Haastattelijan tehtävänä on pitää haastateltavan motivaatiota yllä
- Haastattelijja tietää roolinsa haastattelussa, mutta haastateltava saa sen tietoonsa haastattelun lomassa
- Haastattelijan tulee saada haastateltava vakuuttuneeksi siitä, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

Tilanne, jossa nämä kohdat tapahtuvat, on tietysti ihanne. Haastattelu on tilanne, jossa haastateltava ja haastattelijja tapaavat luultavasti ensimmäistä kertaa ja usein varsinkin toiselle osapuolelle uudessa ympäristössä. Tämä asettaa haasteita molemmille osapuolille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin (josta myös termi teemahaastattelu), jolloin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan käytetään tiettyjä teemoja haastateltaessa. Nämä teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella. Tyypillistä on myös se, että haastateltavat vastaavat omin sanoin, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole laadittu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa suuri osa kysymyksistä on strukturoituja, mutta mukana voi olla myös kokonaan avoimia kysymyksiä sekä sellaisia kysymyksiä, joissa vaaditaan lisäselvitystä asiaan. Puolistrukturoitu haastattelu antaa joustavuutta sekä haastattelijja että haastateltavalle, mutta tulee ottaa huomioon, että mikäli avoimia kysymyksiä on paljon, vaatii aineiston läpikäynti runsaasti aikaa. Tässä haastattelumuodossa on tyypillistä myös se, että esiin nousee asioita, joita ei osattu tutkimusta suunniteltaessa tarkasti pohtia. (Tutkimuskeskus 2015.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii siis hyvin juuri tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena on saada esiin sellaisia asioita, joista kehittämällä palveluita Botnia Eventsin

on mahdollista saada itselleen kilpailuetua. Puolistrukturoidun haastattelun käyttöä voidaan perustella myös sillä, että monissa ensimmäisissä opinnäytetöissä on yleistä käyttää tätä haastattelumuotoa. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa halutaan tutkia juuri tiettyjä asioita, eikä haastateltaville haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

9.4 Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Koska laadullisissa tutkimuksissa ei tähdätä tilastollisiin yleistyksiin vaan jonkin ilmiön ymmärtämiseen, tulee haastateltavien henkilöiden olla sellaisia, jotka tietävät paljon tutkittavasta ilmiöstä tai joilla on kokemusta asiasta. Se, kuinka montaa henkilöä tutkimukseen on tarpeen haastatella, riippuu aineiston kylläntymisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastatteluiden määrää ei lisätä enää siinä vaiheessa, kun uutta informaatiota ei ole enää saatavissa, vaikka haastattelujen määrää lisättäisiin. On vaikeaa sanoa, mitä tämä tarkoittaa kunkin tutkimuksen kohdalla, mutta usein voidaan yleistää, että aineisto alkaa kylläntyä viimeistään noin 20 haastateltavan kohdalla, joskus riittää alle kymmenenkin haastateltavaa. (Mäntyneva ym. 2008, 71–72.)

Haastattelurungon perustana toimivat markkinointitutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä teoriaviitekehys. (Mäntyneva ym. 2008, 73). Tässä tutkimuksessa tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, jotka esitettiin kappaleessa 1.1. Teorianä toimivat kappaleet 2-7, jotka tiivistetään luvussa kahdeksan teoreettiseksi viitekehyyksi. Haastattelukysymyksiä laadittaessa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Epätasällisiä ja epäselviä kysymyksiä tulee välttää
- Jos haastateltavaa pyydetään muistelemaan kauan sitten tapahtunutta, on mahdollista, että tällaiseen kysymykseen saadaan hyvin epätarkkoja vastauksia
- Yhden monimutkaisen kysymyksen sijasta tulisi kysyä kaksi tai kolme selkeää kysymystä
- Kielteisin termein muotoiltuja kysymyksiä tulee välttää

- Mikäli vastaajalla ei ole kokemusta aiheesta, vastauskin on yleensä epätasällinen
- Arkaluonteisia tai loukkaavia kysymyksiä tulee välttää (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105.)

Ennen haastattelutilannetta tulee sopia haastateltavan kanssa haastatteluajasta. Lisäksi tulee kysyä lupa siihen, että haastattelu saadaan nauhoittaa. Haastattelijan kannattaa lähettää kysymykset jo etukäteen haastateltaville, jotta he voivat tutustua niihin rauhassa ja valmistella vastauksiaan. Itse haastattelutilanteessa tulee selventää tutkimuksen tarkoitus ja haastatteluiden sisältö sekä tällöin kerrotaan, kuka tulee saamaan lopullisen tutkimusraportin ja kuinka haastateltavien anonymiteetti turvataan. Oleellista on myös pyrkiä järjestämään haastattelu häiriöttömäksi tilanteeksi, jossa haastattelijan on luonnollista kertoa mielipiteensä kyseisistä asioista. (Mäntyneva ym. 2008, 75–76.)

Perusanalyysimenetelmänä kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa voidaan käyttää sisällön analyysia. Se etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Päätetään ne asiat, mitkä aineistossa kiinnostavat ja keskitytään niihin.
2. a) Läpikäydään aineisto ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostaviin asioihin.
b) Jätetään kaikki muu aineisto pois.
c) Kerätään merkityt asiat yhdeksi aineistoksi ja erotetaan se muusta aineistosta.
3. Tyypitetään, teemoitetaan tai luokitellaan aineisto.
4. Yhteenvedon kirjoitus. (Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Usein huomataan, että kerätystä aineistosta löytyy paljon mielenkiintoisia asioita. Lisäksi teemahaastattelussa aineistoa on usein runsaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Kaikkea ei kuitenkaan ole tarpeen tai edes mahdollista analysoida, jolloin on *tehtävä valintoja*. Valinnat perustuvat tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimusongelmaan. (Mäntyneva ym. 2008, 76–77).

Toisessa vaiheessa aineisto *litteroidaan tai koodataan*. Koodaamisessa aineistoon tehdään jäsenneltyjä merkintöjä tai luokitteluja, jolloin tietyt tekstikohdat löytyvät nopeasti. Tällöin helpotetaan analyysia ja saadaan aineistosta parempi kokonaiskuva. (Eskola & Suoranta 2000, 154–155). Litteroinnissa haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi. Mitä syvempi tai avoimempi haastattelu, sitä tarkemmin aineisto tulee purkaa. Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jolloin tekstin litterointi on helpompaa, koska kaikkea sisältöä ei tarvitse purkaa ja kirjoittaa. Tämä johtuu siitä, että aineistosta on avointa haastattelua helpompi nostaa esiin tekstikohtia, jotka tukevat tutkimuksen teoreettista viitekehystä. (Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Kolmannessa vaiheessa aineisto *tyypitetään, teemoitetaan tai luokitellaan*. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto, jolloin aineistosta määritellään luokkia ja tämän jälkeen lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka aineistossa esiintyy. (Mäntyneva 2008, 77). Teemoittelua käytetään usein teemahaastattelua analysoitaessa. Siinä aineistosta etsitään yhdistäviä tai erottavia seikkoja, eli teemoja. Näitä teemoja muodostettaessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi koodausta. Aineistoa järjestellään siten, että kunkin teeman alle kootaan jokaisesta haastattelusta ne kohdat, jotka käsittelevät kyseistä teemaa. Tutkimuksen raportissa käytetään usein sitaatteja havainnollisina esimerkkeinä ja todisteina kirjoitetun tekstin lisäksi. Tyypittely tarkoittaa aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. Tällöin haastateltavien tarjoama tieto tyypitellään erilaisiksi tyypeiksi. Tyypittely on ikään kuin teemoittelu pidemmälle vietyä, sillä siinä aineistoa kuvataan teemojen sijaan kattavammin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yhteenvedoa kirjoitettaessa tulee ottaa huomioon haastateltavien anonymiteetti, jolloin tutkimus tulee raportoida siten, ettei yksittäisestä vastauksesta voi saada selville, kuka siinä on toiminut vastaajana. (Mäntyneva ym. 2008, 78). Raportin muoto saattaa vaihdella tutkimuksesta toiseen, mutta seuraavat neljä kohtaa sisältyvät kaikkiin tutkimusselosteisiin:

1. Johdanto, jossa selvitetään, miksi tutkimus on tarpeen toteuttaa.
2. Tutkimuksen toteuttaminen, jossa selvitetään, keitä, milloin, missä ja miten on tutkittu.

3. Ilmiön kuvaaminen, jossa käytetään sisältöä kuvaavaa otsikkoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä on tutkimuksen pääluku.
4. Johtopäätökset, jossa selvitetään, mihin tuloksiin tutkimuksessa on tultu. Tulokset on tarpeen myös suhteuttaa teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192–193.)

Kvalitatiivista aineistoa raportoitaessa tulee ilmiöstä luoda elävä kuva. Tämä toteutetaan käyttämällä sekä suoria lainauksia että tutkijan omia päätelmiä ja yhteenvedoja. Olennaista on se, että esitetään myös aineistosta poikkeava materiaali, eikä tuoda esiin vain suuria linjoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 194.)

10 TUTKIMUS: CASE BOTNIA EVENTS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen haastatteluprosessi. Haastattelu pohjautuu tutkimussuunnitelmaan ja se kiteytetään tutkimuskysymyksissä, jotka käydään läpi tässä kappaleessa kertauksen vuoksi. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tutkimuksen haastateltavat on valittu sekä kuinka heihin on saatu yhteys. Lisäksi kuvataan, kuinka haastattelun sisältö muovautui sekä kuinka haastattelut sujuivat kokonaisuudessaan.

10.1 Tutkimuksen tavoite

Kappaleessa 1.1 käytiin läpi tutkimuksen tavoite, mutta se esitetään tässä kappaleessa vielä lyhyesti. Tutkimuksessa on siis tarkoituksena selvittää, kuinka Botnia Eventsin TYKY-palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin sekä kuinka näitä palveluita voitaisiin kehittää vielä lisää niin, että asiakkaat kokisivat saavansa niistä enemmän hyötyä ja arvoa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, ovatko avainasiakkaiden ja muiden asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset samankaltaisia.

Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka asiakkaat hankkivat TYKY-palvelunsa tällä hetkellä sekä mitkä asiat vaikuttavat tietyn palveluntarjoajan valikoituessa palvelujen tuottajaksi?
2. Millaisia TYKY-palveluita Botnia Eventsin asiakkaat kokevat tarvitsevan?
3. Miten nykyisiä Botnia Eventsin palveluja tulisi kehittää sekä millaisia täysin uusia palveluja Botnia Eventsin tulisi luoda, jotta saataisiin vastattua erityisesti avainasiakkaiden tarpeisiin?

Näihin kysymyksiin pyritään saamaan vastauksia haastatteluiden avulla. Tutkimuksella on tärkeää tieteellistä hyötyä Botnia Eventsin toiminnalla, sillä tutkimuksen avulla saadaan selville kehityskohteita, joihin tarttumalla Botnia Events pystyy yhä paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa ja tiukassa taloustilanteessa on tärkeää, että asiakkaiden odotukset saadaan täytetyiksi.

10.2 Haastateltavien valinta

Laadullisen tutkimuksen aineistoa hankittaessa laatu on tärkeämpää kuin määrä. Joissain tapauksissa jopa yksi haastattelu voi riittää. Olennaista on tutkia niin montaa tutkittavaa henkilöä, että tietoa on saatu varmasti tarpeeksi. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2016.) Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrän ratkaisevat käytettävät tutkimusresurssit, kuten raha ja aika. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Aineiston valinta ja rajaus tulee perustella ja tutkittavien valinnan tulee olla harkittua, ei sattumanvaraista. Merkittävää on myös se, että laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa ei usein voida puhua otoksesta samassa merkityksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadulliseen tutkimukseen sopiikin otannan sijaan paremmin termi edustavuus tai kattavuus.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrän lisäksi on tärkeää pohtia aineiston luonnetta, merkitystä sekä todistusvoimaa tutkimusongelman suhteen. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, aineiston määrä on hyvinkin tapauskohtainen ja näytteen omainen, ja vastauksia tarvitaan niin monta kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Usein aineiston koolla ei ole suoranaista vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle. Tällöin aineiston syvällisyys on merkittävämpää kuin sen laajuus ja tutkimuksen tekijän tulee osata arvioida, milloin aineistoa on kerätty riittävästi ja milloin aineisto kattaa tutkimustehtävän. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2016.)

Tutkimuksen aineisto on kerätty käyttämällä eliittiotantaa, jossa tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkimuksessa käsiteltävästä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus haastatella henkilöitä, jotka ovat olleet mahdollisimman paljon tekemisissä Botnia Eventsin TYKY-palveluiden ja niiden ostamisen kanssa. Botnia Eventsillä on kaiken kaikkiaan noin 50 aktiivista TYKY-palveluita ostavaa asiakasta. Edustavan tutkimusjoukon keräämistä hankaloittaa kuitenkin se, että usein yrityksissä ei ole tiettyjä henkilöitä, jotka vastaavat TYKY-asioista. Yrityksestä ja sen koosta riippuen nämä henkilöt voivat olla HR-puolen henkilöitä, sih-

teereitä, esimiehiä tai jopa johtajia. Botnia Eventsin toimitusjohtaja ja hänen työntekijänsä valitsivat asiakkaidensa joukosta sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet Botnia Eventsin kanssa tekemisissä jo pitkän aikaa ja joille Botnia Eventsin TYKY-toiminnot ovat tuttuja. Suurin osa näistä henkilöistä työskentelee avainasiakasyrityksessä. Henkilöille lähetettiin sähköpostia, jossa pyydettiin osallistumaan mukaan tutkimukseen. Kaksi haastattelua sain myös ns. lumipallo-otantaa käyttämällä. Lumipallo-otannalla tarkoitetaan otantaa, jossa tutkijalla on ensin avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen informantin luo. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eräs haastateltava ehdotti että myös hänen kollegansa voisi osallistua tutkimukseen, sillä hänelläkin oli kokemusta Botnia Eventsin TYKY-palveluiden käyttämisestä. Toisessa tapauksessa alkuperäinen haastattelupyyntö ei mennyt ehkä täysin oikealle henkilölle, mutta viestin saaja välitti sen sellaiselle henkilölle, joka tiesi asioista ja jolla oli kokemusta TYKY-palveluiden tuottamisesta Botnia Eventsin kanssa.

10.3 Haastattelun sisällön suunnittelu

Haastattelumuotona tutkimuksessa toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu valittiin tutkimukseen siksi, että tutkimuksen edustava joukko on melko pieni ja näin myös tutkittavien henkilöiden joukko on melko rajattu. Tällöin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ei luultavasti olisi saavutettu tarpeeksi luotettavia tai päteviä tuloksia johtuen vastaajien pienestä joukosta. Usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkittava joukko on lukumääräisesti suhteellisen suppea ja harkinnanvarainen, jolloin tiedetään etukäteen, keitä tullaan haastattelemaan. (Mäntyneva ym. 2008, 32). Puolistrukturoidun teemahaastattelun piirteitä on käsitelty laajasti kappaleessa 9.3. Tässä kappaleessa keskitytään siihen, kuinka teemahaastattelun suunnittelemine eteni.

Haastattelurungon rakentaminen lähti liikkeelle siitä, että teorian pohjalta luotiin viisi erilaista teemaa. Tutkimuksen teemat olivat perustiedot, yrityksen TYKY-toiminta, TYKY-palveluiden hankinta, palveluntarjoajan valinta sekä Botnia Eventsin TYKY-palveluiden kehittäminen. Jokaiseen teemaan luotiin kysymyksiä, joiden avulla tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista saada vastaukset. Kun haastattelurunko oli tutkijan mukaan valmis, lähetettiin se opinnäytetyöohjaajalle,

joka teki siihen muutamia pieniä muutoksia sekä lisäsi yhden uuden kysymyksen. Tutkija halusi kuitenkin saada vielä toimeksiantajan suostumuksen haastattelulle, joten tiedosto lähetettiin lisäksi hänelle. Tässä vaiheessa toimeksiantajani koki muutamat kysymyksistä hieman liian haastavina ja olisi halunnut lisätä vastausvaihtoehtoja osaan kysymyksistä. Kuitenkin tutkijan selvennettyä hänelle, että laadullinen tutkimus vaatii avoimia ja hieman vaikeitakin kysymyksiä, jotta saataisiin koko tarvittavaa tietoa, päätettiin pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa. Muutamia kysymyksiä muutettiin kuitenkin enemmän selkokielisiksi sekä yksi kysymys poistettiin toimeksiantajan toiveesta. Lisäksi lisättiin toimeksiantajan toiveesta muutamia kysymyksiä haastattelurungon loppuun, jotka eivät suoranaisesti liity tähän tutkimukseen, vaan yrityksen muihin palveluihin. Näitä kysymyksiä ei tulla käymään läpi tutkimuksen kappaleessa 11, eikä tuloksia tulla käymään läpi tässä raportissa, vaan niistä toimitetaan erillinen raportti suoraan toimeksiantajalle.

10.4 Haastattelujen sopiminen ja haastattelutilanteet

Kuten kappaleessa 10.2. mainittiin, haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat tehneet runsaasti yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa ja joilla on monia kokemuksia Botnia Eventsin palveluista. Näille henkilöille lähetettiin haastattelupyynnöksi sähköpostitse (liite 1). Haastattelupyynnössä kerrottiin, kuka tutkija on ja miksi ja mihin yritykseen tutkimus tehdään sekä mitä aihetta haastattelussa esiintulevat kysymykset koskevat. Haastattelupyynnössä mainittiin myös, että tutkija on saanut yhteystiedot Botnia Eventsin toimitusjohtajalta. Lisäksi mainittiin arvioitu haastatteluun käytettävä aika ja se, kuinka haastateltava voi hyötyä tutkimukseen osallistumisesta. Myös anonymiteettia korostettiin ja kerrottiin, että jokainen haastateltava saa pienen lahjan palkkioksi. Lopussa olivat vielä tutkijan yhteystiedot sekä maininta siitä, että mikäli kyseinen henkilö ei ole täysin oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, niin voisiko hän toimittaa saatekirjeen sille henkilölle, joka vastaa yrityksessä TYKY-palveluista ja yhteistyöstä TYKY-palvelujen suunnittelussa.

Varsinkin avainasiakasyritys oli hyvin aktiivisesti mukana osallistumassa tutkimukseeni, mutta myös muut vastaajat oli ajateltua helpompi saada mukaan tutki-

mukseen. Kaikki haastattelut oli sovittu noin viikon kuluttua ensimmäisten haastattelupyyntöjen lähettämisestä. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että TYKY-palvelut ovat monissa yrityksissä hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, ja tutkimuksella tähdätään siihen, että yritysten olisi mahdollista vaikuttaa omaan TYKY-toimintaansa Botnia Eventsin tarjoamien palveluiden suhteen. Oli syy mikä tahansa, tutkimuksen onnistumisen kannalta oli erittäin positiivinen asia, että henkilöt lähtivät mukaan tutkimukseen.

Myös haastattelujen sopiminen suoritettiin sähköpostitse. Haastateltaville lähetettiin myös haastattelulomake etukäteen, jotta he voisivat tutustua siihen rauhassa. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin 9.12.2015 ja viimeinen 18.1.2016. Joulun aika hieman hankaloitti sitä, että haastattelut olisi saatu pakettiin lyhyemmässä ajassa, mutta tämä ei merkittävästi haitannut tutkimuksen tekoa. Suurin osa haastatteluilta saatiin kuitenkin tehtyä joulukuun aikana.

Haastatteluista seitsemän toteutettiin kasvotusten ja kolme Skypen välityksellä. Yksi haastateltava osoittautui henkilöksi, joka ei täysin vastannut tutkimuksessa käsiteltävistä asioista. Tässä tilanteessa päätettiin jättää haastattelu pois, sillä sen mukaan ottaminen olisi vaikuttanut merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän vuoksi tutkimuksessa oli mukana kaiken kaikkiaan yhdeksän eri henkilöä, kuusi avainasiakasyrityksestä ja kolme muista yrityksistä. Yhdeksän haastattelun jälkeen huomattiin, että haastateltavat alkoivat toistaa toisiaan eikä uutta tietoa todennäköisesti olisi enää saatu, vaikka haastatteluiden määrää olisi lisätty. Tämän vuoksi haastatteluiden määrä oli loppujen lopuksi yhdeksän.

Kasvotusten tehdyt haastattelut toteutettiin yrityksen omissa tiloissa ja Skypen välityksellä tehdyt tutkimukset tehtiin kotoa käsin. Yksi haastattelu tehtiin ruotsiksi, koska haastateltavalle se oli selvästi helpompi kieli ja lisäksi tutkijalle tämä ei ollut ongelma, koska ruotsin kieli sujuu hyvin. Kasvokkain tehdyt haastattelut toteutettiin käytännössä siten, että tutkija matkusti haastateltavien työpaikoille, jolloin tutkittavien ei tarvinnut tuhlaa työaikaansa paikasta toiseen siirtymiseen ja toisaalta tutkija käytti omaa työaikaansa. Haastatteluiden kestoksi arvioitiin noin puoli tuntia, mikä osoittautui melko tarkkaan oikeaksi, sillä keskimäärin haastatte-

lut kestivät 29 minuuttia. Lyhyimmät haastattelut kestivät 20 minuuttia ja pisimmät 40 minuuttia.

Haastattelun aikana sekä haastateltavalla että haastattelijalla olivat kyselylomakkeet esillä, sillä näin pysyttiin hyvin selvillä siitä, missä kohtaa haastattelua edettiin. Aluksi haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja samalla informoitiin, että tämä tehdään vain siksi, että kaikki informatiivinen aines saataisiin talteen. Välillä haastattelun aikana tuli tilanteita, joissa vastattiin myös jo seuraavaan kysymykseen, jolloin tätä seuraavaa kysymystä ei ollut tarvetta enää toistaa. Tässä tulee esiin juuri se, että haastatteluna toteutettava tutkimus antaa mahdollisuuden joustamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34).

Yksi haastattelu toteutettiin ryhmähaastattelun muodossa, siten, että mukana oli kaksi haastateltavaa samanaikaisesti. Tämä oli haastateltavien ajankäytön kannalta huomattavasti helpompi vaihtoehto kuin jos haastattelut olisi toteutettu yksitellen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan ryhmähaastattelu on verraten vapaamuotoinen haastattelumuoto, jota käytetään paljon markkinointitutkimuksissa. Haastateltavat tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasti ilmiöstä. Tutkija puhuu useille haastateltaville samaan aikaan ja suuntaa kysymyksiä välillä myös yksittäisille jäsenille. Haasteena ryhmähaastattelussa on se, että haastattelijan tulee pitää huoli siitä, että keskustelu pysyy aiheessa ja että kaikilla jäsenillä on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.) Ryhmähaastattelusta saatiin tämän tutkimuksen ”parhain anti”, sillä siinä muodostui selvää vuoropuhelua, jossa kuitenkin kumpikin osapuoli sai sanottua mielipiteensä. Mielinkiintoisen ryhmähaastattelusta teki se, että henkilöt edustivat samaa yritystä, mutta eri osastoja, jolloin osa mielipiteistä oli hyvin samankaltaisia, mutta osa selkeästi eroavia.

Haastatteluiden jälkeen annoin lähihaastattelutilanteissa lahjan suoraan haastateltavalle ja Skypen välityksellä tehdyissä haastatteluissa lahja toimitettiin haastateltavan työpaikalle jälkikäteen. Lahjat näyttivät selvästi miellyttävän saajiansa, joka on tietysti aina hieno asia. Lisäksi haastateltaville luvattiin, että lopullinen tutkimus toimitetaan heille sähköpostitse, jotta he voisivat halutessaan tutustua lopputulokseen.

11 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä haastattelulomake. Haastattelussa on perustietoja lukuun ottamatta neljä teemaa eli aluetta, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa eri teema-alueita tarkennetaan erilaisten kysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.) Tämän tutkimuksen teema-alueita ovat yrityksen TYKY-toiminta, TYKY-palveluiden hankinta, palveluntarjoajan valinta sekä Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen. Näistä teemoista on johdettu 28 erilaista kysymystä, joista osassa on itse kysymyksen lisäksi tarkentava/tarkentavia kysymyksiä.

Koska kysymykset esitellään haastateltavalle teemoittain, myös haastattelulomakkeen esittely tehdään teema kerrallaan. Haastattelulomake löytyy kokonaisuudessaan työn lopusta, liitteestä numero kaksi.

11.1 Kysymykset 1–2, Perustiedot

Perustiedoissa haastateltavalta tiedustellaan hänen edustamansa yrityksen kokoa sekä sitä, kuinka kauan yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa on tehty. Yrityksen koko vaikuttaa jossain määrin TYKY-palvelujen ostamiseen, sillä usein varsinkin suuret yritykset käyttävät ulkopuolisia palveluntuottajia. Mikäli yritys järjestäisi esimerkiksi 200 henkilölle itse TYKY-tapahtuman, vaatisi se erittäin paljon resursseja. Yhteistyön pituus vaikuttaa usein siihen, kuinka tiivis ja luottamuksellinen suhde osapuolten välillä on. Mikäli yhteistyötä on tehty paljon ja pitkään, on asiakkaalla usein vähemmän halua ja tarvetta vertailla vaihtoehtoisia palveluntuottajia. (Hennig-Thurau, Hansen & Diller 2000 a, 31).

11.2 Kysymykset 3–6, Yrityksen TYKY-toiminta

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa käsitellään yrityksen nykyistä TYKY-toimintaa. Seuraavaksi käydään läpi kysymykset yksitellen:

Kuinka yrityksessänne kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin? Kannustetaanko työntekijöitä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla?

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, kuinka yrityksessä kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin kaikilla sen osa-alueilla, eli fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla. Koska työhyvinvointi on nykyään merkittävä kilpailukykytekijä, tulisi työntekijöiden hyvinvointiin, osaamiseen ja työssä viihtymiseen kiinnittää erityisen suurta huomiota. (Ojala 2003, 14). Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys on yhä suurempi, sillä työelämä muuttuu jatkuvasti ja vaatii täten yhä enemmän toimintaa. (Työterveyslaitos 2015). On tärkeää tiedostaa, kiinnittääkö yritys huomiota myös muihin tekijöihin kuin fyysiseen hyvinvointiin, joka yleensä nähdään TYKY-toiminnan lähteenä. Toisella kysymyksellä halutaan selvittää, näkyykö hyvinvoinnin huomiointi myös työntekijöiden vapaa-ajalla, sillä työhyvinvointi on tärkeä osa koko ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. (Virolainen 2012, 11–12).

Koetteko, että TYKY-toiminnan järjestäminen on enemmän haastavaa ja aikaavievää vai helppoa ja kannattavaa? Miksi?

Tällä kysymyksellä halutaan saada lisäinformaatiota siitä, mitä yritys ajattelee työhyvinvoinnista ja kuinka se arvostaa TYKY-toimintaa. Mikäli TYKY-toiminnan järjestämistä pidetään haastavana ja aikaavievänä, sen arvostus on pienempi kuin jos sen ajatellaan olevan yritykselle helppoa ja kannattavaa. Vaikka TYKY-toiminnan nähdään tutkimusten mukaan vaikuttavan hyvin positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, voidaan toiminta silti nähdä haastavana. (Työterveyslaitos 2015). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö toimintaa arvostettaisi. Tämän vuoksi kysymyksessä on pyydetty selventävää vastausta.

Mitataan työhyvinvointia yrityksessänne jotenkin? Jos, miten?

Henkilöstöresursseja ei ole mahdollista mitata samalla tavalla kuin esimerkiksi laiteinvestointeja. Mittaaminen on kuitenkin mahdollista eri keinoin ja se on yrityksille hyödyllistä, jotta voidaan nähdä konkreettisesti saavutetut tulokset ja mahdolliset hyödyt. (Ojala & Ahonen 2005, 231–232.)

Oletteko huomanneet TYKY-toiminnan vaikuttavan työntekijöidenne hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen?

”Tutkimusten mukaan oikein toteutettu TYKY-toiminta kehittää henkilöstön työkykyä ja terveyttä sekä työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja työmotivaatiota.” (Työterveyslaitos 2015). Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, pitääkö tämä väite paikkansa asiakkaiden keskuudessa ja kuinka se käytännössä näkyy.

11.3 Kysymykset 7–12, TYKY-palvelujen hankinta

Tutkimuksen toisessa teemassa käydään läpi yrityksen TYKY-palveluiden hankintaa. Seuraavassa kysymykset käydään läpi yksitellen:

Kuinka usein yrityksenne järjestää erilaisia TYKY-tapahtumia?

Tässä kysymyksessä halutaan saada selville, kuinka usein yritys järjestää erilaisia TYKY-tapahtumia. Kysymyksen avulla on mahdollista saada selville kysynnän laajuutta koskien TYKY-palvelujen järjestämistä, mutta tulee ottaa huomioon, ettei tässä vaiheessa ole vielä eritelty yrityksen itsensä järjestämiä palveluita ja ulkopuolisten palvelutuottajien järjestämiä palveluita. Kysymyksen avulla on kuitenkin mahdollista saada osviittaa siitä, kuinka usein TYKY-palveluille tarvitaan tekijää.

Millaisia TYKY-tapahtumia yrityksellänne on ollut viimeisen parin vuoden aikana?

Kysymyksellä on tarkoitus selvittää, millaisia tarpeita yrityksellä on ollut tähän mennessä TYKY-palveluiden suhteen. Kysymyksellä rajataan kuitenkin tapahtumat viimeisen kahden vuoden päähän, sillä mikäli haastateltavaa pyydetään muistelemaan kauan sitten tapahtunutta, on mahdollista, että kysymykseen saadaan hyvin epätarkkoja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105). Yleensä tarpeet pysyvät pitkään melko muuttumattomina, jolloin tutkimuksen tuloksista on mahdollista päätellä, millaisia TYKY-palveluita yritys haluaa. Tulee kuitenkin huomioida, että muuttuvat tarpeet ovat tärkein syy sille, miksi toimintaa tulisi kehittää, jolloin ei tule olettaa, että tarpeet olisivat jatkossakin täysin samankaltaisia. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 12).

Haluatteko käyttää eri kerroilla samoja palveluita vai pyrittekö siihen, että TYKY-päivä olisi eri kerroilla aina erilainen?

Kysymyksellä halutaan saada selville, ovatko yrityksen tarpeet eri kerroilla samankaltaisia, vai pyritäänkö eri TYKY-tapahtumilla vaikuttamaan erilaisiin tarpeisiin. Mikäli tarpeet ovat samankaltaisia, voidaan suorittaa suora uudelleenosto, mutta vaihtoehtoisesti myös muunneltu uudelleenosto, jolloin punnitaan myös vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Tarpeet voivat myös muuttua, jolloin tarvitaan mahdollisesti ongelmanratkaisutaitoja ja vasta tämän jälkeen suoritetaan ensimmäinen osto. (Hutt & Speh 2004, 62–66.)

Kuka/ketkä tekevät päätöksen TYKY-palvelujen ostamisesta yrityksessänne?

Yrityksen ostotoimintaan vaikuttavat useat eri henkilöt, jotka kuuluvat buying centeriin. Buying centerin erilaisia rooleja käsiteltiin kattavasti luvussa 5.2. Yleensä asia on niin, että mitä pienempi yritys, sitä pienempi joukko ihmisiä vaikuttaa päätöksentekoon. Asia pätee myös toisinpäin, eli mikäli ostava yritys on suuri, ostamiseen vaikuttaa luultavasti moni eri henkilö. Tämän vuoksi myyvällä osapuolella on tärkeää tietää, ketkä ostavassa yrityksessä vastaavat ostoprosessista ja keneen tulisi olla yhteydessä prosessin eri vaiheissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

Mitkä asiat vaikuttavat eniten ostopäätökseen TYKY-palveluiden suhteen yrityksessänne?

Websterin ja Windin mukaan ostopäätöksen vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset, organisatoriset sekä ympäristöön liittyvät muuttujat. Näitä vaikuttavia tekijöitä käytiin laajasti läpi kappaleessa 5.2. Myös buying centerin toiminta vaikuttaa ostamiseen. (Webster & Wind 1972, 53–57). Näiden tekijöiden lisäksi myös *hint*a saattaa olla ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Usein hinta ei yksistään määrää sitä, mistä ostetaan, vaan ostopäätökseen vaikuttaa erityisesti hinta-laatu – suhde. (Puusa ym. 2012, 157–158). Tutkimuksessa on tärkeää selvittää, mitkä näistä tekijöistä erityisesti vaikuttavat Botnia Eventsin asiakkaiden ostopäätöksen tekemiseen.

Millainen on TYKY-palvelujenne ostoprosessi?

Robinsonin ja Farisin (1967) määritelmä organisaation ostoprosessista on seuraava:

1. Tarpeen tai ongelman tunnistaminen
2. Tarvittavien laitteiden, materiaalien ja palveluiden kuvailu ja määrittely
3. Toimittajien etsintä ja hyväksyntä
4. Tarjousten pyytäminen
5. Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta
6. Toimitustavan valinta
7. Suorituksen arviointi ja palaute (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38.)

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, eteneekö Botnia Eventsin asiakkaiden ostoprosessi tämän kaavan mukaisesti, vai tapahtuuko se jollakin muulla tavalla. Koska tutkimuksessa tutkitaan jo olemassa olevia asiakkaita, on todennäköistä, ettei ostoprosessi etene aivan näin monivaiheisesti. Tällöin ostot ovat merkittävästi suoraviivaisempia, sillä monet mallissa kuvatuista vaiheista jäävät pois. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41.)

11.4 Kysymykset 13–20, Palveluntarjoajan valinta

Tutkimuksen kolmannessa teemassa käsitellään yrityksen palveluntarjoajan valintaa. Seuraavaksi käydään läpi jokainen kysymys yksitellen:

Tuotatteko osan TYKY-palveluista itse vai ostatteko ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta?

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, käyttävätkö Botnia Eventsin asiakkaat ulkopuolisia palveluntuottajia hankkiessaan TYKY-palveluita vai tuottavatko ne osan palveluista itse. Mahdollista on myös se, että osan palveluista yritys tuottaa itse ja osan se ostaa ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Mitä kautta olette löytäneet TYKY-palveluidenne tuottajat?

Tämän kysymyksen avulla pyritään selvittämään, mitä kautta Botnia Eventsin asiakkaat ovat löytäneet TYKY-palveluidensa tuottajat. Mikäli tutkimuksessa nousee selkeästi esiin jokin viestintäkanava, joka ei ole vielä Botnia Eventsin käytössä, tulee tämän keinon käyttöönottoa vakavasti harkita. Toisaalta jos asiakas on saanut tiedon suusanallisen viestinnän kautta, on sen kulkuun vaikeaa tai jopa mahdotonta vaikuttaa. Tällöin tärkein vaikutuskeino on erinomainen asiakaspalvelu.

Keitä muita palveluntuottajia kuin Botnia Eventsiä käytätte TYKY-palveluiden tuottamisessa?

Tällä kysymykselle halutaan selvittää, keitä palveluntuottajia Botnia Eventsin lisäksi asiakkaat käyttävät TYKY-palveluiden hankinnassa. Kysymys on tärkeä paitsi siksi, että on tärkeää tietää, keitä ovat Botnia Eventsin kilpailijat, mutta myös siksi, että suhdemarkkinoinnin periaatteiden mukaan toimiva yritys näkee kilpailijansa osana verkostoa. (Gummesson 2004, 22–23). Palvelujen kehittämisessä kilpailijat ovat tärkeässä asemassa, sillä palveluja tulisi kehittää niin, että ne vastaisivat tasoltaan vähintään kilpailijoiden tasoa ja lisäksi kilpailijoita voidaan pitää esimerkkinä sille, kuinka omaa toimintaa tulisi kehittää. Kilpailijat voidaan lisäksi nähdä kuuluvina omaan verkostoon; Botnia Eventsin toiminnassa toimitaan paljon yhteistyössä kilpailijoiden kanssa, jolloin heitä ei nähdä vastustajina, vaan palvelun mahdollistajina.

Millaisia palveluita olette näiltä ostaneet? Oletteko olleet tyytyväisiä ostettuihin palveluihin?

Tässä kysymyksessä pyritään selvittämään, mitä palveluita asiakkaat ovat muilta kuin Botnia Eventsiltä ostaneet. Botnia Events jätettiin pois tästä kysymyksestä, sillä siihen palataan tarkemmin tutkimushaastattelun neljännessä teemassa. Tällä kysymyksellä halutaan saada selville, millaisia palveluita kilpailijat ovat tuottaneet sekä miten mahdollisesti Botnia Events voisi hyödyntää kilpailijoiden palvelutarjoomaa sekä omassa tuotannossaan että verkoston jäsenenä. Toisena osana tätä kysymystä halutaan saada selvitettyä, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä kilpailijoiden palveluihin. Asiakkaan odotukset asettavat tason asiakastyytyväisyydelle, joka vaikuttaa myös uudelleenostoon ja asiakasuskollisuuteen. (Grönroos

2009, 205). Mikäli asiakkaat eivät ole olleet tyytyväisiä palveluun, on loogista, että he ovat siirtyneet käyttämään muita palveluntuottajia. On myös tärkeää tiedostaa, mitä mahdollisesti ovat olleet ne virheet, joiden takia samaa palveluntuottajaa ei ole käytetty uudestaan.

Pidättekö tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa?

Suhdemarkkinoinnin arvoihin kuuluu se, että suhteen kaikki osapuolet ovat aktiivisia. Kun kaikki suhteen osapuolet toimivat rakentavasti, on mahdollista saavuttaa suuriakin etuja. (Gummesson 2004, 39). Kun asiakassuhde kehittyy ja syvenee, myös yhteistyö lisääntyy, jolloin organisaatiot keskittyvät yhdistämään vahvuutensa luodakseen jotain uutta. (McDonald et al. 2000, 51).

Mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä yksittäisen palveluntuottajan valikoituessa TYKY-palveluidenne tuottajaksi?

Tällä kysymyksellä halutaan saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, kuka valikoituu yrityksen TYKY-palveluiden tuottajaksi. Yleensä B2B – yrityksissä toimittajien valinta tehdään osana ostoprosessia, johon vaikuttavat kaikki buying centerin jäsenet. Valintakriteerit yritysmarkkinoilla perustuvat rationaalisuuteen ja tällöin esimerkiksi laatu ja hinta ovat tärkeitä tekijöitä. Myös sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät saattavat kuitenkin vaikuttaa toimittajan valintaan. Valintakriteerit vaihtelevat eri palveluiden ja organisaatioiden kesken, mutta mitä teknisempi tuote tai palvelu on, sitä enemmän laatu vaikuttaa hankintoihin, ja tällöin vastaavasti hinnalla on pienempi merkitys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)

Tiedättekö, millaisia TYKY-palveluita haluatte, vai haluatteko palveluntarjoajan antavan vaihtoehtoja siitä, millainen TYKY-tapahtuma voisi olla?

Mikäli asiakas tietää tarpeensa, siirtyään usein suoraan ostoprosessin vaiheeseen. Asiakkaat eivät aina kuitenkaan tiedä, millaisia tarpeita heillä on. Tällöin tärkeäksi asiaksi nousee se, että palveluntuottaja pyrkii tiedostamaan tämän ongelman ja sen jälkeen vastaa siihen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62). Ongelmanratkaisu voidaan jakaa neljään osaan seuraavasti:

1. Ongelman määrittely ja analysointi
2. Ideoiden tuottaminen
3. Ideoiden arviointi ja valitseminen
4. Ideoiden jalkauttaminen (Evans 1990, 30.)

Tässäkin vaiheessa olennaista on kuitenkin yhteistyö, sillä ilman informaatiota asiakkaan tarpeista, ei palveluntuottaja voi edes lähteä ratkaisemaan ongelmaa.

Ostatteko TYKY-palvelut eri kerroilla samalta palveluntuottajalta vai teettekö vertailua palveluntuottajien kesken? Pyrittekö siihen, että käytätte aina samaa palveluntuottajaa?

Tällä kysymyksellä pyritään saamaan vastauksia siihen, kuinka yritykset valitsevat tietyn palveluntarjoajan sekä kuinka tärkeänä he pitävät yhteistyötä. Koska kaikki tutkimukseen osallistuvat asiakkaat ovat aikaisemmin ostaneet TYKY-palveluja, heidän ostonsa on joko suora tai muunneltu uudelleenosto. Tällöin ostetaan joko suoraan samalta palveluntuottajalta kuin ennenkin, eikä ostoprosessiin tarvita paljoa resursseja, sillä osapuolet ovat toisilleen jo tuttuja. Yritys voi myös kokea järkeväksi etsiä lisätietoa ja mahdollisesti punnita vaihtoehtoisia palveluntuottajia, jolloin puhutaan muunnellusta uudelleenostosta. (Hutt & Speh 2004, 62–66.) Mikäli asiakkaat ovat saamaansa palvelun erittäin tyytyväisiä, he tekevät runsaasti uusintaostoja, jolloin siirtyminen kilpailijalle on melko epätodennäköistä. (Grönroos 2009, 177).

Mitä hyötyjä olette huomanneet aiheutuvat siitä, mikäli käytätte useimmiten samaa palveluntuottajaa?

Suhdemarkkinoinnin arvoihin kuuluu se, että suhteessa pyritään etenemään ja saavuttamaan näin erilaisia etuja, jotka hyödyttävät sekä ostavaa että myyvää osapuolta. Näitä hyötyjä on käsitelty kattavasti luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2.

11.5 Kysymykset 21–28, Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen

Tutkimuksen neljännessä teemassa käsitellään Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittämistä. Seuraavassa käydään läpi jokainen kysymys:

Mitä Botnia Eventsin tarjoamia TYKY-palveluita olette käyttäneet?

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, mitä palveluita asiakas on tähän mennessä käyttänyt. Näin saadaan selville se, mitä palveluita asiakas pitää arviointiensä perustana.

Millaisia tarpeita teillä on TYKY-palvelujen suhteen?

Botnia Eventsin tulee toiminnallaan pyrkiä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin/ongelmiin. Mikäli asiakkaan tarpeet TYKY-palveluiden suhteen eivät ole Botnia Eventsille selkeät, ne tulee selvittää, jotta tarpeisiin on mahdollista vastata.

Onko Botnia Eventsin toteuttama TYKY-toiminta vastannut odotuksiinne? Jos ei, miksi?

Asiakkaan odotukset ovat ensisijaisessa asemassa, kun pyritään tarjoamaan asiakkaalle erinomaista asiakaspalvelua ja halutaan pitää yllä korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Koska asiakkaan odotukset perustuvat tarpeille, tulee yrityksen tietää, keitä asiakkaat ovat ja mitä he haluavat. Jos Botnia Events onnistuu toimittamaan asiakkailleen sellaista palvelua mitä hän odotti, hän tulee luultavasti uudestaan asiakkaasi ja lisäksi viestii positiivisista kokemuksistaan muille. (Beard 2013.) Odotukset voivat syntyä monista eri tekijöistä: markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta tai asiakkaan tarpeista. Tekijöiden yhteisvaikutuksesta asiakas luo odotuksia siitä, millaista palvelua hän Botnia Eventsiltä odottaa. (Grönroos 2009, 105–106.) Jos Botnia Eventsin toiminta ei ole vastannut asiakkaan odotuksiin, halutaan tietää, miksi näin ei ole tapahtunut. Näin toimintaa on mahdollista kehittää.

Koetteko, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta tuottaa yrityksellenne arvoa?

Mikäli Botnia Events pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja tuottaa asiakasta miellyttävän ratkaisun, tuottaa ratkaisu asiakkaalle arvoa. Vaikka itse ratkaisua ei vielä olisi olemassakaan, usein jo pelkän ongelman havaitseminen ja sen ymmärtäminen tuottavat asiakkaalle arvoa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63).

Asiakas ei osta palveluita niiden itsensä takia, vaan saadakseen niistä hyötyjä ja arvoa. Arvonluontiprosessissa asiakas ja palveluntuottaja luovat yhdessä arvoa niin, että se on asiakkaan käytettävissä. Botnia Eventsin tuleekin tiedostaa asiakkaansa prosessit, jotta se voisi tukea niitä mahdollisimman hyvin ja lisäarvoa tuottavasti. (Grönroos 2009, 27–29.)

Miten arvoitte yrityksenne TYKY-toiminnan muuttuvan tulevaisuudessa? Lisääntyykö tai väheneekö se tai pysyykö se samana?

- *Jos se lisääntyy, aiotteko tehdä enemmän itse vai ostaa enemmän Botnia Eventsiltä tai muilta palveluntuottajilta?*

Tämä kysymys on kaksiosainen. Ensiksi asiakasta pyydetään arvioimaan, kuinka heidän TYKY-toimintansa muuttuu tulevaisuudessa. Palveluiden kehityksellä tähdätään tulevaisuuteen. Botnia Events pyrkii tuottamaan sellaista liiketoimintaa, joka vastaisi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kehittäminen on kuitenkin melko epävarmaa ja vaatii riskinottoa, sillä tulevaisuus on aina epäselvä. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 87.)

Toisessa osassa otetaan mukaan vain ne vastaajat, jotka kokevat, että toiminta lisääntyy. Tällöin halutaan tietää, mihin suuntaan toiminta mahdollisesti kehittyy palveluntuottajan valinnan suhteen. Mikäli Botnia Events on pystynyt vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin hyvin, on todennäköistä, että asiakas aikoo ostaa samalta palveluntarjoajalta lisää. Mikäli odotukset eivät ole täyttyneet, on todennäköistä, että asiakas siirtyy kilpailijalle. Asiakas voi myös arvioida, että se tekee tulevaisuudessa enemmän itse. Varsinkin näin taloudellisesti epävakaina aikoina tämä voi olla monelle yritykselle ainoa vaihtoehto.

Mikä teille on tärkeintä hyvässä TYKY-tapahtumassa? (3 tärkeintä asiaa)

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, mitkä ovat yrityksen mielestä tärkeimpiä tekijöitä TYKY-tapahtumassa. Nämä ovat yritykselle ne tärkeimmät tarpeet, joiden täyttämistä palveluntuottajalta vaaditaan. Mikäli tärkeimpiä tarpeita ei pystytä täyttämään, vaikuttaa se asiakkaan tyytyväisyyteen palvelun suhteen.

Mitkä asiat tekevät TYKY-päivästä onnistuneen?

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, mitkä asiat tekevät TYKY-päivästä onnistuneen. Kysymys on jatkoa edelliselle kysymykselle ja tällä pyritään saamaan lisäselvitystä niistä piirteistä, jotka asiakkaalle ovat tärkeitä TYKY-tapahtumassa.

Kehitysehdotukset (avoin kysymys)

Mikäli asiakas ei saanut mahdollisuutta kertoa kaikkea haluamaansa tutkimuskysymysten avulla tai mikäli asiakkaalla on suoranaisia kehitysehdotuksia, on ne mahdollista esittää haastattelun viimeisessä kohdassa.

12 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen analysointia. Luvussa 9.4. käytiin yksityiskohtaisesti läpi sitä, kuinka kvalitatiivinen tutkimus analysoidaan. Tässä kappaleessa havainnollistetaan sitä, kuinka analysointi on toteutettu juuri tässä tutkimuksessa ja kuinka haastatteluista saatua aineistoa on jäsennelty ja käsitelty.

12.1 Analysoinnin ensivaiheet

Laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa. Koska tutkija itse tekee haastattelut, hän voi jo haastattelun aikana tehdä havaintoja siitä, kuinka usein ja missä tilanteissa ilmiöt toistuvat sekä millaisia erityistapauksia tutkittavassa joukossa esiintyy. Tutkija voi myös hahmotella tai tyypitellä malleja havainnoista, ja hän voi kerätä lisämateriaalia, jotta saisi tarkistettua jonkin kehittämänsä hypoteesin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Mikäli jostakin asiasta ei saatu riittävän pätevää vastausta, esitettiin haastateltavalle lisäkysymyksiä. Kuitenkin pääpiirteissään haastattelussa pyrittiin etenemään haastateltavan mukaan ja joissakin kohdissa kävikin niin, että vastaus myöhempänä lomakkeessa olleeseen kysymykseen tuli jo etukäteen, jolloin kysymystä ei tarvinnut toistaa enää uudelleen. Haastattelut mahdollistivat myös vuoropuhelun haastatteluun osallistuvien välillä, mikä paitsi toi rentoutta haastattelutilanteeseen, niin se myös toi mahdollisuuden ajatella asioita täysin itselle toisesta näkökulmasta.

12.2 Haastattelujen purkaminen

Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin puhelimen sekä kameran videotoinnin avulla. Haastateltavilta kysyttiin myös lupa nauhoittamiseen. Kameran äänitystoiminto oli huomattavasti heikkolaatuisempi kuin puhelimen, jolloin se toimi haastatteluissa vain varmennuksena sille, että puhelimen äänitystoiminto ei jostain syystä olisi toiminut. Näin ei kuitenkaan onneksi käynyt missään haastattelussa. Haastattelut pyrittiin heti samana päivänä, jotta ne olisivat olleet tuoreessa muistissa ja näin niiden puhtaaksi kirjoittaminen olisi huomattavasti helpompaa kuin jos läpikäyminen olisi jätetty myöhempään ajankohtaan.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja pyrittiin purkamaan Word-tiedostoon tekstiksi saman päivän aikana. Koska lähes kaikkien aineistojen materiaali osoittautui tiiviiksi ja helposti ymmärrettäväksi, ei sanasta sanaan tehtävää litterointia koettu järkeväksi. Haastattelujen purkamiseen tuo tällöin haastetta kuitenkin se, että haastattelijat tekee itsenäisesti päätelmät siitä, mitä tallentaa ja mitä jättää pois. Joskus tämä voi luoda myös epävarmuutta, sillä tutkija tavallaan asettaa sanat tutkittavien suuhun. Toisaalta tutkija tuntee aineistonsa niin hyvin, että hän huomaa nopeasti milloin on tarpeen luoda sanatarkkoja dialogeja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 142).

12.3 Litterointi

Litterointi tarkoittaa sanasanaista puhtaaksikirjoitusta. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä osasta haastattelua esimerkiksi teemojen mukaan. On kuitenkin yleisempää, että aineistoa litteroidaan kuin että päätelmiä tehdään suoraan aineistosta. Mitä suurempi määrä haastateltavia tutkimuksessa on ollut ja mitä pidempiä haastattelut ovat olleet, sen tärkeämpää on aineiston litterointi, jotta kaikki haastatteluissa esiin tulevat asiat tulevat huomioituiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138.)

Aineiston litteroimisen tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä toimintaohjeita. Se, kuinka tarkasti aineistoa tulisi litteroida, riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Sanasta sanaan purkaminen on kuitenkin työlästä ja vaatii jopa nopealta kirjoittajalta yleensä kuudesta kymmeneen tuntia kirjoittamista yhtä puhuttua tuntia kohti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 139–140.) Mikäli kaikki haastattelut olisi tässä tutkimuksessa litteroitu sanasta sanaan, olisi se vaatinut vähintään 40 tuntia työtä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole litteroitu aineistoja sanasta sanaan. Sanasta sanaan litteroinnin sijaan tutkimuksessa litteroitiin täysin ne asiat, jotka liittyivät tutkimukseen ja sen kysymyksiin, mutta esimerkiksi puhekielisyys, tauot ja muut puhumiseen liittyvät nyanssit sekä täysin tutkimukseen liittymättömät asiat jätettiin litteroimatta. Tämä tyyli näytti toimivan hyvin tässä tutkimuksessa.

12.4 Aineiston tiivistäminen ja luokittelu

Jo siinä vaiheessa kun haastatteluja on suunniteltu, on mietitty, kuinka haastattelut tullaan purkamaan. Muiden opinnäytetöiden ja ystävien kautta saatiin selville, että teemahaastattelu on mahdollisesti järkevintä ja helpointa jäsenellä haastattelu-rungon teemojen mukaisesti Excel-taulukkoon sen jälkeen, kun se on ensiksi pu- rettu Word-tiedostoon tekstiksi. Exceliin eri välilehdille luotiin otsikot haastatte- lun teemojen mukaisesti siten, että kullakin välilehdellä käsiteltiin yhtä teemaa ja sen kysymyksiä. Ensimmäisellä välilehdellä olivat tiedot paitsi haastateltavasta ja tämän yrityksestä sekä työkuvausta, myös haastattelun aika, paikka, kesto ja kaksi ensimmäistä kysymystä eli perustiedot. Seuraavilla neljällä välilehdellä käsiteltiin muita teemoja kysymyskohtaisesti.

Excel-taulukkoon haastateltavien vastaukset ensiksi tiivistettiin lyhyempään muo- toon ja osa kommentaiteista siirrettiin oikeaan kohtaan, koska vastaus tulevaan ky- symykseen saattoi tulla jo aikaisemmassa vaiheessa. Seuraavaksi siirryttiin luokit- teluun, jolla tarkoitetaan sitä, että haastatteluista saatua materiaali jäsennetään ver- tailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelua varten luotiin toinen Excel- taulukko. Luokittelu on olennainen osa analyysia, sillä ilman luokittelua aineiston eri osia ei voitaisi verrata toisiinsa eikä tapauksia voitaisi tyypitellä. Luokittelussa on olennaista, että ne pitää pystyä perustelemaan ja niiden tulee olla sopusoinnus- sa aineiston kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147.)

Tutkimuksen kaikkia osia ei kuitenkaan luokiteltu, vaan osa vastauksista vain tii- vistettiin. Mikäli vastaukset erosivat paljon toisistaan ja selkeitä luokitteluja ei pystytty tekemään tai mikäli vastaukset sisälsivät runsaasti mielipiteitä tai ne oli- vat laajoja ja moniulotteisia, vastaukset vain tiivistettiin. Lisäksi kehitysehdo- tukset koettiin niin tärkeäksi osaksi työtä, että niitä ei haluttu luokitella. Kehitysehdo- tukset vain tiivistettiin ja lisäksi mainittiin, mikäli useampi kuin yksi vastaaja oli antanut saman kehitysehdoituksen.

Esimerkki luokittelusta on seuraavassa. Tässä kappaleessa ei kuitenkaan ole tar- peen näyttää, kuinka jokainen kohta on luokiteltu, vaan antaa siitä havainnollista- va esimerkki. Huomionarvoista on se, että tässä tutkimuksessa monet eri kysy-

mykset olivat sellaisia, joiden luokittelu ei olisi tarpeellista tai edes mahdollista. Tämä johtuu siitä, että kysymykset ovat sellaisia, joihin ei voida olettaa saatavan yksiselitteisiä, ja näin ollen loogisesti luokiteltavia vastauksia. Mikäli hyvin erilaisia vastauksia alettaisiin luokitella, se helposti johtaisi vain vastausten vääristymiseen.

Kysymys numero 14: ”Mitä kautta olette löytäneet TYKY-palveluidenne tuottajat?”

- a) Viidakkorummun, eli suusanallisen viestinnän kautta
- b) Matkamessujen kautta
- c) Sähköpostimainonnan/mainonnan kautta
- d) Internetistä
- e) Oman kokemuksen kautta

Mikäli tieto saatiin esimerkiksi suusanallisen viestinnän keinoin, merkittiin Excel-tiedostoon kysymyksen 14. ja vastanneen yrityksen kohdalle numero a. Jotkut vastaajat vastasivat monta eri vaihtoehtoa, jolloin vastaus saattoi olla tiedostossa esim. muotoa ”a, c ja e”. Mikäli vastaus ei täysin vastannut luokitusta, merkittiin kirjaimen perään myös sanallinen selitys. Aineistoa puhtaaksi kirjoitettaessa aineistoa käytiin läpi niin, että kaksi Excel-taulukkoa olivat rinnakkain, jotta nähtiin paitsi luokittelu, myös vastaajan vastaus sanasta sanaan.

13 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa haastatteluista saadut tulokset esitellään yksityiskohtaisesti. Tulokset käydään läpi teemojen mukaisesti perustiedoista aloittaen. Tämän jälkeen edetään teema teemalta siten, että kaikki vastaukset saadaan käsitellyksi. Tuloksissa erotellaan myös avainasiakasyrityksen edustajien sekä muiden asiakkaiden vastaukset. Perustiedoissa esitellään kysymysten 1 ja 2 lisäksi myös se, mikä on haastateltavien rooli heidän edustamissaan yrityksissä. Tätä ei kuitenkaan kysytty itse haastattelussa, vaan tutkija selvitti asian ennen kuin toteutti haastattelut. Yhteensä tutkimuksessa haastateltiin 10 eri henkilöä. Valitettavasti kuitenkin yksi haastateltava ei vastannut täysin tässä tutkimuksessa käsiteltävistä asioista, jolloin tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kannalta tämä haastattelu jätettiin pois tutkimustulosten esittelyvaiheessa. Yhdeksän haastattelun jälkeen huomattiin kuitenkin, että haastateltavat alkoivat toistaa toisiaan eikä uutta tietoa todennäköisesti olisi enää saatu, vaikka haastatteluiden määrää olisi lisätty. Tämän vuoksi lisähaastatteluja ei koettu tarpeellisiksi.

Kaikissa vastauksissa tulee huomioida, että koska avainasiakasyrityksestä vastaajia oli kuusi, on heidän vastauksensa verrattuna yksittäisiin vastaajiin oletettavasti laajempi. Kuitenkin tutkimuksen kannalta kaikkien haastateltavien vastaukset ovat yhtä tärkeitä ja huomioonotettavia. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi tuloksissa ei erikseen ole kerrottu, että kuka on sanonut mitään. Numerointi ”yksi, toinen, kolmas vastaaja...” on tehty siten, että joka kohdassa sama vastaaja ei ole ”kolmas vastaaja”. Tuloksissa on vain jaoteltu vastaukset avainasiakkaan edustajien vastauksiin ja muiden vastaajien vastauksiin. Tätä tarkempaa jaottelua ei ole tarpeen tehdä, sillä tarkoituksena ei ole saada selville, että kuka on sanonut ja mitä, vaan saada kokonaiskuva asiakkaiden TYKY-toiminnasta sekä siitä, millaista Botnia Eventsin TYKY-toiminta on ollut asiakkaiden mielestä.

Ennen kuin haastateltiin yhtään tutkimukseen osallistujaa, hankittiin tieto siitä, missä rooleissa haastateltavat toimivat edustamissana yrityksissä. Melkein kaikkien haastateltavien kohdalla tieto löytyi suoraan heidän sähköpostinsa allekirjoituksesta, muissa tapauksissa tieto etsittiin internetin kautta ja asia vielä varmistet-

tiin sanallisesti ennen haastattelun aloitusta. Haastateltavat toimivat seuraavissa rooleissa edustamissaan yrityksissä:

- Executive Assistant
- Assistant
- Assistant
- Marketing and Sales Assistant
- Assistant
- Operational Purchaser
- HR Specialist
- Senior Proposal Engineer
- HR & Occupational Health and Safety Manager

Yhteensä haastateltavat edustivat neljää eri yritystä. Kuusi haastateltavista edustaa avainasiakasta ja kolme muuta yksittäisiä muita asiakkaita. Avainasiakasyrityksen työntekijät myös edustavat yrityksen eri toiminta-alueita kattavasti. Kaikki haastateltavat työskentelevät yrityksissä, jotka toimivat teollisuuden alalla.

13.1 Teema 1. Perustiedot

1. Yrityksen koko

Yrityksen koolla ei tässä tapauksessa tarkoiteta koko yrityksen kokoa, vaan sitä yksikköä tai osastoa, jolle haastateltava henkilö järjestää erilaisia TYKY-tapahtumia. Koska vastaukset vaihtelivat paljon, alla kaikki vastaukset lueteltuina:

- Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia yleensä 12 henkilölle
- Toinen vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia 50–60 henkilölle
- Kolmas vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia yli sadalle henkilölle
- Neljäs vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia joko 300 henkilölle tai tiiminsä 40 henkilölle
- Viides vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia 25 henkilölle

- Kuudes vastaaja avainasiakasyrityksestä järjestää tapahtumia hieman yli 500 henkilölle
- Seitsemäs, muita asiakkaita edustava vastaaja järjestää tapahtumia noin 40 henkilölle
- Kahdeksas, muita asiakkaita edustava vastaaja järjestää tapahtumia hieman yli 100 henkilölle
- Yhdeksäs, muita asiakkaita edustava vastaaja järjestää tapahtumia ryhmästä riippuen 350–750 henkilölle

Tiivistetysti voidaan sanoa, että haastateltavat järjestävät TYKY-tapahtumia hyvin erikokoisille ryhmille, koon vaihdellessa 12 ja 750 henkilön välillä. Tämä on tutkimuksen kannalta hyvä asia, sillä mukaan saatiin hyvin erikokoisten tapahtumien järjestämisestä vastaavien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia.

2. Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa?

Keskimäärin vastaajat olivat tehneet yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa noin kuusi vuotta. Vaihteluväli oli kahdesta yli kymmeneen vuotta yhteistyötä. Muissa kuin avainasiakasyrityksessä työskentelevät olivat tehneet yhteistyötä hieman pidempään kuin ne, jotka työskentelivät avainasiakasyrityksessä. Täytyy kuitenkin huomioida, että kun henkilöiltä kysytään kauan sitten tapahtuneita asioita, ei vastaus ole välttämättä kovin luotettava. Monet vastaajista vastasivatkin esimerkiksi ”noin 4–5 vuotta”, sillä tarkkaa muistikuvaa aiheesta ei ollut. Lisäksi kysymyksessä ei eroteltu yhteistyötä ylipäätään ja TYKY-tapahtumiin liittyvää yhteistyötä, vaan kysyttiin kokonaisuudessaan, kuinka kauan yhteistyötä on tehty.

13.2 Teema 2. Yrityksen TYKY-toiminta

3. Kuinka yrityksessänne kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin? Kannustetaanko työntekijöitä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla?

Kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä kiinnitetään runsaasti huomiota työhyvinvointiin ja näin kannustetaan työntekijöiden pitämään huolta hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla. Pääasiassa työntekijöitä kannustetaan kiinnittämään

huomiota omaan hyvinvointiinsa työnantajan tarjoamien alennusten tai liikuntasetelien muodossa sekä tarjoamalla työntekijöille vapaa-ajan kerhoja. Alla eriteltynä avainasiakastyrityksen ja muiden asiakkaiden vastaukset:

Avainasiakasyrityksessä on vastaajien mukaan hyvin paljon erilaista työhyvinvointiin liittyvää toimintaa. Yksi vastaaja totesi, että ”ei ole montaa liikuntapaikkaa tässä kaupungissa, johon meidän pitäisi maksaa täysi hinta”. Avainasiakasyrityksessä on oma fysioterapeutti, taukojumppia sekä erilaisia liikuntakerhoja ja jumppia vapaa-ajalla. Myös yrityksen keittiö on mukana toiminnassa, sillä heiltä on mahdollista tilata terveellisiä kokouseväitä. Yrityksessä myös kerätään leimoja liikuntakorttiin ja sitten eniten liikkuvien kesken on arvonta kaksi kertaa vuodessa. Työnantaja maksaa lisäksi osallistumisia liikuntatapahtumiin, esimerkiksi Wasamaratonille. Yrityksellä on myös oma mökki Kuortaneella, joka on tunnettu ”urheilupaikkakunta”, joten siellä voi viettää lomaa urheillen. Kolme vastaajaa avainasiakasyrityksestä mainitsi, että se on tietysti työntekijöiden itsensä vastuulla, että käyttävätkö he tarjottuja palveluita vai eivät ja lisäksi usein ne, jotka niitä eniten tarvitsisivat, eivät palveluita valitettavasti käytä.

Yksi muita asiakkaita edustava vastaaja kertoi, että heillä kiinnitetään todella paljon huomiota työhyvinvointiin. He käyttävät TYKY-online -korttia, joka käy suurimpaan osaan liikuntapaikkoja maksuvälineenä. Sitten heillä on tietysti erilaisia liikuntakerhoja.

Toinen muita asiakkaita edustava vastaaja kertoi, että heillä kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin monellakin eri tavalla, niin osaston kuin yrityksenkin tasolla. Heillä on oma fysioterapeutti, lääkäri ja työterveyspalvelut talon sisällä. Lisäksi monia liikuntapainotteisia kerhoja, hieroja käytössä edulliseen hintaan sekä TYKY-setelit, jotka käyvät useimpiin liikuntapaikkoihin.

Kolmas muita asiakkaita edustava vastaaja kertoi, että heillä on käytössään TYKY-kortti, joka toimii eri paikoissa. Joskus on ollut myös yrityksen sisäisiä sählyvuoroja. Yritys tarjoaa lisäksi ottelulippuja Sportin ja VPS:n matseihin. Lisäksi heillä on henkilöstökerho, jonka puitteissa järjestetään erilaisia urheilu- ja kulttuuritapahtumia, esimerkiksi teatterikäyntejä.

4. *Koetteko, että TYKY-toiminnan järjestäminen on enemmän haastavaa ja aikaavievää vai helppoa ja kannattavaa? Miksi?*

Kaikki vastaajat kertoivat, että TYKY-toiminnan järjestäminen on mukavaa ja kannattavaa, vaikka tiettyjä haasteitakin on olemassa. Eräs vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että hänen esimiehensä asettaa joskus ”sellaisia tarpeita tai aikatauluja, joita ei ole mahdollista toteuttaa”. Lisäksi ongelmana on se, että enemmistö osallistujista on miehiä, jolloin ei kuitenkaan voida laittaa naisia ja miehiä tekemään eri asioita, vaikka kiinnostuksen kohteet olisivatkin erilaiset. Toinen vastaaja avainasiakasyrityksestä kokee myös haasteelliseksi sen, jos ryhmä on hyvin heterogeeninen. Lisäksi rajallinen budjetti antaa omat haasteensa. Kolmas vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että ei se haastavaa ole, vaikka vaihtoehtojen vertailuun kuluukin aikaa. Hän totesi kuitenkin, että koska TYKY-toiminta on mukana budjetissa, kannattaa se tietysti järjestää. Neljäs vastaaja avainasiakasyrityksestä sanoi, että hän pitää erityisesti TYKY-tapahtumien järjestämisestä, vaikka pitääkin harmillisena sitä, että usein ne jotka TYKY-päivää eniten tarvitsisivat, eivät koskaan osallistu. Viides vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että TYKY-tapahtumien järjestäminen on todella kivaa, sillä ihmiset pitävät paljon työhyvinvointipäivistä. Harmillista on kuitenkin se, että ekonominen tilanne on huono ja heillä jäi tästä syystä viime vuonna kokonaan TYKY-päivä pitämättä. Kuudes vastaaja avainasiakasyrityksestä kommentoi, että TYKY-toiminnan järjestäminen on hauskaa ja tapahtumat ovat mukavia.

Yksi muita asiakkaita edustava haastateltava vastasi, että se on ”ilman muuta kaikkien mielestä kannattavaa”. Myös järjestäminen on palkitsevaa, vaikka kaikkia ei tietenkään voida aina miellyttää. Hän totesi lisäksi, että järjestäminen vie toki jonkin verran aikaa, mutta mielellään hyödyllisyyden vuoksi joku siihen antaa työpanoksensa.

Toinen muita asiakkaita edustava haastateltava sanoi, että TYKY-tapahtuman suunnittelu on tietysti aikaavievää, koska se tehdään työn ohessa eikä siihen ole varattu erillistä aikaa. Kuitenkin hän koki, että järjestäminen on mukavaa.

Kolmas muita asiakkaita edustava haastateltava kommentoi, että se ei ole hankalaa. Tämä johtuu siitä, että heidän työpaikkansa henkilöstömäärä on melko pieni, joten järjestäminen on melko yksinkertaista, sillä vaihtoehtoja on paljon pienemmälle ryhmälle.

5. Mitataanko työhyvinvointia yrityksessänne jotenkin? Jos, miten?

Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä mitataan työhyvinvointia:

Avainasiakasyrityksestä neljä kuudesta tiesi melko tarkasti, kuinka heillä mitataan työhyvinvointia. Heillä on työhyvinvointitutkimus, ikäryhmätarkastukset ja polkupyörätestit ja lisäksi työntekijöitä kannustetaan ottamaan yhteyttä työterveyteen, mikäli kokee, että jonkin asia omassa terveydessä on rempallaan. Lisäksi heillä on mahdollista päästä seurantaan, mikäli henkilöllä on esimerkiksi tarkoitus pudottaa painoa.

Yksi muita asiakkaita edustava haastateltava vastasi, että heillä on työtyytyväisyysmittaus joka toinen vuosi sekä lakisääteinen riskiarviointi. Lisäksi heillä on työhyvinvointikysely ja työkausitarkastukset.

Toinen muita asiakkaita edustava haastateltava sanoi, että heillä on henkilöstön työtyytyväisyyskysely kerran vuodessa ja lisäksi viiden vuoden välein on työterveyden kanssa yhteistyössä laaja terveystarkastus.

Kolmas muita asiakkaita edustava haastateltava kommentoi, että heillä on vuosittainen työhyvinvointikysely. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan antavan suoraa palautetta esimiehelle tai esimiehen esimiehelle myös työterveyteen liittyvissä asioissa. Myös työterveyden kanssa yhteistyössä on kyselyitä.

6. Oletteko huomanneet TYKY-toiminnan vaikuttavan työntekijöidenne hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen? Jos, miten?

Suoranaisia ja vain TYKY-toiminnasta johtuvia vaikutuksia on jopa mahdotonta sanoa ilman mittavia mittauksia, mutta haastateltavat kokevat silti, että TYKY-toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Avainasiakasyrityksestä kaksi vastaajaa kommentoi, että TYKY-tapahtumaa odotetaan: ”Sillä olisi varmasti suurempia vaikutuksia jos tapahtuma jätettäisiin pois verrattuna siihen, että se toteutettaisiin, vaikka sitten pienemmällä budjetilla”. Avainasiakasyrityksestä myös kommentoitiin, että ei voi tietenkään ajatella, että kerran vuodessa toteutettava tapahtuma ”kantaisi” koko vuoden. Kolme vastaajaa myös sanoi, että vaikutus näkyy erityisesti motivoituneisuudessa ja yhteenkuuluvuudessa, kun pääsee tekemään asioita työporukassa osaston ulkopuolella. Avainasiakasyrityksestä yksi haastateltava kokee myös, että osallistuminen organisaation liikuntaharrastuksiin auttaa jaksamaan työelämässä.

Yksi muita asiakkaita edustava haastateltava sanoi, että suoranaista vaikutusta ei tietenkään huomaa, mutta kun monet tietävät, kuinka tärkeää omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen on, niin sitä kautta toiminta tietysti vaikuttaa. Hän korosti, että tietäähän sitä itsekin, että jaksaa paremmin kun liikkuu. Heillä myös TYKY-tapahtumaa odotetaan ja kysellään, jolloin sitä pidetään saavutettuna etuna, joka kuuluu henkilöstölle.

Toinen muita asiakkaita edustava vastaaja kommentoi, että ainakin hetkellisesti se tuo yhtenäisyyden tunnetta, kun tehdään yhdessä. Yhden tapahtuman vaikutusta on vaikeaa sanoa, mutta se on aina hienoa, jos joku saa esimerkiksi kipinän liikkumiseen jonkin TYKY-tapahtuman ansiosta.

Kolmas muita asiakkaita edustava vastaaja kertoi, että TYKY-toiminta luo yhteishenkeä, kun pääsee irtautumaan töistä. Hän kokee tärkeänä sen, että pääsee tutustumaan paremmin kollegoihin, koska kaikkien kanssa ei ole päivittäin muuten tekemisissä.

13.3 Teema 3. TYKY-palvelujen hankinta

7. Kuinka usein yrityksenne järjestää erilaisia TYKY-tapahtumia?

Kaikki vastanneet yritykset pitävät virallisen TYKY-päivän yleensä kerran vuodessa. Eräs vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ovat viime vuosina jakaneeet yhden kokonaisen päivän kahdeksi puolikkaaksi päiväksi. Toinen haastateltava avainasiakasyrityksestä kommentoi, että heillä ei taloudellisista syistä ollut

viime vuonna lainkaan TYKY-päivää. Kaikissa yrityksissä oli kuitenkin virallisen TYKY-päivän lisäksi muuta TYKY:n tapaista toimintaa, esimerkiksi kesäpäivien ja kehittämispäivien yhteydessä, ja lisäksi tiimikohtaisia, pienempiä tapahtumia on välillä. Muutama vastaaja totesikin, että ”sellaista TYKYn tapaista toimintaa tulee varmaankin noin 2–3 kertaa vuodessa jokaiselle”. Näiden lisäksi erilaiset liikuntakerhot kokoontuvat yleensä viikoittain.

8. *Millaisia TYKY-tapahtumia yrityksellänne on ollut viimeisen parin vuoden aikana?*

Menneissä TYKY-tapahtumissa korostuu selvästi liikunnallisuus, koska kaikki vastaajat kertoivat, että ovat lähivuosina tehneet TYKY-tapahtumissa jotain liikunnallista. Kuusi vastaajaa yhdeksästä kertoi, että he ovat olleet Botniahallissa, jossa on ollut eri liikuntalajien kokeilua. Kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ovat olleet Norrvallassa samantyyolisessä tapahtumassa, missä kekeiltiin erilaisia liikunta-aktiviteetteja. Eräs vastaaja, joka edusti muita kuin avainasiakasyritystä, kertoi, että he ovat olleet Kuortaneen Urheiluopistolla liikuntaa harrastamassa koko päivän. Neljä vastaajaa, joista kaksi avainasiakasyrityksestä ja kaksi muista yrityksistä, kertoi myös, että he ovat olleet luontoretkeillä/vaelluksella. Vain yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ovat tehneet muuta kuin liikuntaa, kun he olivat maistelemassa viinejä. Eräs vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kommentoi, että he nimenomaan haluavat tehdä aina jotain liikunnallista, koska töissä helposti istutaan koko päivä.

9. *Haluatteko käyttää eri kerroilla samoja palveluita vai pyrittekö siihen, että TYKY-päivä olisi eri kerroilla erilainen?*

Kaikki vastaajat haluavat, että vaikka TYKY-päivä sisältäisikin aina esimerkiksi liikuntaa, tulee siinä silti olla jotain vaihtelua. Avainasiakasyrityksestä eräs vastaaja kommentoi, että ”ehdottomasti erilainen, toinen kerta ei ole koskaan niin hyvä kuin ensimmäinen”. Monissa vastauksissa korostui se, että halutaan tehdä hie- man eri asioita eri kerroilla, jotta kaikille olisi jotakin. Toinen vastaaja avainasiakasyrityksestä kommentoi, että budjetti rajoittaa valinnanvapautta. Kolmas avainasiakasyrityksen henkilö kommentoi myös, että koska heillä TYKY-päivä on jaet-

tu kahteen puoleen päivään, pyritään toinen osio pitämään aina Botniahallissa. Siellä lajien kirjo on laaja ja tällöin joka kerta on erilainen, vaikka paikka onkin sama. Se avainasiakasyrityksen edustaja, jonka TYKY-päivissä on tehty lähivuosina muuta kuin liikunta, totesi, että heillä joka toinen kerta on liikunnallinen ja joka toinen kerta jotain muuta.

Yksi muita asiakkaita edustava haastateltava sanoi, että heillä on ollut urheiluun liittyvää muutama kerta putkeen, mutta toiminta on tiedostetusti haluttu pitää liikunnallisena. Toinen muita asiakkaita edustava vastaaja kertoi, että he haluavat pitää TYKY-tapahtuman ”ilman muuta erilaisena, että olisi kaikille jotain aina joskus”. Kolmas muita asiakkaita edustava sanoi, että heillä on ollut aika perinteinen kaava TYKY-päivässä: se on ollut aina perjantaisin, tehdään jotain yhdessä (mielellään ulkona) ja sitten illasta on rentoutumisosio, eli käydään saunomassa ja syödään hyvin. He myös haluavat pitää sen sellaisena, koska tämä kaava on todettu heillä hyväksi.

10. Kuka/ketkä tekevät päätöksen TYKY-palvelujen ostamisesta yrityksessänne?

Avainasiakasyrityksessä useimmiten assistentit tekevät päätökset TYKY-palveluiden ostamisesta, sillä he tietävät eri järjestämispaikkoja ja tietävät muutenkin niistä asioista, jotka koskevat TYKY-päivien järjestämistä. Kaksi vastaaja avainasiakasyrityksestä sanoi myös, että heillä on ollut TYKY-päivää varten perustettu työryhmä. Vaihtelua on kuitenkin myös yrityksen sisällä: esimerkiksi eräs vastaaja saa melko tarkat ehdot esimieheltään, kun taas toinen saa vain budjetin, mutta saa muuten tehdä päätökset itsenäisesti. Hyväksyntä suunniteltuun TYKY-tapahtumaan haetaan kuitenkin aina ylemmältä tasolta.

Eräs vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kertoi, että viime kädessä johto tekee päätöksen TYKY-palvelujen ostamisesta. Heillä HR-osasto pitkälti päättää kuitenkin muista asioista, eli esimerkiksi suunnittelusta ja kontaktoinnista.

Toinen vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kommentoi, että heillä on oma TYKY-porukka, joka vastaa suunnittelusta. Lopullinen päätös tulee sitten kuitenkin henkilöstöjohtajalta.

Kolmas vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä vastasi, että hän saa assistenttina itse järjestää tapahtumat, mutta toki ylemmältä taholta tulee kysyä raamit budjetille ja ajankohdalle. Muuten hän saa kuitenkin itse vapaat kädet.

11. Mitkä asiat vaikuttavat eniten ostopäätökseen TYKY-palveluiden suhteen yrityksessänne?

Avainasiakasyrityksestä neljä kuudesta vastasi, että budjetti ja sijainti vaikuttavat ostopäätökseen. Yksi vastaaja kertoi, että hinnalla ei ole niin suurta merkitystä. Sijainti koettiin tärkeäksi vaikutustekijäksi, koska kuljetus maksaa ja vie aikaa muulta toiminnalta TYKY-päivän aikana. Yksi vastaaja sanoi, että myös se vaikuttaa, mitä on tehty aikaisemmin, koska ei haluta tehdä täysin samanlaisia juttuja uudestaan. Kolme vastaajaa avainasiakasyrityksestä koki myös, että vaihtoehdot ja joustavuus ovat tärkeitä, sillä halutaan, että kaikille löytyy jotakin mukavaa tekemistä. Eräs vastaaja koki vaihtoehdot tärkeiksi lähinnä siksi, että heidän ryhmänsä on suuri, jolloin kaikki eivät voi kuitenkaan tehdä jotain yhtä asiaa samaan aikaan. Hänelle on myös tällöin tärkeää se, että kaikki mahtuvat halutessaan mukaan.

Myös kaikki muut kuin avainasiakasta edustaneet vastaajat kokivat hinnan tärkeäksi tekijäksi. Eräs vastaaja korosti yhteistyötä, luotettavuutta ja hyviä aikaisempia kokemuksia, sillä heidän ryhmänsä on iso ja palveluntarjoajalta vaaditaan resursseja, jotta niin isolle porukalle voidaan järjestää TYKY-palveluita. Toisen, muuta kuin avainasiakasta edustaneen haastateltavan mukaan TYKY-palvelujen suunnitteluryhmässä olevien mielipiteet vaikuttavat paljon, sillä he edustavat yrityksen eri yksiköitä. Kolmas muuta kuin avainasiakasta edustava vastaaja kertoi, että ohjelman vaihtelevuus on erityisen tärkeää. Koska heillä TYKY-päivä noudattaa usein samaa, hyväksi havaittua kaavaa, halutaan paikalla tai ohjelmalla tuoda päivään vaihtelevuutta.

12. Millainen on TYKY-palvelujenne ostoprosessi?

Kaikilla vastaajilla on melko vapaamuotoinen ostoprosessi TYKY-palvelujen suhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että TYKY-palveluita järjestävät henkilö/henkilöt ovat yhteydessä palveluntarjoajiin, kyselevät muutamia tarjouksia ja tekevät tämän pohjalta päätökset, jotka lopuksi hyväksytetään päättävällä taholla. Vastaajista selkeästi suuri osa myös haluaa, että mukaan ei otettaisi virallisempaa prosessiajattelua. Yksi vastaaja, joka edusti muuta kuin avainasiakasta, kuitenkin totesi, että tilaus on tietysti virallinen ja se hoidetaan ostoportaalin kautta. Eräs vastaaja avainasiakasyrityksestä pohti myös sitä, että mikäli HR-osasto alkaisi koko talolle järjestää yhteistä TYKY-päivää, niin sitten prosessi olisi varmasti virallisempi.

13.4 Teema 4. Palveluntarjoajan valinta

13. Tuotatteko osan TYKY-palveluista itse vai ostatteko ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta?

Kaikki tutkimukseen osallistuneet ostavat ainakin suurimman osan palveluista ulkopuolisilta palveluntuottajilta, mutta vain kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ostavat aina palvelut ulkopuolelta. Suurimmaksi syyksi tähän nousee resurssien ja kapasiteetin puute itse järjestää TYKY-palveluita varsinkin suuremmalle ryhmälle.

Avainasiakasyrityksen vastaajista kaksi kuudesta kertoo, että he ostavat palvelut aina ulkopuolelta. Toinen heistä mainitsee syyksi nimenomaan sen, että heillä ei ole kapasiteettia järjestää mitään itse. Neljä muuta vastaajaa kertoo ostavansa suurimman osan palveluista ulkopuolisilta palveluntuottajilta, mutta järjestävänsä joskus itse pienempiä tapahtumia. Yksi vastaaja kertoo, että he järjestävät nykyään kuitenkin enemmän omissa tiloissaan, koska se on säästöä. Toinen vastaaja kommentoi, että esimerkiksi vaellusretkellä olleeseen grillaukseen etsittiin toimeksiantajaa, mutta päädyttiin lopulta hoitamaan makkaranpaisto itse. Kolmas vastaaja sanoi, että he ovat järjestäneet tapahtumia itse silloin, kun osallistujamäärä on ollut noin 40–50 henkilöä. Tätä suuremmalle määrälle on otettu ulkopuoli-

nen palveluntuottaja, sillä näin isolle ryhmälle TYKY-tapahtuman järjestäminen sitoo kauheasti ihmisiä tekemiseen ja he ovat näin todenneet, ettei se ole sen arvoista. Se avainasiakasyritystä edustava haastateltava, jonka osastolla palvelut ostetaan aina ulkopuolelta, kommentoi, että hän on kyllä kuullut, että on joskus tehty jotain itse. Hänen aikanaan yrityksessä on kuitenkin ostettu aina ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Kaikki muut muuta kuin avainasiakasta edustavat vastaajat kertoivat, että he tuottavat osan palveluista itse. Yksi vastaaja kommentoi, että heillä on oma Events-tiimi, joka järjestää osan TYKY-tapahtumista ja toinen vastaaja kertoi, että varsinaisen TYKY-päivän he ostavat ulkopuolelta, mutta pienempiä tapahtumia he järjestävät välillä itsekin tilanteesta riippuen. Kolmannessa yrityksessä ohjelmaosiot tulevat ulkopuoliselta palveluntuottajalta, mutta muuten he saattavat itse yrityksestä ottaa yhteyttä esimerkiksi johonkin paikkaan ja sitten sitä kautta järjestetään muut aktiviteetit.

14. Mitä kautta olette löytäneet TYKY-palveluidenne tuottajat?

Suosituimmat kanavat TYKY-palveluiden tuottajan löytämiseksi ovat olleet suusanallinen viestintä, sähköpostimainonta/mainonta sekä internet. Kaikkein suosituin kanava oli suusanallinen viestintä, jonka mainitsi yhteensä seitsemän vastaajaa. Myös sähköpostimainonta/mainonta ja internet mainittiin kumpikin kuusi kertaa.

Avainasiakasyrityksestä sekä suusanallinen viestintä, sähköpostimainonta/mainonta että internet saivat kaikki neljä ääntä. Suusanalliseen viestintään lasketaan myös se, että kaksi vastaajista mainitsi yrityksen assistenttikerhon tiedonhakukanavana ja yksi mainitsi käyttävänsä omaa henkilökohtaista Facebook-tiliään. Tämän lisäksi avainasiakasyrityksessä kolme oli löytänyt palveluntuottajan erilaisten messujen, erimerkiksi matkamessujen, kautta, ja yksi kertoi hyödyntävänsä omia kokemuksiaan ja omaa tietoaan palveluntuottajan hankkimisessa.

Myös muut kuin avainasiakasta edustaneet vastaajat kokivat suusanallisen viestinnän tärkeäksi, sillä kaikki kolme mainitsivat sen kanavana. Mainonnan mainitsi

yksi vastaaja, internetin kaksi ja lisäksi omat aikaisemmat kokemukset toimivat palveluntuottajan löytymiskanavana yhdelle vastaajalle.

15. Keitä muita palveluntuottajia kuin Botnia Eventsiä käytätte TYKY-palveluiden tuottamisessa?

Suosituin palveluntuottaja niin, ettei Botnia Eventsiä ole otettu mukaan, on ollut Botniahalli; seitsemän vastaaja yhdeksästä on kertonut käyttäneensä sitä.

Avainasiakasyrityksestä yksi vastaaja on sanonut käyttäneensä Botniahallin lisäksi Komiat Hetket Oy:ta, joka on eteläpohjalainen ohjelmapalveluyritys. (Komiati Hetket Oy, 2015). Lisäksi hän on käyttänyt Oy AWAY Tourism Oy:ta ja Kalles' Inniä. Toinen vastaaja avainasiakasyrityksestä on käyttänyt Jannen Saluunaa, Vaasan Paintball-vuokrausta, paikallisia kerhoja (esimerkiksi purjehduskerho, kiipeilyseura ja Vaasan Melojat) sekä muutamaa yksityistä henkilöä. Kolmas henkilö avainasiakasyrityksestä on käyttänyt Botniahallin lisäksi Duudson Parkia ja Sundom Winea. Kaksi avainasiakasta edustanutta haastateltavaa kertoi käyttäneensä Botniahallin lisäksi Norvalla Folkhälsania. Viides edustaja avainasiakasyrityksestä kertoi käyttävänsä pääasiassa Botniahallia. Kaksi vastaajaa myös totesi, että mikäli ottaa yhteyttä johonkin tiettyyn paikkaan ja pyytää ohjelmat suoraan sieltä, ei välttämättä itse tiedä, kuka on tässä tilanteessa ollut ohjelman järjestäjänä.

Yksi vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kertoi, että hän on käyttänyt Botniahallin lisäksi Oy AWAY Tourism Oy:ta. Lisäksi hän mainitsi saman tilanteen, kuin mikä esiteltiin edellisen kappaleen lopussa, eli jollakin paikalla saattaa olla omia kontakteja järjestäjiin, jolloin palveluntuottaja ei tule palvelun ostajan tietoisuuteen. Toinen vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä vastasi, että Botniahallin lisäksi hän on käyttänyt Kuortaneen Urheiluopistoa sekä Vaasan Kaupunginteatteria. Kolmas vastaaja, joka ei edusta avainasiakasyritystä, kommentoi, että hän on käyttänyt ”eteläsuomalaista yritystä, jonka nimeä en nyt muista”, Wasa Sports Clubia sekä muutamia pienempiä palveluntuottajia.

16. Millaisia palveluita olette näiltä palveluntuottajilta ostaneet? Oletteko olette tyytyväisiä ostettuihin palveluihin?

Pääasiassa ostetut palvelut ovat olleet liikuntapalveluja. Se avainasiakasyrityksen edustaja, joka kertoi käyttäneensä Komiat Hetket Oy:ta, kertoi, että tämä yritys tarjoaa positiivisessa mielessä hyvin erilaisia palveluita kuin muut. Komiat Hetket Oy:n järjestämässä TYKY-tapahtumassa ryhmä esimerkiksi teki pakuriteetä itse ja söi pettuleipää. Norvallassa eräällä ryhmällä oli liikuntapalvelujen lisäksi ollut luento. Eräs avainasiakasyrityksen edustaja kertoi, että Bothiahallissa heillä on ollut liikuntaosuuden lisäksi luento sekä ruokailu ja liikuntalajien kirjo on suuri. Joskus heillä on kuitenkin ollut fyysisesti liian haastavia lajeja joillekin osallistujille, mutta palautteenannon myötä toimintaa on sitten muutettu sopivammaksi kohderyhmälle. Tämän myötä palveluihin ollaan tyytyväisiä. Toinen avainasiakasyrityksen edustaja, jonka järjestämä TYKY-päivä oli ollut Norvallassa, kommentoi, että palvelu oli ollut muuten toimiva, mutta informaation antamisessa osallistujille oli ollut joitakin ongelmia. Kaikki avainasiakasyrityksen edustajat kertoivat olleensa kuitenkin kokonaisuudessaan tyytyväisiä ostettuihin palveluihin.

Yksi muita kuin avainasiakasta edustanut henkilö kertoi, että he ovat ostaneet lähinnä liikuntapalveluja. He ovat olleet palveluihin tyytyväisiä ja voisivat tarpeen tullen ostaa samasta paikasta uudestaan (Wasa Sports Club ja eteläsuomalainen yritys).

Toinen muita kuin avainasiakasta edustanut haastateltava sanoi, että he ovat ostaneet liikunta- ja kulttuuripalveluita. Lisäksi heillä on ollut Botniahallilla luento. He ovat olleet tyytyväisiä, joka saattaa osin johtua siitä, että palvelut on räätälöity melko pitkälle. Tällöin he ovat tienneet melko tarkasti, mitä odottaa palvelulta.

Kolmas muita kuin avainasiakasta edustanut haastateltava kommentoi, että he ovat ostaneet liikunta- ja aktiviteettipalveluita. He ovat olleet ”pääsääntöisesti tyytyväisiä”.

17. Pidätkö tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa?

Kaikki vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä kuitenkin totesi, että he katsovat ensin, mitä valmiita paketteja palveluntarjoajalla on tarjota ja sen jälkeen vasta kyselevät räätälöityjä palveluita. Kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä piti yhteistyötä ”todella tärkeänä” ja yksi totesi, että ilman yhteistyötä ”sehän on kun ostaisi sian säkissä, kun ei oikein tiedä, että mitä saa ja mitä on luvassa”.

Yksi vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kommentoi, että he haluavat aika tarkasti tietää, että mitä on luvassa ja siksi on tärkeää, että suunnitellaan kaikki yksityiskohdatkin yhdessä. Kaksi muuta vastaajaa muista kuin avainasiakasyrityksestä totesivat, että se on ”tärkeää, totta kai”.

18. Mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä yksittäisen palveluntuottajan valikoituessa TYKY-palveluidenne tuottajaksi?

Viiden vastaajan mukaan hinta vaikuttaa siihen, mikä palveluntarjoaja valitaan, vaikkei hinta välttämättä olekaan se tärkein asia. Luottamus vaikutti kolmen, laatu/ammattitaito kahden ja palvelujen sisältö neljän mukaan palveluntuottajan valikoitumiseen. Alla vielä eriteltynä kaikki ne asiat, jotka koettiin tärkeiksi kriteereiksi siihen, miksi tietty palveluntarjoaja valitaan TYKY-palveluiden tuottajaksi.

Kaksi vastaaja avainasiakasyrityksestä totesi, että suusanallinen viestintä vaikuttaa paljon, koska palveluntuottajasta tulee olla positiivisia kokemuksia ja tuottajaan pitää pystyä luottamaan. Toisen mielestä myös kontaktin pito on tärkeää. Kolmas vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että heillä vaikuttaa pääasiassa se, mihin heidän budjettinsa riittää. Neljäs vastaaja avainasiakasyrityksestä kommentoi, että osittain vaikuttaa hinta ja sitten se, että mitä yritys tarjoaa. Jos heistä kuitenkin tuntuu, että paketissa tarjottavat palvelut olisi mahdollista toteuttaa itsekin, niin tällöin rahalle on vaikeaa saada kunnon vastinetta. Heillä vaikuttaa myös henkilömäärä, sillä hyvin suuri ryhmä on esteenä joidenkin palveluntarjoajien käyttämiselle. Viides vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että heillä vaikuttavat eniten hinta sekä lajien monipuolisuus ja kiinnostavuus. Kuudes avainasiakasta edustanut vastaaja sanoi, että yhteistyö ja joutavuus sekä asiakkaan toiveiden toteuttami-

nen ovat tärkeimpiä. Mikäli palveluntarjoaja helposti sanoo, että ”emme voi järjestää mitään tuollaista”, niin tällöin ei luultavasti valitse kovin helposti tätä palveluntarjoajaa. Hinta tietysti vaikuttaa myös, mutta se ei ole heille tärkein asia.

Yksi, muuta kuin avainasiakasta edustanut vastaaja kommentoi, että usein palveluntarjoaja valitaan tottumuksesta, mutta myös palvelun laatu ja helppous ovat tärkeitä kriteerejä. Toinen vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kommentoi, että heillä vaikuttaa se, että he eivät halua samaa palvelua uudelleen, mutta jos palveluntarjoajalla on tarjota jotain täysin erilaista, niin siinä tapauksessa palveluntuottaja voi tietysti olla sama. Ohjelman vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä hinta ovat tietysti myös tärkeitä. Aika rajoittaa siinä mielessä, että he haluavat pysyä lähialueella. Kolmas, muuta kuin avainasiakasta edustava vastaaja kertoi, että heille tärkeintä ovat luottamus ja ammattitaito.

19. Tiedätkö, millaisia TYKY-palveluita haluatte, vai haluatteko palveluntarjoajan antavan vaihtoehtoja siitä, millainen TYKY-tapahtuma voisi olla?

Kaikki vastaajat haluavat palveluntarjoajan antavan vaihtoehtoja siitä, millainen TYKY-tapahtuma voisi olla. Koska vastaukset olivat muuten melko laajoja, käsitelen ne alla yksitellen. Ensimmäiset kuusi ovat avainasiakasyrityksen edustajien vastauksia ja niitä seuraavat kolme muiden yritysten edustajien vastauksia:

Ensimmäisellä vastaajalla on tiimissään hyvin erilaisia ihmisiä, jolloin on hyvä jos palveluntarjoaja pystyisi ideoimaan jotain sellaista, mikä käy kaikille. On huono asia, mikäli he, jotka eivät halua liikkua, eivät sitten tee oikein mitään. He kaipaavat myös sellaisia palveluita, joissa pitää miettiä ja joissa toimitaan yhdessä.

Toinen vastaaja yleensä kertoo palveluntuottajalle, mitä he ovat aikaisemmin tehneet, koska he haluavat eri kerroilla eri juttuja. Hän kokee, että välillä töissä ”kaikki kaatuu päälle” ja aivot hakkaavat tyhjää, jolloin on kiva, että saa vinkkejä. Vaikka tämän vinkin sitten hylkäisi, niin omassa päässä on kuitenkin tapahtunut ajatuksia idean suhteen.

Kolmas vastaaja sanoi, että usein he vähän tietävät, että mitä halutaan tehdä. Joskus he kuitenkin haluavat palveluntarjoajalta ideoita ja jos tällä ei olekaan antaa

mitään ihmeellistä ideaa, niin siitä voi olla hieman pettynyt. Haastateltava sanoi, että he antavat palveluntarjoajalle ”suuret linjat”, mutta tietysti se on palveluntuottajan tehtävä tehdä itse työ ja luoda palvelu.

Neljäs vastaaja kertoi, että on tärkeää, että palveluntarjoaja antaa ideoita siitä, mitä he voisivat tehdä. Heillä tulee usein työntekijöiltä toiveita TYKY-päivän suhteen ja nämä sitten esitellään palveluntuottajalle. Tällöin palveluntuottajan tulisi pyrkiä tarjoamaan siihen, mitä he haluavat.

Viides vastaaja kommentoi, että he tietävät, millaisista TYKY-päivistä henkilöstö on pitänyt, mutta he pyytävät silti aina uuden tarjouksen, jotta ohjelmaan saataisiin vaihtelevuutta. Mikäli ohjelma on eri kerroilla liian samankaltaista, ei porukka enää lähde mukaan TYKY-tapahtumiin.

Kuudes vastaaja mainitsi, että hän aina mielellään kuulee, mitä palveluntarjoajalla on tarjota ja sitten siitä voidaan katsoa, että miten siitä voisi muokata juuri heille sopivan kokonaisuuden.

Seuraavaksi muiden yritysten edustajien vastaukset:

Yksi vastaaja sanoi, että hänellä on itsellään jokin mielikuva, mutta palveluntarjoajan tulisi haastaa häntä ideoinnissa. Henkilö on toiminut 20 vuotta työssään, niin hän epäilee, että sitä helposti urautuu liiaksi ja tällöin palveluntarjoajan on hyvä tulla esittämään ideoitaan.

Toinen haastateltava kertoi, että hän ilman muuta haluaa vaihtoehtoja ja vinkkejä siitä, mitä he voisivat tehdä. He kuitenkin usein tietävät vähän, mitä haluavat tehdä, sillä heiltä lähtee ensimmäinen kysely palvelua koskien.

Kolmas vastaaja kommentoi, että vaihtoehdot ovat hyviä, koska aina ei välttämättä tiedä kaikista niistä vaihtoehdoista, joita on olemassa. Joskus on kuitenkin tilanne, että he tietävät aika tarkasti, mitä palveluita halutaan.

20. Ostatteko TYKY-palvelut eri kerroilla samalta palveluntuottajalta vai teettekö vertailua palveluntuottajien kesken? Pyrittekö siihen, että käytätte eri kerroilla samaa palveluntuottajaa?

- *Mitä hyötyjä olette huomanneet aiheutuvan siitä, mikäli käytätte useimmiten samaa palveluntuottajaa?*

Kukaan vastaajista ei suoranaisesti pyri ostamaan TYKY-palveluita eri kerroilla samalta palveluntuottajalta. Yhteensä neljää haastateltavaa, joista kolme avainasiakasyrityksestä, koki, että palveluntuottaja ei ole tärkeä, vaan itse palvelu määrää ostamisen. Kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä koki, että ei ole syytä olla käyttämättä samaa palveluntarjoajaa, sillä palveluntuottajan vaihtaminen ei ole olennaista, vaan asioiden (eli se mitä tehdään) vaihtaminen on tärkeää. Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä kommentoi, etteivät he pyri käyttämään samaa palveluntuottajaa, koska heidän ryhmänsä on kovin suuri, jolloin vaihtoehdot ovat muutenkin vähissä. Toinen vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että he pyrkivät toteuttamaan TYKY-päivän eri paikoissa.

Muut kuin avainasiakasyrityksen haastateltavat olivat hyvin samoilla linjoilla: palvelu ratkaisee ja yksi vastaaja jopa totesi, että he haluavat nimenomaan käyttää eri palveluntuottajia, jotta he saisivat eri konseptilla hieman erilaisia palveluita. Toinen haastateltava sanoi, että hän saattaa kysyä vain yhdeltä palveluntuottajalta, mikäli haluaa palvelun toteutettavan tietyssä paikassa. He eivät muuten kuitenkaan pyri käyttämään samaa palveluntuottajaa.

Koska kukaan vastaajista ei varsinaisesti pyri käyttämään samaa palveluntuottajaa eri kerroilla, alakysymykseen ei tullut kovin montaa vastausta. Alla lueteltuina kuitenkin ne hyödyt, joita koetaan saatavan, mikäli käytetään samaa palveluntarjoajaa useimmiten:

- Osapuolet tuntevat toisensa ja olo on luottavaisempi
- Tiedät keneen ottaa yhteyttä, jos homma ei ole toiminut niin kuin olisi pitänyt
- Pääsee vähemmällä esivalmistelutyöllä, kun palveluntarjoaja tietää asiakkaan edelliset palvelukerrat, mieltymykset sekä vaatimukset ja toivomukset

13.5 Teema 5. Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen

21. Mitä Botnia Eventsin tarjoamia TYKY-palveluita olette käyttäneet?

Avainasiakasyrityksestä kolme vastaajaa kertoi olleensa Öjbergetillä B2Roots – TYKY-päivässä. Lisäksi kaksi on ollut Reinon Tuvalla, yksi Hunurinjärvellä ja yksi Varpissa. Yksi vastaaja kertoi, että heillä on ollut gps-seikkailu sekä sieniretki ja toinen vastasi, että heillä on ollut aktiviteettirata Vaasassa. Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä ei täysin muistanut, mitä heillä on ollut Botnia Eventsin kautta.

Muiden yritysten edustajat kertoivat seuraavaa: Yksi vastaaja kertoi, että heillä on aika monena vuonna ollut joku urheilupäivän tyyppinen ratkaisu, joka on sisältänyt erilaisia rasteja. He ovat lisäksi käyneet paljon Reinon Tuvalla, jossa on ollut erilaista ohjelmaa ryhmästä riippuen; toisille on sopinut mönkijäsafari ja toisille sieniretki. Toinen vastaaja kertoi, että he ovat olleet Varpissa, Reinon Tuvalla sekä Villa Bulleråsissa. Näissä tapauksissa sekä paikka että ohjelma on ostettu Botnia Eventsin kautta. Kolmas haastateltava kommentoi, että heillä on ollut luontoretki Raippaluodossa, Vanhan Vaasan raunioilla ohjelmaa ja lisäksi he ovat vierailleet Reinon Tuvalla.

Kaikissa yllä mainituissa paikoissa/aktiviteeteissa korostuu se, että ne on tehty ulkona ja niihin liittyy läheisesti liikunta sekä yhdessä tekeminen. Reinon Tuvalla, Varpissa sekä Villa Bulleråsissa on ollut myös saunomismahdollisuus sekä ruokailu.

22. Millaisia tarpeita teillä on TYKY-palvelujen suhteen?

Ensiksi käydään läpi avainasiakasyrityksen edustajien vastaukset ja sen jälkeen muiden yritysten edustajien vastaukset.

Kolme vastaajaa avainasiakasyrityksestä kokee, että budjetti asettaa tiettyjä rajoituksia TYKY-palvelujen suhteen. Yksi vastaaja sanoi, että usein erityisesti kuljetukset maksavat, koska niistä tulee helposti suuri kuluerä. Kolme vastaajaa koki, että palvelujen tulisi olla ainakin osaksi ulkona, sillä töissä ihmiset istuvat koko

päivän näyttöpäätteellä. Yksi vastaaja kertoi, että he käyttävät paljon Botniahallia juuri siksi, että siellä on myös suuren porukan mahdollista olla osaksi ulkona ja osaksi sisällä. Kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä vastasi, että tilaa tulee olla paljon, sillä heidän TYKY-ryhmänsä ovat kooltaan suuria. Vaihtelevuutta ja vaihtelevaa ohjelmaa korosti kaksi vastaajaa. Joustavuus, terveellinen ruoka, hyvät ohjaajat, kohtuullinen etäisyys Vaasasta, hyvät vakuutukset ja selkeät tarjoukset sekä laskutukset hyvä hoito mainittiin lisäksi tarpeina TYKY-palveluiden suhteen. Eräs vastaaja kertoi, että heillä tarpeet perustuvat pitkälti siihen, mitä heidän henkilöstönsä haluaa tehdä, koska ketään ei haluta pakottaa osallistumaan TYKY-päivään.

Myös muiden yritysten edustajat olivat ulkona tekemisestä samoilla linjoilla; kaksi kolmesta piti tärkeänä, että ainakin osa TYKY-päivästä toteutetaan ulkona. Kaksi vastaajaa korosti myös liikunnallisuutta ja työhyvinvointia osana TYKY-päivää. Yksi vastaaja sanoi, että he haluavat myös jotain luentoa tai tietotyypistä osaa ja lisäksi toiminnan tulisi sijaita melko lähellä Vaasaa, koska aikaa on rajatusti. Toinen vastaaja kommentoi, että heillä on melko miesvoittainen työporukka, jolloin usein tiedetään ainakin se, mitä ei välttämättä haluta tehdä. Heillä on lisäksi melko nuori keski-ikä, eli sekin antaa raameja sen suhteen, että mitä he tekevät.

23. Onko Botnia Eventsin toteuttama TYKY-toiminta vastannut odotuksiinne?

Jos ei, miksi?

Avainasiakasyrityksestä neljä kuudesta totesi suoraan, että toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa. Kaksi vastaajaa totesi, että toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa ”ihan hyvin” ja yksi, että ”ainakin minun osaltani palvelut ovat olleet erittäin hyviä”. Yksi vastaaja totesi kysymykseen, että ”Kyllä on!”. Kaksi muuta vastaajaa avainasiakasyrityksestä sanoi, että toiminta ei ole kaikilta osin vastannut heidän odotuksiinsa: Yksi vastaaja kertoi, että Öjbergetin B2Roots –tapahtuman osalta toiminta oli ollut odotettua, mutta viime kesänä ollut aktiviteettirata oli hieman pettymys. Hän totesi, että kyseessä on saattanut olla myös jonkinlainen ”missunderstanding”, mutta heidän päiväänsä sisältynyt teema ei näkynyt aktiviteettiradassa, vaan se oli ”se standardiratkaisu, jonka näin uudestaan kaksi viikkoa sitten”. Toinen vastaaja kertoi, että osaltaan toiminta on vastannut odotuksiin, sillä

kirjeenvaihtoa on tehty todella paljon suunnitteluvaiheessa ja on tarkistettu monesti, että kaikki on ok. Heillä on ollut ongelmana, että vaihtoehtona on ollut vain yksi tai kaksi lajia, jotka molemmat ovat olleet aika erikoisia ja usein vaikeasti toteutettavissa suuren organisaation kanssa.

Muiden yritysten vastaajista kaikki kokivat, että Botnia Eventsin toteuttama TYKY-toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa: Yksi vastaaja sanoi, että toiminta on järjestetty aina läheisessä yhteistyössä, jolloin se on sitten vastannut sen ajan tarpeisiin. Toinen vastaaja kommentoi, että he ovat olleet tyytyväisiä, sillä vastaukset tulevat nopeasti ja he ovat saaneet palveluita myös lyhyellä varoitusaajalla. Palvelu on ollut joustavaa ja sitä, mitä he ovat odottaneet. Kolmas haastateltava vastasi, että muuten toiminta on ollut hyvin juuri sitä, mitä on luvattu ja sovittu, mutta heidän Raippaluotoon suuntautuneelta TYKY-päivältään bussi oli myöhässä todella kauan.

24. Koetteko, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta tuottaa yrityksellenne arvoa?

Tämä kysymys oli selvästi haastava monelle vastaajalle, mutta tämä oli tiedossa ennen haastattelua, jolloin haastateltava selitti kysymyksen laajasti. Kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta on jollain tavoin arvoa tuottavaa. Avainasiakasyrityksen vastaajista kaikki totesivat, että toiminta tuottaa jonkinlaista arvoa. Yksi vastaaja totesi, että ei se ainakaan arvoa vähennä. Tiettyjen ihmisten kohdalla se tuottaa arvoa ja sellaisten, joita toiminta ei kiinnosta, se ei tuota. Toinen vastasi, että se tuottaa yritykselle imagoarvoa, sillä kun työmarkkinoilla tiedetään että tässä yrityksessä pidetään työntekijöistä huolta, sinne halutaan tällöin myös töihin. Kolmas vastaaja avainasiakasyrityksestä sanoi, ettei hän oikein osaa sanoa, mutta ”kyllä se varmasti jotain”. Neljäs vastaaja kommentoi, että tuottaa se sinänsä arvoa, että heidän ei tarvitse kauheasti itse tehdä, kun toiminta on ulkoistettu. Viides vastaaja mainitsi, että se ei välttämättä tuota yritykselle suoranaisesti, mutta yksilöille mahdollisesti tuottaa. Kuudes haastateltava kertoi, että se tuottaa arvoa: TYKY-toiminnalla saadaan tiimihenkeä kohotettua, sillä on todella tärkeää oppia tuntemaan työkavereita ja esimiestään myös muualla kuin konttorissa.

Muut vastaajat uskoivat myös, että TYKY-toiminta tuottaa yritykselle arvoa: Yksi vastaaja kommentoi, että uskoo toiminnan tuottavan arvoa, sillä TYKY-päivät ovat aina hintansa väärsti. Toinen vastaaja uskoo niiden tuottavan arvoa, sillä ihmiset pitävät niistä kovasti, koska ne tuovat hyvää mieltä ja luovat tiimihenkeä. Mutta siitä, että mikä se ”viivan alle” jäävä summa sitten on, niin siihen hänen on mahdotonta sanoa mitään. Kolmas vastaaja koki toiminnan tuottavan arvoa, sillä se tuottaa elämyksiä, yhdessäoloa ja uuden kokeilua. Hän sanoi, että se rahasumma, mikä TYKY-toimintaan laitetaan, tuo varmasti enemmän hyötyjä kuin mitä siihen menee uhrauksia.

25. Miten arvioitte yrityksenne TYKY-toiminnan muuttuvan tulevaisuudessa?

Lisääntykö tai väheneekö se tai pysykö se samana?

- Jos se lisääntyy, aiotteko tehdä enemmän itse vai ostaa enemmän Botnia Eventsiltä tai muilta palveluntuottajilta?*

Kahdeksan yhdeksästä vastaajasta uskoo, että TYKY-toiminnan määrä tulee pysymään suunnilleen samana kuin mitä se on tällä hetkellä. Avainasiakasyrityksistä kommentoidaan asiaa seuraavasti: Kaksi vastaaja kertoi, että he uskovat, että toiminnan määrä pysyy samana, mutta asiat tehdään pienemmällä budjetilla. TYKY-toiminta on heille kuitenkin tärkeää ja siitä pidetään lujasti kiinni. Toinen vastaaja toivoo toiminnan pysyvän samana, vaikka nyt onkin koko ajan vähennetty erilaista toimintaa. Kolmas vastaaja uskoo myös, että toiminta pysyy samana, vaikka terveysasiat ovatkin tällä hetkellä paljon tapetilla. Voisi siis uskoa, että toiminta lisääntyisi, mutta kustannussyistä hän uskoo, että määrä pysyy kuitenkin samana. Neljäs vastaaja avainasiakasyrityksestä ei osannut vastata kysymykseen, sillä hän sanoi, että ”tämä riippuu niin paljon yrityksen tilanteesta”. Viides haastateltava kertoi, että hän uskoo toiminnan pysyvän samana. Hän pohtii, että ei TYKY-päiviä ainakaan tulla lisäämään, eikä kerhotoimintakaan tulla laittamaan lisää rahaa ennen kuin taloudessa alkaa mennä paremmin.

Muiden yritysten edustajat olivat vastauksissaan hyvin samoilla linjoilla: Yksi vastaaja uskoo, että toiminta tulee pysymään suurin piirtein samana. Hän pohti, että tuskin toiminta ainakaan kauheasti lisääntyy lähivuosina. Myös toinen vastaaja uskoo toiminnan pysyvän samana näillä spekseillä. Epävirallisessa TYKY-

toiminnassa voi tapahtua muutoksia, mutta se taas riippuu sitten esimerkiksi osastojen aktiivisuudesta. Kolmas haastateltava kommentoi myös, että toiminta tulee luultavasti pysymään samana. Heidän yrityksessään ollaan siirtymässä toisen konsernin alaisuuteen, joten täysin varmaksi asiaa ei voi tietää.

Koska yksikään vastaaja ei usko toiminnan lisääntyvän, ei toiseen alakysymykseen koskien ostamisen muutoksia saatu suoria vastauksia. Eräs vastaaja kuitenkin kommentoi, että tämäkin riippuu yrityksen tilanteesta ja siitä, kuinka suuren budjetin he saavat käyttöönsä, mikäli toiminta lisääntyisi.

26. Mikä teille on tärkeintä hyvässä TYKY-tapahtumassa? (3 tärkeintä asiaa)

Tässä kysymyksessä vastaukset olivat hyvin moniulotteisia ja jokaisella oli oma mielipide siitä, mikä itselle ja omalle työyhteisölle on tärkeintä hyvässä TYKY-tapahtumassa. Tämän vuoksi vastaukset tiivistetään, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva siitä, mitkä asiat vaikuttavat eri ihmisten kohdalla siihen, että kokee TYKY-tapahtuman olleen onnistunut. Ensiksi käydään läpi avainasiakasyrityksen edustajien vastaukset:

- ”Se, että palveluntuottajalla on homma hanskassa, jotta voi itse keskittyä viettämään mukavaa päivää. Joustavuutta ja pelisilmää vaaditaan.”
- ”Ihmiset viihtyvät ja TYKY-tapahtumasta saadaan hyvää mieltä ja energiaa sekä muistoja.”
- ”Mielenkiintoisuus, paikka/sijainti ja hauskuus ovat tärkeimpiä asioita.”
- ”Kaikilla on mahdollisuus päästä mukaan ryhmän suuren koon takia. Sitteen vaihtelevuus/mahdollisuus vaihtoehtoihin ja positiivinen mieli, se on oikeastaan kaikkein tärkeintä. Että ihmiset olisivat iloisesti mukana, ettei tunnu siltä, että ihmiset olis pakotettu!”
- ”Vaihteleva ohjelma, hyvä ja terveellinen ruoka sekä hyvät ja asiantuntevat ohjaajat.”
- ”Yhtenäisyys, tiimihenki, hyvinvoinnin huomiointi ja se, että seurustellaan työkavereiden kanssa toisenlaisessa ympäristössä, niin että tullaan tutuiksi henkilökohtaisesti.”

Muiden yritysten vastaajat kommentoivat kysymykseen seuraavasti:

- ”Yhdessä tekeminen ja hieno ympäristö, eikä välttämättä tarvita kovin ihmeellistä ohjelmaa, yhdessä oleminen ja tekeminen on tärkeämpää.”
- ”Että toiminnassa on mukana luotettava kumppani, eli kun sovitaan jotain, niin se sitten oikeasti myös pelaa. Sitten kokonaisvaltaisuus, että saadaan yhdestä paikasta kaikki palvelut, ruokailut, bussit jne., eli ostamisen helpous. Monipuolisuus, kaikille jotakin ja koko ajan jotain, ei liian kova tahiti, mutta ei liikaa luppoaikaakaan.”
- ”Konseptin pitää olla toimiva, ammattitaidolla järjestetty ja tehokas TYKY-tapahtuma.”

Vastaukset olivat melko erilaisia, mikä onkin hyvin tyypillistä, koska kyseessä oli osaltaan mielipidekysymys. Niissä korostui kuitenkin yhdessäolo ja yhdessä tekeminen sekä hyvinvoinnin huomiointi. Myös palveluntuottajalta odotetaan ammattitaitoa ja vankkaa osaamista. Neljä vastaajaa yhdeksästä korosti sitä, että toiminnan tulee olla ammattimaista ja palveluntuottajalla on ”homma hanskassa” ja viisi vastaajaa piti tärkeimpänä sitä, että TYKY-tapahtuma on viihtyisä ja mukava.

27. Mitkä asiat tekevät TYKY-päivästä onnistuneen?

Muutamit vastaajat kokivat, että he olivat sanoneet jo onnistumiseen liittyvät asiat edellisen kohdan yhteydessä. Onnistuneeseen TYKY-päivään vaaditaan kahden avainasiakkaan edustajan mukaan sitä, että asiat sujuvat, eikä toiminnassa ole ollut mitään häiriöitä, ja ihmisillä on hauskaa. Jos homma ei toimi, tulee porukka helposti ärsyyntyneeksi ja kyllästyneeksi, jolloin on hyvin helppoa valita jokin toinen palveluntarjoaja seuraavalla kerralla. Tärkeää on myös se, että osallistujat ovat olleet tyytyväisiä. Kolmannen haastateltavan mukaan onnistumiseen vaikuttaa se, että saa uusia kokemuksia, sillä itse ei henkilökohtaisesti tulisi ostettua palveluita Botnia Eventsin kautta.

Muiden yritysten edustajat vastasivat kysymykseen seuraavasti: Kahden vastaajan mukaan säällä on merkitystä siihen, kuinka onnistunut TYKY-päivä on ollut. Vaikka säähän ei tietenkään kukaan voi itse vaikuttaa, on täysin eri asia viettää TYKY-päivää ulkona sateessa kuin auringonpaisteessa. Kolmas vastaaja koki, että TYKY-päivä on ollut onnistunut, mikäli suurin osa henkilöstöstä on ollut siihen tyytyväinen ja kokee, että päivä on ollut hyvä. Kaikkia ei tietenkään kuitenkaan aina voida miellyttää.

28. Kehitysehdotukset

Yhteensä kahdeksan vastaajaa antoi erilaisia kehitysehdotuksia tai sanoi muuten jotain sellaista, mitä ei ollut saanut sanotuksi kysymysten lomassa tai mitä halusi vielä erikseen painottaa. Kehitysehdotukset käydään läpi erottelemalla avainasiakas ja muiden asiakkaiden edustajat.

Avainasiakkaat antoivat kehitysehdotuksia seuraavasti: Yksi haastateltava sanoi, että kun he olivat olleet geokätköilemässä, ei kätkön löytymispaikalla ollut mitään palkintoa. Löytymispaikalla olisi tullut olla esimerkiksi karkki, kirjain tai muu sellainen, mikä olisi aiheuttanut sen, että kätkön löytämisestä olisi ollut jotain ”hyötyä”. Hän sanoi, että tästä jäi vähän sellainen tunne, ettei asiaa oltu mietitty loppuun asti. Lisäksi hänelle oli jäänyt aktiviteettiradoilla käytettävä taiteilijat/metsästäjät/keräilijät – jaottelu hieman epäselväksi. Hemmerissä heillä oli loppunut ruoka kesken. Sähköpostimainonnasta hän kommentoi, että sitä tulee hieman liian usein. Nokipannukahvit hän koki jo tylsäksi ja käytetyksi jutuksi, jolloin tilalle tulisi keksiä jotain muuta, esimerkiksi tikkupullan paistoa. Hän koki nimitäin erityisen tärkeäksi sen, että TYKY-päivässä saisi tehdä asiat itse.

Toinen avainasiakasyrityksen edustaja kommentoi, että Reinon Tuvalle tulisi saada yöpymistilat. Lisäksi hän kertoi, että Botnia Events on hinnoitellut itsensä ulos, sillä esimerkiksi Reinon Tupa on todella kallis ja myös kokoukset ovat ylihintaisia. Palveluita voisi hänen mukaansa kehittää joustavimmiksi, eli jos esimerkiksi jokin konsepti on liian kallis, voisi osia poistamalla tai vaihtamalla saada siitä hinnaltaan sellaisen, että sitä olisi mahdollista ostaa. Myös uusien palvelujen testausta hän piti erittäin tärkeänä, jolloin tulisi panostaa siihen, että uudet toiminnot

testattaisiin ”oikeilla asiakkailla”, eikä vain omalla porukalla. Tällöin saataisiin selville, kuinka toiset ihmiset palvelun kokevat. Tällöin voisi tarjota esimerkiksi avainasiakkaalle palvelua siten, että he tietävät sen olevan kehitystasolla. Hinta on tietysti tällöin alhaisempi, mutta samalla asiakas sitoutuu siihen, että se antaa palautetta eikä oletta toiminnon olevan vielä viimeisen päälle hiottu. Näin testaus hyödyttäisi paitsi asiakasta, myös palveluntuottajaa.

Kolmas vastaaja kommentoi, että palveluntuottajan tulisi ottaa ehdotukset aina avoimin mielin ottaa vastaan ja pyrkiä myös toteuttamaan niitä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Hän vielä lisäsi, että Botnia Eventsin kohdalla tämä on toiminut hyvin.

Neljäs vastaaja kritisoi sitä, että samat tehtävät/aktiviteetit toistuvat eri kerroilla ja tämä on ongelma erityisesti sellaisissa aktiviteeteissa, joissa pitää miettiä ja oivaltaa jotakin. Koska kun olet tehnyt tällaisen tehtävän kerran, niin ei sitä sitten voi tehdä enää samalla tavalla toista kertaa. Toiminnassa tulisi hänen mukaansa siis olla enemmän vaihtelevuutta. Lisäksi hän mainitsi, että kun huomaa, että nyt pyörittellään näitä samoja juttuja kuin mitä on tehty aikaisemminkin, niin hinta on ehkä sitten hieman korkea siihen nähden.

Viides haastateltava avainasiakasyrityksestä kommentoi, että Botnia Eventsillä tulisi olla mahdollisuus toteuttaa TYKY-päivä sisätiloissa myös suurelle ryhmälle. Ohjelman ei usein tarvitse olla niin vaativaa ja erikoista, vaan mukavaa yhdessä-oloa ja mahdollisuutta kokeilla uusia harrastusmuotoja. Jos he haluavat käyttää Botnia Eventsiä, tulee heidän joka tapauksessa ottaa Botniahalli käyttöön, koska ryhmä on suuri ja halutaan varmistaa se, että kenenkään ei ole pakko mennä ulos. Tällöin tulee lisäkustannuksia, kun he voisivat käyttää vain pelkkää Botniahallia-kin ja ottaa ohjelman sitä kautta.

Kuudes vastaaja kertoi, että Botnia Events painottaa paljon fyysisiin aktiviteetteihin. Toiminnassa voisi siis olla enemmän tähän päivään ja työelämään liittyviä juttuja, esimerkiksi mindfulnessia, joka painottaa henkistä puolta. Ehkä jopa fyysisen ja psyykkisen toiminnan yhdistelmiä, koska nämä kaksi kuuluvat tiiviisti yhteen. Asiasta voisi olla esimerkiksi jokin workshop tai luento.

Muita yrityksiä edustavat asiakkaat kommentoivat seuraavasti:

Yksi vastaaja kommentoi, että kun heihin otetaan yhteyttä, niin vinkkejä ja esimerkkejä kaivataan. Erityisesti niin, että annettaisiin vinkkejä siitä, että mistä eri asioista TYKY-päivä olisi mahdollista koostaa.

Toinen vastaaja kertoi, että he eivät halua enää samoja rastijuttuja, mitä heillä on ollut Botnia Eventsiltä jo useamman kerran. Jos he ostavat uudestaan Botnia Eventsiltä, niin he haluavat sitten jotain uutta eikä sitä samaa. He panostavat koko ajan enemmän ja enemmän työssäjaksamiseen ja työkykyyn. Tällöin ei välttämättä enää riitä, että on ollut ”kiva päivä”, vaan TYKY-päivällä pitäisi olla antaa jotain ”kättä pidempää” eli TYKY-päivän tulisi antaa lihaa luiden ympärille!

Kehitysehdotuksia tuli laajasti laidasta laitaan ja se on tietysti positiivista siinä mielessä, että nyt Botnia Eventsillä on mahdollisuus tarttua näihin epäkohtiin ja tuottaa asiakkailleen yhä parempaa palvelua. Kehitysehdotuksia käydään läpi tiivistetysti ja laajemmin seuraavassa luvussa, jossa keskitytään juuri toiminnan kehittämiseen ja johtopäätösten antamiseen.

14 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan analysoimaan edellistä kappaletta yksityiskohtaisemmin. Kappaleessa paneudutaan tulosten yhteen vetämiseen kysymyksittäin sekä johtopäätösten ja kehitysehdotusten antamiseen. Luvussa pohditaan kehitysehdotusten toteuttamista myös toimeksiantajan näkökulmasta, sillä tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle keinoja, joiden toteuttamisella asiakkaat saataisiin yhä tyytyväisemmiksi yrityksen tarjoamiin TYKY-palveluihin. Luvun lopussa on vielä yhteenveto eri kehitysehdotuksista. Käytännön ehdotukset on tekstistä *kursivoitu*, jotta ne erottuisivat selkeästi muun tekstin joukosta.

14.1 Teema 1. Perustiedot

Vastaajista viisi toimi assistentteina ja muut vastaajat toimivat seuraavissa rooleissa edustamassaan yrityksessä: Operational Purchaser, HR Specialist, Senior Proposal Engineer ja HR & Occupational Health and Safety Manager. Avainasiakasyrityksestä vastaajia oli kuusi ja muista yrityksistä kolme.

Tulokset 1–2: Yrityksen koko ja yhteistyön pituus. Yrityksen koolla ei tässä tutkimuksessa tarkoitettu koko yrityksen kokoa, vaan sen osaston tai yrityksen osan kokoa, jolle vastaajat järjestivät TYKY-tapahtumia. Vastaajien edustamien yritysten koot vaihtelivat 12–750 henkilön välillä. Avainasiakasyrityksen koot vaihtelivat 12 ja yli 500 henkilön välillä ja muiden asiakkaiden koot 40 ja 750 henkilön välillä. Tutkimuksen kannalta on hyvä, että mukaan saatiin näin erikoisten TYKY-tapahtumien järjestämisestä vastaavien henkilöiden mielipiteitä. Yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa on tehty keskimäärin kuusi vuotta, vaihteluvälin ollessa kahdesta yli kymmeneen vuotta yhteistyötä. Muussa kuin avainasiakasyrityksessä työskentelevät olivat tehneet yhteistyötä hieman pidempään kuin ne, jotka työskentelivät avainasiakasyrityksessä.

14.2 Teema 2. Yrityksen TYKY-toiminta

Tulokset 3: Työhyvinvoinnin huomiointi ja työntekijöiden kannustus hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet kertoivat, että heidän yrityksessään kiinnitetään runsaasti huomiota työhyvinvointiin ja työntekijöi-

tä kannustetaan pitämään huolta hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla. Avainasiakasyrityksessä työntekijät saavat edullisia palveluita eri liikuntapaikkoihin, heillä on oma fysioterapeutti, taukojumppia sekä erilaisia liikuntakerhoja. Lisäksi heillä on esimerkiksi käytettävissään mökki liikuntapaikkakunnalla, liikuntamerkintäke-räys ja työpaikka maksaa myös osallistumisia liikuntatapahtumiin. Myös yrityksen keittiö on mukana tukemassa terveellistä elämäntapaa tarjoamalla terveellisiä kokouseväitä.

Myös muissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä huomiota on suunnattu runsaasti työhyvinvointiin: Kaksi yritystä käyttää TYKY-korttia ja yhdellä on käytössään TYKY-setelit. Kaikilla on yrityksen sisäisiä liikuntakerhoja ja yhdessä yrityksessä tarjotaan lippuja Sportin ja VPS:n otteluihin. Yksi vastaaja mainitsi myös laajoista työterveyspalveluista.

Tulokset 4: Työhyvinvoinnin järjestämisen haastavuus ja helppous. Kaikki vastaajat kokevat TYKY-toiminnan järjestämisen mukavana ja kannattavana, vaikka haasteitakin järjestämiselle esiintyy. Avainasiakasyrityksestä mainittiin seuraavia haasteita: esimiehen haastavat tarpeet ja aikataulut, ryhmän heterogeenisyys, rajallinen budjetti ja vaihtoehtojen vertailuun kuluva runsas aika. Kokonaisuudessaan TYKY-toimintaa kuitenkin pidetään kannattavana ja ehdottomasti järjestämisen arvoisena.

Myös muut asiakkaat kommentoivat, että TYKY-toiminnan järjestäminen on mukavaa, vaikka erään vastaajan mukaan kaikkia ei tietenkään aina voida miellyttää. Kaksi vastaajaa koki, että toiminnan järjestäminen vie tietysti jonkin verran aikaa. Yhden vastaajan mukaan toiminta on melko helppoa, sillä heidän ryhmänsä on melko pieni, jolloin vaihtoehtoja on runsaasti.

Tulokset 5: Työhyvinvoinnin mittaaminen. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä mitataan työhyvinvointia erilaisten työtyytyväisyysmittausten sekä työterveyden kanssa tehtävien mittausten avulla. Avainasiakasyrityksessä on työhyvinvointitutkimus, ikäryhmätarkastukset ja polkupyörätestit sekä lisäksi mahdollisuus päästä seurantaan. Myös muissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä mitataan työhyvinvointia esimerkiksi työtyytyväisyysmittausten, työhy-

vinvointikyselyiden sekä työterveyden kanssa yhteistyössä tehtävien mittauksien kautta.

Tulokset 6: TYKY-toiminnan vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työsäjäksämiseen. Suoranaisia vaikutuksia ei kukaan vastaajista osannut kertoa ja se onkin mahdotonta ilman laaja-alaisia mittauksia ja tutkimuksia. Avainasiakasyrityksen edustajien vastauksissa korostui erityisesti se, että vaikutus näkyy motivoituneisuudessa ja yhteenkuuluvuudessa, vaikka tietenkään noin kerran vuodessa järjestettävä tapahtuma ei kanna koko vuotta. Kaksi vastaaja avainasiakasyrityksestä koki myös, että jos tapahtuma jätettäisiin pois, vaikuttaisi se varmasti enemmän kuin se, että tapahtuma järjestetään edes pienellä budjetilla.

Kaksi muiden yritysten vastaajaa piti myös yhteenkuuluvuuden vahvistumista tärkeänä asiana TYKY-tapahtumassa. Yksi vastaaja koki, että kun tiedetään kuinka tärkeää hyvinvoinnista huolehtiminen on, niin sitä kautta toiminta vaikuttaa positiivisesti.

14.3 Teema 3. TYKY-palvelujen hankinta

Tulokset 7–8: TYKY-tapahtumien useus ja menneiden TYKY-tapahtumien sisältö. Kaikki vastaajat kertoivat, että heillä on virallinen TYKY-päivä kerran vuodessa. Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ovat jakaneet tämän yhden kokonaisen päivän kahdeksi puolikkaaksi päiväksi. Tämän lisäksi yrityksestä ja osastosta riippuen kaikilla on ollut ”jotain TYKYn tapaista toimintaa” esimerkiksi kesäpäivän tai kehittämispäivän yhteydessä. Botnia Events on ollut paljon järjestämässä myös tätä niin sanottua TYKYn tapaista toimintaa.

Kaikissa vastauksissa korostui se, että viime aikoina TYKY-tapahtumat ovat keskittyneet liikunnallisuuteen ja suuri osa halusi, että se on jatkossakin niin. Vain yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä kertoi, että he ovat tehneet muutaman viime vuoden aikana muuta kuin jotain liikuntaan liittyvää. Tällöin he olivat maistelemassa viinejä ja tutustumassa viininvalmistusprosessiin. Kehitysehdotuksissa eräällä vastaajalla oli toive siitä, että toiminnassa voitaisiin yhdistää fyysistä ja psyykkistä toimintaa esimerkiksi mindfulnessin muodossa. *Nykyään, kun työelä-*

mä on kovin hektistä ja ihmisillä on paljon stressiä, olisi mindfulnessille, joogalle ja muulle kehon ja mielen yhdistävälle toiminnalle varmasti tarvetta. Aiheesta voisi olla esimerkiksi workshop, kuten yksi vastaaja ehdotti. Siitä, että Botnia Events järjestää tällaista toimintaa, tulisi myös erityisesti tiedottaa asiakkaita esimerkiksi uutiskirjeen muodossa. Eräs asiakas myös painotti sitä, että Botnia Eventsin tulisi mahdollistaa se, että isompikin ryhmä voisi tehdä heidän kauttaan TYKY-tapahtuman sisällä. Tällä hetkellä monet, jotka tarvitsevat isolle ryhmälle tilaa, ovat suoraan yhteydessä Botniahalliin. Vaasassa on vain se ongelma, että isoille ryhmille on hyvin harvoja tiloja, varsinkin jos kyseessä ovat liikuntatilat. Botnia Events voisi kuitenkin olla maapohjahalliin ja Tennis-Centeriin yhteydessä asian tiimoilta. Nämä eivät kuitenkaan vedä vertoja Botniahallille palveluiden mahdollistamisen suhteen, mutta mahdollisesti tiettyjen lajien ja hinnan suhteen nämä tilat saattaisivat olla hyviä vaihtoehtoja. Myös yhteistyötä Botniahallin kanssa voisi suunnitella niin, että toiminta hyödyttäisi molempia osapuolia ja se näkyisi asiakkaalle mahdollisesti edullisempina hintoina ja toiminnan yksinkertaistumisena.

Tulokset 9: TYKY-päivien erilaisuus. Kaikki vastaajat haluavat, että toiminnassa on vaihtelevuutta. Monissa vastauksissa korostui se, että halutaan tehdä hieman eri asioita eri kerroilla, jotta kaikille olisi jotakin. Myös liikunnan tärkeys korostui näissä vastauksissa. Koska vaihtelevuutta pidettiin erityisen tärkeänä, tulisi Botnia Eventsin varmistaa, etteivät samat palvelut toistu samanlaisina samalle ryhmälle eri kerroilla. Muutama vastaaja kommentoi, että toiminta on välillä liian samanlaista ja eräälle vastaajalle samat palvelut ovat tulleet uudestaan eteen jopa useamman kerran. *Botnia Eventsin kannattaisi luoda toimiva ja ajantasainen asiakasrekisteri, josta voitaisiin aina varmistaa, etteivät samat asiakkaat koe samaa palvelua uudestaan.* Ajantasaisen ja kattavasti tietoa sisältävän rekisterin luominen vaatii paljon töitä, mutta jatkossa asiakaspalvelu olisi varmasti entistä parempaa, sillä kaikki olennainen tieto asiakkaista löytyisi suoraan ja helposti rekisteristä.

Tulokset 10–12: TYKY-palvelujen ostaminen, siihen vaikuttavat henkilöt ja ostoprosessi. Lähes kaikissa tapauksissa assistentit tai TYKY-tapahtumaa varten

perustettu työryhmä vastaavat TYKY-toiminnan suunnittelusta. Lopullinen päätös ostamiselle haetaan kuitenkin kaikkien vastaajien tapauksissa ylemmältä taholta, esimerkiksi henkilöstöjohtajalta.

Kaikki vastaajat kertoivat myös, että heillä on melko vapaamuotoinen ostoprosessi TYKY-palvelujen suhteen. Tämä vapaamuotoinen ostoprosessi koostuu usein yhteydenotosta palveluntarjoajiin, tarjousten kyselemisestä sekä tarjousten pohjalta päätösten tekemisestä. Jotkut vastaajat kertoivat, että he saavat tehdä henkilökohtaisesti päätökset tiettyjen raamien sisällä ja toisten kohdalla vaaditaan enemmän esimiehen mukanaoloa jo suunnitteluvaiheessa. Koska usein suunnitteluvaiheesta vastaa assistentti tai TYKY-toimintaa varten perustettu työryhmä, *tulee Botnia Eventsin varmistaa, että mainonta on kohdistettu oikein ja oikeille henkilöille.*

Neljä kuudesta avainasiakasyrityksen vastaajasta ja kaikki kolme muiden yritysten edustajista totesivat, että hinta vaikuttaa ostopäätökseen. Yksi avainasiakas totesi kuitenkin, että hinnalla ei ole niin kovin suurta merkitystä. Yksi avainasiakas myös kertoi kehitysehdotusten yhteydessä, että hänen mielestään Botnia Eventsin TYKY-palvelut ovat liian kalliita. Hän ehdotti, että toiminnot voisivat rakentua osista, joita poistamalla tai lisäämällä hintaan olisi nykyistä helpompaa vaikuttaa. Vaikka jo tällä hetkellä asiakkaalla on tietysti mahdollisuus ostaa vain osa palveluista Botnia Eventsin kautta tai vaihtaa esimerkiksi mönkijäsafari johonkin halvempaa aktiviteettiin, *tulisi tästä myös tiedottaa asiakkaita selkeästi. Esimerkiksi selkeä hinnasto voisi olla monelle asiakkaalle hyvin tärkeä osa ostopäätöstä. Myös hintojen tarkastelu kriittisesti on tietysti tärkeä osa toimintaa.* Suhteessa muihin palveluntuottajiin hintojen tulee olla kilpailukykyisellä tasolla, jotta asiakkaita riittää myös tulevaisuudessa ja toimintaa on mahdollista harjoittaa.

Eräs haastateltava avainasiakasyrityksestä myös totesi, että koska eri kerroilla on tullut eteen samoja palveluita, on hinta siinä mielessä ollut korkea. Tässäkin kohdassa olennaista olisi *toimivan asiakasrekisterin luominen*, jotta tällaiset tilanteet voitaisiin jatkossa välttää. Ongelmana ei tässä ole vain se, että asiakas on kokenut saavansa odotettua huonompaa palvelua, vaan myös se, että suusanallisen viestinnän keinoin tieto asiasta leviää helposti muidenkin henkilöiden tietoisuuteen.

Myös avainasiakkaan priorisoinnin kannalta olisi tärkeää, että asiakkaat on systemaattisesti laitettu järjestykseen asiakasrekisteriin, jotta Botnia Events pystyisi käyttämään oikean määrän resursseja sen tärkeimpään asiakkaaseen.

Toinen merkittävä tekijä haastateltavien mukaan on sijainti, sillä neljä kuudesta avainasiakkaasta piti sijaintia tärkeänä tekijänä ostopäätöstä pohdittaessa. Muiksi tärkeiksi ostopäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat vaihtoehdot ja joustavuus. Yksi vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä totesi, etteivät he halua enää ostaa Botnia Eventsiltä ”niitä rastijuttuja, mitä meillä on ollut useamman kerran”. Myös eräs vastaaja avainasiakasyrityksestä koki, että erilaiset aktiviteettiradat on jo aika kulunut juttu, minkä vuoksi erilaisia rastiaktiviteetteja ei tulisi luoda enää enempää. *Palvelut tulisi suunnata esimerkiksi workshop-tyylisten TYKY-päivien luomiseen.* Tätä ajatusta tukee myös erään asiakkaan toive siitä, että TYKY-päivästä tulisi saada lihaa luiden ympärille siinä mielessä, että kivan ja hauskan päivän lisäksi sillä olisi myös konkreettisia vaikutuksia hyvinvoinnin edistämiseksi. Esimerkiksi edellä mainittu mindfulness-workshop voisi olla hyvä idea toteuttaa TYKY-päivän muodossa.

14.4 Teema 4. Palveluntarjoajan valinta

Tulokset 13: TYKY-palveluiden tuottaminen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet vastaajat kertoivat, että he ostavat ainakin suurimman osan TYKY-palveluistaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Suurimmat syyt ulkopuolelta ostamiselle ovat resurssien ja kapasiteetin puute tuottaa TYKY-tapahtumat itse. *Markkinoinnissa tulisikin korostaa sitä, että ostaminen Botnia Eventsiltä säästää paitsi aikaa, myös rahaa, sillä ihmisten työpanos voidaan TYKY-päivän suunnittelun ja järjestämisen sijasta tällöin laittaa varsinaiseen työntekoon.* Myös markkinointi siitä, että *toiminta järjestyy myös suurelle porukalle,* tulee huomioida, sillä vastauksista ilmeni, että erityisesti isolle ryhmälle toiminta ostetaan helposti ulkopuolelta.

Tulokset 14: TYKY-palveluiden tuottajien löytäminen. Suosituimmat kanavat TYKY-palveluiden tuottajan löytämiseksi ovat olleet suusanallinen viestintä, sähköpostimainonta/mainonta sekä internet. Kaikkein suosituimmaksi kanavaksi

nousi suusanallinen viestintä. Suusanallisessa viestinnässä on yrityksen kannalta se ongelma, ettei se pysty vaikuttamaan siihen suoraan itse muuten kuin tarjoamalla odotukset täyttävää ja mielellään jopa ylittävää palvelua. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että asiakkaiden saamat kokemukset ovat positiivisia. Mikäli kokemukset ovat negatiivisia, se vaikuttaa odotusten ja tulevien ostojen heikentymisenä. *Tähän on vaikeaa antaa muita kehitysehdotuksia kuin se, että toiminnan tulisi aina olla asiakkaan odotukset täyttävää ja mielellään jopa ylittävää.* Tärkeää onkin tiedostaa, mitä ovat asiakkaan odotukset. *Ne toiveet ja odotukset, joita Botnia Events tietää asiakkaillaan olevan, voitaisiin myös merkitä ylös asiakasrekisteriin.* Sieltä voitaisiin nähdä kunkin asiakkaat kohdalla juuri heidän toiveensa, jotta niihin olisi nykyistä helpompaa vastata. Mikäli toiminta ei vastaa odotuksiin, asiakkaat viestivät heikosta toiminnasta helposti muille, mikä taas vaikuttaa yrityksen maineeseen ja asiakkaiden ostohalukkuuteen heikentävästi.

Myös mainonta koettiin yhtenä tärkeimmistä kanavista löytää TYKY-palvelun tuottaja. Botnia Events tekee TYKY-palveluita koskevaa mainontaan lähinnä Facebookin ja lähettämiensä uutiskirjeiden kautta. Yksi vastaaja kertoi, että uutiskirjeitä tulee sähköpostitse hieman liian usein. *Suosittelavaa olisi, että uutiskirjeitä lähetettäisiin noin kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa ja niissä olisi tiedotteita erityisesti uutuuksista ja ajankohtaisista asioista. Lisäksi jokin toimintaan liittyvä elementti, esimerkiksi vinkki tai resepti, tulisi sisällyttää useimpiin kirjeisiin.* Viimeisissä lähetetyissä sähköpostimainontaviesteissä on nähtävissä, että on vain toistettu samaa asiaa, sillä neljä kuudesta viimeksi lähetetystä viestistä on koskenut B2R-toimintaa. *Lisäksi kieliasuun tulisi kiinnittää huomiota, sillä kirjoitusvirheet ja epäsiisti kieliasu eivät anna asiantuntevaa kuvaa.*

Internet nähtiin myös yhtenä tärkeimmistä TYKY-palvelun tuottajan löytymiskanavista. Botnia Eventsin kotisivut ovat helposti löydettävissä ja niistä löytyy olennainen tieto palveluista sekä tietysti yhteystiedot. *Botnia Eventsin tulisi kuitenkin varmistaa, että Googlen hakutoiminnolla kotisivut löydettäisiin helposti ja vaivattomasti,* sillä esimerkiksi ”TYKY Vaasa” ei tuo hakutuloksia, jotka linkittyisivät Botnia Eventsin kotisivuille. Sen sijaan ”TYHY Vaasa” laittaa Botnia Eventsin toiselle sijalle.

Facebook-sivuilla toiminta on lähinnä uutiskirjeiden linkittämistä ja mainostamista, vaikka Facebook-sivujen tarkoituksena onkin olla vuorovaikutteinen ja osallistava kanava. Yrityksen Facebook-sivujen tulisi olla asiakkaan auttamista ja palvelemista varten, jolloin siellä voisi olla esimerkiksi asiakaskertomuksia, hyötyjä tai käyttövinkkejä ominaisuuksien ja hintojen sijaan. (Virtanen 2015). *Tämän vuoksi Botnia Eventsin tulisi erityisesti panostaa Facebook-sivujen päivittämiseen ja sivujen mielekkyyden ylläpitämiseen, sillä tällä hetkellä toiminta on melko yksipuolista.* Myös yrityksen Instagram-tiliä on päivitetty opinnäytetyön tekohetkellä viimeksi 18 viikkoa sitten ja tilillä on 44 seuraajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tähän kanavaan tulisi panostaa huomattavasti enemmän, jos sen kautta halutaan saada irti hyötyjä. Tällä hetkellä Instagram-tili näyttää siltä, että tili on haluttu luoda, koska monet muutkin yritykset niin tekevät. Siihen se sitten on kuitenkin jäänyt, koska päivittäminen on hyvin harvatahtista, mikä ei Instagramin kaltaisessa some-kanavassa ole toimivaa, sillä kuvia täytyisi lisätä lähes joka päivä, jotta ihmisten mielenkiinto pysyisi yllä. *Joko tilille pitäisi luoda yhteyshenkilö, joka vastaa päivityksestä ja seuraajien hankinnasta tai sitten se kannattaisi poistaa kokonaan.*

Mainittujen kanavien lisäksi kolme vastaajaa oli löytänyt palveluntarjoajan messujen kautta. Messut ovat oivallinen tapahtuma löytää palvelulleen tuottaja, joten *Botnia Eventsin kannattaisi osallistua sellaisille alueen messuille, joiden tarkoituksena on yritysasiakkaiden palvelu.* Tällaisia on järjestetty erään vastaajan mukaan ainakin yhteistyössä hotellien kanssa.

Tulokset 15–16: Muut palveluntuottajat sekä heiltä ostetut palvelut. Selvästi suosituin palveluntuottaja Botnia Events pois lukien oli Botniahalli. Myös Norrvalla Folkhälsan ja AWAY Tourism Oy mainittiin kumpikin kaksi kertaa. Kaikki vastaajat eivät muistaneet tarkasti, keitä he ovat käyttäneet viime vuosina ja muutama vastaajat totesi, että he ovat saaneet ohjelman vuokratun paikan mukana, jolloin eivät tarkalleen itse tiedä kuka on toiminut palveluntuottajana.

Pääasiassa palveluntuottajilta on ostettu erilaisia liikunta- ja aktiviteettipalveluita. Kaikki vastaajat kertoivat olleensa tyytyväisiä ostamiinsa palveluihin, vaikka muutamia erehdyksiäkin on sattunut.

Tulokset 17: Yhteistyön tärkeys TYKY-palvelun suunnittelussa. Kaikki vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Yhteistyön merkitys on tärkeää, jotta asiakas saa tietää melko tarkastikin, mitä on luvassa itse tapahtumassa. *Tässä vaiheessa korostuu se, että Botnia Events lähettää asiakkaalle tarkan selostuksen siitä, mitä on luvassa ja missä vaiheessa:* eräs asiakas totesikin, että hän haluaa TYKY-tapahtumassa myös itse rentoutua, eikä vain stressata sitä, että mitä jos kaikki ei sujukaan suunnitellusti. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, ja se on totta myös tämän asian kohdalla. *E erityisen tärkeää on myös tehdä kaikki suunnitelman mukaisesti, jotta asiakkaan odotuksiin voidaan näin vastata.*

Tulokset 18: Tärkeimmät tekijät palveluntuottajan valikoituessa TYKY-palveluiden tuottajaksi. Merkittävimpiä tekijöitä yksittäisen palveluntuottajan valikoituessa TYKY-palveluiden tuottajaksi ovat vastaajien mukaan hinta, luottamus, laatu ja ammattitaito sekä palvelun sisältö. Hintaa on käsitelty jo aikaisemmin ja tällöin myös annettiin muutamia ehdotuksia siitä, kuinka hintoihin voitaisiin puuttua siten, että ne miellyttäisivät enemmän asiakkaita. Luottamus, laatu ja ammattitaito ovat melko henkilökohtaisia kokemuksia palvelun laadusta, sillä toiselle laadukas ei välttämättä ole toisen mielestä laadukasta lainkaan. Samoin ammattitaitoinen tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille. *Kuitenkin, jos asiakkaalle tarjotaan sitä palvelua, mitä on luvattu ja kaikki seikat itse palvelussa ovat kunnossa ja asiakas on tyytyväinen, voidaan myös olettaa, että asiakkaan mielestä palvelu oli laadukas ja ammattitaitoinen sekä palveluntuottajaan pystyy luottamaan myös jatkossa.*

Palvelun sisältö vaikuttaa myös ratkaisevasti palveluntuottajan valintaan. Sisällön tulee olla monipuolinen ja kiinnostava sekä vaihteleva siten, että eri kerroilla samat palvelut eivät samankaltaisina toistu. *Tällöin Botnia Eventsiltä vaaditaan jatkuvaa palvelun kehittämistä, jotta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan.* Palveluiden tulisi olla joka kerta hieman erilaisia saman ryhmän kohdalla ja myös jokaiselle jäsenelle tulisi löytyä jotakin; eräs vastaaja kertoi, että jos joku ei esimerkiksi halua liikkua, tulee hänellekin olla jotain ohjelmaa. Tällöin ei voida tietenkään jättää häntä vain ulkopuolelle. Eräs vastaaja kertoi myös, että

asiakkaan erilaiset toiveet tulisi pyrkiä toteuttamaan, sillä mikäli näin ei käy, ei tätä palveluntarjoajaa luultavasti valita. *Mikäli jokin toive on jostain syystä absurdi, tulisi tilalle kuitenkin tarjota aina jotain muuta, eikä myydä niin sanottua ”ei-oota”.*

Tulokset 19: Tietämys halutuista palveluista ja vaihtoehtojen saaminen.

Kaikki vastaajat kertoivat, että he haluavat palveluntarjoajan antavan vaihtoehtoja siitä, millainen TYKY-tapahtuma voisi olla. *Palveluntarjoajalta odotetaan innovatiivisuutta ja innokkuutta lähteä kehittämään jotain juuri tietyille ryhmälle sopivaa toimintaa.* Muutama vastaaja myös totesi, että he eivät aina välttämättä tiedä kaikkia olemassa olevia palveluita tai sitten he eivät ole itse kovin luovalla tuulella, jolloin vastuu tekemisestä halutaan antaa ammattilaiselle. Tällöin myös odotetaan aina jotain uutta ideaa, ja eräs vastaaja sanoi myös, että mikäli uusia ja hyviä ideoita ei sitten tule, niin helposti pettyy. Palveluntuottajan odotetaan olevan tässä asiassa innovatiivinen edelläkävijä, jolla on aina antaa uusia ideoita TYKY-päivään. *Tämän vuoksi ideoinnin tulisi kuulua lähes päivittäiseen työskentelyyn, jotta asiakkaan kysyessä olisi aina antaa hyviä ideoita.* Tärkeä osa toimintaa on tällöin sellaisten henkilöiden palkkaaminen, jotka ovat luovia ja joiden motivaatio toteuttaa innovatiivista toimintaa on korkea.

Tulokset 20: Samalta palveluntuottajalta ostaminen, tähän pyrkiminen sekä saatavat hyödyt saman tuottajan käyttämisestä. Kukaan vastaajista ei suoraanaisesti pyri ostamaan TYKY-palveluita eri kerroilla samalta palveluntuottajalta. Neljä vastaajaa kertoi syyksi sen, että palveluntuottaja ei ole tärkeä, vaan itse palvelu ja sen laatu määrää ostamisen. Tällöin sillä, kuka palvelun tuottaa, ei ole suurta merkitystä. Yksi vastaaja avainasiakasyrityksestä ja yksi muita asiakkaita edustavasta vastaaja kertoivat, että he eivät nimenomaan halua käyttää samaa palveluntarjoajaa eri kerroilla.

Koska kukaan vastaajista ei varsinaisesti pyri käyttämään samaa palveluntuottajaa eri kerroilla, vaan he vertailevat eri palveluntarjoajia, ei hyötyjä tullut esille kuin muutaman vastaajan kohdalla. Koettuja hyötyjä ovat luottamus osapuolten välillä ja tieto siitä, keneen ottaa yhteyttä, mikäli kaikki ei ole sujunut suunnitelmien mu-

kaan. Myös se, että palveluntarjoaja tietää asiakkaan edelliset palvelukerran, mieltymykset, vaatimukset ja toivomukset, tarjoaa hyötyjä palveluja suunniteltaessa.

Vastauksista huomataan, etteivät vastaajat koe saman palveluntarjoajan käyttämistä kovinkaan tärkeänä. Koska Botnia Eventsille on kuitenkin tärkeää, että samat asiakkaat palaisivat asiakkaiksi uudelleen, tulisi *sen pyrkiä edistämään sellaista toimintaa, jolla asiakkaat saataisiin sitoutettua yritykseen*. Tätä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi antamalla alennuksia sen mukaan, kuinka useasti tai kuinka monta kertaa sama asiakas on Botnia Eventsiltä ostanut. Myös erinomaisella asiakaspalvelulla, toimivalla jälkimarkkinoinnilla ja henkilökohtaisten suhteiden luomisella voidaan vaikuttaa siihen, että asiakas palaisi asiakkaaksi uudelleen. Asiakkaille tulisi myös korostaa niitä hyötyjä, joita syntyy ajansäästön suhteen, mikäli hän ostaa palvelunsa aina samalta palveluntuottajalta.

14.5 Teema 5. Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen

Tulokset 21: Botnia Eventsiltä ostetut TYKY-palvelut. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat haastateltavien mukaan käyttäneet hyvin monipuolisesti Botnia Eventsin tarjoamia TYKY-palveluita: Kolme vastaajaa on kertonut käyttäneensä B2R-konseptia, viisi vastaajaa on käynyt Reinon Tuvalla, kaksi Varpissa, yksi Hunurinjärvellä ja kahdella on ollut aktiviteettirata. Lisäksi yksi vastaajaa on käynyt Villa Bulleräsissa ja yksi vastaajaa kertoi, että heillä on ollut luontoretki Raippaluodossa sekä Vanhan Vaasan Raunioilla ohjelmaa. Yksi vastaajaa myös kertoi, että heillä on ollut gps-seikkailu sekä sieniretki. Kaikissa palveluissa on korostunut se, että ne on usein toteutettu ainakin osaksi ulkona ja niihin liittyy läheisesti liikunta sekä yhdessä tekeminen.

Tulokset 22: Tarpeet TYKY-palveluiden suhteen. TYKY-palveluihin kuuluvat tarpeet liittyvät vastaajien mukaan erityisesti budjettiin, ympäristöön ja tilaan sekä ohjelman vaihtelevuuteen. Kaikki kolme vastaajaa, jotka kertoivat budjetin aiheuttavan rajoituksia TYKY-palvelujen suhteen, edustivat avainasiakasyritystä. Yksi vastaajaa kertoi, että usein budjetin suhteen ongelma on erityisesti se, jos ohjelma tapahtuu kaukana, jolloin kuljetukset ovat suuri kuluerä. Botnia Eventsin kohdalla kuljetukset eivät usein ole ongelma kulujen suhteen, sillä suurin osa TYKY-

päivien viettopaikoista sijaitsee melko lähellä Vaasaa tai vaihtoehtoisesti suurimman osan toiminnasta voi suorittaa melkein missä vain, esimerkiksi yrityksen lähellä sijaitsevassa metsässä.

Yhteensä viisi vastaajaa piti tärkeänä sitä, että palvelut toteutetaan ainakin osaksi ulkona, sillä töissä ihmiset istuvat usein koko päivän näyttöpöydän edessä. *Botnia Eventsin tulisi korostaa toiminnassaan ulkoilun tärkeyttä ja sen terveysvaikutuksia sekä varmistaa, että kaikilla osallistujilla on säähän sopiva varustus, joko omasta takaa tai palveluntarjoajan kautta.* Koska säähän ei voi kukaan vaikuttaa, sopivalla pukeutumisella voidaan varmistaa, että päivä olisi esimerkiksi sateesta huolimatta silti mukava ja viihtyisä. *Mikäli sää on erityisen huono, tulisi aina olla suunniteltuna vaihtoehtoista toimintaa.* Tällä varmistetaan, että asiakkaalle jää palvelusta huoliteltu kuva, eikä toimintaa koeta ”pakkopullaksi”, mikäli sää on erityisen huono ulkoilulle.

Suuren tilan mainitsi tarpeena kolme vastaaja avainasiakasyrityksestä. Tila ei usein ole ongelma ulkotiloja käytettäessä, mutta kuten aiemmin mainittiin, *Botnia Eventsin kannattaisi ottaa yhteyttä muutamiin paikallisiin sisätiloja tarjoaviin yrityksiin ja neuvotella yhteistyön aloittamisesta heidän kanssaan.*

Myös ohjelman vaihtelevuuden mainitsi kaksi vastaajaa avainasiakasyrityksestä. Tähänkin asiaan on aiemmin luvussa annettu vinkkejä ja kehitysehdotuksia.

Muita mainittuja tarpeita avainasiakasyrityksestä olivat terveellinen ruoka, hyvät ohjaajat, hyvät vakuutukset ja selkeät tarjoukset sekä laskutuksen tehokas hoito. Muusta kuin avainasiakasyrityksestä tarpeiksi jo edellä mainittujen seikkojen lisäksi kerrottiin liikunnallisuus ja työhyvinvoinnin huomiointi, luento/tietotyypinen osio ja se, että pääosa yrityksen edustajista on nuorehkoja miehiä, joka aiheuttaa tietyt raamit ostettaville palveluille. Terveelliseen ruokaan voitaisiin panostaa Botnia Eventsillä nykyistä enemmän, sillä tällä hetkellä tarjottava ruoka ei usein ole erityisen terveellistä tai työhyvinvointiin liittyvää. Suomalaisuus ja lähituotteet näkyvät selkeästi tuotteissa, mutta jatkossa voitaisiin enemmän panostaa myös terveellisyteen. *Erityisesti nosteessa olevia superfoodeja sekä*

luonnon antimia voitaisiin käyttää ruokailun sisältävissä tilaisuuksissa yhä enemmän. Näitä asioita tulisi myös mainonnassa korostaa.

Hyvät ohjaajat ovat tärkeä osa toimintaa, jolloin heidän valitsemiseen ja koulutukseen sekä erityisesti perehdyttämiseen tulee panostaa. Ohjaajien tulee olla varmoja sekä osaavia, ja mahdollisuuksien mukaan alansa ammattilaisia. Tämä korostuu myös luentojen osalta, sillä kuka tahansa ei ole pätevä, saati vakuuttava, kertomaan esimerkiksi työterveyteen liittyvistä seikoista.

Selkeät tarjoukset ja hyvä laskutuksen hoito mainittiin myös tarpeina. Tarjoukset tulisi koostaa aina niin, että niistä näkee selkeästi, mikä osa maksaa mitäkin, jotta voitaisiin tarpeen mukaan esimerkiksi jättää osa toiminnoista pois tai vaihtaa osio johonkin toiseen vaihtoehtoon. Laskutus tulee suorittaa tietysti paitsi oikein, myös mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen.

Eräs vastaaja muusta kuin avainasiakasyrityksestä kommentoi myös, että heidän yrityksessään suurin osa on nuorehkoja miehiä. Tämä asettaa haasteita sen suhteen, että naiset ja heidän tarpeensa jäävät helposti taka-alalle. Koska TYKY-toimintaa on tarkoitus tehdä yhdessä, ei naisia ja miehiä kuitenkaan tulisi laittaa tekemään täysin eri asioita.

Tulokset 23: Botnia Eventsin toteuttaman TYKY-toiminnan vastaaminen tarpeisiin. Yhteensä seitsemän vastaajaa, joista neljä avainasiakasyrityksestä ja kolme eli kaikki muista yrityksistä, oli sitä mieltä, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa. Avainasiakasyrityksestä kaksi koki, että toiminta ei ole kaikilta osin vastannut heidän odotuksiinsa: Yhden vastaajan mukaan heidän kesäpäivässään näkynyttä teemaa ei oltu Botnia Eventsin puolelta huomioitu, vaan aktiviteettiosio oli hyvin perinteinen rastirata. Toisen vastaajan mukaan ongelmana on ollut se, että vaihtoehtona on ollut vain yksi tai kaksi lajia, jotka molemmat ovat olleet aika erikoisia ja usein vaikeasti toteutettavia suuren organisaation kanssa. Yksi asiakas muusta kuin avainasiakasyrityksestä kertoi, että heidän retkeltään oli kerran bussi huomattavan paljon myöhässä, mutta tämä ei silti vaikuttanut ratkaisevasti hänen käsitykseensä odotuksiin vastaamisesta.

Tulokset 24: Botnia Eventsin TYKY-toiminnan tuottama arvo. Vaikka tämä kysymys oli selvästi monelle vastaajalle hankala, kaikki vastaajat kokivat silti, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta on jollain tavoin arvoa tuottavaa. Haastateltavat kokivat, että arvoa tuotetaan erityisesti yksilöille ja että TYKY-toiminnasta saatavat hyödyt ovat selkeästi suurempia kuin siihen kuluvat uhraukset. Tämä johdetaan siitä, että osallistujat saavat TYKY-tapahtumasta kokemuksia ja se lisää yhtenäisyyden tunnetta. Eräs muuta kuin avainasiakasyritystä edustava vastaaja kuitenkin totesi, että rahallista arvoa on vaikea määrittää ja toinen, avainasiakasta edustanut haastateltava sanoi, että toiminta tuottaa yritykselle imagoarvoa.

Tulokset 25: TYKY-toiminnan määrän muuttuminen tulevaisuudessa. Yhteensä kahdeksan vastaajaa yhdeksästä uskoo, että toiminta tulee pysymään määrällisesti suunnilleen samana kuin mitä se on tällä hetkellä. Eräs vastaaja avainasiakasyrityksestä kommentoi, ettei osaa vastata kysymykseen, koska tämä riippuu täysin yrityksen tilanteesta. Vastauksissa korostui selkeästi se, että taloudellisesti tiukassa tilanteessa TYKY-asiat ovat helposti sellaisia, mistä lähdetään etupäässä pienentämään budjettia. *Botnia Eventsillä onkin haasteena pystyä vastaamaan TYKY-toiminnan tarpeisiin, jotka pitäisi pystyä toteuttamaan pienellä budjetilla, mutta silti laadukkaasti.*

Tulokset 26–27: Tärkeimmät ominaisuudet TYKY-tapahtumassa sekä TYKY-tapahtuman onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Vastaukset olivat melko erilaisia, mikä onkin hyvin tyypillistä, koska kyseessä oli osaltaan mielipidekysymys. Vastauksissa korostui kuitenkin se, että TYKY-päivän tulisi olla kaikin puolin viihtyisä ja hyvinvoinnin huomioiva tapahtuma, jossa toimitaan yhteistyössä työkavereiden kanssa niin aktiviteettien parissa kuin vapaamuotoisemminkin. Tällöin palveluntuottajalta vaaditaan rautaista ammattitaitoa erityisesti suurempien ryhmien kanssa. Muita tärkeitä asioita ovat hieno ympäristö, hyvä ruoka ja se, että TYKY-päivästä jäisi muistoja. Eräs vastaaja koki tärkeäksi myös kokonaisvaltaisuuden, eli sen, että yhdestä paikasta on mahdollista saada kaikki TYKY-päivän tarpeet; niin kuljetukset, ruuat kuin aktiviteetitkin.

Kaikki vastaajat eivät osanneet vastata erikseen, mitkä asiat tekevät TYKY-päivästä onnistuneen. Onnistumisen tunteeseen vaikuttavat kuitenkin seuraavat

seikat: Asioiden tulee sujua, eikä toiminnassa saisi olla häiriöitä. Ihmisillä tulisi olla hauskaa ja henkilöstön tulisi olla tyytyväisiä toimintaan, sillä muuten samaa palveluntuottajaa ei luultavasti käytetä seuraavalla kerralla. Tulee kuitenkin huomioida, että kaikkia ei voida aina miellyttää. Myös uuden kokemista pidetään tärkeänä asiana. Kahden vastaajan mukaan säällä on vaikutusta siihen, onko TYKY-päivä ollut onnistunut.

Asioiden toimimiseen ja sujuvuuteen voidaan vaikuttaa siten, että kaikille työntekijöille on selvää, mikä tapahtuma on kyseessä, keitä osallistuu, mitä tehdään ja kenen vastuulla on mikäkin asia. Myös ”plan b ja myös c” tulee aina olla suunniteltuna, ettei asiakastilaisuudessa tule vastaan ikäviä yllätyksiä. *Nämä toimet voitaisiin käydä läpi helposti ennen tapahtuman alkua, jolloin toiminta on paitsi asiakkaille, myös työntekijöille huomattavasti helpompaa kuin jos kaikilla ei ole asian suhteen selkeät sävelet.* Esimerkiksi pieneen palaveriin ei mene aikaa montaa kymmentä minuuttia, eikä sen suunnittelukaan vie paljoa aikaa.

Koska Botnia Eventsin tulisi tietää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ja henkilöstö ovat TYKY-tapahtumaan olleet, myös palautteen antaminen on tärkeää. Mielipidettä saatetaan kysyä tapahtuman yhteyshenkilöltä tai muutamalta muulta henkilöltä, *mutta olennaista olisi myös kysyä, mitä mieltä henkilöstö on ollut tapahtumasta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toimittamalla palautteenantolomake yhteyshenkilölle ja hän voisi sitten jakaa sitä sähköpostitse/paperiversiona henkilöstölle.* Jos henkilöstön yhteystiedot ovat Botnia Eventsin käytössä, kannattaa palautteen anto tietysti toteuttaa suoraan tätä kautta. Palautteen saaminen on tärkeä osa toimintaa, sillä sen avulla voidaan toimintaa kehittää jatkuvasti sekä saada esille myös sellaisia epäkohtia, joita Botnia Eventsin työntekijät eivät itse ole huomanneet ja joita korjaamalla vaikutetaan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen.

Tulokset 28: Kehitysehdotukset. Osaa kehitysehdotuksista on käyty läpi jo tämän kappaleen muissa kohdissa, joten tässä kohdassa käydään läpi vain ne asiat, mitä ei ole vielä erikseen käsitelty. Kaikki kehitysehdotukset löytyvät kuitenkin myös kappaleesta 14.6, jossa on yhteenveto kaikista kehitysehdotuksista.

Eräs vastaaja kertoi, että heidän geokätköilyssään ei kätkön löytymispaikalta löytynyt mitään palkintoa. Hän kertoi suoraan, että hänestä tuntui, ettei asiaa ole välttämättä mietitty ihan loppuun asti. Hän myös kertoi, että kerran heiltä oli loppunut ruoka kesken. *Tulisikin varmistaa, että kaikki asiat on mietitty loppuun asti myös asiakkaan kannalta, eikä tule edellisessä kappaleessa mainittuja häiriöitä.* Tässä auttaisi myös toisen vastaajan ehdotus siitä, että *Botnia Events käyttäisi omia asiakkaitaan hyväksi palvelun kehittämisvaiheessa.* Tällöin hinta olisi tietysti asiakkaalle halvempi, mutta Botnia Events hyötyisi saamastaan palautteesta ja voisi saada tietoonsa sellaisia kehityskohteita, joita ei itse helposti huomaa. Myös aktiveettiradoilla käytettävä taitelijat/keräilijät/metsästäjät –jaottelu oli jäänyt yhdelle vastaajalle hieman epäselväksi, *joten mikäli sitä halutaan käyttää, tulisi sen näkyä selkeästi kaikessa toiminnassa. Se ei saa vain olla keino jaotella ihmiset ryhmiin, jos sillä ei ole mitään konkreettista tekemistä toiminnan kanssa.*

Nokipannukahveja kritisoitiin niiden tylsyyden vuoksi, sillä sitä näkee kuulemma jo liian usein. Vastaaja ehdottikin, että tilalla voisi olla jotain, missä saisi tehdä itse, sillä se on tärkeä osa TYKY-päivää. *Tällöin esimerkiksi juurii vastaajan ehdottama tikkupullan paisto voisi olla hyvä korvausvaihtoehto jo tylsäksi muodostuneille nokipannukahveille.*

Eräs vastaaja kommentoi, että Reinon Tuvalle tulisi saada yöpymistilat. *Tämä on ollut kehitteillä jo, mutta asiakastyytyvyyden vuoksi rakentaminen kannattaisi suorittaa.* Yöpymistilat paitsi hyödyttäisivät asiakasta, toisivat ne myös Botnia Eventsille mahdollisesti lisää asiakkaita ja lisäansioita, sillä tällä hetkellä Tuvalla ei ole mahdollista yöpyä, vaan asiakkaat joutuvat lähtemään pois myös keskellä yötä. Huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että tämä olisi suuri investointi, eikä sitä välttämättä nähdä niin merkittävänä, että sitä lähdettäisiin ilman mittavaa harkintaa toteuttamaan.

14.6 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Alla on vielä tiivistettynä kaikki ne kehitysehdotukset, joita asiakkaat antoivat ja jotka opinnäytetyön tekijä kokee aiheellisiksi toiminnan kehittämisen kannalta:

Uudet palvelut

- Isojen sisätilojen löytäminen, joka mahdollistaisi suurten ryhmien palvelemisen toimivasti myös sisätiloissa; esimerkiksi maapohjahalli ja Tennis-Center.
- Jatkuva uusien palvelujen kehittäminen ja ideointi asiakkaiden kiinnostuksen ylläpitämiseksi: workshop-tyylisten TYKY-päivien luominen ja kehon sekä mielen yhdistäminen palveluissa, esimerkiksi mindfulnessin muodossa
- Ruokailu: superfoodien ja luonnon antimien käyttäminen ruokatarjoiluissa sekä nokipannukahvien tilalle jotain, missä asiakkaat saavat tehdä itse, esimerkiksi tikkupullan paistaminen
- Reinon Tuvalle yöpymistilojen hankinta

Erinomaisen asiakaspalvelun varmistaminen

- Toimivan ja ajantasaisen asiakasrekisterin luominen, josta näkisi helposti tarvittavat tiedot asiakkaasta ja pystyttäisiin varmistamaan, etteivät samat palvelut toistu samojen asiakkaiden kohdalla
- Tarkkojen selostusten lähettäminen ennen tapahtumaa sekä tarjousten ja laskutuksen nopea ja täsmällinen hoitaminen
- Suunnitellun toiminnan tarkka toteuttaminen niin, että kaikki yksityiskohdatkin on otettu huomioon: Ruokaa on aina riittävästi, geokätköilyssä on palkinnot eri pisteillä ja taiteilijat/metsästäjät/keräilijät –jaottelu on selkeä ja havainnollinen asiakkaille jne. Tärkeää on tällöin kommunikointi eri työntekijöiden välillä.
- Toiveiden toteuttaminen ja vaihtoehtojen antaminen: mikäli haluttua toimintaa ei ole mahdollista suoranaisesti toteuttaa, tulee keksiä korvaavaa ohjelmaa, joka miellyttää asiakasta
- Asiakkaiden sitouttamistoimet: esimerkiksi hinnanalennukset, erikoispalvelut, jälkimarkkinointi, henkilökohtaisten suhteiden luominen sekä hyötyjen korostaminen

- Sopivan varustuksen tarjoaminen tai vaihtoehtoinen toiminta huonon sään varalta
- Ohjaajien koulutus ja perehdytys ennen jokaista tapahtumaa
- Palautteen kerääminen myös henkilöstöltä
- Omien asiakkaiden käyttö testaamisessa

Hinnoittelu

- Selkeän hinnaston luominen, joka voitaisiin tarvittaessa lähettää asiakkaille
- Hintojen kriittinen tarkastelu
- Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa hintoihin valitsemalla vaihtoehtoisia aktiviteetteja: tästä asiakkaita tulisi erikseen informoida
- Asiakkailta käytössä yhä pienemmän budjetit, joka vaikuttaa heidän ostamiseensa ja näin myös Botnia Eventsin toimintaan: kaivataan enemmän halvempia ja ”ei-niin-erikoisia” palveluita

Viestintä ja mainonta

- Oikein kohdistettu mainonta: oikeille ihmisille ja oikeaa kanavaa pitkin. Henkilöt voisivat näkyä asiakasrekisterissä ja kanavana voisi olla välillä uutiskirjeiden sijaan myös sosiaalinen media.
- Näkyvä mainonta ajan ja rahan säästämiseksi Botnia Eventsin palveluita käytettäessä sekä TYKY-palveluiden järjestämisestä myös suurelle ryhmälle
- Uutiskirjeiden sisältöön ja tiheyteen vaikuttaminen: kirjeitä noin kerran tai kaksi kuukaudessa ja sisällössä paino uutuuksista ja ajankohtaisista asioista kertomiseen
- Kotisivujen hakutoiminnan varmistaminen
- Sosiaalinen media: Facebook-sivujen päivittäminen ja mielekkyyden ylläpitäminen sekä Instagram-tilin päivittäminen lähes päivittäin tai vaihtoehtoisesti tilin sulkeminen
- Alueen messuille osallistuminen

15 TEORIAKYTKENNÄT

Tässä luvussa tarkastellaan teoreettisen ja empiirisen osuuden välistä yhteyttä. Teoriaosuudessa käsiteltiin kattavasti työhyvinvointia, B2B-markkinointi, -suhde ja -ostotoimintaa sekä asiakkaan odotuksia ja arvonluontiprosessia sekä palveluiden kehittämistä. Tässä kappaleessa esitetään käytännön esimerkein, kuinka teoria ja empiria vastaavat toisiaan. Aihealueet käsitellään teoriakohtaisesti, eli lukujen 2–7 mukaisessa järjestyksessä.

Teoria (luku 2.2): *Työhyvinvointia voidaan tarkastella samoista lähtökohdista kuin terveyttä yleensäkin, sillä samat asiat vaikuttavat ihmisen terveyteen niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. (Virolainen 2012, 11–12).* Työhyvinvointi voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tarkastelemalla voidaan huomata, että erityisesti fyysinen hyvinvointi on tärkeää yrityksissä. Yrityksen esimerkiksi tarjoavat erilaisia liikuntapalveluita henkilöstölleen sekä pyrkivät siihen, että TYKY-päivissä olisi mukana liikunnallisia elementtejä. Myös sosiaalinen työhyvinvointi korostui siten, että yritykset haluavat, että TYKY-tapahtumissa toimintaa tehdään nimenomaan yhdessä. TYKY-toiminta vaikuttaa hyvinvointiin ainakin muutaman vastaajan mukaan siten, että se luo yhteenkuuluvuutta. Myös psyykinen työhyvinvointi on osa työhyvinvointia ja TYKY-tapahtumissa sitä pyritään edistämään siten, että ihmiset saavat tehdä yhdessä jotain, mikä vie ajatukset pois työstä ja kiireestä, ja näin he pääsevät samalla rentoutumaan.

Teoria (luku 4.1 ja 4.2): *Yksi suhdemarkkinoinnin tärkeimmistä käsitteistä on vuorovaikutus.* Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritysten edustajat sanoivat, että he pitävät tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Tällä halutaan muutaman vastaajan mukaan varmistaa se, että tiedetään jo etukäteen, mitä on luvassa, eikä näin ollen osteta ”sikkaa säkissä”. Vaikka suurin osa asiakkaista ei kokenut tärkeänä sitä, että käytetään samaa palveluntuottajaa eri TYKY-tapahtumien ostokerroilla, mainitsi muutama vastaaja asiakassuhteista saatavia hyötyjä: *taloudellisia hyötyjä* syntyy siitä, että ei tarvitse tehdä paljoa esivalmistelutyötä, kun tuntee palveluntuottajan jo entuudes-

taan ja myös palveluntuottaja tuntee asiakkaan. *Psykologisia hyötyjä* syntyy, kun pystyy luottamaan palveluntarjoajaan ja tarpeen tullen ottaa yhteyttä siihen, mikäli kaikki ei ole mennyt sovitusti. (Hansen 2000 b, 420).

Teoria (luku 4.4 ja 4.5): *Asiakassuhteen kehitysvaiheista* kaikki tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä toimivat Botnia Eventsin kanssa joko perusvaiheessa tai yhteistyövaiheessa. Tällöin yritykset eivät tee kovin laajaa yhteistyötä tai informaation jakamista, ja asiakas tekee usein vertailua kilpailevien palveluntuottajien kesken. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 140–141). Tämä saattaa monien yritysten kohdalla johtua siitä, että TYKY-palveluiden ostaminen ei ole yritysten ydinliiketoimintaa, eikä siihen erityisesti panosteta tai laiteta työaika. Tällöin myöskään suhteiden rakentaminen ei ole yrityksille erityisen tärkeää, vaan he ostavat sieltä, mistä saavat sen hetkisille tarpeilleen parasta vastinetta rahoille. Kuitenkin tutkimustuloksista on nähtävissä, että *avainasiakkaat* odottavat palveluilta enemmän ja ovat kriittisempiä niiden suhteen. Tällöin heidät tulee myös huomioida sen mukaan, että he tuottavat Botnia Eventsille noin 30 % yrityksen tuloista. Tutkimustuloksista ei voida ainakaan suoraan havaita, että avainasiakas saisi tällä hetkellä erityisiä lisäpalveluita.

Teoria (luku 5.1): *Yrityksen ongelmalla tai tarpeella voidaan tarkoittaa monia eri asioita, ja palveluntuottajan tehtävänä onkin tunnistaa, mitä sitä tarkoitetaan.* (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62–63). Tutkimustuloksista voidaan havaita, että asiakaskaiden tarpeen liittyvät läheisesti heidän käyttöönsä saaman budjetin suppeuteen, ympäristöön, jossa TYKY-toimintaa toteutetaan sekä liikunnallisuuteen. Tarpeet myös vaihtelivat vastaajien kesken, jolloin Botnia Eventsin avaintehtävänä on tunnistaa, mitä tarpeet tarkoittavat kunkin asiakkaan kohdalla. *Suurin osa tarpeista on melko heikosti jäsentyneitä, jolloin ne ovat epäselviä ja epätarkkoja, ja ratkaisujen tulisi tällöin olla luovia.* (Evans 1990, 29–30). Esimerkiksi kolmen avainasiakasyrityksen edustajan mukaan budjetti asettaa rajoituksia TYKY-palvelujen suhteen. Tällöin ei ole mitään yksinkertaista ja helppoa keinoa toteuttaa asiakkaalle budjetin suppeudesta huolimatta toimivaa ja erinomaista TYKY-palvelua, vaan sen järjestäminen vaatii luovuutta ja laajamittaista ideointia. Teoria (luku 7.1): Tarpeet TYKY-palvelujen suhteen ovat tutkimuksen mukaan yrityksis-

sä myös melko vakiintuneita. Haastetta Botnia Eventsille tuo tällöin se, että sen tulisi luoda palveluita, jotka eivät ole liian samanlaisia kuin nykyiset palvelut, mutta eivät myöskään liian erilaisia, sillä tällöin ne eivät helposti enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

Teoria (luku 5.2): *B2B-asiakas ostaa tuotteita tai palveluita yrityksen tarpeisiin, jolloin syyt ostamiselle ovat perusteltavissa rationaalisesti. On kuitenkin väärin olettaa, etteivät ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuta ostamiseen lainkaan.* (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 145). Haastateltavien mukaan suurimmat syyt ostopäätöksen tekemiselle TYKY-palvelujen suhteen ovat hinta, sijainti sekä vaihtoehdot ja joustavuus. Yksi vastaaja kertoi myös, että heidän yrityksensä TYKY-ryhmässä olevien henkilöiden mielipiteet vaikuttavat paljon. *Ostotoimintaan vaikuttavat siis myös useat eri henkilöt, jotka kuuluvat buying centeriin.* (Webster & Wind 1972, 56). Käyttäjät eli yritysten henkilöstö vaikuttaa ostotoimintaan siten, että henkilöstöltä kysytään mielipiteitä siitä, mitä he haluaisivat tehdä ja joillakin yrityksillä on koottu erillinen TYKY-ryhmä, joka koostuu eri osastojen ihmisistä. Tällöin saadaan mukaan hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä tällä kertaa olisi mukavaa ja kannattavaa tehdä. *Ostajat ja portinvartijat* ovat usein esimerkiksi assistentteja tai mainitussa TYKY-ryhmässä työskenteleviä, mutta *päätäjiltä* haetaan kuitenkin lupa ostamiselle ja joissakin tapauksissa he antavat myös raameja sille, mitä ostetaan ja milloin. *Vaikuttajia* voivat olla assistentit tai TYKY-ryhmä itse, tai sitten tässä virassa toimii päätäjä, eli jonkinlainen esimies/johtaja. Tästä voimme nähdä, että TYKY-palvelujen ostamisessa tämän tutkimuksen mukaan toimitaan usein niin, että sama henkilö/henkilöt toimii monessa eri roolissa ostoprosessissa.

Teoria (luku 5.3): *Robinsonin, Farisin ja Windin (1967) määritelmä organisaation ostoprosessista on yksi varhaisimmista aiheen kuvauksista:*

1. *Tarpeen tai ongelman tunnistaminen*
2. *Tarvittavien laitteiden, materiaalien ja palveluiden kuvailu ja määrittely*
3. *Toimittajien etsintä ja hyväksyntä*
4. *Tarjousten pyytäminen*
5. *Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta*

6. *Toimitustavan valinta*

7. *Suorituksen arviointi ja palaute (Churchill, Ford & Walker 1993, 30–33).*

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat jo aikaisemmin ostaneet TYKY-palveluita Botnia Eventsiltä. Tällöin ostoprosessi ei ole näin monimutkainen, sillä osa vaiheista voidaan ohittaa. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden prosessi on hyvin vapaamuotoinen, jossa paneudutaan lähinnä kohtiin 1, 3, 4 ja 5, ja nämäkin saatetaan hoitaa melko epävirallisesti ja lyhyesti. Tutkimuksessa monet asiakkaat tekevät TYKY-palvelujen ostamisen suhteen *muunneltuja uudelleenostoja, jossa tarve on eri kerroilla suhteellisen samanlainen, mutta silti yrityksessä koetaan järkeväksi etsiä lisätietoa ja mahdollisesti punnita vaihtoehtoisia palveluntuottajia.* (Vitale et al. 2011, 61).

Teoria (luku 6.1): *Mikäli palveluntuottaja onnistuu toimittamaan palvelua, jota asiakas odotti, hän tulee mitä luultavimmin takaisin ja lisäksi kertoo myös muille saamastaan hyvästä palvelusta.* (Beard 2013). Yhdeksästä vastaajasta yhteensä seitsemän koki, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa. Kolme vastaajaa koki, että toiminta on vastannut heidän odotuksiinsa erittäin hyvin, ja tällä asialla on suuri merkitys uusintaostojen kannalta. *Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten asiakkaiden uusintaostoalttius on aivan erilainen, sillä vain ”erittäin tyytyväiset” asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja kertovat positiivista sanaa palveluntarjoajasta.* (Grönroos 2009, 177–178).

Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin (1991) mukaan avainasioita, jotka ovat keskeisessä asemassa ymmärrettäessä asiakkaat odotuksia, ovat seuraavat:

- *asiakkaat odottavat peruspalvelua*
- *palveluprosessi on avain odotusten ylittämiseen*
- *asiakkaan odotukset ovat kaksitasoisia*
- *asiakkaat haluavat suhteita. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991, 40–44). Lisäksi tärkeää on lupausten hallinta.*

Eräs vastaaja kommentoi, että ohjelman ei tarvitse olla niin kovin erikoista ja vaativaa, vaan pikemminkin mukavaa yhdessäoloa. Myös toinen vastaaja kertoi, että

yhdessä tekeminen ja hieno ympäristö ovat merkittäviä tekijöitä hyvässä TYKY-tapahtumassa, jolloin ohjelman ei tarvitse olla ”kovin ihmeellistä”. Luotettavuutta korostivat lähes kaikki vastaajat, sillä Botnia Evensiltä odotetaan tarkkuutta ja luotettavuutta – mikäli jotain sovitaan, asia tulee myös hoitaa sovitusti. Väite ”asiakkaat haluavat suhteita” ei välttämättä näy tässä tutkimuksessa kovin selkeästi, sillä asiakkailla ei ole suurta tarvetta luoda pitkäaikaista suhdetta Botnia Eventsin kanssa. Kuitenkin haastattelussa käytäessä läpi kysymyksiä, joita ei tähän viralliseen opinnäytetyöhön otettu mukaan, kävi ilmi seuraava asia: asiakkaat pitävät siitä, jos palveluntarjoaja itse ottaa yhteyttä ja tekee aloitteen esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan esitellä uusia palveluita. Ei siis niin, että asiakas aina itse tekee aloitteen asian suhteen.

Asiakkailla ei aina ole selkeää käsitystä siitä, mitä he haluavat palveluntarjoajalta. (Ojasalo 2001, 202–203). Asiakkaat odottavat, että Botnia Eventsillä olisi aina antaa ideoita ja vinkkejä siihen, mitä he voisivat tehdä TYKY-päivässään. Heillä ei ole välttämättä aina suoraa visiota siitä, mitä he haluavat tehdä, vaan palveluntarjoajalle annetaan vastuu suunnittelusta ja ideoinnista. Mikäli palveluntarjoaja ei pysty tekemään hämäristä odotuksista julki lausuttuja odotuksia, asiakkaat tuntevat olonsa pettyneiksi. (Grönroos 2009, 133). Eräs vastaaja kommentoi, että sitä tuntee itsensä pettyneeksi, ellei palveluntuottajalta sitten tulekaan mitään ihmeellistä ideaa.

Teoria (luku 6.2): *Grönroosin (2009) mukaan lisäarvoa kannattaa tarjota asiakkaalle mieluummin niin, että parannetaan nykyisin tehtyä kuin että lähdetään luomaan kokonaan jotain uutta. (Grönroos 2009, 196). Yksi asiakas kertoi, että selkeät tarjoukset ja hyvä laskutuksen hoito ovat olennainen osaa hyvää toimintaa. Myös jo kehitysehdotuksissa mainittu palvelutapaamisten dokumentointi auttaisi arvon tuottamisessa, sillä tällöin luodaan lisäarvoa asiakkaalle.*

Teoria (luku 7.2): *Palvelujen kehittämiseksi on ominaista se, ettei niitä usein testata kilpailusyiden vuoksi. (Kinnunen 2003, 29). Eräs haastateltava kommentoi, että palvelujen testaaminen omalla porukalla ei usein riitä näkemään mahdollisia epäkohtia. Hän ehdotti, että Botnia Events jatkossa testaisi uusia palveluitaan ”oikeilla asiakkailla” niin, että asiakkaat tietävät ettei palvelu välttämättä ole vielä*

viimeiseen asti hiottu. Tällöin he saisivat palvelun edullisemmin, mutta asiakas sitoutuisi siihen, että se antaa palautetta. Botnia Eventsiä toiminta tietysti hyödyttäisi siten, että se saisi ulkopuolista ja puolueetonta palautetta sen uudelta toiminnasta. Tällöin toimintaa olisi vielä mahdollista hioa ja keskittyä yksityiskohtien varmistamiseen ennen kuin toimintaa alettaisiin markkinoida ja mainostaa muille.

Menestyksellisen palveluyrityksen avainasioita on innovatiivinen ja motivoitunut henkilöstö. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että palveluissa korostuvat henkilöstön kyvyt ja toiminta. (Kinnunen 2001, 30–31). Asiakkaat odottavat tutkimuksen mukaan jatkuvaa, innovatiivista toimintaa ja suunnittelua, sillä he haluavat, että Botnia Eventsiltä saa pyydettyä ideoita siihen, mitä he voisivat omassa TYKY-päivässään tehdä. Lisäksi TYKY-toiminnalta odotetaan vaihtelevuutta ja monipuolisuutta, jolloin henkilöstöltä vaaditaan innovatiivisuutta.

Teoria (luku 7.3): Botnia Eventsin TYKY-toiminnassa ydintoimintana on asiakkaan yritystoimintaa tukeva TYKY-palvelu. *Ydintoiminnan kanssa mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut luovat yhdessä palvelupaketin. (Grönroos 2009, 224–225).* Mahdollistavia palveluita ovat esimerkiksi kuljetuspalvelut sekä tilanvuokrauspalvelut. Tukipalveluita, jotka eivät ole välttämättömiä toiminnan kannalta, mutta jotka luovat lisäarvoa asiakkaalle, ovat esimerkiksi ruokailupalvelut sekä varusteiden toimittaminen asiakkaille. Yksi haastateltava kertoi, että heille on tärkeää, että he saavat ostettua yhdestä paikasta kaikkia palvelut, eli juuri ydinpalvelun ja sen ympärillä olevat mahdollistavat palvelut sekä tukipalvelut. Kun asiakas voi ostaa samasta paikasta kaikki tarvitsemansa palvelut TYKY-päivää varten, helpottaa se heidän työtään paljon. Vastaajista suurin osa kertoi, että suurin syy sille, miksi palvelut ostetaan useimmiten ulkopuolisilta palveluntuottajilta, on juuri omien resurssien puute. Asiakkaat siis selvästi tiedostavat ongelman, jolloin Botnia Eventsin tulisi markkinoinnissaan korostaa niitä hyötyjä, joita heiltä ostamalla on mahdollista saada.

16 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tärkeä osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi, sillä tutkimuksen tulisi pyrkiä vastaamaan sille asetettuihin arvoihin ja normeihin. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat perinteisesti olleet kvantitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Siitä, sopivatko reliabiliteetti ja validiteetti laadullisen tutkimuksen arviointiin, on erilaisia käsityksiä. Jotkut ovat kehittäneet paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia arviointimenetelmiä ja jotkut ovat jopa luopuneet näiden termien käytöstä. Olennaista on kuitenkin ymmärtää se, ettei laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa voida käyttää täysin samanlaisia keinoja tutkittaessa luotettavuutta ja pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 2000, 208–210.)

16.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. Mikäli teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat samanlaisia, validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä. Teoreettisesti validiteetin mittaaminen on helppoa, sillä siinä verrataan saatuja tuloksia todelliseen tietoon. Ongelmana on kuitenkin se, että usein tätä mittauksista riippumatonta 'todellista tietoa' ei ole olemassa. (Mäntyneva ym. 2008, 34.) Lisäksi mittarit ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät välttämättä tuota aina päteviä tuloksia; jos tutkijan esittämät kysymykset on esimerkiksi ymmärretty täysin väärin, eivät tulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Jotta korkeaan validiteettiin päästäisiin, tulee tutkijan kuvailla koko tutkimusprosessia tarkasti tutkimuksen raportissa. Tutkijan tulee perustella tekemänsä valinnat sekä suhteuttaa saadut tulokset teoreettiseen viitekehukseen. Lisäksi tutkimuksen kulkua tulee kuvailla niin tarkasti, että toisen tutkijan olisi mahdollista toteuttaa sama tutkimus uudestaan. (Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Mikäli validiteetti puuttuu tutkimuksesta täysin, se on arvoton, sillä tutkimuksessa on tutkittu jotain muuta kuin mitä oli tarkoitus. Jos tutkimuksessa on puutteellinen

validiteetti, tarkoittaa se sitä, että tutkimus suuntautuu sivuun siitä aiheesta, jota oli tarkoitus tutkia. (Anttila 2006, 513.)

16.1.1 Validiteetin tarkastelunäkökulmat

Validiteettia voidaan tarkastella eri näkökulmista riippuen tutkimusaiheesta ja –otteesta:

Ennustevalidius tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuksesta voidaan ennustaa seuraavan tutkimuksen tulos: mikäli nyt tapahtuu X, tietyllä todennäköisyydellä tapahtuu Y. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Tällöin pyritään saamaan vastaus kysymykseen, pystytäänkö tutkimusmenetelmällä saamaan esiin tuloksia, joilla on ennustearvoa. (Anttila 2006, 515.)

Rakennevalidius liittyy kysymykseen siitä, käytetäänkö tutkimuksessa sellaisia käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa tulisi olla tarkka käsiteanalyysi, jotta voidaan varmistaa tutkijan tutkineen aiottua ilmiötä ja määritelleen käsitteet mahdollisimman hyvin tutkimusyhteisön käsityksen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187.)

Sisäinen validius tarkoittaa sitä, että tekijä X on varmasti saanut aikaan Y:n, eikä sitä ole aiheuttanut mikään ulkopuolinen tekijä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on tutkittu ihmisiä, jolloin heihin vaikuttavat historialliset tekijät, itse testaus sekä menetelmissä tapahtuvat muutokset. Tällöin sisäinen validius ei määritelmän mukaan yleensä toteudu. Kun kuitenkin hyväksytään se totuus, että ihmisen käyttäytyminen on kontekstuaalista, käyttäytymistä muuttavat tekijät tulevan osaksi tutkimusta. Ne eivät ole uhkia, sillä niitä voidaan pyrkiä selittämään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 188.)

Ulkoinen validius tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksia voidaan yleistää koskemaan esimerkiksi erilaisia henkilöitä tai tilanteita. Tällöin on tärkeää todeta, että yksilöt ovat erilaisia ja tutkimustuloksiin vaikuttavat historialliset ja kulttuuriset tekijät. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188.)

16.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen toistussa saadaan aikaan samankaltaisia tuloksia. Jotta tutkimus olisi reliaabeli, tulee sen siis antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Tutkimuksen reliaabelius voidaan määrittellä kolmella eri tavalla: Ensimmäisessä keinossa tutkitaan samaa henkilöä kahdella eri kerralla. Jos molemmilla kerroilla saadaan sama tulos, on tutkimus reliaabeli. Ihminen kuitenkin muuttuu ajan mittaan, jolloin ei voida olettaa, että näin todellisuudessa tapahtuisi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Tutkimuksen tulos voidaan määrittellä reliaabeliksi myös silloin, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Tämä periaate on varsinkin ihmisiä tutkittaessa melko heikko, sillä jokainen ihminen tekee omat tulkintansa eikä tällöin ole todennäköistä, että kaksi arvioitsijaa ymmärtäisi tutkittavan henkilön sanoman täysin samalla tavalla. Arvioitsijoiden yksimielisyys paranee todennäköisesti kuitenkin silloin, jos arvioinnit sijoitetaan tiettyihin luokkiin ja näitä luokkia on vain vähän. Reliaabeliutta voidaan kuitenkin pitää vain likiarvona sille, kuinka arvioijat ovat käsittäneet haastateltavan vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Reliaabelius voidaan ymmärtää myös siten, että mikäli kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos, on tulos reliaabeli. Ihmisen käyttäytyminen kuitenkin vaihtelee ajan ja paikan mukaan, jolloin on hyvin epätodennäköistä, että kahdella eri menetelmällä olisi mahdollista saada täysin sama tulos. Kahden tutkimuskerran välinen ero ei luultavasti kuitenkaan johdu menetelmän heikkoudesta vaan muuttuneista tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Satunnaisvirheitä voi reliabiliteetin osalta syntyä monessa eri tilanteessa. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa vastaaja muistaa asian väärin tai haastattelija saattaa merkitä vastauksen väärin tai tallentaessaan tietokoneelle tehdä virheitä. Puutteellinen reliabiliteetti ei kuitenkaan välttämättä ole tutkimuksen kannalta tuhoisa, vaikka tietysti tulee pyrkiä mahdollisimman reliaabeliin tutkimukseen. Siksi on tärkeää pohtia myös mittareiden reliabiliteettia. (Uusitalo 1995, 84.)

16.3 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kuten luvun alussa todettiin, eivät reliabiliteetti ja validiteetti ilman selvennyksiä sovi suoraan käytettäväksi laadullisessa tutkimuksessa, sillä ne on alun perin suunniteltu käytettäväksi kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

Käsite *reliabiliteetti* kuuluu yleensä validiteettiinkin vahvemmin määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla kuvataan aineiston analyysin ja käsittelyn luotettavuutta, ja kysymykset reliabiliteetista liittyvät erityisesti siihen vaiheeseen tutkimusta, kun siirrytään empiirisestä aineistosta analyysiin ja lopuksi tulkintaan. (Anttila 2006, 515; 517.)

Jotta tutkimuksessa olisi korkea reliabiliteetti, tulee tutkimusaineistoa muokata sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien tarkastettavissa. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa tulee ottaa huomioon *analyysin arvioitavuus ja uskottavuus*, jotka ovat laadullisen tutkimuksen reliabiliteetikysymyksiin liittyviä kriteereitä. Raportti tulee kirjoittaa siten, että tutkijan päättelyä on mahdollista seurata, jotta arvioitavuuden kriteeri toteutuisi. Uskottavuus toteutuu, mikäli tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että havainnollistetulla tavalla on päädytty esiteltyihin tulkintoihin. (Anttila 2006, 518.)

Laadullisessa tutkimuksessa kysymys *validiteetista* on monivaiheinen ja teoreettinen. Jotta tutkimuksessa voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun, tulee tutkijan pystyä näyttämään, että tulee käyttää juuri tätä tiettyä tutkimusasetelmaa ja kohderyhmää. Toiseksi validiteetikysymys liittyy siihen, koskeeko esitetty tulkinta koko tutkimusaineistoa ja sitä ympäristöä, joka on tutkinnan kohteena. Tutkijan tulisi lisäksi arvioida sitä, ovatko tutkimuksen tulkinnat yleistettävissä koko yhteiskuntaan. (Pyörälä 1995, 15.) Laadullisen tutkimuksen validiteettia tutkittaessa on lisäksi huomioitava, että teoreettisten ja empiiristen määritelmien on oltava kytkettyinä toisiinsa. (Uusitalo 1995, 86).

16.4 Tutkimuksen luotettavuuden osoitus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta useissa tapauksissa seuraavan yhdeksän kohdan käsittelystä on

ainakin jonkin verran apua. Lähteenä on käytetty Jouni Tuomen ja Anneli Sara-järven Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi –teosta. (2002, 135–138.)

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä tutkitaan ja miksi:

Tutkimuksessa tutkitaan Botnia Eventsin toteuttamaa TYKY-toimintaa ja pyritään etsimään niitä kehityskohteita, joita kehittämällä Botnia Events voisi palvella asiakkaitaan entistä paremmin. Tutkimuskohteena olivat Botnia Eventsin TYKY-palveluita käyttäneet asiakkaat, joita haastattelemalla saatiin tietoa Botnia Eventsin TYKY-palveluiden nykytilanteesta.

2. Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, eli miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitä tutkija oletti tutkimusta aloittaessaan sekä ovatko hänen ajatuksensa muuttuneet tutkimuksen teon myötä:

Aihe on tutkijan mielestä tärkeä, koska TYKY-palvelut ovat tärkeä osa Botnia Eventsin toimintaa ja niitä parantamalla on mahdollista vastata yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Aihe on tärkeä myös siltä kannalta, että tutkija haluaa antaa työpanoksensa tutkijana Botnia Eventsille ja sen toiminnalle, ja toivoo, että jatkossa tutkimuksesta olisi yritykselle hyötyä. Aiheena TYKY-toiminta on tärkeää, koska se auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä - yhä kiristyneessä taloustilanteessa tarvitaan toimia, joilla annetaan henkilöstölle keinoja jaksaa kiireisessä työelämässä.

Tutkijalla oli tiettyjä oletuksia vastausten suhteen, sillä hän on itse suorittanut työharjoittelun Botnia Eventsillä ja nähnyt TYKY-toimintaa käytännössä. Koska harjoittelu-aika oli vain noin kolme kuukautta, ei tutkija kuitenkaan ole suhteessa nähnyt kovin paljoa. Oletuksia oli siis muutamia ja ne osoittautuivat melko oikeiksi, mutta oletusten ei kuitenkaan annettu vaikuttaa missään kohtaa tutkimuksen tekoa. Ajatukset eivät ole muuttaneet tutkimuksen teon myötä, sillä oletukset osoittautuivat aika oikeiksi ja tutkittavien henkilöiden antamat kehitysehdotukset ovat niitä, jotka myös tutkija kokee osin tarpeellisiksi.

3. *Aineistonkeruu, eli miten aineistonkeruu on tapahtunut menetelmänä sekä mitä ovat aineiston keräämiseen liittyneet erityispiirteet, mahdolliset ongelmat sekä muut merkitykselliset seikat:*

Koska tutkimus on laadullinen tutkimus, aineisto kerättiin haastatteluiden muodossa. Haastatteluista kolme tehtiin Skypen välityksellä ja seitsemän kasvotusten. Haastattelut etenivät teemahaastattelun muodossa kysymys kysymykseltä, ja mikäli tutkija huomasi, että haastateltava vastasi jo esimerkiksi seuraavaan kysymykseen, asia vain varmistettiin eikä kysymystä käyty uudestaan läpi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin käyttämällä varmuuden vuoksi sekä puhelimen nauhoitustoimintoa että kameran videotointia.

Haastatteluista kahdeksan tehtiin yksilöhaastatteluina ja yksin tehtiin parihaastatteluna, koska tämä sopi haastateltavien aikatauluihin paremmin kuin yksilöhaastattelut. Parihaastattelu olikin tutkimuksen laajin haastattelu, ja tietoa saatiin tästä haastattelusta suhteessa eniten. Yksi haastattelu jouduttiin valitettavasti jättämään pois analysointivaiheessa, sillä vastaaja ei vastannut TYKY-palveluista, vaan hän järjesti kehityspäiviä, joiden yhteydessä oli erilaista TYKYn tapaista toimintaa. Mikäli haastattelu olisi otettu mukaan, olisi tämä merkittävästi vääristänyt tutkimuksen luotettavuutta. Tiedon kylläntymisen vuoksi ei ollut kuitenkaan tarpeen tehdä lisähaastatteluja, jolloin loppujen lopuksi analysoitavia haastatteluja kertyi yhdeksän. Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että osa kysyttävistä asioista oli tapahtunut jo jonkin aikaa sitten, jolloin asiat eivät välttämättä olleet enää haastateltavan tuoreessa muistissa. Toisaalta tutkimuksen toteuttamisen kannalta ei olisi ollut mahdollista käyttää muita haastateltavia, kuin heitä, jotka ovat hankkineet ja käyttäneet Botnia Eventsin TYKY-palveluita.

4. *Tutkimuksen tiedonantajat, eli millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä ja montako henkilöä tutkimuksessa oli kaikkiaan:*

Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa Botnia Eventsin toimitusjohtaja antoi tutkijalle listan mahdollisista haastateltavista henkilöistä, ja näille henkilöille lähetettiin pyyntö osallistua haastatteluun sähköpostitse. Tutkimuksen kannalta toivottiin, että saataisiin yhteensä kymmenen haastateltavaa, ja näin myös kävi. Valitettavasti yksi haastattelu ei ollut täysin käyttökelpoinen tätä tutkimusta varten, mutta koska työllä oli tässä vaiheessa tutkijan omien aikataulujen vuoksi kiire, ei alettu etsiä korvaavaa haastateltavaa. Haastattelutilanteet sovittiin myös sähköpostitse ja haastattelut pidettiin 9.12.2015–18.1.2016 välisenä aikana. Haastattelut sovittiin joko Skype-tapaamisen muodossa tai niin, että tutkija meni haastateltavien työpaikalle haastattelemaan. Haastattelut oli melko helppoa so-
pia, koska monella haastateltavalla oli oman työpäivänsä aikana mahdollisuus käyttää reilut 20 minuuttia haastatteluun.

5. *Tutkija–tiedonantaja-suhde, eli arvio siitä, miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua ja muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia.*

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun hyvin myönteisesti ja selvästi halusivat auttaa tutkijaa tutkimuksen aikaansaamisessa. Haastattelutilanteet olivat rentoja, eivätkä kummatkaan osapuolet jännittäneet tilannetta. Kaikki haastateltavat eivät antaneet laajoja vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta se ei ollut tutkimuksen kannalta merkittävää tai edes oletettavaa. Haastateltavat eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen julkaisua, sillä tätä ei koettu tarpeelliseksi. Haastateltavien kaikki mielipiteet haluttiin saada esiin tutkimuksessa ja anonymiteetista pidettiin tarkasti kiinni koko työn ajan. Haastateltaville luvattiin, että heille lähetetään valmis työ luettavaksi, jolloin heidän on tätä kautta mahdollisuus nähdä kokonaistulokset. Tutki-

muksen tiedonantajien kommentit eivät muuttaneet tuloksia, sillä oletuksia ei tutkimuksessa annettu ja kaikki tulokset perustuivat haastatteluihin ja niistä saatuihin tuloksiin.

6. *Tutkimuksen kesto, eli millaisella aikataululla tutkimus on tehty:*

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin syyskuun alussa 2015. Teoriaosuus oli valmis lokakuun puolen välin aikoihin, jonka jälkeen toimeksiantajan kiireiden vuoksi työssä oli hieman taukoa. Tauon aikoihin tutkija kuitenkin pyrki tekemään empiria-osuudesta jo niitä osio, jotka oli mahdollista tehdä ennen haastatteluiden toteuttamista. Ensimmäiset haastattelut tehtiin joulukuun alussa ja viimeiset tammikuun puolella välissä. Haastattelut käytiin läpi samana päivänä niiden toteuttamisen jälkeen ja haastatteluiden purkuun siirryttiin heti 19.1.2016. Tämän jälkeen tutkija teki aktiivista työtä niin, että noin helmikuun toisella viikolla työn ensimmäinen versio oli valmis. Työn loppuun saamista korjauksineen hidasti hieman opinnäytetyöohjaajan sairausloma, mutta ratkaisevasti se ei sitä hidastanut, sillä valmistuminen olisi kuitenkin tapahtunut vasta maaliskuussa. Aikaa meni siis noin puoli vuotta, mutta huomioon ottaen se, että tutkija kävi osa-aikaisesti töissä koko projektin ajan ja erilaiset kiireet hidastivat hieman työn loppuun saamista, työ sujui kuitenkin kaiken kaikkiaan melko sujuvasti.

7. *Aineiston analyysi, eli miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin:*

Haastatteluista saadut tulokset purettiin heti haastatteluiden toteuttamisen jälkeen ja tulokset litteroitiin asiatarkasti Word-tiedostoon. Exceltaulukkoja käyttämällä tutkimustulokset tiivistettiin ja luokiteltiin. Taulukoista oli näin kirjoittamisvaiheessa helppoa saada kokonaiskuva aiheesta ja mahdollisista eroista avainasiakkaan ja muiden asiakkaiden välillä. Analysointivaiheessa pyrittiin tutkijan oman osaamisen mukaan tuoda esiin vastaajien vastauksien ydinsisällöt ja tärkeimmät asiat. Koska tutkimuk-

sessä oli loppujen lopuksi vain yhdeksän vastaajaa, tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä oli mahdollisuus käsitellä aika laajastikin eri vastaajien mielipiteitä. Koska kyseessä on hyvin kapea tutkimusaihe, oli erityisen tärkeää, että kaikkien mielipiteet saatiin joka kohdassa tuotua selkeästi esille. Tämä edisti myös tutkimuksen luotettavuutta.

8. *Tutkimuksen luotettavuus, eli arvio siitä, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja luotettava:*

Tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja luotettava, koska tutkija on toiminut rehellisesti ja huolellisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkija ei ole vääristellyt tai kaunistellut tuloksia, vaan kertonut ne niin kuin haastateltavat ovat asioista kertoneet ja. Lisäksi tutkija on pyrkinyt tuomaan tulokset esille mahdollisimman neutraalisti ja avoimesti. Tutkija ei ole esittänyt omana tietonaan muiden esittämää tietoa, vaan lähteet on merkitty huolellisesti ja koskien jokaista pientäkin lainausta. Tutkija on myös raportoinut tekemisistään kaikin puolin yksityiskohtaisesti ja niin, että lukijat pystyvät seuraamaan tutkijan ajatuksenkulkua ja prosessin etenemistä helposti.

9. *Tutkimuksen raportointi, eli miten aineisto on koottu:*

Koonnissa on käytetty apuna Vaasan Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjetta. Aineisto on koottu siten, että se olisi mahdollisimman helppolukuinen ja – tajuinen, ja että Botnia Events saisi siitä parhaimman mahdollisimman hyödyn irti. Hyödyksi koonnissa on käytetty opinnäytetyöohjeen lisäksi muita sellaisia opinnäytetöitä, jotka ovat tiedettävästi saaneet erinomaisen arvosanan.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia on vaikeaa määrittää, koska sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Ihminen on kuitenkin taipuvainen muuttumaan ajan myötä, jolloin ei voida olettaa, että teemahaastattelun tulokset olisivat täysin samanlaiset esimerkiksi vuoden

päästä tehtävässä haastattelussa, vaikka ihmiset ja kysymykset olisivat täysin samat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Miles ja Huberman (1994) ovat kuitenkin luoneet kymmenen kohdan listan kysymyksiä, joihin vastaamalla pyritään osoittamaan tutkimuksen reliiäabelius. (Miles & Huberman 1994, 278).

1. Ovatko tutkimuskysymykset selkeitä?

Tutkimuskysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kysymykset käytiin läpi opettajan ja toimeksiantajan kanssa ja niiden selkeys tarkastettiin muutaman henkilön kanssa ennen tutkimuksen aloittamista. Mikäli haastateltava vaikutti epävarmalta tai ei täysin ymmärtänyt kysymystä, tutkija selitti sen tarkemmin. Kuitenkaan epäselvyyksiä ei muutamaa kohtaa lukuun ottamatta havaittu: Kysymys 24 oli joillekin vastaajille hankala, mutta tähän oli varauduttu jo entuudestaan ja tutkija pystyi tarpeen vaatiessa selvittämään kysymystä laajemmin. Lisäksi kysymysten 26 ja 27 kohdalla monet kokivat, että olivat jo kertoneet haluamansa kysymyksen 26 kohdalla. Kuitenkin kysymyksen 27 saatiin hyviä vastauksia, joten sen esittäminen ei kuitenkaan ollut tutkimuksen kannalta turhaa.

2. Onko haastattelijan rooli tutkimuksessa kuvattu?

Haastattelijan roolia on kuvattu lyhyesti kappaleessa 10.4, mutta laajasti sitä ei ole esitetty. Haastattelijan rooli oli tutkimuksessa kuitenkin kysyjä. Tämä oli varmasti myös täysin selvä haastateltaville, sillä he tiesivät tutkimuksen tarkoitusperän ja sen tekijän.

3. Ovatko johtopäätökset ja raportti samansuuntaisia?

Kaikki tutkimustulokset on raportoitu kappaleessa 13 ja johtopäätökset kappaleessa 14. Johtopäätökset on tehty tutkimustulosten pohjalta ja ne on raportoitu siten, että niistä on nähtävissä tutkijan ajatuksenkulku.

4. Onko peruskäsitteet selkeästi määritelty?

Käsitteiden määritykset löytyvät työn ensimmäisestä, eli teoriaosuudesta. Kuitenkin joitakin käsitteitä on käsitelty myös empiria-osiossa. Tällaisia ovat esi-

merkiksi markkinointitutkimusta koskevat käsitteet kappaleessa yhdeksän ja tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet kappaleessa 16.

5. *Toteutettiin aineiston keruu haastattelulomakkeen mukaisesti?*

Haastattelulomake toimi haastattelussa runkona, jonka mukaan edettiin lähes poikkeuksetta. Kuitenkin jotkut haastateltavat saattoivat esimerkiksi vastata seuraavaan kysymykseen ja edeltävän kysymyksen yhteydessä, jolloin tätä seuraavaa kysymystä ei enää erikseen käsitelty. Myös kehitysehdotuksia saattoi tulla pitkin haastattelua ja tutkija pyysikin haastateltavia antamaan niitä avoimesti myös muissa kohdissa kuin kysymyksen 28 kohdalla. Muuten haastattelukysymykset käytiin läpi haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

6. *Ovatko haastateltavien vastaukset verrannollisia siinä tapauksessa, että haastateltavia oli eri aloilta?*

Haastateltavat toimivat kaikki teollisuuden alalla. Kuitenkin he olivat erikäisiä ja edustivat yrityksissään eri rooleja sekä olivat tehneet eripituisia aikoja yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa. Tutkimuksen kannalta oli arvokasta, että haastateltavat olivat erityyppisiä, sillä näin saatiin laajaa näkökulmaa aiheeseen. Vastauksista nähdään selvää yhtäläisyyttä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

7. *Tehtiinkö tutkimuksessa koodaustarkistuksia?*

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten purkamisessa ei käytetty hyödyksi koodaamista. Tulee kuitenkin huomioida, että vaikka tutkija ei varsinaisesti koe tekevänsä koodaamista, tekee hän sitä luultavasti enemmän tai vähemmän silloin, kun hän pohtii, mitä aineistossa on ja mitä siinä ei ole. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

8. *Vaikuttivatko aineistoon huijaukset tai ennakkoluulot?*

On mahdollista, että haastateltavilla oli tutkimuksesta ennakkoluuloja. Kaikki haastateltavat eivät olleet ehtineet tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen, vaikka heille annettiin siihen mahdollisuus. Tämä on täysin ymmärrettävää,

sillä heidän ”oikeat työnsä” menivät tietysti tämän tutkimuksen edelle. Voi kuitenkin olla, että juuri sen takia, että he eivät olleet tutustuneet kysymyksiin etukäteen, heidän vastauksensa olivat aidompia kuin jos se olisivat pohtineet niitä etukäteen. Tätä ei kuitenkaan voi tietää. Huijaukset ovat myös aina mahdollisia, mutta ei ole kovin todennäköistä, että henkilö haluaa vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen vain antaakseen vilpillisiä vastauksia. Lisäksi tutkimuksella on tarkoitus parantaa haastateltavien omia TYKY-tapahtumia, jolloin tahallinen huijaaminen tuntuu kovin epätodennäköiseltä.

9. Havaittiinko tutkimustuloksissa yhdenmukaisuutta?

Tutkimustuloksissa on havaittavissa yhdenmukaisuuksia. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että vastauksissa tulee ilmi hyvin samankaltaisia asioita, eikä merkittäviä eroja avainasiakkaan ja muiden asiakkaiden välillä ole. Lisäksi luvussa 15 (Teoriakytkennät) ilmenee, että tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaisia teoriaosan teorioiden kanssa.

10. Tarkastiko kukaan haastateltavista tuloksia ennen niiden julkaisua?

Kukaan haastateltavista ei käynyt läpi tuloksia ennen niiden julkaisemista. Tätä ei koettu tarpeelliseksi, sillä ensinnäkin se olisi vaatinut runsaasti aikaa eikä kukaan haastateltava sitä erikseen halunnut tai vaatinut. Lisäksi tutkimustulokset on raportoitu niin kuin ne haastattelijalle esitettiin, jolloin vääristymiä on vaikeaa saada edes aikaiseksi.

17 TYÖN YHTEENVETO

Työn yhteenvedossa esitetään, kuinka tutkimus antoi informaatiota tutkittavasta ilmiöstä sekä millaisia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia tutkimuksesta saatiin. Työn yhteenvedo käsitellään kappaleessa 1.1 esiin tuotujen tutkimuskysymysten kautta.

”Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka Botnia Eventsin avainasiakas ja muut asiakkaat toimivat hankkiessaan TYKY-palveluita ja millaisia tarpeita heillä on näiden hyvinvointipalvelujen suhteen.” Tutkimukseen osallistui yhteensä neljä yritystä, joita edusti yhdeksän edustajaa niin, että avainasiakasyrityksestä oli kuusi vastaajaa ja muista yrityksistä yhteensä kolme vastaajaa. Haastateltavat valittiin tutkimukseen toimeksiantajan suositusten mukaisesti. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen yhteenvedo, jota käsitellään tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla.

- 1. Kuinka asiakkaat hankkivat TYKY-palvelunsa tällä hetkellä sekä mitkä asiat vaikuttavat tietyn palveluntarjoajan valikoituessa palvelujen tuottajaksi?*

Pääasiallisesti asiakkaat tarvitsevat TYKY-palveluja kerran vuodessa järjestettävässä virallisessa TYKY-päivässä, mutta useat vastaajat mainitsivat, että myös erilaisten tiimi- ja kehityspäivien yhteydessä on usein tarvetta TYKYn kaltaiselle toiminnalle. Asiakkaiden ostoprosessi on melko vapaamuotoinen TYKY-palvelujen suhteen, ja vastaajista selkeästi suurin osa haluaa, että se myös pysyy sellaisenaan jatkossa. Vapaamuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat kyselevät muutamia tarjouksia ja tekevät tämän pohjalta päätökset ostamisen suhteen. Avainasiakasyrityksessä assistentit tai TYKY-päivää varten perustettu työryhmä saavat usein melko itsenäisesti päättää siitä, mitä palveluita ostetaan. Muissa kuin avainasiakasyrityksissä HR-osasto, assistentti tai TYKY-ryhmä vastaa TYKY-päivän palveluiden hankkimisesta. Kaikki vastaajat kertoivat, että hyväksyntä tulee kuitenkin hakea ylemmältä taholta ja jotkut vastaajat korostivat sitä, että he saavat melko tiukat kriteerit tapahtuman suhteen. Toiset taas saavat ehkä vain budjetin annettuna, mutta saavat muuten tehdä päätökset itsenäisesti.

Palveluntarjoajalla on suuri merkitys ostopäätöksen tekemisessä. Eniten tietyn palveluntarjoajan valikoitumiseen vaikuttavat hinta, luottamus, laatu ja ammattitaito sekä tarjottavien palveluiden sisältö. Palveluntuottajan tulee olla luottamuksen arvoinen, jotta TYKY-päivän järjestäjä voi itsekkin tapahtumassa olla mukana rennosti tietäen, että palveluntarjoaja osaa työnsä. Laatu ja ammattitaito näkyvät toiminnassa selkeästi ja mikäli laatuun ei olla tyytyväisiä, on toimeksiantajaa helppoa vaihtaa toiseen. Palvelujen sisällön tulee olla monipuolinen ja kiinnostava sekä vaihteleva, sillä TYKY-päivältä halutaan mukavia kokemuksia, mutta myös asiapitoista sisältöä. Erityisesti samankaltaisuus eri tapahtumissa on vastaajien mukaan huono asia, sillä mikäli TYKY-päivä on eri kerroilla hyvin samankaltainen, ei henkilöstö halua innokkaasti enää osallistua.

Tutkimuksen mukaan ostopäätökseen vaikuttavat palveluntarjoajan lisäksi palvelun hinta, sijainti, vaihtoehdot sekä joustavuus. Vaihtoehdoilla tarkoitetaan sitä, että TYKY-päivä koostuisi erilaisista aktiviteeteista niin, että kaikilla olisi jotain mukavaa tekemistä. Ihmiset eivät ole samanlaisia eikä tietenkään kaikkia voida aina miellyttää, mutta vaihtoehdoilla päivään saadaan vaihtelevuutta sekä saadaan suuremmalla todennäköisyydellä kaikille osallistujille mieluisaa tekemistä. Joustavuuden tulisi näkyä toiminnassa siten, että palveluntarjoaja pyrkii aina toteuttamaan asiakkaan toiveet ja odotukset parhaimmalla mahdollisella tavalla. Myös suurien ryhmien kohdalla vaaditaan tiettyä joustavuutta, jotta TYKY-päivästä saataisiin onnistunut. Joustavuuden tulisi näkyä myös siinä, että on varauduttu kaikenlaisiin olosuhteisiin niin, että ongelmien sattuessa asiakas ei huomaisi mitään.

2. Millaisia TYKY-palveluita Botnia Eventsin asiakkaat kokevat tarvitsevänsä?

Tähän kysymykseen on osaksi saatu vastaus jo ylempänä, mutta kiteytetysti voidaan sanoa, että Botnia Eventsin asiakkaat kokevat tarvitsevänsä seuraavanlaisia TYKY-palveluita:

- **Liikunnallisia:** liikunnallisuus korostuu selvästi vastaajien edellisissä palveluissa ja liikuntaosio halutaan myös jatkossa pitää osana TYKY-tapahtumia

- **Ulkona toteutettavia:** asiakkaat haluavat että ainakin osa tapahtumasta olisi ulkona, sillä henkilöstö istuu töissä usein koko päivän näyttöpäätteen ääressä
- **Vaihtelevia:** vaihtelevuus on olennaista, jotta henkilöstö haluaa osallistua eri tapahtumiin myös jatkossa
- **Joustavia:** kaikkeen tulee varautua ja pyrkiä aina toteuttamaan asiakkaan toiveet haasteista huolimatta
- **Sijainniltaan läheisiä:** matkat vievät aikaa toiminnalta ja maksavat helpposti paljon
- **Hinnaltaan kohtuullisia:** hinta on tärkeä kriteeri, sillä varsinkin näin taloudellisesti heikkoina aikoina TYKY-toiminnasta helposti säästetään etunenässä
- **Laadukkaita:** toiminnan tulisi olla asiakkaan toiveet ja odotukset täyttävää, jotta samaa palveluntuottajaa haluttaisiin käyttää myös jatkossa
- **Luotettavia:** palveluntarjoaja tekee niin kuin on luvannut
- **Yhteistyössä luotuja:** asiakkaat haluavat olla mukana luomassa tapahtumaa, jotta tietävät mitä on luvassa
- **Yhtenäisyyttä lisääviä:** yksi tärkeimmistä kriteereistä onnistuneelle TYKY-päivälle oli vastaajien mukana se, että tapahtumassa on toimittu yhteistyössä työkavereiden kanssa sekä kehitetty yhtenäisyyttä ja työilmapiiriä
- **Mukavia:** olennaista on, että henkilöstö on päivään tyytyväinen ja siitä jää mukavia muistoja!

3. *Miten nykyisiä Botnia Eventsin palveluja tulisi kehittää sekä millaisia täysin uusia palveluja Botnia Eventsin tulisi luoda, jotta saataisiin vastattua erityisesti avainasiakkaiden tarpeisiin?*

Avainasiakkaiden ja muiden asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Muutamia pieniä eroavaisuuksia saattoi tulla esiin joissakin kohdissa, mutta pääpiirteittäin vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, oli kyseessä sitten avainasiakas tai muu asiakas.

Kehitysehdotukset löytyvät kokonaisuudessaan tiivistetysti kappaleesta 14.6. Tutkimustuloksista voidaan huomata, että asiat ovat päällisin puolin ja kokonaisuudessaan hyvin. Erityisen suuria kehityskohteita ei tutkimuksessa ilmennyt, mutta pieniä asioita, jotka parantaisivat asiakaspalvelun laatua, tuli ilmi jonkin verran.

Erinomaisen asiakaspalvelun varmistamiseksi olisi tärkeää, että Botnia Events loisi itselleen toimivan ja ajantasaisen asiakasrekisterin. Asiakasrekisteristä löytyisivät asiakkaan yhteystiedot ja -henkilöt, menneet TYKY-päivät ja muut järjestetyt tapahtumat sekä niiden lisätiedot, tiedetyt toiveet ja odotukset, henkilömäärät ja muut tärkeäksi koetut asiat. Muut kehityskohteet liittyvät TYKY-toiminnan toimivuuteen, sillä jokainen yksityiskohtakin vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Esimerkiksi tarkat tarjoukset ja ohjaajien koulutus jokaisen tapahtuman yhteydessä ovat tärkeitä. Myös oikeiden asiakkaiden käyttö uusien aktiviteettien testaamisessa sekä palautteen kerääminen henkilöstöltä on tärkeä osa erinomaista asiakaspalvelua.

Hinta vaikuttaa tutkimuksen mukaan sekä palveluntarjoajan että tietyn palvelun valintaan. Botnia Eventsin tulisi tarkastella hintojaan kriittisesti ja mahdollisuuksien mukaan luoda selkeä hinnasto, josta asiakkaat näkisivät kunkin aktiviteetin vaikutuksen lopulliseen hintaan. Asiakkailta on taloudellisesti heikkoina aikoina käytettävissään yhä pienemmät budjetit, joka vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä he voivat TYKY-tapahtumissaan tehdä. Tämä vaikuttaa myös palveluntarjoajan toimintaan, sillä erityisen haastaville ja kalliille toiminnoille ei tällä hetkellä luultavasti ole riittävästi kysyntää.

Viestintään ja mainontaan tulisi myös kiinnittää huomiota: Mainonta tulee kohdistaa oikein niin, että se kohdistuu oikeisiin henkilöihin, ja tietysti oikean kanavan kautta. Myös tässä auttaisi asiakasrekisteri, josta näkyisi yrityksen/osaston yhteyshenkilö. Mainonnassa tulisi kiinnittää huomiota niihin hyötyihin, joita asiakkaat saisivat käyttäessään Botnia Eventsiä – esimerkiksi ajan ja rahan säästöön. Myös toimintaa suurelle ryhmälle on mahdollista toteuttaa, mikä on usein juuri se seikka, jonka vuoksi yritykset eivät voi itse toimintaa luoda. Uutiskirjeiden tiheyteen tulisi kiinnittää huomiota, sillä erään vastaajan mukaan niitä tulee välillä liian usein. Myös sisältöä tulisi kehittää, sillä mikäli kirjeet eivät sisällä mielenkiintoi-

sia ja ajankohtaisia uutisia, niitä ei helposti lueta. Kotisivujen hakutoiminta tulisi varmistaa ja Facebook-sivujen päivittämiseen kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä päivittäminen on liian harvatahtista ja lisäksi päivitykset eivät välttämättä joka kerta ole erityisen mielenkiintoisia. Myös Instagram-tilin toimintaa tulisi kehittää tai vaihtoehtoisesti tili voitaisiin poistaa, mikäli sen käyttämistä ei pidetä erityisen tärkeänä viestintäkanavana. Alueen messut olisivat myös oiva keino lisätä Botnia Eventsin näkyvyyttä ja tietoisuutta yrityksestä.

Tutkimuksen mukaan täysin uusia palveluita voisivat olla seuraavat: Kehon ja mielen yhdistäminen palveluissa, esimerkiksi mindfulnessin muodossa. Tämä tulisi myös käsitystä siitä, että nykyään työelämä on kovin hektistä, jolloin TYKY-päivässä voitaisiin korostaa paitsi ihmisen fyysistä, myös henkistä puolta. Mindfulnessia voitaisiin tuoda esiin esimerkiksi workshopin muodossa. Eräs asiakas kertoikin, että heille on tärkeää, että TYKY-päivästä olisi myös jotain konkreettista hyötyä ihmisten terveydelle, jolloin workshop-ajattelu olisi hyvä muoto toteuttaa aktiviteetteja. Suurien sisätilojen löytäminen olisi myös olennaista, jotta Botnia Events voisi palvella suuria ryhmiä sisätiloissa. Tässä on ongelmana vain se, että Vaasan kokoisessa kaupungissa tällaisten uusien tilojen löytäminen ei ole kovin helppoa.

Koska asiakkaat haluavat tietää uusista ideoista ja kokevat, että niistä tietäminen on tärkeää TYKY-päivän suunnittelussa, tulisi Botnia Eventsin panostaa jatkuvaan palvelujen kehittämiseen ja ideointiin. Tässä olennaisena osana on motivoitunut henkilöstö. Eräs vastaaja kertoi, että mikäli hyviä ideoita ei kysyttäessä ilmene, sitä helposti pettyy. Reinon Tuvalle olisi hyödyllistä hankkia yöpymistilat, jotta asiakkaat voisivat tarvittaessa jäädä tuvalle yöksi. Tässä tulee kuitenkin tiedostaa se, että tämä olisi suuri ja mittava muutos, joka vaatisi paljon resursseja.

Ruokailujen osalta eräs haastateltava kertoi, että haluaisi nokipannukahvien tilalle jonkin muun aktiviteetin, esimerkiksi tikkupullan paiston. Tässä on ajatuksena se, että TYKY-päivässä on olennaista itse tekeminen. Tärkeää on silloin, että saa tehdä itse, vaikka tekemisen ei itsessään tarvitsisi olla kovin erikoista. Ruokailuissa voitaisiin käyttää enemmän hyödyksi myös superfoodeja ja luonnon antimia, sillä

varsinkin luonto on tärkeä osa Botnia Eventsin TYKY-toimintaa. Myös niiden terveystaikutuksista olisi hyvä kertoa.

Lopuksi:

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset. Vaikka yhdeksän vastaajaa ei ole kovin suuri joukko haastateltavia, on se kuitenkin iso osa pienen yrityksen asiakaskunnasta, varsinkin kun kyseessä on spesifioitu palvelu. Lisäksi aineiston melko nopean kylläntymisen vuoksi lisähaastatteluita ei koettu tarpeellisiksi. Botnia Eventsin kannattaisi pohtia kehitysehdotuksia ja miettiä, mitkä niistä ovat toteuttamisen arvoisia ja mitkä mahdollisesti sellaisia, joita ei ainakaan tällä hetkellä ole tarpeen toteuttaa. Saattaa myös olla, että ehdotuksissa on sellaisia kohteita, joita jo toteutetaan, mutta tutkija ei ole ollut niistä tietoinen. Tärkeintä on se, että Botnia Events kuitenkin on nyt tietoinen mahdollisista kehitettävistä kohteista TYKY-palveluita koskien, ja pystyy nyt pohtimaan toimintaansa kriittisesti. Sillä niin kuin alussa todettiin, toimintaa on jatkuvasti kehitettävä, jotta liiketoiminta pysyisi kilpailukykyisenä.

18 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE

Tässä tutkimuksessa käsiteltyä aihetta olisi mahdollista jatkaa eri tavoin. Yksi tapa voisi olla tutkia yksityiskohtaisesti jotain tiettyä TYKY-tapahtumaa, jolloin saataisiin syvempää ja mahdollisesti informatiivisempaa tietoa siitä, mitkä asiat toimivat Botnia Eventsin TYKY-toiminnassa hyvin ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. Tässä voitaisiin käyttää hyödyksi avainasiakasyritystä ja heidän ostamaansa TYKY-tapahtumaa, sillä he ovat muutenkin suurin ja myös eniten resursseja vaativa asiakasryhmä. Tällöin voitaisiin myös tehdä tyytyväisyyskysely henkilöstölle, jolloin tutkimus olisi kvantitatiivinen kvalitatiivisen tutkimuksen sijasta. Tämä toisi tällöin myös erilaista näkökulmaa aiheeseen, sillä tässä tutkimuksessa haastateltiin niitä ihmisiä, jotka vastaavat TYKY-toiminnan järjestämisestä, mutta ideoidussa tutkimuksessa kiinnitettäisiin huomiota enemmän käyttäjien eli yritysten henkilöstön mielipiteisiin.

Toinen ehdotus jatkotutkimukselle olisi tehdä samankaltainen tutkimus muille kuin sellaisille asiakkaille, jotka toimivat teollisuuden alalla. Tällöin nähtäisiin, onko näillä eri asiakkailta suuria eroja vastauksissa, sekä kuinka eri alat eroavat esimerkiksi tarpeiden ja odotusten muodossa toisistaan. Saattaa myös olla, että suuria eroavaisuuksia ei ole, ja tämäkin olisi osaltaan mielenkiintoista.

Kolmas ehdotus jatkotutkimukselle voisi olla viestinnän tutkiminen. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että tietoja ja palveluntarjoajaa etsitään hyvin usein internetistä tai sitten mainonnan tuottamin keinoin. Koska nykyään on yhä tärkeämpää tavoittaa asiakkaat oikean kanavan kautta ja oikealla viestillä, olisi tätä aihetta mielenkiintoista tutkia lähemmin. Tällöin voitaisiin esimerkiksi selvittää uutiskirjeiden todellista tuottavuutta, Facebook-sivujen ja kotisivujen toimivuutta tiedonhakukanavana sekä selvittää, mitkä muut kanavat olisivat sellaisia, joita Botnia Eventsin tulisi käyttää toimivassa ja asiakkaat tavoittavassa viestinnässä.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia Botnia Eventsin muita kuin TYKY-palveluita samantyyppisesti kuin tässä tutkimuksessa. Tällöin voitaisiin tutkia esimerkiksi kokouspalveluita tai tapahtumapalveluita sekä selvittää niitä asioita, joita näissä tar-

jottavissa palveluissa olisi hyvä kehittää ja toisaalta tiedostaa niitä asioita, jotka asiakkaat kokevat toimiviksi.

LOPPUSANAT

Olin keväällä 2015 työharjoittelussa Botnia Eventsillä ja jo tuolloin päätettiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, että teen opinnäytetyöni heille. Aihetta alettiin kuitenkin tarkemmin pohtia vasta saman vuoden syksyllä. Lopullinen opinnäytetyön aihe syntyi pohtimalla yhdessä sekä toimitusjohtajan että opinnäytetyön ohjaajan Kim Skåtarin kanssa. Olennaista aiheen valinnassa oli se, että sen haluttiin liittyvän läheisesti hyvinvointiin, sillä aihe on minulle mieluisa. Tärkeää oli tietysti myös se, että tutkimuksesta olisi hyötyä Botnia Eventsin toiminnalle.

Kirjoitusprosessi alkoi syyskuussa 2015 ja tiesin jo heti alussa, että en ehdi valmistua joulukuuksi, sillä kävin samaan aikaan osa-aikatyössä ja hankin myös koiranpennun kaiken tämän keskelle. Kuitenkin tietoisuus siitä, että valmistuminen olisi vasta keväällä, vähensi stressiäni ja pystyin kunnolla keskittymään kirjoittamiseen sen sijaan, että olisin vain äkkiä yrittänyt saada työn valmiiksi. Teoriaosuus oli mielestäni ehkä työn helpoin osuus, sillä löysin mielestäni hyviä ja laadukkaita lähteitä paljon. Haastattelut suoritin joului- ja tammikuun aikana, ja haastattelujen jälkeen työ eteni hyvin nopeasti. Empiirinen osuus oli osaltaan teoreettista osaa haastavampi, mutta samaan aikaan myös mielenkiintoisempi, sillä siinä oli teoreettista osuutta enemmän vapauksia ja lisäksi tulosten analysointi oli hyvin mielekästä. Koen, että empiirinen osuus oli se osa työstä, josta opin eniten.

Tavoitteeni opinnäytetyön suhteen olivat alun perin kunnianhimoiset, vaikka välillä tuntuikin, että tavoitteita voisi myös hieman löysätä. Olen kuitenkin periksiantamaton ja vaadin itseltäni paljon, joten eihän se sitten loppujen lopuksi tullut kyseeseen. Työn tekeminen opetti paljon laajan tutkimuksen tekemisestä sekä myös TYKY-toiminnasta ja lisäksi koin saavani paljon kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Tietysti oli myös hienoa nähdä, kuinka koulussa opitut asiat näyttävät käytännössä. Erilaisia haasteita työssä oli jonkin verran, mutta koen, että niistä selvinneenä olen yhä vahvempi ihmisenä ja luottavaisempi itseni suhteen. Näin jälkikäteen mietittynä parannettavaa tietysti löytyy, mutta olen kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin tyytyväinen työhön ja toivon, että tutkimuksesta olisi Botnia Eventsille todellista hyötyä kehityskohteiden arvioinnissa.

Haluan kiittää Botnia Eventsiä ja erityisesti toimitusjohtaja Marko Haanpäätä ja tutkimukseen osallistuneita haastateltavia tutkimuksen mahdollistamisesta sekä ohjaajaani Kimiä, joka on koko tutkimuksen ajan antanut loistavia ohjeita ja neuvoja ja joka on tukenut niinä hetkinä, kun itselle on iskenyt epätoivon hetki. Lisäksi haluan kiittää tuesta aina yhtä kärsivällistä avopuolisoani Jesseä sekä ystäviä ja sukulaisia, jotka tukivat tämän tutkimuksen tekemisessä. Haluan kiittää myös koiriani Irmaa ja Pirjoa siitä, että he veivät minua ulos tuulettamaan aivojani monen monta kertaa tämän tutkimuksen tekemisen aikana.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva Toiminta ja Ilmaisuu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Hamina. Akatiimi Oy.

Beard, R. 2013. The Complete Guide to Customer Expectations. Viitattu 21.10.2015. <http://blog.clientheartbeat.com/customer-expectations/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. 8., uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Blythe, J. & Zimmerman, A. 2005. Business to Business Marketing Management: A Global Perspective. First Edition. London. Thomson Learning.

Botnia Events. 2015. Uutta Potkua Työhyvinvointiin! Viitattu 21.9.2015. <http://botniaevents.fi/?l=fi&p=tyhy>

Burdett, J. 1994. The Consulting Edge. Journal of Management Development. Vol 13, No. 3. Viitattu 20.10.2015. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.puv.fi/doi/pdfplus/10.1108/02621719410051984>

Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. 1993. Sales Force Management. 4. painos. Boston. Richard D Irwin, Inc.

Dowell, D., Heffernan T. & Morrison M. 2013. "Trust Formation at the Growth Stage of a Business-to-Business Relationship". Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 16. Viitattu 1.10.2015. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.puv.fi/doi/pdfplus/10.1108/QMR-06-2011-0006>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä. Vastapaino.

Evans, J.R. 1990. Quality Improvement and Creative Problem Solution. Production and Inventory Management Journal. Vol 31, No 4. Viitattu 20.10.2015. <http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/docview/199903166?accountid=27304>

Gaia Events. 2015. Viitattu 8.9.2015. <http://www.gaia-events.fi/>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva. WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach. West Essex. John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value and Value Co-Creation. Academy of Marketing Science. Vol 41, No 2. Viitattu

22.10.2015.

<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/docview/1287360998?accountid=27304>

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi – 4P:stä 30 R:ään. 2. painos. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Haanpää, M. 2015. Haastattelu 6.5.2015.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen Tutkimus. 4. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. 2000. Relationship Marketing – Gaining Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Heidelberg. Springer-Verlag Berlin.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Hoffman, D. & Bateson J. 2008. Services Marketing – Concepts, Strategies & Cases. 4th edition. South Western. Cengage Learning. Viitattu 22.9.2015. <https://books.google.fi/books?id=YbJRaY4OAJQC&printsec=frontcover&dq=services+marketing&hl=fi&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAGoVChMIuveNhsKKyAIVSI8sCh11vQ7j#v=onepage&q=services%20marketing&f=false>

Holmlund, M. 1996. Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships. Helsinki. Svenska Handelshögskolan.

Hutt, M. & Speh, T. 2004. Business Marketing Management. Ohio. Thomson Learning.

Huttunen, J. 2012. Mitä terveys on? Viitattu 17.9.2015. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903

Håkansson, H. 1982. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. USA. John Wiley & Sons. Viitattu 29.9.2015. <http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki. Libris Oy. Viitattu 22.2.2016. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Jaakkola, J. & Tunkelo, E. 1987. Tuotekehitys – Ideoista Markkinoille. Espoo. Weilin+Göös.

Kettunen, O. 2015. Effects of Physical Activity and Fitness on The Physical Wellbeing of Young Men and Working Adults: Associations With Stress, Mental

Resources, Overweight and Workability. Viitattu 19.10.2015.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103576/AnnalesD1161Kettunen.pdf?sequence=2>

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Vantaa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Komiat Hetket. 2015. Komiat Hetket Oy. Viitattu 20.1.2016.
<http://www.komiathetket.fi/pages/fi/komiat-hetket.php>

Kotler, P. 1997. Marketin Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 9th Edition. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Krapfel, R., Salmond, D. & Spekman, R. 1991. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. European Journal of Marketing. Vol 9, No. 9. Viitattu 6.10.2015.
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.puv.fi/doi/pdfplus/10.1108/EUM00000000000622>

Lotti, L. 1994, Markkinointitutkimuksen Käsikirja. 4. painos. Porvoo. WSOY.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. 2. painos. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työiloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere. Tammerprint Oy. Viitattu 16.9.2015. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

McDonald, M., Rogers, B & Woodburn, D. 2000. Key Customers – How to Manage Them Profitably. Massachusetts. Reed Educational and Professional Publishing Ltd. Viitattu 29.9.2015.
https://books.google.fi/books?id=X6Cjp12CrzgC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Miles, M. & Huberman, A. 1994. Qualitative Data Analysis. Second Edition. California, USA. SAGE Publications, Inc.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Porvoo. WSOY.

Ojasalo, J. 2001. Managing Customer Expectations in Professional Services. Managing Service Quality: An International Journal. Vol 11, No. 3. Viitattu 21.10.2015.
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.puv.fi/doi/pdfplus/10.1108/09604520110391379>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B –palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki. WSOYproOy.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2., uudistettu painos. Juva. WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Juva. WS Bookwell OY.
- Oy Away-Tourism Ab. 2015. Viitattu 8.9.2015. <http://away.fi/fin/Etusivu.11.html>
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki. Nord Print Oy.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml V. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review. Vol 32, No. 3. Viitattu 21.10.2015.
http://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225084143_Understanding_customer_expectations_of_service/links/02e7e53cd16b876407000000.pdf
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the Co-Creation of Value. Adademy of Marketing Science. Vol 32, No. 1. Viitattu 22.10.2015.
<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/docview/224871108?accountid=11365>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta Markkina-
paikalle – Johtaminen ja Markkinointi Aikasnsa kuvina. Liettua. Talentum Media Oy.
- Pynnönen, L. 2014. Terveystrendi tuli työpaikoille. Viitattu 22.2.2016.
<http://www.hs.fi/ura/a1409886876264>
- Pyörälä, E., toimittanut Leskinen, J. 1995. Laadullisen Tutkimuksen Risteysasemalla. Helsinki. Ykköspaino Oy.
- Rama Moahana Rao, K. 2011. Services Marketing. 2nd edition. New Delhi. Pearson Education Limited. Viitattu 22.9.2015.
<https://books.google.fi/books?id=sIJawp8CVAMC&printsec=frontcover&dq=service+marketing&hl=fi&sa=X&sqi=2&ved=0CDAQ6AEwAWoVChMI8PT247WKyAIVhmweCh1hbwM3#v=onepage&q&f=false>
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Reichheld, F. 1996. The Loyalty Effect. USA. Bain & Company Inc.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen Tietoarkisto. Viitattu 2.10.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Scheuing, E. & Johnson, E. 1989. A Proposed Model for New Service Development. *The Journal of Services Marketing*. Vol 3, No 2. Viitattu 28.10.2015. <http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/docview/212677088?accountid=27304>

Sitra. 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. Viitattu 8.9.2015. <http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>

Sheth, J. & Parvatiyar, A. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Kalifornia. Sage Publications, Inc.

Taloussanomat. 2015. Printos Oy taloustiedot. Viitattu 10.9.2015. <http://yritys.taloussanomat.fi/y/printos-ab-oy/kurikka/1927078-0/>

Toivonen, M. 2013. *Service Blueprint – Palvelujärjestelmän Visuaalinen Kuvaus*. Viitattu 28.10.2015. <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10., uudistettu painos. Vantaa. Hansaprint Oy.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. 2002. Hyvä Tieteellinen Käytäntö ja Sen Loukkausten Käsitteleminen. Viitattu 30.10.2015. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf

Tutkimuskeskus. 2015. Puolistrukturoitu Haastattelu. Viitattu 2.11.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Työterveyslaitos. 2015. Tykytoiminta. Viitattu 21.9.2015. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>

Uusitalo, H. 1995. *Tiede, Tutkimus ja Tutkielma*. 2. painos. Juva. WSOY.

Webster, F. & Wind, Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour. *Marketing Masters Winter/Spring 1996*, Vol 4. Viitattu 2.10.2015. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/9604142669.pdf>

Wilhelmsson, M. & Edvardsson, B. 1994. *Utveckling av Nya Tjänster - Referansram och Fallstudier*. Karlstad. Högskoletryckeriet.

Virolainen, H. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki. BoD, Books on Demand.

Virtanen, S. 2015. Mistä on hyvät Facebook-sivut tehty? Case: Varusteleka. Viitattu 26.1.2016. <http://www.flowhouse.fi/mista-on-hyvät-facebook-sivut-tehty/>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2016. Aineiston kattavuus. Viitattu 4.3.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934670746/1146052160118.html>

Vitale, R., Giglierano J. & Pfoertsch, W. 2011. Business-to-Business Marketing – Analysis and Practice. New Jersey. Pearson Education Limited.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key account management - The Definitive Guide. 3rd edition. Oxford, USA. Elsevier Ltd.

LIITE 1. Haastattelupyyntö.

Hei ...,

Olen Annina Lampimäki, neljännen vuoden markkinoinnin opiskelija Vaasan Ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyöni käsittelee Botnia Eventsin TYKY-palveluita ja niiden kehittämistä, ja koen, että olisitte henkilö, jolta saisin tutkimukseni kannalta tärkeää tietoa. Sain yhteystietonne Botnia Eventsin toimitusjohtaja Marko Haanpäältä.

Pyytäisin Teitä ystävällisesti osallistumaan tutkimukseen, sillä näin tukisitte ammattikorkeakoulun tutkimustyötä ja lisäksi saisitte mahdollisuuden vaikuttaa Botnia Eventsin Teille järjestämään TYKY-toimintaan. Osallistuminen tapahtuu haastattelun muodossa joko kasvotusten tai puhelimen/Skypen välityksellä siten, mikä Teille parhaiten sopii. Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia ja lähetän Teille kysymykset etukäteen, jotta voisitte tutustua niihin rauhassa. Tutkimuskysymykset liittyvät Teidän yrityksenne TYKY-toimintaan sekä käyttämiinne Botnia Eventsin TYKY-palveluihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka hankitte TYKY-palvelunne, mitkä asiat vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan sekä millaisia tarpeita Teillä on TYKY-palvelujen suhteen.

Palkkioksi avusta ja vaivannäöstä jokainen haastateltava saa pienen lahjan, sekä tietysti hyvän mielen avustamisesta.

Kaikkien haastateltavien henkilötiedot pysyvät salaisina, eikä henkilöitä ja vastauksia pystytä tutkimusraportissa liittämään toisiinsa.

Toivon teidän osallistuvan tutkimukseen ja vastaamaan tähän viestiin, jotta voisimme sopia tarkemman ajankohdan haastattelulle. Haastattelu on mahdollista tehdä myös joulun pyhien jälkeen, mikäli olette tällä hetkellä kiireinen. Lisätietoja tutkimuksesta saatte suoraan minulta numerosta +358 451313147 tai sähköpostin kautta annina.lampimaki@gmail.com.

Mikäli koette, että ette ole oikea henkilö haastateltavaksi tähän tutkimukseen, voisitteko ystävällisesti välittää tämän viestin henkilölle, joka vastaa TYKY-toiminnasta yrityksessänne?

Ystävällisin terveisin,

Annina Lampimäki

Liiketalouden opiskelija

Vaasan Ammattikorkeakoulu

LIITE 2. Haastattelulomake.

Perustiedot:

1. Yrityksen koko:
2. Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä Botnia Eventsin kanssa?

Yrityksen TYKY-toiminta:

3. Kuinka yrityksessänne kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin? Kannustetaanko työntekijöitä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla?
4. Koetteko, että TYKY-toiminnan järjestäminen on enemmän haastavaa ja aikaavievää vai helppoa ja kannattavaa? Miksi?
5. Mitataanko työhyvinvointia yrityksessänne jotenkin? Jos, miten?
6. Oletteko huomanneet TYKY-toiminnan vaikuttavan työntekijöidenne hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen? Jos, miten?

TYKY-palveluiden hankinta:

7. Kuinka usein yrityksenne järjestää erilaisia TYKY-tapahtumia?
8. Millaisia TYKY-tapahtumia yrityksellänne on ollut viimeisen parin vuoden aikana?
9. Haluatteko käyttää eri kerroilla samoja palveluita vai pyrittekö siihen, että TYKY-päivä olisi eri kerroilla erilainen?
10. Kuka/ketkä tekevät päätöksen TYKY-palvelujen ostamisesta yrityksessänne?
11. Mitkä asiat vaikuttavat eniten ostopäätökseen TYKY-palveluiden suhteen yrityksessänne?
12. Millainen on TYKY-palvelujenne ostoprosessi?

Palveluntarjoajan valinta:

13. Tuotatteko osan TYKY-palveluista itse vai ostatteko ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta?
14. Mitä kautta olette löytäneet TYKY-palveluidenne tuottajat?
15. Keitä muita palveluntuottajia kuin Botnia Eventsiä käytätte TYKY-palveluiden tuottamisessa?
16. Millaisia palveluita olette näiltä palveluntuottajilta ostaneet? Oletteko olleet tyytyväisiä ostettuihin palveluihin?
17. Pidättekö tärkeänä sitä, että TYKY-palvelujen suunnittelussa toimitaan yhteistyössä palveluntuottajan kanssa?
18. Mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä yksittäisen palveluntuottajan valikoituessa TYKY-palveluidenne tuottajaksi?
19. Tiedättekö, millaisia TYKY-palveluita haluatte, vai haluatteko palveluntarjoajan antavan vaihtoehtoja siitä, millainen TYKY-tapahtuma voisi olla?

20. Ostatteko TYKY-palvelut eri kerroilla samalta palveluntuottajalta vai teettekö vertailua palveluntuottajien kesken? Pyrittekö siihen, että käytätte eri kerroilla samaa palveluntuottajaa?
 - Mitä hyötyjä olette huomanneet aiheutuvan siitä, mikäli käytätte useimmiten samaa palveluntuottajaa?

Botnia Eventsin TYKY-palvelujen kehittäminen:

21. Mitä Botnia Eventsin tarjoamia TYKY-palveluita olette käyttäneet?
22. Millaisia tarpeita teillä on TYKY-palvelujen suhteen?
23. Onko Botnia Eventsin toteuttama TYKY-toiminta vastannut odotuksiinne?
Jos ei, miksi?
24. Koetteko, että Botnia Eventsin TYKY-toiminta tuottaa yrityksellenne arvoa?
25. Miten arvoitte yrityksenne TYKY-toiminnan muuttuvan tulevaisuudessa?
Lisääntyykö tai väheneekö se tai pysyykö se samana?
 - Jos se lisääntyy, aiotteko tehdä enemmän itse vai ostaa enemmän Botnia Eventsiltä tai muilta palveluntuottajilta?
26. Mikä teille on tärkeintä hyvässä TYKY-tapahtumassa? (3 tärkeintä asiaa)
27. Mitkä asiat tekevät TYKY-päivästä onnistuneen?
28. Kehitysehdotukset