



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Globaalien yritysten päätöksenteko tapahtu- mapaikkaa valittaessa

Lappalainen, Tuomas

2017 Laurea





LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Globaalien yritysten päätöksenteko tapahtuma- paikkaa valittaessa

Tuomas Lappalainen
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
(YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Tuomas Lappalainen

Gloaalien yritysten päätöksenteko tapahtumapaikkaa valittaessaVuosi 2017 Sivumäärä 45

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää globaalien yritysten päätöksentekoa tapahtumapaikkaa valittaessa. Lisäksi tavoitteena oli saada luotettavaa tietoa päätöskäyttäytymisen taustalla vaikuttavista tekijöistä ja prosesseista. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa tutkittua tietoa, miten globaalit yritykset tekevät päätöksiä tapahtumapaikkaa valittaessa ja miten niihin pystytään vaikuttamaan. Opinnäytetyöstäni hyötyvät erityisesti isot tapahtumapaikat, jotka tarjoavat palvelujaan globaalien yritysten tapahtumiin. Opinnäytetyössä kehitetään malli, jonka avulla myyntiprosessin vaiheet on kuvattu, ja ehdotukset miten niihin pystytään vaikuttamaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää teoriaa päätöskäyttäytymisestä, päätöksiin vaikuttamisesta ja yritysten päätöksentekoprosessista. Teorian lähtökohtana on kuvata käyttäytymistaloustieteen pohjalta päätöksenteon kannalta oleellisia asioita, jotka vaikuttavat ihmisiin, ja keinoja miten niihin voidaan vaikuttaa.

Tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluina, joita tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Teemoja olivat: päätöksentekoprosessi, päätöskäyttäytyminen ja päätöksiin vaikuttavat tekijät tapahtumapaikkaa valittaessa. Valikoitujen teemojen avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten prosessi toimii, ja siihen, miten ihminen toimii sen mukana päätöksentekijänä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksiin. Haastateltaviksi valittiin globaaleja Suomessa toimivia yrityksiä, jotka järjestävät keskisuuria tai isoja tapahtumia.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että globaalien yritysten päätöksenteko tapahtumapaikan valinnassa noudattaa melko samankaltaista prosessia. Päätöksenteko on kohtalaisen suoraviivaista ja toimihenkilöiden hallussa, vaikka kyse on isoista investoinneista. Yritykset ovat myös ulkoistaneet tapahtumatoimistoille koko tapahtumatuotannon, mikä johtuu resurssien niukkuudesta ja halusta keskittyä ydinliiketoimintaan. Tapahtumapaikkaa valittaessa globaalit yritykset keskittyvät erityisesti tilojen, palveluiden ja tuotannon toimivuuteen, mikä vahvistaa käyttäytymistaloustieteen teoriaa *keskeisyyden ja tärkeyden (Salience)* vaikutuksesta päätöksiin.

Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin pullonkaula-analyysin avulla myyntiprosessin tuuppauskehys, jolla tapahtumapaikka pystyy vaikuttamaan ostoprosessin kriittisiin vaiheisiin ja parantamaan yritysten päätöksentekoa.

Tutkimustulosten perusteella tapahtumapaikan kannattaa keskittyä asioihin, joita globaalit yritykset arvottavat. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää brändin rakentamisen kannalta. Mielikuvilla on iso painoarvo alkuvaiheessa, tapahtumapaikkaa etsittäessä. Päätöksiin vaikuttaminen on syytä kohdistaa jo kartoitusvaiheeseen.

Tuomas Lappalainen

Global companies' decisions making when choosing a venue

Year	2017	Pages	45
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to research global companies' decision making processes when choosing a venue and also to find different factors affecting the decision making when global companies are choosing a location for their event. I wanted to examine how global companies make decisions about the venues and how these decisions can be affected. I believe the information that my thesis provides will be mostly useful for large venues that provide their services to global companies that arrange large events. In this thesis I have developed a model for describing the different phases of a company sales process including suggestions on how these phases can be affected.

The first part of this thesis introduces the different theories behind decision making behavior, influencing decision making and companies' decision making processes. This theoretical part of the thesis uses behavioral economics as a basis for describing the essential factors that affect people's decision making and also to describe different means on how these factors can be impacted.

The second part of this thesis introduces my own research about global companies' decision making when choosing a venue, their decision making behavior and also about the factors that affect the companies' decision making when they are choosing a location for their event. The research was carried out as theme interviews. Through these interviews my goal was to find out about the different decision making processes that global companies have when choosing a venue and also to investigate how a person acts as part of this process and how his or hers decisions can best be affected. The companies that were interviewed were all global companies that do business also in Finland and arrange large or middle sized events.

The results of my research show that the decision making when choosing a venue is quite similar in all the companies that were interviewed. The decision making in itself is rather straight forward and usually made by officials or assistants even though we are discussing considerably large investments. In many cases the companies have also outsourced their event production to different event marketing agencies which is a result of scarce resources and the companies' desire to focus on their core business rather than using their resources on arranging different events. When choosing a venue global companies focus especially on the functionality of the venue premises and production and also the different services the venue can provide. This result is in line with the behavioral economics theory about salience that suggests that the central and most important things have the largest effect on decisions.

Based on my findings I have developed a nudging framework for sales process using a bottleneck analysis as a baseline. With this framework the venue can affect the critical phases of their purchase process and therefore improve global companies' decision making. My research results show also that a venue should focus on things that the global companies evaluate. The co-operation between marketing and sales is essential when a venue is trying to build a brand for itself. When a global company is searching for a suitable venue the image that they have about the venue is very important especially in the beginning of the searching process. The mapping phase of different venues is when the global companies' decision making should be influenced to get the best results.

Keywords: global companies, venue, nudge, sales process nudge frame, MINDSPACE

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustatiedot	6
1.2	Aiheen rajaus	6
1.3	Tutkimusongelman kuvaus.....	7
1.4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet.....	7
2	Päätöksikäyttäytyminen.....	8
2.1	Heuristiikat ja vinoumat	10
2.1.1	Heuristiikat	11
2.1.2	Vinoumat.....	12
2.2	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	13
2.2.1	Kehystysvaikutus	13
2.2.2	Koettu arvo	13
3	Päätöksiin vaikuttaminen.....	15
3.1	Tuuppaaminen	15
3.2	Valinta-arkkitehtuuri	20
4	Yritysten päätöksentekoprosessi	22
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Teemahaastattelu.....	26
5.2	Tutkimuksen eteneminen	27
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	27
6	Tutkimustulokset.....	28
6.1	Päätöksentekoprosessi tapahtumapaikkaa valittaessa	28
6.2	Päätöksikäyttäytyminen tapahtumapaikkaa valittaessa.....	30
6.3	Päätöksiin vaikuttavat tekijät tapahtumapaikkaa valittaessa	31
6.4	Myyntiprosessin tuuppauskehys.....	33
6.5	Mindspace	34
7	Johtopäätökset	37
	Lähteet	40
	Kuviot.....	42
	Taulukot	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

1.1 Taustatiedot

Opinnäytetyön tausta tulee tapahtuma-alalta ja erityisesti tapahtumapaikkojen merkityksestä osana onnistunutta yritystapahtumaa. Tapahtumapaikkojen määrä on etenkin pääkaupunki-seudulla kasvanut viime vuosina merkittävästi ja myös eri palveluntarjoajat ovat alkaneet välittää niitä niin yritys- kuin yksityiskäyttöön.

Kilpailun koveneminen asettaa vaatimuksia tapahtumapaikoille. Tapahtumapaikan pitää tukea tapahtuman viestiä ja myös samaan aikaan toimia hyvin tilojen, palvelujen ja tuotannon puolesta. Lisäksi kaikki haluavat paikkaan, joka on jollain tavalla suosittu tai ajankohtainen. Tapahtumapaikat valitaan huolellisesti, koska kyse on isoista investoinneista. Hyvin usein globaalien yrityksen tapahtumatoimisto tai osto-organisaatio on mukana tarjous- ja / tai sopimusvaiheessa.

Ruotesaaren (2016, 7) mukaan yrityksen liikevaihdon kasvattaminen on kaikkien sen kaupallisten tapahtumien lopullinen tavoite. Tämä voi tapahtua monella eri keinolla: lisäämällä tuotteen tai yrityksen tunnettuutta, kasvattamalla brändiarvoa, myymällä tuotetta enemmän ja panostamalla oman henkilöstön hyvinvointiin. Tapahtumilla voidaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja ajatuksiin monen aistin avulla. Mikään muu markkinointiviestinnän kanava ei mahdollista ihmisten kohtaamista samalla lailla. Mikäli toteutus suunnitellaan alusta loppuun huolellisesti tavoitteet sekä halutut tulokset huomioiden, tapahtuma toimii ja raha saadaan liikkeelle.

Aiheesta on tutkimustietoa hyvin vähän ja globaalien yritysten päätöksäyttämistä tapahtumapaikkaa valittaessa ei juurikaan. Tässä tutkimuksessa on sovellettu erityisesti Kahnemanin (Kahneman 2011, 20-22.) duaali-prosessiin ja Thalerin & Sunsteinen (2009) tuuppaukseen liittyviä käyttäytymistaloustiteen teorioita. Tästä tutkimuksesta hyötyvät erityisesti isot tapahtumapaikat.

1.2 Aiheen rajaus

Tapahtumat on laaja käsite, joka voi sisältää tilaisuuksia syntymäpäiväjuhlilta, seminaareihin ja aina rock-konsertteihin asti. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään globaalien yritysten päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kun kyseessä on tapahtumapaikan valinta isoa tapahtumaa varten. Isoilla tapahtumilla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi seminaareja, kongresseja, juhlia ja lanseerauksia, joiden osallistujamäärä on noin 500 henkilöä tai enemmän.

Tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen se, että siinä tutkitaan nimenomaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen ja mitkä asiat vaikuttavat taustalla. Toisaalta myös kuinka rationaalisia tai intuitiivisia päätökset ovat ja mikä osuus on mielikuvilla.

1.3 Tutkimusongelman kuvaus

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus kysymykseen: miten globaalit yritykset tekevät päätöksiä ja miten niihin voidaan vaikuttaa?

1.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa globaalien yritysten päätöksentekoprosessista, kun ne valitsevat eri tapahtumilleen paikkaa. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen ja millä perusteella tapahtumapaikat valitaan.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on vastata tutkimusongelman kysymykseen ja tämän lisäksi tutkimuksessa selvittää päätöksentekoon ja ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen toisena tavoitteena on luoda tutkitun tiedon perusteella malli, jolla pystytään tuuppaamaan päätöksentekijöitä päätöksissään rajoittamatta heidän valinnanvapauttaan.

1.5 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä eri luvusta. Ensimmäinen luku pitää sisällään johdannon aiheeseen, taustatietoa työhön liittyen, aiheen rajauksen ja tutkimusongelman kuvauksen sekä työn tarkoituksen ja tavoitteen. Toisen luvun teoriaosuudessa käsitellään päätöksentekoa, päätöskäyttäytymistä ja päätöksentekoon vaikuttamista. Kolmas luku pitää sisällään tiiviin katsauksen yritysten ostotoimintaan. Neljännen luvun tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa esitellään tutkimuksen toteutustapa sen eteneminen ja tutkimuksen luotettavuus. Luvussa viisi käydään läpi tutkimustulokset. Luku kuusi käsittää johtopäätökset tutkimuksen pohjalta ja luvussa seitsemän on johtopäätökset tutkimustuloksista ja niiden hyödyntämisestä tulevaisuudessa sekä mahdollisista jatkotutkimus aiheista. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet on määritelty seuraavasti:

Heuristiikat tarkoittavat yksinkertaistavia taktiikoita tai nyrkkisääntöjä, joihin ihmiset luottavat tehdessään päätöksiä. (Bazerman & Moore 2013, 6-7.)

Vinoumat heikentävät kykyämme arvioida informaatiota, muodostaa johtopäätöksiä ja tehdä tehokkaita päätöksiä. (Beshears & Gino 2015)

Tuuppaaminen tarkoittaa ihmisten ennustettavaan käyttäytymiseen vaikuttamista. Tuuppaaminen ei rajoita valinnanvapautta tai muuta merkittävästi taloudellisia kannustimia. (Thaler & Sunstein 2009)

Valinta-arkkitehtuuri tarkoittaa ihmisten valintaympäristön muokkaamista. Se sisältää vaihtoehtojen esitysjärjestyksen muuttamisen, niitä kuvaavan sanamuodon muuttamisen, valintaprosessin muokkaamisen ja oletusasetuksien huolellisen valitsemisen. (Beshears & Gino 2015)

2 Päätöskäyttäytyminen

Psykologiassa on laajalti käytetty malli, jossa ihmisen ajattelu on luokiteltu kahteen eri järjestelmään. Järjestelmä 1 toimii automaattisesti ja nopeasti vähällä yrittämisellä tai ei lainkaan, sekä ilman tahdonalaista kontrollia. Esimerkiksi autolla ajo tyhjällä tiellä, mainosten lukeminen suurista mainostauluista tai vihamielisen äänensävyyn tunnistaminen ovat järjestelmän 1 toimintoja. Järjestelmän 2 huomio kohdistuu itsesäädeltäviin psyykkisiin toimintoihin sisältäen esimerkiksi monimutkaiset laskelmat, vero-ilmoituksen teko ja oman käyttäytymisen tarkkailu sosiaalisessa tilanteessa. Järjestelmän 2 toiminta on usein sidoksissa subjektiivisiin kokemuksiin, valintoihin ja keskittymiskykyyn. (Kahneman 2011, 20-22.)

Thalerin & Sunsteinin (2009) mukaan kahden järjestelmän avainominaisuudet voidaan jakaa alla olevan taulukon mukaisesti;

<i>Automaattinen järjestelmä</i>	<i>Reflektiivinen järjestelmä</i>
Kontrolloimaton	Kontrolloitu
Vaivaton	Yrittävä
Mielleyhtymiin perustuva	Päättelevä
Nopea	Hidas
Tiedostamaton	Tiedostettu
Harjaantunut	Sääntöjä noudattava

Taulukko 1: Kaksi kognitiivista järjestelmää

Kuinka paljon vaivaa annettu tehtävä edellyttää psyykkiseltä prosessilta, osoittaa parhaiten sopiiko tehtävä järjestelmälle 1 vai järjestelmälle 2. Kokonaiskapasiteetti psyykkisiä tehtäviä varten on rajoitettu. Järjestelmä 1, eli vaivaton prosessi, ei aiheuta häiriöitä eikä kärsi häiriöistä, vaikka se yhdistetään muihin tehtäviin. Järjestelmä 2, eli työläs prosessi, yleensä häiritsee muita tehtäviä. (Kahneman 2003, 1451)

Wilkinsonin ja Klaesin (2012, 64-65) mukaan yleisesti ottaen on olemassa kolme perusominaisuutta päätöksenteossa.

1. Mieltymykset - näitä ovat eri vaihtoehdot sijoitusjärjestyksellä tai uhkapeli, joka perustuu asenteisiin ja arvoihin liittyen vaihtoehtojen tuloksiin.
2. Uskomukset - nämä liittyvät todennäköisyyksiin, että useat eri tulokset ovat mahdollisia perustuen saatavilla olevaan informaatioon.
3. Järkevyys - tämä käsittää kaikki neljä perusmallin osatekijää viitaten tapoihin, joissa ihmiset:
 - määrittävät mieltymykset pohjautuen asenteisiin ja arvoihin
 - muokkaavat asianmukaisesti uskomuksia uuden tiedon valossa
 - pienentävät tulevan kehityksen arvoa
 - menestyvät valitsemalla optimaalisia vaihtoehtoja mieltymystensä ja uskomustensa johdosta

Fox (2015) määrittää päätöksentekofilosofiat kolmen eri mallin mukaan.

	NÄKÖKULMA	VAHVUUDET	HEIKKO- DET	MILLOIN KÄYTE- TÄÄN
1. PÄÄTÖSANA- LYYSI	Päätökset pitäisi tehdä systemaattisesti, vaikka niihin liittyisi epävarmuutta. Päätöksentekopuut tarjoavat rakenteen ja Bayesian kaava sääntöjä todennäköisyyksien arviointiin	Johdonmukainen, järkevä, opetettavissa	Ei aina huomioi käytävissä olevaa aikaa, dataa ja ihmisen kyvykkyyttä	Pitkän tähtäimen päätöksiin, joissa on isoja investointeja ja tarvitaan luotettavaa dataa. Esim. öljy -ja lääketieteellisyydessä. Myös neuvotteluissa ja ryhmien päätöksissä hyödyllinen
2. HEURISTIIKAT JA VINOUMAT	Ihmisten tehdessä päätöksiä epävarmoissa olosuhteissa, he luottavat nyrkkisääntöihin tai heuristiikkoihin, jotka joskus tuottavat kohtuullisen hyviä päätöksiä, mutta joskus isoja virhearviointeja	Pohjautuu havainnoituun ihmisen käyttäytymiseen	Ei aina selvää miten voi soveltaa todelliseen päätöksentekoon	Vakiintuneiden tapojen muuttamiseen, ehkäisemään huonoja päätöksiä ja muiden ihmisten prioriteettien parempaan ymmärtämiseen
3. MUTUTUN- TUMA	Heuristiikat, joita ihmiset käyttävät päätöksenteossa ovat usein hyvin tehokkaita	Yksinkertainen, ilman ulkoista informaatiota	Vaikea tietää etukäteen, että toimivatko heuristiikat	Ennustettavissa olevissa tilanteissa, joissa mahdollisuus myös oppimiseen. Hyvin epävarmoissa tilanteissa, jolloin dataan ei välttämättä voi luottaa

Taulukko 2: Päätöksentekofilosofiat

2.1 Heuristiikat ja vinoumat

Tässä kappaleessa kerron heuristiikoista käsitteenä ja esitän yleisimmät päätöksiin vaikuttavat heuristiikat. Lisäksi esittelen tyypillisimmät vinoumat, jotka vaikuttavat liiketoimintapäätöksiin.

2.1.1 Heuristiikat

Tutkimusten mukaan ihmiset luottavat lukuisiin yksinkertaistaviin taktiikkoihin tai nyrkkisääntöihin tehdessään päätöksiä. Näitä yksinkertaistavia taktiikoita kutsutaan heuristiikoiksi eli vakiosäännöiksi, jotka epäsuorasti ohjaavat arvostelukykyämme ja tarjoavat selviytymismekanismin monimutkaisessa maailmassa, joka ympäröi päätöksiämme. Heuristiikkoihin luottaminen aiheuttaa myös ongelmia, koska pääasiallisesti ihmiset eivät ole tietoisia tukeutumistaan niihin. Tämän seurauksena olemme alttiita soveltamaan heuristiikkoja väärin ja sopimattomissa tilanteissa, mikä johtaa meidät harhaan. Kun johtajat tulevat tietoisiksi heuristiikkojen potentiaalisesti haitallisista vaikutuksista, he tulevat kykeneviksi päättämään milloin niitä kannattaa käyttää. Siten voidaan minimoida riippuvuus ongelmallisiin heuristiikkoihin. (Bazerman & Moore 2013, 6-7.)

Bazerman & Moore (2013) mukaan neljä yleisintä heuristiikkaa ovat saatavuusheuristiikka, edustavuusheuristiikka, vahvistusheuristiikka ja tunneheuristiikka.

Saatavuusheuristiikka. Ihmiset arvioivat tapahtumien esiintymistiheyttä, todennäköisyyttä tai todennäköisiä syitä sen perusteella, miten helposti vastaavat tapahtumat ovat muistin saatavilla. Tunteita herättävä, elävä, helposti kuviteltava ja erityinen tapahtuma on helpommin saatavilla kuin tapahtuma, joka on luonteeltaan tunteeton, mitäänsanomaton, vaikeasti kuviteltavissa tai epämääräinen. Saatavuusheuristiikka voi olla hyvin hyödyllinen johdon päätöksentekostrategisessä, koska ihmismieli palauttaa mieleen helpommin tapaukset, jotka esiintyvät useammin kuin tapaukset, jotka esiintyvät harvemmin. Tämän johdosta saatavuusheuristiikka johtaa usein oikeisiin päätöksiin. (Bazerman & Moore 2013, 7-8.)

Edustavuusheuristiikka. Tehdessään päätöksiä yksilöistä tai tapahtumista, ihmisillä on tapana etsiä piirteitä, jotka vastaavat stereotyyppioita. Myös johtajat käyttävät edustavuusheuristiikkaa ennustaakseen henkilön suoriutumista pohjautuen kategoriaan, jota henkilö heille edustaa. Esimerkiksi mikäli johtaja ajattelee, että parhaat myyjät ovat todennäköisesti ekstroverttejä, entisiä urheilijoita tai vaaleaihoisia miehiä, suosii hän tämän tyyppisiä ihmisiä myyntitehtäviin. (Bazerman & Moore 2013, 8.)

Vahvistusheuristiikka. Ihmisillä on taipumus luottaa annettuihin lausuntoihin tai olettamuksiin, mikäli vastakkaisille mielipiteille ei ole todisteita. Tämä taipumus voi johtaa vahvistusharhaan, jossa tulkitsemme todisteita niin, että ne tukevat johtopäätöksiämme, joita olemme alun alkujaan tehneet. (Bazerman & Moore 2013, 9-10.)

Tunneheuristiikka. Suurin osa päätöksistämme analysoidaan tunnepitoisesti ennen kuin järjelliset syyt vaikuttavat niihin. Tunnepitoiset analyysit tehdään usein tiedostamatta ja ne

ovat päätöksenteon pohjana enemmän kuin täydelliset analyysit ja järkeilyt. Ympäristötekijät, jotka muuttavat ihmisten tunteita, voivat myös vaikuttaa päätöksentekoon. Osakkeiden hinnat nousevat aurinkoisina päivinä oletettavasti hyvän mielialan ja optimismin takia, joihin hyvä sää on vaikuttanut. (Bazerman & Moore 2013, 10.)

2.1.2 Vinoumat

Kaksi tärkeintä syytä huonoon päätöksentekoon ovat riittämätön motivaatio ja kognitiiviset vinoumat. Selvittääkseen kumpi aiheuttaa ongelmallista käyttäytymistä, yritysten pitäisi kysyä kaksi kysymystä: Ensiksi, aiheutuuko ongelma ihmisten kyvyttömyydestä tehdä toimenpiteitä? Jos näin on, syy on motivaation puute. Toiseksi, tekevätkö ihmiset toimenpiteitä, mutta tavalla joka aiheuttaa systemaattisia virheitä päätöksentekoprosessiin? Tässä tapauksessa ongelman ydin on kognitiivinen vinouma. (Beshears & Gino 2015)

Monet kognitiiviset vinoumat heikentävät kykyämme arvioida informaatiota, muodostaa johtopäätöksiä ja tehdä tehokkaita päätöksiä. Nämä vinoumat voivat olla erityisen ongelmallisia liiketoimintaympäristössä. Alla kaksitoista tyypillistä vinoumaa, jotka vaikuttavat liiketoimintapäätöksiin. (Beshears & Gino 2015)

Toimintasuuntautuneet vinoumat. Excessive optimism (Liiallinen optimismi), mikä tarkoittaa, että olemme liian optimistisia suunniteltujen toimenpiteiden suhteen. Yliarvioimme positiivisten asioida todennäköisyyttä ja aliarvioimme negatiivisten. Overconfidence (Yli-itsevarmuus), mikä tarkoittaa, että yliarvioimme taitotasomme suhteessa toisiin ja kykymme vaikuttaa tulevaan. Pidämme aikaisemmin tapahtuneita positiivisia asioita omina ansioinamme tiedostamatta sattumanvaraisuutta. (Beshears & Gino 2015)

Ymmärrykseen ja vaihtoehtojen arviointiin liittyvät vinoumat. Confirmation bias (Vahvistus-harha), joka tarkoittaa, että annamme liiallista arvoa todisteille, jotka suosivat uskomuksi-amme ja liian vähän todisteille, jotka ovat ristiriidassa uskomuksiemme kanssa. Emme siis etsi puolueettomasti todisteita. Anchoring and insufficient adjustment (Ankkurointi ja riittämätön tarkistus) tarkoittavat, että juuramme päätöksemme ensimmäiseen arvioomme ja epäonnistumme tarkistamaan ajatteluamme pois tuosta arviosta. Groupthink (Ryhmäajattelu) tarkoittaa, että pyrimme yhteisymmärrykseen, vaikka se haittaisi realistista arviointia vaihtoehtoisista toimintatavoista. Egocentrism (Itsekeskeisyys) tarkoittaa, että keskitymme liikaa omaan näkökulmaamme kykenemättä ajattelemaan miten jonkin asian politiikka tai strategia vaikuttaa muihin. Oletamme, että kaikilla on sama tieto saatavilla. (Beshears & Gino 2015)

Vaihtoehtojen kehystykseen liittyvät vinoumat. Loss aversion (Tappioiden välttäminen) tarkoittaa, että koemme nopeammin tappion kuin voiton tunteen, mikä tekee meistä haluttomia

ottaa riskejä, vaikka rationaalinen ajattelu ei sitä puoltaisi. Sunk-cost fallacy (Upotetun kustannuksen harha) tarkoittaa aikaisempien kustannusten huomioimista ilman että ne olisivat korvattavissa tulevia toimintatapoja mietittäessä. Escalation of commitment (Sitoumuksen laajentaminen) tarkoittaa, että sijoitamme lisää resursseja ilmiselvästi tappiolliseen toimintaan, koska olemme jo sijoittaneet siihen aikaa, rahaa ja vaivaa. Controllability bias (Hallittavuus vinouma) tarkoittaa, että uskomme hallitsevamme tuloksia enemmän kuin tosiasiasa, mikä aiheuttaa toimenpiteitä koskevien riskien virhearviointeja. (Beshears & Gino 2015)

Stabiliteetti vinoumat. Status quo bias (Vallitsevan tilan vinouma) tarkoittaa, että suosimme vallitsevaa tilaa, mikäli sen muutoksen ei ole painetta. Present bias (Nykyisyys vinouma) tarkoittaa, että arvostamme välittömiä palkintoja hyvin korkealle ja aliarvioimme pitkän tähtäimen voittoja. (Beshears & Gino 2015)

2.2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

2.2.1 Kehystysvaikutus

Luvussa 2.1 mainitut kaksi järjestelmää luovat myös pohjan sille, miksi ostamme jonkun tuotteen tai brändin. Miten sitten järjestelmä 1 ja järjestelmä 2 toimii, kun ostamme? Eräs kosmetiikkayhtiö halusi kehittää uuden ihovoiteen. Selvittääkseen eri vaihtoehtoista parhaimman, he tekivät testin, jossa kuluttajat kokeilivat eri voiteita ilman tietoa tuotemerkeistä. Testi suoritettiin useissa eri kaupungeissa. Tuloksia tutkittaessa huomattiin, että eräässä kaupungeista yksi voiteista pärjäs selvästi paremmin kuin muissa kaupungeissa. Muut voiteet eivät kuitenkaan yleisesti ottaen eronneet muiden kaupungin tuloksista. Syytä tutkiessa huomattiin, että tässä nimenomaisessa kaupungissa oli käytetty erilaista purkkia, koska normaali purkkia ei ollut saatavissa. Korvaava purkki oli muodoltaan erilainen. Tämä näennäisesti mitätön ero muutti kokeilijoiden arviota voiteesta. Purkki siis aiheutti kehystysvaikutuksen siihen, miten voide ja sen tehokkuus koettiin. Syy tähän on järjestelmän 1 prosessoinnissa. Jopa hienovaraisimmat signaalit voivat värittää kokemusta tuotteesta, ja jokainen havaittava signaali voi aiheuttaa kehystysvaikutuksen päätöksiimme. Toisaalta eivät vain ulkopuolelta tulevat signaalit vaan myös sisäiset tunnetilamme muuttavat valintojamme, päätöksiämme ja käytötämme. (Barden 2013, 20.)

2.2.2 Koettu arvo

Ostopäätökset perustuvat palkitsemisen ja kärsimyksen väliseen suhteeseen. Tämä tarkoittaa, että markkinoinnissa on kaksi keinoa vaikuttaa päätöksentekoon – palkinto tai kärsimys – ja ne voidaan jakaa itsenäisiksi. Saadaksemme kuluttajat ostamaan, voimme lisätä palkintoa ja samaan aikaan vähentää koettua kärsimystä, joka aiheutuu rahan menettämisestä. Kysymys kuuluu, että pitäisikö keskittyä brändiin tai esimerkiksi erikoistarjoukseen, jos ongelma on keskittyä molempiin. Ongelmaa ei tosiasiasa ole. Mikäli tavoite on lisätä nettoarvoa, aivojen

laskelma pohjautuu tuotteen tuomaan odotettuun palkintoon ja hintaan. Tämä mahdollistaa saman markkinointitoimenpiteen keskittymisen brändin tuomaan arvoon sekä myynnilliseen hintamielikuvaan, esimerkiksi **Vain rajoitetun ajan -30 %**. Ensimmäinen viesti lisää odotettua palkintoa, toinen vähentää kärsimystä ja näiden yhdistelmä lisää nettoarvoa. Tämä yksinkertainen, mutta päätöksenteon kannalta keskeinen tekijä selittää miksi esimerkiksi Starbucks voi myydä kahvia korkeampaa hintaan tai miksi ihmiset maksavat kolmenumeroisia summia desing-aurinkolaseista. Brändistä tuleva palkinto lisää koettua arvoa, joka vähentää vastustusta korkeampaan hintaan. (Barden 2013, 40-41.)

Hyödyllinen keino kuvailla tuotteen etuja on jakaa markkinointiviesti hyötyihin ja vältettäviin tappioihin. Hyödyt osoittavat sen mitä ihmiset saavat, ja vältettävät tappiot osoittavat edun etteivät he häviä tai jää jostain paitsi. Vältettävien tappioiden esiin tuominen on tärkeää riskialttiissa ympäristössä. Esimerkiksi viimeaikaisten talouskriisien tuoma levottomuus ja riski inflaatiosta ovat olleet kiinteistövälittäjien myyntiargumenttina kehotuksessa sijoittaa kiinteistöihin tappioiden välttämiseksi. Hyötyjen kannalta suuntautunut ”sijoitetun pääoman tuotto” ei talouden laskusuhdanteessa ole niin tehokas keino kuin noususuhdanteessa. (Barden 2013, 48.)

<i>Tappioiden välttäminen</i>	<i>Hyödyt</i>
Riskitön	Lisäksi
Älä maksa liikaa	Saa
Ei enempää kuin	Löydä
Vain	Voita
Rahat takaisin tyytyväisyystakuu	Extra
Vältä	Enemmän
Ilman	Toimii
Alennettu	Auttaa

Taulukko 3: Kaksi yksinkertaista tapaa lisätä koettua arvoa: tappioidenvälttämiskehys ja hyötykehys

Hautamäen ja Alamäen (2017) mukaan ostajat kokevat, että myyjät eivät halua keskittyä epävarmuuksiin ja riskeihin, joita he suorasti tai epäsuorasti ottavat esiin myyntikeskusteluissa. Ostajien mukaan tämän kaltaiset asiat saattavat vaikuttaa kielteisesti ostopäätöksen. Myyjien käyttäytymisen ja ostajien odotusten välillä ristiriita on mahdollinen. Ostajat olettavat, että myyjät havaitsevat ja tunnistavat epävarmuudet tai riskit, mitkä he ovat myös itse tunnistaneet. Myyjät ovat kuitenkin myyntikeskusteluissa hiljaa näihin asioihin liittyen maksimoidakseen mahdolliset hyödyt lyhyellä aikavälillä.

3 Päätöksiin vaikuttaminen

3.1 Tuuppaaminen

Thaler & Sunstein (2009) määrittävät tuuppauksen minä tahansa valinta-arkkitehtuurina, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustettavalla tavalla kieltämättä mitään vaihtoehtoja tai merkittävästi muuttamatta taloudellisia kannustimia. Puhdas tuuppaus tulee olla haluttaessa helppo ja halpa välttää. Tuuppaukset eivät ole pakotettuja toimenpiteitä. Silmien korkeudella laitettu hedelmä lasketaan tuuppaamiseksi. Roskaruuan kieltämistä ei lasketa tuuppaamiseksi.

John et al. (2011) puolestaan määrittävät tuuppauksen informaation ja sosiaalisten vihjeiden antamisena, mitkä auttavat ihmisiä tekemään positiivisia asioita itselleen ja yhteiskunnalle.

Dolan et al. (2010) mukaan seuraavaksi esitetyt tekijät vaikuttavat ihmisen automaattisessa järjestelmässä käyttäytymiseen laajasti, mutta eivät yksinomaan. Ne kuvaavat joitakin tärkeimmistä ja voimakkaimmista keinoista, joita käytetään käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Nämä yhdeksän eri tekijää ovat kuvattu lyhyesti ja järjestetty akronyymiksi MINDSPACE.

Messenger (Sanansaattaja). Arvioimme informaation painoarvoa sen mukaan mistä lähteestä se tulee. Meihin vaikuttaa koemmeko sanansaattajan virallisena tai epävirallisena auktoriteettina. Todistettavasti ihmiset toimivat saadun tiedon perusteella todennäköisemmin, mikäli asiantuntija toimittaa sen. On tärkeää miettiä, keitä sanansaattajia käytetään missäkin tilanteessa ja pitäisikö heidän keskittyä pääasiassa automaattisen vai reflektiiviseen järjestelmään. (Dolan et al. 2010, 19.)

Incentives (Kannustimet). Reaktioitamme kannustimiin muokkaavat ennustettavissa olevat psyykkiset oikopolut, kuten tappioiden voimakas välttäminen. Kannustimien vaikutus riippuu eri tekijöistä, kuten kannustimien tyyppi, suuruus ja sen ajoitus. Kannustimet eivät välttämättä koske pelkästään rahaa vaan yleisimmin ne muuttavat kustannuksia ja hyötyjä, kun käyttäydytään tietyllä tavalla. Viisi tärkeintä käyttäytymistaloustieteilijöiden oivallusta:

- Tappiot näyttävät suurempina kuin voitot
- Vertailukohta vaikuttaa
- Ylipainotamme pieniä todennäköisyyksiä
- Kohdennamme rahaa henkisesti eri budjetteihin ja tarkoituksiin
- Elämme tänään huomisen kustannuksella

(Dolan et al. 2010, 19-20.)

Norms (Sosiaaliset normit). Meillä on usein tapana tehdä niin kuin ympärillämme olevat jo tekevät. Sosiaaliset ja kulttuuriset normit ovat käyttäytymiseen liittyviä odotuksia tai sääntöjä yhteiskunnassa tai ryhmässä. Usein ihmiset omaksuvat sosiaaliset normit muiden käytöksestä, mikä tarkoittaa, että ne voivat kehittyä ja levitä nopeasti. Sosiaalisten normien käyttö käyttäytymiseen vaikuttamisessa on ollut menestyksekkästä monilla alueilla ja suurin osa perustuu siihen, että kerrotaan mitä toiset ihmiset tekevät samankaltaisessa tilanteessa. Alle on lisätty viisi asiaa, joilla normeihin voidaan vaikuttaa:

- Jos normi on suotava, kerro se ihmisille
- Yhdistä normi kohdeyleisösi niin paljon kuin mahdollista
- Mieti sosiaalisia verkostoja
- Normit voivat tarvita vahvistamista
- Ole varovainen käsitellessäsi ei-toivottuja normeja

(Dolan et al. 2010, 21-22.)

Defaults (Oletusasetukset). Moniin päivittäin tekemiimme päätöksiin sisältyy oletusasetus, tunnistimme sitä tai emme. Oletusasetukset ovat esivalittuja vaihtoehtoja, jos yksilö ei tee aktiivista valintaa. Oletusasetuksilla on vaikutusvaltaa, koska yksilöt hyväksyvät säännöllisesti minkä tahansa esivalinnan, vaikka sillä olisi merkittäviä seurauksia. Vaikka käyttäydymme järjestelmällä tavalla standardin talousteorian mukaan, käyttäydymme ennustettavalla ja laiskalla tavalla. (Dolan et al. 2010, 22-23.)

Salience (Keskeisyys ja tärkeys). Käyttäytymiseemme vaikuttaa merkittävästi mihin huomiomme kiinnittyy. Jokapäiväisessä elämässämme meitä pommitetaan ärsykkeillä ja tämän johdosta tiedostamattamme suodatamme informaatiota selviytymisstrategiana. Ihmiset rekisteröivät ärsykkeen todennäköisemmin, jos se on uudenlainen (viestit vilkkuvilla valoissa), saatavilla oleva (tarjoustuotteet kassan vieressä) ja yksinkertainen (näppäri iskulause). Yksinkertaisuus on tärkeää, koska huomiomme kiinnittyy todennäköisemmin asioihin, jotka ymmärrämme ja jotka liittyvät meihin henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. On osoitettu, että luottokorttilaskun minimisuoritus vetää huomiomme ja ankkuroi päätöksiämme. Kun luottokorttilaskulla oli 2 % minimimaksu, ihmiset maksoivat 435£ laskusta keskimäärin 99£. Jos taas minimimaksua ei ollut, keskimääräinen suoritus oli 175£. Toisin sanoen minimisumman esittäminen vähensi maksettua osuutta. (Dolan et al. 2010, 23-24.)

Priming (Pohjustus). Pohjustus tarkoittaa, että ihmisten myöhempää käyttäytymistä voidaan muuttaa, jos heidät on ensin altistettu tietyille näkymille, sanoille tai tuntemuksille. Toisin sanoen ihmiset käyttäytyvät erilailla, jos heitä on pohjustettu tietyillä vihjeillä etukäteen. Pohjustus ei vaikuta tietoiseen käytökseen, joten sitä ei voi liittää asioiden muistamiseen.

Eräissä kokeissa osallistujia pyydettiin tekemään lauseita sekaisin olevista sanoista, kuten kunto, laiha, aktiivinen ja urheilullinen. Tämä kokeen tuloksena osallistujat käyttivät merkittävästi enemmän portaita kuin hissejä. (Dolan et al. 2010, 24-25.)

Affect (Tunteisiin vaikuttaminen). Tunteen kokeminen vaikuttaa voimakkaasti päätöksenteossa. Tunneperoiset reaktiot sanoihin, kuviin ja tapahtumiin voivat olla nopeita ja automaattisia, eli ihmiset voivat reagoida asioihin ennen kuin he tajuaavat mihin he reagoivat. Mielialat, mieluummin kuin tarkoitukselliset päätökset voivat näin ollen vaikuttaa päätöksiin tarkoittaen, että ne voivat lopulta olla ristiriidassa logiikan tai omien etujen kanssa. Hyvällä tuulella ollessaan ihmiset tekevät epärealistisen optimistisia päätöksiä, kun taas huonolla tuulella ollessaan ihmiset tekevät epärealistisen pessimistisiä päätöksiä. Väitetään, että kaikkiin havaintoihin sisältyy joitain tunteita. Emme esimerkiksi näe taloa vaan komean talon, ruman talon tai suurellisen talon. Tämä tarkoittaa, että ihmiset eivät osta taloa neliömäärän tai sijainnin perusteella vaan kokemansa tunnetilan vuoksi, jonka he saavat kävellessään taloon sisään. (Dolan et al. 2010, 25.)

Commitments (Sitoumukset). Meillä on tapana lykätä ja viivyttää päätöksiä, jotka todennäköisesti ovat pitkän aikavälin etuja. Monet ihmiset ovat tietoisia tahdonvoimansa heikkoudesta, kuten taipumuksesta tuhata, syödä liikaa tai tupakoida, ja käyttävät sitoutumista tukevia keinoja saavuttaakseen pitkän aikavälin tavoitteita. On osoitettu, että sitoumukset vaikuttavat tehokkaammin, jos kustannukset kasvavat epäonnistumisen myötä. Yksi yleinen menetelmä kasvattaa tällaista kustannusta on tehdä sitoumukset julkisesti, koska tällöin sitoumuksen rikkominen johtaa merkittävään maineen vahingoittumiseen. Jopa vain pelkkä sitoumuksen kirjoittaminen voi parantaa toteutumisen todennäköisyyttä. (Dolan et al. 2010, 26.)

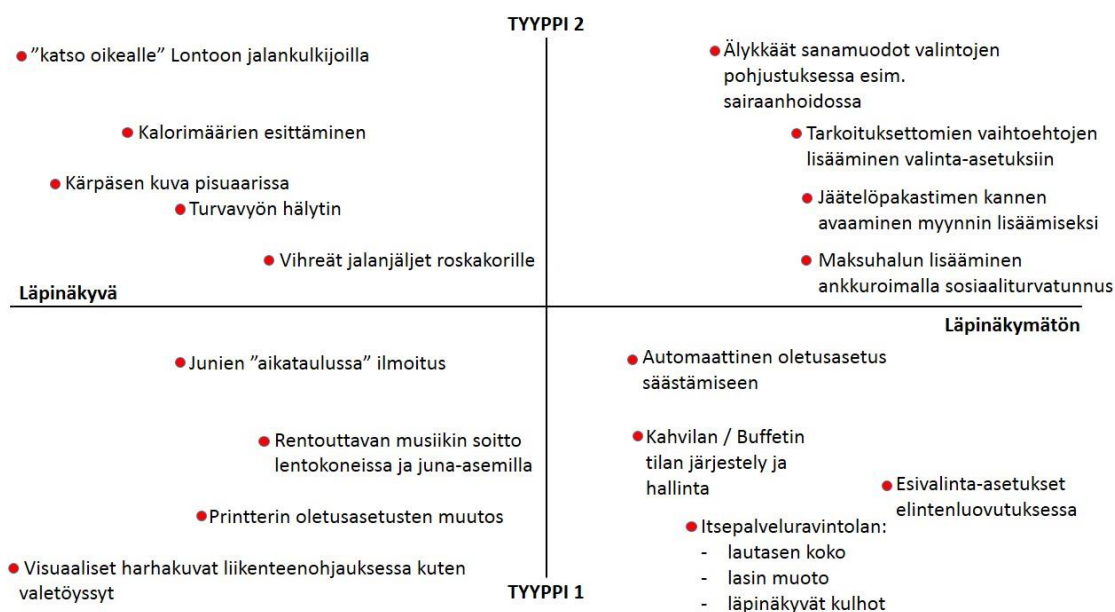
Ego (Itsetunto). Meillä on tapana käyttäytyä tavalla, joka tukee vaikutelmaa positiivisesta ja johdonmukaisesta minäkuvasta. Kun asiat menevät hyvin, pidämme sitä omana ansionamme. Asioiden sujuessa huonosti luemme sen toisten tai tilanteen syyksi. Ilmiö tunnetaan nimellä virhe-attribuutio. Se tarkoittaa taipumusta yliarvioida sisäisten tekijöiden vaikutusta käyttäytymiseen. Psykologit ovat myös havainneet, että ryhmään identifioitumisella on merkittävän suuri vaikutus, eli käyttäydymme samalla tavalla kuin ryhmä, johon haluamme tulla liitetyksi. (Dolan et al. 2010, 27.)

Tuuppaaminen vaikuttaa aina ajattelumme automaattiseen järjestelmään eikä välttämättä sisällä reflektiivistä ajattelua. Tuuppaus voidaan erottaa kahdeksi eri tyyppiä: tyyppi 1 ja tyyppi 2 tuuppauksiksi. Molemmat tyypit yrittävät vaikuttaa automaattisen järjestelmämme ajatteluun. Tyyppi 2 tuuppaukset yrittävät automaattisen järjestelmän kautta vaikuttaa huomi-

oomme ja ympäristöömme, eli käyttäytymiseen, joka on ankkuroitu sisään reflektiiviseen järjestelmäämme, toisin sanoen valintoihimme. Kirjassa *Nudge* (kts. Thaler & Sunstein 2009, 4.) esimerkkinä on karpäsen kuva pisuaarissa, jossa tuuppauksen avulla yritetään saada vangittua automaattisen järjestelmän ylläpitämä katseen kohdistaminen. Kun tämä onnistuu, tuuppaus toimii houkutusta reflektiivistä huomiota. Reflektiivisen huomion suora seuraus on, että tämä johtaa joko päätökseen tähdätä karpäseen tai olla tähtäämättä. Joka tapauksessa se nostaa todennäköisyyttä, että henkilö keskittyy pissaamiseen. Tyypin 1 tuuppaukset taas yrittävät vaikuttaa automaattisen järjestelmän ylläpitämään käyttäytymiseen tai sen seurauksiin ilman reflektiivistä ajattelua. Esimerkkinä itsepalveluravintolan lautasen koon pienentäminen, jotta asiakkaiden kalorimäärä vähenee. Tämä toimii ilman reflektiivistä ajattelua ja asiakkaita tuupataan vaihtamalla oletusasetusta, eli vähentämällä ruuan määrää lautasella. (Hansen & Jespersen 2013)

Tuuppaukset voidaan jakaa myös läpinäkyviin ja läpinäkymättömiin. Läpinäkyvä tuuppaus voidaan määritellä siten, että tarkoitus ja keinot, joilla käyttäytymistä yritetään muuttaa, ovat läpinäkyvästi henkilön tiedossa. Esimerkiksi roskakoriin johtavat jalanjäljet lattiassa tai Lontoon jalankulkijoille maalattu ”katso oikealle” ovat läpinäkyviä tuuppauksia. Läpinäkymättömän tuuppaus puolestaan määritellään siten, että sen kohteena oleva henkilö ei pysty tunnistamaan sen tarkoitusta tai keinoja. Esimerkiksi oletusasetusten muuttaminen elintenluovutusrekisteröinnin yhteydessä niin, että kaikki vaihtoehdot ovat esivalittuina, ja henkilö joutuu poistamaan esivalinnat, mikäli ei halua luovuttaa kaikkia elimiään. (Hansen & Jespersen 2013)

Kahden erityyppisen tuuppauksen (tyyppi 1 ja tyyppi 2) ja läpinäkyvyyden sekä läpinäkymättömyyden pohjalta voidaan tuottaa kuvio, joka on rajattu neljään erityyppiseen tuuppaukseen. Kuvio on hyödyllinen väline vaikuttaa vastuullisesti käyttäytymisen muutokseen. Se tarjoaa pohjan neljän eri tuuppauksen luokittelulle niiden luonteen, arvioinnin ja suositusten perusteella. (Hansen & Jespersen 2013)



Kuvio 1: Tuuppausten luokittelu. (Hansen & Jespersen 2013)

Kuvion vasemmassa yläkulmassa ovat läpinäkyvät tyypin 2 tuuppaukset. Tämän tyyppiset tuuppaukset aktivoivat reflektiiviseen järjestelmän, ja tarkoitus ja keinot joilla käyttäytymiseen yritetään vaikuttaa, ovat henkilön tiedossa. Kuvion vasemmassa alakulmassa ovat läpinäkyvät tyypin 1 tuuppaukset. Tämän tyyppisissä tuuppauksissa reflektiivinen järjestelmä ei ole aktivoitu, mikä kyseenalaistaa tavan vaikuttaa käyttäytymisen muutokseen. Kuvion oikeassa yläkulmassa ovat läpinäkymättömät tyypin 2 tuuppaukset. Jotta tämän tyyppiset tuuppaukset onnistuvat on reflektiivisen järjestelmän oltava aktivoitu, mutta ei tavalla, joka paljastaa tiedot vaikuttamisen tarkoituksista ja keinoista. Kuvion oikeassa alakulmassa ovat läpinäkymättömät tyypin 1 tuuppaukset. Tämän tyyppiset tuuppaukset vaikuttavat käyttäytymiseen ilman reflektiivisen järjestelmän aktivointia ja tavalla, jota on epätodennäköistä tunnistaa ja joka ei ole läpinäkyvä. (Hansen & Jespersen 2013)

Luokittelun pohjalta voidaan vetää yhteen neljä eri tyyppistä tuuppausta sen perusteella miten ne vaikuttavat meihin ja miten hyväksyttävää niiden käyttö on. Järjestelmällä 1 ja 2 viitataan Kahnemanin (2011, 20-23.) kahteen kognitiiviseen järjestelmään.

	Läpinäkyvä	Läpinäkymätön
Järjestelmä 2 (reflektiivinen)	Läpinäkyvä johdonmukais- ten valintojen helpottami- nen	Valintojen manipulointi
Järjestelmä 1 (automaattinen)	Läpinäkyvä käyttäytymi- seen vaikuttaminen (muo- dollinen manipulointi)	Läpinäkymätön käyttäytymi- sen manipulointi

Taulukko 4: Soveltuva malli vaikuttamisen tyypeille. (Hansen & Jespersen 2013)

3.2 Valinta-arkkitehtuuri

Muokkaamalla ihmisten valintaympäristöä voidaan saada suuria parannuksia pienillä kustannuksilla tai jopa ilman kustannuksia. Tämä pitää sisällään vaihtoehtojen esitysjärjestyksen muuttamisen, niitä kuvaavan sanamuodon muuttamisen, valintaprosessin muokkaamisen ja oletusasetuksien huolellisen valitsemisen. (Beshears & Gino 2015)

Valinta-arkkitehdit eivät välttämättä aina pyri vaikuttamaan ihmisten valintoihin heidän etujensa mukaisesti, mutta valinta-arkkitehtuurin avulla voidaan tuupata ihmisiä suuntaan, joka tekee heidän elämästään parempaa. Koska valinta-arkkitehdit vaikuttavat ihmisten valintoihin, tulee heillä olla hyvä ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä. Seuraavissa kappaleissa on esitetty peruseriaatteita vaikuttavaan valinta-arkkitehtuuriin. (Thaler et al. 2012)

Defaults (Oletusasetukset). Syiden, kuten laiskuus, pelko ja muut häiriötekijät, monet valitsevat minkä tahansa vaihtoehdon, joka vaatii vähiten ponnisteluja. Kaikki nämä syyt merkitsevät, mikäli annettuna vaihtoehtona on oletusasetus, eli voimassa oleva vaihtoehto, jos valitsija ei tee mitään. Tällöin voimme odottaa, että suuri osa ihmisistä päätyy kyseiseen vaihtoehtoon sen ollessa hyvä tai huono heille. Nämä passiiviset taipumukset vahvistuvat, jos oletusvalinnan yhteydessä on suoria tai epäsuoria ehdotuksia, jotka on esitetty normaaleina tai jopa suositeltuina toimintatapoina. (Thaler et al. 2012)

Expect error (Oletta virhettä). Ihmiset tekevät virheitä. Hyvin suunniteltu järjestelmä olettaa käyttäjän tekevän virheitä ja on niin anteeksiantava kuin mahdollista. Esimerkkinä Pariisin metro, jossa matkustajat laittavat paperilipun porttiin, joka lukee sen ja jättää lippuun merkinnän käytetty. Lipun toisella puolella on magneettijuova, mutta lippu on muutoin symmetrinen. Älykäs portti on kykenevä lukemaan magneettijuovan, vaikka se syötettäisiin miten tahansa päin. (Thaler et al. 2012)

Give feedback (Anna palautetta). Palautteen antaminen on paras tapa parantaa ihmisten suoritusta. Hyvin suunniteltu järjestelmä kertoo ihmisille milloin he toimivat hyvin ja milloin he tekevät virheitä. Tärkeä palautteenantotyyppi on varoitus, että asiat menevät huonosti tai – jopa tärkeämpi – varoitus, kun asiat ovat menossa siihen suuntaan. Toisaalta varoitujärjestelmien täytyy välttää ongelmaa, joka johtuu liian monista varoituksista, jolloin ihmiset jättävät huomioimatta ne. (Thaler et al. 2012)

Understanding mappings (Ymmärrä kartoitukset). Hyvä valinta-arkkitehtuurinen järjestelmä auttaa ihmisiä parantamaan heidän kykyään kartoittaa ja siten valitsemaan vaihtoehtoja, jotka parantavat heidän pärjäämistään. Toisin sanoen valintojen ja hyvinvoinnin yhteyttä voidaan kutsua kartoittamiseksi. Yksi tapa on tehdä informaatio lukuisista vaihtoehdoista monipuolisemmaksi muuttamalla numeerinen informaatio yksiköihin, jotka kääntävät sen helposti todelliseen käyttöön. Esimerkiksi ostettaessa omenoita siiderin tekoa varten, on hyvä tietää peukalosääntö, jonka mukaan yhteen lasilliseen siideriä tarvitaan kolme omenaa. (Thaler et al. 2012)

Structure complex choices (Jäsenä monimutkaiset valinnat). Ihmiset omaksuvat valintoihin eri strategioita riippuen vaihtoehtojen suuruudesta ja monimutkaisuudesta. Kohdatessaan pienen määrä helposti ymmärrettäviä vaihtoehtoja ihmisillä on taipumus tutkia vaihtoehtojen kaikki ominaisuudet ja sen jälkeen tehdä kompromisseja, mikäli tarvetta. Vaihtoehtojen tullessa numeerisemmiksi ja monimutkaisemmiksi hyvä valinta-arkkitehtuuri jäsentää asiat, mikä vaikuttaa tuloksiin. (Thaler et al. 2012)

Create incentives (Luo kannustimia). Valinta-arkkitehtien täytyy ajatella kannustimia suunnitelluissa järjestelmissä. Järkevä valinta-arkkitehti laittaa oikeat kannustimet oikeille ihmisille. Yksi tapa aloittaa kannustimien suunnittelu on kysyä neljä kysymystä valinta-arkkitehtuuriin liittyen:

- Kuka käyttää?
- Kuka valitsee?
- Kuka maksaa?
- Kuka hyötyy?

(Thaler et al. 2012)

Hyvin suunnitellut tuotteen tai palvelun oletusasetukset hyödyttävät sekä yritystä että asiakasta yksinkertaistamalla päätöksentekoa, parantamalla asiakastytyväisyyttä, vähentämällä riskejä ja ohjaamalla kannattaviin ostoksiin. Esimerkkitapauksessa eurooppalainen rautatieyhtiö teki pienen muutoksen verkkosivustolleen, missä maksullinen istumapaikka sisällytettiin

automaattisesti lipun hintaan ellei asiakas erikseen poistanut valintaa oston yhteydessä. Ennen muutosta 9 % myydyistä lipuista sisälsi istumapaikan ja muutoksen jälkeen 47 %. Tämän johdosta rautatieyhtiö lisäsi vuosittaisia tulojaan 40 miljoonalla dollarilla. Huonosti tai ajattelemattomasti suunnitellut oletusasetukset voivat vähentää myyntiä, lisätä asiakkaiden vasta-reaktioita, aiheuttaa asiakkaille riskejä ja synnyttää kalliita oikeudenkäyntejä. Esimerkkinä vuonna 2017 Facebookin lanseeraama ohjelma, joka oletusasetusten vuoksi näytti jäsentensä ostokset ellei asetusta käyty erikseen muuttamassa. Yhtäkkiä ihmisten ostokset, kuten vaatteet, elokuva liput ja jopa yllätykseksi tarkoitetut sormukset julkaistiin, jolloin myös heidän ystävänsä näkivät ne. Reaktiot olivat nopeita ja karuja. Käyttäjät vastasivat luomalla ryhmän *Facebook, lopeta yksityisyyteni loukkaaminen*, joka keräsi 50 000 jäsentä vain yhdessä päivässä. Markkinoijat vetäytyivät, kun blogikirjoituksissa puhkesi vihamielinen kommentointi. Yhdeksän päivää ohjelman julkaisemisen jälkeen Facebook vaihtoi oletusasetuksen niin, että käyttäjän täytyy valita osallistuminen automaattisiin julkaisuihin. Yhtiö julkaisi lopulta myös julkisen anteeksipyyntön. Facebookia ja kahdeksaa mainostajaa kohtaan nostettiin ryhmäkante. (Goldstein et al. 2008)

Monet ihmiset välttävät aktiivista valintaa ryhtyä elintenluovuttajaksi hyväksymällä passiivisesti oletusasetuksen, mikä tahansa kansallinen politiikka onkaan. Esimerkiksi Saksassa kukaan ei ole elintenluovuttaja oletusasetuksena, vaan kansalaisten täytyy valita itsensä luovuttajaksi. Täten vain 12 % saksalaisista on elintenluovuttajia. Itävallassa puolestaan kaikki kansalaiset ovat oletusasetuksen vuoksi luovuttajia, mutta voivat poistaa itsensä rekisteristä. Yllättäen 99,98 % itävaltalaisista on pysynyt rekisterissä luovuttajina. (Goldstein et al. 2008)

Tutkitun ilmiön kannalta tämä tarkoittaa, että valinta-arkkitehtuurin avulla pystytään helpotamaan yritysten päätöksentekoa ja auttamaan heitä valitsemaan palveluita, joita he todennäköisesti tarvitsevat. Tämä onnistuu tarkastelemalla tyypillisesti toistuvaa ostokäyttäytymistä ja luomalla tämän pohjalta oletusasetuksia ja kannustimia. Tämä nopeuttaa prosessia ja tuo lisäarvoa sekä tapahtumapaikkaa valitsevalle yritykselle, että tapahtumapaikalle.

4 Yritysten päätöksentekoprosessi

Liiketoiminnalliset päätökset on ollut tapana rajoittaa vain yrityksen johdolle. Nykyään alemman tason työntekijät ovat vastuussa joistakin näistä päätöksistä, kun tietojärjestelmät tekevät tiedon saannin mahdolliseksi myös liiketoiminnan alemmille tasoille. Ylimmällä johdolla, keski johdolla, operatiivisella johdolla ja työntekijöillä on erityyppisiä päätöksiä ja tietovaatimuksia. Strukturoimattomat päätökset ovat sellaisia, joissa päätöksentekijän täytyy harkita, arvioida ja oivaltaa ongelman ratkaisemiseksi. Jokainen näistä päätöksistä on uudenlainen, tärkeä ja rutiiniton. Näissä päätöksissä ei ole helposti ymmärrettävää tai sovittua toimintatapaa tehdä niitä. Strukturoidut päätökset sitä vastoin ovat toistuvia ja rutiinimaisia ja pitävät

sisällään selvän menettelytavan, jolloin niitä ei tarvitse käsitellä kuin ne olisivat aina uusia. Monissa päätöksissä on elementtejä sekä strukturoimattomista että strukturoiduista päätöksistä. Näitä kutsutaan osinstrukturoiduiksi päätöksiksi. Näissä päätöksissä vain osassa ongelmista on selvä vastaus ja hyväksytty menettelytapa. Yleisesti ottaen strukturoidut päätökset ovat vallitsevia organisaation alemmilla tasoilla, kun taas strukturoimattomat päätökset ovat tavallisempia yrityksen korkeammilla tasoilla. (Laudon & Laudon 2014, 485-486.)

Päätöksen ominaisuudet

Esimerkkejä päätöksistä



Kuvio 2: Päätöksentekijöiden tietovaatimukset yrityksen avainryhmissä.

(Laudon & Laudon 2014, 486)

On tärkeämpää painottaa järjestelmällistä, syvällistä ja analyttistä päätöksentekoa kuin pinnallista ja sosiaaliseen kommunikointiin perustuvaa. Johtajat tekevät usein päätöksiä noudattamalla neliportaista prosessia.

1. Määritä ongelma (pätöksentekotilanne, johon voi sisältyä ongelma tai mahdollisuus)
2. Rakenna malli, joka kuvaa todellista ongelmaa
3. Tunnista mahdolliset ratkaisut mallinnettuun ongelmaan ja arvioi ratkaisuja
4. Vertaa, valitse ja suosittele potentiaalista ratkaisua ongelmaan

Tätä prosessia noudattaakseen on varmistettava, että vaihtoehtoisia ratkaisuja on otettu riittävästi huomioon, vaihtoehtojen seuraukset voidaan ennakoida ja vertailut on tehty asianmukaisesti. (Sharda, Delen & Turban 2014, 38-39.)

Kourdin (2015) mukaan Onnistuneita operatiivisia liiketoimintapäätöksiä voidaan saavuttaa:

- tiedon ja taidon hallinnalla
- yrityskulttuurin kuntoon saattamisella
- luovuutta ja uudistumista edistämällä
- keskittymällä jatkuvaan parantamiseen
- ihmisten valtuuttamisella ja liikkeelle panolla
- sovittamalla operatiiviset päätökset strategiaan

(Kourdi 2015, 267.)

Tiedon ja taidon hallinta. On välttämätöntä perustaa tietojärjestelmä, joka rutiininomaisesti tuottaa tarkkaa ja luotettavaa informaatiota. Organisaatioiden täytyy hyödyntää kaikki informaatio tietokoneista aina työntekijöiden osaamiseen ja kokemukseen saakka, jotta voidaan tehdä kestäviä ja tuloksia tuottavia päätöksiä. (Kourdi 2015, 267.)

Yrityskulttuurin kuntoon saattaminen. Yrityskulttuuri vaikuttaa suoraan päätösten laatuun ja tehokkuuteen, eli siihen, mitä on päätetty ja miten se on toteutettu. Haasteena on, että yrityskulttuuriin vaikuttaa lukematon määrä eri tekijöitä. Tästä johtuen sitä pitäisi hallita määrittämällä visio ja missio, asettamalla ensisijaisia arvoja, johtamalla esimerkillisesti, kohtelemalla muita kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan ja rakentamalla positiivinen syyttelystä vapaa ympäristö, jossa kaikista asioista voidaan keskustella ilman pilkkaamista ja vihamielisyyttä. (Kourdi 2015, 268.)

Luovuuden ja uudistumisen edistäminen. Kilpailuedun luominen ei ole pelkästään parhaansa tekemistä asiakkaiden houkuttelemiseksi ja tarpeiden tyydyttämiseksi, vaan myös niiden tekemistä paremmin kuin kilpailija. Tämä vaatii poikkeuksetta päätöksiä olla innovatiivinen, joka tarkoittaa älykkäämpää tekemistä kuin muut. Jotta tämä toteutuisi, pitää organisaatiota rohkaista haasteisiin hyväksytyjen normien sijasta ja käydä suoraa keskustelua asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa. Yrityskulttuuri, joka rohkaisee tai sallii tämän, on välttämättömyys. Toisin sanoen, mieluummin dominoi kapinallinen ja motivoitunut tila, kuin mukautunut tila. (Kourdi 2015, 268.)

Keskittyminen jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen sitoutumalla oppimiseen, kehittämiseen ja panostamiseen auttaa usein pitämään operatiiviset päätökset osuvina ja relevantteina. Aiemmat suoritukset ja heikkoudet täytyy arvioida säännöllisesti. Organisaation täytyy olla valmis haastamaan vakiintuneita käytäntöjä ja prosesseja sekä asettamaan uusia päämääriä tavoitellessaan parempaa suoritusta. (Kourdi 2015, 269.)

Ihmisten valtuuttaminen ja liikkeelle pano. Jotta päätökset muodostuisivat täsmällisesti ja niitä toteutettaisiin tehokkaasti, ihmisillä täytyy olla vapaus toimia ja hyödyntää potentiaaliaan. Tämä edellyttää turhan byrokratian ja rajoitteiden purkamista antamalla ihmisille selkeät vastualueet ja päätäntävalta. Strategisten päätösten laatuun ja viime kädessä onnistumiseen vaikuttaa täysin ihmisten motivaatiotaso. (Kourdi 2015, 269.)

Operatiivisten päätösten sovittaminen strategiaan. Strategian pitäisi ohjata toimenpiteitä ja päätöksiä tarjoamalla tunne päämäärästä, energiasta ja suunnasta. Sen täytyisi myös tarjota keinot viestiä, motivoida ja koordinoida pyrkimyksiä läpi organisaation ja auttaa keskittymään parannettaviin tai kehitettäviin alueisiin. Strategia voi sisältää joukon ohjaavia toimintaperiaatteita, kuin myös käytännöllisen rungon sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia voidaan tehdä ohjaamaan operatiivisia päätöksiä muun muassa jakamalla strategia edelleen liiketoimintasuunnitelmaan, tutkimalla laajasti mahdollisuuksia ja päättämällä prioriteetit, arvioimalla kilpailuasema, fokuoimalla organisaation tarkoitus, kommunikoidamalla voimakas visio ja asettamalla aikaikkunat sekä selkeät tavoitteet. (Kourdi 2015, 269.)

Organisaatiolle uskollinen käyttäytyminen on vallitseva ominaisuus ihmisen käyttäytymisessä, mikä johtuu ryhmän jäsenten halusta tulla liitettyksi joukkoon. Päätöksenteossa työntekijöiden uskollisuus organisaatiolle johtaa arvioimaan vaihtoehtoja sen mukaan, mitä niistä seuraa organisaatiolle. Kun henkilö tekee päätöksen sen mukaan mikä on paras ryhmälle, hän tunnistaa itsensä ryhmän jäseneksi. (Simon 1997, 10.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus perustuu viiteen teemahaastatteluun, jotka toteutettiin 20.3. –19.4.2017 välisenä aikana. Kohderyhmänä olivat Suomessa toimivat globaalit yritykset, jotka järjestävät keski-suuria tai isoja tapahtumia. Kohderyhmästä otettiin harkinnanvarainen näyte yritysten koon ja markkina-aseman perusteella. Haastatelluista yrityksistä kolmella viidestä on pääkonttori Suomessa. Kysymykset valittiin taustateoriaan ja erityisesti päätöskäyttäytymiseen sekä ostoprosessiin perustuen. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien yritysten toimipisteissä. Kaksi haastateltavaa eivät antaneet lupaa julkaista nimeään ja yritystään. Lisäksi kukaan haastateltavista ei antanut lupaa viitata suoraan itseensä tai yritykseensä. Luvan antaneet haastateltavat olivat:

Sari Heikkilä, Markkinointiviestintä Oy Dell Ab 20.3.2017

Anita Nenonen, Johdon assistentti Wärtsilä Oyj 29.3.2017

Kaisa Wallin, Assistentti Fiskars Finland Oy Ab 19.4.2017

Kaikki viittaukset on tehty anonyymisti, jolloin ne eivät kohdistu yksittäiseen haastateltavaan tai yritykseen. Käytän tutkimustulosten raportoinnissa haastateltavista kirjaimia A, B, C, D ja E

5.1 Teemahaastattelu

Haastattelijan tehtävänä on välittää tietoa haastateltavan käsityksistä, ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Haastattelua tekevän tutkijan näkökulma todellisuuden luonteesta määrittää, miten hän lähestyy tehtäväänsä. Mikäli tutkijan mielestä ihmismielen tajunta ja tietoisuus ovat olennaisia käyttäytymisen kannalta, hänen tiedonkeruunsa kohdistuu näihin kohteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Teemahaastattelussa haastattelun teemat ja aihepiirit on määrätty etukäteen. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys kuitenkin puuttuvat. Haastattelijan tehtävänä on käydä läpi kaikki etukäteen määrätyt teema-alueet, mutta laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelujen välillä. (Valli & Aaltola 2015, 29.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 95.) mukaan aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä valinta, jos tutkimustilanteen subjektina halutaan korostaa yksilöä, joka pystyy vapaasti tuomaan esiin itseään koskevia asioita. Mikäli kehittämiskohdetta on tutkittu vähän, haastattelulla on mahdollisuus saada aineistoa, joka avaa uusia näkökulmia.

Haastattelut perustuivat haastattelukysymyksiin (liite 1). Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittain, jotka olivat päätöksentekoprosessi tapahtumapaikkaa valittaessa, päätöskäyttäytyminen tapahtumapaikkaa valittaessa ja päätöksiin vaikuttavat tekijät tapahtumapaikkaa valittaessa. Nämä teemat valittiin haastatteluun, koska haluttiin selvittää, miten globaalien yritysten ostoprosessi toimii tapahtumapaikkaa valittaessa, ja miten toisaalta yksilö tai ryhmä tekee päätöksiä osana prosessia. Lisäksi haluttiin selvittää päätöksiin vaikuttavat tekijät, jotta pystyttäisiin luomaan toimenpiteitä päätöksentekoa helpottamaan. Alla eriteltyinä kuhunkin teemaan liittyvät kysymykset.

Päätöksentekoprosessi tapahtumapaikkaa valittaessa -teemaan kuuluivat kysymykset:

- Miten kuvaillette yrityksenne päätöksentekoprosessia tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Mitkä yrityksenne sisäiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Ketkä osallistuvat päätöksentekoon tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Kuka tai ketkä tekee päätöksen tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Mitä ostoskanavia käytätte tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Miten kehittäisitte ostoprosessia tapahtumapaikkaa valittaessa?

Päätöskäyttäytyminen tapahtumapaikkaa valittaessa -teemaan kuuluivat kysymykset:

- Mitkä asiat edesauttavat tapahtumapaikan valinnassa?
- Mikä on päätöksenteossanne hyvää?
- Mikä on päätöksenteossanne huonoa?
- Kuinka monta tarjouspyyntöä keskimäärin lähetätte yhtä tapahtumaa kohden tapahtumapaikkaa valitessanne?
- Millä perusteella valitsette tarjouspyyntöjen vastaanottajat tapahtumapaikkaa valitessanne?
- Millaista tietoa haette verkkosivuilta?

Päätöksiin vaikuttavat tekijät tapahtumapaikkaa valittaessa -teemaan kuuluivat kysymykset:

- Mitä asioita arvostatte tapahtumapaikan valinnassa?
- Miten tapahtumapaikan mielikuva vaikuttaa valintaan?
- Millaisia riskejä koette tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Mitkä asiat koette palkitsevina tapahtumapaikkaa valittaessa?
- Mitä toivotte tapahtumapaikan myyjältä?
- Millainen on hyvä tapahtumapaikan myyjä?
- Millainen on huono tapahtumapaikan myyjä?
- Mitkä asiat vaikuttavat myönteisesti tapahtumapaikan valintatilanteessa?
- Mitkä asiat vaikuttavat kielteisesti tapahtumapaikan valintatilanteessa?

5.2 Tutkimuksen eteneminen

Vastaajille lähetettiin haastattelurunko etukäteen yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Haastattelut nauhoitettiin digitaaliselle nauhurille ja litteroitiin kukin erikseen. Haastattelujen edettyä viidenteen haastatteluun havaittiin, että haastateltavien määrän lisääminen ei tuo lisäarvoa tutkimukselle, koska vastaukset noudattivat samankaltaista kaavaa joitain poikkeuksia ja painotuksia lukuun ottamatta. Täten haastateltujen määrä koettiin riittäväksi, koska kylläntymispiste oli saavutettu. Tämä saattoi johtua globaaleille yrityksille ominaisista tavoista ja prosesseista. Näin ollen haastateltavien määrä päätettiin rajata viiteen haastateltavaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen osallistuneiden joukko oli homogeeninen ja vastasi tutkimuksen kannalta juuri niitä yrityksiä, joita haettiin. Laadulliseen tutkimukseen näyte oli riittävä, koska vastaukset noudattivat pääpiirteittäin samaa kaavaa, ja eri globaalien yritysten prosessit toimialasta riippumatta olivat melko samanlaiset. Haastattelurunko oli yhtenäinen kaikissa haastatteluissa, mikä osaltaan vahvistaa luotettavuutta.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen pääteemaan, jotka käsittelevät päätöksentekoprosessia tapahtumapaikkaa valittaessa, päätöksäyttämistä tapahtumapaikkaa valittaessa ja päätöksiin vaikuttavia tekijöitä tapahtumapaikkaa valittaessa. Tutkimustuloksissa on pyritty tuomaan esiin, mitkä asiat ohjaavat päätöksentekoa yrityksen sisäisen prosessin myötä ja miten taas henkilö tai ryhmä tekee päätöksiä. Lisäksi tutkimustuloksissa esitetään asioita, joita haastateltavat kokivat tärkeiksi ja jotka vaikuttavat päätöksiin.

6.1 Päätöksentekoprosessi tapahtumapaikkaa valittaessa

Yritysten päätöksentekoprosessiin vaikutti jonkin verran sijaitseeko yrityksen pääkonttori Suomessa vai ulkomailla. Suomessa pääkonttoria pitävien yritysten päätöksentekoprosessi oli suoraviivaisempi ja päätösvalta luonnollisesti suoraan heillä. Toisaalta yrityksillä, joiden pääkonttori oli ulkomailla, oli melko paljon valtaa päättää tapahtumapaikasta itsenäisesti, vaikka päälinjat ja ohjeistukset olivatkin globaaleja. Tämä johtui osittain siitä, että pääkonttorilla ei ollut tarvittavaa tietoa ja kokemusta paikallisista tapahtumapaikoista, eikä myöskään resursseja puuttua paikallisen yhtiön yksittäisiin tapahtumiin.

”On isompia niin sanottuja EMEA vetoisia tapahtumia, joissa on mukana EMEA Events tiimi. Sieltä tulee jo aika tiukkaa ohjeistusta siitä, mitä tarvitaan ja milloin tarvitaan”. (Haastateltava A)

”Meillä on hyvin tarkkojakin sääntöjä, jotka tulee korporaatiotasolta ja joita mä en voi missään nimessä täysin ignorata, esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä asioita.” (Haastateltava B)

Kaikille yrityksille oli yhteistä tarkat ohjeistukset liittyen esimerkiksi turvallisuuteen ja brändiin. Haastateltavien mukaan hyvin usein päätökset tehtiin heidän oman harkintansa mukaan ja päätösvalta oli joko tapahtumaa hoitavalla henkilöllä, tapahtuman omistajalla tai markkinoitijohtajalla. Tähän vaikutti budjetti, joka määräsi kenen hyväksyntä lopulliseen päätökseen tarvittiin. Kaikissa yrityksissä byrokratia oli vähäistä tapahtumapaikkaa valittaessa, mutta toisaalta kaksi yritystä näki, että prosessi voisi olla nopeampikin. Tästä huolimatta prosessi oli haastateltavien mukaan kaikissa suoraviivainen tai melko suoraviivainen, mikä johtui osittain resurssien tai käytettävän ajan niukkuudesta.

”Organisaation kannalta ei ole semmosta, että mun pitäisi hyväksyttää monella taholla. Mä saan tietyt speksit mun esimieheltä, ja sitten mä kartotan kaksi kolme vaihtoehtoa ja pyydän niistä tarjoukset ja sit hän leimaa sen. Tapahtuman järjestämisessä meillä ei ole hirmu kanka prosessi.” (Haastateltava E)

Kaikki yritykset yhtä lukuun ottamatta käyttivät suuremmissa tapahtumissa tapahtumatoimistoa tapahtumapaikkojen kartoittamisessa. Yhden yrityksen osalta kartoitus tapahtui heidän omasta toimestaan, mutta käytännön tuottamisen tekevän tapahtumatoimiston kommentit otettiin huomioon ennen päätöstä. Pääsääntöisesti tapahtumatoimistot tekivät kahdesta kolmeen ehdotusta, joista yritykset valitsivat tapahtumalleen parhaiten sopivan paikan. Lisäksi yritykset ehdottivat tapahtumatoimistoille mistä paikoista tiloja voisi kysyä. Käytännössä prosessi eteni yritysten isommissa tapahtumissa niin, että yritys antoi tapahtumatoimistolle briefin, jonka mukaan he haarukoivat sopivimmat tapahtumapaikat, jotka istuivat budjettiin ja tavoitteisiin. Tapahtumatoimistot nähtiin hyvinä kumppaneina, koska yrityksillä ei ollut aikaa eikä resursseja hoitaa tapahtumien käytännönjärjestelyitä, vaan he hoitivat isommissa tapahtumissa vain koordinoinnin ja sisällöntuotannon.

Kaikki yritykset mainitsivat useaan otteeseen budjetin, joka määrittelee miten isosti tai pienesti tapahtumia toteutetaan. Vaikka tapahtumissa on kyse isoista investoinneista, haastattelutavat kokivat että heillä on paljon päätösvaltaa. Vain yksi yritys mainitsi kilpailutussäännöt, jotka tulivat emoyhtiöltä, mutta käytännössä päätöksentekoon vaikuttivat enemmän sopivan paikan löytyminen ja muu ohjeistus. Lisäksi tapahtumatoimiston käyttö siirsi kilpailutuksen heidän tehtäväkseen.

Yksi yritys mainitsi vahvuudeksi ja päätöksentekoa helpottavaksi tekijäksi hyvin tehdyt valmistelut. Kun etukäteen mietintä on tehty hyvin, on päätöksentekokin helppoa. Yhdellä yrityksellä oli käytössä oma ostotyökalu, jolla tapahtumapaikkoja pystyi kartoittamaan. Ostotyökalu oli vasta tullut käyttöön ja kokemukset olivat vielä vähäisiä. Samaisella yrityksellä oman osto-organisaation tekemät sopimukset ohjasivat osin päätöksentekoa tapahtumapaikkaa valittaessa. Ostotyökalun haasteena nähtiin epävarmuus sen hyödyllisyydestä verraten omaan kokeemukseen ja tietoon. Positiivisena asiana nähtiin osto-organisaation neuvottelemat sopimushinnat niiltä osin, kun tapahtuma oli sopiva kyseisiin sopimuspaikkoihin. Tämä harkittiin tapauskohtaisesti.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että teoreettisessa viitekehyksessä yritysten päätöksenteko noudattaa Laudonin & Laudonin (2014, 485-486.) mallia osin strukturoiduista päätöksistä, joissa vain osittain on selvä vastaus ja menettelytapa. Vastaukset tukevat myös Kourdin (2015, 269.) teoriaa ihmisten valtuuttamisesta ja liikkeelle panosta, joilla saavutetaan onnistuneita operatiivisia liiketoimintapäätöksiä.

6.2 Päätöskäyttäytyminen tapahtumapaikkaa valittaessa

Kaikki haastateltavat olivat kokeneita tapahtumien järjestäjiä ja luottivat omiin näkemyksiinsä ja ammattitaitoonsa tapahtumapaikan valinnassa. Tiimit, jotka hoitivat tapahtumia olivat pieniä, ja vain yhdessä yrityksistä haastateltu henkilö teki tapahtumia päätoimekseen. Keskusteleva ilmapiiri, osallistaminen ja ajatustenvaihto nähtiin hyvänä keinona saada tietoa kollegoilta talon sisällä eri tapahtumapaikkoihin liittyen. Tapahtumapaikan verkkosivut olivat ensisijainen paikka, jossa haastateltavat tutustuivat mm. tapahtumatoimistojen ehdotuksiin. Verkkosivuilta katsottiin ensisijaisesti pohjakarttoja, tiloja eri muodoissa ja kuvia. Vain yksi haasteltava mainitsi sosiaalisen median kanavat.

Kaksi haasteltavaa kertoi, että vaikka heillä saattaakin olla vahvat mielipiteet, he odottavat tapahtumapaikan haastavan heitä tekemään toisin tai ehdottamaan jotain uutta. Lähes kaikki yhtä lukuun ottamatta nostivat esiin henkilökohtaisen käynnin tärkeyden ennen valintaa. Tämä nähtiin ratkaisevana tekijänä. Haastateltavat kokivat, että tapahtumapaikasta pitää olla varma, käynti ratkaisee lopullisen valinnan.

Yksi haasteltava koki palvelevansa tapahtuman kautta yrityksensä asiakkaita ja omaa organisaatiotaan ja näki, että tapahtumapaikan pitää olla mieluisa ja toimiva kaikille sidosryhmille. Haasteeksi koettiin uuden ja innovatiivisen tapahtumapaikan löytäminen, koska tapahtuman tilaajat yrityksen sisältä haluavat tarjota asiakkailleen usein jotain uutta ja ihmeellistä.

Haastateltavat kokivat tärkeänä, että kaikki tapahtuman järjestämisessä olevat sidosryhmät pystyvät sitoutumaan tapahtuman tavoitteisiin ja yhdessä tekemiseen. Haastateltavat odottivat myös, että tapahtumapaikka ottaa huomioon heidän yrityksensä brändin ja toiveet. Haastateltavien mukaan tapahtumapaikan pitää olla kiinnostunut kokonaisuudesta ja tarjota myös ammattitaitonsa eikä vain vuokrata lattiatilaa. Aito vuoropuhelu koettiin tärkeänä seikkana tapahtuman onnistumisen kannalta.

”Kyllä meille on tärkeintä, että tapahtumapaikka olisi ammattitaitoinen, tehokas ja läpinäkyvä. Aika nopeasti syntyisi semmoinen, että tehdään tiiminä ja yhdessä, yhteistä tavoitetta kohti. Silloin tapahtumatoimiston, ja viime kädessä mun, on helpompi ratkaista esimerkiksi mahdolliset haasteet.” (Haastateltava B)

Haastateltavat kokivat tekevänsä nopeita päätöksiä silloin, kun se riippui heistä itsestään. Yleisin vaikuttava tekijä mahdolliseen hitauteen oli budjetti, jota ei välttämättä oltu lyöty lukkoon ja joka hidasti päätöksentekoa, vaikka kyseinen henkilö halusi tehdä päätöksen nopeastikin.

Vastaukset vahvistavat Bardenin (2013, 48.) teoriaa koetusta arvosta ja tappioiden välttämisestä sekä hyödyistä. Vastausten perusteella hyödyt koettiin tärkeämpinä kuin tappioiden välttäminen, mikä saattaa johtua piristyneestä tiloudesta. Voidaan myös todeta, että haastateltavien vastauksista saattoi päätellä, että organisaatiolle uskollinen käyttäytyminen oli vallitseva ominaisuus päätöskäyttäytymisessä. (Simon 1997,10.)

6.3 Päätöksiin vaikuttavat tekijät tapahtumapaikkaa valittaessa

Kartoitusvaiheessa haastateltavien mukaan päätöksiin vaikutti saatavilla olevan tiedon löytyminen, kuvat tapahtumapaikasta, mielikuvat ja kollegojen suositukset. Lisäksi merkittävästi vaikutti tapahtumatoimiston esittämät vaihtoehdot. Tämä siinä tapauksessa, kun yritys oli ulkoistanut myös koko kartoitusvaiheen tapahtumatoimistolle.

Haastateltavien mukaan tapahtumapaikan palvelu, sijainti, tilojen toimivuus ja pysäköintimahdollisuudet nousivat eniten esiin päätöksiin vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi turvallisuutta, tilojen nykyaikaisuutta, tekniikan toimivuutta ja laadukasta cateringia painotettiin. Yksi haastateltavista koki hyvät referenssit tärkeinä ja riskejä vähentävänä tekijänä.

”Me halutaan olla edelläkävijäyhtiö. Sen paikan täytyy jollain tavalla olla meidän brändin kanssa yhteneväinen. Me ei voida puhua itsestämme edelläkävijäyhtiönä, ja sitten tapahtumapaikka onkin yhtäkkiä 80, 90-luvun tila.” (Haastateltava C)

Lähes kaikille merkitsi melko paljon tai ratkaisevasti oman tapahtumatoimiston suositukset ja näkemykset. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että henkilökohtaiset preferenssit vaikuttavat suoraan tapahtumapaikan valintaan. Muut haastateltavat kokivat henkilökohtaisten preferenssien vaikuttavan epäsuorasti kokemusten tai mielikuvien myötä.

”Monesti jättää [tapahtumapaikan] pois jo tarjouspyyntövaiheessa, jos [siitä] on hirveen voimakas mielikuva.” (Haastateltava E)

Kaikki haastateltavat vaativat tapahtumapaikalta nopeaa reagointia yhteydenottoihin – tämä koettiin erittäin tärkeänä. Nopeuden lisäksi tarjouksen pitää olla selkeästi luettavissa ja yhteyshenkilön helposti tavoitettavissa mahdollisia lisäkysymyksiä ja muutoksia varten. Yksi haastateltavista koki, että tarjousvaiheessa joustavuus tarjouksen räätälöinnissä on tärkeää, koska yrityksen säännöt vaativat tarkasti eritellyn hinnan. Tämä liittyi globaalisti toimivan yrityksen mahdollisten lahjontasyytösten ennaltaehkäisyyn. Tarjoukseen sisällytettävät optiot koettiin positiivisena lisänä myöhempiä mahdollisia tarpeita varten tai muistutuksena, mikäli haastateltavat eivät osanneet ottaa jotain huomioon. Lisäksi tapahtumapaikan palvelutarjoaman esille tuominen koettiin hyvänä.

Mikäli mahdollista, tapahtumapaikan tulee tapahtuman viestiä ja sisältöä. Lisäksi osa haastatavista koki, että mielikuva tapahtumapaikasta ja tapahtumapaikan oma brändi vaikuttavat valintaan. Päätökseen vaikuttavista tekijöistä ehdotukset uudenlaisista ratkaisuista ja näkemysellisyys koettiin etuna.

Kaksi haastateltavaa piti hyvänä, että ihmiset, keiden kanssa aikaisempi tapahtuma on tehty, pysyisivät samoina seuraavissakin tapahtumissa. Tämä helpottaa käytännönjärjestelyitä ja vähentää työkuormaa. Yhteistyön sujuvuus nousi muutenkin esiin varsinkin silloin, kun tapahtumapaikka oli haastateltavalle aikaisemmin järjestetystä tapahtumasta tuttu. Yksi haastateltavista nosti esiin eräänlaisen tapahtumamapin tai toimintamallin, jossa olisi etukäteen arvioitu mahdolliset ongelmakohdat ja nopeat ratkaisut tapahtuman ollessa käynnissä.

Päätökseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä koettiin huono palvelu, perehtymättömyys asiakasyritykseen, epärealistisen mielikuvan luominen, epätarkka tarjous, välinpitämättömyys, hitaus ja saatavilla olevan tiedon vähyys. Erityisesti huono palvelu ja hitaus nousivat eniten esiin.

”Jos mun pitäisi valita kahdesta paikasta, joista toisessa sain viimeksi hyvää palvelua ja toisessa huonoa palvelua, niin en valitse huonoa palvelua mielellään uudestaan. Ihmisiähän me ollaan.” (Haastateltava B)

Eräs haastateltavista mainitsi, että ostoprosessia nopeuttaisi verkkopalvelu, josta näkisi suoraan käytettävissä olevat tilat. Tämä helpottaisi ja nopeuttaisi tilojen varaamista ja säästäisi sekä järjestäjän että tapahtumapaikan aikaa. Lisäksi haastateltava mainitsi esimerkkinä mökkien varausjärjestelmät, joista näkee varaustilanteen ja käytettävyyden.

Vastausten perusteella voidaan olettaa, että haastateltavat luottavat erityisesti *saatavuus- ja tunneheuristiikkaan* (Bazerman & Moore 2013, 7-10.) Esimerkiksi aikaisemmilla kokemuksilla ja muiden suosituksilla oli suuri vaikutus. Lisäksi mielikuva ja tapahtumapaikan oma markkinointi vaikuttivat päätöksiin. Vinoumien merkityksestä päätöksentekoon voidaan todeta, että *Confirmation bias (vahvistusharha)* ja *Status quo bias (vallitsevan tilanvinouma)* (Beshears & Gino 2015) esiintyivät haastateltavien vastauksissa eniten. Vahvistusharhan vaikutus koski uskomuksia, jotka vaikuttivat henkilökohtaisiin preferensseihin ja mielikuviin. Vallitsevan tilan vinouma puolestaan näkyi lojaliteettina tapahtumatoimistoihin ja tapahtumapaikkoihin, joiden kanssa asiat menivät hyvin.

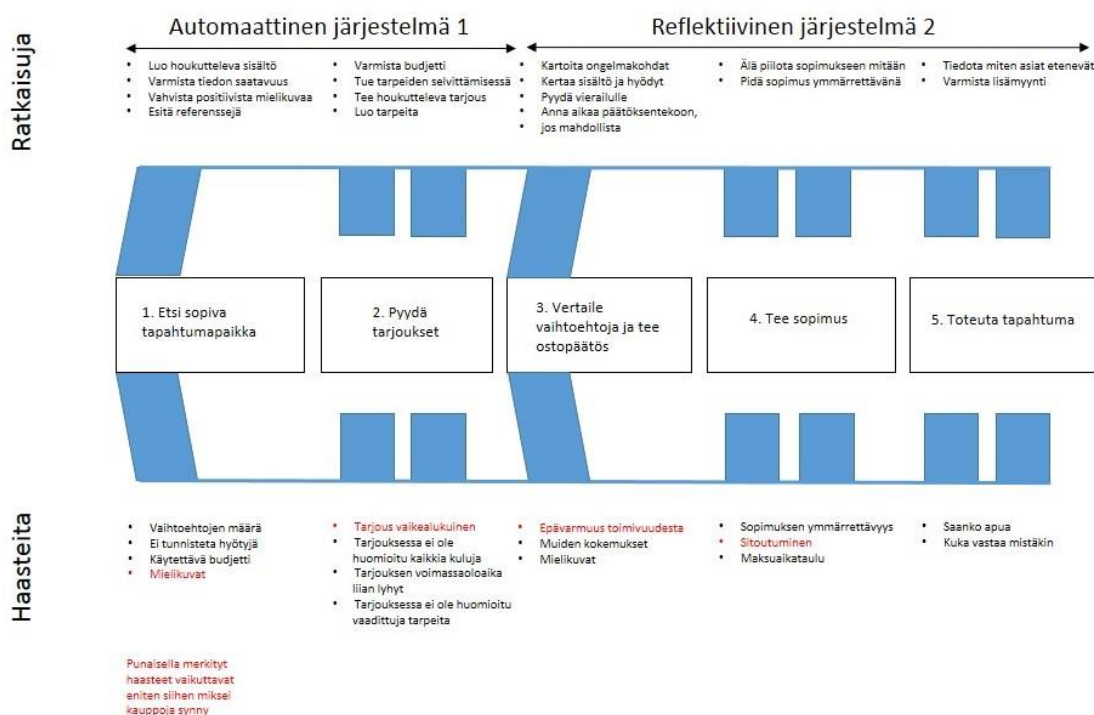
Näiden lisäksi vastauksissa oli havaittavissa tuoppausten vaikutuksia päätöksentekoon. Vahvimmin vaikuttivat Messenger (Sanansaattaja), Incentives (Kannustimet), Norms (Sosiaaliset

normit), Salience (Keskeisyys ja tärkeys) ja Affect (Tunteisiin vaikuttaminen) (Dolan et al. 2010, 19-25.)

6.4 Myyntiprosessin tuuppauskehys

Haastattelujen tulosten perusteella olen kehittänyt pullonkaula-analyysin avulla myyntiprosessin tuuppauskehysten (Kuvio 3), jossa on esitetty myyntiprosessi asiakkaan näkökulmasta ja listattu haastatteluista esiin tulleet keskeisimmät haasteet. Tuuppauskehyksessä on hyödynnetty Kahnemanin (2011, 20-23.) kahta kognitiivista järjestelmää asiakkaan päätöksäytäytymisen ymmärryksessä. Järjestelmä 1 vaikuttaa tuuppauskehysten kahdessa ensimmäisessä osassa ja järjestelmä 2 vaikuttaa kolmessa viimeisessä osassa. Lisäksi kuviossa on esitetty ratkaisuja tapahtumapaikan näkökulmasta. Punaisella merkityt haasteet vaikuttavat eniten siihen, miksi kauppia ei synny ja prosessi ei etene tapahtuman toteutukseen.

Myyntiprosessin tuuppauskehys keskittyy myyntiprosessin kannalta kriittisiin ja tärkeisiin vaiheisiin, mitkä ratkaisevat myyntiprosessin etenemisen ja kaupan syntymisen. Tuuppauskehys myös esittää ratkaisuehdotukset ja jakaa prosessin kohtiin, joihin pystytään vaikuttamaan tuuppausten avulla.



Kuvio 3: Myyntiprosessin tuuppauskehys.

Pullonkaula-analyysin avulla tapahtumapaikan on helpompi terävöittää ongelmakohtia ja keskittyä toimenpiteisiin, jotka edesauttavat kaupan läpivientiä. Koska valtaosa asiakkaista saa

ensikosketuksen verkkosivujen kautta, on ensimmäisen pullonkaulakohtaan ”Etsi sopiva tapahtumapaikka” osalta tärkeää, että myynti ja markkinointi yhteistyössä kehittävät selkeän asiakapolun, jolla saadaan imua myyntiin. Markkinoinnin automaation toimivuus on keskeinen edellytys sille, että asiakkaan päätöksentekoa pystytään parantamaan ja vaikuttamaan siihen. Näin tapahtumapaikka pystyy vaikuttamaan ensimmäisen pullonkaulan haasteisiin ja saamaan lisää myyntimahdollisuuksia.

Toisessa kohdassa ”Pyydä tarjoukset” on tapahtumapaikan huomioitava asiakasnäkökulmaan liittyen tarjouksen selkeys ja tarkkuus. Asiakkaan päätöksentekoa on pyrittävä helpottamaan poistamalla tarjouksesta kaikki turha ja tuomalla esiin sisällön kannalta keskeiset edut ja hyödyt sekä hinnoittelu. Tapahtumapaikan on hyvä selvittää käytettävissä oleva budjetti ja todelliset tarpeet sekä kartoittaa mahdollisia lisätarpeita.

Kolmannessa kohdassa ”Vertaile vaihtoehtoja ja tee ostopäätös” asiakkaan luottamus tapahtumapaikkaan ratkaisee valinnan, mikäli tarpeet on täytetty ja hinta on hyväksyttävällä tasolla. Ennen varsinaista päätöstä tapahtumapaikan on tärkeää varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt tarjouksen sisällön ja saanut vastaukset mieltään askarruttaviin asioihin. Mikäli mahdollista, asiakas pitäisi saada vierailulle, jolloin tapahtumapaikan toimivuus ja ratkaisut voidaan todeta paikan päällä.

Neljännessä kohdassa ”Tee sopimus” on syytä varmistaa, että sopimus on selkokielineen. Tämä vähentää epävarmuutta asiakkaan näkökulmasta ja lisää luottamusta tapahtumapaikkaan. Lisäksi tapahtumapaikan on hyvä kerrata asiakkaan kanssa kaikki sopimukseen liittyvät sitoumukset ja vastuut.

Viidennessä kohdassa ”Toteuta tapahtuma” asiakkaalle on annettava selkeät tiedot siitä miten tilaisuus tapahtumapaikan osalta etenee ja miten tuotannolliset aikataulut vaikuttavat asiakkaaseen. Tapahtumapaikan ja asiakkaan on hyvä kerrata vielä yhdessä vastuualueiden määrittäminen, vaikka ne on kerrottu sopimuksessa. Erityisesti asiakkaan tilatessa lisäpalveluita on vastuualueet määritettävä uudelleen.

6.5 Mindspace

MINDSPACE- menetelmä liitettynä myyntiprosessin tuupauskehikseen antaa keinoja parantaa ja tuupata asiakkaan päätöksentekoa ostoprosessin eri kohdissa. Alla oleviin vaikuttamisen keinoihin, jotka liittyvät pääosin kognitiiviseen järjestelmään 1, eli automaattiseen järjestelmään, on esitetty ehdotuksia, joilla asiakkaan päätöksentekoa on mahdollista parantaa. Ehdotukset sopivat useampaan ostoprosessin eri kohtaan.

Kohta 1. Etsi sopiva tapahtumapaikka

Messenger (Sanansaattaja). Tapahtumapaikka voisi käyttää alalla tunnettuja henkilöitä kertomaan tapahtumapaikan eduista ja hyödyistä. Lisäksi tunnetut bloggarit ja julkisuuden henkilöt voisivat kertoa kokemuksistaan sosiaalisessa mediassa.

Incentives (Kannustimet). Asiakkaan toteutettua tapahtumansa tapahtumapaikka voisi tarjota esimerkiksi -10 %, mikäli seuraava tapahtuma vahvistetaan seuraavan kuukauden kuluessa. Täysin uusille asiakkaille voitaisiin tarjota ensimmäinen kerta -10 %. Lisäksi yksi kannustin voisi olla lähetettävässä tarjouksessa alennusrivi, mikäli tilaisuus vahvistetaan viikon kuluessa.

Norms (Sosiaaliset normit). Tapahtumapaikka voisi ilmoittaa verkkosivuillaan bannerin muodossa viikoittain tehtyjen uusien varauksien määrän. Esimerkiksi asiakkaamme ovat tehneet tällä viikolla jo 20 uutta varausta.

Saliency (Keskeisyys ja tärkeys). Yrityksille lähetettävissä tarjouksissa myös ravintolapalveluiden ja kokouspakettien hinnat esitetään ensin ilman arvonlisäverollista hintaa. Lähetetään kohdennettu viesti jonkin toimialan yrityksille ja kerrotaan miksi juuri tämän toimialan yritykset ovat kokeneet tapahtumapaikan hyvänä.

Priming (Pohjustus). Käytetään verkkosivujen ja tarjousten tekstissä adjektiivejä, kuten edelläkävijä, moderni, laadukas ja vaikuttava. Verkkosivulle asetetaan virtuaaliset jalanjäljet, jotka johtavat tarjouspyyntönapin luokse. Asiakas saa hymynaaman, kun tarjouspyyntö on lähetetty.

Affect (Tunteisiin vaikuttaminen). Verkkosivuille tuodaan positiivinen ja tunteikas musiikki, joka on yhdistetty kuvamaailmaan tapahtumissa olevista ihmisistä. Ympäristöarvoja ja kierrätystä korostetaan kertomalla tehdyistä toimenpiteistä ja kestävän kehityksen tärkeydestä sekä välttämättömyydestä.

Ego (Itsetunto). Asiakkaille perustetaan oma Facebook tai LinkedIn -ryhmä, johon pääsee vain kutsusta. Ryhmässä oleville asiakkaille lähetetään muutaman kysymyksen pituisia kyselyitä, jossa kartoitetaan heidän mielipiteitään. Samoilta asiakkaille tehdään erikoistarjouksia ja lähetetään kutsuja asiakastilaisuuksiin.

Kohta 2. Pyydä tarjoukset

Incentives (Kannustimet). Asiakkaan toteutettua tapahtumansa tapahtumapaikka voisi tarjota esimerkiksi -10 %, mikäli seuraava tapahtuma vahvistetaan seuraavan kuukauden kuluessa. Täysin uusille asiakkaille voitaisiin tarjota ensimmäinen kerta -10 %. Lisäksi yksi kannustin voisi olla lähetettävässä tarjouksessa alennusrivi, mikäli tilaisuus vahvistetaan viikon kuluessa.

Defaults (Oletusasetukset). Tarjouspyyntölomakkeessa voisi laittaa lisäpalveluita, jotka ovat valmiiksi rastitettu. Asiakas voi halutessaan poistaa rastit. Lähetettävässä tarjouksessa olisi esimerkiksi kolme valmista optiota, joita myyjä arvelee asiakkaan tarvitsevan tai joista voisi olla asiakkaalle hyötyä.

Salience (Keskeisyys ja tärkeys). Yrityksille lähetettävissä tarjouksissa myös ravintolapalveluiden ja kokouspakettien hinnat esitetään ensin ilman arvonlisäverollista hintaa. Lähetetään kohdennettu viesti jonkin toimialan yrityksille ja kerrotaan miksi juuri tämän toimialan yritykset ovat kokeneet tapahtumapaikan hyvänä.

Ego (Itsetunto). Asiakkaille perustetaan oma Facebook tai LinkedIn -ryhmä, johon pääsee vain kutsusta. Ryhmässä oleville asiakkaille lähetetään muutaman kysymyksen pituisia kyselyitä, jossa kartoitetaan heidän mielipiteitään. Samoilta asiakkaille tehdään erikoistarjouksia ja lähetetään kutsuja asiakastilaisuuksiin.

Kohta 3. Vertaile vaihtoehtoja ja tee ostopäätös

Affect (Tunteisiin vaikuttaminen). Verkkosivuille tuodaan positiivinen ja tunteikas musiikki, joka on yhdistetty kuvamaailmaan tapahtumissa olevista ihmisistä. Ympäristöarvoja ja kierrätystä korostetaan kertomalla tehdyistä toimenpiteistä ja kestävän kehityksen tärkeydestä sekä välttämättömyydestä.

Kohta 4. Tee sopimus

Commitments (Sitoumukset). Tapahtumapaikka tekee kommissiosopimuksia tapahtumatoimistojen kanssa. Lisäksi tapahtumapaikka tekee keskittämissopimuksia sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden volyyymi on korkea ja joiden halutaan järjestävän kaikki tai valtaosa tapahtumistaan kyseisessä tapahtumapaikassa.

Ego (Itsetunto). Asiakkaille perustetaan oma Facebook tai LinkedIn -ryhmä, johon pääsee vain kutsusta. Ryhmässä oleville asiakkaille lähetetään muutaman kysymyksen pituisia kyselyitä,

jossa kartoitetaan heidän mielipiteitään. Samoilte asiakkaille tehdään erikoistarjouksia ja lähetetään kutsuja asiakastilaisuuksiin.

Kohta 5. Toteuta tapahtuma

Incentives (Kannustimet). Asiakkaan toteutettua tapahtumansa tapahtumapaikka voisi tarjota esimerkiksi -10 %, mikäli seuraava tapahtuma vahvistetaan seuraavan kuukauden kuluessa. Täysin uusille asiakkaille voitaisiin tarjota ensimmäinen kerta -10 %. Lisäksi yksi kannustin voisi olla lähetettävässä tarjouksessa alennusrivi, mikäli tilaisuus vahvistetaan viikon kuluessa.

Ego (Itsetunto). Asiakkaille perustetaan oma Facebook tai LinkedIn -ryhmä, johon pääsee vain kutsusta. Ryhmässä oleville asiakkaille lähetetään muutaman kysymyksen pituisia kyselyitä, jossa kartoitetaan heidän mielipiteitään. Samoilte asiakkaille tehdään erikoistarjouksia ja lähetetään kutsuja asiakastilaisuuksiin.

7 Johtopäätökset

Haastatteluista kävi ilmi, että tapahtumat ovat tärkeitä globaaleille yrityksille keskittyen erityisesti businessseminaareihin. Tapahtumiin panostetaan, niille asetetaan vaatimuksia ja niistä odotetaan tuloksia. Tapahtumapaikkojen hakemisen ja tapahtumien tuottamisen yritykset ovat selkeästi ulkoistaneet tapahtumatoimistoille, jotka saattavat toteuttaa tapahtuman niin, että tapahtumapaikka ja itse järjestävä yritys eivät missään vaiheessa ole tekemisissä keskenään. Tämä vahvistaa myös sitä olettamusta, että globaalit yritykset keskittyvät nykypäivänä vain ydinbisnekseensä ja ottavat tukitoiminnot alihankintana. Käytävissä olevat resurssit ja budjetit ovat niukat ja toiminta suoraviivaista.

Tiukat budjetit asettavat melkoisen haasteen tapahtumapaikalle. Samaan aikaan kun tilojen ja tekniikan pitäisi olla nykyaikaista ja uutta, niistä ei olla valmiita maksamaan keskimääräistä kovempaa hintaa. Toisaalta haastatteluissa ei ilmennyt, että asiakas menisi läheskään aina hinta edellä, vaikka käytävissä oleva budjetti olisi rajattu. Tästä voisi päätellä, että globaalit yritykset valitsevat tapahtumapaikan kustannustehokkaasti ja niin, että tavoite saavutetaan, mutta siitä ei haluta maksaa ylimääräistä. Lisäksi joissain tapauksissa voidaan käyttää rahaa enemmän, esimerkiksi koko kvartaalin budjetti, mikä tarkoittaa muista asioista tinkimistä. Toisin sanoen ylimääräistä rahaa ei ole, mutta sitä voidaan järjestää tilanteen vaatiessa.

Käytännössä päätöksentekoprosessi on melko suoraviivainen. Globaalit yritykset tekevät tapahtumia paljon ja niihin on rutinoitunut. Lisäksi kilpailutettuihin tapahtumatoimistoihin luotetaan. Mielenkiintoinen havainto oli, että kaikki haastateltavat vastasivat rahallisesti isoista budjeteista, mutta eivät olleet johtavassa asemassa. Käytännössä heidän päätöksensä siunattiin ilman tarkempia selvityksiä, mikä voisi herättää kysymyksiä, mikäli kyseessä olisi jokin muu yrityksen hankinta. Tämä saattaa johtua siitä, että tapahtumia ei kaikesta tavoiteasetannasta huolimatta nähdä investointeina vaan kertaluonteisena kuluna, mistä toki yritetään hyötyä. Vaikuttaisi siltä, että tapahtumista vastuussa olevat henkilöt ymmärtävät tapahtumien tärkeyden, mutta johto ei välttämättä ymmärrä tai ehdi ymmärtämään niiden merkitystä, vaikkakin tunnustavat niiden tarpeellisuuden hyväksymällä tapahtumien tekemisen. Johto siis ymmärtää, että tapahtumat ovat tarpeellisia, mutta ymmärrys niiden tekemisestä on heikko, jolloin päätökset delegoidaan assistenteille ja markkinoinnille. Tätä puoltaa myös tapahtumatoimistojen käyttö, jolloin osaamista ja ymmärrystä haetaan ulkopuolelta, koska yrityksissä tapahtumista vastaavien aika ei yksinkertaisesti riitä tapahtumien järjestämiseen muun työn ohessa. Lisäksi tapahtumatoimisto kantaa osittain vastuun tapahtuman onnistumisesta.

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että haastateltavat keskittyvät tapahtumapaikkaa valittaessa käytännön asioihin ja toimivuuteen. He eivät tuntuneet kaipaavan neuvoja tai ohjeita tavoiteasetantaan ja viestiin. Tästä voisi päätellä, että on tärkeää luoda selkeä roolijako: tapahtumaa järjestävä yritys kertoo viestin ja tavoitteet, tapahtumatoimisto puolestaan tekee ne eläväksi ja tapahtumapaikka luo puitteet, jotka mahdollistavat ne näkyviksi. Tapahtumapaikka siis huolehtii ja mahdollistaa sen, että perustarpeet on tyydytetty ja toimivat, jolloin niiden päälle voidaan rakentaa toimiva kokonaisuus. Yleensä ongelmat muodostuvat siitä, ettei tiedetä tai ymmärretä, mikä on kenenkin rooli ja vastuualue, jolloin yhteistyö on hankalaa ja päätöksenteko poukkoilevaa. Tällöin myös tapahtumapaikan on hyvin vaikeaa rakentaa lisäarvoa omalla toiminnallaan.

Tapahtumapaikassa globaaleille yrityksille olennaisia asioita ovat tilat, palvelu ja tuotanto. Pääsääntöisesti näitä arvotetaan ja ne vaikuttavat päätöksiin. Jos tarkastelemme kutakin osiota erikseen, niiden alle saadaan muun muassa seuraavia asioita:

Tilat	Palvelu	Tuotanto
- innovatiivisuus	- nopeaa	- täsmällinen
- nykyaikaisuus	- huomioon ottavaa	- toimiva
- toimivuus	- keskustelevaa	- ratkaisukeskeinen
- muunneltavuus	- korkeatasoista	- mahdollistava

Tapahtumapaikan kannattaa siis keskittyä tekemään mahdollisimman hyvin tekemistä mittaavat asiat ja suunnata resurssit niihin. Keskeisimmät toimenpiteet, joita tapahtumapaikan on

hyvä tehdä, joita asiakas arvostaa ja joilla voidaan vaikuttaa päätöksentekoon tapahtumapaikkaa valittaessa ovat:

- luoda heti alussa ripeä ja sujuva mielikuva
- ehdottaa ratkaisuja
- tarjota optioita (oletettuja valintoja)
- ottaa asiakas ja hänen tarpeensa huomioon
- olla joustava
- taklata virheet tai huonot ja toimimattomat päätökset
- haastaa ja olla rohkeasti eri mieltä
- ideoida ja tuoda lisäarvoa
- hankkia luottamus
- tehdä jokin toimenpide, joka ylittää asiakkaan odotukset
- tiedottaa miten asiat tulevat etenemään
- olla tekemättä asioista arvovaltakysymyksiä
- varmistaa myös asiakkaan vastuulla olevia asioita
- hoitaa hankalat asiat nopeasti ja puhelimitse

Huomioimalla edellä mainitut asiat saadaan pitkäkestoisia kumppanuuksia, jotka mahdollistavat aidon vuoropuhelun, joka ei ensisijaisesti kohdistu käytettävissä olevaan budjettiin. Voidaan myös todeta, että tapahtumapaikan asiakaslähtöisyydellä ja ratkaisukeskeisyydellä luodaan tulevaisuudessa merkittävää kilpailuetua.

Lähteet

- Barden, P. 2013. *Decoded : the science behind why we buy*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons cop.
- Bazerman, M. & Moore, D. 2013. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects. *Harvard Business Review*. May, p. 52-62.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Vlaev, I. 2010. *MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy*. London: Institute for Government and the Cabinet Office.
- Fox, J. 2015. From “Economic Man” to Behavioral Economics. *Harvard Business Review*. May, p. 78-85.
- Goldstein, D., Johnson, E., Herrmann, A., Heitmann, M. 2008. Nudge Your Customers Toward Better Choices. *Harvard Business Review*. December, p. 99-107.
- Hautamäki, P. & Alamäki, A. 2017. Doubts and Risks in the Buying and Purchasing Processes of Business Buyers. *Financial Environment and Business Development, Proceedings of the 16th Eurasia Business and Economics Society Conference*. Switzerland: Springer International Publishing. p. 499-509.
- Hansen, P. & Jespersen, A. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice: Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy, *European Journal of Risk Regulation* (1), p. 3-28.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- John, P., Cotterill, S., Moseley, A., Richardson, L., Smith, G., Stoker, G., Wales, C. 2011. *Nudge, Nudge, Think : Experimenting with Ways to Change Civic Behaviour*. London: Bloomsbury Academic.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. 2003. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review* (93), p. 1449-1475.
- Kourdi, J. 2015. *Business Strategy: A guide to effective decision-making*. Great Britain: The Economist in Association with Profile Books Ltd.
- Laudon, K. & Laudon, J. 2014. *Management information systems: managing the digital firm*. Boston, Massachusetts: Pearson Education Limited.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Ruostetsaari, A. 2016. *Tapahtuma: Tavoite, toteutus ja tulos*. Helsinki: Mediatulo Keski-suomalainen Oyj Aikakauslehtiryhmä
- Sharda, R. & Delen, D & Turban, E. 2014. *Business intelligence and analytics: systems for decision support*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Simon, H. 1997. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. New York: The Free Press

Thaler, R & Sunstein, C. 2009. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. London: Penguin Books Ltd.

Thaler, R., Sunstein, C., Balz, J. 2012. Choice Architecture. The Behavioral Foundations of Public Policy, Ch. 25, Eldar Shafir.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Jyväskylä: PS-kustannus

Kuviot

Kuvio 1: Tuuppausten luokittelu	19
Kuvio 2: Päätöksentekijöiden tietovaatimukset yrityksen avainryhmissä	23
Kuvio 3: Myyntiprosessin tuuppauskehys.....	33

Taulukot

Taulukko 1: Kaksi kognitiivista järjestelmää.....	8
Taulukko 2: Päätöksentekofilosofiat	10
Taulukko 3: Kaksi yksinkertaista tapaa lisätä koettua arvoa: tappioidenvälttämiskehys ja hyötykehys	14
Taulukko 4: Soveltuva malli vaikuttamisen tyypeille.....	20

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	45
--------------------------------	----

Liite 1: Haastattelurunko

Alla lista haastatteluissa käytetystä haastattelurungosta.

1. Miten kuvaillette yrityksenne päätöksentekoprosessia tapahtumapaikkaa valittaessa?
2. Mitkä yrityksenne sisäiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon tapahtumapaikkaa valittaessa?
3. Ketkä osallistuvat päätöksentekoon tapahtumapaikkaa valittaessa?
4. Kuka tai ketkä tekee päätöksen tapahtumapaikkaa valittaessa?
5. Mitkä asiat edesauttavat tapahtumapaikan valinnassa?
6. Mikä on päätöksenteossanne hyvää?
7. Mikä on päätöksenteossanne huonoa?
8. Mitä asioita arvostatte tapahtumapaikan valinnassa?
9. Miten tapahtumapaikan mielikuva vaikuttaa valintaan?
10. Millaisia riskejä koette tapahtumapaikkaa valittaessa?
11. Mitkä asiat koette palkitsevina tapahtumapaikkaa valittaessa?
12. Mitä ostoskanavia käytätte tapahtumapaikkaa valittaessa?
13. Mitä toivotte tapahtumapaikan myyjältä?
14. Millainen on hyvä tapahtumapaikan myyjä?
15. Millainen on huono tapahtumapaikan myyjä?
16. Kuinka monta tarjouspyyntöä keskimäärin lähetätte yhtä tapahtumapaikkaa valitessanne?
17. Millä perusteella valitsette tarjouspyyntöjen vastaanottajat tapahtumapaikkaa valitessanne?
18. Millaista tietoa haette verkkosivuilta?
19. Miten kehittäisitte ostoprosessia tapahtumapaikkaa valittaessa?
20. Mitkä asiat vaikuttavat myönteisesti tapahtumapaikan valintatilanteessa?
21. Mitkä asiat vaikuttavat kielteisesti tapahtumapaikan valintatilanteessa?