

Yrityksen hotellikumppanin valinta ja siihen vaikuttavat tekijät
Tapaustutkimus: Klaus K

Eetu Viuhkonen

20.3.2009

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon ko

Tekijä Eetu Viuhkonen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2006
Opinnäytetyön nimi Yrityksen hotellikumppanin valinta ja siihen vaikuttavat tekijät Tapaustutkimus: Klaus K	Sivu- ja liitesivumäärä 102 + 11
Ohjaaja tai ohjaajat Minna Halmetoja	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen hotellikumppanin valintaa seuraavien kysymyksen valossa: Miten yritykset valitsevat hotellikumppaninsa? Minkälainen on yrityksen ostoprosessi hotellipalveluntarjoajaa valitessa? Ketkä osallistuvat ostoon? Millaisia ominaisuuksia hotellilla on oltava, että se pääsee ostajan valintajoukkoon? Mikä on toissijaisten ominaisuuksien rooli tässä prosessissa? Opinnäytetyössä käsitellään organisaation ostokäyttäytymistä hotellikumppanin valintatilanteessa ja kuvaillaan sen monimuotoisuutta.</p> <p>Tutkimus on tehty toimeksiantona Klaus K hotellille, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään yksilöllisesti muotoiltuja palveluita yritysasiakkailleen. Tutkimus toteutettiin sähköpostiin lähetettävänä kyselytutkimuksena maaliskuussa 2009. Tutkimusryhmänä toimivat Klaus K:n nykyiset ja entiset sopimusasiakkaat.</p> <p>Tutkimuksessa esitellään ensiksi hotellimarkkinoita tilastojen valossa sekä organisaation ostokäyttäytymiselle ominaisia tekijöitä. Toisena avataan niitä teorioita, joita käytetään empiirisessä tutkimuksessa. Empiirisen tutkimuksen perustana käytettiin Websterin ja Windin organisaation ostokäyttäytymismallia, sekä Buygrid-mallia, jotka avataan tutkimuksen viitekehyksessä. Viimeisenä ennen empiiristä tutkimusta käsitellään ostoon vaikuttavia tekijöitä niin yrityksen kuin yksilönkin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa avataan organisaation ostoprosessia hotellikumppanin valintatilanteessa. Tutkimuksen tuloksista on selvästi havaittavissa, että yritykset kiinnittävät yhä useammin enemmän huomiota hotellikumppanin valintaan. Palveluntarjoajia vertaillaan ja kilpailutetaan. Hinta ja sijainti eivät kuitenkaan ole ainoita ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Palveluntarjoajien valikoituessa valintajoukkoon, kriittisiä ominaisuuksia ovat mm. hyvä palvelu, ravintolapalvelut, fyysiset puitteet ja niiden laatu, sekä internet-yhteys. Hinnan ollessa kriittinen ominaisuus voitiin huomata selvää jakoa sen suhteen, millaisena ominaisuutena hintaa arvioitiin. Pääsääntöisesti hintaa arvottavat ostajat voidaan jakaa kahteen ryhmään, ensimmäisenä sellaiset ostajat, jotka halusivat mahdollisimman edullisen palvelun ja toisena ostajat, jotka arvioivat palvelun hintaa suhteessa sen arvoon. Toissijaisten ominaisuuksien ja yksilön merkitys ostopäätösprosessissa tuli kyselytutkimuksessa selvästi esille. Empiirisen tutkimuksen tulokset selvittävät myös sitä millainen yrityksen ostokeskus on. Tulokset vastaavat kysymykseen: Ketkä osallistuvat päätöksen tekoon ja kuka lopullisen päätöksen tekee?</p>	
Asiasanat Ostokäyttäytyminen, organisaatio, yritysmarkkinointi	

Bachelor's Degree programme in Hotel and
Restaurant management

Authors Eetu Viuhkonen	Group or year of entry 2006
The title of thesis Companies choice of hotel service providers and factors affecting the process Case: Klaus K hotel	Number of pages and appendices 102 +11
Supervisors Minna Halmetoja	
<p>The goal of this bachelor's thesis is to clarify the problematic issue of companies choosing their hotel service providers. The study aims to answer the following questions: How do companies choose their hotel service providers? What is an organization's buying process like? Who participate in this buying process? What requirements (critical factors) hotel need to fulfill to enter the selection group? How do secondary factors affect this process? The thesis deals with organizational buying behavior and explaining its multiple dimensions.</p> <p>Research is made in cooperation with Klaus K hotel, which constantly aims to create more individualized services to meet its customers' needs. The research was executed as an email survey in March 2009. The research group was gathered from Klaus K hotels current and former contract clients.</p> <p>At first, the research presents the hotel market using statistical data and some characteristics of business to business trading. The thesis uses the Webster & Wind model of the buying behavior and the Buy grid model as basis of the survey. These are introduced in the theory of the research. Besides that, the theory part also discusses the factors affecting the buying process from the company's and individual's perspective.</p> <p>The study also discusses the organizational buying process in the case of a company choosing its hotel service provider. The key findings of the research were that companies nowadays pay more attention to choosing their hotel service providers. Different providers are often compared. Price and location are still not the only factors affecting the decision making process. When companies were forming the selection group from which the service provider(s) was to be chosen, factors that tended to be compared were the following: good service, restaurant services, and physical environment with its quality and internet connection. When considering price as factor affecting the decision-making one can divide companies into two categories: Ones that wants to buy the hotel services as cheap as possible and others who compare the price and the received value. The significance of the secondary factors and individuals affecting the decision making process emerged clearly from the results. Results also define what kind of a buying center the organization has. You can find an answer to question: Who participates in the buying process and who executes the final decision?</p>	
Key words Organization, buying behavior, business to business marketing	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Hotellimarkkinat	5
2.1	Toimintaympäristö Helsingissä	7
2.2	Taantuma kysyntään vaikuttavana tekijänä.....	9
3	Organisaatio ostajana.....	14
3.1	Palvelu tuotteena	16
3.2	Organisaation ostoprosessi.....	19
3.3	Ostotilanteet.....	22
3.4	Ostoprosessin vaiheet.....	24
3.5	Ostokeskus	27
3.6	Organisaation ostokäyttäytymismallit.....	30
3.6.1	Buygrid-malli.....	33
3.6.2	Webster & Wind.....	35
4	Ostoon vaikuttavat tekijät.....	40
4.1	Prosessikeskeiset vaikuttajat	44
4.2	Yksilökeskeiset vaikuttajat.....	46
4.3	Brandi.....	50
4.4	Hinta.....	52
4.5	Palvelut ostoon vaikuttavana tekijänä	53
5	Tapaustutkimus Klaus K	56
5.1	Kyselyn riskit ja niiden ennakointi.....	57
5.2	Kyselylomake.....	58
5.3	Kyselyn toteutus	61
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	62
5.5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	63
5.5.1	Tutkimusryhmä.....	64
5.5.2	Ostokeskus	72
5.5.3	Jakelukanava ja sen valinta	76
5.5.4	Ostoon vaikuttavat tekijät	79

5.5.5 Yrityksen ostokäyttäytyminen myynnin kehittämisen työkaluna....	89
6 Kooste tutkimustuloksista ja pohdinta	95
Lähteet	100
Liitteet	
Liite 1. Kyselytutkimus suomeksi.....	103
Liite 2. Kyselytutkimus englanniksi.....	108
Liite 3. Sähköpostin saate	113

1 Johdanto

Iso osa hotellien liikevaihdosta syntyy liikematkailusta. Ostopäätöksen tällaisilla markkinoilla tekee lähes poikkeuksetta yritys, joka valitsee minkä hotellin palveluita tulevaisuudessa käytetään. Hotellit kehittävät palveluitaan jatkuvasti ja yrittävät erottua kilpailijoistaan. Näillä markkinoilla palveluiden kehitystyö tehdään usein käyttäjän näkökulmasta. Yrityksen ostoa tarkastellessa voidaan kuitenkin huomata, että ostopäätöstä, hotellivarausta ja yrityssopimusta ei välttämättä ole tekemässä tuotteen lopullinen käyttäjä. Liian harvoin hotellit kehittävät palveluitaan ostajan kannalta, joka todellisuudessa tekee varauksen ja valitsee palveluntarjoajan. Oli se sitten johdon assistentti, projektipäällikkö, toimitusjohtaja tai aluejohtaja, myyjän on tulevaisuudessa tiedostettava se, että yritykset kiinnittävät liikematkailuun enemmän ja enemmän huomiota. Markkinoilla myyjän on kuitenkin otettava huomioon loppukäyttäjän lisäksi myös ostaja, joka arvioi palvelua yrityksen tarpeiden ja käyttäjiltä saamansa palautteen perusteella. Tulevaisuudessa ei voi luottaa siihen, että tyytyväinen käyttäjä on asiakassuhteen jatkuvuuden turva. Myyjän on otettava huomioon kaikki ne henkilöt, jotka yrityksessä osallistuvat ostopäätöksen tekoon, se millainen yrityksen ostopäätösprosessi on, ja mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen ostoon.

Usein puhuttaessa yrityksestä ostajana kuulee sanottavan, että kun yritys tekee ostopäätöksensä siihen vaikuttaa kaksi tekijää, jotka ovat hinta ja sijainti. Vaikka yrityksen voidaan olettaa olevan rationaalinen ostaja, on pidettävä mielessä, että ostopäätöstä ovat aina tekemässä yksilöt. Tällaisilla markkinoilla hotellin on tunnistettava päätöksentekijät, jotka ovat osallisena ostoprosessissa. Jotta voidaan selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen ostopäätökseen, tulisi tuntee periaatteet siitä, miten organisaatio käyttäytyy ostaessa ja ketkä osallistuvat ostoprosessiin. Opinnäytetyössä yritetään selvittää, miten hotelli valikoituu ostajan hotellikumppaniksi ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Aiheen ajankohtaisuus korostuu entisestään nykyisen taloudellisen tilanteen myötä, kun ostajat ovat alkaneet kiinnittämään huomiota ostoprosessinsa tarpeellisuuteen. Vallitsevana trendinä on ollut jo ennen taantumaa liikematkailun järjestelmällinen johtaminen, jossa ostoja tekee joko hankintoihin erikoistunut ostaja tai matkailuhallintoon erikoistunut Travel Manager. Varsinkin nyt yritysten ostajat miettivät, mitä palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat pitääkseen oman liiketoimintansa kannattavana, ja saavatko he rahoillensa vastinetta ostaessaan palveluita.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Life Style Hotels Finland Oy:n hotelli Klaus K:lle. Klaus K on Suomen ensimmäinen design-hotelli, joka kehittää jatkuvasti palveluitaan ja haluaa tarjota asiakkailleen yksilöllisiä ja innovatiivisia palveluita. Ostajan näkökulmasta tehty tutki-

mus, jossa tarkkaillaan yrityksen ostopäätösprosessia, mahdollistaa uusien näkökulmien tuomisen myyntityöhön. Empiirinen tutkimus on kohdistettu Klaus K:n entisille ja nykyisille yritysasiakkaille. Empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin tutkimusryhmälle sähköpostin välityksellä. Kyselyssä havainnoidaan ostopäätösprosessia määrällisesti ja laadullisesti. Tutkimus tulee toimimaan työkaluna niin uusasiakashankinnassa kuin vanhojen asiakkaiden palveluiden kehittämisessäkin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa pyritään selittämään yrityksen ostokäyttäytymistä ja sen avulla tutkimaan yrityksen hotellikumppanin valintaa, ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen pääasialliset tavoitteet voidaan tiivistää seuraavanlaisiksi kysymyksiksi: Miten yritys valitsee hotellin, jolta ostaa palvelut? Mitkä seikat vaikuttavat hotellikumppanin valintaan? Millä ominaisuuksilla hotelli pääsee ostajan valintajoukkoon? Mitkä ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, joiden perusteella valinta suoritetaan? Mikä on kriittisten ja toissijaisten ominaisuuksien rooli yrityksen ostopäätösprosessissa? Onko brandilla vaikutusta ostopäätösprosessissa? Millä perusteella yritys valitsee käytettävän jakelukanavan? Voiko hotelli vaikuttaa jotenkin jakelukanavan valintaan? Näistä kysymyksistä saatavalla tiedolla voidaan yksilöidä ostajan palveluita ja tuottaa ostajalle lisäarvoa. Samaan aikaan tällainen informaatio voi olla myyjälle avain säästöihin.

Mikäli myyjä osaa vastata kaikkiin edellisiin kysymyksiin, hän voi suunnitella markkinointinsa vastaamaan yksilöllisesti ostajan tarpeita. Tällainen ostajan huomioiminen on yksi keino erottua kilpailijoista ja vahvistaa omaa imagoa. Samaan aikaan ostaja hyötyy tutkimuksesta, koska myyjä osaa entistä paremmin vastata ostajan tarpeisiin ja kehittää palvelujaan sopivammiksi ja henkilökohtaisemmiksi. Mikäli tutkimuksen tavoitteet saavutetaan edes jollain tavalla, hyötyy siitä niin Klaus K, kuin sen asiakkaatkin. Philip Kotler (1999, 114) on tiivistänyt mielestäni erittäin hyvin ns. tärkeän informaation, minkä avulla myyjä voi tehostaa markkinointiaan.

1. Keitä kuluttajat ovat?
2. Mitä he tarvitsevat?
3. Mitä tavoitteita he pyrkivät saavuttamaan?
4. Keitä osallistuu ostopäätöksen tekemiseen?
5. Miten kuluttajat tekevät ostopäätöksensä?
6. Milloin kuluttajat näyttävät olevan valmiita ostamaan?
7. Mistä kuluttajat mieluiten ostavat?

(Kotler 1999, 114)

Vaikka edellä esitetyt kysymykset onkin suunnattu kuluttajan ostokäyttäytymisen tutkimiseen ja kuluttajalle tuotteen markkinoimiseen, mielestäni kaikkien kuluttaja sanojen paikalle voisi vaihtaa sanan yritys, ja kysymykset kuvaisivat erittäin hyvin myös sitä informaatiota, jota tarvitaan silloin, kun ostajana toimii yritys.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa hotellimarkkinoiden esittelyllä. Lukijalle pyritään antamaan kokonaiskuva niistä lähtöasetelmista, joista yrityksen ostokäyttäytymistä aletaan tutkia. Toimintaympäristöä käsitellään koko Suomen tasolla, paikallisella tasolla sekä yleisen taloudellisen tilanteen kannalta. Toisena opinnäytetyössä käsitellään organisaatiota ostajana, esitellään B2B-markkinoiden ominaispiirteitä, sekä sitä millaiseksi liikematkailu on Suomessa kehittymässä. Palvelu tuotteena avaa palveluiden monipuolista maailmaa, jotta voidaan erottaa palvelu selvästi fyysisestä tuotteesta. Tämä on tärkeää, jotta tutkimuksen viitekehystä ja empiiristä tutkimusta voidaan käsitellä hotellien kannalta. Organisaation ostoprosessi selvittää yleisesti, millainen yritys on ostajana, jotta jatkossa voidaan muodostaa kokonaiskuva erilaisista organisaation ostoon liittyvistä osaluista ja tekijöistä. Kun organisaation ostoprosessista on saatu kokonaiskuva, avataan ostoprosessin vaiheet niin, että lukija hahmottaa millaisten vaiheiden kautta organisaation tarpeista syntyy osto, jossa ostaja maksaa toimitettavasta palvelusta. Ostoprosessiin osallistuvia henkilöitä kuvataan osiossa ”Ostokeskus”, joka selvittää millaisia toimijoita ja rooleja yrityksen ostoprosessiin liittyy. Viimeisenä organisaation ostoa kuvaavana osiona käydään läpi erilaisia organisaation ostokäyttäytymismalleja, jotta saadaan kokonaiskuva siitä, mistä kaikki ostoon vaikuttavat tekijät muodostuvat.

Tutkimuksen kolmannessa osiossa pureudutaan siihen, mitkä tekijät organisaation ostoon prosessin lisäksi vaikuttavat. Tutkitaan, millaisia kriteereitä yritys asettaa ostolle ja mikä on yksilön vaikutus ostopäätökseen. Selvitetään vastauksia kysymyksiin: Onko brandilla osuutta yrityksen ostokäyttäytymisessä? Miten hinnoittelu vaikuttaa ostoon? Vaikuttaako se, että myytävä tuote on palvelu millään tavalla ostoon? Empiirisessä tutkimuksessa tätä viitekehyksen teoriaa hyödynnetään tutkittaessa Klaus K:n asiakkaita ja pyritään löytämään keinoja kehittää heidän palveluitaan, sekä helpottaa myynnin työtä tulevaisuuden uusasiakashankinnoissa. Tutkimustulokset on jaettu viitekehyksen tapaan niin, että ensiksi käsitellään sitä millaisia tutkittavat yritykset ja henkilöt olivat, millaiseksi heidän tapauksissaan muodostuu ostokeskus, kun hotellipalveluntarjoajaa valitaan. Saatavuutta tarkastellaan omana osionaan. Osiossa käsitellään seuraavat ongelmat: Millaisia jakelukanavia ostajat käyttävät? Millä perusteilla he ovat valinneet kyseisen jakelukanavan? Viimeisenä osiona empiirisen tutkimuksen tuloksissa käsitellään ostoon vaikut-

tavia tekijöitä, kriittisiä ja toissijaisia oston vaikuttavia ominaisuuksia. Ennen opinnäytetyön yhteenvedoa ja johtopäätöksiä tarkastellaan vielä sitä, kuinka hotellit voivat tällaista tutkimusta käyttää työkaluna myynnin kehittämiseen.

2 Hotellimarkkinat

Yrityksen ostaessa palveluita toiselta yritykseltä on aina muistettava, että ostaja peilaa tarpeitaan omiin tulevaisuuden näkymiinsä: Mikä on oman tuotteeni menekki? Kasvammeko tulevaisuudessa? Millainen taloudellinen tilanne on vuoden päästä? Ostajia on vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla, mutta ostettavat määrät ovat moninkertaisia. (Kotler & Armstrong 2008, 161.) Tarkkailtaessa hotellia vaikutus voimistuu entisestään, koska usein yrityksien ostamat majoitusyöt ovat koulutukseen, myyntiin ja markkinointiin tai sopimuksien tekoon liittyvää palveluiden ostoa. Kysynnän vähentyessä yritykset alkavat useimmiten leikata juuri koulutuksesta ja kokousmatkailusta. Edellisessä oletetaan, että kysynnän väheneminen johtuu yleisen taloudellisen tilanteen huononemisesta, eli kokonaiskysynnän kasvun hidastumisesta, pysähtymisestä tai koko kasvun pienenemisestä. Mikäli kysyntä heikkenee, vaikkei kokonaiskysynnässä tapahdu muutoksia, on yritys menettämässä asiakkaitaan kilpailijoille.

Huomattavaa on myös se, että kun palveluiden ostajana on yritys, kysyntä on suhteellisen vakaa ja markkinat on ns. joustamattomat. Hintojen laskiessa ei ostajalla ole välttämättä tarvetta lisätä ostopiensä määrää, vaan se todennäköisesti jatkaa kulutusta entisellään. (Kotler & Armstrong 2008, 161.) Keiningham Rust ja Zahorik (1996, 38) pitävät tärkeänä sitä, että myyjän olisi toiminnallaan yritettävä vaikuttaa kysyntään korkean- ja matalankysynnän aikoina. Keinoina matalankysynnän aikana pidetään mm. palveluiden lisäämistä uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi, tarjoushintoja ja yleisen hintatason tiputtamista tietyille ostajaryhmille. Korkean kysynnän aikana työkaluina nähdään hinnan korotus, työntekijöiden lisääminen kysyntäpiikeille palveluntason säilyttämiseksi ja ostajan rohkaiseminen käyttämään palveluita silloin, kun kysyntä on hiljaisempaa. (Keiningham ym. 1996, 38.) Kyseenalaista on, kuinka tehokasta tällainen kysyntään vaikuttava toiminta on silloin, kun ostajana on organisaatio. Todennäköisesti ostaja järjestää tietyn koulutuksen tai palaverin Helsingissä, mutta se ei kuitenkaan järjestä lisää kokouksia tai välttämättä enempää koulutuksia, vaikka hotellihuoneen hinta laskisikin yhtäkkiä huomattavan paljon. Hintojen lasku on siis ostajalle edullinen tilanne, jossa se pystyy minimoimaan tuotanto- ja tuotekehityskustannuksia. Toisaalta Keininghamin ym. (1996, 38) väitteissä on perää, koska ostajan on koettava palvelu tasalaatuisena ja yritys, joka ei pysty sopeutumaan markkinoiden kysyntähuippuihin, saattaa lähettää ostajalle negatiivisen signaalin. Vaihteleva kysyntä tekee hotellimarkkinoista haastavan tutkittavan. Toisinaan kysyntä ylittää hetkeksellisesti tarjonnan ja kaikki hotellit Uudellamaalla ovat täynnä. Samanaikaisesti alhainen keski-käyttöaste ei kuitenkaan houkuttele uusia toimijoita markkinoille.

Suomessa on vuonna 2007 käynyt 5 736 000 ulkomaista matkailijaa, joista 29 % on tullut Suomeen työmatkalle. Tilastossa ei ole laskettu säännöllistä töissä käyntiä Suomen, Norjan, Ruotsin ja Venäjän rajalla. Nämä lähes kuusi miljoonaa saapunutta matkailijaa viettivät 4 533 145 yötä hotelleiksi luokitelluissa majoitusliikkeissä. Suomalaiset sitä vastoin tekivät kotimaassaan vuonna 2007 kaiken kaikkiaan 30 632 000 yli yön kestävä matkaa. Huomattavaa on, että näistä tilastoiduista yön yli kestävästä matkoista 22 104 000 eli 72,2 % on tilastoituja mökille tai sukulaisten luo suuntautuneita matkoja. Suomen sisällä suomalaiset tekivät 3 659 000 työmatkaa. Tilastoituja hotelliöitä Suomessa vietettiin yhteensä 15 311 691 kappaletta. (Tilastokeskus 2008; Tilastokeskus 2009b.)

Mikäli edellä mainitut mökille tai sukulaisten luo tehdyt matkat lasketaan pois kaikista matkoista ($30\,632\,000 - 22\,104\,000 = 8\,528\,000$), voidaan Suomen sisällä tehtyjä työmatkoja arvioida seuraavasti: $3\,659\,000 / 8\,528\,000 = 0,429$. Edellisen yhtälön perusteella työmatkojen osuus Suomen sisällä tehdyistä matkoista on 42,9 %, silloin kun mökille ja sukulaisten luokse suuntautuneita matkoja ei oteta huomioon. Vietettyjä hotelliöitä suomalaisille matkailijoille kertyi yhteensä 10 778 546 kappaletta. Kun arvioitu työmatkalaisten osuus on 42,9 % voidaan suuntaa antavasti olettaa, että suomalaiset viettävät hotellissa työhön liittyvistä syistä $10\,778\,546 * 0,429 = 4\,623\,996$ yötä. Laskettaessa samaan tapaan ulkomaisten työmatkalaisten osuus kaikista heidän viettämistään öistä ($4\,533\,145 * 0,29 = 1\,314\,612$), kertyy ulkomaisille matkailijoille töihin liittyvistä syistä 1 314 612 yötä. Edellisten laskutoimitusten perusteella arvioitu liikematkustuksesta kertyvä liikevaihto on pelkästään huonemyynnistä kertyvältä osalta yli 500 milj. euroa ($1\,314\,612 + 4\,623\,996 * 84,93\text{€} = 504\,365\,977\text{€}$), vuoden 2007 hotellien keskihuonehinnalla laskettuna. Laskutoimituksia tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että ne ovat vain suuntaa antavia, koska laskutoimituksissa ei voida huomioida esim. sitä, millaisessa majoitusliikkeessä töiden vuoksi matkustavat yöpyvät. Kappaleessa pyritään luomaan käsitys siitä, kuinka laajoista markkinoista on kyse.

Toinen pääpiirre, joka B2B-hotellimarkkinoita tutkittaessa pitää ottaa huomioon, on niiden järjestäytyminen. FBTA:n toiminnanjohtaja Jutta Luoma, Yleisradion matkailuhallinnon johtaja Tuija Snelmann ja Suomen Matkatoimiston kaupallinen johtaja Jaana Tammisto, jotka kaikki ovat Suomen Liikematkailuyhdistyksen (FBTA) jäseniä, korostavat yrityksien matkailuhallinnon tärkeyttä Hasse Härkösen (2008b, 14 – 16) artikkelissa: Tiukemman ohjauksen puolesta. Matkailu on yritykselle aina tukitoimi eikä varsinainen päämäärä. Snellman kertoo suomalaisten etsivän pääsääntöisesti halpoja hotelleja. Se, tingitäänkö tulevaisuudessa hotellin tasosta, jotta pystyttäisiin säästämään kuluissa, jää nähtäväksi. Luoma puolestaan huomauttaa, että useissa kulttuureissa se, missä työntekijä tai asiakas asuu, vaikuttaa hyvin voimakkaasti kaupantekoon.

Kysymys on useimmiten turvallisuudesta, mutta majoituksen laatu on myös ostajan imagon ja uskottavuuden mittari. Artikkelissa nostetaan jalustalle myös Suomen valtion yhteishankintayksikön Hanselin matkailuhallinto, joka on yleisesti ottaen ollut edelläkävijä keskitetyn matkailuhallinnon saralla. FBTA:n käsityksen mukaan kokoushotelleja varataan varsin hajanaisesti, eikä kokouksiin kohdistuvia kuluja kontrolloida, koska niiden laskeminen on usein hankalaa. Ostajat ovat nykypäivänä halukkaita käyttämään sellaisia menetelmiä, joilla kokouskustannuksia ja niiden järjestämistä voidaan hallinnoida paremmin. (Härkönen 2008b, 14 – 16.)

Organisaatiot eivät ostajana katso enää pelkästään hintaa, vaan turvallisuus ja ympäristöarvot ovat tulleet esille yrityksen matkailuhallintoa suunniteltaessa. Matkahallintoa tulee tulevaisuudessa integroida yrityksen muiden toimintojen oheen, jottei siitä tule irrallista resurssisyöppöä. Härkösen (2008b, 14-16) artikkelissa kiinnitetään huomiota myös globaaleihin varausjärjestelmiin (GDS). Suomessa yleisimmin käytössä oleva jakelujärjestelmä on Amadeus. EU aikoo vähentää tällaisten jakelujärjestelmien sääntelyä, mikä saattaa tulevaisuudessa aiheuttaa markkinoiden hajautumista pienempiin osiin. FBTA:n Jaana Tammisto esittää ajatuksen, että jonkun olisi kehitettävä GDS:ää vastaava ratkaisu, joka kokoaisi kaiken tarpeellisen informaation yhteen järjestelmään niin, että se olisi tulevaisuudessa helposti keskitetyn matkailuhallinnon saatavilla. Yhtä laajaa jakelujärjestelmää pidetään kaikkien osapuolien kannalta järkevänä ratkaisuna. Ostajat hyötyvät keskitetyistä jakelujärjestelmistä. Esimerkiksi suuryritykset haluavat nykypäivänä tietää missä työntekijät sijaitsevat fyysisesti ja globaali jakelujärjestelmä mahdollistaa työntekijöiden seuraamisen, koska lentoliput ja majoitukset voidaan ostaa saman järjestelmän kautta. (Härkönen 2008b, 14 - 16.)

Kysymys siitä, onko yhtenäinen varausjärjestelmä tulevaisuudessa myyvien yritysten kannalta järkevä, on mielenkiintoinen. Tällainen yhtenäinen varausjärjestelmä suosii mielestäni ketjuja ja saattaa jättää yksityiset hotellit kilpailun ulkopuolelle. Samaan aikaan myös pienemmät yritykset, joiden resursseja matkailu ei kuormita niin paljon, eivät ole valmiita maksamaan raskaista ja suurista varausjärjestelmistä.

2.1 Toimintaympäristö Helsingissä

Kansantaloustieteessä on hyvin määritelty kysynnän ja tarjonnan tasapaino. Kysyntä on sellainen elementti, jossa ostaja on valmis ostamaan palvelua tiettyyn hintaan x määrän. Tarjonta määrittää, kuinka paljon myyjät ovat valmiita hintaan x palvelua mahdollisesti myymään. Markkinoilla on tasapainopiste, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Mikäli kysyntä on suurempi kuin tarjonta eikä palveluita pystytä myymään haluttua määrää hintaan x , asettaa se hinnalle

paineita nousta siihen pisteeseen, jossa ostajat eivät ole enää valmiita ostamaan tarjottua määrää enempää, kun taas tarjonta ylittää kysynnän, painaa se hintoja alaspäin. Tasapaino pyrkii automaattisesti säilymään ja mikäli sitä ei ole, sitä lähestytään vääjäämättä. (Pohjola, Pekkarinen & Sutela 2006, 49 – 50.) Edellinen tukee Timo Ropen (1995, 175 – 176) teoriaa hinnoittelusta, johon palataan opinnäytetyön loppupuolella. Kun kysyntä ylittää tarjonnan, on hinnoilla paineita nousta ja tällaisessa tilanteessa alalle tulee mukaan yleensä uusia toimijoita. Tästä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä Helsingin hotellimarkkinoiden kasvua ja sen myötä tulleita uusia palveluntarjoajia viimeisten vuosien aikana. Glo, Haven, Carlton ja Best Western Katajanokka ovat kaikki tulleet markkinoille vasta hiljattain. Samansuuntainen kehitys on havaittavissa myös Tilastokeskuksen Matkailutilastosta, joka kertoo hotellien määrän lisääntyneen vuodesta 2007 vuoteen 2008 viidellä (Tilastokeskus 2009b). Markkinoille tulee niin kauan uusia kilpailijoita, kun niillä uskotaan olevan potentiaalia, tai uudet tarjoajat uskovat, että voivat tarjota samaa tuotetta edullisempaan hintaan kannattavasti. Ostajalle edullinen tilanne syntyy, kun markkinoilla on ollut aluksi alitarjonta, johon elinkeino on vastannut lisäämällä tarjontaa. Markkinoiden on ennakoitu kasvavan enemmän kuin ne ovat todellisuudessa kasvaneet ja syntyy tyhjiö. Tarjonta ylittää kysynnän ja hotellipalveluiden hinta määräytyy sen mukaan, mitä ostaja on valmis palvelusta maksamaan ostaessaan hotellipalveluita määrän x.

Helsingin nykytilanteessa hotellien kysyntä ei ylitä tarjottua määrää lukuun ottamatta muutamia ruuhkahuippuja vuoden aikana. Hotelli huoneiden käyttöaste oli Uudellamaalla vuonna 2007 64,9 % ja kokomaassa 53,1 %. Huomattavaa on myös se, että huoneen keskihinta Uudellamaalla (99,91 €) on huomattavasti korkeampi kuin koko Suomessa (84,93 €). Vuonna 2007 Suomessa on tilastoitu hotellien kokonaishuonemääräksi 48 171 huonetta, joista 12 245 huonetta eli 25,4 % sijaitsee Uudellamaalla. Mikäli samaan tapaan verrataan hotellien määrää vuonna 2007, voidaan huomata seuraavat asiat: Koko Suomessa oli hotelleja 676 kappaletta ja Uudellamaalla 99 kappaletta (14,6 % Suomen kaikista hotelleista), mikä merkitsee sitä, että Uudellamaalla on keskimäärin isompia hotelleita kuin muualla Suomessa. Verratessa lukuja vuoden 2008 tilastoihin voidaan todeta, että Suomen hotellien kokonaismäärä on tippunut viidellä 671 hotelliin samaan aikaan, kun Uudellemaalle on tullut viisi uutta hotellia niin, että niiden kokonaismääräksi muodostuu 104. (Tilastokeskus 2009b.) Tällainen ympäristö, jossa ensiksikin tarjonta ylittää vahvasti kysynnän (yli 30 %), ja toiseksi palveluntarjoajien hinnat ja palvelut ovat samankaltaisia, täytyy yrityksellä olla kilpailijoista erottautumiseen paljon muitakin työkaluja kuin hinta ja sijainti.

Suomen matkailuelinkeino on viimeisen kahden vuoden aikana keskittynyt hieman enemmän pääkaupunkiseudun suuntaan, koska koko Suomen hotellimäärän vähentyessä on samaan ai-

kaan Uudellamaalla hotellien määrä vain kasvanut. Ostajilla on siis runsaasti vaihtoehtoja, joidenka väliltä valita. Myös huonehinnan merkitys korostuu valitettavasti tällaisessa tilanteessa, kun talouden kehitys esittää sellaisia merkkejä, että odotettavissa voi olla pidempikin taantuma. Yritykset leikkaavat kaikista kuluistaan ja hotellit toivovat pystyvänsä säilyttämään käyttöasteet vähintään samalla tasolla. Tällaisessa tilanteessa on ehdottomasti tarkasteltava sitä, onko käyttöasteiden ylläpito hintojen kustannuksella järkevää. Mikäli taantuma ei sittenkään jatku niin pitkälle, kun tällä hetkellä arvioidaan ja huonehintoja lasketaan rajusti, saattaa se tulevaisuudessa kostaautua hotelleille. Kun hintoja on kerran laskettu, niiden nosto takaisin samalle tasolle kestää todennäköisesti hyvin pitkään. Ostajat eivät ole kovin vastaanottavaisia puhuttaessa hintojen korotuksesta. Lyhytkin taantuma ja hotellien paniikkiliikkeet hintojen suhteen voivat vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen.

2.2 Taantuma kysyntään vaikuttavana tekijänä

Viimeaikainen taloudellinen kehitys antaa aiheen kysymykseen: Kuinka voimakkaasti suhdanetalous vaikuttaa yritysten päätöksiin, kun päätetään liikematkailuun liittyvistä asioista? Tällaista asiaa tutkittaessa ei koskaan voida puhua täysin varmoista johtopäätöksistä. Hotellien kysyntään ja liikematkailuun vaikuttavat niin monet muutkin asiat kuin yleinen kansantalous.

Suhdannevaihtelut ovat kokonaistuotannon kasvun lyhytaikaista vaihtelua keskimääräisen kokonaistuotannon kasvun molemmin puolin. Suhdannevaihtelut eivät ole säännöllisiä, eikä niiden ennustaminen ole helppoa. Noususuhdanteesta puhutaan silloin, kun kokonaistuotannon kasvun vauhti on keskimääräistä kasvuvauhtia korkeampaa ja laskusuhdanteesta päinvastoin. Taantuma tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa kokonaistuotannon määrä laskee. USA:ssa taantuma on vähintään kaksi vuosineljännestä jatkunut kokonaistuotannon väheneminen. Lama määritteenä ei ole hirvittävän tarkka. Lama on vain poikkeuksellisen pitkään jatkunut voimakas taantuma. (Pohjola ym. 178.) Seuraavassa peilataan bruttokansantuotteen yleistä kehitystä Suomessa hotellien kysyntään ja vietettyjen öiden määrään Uudellamaalla. Bruttokansantuotteen muutoksella voidaan kuvata hyvin suhdanteita.

Taulukko 1. Suomen bruttokansantuote miljoonina euroina, sekä sen volyymin muutos 2000 - 2008 suhteutettuna vuoden 2000 hintoihin (Tilastokeskus 2009a)

	Viitevuoden 2000 hintoi- hin	Volyymin muutos, %
2000	132198	5,1
2001	135774	2,7
2002	137910	1,6
2003	140407	1,8
2004	145597	3,7
2005	149627	2,8
2006*	156993	4,9
2007*	163591	4,2
2008*	165094	0,9

*) ennakkotietoja

Taulukko 1 pitää sisällään Suomen bruttokansantuotteen kasvun ja sen volyymin muutoksen vuosina 2000 - 2008. Keskimääräinen kasvu tällä aikavälillä on ollut 3,1 %. Taulukosta käy ilmi, että bruttokansantuotteen kasvu hidastui 2000-luvun alkupuolella. Vuoden 2000 kasvua (5,1 %) seurasi kaksi vuotta, jolloin kasvu hidastui, minkä jälkeen se vuonna 2003 kääntyi uudestaan nousuun, ollen edelleenkin alhaisempi kuin bruttokansantuotteen keskimääräinen kasvuvauhti. Maailmantalouden taantumaa ja Suomen laskusuhdannetta seurasi neljän vuoden voimakas kasvu, lukuun ottamatta hienoista notkahdusta vuonna 2005 ja tultaessa vuoteen 2008 ja sen alustaviin lukuihin, voidaan huomata erityisen voimakas taantuma. Sitä, millä tavalla majoitusala lopulta reagoi tällaiseen suhdannetalouteen, voidaan tutkailla ja arvioida, mutta suoraa yhteyttä ei voida varmentaa. Mielestäni voidaan kuitenkin olettaa, että sillä on vahva vaikutus.

Taulukko 2. Saapuneet matkailijat, yöpymiset ja yöpymisten muutos Uudellamaalla vuosina 2000 - 2008 (Tilastokeskus 2009b)

	Saapuneet, lkm	Yöpymiset, lkm	Yöpymisten muutos, %
2000	1994218	3584836	6,1
2001	1967998	3529794	-1,5
2002	1932926	3433386	-2,7
2003	1936530	3418319	-0,4
2004	2016125	3442723	0,7
2005	2050278	3575371	3,9
2006	2250661	3847973	7,6
2007	2439009	4088328	6,2
2008*	2523462	4265384	4,3

*) ennakkotietoja

Taulukkoa 2 voidaan hyvin verrata taulukkoon 1 ja nähdä niistä samankaltaisia trendejä kehityksessä. Kuten bruttokansantuotteen kohdalla, voidaan yöpymismäärän muutoksessa huomata samansuuntaista kehitystä 2000-luvun alkupuolella. Suomen laskusuhdanteen myötä alkoi Uudellamaallakin hotellissa vietettyjen öiden määrä pienentyä. Noususuhdanteen alkaessa myytyjen hotelliöiden määrä alkoi sen mukana vahvasti kasvaa. Tilastoja vertaillessa sieltä erottuvat selvästi vuodet 2001 ja 2008. Vuosi 2001 oli ensimmäinen 2000-luvun alun taantumavuosi, jolloin yöpymisten määrä laski selvästi Uudellamaalla. Vuoden 2008 ennakkotietojen mukaan Suomen bruttokansantuotteen kasvu on hidastunut jopa enemmän kuin vuonna 2001, ja samaan aikaan hotellissa vietettyjen öiden määrä on kuitenkin kasvanut. Mielenkiintoista onkin nähdä, kuinka voimakkaasti majoitus-ala reagoi taloudellisen tilanteen huonontumiseen.

Taulukko 3. Hotellien lukumäärä, huonekäyttöaste ja keskihuonehinta Uudellamaalla vuosina 2000 - 2008 (Tilastokeskus 2009b)

	Liikkeet, lkm	Huonekäyttöaste, %	Huoneen keskihinta, €
2000	102	61,1	86,3
2001	103	59,4	89,62
2002	102	57,8	90,27
2003	102	57,1	92,29
2004	101	57,5	91,19
2005	99	60,1	95,59
2006	98	63,4	96,91
2007	99	64,9	99,91
2008*	104	63,7	102,67

*) ennakkotietoja

Taulukko 3 kertoo hotellien määrän, niiden käyttöasteen ja keskihuonehinnan vuosina 2000 - 2008. Verrattaessa taulukkoa 3 taulukkoon 1 voidaan olettaa, että hotellien määrä seuraa kansantalouden yleistä kehitystä pienellä viiveellä. Tämä on täysin luonnollista, koska hotelleihin tehtävät investoinnit ovat tulevaisuuden ennustusta. Noususuhdanteen jatkuttua vuoteen 2000 on sen odotettu jatkuvan hieman pidempään ja yritykset ovat investoineet uusiin hotelleihin. Taantuman alettua kaikki kilpailijat eivät ole pystyneet pitämään toimintaansa tarpeeksi kannattavana ja hotellien määrä on tippunut. Vahva nousu vuosien 2004 - 2008 aikana on saanut alalla toimivat yritykset investoimaan uusiin hotelleihin niin, että niiden määrä on kasvanut vuoden 2006 98:sta aina 104:n. Vaikka majoitusöiden määrä hotelleissa on kasvanut vielä vuonna 2008, voidaan huomata, että uudet tulokkaat ovat kiristäneet kilpailua Uudellamaalla ja hotellien keskiikäyttöasteet ovat hieman huonontuneet. Hotelliöiden keskihinnoina voidaan

havaita jatkuvaa kasvua, mikä todennäköisesti on seurausta yleisestä hintatason noususta sekä kysynnän kasvusta.

Sara Clarcken (2009) artikkelissa vertaillaan USA:n käyttöasteen reagointia hinnan muutokseen. Keskihuonehinnan tiputtua tammikuussa 7,8 %, ei sillä ole pystytty vaikuttamaan käyttöasteeseen toivotusti. Vaikka keskihuonehintaa on laskettu, ei hotellien käyttöaste ole edes samalla tasolla kuin vuonna 2008. Hotellien käyttöaste USA:ssa tippui vuoden 2008 tammikuun aikana jopa 7,7 % verrattuna vuoteen 2009. Smith Travel Researchin Vice President of Global Development Jan Freitag onkin sitä mieltä, että hotellien ei kannattaisi tässä vaiheessa välttämättä laskea hintoja, vaan odottaa ja pitää hinnat tasapainossa inflaation kanssa. (Clarke 2009.)

Taulukko 4. Hotellien keskikäyttöasteet kuukauden tarkkuudella 2007-2008 koko Suomessa (Tilastokeskus 2009b)

		Huonekäyttöaste, %	
		2007	2008*
Koko maa	Tammikuu	47,2	49,7
	Helmikuu	52,0	55,3
	Maaliskuu	57,2	53,6
	Huhtikuu	47,4	53,0
	Toukokuu	50,1	51,2
	Kesäkuu	57,2	55,9
	Heinäkuu	59,4	58,5
	Elokuu	58,4	58,0
	Syyskuu	56,3	57,4
	Lokakuu	53,3	52,6
	Marraskuu	52,6	50,6
	Joulukuu	44,2	42,3

*) ennakkotietoja

Taulukosta 4 pystymme päättelemään keskikäyttöasteen kasvaneen tasaisesti melkein koko alkuvuoden ajan. Kesä oli edellisvuotta hiljaisempi, kun taas syyskuussa käyttöasteet nousivat. Maailmalla vaikuttava talouskriisi alkoi näkyä hotellien käyttöasteessa vasta lokakuusta lähtien. Tilastokeskuksen vuoden 2009 tammikuun ennakkotiedot hotellinkäyttöasteista on 45,8 %, mikä osoittaisi käyttöasteen laskeneen huomattavasti.

Käyttöasteiden laskua arvioitiin ja ennakoitiin jo lokakuussa 2008 Kauppalehden artikkelissa, kun Restelin hotellitoiminnan johtaja Jari Laine ja Suomen Scandicin toimitusjohtaja Arne Hallama arvioivat hotellialan tulevaisuutta sen hetkisen kehityksen valossa. Kumpikaan heistä ei lähtenyt arviomaan tulevaisuutta kovin radikaalisti. Jari Laine kertoi Restelin odottavan vuot-

ta 2009 ja varautuvan siihen. Scandicin Arne Hallama taas sanoi odottaneensa jo pitkään, että Suomeen saapuisi samanlainen hotellien käyttöasteiden ja huoneiden keskihinnan lasku, joka oli ollut jo aikaisemmin nähtävissä suurissa EU-maissa ja USA:ssa. (Sahiluoma 2008, 6-7.)

Samaa aihetta on pohdittu hiljattain (13.3.2009) toiselta kannalta, koska yleinen käsitys on, että matkailu on ensimmäinen asia josta aletaan heikentyneen talouden myötä karsia. Kun asiaa katsotaan toisesta näkökulmasta, yritykset uskovat, että niillä kestää kauemmin palautua laskusuhdanteesta, mikäli ne leikkaavat liikaa liikematkailusta. U.S. Travel Associationin tilaamasta tutkimuksesta käy ilmi, että yli 70 % vastanneista vastasi, että liikematkustamisen lisääminen samaan aikaan kun muut vähentävät, luo heille kilpailu edun uusasiakashankinnassa. 82 % vastaajista uskoi, että liikematkustus on tärkeää, jotta he voisivat saavuttaa tavoitteensa. Vain puolet (53 %) uskoi, että matkustamisen vähentäminen luo heille etua muihin yrityksiin nähden, jotka jatkavat liikematkustusta vanhaan malliin. (PR Newswire 2009.)

3 Organisaatio ostajana

Yrityksen ostokäyttäytymistä tutkittaessa tarkastellaan sellaisia markkinoita, jossa ostajana on yritys. Ostaja saattaa käyttää ostettua palvelua esimerkiksi osana tuotteen tai palvelun valmistamista, joita se sitten myy tai vuokraa eteenpäin. Yrityksen ostokäyttäytyminen on osaltaan samanlaista kuin kuluttajan ostokäyttäytyminen. Molemmissa, sekä yrityksen- että kuluttajan ostokäyttäytymisessä on osallisena ihmisiä, jotka omaksuvat ostajan rooleja tyydyttääkseen olemassa olevan tarpeen. Kuitenkin, kun ostajana on yritys, on osattava erottaa markkinoiden erilainen luonne. Se, että ostoon osallistuu erilaisia ihmisiä ja se, että ostopäätökset ja päätöksentekoprosessi ovat kuluttajan ostokäyttäytymisestä poikkeavia. (Kotler & Armstrong 2008, 160.)

Yritysten ostokäyttäytyminen on sen monipuolisuuden takia mielenkiintoinen ja samalla hyvin haastava tutkittava. Ostaja tekee sopimukset yrityksen kanssa, jonka palveluja tämän jälkeen sen työntekijät, asiakkaat tai vieraat käyttävät. Yrityksen ostoprosessissa liikkuu yleensä suuria summia rahaa. Yrityksen ostoprosessi onkin yleensä muodollisempi ja yksityiskohtaisempi kuin yksittäisen kuluttajan. Se seikka, että palvelunostaja ei välttämättä ole sen loppukäyttäjä, luo yhden uuden haasteen muiden joukkoon. Samaan aikaan ostajan ja loppukäyttäjän lisäksi ostoprosessiin osallistuu nimeämätön määrä muita henkilöitä, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat ostoon. Ostoon vaikuttavia tekijöitä vertaillaan ja ratkaisuille lasketaan niiden taloudellinen arvo. Usein yrityksessä on myös ammattitaitoinen ostaja, joka vastaa yrityksen hankinnoista. (Kotler & Armstrong 2008, 162.)

Yritysten kasvaessa ja kehittyessä nykypäivänä ne alkavat kehittää usein myös matkailuhallintoaan. Tällaisesta voidaan pitää esimerkkinä vaikkapa Hasse Härkösen (2008c, 16) artikkelissa esiteltyä Suomen Liikematkan Yhdistystä (FBTA), joka toimii ostajan asialla. FBTA:ssa oli 14.1.2008 119 ostajajäsentä, jotka edustivat liikematkustusta harjoittavia yrityksiä. FBTA edistää suomalaisten yritysten liikematkustamista. Suomessa on useita pieniä ja keskikokoisia yrityksiä, joille matkailu on hyvin suuri menoerä. (Härkönen 2008c, 16.) Näen tällaiset pienet ja keskisuuret yritykset FBTA:n potentiaalisena kasvualueena. Vaikka em. yritysten matkailukulut suhteessa liikevaihtoon saattavat usein olla huomattavat, ei niissä ole välttämättä kiinnitetty huomiota matkailuun. Tulevaisuudessa voisi olettaa tällaisen ammattimaisen ostotoiminnan muutenkin kasvavan myös hotellimarkkinoilla. Kun hotellipalveluita ostavalle yritykselle kertyy huomattava määrä hotelliöitä vuotta kohden, käytetään ostopäätöksen tekoon yleensä enemmän aikaa ja resursseja, arvioidaan oston tärkeyttä ja tehdään valintoja eri palveluntarjoajien välillä. Hotellien myynti ja markkinointi edellyttääkin nykyaikana yksityiskohtaisia sekä ostajan

että palvelun käyttäjän eli yrityksen työntekijän huomioon ottavia tarjouksia. Uskon ostajien organisoituvan entistä enemmän niin kuin FBTA:n esimerkki antaa ymmärtää. Ostajat ovat entistä useammin ammattitaitoisia, ja ne tietävät tarkemmin mitä haluavat.

Kotler ja Keller (2006, 213 - 214) kertovat kirjassaan ns. ”systeemin ostamisesta”. Tällä tarkoitetaan sitä, että ostaja haluaa ostaa tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisena pakettina. Tästä yksinkertaisimpana esimerkkinä on yritysten kokonaisvaltainen ohjelmisto-ratkaisu. Nykypäivänä koetaan kannattavammaksi ja halvemmaksi ostaa ohjelmiston lisäksi sen ylläpito ja päivitykset. (Kotler & Keller 2006, 213 - 214.) Grönroos (1998, 117) määrittelee käsitteen palvelupaketti. Palvelupaketti pitää sisällään kaikki fyysiset palvelut ja aineettomat palvelut. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen osaan, ydinpalveluihin ja liitännäispalveluihin. Hotellissa ydinpalvelu on majoitus, huone jossa ostaja voi nukkua. Liitännäispalveluina nähdään esimerkiksi ravintolapalvelut, huonepalvelu ja vastaanottopalvelu. Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että ydinpalvelu on se palvelu, jonka takia yritys ylipäättensä on. Liitännäispalvelut jaetaan kahteen ryhmään. Avustavat palvelut ovat sellaisia palveluita, jotka helpottavat palvelun käyttöä. Ostaja on asettanut tietyt kriteerit, jotka myyjän on täytettävä liitännäispalveluiden osalta, että se tulee valituksi. Esimerkkinä avustavasta palvelusta voidaan pitää vaikkapa vastaanottopalvelua hotellissa. Avustavat palvelut ovat usein sellaisia palveluita, joita ilman palveluntarjoajaa ei valittaisi. Tukipalvelut taas ovat liitetty ydinpalveluun ja avustaviin palveluihin tuomaan ostajalle lisäarvoa. Hotellissa lisäpalveluita voivat esimerkiksi olla ravintolat ja baari. (Grönroos 1998, 117-119.) Tällaista palveluiden paketointia käytetään laajalti hotelleissa, niin että osa lisäpalveluitakin saatetaan liittää osaksi kokonaishintaa. Hotellit eivät välttämättä pyydä korvausta jokaisesta pienestä lisäpalvelusta, vaan huonehinta on ns. pakettihinta. Tällaiset paketit saattavat pitää sisällään esimerkiksi aamiaisen, internet-yhteyden, concierge - palvelun ja ruokalipukkeen. Näin palvelupaketti luo ostajalle palvelusta arvon tunteen. Tilanteessa, jossa ostajan ei tarvitse maksaa kaikesta erikseen, kokee ostaja saavansa rahalleen parempaa vastinetta.

Jotta organisaation ostokäyttäytymistä voidaan ymmärtää, pitää tietää, mitä tarkoitetaan puhuttaessa organisaatiosta. Ostajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot ja aatteelliset organisaatiot. Kaupallisia organisaatioita ovat niin teollisuuden, kaupan kuin palvelunkin alalla toimivat yritykset. Julkiseksi organisaatioiksi luokitellaan kaikki valtion ja kuntien alaisuudessa toimivat virastot, sekä yhteiskunnalliset palvelulaitokset, kuten koulut, sairaalat ja vaikkapa poliisi. Aatteellisia organisaatioita ovat erilaiset yhdistykset, seurakunnat ja tapahtumaorganisaatiot (esim. Savonlinnan oopperajuhlat). Ostavaa organisaatiota ei siis erotella sen koon tai pysyvyyden mukaan. (Rope 1998, 13.) Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan jotain edellä mainitun tyyppisistä organisaatioista aina kun puhutaan yrityksestä tai

organisaatiosta, eikä niitä siten erotella niiden kaupallisuuden tai omistuspohjan mukaan. Myös ostajasta puhuttaessa tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan aina kappaleen määritelmän mukaista organisaatiota.

Myöhemmin tutkimuksessa erotellaan yrityksiä niiden koon mukaan, jotta voitaisiin tutkia suurien ja pienempien ostajien eroja. Erotteluun käytetään Tilastokeskuksen (2003) määritelmää pk- ja suuryrityksistä. Tilastokeskus määrittelee pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi sellaiset yritykset, joissa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on vähemmän kuin 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on vähemmän kuin 27 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2003). Tilastokeskuksen määritelmään yrityksen riippumattomuudesta ei tässä tutkimuksessa kiinnitetä huomiota, koska oletamme että kyselyyn vastaajat eivät välttämättä osaisi tarkasti vastata kysymykseen yrityksen omistuspohjasta. Kuitenkin puhuttaessa Pk-yrityksistä on muistettava, että yritys ei täytä pk-yrityksen ehtoja, mikäli yli 25% sen omistuksesta on suuryrityksellä tai niiden joukolla (konserni) (Tilastokeskus 2003).

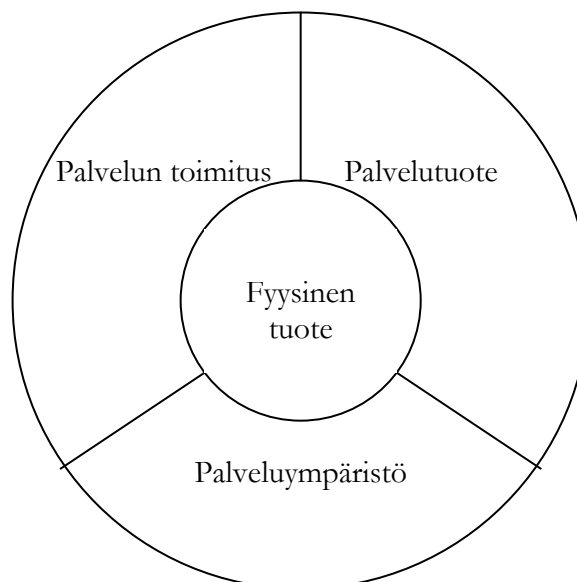
3.1 Palvelu tuotteena

Puhuttaessa majoitusala on otettava huomioon, että se on palveluala. Ostaja ostaa palveluita, jotka eivät välttämättä aina ole käsin kosketeltavissa, eikä ostajalle jää mitään käteen. Myyjän on samaan aikaan tehtävä monenlaisia strategisia päätöksiä, kun se alkaa myydä ja markkinoida tuotettaan ostajalle, ja näistä valinnoista yksi vaihtoehto on palvelukeskeinen strategia. Strategiaa suunniteltaessa on tehtävä päätöksiä eri osa-alueiden välillä. Tällaisilla markkinoilla, joilla on monia palveluntarjoajia joiden väliltä ostaja voi valita, on otettava aina huomioon se, että palveluntarjoajat ovat samankaltaisia niin hinnoittelultaan kuin tuotteiltaan. Palvelu, jonka ostaja tulee valitsemaan, on todennäköisesti sellainen, joka pystyy itse ydinpalvelun lisäksi tuottamaan sille suurinta lisäarvoa. Markkinoilla palvelun tulee erottautua vastaavista erilaisista keinoista, jotta ostaja ylipäänsä harkitsee palvelun ostoa. Lisäarvoa tuottaviin palveluihin keskittyminen voi olla myyjän strateginen valinta, jota toteuttamalla ostaja vakuuttuu tarjottavan palvelun paremmuudesta. Seuraavassa avataan palvelua käsitteenä, jotta ymmärretään palvelun ero myytäviin fyysisiin tuotteisiin nähden.

Erilaisia strategisia valintoja voi olla mm. teknisenlaadunstrategia, hintastrategia, imagostrategia ja palvelustrategia. Mikään edellä mainituista strategioista ei ole toisensa poissulkeva. Palvelustrategialla tarkoitetaan siis sitä, että yritykselle pyritään luomaan palveluita, jotka tuottavat sille lisäarvoa ja vahvistavat asiakassuhdetta. (Grönroos 1998, 43-44.) Ostaja tekee valintansa omien kriteeriensä pohjalta, jolloin myyjän valitseman strategisen ratkaisun on tuettava ostajan osto-

prosessia. Myyjän strategisen valinnan on vastattava ostajan palvelulle määrittelemiä kriteereitä ja ominaisuuksia. Tämän vuoksi ostajan ostokäyttäytymisen tunteminen on ehdoton edellytys etenkin B2B-markkinoilla.

Tuote, josta ostaja tekee ostopäätöksen reaktiona markkinointiärsykkeeseen, eroaa hyvin paljon siitä tuotteesta, jonka ostaja ostopäätöksen tehtyään saa. Tuote ei ole pelkästään se fyysinen käsin kosketeltava asia, joka vaihtaa omistajaa ostotilanteessa. Hyvin usein tuotteen materiaalittomat osat näyttelevät suurta roolia, kun ostaja arvioi tuotetta saatuaan ensikäden kokemuksen. Seuraavasta kuviosta ilmenee hyvin palvelun neljä eri osa-aluetta, jotka muodostavat koko ostettavan tuotteen. Kuvio selventää sitä, kuinka palvelun voi jakaa komponentteihin, joita voi tutkia. (Keiningham ym. 1996, 15.)



Kuvio 1. Roland Rustin ja Richard Oliverin (1993, teoksessa Keiningham ym. 1996, 15) määrittelemät palvelun neljä komponenttia (Keiningham ym. 1996, 15)

Fyysinen tuote on käytännössä se, mitä ostaja voi ostettavassa tuotteessa koskettaa ja minkä myyjä sille toimittaa. Tällaisia tuotteita hotellissa ovat esimerkiksi kylpyhuoneesta löytyvät saippuat ja aamupalapöydässä olevat ruoka- ja juomatuotteet. (Keiningham ym. 1996, 16 – 17.)

Palvelutuote on tavallaan se palvelun ydin, joka tekee ostajalle kokonaisvaikutelman palvelusta. Palvelutuote on mahdollisten tapahtumien sarja, joka lähtee käyntiin asiakkaan astuessa ovesta sisään, ja joka jatkuu niin kauan, kun myyjä on ostajaa valmis palvelemaan. Palvelutuotteisiin voidaan hotellissa määritellä esimerkiksi hieronnat, lentokenttäkuljetukset ja herätyspalvelu. (Keiningham ym. 1996, 16-17.) Palvelutuotteen ei välttämättä tarvitse olla sellainen palvelu,

jota ostaja käyttää hotellissa ollessaan, niin kuin hieronta, mutta jo pelkästään sen olemassaolo luo osan tätä palvelun ydintä.

Palveluympäristö on ikään kuin näytelmän lavasteet, jossa palvelu annetaan. Palveluympäristön voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: ympäristöolosuhteisiin, tilan suunnitteluun ja siihen, millaisia viestejä itse tila ja sisustus lähettävät ostajalle. Ympäristöolosuhteet pitävät sisällään esimerkiksi valaistuksen ja taustamusiikin. Tilan suunnittelua on ostajan odotushuone, hotellin vastaanottotiski, huoneen koko, yleensäkin se, tuntee ostaja olonsa kotoisaksi tilassa. Se, millaisia viestejä tila lähettää, riippuu pitkälle sisustuksen valinnoista. (Keiningham ym. 1996, 16-17.) Onko hotellin vastaanottotiski designpöytä vai 80-luvulla rakennettu betonimöhkäle? Tarjoillaanko suomalaisessa ravintolassa kansainvälistä ruokaa? Ostaja tarkkailee tällaisia pieniä merkkejä ja symboleita, joita sisustuksessa on, ja tekee niiden perusteella arvioita siitä vastaako palvelu sen odotuksia.

Palvelun toimitus on vastavuoroisesti kaikki, mitä käytännössä tapahtuu, kun ostaja ostaa palvelun. Palvelutuote, on se jonka ostaja ostaa, ja jota se sitten vertailee palvelun toimitukseen ja siihen, saako se kaikki ne asiat, mitä on odottanut. Kuten Keiningham, Rust ja Zahorik (1996, 17) sen hyvin ilmaisevat, on palvelutuote se, mitä myyjä ostajalle suunnittelee tarjoavansa ja palvelun toimittaminen sitä, millaisena ostaja lopulta kokee tuotteen: Onko ostaja saanut sitä mitä odotti ostavansa? Onko palvelu ollut myyjän suunnitelmien mukainen? Palvelun toimitaminen on usein hajautettua. Palvelua voidaan tavallaan hallinnoida pala palalta. Muistettava on, että palvelu on yleensä fyysisesti hajaantunut laajemmalle alueelle, eikä sitä ole niin helppo valvoa. (Keiningham ym. 1996, 17.) Ostajan koko ostokokemus saattaa mennä pilalle, mikäli yksi palvelun osa-alue ei toimi niin kuin on suunniteltu. Esimerkiksi iloinenkaan vastaanotto ei välttämättä voi ostajan silmissä korjata haittaa likaisesta huoneesta, tai toisinpäin. Palveluiden ostoa tutkittaessa, voidaan palveluun vaikuttavat tekijät jakaa osiin. Näin voidaan tutkia sitä, mitkä palvelun osa-alueista ovat muita kovemman tarkkailun alla ja mihin ostaja kiinnittää ensisijaisesti huomiota.

Hotellille palvelun valitseminen vahvaksi osaksi strategiaa on keino erottautua kilpailijoista ja kilpailla sillä osa-alueella, jolla se yrityksenä on vahva. Tämä on tietoinen valinta, jolla voidaan kehittää omaa tuotetta. Vaikka myyjällä ei ostajan silmissä olisi vahvaa raskaalla markkinoinnilla rakennettua brandia, voi se kilpailla palveluilla ja rakentaa itsellensä ostajan kokemusten kautta kestävän ja mieleenpainuvan imagon tai brandin. Tällainen palveluiden kokemuksen kautta rakennettu imago ja brandi voi myöhemmin helpottaa ostajan ostoprosessia.

3.2 Organisaation ostoprosessi

Liikematkailun parissa perinteistä organisaation ostokäyttäytymistä ei voi välttämättä suoraan yksiselitteisesti tulkita ja soveltaa. Kuitenkin prosessissa on paljon yhtäläisyyksiä, joita voidaan hyödyntää käsiteltäessä hotellin yritysasiakasmarkkinoita. Päätöksenteko on harkitumpaa ja palveluntarjoajia vertaillaan. Majoituspalveluita myytäessä ei kuitenkaan välttämättä törmätä yrityksen johdon ylimpiin toimihenkilöihin, vaan majoitusratkaisuja saattaa hallinnoida johdon assistentti. Suuremmissa yrityksissä, joiden tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, tuottamiseen ja myymiseen tarvitaan paljon hotellipalveluiden käyttöä, palkataan matkailua hallinnoimaan siihen erikoistuneet ostajat eli Travel Managerit, tai sitten näiden palveluiden osto ulkoistetaan matkatoimistoille. Jossain yrityksissä ei hotellipalvelujen ostoon välttämättä kiinnitetä lainkaan huomiota, koska sen ei koeta olevan kiinteä osa myytävää tuotetta tai palvelua. Haasteena onkin se, kuinka yritys pystyy tunnistamaan päätöksentekijät, ja kuinka saadaan palveluiden ostoon erikoistuneet henkilöt vakuuttuneeksi juuri oman tuotteen paremmuudesta (Kotler & Armstrong 2008, 162).

Organisaation ostokäyttäytymisessä on tärkeää tuntee yrityksen tai organisaation ostoprosessi. Yritykset määrittelevät tarpeen palveluille ja tuotteille, etsivät niitä tarjoavia yrityksiä, sekä arvioivat ja arvottavat ostettavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, sekä yrityksen, tuotteen tai palvelun brandia, tekevät päätöksen, ostavat tuotteen tai palvelun, ja saavat siitä henkilökohtaisen, tai välillisen kokemuksen. (Kotler & Armstrong 2008, 160.) Tähän ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä on tarjottava tuote, markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne, ostavaorganisaatio ja ostotilanne. Organisaation ostoprosessissa on tärkeää huomioida myös se, että päätöksen tekoon osallistuu huomattavasti enemmän ihmisiä kuin perinteisessä kuluttajan ostoprosessissa. Päätöksentekijä ei välttämättä ole sama henkilö, kuin tuotteen tai palvelun lopullinen käyttäjä, ja tuotteen todennäköisesti maksaa toinen taho, kuin sen kuluttaa tai tilaa. (Rope 1998, 17-19.)

Yrityksen ostoprosessissa päätöksenteko on yleensä ammattimaisempaa, kuin kuluttajan päätöksenteko. Päätöksentekoprosessi on harkitumpi. Päätöksiä on tekemässä useampia henkilöitä, korkeamman tason työntekijöitä ja päätöksentekoon käytetään enemmän voimavaroja. (Kotler & Armstrong 2008, 162.)

Markkinoitaessa palvelua yritykselle halutaan tietää, kuinka ostaja reagoi erilaisiin markkinointiärsykkeisiin ja muihin ulkoa tuleviin ärsykkeisiin. Ketlerin ja Armstrongin (2008, 163) yritysostajan ostokäyttäytymismallissa nämä markkinointiärsykkeet, sekä ympäristön ärsykkeet vai-

kuttavat ostavaan organisaatioon ja aiheuttavat tietyntylaisia reaktioita (ks. Kuvio 1) Ärsykkeet, joihin ostajat reagoivat ovat organisaation ostokäyttäytymisessä samat kuin kuluttajaostokäyttäytymisessä: 4P eli product, price, place ja promotion (tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä). Muut ärsykkeet, joihin ostajat reagoivat ovat ns. ympäristön ärsykeitä. Ympäristöstä tuleviin ärsykkeisiin myyjä ei voi vaikuttaa. Yritys vastaanottaa edellä mainittuja ärsykeitä, joihin se ostajana reagoi. Nämä ärsykkeet ja niistä seuraavat reaktiot muuttuvat ostokeskuksessa ostopäätösprosessin myötä päätöksiksi ostosta, määrästä, hinnoista, ehdoista ja määrästä. (Kotler & Armstrong 2008, 162 – 163.) Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan näiden ärsykkeiden suhdetta ostajaan ja sen reaktioihin.



Kuvio 2. Malli ostokäyttäytymisestä (Kotler & Armstrong 2008, 163)

Vasemman puoleinen osio kuvaa markkinointiärsykeitä, joita ostaja kohtaa. Keskimmäinen osio kuvaa yritystä, joka sisältää yrityksen kulttuurin, strategian, arvot ja työntekijät. Keskimmäisen osion sisempi kehä sisältää ns. ostokeskuksen, johon kuuluvat kaikki ihmiset, jotka ovat ensisijaisesti osallisena ostopäätökseen ja ostoprosessiin. Keskimmäisen osion uloimmainen kehä kuvaa yritystä, joka määrittelee reunaehdot palvelulle. Tämä kehä pitää sisällään sellaiset organisaation asettamat raamit ja ne ostoon vaikuttavat tekijät, jotka ovat yleensä prosessikeskeisiä. Niiden lisäksi ulommaisessa osiossa on sellaiset yksilöt, jotka eivät välttämättä ole osana varsinaista ostokeskusta, mutta kuitenkin mielipiteillään vaikuttavat ostopäätöksen syntyyn. Keskimmäisen osion ydin on ostopäätösprosessi, johon vaikuttavat vasemman puoleinen osio ja keskimmäisen osion muut kehät. Tämän ostopäätösprosessin seurauksena syntyy ostajan reaktio eli ostopäätös tai siitä luopuminen. Jotta ymmärrettäisiin yrityksen päätöksiä ja valintoja tulee hahmottaa se prosessi, jossa ostaja kohtaa markkinointi ärsykeitä ja reagoi niihin. (Kotler & Armstrong 2008, 162 – 163.)

Kuvion malli on opinnäytetyön tutkimuksen kannalta siinä mielessä mielenkiintoinen, että Webster ja Wind (1972) jakavat oston vaikuttavat tekijät ns. prosessikeskeisiin tekijöihin ja yksilökeskeisiin tekijöihin. Kotler ja Armstrong (2008, 163) ovat noudattaneet samankaltaista jaottelua. Websterin ja Windin (1972, 13) prosessikeskeiset oston vaikuttavat tekijät sijoittuivat kuviossa ympäristön ärsykkeisiin, joihin ostava yritys reagoi, ja joiden väliltä se tekee valintoja (keskimmäisen osion uloin kehä) ja tekee oman ostostrategiansa. Ostava organisaatio noudattaa jotain tietynlaista ostopäätösprosessia, johon vaikuttaa yrityksen ostostrategia ja organisaation ihmisten väliset suhteet ja henkilökohtaiset tekijät (kuvion keskimmäisen osion kaksi sisimmäistä kehää), jotka ovat Websterin ja Windin (1972, 16) nimeämiä oston vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä. Näiden kolmen asian vuorovaikutuksesta syntyy oikean puoleinen osio eli ostopäätös. Kotlerin ja Armstrongin (2008, 163) malli yrityksen ostokäyttäytymisestä havainnollistaa yleisellä tasolla opinnäytetyön viitekehyksessä avattavia käsitteitä ja teorioita.

Organisaation ostoprosessin vaiheet ovat samankaltaisia yksilön ostoprosessin vaiheiden kanssa, ja tällaisia ostoprosessin vaiheita kuvaavia malleja on useita, vaikka ne noudattelevatkin samaa linjaa. Perustavanlaatuinen ero kuluttajan ja organisaation ostoprosessissa on se, että organisaation ostoprosessin eri vaiheisiin osallistuu useampia yksilöitä ja vaiheisiin osallistuvat yksilöt määräytyvät sen mukaan, mitä kyseisessä oston vaiheessa tehdään. Taulukko 5 havainnollistaa hyvin tätä ostoprosessia.

Taulukko 5. Organisaationaalinen ostoprosessi ja siihen osallistujat eri rooleissa (Rope 1998, 19)

Osallistuja Ostoprosessi	Käyttäjä	Vaikuttaja	Ostaja	Päätöksentekijä	Koordinaattori
1. Tarpeiden tiedostaminen ja määrittely	X	X		(X)	
2. Vaihtoehtojen ratkaisujen selvitys	(X)	X	(X)		(X)
3. Hankitalähteiden haku		X	X		(X)
4. Vaihtoehtojen arviointi		X	X	(X)	(X)
5a. Päätös		(X)	(X)	X	
5b. Ostaminen		(X)	X	(X)	
6. Kokemukset	X	X	X	X	(X)

X= ratkaiseva ko. vaiheessa

(X)=mukana prosessissa

Taulukko 5 kuvaa ostoprosessia alusta loppuun sen eri vaiheiden mukaan ja näyttää, mitkä ostoryhmän jäsenet osallistuvat ostoon ja minkälaisen roolin omaavat jäsenet osallistuvat minkin oston vaiheeseen (Rope 1998, 20). Tätä Ropen ostoprosessiin osallistujien taulukkoa on verrattava Websterin ja Windin (1972, 80) samankaltaiseen kuvioon ostoprosessiin osallistujista. On huomattava, että ostoprosessia on opittu tuntemaan paremmin sitten vuoden 1972 ja ostoprosessin vaiheissa on eroteltu ostopäätös ja osto. Lisäksi ostoprosessin vaiheissa tunnustetaan ostajan kokemukset, jotka ovat hyvin oleellisia harkittaessa uudelleen ostoa tai sopimuksen uusimista. Tämä ostoprosessin vaiheistus on melkein samanlaisena Buygrid-mallin perusta (Robinson ym. 1967, teoksessa Webster & Wind 1972, 24), mutta siinä ostoprosessia peilataan erilaisiin ostotilanteisiin.

3.3 Ostotilanteet

Yritys ostajana tekee monta päätöstä ostoprosessinsa aikana. Se, millaisia päätöksiä tehdään ja kuinka niitä käsitellään, määräytyy sen mukaan, millaisessa ostotilanteessa ostaja on. Ostajan on osattava vastata ensin mm. seuraaviin ostoa käsitteleviin kysymyksiin: Kuinka tärkeä osto on kyseessä? Onko osto täysin uusi tilanne ostajalle? Kuinka monta ihmistä ostoon osallistuu? Kuinka paljon aikaa ostoon käytetään? (Kotler & Keller 2006, 212.) Vastattuaan rehellisesti edellisiin kysymyksiin avautuu ostajalle erilaisia polkuja, jotka johtavat lopulta itse ostoon. Näiden polkujen varrella on erilaisia haasteita, jotka määräytyvät ostotilanteen mukaan.

Kotler ja Pfoertsch (2001, 25) jakavat ostotilanteet kolmeen erilaiseen tyyppiin. Samaan tapaan, kuin ne on jaettu jo ainakin vuodesta 1967 Robinsonin, Farisin ja Windin Buygrid-mallin julkaisemisen jälkeen (Webster & Wind 1972, 24). Ensimmäisenä on suora uudelleenosto. Tässä ensimmäisessä tilanteessa suoritetaan rutiininomainen osto, jossa tuote ja ominaisuudet ovat tuttuja eikä päätökselle uhrata ajatusta. (Kotler & Pfoertsch 2006, 25.) Tällaisesta tilanteesta voisi pitää esimerkkinä normaalia hotellihuoneen varausta, tilanteessa jossa hotelli on todettu hyväksi valinnaksi ja sen kanssa on neuvoteltu palveluista ja hinnoista. Organisaatiossa ostajalla on ollut hotellin kanssa sopimus usean vuoden ajan, eikä sen muuttamiseen koeta minäkäänlaista tarvetta.

Toinen ostotilanne on muutettu uudelleenosto. Muunnellussa uudelleenostossa ostaja on ns. tyytyväinen palvelun tai tuotteen myyjään, mutta se haluaa tarkentaa ja muuttaa ehtoja tai hintoja. Toinen tilanne, jossa ostaja kokee muunnellun uudelleen oston ainoaksi mahdollisuudeksi, on se että tuote tai ostajan tarve on muuttunut kriittisesti, ja sopimus tulee neuvotella uudelleen. (Kotler & Pfoertsch 2006, 25.) Tällaiseen ostotilanteeseen osallistuu yleensä enemmän

päätöksentekijöitä (Kotler & Keller 2006, 212). Ostotilanteen ostaja näkee mahdollisuutena parantaa sopimuksiaan ja hintoja, mutta toisaalta riippuen markkinoiden tilanteesta, saattaa tällaisesta muunnellusta uudelleenostosta seurata ostajalle myös negatiivisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi hintojen nousua, palveluiden karsimista tai uudelleen hinnoittelua.

Kolmas ostotilanne on ns. ensiosto. Ensiosiossa ostaja käyttää yleensä eniten aikaa päätöksentekoon ja vertailee useampia palveluntarjoajia. Ensiosiota tehtäessä, mukana päätöstä on tekevässä yleensä useampi henkilö. Tässä ostotilanteessa lopullisen päätöksen tekijä kuulee yleensä palvelun ensisijaista käyttäjää. Perustavanlaatuinen B2B-brandin rakennustyö, aikaisemmin tehtynä voi nopeuttaa päätöksentekoa ja helpottaa myyntitilannetta, kun ollaan tämän kaltaisessa ostotilanteessa. (Kotler & Pfoertsch 2006, 25.) Ensiosiota suorittaessa ostaja arvioi tarpeen tuotteelle ja vastaa seuraavanlaisiin kysymyksiin: Miksi? Kuinka paljon? Paljonko palvelusta voidaan maksaa? Mitä ehtoja ostolle asetetaan? Mitä lisäpalveluita tulee hintaan sisältyä? Millainen tuotteen tulee olla, jotta se vastaa tarvetta? Ensiosiossa ostava yritys käy läpi ostoprosessin kaikki vaiheet: tarpeen tiedostamisen ja määrittämisen, arvioinnin, vaihtoehtojen valinnan, vaihtoehtojen vertailun ja lopulta ostopäätöksen. Ensiosio on myyjälle haastavin, mutta samalla suurin mahdollisuus luoda uusia, kannattavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Kotler & Keller 2006, 213.)

Organisaation ostotilanteet voi jakaa ryhmiin myös niiden tarpeellisuuden mukaan. Organisaation suunnitellessa ostoa se arvioi, kuinka tärkeä kyseinen osto on sen oman ydinprosessinsa kannalta. Ostoja on neljää erilaista tyyppiä. Niin sanotut rutiinituotteet ovat sellaisia tuotteita, joita on yleisesti paljon saatavilla, ja jotka pyritään ostamaan mahdollisimman halpaan hintaan. Toisena on yrityksen prosessille olennaiset palvelut, joita on laajasti saatavilla. Tällaisessa tapauksessa ne ovat usein iso kuluerä yritykselle, muttei niiden ostamista koeta riskiksi. Tällaisia palveluita on koko ajan tarjolla. Kolmantena ovat strategiset palvelut. Nämä palvelut ovat elintärkeitä yritykselle, ja niiden varma saanti on taattava. Palveluita ja tuotteita ostettaessa ostaja valitsee yleensä tutun ja luotettavan palveluntarjoajan. Neljäntenä ostotyyppinä nähdään ns. pullonkaulapalvelut. Pullonkaulapalvelut ovat yleensä pienimenoerä yritykselle, mutta niiden taattu saanti on elintärkeää, ja laadun on oltava tasaista. (Kotler & Keller 2006, 219.) Tutkailtaessa edellä mainittuja ostotilanteita on aina otettava huomioon yrityksen koko ja se, mihin ostettavaa hotellipalvelua käytetään. Pienelle yritykselle vuoden aikana ostettavat hotelliyöt saatavat olla yllättävän suurikin menoerä. Esimerkiksi ulkomailta Suomeen tuotavat asiakkaat on pidettävä tyytyväisenä, ja palvelun on oltava korkeatasoista. Tällaisessa tapauksessa ostettava hotelliyö on ostavalle yritykselle strateginen palvelu. Suuryrityksen ostaessa palveluita saattaa hotelliyö olla sille pieni menoerä ja vaikka tuotekehitykseen vaadittava rutiinituote, minkä os-

toon ei kiinnitetä juurikaan huomiota. Toisaalta suuryritykselle saattaa vuoden aikana kertyä niin paljon hotelliöitä, että menoerä onkin huomattava ja silloin se on prosessinomainen palvelu, jota ostettaessa vertaillaan hintoja sekä palvelun ominaisuuksia. Tällaisten erityyppisten ostojen tunnistaminen eri yritysten välillä on elintärkeää, koska se vaikuttaa mm. seuraaviin: Ketkä yrityksessä tekevät päätöksen ostosta? Kuinka monta henkilöä ostoon on osallisena? Kuinka paljon aikaa käytetään erilaisten vaihtoehtojen vertailuun? Kuinka ostopäätös syntyy?

Kolmas tapa jakaa organisaation ostoja on jakaa ne ryhmiin sen mukaan, kuinka usein ostoja suoritetaan. Ostot voidaan näin jakaa kertaluontoisiin hankintoihin, jatkuviin hankintoihin ja epäsäännöllisiin hankintoihin. Kertaluontoisilla hankinnoilla tarkoitetaan yleensä suuria paikallisen sijoitettavia pääomahyödykkeitä, esimerkiksi tuotantojärjestelmät ja tietokonejärjestelmät. Jatkuvia hankintoja ovat ostajan tarvitsemat raaka-aineet, prosessien osakomponentit ja lisätarvikkeet esim. kopiopaperi. Epäsäännöllisiin hankintoihin kuuluvat tuotantohyödykkeet, kuten koneet ja laitteet sekä taloudelliset ammattipalvelut kuten siivous ja koulutus. Se, minkä tyyppinen osto on, määrittää ostoon vaikuttavat tekijät ja antaa vastauksen seuraaviin kysymyksiin: Kuinka tärkeä osto on ostajalle? Kuinka paljon ostoon käytetään aikaa? Kuinka monimutkainen ostopäätösprosessi on? Kuinka suuri ostokeskus ostoon tarvitaan? Oston tyyppi vaikuttaa myös siihen, onko ostaja tiiviissä yhteydessä myyjään, onko ostotilanne henkilökohtainen, millaisia kriteereitä ostolle asetetaan, ja onko päätöksen teko muodollista. (Rope 1998, 14-15.) Hotellipalveluiden oston voidaan olettaa kuuluvan joko jatkuvien hankintojen tai epäsäännöllisten hankintojen piiriin, ja sen mukaan määräytyy osaltaan ostajan ostoprosessi.

3.4 Ostoprosessin vaiheet

Ostoprosessin vaiheita on käsitelty eri teoksissa ja ne noudattavat pääsääntöisesti samoja linjoja. Se vaihtelee vaiheiden määrä viiden ja kahdeksan välillä, ei mielestäni kokonaiskuvan kannalta ole merkittävää. Seuraavassa esitellään Timo Ropen (1998, 20-25) ostoprosessin kuusiportaiseen vaiheistus. Vaiheita ovat: 1. Tarpeiden määrittely, 2. Vaihtoehtojen ratkaisujen selvittäminen, 3. Hankintalähteiden haku, 4. Vaihtoehtojen arviointi, 5. Osto ja 6. Kokemukset. (Rope 1998, 20-25.)

Yrityksen ostoprosessi alkaa tarpeiden määrittelystä. Ostaja selvittää itsellensä, onko tarve palvelujen ostolle ns. toimintatarve vai täydennystarve. Toimintatarpeella tarkoitetaan sellaista tarvetta, jossa yritys ei voisi jatkaa toimintaansa kannattavasti ilman ostoa, kun taas täydennystarve on sellainen tarve, jota ilman ostaja selviytyy omasta liiketoiminnastaan. Täydennystarpeita ovat esimerkiksi koulutus- ja konsultointipalvelut. Jos ostaja tuntee, että ostettava palvelu

kuuluu ns. täydennystarpeisiin, ei se välttämättä koe tarvetta ostaa palvelua. Tällaisessa tilanteessa ostajan on saatava jonkinlainen ärsyke, jotta se kokisi hyötyvänsä ostosta. Toimintatarpeiden ja täydennystarpeiden välillä on vain hiuksenhieno ero. Se, mikä toiselle yritykselle on toimintatarve, saattaa toiselle olla vain täydennystarve. Taloudellisen tilanteen huonontuessa ensimmäisenä ostot lopettaa sellainen ostaja, joka kokee palvelun täydennystarpeeksi. (Rope 1998, 20-21.) Hotellipalvelut ovat väliinputoaja tarpeiden määrittelyssä. Se, kokeeko ostaja hotellipalvelun toimintatarpeeksi vai täydennystarpeeksi, riippuu täysin yrityksen toimialasta ja sen strategiasta. Taloudellisen tilanteen huonontuessa on selvästi huomattavaa, että myös hotellipalvelujen kysyntä heikkenee, mikä kertoo siitä, että osa ostajista selvästi kokee hotellipalvelut täydennystarpeena. Väitettä tukee Tilastokeskuksen (2009a; 2009b) matkailutilasto ja kansantalouden tilinpito. Niistä on nähtävissä 2000-luvun alussa saapuneiden vieraiden ja majoitusöiden kasvun hiljentyminen matkailutilastossa (Tilastokeskus 2009b) ja samaan aikaan bruttokansantuotteen tilastoitu negatiivinen kehitys kansantalouden tilinpidossa (Tilastokeskus 2009a), eli pieni laskusuhdanne.

Vaihtoehtojen ratkaisujen hakemisella yritys hakee osto-ongelmaan sellaista ratkaisua, joka täyttää ne tarpeet, jotka on ensimmäisessä vaiheessa määritetty. Tällaisia voi olla yritykselle esimerkiksi ratkaisu oman siivoushenkilökunnan palkkaamisen ja siivouksen ulkoistamisen välillä. Ostaja vertailee tässä vaiheessa erilaisia toimivia ratkaisuvaihtoehtoja. Mikäli kyseessä on muunneltu uudelleenosto, ostaja tarkkailee uusia keinoja toteuttaa vanhaa prosessia. (Rope 1998, 22.) Ostajan harkitessa hotellipalveluiden ostoa, sen on laskettava kuinka paljon hotelliöitä sille vuoden aikana kertyy. Määriteltään tarpeen laajuuden on ostajan kysyttävä itseltään seuraavanlaisia kysymyksiä: Kuinka moni ja ketkä näitä hotellipalveluita käyttää? Voisiko työntekijöille vuokrata vaihtoehtoisesti vaikkapa asunnon? Tuleeko halvemmaksi vain lennättää työntekijä aamulla kohteeseen ja illalla takaisin? Tällainen ratkaisutapojen välinen karsinta käydään ennen kuin yksikään yksittäinen palveluntarjoaja voi päästä valintajoukkoon.

Hankintalähteiden haku alkaa, kun vaihtoehtojen ratkaisujen väliltä on valittu se ratkaisu, joka ostajasta tuntuu järkevimmältä. Hankintalähteisiin valikoituu sellaiset myyjät, jotka voivat tarjota ostajan haluaman ratkaisun osto-ongelmaan. Ostaja odottaa myyjältä aktiivista viestintää ja myytävän tuotteen esittelyä. Tällainen myyjän imagon rakennus ja myyntityö helpottaa ostajan hankintalähteiden hakua. (Rope 1998, 21-22.) Hotellipalveluntarjoajista hankintalähteiksi päätyvät helpoiten tunnetut ja hyväksi todetut yritykset. Uusilta toimijoilta tällainen yritysmarkkinoille penetroituminen vaatii paljon työtä ja aikaa.

Hankintalähteiden haun jälkeen ostaja on määrittänyt itsellensä valintajoukon, jonka ominaisuuksia se alkaa arvioida. ”Vaihtoehtojen arviointi” -vaiheessa ostaja alkaa vertailla tarjottuja tuotteita, joita peilataan yrityksen määrittelemiin tarpeisiin ja kriteereihin. Yrityksen ostoprosessissa lähetetään yleensä tässä vaiheessa kirjallinen tarjouspyyntö valintajoukolle. Ostaja pysyy tällä tavalla konkretisoimaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja valitsemaan niistä itsellensä parhaiten sopivan. Ostokeskuksen yksilöiden mielipiteet ja kriteerit vaikuttavat merkittävästi ostopäätökseen vertailtaessa eri vaihtoehtoja. (Rope 1998, 23.) Hotellin pitäisi pyrkiä räätälöimään sellainen yksityiskohtainen ratkaisu, jossa tyydytetään sekä organisaation määrittelemät kriteerit että vastataan yksilöiden tarpeisiin.

Ostopäätös vaiheen Timo Rope (1998, 23) jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen ostopäätös vaiheessa tehtävä ratkaisu on itse päätös siitä, miltä palveluntarjoajalta tullaan hankinta tekemään. Toinen vaihe on ostotilanne, jossa palvelusta maksetaan ja se toimitetaan ostajalle. Näiden kahden osan erittely on perusteltua sen takia että: 1. Ostopäätöksen teko ja itse osto ovat kaksi täysin eri asiaa. 2. Välillä osto saatetaan joutua tekemään joltain muultakin palveluntarjoajalta, koska ensisijaiseksi palveluntarjoajaksi valittu myyjä saattaa olla kykenemätön kaikissa tilanteissa toimittamaan ostajan tarvitsemaa palvelua. (Rope 1998, 23.) Hotellimarkkinoilla tällainen tilanne saattaa tulla eteen hyvin usein. Vaikka ostaja on tehnyt sopimuksen hotellipalveluntarjoajan kanssa, on hotellilla huoneita rajattu määrä. Tilanteessa, jossa ensisijainen palveluntarjoaja on myynyt koko käytössä olevan kapasiteettinsa, ostaja joutuu valitsemaan jonkun muun palveluntarjoajan tuotteen. Hotellipalveluita ostettaessa ostaja tekeekin usein sopimuksen useamman kuin yhden myyjän kanssa, koska palveluiden tasainen saatavuus on turvattava.

Viimeisessä vaiheessa ostaja arvioi kokemuksiaan ostetusta palvelusta. Mikäli ostaja kokee yrityksen palvelun vastaavan asettamia kriteereitä, se tuntee oston onnistuneen. Positiivinen kokemus ostosta parantaa myyjän imagoa ja saa ostajan käyttämään myyjän palveluita todennäköisesti myös uudestaan. Ostajan tuntiessa onnistuneensa ostossa, se saattaa levittää positiivista viestiä myyjästä myös muiden ostajien keskuuteen. B2B-markkinoilla ostajat ovat usein myös myyjäuskollisia. Ostoon käytetty aika halutaan minimoida, joten positiivisen ostokokemuksen jälkeen ei ole tarvetta hakea uutta palveluntarjoajaa. Toisaalta, mikäli ostokokemus on negatiivinen ja ostaja on tyytymätön palveluun, saattaa se herkästi vaihtaa palveluntarjoajaa. Ostajan ja myyjän väliset henkilökohtaiset suhteet näyttelevät kokemus-vaiheessa suurta roolia. Ostajan tuntiessa myyjän hyvin, edesauttaa se asiakassuhteen jatkumista negatiivisenkin kokemuksen jälkeen. (Rope 1998, 24.) Hotellimarkkinat ovat Helsingissä suhteellisen pienet, joten ostajan on helppo saada tietoa vaihtoehtoisista palveluntarjoajista. Palveluntarjoajan vaihtaminen ei välttämättä vaadi ostajalta suuria ponnisteluja. Tällainen tilanne tekee ostajasta herkan

ja se voi vaatia palveluntarjoajalta parempia ehtoja ja muutoksia palveluun, mikäli se ei saadun kokemuksen pohjalta koe hotellin täyttävän sen tarpeita.

3.5 Ostokeskus

Käsitteen ”The Buying Center” eli ostokeskuksen huomioiminen organisaation ostokäyttäytymisessä oli Websterin ja Windin (1972, 35) mukaan merkittävä askel alan opiskelulle. Ostokeskus käsittää kaikki ne ihmiset, jotka ovat osallisena ostopäätökseen yrityksen ostoprosessissa. Vuonna 1972 ostokeskukseen määriteltiin kuuluvan viisi ryhmää: päätöksentekijät, mielipidevaikuttajat, ostajat, käyttäjät ja portinvartijat. Ostokeskus on sittemmin jalostunut Kotlerin ja Kellerin (2006, 214-215) käsissä niin, että ostokeskukseen kuuluu heidän mukaansa seitsemän erilaista ryhmää, jotka ottavat osaa organisaation ostoprosessiin. Nämä seitsemän ostokeskuksen ryhmää ovat aloitteentekijät, käyttäjät, mielipidevaikuttajat, päätöksentekijät, hyväksyjät, ostajat ja portinvartijat. Yleensä yhdessä tällaisessa ostokeskuksessa on Kotlerin ja Kellerin mukaan viidestä kuuteen jäsentä, mutta ne saattavat usein olla suurempiakin. (Kotler & Keller 2006, 214-215; Webster & Wind 1972, 35.)

Timo Rope (1998, 25-27) mainitsee kirjassaan viisi ostoprosessiin osallistuvaa ryhmää, joita ovat käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päätöksentekijät ja koordinaattorit. Koordinaattori on Ropen käännös englanninkieliselle termille gatekeeper, jonka olen edellä vapaasti suomentanut portinvartijaksi. (Rope 1998, 25-27.) Ropen malli ostoprosessiin osallistujista on varsin kattava. Se on yhtenevä Websterin ja Windin (1972) ostokeskuksen rooliin määritelmän kanssa. Tämä johtuu varmaan siitä, että Rope (1998) on käyttänyt lähteenään Websterin ja Windin (1972) *Organizational Buying Behavior* kirjaa. Tämä hyväksi todettu ja jo neljä vuosikymmentä käytössä ollut ostokeskuksen määritelmä on vähän yksinkertaisempi versio Kotlerin ja Kellerin (2006) jalostetusta versioista. Huomattavaa on, että Ropen (1998), sekä Websterin ja Windin (1972) jälkeen Kotler ja Keller ovat lisänneet ostokeskukseen aloitteentekijän ja hyväksyjän. Ostokeskus on tärkeää huomioida silloin, kun organisaatio käy läpi kaikki tai ainakin useampia ostoprosessin vaiheita, eli kyseessä on täysin uusi osto tai jollain tavalla muunneltu uudelleen osto. Yleensä yrityksen ostoihin erikoistuneet asiantuntijat suorittavat ns. rutiininomaiset uudelleenostot, jolloin ostoon ei osallistu välttämättä muita henkilöitä.

Aloitteentekijä on se organisaation henkilö, joka huomaa tarpeen tai kehitettävän alueen, johon organisaatio tarvitsee jotain, mitä sillä ei entuudestaan ole olemassa. Usein tämä henkilö saattaa olla myös tuotteen lopullinen käyttäjä, mutta hän voi olla myös jonkun sidosryhmän tai toisen osaston työntekijä, jolla on ehdotus prosessin parantamiseksi. (Kotler & Keller 2006, 214.)

Käyttäjät ovat organisaation henkilöt, jotka tulevat lopulta nimensä mukaisesti käyttämään tuotetta ja saavat siitä ensisijaisen kokemuksen. Käyttäjät luovat yleensä oman ehdotuksensa tuotteen tai palvelun ostamiseksi ja määrittelevät vähimmäisvaatimukset ostettavalle palvelulle. (Kotler & Keller 2006, 214.) Hotellissa käyttäjiä ovat liikematkustajat; insinöörit, toimitusjohtajat, aluejohtajat tai vastaavat.

Mielipidevaikuttajat ovat organisaation jäseniä, jotka eivät välttämättä ole tekemisissä tuotteen tai palvelun kanssa, mutta heillä saattaa entuudestaan olla kokemusta ostettavasta hyödykkeestä. Yleisin vaikuttaja organisaatiossa on esimerkiksi isossa yrityksessä matkailuhallinnon assistentti tai joku muu asiantuntijaasemassa oleva henkilö, jolla on kokemusta alasta. Päätökseen vaikuttajana voi olla myös paljon matkaillut yrityksen työntekijä, jolla on aiempaa kokemusta kyseisestä palvelusta tai palveluntarjoajasta. Mielipidevaikuttajat tarkentavat vaatimuksia ostettavaa palvelua kohtaan, ja määrittelevät yleensä vaihtoehdot, joiden väliltä valinta lopulta tehdään. (Kotler & Keller 2006, 214.) Vahva mielipidevaikuttaja saattaa luoda ostettavalle palvelulle sellaisia vaatimuksia, joita palvelulle ei välttämättä muuten asetettaisi. Joissain tapauksissa ne eivät ole olennaisia, mutta toisinaan henkilö, joka on käyttänyt palvelua aikaisemmin, tuo esille myös hyvin tärkeitä ominaisuuksia. Tällä tavalla otetaan huomioon sellaisia asioita, joita tulevalle käyttäjälle ei tulisi mieleenkään, mutta jotka ovat tärkeitä oston onnistumisen kannalta.

Päättäjät valitsevat palveluntarjoajat ja tekevät lopulliset päätökset vaatimusten ja ehtojen suhteen. Päättäjä saattaa olla sama henkilö, joka on mielipidevaikuttaja. Useimmiten juuri asiantuntijat, jotka toimivat ostoprosessissa mielipidevaikuttajina, arvioivat vaihtoehtoja ja tekevät ehdotuksen palvelun tarjoajista. Ne ehdotukset esitetään lopuksi päättäjälle. (Kotler & Keller 2006, 214.) Tällainen päättäjä saattaa olla osaston- tai ryhmänjohtaja tai yrityksen matkailuhallinnon virkailija.

Hyväksyjä on organisaation sellainen jäsen, yleensä esimies, joka saa valmiin esityksen ostettavasta palvelusta ja tekee lopullisen päätöksen ostosta (Kotler & Keller 2006, 214). Hyväksyjä saattaa olla myös korkeamman tason esimies, joka antaa ostolle hyväksyntänsä ja ns. vapauttaa ostajan kädet tekemään sopimusta, ja lopuksi myös hyväksyy muotoillun sopimuksen. Tällainen on yleistä, mikäli kyseessä on joku suurempi, yleensä kallis osto.

Ostajat ovat yritysten asiantuntijoita, joiden toimenkuvana on tehdä yrityksen tarvittavat hankinnat ja he ovat erikoistuneet sopimusneuvotteluihin. Ostaja on yleensä henkilö, joka hallitsee

ostoprosessia, päättää miltä yritykseltä palvelut ostetaan, ja neuvottelee hinnan ja sopimusehdot palvelun tarjoajan kanssa. Ostaja saattaa vaikuttaa osaltaan palvelun kriteereihin, mutta hänen pääsääntöisenä tehtävänä on valita samankaltaisten palveluntarjoajien väliltä ja tehdä yritykselle paras mahdollinen sopimus. (Kotler & Keller 2006, 215.) Ammattimaisesta ostajasta yksinkertainen esimerkki on yrityksen Travel Managerit, jotka tuntevat alan ja osaavat valita yritykselle sopivimmat palveluratkaisut.

Portinvartijat eli koordinaattorit ovat henkilöryhmä, jolla on valta estää tiedon kulku ostokeskukseen tai myyjälle. Tällaiset henkilöt saattavat myös suodattaa osan tiedosta ja luoda muille ostokeskuksen yksiköille vääristynyttä informaatiota. Portinvartijoita saattaa olla assistentit, myyntiagentit tai puhelinvaihteet. (Kotler & Keller 2006, 215.) Ostajan ja myyjän on molempien tiedostettava se tosiasia, että portinvartijoita löytyy molemmin puolin. Passiiviset portinvartijat, jotka eivät välitä esimerkiksi yhteydenottopyyntöjä eteenpäin, saattavat aiheuttaa niin ostavalle kuin myyvälle yritykselle isoja tappioita. Tällainen passiivinen portinvartija voi olla esimerkiksi ostavan yrityksen assistentti, joka ei koskaan välitä tarjousta tai yhteydenottopyyntöä eteenpäin. Tapauksessa informaatioketju katkeaa ja ostajalla on käytettävissä vajaa tieto palveluntarjoajista.

Organisaatiossa yksilö saattaa ottaa ostokeskukseksi nimitetyssä yksikössä useamman roolin. Suuren yrityksen matkailuhallinnon johtaja saattaa olla niin mielipidevaikuttaja, portinvartija, päättäjä kuin ostajakin. Samaan tapaan assistentti voi olla portinvartija, mielipidevaikuttaja, päättäjä ja ostaja, kun hänen esimiehensä on hyväksyjä, käyttäjä. Jokaisella ostokeskuksen ryhmällä on erilaiset tekijät, jotka vaikuttavat tuotteen ostoon. Ostaja haluaa edullisen hinnan. Käyttäjä haluaa häntä itseään ja hänen työprosessiaan parhaiten helpottavan tai fyysisesti ja henkisesti mukavimman vaihtoehdon. (Kotler & Keller 2006, 215.) Kotler ja Keller, niin kuin Ropekaan ei mielestäni painota ostokeskuksen päätöksenteossa tarpeeksi sitä seikkaa, että hyödykkeen maksajana ei ole aina ostopäätöksen tekijä. Vaikka yksilöiden läsnäolo prosessissa tiedostetaan, olisi yksilön psykologista puolta painotettava ostoon vaikuttavana tekijänä enemmän. Tapauksissa, joissa ammattimainen ostaja on tekemässä ostopäätöstä, ei maksajan ja hinnan muuttujia tarvitse välttämättä huomioida niin vahvasti sen vuoksi, että ammattimaisella ostajalla ostopäätöksen taustalla vaikuttaa yleensä tavallista työntekijää voimakkaammin yrityksen sanelemat ominaisuudet ja kriteerit. Se, kuka palvelun maksaa, saattaa arvioida palvelua eri näkökulmasta. Tilanteessa, jossa yritys maksaa palvelusta, haluaa se tehdä tietenkin itsellensä mahdollisimman edullisen sopimuksen palveluntarjoajan kanssa, joka pystyy täyttämään sen asettamat vaatimukset. Samaan aikaan ostoprosessi ja ostot muuttuvat jokaisen syntyneen ostokeskuksen mukaan. Yksittäistä ostoa varten syntyneissä ostokeskuksissa on ainutlaatuiset

sosiaaliset suhteet, ryhmän paineet ja yksilön toiveet. Jokaisella yrityksen yksiköllä saattaa lisäksi olla tai todennäköisesti onkin, eriävät vaatimukset palvelua kohtaan. Tämä tekee yrityksestä palvelun ostajana samaan aikaan hankalan ja mielenkiintoisen, koska organisaatio tekee päätöksensä omalla tavallaan rationaalisesti, mutta päätösten takana on kuitenkin ajattelevia yksilöitä, jotka osaltaan tekevät päätöksiä yksilökeskeisistä lähtökohdista samaan tapaan kuin yksittäinen kuluttaja.

3.6 Organisaation ostokäyttäytymismallit

Jo vuonna 1979 oli tutkittu yrityksen ostokäyttäytymistä siinä määrin, että sitä kuvaavia malleja oli useampia. Näitä malleja olivat Shethin malli, Websterin ja Windin malli ja Coffrayn ja Lilienin malli. Yrityksen ostokäyttäytymistä kuvaavia malleja tarkasteltaessa on otettava huomioon, että ne ovat yksinkertaistettuja versioita todellisesta ostoprosessista. Tällaisten mallien voimavara on siinä, että ne keskittyvät prosessin erilaisiin muuttuviin tekijöihin ja yrittävät selittää niiden vuorovaikutusta. (Webster 1979, 29-30.) Webster (1979) sivuuttaa Organizational buying behaviorissa (1972) olevan Robinsonin, Farisin ja Windin Buygrid-mallin, joka on laajalti käytössä vielä nykypäivänäkin. Tämä saattaa tietenkin johtua siitä, että Organizational buying behaviorissa Webster ja Wind esittivät omia teorioitaan aikaisempien ostokäyttäytymismallien ohella. Näistä Websterin ja Windin omista teorioista syntyi myös heidän yrityksen ostokäyttäytymismalli. Malli julkaistiin huhtikuussa 1972 Journal of Marketing- lehden artikkelissa ”A General model of organizational buying behavior”. Vuonna 1979 Webster ei ehkä nähnyt enää tarpeelliseksi sisällyttää Buygrid-mallia kirjaansa. Seuraavassa esitellään kaikki edellä mainitut mallit, sekä pureudutaan hieman tarkemmin Buygrid-malliin sekä Websterin ja Windin ostokäyttäytymisen malliin. Viimeksi mainittuihin siksi, että ne ovat mielestäni ostoprosessia tutkittaessa keskeisimmät teoriat, joilla opinnäytetyön tavoitteet voidaan saavuttaa. Websterin ja Windin malliin tutustutaan, jotta pystytään hahmottamaan kaikki oston vaikuttavat tekijät. Buygrid-malli käydään läpi siksi, että tulisi ymmärtää mitkä ovat oston vaiheet, ja miten ne vaikuttavat oston erilaisissa ostotilanteissa.

Shethin malli on esitelty ensikerran 1973 (teoksessa Webster 1979, 30-33) lokakuussa artikkelissa ”A Model of Industrial Buyer Behavior” lehdessä Journal of Marketing. Mallissa organisaation ostoprosessi muodostuu kahden tekijän vaikutuksesta: yksilöiden ja organisaation. Siinä se painottaa vahvasti psykologista näkökantaa, jossa yksilöiden vaikutus ostoprosessiin on otettu vahvemmin huomioon. Eriteltynä yksilöön vaikuttavat tekijät ja yksilön päätöksentekoprosessi ostotilanteessa. Malli ottaa huomioon ostajan odotukset, mielipiteet, rooliodotukset, elämäntyylin ja koetun riskin, ja siinä korostetaan päätöksentekoa ryhmässä, jossa on kaksi

tai useampia henkilöitä. Toisaalta huomioon on otettu myös yksin tehdyt päätökset ostovaiheessa. Sheth ei painota liiemmin sitä millaisia jäseniä yrityksen ostoprosessissa on mukana. Mallissa korostetaan edellä mainittujen roolien sijaan yksilön päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, jotka mallissa luokitellaan seuraavasti: Yksilön taustat, tiedonlähteet ja niiden etsintä, tiedon vääristyminen ja vanhat ostokokemukset. Ryhmän jäseniksi mallissa on lueteltu insinöörit, ostohenkilöt, käyttäjät ja muut. Huomioon on otettava se, että Shethin malli on muodostettu Howard-Shethin yksilön ostokäyttäytymisen mallin pohjalta, joka nimenomaan tutkii yksilöä. Kun yksilön ostopäätökseen vaikuttavat tekijät on otettu huomioon, vaikuttaa ostoon sen jälkeen aikataulupaineet, koettu riski, se millainen osto on kyseessä, yrityksen päätökset, yrityksen koko ja sen, kuinka keskittynyt sen johto on. Erittäin tärkeä ostoon vaikuttava tekijä on koettu riski, niin yksilön kuin yrityksenkin, joka viimekädessä vaikuttaa hyvin paljon päätökseen. Ostojen voidaan päätellä jakautuvan matalan riskin ostoihin, jotka tehdään yksin, ja korkean riskin ostoihin, jotka tehdään ryhmässä. Vasta tässä vaiheessa mallia huomioidaan ns. ryhmän ostopäätösprosessi. Ryhmä hankkii tietoa ja arvioi sitä. Ryhmän vastahakoisille jäsenille yritetään perustella oston järkevyyttä jo hankitulla tiedolla, päätöksestä neuvotellaan ryhmän kesken tai ryhmässä yritetään kääntää jonkun ryhmän jäsenen pääpolitiikalla. Tämän vaiheen oletetaan olevan rationaalista päätöksentekoa. (Webster 1979, 30 – 33.) Shethin malli on mielestäni hieman vanhentunut, ja siinä on liian selvästi eroteltu toisistaan henkilöön ja yritykseen liittyvät tekijät, koska jotkut yritykseen liittyvistä tekijöistä saattavat olla hyvin voimakkaassa asemassa yksilön päätöksenteossa. Samaan tapaan mielestäni mallia ei ole yksinkertaistettu tarpeeksi eikä kuvion liittäminen työhön ollut tarpeellista, koska se sinällään ei antaisi tutkimukselle suuntaviivoja, vaan sekoittaisi yrityksen monitahoista ostoprosessia entisestään. Mielestäni selkeästi ostovaiheisiin perustuva malli, kuten Buygrid tai ylhäältä alas loogisesti kulkeva, kokonaiskuvaa antava Websterin ja Windin malli, ovat mielekkäämpiä yrityksen ostokäyttäytymisen kuvaajia, kuin Shethin miellekartta. Shethin malli yrittää havainnollistaa eriteki-
joiden vuorovaikutusta, mutta liittää niitä minun mielestäni vain löyhästi yhteen. Tutkimusvälineenä se toimisi, kun haluttaisiin erottaa ne tekijät, jotka yksilö tai yritys tuo ostopäätöksen tekoon, mutta tällainen tieto ei ole tutkimuksen rajauksen vuoksi olennaista tietoa.

Choffray ja Lilien (1976, teoksessa Webster 1979, 38-39) ovat tehneet tutkimuksen, jossa he ovat tutkineet yksityisen yrityksen ostokäyttäytymistä sellaisessa tilanteessa, kun yritys päättää ostaa uuden tuotteen. Malli, jota he ovat käyttäneet, pitää yrityksen ja ympäristön ostoon vaikuttavia tekijöitä vain rajoitteina, jotka poissulkevat osan palveluntarjoajista. Näiden jäljelle jääneiden mahdollisten palveluntarjoajien väliltä yksilöt sitten ryhmässä tekevät päätöksen. Mallissa siis ryhmän ja yksilön määrittelemät kriteerit huomioidaan vasta yrityksen määrittelemien kriteerien jälkeen. Choffrayn ja Lilienin mallissa määräävänä tekijänä on yrityksen aset-

tamien rajoitteiden jälkeen ryhmän tuotteelle asettamat kriteerit, jotka syntyvät ryhmän päätöksentekomallilla. Tällaisia ryhmän päätöksentekomalleja eritellään neljä kappaletta. Ensimmäinen on mahdollisuuksien arviointimalli, jossa yksilöiden välinen vaikutusvalta ostokeskuksessa vaikuttaa valintaan. Toisena esitellään suhteellisen vaikutusvallan malli, mikä olettaa kaikkien ostokeskuksen yksilöiden olevan tasavertaisia. Kolmas malli on yksimielisyyismalli, jossa nimensä mukaan päätöksentekoprosessi jatkuu niin kauan, kunnes kaikki ostokeskuksen jäsenet ovat samaa mieltä päätöksestä. Neljäntenä ryhmän päätöksentekomallina Choffray ja Lilien (1976, teoksessa Webster 1979, 38-39) pitävät yhteisen hyväksynnän mallia. Neljännessä mallissa vaihtoehtoista valitaan se, joka on vähäisimmässä ristiriidassa eri yksilöiden ostokriteereiden kanssa. Jotta yrityksen ostokäyttäytymistä voitaisiin tutkia tämän mallin pohjalta, pitäisi olla tieto siitä, millä tavalla erilaiset ostokeskukset tekevät päätöksensä, ja miten niiden erilaiset jäsenet vaikuttavat päätöksiin. (Webster 1979, 38-39.) Edellä avattu malli on mielenkiintoinen, koska se painottaa ostoprosessissa ryhmän käyttäytymistä rationaalisena yksikkönä, ottaen kuitenkin huomioon yksilön ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Choffray ja Lilienin malli kuvaa yrityksen ostokäyttäytymistä loogisemmin kuin Shethin malli, mutta ei kuitenkaan pureudu ostoon vaikuttaviin tekijöihin sen tarkemmin. Kuitenkin ymmärtääksemme yrityksen ostokäyttäytymistä on hyvä tiedostaa, että myös ryhmän sisällä tehdään rationaalisia ratkaisuja, vaikkei oteta huomioon yrityksen vaikutusta.

3.6.1 Buygrid-malli

Robinson, Faris ja Wind (1967, teoksessa Webster & Wind 1972, 24) ovat puhuneet kahdeksasta oston vaiheesta ja niiden vertaamista erilaisiin ostotilanteisiin. Tätä ostokäyttäytymisen mallia kutsutaan Buygrid-malliksi.

Taulukko 6. Buygrid-malli, ostonvaiheet erilaisissa ostotilanteissa (Kotler & Keller 2006, 219 – 220; Webster & Wind 1972, 24.)

	Uusi osto	Muunneltu uudelleenosto	Suora uudelleenosto
Tarpeen tiedostaminen	Kyllä	Ehkä	Ei
Tarpeen määrittely	Kyllä	Ehkä	Ei
Palvelun ominaisuuksien määrittely	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Palvelun tarjoajien kartoitus	Kyllä	Ehkä	Ei
Palveluiden vertailu	Kyllä	Ehkä	Ei
Palvelun tarjoajan valinta	Kyllä	Ehkä	Ei
Varauskanavan valinta	Kyllä	Ehkä	Ei
Palvelun arviointi	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Buygrid-tilauskoko selvittää ostoprosessia visuaalisesti. Taulukosta voi lukea kuinka ja mitä vaiheita yrityksessä käydään läpi suorittaessa rutiininomaista ostoa, muunneltua uudelleenostoa tai täysin uutta ostotilannetta. Webster ja Wind (1972, 24) käyttivät Buygrid-tilauskoko kuvaamaan ostoprosessia niin, että taulukossa ei ollut nyt nähtäviä ennako-olettamia sille, mitkä vaiheet toteutuvat erilaissa ostotilanteissa, nämä perusolettamat ovat sittemmin Kotlerin ja Kellerin lisämiä. (Kotler & Keller 2006, 219 – 220; Webster & Wind 1972, 24.)

Suora uudelleenosto (taulukon 1 oikealla laidalla) kuvaa tilannetta, jossa yritys on suorittanut oston useasti aikaisemmin, eikä yrityksen ostaja tai organisaation muut jäsenet halua käyttää ostoon turhaa aikaa. Yhteistyökumppaniin luotetaan ja sen palvelut vastaavat yrityksen tarpeita. (Keller & Kotler 2006, 212; Webster 1979, 28 – 29; Webster & Wind 1972, 24.) Ostettaessa hotellipalveluja tällaisessa suorassa uudelleenostotilanteessa, asiakkaalla on jo aikaisemmin ollut yrityssopimus hotellin kanssa, ja yritys haluaa uusia sopimuksen. Syynä saattaa olla se, että sopimus on päättymässä tai siksi, että yrityksen tarpeet ovat muuttuneet hieman, mutta ei kuitenkaan niin merkittävästi, että voitaisiin puhua muunnellusta uudelleen ostosta. Yritys ei tällaisessa tilanteessa käytä juurikaan aikaa tai ajatuksia sopimuksen uusimiseen tai oston tekemiseen,

koska se luottaa kumppaniinsa ja sen tarjoamiin palveluihin. Suorissa uudelleenostoissa vastuu ostosta on usein yrityksen Travel Managerilla tai jollain muulla henkilöllä, joka toimii yrityksessä ammattimaisena ostajana. Ostoprosessiin ei osallistu edellä mainittujen lisäksi muita henkilöitä. Hotelli ei kuitenkaan missään nimessä saa laiminlyödä asiakkaita, jotka tekevät näitä suoria uudelleenostoja.

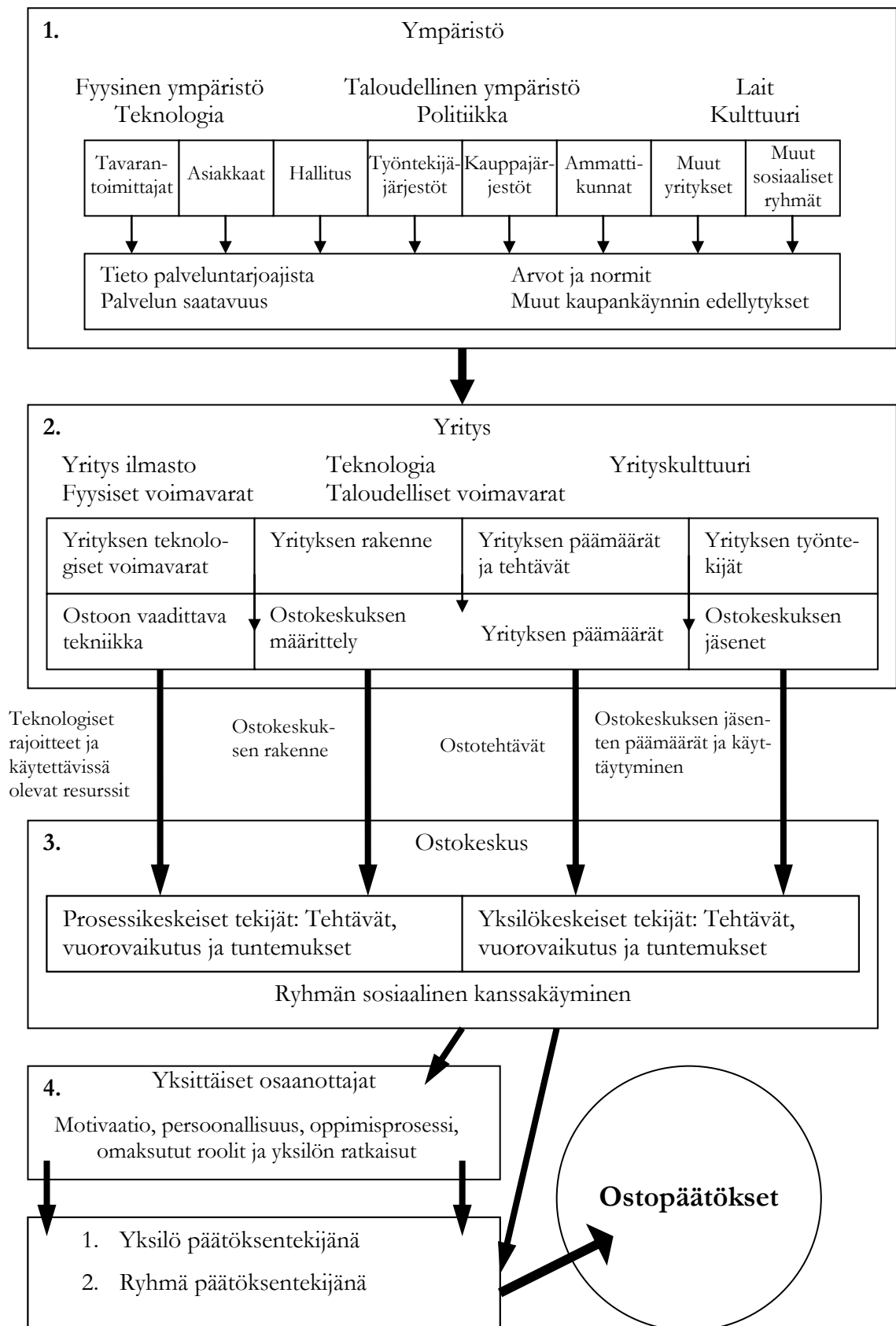
Uusi osto taas on täysin päinvastainen tilanne suoralle uudelleenostolle. Ostoa harkitseva asiakas käy läpi ostoprosessin kaikki vaiheet yksitellen. Tässä ostoprosessissa ostaja pyrkii muokkaamaan itselleen sopivan ratkaisun. Ostaja aloittaa ostoprosessin aina tarpeen tiedostamisesta ja päättää prosessin palvelun arviointiin. (Webster & Wind 1972, 24.) Mitä suurempi riski tai menoerä tällainen uusiosto on sitä enemmän aikaa ja resursseja yritys käyttää ostoprosessiin (Kotler & Keller 2006, 212). Täysin uudelle ostotilanteelle muodostetaan oma ostokeskus määrittämään ostolta vaadittavia kriteereitä ja ominaisuuksia. Kuten edellä todettiin, tällaiseen uuteen ostoon käytetään enemmän resursseja ja aikaa. Ostoon osallistuu sen tärkeydestä riippuen yleensä useampia henkilöitä.

Muunneltu uudelleenosto on ostotilanne, jossa jostain syystä ostaja haluaa arvioida uudestaan ostettavaa palvelua ja/tai palveluntarjoajia sellaisen tuotteen kohdalla, jota on ostettu jo aikaisemminkin ja sen ostamisesta on yrityksellä jonkinlainen käsitys (Webster 1979, 29). Muunnellussa uudelleenostotilanteessa ostajalla on yleensä useampia henkilöitä osallisena ostoprosessissa. Muunnellussa uudelleenostotilanteessa ostaja saattaa pyytää tai saada tarjouksia myös muilta palveluntarjoajilta. Ostaja saattaa pyytää tarjouksia siksi, että tilanteen oletetaan olevan hyvä hetki vaikkapa hintojen tarkastukselle. Tarjouksia ostaja saattaa saada toisilta palveluntarjoajilta, koska myyjät ajattelevat sen olevan hyvätilaisuus vallata osan markkinoista, tai tehdä kokonaisuudessaan paremman tarjouksen niin, että vanha palveluntarjoaja putoaa pois valintavaiheessa. (Kotler & Keller 2006, 212.) Se, miksi suorasta uudelleenostosta on siirrytty muunneltuun uudelleenostoon vaikuttaa siihen, mitä ostonvaiheita yritys käy läpi oston aikana. Useimmiten yrityksen muunneltu uudelleenosto johtuu siitä, että sen oma tuotantoprosessi tai joku muu toiminto on muuttunut niin paljon, että yritys tarvitsee joko kokonaan uuden palvelun tai vanhasta palvelutuotteesta merkittävästi muuttuneen palvelun. Hotellille se saattaa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ostaja siirtää työntekijöiden majoituksen vuokrahuoneistoihin tai toiseen hotelliin, lähemmäs uutta toimipistettä, eikä vanhan palveluntarjoajan hinta ei ole enää kilpailukykyinen. Vertaamalla Buygrid-mallin taulukkoa Ropen (1998, 19) ostoprosessiin osallistujien taulukkoon (s. 21), voidaan saada kokonaiskuva siitä, mitkä ostokeskuksen jäsenet osallistuvat erilaisiin ostotilanteisiin.

Webster ja Wind (1972, 16) sanovat, että Buygrid-malli on hyvä työkalu kuvaamaan organisaation ostokäyttäytymistä ja ostajan reaktioita erilaisissa ostotilanteissa, mutta sitä ei voi käyttää käyttäytymisen ennustamiseen, eikä se pysty juurikaan kuvailemaan sitä, kuinka suuri osuus ostopäätöksestä on prosessikeskeistä päätöksentekoa, ja kuinka paljon päätöksen taustalla ovat yksilöt, jotka tekevät päätöksiänsä yksilön ostokäyttäytymismalleja noudattaen. Buygrid-malli siis antaa hyvän ohjenuoran yleiselle tutkimukselle, mutta tämän lisäksi tutkijan on otettava huomioon se, että tässä mallissa jää pimentoon kaikki yksilön ostoon vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi taloudellisen hyödyn tavoittelu, sosiaalisen aseman ylläpito tai kohotus ja muiden ostokeskuksen jäsenten vaikutus ostajaan. (Webster & Wind 1972, 16 -25.) Samoista syistä, joista Webster ja Wind ovat vuonna 1972 pitäneet Buygrid-mallia erittäin hyvänä työkaluna organisaation ostokäyttäytymisen tutkimiseen, sitä pidetään edelleen nykypäivänäkin. Samasta syystä malli on valittu myös opinnäytetyön viitekehyksen yhdeksi kantavaksi perustaksi.

3.6.2 Webster & Wind

Websterin ja Windin (1972, 33) yrityksen ostokäyttäytymismallin lähtökohtana on se, että joku yrityksen toimintaan liittyvä henkilö havaitsee ongelman, joka voidaan ratkaista ostamalla. Organisaatio reagoi tällaiseen ostotilanteeseen muodostamalla ostokeskuksen, johon kuuluu käyttäjät, päättäjät, mielipidevaikuttajat, ostajat ja portinvartijat. Ostokeskuksen ostopäätös on monien eri tekijöiden summa. Kuviossa 3 on esitetty Websterin ja Windin malli, joka havainnollistaa yrityksen ostoon vaikuttavia tekijöitä kaikessa sen monimuotoisuudessa.



Kuvio 3. Websterin ja Windin Yleinen yrityksen ostokäyttäytymisen malli, julkaistu Huhtikuussa 1972 Journal of Marketing lehdessä (Webster 1979, 35)

Websterin ja Windin yrityksen ostokäyttäytymismallissa oletetaan, että ostopäätös syntyy neljän muuttujan summasta: ympäristön, organisaation, ostokeskuksen ja yksilön. Ostokeskuksen jäsenet omaksuvat ostoprosessissa erilaisia rooleja. Kaikilla ostokeskuksen jäsenillä on yksilölliset odotukset, mielipiteet ja tavoitteet. Yksilölliset tekijät määräytyvät henkilön taustan, aseman, työtehtävien ja ympäristöstä tulevien ärsykkeiden vaikutuksesta. (Webster 1979, 33 – 34.)

Kuvion 3 ylin osa numero 1 kuvaa ympäristöä, jonka erilaiset muuttujat vaikuttavat yrityksen tekemään ostopäätökseen. Ympäristön muuttujia ovat mm. poliittiset, lainsäädännölliset, taloudelliset, kulttuurilliset ja ympäristölliset tekijät. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai vaikkapa maailman taloudellinen tilanne ovat sellaisia tekijöitä, joihin ostaja eikä liiemmin myyjä voi vaikuttaa. Näiden tekijöiden vaikutusta ostajaan on hyvin vaikea ennakoida tai mitata, mutta niitä on aina huomattavissa. (Webster 1979, 34.) Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa tilastoa saapuneista vieraista ja yöpymisistä vuodesta 1995 vuoteen 2007, jossa saapuneiden vieraiden ja yöpymisten määrä on kasvanut lähestulkoon tasaisesti koko ajanjakson aikana. Vuonna 1995 tilastoitiin 11 102 483 yöpymistä hotelleissa ja vuonna 2007 15 311 691 yöpymistä. Niinpä tällä aikavälillä tilastoitu kasvu oli noin 37,9 %. Luvut pitävät sisällään kaikki hotellit, joissa on vähintään 10 huonetta. (Tilastokeskus 2009b) Samaan aikaan esimerkiksi Suomen bruttokansantuote asukasta kohti nousi vuoden 1995 18 777 eurosta vuoteen 2007 33 970 euroon. Bruttokansantuote asukasta kohden siis kasvoi euromääräisesti 15193 € eli noin 80,9 %. (Tilastokeskus 2009a)

Kuvion 2. osa on yritys itsessään. Yrityksen sanelemia, tai siitä riippuvia oston vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen tekniset resurssit, yrityksen rakenne, päämäärät ja ostotehtävät. Tämän lisäksi yrityksessä toimivat henkilöt ovat osallisena yritystasolla oston vaikuttaviin tekijöihin. Tällä tasolla nousevat esiin kysymykset, onko ostot keskitetty tietyille henkilöillä vai hajautettu osastojen välille. Näihin kysymyksiin ostajan osalta vaikuttavia tekijöitä on seuraavat: ostajan sijainti fyysisesti toisaalla muiden ostokeskuksen jäsenten kanssa, ostajan ja ylemmän johdon väliset suhteet ja päätöksen hyväksyntä, ostajan ja käyttäjän välinen muodollinen ja epämuodollinen viestintä, sekä fyysisestä sijainnista riippuva lojaalisuus muita ostokeskuksen jäseniä kohtaan. Ostajan on tutkailtava ostoja esimerkiksi siltä kannalta, että joutuuko hän kohtaamaan päivittäin ostetun palvelun käyttäjät ja saadaanko heiltä jatkuvasti palautetta. Kuvion 2. osion neljä oston vaikuttavaa tekijää siis vaikuttavat toisiinsa ja osaltaan vaikuttavat yksilön päätöksentekoprosessiin ja yrityksen oston onnistumiseen. Websterin ja Windin mallissa ostotilannetta tutkaillaan tässä oston vaiheessa neljästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat tuovat ratkaistavaksi erilaisia ongelmia, jotka ovat mm. seuraavanlaisia: Kuinka ostot palvelevat yrityksen tarpeita? Onko tarve jatkuvaa tai kausiluontoista? Syntykö tarve ostajan oman tuotteen

myynnistä, vai onko se organisaation sisäinen tarve, joka on riippumaton ostajan tuotteen kysynnästä? Onko osto rutiininomainen? Millainen on ostajan tyyli kommunikoida? Millaisia kommunikaatiotilanteita oston aikana tulee vastaan? Onko ostaja altis suostuttelulle tai onko se valmis ottamaan vastaan ohjeita? Voidaanko kommunikoimalla vaikuttaa ostajan mielipiteisiin? Millaista vastaanotettu tieto on? Samaan tapaan se, missä asemassa ostaja on organisaatiossa, vaikuttaa siihen, millaisia päätöksiä hän tai koko ryhmä on valmis tekemään. Ostaja vertaa mahdollisia lopputuloksia jotka on odotettavissa omaan asemaansa organisaatiossa ja vastaa itsellensä seuraavaan kysymykseen: Mitä on odotettavissa sellaisissa tilanteissa, joissa osto onnistuu tai epäonnistuu? Ostaja arvioi riskejä. (Webster 1979, 35 - 36.)

Kuvion 3 kolmas osa on ostokeskus, johon vaikuttaa sekä ympäristöstä tulevat ärsykkeet että yrityksen sisäiset ärsykkeet. Tätä ympäristöstä ja yrityksestä kertynyttä tietoa ja vaikutteita analysoidaan ostokeskuksessa ja haetaan ratkaisua ongelmaan. Tässä osassa ostokeskuksen eri jäsenet ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Se, kuinka voimakasta vuorovaikutus on ja miten se vaikuttaa ostopäätökseen, riippuvat siitä, kuinka läheisesti ostokeskuksen eri toimijat ovat yhteydessä toisiinsa. Ostokeskuksen toimintaan vaikuttaa mm. seuraavat tekijät: Onko ostotehtävät keskitetty jollekin ryhmälle, joka on kiinteästi yhteydessä toisiinsa, vai hajautettuna eri paikkoihin? Millaisia ovat ryhmän yksilöiden päämäärät? Miten ryhmän vuorovaikutuksessa muokkautuu ulkoa tulevat ympäristön ja organisaation ärsykkeet? Millaiset ovat ryhmän keskinäiset valtasuhteet? Vaikuttavatko jonkun yksilön mielipiteet muita enemmän ja millaiset ovat sen henkilön tausta ja tiedot? (Webster 1979, 37.) Choffrayn ja Lilienin malli painottaa juuri tätä ryhmän päätöksentekoon liittyvää ongelmallisuutta. Mikäli haluaisi perehtyä tarkemmin juuri ryhmän välisiin suhteisiin yrityksen ostopäätösprosessissa, voisi yhdistää Websterin ja Windin mallia Choffrayn ja Lilienin malliin niin, että ulkoapäin ryhmään suuntautuvia vaikutteita tutkittaisiin ensimmäisen mallin kannalta, ja sitten ryhmänostoprosessiin itsessään pureuduttaisiin jälkimmäisen voimin.

Viimeisessä 4. osassa yrityksen ostokäyttäytymismallia ehdollistetaan kuitenkin kaikki kolme ensimmäistä osaa siihen, että viimekädessä ennen ostoa päätöksen tekee aina yksilö, omien tarpeidensa ja halujensa takia ja jolla on tunteet, oma tausta, käsitykset, mielipiteet ja odotukset ja joka on oppinut tietyt käyttäytymismallit. Websterin ja Windin (1972, 37) johtopäätös perustuu siihen oletamaan, että yritys itsessään ei voi tehdä päätöstä, toimia saati ratkaista ongelmia. Nämä tehtävät tekee aina yrityksessä toimiva yksilö, johon vaikuttaa yrityksen päämäärät. Yksilö on hakeutunut yrityksen palvelukseen saavuttaakseen omat päämääränsä ja joutuu toteuttamaan yrityksen antamia tehtäviä ja päämääriä, jotta voisi saavuttaa omansa. Yksilön ostopäätös sidotaan mallissa ryhmän ostopäätösprosessiin, jota ei liiemmin eritellä. (Webster 1979, 37.)

Websterin ja Windin (1972) yleinen yrityksen ostokäyttäytymisen malli tukee ja saa perustansa minun mielestäni esimerkiksi Maslow:n tarvehierarkiasta. Täyttääkseen kaksi tarvehierarkian ylintä porrasta, eli arvostuksen tarpeen ja itsensä toteuttamisen, yksilö tuntee tarvetta hakeutua töihin tiettyyn organisaatioon. Yksilö uskoo siis tässä yrityksessä työskentelyn edesauttavan hänen omien päämääriensä saavuttamista. Yrityksessä työskentelemällä yksilö saattaa pyrkiä mm. seuraaviin tavoitteisiin: Yksilö pyrkii saavuttamaan muiden hyväksyntää ja arvostusta työympäristössä tai sen ulkopuolella. Yksilö uskoo saavansa työstään sellaisen korvauksen, jonka avulla hän pystyy toteuttamaan itseään ja ostamaan sellaisia tuotteita, joilla voi saavuttaa muiden arvostusta.

Edellä mainittujen neljän ostopäätökseen vaikuttavan päätekijän jälkeen alimmaisena osana mallissa on yksilö päätöksentekijänä ja ryhmä päätöksentekijänä. Yrityksen ostopäätöksen saat-
taa tehdä vain yksi yksilö, mikäli ostopäätös on rutiniinomainen, mutta ostokeskukseen voi kuulua kymmeniäkin jäseniä, mikäli tarve niin vaatii. Neljä ylintä osaa siis selittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, joiden jälkeen joko yksilö tai ryhmä vuorovaikutuksessa tekee tietyn kaavan mukaan ostopäätöksen. Malli on kattava ja se ottaa hyvin huomioon ulkoiset ja sisäiset sekä yksilöstä että ryhmästä johtuvat tekijät, eikä sitä ole sidottu aikaan. Websterin ja Windin malli käsittelee yleisellä tasolla yrityksen ostokäyttäytymistä. Mallia soveltamalla sitä voidaan mielestäni pitää erinomaisena työkaluna organisaation ostoprosessin tutkimiseen.

4 Ostoon vaikuttavat tekijät

Organisaation ostoon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen pääryhmään, jotka pitävät sisällään erilaisia malleja ostoon vaikuttavista muuttujista. Ensimmäisessä ryhmässä on prosessikeskeiset tekijät. Näitä prosessikeskeisiä tekijöitä on mallinnettu seuraavasti: minimihintamalli, pienimpien kokonaiskustannusten malli, järkiperusteinen malli, prosessinhallinta malli, vastapalvelusmalli ja rajoitettujen vaihtoehtojen malli. Edellä mainitut mallit siis edustavat niitä ostoon vaikuttavia tekijöitä, jotka olettavat yrityksen olevan rationaalinen ostaja. Toinen pääryhmä pitää sisällään vastavuoroisesti sellaiset, ei-prosessikeskeiset tekijät, jotka ovat riippuvaisia yksilöistä. Tässä toisessa pääryhmässä ostoon vaikuttavat muun muassa taloudellisen hyödyn tavoittelu, sosiaalisen aseman ylläpito tai kohotus, ostaja-myyjä väliset rooliodotukset ja vaihtoehtoiset vaikuttajat ostajaan eli sosiaaliset suhteet ja paineet. (Webster & Wind 1972, 12-20.) Tutkimuksessa käytetään yksilökeskeisiä tekijöitä kuvaamaan tällaisia ei-prosessikeskeisiä tekijöitä.

Taulukko 7. Ostoon vaikuttavien tekijöiden luokittelu lähteen mukaan (Webster & Wind 1972, 29).

Vaikutuksen lähde	Prosessikeskeinen lähtökohta	Yksilökeskeinen lähtökohta
Yksittäinen henkilö	Alin hinta	Henkilökohtainen arvo
Sosiaaliset suhteet	Palvelun ominaisuudet	Sosiaalinen kanssakäyminen työn ulkopuolella
Yritys	Yrityksen politiikat ja laatu-tavoitteet	Yrityksen politiikat verrattuna ympäröivään yhteiskuntaan
Ympäristö	Tulevaisuuden näkymät ja trendit	Poliittiset vaikutteet

Taulukossa esitetään millä tasolla (Vaikutuksen lähde), tehdään erilaisia ostoon vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvia päätöksiä prosessikeskeisten ja yksilökeskeisten lähtökohtien valossa (Webster & Wind 1972, 29).

Ostoon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa myös Kotlerin ja Kellerin (2006, 216) mukaan, jolloin ostajat jaetaan neljään erilaiseen ryhmään. Hintaa painottavat ostajat, joille kaikista tärkeintä on saada ostettua tuote mahdollisimman halvalla hinnalla. Toisena ryhmänä ovat ratkaisukeskeiset ostajat, jotka hakevat kokonaisvaltaista toimivaa palvelua joko omaan tuotantoprosessiinsa, tai johonkin muuhun prosessiin. Tällaiset asiakkaat ovat kuitenkin herkästi valmiita vaihtamaan

palvelun tarjoajaa, mikäli joku muu tarjoaa vastaavaa kokonaisuutta halvemmalla tai luotettavammin. Kolmantena ryhmänä ovat arviointiperusteiset ostajat, jotka haluavat itsellensä räätälöidyn palvelun, joka vastaa täydellisesti yrityksen tarpeita. Nämä kolmannen ryhmän ostajat ovat valmiita maksamaan palvelusta, mikäli se pitää sisällään kaikki ne kriteerit, jotka palvelulle on asetettu ja he myös vaativat palvelulta juuri sen. Neljäs ostajaryhmä on luottamusta arvostavat ostajat. Luottamusta arvostava ostaja haluaa luoda kumppanuuden myyjän kanssa ja saada vakaan suhteen häneen niin, että myyjän yrityksen kanssa asioiminen on helppoa ja varmaa. Kolmannen ryhmän ostajat ovat myyjälle haastavampia, koska heidän kanssaan ei ole muodostunut vielä kumppanuus suhdetta, niin kuin neljännen ryhmän ostajien. Kolmannen ryhmän ostajat pitää saada vakuuttuneeksi palveluntarjoajan palveluista. Kolmannen ryhmän ostajasta saattaa tulla neljännen ryhmän ostaja, joka kokee olevansa kumppanuussuhteessa hotellin kanssa. (Kotler & Keller 2006, 216.) Jotkut yritykset tuottavat palveluita esimerkiksi vain hintaa painottaville ostajille, ja näkisin, että hotellit, motellit, yhden-, kahden- ja kolmentähden hotellit on perustettu omalta osaltaan vastaamaan tällaisten ostajien tarvetta. Tällainen moderni jako ostoon vaikuttavissa tekijöissä on yksinkertaisempi ja on sisällöltään vähän suppeampi kuin Weberin ja Windin (1972, 13-20) esittämä. Kuitenkin tällainen jako ajaa asiansa ja antaa tavallaan kokonaiskuvan siitä, kuinka yritys voi johdonmukaisesti ostaa palveluita.

Kolmas keino käsitellä ostoon vaikuttavia tekijöitä on Timo Ropen (1998, 17) malli siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen ostokäyttäytymiseen. Ostoon vaikuttavia tekijöitä mallissa on tarjottava tuote, markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne, ostava organisaatio ja ostotilanne. Tarjottavalla tuotteella eritellään siis tuotteen materiaalsiin ja materiaallittomiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät, ostajan odotukset tuotetta kohtaan ja tuotteen käyttötarkoitus. Markkinoilla toimivilla yrityksillä ja kilpailutilanteella tarkoitetaan siis palveluntarjoajia ja palveluntarjoajien eroja imagon, markkinoinnin ja tunnettavuuden suhteen. Yrityksestä lähtevät ostoon vaikuttavat tekijät sisältää mm. seuraavanlaisia yrityslähtöisiä kriteereitä: ostoryhmä, ostopoliittikka, yrityksen koko, organisaatiokulttuuri yms. Tilannetekijöinä nähdään esimerkiksi oston merkitys organisaatiolle ja oston toistuvuus tai kertaluontoisuus. (Rope 1998, 17-18.) Ropen malli ei painota ostoon vaikuttavia tekijöitä niin voimakkaasti yksilö – organisaatio akselille, vaan siinä nähdään organisaation ostoon vaikuttavat tekijät neljänä ulottuvuutena. Ropen mallissa yksilön ostokäyttäytyminen osana organisaation ostokäyttäytymistä on sivuutettu ostoryhmänä. Mielestäni kuitenkin on huomattava, että tarjottavaa tuotetta arvioitaessa on arvioijana aina yksilö. Yksilön mielipiteiden ja käyttäytymisen vaikutukseen ostoprosessissa ei Ropen mallissa (1998) pureuduta sen syvemmin. Jotta voitaisiin ymmärtää ostoon vaikuttavia tekijöitä, on huomioitava yksilökeskeiset tekijät voimakkaammin. Varsinkin palveluja ostettaessa ei organisaatio voi käyttäytyä yhtä rationaalisesti kuin esimerkiksi raaka-aineita ostettaessa.

Kaikki kolme edellä mainittua lähdettä (Webster & Wind 1972, 29; Kotler & Keller 2006, 216; Rope 1998, 17 - 18) painottavat yrityksen vaikutusta ostopäätökseen. Samaa puolta Hasse Härkösen (Härkönen 2008a, 6 – 7) artikkeli: Suuryritykset ohjeistavat matkustamistaan. Kysely tutkimuksessa yritysten liikematkustuksen sääntelystä, johon vastasi 500 suomalaista päättäjää huomattiin, että 57 % suurista ja keskisuurista yrityksistä ohjeisti työntekijöitään matkustamaan mm. turistiluokassa. Kaikista vastanneista 9 % ohjeistettiin pitämään videoneuvotteluita matkan sijaan. 16,9 % vastanneista kertoi, että heidän yrityksessään matkaostot on keskitettävä. 41 % yli 50 hengen yrityksistä varasi matkat matkustajan puolesta, eikä matkustajalla ollut sanan valtaa päätöksissä. Sama luku pienempien yritysten kohdalla oli vain 15 %. Mielenkiintoista tietoa on myös se, että mikäli yrityksen liikevaihto oli alle 200 000 €, vain 6 % yrityksistä keskitti matkahankinnat, kun taas yli 10 miljoonan euron liikevaihdon omaavista yrityksistä 57 % keskitti matkaostonsa. (Härkönen 2008a, 6-7.) Tästä voidaan päätellä, että vaikka ostajat eivät miellä aina matkustamista osaksi liiketoimintaa, on se varsinkin suuryrityksissä hyvin johdettua. Pienille yrityksille matkustaminen ei välttämättä ole niin suuri investointi, että sen keskittämiseen käytettäisiin aikaa ja resursseja. Härkösen (2008a, 6-7) kyselyyn vastanneista on huomiotava vielä se, että jopa 43 % vastanneista ei tiennyt sääteleekö yritys matkustamista lainkaan.

Riitta Korhosen (2008, 30 - 33) Talouselämä lehdessä julkaistussa artikkelissa: Anteeksi, mutta missä on liikemiesluokka, käsitellään liikematkustukseen vaikuttavia tekijöitä Rosegeometri AB:n tekemän tutkimuksen pohjalta. Rosegeometri AB:n toimitusjohtaja Jan Borg toteaa, että ympäristöstä vastuun ottaminen on selkeä suuntaus liikematkailussa, eikä valinta ole välttämättä yrityksestä kiinni, vaan se on nykypäivänä usein yksittäisen matkailijan valinta. Tämä tukee Websterin ja Windin (1972, 29) esittämää teoriaa siitä, että yrityksen ostopäätökseen vaikuttaa vahvasti myös yksilön mielipiteet ja päätökset. Rosegeometri AB:n tutkimukseen vastanneista naisista 27 % väittivät muuttaneensa matkustuskäyttäytymistä ilmastonmuutoksen takia, kun miehillä vastaava luku oli vain 17 %. 26 % naisista ja 23 % miehistä valitsee ”vihreän” hotellin matkustaessaan. Tärkeimpinä päätökseen vaikuttavina ominaisuuksina vastaajat pitivät hotellin sijaintia ja hintaa, jotka olivat yhtä tärkeitä. Kolmantena tutkimuksessa oli noussut esiin palvelun ja huoneiden taso. Tähän tutkimukseen Rosegeometri AB ja Exido International AB olivat haastatelleet 7000 yrityspäättäjää Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa tammi- ja helmikuussa 2008. Tutkimus on tehty kahdesti aiemmin, ensimmäisen kerran tutkimusta käsiteltiin Talouselämässä 9/2006 ja toisen kerran 11/2007. (Korhonen 2008, 30 - 33.) Vuonna 2007 vastaava Rosegeometri AB:n tutkimusta käsiteltiin Talouselämän artikkelissa: Lisää tehoa ja itsepalvelua. Merkittäviä havaintoja oli, että 33 % suomalaisista liikematkustajista olivat sitä mieltä, että yritysten tulisi parantaa matkakulujen raportointisysteemejä. 27 % halusi lisätä videokonferenssien määrää. Merkittävä osuus liikematkustajista (23 %) halusi myös lisätä itseva-

rausjärjestelmien käyttöä. Suomessa käytetään pääsääntöisesti varausjärjestelmänä Amadeusta, mutta ongelmana on se, että Amadeusta ei voi ostaa riippumattomalta taholta vaan matkatoimistot välittävät sen yrityksille. Vuonna 2007 tutkimuksen mukaan suomalaiset käyttivät myös paljon vouchereita ja suoraa laskutusta liikematkustuksen yhteydessä. Nämä maksutavat eivät ole yritykselle taloudellisimpia ja usein yritykset, joilla on keskitetty matkahallinto pyrkivät usein pääsemään niistä eroon. (Karttunen 2007, 34 - 37.) Lena Heikkilän (2006, 19) artikkelissa: Matkalla kohti kokemustaloutta, ymmärrä asiakastasi – myyt enemmän, Rolf Jensen Dream Company A/S:stä tunti, että ihmisten arvomaailman kehityksessä on ollut kaksi suuntausta: Ensimmäinen materialismista kohti kokemustaloutta ja rahasta elämänlaatuun, ja toisena suuntauksena yhtenäisyydestä kohti erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Tällaisiin yksilönarvomaailman muutoksiin on kiinnitettävä huomiota myös B2B-kaupassa. Se, mihin ihmisten arvomaailmat ovat kehittyneet viimeisen kahden vuoden aikana tai mihin ne kehittyvät tulevaisuudessa, on arvausten ja tulevaisuuden tutkimuksien varassa. Tämä ei ehkä ole merkittävin yrityksen ostokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä, mutta ei sitä merkityksettömänä voida sivuuttaakaan. Kuten Webster ja Wind (Teoksessa Webster 1979, 35) sen ilmaisevat: yrityksen ja ympäristön antaessa raamit ostopäätökselle, on päätöstä loppuen lopuksi kuitenkin tekemässä ostokeskus, joka koostuu yksilöistä. Taustalla ostopäätöksissä on siis yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja yksilön ostokäyttäytyminen.

Amadeus on teettänyt marras-joulukuussa 2008 tutkimuksen liikematkustuksessa tehtävien leikkausten vaikutuksesta hotellien toimintaan. Kyselyyn osallistui 354 liikkeenjohdossa toimivaa henkilöä, jotka matkustivat vähintään kerran vuosineljänneksellä töiden vuoksi. Merkittävimpiä tuloksia tutkimuksessa olivat matkojen vähentyminen, lyhentyminen ja käytetyn rahamäärän lasku. 47 % vastaajista aikoi vähentää liikematkustusta joko vähän tai merkittävästi. 28 % vastaajista kertoi, että yrityksessä luovutaan tulevaisuudessa yhä useammin majoituksesta neljän ja viiden tähden hotelleissa. Amadeuksen tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, että minikä ominaisuuksien puuttuminen aiheuttaisi hotellipalveluiden käytön lopettamisen. Tärkeimpänä asiana vastaajat näkivät internet-yhteyden, jonka valitsi 76 % vastaajista. Toisena tuli hiljainen huone, jota ilman 56 % vastaajista vaihtaisi hotellia. Parhaana palveluna 68 % vastaajista näki hyvät peruutusehdot ja mahdollisuuden joustaa varauksissa. 45 % vastaajista sanoi, että hinta tulisi olemaan ratkaiseva tekijä tulevaisuudessa hotellivalintaa tehdessä. (Economist Intelligence Unit 2009.) Kysely antaa suuntaviivoja opinnäytetyön tutkimukseen, mutta se saattaa olla hieman harhaanjohtava, koska kyselyssä käsiteltiin johtotehtävissä toimivien henkilöiden matkustusta, jotka tekevät todennäköisesti päätöksiä itsenäisemmin ja voivat valita majoituksensa vapaammin kuin yrityksen alemmat toimihenkilöt.

4.1 Prosessikeskeiset vaikuttajat

Kuten edellä mainittiin prosessikeskeiset vaikuttajat pitää tavallaan oletusarvona sisällään sen, että yritys on nk. järkevä ostaja, joka tekee ostonsa johdonmukaisesti. Näiden prosessikeskeisten vaikuttajien arvioinnin heikkoutena ehkä onkin juuri se, että prosessien taustalla on yksilöt, jotka eivät teekään aina johdonmukaisia valintoja. Keskityttäessä prosessikeskeisiin vaikuttajiin voidaan puhua yritysten strategisista suuntauksista. Yritys siis saattaa tehdä ostostrategian, jossa se pyrkii noudattamaan jotain seuraavista malleista. (Webster & Wind 1972, 13.)

Minimihintamalli olettaa, että yritys pyrkii ostamaan palvelun mahdollisimman alhaisella yksikkö hinnalla. Yritykset, jotka noudattavat tätä mallia, pyrkivät yleensä maksimoimaan voittonsa. Tällaiset yritykset toimivat yleensä markkinoilla, joilla on kova kilpailu, eikä tuotteen hinnoittelulla pystytäkään vaikuttamaan tuottoon. Tällaisessa tilanteessa yritys pyrkii luomaan säästöt prosessin muilla osa-alueilla. Kun yrityksen ostoprosessissa pyritään noudattamaan tällaista mallia, tulee yrityksellä olla lähes täydellinen tieto vaihtoehtoisista palveluista ja näiden palveluiden on oltava lähestulkoon samankaltaisia. (Webster & Wind 1972, 13.) Yrityksen ostaessa palveluita ei tällainen minimihintamalli kovin usein toteudu, koska tarjottavat tuotteet ovat erilaisia, kun vertaillaan esimerkiksi hostellia ja neljän tähden hotellia. Kuitenkin kun ollaan sellaisessa tilanteessa, jossa Helsingin kokoisessa kaupungissa on useampi neljän tähden hotelli, jotka tarjoavat lähes samankaltaisia palveluita markkinoilla, joilla kysyntä ei ylitä tarjontaa, voivat yritykset sen tiedostaessaan käyttää hyväksi tällaista minimihinta-strategiaa ja kilpailuttaa palveluiden tarjoajat.

Toinen prosessikeskeinen vaikutusmalli on pienimpien kokonaiskustannusten malli. Pienimmillä kokonaiskustannuksilla tarkoitetaan sitä, että yritys haluaa paketoimalla tuotteen kokonaisvaltaiseksi palveluksi alentaa kustannuksia. Tässäkin mallissa yritys pyrkii maksimoimaan tuottoonsa minimoimalla kulut. Oletusarvona on se, että ostaja tuntee markkinat hyvin, muuten ostaja ei voi noudattaa pienimpien kokonaiskustannusten mallia. Pienimpien kokonaiskustannusten mallin mukaan toimivat yritykset vertailevat pelkästään ostoon kohdistuvien kustannusten lisäksi ostosta välillisesti eri osastoille kohdistuvia kustannuksia. (Webster & Wind 1972, 13) Näkisin nykypäivän hotellituotteen olevan jo sinällään tähän malliin soveltuva paketti, koska hotelliyön hintaan kuuluu usein aamupala, ruokaseteli ja muut hotellin palvelut. Suuret ja keskisuuret yritykset, joilla on hyvä hotellimarkkinoiden tuntemus ja iso ostovolyymi, voivat käyttää tällaista ostostrategiaa hyväkseen laskemalla pakettihintaa, jonka ovat valmiita maksamaan ja samalla pitämällä vaatimustason ennallaan. Harvoilla yksittäisillä organisaatioilla kui-

tenkaan on tarpeeksi suurta volyymia ostoissaan, että he voisivat olennaisesti saada laskettua kokonaiskustannuksia markkinoilla, joilla hinta on asettunut tietylle tasolle kysynnän mukaan.

Järkiperusteisen oston mallissa ostaja ostaa siis taloudellisestiärkevimman ratkaisun. Tällainen malli on tavallaan hyvin samankaltainen minimihintamallin ja alhaisimpien kokonaiskustannustenmallin kanssa, mutta tässä mallissa ostaja ei välttämättä pidä tärkeimpänä ostoon vaikuttavana tekijänä voiton maksimointia. Ostaja vain tekee itsellensäärkevimman taloudellisen ratkaisun vallitsevissa olosuhteissa. (Webster & Wind 1972, 14.) Päätös saattaa tässä mallissa liittyä siis myös työtuntien määrään tai matkaan, joka hotellilta on yrityksen toimipisteelle ja niihin liittyviin kustannuksiin.

Prosessinhallintamalli tai materiaalienhallintamalli, joksi Webster ja Wind (1972) tätä mallia kutsuvat, määrittelee ostoon vaikuttaviksi tekijöiksi sellaiset asiat, jotka vaikuttavat ostajan tuotanto prosessin ym. kulkuun. Ostaja tarkkailee mallissa palvelun saatavuutta ja laatua, kuitenkin unohtamatta alhaisia hintoja. Mallissa on muistettava, että se on säännönmukainen eikä kuvaileva malli, jossa ostaja hakee tasapainoa laadun ja hinnan välille. (Webster & Wind 1972, 14.) Tämä on ensimmäinen prosessikeskeinen malli, jossa pääpaino siirtyy prosessin toimivuutta kohti, kuitenkin kuluja unohtamatta.

Webster ja Wind (1972, 14) puhuvat vastapalvelumallista sellaisena kaupankäynnin muotona, jota ei tahdota teollisuuden puolella hyväksyä, koska se rajoittaa kilpailua. Yksinkertaisimmillaan siinä vaihdetaan tuotteita tai palveluita niin, että yritys ostaa toiselta palveluita sillä ehdolla, että tuotto käytetään ostavan yrityksen tuotteiden ostoon. (Webster & Wind 1972, 14.) Tällainen kaupankäynti on Websterin ja Windin (Webster & Wind 1972, 14) mukaan kartellilain vastaista. Nykypäivän lainsäädännöllä tällainen kaupankäynti tiettyyn pisteeseen saakka on sallittua ja perin yleistäkin. Esimerkiksi barter-sopimukset, joissa hotelli saa palveluitansa vastaan mainostilaa lehdestä, radiosta tai tv:stä, on tällaista kaupankäyntiä, joka tietenkin omalta osaltaan vaikuttaa ostoihin. Barter-sopimukset vaikuttavat varsinkin siihen, kuinka paljon palveluita yritys voi antamaansa mainostilaa vastaan hotellilta ostaa ja onko se valmis maksamaan hotellin palveluista ylimenevältä osalta. Parhaimmillaan tällainen liikekumppanuus luo molemmille osapuolille lisäarvoa enemmän, kuin pelkästään rahalla ostamalla voitaisiin saavuttaa.

Viimeisenä prosessikeskeisenä mallina on rajoitettujen vaihtoehtojen malli. Tämä malli kuvaa sellaista todellisuutta, missä suurin osa yrityksistä tekee ratkaisunsa. Yrityksellä on rajallinen määrä palveluntarjoajia, joiden väliltä valita. Tässä mallissa yritys on käynyt läpi sen ostoprosessin vaiheen, jossa vertaillaan palveluntarjoajia ja määrittää omat tarpeet. Tällaisessa tilan-

teessa myyjäuskollisuus vaikuttaa ostoon. Ostaja haluaa tutun ja turvallisen myyjän, joka voi taata palvelun jatkuvuuden ilman palveluntarjoajan vaihdosta syntyviä kustannuksia. Webster ja Wind (1972, 14 – 15) pitävät tätä rajoitettujen vaihtoehtojen mallia hyvänä useista syistä. Mallia voidaan perustella sillä, että suurin osa yrityksen tekemistä ostopäätöksistä on rutiininomaisia ostopäätöksiä, joissa samankaltaisia ostoja on suoritettu jo aikaisemmin. Toisena yritysten ostajat ovat yleensä kiireisiä ja heillä on hallittavana suuri määrä ostoja, jolloin he haluavat luoda palveluntarjoajan kanssa kumppanuussuhteen niin, että sopimukset jatkuvat toistaiseksi voimassaolevina ja niitä on helppo hallita. Ostoon ei haluta välttämättä uhrata aikaa. Kolmantena yrityksen ostot noudattavat kaavaa, jossa ostaja hakee ns. tyydyttävää ratkaisua, jonka ei välttämättä tarvitse olla halvin. Tällaisessa ratkaisussa yritys punnitsee myös niitä kuluja, jotka syntyvät uuden tiedon hankkimisesta, palveluntarjoajien vertailusta ja uuteen palveluntarjoajaan vaihtamisesta. Rajoitettujen vaihtoehtojen mallissa ostaja vaihtaisi uuteen palveluntarjoajaan vain seuraavista syistä: 1. Ostajan prosessi vaatii täysin uudenlaista palvelua. 2. Toisen palveluntarjoaja saa ostajan vakuuttuneeksi siitä, että heidän tuotteensa on ratkaisevasti parempi tai sillä voidaan saavuttaa jotain sellaisia etuja, joita nykyinen palveluntarjoaja ei voi tarjota. (Webster & Wind 1972, 14 – 15.) Esimerkiksi osa hotellipalveluja tarjoavista yrityksistä voidaan rajata pois sen takia, että ne eivät voi tarjota haluttua palvelua tarpeeksi laadukkaana, oikeaan hintaan tai tarpeeksi. Toisaalta kilpaileva palveluntarjoaja voi esittää ostajalle, kuinka paljon se voi säästää vaihtamalla hotelliin, jonka edestä menee suora bussiyhteys ostajan toimipaikalle tai vakuuttaa ostajalle, että hotellin ja toimipaikan välinen matka on huomattavasti pienempi ja matkakulut voidaan puolittaa.

4.2 Yksilökeskeiset vaikuttajat

Prosessikeskeiset vaikuttajat kuvailivat ostoa järkiperäisenä ratkaisuna, jossa yritys ajattelee aina oston taloudellista puolta. Ne eivät anna kovin monipuolisia ratkaisuja siihen, kuinka ostajalle voi markkinoida tuotetta. Yksilökeskeiset tekijät tuovat tähän ostoprosessiin kaikki sellaiset tekijät, jotka eivät välttämättä millään tavalla liity taloudelliseen näkökantaan tai kokonaiskulujen laskemiseen. Erilaisia malleja yksilökeskeisiin vaikuttajiin Webster ja Wind (1972, 16) esittelee seitsemän kappaletta: taloudellisen hyödyn tavoittelu, sosiaalisen aseman ylläpito tai kohotus, riskienhallinta malli, ostaja-myyjä väliset rooliodotukset, vaihtoehtoiset vaikuttajat, uuden tiedon omaksuminen ja prosessin levittäytymis-malli. (Webster & Wind 1972, 16.) Yrityksen ostaessa palveluita nämä yksilökeskeiset vaikuttajat ovat hyvin tärkeitä, koska palvelua ostettaessa ei välttämättä saada käteen konkreettista tuotetta. Palvelu koostuu monesta palapelin osasta, joista hyvin suuri osa voi olla sellaisia paloja, joihin ei voi käsin koskettaa tai niitä ei voi

välttämättä ensisilmäyksellä silmin nähdä. Tällaisia asioita voi olla hotellin palvelussa vaikkapa sen laatu, huoneiden puhtaus, katkeamaton palveluketju ja tuore sekä laadukas aamiaistuote.

Taloudellisen hyödyn tavoittelusta puhuttaessa pitää osata erottaa yrityksen taloudellisen hyödyn tavoittelu ja yksilön taloudellisen hyödyn tavoittelu. Yksilökeskeisenä vaikuttajana taloudellisen hyödyn tavoittelulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen ostoon osallistuva henkilö näkee ostossa mahdollisuuden henkilökohtaisen tulonsa parantamiseen suosimalla tiettyjä myyjiä. Ostaja voi vaatia tai vastaanottaa myyjiltä erilaisia lahjoja, jotka saattavat vaikuttaa lopulliseen ostopäätöksen. Myyjän lähestyessä ostajaa lahjalla yksipuolisesti, ostajan pyytämättä, on siinä aina olemassa kahdenlaisia riskejä. Ensimmäisenä ongelmana on se, että jos ostajalle annetuilla lahjoilla haluttaisiin saavuttaa ne tavoitteet, joita sillä on tavoiteltu, palvelun tarjoajia on oltava vain vähän ja niiden tarjousten on oltava hyvin samankaltaisia. Ostajan on siis koettava saavansa merkittävää hyötyä lahjasta, jotta se vaikuttaa ostajan päätökseen. Toisena ongelmana nähdään se, että kun ammattimaiselle ostajalle tarjotaan tällaisia hyvin henkilökohtaisia houkuttimia, he saattavat reagoida hyvin eri tavalla. Ostaja voi kokea lahjan hyökkäävänä, ahdistavana ja torjua sekä lahjan että yrityksen sopimuksen. (Webster & Wind 1972, 16.) Tarkastellessa yritystä, ostajia ja muita palvelun tarjoajia, on varottava ylittämästä tällaista lahjonnan häilyvää rajaa, koska sen ylittyessä tai rajalla toimiessa voi joku reagoida lahjoihin vetoamalla rikoslakiin (19.12.1889/39), jossa sanotaan:

Joka elinkeinonharjoittajan palveluksessa ollessaan itselleen tai toiselle pyytää lahjuksen tai tekee muutoin aloitteen sellaisen saamiseksi, ottaa vastaan tai hyväksyy lahjuksen suosiakseen toimeensa tai tehtävässään lahjuksen antajaa tai jotakuta muuta tai palkkioksi tällaisesta suosimisesta, on tuomittava lahjuksen ottamisesta elinkeinotoiminnassa sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi. (Rikoslaki 19.12.1889/39 30 luku 8§ 1 mom)

Edellä mainittua lahjojen vastaanottamista tapahtuu elinkeinoelämässä jatkuvasti, mutta niin ostajat kuin myyjätkin ovat hyvin varovaisia sen suhteen, ja pelkästään tällainen taloudellisen hyödyn saaminen ei koskaan ole ostajalle ainoa ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Hotellipuolella ei vielä ole käsittääkseni sattunut tällaisia ylilyöntejä.

Toisena yksilökeskeisenä vaikuttajana pidetään sosiaalisen aseman ylläpidon ja kohotukseen pyrkivää käytöstä. Kun ostaja tekee päätöstä eri palveluntarjoajien välillä, on otettava huomioon se inhimillinen tekijä, että ostaja voi kokea kuuluvansa johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään ostamalla tuotteen tietyltä palveluntarjoajalta, tai hän voi kokea olevansa parempi ihminen. Samaan tapaan kuin taloudellisen hyödyn tavoittelun mallilla, pyritään tällaisella sosiaalisen aseman ylläpitoa ja kohotusta mallintavalla teorialla yhdistämään tunteelliset tekijät yrityk-

sen ostokäyttäytymiseen. (Webster & Wind 1972, 16.) Tässä mallissa yksinkertaisesti vain oletetaan, että ostaja tuntee jonkinlaista sosiaalista hyväksymisen tunnetta valitessaan palveluntarjoajan A palveluntarjoajan B sijasta.

Riskienhallintamalli kuvaa yrityksen ostopäätökseen osallistuvan yksilön ajattelevana ihmisenä. Ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi määritellään se, kuinka yksilö arvioi erilaisiin toimintamalleihin liittyviä riskejä. Theodore Levitt (1965, teoksessa Webster & Wind 1972, 17) toi tällaisen riskeihin liittyvän ajattelun yksilön ostokäyttäytymisestä yrityksen ostokäyttäytymiseen. Mallissa ostaja siis haluaa laskea koetun riskin tason mahdollisimman alas omalla valinnallaan. Missään ostoon liittyvässä päätöksenteossa ei riskiä voida sulkea pois kokonaan, mutta se voidaan minimoida. Koettu riski on se yhtälö, jossa ostaja tiedostaa, mitä saattaa tapahtua, jos se ostaa tuotteen tietyltä palveluntarjoajalta, kyseisen tapahtuman todennäköisyys tapahtua nollan ja yhden väliltä (0= ei tapahdu 1= tapahtuu) ja mitkä ovat ne seuraukset, mikäli kyseinen riski skenaario toteutuu. Ostava yritys ja ostaja voi valita erilaisia strategioita vähentääkseen koettua riskiä. Tällaisia ovat mm. päätöksen välttäminen, vanhaan palveluntarjoajaan luottaminen, vaihtoehtoisen tiedon kerääminen ja sen arviointi, sekä hyvin tunnettujen ja hyvän maineen omaavien palveluntarjoajien käyttö. On hyvä huomata, että myös prosessikeskeisissä malleissa otettiin huomioon vanhaan palvelun tarjoajaan luottaminen, mutta siellä vaihdon perusteeksi määriteltiin vaihdosta syntyvät kustannukset, kun taas riskienhallintaa ajatellessa ei mietitä vaihdosta syntyviä kustannuksia, vaan mahdollisesta riskitekijästä aiheutuvia kustannuksia tai vaivaa sen toteutuessa. (Webster & Wind 1972, 17.) Tällaisia riskejä arvioitaessa on huomattava, että ostavassa yrityksessä toimivan yksilön itseluottamus on yksi ostoon vaikuttavista tekijästä. Onko ostopäätöksen tekevä yksilö valmis kantamaan vastuun seurauksista, joita voi aiheutua? Onko ostopäätöksen tekevän henkilön työpaikka uhattuna, mikäli koetturiski toteutuu. Edellä mainittuja asioita ostaja pohtii tehdessään ostopäätöstä ja samaan aikaan myyjän on vakuutettava ostaja siitä, että koettua riskiä ei ole, tai se on hyvin pieni. On myös hyvin tärkeää, että ostajan koettu riski vastaa todellisuutta. Mikäli ostaja kokee riskin isommaksi, kuin mitä se todellisuudessa on, saattaa ostaja helposti alkaa harkitsemaan vaihtoehtoisia palveluntarjoajia.

Ostaja-myyjä väliset rooliodotukset ovat tulleet yrityksen ostoon vaikuttaviin tekijöihin riskienhallintaa mallintavan ajattelun tavoin yksilön ostokäyttäytymisestä. Ostaja-myyjä välisillä rooliodotuksilla ei tarkoiteta samaa kuin sosiaalisen aseman ylläpidolla tai korotuksella. Samaa aikaan, kun sosiaalisen aseman korotuksessa ostaja saa myyjältä informaatiota, mikä saa ostajan kokemaan sosiaalista paremmuuden tunnetta, ostaja-myyjä välisillä rooliodotuksilla ostaja arvioi myyjän roolia. F.B. Evans (1963, teoksessa Webster & Wind 1972, 18) on tutkinut vakuutusmiehiä, joiden todettiin todennäköisemmin saavan vakuutuksensa kaupaksi, mikäli ostaja ja

myyjä tunsivat olevansa luonteeltaan samankaltaisia. Näiden tulosten valossa oletettiin, että tällaiset luonteenpiirteet määrittelevät sen, millainen ostaja olettaa myyjän olevan. Hyvin usein ostaja määrittelee tällaiset luonteenpiirteet omaksi minäkuvakseen. Tätä mallia hyödynsi sittemmin Henry L. Tosi, joka huomasi tutkimuksessaan, että mikäli ostaja koki myyjän sellaiseksi kuin oli hänet odottanut, mahdollisuus uudelleenostoon oli suurempi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt riippuvuutta myyjän ja ostajan molemmin puoleiseen yhteisymmärrykseen. Ostaja siis tulee ostotilanteeseen tiettyjen odotusten kanssa, joiden mukaan hän valitsee roolinsa. Myyjä tulee tilanteeseen omien rooliodotustensa pohjalta ja yrittää täyttää ostajan odotukset. Ostajan ja myyjän ollessa kanssakäymisessä pidemmän aikaa, pyrkii myyjä muuntautumaan ostajan rooliodotuksiin. Myyjä reagoi ostajan vastauksiin ja käyttäytymiseen. (Webster & Wind 1972, 18.) Olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa tutkia, mikä vaikutus hotellien yrityssopimusten jatkamiseen on sillä, ottaako hotelli asiakkaaseen yhteyttä jo ennen sopimuskauden loppua, juuri sen loppuessa vai ottaako hotelli ostajaansa yhteyttä lainkaan ja odottaa, että yritys haluaa jatkaa sopimusta ilman yhteydenottoa. Millaiset odotukset ostajalla siis on hotellin myyjää kohtaan. Toinen kiinnostava tutkimus, joka vaatisi paljon aikaa ja resursseja olisi sellainen, jossa voitaisiin seurata yritysasiakkaiden kanssa sopimuksia solmivia myyntihenkilöitä ja sen perusteella tutkia rooliodotuksia ja niiden toteutumista. Tällainen tutkimus menisi toisaalta hyvin pitkälle psykologian puolelle, eikä se ammattikorkeakoulun opintojen puitteissa onnistuisi.

Vaihtoehtoisten vaikuttajien mallissa ja ostovaikutusmallissa painotetaan kahteen samankaltaiseen asiaan. Molemmat liittyvät ostajaan sosiaalisen kanssakäymisen kautta vaikuttaviin henkilöihin. Vaihtoehtoisten vaikuttajien mallissa ostotilanteeseen vaikuttavat organisaation kaikki jäsenet, sekä ostajan sosiaaliset kontaktit. Ostovaikutusmallissa ostopäätökseen vaikuttavat vain ostokeskuksen jäsenet, jotka ovat aktiivisesti mukana ostopäätösprosessissa. Molemmissa malleissa oletetaan, että ostavan organisaation ostoon vaikuttavat yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja vaikuttavat toistensa mielipiteisiin. Vaihtoehtoistenvaikuttajien mallin mukaan toimiva ostaja saattaa ostopäätöksellään myös pyrkiä saavuttamaan korkeampaa asemaa tai suurempaa valtaa yrityksessä ja sidosryhmissä, kun taas ostovaikutusmallissa keskitytään niihin sosiaalisiin paineisiin, joita syntyy ostokeskuksessa. Vaihtoehtoistenvaikuttajien malli olettaa, että muut organisaation jäsenet hienovaraisesti ohjaavat ostajaa päätökseen. Ostovaikutusmallissa ostajalla ei ostokeskuksessa ole absoluuttista valtaa päättää asioista, vaan päätös syntyy vuorovaikutuksessa muiden jäsenten kanssa. (Webster & Wind 1972, 18-19.)

Vaihtoehtoisten vaikuttajien mallissa ostajan oletetaan tekevän päätöksensä sosiaalisten suhteiden tuoman informaation pohjalta, kun taas ostovaikutusmallissa pääpaino on ostokeskuksen sisällä käytävässä kanssakäymisessä ja ostokeskuksen valtasuhteissa. Tutkittaessa näiden mallien mukaista ostokäyttäytymistä etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Kuinka ostaja

kokee tullessa hyväksytyksi tehdessään ostopäätöksen? Minkälaisen päätöksen organisaation muut jäsenet toivoisivat ostajan tekevän? Miten ostopäätös vaikuttaa ostajan asemaan organisaatiossa? Syökö ostopäätös ostajan valtaa yrityksessä? Tekeekö joku muu itsenäisesti johonkin toiseen hotelliin oman sopimuksen, mikäli tiettyä hotellia ei valita sopimuskumppaniksi? Mallit olettavat, että päätös syntyy sosiaalisen paineen vaikutuksen alaisena.

Prosessinlevittäytymismalli laajentaa yrityksen ostoon vaikuttavia tekijöitä ostokeskusta ja ostajan sosiaalisia suhteita laajemmalle. Prosessinleviämismallissa yritys on osa sosiaalista yhteisöä, joka laajenee ja muuttuu. Tällaisessa sosiaalisessa yhteisössä yrityksen toiminta laajenee ajoittain ja yritys on sen eri vaiheissa, eri tavalla altis uusille ostoille ja uusille palveluntarjoajille. Tällaisessa mallissa yritystä pidetään sosiaalisen yhteisön passiivisena jäsenenä, eikä siinä sen syvemmin pureuduta ostopäätösprosessiin. Oletusarvona on vain se, että yritys on ajoittain valmiimpi ottamaan vastaan ärsykeitä, jotka vaikuttavat ostopäätösprosessin käynnistymiseen. (Webster & Wind 1972, 19-20.)

4.3 Brandi

Brandia pidetään yleensä yrityksen arvokkaana työkaluna markkinoinnissa, mutta sen lisäksi brandia voidaan käsitellä myös ostajan kannalta: Mitä brandi antaa ostajalle? Miksi ostaja hyötyy brandista? Brandi on ostajalle tiedon lähde ostoprosessin aikana. Myyjän brandi määrittelee ostajalle tuotteen tai palvelun alkuperän. Brandi viestii ostajalle myyjän vastuullisesta toiminnasta, vähentää ostajan koettua riskiä tai todellista riskiä. Se myös antaa lupauksen tai takuun tuotteesta. Tuotteella tai palvelulla on brandin luoma symbolinen arvo, joka viestii laadusta. Brandi lyhentää ostoprosessia ja yksinkertaistaa päätöksentekoprosessia. Ostajalle brandi saatetaan tuoda taloudellisesti ajatellen säästöjä, koska ostajan ei välttämättä tarvitse käyttää aikaa ja rahaa tiedonkeruuseen palveluntarjoajien kartoitusvaiheessa. Ostaja luottaa brandin antamaan kuvaan esimerkiksi palvelun laadusta tai jakelusta niin, että sen ei välttämättä tarvitse saada yksityiskohtaista tarjousta liittyen näihin ominaisuuksiin. (Keller 2008, 6 – 8.)

Webster ja Wind (1972, 17) määrittelevät riskienhallintamallin yhdeksi ostoon vaikuttavaksi tekijäksi. Brandi vaikuttaa ostajan koettuun riskiin. Ostoa suunniteltaessa ostaja arvioi koetun riskin ja tekee osaltaan päätöksen sen pohjalta. Brandi voi vähentää esimerkiksi tuotetta kohtaan koettua hinnan riskiä, koska ostaja kokee saavansa rahalleen arvoista vastiketta ostaessaan ns. brandia. Koettu sosiaalinen riski vähenee, kun myyjällä on hyvä brandi eikä asiakas koe häpeää ostaessaan palveluita siltä. Yrityksen hyvä brändi myös vähentää ostajan psykologista pelkoa, koska ostajan ei tarvitse huolehtia esimerkiksi jakeluun tai saatavuuteen liittyvistä asi-

oista eli ostajan henkinen hyvinvointi paranee. Tällaisia koettuja riskejä, jotka saattavat B2B-kaupankäynnissä olla hyvinkin merkittäviä, voidaan käsitellä monilla eri tavoilla, mutta on muistettava, että hyvin tunnetun tuotteen ostaminen on yksi niistä. B2B-maailmassa brandi ei vaikuta pelkästään koetun riskin vähenemiseen. Ostaja arvioi brandia myös organisaation asettamien kriteerien valossa: Vastaako brandi yrityksen hinnalle asettamia kriteereitä? Onko ostetun tuotteen antama kuva samassa linjassa ostajan arvojen kanssa? Tuoko palvelu ostajalle sellaista lisä-arvoa, jota se on hakenut? Brandin on otettava huomioon kaikki ostokeskuksen jäsenet. Yrityksen antaman kuvan on vakuutettava kaikki ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja sen on vastattava pääsääntöisesti suurinta osaa niistä yksilöllisistä ominaisuuksista, joita nämä yksilöt ovat määritelleet. (Keller 2008, 6-9, 14 – 15.)

Yltääkseen tekijäksi, joka vaikuttaa ostopäätöksen tekoon, on brandin täytettävä tiettyjä ominaisuuksia. Hyvän brandin on kerrottava ostajalle jotain muuta kuin mitä kilpailijoiden vastaavat kertovat. Brandissa on oltava jotain sellaista, mikä saa yksilön muistamaan sen. Mikäli brandi on sellainen, ettei ihminen koe sitä tärkeäksi, pyyhkiytyy se mielestä pois heti kun tilalle tulee jotain yksilön mielestä tärkeämpää tietoa. Yksikään ihminen ei siis muista brandia kovin pitkään, mikäli brandissa ei ole mitään muistettavaa. Hyvän brandin on jätettävä ostajalle tai ostopäätöstä tekeväälle henkilölle sellainen muistijälki, joka erottaa sen kilpailijoista. Brandin on viestittävä ostajalle sellaisia asioita, joita se hakee ostettavalta palvelulta. (Adamson 2006, 4 – 6.) Ostajan ollessa organisaatio brandin on oltava paljon tarkemmin suunnattu eri osa-alueisiin kuin kuluttajamarkkinoilla. Brandi vaikuttaa osaltaan siihen millaiseksi ostaja kokee ostotilanteen eli onko ostotilanne rutiininomainen uudelleenosto vai muunneltu uudelleenosto. Lisäksi ostaja harkitsee seuraavia asioita: Minkä verran ostaja on tuotteesta valmis maksamaan vertailtaessa hintaa laatuun, toimitukseen, jakeluun yms? Millaista riskiä ostaja tuntee ostaessaan palvelua? Luottaako ostaja brandiin? Edellä mainittujen lisäksi brandi vaikuttaa vielä kaikkiin organisaation sisältä lähteviin, ympäristöstä tuleviin, henkilökohtaisiin ja ryhmävaikutteisiin tekijöihin. Brandi siis vaikuttaa sekä yrityskeskeisiin tekijöihin että yksilökeskeisiin tekijöihin. Tunteella on aina suuri rooli silloin, kun valinnassa vaikuttavana tekijänä on brandi. (Kotler & Pfoertsch 2006, 30 – 60) Tarkasteltaessa brandia ostonvaikuttavana tekijänä tulee pitää mielessä, että mikäli brandia ei rakenneta suurilla investoinneilla vaan annetaan sen rakentua kokemusten myötä, on ostajan ostaman palvelun oltava hyvin vahva ja mieleenpainuva. Ajan myötä kokemusten ja henkilökohtaisten suhteiden välillä rakentunut brandi on todennäköisesti vahvempi kuin markkinoimalla nopeasti, ilman henkilökohtaista kontaktia luotu imago. Ostopäätökseen vaikuttavan tekijänä brandi luo ostajalle myyjäuskollisuutta, helpottaa ostopäätösprosessia, vähentää koettua riskiä ja luo odotukset sekä hinnalle että laadulle.

4.4 Hinta

Tuotteen hintaa pidetään yleensä yhtenä merkittävimmistä oston vaikuttavista tekijöistä. Vaikka hintaa voidaan pitää itsestäänselvyytensä puhuttaessa ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä, on sen rakentumiseen kiinnitettävä hieman huomiota, jotta voidaan ymmärtää ostajan ostopäätösprosessia.

Ostaja määrittelee hinnan, jonka se on valmis kulloisessakin markkinatilanteesta tuotteesta maksamaan. Tuotteen tai palvelun hinta voidaan jakaa kahteen osaan: absoluuttiseen hintaan ja suhteelliseen hintaan. Absoluuttisella hinnalla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka myyjälle muodostuu tuotteen valmistamisesta, markkinoinnista, jakelusta ja toimittamisesta. Absoluuttisesta hinnasta käytetään myös termejä tuotantohinta ja kustannushinta, jotka kuvaavat käsitettä ehkä paremmin kuin absoluuttinen hinta. Suhteellinen hinta taas on sellainen hinta, joka on määräytynyt suhteessa samankaltaisiin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Paremmin ilmaistuna suhteellinen hinta on markkinahinta. Ostajan näkökulmasta kustannusperusteinen hinnoittelu ei ole perusteltua, koska ostajaa ei kiinnosta se, paljonko palvelun tuottamiseen kuluu rahaa, jos muut kilpailevat palvelun tarjoajat myyvät lähes identtistä palvelua halvemmalla hinnalla. Kilpailuilla markkinoilla kustannusperusteinen hinnoittelu ei siis voi toimia muuta kuin yhteen suuntaan: alaspäin. Ostaja saattaa olla tulevaisuudessa valmis maksamaan samasta palvelusta vähemmän, kuin nyt tai kaksi vuotta takaperin. Samaan aikaan kahden identtisen tuotteen hinnat saattavat erota merkittävästi, mikäli markkina-alue muuttuu, eli toimitaan eri markkinoilla. Samoilla markkinoilla yksi ostaja voi olla valmis maksamaan moninkertaisen hinnan toiseen ostajaan verrattuna. (Rope 1995, 175 – 176.)

Hotellihuoneen hinta Intiassa voi olla kymmenen kertaa halvempi kuin se on Jyväskylässä. Samaan aikaan samanlaisesta hotellihuoneesta Helsingissä ostaja voi olla valmis maksamaan useita kymmeniä prosentteja enemmän kuin hotellihuoneesta Jyväskylässä. Helsingissä pienen elintarvikekioskin pitäjä saattaa olla valmis ostamaan hotellihuoneen huomattavasti pienemmällä summalla kuin ison konsernin aluepäällikkö. Vuonna 2010 suuri konserni ei välttämättä ole halukas maksamaan hotelliyöstä niin paljon kuin vuonna 2007. Hinta määräytyy siis markkinoiden mukaan, joilla vaikuttavia tekijöitä ovat aika, paikka ja ostajat. Timo Rope (1995, 176) määrittelee nämä hinnoitteluun vaikuttavat tekijät neljään eri osa-alueeseen: Markkinaperusteiseen hinnoitteluun, kohderyhmäperusteiseen hinnoitteluun, aikaperustaiseen hinnoitteluun ja kilpailutilanneperustaiseen hinnoitteluun.

Hintaa tarkasteltaessa voidaan huomata, että ostaja tekee hintaan kohdistuvat päätökset samaan aikaan arvioidessaan palvelun ominaisuuksia ja niiden saatavuutta. Hintaa koskeva päätös muodostuu, kun sitä verrataan palvelun laatuun, yrityksen imagoon ja esimerkiksi jakelukanavan käytettävyyteen. Ostajan kokiessa hinnan tuotteen arvon mittariksi, ostaa se laatumielikuvaa. Ostettaessa luksustuotetta ei sen hinta voi olla halvempi kuin heikompilaatuisella vastaavalla tuotteella. Ostaja haluaa kokea laadun ja palvelun arvon osaltaan myös hinnassa. Liian korkea hinta vaikuttaa kilpailuun negatiivisesti ja saattaa pudottaa myyjän pois valintajoukosta. Tuotteen asemointi vaikuttaa myös hintaan. Erilaiset ostajat kokevat ostavansa erilaista palvelua, vaikka ostavatkin sitä samalta tarjoajalta. Mitä omalaatuisempi palvelu on ja mitä yksilöllisemmin niitä tuotetaan, sen suurempi liukumavara sillä on ostajan tehdessä päätöstä. Vaikka yritystä pidetään rationaalisena ostajana, on päätösten taustalla aina lähtötilanne, johon vaikuttaa niin yksilölliset kuin yrityskeskeisetkin tekijät. Se, millaiseksi hinta kunkin ostajan kohdalla määräytyy, on monimutkainen funktio yksilö- ja prosessikeskeisiä tekijöitä. Hintaan vaikuttavat mm. kustannukset, jotka syntyvät täysin uuden palveluntarjoajan valinnasta, uuden palveluntarjoajan myötä kasvanut koettu riski, kilpailu, palveluiden tasainen saatavuus, henkilökohtaiset suhteet, laatu ja ominaisuudet sekä palveluntarjoajan imago. (Rope 1995, 177 – 186.) Jokaisen ostajan kanssa tehty sopimus on yksilöllinen. Ostajalla on mielikuva yrityksestä ja sen palveluista sekä tietyt raamit, joihin palvelusta kohdistuvien kustannusten on mahdollista. Edellä esitettyjen teorioiden pohjalta voidaan päätellä, että hinta sinänsä ei koskaan ole ainoa eikä edes merkittävin ostoon vaikuttava tekijä, vaan se on työkalu ja ominaisuus, joka elää ostoprosessin vaikutuksesta. Samaan aikaan samanlaisten palveluntarjoajien hinnat määräytyvät markkinoiden kysynnän ja tarjonnan tasapainon mukaan, eli ostaja yksin ei voi vaikuttaa hintaan merkittävästi. Hinta on ratkaiseva tekijä vain siinä tapauksessa, kun yksittäinen palveluntarjoaja epäonnistuu hinnoittelemalla itsensä ulos kilpailusta.

4.5 Palvelut ostoon vaikuttavana tekijänä

Palveluiden materiaaliton osa ja sen monimuotoisuus määrittelevät sen, kuinka ostaja arvioi palvelua ja sen laatua. Käsin kosketeltavia, materiaalisia palveluita on yleensä helpompi arvioida ja määritellä kuin sellaisia, joissa palvelu koostuu laajemmin materiaalittomista asioista. Ominaisuuksia, jotka ovat käsin kosketeltavissa, ostaja yleensä arvioi jo ennen ostoa. Näihin ominaisuuksiin myyjä voi vaikuttaa vielä oston aikana. Tällaisia laadun ominaisuuksia voidaan kutsua mitattavaksi laaduksi. Ostajan arvioidessa palvelun aineettomia osa-alueita, määritellään siitä tehdyt arviot nk. koetuksi laaduksi. Tämä koettu laatu syntyy vasta oston ja tuotteen käytön jälkeen. Ostoprosessissa ostaja siis ei voi ennen ensiostoa tietää, millaisia tuotteen ominaisuudet ovat. Ostaja arvioi riskit ostopäätöstä tehdessään ja tekee valintansa niiden valossa.

(Keiningham ym. 1996, 18.) Palveluita ostettaessa koettu riski on usein huomattavasti korkeampi kuin fyysisiä tuotteita ostettaessa. Syynä on varsinkin se, että palvelut ovat yksilöllisiä ja muuttuvat jokaisen suorituksen yhteydessä, jolloin ostajalle jää aina pieni epävarmuus tuotteen tasalaatuisuudesta. Ostaja ei voi tuotteen ostettuaan ja huomattuaan olevansa tyytymätön enää palata palveluun ja muuttaa sitä niin, että olisi tyytyväinen. (Bitner, Gremler & Zeithaml 2009, 54 – 55.)

Koetun laadun voisi laatikoida Websterin ja Windin (1972, 16 – 20) ostoon vaikuttavissa tekijöissä yksilökeskeisiin ominaisuuksiin, jonka malleihin tällaisia palveluiden ominaisuuksia voi soveltaa. Samaan tapaan mitattavan laadun ominaisuudet ovat yhteneviä prosessikeskeisten tekijöiden kanssa. Onkin hyvä huomata, kuinka palveluiden ostamista voidaan soveltaa tällaisiin vanhoihin yrityksen ostokäyttäytymisen perusteisiin. Vanhoilla en tarkoita sitä, etteivätkö mallit olisi päteviä, mutta korostan sitä, että palveluiden ostamista on alettu painottaa vasta myöhemmin. Webster ja Wind (1972) ovatkin puhuneet kirjassaan enemmän tuotteiden ostamisesta. Huomattavaa on, että he ovat käsitelleet materiaalittomia asioita määritellessään yksilökeskeisiä ominaisuuksia, mikä on tavallaan luonut pohjaa tällaiselle palveluiden oston ja myynnin tutkimiselle.

Grönroos (1998, 73-74) niputtaa koetun laadun kuudesta osasta koostuvaan pakettiin: 1. Ammattitaito 2. Asenne ja käyttäytyminen 3. Lähestyttävyyys ja joustavuus 4. Luotettavuus ja uskottavuus 5. Normalisointi 6. Maine. Ammattitaidon saralla ostajan on koettava myyjän ja sen työntekijöiden omaavan sellaiset tiedot, taidot, tekniset järjestelmät ja fyysiset puitteet, jotka tarvitaan osto-ongelman ratkaisuun. Asenne ja käyttäytyminen sijoittuvat palvelun aineettomalle puolelle, jossa ostaja odottaa työntekijöiden kiinnittävän ostajaan yksilönä huomiota ja haluaa tuntea, että hänen ongelmansa ratkaistaan ilman erillistä pyyntöä ja ystävällisesti. Kolmantena palvelunlaatuun vaikuttavana osiona on lähestyttävyyys ja joustavuus. Ostaja haluaa palveluntarjoajan täyttävän sellaisia kriteereitä kuin keskeinen sijainti, tarvittavat aukioloajat, työntekijöiden läsnäolo, sekä järjestelmien toimivuus niin, että palvelu on helposti saatavissa ja sitä pystytään muokkaamaan tarpeiden mukaan. Neljäntenä ostajan on pystyttävä luottamaan palveluntarjoajaan. Mitä tahansa palvelun aikana tuleekin vastaan, sopimuksista on pidettävä kiinni ja ostajan on pystyttävä uskomaan palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden sanaan. Viidentenä normalisoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tapahtuu jotain odottamatonta, minkä seurauksena ostaja odottaa palveluntarjoajan ryhtyvän viipymättä ratkaisemaan ongelmaa niin, ettei tilanne karkaa käsistä. Koetun laadun yhteydessä maine pitää sisällään sen uskomuksen, että palveluntarjoaja pystyy takaamaan ostajan rahoille vastinetta ja täyttämään kaikki palvelulle asetetut kriteerit. (Grönroos 1998, 73 – 74.) Grönroosin (1998) määrittelemiä palvelunlaatuun

kohdistuvia kriteereitä käytetään tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyssä. Koetunlaadun kriteereitä on muokattu hotellimaailmaan sopiviksi ja niiden arvojärjestystä pyritään selvittämään, jotta ostajalle voidaan tarjota yksilöllisempiä tarjouksia.

Palvelun arvolla tarkoitetaan sellaista hyötyä, jonka asiakas kokee saavansa palvelusta sitä käytettyään ja vertaa tätä koettua hyötyä palvelun ostoon käytettyihin resursseihin. Hyvä palvelu määräytyy asiakkaan kokeman arvon kasvuna ilman, että hinta suhteessa kasvaa liikaa. Hyvä palvelu saattaa olla sidoksissa joko ydintuotteeseen tai se voi olla palvelutuotteen lisäosa, joka tuottaa ostajalle lisäarvoa. Asiakkaalle tuotettu palvelunarvo ei synny heti ostotilanteessa, vaan kokemuksen kautta. Grönroos (1998, 82) on kuvannut palvelun arvoa kahdella yhtälöllä:

$$\text{Asiakkaan ajan mittaan kokema arvo} = \text{Koettu kokonaishyöty} / \text{Hinta} + \text{muut uhraukset}$$

$$\text{Asiakkaan ajan mittaan kokema arvo} = \text{Perusarvo} \pm \text{lisäarvo}$$

Edellä esitetyissä yhtälöissä hinta on sellainen muuttuja, jonka ostaja kokee jo ostotilanteessa. Koettu kokonaishyöty muodostuu palvelua käytettäessä ja muut uhraukset, kuten esimerkiksi aika, muodostuu sekä ostoprosessista että myöhemmin palvelun aikana käytetystä ajasta. (Grönroos 1998, 82.) Ostajan kokema arvo on otettava huomioon jo ensimmäisellä ostokerralla, mutta elintärkeäksi se muuttuu, kun ostaja alkaa suunnitella uudelleenostoa. Koettu arvo määrittelee ostajalle sen, onko uudelleenosto muunneltu vai rutiininomainen.

5 Tapaustutkimus Klaus K

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli avata Klaus K:n yritysostajien ostopäätösprosessia: Millainen organisaatio on hotellipalvelun ostajana? Millainen on yritysasiakkaiden ostoprosessi? Kuinka monta henkilöä päätöksen tekoon osallistuu? Kuka tekee lopullisen päätöksen? Minkä ominaisuudet mahdollistavat hotellille valintajoukkoon pääsyn? Millaisia ominaisuuksia arvioidaan, kun vertaillaan palveluntarjoajia ja mitkä ovat tärkeimpiä ominaisuuksia vertailua tehdessä? Millaisia jakelukanavia yritysasiakkaat käyttävät ja miksi? Esimerkiksi edellä mainitut kysymykset antavat käytännönläheisen lähtökohdan ostokäyttäytymisen tutkimiseen ja niitä on mietitty luotaessa kyselyä ja tarkasteltaessa empiirisen tutkimuksen tuloksia.

Klaus K on Helsingin keskustassa, Bulevardi 2-4 toimiva yksityinen perheyriksen omistama design- ja lifestyle-hotelli. Klaus K on mukana kansainvälisessä Design Hotels- markkinointiketjussa. Hotellissa on 137 huonetta, italialainen ravintola Toscanini, bar / nightclub Ahjo, aamupalaa tarjoileva ja tilauksesta iltaisin auki oleva ravintola Ilmatar, sekä kolme erilaista koustilaa. Klaus K:ssa pyritään jatkuvasti kehittämään palveluita ja ottamaan yksilöllisesti huomioon niin asiakkaat kuin yhteistyökumppanitkin.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmetodi on keskeisessä asemassa tarkasteltaessa mahdollisuuksia tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tutkimuksella yritetään saada ja keneltä tai mistä tieto yritetään kerätä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 179.)

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valinta tehtiin sillä perusteella, keneltä tietoa yritettiin kerätä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui pitkän harkinnan jälkeen strukturoitu kyselytutkimus. Uskon saaneeni kattavamman tuloksen strukturoidulla kyselytutkimuksella, kuin mitä olisin teemahaastattelulla saanut. Teemahaastattelussa olisi voitu paneutua syvällisemmin valintojen tai kriteerien takana käytävään ajatteluun, mutta vastaajien vähäinen määrä olisi vaikuttanut tutkimuksen yleispätevyyteen. Teemahaastattelun tulokset olisivat kertoneet vain kyseisten yritysten ostopäätökseen vaikuttavista kriteereistä, vaikka aineiston olisi oletettu olevan kylläinen. Riskinä olisi ollut myös tutkittavien henkilöiden saataavuus niin, että aineistosta ei olisi koskaan tullut kylläistä. Kylläisellä tarkoitan sitä, että haastatteluissa ei olisi ilmennyt enää uusia syitä.

Kyselytutkimus tehtiin maaliskuussa 2009. Monet yritykset olivat uuseineet juuri sopimuksensa hotellien kanssa ja kartoittaneet majoituspalveluidensa tarvetta vuodelle 2009. Päätöksentekijöiden aikataulussa oli havaittavissa selvää kiristymistä. Se että sopimuksia on hiljattain uusittu

ja se, että sopimukset ovat juuri astuneet voimaan saattaa parantaa tutkimustulosta siinä mielessä, että vastaajat ovat hiljattain joutuneet pohtimaan samoja asioita, joita tutkimuksessa käsitellään. Heikkilä (1998, 76) pitää ajankohtaa yhtenä olennaisena tutkimukseen vaikuttavana tekijänä, jota tulee arvioida tutkimusta suunniteltaessa ja tehdessä.

Kyselytutkimus on yksi survey-tutkimuksen muoto. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa kysely, haastattelu tai havainnointi tehdään järjestelmällisesti saman kaavan mukaan, ja kohdehenkilöt ovat otanta tai näyte jostain tietyistä perusjoukosta. Jokaiselta vastaajalta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. Aineistot, jotka muodostuvat survey-tutkimuksen tuloksena, käsitellään useimmiten määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Strukturoitu haastattelu ja kysely ovat tässä mielessä samankaltainen tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 188 – 189.) Tutkimuksen kysely oli käytännössä katsoen strukturoitu. Osa kysymyksistä jätettiin kuitenkin avoimeksi, koska haluttiin nähdä, onko yrityksenostopäätösprosessissa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä jotain sellaisia elementtejä, jotka kyselyä tehdessä olisi mahdollisesti jätetty kokonaan huomiotta.

5.1 Kyselyn riskit ja niiden ennakointi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara pitävät kyselytutkimukseen liittyvinä vaaroina mm. seuraavia: 1. On mahdotonta tietää kuinka vakavissaan kyselyyn vastanneet henkilöt ovat olleet: Onko kyselyyn vastattu huolellisesti? 2. Ei tiedetä kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat, kun tarkastellaan niitä vastaajan näkökulmasta. Väärin ymmärrettyjen kysymysten kontrollointi on lähes mahdotonta. 3. Vastaajien tiedot aihealueesta eivät välttämättä vastaa tavoitteita. 4. Hyvän lomakkeen luonti on aikaa vievä prosessi ja vaatii laatijalta perehtymistä aiheeseen ja tutkimusmenetelmään. 5. Vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Empiirisessä tutkimuksessa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki edelliset seikat. Vastausten huolellisuutta ja tarkkuutta voitiin havainnoida avoimien kysymyksien pohjalta. Kuinka moni vastaajista vastaisi avoimiin kysymyksiin ja vastattiinko useampaan kuin yhteen kohtaan? Kaikki muut, paitsi kaksi kysymystä oli vapaasti vastattavissa, joten huolellisuutta voidaan arvioida virheellisten vastausten määrällä. Vastausvaihtoehtojen oikeellisuutta käytiin läpi moneen otteeseen niin opinnäytetyönohjaajan kuin yrityksen myynti- ja markkinointijohtajankin kanssa. Vastausvaihtoehtojen muotoa ja määrää arvioitiin ja yritettiin löytää optimaalinen ratkaisu. Vastaajien tietoa aiheesta haarukoitiin taustatietokysymyksillä, sekä sillä, että kysely oli hyvin tarkasti kohdennettu tietyille kohderyhmälle. Lomakkeen muotoiluun käytettiin runsaasti aikaa ja siihen paneuduttiin hyvin. Lomake muotoutui teoreettisen viitekehyksen, omien tietojeni,

myynti- ja markkinointijohtajan tietojen ja opinnäytetyöohjaajan kokemusten perusteella. Tutkimuksen tavoitteet ja keinot alkoivat muodostua ostokäyttäytymisen opintojaksolla, joka antoi hyvät työkalut ostokäyttäytymisen tutkimiseen. Kyselytutkimus päätettiin lähettää tutkitaville kahteen kertaan. Mikäli ensimmäisellä kerralla ei saatu vastausta, lähetettiin tutkimus vastaamattomille vastaajille toiseen kertaan, tällä pyrittiin minimoimaan katoa.

5.2 Kyselylomake

Kyselylomake tehtiin suomeksi ja englanniksi (Liite 1. ja Liite 2.). Lomake lähetettiin sähköpostilla kaikille vastaajille ja sähköpostin saatteena oli teksti (Liite 3.), jolla pyrittiin perustelemaan sitä, että ostaja voi vastaamalla helpottaa omaa ostoprosessiaan tulevaisuudessa, sekä kerrottiin että vastanneiden kesken arvottaisiin pieni palkinto. Lomakkeessa ns. taustatieto kysymyksiä on vain 4 kappaletta (1. – 4.). Kyselylomaketta suunniteltaessa lomakkeella oli hetken aikaa kysymyksiä mm. vastaajan iästä ja sukupuolesta. Suunnittelun myötä huomattiin, että tällaiset kysymykset eivät ole relevantteja tutkimuksen kannalta. Jälkeenpäin ajateltuna taustatietokysymyksistä ensimmäisen eli kysymyksen yrityksen koosta, olisi voinut jakaa ehkä vielä useampaan osaan niin, että olisi eroteltu alle 10 työntekijän mikroyritykset, alle 50 työntekijän pienyritykset, alle 250 työntekijän keskisuuret yritykset ja suuryritykset. Kysymys 4. erotteli joukosta sellaiset vastaajat, jotka eivät viimeisen kahden vuoden aikana olleet osallisena hotel-lipalveluntarjoajan sopimuksen teossa.

Kyselyissä voidaan käyttää yleisesti kolmea kyselytapaa. Avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Kaikilla kysymystyypeillä on etunsa ja haittansa. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja annetaan tyhjää tilaa vastaukselle. Tällainen avoin kysymys sallii vastaajan ilmaista mielipiteensä sellaisena, kuin hän sen näkee. Avoimessa kysymyksessä voidaan mitata myös vastaajan tietämys aiheesta ja se osoittaa hyvin, mikä on keskeistä vastaajan ajattelussa. Monivalintakysymyksissä tutkija on päättänyt ennalta vastausvaihtoehdot ja vastaajan tehtäväksi jää riippuen kysymyksestä valita yksi tai useampi vaihtoehtoista. Monivalintakysymyksen voi tehdä myös ns. puolistrukturoituna niin, että antaa yhtenä vaihtoehtona esim. Muu, mikä? kohdan, johon on mahdollisuus vastata omin sanoin. Monivalintakysymykset tekevät vertailusta kaikista helpoimman, koska vastaukset ovat yhteneviä ja ne pystytään suoraan tilastoimaan. Monivalintakysymykset ovat myös helppoja vastattavia eikä vastaajan välttämättä tarvitse muistaa kaikkia kysymykseen liittyviä asioita. Kolmantena asteikkoihin perustuvat kysymykset esittävät väittämän tai määrittelevät ominaisuuden, joille vastaaja määrittelee tärkeysjärjestyksen tai arvostuksen esim. tärkeä – ei tärkeä, asteikolla 1 – 5. Koko modernin sosiaalitieteellisen survey-tutkimuksen ajan tutkijat ovat jakautuneet kahteen ryh-

mään strukturoitujen ja avointen kysymysten kannattajiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 193 – 196.) Empiirisen tutkimuksen kyselyssä käytettiin kaikkia edellä mainittuja kyselytapoja. Omasta mielestäni se on ainoa oikea vaihtoehto. Säilyttääksemme tutkittavan mielenkiinnon ei avoimia kysymyksiä saa olla liikaa. Pelkästään monivalintakysymyksillä toteutetun kyselyn uskon passi-voivan vastaajaa. Tällaisessa tapauksessa vaarana on, ettei kysymyksiä oteta vakavasti ja valitaan vain ensimmäisenä kohdalle osuva vaihtoehto. Tutkimuksessa oli mielestäni hyvin tasapainossa monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset. Avoimia kysymyksiä oli koko kyselyssä viisi kappaletta, mikäli koko kyselyä koskevaa palautteenantokohtaa ei lasketa mukaan.

Hirsjärvi ym. (2007, 197 – 198) ovat koostaneet Robinsonin (1994), Borgin ja Gallin (1989) ja Foddyn (1995) kirjoista seuraavia kyselylomakkeen laadintaan liittyviä ohjeistuksia: ”Selvyys on tärkeintä. Spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät. Vältä kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä. Tarjoa valittavaksi vaihtoehto ’ei mielipidettä’. Käytä monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ’samaa mieltä / eri mieltä’ – väitteitä. Harkitse kysymysten määrää ja järjestystä lomakkeessa. Tarkista sanojen valinta ja käyttö.” (Hirsjärvi ym. 197 – 198.) Ennen tutkimuslomakkeen lähettämistä tutkailtiin kaikkia näitä edellä mainittuja asioita ja ns. jalostettiin kysymyslomaketta. Se kehittyi lopulliseen muotoonsa kahden kierroksen aikana, jolloin sitä kommentoitiin sekä Klaus K:n että opinnäytetyöohjaajan voimin, niin että kyselystä saatiin helposti ymmärrettävä, looginen ja sopivan mittainen. Alkuperäinen suunnitelma kyselystä oli ehkä hiukan liian pitkä, joten siitä karsittiin sekä epäolennaisia että vastaaja kohti ”hyökkääviä” kysymyksiä pois. Jokainen kysymys oli tutkimusta tehdessä omalla sivullaan, toisin kuin liitteissä. ”En osaa sanoa” – vastauksen pois jättäminen oli tietoinen valinta, koska tutkimusryhmän odotettiin olevan tietoinen aihepiirin kysymyksistä. Mielestäni ”En osaa sanoa” – vaihtoehto olisi saattanut olla joissain tapauksissa vain helppo tapa hypätä eteenpäin, mikäli vastaaja ei olisi jaksanut keskittyä vastaamiseen. Tämän vaihtoehdon puuttumisesta mainittiin vapaassa palauteosiossa kerran. Tältä pohjalta oletan, ettei kyseistä vaihtoehtoa kaivattu kovinkaan paljon. Palautetta kyselystä tuli kiitettävästi: 50,6 % vastaajista antoi palautetta kyselylomakkeesta ja kyselystä.

Hirsjärvi ym. (2007, 199) painottaa, että kyselylomakkeen kokeileminen on välttämätöntä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake testattiin ensiksi omassa lähipiirissäni neljällä koehenkilöllä. Näiltä saadun palautteen perusteella kyselylomaketta muokattiin hieman ja se asetettiin lopulliseen muotoonsa. Tämän jälkeen kyselylomake käytettiin vielä kerran Klaus K:n myynti- ja markkinointijohtajalla ns. hyväksyttämiskierroksella, jonka jälkeen vuorossa oli kyselylomakkeen kääntäminen englanniksi ja sen kieliasun tarkistus. Toisena kokeilun vaiheena kyselylomake lähetettiin saatesähköpostin kera kahdelle tutkimus-

ryhmän henkilölle, joista toisen tiedettiin olevan suomenkielinen ja toisen englanninkielinen. Näille kahdelle henkilölle soitettiin ja heitä pyydettiin henkilökohtaisesti vastaamaan kyselyyn. Molemmilta kokeilijoilta tuli hyvää palautetta ja kysely lähetettiin tutkimusryhmälle sellaise-
naan.

Kyselylomakkeen heikko kohta oli palautteen valossa kysymys 17. Vastaajista 2,4 % eli kaksi henkilöä piti kysymystä liian epäselvänä. Kysymyksessä pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä hotellin valintaan vaikuttavaa ominaisuutta ja järjestämään ne arvojärjestykseen. Kysymyksessä ei kuitenkaan määritelty onko nro 1 vai 5 tärkein. Edellä mainitun tiedon piti suunnitelmien mukaan kysymyksessä olla, mutta se on jossain vaiheessa vahingossa jäänyt pois. Kysymyksestä palautetta antaneet henkilöt olivat kertoneet, kuinka olivat kysymykseen vastanneet ja pystyin tilastontutkimista varten korjaamaan tapahtuneen virheen. Kysymys 5. hotelliöiden määrästä olisi joidenkin vastaajien mielestä pitänyt tarkentaa alueellisesti. Halusin todellisuudessa tietoa siitä, kuinka suuresta menoerästä on kyse matkailua tarkasteltaessa, enkä sen takia tarkentanut kysymystä alueellisesti. Toinen asia, joka olisi ehkä kysymyksen 17. ohella pitänyt toteuttaa hieman toisella tavalla, oli kysymys 22. jakelukanavan valinnasta. Kysymyksessä olisi ehkä voinut antaa vastaajille mahdollisuuden valita toissijaisen / toissijaisia jakelukanavia. Toisaalta, kun valittavana ei ollut kuin yksi vaihtoehto, saatiin todennäköisesti tarkempi tieto pääasiallisesta jakelukanavasta. Jatkokysymys muista käytetyistä jakelukanavista, johon olisi voinut valita useampia vaihtoehtoja, olisi ehkä ollut paikallaan. Palautetta kyselystä antoi lopulta yhteensä 42 henkilöä eli 50,6 % vastanneista. Palautteesta 47,6 % oli positiivista, 7,1 % negatiivista ja 42,9 % neutraalia. Neutraali palaute pitää sisällään vastaukset, jotka kommentoivat kysymyksiä tai antoivat niihin korjaus ehdotuksia. Tällaisia rakentavia palautteita oli yhteensä 8 kappaletta, 21,4 % palautetta antaneista eli kaikista vastanneista 9,6 prosenttia olisi halunnut muuttaa jollain tavalla joitain yksittäisiä kysymyksiä. Kaikki negatiiviset palautteet liittyivät kyselyn pituuteen, kysymysten määrään tai molempiin. Negatiivisia palautteita tuli yhteensä kolme kappaletta. 7,1 % palautetta antaneista on ehkä vähän harhaanjohtava luku, paremmin voitaisiin sanoa että 3,6 % kaikista kyselyyn vastanneista oli tyytymättömiä kyselyyn. Positiivisista palautteista haluan nostaa esille, ne kuusi kappaletta, jotka sanoivat, että kysymykset olivat erittäin hyviä tai erinomaisia. Näissä palautteissa kiinnitettiin huomiota juuri kysymyksen muotoiluun ja asetteluun. Tällaiset palautteet osoittavat, että kyselyssä oltiin oikeilla linjoilla, vaikka joitain korjauksia olisikin pitänyt tehdä.

5.3 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä (Liitteet 1. 2. ja 3.). Kysely lähetettiin 290 Klaus K:n asiakkaalle, joilla joko on voimassaoleva sopimus Klaus K:n kanssa, tai joilla on joskus ollut sopimus, ja joiden profiilissa oli käytettävissä toimiva sähköpostiosoite. Tarja Heikkilän (1998, 33) mukaan tutkimus on ns. kokonaistutkimus. Tämä siitä syystä, että perusjoukon koko oli n. 300, eikä sitä tällaisessa sähköpostikyselytutkimuksessa kannattanut otantamenetelmin pienentää. Vastauksia palautui kaiken kaikkiaan 83 kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 28,6 %. Alkuperäinen toive oli, että kato olisi ollut suurimmillaan 70 %, mutta olen kohtuullisen tyytyväinen saavutettuun tulokseen (kato 71,4 %). Katoon saattoi vaikuttaa kyselyn tiukka aikataulu, mutta oletettavasti sen takia vastauksia jäi saamatta noin viisi kappaletta (Out of Office vastauksia kyselyyn tuli 20). Osaltaan katoon voi vaikuttaa myös se, että henkilöt joille sähköposti lähetettiin, ovat saattaneet siirtyä toiseen toimenkuvaan yrityksen sisällä, eivätkä he koe tällaisen tutkimuksen koskettavan heitä. Kolmantena katoon vaikuttavana tekijänä saattoi olla se että kaikki sähköpostiosoitteet eivät olleet henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita. Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran 18.3.2009 keskiviikkona noin klo 9:45. Keskiviikko valikoitui kyselyn lähettämispäiväksi, koska sen uskottiin tuottavan eniten vastauksia. Maanantaina ja tiistaina ihmisillä on viikonlopulta kasaantuneet sähköpostit, sekä alkuvuikon työt odottamassa, jolloin tällainen vähemmän tärkeänä pidetty kysely saattaa päätyä roskapostiin helposti. Keskiviikon oletettiin olevan neutraali päivä, jolloin kyselyn vastaamiseen saattaisi löytyä aikaa. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan perjantaihin 20.3.2009 mennessä. Ensimmäisellä kierroksella palasi 63 vastausta. Kysely lähetettiin uudelleen vastaamattomille vastaajille 20.3.2009 ja pyydettiin vastaamaan 21.3.2009 lauantaihin mennessä. Toiselta kierrokselta palautui 20 vastausta, jonka jälkeen vastauksia oli yhteensä 83. Koska hotellipalvelut ovat yrityksen tukitoimintoja eikä niitä koeta niin tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa, oletin että vastausprosentti saattaisi jäädä aika alhaiseksi. Osaksi tästä samasta syystä tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena eikä teemahaastatteluna, koska tapaamisten saaminen haastateltavien kanssa olisi ollut erittäin haastavaa.

Lähetettäessä kysely suurelle yleisölle eli valikoimattomalle joukolle voidaan yleisesti odottaa, että kato on suuri. Hyvänä tuloksena voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa vastausprosentti on 30 – 40 %. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.) Tässä tapauksessa pidän kyselyn vastanneiden määrää hyvänä ja katson, että kysely lähetettiin suurelle yleisölle, koska tietokannasta ei lähdetty erottelemaan pois mitään ryhmää tai valitsemaan niistä tiettyä otosta. Kysely ei ihan saavuttanut 30 % rajaa mutta sen lähelle päästiin (28,6 %). Voidaan sanoa että tutkimuksentulokset ovat suuntaa-antavia.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kyselyn luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa käytetään yleensä lainasanoja reliabiliteetti ja validiteetti. Kyselyn reliabiliteetilla tarkoitetaan käytännössä tutkimuksen luotettavuutta. Usein reliabiliteettia mitataan arvioimalla tutkimuksen toistettavuutta: Mikäli sama tutkimus toistetaan samalla henkilöllä, päästäänkö samoihin lopputuloksiin? Toinen tapa mitata tutkimuksen reliabiliteettia on verrata sitä jonkun muun tekemiin arvioihin. Mikäli kaksi tutkijaa päätyy samoihin lopputuloksiin, voidaan sanoa, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida molemmista edellä mainituista näkökulmista. Tutkimuksen toistettavuutta voidaan vain arvailla. Jotta voitaisiin määritellä tutkimus toistettavuuden kannalta reliabeliksi, pitäisi tutkimus käytännössä katsoen toistaa. Opinnäytetyön puitteissa tällaista ei voida tehdä. Tutkimus olisi toisaalta mielenkiintoista toistaa vaikkapa vuoden välein viiden vuoden ajan ja seurata vastausten muutosta. Tällä voitaisiin esimerkiksi arvioida taloudellisen tilanteen vaikutukseen ostopäätöksenteossa ja seurata trendejä, mikäli sellaisia on. Kahden arvioijan päätyminen samoihin tuloksiin taas edellyttäisi toisen henkilön tutkimusta tutkimustuloksiin. Tavallaan tämä toteutuu esimerkiksi opinnäytetyön opponoinnin yhteydessä, kun opponetti arvioi työtä. Omasta mielestäni reliabiliteetista kertoo myös se, ovatko tutkimustulokset samansuuntaisia muiden samankaltaisten tutkimusten kanssa. Tätä tutkimusta voidaan verrata esimerkiksi viitekehyksessä käsittelemäni Amadeuksen teettämän, johtohenkilöille suunnatun liikematkustajatutkimuksen kanssa, jossa arvioitiin leikkausten vaikutusta liikematkustamiseen. Se, että näissä tutkimuksissa nousi esille samankaltaisia ominaisuuksia ja vastauksia kertoo mielestäni tutkimuksen reliabiliteetista.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyyden määritelmänä pidetään tutkimuksen mittariston ja menetelmien kykyä mitata tutkittavia asioita: Ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin tutkija? Selvittääkö tutkimus niitä asioita, joita tutkimusongelmassa määriteltiin? (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Tutkimuksen validiteettia on vaikea arvioida jälkikäteen. Validiteetti voidaan varmistaa suunnittelemalla tutkimus ja kyselylomake huolellisesti. (Heikkilä 2005, 29.)

Tämän tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia arvioitaessa on mielestäni oleellista se, että kyselytutkimuksen keinoja, kysymyksien muotoa ja asettelua on arvioitu Klaus K:n myynti- ja markkinointijohtajan sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa. Tutkimusmenetelmää ja mittaristoa ei ole siis ollut suunnittelemassa vain yksi henkilö, vaan se on yhteisesti hyväksytty päätös. Tä-

män lisäksi tutkimuslomaketta testaamalla saatiin suoraa palautetta siitä, onko tutkimusmenetelmä toimiva. Vastauslomakkeen testaaminen ja hyvä suunnittelu on siis pienentänyt sitä riskiä, että vastaajat olisivat ymmärtäneet kysymykset toisella tavalla kuin tutkija. Kysymys numero 17. oli ainoa kysymys, jonka kohdalla tällainen riski oli suurempi ja mielestäni senkin kysymyksen väärinymmärtämisen mahdollisuus jäi kohtuullisen pieneksi. Näiltä osin tutkimus on mielestäni validi. Tutkimus tuloksia tarkastellessa on muistettava, että kyselyryhmänä toimivat Klaus K:n nykyiset ja entiset yritysasiakkaat. Tutkimus on siis validi tarkasteltaessa Klaus K:n yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina myös sellaisten hotellien joukossa, jotka ovat olleet valintajoukossa ostopäätöstä tehdessä.

Tutkimuksen luotettavuudessa on arvioitava myös viitekehyksen luotettavuutta. Kaikki viitekehyksessä käytetyt lähteet ovat mielestäni luotettavia alan asiantuntijoita. Artikkelit on julkaistu arvostetuissa lehdissä, enkä koe riskiä sen suhteen, että ne olisivat paikkaansa pitämättömiä.

5.5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

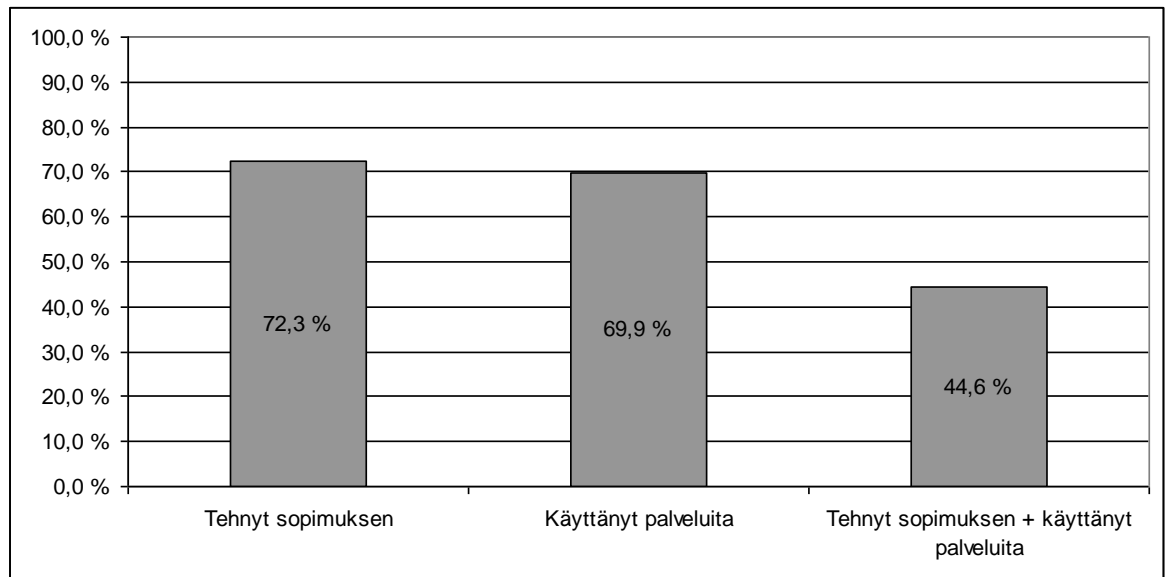
Tutkimuksen tulokset esitellään neljässä osassa. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimusryhmää ja sen taustoja, toisena ostokeskusta, kolmantena jakelukanavaa ja sen valintaa. Viimeisenä analysoidaan ostopäätökseen vaikuttaneita tekijöitä. Tuloksia tarkastellessa on muistettava se, että kysely lähetettiin Klaus K:n tämän hetkisille sopimuskumppaneille ja sellaisille yrityksille, joilla on joskus ollut sopimus Klaus K:n kanssa. Kysyttäessä tutkimusryhmältä, onko yrityksellä jossa he toimivat voimassaoleva yrityssopimus Klaus K:n kanssa, saatiin suuntaa antavaa tietoa siitä, millainen tutkimusryhmä oli ja kuinka hyvä yleispätevyys tutkimuksella voitiin saavuttaa. Vastanneiden yrityksistä 69,9 prosentilla oli voimassa oleva yrityssopimus. 30,1 prosentilla vastaajista eli 25:llä ei ollut voimassaolevaa sopimusta. Se, että kyselyyn vastasi näinkin monta henkilöä, joilla ei ole voimassaolevaa sopimusta tekee tutkimuksesta paljon yleispätevämmän. Mikäli tutkimukseen olisi vastannut vain henkilöitä, jotka toimivat yrityksissä, joilla on voimassaoleva sopimus, tuloksista olisi tullut paljon homogeenisempiä. Laajalla monipuolisella tutkimusryhmällä saadaan heterogeeniset vastaukset, jotka takaavat vääristymättömät tulokset. Vastaajat ajattelevat palveluita eritavalla, sen mukaan onko heillä voimassaoleva sopimus, milloin se on tehty ja onko vastaaja tyytyväinen sopimukseen. Vastaaja jolla ei ole sopimusta taas arvioi yritystä hieman toisenlaisen informaation pohjalta. Pohdittaessa tällä tavalla vastaajien jakaumaa, voidaan todeta, että tutkimus on hyödyllinen työkalu Klaus K:lle vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen sekä uusasiakashankintaan. Yhdeksän 25 vastaajasta, joilla ei ole voimassaolevaa sopimusta Klaus K:n kanssa, ilmoitti olevansa halukkaita tekemään yhteistyötä tulevaisuudessa.

5.5.1 Tutkimusryhmä

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 71,1 % toimi pk-yrityksessä, jonka henkilökunta määrä oli alle 250 työntekijää. Loput 28,9 % työskenteli yli 250 työntekijän yrityksissä. Näitä lukuja vertaillaessa Suomessa toimivien yritysten jakaumaan, voidaan huomata, että suuryrityksissä toimivia henkilöitä osallistui kyselyyn huomattavasti enemmän kuin mikä niiden todellinen osuus yritysten määrässä on. Tilastokeskuksen (2009d) yritysrekisterin vuositilastoissa pk-yritysten osuus kaikista Suomessa toimivista yrityksistä on vuonna 2007 ollut 99,8 %. Tutkimuksessa saatua lukua voidaan perustella sillä, että suuryrityksissä liikematkailua johdetaan todennäköisesti pk-yrityksiä useammin järjestelmällisesti. Suuryrityksissä liikematkailun on tiedostettu olevan suuri menoerä, jota tulee johtaa samalla tavalla kuin muitakin toimintoja. Samanlaista suuntausta tukee Härkösen (2008, 14) artikkelissa Suomen Matkatoimiston kaupallisen johtajan Jaana Tammiston huomio siitä, että matkustusta koskevat rajoitukset ovat useimmiten tiukimpia kansainvälisissä suuryrityksissä. Se, että kyselyyn vastasi niin paljon suuryrityksissä toimivia henkilöitä kertoo, niiden mielenkiinnosta matkailuhallintoa kohtaan sekä siitä, että he kokevat tällaisen tutkimuksen tärkeäksi.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 80,7 % oli suomalaisia. Kyselyyn vastasi siis vain 16 henkilöä, joiden yrityksen kotimaa oli muu kuin Suomi. Tutkimuksessa en tätä kappaletta lukuun ottamatta erottele tuloksien osalta suomalaisia ja muun maalaisia yrityksiä, koska ulkomaisten yritysten määrän vähäisyyden vuoksi erojen vertailu ei antaisi välttämättä todellista kuvaa tilanteesta. Seuraaviin asioihin haluan kuitenkin kiinnittää huomiota: Ulkomaisten yritysten ostoprosessiin osallistuu 31,3 % tapauksista Travel Manager kun taas suomalaisten yrityksen kohdalla vastaava luku on vain 17,9 %. Ulkomaisista yrityksistä suuryrityksiä oli 6 kappaletta eli 37,5 %, mikä on vähän enemmän kuin koko tutkimuksen jakauma (28,9 %). Henkilökohtaisesti olisin ehkä odottanut ulkomaisten yritysten kohdalla luvun olevan hieman isompi. Toinen silmiin pistävä seikka ulkomaisten suuryritysten kohdalla oli se, että vain kahdella yrityksellä kuudesta Travel Manager osallistui ostoprosessiin. Olisin kuitenkin odottanut, että tässäkin tapauksessa ulkomaalaisten suuryritysten kohdalla matkailuhallinnonpainotus olisi tullut selvemmin esille.

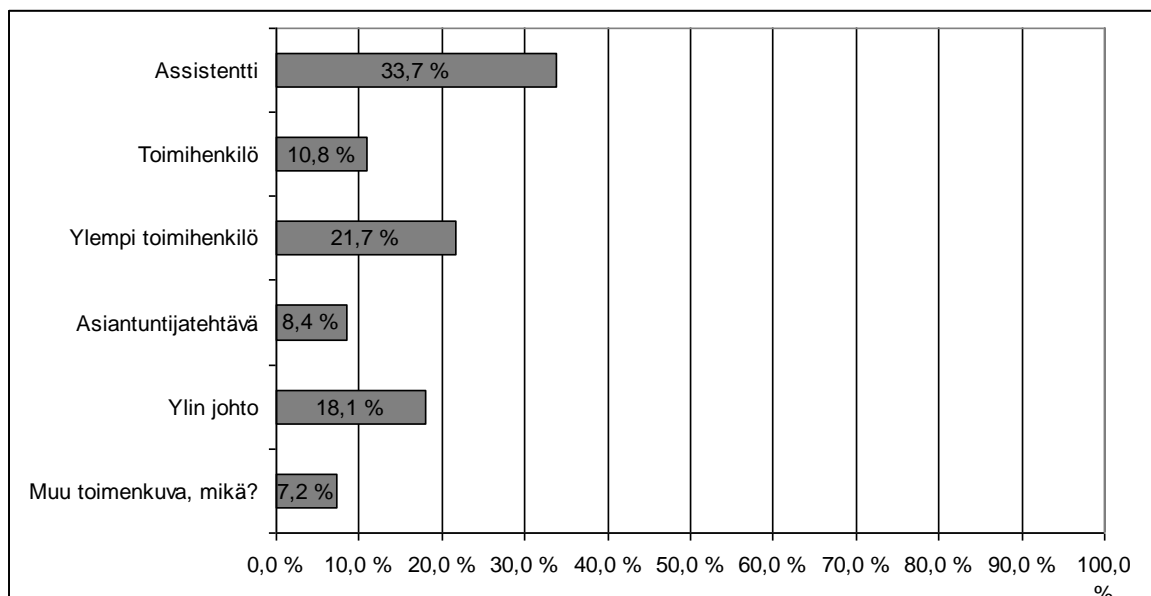
Seuraavassa kuviossa esitetään kysymyksen nro 4. vastausten jakaumaa yritysso-
pimuksiin liitty-
vän päätöksenteon ja sopimuskumppaneiden palveluiden käytön ajankohtaisuudesta. Kuvio
edesauttaa hahmottamaan sitä, kuinka hyvin kysely on kohdistettu ja onko tutkimusryhmä
sellainen, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää valideina.



Kuvio 4. Oletteko viimeisen kahden vuoden aikana? Voitte valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

Tutkimuksessa kohteena olivat yritysasiakkaat, jotka tekevät päätöksiä hotellikumppanin valinnasta. Tutkimus saatiin kohdistettua hyvin. Tietokanta, josta tutkittavien kontaktit haettiin, sisälsi käytännössä sellaisia henkilöitä, jotka olivat joskus olleet yhteydessä Klaus K:n hotellisopimukseen liittyen. Vastanneista 72,3 % oli viimeisen kahden vuoden aikana tehnyt yritysso-
pimuksen hotellin kanssa. 69,9 % vastanneista oli käyttänyt viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana jonkun yritysso-
pimushotellin palveluita. Vastaajista 44,6 % eli 37 kappaletta oli sekä käyttänyt sopimushotellinpalveluita että tehneet hotellisopimuksen. Kyselyyn vastanneista kaksi kappaletta ei viimeisen kahden vuoden aikana ollut tehnyt kumpaakaan edellä mainituista. Näiden kahden vastauksen mitätöiminen tutkimuksesta olisi ollut tulosten manipulointia, koska vastauksista oli pääteltävissä, että vastaajat olivat perehtyneet yrityksensä hotellipalveluiden käyttöön ja niiden ostamiseen. Vastaukset päätettiin sisällyttää tutkimusaineistoon.

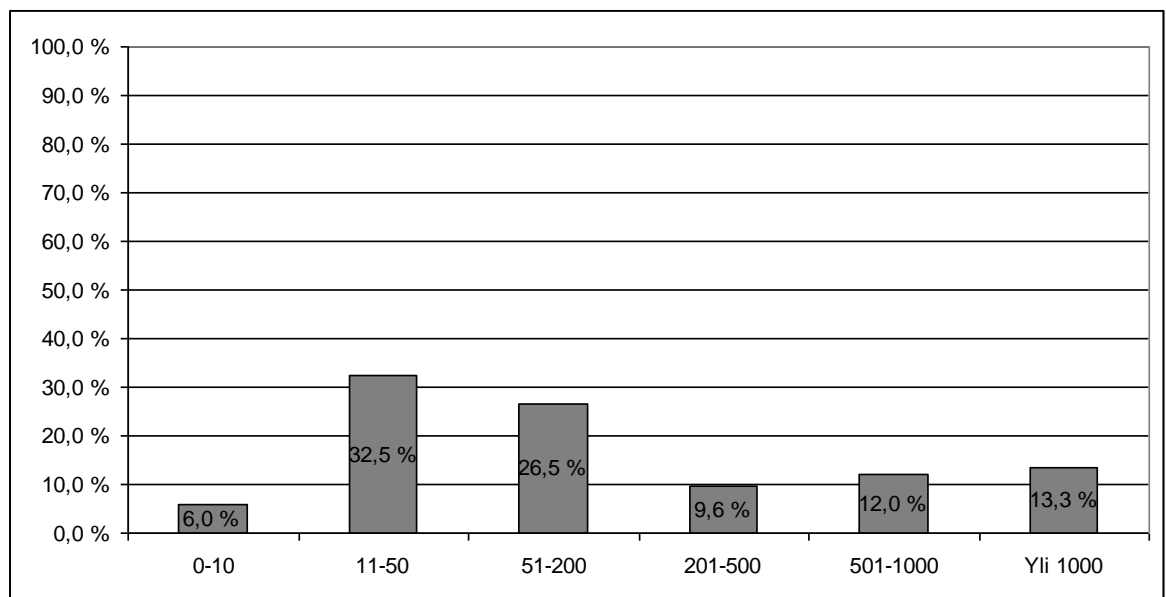
Kuten viitekehyksessä sivulla 36 Websterin ja Windin (1979, 35) ostokäyttäytymisenmallin 3. osassa on nähtävissä päätöksentekijän asema ja tehtävät organisaatiossa vaikuttavat ostopäätökseen. Seuraavassa kuviossa esitellään tutkimusryhmän asemaa heidän työorganisaatiossaan.



Kuvio 5. Vastaajan asema työorganisaatiossa

Tarkasteltaessa vastaajien asemaa organisaatiossa voidaan huomata, että vastaajien joukossa oli selvästi kolme suurempaa ryhmää, joista isoin oli assistentit 33,7 %, toisena ylempät toimihenkilöt 21,7 % ja kolmantena ylimmässä johdossa toimivat henkilöt 18,1 %. Muu mikä vastauksia saatiin 6 kappaletta. Muita vastauksia oli: Johtaja, customer servant / helpdesk, Yrityksen sopimuksista vastaava henkilö, asiantuntija / assistentti, johdon assistentti / travel manager sekä koordinaattori. Suuryritysten kohdalla 37,5 % kyselyyn osallistuneista oli assistentteja, 29,4 % ylempiä toimihenkilöitä ja 20,8 % asiantuntijatehtävissä toimivia. Pk-yrityksilläkin ehdottomasti suurin ryhmä oli assistentit (32,2 % vastanneista), joiden jälkeen seuraavana (23,7 % vastanneista) tulivat yritysten ylimmässä johdossa työskentelevät henkilöt. Sen jälkeen kolmantena olivat ylempät toimihenkilöt (18,6 %), sekä neljäntenä toimihenkilöt (13,6 % vastanneista). Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksissä matkailun järjestelyt ovat usein assistenttien tehtäviä. Sellaisten vastaajien tapauksessa, jotka toimivat ylempinä toimihenkilöinä ja asiantuntijoina voidaan olettaa, että mikäli yrityksellä ei ole järjestelmällisesti johdettua matkailuhallintoa, sopimuksia ovat tekemässä usein osastajohtajat, projektipäälliköt tai hankintoihin erikoistuneet henkilöt. Kuten Kyselylomake- kohdassa totesin, olisi yrityksen kokoa voitu tarkastella vielä tarkemmalla mittaristolla. Mielenkiintoista tietoa olisi ollut se, kuinka suuri osa vastanneista jotka valitsi asemaksi organisaatiossa ylimmän johdon, toimii hyvin pienissä, alle 10 työntekijän yrityksissä.

Kuvio 6 kuvaa vastaajien arvioimaa majoitus tarvetta.



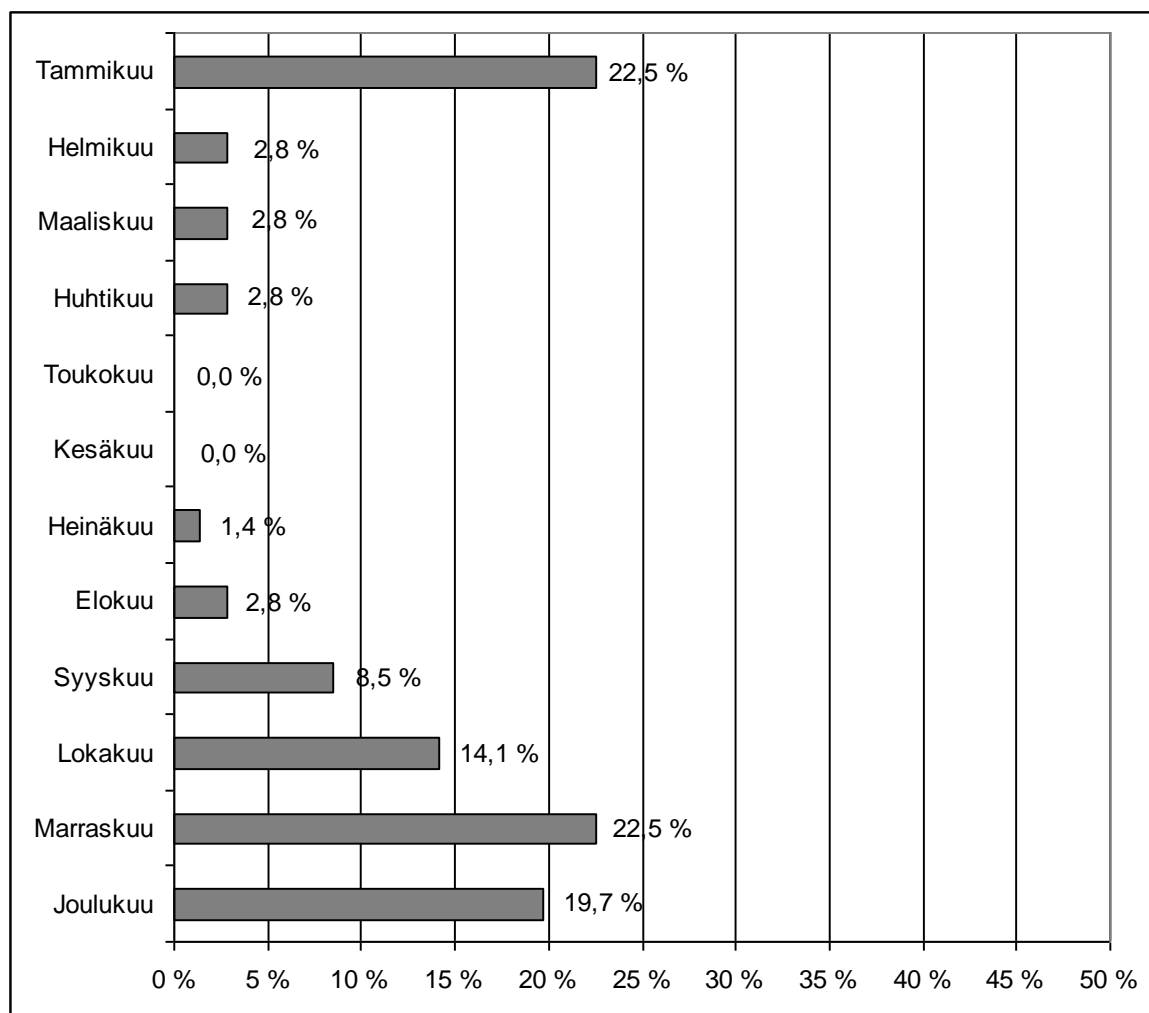
Kuvio 6. Yrityksen arvioitu hotellipalveluiden tarve vuositasolla

Kuvio 6 kertoo että selkeästi suurin osa yrityksistä (57 %) käyttää vuosittain hotellipalveluita 11-200 yötä. Enemmän kuin 1000 yötä vuodessa kertoo ostavansa 11 vastaajaa, joista 10 oli suuryrityksiä. 12 % vastaajista eli 10 kappaletta ilmoitti majoitustarpeekseen 501-1000 yötä vuodessa. Näistä yrityksistä yllättäen vain puolet oli suuryrityksiä ja toinen puoli pk-yrityksiä.

Kysymykseen ”Onko yrityksenne aikonut vähentää lähitulevaisuudessa matkustusta taloudellisen tilanteen vuoksi?” vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet 83 henkilöä. Kyselyyn osallistuneista 38,6 % vastasi kysymykseen myöntävästi. Luku on kymmenisen prosenttia pienempi kuin Amadeuksen teettämässä kyselyssä (Economist Intelligence Unit 2009), syy tähän saattaa olla se, että Amadeuksen haastatteluun osallistui vain ylimmän johdon henkilöitä, jotka reagoivat taloudelliseen tilanteeseen enemmän yrityskeskeisten tekijöiden näkökulmasta, eli heidän päätökseen vaikuttavat tekijät ovat useammin taloudellisesti painottuneita. Toisena syynä voi olla se, että opinnäytetyön tapaustutkimukseen osallistui suurimäärä pk-yrityksiä, joilla ei välttämättä ole mahdollisuutta vähentää matkustusta. Tällaisten yritysten matkustus saattoi olla jo ennen taantumaa sellaisella tasolla, että liikematkailuun investoitiin vain silloin, kun se oli välttämätöntä liiketoiminnan kannalta. Toisaalta huomattavaa on, että 62,5 % suuryrityksistä aikoi vähentää matkustusta taloudellisen tilanteen takia. Hotellimarkkinoilla se tarkoittaa sitä, että keskikäyttöaste tulee todennäköisesti laskemaan huomattavasti, koska suuryritysten tuottama volyyymi liikematkustuksessa on merkittävä. Tulos kertoo myös siitä, että suuryritykset tosiaan

kiinnittävät liikematkailuun enemmän huomiota, ja niiden matkailuhallinto on usein järjestelmällisempää kuin pk-yrityksissä.

Kuvio 7 näyttää kuukausitasolla mille kuukausille yritysten päätöksenteko hotellikumppanin valinnassa ajoittuu.

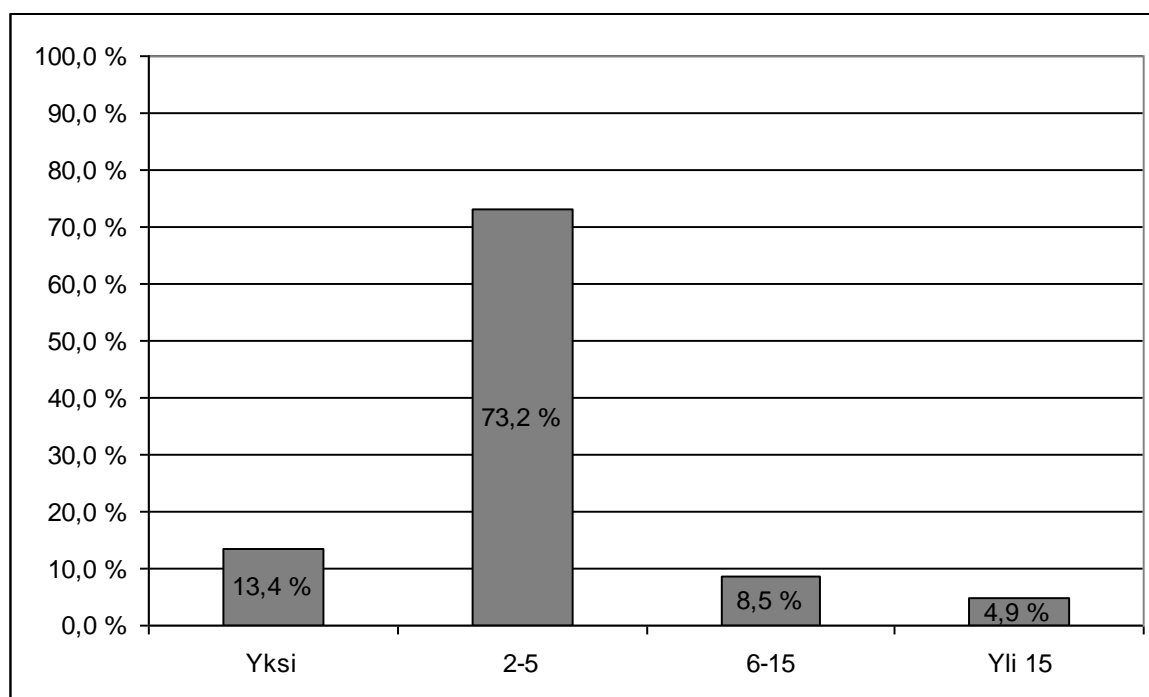


Kuvio 7. Missä vaiheessa vuotta yritykset tekevät päätöksen tulevan vuoden hotellisopimuksista

Kysymykseen 7. hotellisopimusten päätöksen ajoituksesta vastasi 71 henkilöä. Luku viittaa siihen että vastaajista 14,5 % ei ollut tietoisia siitä, missä vaiheessa hotellisopimukset tehdään. Toinen vaihtoehto on, että hotellisopimuksia ei tehdä näissä yrityksissä kovinkaan järjestelmällisesti ja päätökset ja sopimukset syntyvät kulloisenkin tarpeen mukaan. Se, kuinka tärkeäksi osaksi toimintaansa yritys kokee liikematkailun tai kuinka suuri investointi se sille on, määrittelee hotellikumppanin valinnan ajankohtaa. Mikäli liikematkailun osuus yrityksen liikevaihdosta on huomattava tai se on muuten vain suuri investointi, varataan sopimuskumppanien valintaan

enemmän aikaa. Pääsääntöisesti hotellisopimukset tehdään syyskuun ja joulukuun välisenä aikana, joten palveluntarjoajien haku ja arviointi on todennäköisesti aloitettu joidenkin yritysten kohdalla jo heti heinä- tai elokuussa, kesälomien jälkeen. Se että 22,5 % sopimuspäätöksistä tehdään tammikuussa saattaa kertoa siitä, että kysymys on osaltaan väärin ymmärretty. Joulukossa saattaa olla sellaisia vastaajia, jotka todellisuudessa tekevätkin päätöksen seuraavalle vuodelle jo edellisen vuoden tammikuussa. Luulen kuitenkin, että todellisuudessa suurin osa vastaajista, jotka valitsivat tammikuun sopimuspäätöksen ajankohdaksi, tekevät tammikuussa sopimukset, jotka kohdistuvat samalle vuodelle. Suuryritysten päätöksenteko sijoittui pääsääntöisesti lokakuun ja joulukuun väliselle ajalle (75 % vastanneista), tämän lisäksi huomattavaa on että 12,5 % suuryrityksistä tekee päätöksen tammikuussa. Vastaamatta jättäneistä henkilöistä 91,7 % eli yksitoista kahdestatoista oli pk-yrityksissä toimivia henkilöitä. Tarkasteltaessa näitä lukuja erikseen: 18,6 % pk-yrityksissä toimivista henkilöistä ei osannut tai halunnut sanoa, milloin hotellisopimuksia tehdään, kun sama luku suuryritysten kohdalla oli 4,2 %. Tällainen jakauma puhuu edelleen sen puolesta, että suuryritykset kiinnittävät matkailuhallintoonsa enemmän huomiota ja sääntelevät liikematkustusta pk-yrityksiä useammin. Pk-yritykset joissa ei ole säännöllistä sopimuksentekoajankohtaa, saattavat toisaalta tehdä sopimukset vain tarpeen syntyessä, tapauskohtaisesti.

Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan yritysten hotellisopimusten määrää.



Kuvio 8. Sopimusten määrä palveluntarjoajien kanssa

Kuvio 8 kertoo yksinkertaisuudessaan sen seikan, että hotellit eivät ole markkinoilla yksin. Kilpailu on kovaa ja palveluntarjoajia vertaillaan keskenään. Yritykset tekevät tosin yleensä sopimuksia myös tarpeiden mukaan niin, että ylemmälle johdolle on sopimus hieman parempi-laatuisen hotellin kanssa kuin tavallisille työntekijöille. Huomattavaa on myös, että vastaajista 76,8 % sanoi yhden tai useamman näistä sopimuksista olevan hotelliketjun kanssa solmittuja. Tilastot puoltavat sitä ajattelutapaa, että yritykset tekevät useampia sopimuksia taatakseen palvelun tasaisen saatavuuden sekä vertailevat aktiivisesti palveluntarjoajia, mikä kertoo osaltaan siitä, että liikematkailuun liittyvä ostoprosessi rinnastetaan lähestulkoon yhtä tärkeäksi muiden ostojen kanssa. Liikematkailun ei haluta olevan irrallinen suuri menoerä yrityksen muiden prosessien ohella. Yritysten koon tarkempi jaottelu olisi tässäkin tapauksessa ollut erittäin hyödyllistä niin, että olisi voitu tarkastella minkälaisilla yrityksillä on vain yksi palveluntarjoaja, jonka palveluita käytetään.

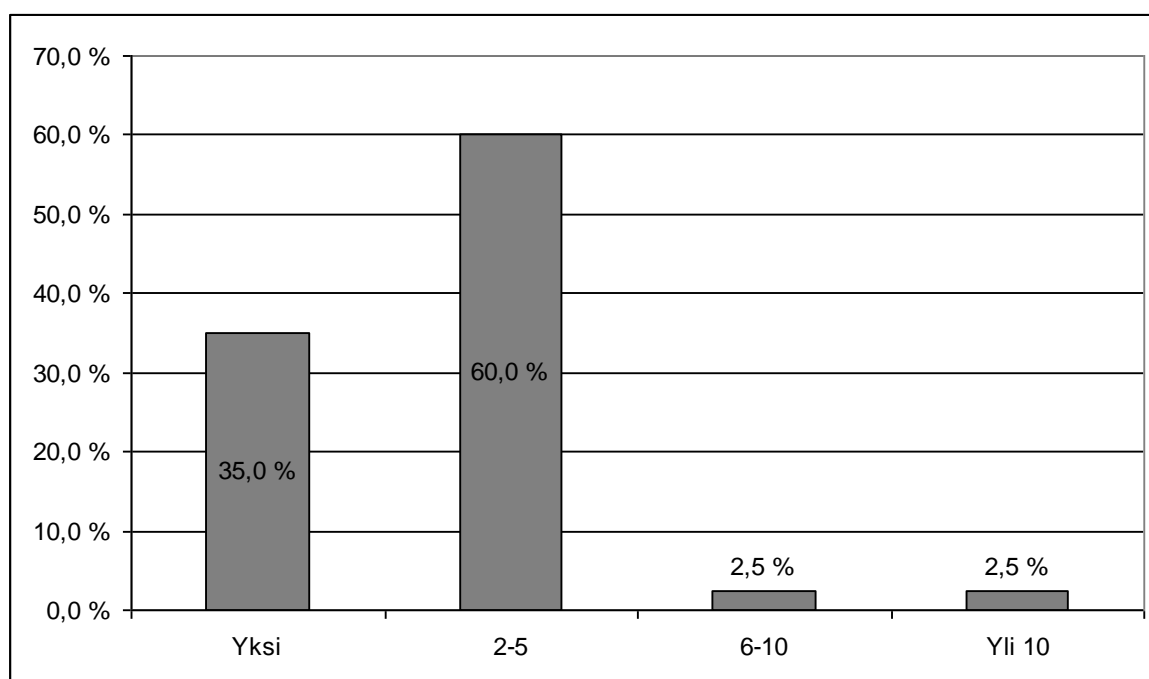
Kysyttäessä, mihin yritykset käyttävät hotellipalveluita, voitiin olettaa, että majoitus on pääasiallinen käyttötarkoitus. Näin olikin. Yleisesti mainittuna majoittuminen nousi esille vastauksissa 38 kertaa. Tämän lisäksi 30 vastaajaa erotteli toisistaan asiakkaiden ja vieraiden majoituksen yhtenä ryhmänä sekä työntekijöiden majoituksen erillisinä käyttötapoina. Työntekijöiden majoitus nousi esille 30 vastauksessa ja asiakkaiden tai vieraiden majoitus 27 vastauksessa. Yh-

teensä 77 henkilöä 83:sta eli 92,8 % mainitsi majoituksen jossain muodossa. Majoitusten erotelu kertoo osaltaan samasta asiasta, josta aikaisemmatkin tulokset ovat kertoneet, eli joissain yrityksissä painotetaan matkailuhallintoa toisia enemmän, jolloin vastauksessa oli eritelty majoitustarpeet vielä majoittujan mukaan. Toisaalta pelkkä vastaus ”yöpymiseen” tai ”majoitukseen” saattaa kertoa myös siitä että vastaaja on halunnut päästä helpommalla. Suurimpana yksittäisenä vastausryhmänä hotellipalveluita kerrottiin majoituksen lisäksi käytettävän kokousten järjestämiseen. Vastaajista 49 kappaletta eli 59,0 % kertoi käyttävänsä kokouspalveluita. Selvinä sarjoina vastauksista nousi esiin edellisten lisäksi mm. hotellissa järjestetyt ruokailutilaisuudet ja hotellien ravintolapalveluiden käyttö, minkä 22,9 % vastaajista mainitsi. Erilaisiin asiakastilaisuuksiin ja tapahtumiin hotellipalveluita kertoi käyttävänsä 28,9 % vastaajista. Edellä mainittujen lisäksi hotellipalveluita käytettiin seminaareihin, kannustematkoihin, vapaa-ajan matkustukseen, cateringpalveluihin ja koulutukseen. Nämä vastaukset eivät kuitenkaan muodostaneet niin suuria prosentuaalisia osuuksia, että niitä voitaisiin pitää yleistävinä. Yksittäisistä vastauksista haluan vielä mainita kuljetuspalvelut ja kylpyläpalvelut, jotka eivät välttämättä ole hotellin omia toimintoja, mutta joita hotellit kuitenkin järjestävät. Tällaisten palveluiden kanssa hotellien on oltava tarkkoina, ja tarkkailtava jatkuvasti niiden laatua. Vaikka edellä mainitut eivät ole varsinaisesti hotellin omia palveluita, niistä saatavat huonot kokemukset saattavat helposti yhdistyä hotellin imagoon ja sen vuoksi niidenkin suunnittelu ja kontrollointi on tärkeää. Vaikka niiden hallinnointi tuntuisi joskus raskaalta, täytyy muistaa, että ne ovat juuri niitä lisäarvoa tuottavia palveluita, joidenka olemassaolo luo palvelulle ostajan näkökulmasta laadun ja arvon tunnetta.

5.5.2 Ostokeskus

Viitekehyksessä ostokeskusta käsiteltiin sivuilla 27-30. Kyselytutkimuksessa kysymyksillä 18 - 20 pyrittiin selvittämään hotellinvalintaprosessissa mukana olevan ostokeskuksen koostumusta: Kuinka monta henkilöä ostokeskukseen kuuluu? Keitä ostokeskukseen kuuluu ja kuka tekee lopullisen päätöksen hotellipalveluntarjoajan valinnasta?

Kysymyksen 18 vastauksista muodostettu kuvio 9 kuvaa ostokeskuksen kokoa hotellipalveluntarjoajaa valittaessa.

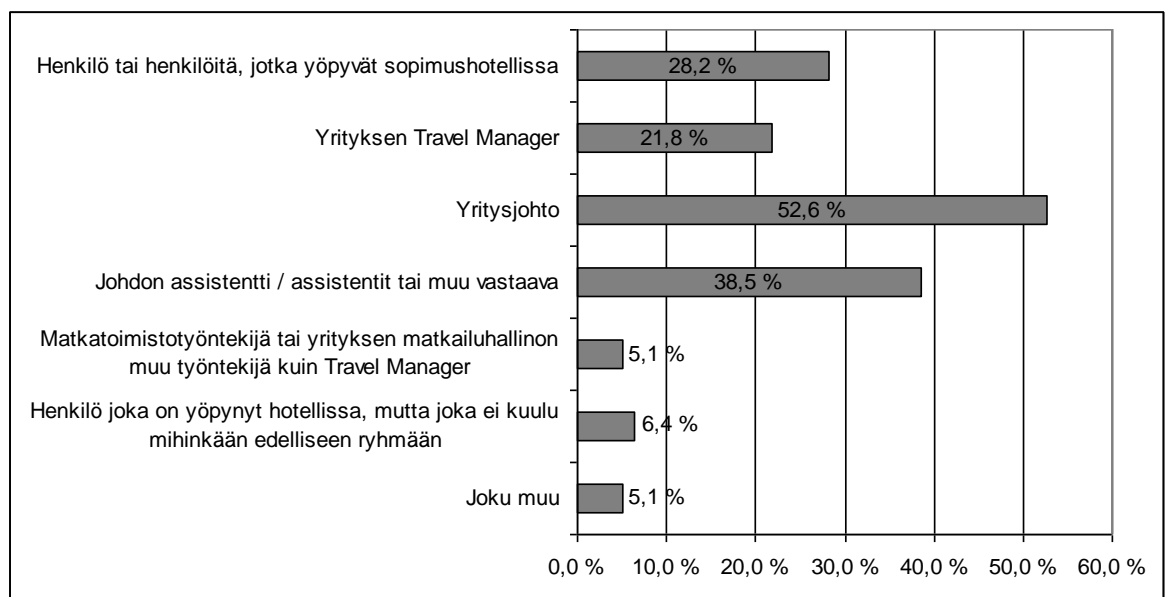


Kuvio 9. Kuinka monen henkilön kanssa hotellipalveluntarjoajan valinnasta keskusteltiin

Tutkimukseen vastannasta henkilöistä 35,0 % teki päätöksen palveluntarjoajasta keskustelemalla vain yhden henkilön kanssa. Selvästi suurin osa vastaajista eli 60,0 % teki päätöksen ostokeskuksessa, jossa hotellipäätökseen oli vaikuttamassa 2-5 henkilöä vastaajan lisäksi. Nämä luvut ostokeskuksen koosta ovat viitteellisiä, koska portinvartijat eli koordinaattorit eivät kysymyksen muotoilun vuoksi välttämättä kuulu ryhmään. Toinen ostokeskuksen rooliryhmä, jota kysymyksen muotoilun perusteella ei välttämättä näy tässä tilastossa, ovat mielipidevaikuttajat. Mielipidevaikuttajien osallisuus ostopäätösprosessissa ei aina ole virallista vaikutusta. Mielipidevaikuttajan mielipiteet ovat saattaneet tulla ilmi esimerkiksi kahvitaуolla, jolloin vastaaja ei välttämättä ole mieltänyt sitä keskusteluksi palveluntarjoajan valinnasta. Kanadalaisessa tutkimuksen (MacLean – Hunter 1993 Teoksessa: Rope 1998, 30) on esitetty tutkimustulokset joiden mukaan alle 200 työntekijän yrityksissä ostoprosessiin osallistuu 3,43 henkilöä, 200 -

400 henkilön yrityksissä 4,85 henkilöä ja 400 - 1000 henkilön yrityksissä ostoprosessissa on osallisena 5,81 henkilöä. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa kanadalaisen tutkimuksen kanssa. Suurimmassa osassa tehdyistä päätöksistä mukana on 3-6 henkilöä, mikä sopii myös tutkimukseen vastanneiden yritysten kokoon. Kolme neljästä tapauksesta, joissa ostopäätöksestä keskusteltiin yli viiden henkilön kanssa, tapahtui suuryrityksissä. Suuryrityksiä vastasi kyselyyn kuitenkin 24 kappaletta, mikä tarkoittaa sitä, että 21 tapauksessa päätöksentekijä koki tehneensä päätöksen korkeintaan viiden henkilön kanssa. Kolme henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen henkilöiden määrästä, joiden kanssa keskusteltiin. Vastaamatta jättäminen voidaan tulkita itsenäiseksi päätöksenteoksi.

Kuvio 10 esittää vastausten prosentuaalisen jakauman kysymykseen ”Oliko ostoprosessissa osallisena?”. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. Kysymyksellä pyrittiin havainnollistamaan sitä, missä asemassa tai millaisissa työtehtävissä ostokeskukseen kuuluneet henkilöt ovat.



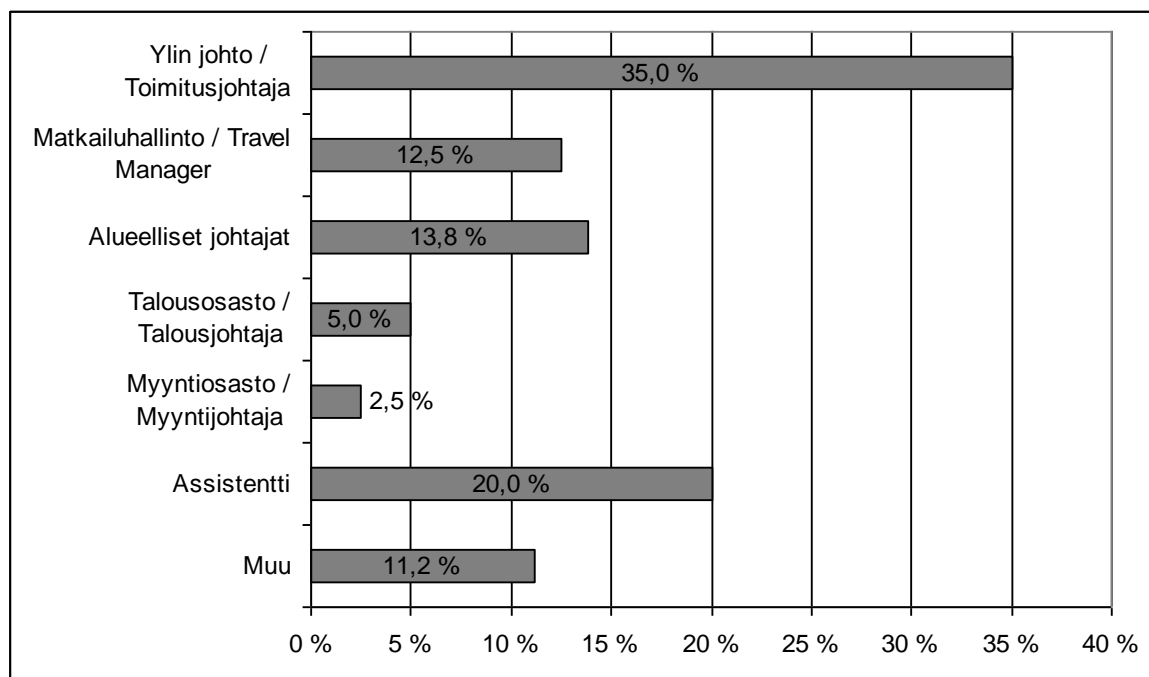
Kuvio 10. Ostoprosessissa mukana olleet henkilöt

Kysymykseen siitä, keitä ostoprosessissa oli mukana, vastasi 78 henkilöä. Eri vaihtoehtoja valittiin 123 kappaletta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi kysymykseen vastaaja valitsi keskimäärin 2 vaihtoehtoa (1,58). Edellinen toisaalta antaa hieman vääran kuvan jakaumasta. Laskettaessa sitä, kuinka monta vaihtoehtoa kysymyksessä valittiin, moodi eli useimmin esiintynyt määrä oli 1 vastaajista 60,3 % koki ostoprosessiin osallistuvan vain yhden henkilön. Tällainen tulos on omiaan kertomaan siitä, että vaikka yksilöt kokevat tekevänsä oston itsenäisesti yrityksessä, he keskustelevat ja vaihtavat mielipiteitä useamman henkilön kanssa. Organisaation ostokäyttäy-

tymisen näkökulmasta ostoprosessiin on siis osallistunut useampia henkilöitä. Ero on tärkeää tunnistaa, jotta myyntityössä voidaan onnistua. Tällainen vastaaminen saattaa tarkoittaa sitä, että kysymyksessä 18. vastanneista henkilöistä suurin osa koki, että ostopäätöstä oli tekemässä 2 henkilöä. Toisaalta se saattaa tarkoittaa myös sitä, että vastaajat eivät koe kaikkien niiden henkilöiden, joiden kanssa sopimushotellin valinnasta keskusteltiin, osallistuneen ostopäätösprosessiin. Yli puolet vastaajista (40 kappaletta) sanoi yritysjohtoon olleen mukana ostoprosessissa. Yllättävänä tuloksena pidin sitä, että vastaajista jotka työskentelivät suuryrityksessä, jopa 37,5 % sanoi yritysjohtoon osallistuneen ostoprosessiin. 17 vastaajista kertoi Travel Managerin olleen osallisena ostoprosessissa. Niissä tapauksissa, joissa yrityksellä oli Travel Manager mukana ostossa, lähes puolissa tapauksista (47,1 %) ei valittu ostoprosessiin osallistuneeksi ketään muuta. Mielenkiintoisen näistä vastauksista tekee se tosiasia, että vaikka vain Travel Managerin koettiin osallistuneen ostoprosessiin, silti päätöksestä oli keskusteltu useamman kuin yhden henkilön kanssa. Vastauksien voisi olettaa johtuvan siitä, että vastaajan ollessa Travel Manager hän uskoo ns. suorittavansa koko ostoprosessin itsenäisesti, vaikka keskusteleekin ehkä päätöksestä muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa. Travel Manageria ohjaa näennäisesti yrityksen prosessikeskeiset vaikutteet, mutta todellisuudessa taustalla vaikuttavat yksilöt. Tällaisissa tilanteissa ammattitaitoiselta ostajalta myyjä joutuu aktiivisesti kyselemällä hankkimaan tärkeää informaatiota, jotta voidaan saada tehokkaita työkaluja yksilölliseen palveluiden muotoiluun. Tulokset puhuvat sen puolesta, että ihannetilanteessa myyjällä olisi kaikki informaatio ostajasta ja sen kriteereistä. Tällainen tilanne on usein kuitenkin mahdoton, ja ammattitaitoisen myyjän tehtävä on hankkia tarvitsemaansa informaatiota.

Usein palveluita aletaan kehittää yksilöllisiksi siinä vaiheessa, kun palvelun käyttäjä astuu hotellin ovesta sisään. Tällainen työ on erittäin tarpeellista, mutta siitä ei sinänsä ole mitään apua silloin, kun ostaja on tekemässä ensiostoa tai muunneltua uudelleenostoa. Niin itsestään selvältä kuin se tuntuukin, myyjän on aina pidettävä mielessä seuraavat asiat: Se, että vaikka ammatinomainen ostaja saattaa usein keskittyä tarjoustensa saralla hintaan, sijaintiin ja palvelupakettiin, on taustalla vaikuttamassa yksilöt. Näitä ostoon vaikuttavia kriteereitä ei ammatinomainen ostajakaan aina välttämättä tiedosta tai osaa pyytää. Lopulta palveluntarjoajien vertailun yhteydessä myyjä saattaa jäädä valitsematta sen takia, ettei hän ole korostanut tarjouksessaan oikeita ominaisuuksia, joita ostaja on hakenut ja jotka myyjä pystyisi kattamaan. Avoin vastaus Muu, mikä? valittiin 4 kertaa. Vastauksista kahdessa ostoprosessiin oli osallistunut joku hankinnoista vastaava henkilö. Yhdessä muun henkilöstön sanottiin yleisesti osallistuneen ostoprosessiin ja viimeisessä ulkopuolisen tahon.

Kuviossa 11 on jaettu kysymyksen 20 ”Kuka tekee yrityksessänne lopullisen päätöksen hotellikumppanin valinnasta?” vastaukset ryhmiin.



Kuvio 11. Lopullisen ostopäätöksen tekijä yrityksessä

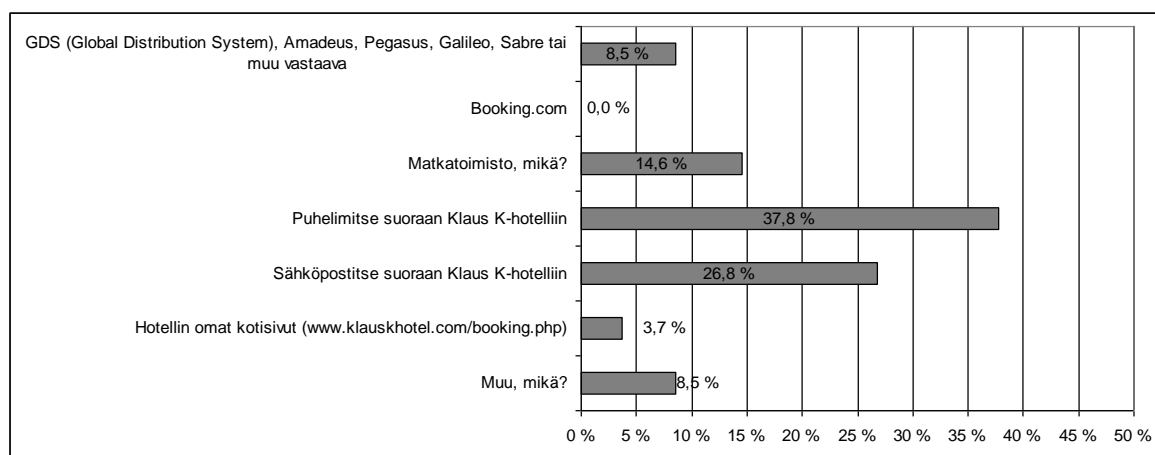
Kysymys on järjestetty niin, että avoimeen kysymykseen vastanneiden henkilöiden vastaukset laitettiin vierekkäin ja jaettiin mielekkäisiin ryhmiin. Ryhmä muut pitää sisällään sellaiset vastaukset, joita ei ollut niiden vähyys vuoksi järkevää alkaa erottelamaan. Kysymyksen asettelu-ssa oli hienoinen riski väärinymmärrykselle. Kysymykseen vastasi 80 henkilöä, joista 18 vastasi joko nimellä tai jollain itseään kuvaavalla sanalla. Kaikista tällaisista vastauksista saatiin kuitenkin ryhmiin sopiva vastaus vertaamalla niitä kysymyksen 3. vastauksiin. Yllä olevan kuvion 11 prosentuaaliset osuudet on laskettu 80 kantajoukosta. Kuvioista voidaan havaita, että ehdottomasti suurin osa (35 %) lopullisista päätöksistä tehdään ylimmässä johdossa tai toimitusjohtajien toimesta. Toiseksi suurimpana ryhmänä vastauksissa esiintyivät assistentit (20 %) Kolmanneksi suurimmaksi päätöksentekijäryhmäksi vastauksien perusteella muodostui erilaiset alueelliset johtajat ja toimistojen päälliköt 13,8 prosentin osuudella. 10 vastaajaa eli 12,5 % kertoi matkailuhallinnon tai Travel Managerin tekevän lopullisen päätöksen hotellikumppanin valinnasta. Se, että ylin johto ja toimitusjohtajat tekevät lopullisia päätöksiä, saattaa kertoa mm. seuraavista asioista: Matkailusta aiheutuvat kulut saattavat olla liikevaihtoon verrattuna suuri menoerä. Yritykset, joissa toimitusjohtaja tekee päätöksen, saattavat olla huomattavan pieniä. Matkailuhallinto on myös saattanut alkaa lähimenneisyydessä kiinnostamaan yritysjohtoa, jonka vuoksi liikematkailua seurataan tarkemmin. Näkisin, että alueellisten johtajien päättäessä majoituksesta, ei matkailuhallintoon ole kiinnitetty välttämättä yrityksessä liiemmin huomiota

tai sen ei koeta olevan niin suuri menoerä, että sitä varten kannattaisi perustaa erillinen matkailuhallinto. Mielenkiintoinen huomio voidaan tehdä myös vertailtaessa kysymysten 19. ja 20. vastauksia keskenään. 19:sta Kysymyksessä 17 vastaajista sanoi Travel Managerin osallistuneen ostoprosessiin, mutta kysymyksessä 20 lopullista päätöstä olikin enää tekemässä vain 10 matkailuhallinnon työntekijää. Tällaiset tulokset voivat tarkoittaa esimerkiksi seuraavia asioita: Ensimmäisenä Travel Managerit saattavat vastata hankinnoista vielä ylimmälle johdolle, jolla kaikki sopimukset on hyväksyttävä. Toisena syynä saattaa olla myös se, että yrityksessä on johdettu matkailuhallinto, mutta sen ohjeistusta ei noudateta. Näiden tuloksien lisäksi haluan kiinnittää vielä huomiota kuuteen vastaukseen, joissa päätöksen teki myynti- tai markkinointiosasto. Se, että päätöksentekijät osattiin erottaa näinkin hyvin osaston tarkkuudella, kertoo siitä, että vastaajien yrityksissä matkailuhallintoa on selvästi ajateltu, mutta ei koeta, että erillistä matkailuhallintoa on tarpeellista perustaa. Tällainen ”matkailuhallinnon” yhdistäminen kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa saattaa olla tehokkain tapa hallinnoida matkailua pk-yrityksissä.

5.5.3 Jakelukanava ja sen valinta

Jakelukanavia ja niiden valintaa käsiteltiin tutkimuksessa kolmen kysymyksen verran. Ensimmäisenä kysyttiin, mitä jakelukanavaa vastaajat käyttävät, toisena miksi kyseistä jakelukanavaa käytetään ja kolmantena sitä, olisiko vastaaja halukas vaihtamaan jakelukanavaa, mikäli hän kokee sen palvelevan paremmin tai yhtä hyvin yrityksen tarpeita.

Kuvio 12 kertoo mitä jakelukanavia vastaajat pääsääntöisesti käyttävät varatessaan hotellihuoneita.



Kuvio 12. Jakelukanava hotellihuonetta varatessa

53 henkilöä 83:sta kysymykseen vastanneesta, eli ehdottomasti suurin osa (68,3 %) kertoi varaavansa hotellihuoneen suoraan hotellista. Vähän yli puolet heistä (31 henkilöä), kertoi tekevänsä varauksen puhelimen välityksellä. Toiseksi eniten varauksia suoraan hotelliin tehtiin sähköpostitse (26,8 %) ja loput 3,7 % eli 3 vastaajaa sanoi tekevänsä varaukset hotellin omien kotisivujen kautta. Kolmesta viimeisestä ryhmästä suurimpana tulivat matkatoimistot (14,6 %) ja sen jälkeen yhtä suurina globaalit jakelujärjestelmät ja ”Muu, mikä?” -vastaus. Matkatoimistojen ja ”Muu, mikä?” -vastausten osalta on huomattava, että yhteensä seitsemään avoimeen kohtaan molemmissa luokissa vastattiin Hotelzon, joka on omalla tavallansa globaali hotelleihin keskittynyt jakelukanava ja matkailuhallinnon työkalu. Samanlainen matkatoimisto, joka tarjoaa palveluita yrityksen matkailuhallintoon, on Carlson Wagonlit ja se nousi esille vain yhdessä vastauksessa. Matkatoimistoista selvästi nousi esiin vain Kaleva Travel, jonka palveluita käytti neljä vastaajaa. Tuloksista käy selvästi ilmi se, että vastaajat suosivat suoraa varausta hotellista. Suuryrityksistä 12 käytti joko jotain globaalia jakelujärjestelmää GDS yms. ja 2 vastasi muu, mikä valiten globaalin jakelujärjestelmän palveluita tarjoavan yrityksen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että suuryrityksissä käytettiin pääsääntöisesti (58,3 %) globaaleja jakelujärjestelmiä tai matkatoimistojen apua, kun taas pienet yritykset ostivat hotelliyönsä usein suoraan hotellista. Tuloksista voidaan päätellä, että trendinä on ehdottomasti suorat varaukset hotelliin matkatoimistojen ja globaalien jakelujärjestelmien kustannuksella. Mietittäessä jakelukanavia myyjän kannalta puhelinvaraukset ovat huonoin vaihtoehto siinä mielessä, että yksi työntekijä on koko varauksen ajan sidottu tekemään varausta ja hotellissa läsnä olevan asiakkaan palvelukokemus saattaa kärsiä, mikäli työvoimaa ei ole tarpeeksi. Toisaalta henkilökohtaisesti puhelimesta tehty varaus saattaa olla varaajalle tärkeä osoitus läsnäolosta. Tällaisessa tapauksessa puhelimitse tehty varaus saattaa pienentää varaajan koettua riskiä, koska hän on omilla korvillaan kuullut varauksen olevan kunnossa. Hotellille sähköpostivarauksia taloudellisempi vaihtoehto olisi hotellin omien kotisivujen kautta tehdyt varaukset. Sähköpostivarausten kirjaamiseen ja käsittelyyn joudutaan sitomaan huomattava työpanos, joka voitaisiin kotisivuvarausten myötä siirtää palvelun parantamiseen. Kotisivut jakelukanavana ei sido henkilökuntaa missään vaiheessa, varaukset kirjautuvat suoraan järjestelmään, eikä sen ylläpito ole niin kallista kuin esimerkiksi komissioiden maksu matkatoimistoille.

Kysymyksessä 22 selvitettiin sitä, miksi vastaajat valitsivat juuri kyseisen jakelukanavan. Tapauksissa, joissa vastaaja oli valinnut jakelukanavaksi suoran soiton hotelliin (31 henkilöä), ostaja arvosti usein henkilökohtaista kontaktia. Toisena päällimmäisenä syynä puhelinvarauksissa oli se, että vastaus huoneen saatavuudesta ja varauksen onnistumisesta saatiin heti. Kolmas tärkeäksi koettu asia oli se, että suoraan tehtynä varauksen teko oli joustavaa ja varauksen ehtoja pystyttiin tarkentamaan. Puhelin koettiin nopeimmaksi vaihtoehdoksi tehdä varaus. Sellaiset

vastaajat, jotka eivät edellä mainituista syistä valinneet puhelua jakelukanavaksi, eivät olleet uhranneet ajatuksia jakelukanavan valintaan, vaan käyttivät periaatteessa sellaista jakelukanavaa, mikä heidän mielestään vain tuntui luonnolliselta. Se, että vastaajat käyttivät jakelukanavana puhelinta (Varsinkin silloin kun vastaajat kokivat valinneensa puhelun jakelukanavaksi saadakseen henkilökohtaista palvelua.) kertoo siitä, että ostopäätöksiä ovat tekemässä yksilöt, jotka odottavat palvelulta muutakin kuin halpaa hintaa. Sähköpostin pääasialliseksi jakelukanavakseen valinneet vastaajat (22 henkilöä) arvostivat sähköpostin helppoutta ja nopeutta varausta tehdessä. Sähköpostivarauksen nopeudella olettaisin tässä tarkoitettavan sitä, että itse varaajan ei tarvitse uhrata aikaa varauksen tekoon, eikä niinkään hotellin vastausnopeutta, joka sekin on hyvin tärkeää. Edellä mainitun lisäksi sähköpostia käytettäessä vastaajat pitivät kirjallista vahvistusta tärkeänä. Samaan tapaan kuin puhelinvarauksissa joustavuus oli olennainen sähköpostin valintaan vaikuttanut tekijä. Kolme vastaajaa, jotka käyttivät varauksen tekemiseen Klaus K:n omia kotisivuja, kertoivat valinneensa sen jakelukanavaksi helppouden takia. Yksi kolmesta vastaajasta totesi vielä varauksentekovaiheessakin vertailevansa hintoja palveluntarjoajien välillä. Matkatoimistoja ja globaaleita varausjärjestelmiä käyttävät vastaajat perustelivat valintaa sillä, että matkaostot saadaan keskitettyä, kaikkien sopimushotellien hintoja voidaan vertailla samalla kertaa, eikä matkatoimistojen itsevarausjärjestelmät ole sidottu aikaan. Jotkut vastaajista painottivat matkatoimistoja ja globaaleja varausjärjestelmiä käytettäessä myös matkailuhallinnon tehokkuutta, yrityslaskutuksen mahdollisuutta. Näistä vastauksista pystyi myös selvästi lukemaan sen, että yrityksessä on selkeästi johdettu matkailuhallinto. Yksi vastaajista piti matkatoimiston käytön etuna sitä, että heidän käytettäväkseen kirjautuu yrityksen ostovoilyymit ja se toimii heidän työkaluna tulevan vuoden sopimusneuvotteluissa.

Kysyttäessä vastaajilta olisivatko he halukkaita käyttämään hotellin omia kotisivuja varatessaan hotellihuoneita, mikäli Klaus K toimittaisi heille käyttäjätunnukset, joilla yritys voisi kirjautua sisään, huomattavan suuri osa (69,9 %) kaikista vastaajista vastasi kysymykseen myöntävästi. Vastaajista 58 vastasi, että he olisivat halukkaita vaihtamaan uuteen jakelukanavaan tai käyttämään sitä vanhojen rinnalla. Jatkokysymykseen (Kysymys 24.), jossa vastaajia pyydettiin jättämään yhteystiedot vastasi kuitenkin vain 37 vastaajaa. Mikäli ostaja ja sen tarpeet tunnetaan, oikean jakelukanavan tarjoaminen ja vaihtoehtojen esittelyn voidaan katsoa hyödyttävän molempia osapuolia. Myyjä pystyy tehostamaan prosesseja ja ostajan palveluketju voidaan muokata vastaamaan ostajan odotuksia ja tarpeita.

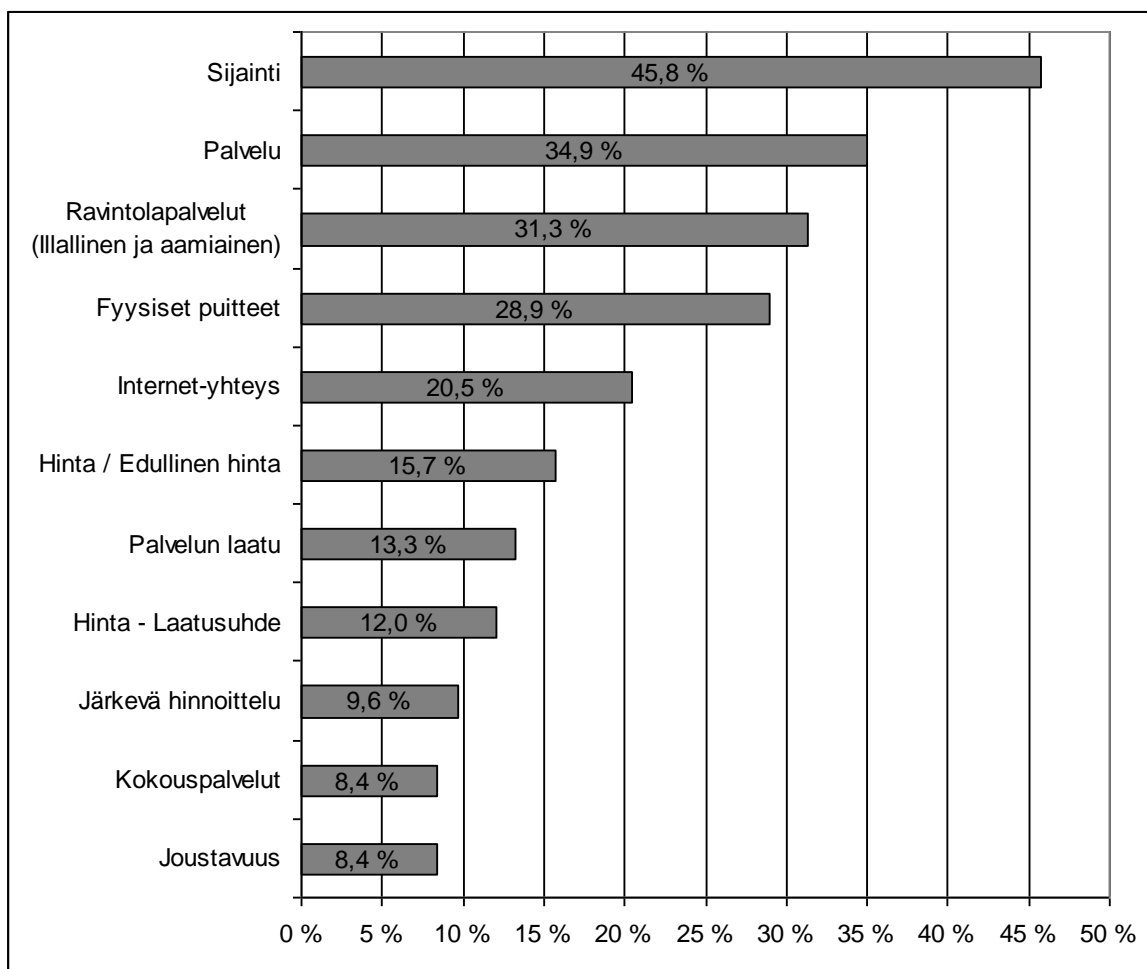
Jakelukanavan valinta ja se, että siihen liittyvät muutkin tekijät kuin nopeus ja tehokkuus tukevat viitekehityksessä esiteltävää Buygrid-mallia (ks. sivu 33), jonka toiseksi viimeinen ostovaihe on jakelukanavan valinta. Myyjän tulee tiedostaa jakelukanavan valinta osana ostajan ostopro-

sessia. Sopimuksia tehdessä hyvällä myyntityöllä myyjä voi tehostaa toimintaansa ja samaan aikaan luoda palvelusta ostajalle mielekkäämmän, niin että ostaja kokee myös jakelukanavan osaksi palvelun laatua. Tällainen jakelukanavan myyntityö voi myös luoda ostajalle sellaisen kuvan, että palvelua räätälöidään juuri hänelle sopivaksi. Vaikka jakelukanavaa ja sen valintaa käsitellään tutkimuksessa erillisenä osiona, on hyvä muistaa että se on palvelun saatavuuteen vaikuttava tekijä ja sitä kautta vaikuttaa ostoon samanlaisena ominaisuutena kuin hinta tai brandi.

5.5.4 Ostoon vaikuttavat tekijät

Tässä osioissa ostoon vaikuttavina tekijöinä käsitellään kaikkia sellaisia kriteereitä, joita ostaja tietoisesti määrittelee ostoprosessissa. Opinnäytetyön viitekehyksessä pyrittiin kuvaamaan kattavasti teoriapohjalta kaikkia niitä tekijöitä, joiden summana ostaja tekee ostopäätöksen. Empirisessä osassa pyritään selvittämään millaisia kriteereitä ostaja tietoisesti hakee ostoprosessin aikana. Tällaisten kriteerien tiedostaminen helpottaa yksilöllistä myyntityötä, josta hyötyy sekä ostaja että myyjä. Parhaimmillaan ostajan tarpeiden tunteminen helpottaa ostopäätösprosessia. Ostoon vaikuttavat tekijät jaetaan tutkimuksessa kriittisiin ominaisuuksiin ja toissijaisiin ominaisuuksiin. Ensimmäisenä ostajan vaatimuksista on osattava määrittää sellaiset tekijät jotka ovat ns. kriittisiä ominaisuuksia. Ilman näitä ominaisuuksia ostaja ei ota palveluntarjoajaa todennäköisesti edes Buygrid-mallin (ks. sivu 33) palveluntarjoajien kartoituksen jälkeiseen vertailu vaiheeseen. Palveluntarjoaja ei pääse edes valintajoukkoon, jollei se täytä asetettuja ominaisuuksia. Toisena ominaisuusryhmänä, joka vaikuttaa ostoon ovat ns. toissijaiset ominaisuudet, jotka ei tiputa palveluntarjoajia pois valintajoukosta, mutta joita vertaillaan siinä vaiheessa, kun aletaan arvioida palveluntarjoajia ja järjestämään niitä paremmuusjärjestykseen. Seuraavien kysymyksien tuloksia voidaan käyttää hyväksi markkinoinnin suunnittelussa. Myyjä voi painottaa kriittisiä ominaisuuksia brandin rakennusvaiheessa ja markkinoinnissa niin, että pystytään varmistamaan ostajanvalintajoukkoon pääsy. Siinä vaiheessa, kun hotelli on jo päässyt valintajoukkoon ja ostaja on pyytänyt tarjousta, voidaan painottaa viestintä toissijaisiin ominaisuuksiin, jotka kohottavat ostajan kokemaa arvoa.

Empiirisen tutkimuksen kysymyksessä 15. pyrittiin saamaan vastaus siihen, millaisia ovat ne kriittiset ominaisuudet, joita ilman ostaja ei pääse valintajoukkoon. Seuraava kuvio 13 esittää sellaisia kriittisiä tekijöitä, jotka ovat vastaajien mielestä olennaisimpia.



Kuvio 13. Ominaisuuksia, joita palvelun on ehdottomasti pidettävä sisällään

Kysymyksessä 15. pyrki selvittämään niitä ominaisuuksia ja kriteereitä, joilla hotellipalveluntarjoaja pääsee siihen valintajoukkoon, joiden joukosta ostaja valitsee lopullisen palveluntarjoajan. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Valitessanne hotellipalveluiden tarjoajaa, mitä ominaisuuksia palvelun on ehdottomasti pidettävä sisällään?”. 83:sta kyselyyn vastanneesta lähes puolet (45,8 %) piti hotellin sijaintia sellaisena tekijänä, että mikäli palveluntarjoaja ei sijainnut määrätyn alueen sisällä, ei sillä ole mitään mahdollisuutta tulla valituksi. Toiseksi suurimpana vastausryhmänä oli ”Palvelu” (34,9 %). Palveluntarjoajan palvelun on siis vastattava ostajan mielikuvaa palvelusta. Toisaalta ensiostoa suorittaessa ostajan ainoa keino arvioida palvelua on toissijaiset kokemukset, imago ja brandi. Palvelu on kysymystä analysoitaessa määritelty sillä tavalla, että siihen kuuluu mm. seuraavanlaiset vastaukset: ”Hyvä palvelu”, ”Hyvä asiakaspalvelu” ja ”Palvelu”. Vastaukset joissa vastauksena oli pelkkä ”Palvelu” oli hieman vaikea luokitel-

la, koska ei ole mahdollista varmuudella sanoa tarkoitetaanko sillä ”Hyvää asiakaspalvelua” vai ”Palvelun laatua”. Ne vastaukset joissa palvelun laatu selvästi eroteltiin, on omana ryhmänään (13,3 %). Molempia vastausryhmiä tarkasteltaessa on muistettava, että palvelun laatua ei voi mitata ennen sen käyttöä. Tämän vuoksi ensiostoa suorittaessa ostajan ostoon vaikuttaa brandi ja imago, vaikka edellä mainittuja kriteereitä ei vastausten joukosta löydykään. Tuloksista voidaan päätellä, että kun palvelun on oltava tietyntasoista jo palveluntarjoajaa valittaessa, jää ostajalle kaksi mahdollisuutta. Ensimmäinen mahdollisuus on se, että ostaja luottaa brandin ja imagon ”lupaamaan” laatutakeeseen. Toisena vaihtoehtona ostajalla on palveluntarjoajan testaus.

Ravintolapalvelut (31,3 %) mainittiin 26 kertaa. Ravintoloihin viittaavat vastaukset pitivät sisällään niin illallisen, laadukkaan aamiaisen kuin ravintolapalveluiden läsnäolon. Ravintolapalvelut voidaan luokitella ostopäätöstä tehtäessä ns. materiaalisin palveluihin, joita voidaan mitata ulkoisesti arvioimalla. Niitä voidaan pitää lisäarvoa tuottavina palveluina, koska ne sinänsä eivät ole majoitukseen suoranaisesti liittyviä palveluita, mutta ostaja vertaa päätöstä tehdessään palvelun hintaa sen arvoon (ks. sivu 55, palvelun arvo). Samalla tavalla lisäarvoa tuottavina palveluina voidaan pitää ”Kokouspalveluita” (8,4 %).

Vastaajista 28,9 % kertoi, että mikäli fyysiset puitteet eivät täytä määriteltyjä kriteereitä, ei sopimusta hotellipalveluntarjoajan kanssa voida solmia. Fyysiset puitteet voidaan asettaa Keininghamin ym. (1996, 16 – 17) määrittelemään palveluympäristöön (ks. sivu 18) ja käsitellä niitä sellaisenaan ostoon vaikuttavana tekijänä. Fyysiset puitteet ovat samalla tavalla ravintolapalveluiden kanssa materiaalisia palveluita, joita voidaan arvioida ennen ostoa. Fyysisiin puitteisiin liittyvän informaation ostaja voi hakea internetistä tai käymällä paikanpäällä. Fyysiset puitteet sinänsä ovat yksilökeskeisiä palveluun vaikuttavia tekijöitä, koska niiden on oltava linjassa ostajan imagon kanssa eikä ostaja saa tuntea häpeää tai alemmuudentunnetta ostaessaan palveluita (ks. sivut 50-51, brandi ja koetturiski). Tämän vuoksi onkin hyvin luonnollista, että niin moni vastaajista pitää niitä kriittisinä ominaisuuksina.

Nykyaikaisessa maailmassa, jossa suurin osa informaatiosta kulkee elektronisessa muodossa, on luonnollista, että tutkimustuloksissakin näkyy tietoliikenneyhteyksien tarve. 20,5 % vastaajista koki internet-yhteyden sellaiseksi ominaisuudeksi, jota ilman hotellin palveluita ei voida käyttää. Osa vastaajista painotti myös että siitä ei saa velottaa mitään. Tämäkin ominaisuus on lisäarvoa tuottava palvelu. Vastaajista vain 17 kappaletta mainitsi kysymyksen yhteydessä internet-yhteyden, epäilen, että todellisuudessa luku on hieman suurempi. Uskon että osa ostajista saattaa pitää internet-yhteyttä nykypäivänä itsestäänselvyytenä.

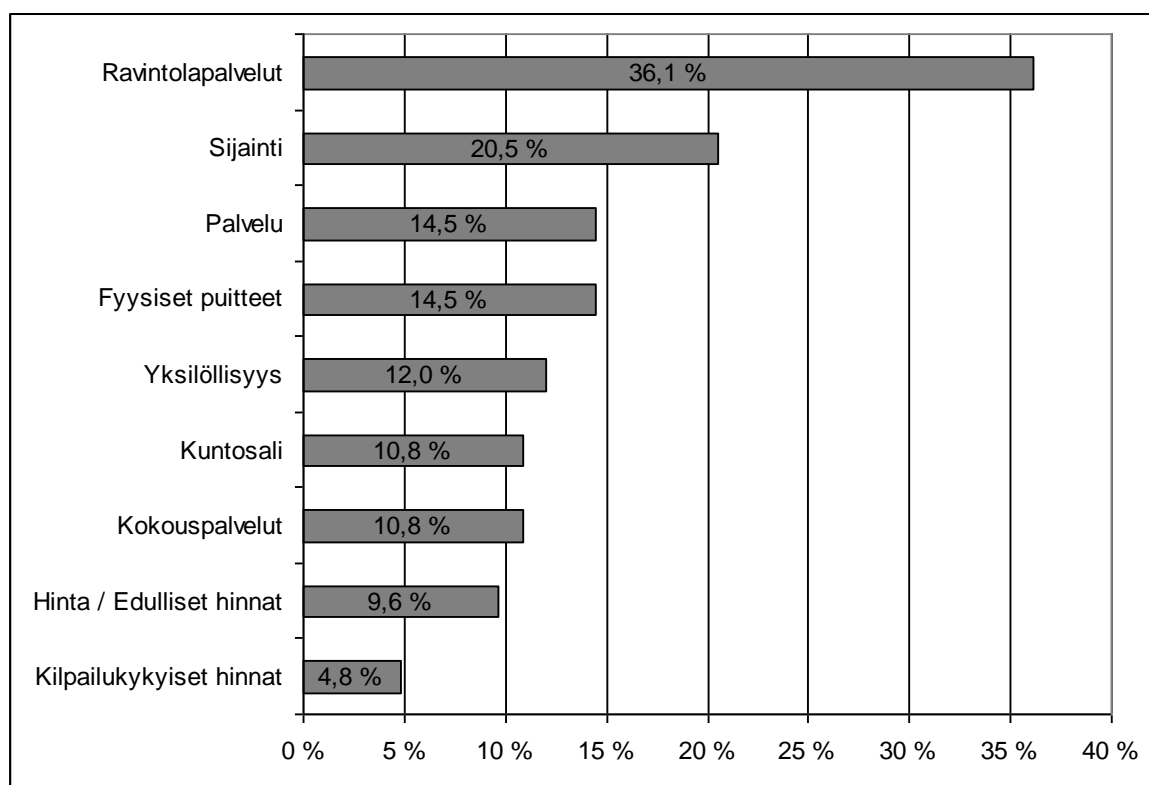
Hinta kriittisenä palveluun vaikuttavana tekijänä on jaettu kysymyksessä vastausten perusteella kolmeen osaan. ”Halpa / Edullinen hinta” (15,7 %) kuvaa niitä ostajia, jotka tekevät ostopäätöksen käyttäen minimihintamallia tai pienimpien kokonaiskustannusten mallia (ks. sivu 44). Sellaiset vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen kuvaten hintaa ostoon vaikuttavana tekijänä joko ”Hinta-laatusuhteeksi” (12,0 %) tai ”Järkeväksi hinnoitteluksi” (9,6 %) käyttävät ostopäätösprosessissaan ensiostoa tehtäessä todennäköisesti arvioitavina kriteereinä järkiperusteisen oston mallia tai prosessinhallintamallia (ks. sivu 45). Muunneltua uudelleenostoa tehtäessä hinta-laatusuhteen ja järkevän hinnoittelun perusteella päätöksensä tekevät ostajat tekevät päätöksensä rajoitettujen vaihtoehtojen mallin mukaisesti (ks. sivut 45-46). Edellä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi nämä kaksi jälkimmäistä vastaustapaa ehdollistaa hinnan joustavaksi, kun niitä käsitellään yhdessä yksilökeskeisten tekijöiden kanssa (ks. sivut 46-51).

Joustavuutta (8,4 %) avattiin vastauksissa laajemmalti niin, että vastaajat odottivat palvelulta varauksien ja peruutusehtojen suhteen joustavuutta. Liian jäykät peruutusehdot tiputtavat palveluntarjoajat pois jo vaihtoehtojen hakuvaiheessa. Useimmat hotellit noudattavat yleisiä laajalti Euroopassa käytössä olevia peruutusehtoja, joten en usko tämän olevan kovinkaan usein poissulkeva tekijä. Toisaalta hotellit soveltavat peruutusehtoja usein tapauskohtaisesti ja joustavuutta voidaan silloin pitää osana palvelun laatua. Tällaisessa tapauksessa joustavuus ilmenee vasta kokemuksen kautta ja se muodostuu kriittiseksi ominaisuudeksi sopimuksia uudistaessa ja ostajan tehdessä muunneltua uudelleenostoa.

Taulukossa esiteltyjen ryhmiteltyjen vastausten lisäksi kysymykseen tuli lukuisia vastauksia, jotka muodostivat pieniä suuntia antavia ryhmiä. Huomattavina kriittisinä ominaisuuksina haluan nostaa vielä esille monipuoliset palvelut, yksilölliset asiakassuhteet, nopean reagoinnin ja tilojen siisteyden. Vastaajista 6 % mainitsi myös edellä mainitut vastausryhmät palveluntarjoajan hylkääviksi ominaisuuksiksi. Kysymyksen tulokset puhuvat sen puolesta, että vaikka organisaatiota pidetään rationaalisenä ostajana, on yksilön vaikutus vahvasti havaittavissa jo siinä vaiheessa kun palvelulle määritellään sellaisia ominaisuuksia, jotka sen on pidettävä sisällään. Tavallaan osasin odottaa tällaisia tuloksia koska niin Webster ja Wind (1972) kuin Choffrayn ja Lilieninkin (1976) malli viittaavat siihen, että ympäristö ja yritys antavat ostolle vain raamit, joiden puitteissa yksilöt päätöksiään muodostavat.

Toisena pääryhmänä palveluntarjoajan valintaan vaikuttavissa tekijöissä on toissijaiset ominaisuudet. Tällaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joita arvioidaan palveluntarjoajaa valittaessa, mutta jotka eivät ole välttämättömiä silloin, kun ostaja kartoittaa mahdollisia palveluntarjoajia. Toissijaiset ominaisuudet on kuitenkin tiedostettava ja niitä on osattava tuoda

esille varsinkin silloin, kun ostaja on lähettänyt palveluntarjoajalle tarjouspyynnön. Tässä vaiheessa ostaja olettaa yleensä, että palveluntarjoaja omaa ne kriittiset ominaisuudet, jotka palvelulle on asetettu. Toissijaiset ominaisuudet ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka erottavat palveluntarjoajan muista. Kuvio 14 esittää kysymyksen 16 selkeimmät vastausryhmät samaan tapaan kuin kuvio 13 esitteli ostajan palvelulta odottamia kriittisiä ominaisuuksia.



Kuvio 14. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat toissijaiset ominaisuudet

Yllä oleva kuviossa 14 on esitetty merkittävimmät vastausryhmät kysyttäessä ”Mitä palveluita / ominaisuuksia toivotte sopimushotellilla olevan, mutta jotka eivät ole välttämättömiä kriteereitä sopimushotellia valitessanne? Tarkasteltaessa kaikkia kysymyksen 16 vastauksia oli huomattavissa selvästi suurempaa hajontaa kuin kysymyksessä 15 kriittisistä ominaisuuksista (ks. liite 1). Huomattavaa on myös se, että suurin osa vastauksista oli tarkemmin määritelty kuin kysymyksessä 15 ja määrittelyt kohdistuivat yksittäisiin palveluihin sekä niitä tarkennettiin huomattavasti. Esimerkiksi jos kysymyksessä 15 vastauksena oli Ilmainen internet tai Internet, kysymyksen 16 vastaus oli tarkennettu adjektiiveilla hyvä, toimiva tai langaton. Tarkasteltaessa toissijaisia ominaisuuksia voidaan huomata, että vastaajat tarkensivat niitä sellaisilla termeillä, jotka vastasivat paremmin yksilön odotuksia. Voidaankin sanoa, että arviointi vaiheessa yksilökeskeiset ominaisuudet tulevat selvästi esille ja palveluissa vastaajat alkavat painottamaan prosessikeskeisten tekijöiden ja ympäristöstä tulevien ostoon vaikuttavien tekijöiden lisäksi palvelun toimivuutta käyttäjän kannalta. Joukossa on myös sellaisia tekijöitä, jotka ovat suorassa yhtey-

dessä ostopäätöksen tekijään, kuten esimerkiksi yksilöllisyys (12,0 %), joka pitää sisällään räätälöidyt palvelut ja henkilökohtaisen huomioon ottamisen. Hinnan palveluntarjoajan valintaan vaikuttavaksi tekijäksi toissijaisten ominaisuuksien kohdalla määritteli kysymyksessä 16 enää vain 13 vastaajaa (15,7 %). Selviä ryhmiä hinnan osalta toissijaisissa ominaisuuksissa löytyi enää kaksi, edullista hintaa painottavat ostajat ja järkevää hinnoittelua painottavat ostajat. Hinta-laatusuhdetta (1 vastaus) ei tässä vaiheessa enää pidetä yleisesti ostoon vaikuttavana tekijänä. Todella usein toissijaisten ominaisuuksien kohdalla esiin nousi palvelun arvoa korottavat ominaisuudet, joita olivat mm. kuntosali, kokouspalvelut, huone- ja pesulapalvelu, sauna, pysäköintipaikat ja Day Spa. Kriittisissä ominaisuuksissa suurimpana vastausryhmänä oleva sijainti sijoittuu toissijaisissakin ominaisuuksissa toiseksi suurimmaksi ryhmäksi (20,5 %). Kuten edellä mainittiin, kriittiset ominaisuudet määrittelevät palveluntarjoajalle raamit, joidenka puitteissa valintajoukkoon valikoituu tietyt palveluntarjoajat. Toissijaiset ominaisuudet ovat kuitenkin niitä tekijöitä, joidenka pohjalta lopullinen palveluntarjoajan valinta tehdään, arvioitaessa valintajoukon palveluntarjoajia. Myyjän on muistettava, että toissijaiset ominaisuudet on paljon tarkemmin määriteltäviä ja yksilökeskeisempiä. Onnistuakseen myynnissä, myyjän on räätälöitävä jokaista ostajaa varten yksilöllinen palvelukokonaisuus. Myyjän on ensiksi tunnistettava tällaiset kriittiset tekijät, jonka jälkeen henkilökohtaista myyntityötä tehdessä on pystyttävä myös tunnistamaan sellaiset toissijaiset ominaisuudet, joita kukin ostaja arvioi.

Kysymystä 17 voidaan pitää tarkentavana kysymyksenä. Sillä haluttiin varmistaa tutkimuksen luotettavuutta niin, että vastaajalle annettiin valmiiksi määritellyt ominaisuudet, jotka vastaajan piti sitten asettaa arvojärjestykseen 1 – 5. Vertaamalla kysymystä 17 kysymyksiin 15 ja 16 (ks. liite 1) voidaan tarkastaa esimerkiksi sellainen asia, ovatko vastaajat vastanneet kysymykseen ajatuksella. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, mikäli ne ovat samassa linjassa avoimien vastausten kanssa. Toisaalta pienet poikkeamat ei kuitenkaan mitätöi avoimien kysymysten vastauksia, koska se, että joku toinen ominaisuus nousee esille tällaisessa valmiiksi muotoillussa kysymyksessä tarkoittaa sitä, että se ei välttämättä ole avoimeen kysymykseen vastatessa tullut vastaajan mieleen. Taulukossa 7 voidaan havainnoida vastausten jakaumaa sellaisessa tilanteessa, jossa vastaajalle on annettu määrätty ominaisuudet.

Taulukko 8. Ominaisuudet asetettuna arvojärjestykseen 1-5

		%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ominaisuus	F		80		79		80		80		79	
Internet-yhteys	41	10,3 %	6	7,5 %	8	10,1 %	8	10,0 %	10	12,5 %	9	11,4 %
Helppo pääsy yrityksen sisäiseen verkkoon, VPN tai vastaava	18	4,5 %	1	1,3 %	3	3,8 %	6	7,5 %	6	7,5 %	2	2,5 %
Nopea sisään- ja uloskirjautuminen	28	7,0 %	4	5,0 %	4	5,1 %	7	8,8 %	11	13,8 %	2	2,5 %
Laadukkaat ravintolapalvelut	28	7,0 %	5	6,3 %	5	6,3 %	6	7,5 %	9	11,3 %	3	3,8 %
Hiljaiset huoneet	34	8,5 %	6	7,5 %	6	7,6 %	10	12,5 %	3	3,8 %	9	11,4 %
Hyvä sijainti	67	16,8 %	26	32,5 %	13	16,5 %	8	10,0 %	3	3,8 %	17	21,5 %
Hyvät kulkuyhteydet	25	6,3 %	2	2,5 %	6	7,6 %	8	10,0 %	5	6,3 %	4	5,1 %
Edullinen hinta	43	10,8 %	11	13,8 %	13	16,5 %	7	8,8 %	9	11,3 %	3	3,8 %
Tutut työntekijät	7	1,8 %	2	2,5 %	2	2,5 %	1	1,3 %	0	0,0 %	2	2,5 %
Joustavuus	24	6,0 %	6	7,5 %	3	3,8 %	5	6,3 %	7	8,8 %	3	3,8 %
Ammattitaitoinen ongelmien ratkaisu	21	5,3 %	4	5,0 %	2	2,5 %	2	2,5 %	7	8,8 %	6	7,6 %
Iloinen ja ystävällinen palvelu	41	10,3 %	6	7,5 %	10	12,7 %	7	8,8 %	5	6,3 %	13	16,5 %
Kokoustilojen saatavuus	21	5,3 %	1	1,3 %	4	5,1 %	5	6,3 %	5	6,3 %	6	7,6 %
	398											

Taulukko kuvaa vastauksien jakaumaa, kun vastaajalla oli valittavana 11 ominaisuutta, joista piti valita viisi tärkeintä ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Sarake F kuvaa vastausten määrää kokonaislukuna. Ensimmäinen %- sarake kuvaa sitä määrää, kuinka moni vastaaja oli kyseisen ominaisuuden valinnut viiden tärkeimmän joukkoon. Tarkasteltaessa tätä saraketta voidaan huomata, että ominaisuuksista neljä erottuu selkeästi joukosta yli 10 prosentin vastaus määrällä. Nämä ominaisuudet ovat internet-yhteys, hyvä sijainti, edullinen hinta sekä iloinen ja ystävällinen palvelu. Vastausten jakauma on siis linjassa kysymysten 15 ja 16 kanssa. Verrattaessa tuloksia oston kannalta kriittisiin ominaisuuksiin voidaan sanoa, että ollaan hyvin pitkälle samassa linjassa. Kriittisiä ominaisuuksia kysyttäessä neljä suurinta ryhmää olivat sijainti, palvelut, ravintolapalvelut ja fyysiset puitteet. Jos kaikki hintaa kuvaavat ominaisuudet kuitenkin yhdistetään kriittisissä ominaisuuksissa, tippuu fyysiset ominaisuudet neljän suurimman joukosta pois ja vastaukset ovat täysin samankaltaiset. Toissijaisien ominaisuuksienkin kanssa vastaukset ovat tarpeeksi yhtenevät niin, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pätevänä. Kysymyksen 17 muotoilu on sellainen, että kriittisten ominaisuuksien voidaan olettaa nousevan vahvemmin esiin. Tuloksista on myös selvästi nähtävissä, että kriittiset ominaisuudet asettuivat tärkeysjärjestyksestä valitessa kärkipäähän, kun taas toissijaiset ominaisuudet näyttelivät merkittävämpää roolia tärkeysjärjestyksen sijoilla 3-5, joka puhuu edelleen sen puolesta, että yrityksen asettamien kriteerien taustalla päätöksiä tekee yksilö.

Taulukon vaakariveiltä voidaan lukea, kuinka tärkeäksi vastaajat ominaisuuden asettivat, sekä nähdään, kuinka suuri prosentuaalinen osuus vastaajista valitsi kyseisen ominaisuuden tärkeimmäksi, toiseksi tärkeimmäksi jne. Samat neljä ominaisuutta, jotka erottuivat vastausten määrässä, erottuvat selvästi myös jokaisella vaakarivillä lähestulkoon kaikissa arvoasteikon kohdissa. Huomattavan moni (11,3 %) vastaaja valitsi laadukkaat ravintolapalvelut neljänneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Annettaessa vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot voitiin myös havaita, että helppo yhdistettävyyden ostajan sisäiseen verkkoon (18 vastausta) oli todennäköisesti sellainen vaihtoehto, jota vastaajat eivät olleet välttämättä edes ajatelleet, koska se ei avoimissa kysymyksissä esiintynyt juuri missään muodossa. Muutama avoimeen kysymykseen internet-yhteyden vastannut mainitsi muutkin tietoverkot, mutta osuus ei ollut merkittävä. Voidaan olettaa vastaajien pitävän sitä itsestäänselvyytenä, mikäli hotellista löytyy internet-yhteys.

Tarkasteltaessa tärkeysjärjestystä voidaan tehdä samoja päätelmiä kuin avointen kysymysten kohdalla. Huomattavana tekijänä on pidettävä sijainnin merkitystä. Kun vastaajat arvioivat mikä on heille tärkein tekijä, vastaajista suurin osa (32,5 %) valitsi sijainnin. Toisena merkittävänä ryhmänä voidaan pitää edullista hintaa, jota 13,8 % vastaajista piti tärkeimpänä tekijänä. Toiseksi tärkeimpänäkin tekijänä edullinen hinta ja sijainti dominoivat tilastoa 16,5 % osuudellaan, mutta katsottaessa niiden taakse, voidaan huomata, että useat vastaajat pitivät myös internet-yhteyttä (10,1 %) sekä iloista ja ystävällistä palvelua (12,7 %) hyvin tärkeinä tekijöinä. Samat ominaisuudet nousivat esiin merkittävästi myös tarkasteltaessa kysymyksiä 15 ja 16. Kolmanneksi arvojärjestyksessä valittiin useimmiten ”Hiljaiset huoneet” (12,5 %), joka on siinä mielessä mielenkiintoista tietoa, että se ei kysymysten 15 ja 16 yhteydessä tullut näin voimakkaasti esiin. Avoimissa kysymyksissä ”Hiljaiset huoneet” tulivat esille vain satunnaisissa vastauksissa.

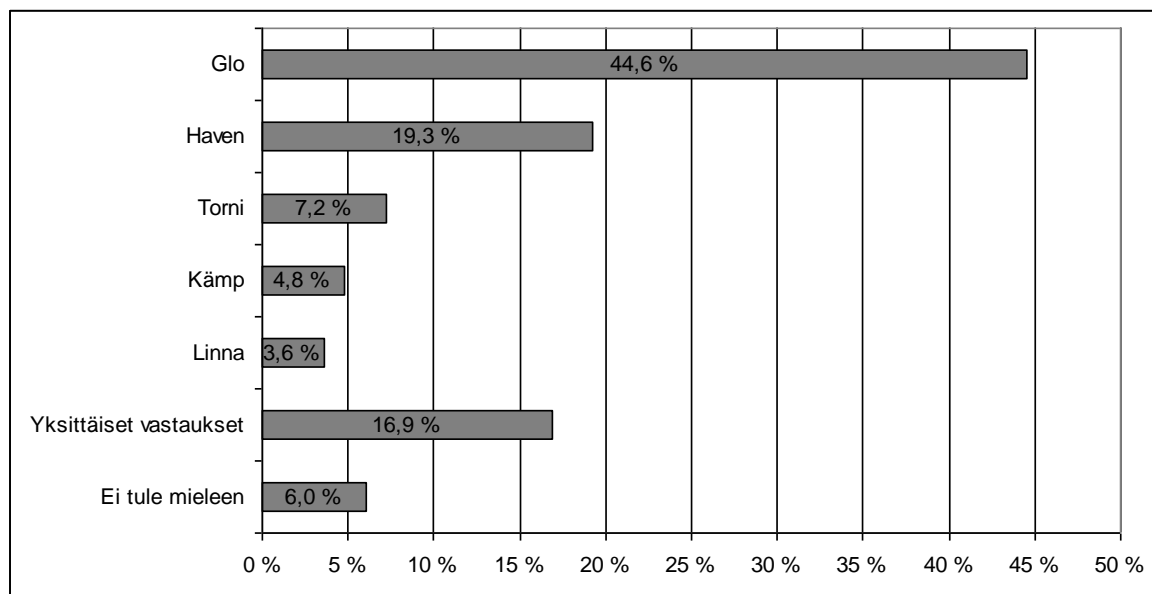
Vastauksien jakauma alkaa selvästi tasoittua kahden tärkeimmän ominaisuuden jälkeen. Tulokset kertovat siitä, että sijainti ja hinta, joiden voidaan olettaa olevan yrityksen määrittelemiä prosessikeskeisiä tekijöitä, määrittelevät ostajalle raamit, jotka tarkastetaan ensimmäisenä päätöstä tehdessä. Kolmanneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi hiljaisten huoneiden lisäksi valittiin usein myös internet – yhteys (10,0 %) ja hyvät kulkuyhteydet (10,0 %). Neljänneksi tärkein tekijä oli vastaajien mielestä useimmiten ”Nopea sisään - ja uloskirjautuminen” (13,8 %). Myös internet – yhteyttä (12,5 %) ja ”Laadukkaat ravintolapalvelut” (11,3 %) pidettiin monesti tärkeysjärjestyksessä neljäntenä. Viidenneksi tärkeimpänä tekijänä ”Hyvä sijainti” (21,5 %) nousee uudestaan merkittävään osaan. Tällaiset ostajat, jotka pitävät sijaintia vasta viidenneksi tärkeimpänä tekijänä, todennäköisesti arvottavat yksilökeskeisiä tekijöitä enemmän kuin yrityksen määrittelemiä prosessikeskeisiä tekijöitä. Vastaajat myös kertoivat ”Iloisen ja ystävällisen palvelun”

(16,5 %), ”Hiljaiset huoneet” (11,4 %) ja ”Internet – yhteyden” (11,4 %) olevan usein viidenneksi tärkeimpänä, arvioitaessa ominaisuuksia. Haluan vielä viimeiseksi korostaa sitä, että vaikka ”Iloinen ja ystävällinen palvelu” ei noussut arvoasteikossa missään vaiheessa suurimmaksi luokaksi, kuitenkin 10,3 % vastaajista valitsi sen viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon eli se valittiin yhtä usein kuin ”Internet – yhteys” (10,3 %). Edellä mainittuja ominaisuuksia useammin tuli valituksi vain ”Hyvä sijainti” (16,8 %) ja ”Edullinen hinta” (10,8 %).

Kysymys 17 saavutti tehtävänsä hyvin. Arvojärjestys tukee kysymysten 15 ja 16 vastauksia niin, että tutkimustulosta voidaan pitää hyvin luotettavana. Tämän lisäksi kysymyksellä saatiin arvojärjestyksen kautta sellaista tietoa, jota avoimista kysymyksistä ei saatu. ”Internet – yhteys” ja ”Hiljaiset huoneet” ovat merkittäviä ominaisuuksia hotelleja arvioitaessa, vaikka ne eivät ensimmäisenä vastaajien mielessä olisikaan. Edellä mainittujen ominaisuuksien voidaan olettaa olevan hyvin kriittisiä tehtäessä rutiininomaista uudelleenostoa ja muunneltua uudelleenostoa. Tätä voidaan perustella seuraavasti: Mikäli ne eivät ostajalla ole ensimmäisenä mielessä, kun ostoprosessia käydään läpi ensikertaa, aletaan niitä varmasti arvottaa kokemuksen jälkeen, kun niiden puuttuminen tai vajaavaisuus on tiedostettu.

Neljäntenä ostoon vaikuttavana tekijänä haluttiin tutkia valintajoukkoa, imagoa ja brandia konkreettisesti. Tilanteessa, jossa ostaja on jo määritellyt palvelulta vaadittava ominaisuudet. Ostaja alkaa hakea tietoa mahdollisista palveluntarjoajista, joista muotoutuu lopuksi valintajoukko, jota ostaja arvioi. Valintajoukkoon valikoituminen tapahtuu saatavissa olevan informaation perusteella. Siihen vaikuttaa brandi ja imago (ks. sivut 50-51), ostotilanne (ks. sivut 22-24) ja saatavissa oleva kirjallinen tieto. Yrityksen on hyvä tiedostaa ne yritykset, jotka ovat useimmiten samassa valintajoukossa. Näin voidaan vertailla omia palveluita kilpailijoihin ja keskittyä sellaisiin tekijöihin, joilla niistä voidaan erottua. Kysymyksen 14. muotoilulla ”Tuleeko mieleenne Klaus K:n kanssa samankaltaisia hotelleja pääkaupunkiseudulla?” pyrittiin saamaan tietoa siitä, mitä yrityksiä samaan valintajoukkoon valikoituu imagon ja brandin perusteella. Mielestäni imago ja brandi ovat kaksi erittäin merkittävää valintajoukkoon valikoitumisen perustetta, koska yksilöt ja ryhmä yhdessä määrittävät valintajoukon, ja ilman aikaisempaa asiakassuhdetta valintaan ei voi oikeastaan vaikuttaa kovinkaan moni muu tekijä edellä mainittujen lisäksi. Brandia käsitellessä on muistettava myös se, että se on saattanut rakentua kokemuksen myötä.

Kuviosta 15 nähdään, mitkä yritykset olisivat valintajoukossa sellaisessa tilanteessa, jossa ostajat olisivat luoneet valintajoukon nopeasti omien mielikuviansa pohjalta, vaikuttavina tekijöinä imago ja brandi.



Kuvio 15. Klaus K:n kanssa samankaltaisiksi mielletyt hotellit

Kuvio puhuu vahvasti sen puolesta, että mikäli edellä mainituin perustein muodostettaisiin ostoprosessissa valintajoukko, siihen kuuluisi Klaus K:n ohella todennäköisesti Glo (44,6 %) ja Haven (19,3 %). Selvästi eniten Klaus K:ta verrataan Glo:n, jonka 37 vastaaja mielsi samankaltaiseksi, toiseksi merkittäväksi kilpailijaksi kipusi vasta avattu Haven, jota 16 vastaajaa 83:sta piti samankaltaisena. Yksittäiset vastaukset kertovat siitä, että yksilöillä on omat mielikuvat hotelleista ja jokainen valintajoukko muodostuu erilaiseksi riippuen siitä, millainen osto on kyseessä ja keitä ostokeskukseen kuuluu. Vastaajista viidelle, ei tullut mieleen samankaltaisia hotelleja. Se on merkki siitä, että Klaus K on onnistunut joissain tapauksissa erottumaan kilpailijoista sellaisilla ominaisuuksilla, joita kilpailijat eivät ole pystyneet kopioimaan. Se, että kysymyksen vastauksissa erottui niin vähän hotelleja, jotka voitiin rinnastaa Klaus K:n, kertoo ostajien ostavan palveluita, jossa korostuu aineettomuus (s. 13 – 16 ja s. 49 – 52). Ne muodostuvat kokemuksen kautta ja niihin on sidottu muutakin kuin majoitus, joten ostajat mittaavat palvelun arvoa itselleen harkitessaan ostoa, eikä pelkkä imago tai brandi koskaan ole ainoa ostoon vaikuttava tekijä. Tulokset toimivat kuitenkin työkaluna, mikäli myyjä haluaa vertailla itseään kilpailijoihin ja kehittää sitä kautta palveluidensa laatua (benchmarking).

5.5.5 Yrityksen ostokäyttäytyminen myynnin kehittämisen työkaluna

Yrityksen ostokäyttäytyminen ja ostoprosessi on niin monen tekijän summa, että niiden kaikkien huomioon ottaminen samaan aikaan on käytännössä katsoen mahdotonta. Tutkimuksessa yritettiin ensiksi viitekehyksessä avata ostoa ja siihen liittyviä tekijöitä, ja sen jälkeen soveltaa niitä empiiriseen tutkimukseen niin, että tulokset avaisivat teoriaa ja toisivat ne käytäntöön. Tarkoituksena ei missään nimessä ole tällaisten ostokäyttäytymismallien orjallinen noudattaminen, mutta mielestäni ostajan näkökulmasta asioiden katsominen voi tuoda myyntiin uusia ulottuvuuksia. Seuraava taulukko kuvaa sellaisia asioita, joita tämän tutkimuksen valossa minun mielestäni olisi tulevaisuudessa hyvä huomioida entistä enemmän uusasiakashankinnassa ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpidossa.

Taulukko 9. Yrityksen ostokäyttäytyminen myynnin työkaluna

Oston vaihe:	Ensioisto	Muunneltu uudelleenosto
Palveluntarjoajien haku / ostoprosessin käynnistys	<ul style="list-style-type: none"> -Keskitä B2B - brandi- ja imago-markkinointi kriittisiin ominaisuuksiin - Korosta yrityksen vaikutuksesta valikoituvia prosessikeskeisiä tekijöitä - Mitattava laatu markkinointi ärsykeissä (mielikuva asiakkaan toivomasta laadusta) - Saatavuus (nopea ja helppo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Korosta palveluita (niiden avulla keskihinta korkealla) - Vanha-asiakas = kilpailuetu = keskity markkinoinnissa koettuun laatuun - Tuntee jo kriittiset ominaisuudet → korosta toissijaisia ominaisuuksia - Panosta markkinoinnissa myös lisäarvoa tuottaviin palveluihin (Spa, kuntosali, kokousmahdollisuus yms.) -Saatavuus (nopea ja helppo)
Palveluntarjoajien vertailu / palveluiden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Toissijaiset ominaisuudet vasta tässä vaiheessa - Ota huomioon kaikki ostokeskuksen jäsenet (ryhmä päätöksen tekijänä) - Vakuuta ostaja (minimoi koettu riski) -Erota käyttötarkoitukset → yksilölliset markkinointiviestit - Lisäarvoa tuottavat palvelut erottaa kilpailijoista 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritä saada tietoa käyttäjistä ja niiden kokemuksista -Yksilöi palvelu - Syvennä henkilökohtaista suhdetta
Ostopäätös	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkenna asiakkaan toiveita - Myy jakelukanava (siitä hyöttyy sekä ostaja että myyjä) - Yksilöllisen palvelun tunne käyttäjän lisäksi myös ostajalle 	
Kokemus	<ul style="list-style-type: none"> - Luo henkilökohtainen asiakassuhde. Palveluntarjoajan vaihto on vaikeampaa, kun tuotteen takana on yksilö eikä yritys. - Kysy miten voidaan kehittää, luo yksilöllinen palvelu - Vältetään muunneltu uudelleenosto → siirrytään rutiininomaiseen ostoon 	

Taulukossa peilataan neljää oston vaihetta: palveluntarjoajien hakua, palveluntarjoajien vertailua, ostopäätöstä ja kokemus vaihetta eri ostotilanteissa. Kunkin vaiheen ja ostotilanteen kohdalla on ehdotuksiani, mihin pitäisi kiinnittää huomiota ja miten saataisiin markkinoinnista mahdollisimman tehokasta. Ehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön viitekehykseen ja empiirisen tutkimuksen tuloksiin.

Mielestäni ensiostossa olisi hyvä keskittyä B2B-brandin- ja imagon markkinoinnin osalta niihin kriittisiin ominaisuuksiin, joita ilman palveluntarjoajat eivät valikoidu valintajoukkoon. Markkinoinnin on aina hyvä olla yksinkertaista ja hyvin suunnattua. Siksi ei kannata yrittää myydä

ns. kaikkea kaikille. Niin kuin empiirisessä tutkimuksessakin nousi esiin, kannattaa tässä vaiheessa täysin uusille ostajille luoda sellaista mielikuvaa, joka viestii ostajalle ”Meillä on kaikki se mitä tarvitsette!”. Tutkimuksen tulosten perusteella kannattaa kiinnittää huomiota ainakin siihen, että ostaja saa viestin siitä, että hotellin sijainti on edullinen ostajan kannalta, palvelu täyttää sen vaatimat standardit, hotellin taso on sellainen, ettei ostajan tarvitse hävetä sekä hotelli on ajan tasalla niin sisustuksessa kuin tietoliikenne ratkaisuisissa. Tässä vaiheessa myyjän ei kannata panostaa toissijaisiin ominaisuuksiin niin voimakkaasti, ellei ostaja 100 prosentin varmuudella ole käyttäjä, koska ensisijaiset raamit palveluntarjoajien hakuvaiheessa antaa kriittiset ominaisuudet. Samaan aikaan on muistettava, että valintajoukon määrittelyä on tekemässä yksilöt. Mielestäni yksilöille imago ja brandi tulevat pääsääntöisesti kuluttajamarkkinoilta, jossa toimiva markkinointityö on suuntautunut yksilöille, eikä suoraan organisaatiolle kohdistuvassa myynnissä ole järkevää lähettää samaa viestiä kuin kuluttajamarkkinoilla jo lähetetään. Tässäkin poikkeuksena on se, että mikäli ostaja on ulkomainen yritys, myyntityön on oltava hyvin perustavanlaatuisia. Tällaiseen eri markkinoilla toimiviin yrityksiin kohdistuvaan myyntityöhön lähettäessä on painotettava aivan eri asioita kuin valmiiksi samalla alueella toimivien yritysten. Ulkomaisten yritysten kanssa fyysiset puitteet, imago ja mielikuvat palvelusta ovat paljon merkittävämmässä roolissa valintajoukkoa muodostaessa. Suomalaisilla yrityksillä todennäköisesti on kuva Klaus K:sta, Hotel Glo:sta, Kämpistä ja Seurahuoneesta, jolloin fyysisten puitteiden esilletuominen ei anna ostajalle mitään sellaista informaatiota, mikä edesauttaisi myyjän yrityksen valikoitumista valintajoukkoon. Koska ostajalle ei tässä vaiheessa todennäköisesti ole ensisijaista kokemusta palvelusta, kannattaa markkinoinnissa nostaa jalustalle mitattavan laadun ominaisuudet. Sellaiset jotka ovat käsin kosketeltavissa tai kuvin näytettävissä. Tällaisilla asioilla myydään ostajalle mielikuvaa, jota hän sitten vertailee koetun laadun ominaisuuksiin.

Kun palveluntarjoajien haku on suoritettu ja myyjä on valikoitunut ostajan valintajoukkoon, on aika tuoda esille palvelun monipuolisuutta yksityiskohtaisemmin. Tässä vaiheessa yksilöt ryhmässä arvioivat palveluntarjoajaa. Toissijaisten ominaisuuksien esiin tuominen tässä vaiheessa on suotavaa. En tarkoita informaatiotulvaa, joka suuntautuu myyjältä ostajalle, vaan hienovaraista itsensä esittelyä. Kyseisessä vaiheessa paras mahdollinen tilanne olisi ostajan henkilökohtainen tapaaminen. Ostajan ollessa tekemisissä ns. konkreettisen henkilön kanssa, se vähentää koettua riskiä. Ostaja tuntee, että hänestä välitetään ja samalla myyjälle tarjoutuu tilaisuus esitellä yritystä ja parhaimmillaan luoda pienimuotoinen laatu kokemus, jossa ostaja saa esimakua palvelusta. Myyjän on tärkeä erottaa myös ostajan käyttötarkoitus. Korke-arvoisia vieraita majoittaessa yritys etsii tasokasta ja ”hienoa” palvelua, kun taas työntekijöitä majoitettaessa haetaan todennäköisesti käytännöllistä palvelua. Tuntemalla ostajan tarpeet markkinointiviestiä voidaan kohdistaa ostajakohtaisesti. Ostajan tarpeiden määrittely saattaa

olla joskus hyvin hankalaa, kun ainoa kontakti ostavaan yritykseen on sähköpostitse lähetetty tarjouspyyntö. ”Valintajoukon arviointi” -vaiheessa myyjä erottuu muista kilpailijoista lisäarvoa tuottavilla palveluilla. Kaikki valintajoukon palveluntarjoajat täyttävät tässä vaiheessa kaikki kriittiset tekijät, mutta vain harvat tulevat valituiksi. Ostaja puntaroi sitä, kenen palveluista se saa rahoillensa parhaimman vastineen. Markkinointiviesti tulee olla tässä vaiheessa hyvin kohdistettu, monipuolinen muttei vaikeasti ymmärrettävä.

Muunneltu uudelleenosto on niin myyjän kuin ostajankin kannalta täysin erilainen tilanne. Ostajalla on kokemusta palvelusta. Ostaja tuntee markkinat ja ehkä myyjänkin. Ostaja on jostain syystä aloittanut palveluntarjoajien haun uudestaan. Mikäli kyseessä on myyjän ennalta tuntema asiakas, kannattaa keskittää markkinointi jo tässä vaiheessa sellaisiin ominaisuuksiin, jotka ovat ostajan toissijaisina tekijöinä, koska se on tässä vaiheessa ostoprosessia vielä kilpailuetu muihin, ennalta tuntemattomiin palveluntarjoajiin nähden. Hyvin tehty myyntityö ehkäisee myyjää joutumasta kahta kertaa ”Palveluntarjoajien haku” -vaiheeseen. Ostajan ollessa tuttu voidaan keskittyä myynnissä koettuun laatuun, laadun parantamiseen ja palveluiden yksilöimiseen, koska ostaja tuntee yrityksen entuudestaan, eikä resursseja tarvitse käyttää kriittisten ominaisuuksien selvittämiseen. B2B-markkinoilla ostajat ovat useimmissa tapauksissa palveluntarjoajauskollisia. Varsinkin silloin kun myyntityö on henkilökohtaista ja yksilöllistä. Aktiivisella asiakassuhteiden hoidolla pystytään usein välttämään tarkemmaksi vertailukohteeksi joutuminen. Ostaja ei ole sokea eikä kuuro, eli hän saa koko ajan ympäristöstä viestejä ja pystyy havainnoimaan mm. hinnan kehitystä. Ostajalle on ilman pyyntöä perusteltava, miksi asiakassuhde on sille hyödyllinen. Myyjä ei saa odottaa, että ostaja kertoisi mitä uutta hän palvelulta tarvitsee, vaan myyjän on kysyttävä ostajalta tarvitseeko hän ehkä ominaisuutta y tai jotain muuta.

Palveluntarjoajia vertailtaessa myyjän tulee luottaa henkilökohtaiseen asiakassuhteeseen. Myyjän pitää selvittää, miksi uudelleenostosta tuli muunneltu ja räätälöidä palvelu ostajan mukaiseksi. Ostaja ei usein halua käyttää aikaa uudelleenostoon. Mielestäni tällainen ns. vertailuvaihe on vanhan myyjän kannalta erittäin suotuisa. Myyjä voi rakentaa luottamusta ostajaan ja säästää aikaa näyttämällä uudistuvansa niin, että ostajan kokemaa riskiä voidaan pienentää entisestään. Myyjän on hyvä saattaa asiakkaansa ainakin muutaman kerran läpi tällaisen osto- ja ajatteluprosessin, vaikkei asiakas välttämättä olisi tekemässä muutoksia. Tällä tavalla ohjailemalla saadaan räätälöityä ostajalle yksilöllinen palvelu, jonka vaihtamisesta aiheutuvaa vaivaa ostaja ei koe saavutetun hyödyn arvoiseksi. Myyntityö edellyttää myös asiakkaan tuntemista, koska jotkut asiakkaat eivät halua päätöksen jälkeen uhrata hetkeäkään aikaa palvelulle. Tällaiset ostajat ovat yleensä herkkiä vaihtamaan palveluntarjoajaa, jos joku asia ei hänen mielestä vastaa kriteereitä. Edellä mainitut ostajat on tunnistettava jo ensioston aikana, jotta palvelusta voidaan ker-

ralla luoda kokonaisuus, jonka kanssa ostaja voi elää pidemmän aikaa. Yhtä tärkeää on tunnistaa sellaiset ostajat, jotka ovat valmiita uhraamaan aikaansa tai ehdottomasti haluavat varmistua palvelun laadusta. Tällaisissa tapauksissa ostajan kanssa toimimisen ehdoton edellytys saattaa olla aktiivinen myyntityö.

Ostopäätöksen jälkeinen vaihe on kumppanuuden kannalta kriittinen piste. Tässä vaiheessa ostajan tarpeet on kartoitettava viimeisen kerran ennen ensisijaista kokemusta palvelusta tai palautetta käyttäjiltä. Mikäli tällaisessa vaiheessa ostajalla on pelko jostain asiasta, on riskin tunne pystyttävä minimoimaan. Riskiherkkä ostaja on ensioston jälkeen hyvin herkkä vaihtamaan palveluntarjoajaa, mikäli joku asia ei toimi suunnitellusti. Tässä vaiheessa myyjällä on vielä tilaisuus tutustua ostajaan ja saada koko myyvän yrityksen henkilökunnalle kattava informaatio ostajan tarpeista. Ostajan kokemaa laadun tunnetta voidaan parantaa esimerkiksi henkilökohtaisella jakelukanavan valinnalla. Jakelukanavaa voidaan toki muuttaa myöhemmin, mutta tutkimustulosten perusteella on tärkeää että ostaja kokee, että hotellia on helppo lähestyä ja vastaus saadaan nopeasti. Hyvin perusteltuna ostajat ovat halukkaita kokeilemaan ja vaihtamaan uuteen jakelukanavaan, mikäli hän kokee hyötyvänsä siitä. Tutkimuksessa moni pk-yritys, joka oli aikaisemmin tehnyt varauksen suoraan hotelliin puhelimella tai sähköpostilla, ja joka arvosti varauksen helppoutta ja nopeutta, oli halukas ainakin kokeilemaan Klaus K:n omia kotisivuja jakelukanavana. Kyselystä saatu palaute ja esimerkkinä vaikka jakelukanavan vaihdon halukkuus kertoo siitä, että yritykset ovat halukkaita kehittämään ostamia palveluita. Yksi keino kehittää palveluita on käydä läpi ostajan ostoprosessia perusteista lähtien ja miettiä, mitä voitaisiin tehdä paremmin. Tämä edellyttää ostajan ostoprosessin ja tarpeiden tuntemista. Palveluiden yksilöllistämällä en tarkoita mitään monimutkaisia toimenpiteitä, vaan yksinkertaista ostajan huomioon ottamista ja tuntemista. Se, että markkinointi viestit ovat hyvin kohdistettuja, luo ostajalle sellaisen tunteen, että palvelu on sopiva juuri hänelle. Samaan tapaan henkilökohtainen myyntityö taas tuo ostajalle välittämisen tunteen, joka minimoi koettua riskiä, joka on merkittävä tekijä uudelleenostossakin.

”Kokemus” -vaihe on ostajan ostoprosessin kannalta varmasti yksi tärkeimmistä vaiheista. Onnistunut myyntityö ei missään nimessä ole vain uusien asiakkaiden hankkimista, vaan tärkeimpänä osana voidaan pitää asiakassuhteen hoitamista. Asiakassuhteen hoitamisella tarkoitetaan sitä osto- ja ajatteluprosessia, jossa voidaan käydä läpi Buygrid-mallin ostonvaiheita ja kehittää palvelua ostajan näkökulmasta. Mielestäni tutkimuksen valossa voidaan sanoa, että organisaation ostoprosessi on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Aikaisemmat kokemukset, ympäristön vaikutus ja ostajan tarpeet vain määrittelevät sen, kuinka se jatkuu. Aktiivisella ostajalähtöisellä myyntityöllä voidaan samaan tapaan vaikuttaa ostoprosessin jatkumiseen. Mielestäni sään-

tönä voidaan pitää, että ostajan ei tulisi joutua ensimmäisen ostokerran jälkeen ottamaan yhteyttä myyjään muuta kuin varausta tehdessä ja tarkentaessa. ”Kokemus” -vaiheessa ostaja määrittää itsellensä uudestaan palvelun arvon. Hän vertaa koettua laatua vastaan annettuihin pannonksiin. Tähän vaiheeseen mielestäni liittyy myös se, että ostajan ostaman oman palvelun kehittämiseen käytetty aika on jollain tavalla näyttävä palvelussa. Muuten tällaiset palvelun laatuun liittyvät ponnistelut ovat turhia ja ne saattavat pahimmillaan laskea ostajan kokemaa arvoa.

Taulukon sisäistämisen lisäksi mielestäni B2B – myyntiä tehtäessä pitää muistaa seuraavia asioita

- Suosi henkilökohtaisia kohtaamisia.
- Suunnittele strategiat ostajan määrittelemien ominaisuuksien mukaan.
- Tunne ostaja, ostoprosessi, ostotilanne, asetetut kriteerit ja tarpeet.
- Hinnan, palvelun, imagon ja saatavuuden on vastattava ostajan määrittelemiä kriteereitä.
- Yksilöi palvelu olemassa olevien tietojen perusteella.
- Ole ajoissa liikkeellä, ettet myöhästy. (Sopimuksen teko ajankohta)
- Älä yritä olla kaikkea. Ostajalla on eri sopimukset eri tarpeisiin.
- Älä hukkaa resursseja. Käytä markkinoinnissa olemassa olevaa informaatiota, tai hanki sitä henkilökohtaisen myyntityön kautta. Älä arvaile.
- Tiedosta ero ostajan ja käyttäjän välillä.

Mikäli myyjä poimii edellä mainituista keinoista itsellensä parhaiten sopivimmat ja soveltaa niitä omassa työssään, uskon niiden toimivat hyvänä työkaluna myynnin kehittämiseen ja keskeisten asiakassuhteiden luontiin.

6 Kooste tutkimustuloksista ja pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen hotellikumppanin valintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Todellisen kuvan onnistumisesta antaa vasta ulkopuolisen henkilön arvio opinnäytetyöstä, mutta itse olen kohtuullisen tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli sen nimen ja tavoitteen mukainen, eli opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään millainen prosessi on yrityksen hotellikumppanin valinta ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään organisaation ostokäyttäytymisen pohjalta ja sen päämääränä oli soveltaa organisaation ostokäyttäytymistä juuri hotellikumppanin valintatilanteeseen. Opinnäytetyössä alaongelmana haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hotellikumppanin valintaan ja mitkä ovat ns. kriittisiä ominaisuuksia, joita ilman hotelli ei voi päästä yritysostajan valintajoukkoon, sekä toissijaisten ominaisuuksien rooli yrityksen ostoprosessissa. Tuntiessaan kriittiset ominaisuudet myyjä voi kohdistaa markkinointinsa sellaisille osa-alueille, joita ostaja arvottaa. Toissijaiset ominaisuudet, joiden merkitys kasvaa palveluntarjoajia arvioitaessa haastaa myyjän jatkuvaan tiedonhankintaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Toisena alaongelmana oli jakelukanavan valinta ostoprosessissa. Itse tutkimusongelma ja sen alaongelmat olivat mielestäni erittäin haastavia. Koko tutkimuksen päämääränä on se, että ostajien ostoprosessia voidaan mahdollisesti helpottaa ja kehittää tulevaisuudessa, tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta. Tarkoituksena oli luoda tutkimus, jota voidaan käyttää Klaus K:ssa työkaluna myynnin ja palveluiden kehittämiseen.

Kuten johdannossa mainitsin, opinnäytetyön tutkimusongelman tutkimiseen soveltuvia kysymyksiä ovat Philip Kotlerin (1999, 114) määrittelemät kysymykset, jotka viittaavat tärkeään informaatioon, jolla myyjä pystyy tehostamaan markkinointiaan. Mielestäni opinnäytetyön tutkimusmenetelmällä pystyttiin keräämään tällaista informaatiota riittävästi, jotta tavoitteet tulivat pääsääntöisesti saavutettua. Mikäli ostoon vaikuttavista tekijöistä haluttaisiin yksityiskohtaista tietoa, voitaisiin opinnäytetyön pohjalta selvittää ensisijaisten ja toissijaisten ominaisuuksien, sekä ostokeskuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Myös jakelukanavan osuutta ostopäätösprosessissa voitaisiin tutkia hieman tarkemmin. Jakelukanavan valintaan liittyviä tekijöitä käsiteltiin pintapuolisesti, eikä jakelukanavan osuutta ostopäätösprosessissa selvitetty sen syvällisemmin. Yritysassiakkaan jakelukanavan valinta ja käyttö itsessään olisi aihe opinnäytetyölle. Sitä, onko opinnäytetyö ja empiirinen tutkimus hyödyllinen työkalu myynnin kehittämiseen, en voi itse arvioida. Klaus K:n myyntihenkilökunta tulee arvioimaan tutkimusta oman kokemuksensa pohjalta ja päättämään onko siitä hyötyä tällaisena myynti toimintaa avustavana työkaluna.

Empiirinen tutkimus keskittyi viemään teorioita hotelli-maailmaan niin, että niillä voitaisiin ratkaista esitettyjä tutkimusongelmia. Websterin ja Windin ”Yleinen yrityksen ostokäyttäytymismalli” antoi ohjenuoran sille, että yrityksen ostokäyttäytymiseen vaikuttaa aina ympäristöstä tulevat ärsykkeet, yrityksen asettamat päämäärät, ryhmän sosiaalinen toiminta ja ostokäyttäytyminen, sekä yksilön ostokäyttäytyminen. Tutkimuksessa osto vaiheistettiin Buygrid-mallin mukaan ja tarkasteltiin sellaisia vaiheita, joihin Klaus K voi jotenkin vaikuttaa, sekä joissa se saattaa olla aktiivisesti mukana. Empiirisessä tutkimuksessa ei pyritty missään vaiheessa selvittämään kaikkia viitekehyksessä läpikäytyjä asioita, koska organisaation ostokäyttäytyminen on moniulotteinen prosessi. Organisaation ostokäyttäytymistä tutkittaessa tulee hahmottaa kokonaisuus, mutta yksinkertaistaa se käsittelemään haluttuja osa-alueita. Viitekehyksen tarkoitus on siis tukea empiiristä tutkimusta niin, että empiirisestä tutkimuksesta saadulla informaatiolla voidaan aineellistaa teoria käytäntöön. Tällainen empiirisen tutkimuksen tuloksien aineellistus löytyy osiosta ”Yrityksen ostokäyttäytyminen myynnin kehittämisen työkaluna” (s. ??), jossa annetaan ehdotuksia myynnin kehittämiseksi. Seuraavassa esitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä lyhyesti.

Empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin sitä, millaisia ovat markkinoilla toimivat ostajat ja millaisia palveluita ne hotelleilta ostavat, eli mitä ostajat tarvitsevat. Kysyttäessä mihin yritykset käyttävät hotellipalveluita saatiin tietoa siitä, mitä tavoitteita heillä on hotellipalveluita ostaessa. Sillä, että tiedetään, käyttävätkö yritykset hotellia vieraiden vai työntekijöiden majoitukseen, palaverien pitämiseen tai kannustematkojen järjestämiseen, voidaan markkinointia kohdistaa vastaamaan ostajan tarpeita. Ostokeskuksen avaaminen ja ostoon osallistuvien henkilöiden määrittäminen saattaa vastaisuudessa auttaa myyjää hahmottamaan sitä, ketkä ovat ostopäätöksen taustalla ja miten he vaikuttavat ostoon. Yritysten koosta riippuen lopullisen päätöksentekijät toimivat yrityksessä assistenttina (20,0 %), yrityksen ylimmässä johdossa (35,0 %), aluejohtajina (13,8 %) tai matkailuhallinnon työntekijöinä (12,5 %). Tutkimuksesta teki omasta mielestäni mielenkiintoisen myös se, että vain 28,2 prosentissa ostopäätöksistä, ostoprosessissa oli mukana henkilö, joka tuli yöpymään sopimushotellissa. Toisaalta vastaajat olivat menneisyydessä hankkineet ainakin jonkun verran ensikäden kokemusta sopimushotelleista, koska 66,9 % vastaajista oli käyttänyt jonkun sopimushotellin palveluita viimeisen kahdenvuoden aikana. Tieto saatiin tällaisten tulosten valossa mielestäni kerättyä kohtalaisen hyvin siltä ryhmältä, joka edellä esitettiin tutkimusongelmiin osaa vastata.

Ostosta oli useimmiten keskusteltu 2 – 5 henkilön kanssa (60 %), eli ostokeskuksen koko on arvion mukaan hotellikumppania valitessa 3-6 henkilöä. Yrityksen koosta riippuen oli havaittavissa selvää jakautumista sen suhteen, ketkä yrityksessä tekivät lopullisen päätöksen ostosta.

Useimmiten hotellipalveluiden ostoli assistenttien tehtävä, mutta päätöksen tekoon osallistui huomattavan usein myös yritysjohto. Yritysjohto varsinkin niissä tapauksissa, kun kyse oli pk-yrityksistä. Myytäessä hotellipalveluita on tiedostettava ostajan asema organisaatiossa, koska se vaikuttaa voimakkaasti siihen minkä kriteereiden valossa ostoa tarkastellaan. Ammattimainen ostaja ja ylemmän johdon työntekijä saattaa kiinnittää assistenttia useammin huomiota ratkaisun taloudellisuuteen. Tällaisten henkilöiden kanssa tehty myyntityö kannattaakin perustaa taloudellisen hyödyn ja koetun arvon mielikuvan kasvattamiseen.

Viitekehyksessä pystyttiin kohtuullisen kattavasti havainnollistamaan B2B-kaupan monimuotoisuutta ja sitä, kuinka monen eri tekijän summa lopullinen ostopäätös on. Se millaisessa tilanteessa yritys on valmis käyttämään resursseja hotellipalveluihin, määräytyy tutkimuksessa esitetyn ostonvaiheistuksen ja erilaisten oston tilanteiden kautta. Tutkimus selvitti sitä prosessia, joka alkaa ostajan tarpeiden havainnoinnista ja päättyy kokemukseen ostosta ja palvelusta. Empiirissä tutkimuksessa saatiin suuntaa-antavia tietoja siitä, mitä ominaisuuksia ostajat arvottavat tehdessään ostopäätöstä ja kuinka myyjä ylipäättensä selviää valintajoukkoon saakka.

Kriittisinä ominaisuuksina suuruusjärjestyksessä esille nousivat selvästi seuraavat ominaisuudet: sijainti (45,8 %), palvelu (34,9 %), ravintolapalvelut (31,3 %), fyysiset ominaisuudet eli palveluympäristö (28,9 %) ja internet-yhteys (20,5 %). Toissijaiset ominaisuudet ja niiden tarkennetut vastaukset painottuivat hieman enemmän yksilökeskeisiin ominaisuuksiin. Toissijaisista ominaisuuksista merkittävin ryhmä oli ravintolapalvelut (36,1 %). Tällainen ero kriittisten ja toissijaisten ominaisuuksien välillä on myyntiä ja markkinointia suunniteltaessa hyvä tiedostaa. Kriittisiin ominaisuuksiin kannattaa panostaa etenkin uusasiakashankinnassa ja B2B-brandin rakennuksessa, kun pyritään mahdollistamaan oman palvelun valintajoukkoon pääsy. Toissijaisten ominaisuuksien tiedostaminen helpottaa palveluiden yksilöllistämistä niin vanhojen asiakassuhteiden kuin uusien asiakkaidenkin kohdalla. Empiirisen tutkimuksen tulokset antavat selviä viittauksia siihen, että organisaatiossakin toimiva ostaja arvostaa yksilöllisyyttä ja henkilökohtaista huomioimista. Tällainen ostajan tunteminen ja huomioon ottaminen onkin tulevaisuudessa avain myynnin kasvattamiseen ja kestäviin asiakassuhteisiin.

Pyydettyäessä vastaajia valitsemaan ennalta määritellyistä ominaisuuksista viisi ja asettamaan ne arvojärjestykseen, saatiin vastaukseksi hyvin samankaltainen jakauma kuin avoimissa kysymyksissä, joissa määriteltiin kriittisiä ja toissijaisia ominaisuuksia. Arvojärjestyksestä voitiin päätellä se, että ostopäätöstä tehdessä ensimmäisenä tulevat yrityksen asettamat kriteerit, jotka toimivat ns. ohjenuorana. Sen jälkeen kun valintajoukko on valittu ns. kriittisten ominaisuuksien pohjalta, korostuu yksilön ja toissijaisten ominaisuuksien merkitys valintajoukon arvioinnissa. Yrityk-

sen määrittämät prosessikeskeiset tekijät, hinta ja sijainti, nähtiin monesti tärkeimpinä ostoon vaikuttavina tekijöinä, mutta niiden jälkeen yksilön vaikutus ostopäätökseen oli voimakkaampi. Samanlaisia tuloksia voidaan nähdä myös kysymyksessä ominaisuuksista jotka ovat hyviä, muttei välttämättömiä hotellikumppania valittaessa. Vastauksissa oli selvästi enemmän ns. ei-taloudellisia ominaisuuksia, jotka kohottavat varsinkin käyttäjän kokemaa arvoa. Toissijaisista ominaisuuksista kysyttäessä vastaajat käyttivät myös runsaasti kuvailevia adjektiveja, joka kertoo siitä, että päätöksen taustalla on yksilön odotukset palvelua kohtaan.

Suuryritysten osalta tuloksista voitiin päätellä, että niiden matkailuhallinto oli selkeästi keskittymää kuin pk-yrityksillä, mutta myös pk-yritysten vastauksista voitiin selvästi havaita, että matkailuhallintoon oli alettu kiinnittää huomiota. Varsinainen Travel Manager oli osallistunut ostoprosessiin 21,8 % tapauksista.

Empiirisessä tutkimuksessa kysyttiin myös sitä, minkälaisia ominaisuuksia ostajat vaativat jakelukanavalta. Tulevaisuudessa tieto saattaa auttaa Klaus K:n myyntihenkilöstöä ohjaamaan ostajia käyttämään sellaista jakelukanavaa, mikä soveltuu parhaiten heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Jakelukanavien kohdalla kyselyyn vastanneet arvostivat selvästi eniten nopeaa vastausta saatavuudesta ja jakelukanavan helppoa käytettävyyttä. Pk-yritykset kokivat raskaat globaalit jakelujärjestelmät turhina ja arvostivat usein henkilökohtaista välitöntä palvelua. Välitön tieto varauksen tilasta oli myös yksi tärkeimpiä jakelukanavalta odotettuja ominaisuuksia. Ostajat olivat myös halukkaita kokeilemaan uutta jakelukanavaa, mikäli he tunsivat sen palvelevan heidän tarpeitaan vanhaa jakelukanavaa paremmin.

Opinnäytetyö nosti esiin monia uusia jatkotutkimuksen aiheita, jotka olisivat olleet erittäin kiinnostavia. Näitä asioita ei kuitenkaan opinnäytetyön puitteissa voitu tutkia. Mikäli jollain työn lukijalla on resursseja ja mielenkiintoa aiheita kohtaan, seuraavat asiat olisivat hyvin mielenkiintoisia jatkotutkimuksenaiheita: Millainen kuilu tällaisessa hotellikumppanin valintatilanteessa on ostajien ja käyttäjien välillä? Miten heidän palvelulle asettamat vaatimukset eroavat toisistaan? Yhtenä kiinnostavana tutkimuskohteena näkisin tämän opinnäytetyön kyselyn jaloittamisen, ja sen toistamisen vuoden välein esimerkiksi kolmen vuoden ajan. Se mahdollistaisi ns. ostotrendien seuraamisen, niin että palveluita voitaisiin järjestelmällisesti kehittää yksilöllisiksi. Hotellihinnoittelun tutkiminen olisi ajankohtainen aihe. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun hinnoilla on painetta laskea, olisi mielenkiintoista tietää, kauanko menee ennen kuin taantumien jälkeen päästään ensinkään keskihuonehinnassa samalle tasolle, kuin ennen taantumaa, sekä se kuinka paljon tänä aikana ns. menetetään myyntiä. Hinnan osalta olisi mielenkiintoista myös mitata sitä kysynnän hintajoustoa, joka saavutetaan hintoja laskemalla. Hin-

nanlaskulla saavutettu käyttöasteen lisäys saattaa jäädä usein alhaisemmaksi, kuin oletetaan. Samaan aiheeseen liittyen mielenkiintoista tietoa olisi se, kuinka paljon koko majoitusalan liikevaihto kärsii tällaisen huonehinnan laskun seurauksena, ja kuinka pitkään huonehinnan lasku vaikuttaa alalla.

Opinnäytetyössä on selvitetty yrityksen monimutkaista ostokäyttäytymistä ja pyritty tekemään hotellimarkkinoille sopivia yksinkertaistuksia, niin että markkinoinnissa voidaan ottaa huomioon ostajan ajatukset. Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle henkilökohtaisesti antoisa ja mielenkiintoinen prosessi, jota olisi voinut tutkia laajemminkin. Toivon, että opinnäytetyöni antaa uusia näkökulmia palveluiden kehittämiseen ja myynnin edistämiseen niin lukijalle kun Klaus K:n myyntihenkilöstöllekin. Organisaation ostokäyttäytymisen saralla hotelli- ja ravintola-alalla on tulevaisuudessa vielä paljon tutkittavaa ja markkinointia voidaan kehittää nimenomaan ostajan kannalta.

Lähteet

Adamson, A.P. 2006. Brand Simple. Palgrave Macmillan Tm. New York.

Bitner, M.J., Gremler, D.D. & Zeithaml, V.A. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Clarke, S.K. 2009. Discounts little help in filling hotel rooms. McClatchy – Tribune Business News. Washington. 24.2.2009. Luettavissa: <http://proquest.umi.com>

Economist Intelligence Unit 2009. The Austere Traveller: the effect of corporate cutbacks on hotels. Amadeus. London.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Porvoo.

Heikkilä, L. 2006. Matkalla kohti kokemustaloutta Ymmärrä asiakastasi - myyt enemmän. Vitriini, 5, s. 18-21.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Härkönen, H. 2008c. Matkahallinnon asialla yli kaksi vuosikymmentä. Kauppalehti, VIP-liite, 2008:9, 14.1.2008, s. 16.

Härkönen, H. 2008a. Suuryritykset ohjeistavat matkustustaan. Kauppalehti, VIP-liite, 2008:9, 14.1.2008, s. 6-7.

Härkönen, H. 2008b. Tiukemman ohjauksen puolesta. Kauppalehti, VIP-liite, 2008:9, 14.1.2008, s. 14-16.

Karttunen, A. 2007. Lisää tehoa ja itsepalvelua. Talouselämä, 2007, 11, s. 34-37.

Keiningham, T.L., Rust, R.T. & Zahorik, A.J. 1996. Service Marketing. Harper Collins College Publishers. New York.

Keller, K.L. 2008. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity 3rd Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Korhonen, R. 2008. Anteeksi, mutta missä on liikemiesluokka? Talouselämä, 2008, 14, s. 30-33.

Kotler, P. 1999 Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. WSOY. Helsinki. Suomennos englanninkielisestä alkuteoksesta Kotler on marketing: how to create, win and dominate markets. A Division of Simon & Schuster Inc. New York. suomentanut Maarit Tillman.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing 12e. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management 12e. Pearson Education Inc. New Jersey.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Springer Science+Business Media. New York.

Pohjola, M., Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2006. Taloustiede. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

PR Newswire 2009. Corporate Travel Cuts May Hurt Business Recovery. 12.3.2009. New York Luettavissa: <http://proquest.umi.com>

Rikoslaki 19.12.1889/39

Rope, T. 1998. Business to Business markkinointi. 2. Painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rope, T. 1995. Markkinointi osaaminen. Otava. Helsinki.

Sahiluoma, V. 2008. Käyttöasteet rysähtivät laskuun. Kauppalehti, 2008:217, 5.11.2008, s. 6-7.

Tilastokeskus 2009a. Kansantalouden tilinpito. Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/til/vtp/index.html>

Tilastokeskus 2009b. Matkailutilasto. Luettavissa:
<http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/index.html>

Tilastokeskus 2003. Pk-yritykset on... niin kuin ne lasketaan. Luettavissa:
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_pkyrit.html

Tilastokeskus 2008. Suomen tilastollinen vuosikirja 2008. Luettavissa:
<http://www.tilastokeskus.fi>

Tilastokeskus 2009c. Yritysrekisterin vuositilasto. Luettavissa:
<http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/index.html>

Webster, F.E. Jr. 1979. Industrial marketing strategy. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Webster, F.E.Jr. & Wind, Y. 1972. Organizational buying behavior. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

.

Kyselytutkimus suomeksi

0% valmiina

Yrityksen hotellikumppanin valinta ja siihen vaikuttavat tekijät

1) Onko yritys, jossa työskentelette?

- ☐ PK-yritys (vähemmän kuin 250 työntekijää)
- ☐ Suuryritys (250 työntekijää tai enemmän)

2) Mikä on yrityksenne kotimaa?

- ☐ Suomi
- ☐ Muu, mikä?

3) Toimitteko yrityksessä?

- ☐ Assistenttina
- ☐ Toimihenkilönä
- ☐ Ylempänä toimihenkilönä
- ☐ Asiantuntijatehtävissä
- ☐ Ylimmässä johdossa
- ☐ Muu toimenkuva, mikä?

4) Oletteko viimeisen kahden vuoden aikana? Voitte valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

- ☐ Tehnyt yrityssopimuksen hotellin kanssa
- ☐ Käyttänyt jonkun sopimushotellin palveluita

5) Kuinka monta hotelliyötä yrityksenne ostaa vuosittain?

- ☐ 0-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-200
- ☐ 201-500
- ☐ 501-1000
- ☐ Enemmän kuin 1000

6) Onko yrityksenne aikonut vähentää lähitulevaisuudessa matkustusta taloudellisen tilanteen vuoksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

7) Missä vaiheessa vuotta teette päätökset seuraavan vuoden hotellisopimuksista?

- ☐ Tammikuussa
- ☐ Helmikuussa
- ☐ Maaliskuussa
- ☐ Huhtikuussa
- ☐ Toukokuussa
- ☐ Kesäkuussa
- ☐ Heinäkuussa
- ☐ Elokuussa
- ☐ Syyskuussa
- ☐ Lokakuussa
- ☐ Marraskuussa
- ☐ Joulukuussa

8) Kuinka monen hotellin kanssa yrityksellänne on sopimus? Hotelliketjun kanssa tehty sopimus lasketaan yhdeksi sopimukseksi.

- ☐ Yhden
☐ 2-5
☐ 6-15
☐ Yli 15

9) Onko yksi tai useampi edellisistä hotelliketjun kanssa tehty sopimus?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

10) Mihin yrityksenne käyttää hotellipalveluja? Olkaa hyvä ja vastatkaa mahdollisimman moneen.

1.

2.

3.

4.

5.

11) Onko yrityksellänne voimassaoleva yrityssojimus Klaus K:n kanssa?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

12) Olisitteko halukas tekemään yrityssojimuksen?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

13) Mikäli haluatte Klaus K:n ottavan Teihin yhteyttä yrityssojimusta silmälläpitäen, olkaa hyvä ja täyttäkää seuraavat: Halutessanne voitte jättää vastaamatta.

Yrityksen nimi:

Yhteyshenkilö:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite:

Lähiosoite:

Postinumero:

Postitoimipaikka:

14) Tuleeko mieleenne Klaus K:n kanssa samankaltaisia hotelleja pääkaupunkiseudulla? Olkaa hyvä ja vastatkaa mahdollisimman moneen.

1.

2.

3.

4.

5.

15) Valitessanne hotellipalveluiden tarjoajaa, mitä ominaisuuksia palvelun on ehdottomasti pidettävä sisällään?

1. *

2.

3.

4.

5.

16) Mitä palveluita/ominaisuuksia toivotte sopimushotellilla olevan, mutta jotka eivät ole välttämättömiä kriteereitä sopimushotellia valitessanne? Olkaa hyvä ja vastatkaa mahdollisimman moneen.

1. *

2.

3.

4.

5.

17) Olkaa hyvä ja valitkaa seuraavista ominaisuuksista viisi mielestänne tärkeintä ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen 1-5

	1	2	3	4	5
Internet yhteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo pääsy yrityksen sisäiseen verkkoon, VPN tai vastaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea sisään- ja uloskirjautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukkaat ravintolapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hiljaiset huoneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät kulkuyhteydet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edullinen hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutut työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoinen ongelmien ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloinen ja ystävällinen palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustilojen saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Kuinka monen henkilön kanssa keskustelitte sopimushotellin valinnasta?

- ☐ 1
- ☐ 2-5
- ☐ 6-10
- ☐ Yli 10

19) Oliko ostoprosessissa osallisena? Halutessanne voitte valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

- ☐ Henkilö tai henkilöitä, jotka yöpyvät sopimushotellissa
- ☐ Yrityksen Travel Manager
- ☐ Yritysjohdo
- ☐ Johdon assistentti / assistentit tai muu vastaava
- ☐ Matkatoimistotyöntekijä tai yrityksen matkailuhallinnon muu työntekijä kuin Travel Manager
- ☐ Henkilö, joka on aikaisemmin yöpynyt hotellissa, mutta joka ei kuulu mihinkään edelliseen ryhmään
- ☐ Joku muu, kuka?

20) Kuka tekee yrityksessänne lopullisen päätöksen hotellikumppanin valinnasta?

21) Mitä jakelukanavaa käytätte varatessanne hotellihuonetta?

- ☐ GDS (Global Distribution System), Amadeus, Pegasus, Galileo, Sabre tai muu vastaava
- ☐ Booking.com
- ☐ Matkatoimisto, mikä?
- ☐ Puhelimitse suoraan Klaus K -hotelliin
- ☐ Sähköpostitse suoraan Klaus K -hotelliin
- ☐ Hotellin omat kotisivut (www.klauskhotel.com/booking.php)
- ☐ Muu, mikä?

22) Minkä takia valitsitte kyseisen jakelukanavan?

23) Mikäli toimittaisimme Teille ohjeet ja salasanan, olisitteko kiinnostunut käyttämään hotellin kotisivuja varausten tekemiseen niin, että näkisitte reaaliajassa vapaiden huoneiden tilanteen ja edullisimmat kampanjahinnat oman yrityshintantanne lisäksi.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

24) Mikäli haluatte Klaus K:n toimittavan Teille ohjeet ja salasanan hotellin omaan jakelukanavaan, täyttäkää seuraavat: Halutessanne voitte jättää täyttämättä.

Yrityksen nimi:

Yhteyshenkilö:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite:

Lähiosoite:

Postinumero:

Postitoimipaikka:

25) Mitä mieltä olitte kyselystä? Mikäli ette halua antaa palautetta voitte jättää kentän tyhjäksi.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan yhden viikonloppuyön majoitus kahdelle Klaus K:n Envy huoneessa sisältäen aamupalan Ilmatar ravintolassa ja pullollisen kuohuviiniä huoneeseen tarjoiltuna. Täyttämällä yhteystietonne voitte osallistua kilpailuun.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>
Postiosoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Postitoimipaikka	<input type="text"/>
Maa	<input type="text"/>

Kiitos käyttämästänne ajasta!

Kyselytutkimus englanniksi

0% completed

Companies choosing their hotel service providers**1) Company You are working for is...**

- ☐ Small or medium sized (less than 250 employees)
- ☐ Big company (250 employees or more)

2) Your companys home country is?

- ☐ Finland
- ☐ Other, which?

3) Your position in the company is?

- ☐ Assistant
- ☐ Official
- ☐ Upper official
- ☐ Consultant task
- ☐ Upper management
- ☐ Other job description, which?

4) During the last two years have You? You may choose more than one option.

- ☐ I have made the contract with a hotel.
- ☐ I have used services of our contract hotel.

5) How many hotel nights Your company is buying in one year?

- ☐ 0-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-200
- ☐ 201-500
- ☐ 501-1000
- ☐ More than 1000

6) Is Your company planning to decrease travel in near future because of economical situation?

- ☐ Yes
- ☐ No

7) What time of the year You make Your decision of next years hotel contracts?

- ☐ January
- ☐ February
- ☐ March
- ☐ April
- ☐ May
- ☐ June
- ☐ July
- ☐ August
- ☐ September
- ☐ October
- ☐ November
- ☐ December

8) How many contracts You have with different hotels? A contract with hotel chain counts as one contract.

- ☐ One
- ☐ 2-5
- ☐ 6-15
- ☐ More than 15

9) Is one or more of previous a contract made with a hotel chain?

- ☐ Yes
- ☐ No

10) What purposes Your company is using hotel services? Please answer as many point as You can. E.g. Accommodating Your employees or guests or just for restaurant services.

1.

2.

3.

4.

5.

11) Do You have a current contract with Klaus K hotel?

- ☐ Yes
- ☐ No

12) Would You like to make a contract with Klaus K hotel for Your company?

- ☐ Yes
- ☐ No

13) If You wish Klaus K hotel to contact You to accomplish a contract please fill in next: In case You don't want Klaus K hotel to contact You leave blank.

Company name:

Contact:

Phone number:

Email:

Street address:

Post / Zip code:

City:

14) Do any similar hotels in Helsinki region to Klaus K hotel come to Your mind? Please answer as many point as You can.

1.

2.

3.

4.

5.

15) When You are choosing a hotel service provider what requirements need to be absolutely fulfilled in order to be selected in Your program?

1. *
2.
3.
4.
5.

16) What other requirements You have but which are not necessary to be filled? Please answer as many point as You can.

1. *
2.
3.
4.
5.

17) Please choose five features which You think are the most important and rank them in order 1-5

	1	2	3	4	5
Internet connection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy access into Your companys private network, VPN or equivalent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fast check in and out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Good quality of restaurant services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quiet rooms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Good location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy to reach (hyvät kulkuyhteydet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Affordable rates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiar staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional skills in problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nice and friendly service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeting rooms availability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) How many people in your organization are included in the decision of choosing a hotel provider?

- ☐ 1
☐ 2-5
☐ 6-10
☐ More than 10

19) Who was participating in decision making process? You may choose more than one option.

- ☐ Person or persons who are going to use services of Your hotel provider
☐ Companys Travel Manager
☐ Company management
☐ Managements assistant / assistants or similar
☐ Travel agency employee or other member of Your companys travel administration than Travel Manager
☐ A person who has used services of hotel but who don't belong in any of the groups mentioned before
☐ Someone else, who?

20) Who is making the final decision in Your company about choosing the provider of hotel services?

21) Which distribution channel You use to reserve a hotel room?

- ☐ GDS (Global Distribution System), Amadeus, Pegasus, Galileo, Sabre or other comparable
- ☐ Booking.com
- ☐ Travel agency, which?
- ☐ Calling directly to Klaus K
- ☐ Email directly to Klaus K
- ☐ Klaus K hotel webpages (www.klauskhotel.com/booking.php)
- ☐ Other, which?

22) Why did You choose this distribution channel?

23) If Klaus K delivers You instructions and password would You be interested using Klaus K hotel web pages making reservations directly. This way You can see hotels reservation status in real time and cheapest campaign rates besides Your own company rate.

- ☐ Yes
- ☐ No

24) If You wish Klaus K hotel to deliver You instructions and password into hotels own distribution channel please fill in next:

Company name:

Contact:

Phone number:

Email:

Street address:

Post / Zip code:

City:

25) What do You think about this survey? Please leave blank if You don't want to give feedback.

We make a drawing with all respondents. Prize is one weekend night accommodation in an Envy room for two, including buffet breakfast in restaurant Ilmatar and bottle of sparkling wine upon arrival. Please fill in Your contact information to take part in drawing. If You wish not to participate leave blank.

First name	<input type="text"/>
Last name	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Phone number	<input type="text"/>
Street address	<input type="text"/>
Post / Zip code	<input type="text"/>
City	<input type="text"/>
Country	<input type="text"/>

Thank you for your participation!

Sähköpostin saate

Subject: Klaus K kyselytutkimus palveluiden kehittämiseksi - Klaus K hotel survey to develop services

Hei,

Me Klaus K:ssa pyrimme jatkuvasti kehittämään yhteistyötä yrityksenne kanssa. Tahdomme vastaisuudessa luoda yksilöllisempiä palveluita vastaamaan tarpeitanne. Kyselytutkimuksella pyrimme helpottamaan tulevaisuudessa juuri Teidän ostoprosessianne. Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan yhden yön viikonloppumajoitus kahdelle Klaus K:n Envy huoneessa sisältäen aamupalan ravintola Ilmattaressa ja pullon kuohuviiniä huoneeseen tarjoiltuna.

Kyselytutkimus tehdään yhteistyössä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Seuraava kysely on osa opinnäytetyötäni, koskien yrityksen hotellikumppanin valintaa. Pyydän Teitä ystävällisesti vastamaan kyselytutkimukseen perjantaihin 20.3.2009 mennessä.

Linkki kyselyyn löytyy sähköpostin alareunasta!

Ystävällisin Terveisin

Eetu Viuhkonen

Klaus K - Vastaanotto

+358 xx xxxx xxx

Dear Sir/Madame,

We at Klaus K hotel strive to improve cooperation with Your company in many ways. In the future, we intend to create a more individualized service to meet Your needs. With the attached survey, we are trying to learn how we may make the purchase decision and process easier. All participants will be entered in a drawing to win a one weekend night accommodation in an Envy room (including: buffet breakfast for two in Ilmatar and bottle of sparkling wine upon arrival).

This survey is made in cooperation with Haaga-Helia University of Applied Sciences and it is part of my thesis named: Companies Choosing Their Hotel Service Providers. I kindly request that you submit this survey before Friday March 20th.

Please click the link below!

With Best Regards,

Eetu Viuhkonen

Klaus K - Reception

+358 xx xxxx xxx