



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anni Kataja

**KOKOUSPALVELUIDEN  
KEHITTÄMINEN B-TO-B –  
MARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA**

Case ABC Vaasa

Liiketalous ja matkailu  
2014

## TIIVISTELMÄ

|                    |  |
|--------------------|--|
| Tekijä             | Anni Kataja  |
| Opinnäytetyön nimi | Kokouspalveluiden kehittäminen B-to-B – markkinoinnin näkökulmasta, Case ABC Vaasa |
| Vuosi              | 2014   |
| Kieli              | suomi  |
| Sivumäärä          | 172 + 12 liitettä  |
| Ohjaaja            | Kim Skåtar   |

---

Opinnäytetyö oli toimeksianto ABC Vaasa liikennemyymälään. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka ABC Vaasan kokouspalvelut tulisi päivittää vastamaan paremmin lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita. Lähialueella viitataan toimeksiantajasta alle kahden kilometrin säteellä sijaitsevaan Vaasa Airport Park – yrityspuistoon, jossa toimii ainakin 50 yritystä.

Teoreettinen viitekehys rakentui seuraavien pääaiheiden ympärille: palvelujen markkinointi, asiakkaan ymmärtäminen, markkinointimix, asiakassuhteet ja vahva brändi. Kaikkia aiheita tarkasteltiin B-to-B – markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli ladullista menetelmää. Tiedonkeruumetodiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavia oli 15. Haastatteluihin yhteensä käytetty aika oli yli seitsemän tuntia.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajalla ei ole mikään palvelun osa huonosti. Sen sijaan palvelutarjooma ei kokonaisuutena luo asiakkaille erityistä lisäarvoa. Taustalla on useamman pienen asian summa. Tutkimustulokset osoittavat, että ABC Vaasa liikennemyymälän lähialueen potentiaaliset yritykset haluavat monipuolisia, luotettavia, joustavia ja toimintavarmoja kokouspalveluita. Toimeksiantajan tulisi kokonaisuudessa kehittää palvelujärjestelmää asiakaslähtöisemmäksi. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi pieniä välineistöihankintoja sekä kokoustilojen laadukkuuden lisäämistä äänieristeiden ja joustavamman pöytäratkaisun avulla. Lisäksi toimeksiantajan tulisi kiinnittää huomiota sisäisen järjestelmän kehittämiseen: työtehtävien jakautumiseen, tietokannan perustamiseen sekä palautteen seurantaan. Tutkimustuloksien avulla voidaan myös tulkita, että kokouspalveluiden brändääminen ABC-brändin avulla ei vetoa lähialueen potentiaalisiin yrityksiin. Vahvan ABC-brändin herättämät mielikuvat ovat ristiriidassa yritysasiakkaiden mielikuvien kanssa nykypäivän yrityskokouspalveluista.

---

Avainsanat palvelu, B-to-B -markkinointi, yritysasiakas, asiakassuhteet, brändi

## ABSTRACT

|                    |  |
|--------------------|--|
| Author             | Anni Kataja  |
| Title              | Developing Conference Services from the B2B –Marketing Viewpoint Case ABC Vaasa. |
| Year               | 2014   |
| Language           | Finnish  |
| Pages              | 172 + 12 Appendices  |
| Name of Supervisor | Kim Skåtar   |

---

The thesis was assigned by the ABC Vaasa service station. The aim of the study was to find out how the conference services provided by ABC Vaasa should be updated in order to match the needs of the potential companies in the neighboring area. Neighboring area refers to Vaasa Airport Business Park, which is located less than two kilometers from ABC Vaasa. At least 50 companies operate in Vaasa Airport Business Park.

The theoretical framework was built upon the following themes: service marketing, understanding customer behavior, marketing mix, customer relations and strong brand. All the themes were examined from the B2B –Marketing viewpoint. The research was qualitative and it was conducted by using a semi-structured interview. There were 15 interviewees who participated in the study. The duration of the interviews was more than seven hours all together.

The study results indicated that the ABC Vaasa service station is not functioning poorly in any area of the conference services. Nevertheless, the service offering does not offer additional value to the customers practically in any stage of the offering. The present circumstances result from several small issues. According to the results, the potential neighboring area companies of ABC Vaasa are looking for versatile, trustworthy, adaptive and operationally reliable conference services. ABC Vaasa should develop its service system into a more customer-oriented direction. In practice ABC Vaasa should, for instance, make few small equipment purchases and improve the quality of the conference rooms by improving its soundproofing and providing an adjustable table. In addition, ABC Vaasa should pay attention to its internal service system: employee task allocation, database activation and feedback monitoring. The study results also point out that the strong ABC brand does not appeal to the potential neighboring companies. There is a conflict between ABC brand image and the companies' expectations of modern conference services.

---

Keywords     Service, B2B -Marketing, B2B -Customer, Customer relations, Brand

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

|   |    |
|---|----|
| I JOHDANTO-OSA.....   | 6  |
| 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus.....             | 7  |
| 1.2 Tutkimuksen rajaus.....                                   | 9  |
| 1.3 Tutkimuksen rakenne.....                                  | 10 |
| 1.4 Toimeksiantajan esittely.....                             | 11 |
| II TEORIAOSA.....   | 13 |
| 2 PALVELUJEN B-TO-B MARKKINOINTI.....                         | 14 |
| 2.1 Mikä on B-to-B – palvelu?.....                            | 14 |
| 2.2 B-to-B – markkinoinnin määritelmä ja ominaispiirteet..... | 15 |
| 2.3 B-to-B – markkinointiympäristö.....                       | 18 |
| 3 B-TO-B – ASIAKKAAN YMMÄRTÄMINEN.....                        | 21 |
| 3.1 Asiakkaan ongelman ratkaisu.....                          | 21 |
| 3.2 B-to-B – ostoprosessin vaiheet.....                       | 24 |
| 3.3 B-to-B -ostokäyttäytyminen.....                           | 26 |
| 4 MARKKINOINTIMIX B-TO-B – MARKKINOINNISSA.....               | 30 |
| 4.1 Product eli tuote.....                                    | 30 |
| 4.2 Price eli hinta.....                                      | 33 |
| 4.3 Place eli jakelu.....                                     | 34 |
| 4.4 Promotion eli markkinointiviestintä.....                  | 35 |
| 5 B-TO-B – ASIAKASSUHTEET.....                                | 40 |
| 5.1 Asiakassuhteisiin pohjautuva B-to-B – markkinointi.....   | 40 |
| 5.2 Asiakassuhteen elinkaari ja kehitysvaiheet.....           | 41 |
| 5.3 Suhdestrategian vaatimukset ja ainekset.....              | 43 |
| 5.4 Asiakassuhteiden hyödyt asiakkaalle ja yritykselle.....   | 45 |
| 6 VAHVA BRÄNDI B-TO-B – MARKKINOINNISSA.....                  | 49 |
| 6.1 Minkälainen on vahva brändi?.....                         | 49 |
| 6.2 Vahvan brändin hyödyt.....                                | 50 |
| 7 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....                                | 53 |

|   |     |
|---|-----|
| III EMPIIRINEN OSA.....   | 56  |
| 8 TUTKIMUSPROSESSI .....  | 57  |
| 8.1 Tutkimusprosessin vaiheet.....  | 57  |
| 8.2 Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa.....                            | 57  |
| 9 TUTKIMUSMENETELMÄ .....   | 59  |
| 9.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....   | 59  |
| 9.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu kvalitatiivisena tutkimuksena..... | 60  |
| 9.3 Puolistrukturoidun teemahaastattelun analysointi .....                | 62  |
| 10 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS.....   | 65  |
| 10.1 Tutkimussuunnitelma haastattelujen suunnittelemisen perustana .....  | 65  |
| 10.2 Kohdejoukon ja edustavan otoksen valinta.....                        | 66  |
| 10.3 Haastateltavien valinta .....  | 68  |
| 10.4 Haastattelun sisällön suunnitteleminen.....                          | 70  |
| 10.5 Haastattelujen sopiminen .....                                       | 71  |
| 10.6 Haastattelutilanteet.....  | 72  |
| 11 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY .....                                    | 75  |
| 11.1 Teema 1: Taustatiedot, kysymykset 1-2 .....                          | 75  |
| 11.2 Teema 2: Tilojen vuokraaminen, kysymykset 3-14.....                  | 76  |
| 11.3 Teema 3: Varausprosessi, kysymykset 15–18 .....                      | 78  |
| 11.4 Teema 4: Välineistö ja palvelut, kysymykset 19–25 .....              | 79  |
| 11.5 Teema 5: ABC Vaasan kokouspalvelut, kysymykset 26–37.....            | 80  |
| 12 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....                                      | 84  |
| 12.1 Analysoinnin alkuvaiheet.....  | 84  |
| 12.2 Tiivistäminen ja luokittelu .....                                    | 86  |
| 12.3 Litterointi .....  | 87  |
| 13 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY .....  | 89  |
| 13.1 Teema 1: Taustatiedot.....   | 89  |
| 13.2 Teema 2: Tilojen vuokraaminen .....                                  | 90  |
| 13.3 Teema 3: Varausprosessi .....  | 98  |
| 13.4 Teema 4: Välineistö ja palvelut .....                                | 101 |
| 13.5 Teema 5: ABC Vaasan kokouspalvelut .....                             | 105 |
| 13.6 Avoimet palautteet ABC Vaasan kokouspalveluista .....                | 113 |

|   |     |
|---|-----|
| 13.7 Muut tutkimustulokset .....                    | 115 |
| 14 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....        | 120 |
| 14.1 Teema 1. Taustatiedot .....                    | 120 |
| 14.2 Teema 2. Tilojen vuokraaminen .....            | 120 |
| 14.3 Teema 3. Varausprosessi .....                  | 128 |
| 14.4 Teema 4. Välineistö ja palvelut .....          | 130 |
| 14.5 Teema 5. ABC Vaasan kokouspalvelut .....       | 135 |
| 14.6 Palautteen hallinta .....                      | 139 |
| 14.7 Muut johtopäätökset ja kehitysehdotukset ..... | 140 |
| 14.8 Yhteenveto kehitysehdotuksista .....           | 141 |
| 15 TEORIAKYTKENNÄT .....                            | 143 |
| 16 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....                   | 147 |
| 16.1 Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys .....  | 147 |
| 16.2 Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys .....    | 150 |
| 16.3 Tutkimuksen muut luotettavuustekijät .....     | 153 |
| 17 TYÖN YHTEENVETO .....                            | 155 |
| 18 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE .....              | 162 |
| 19 LOPPUSANAT .....                                 | 165 |
| LÄHTEET .....                                       | 166 |
| LIITTEET .....                                      | 1   |

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

|                    |  |        |
|--------------------|--|--------|
| <b>Kuvio 1.</b>    | B-to-B – markkinointikäsitteen yleiskuva           | s. 16  |
| <b>Kuvio 2.</b>    | Buygrid-malli eli palveluiden ostoprosessimalli    | s. 24  |
| <b>Kuvio 3.</b>    | Teoria-aiheiden keskinäinen yhteys                 | s. 55  |
| <b>Kuvio 4.</b>    | Kolme ehdotusta ABC Vaasan nettisivuille           | s. 123 |
| <b>Kuvio 5.</b>    | Esimerkki kokouspalvelupalautelomakkeesta          | s. 125 |
| <b>Kuvio 6.</b>    | Kuva ABC Vaasan kabinettien oleskelutilasta        | s. 133 |
| <b>Kuvio 7.</b>    | Kuva ABC Vaasan toisen kerroksen käytävänpäädyistä | s. 133 |
| <b>Taulukko 1.</b> | Yhteenveto kehitysehdotuksista                     | s. 142 |

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** S-ryhmän rakenne

**LIITE 2.** S-ryhmän organisaatiokartta

**LIITE 3.** Tutkimuksen kohdejoukko

**LIITE 4.** Tutkimuksen edustava otos

**LIITE 5.** Haastattelupyyntöviesti yrityksille

**LIITE 6.** Lista haastatelluista yrityksistä

**LIITE 7.** Lahjakortin saatekirje

**LIITE 8.** Haastattelulomake

**LIITE 9.** ABC Vaasa kokouspalveluesite

**LIITE 10.** Kuva ABC Vaasan Facebook sivusta 28.11.2013

**LIITE 11.** Net Promoter Score: tietoa ja ohjeet

**LIITE 12.** Kuva Vaasan kaupungin kotisivuilta ABC Vaasan kokoustiloista



## **I JOHDANTO-OSA**

Johdanto-osassa käsitellään työn taustatietoa sekä sen sisältöä. Lukijalle selvitetään tutkimuksen ongelma ja tarkoitus sekä miten tutkimus on rajattu. Lisäksi esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Johdanto-osan tavoitteena on selvittää, miksi tutkimuksen aihe on tärkeä myös yleisestä näkökulmasta.

### **1 JOHDANTO**

2010-luvulla yritysasiakkaat vaativat palveluilta kokonaisratkaisuja. Kaikki liiketoiminta nähdään enemmän tai vähemmän palveluliiketoimintana. Ne yritykset menestyvät, joilla on resursseja luoda ja markkinoida kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia muille yrityksille ja organisaatioille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19; 260) Yrityksen palvelutarjooma voi koostua esimerkiksi tuotteesta, palvelusta, neuvosta, kokemuksesta ja logistiikasta (Ford 2002, 69). Yhä useammalle yritykselle palveluliiketoiminta tuo merkittävää kilpailuetua ja välineitä tuloksentekoon (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19).

Etenkin B-to-B eli yrityksille suunnattujen – palveluiden markkinointi on kasvattanut lukuisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. B-to-B – palveluita tuotetaan nykyisin kasvavassa määrin myös sellaisilla toimialoilla, joita ei varsinaisesti nähdä palvelutoimialoina, esimerkkinä rakennusala ja perusteollisuus. Julkinen sektori tuottaa myös laajalti B-to-B – palveluja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19–20; 260)

Markkinoinnille asetetut vaatimukset ovat muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana enemmän kuin viidessäkymmenessä vuodessa yhteensä, väittää Markkinoinnin musta kirja (Takala 2007, 12). Teknologinen kehitys sekä uudet markkinointiviestinnän muodot ovat muovanneet merkittävästi perinteisiä markkinointikeinoja. Lisäksi palvelukeskeinen liiketoiminta-ajattelutapa on muuttanut fyysisten tuotteiden markkinointia palveluiden markkinoinnin kaltaiseksi. Tarve B-to-B – markkinointiosaamiselle on kasvanut merkittävästi 2010-luvun palvelukeskeisen ajattelumallin myötä. Osaamista tarvitaan

yrityksissä, joiden asiakkaita ovat toiset yritykset tai organisaatiot. Myös useissa julkisrahoitteisissa organisaatioissa tarvitaan B-to-B – markkinoinnin taitajia.

ABC Vaasalle oikeiden kilpailukeinojen tunnistaminen ja käyttäminen kasvattavat B-to-B – kokouspalveluiden asemaa markkinoilla. Etenkin potentiaalisten yritysasiakkaiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää. Mitkä ovat potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeet ja tavoitteet? Miten he tavoittelevat päämääriä? Vastauksien avulla ABC Vaasa voi tarjota asiakkaille lisäarvoa tuottamalla palveluita, jotka palvelevat asiakasta paremmin kuin kilpailija. Potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeiden selvittäminen on myös kysynnän mittaamista, joka luo pohjan palvelutarjooman ja viestinnän suunnittelulle.

### **1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus**

Tutkimusongelma syntyi tutkimuksen toimeksiantajalta, ABC Vaasa liikennemyymälältä. ABC Vaasa tarjoaa muiden tuotteiden ja palveluiden lisäksi kokouspalveluita B-to-B- eli yritysasiakkaille. Liikennemyymälän toisessa kerroksessa sijaitsee kaksi kabinettitilaa: Styyrpuuri 80 hengelle ja Paapuuri 20 hengelle. Liikennemyymälä tarjoaa hyvän kokouksen ainekset sijainnilla, maksuttomalla pysäköinnillä, edullisella tilavuokralla sekä ravintolapalveluilla. Valmiiksi räätälöidyt kokous- ja ravintolapaketit helpottavat asiakasta varausta tehdessä. Tilat ja oheispalvelut ovat saatavilla läpi vuorokauden, vuoden jokaisena päivänä.

Tällä hetkellä kabinetteja vuokrataan viikoittain, mutta ei päivittäin. Vuonna 2012 Styyrpuuria vuokrattiin 134 kertaa ja Paapuuria 130 kertaa (Hosiaislouma 2013). Kokouspalveluiden kehittämistyö on vuosien saatossa jäänyt, koska liiketoiminnan fokus on ollut muualla. Työn yhteyshenkilöt *Pekka Kujala*, Osuuskauppa KPO:n ABC-ryhmän johtaja sekä *Kirsi Koivisto*, ABC Vaasa liikennemyymäläpäällikkö näkevät alle kahden kilometrin säteellä ABC Vaasasta sijaitsevalla *Vaasa Airport Park* – yrityspuistoalueella potentiaalisia kokouspalveluiden yritysasiakkaita. On kuitenkin epäselvää, näkevätkö Vaasa Airport Park – alueen yritykset ABC Vaasan kokouspalvelut potentiaalisina.

Tutkimuksen tutkimusongelma on: *Kuinka ABC Vaasa liikennemyymälän kokouspalvelut tulisi päivittää vastaamaan paremmin lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita?* Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ABC Vaasan lähiyritykset ovat liikennemyymälän potentiaalisia B-to-B -asiakkaita?
2. Minkälaisia kokouspalveluita ABC Vaasan potentiaaliset lähialueen yritysasiakkaat tarvitsevat?
3. Minkälaisia käytännön muutoksia ABC Vaasan tulisi tehdä kokouspalveluihin?
4. Kuinka ABC Vaasan kokouspalveluiden näkyvyyttä tulisi lisätä B-to-B -markkinoinnin osalta?

Tutkimuksen tarkoitusta voidaan käsitellä kolmivaiheisesti. Ensimmäiseksi selvitetään, mitkä ABC Vaasan lähialueen yritykset ovat toimeksiantajan kokouspalveluiden kannalta potentiaalisia. Toiseksi kartoitetaan potentiaalisten yritysasiakkaiden kokouspalvelutarpeet. Kolmanneksi peilataan yritysten tarpeita ABC Vaasan palvelutarjoamaan ja pohditaan, minkälaisia päivityksiä tarjoamaan tulisi tehdä. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta selvitetään, kuinka kokouspalveluiden näkyvyyttä tulisi lisätä.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle ne käytännön keinot, joiden avulla ABC Vaasa voi kehittää kokouspalveluita lähialueen potentiaalisille yrityksille B-to-B – markkinoinnin näkökulmasta. Toimeksiantaja odottaa tutkimuksen löytävän yksityiskohtaisia vastauksia yritysten B-to-B – kokouspalvelutarpeista, jotta se voi käytännössä tehdä toimenpidemuutoksia palvelun tehostamiseksi, kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja myynnin edistämiseksi. Liikennemyymälän kokouspalveluita ei ole päivitetty useaan vuoteen, joten tutkimus on toimeksiantajalle tärkeä ja tuo uutuusarvoa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelma käsittelee toimeksiantajan kokouspalveluita eli tarjoamaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohde on kuitenkin rajattu ABC Vaasan lähialueen potentiaalsiin yrityksiin. Lähialueella viitataan toimeksiantajasta alle kahden kilometrin säteellä sijaitsevaan Vaasa Airport Park – yrityspuistoon. Vaasa Airport Park on kaupungin suurin ja uusin yrityspuisto, jossa sijaitsee myös kolme *Ab Vaasa Parks Oy:n* teknologiakeskusta, Futura I-III talot (ks. Futura I-III). Alueella toimii yhteensä ainakin 50 yritystä ja yli 3 600 henkilöä, joista monet Pohjoismaiden suurimpien energiakeskittymän yrityksissä (Vaasa Airport Park). Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mitkä lähialueen yrityksistä ovat toimeksiantajan kokouspalveluiden kannalta potentiaalisia.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantajan eli ABC Vaasa liikennemyymälän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. ABC Vaasa liikennemyymälä on kuitenkin vain yksi 57:stä Suomessa toimivasta ja kokoustiloja tarjoavasta ABC-ketjun liikennemyymälästä (Järjestä kokous ABC:lla!). Vaikka tutkimuksen edustava otos tulee olemaan rajattu maantieteellisesti ABC Vaasa liikennemyymälän sijainnin kannalta, myös 56 muuta liikennemyymälää voivat hyötyä tutkimuksesta. Muut kokoustiloja tarjoavat liikennemyymälät voivat hyötyä tuloksista, johtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksista yhtä lailla kuin tutkimuksen toimeksiantaja. Toki muiden yksiköiden tulee tulkita kehitysehdotuksien sopivuutta suhteuttamalla ne yksikön nykytilaan ja resursseihin.

Tutkimuksen voivat nähdä arvokkaana myös muut tahot kuin 56 kokoustiloja tarjoavaa ABC-liikennemyymälää. S-ryhmän ketjuun kuuluvat *Radisson Blue Royal Hotel* sekä *Original Sokos Hotel Vaakuna*, jotka tarjoavat kokouspalveluita Vaasan ydinkeskustassa (ks. Kokoukset 2013; Kokouspaketit). Molemmat S-ryhmän hotellit voivat hyötyä tutkimuksen tuloksista, sillä käytännössä tutkimuksen avulla selvitetään karkeasti: Minkälaiset ovat nykypäivänä toimivan yrityksen kokouspalvelutarpeet? Näin ollen, käytännössä mikä tahansa B-to-B – kokouspalveluita Suomessa tarjoava yritys voi hyötyä osittain tutkimuksesta. On syytä kuitenkin huomioida, että S-ryhmän brändikokonaisuutta on kehitetty

johdonmukaisesti jo parikymmentä vuotta (Brändit). Näin ollen tutkimuksen tuloksien soveltaminen muille kuin S-ryhmän toimijoille ei ole täysin vertauskelpoista vahvan brändin takia. Lisäksi tulee muistaa, että S-ryhmän hotellien sekä ABC-liikennemyymälöiden konseptit sekä asiakassegmentit eroavat toisistaan.

Teoria-osuus on rajattu tutkimuksen kannalta keskeisiin B-to-B – markkinoinnin osa-alueisiin. Teoreettinen viitekehys on rakennettu seuraavien aiheiden ympärille: palvelujen B-to-B -markkinointi, yritysasiakkaan ymmärtäminen, markkinoinnin peruselementit, asiakassuhteisiin pohjautuva markkinointi sekä brändi. Teoria-osuuden lopussa pohditaan vahvan brändin merkitystä ja kuinka vahvasta brändistä voi olla hyötyä B-to-B – markkinoinnissa.

Tutkimuksen fokus on ABC Vaasan kabinettitilojen ja -palveluiden B-to-B – markkinoinnissa. Vaikka tutkimuksessa käytetään kokouspalvelu-nimitystä, se ei tarkoita, että tilojen käyttö myös muuta tarkoitusta varten olisi poissuljettu. Yritys voi vuokrata tilat myös esimerkiksi koulutus-, tuote-esittely- tai juhlatilaisuuksia varten.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu kolmesta pääosasta: johdanto-, teoria- ja empiirisestä osasta. Johdanto-osa esittää lukijalle tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman ja sen taustaa. Johdanto-osa perustelee lukijalle, miksi tutkimus on toteutettu ja miksi se on merkittävä. Johdanto-osan lopussa olevaa yritysesittelyä seuraa tutkimuksen teoriaosa. Teoria-osuus kehittää empiiriselle osalle kuvainnollisesti kehykset ja merkityksen. Se on yhtenäinen tieteellinen selitys aiheelle ja oletus tulevalle empiiriselle osalle. Teorian tarkoitus on selittää ja opettaa.

Tutkimuksen viimeinen osa on empiirinen osa, jossa ensin käydään läpi tutkimuksen tavoitteita ja lähestymistapaa. Tämän jälkeen esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä, avataan haastattelukysymyksiä ja haastattelun toteutusta. Sen jälkeen analysoidaan haastattelussa saatuja tutkimustuloksia sekä esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lisäksi

kuvataan, miten tulokset ovat kytköksissä teoriaosuuteen. Tutkimuksen lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle. Tutkimus päätetään loppusanoihin, lähde- ja liitelistaan.

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely**

ABC Vaasa on vuonna 2004 avattu, S-ryhmään kuuluva liikemyymälä. Vaasan ABC yksikkö kuuluu Osuuskauppa KPO:hon, jonka kotipaikka on Kokkolassa. Osuuskauppa KPO on yksi kahdestakymmenestä S-ryhmän muodostavista itsenäisistä alueosuuskaupoista. ABC on S-ryhmän valtakunnallinen ketjubrändi, joka palvelee vuoden jokaisena päivänä, arkena sekä pyhänä. ABC Vaasa koostuu ABC-Marketista, Hesburgerista, ravintolasta, huoltohallista sekä Carwashista. Kokoustilojen lisäksi liikennemyymälässä on tauko- ja saunatilat muun muassa rahtareille. ABC-ketjun asiakaslupaus on ”Huolehdimme sinusta”. (ABC-ketju 2011)

S-ryhmän ketju on suomalainen yritysverkosto, joka toimii vähittäiskaupan ja palvelualan sektoreilla. S-ryhmä pyrkii tuottamaan palveluita ja etuja asiakasomistajille. S-kanavan mukaan: ”Asiakasomistaja on S-ryhmän asiakasomistajajärjestelmään kuuluvan osuuskaupan henkilöjäsän” (Lista tärkeimmistä termeistä). S-ryhmällä on Suomessa jo yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmä koostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. (S-ryhmän rakenne) Liitteessä 1. on kuvattu S-ryhmän rakenne ja liitteessä 2. S-ryhmän organisaatiokartta.

Osuuskauppa KPO on vuosimyynnin perusteella yksi Suomen suurimmista alueosuuskaupoista (Tietoa Osuuskaupasta). Alueosuuskauppa KPO toimii Ylivieskan, Kokkolan, Pietarsaaren ja Vaasan talousalueilla (Tietoa Osuuskaupasta). Osuuskaupan myynti vuonna 2012 oli 758,8 miljoonaa euroa, joka on 3,9 %:n kasvu vuoteen 2011. Päivittäistavara- ja polttonestekauppa olivat vuonna 2012 Osuuskauppa KPO:n verollisen myynnin perusteella kaksi suurinta toimialaa. Päivittäistavarakauppa saavutti 54,3 % ja polttonestekauppa 18,8 % verollisesta kokonaismyynnistä. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 622,6 miljoona euroa (KPO 2012, 5). Vuoden 2012 lopussa 67 % alueen talouksista oli

Osuuskauppa KPO:n asiakasomistajia. ABC-liikennemyymälöitä on 12, joista 7 on laajan palvelun yksiköitä. ABC Vaasa on yksi niistä. Toimialueellaan Osuuskauppa KPO on yksi suurimmista yksityisistä työllistäjistä, henkilöstön määrä vuoden 2012 lopussa oli 1 717. (KPO 2012, 4; 7; 21)

## II TEORIAOSA

Teoriaosuudessa käsitellään Business to Business eli B-to-B – markkinoinnin teoriaa. Avataan käsitteitä ja luodaan pohja empiiriselle osuudelle. Teoriaosuuden alussa selvitetään, mitä tarkoittaa palvelujen B-to-B – markkinointi. B-to-B – palvelujen markkinointikäsitteen luonnehdinnan jälkeen siirrytään tarkastelemaan, minkälainen on B-to-B – asiakas. Käsitellään, kuinka yritysasiakkaan ongelma ratkaistaan sekä selvitetään yritysasiakkaiden ostoprosessien vaiheita. Sen jälkeen kuvataan markkinoinnin keinoja perinteisen markkinointimixin kautta, jonka jälkeen edetään B-to-B – asiakassuhteisiin. Selvitetään, millaista on asiakassuhteisiin pohjautuva B-to-B – markkinointi. Teoria osuuden lopussa pohditaan, kuinka vahvasta brändistä, kuten ABC:stä voi olla hyötyä B-to-B – markkinoinnissa. Teoria osuuden päättää teoreettinen viitekehys -luku, joka tiivistää teoria osuudessa merkittävimmät käsiteltävänä olleet teoriat. Teoreettisen viitekehysten luvussa tutkitaan, miten käsiteltävänä olevat teoriat ovat merkittäviä tutkimuksen aiheen kannalta ja miten ne ovat keskenään sidoksissa.



## 2 PALVELUJEN B-TO-B MARKKINOINTI

Palvelut ovat aina olleet osa yritysmaailmaa, mutta niiden merkitys on muuttunut. Tänä päivänä lähes kaikki liiketoiminta katsotaan palveluliiketoiminnaksi, koska asiakas käsittää yrityksessä asioinnin yhtenä kokonaisuutena palveluna. Yrityksen kaikki osapuolet tarvitsevat siis palvelulogiikkaa. Ymmärrystä siitä, että yritys toimii palvelumarkkinoilla ja on osana palvelukilpailua. Palvelukilpailun kehittyminen on vaatinut yrityksiltä markkinointiresurssien tehostamista. (Grönroos 2009, 33; 37) Yrityksen on valittava, kehitettävä ja hallittava asiakassuhteita, jotta yritys ja asiakas hyötyvät molemminpuolisesti huomioon ottaen heidän taidot, resurssit, teknologiat ja strategiat (Ford 2002, 6). Edellä mainitut asiat pätevät yhtä lailla yritys- kuin kuluttajamarkkinointiin. On tärkeää ensin hahmottaa, mikä on *B-to-B – eli Business to Business -palvelu* ja miten se eroaa *B-to-C – eli Business to Customer -palvelusta*. Tässä luvussa käsittelemme *B-to-B – palvelua* ja – markkinointia sekä käymme läpi *B-to-B – markkinoinnin* ominaispiirteitä. Lopuksi käsittelemme *B-to-B – markkinointiympäristöä*.

### 2.1 Mikä on B-to-B – palvelu?

Palvelu voi olla työ, prosessi tai suoritus (Hutt & Speh 2004, 330). Se on myynnissä oleva etu tai jonkin asian tyydytys, joka ei johda omistusoikeuteen (Kotler & Armstrong 2012, 248). ABC Vaasan jokainen myyty kokouspalvelu on prosessi, jonka tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarve. Palvelun ja tuotteen suurin erottava tekijä on aineettomuus. Yksinkertaisesti tuotteet ovat aineellisempia kuin palvelut ja palvelut ovat aineettomampia kuin tuotteet. Palvelua ei voi koskea tai nähdä samalla tavalla kuin tuotetta. (Hutt & Speh 2004, 330–331)

Palveluille voidaan lukea kolme yleistä pääpiirrettä. Ensimmäiseksi, palvelut ovat toiminnasta tai toiminnoista koostuvia prosesseja. Toiseksi, palvelu tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa. Kolmanneksi, asiakas on palvelun tuotantoprosessin kanssatuottaja. (Grönroos 2009, 79) Palvelu on merkittävä osa yrityksen tarjoamaa eli sitä kokonaisuutta, joka tarjotaan asiakkaalle luoden hänelle arvoa (Kotler & Armstrong 2012, 248). Yrityksen tarjoama voi koostua tuotteesta, palvelusta, neuvosta, kokemuksesta ja logistiikasta (Ford 2002, 69).

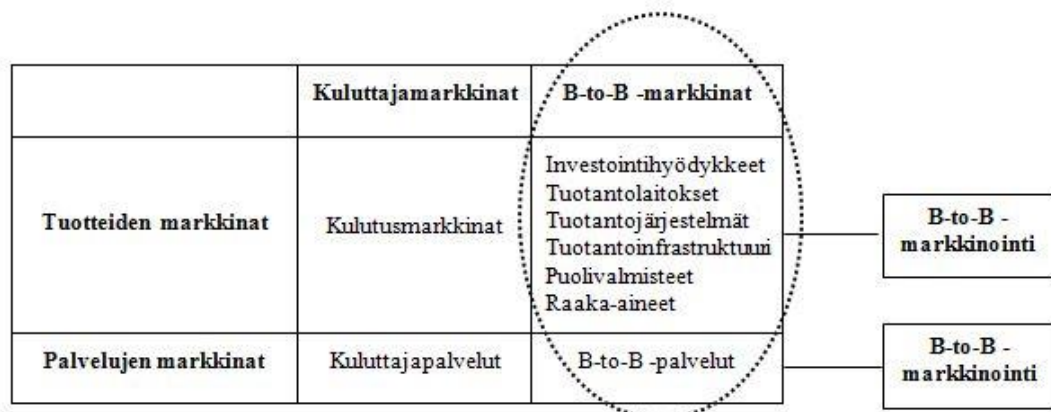
*B-to-C eli Business to Customer* on yrityksen ja henkilöasiakkaan välillä tapahtuvaa toimintaa, mutta *B-to-B eli Business to Business* tarkoittaa kahden organisaation keskinäistä vuorovaikutusta. *B-to-B* – käsite on muovautunut englanninkielessä *B2B* – muotoon, mutta suomen kielessä termiä *B-to-B* tapaa useammin (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 24). *B-to-B* – palvelun loppukäyttäjä on yritys. *B-to-B* – palvelu pyrkii:

- hallitsemaan asiakkaan operaatioiden monimutkaisuutta
- lisäämään asiakkaan tuottavuutta
- kasvattamaan läpinäkyvyyttä asiakkaan ja hänen asiakkaan välillä
- minimoimaan asiakkaan operaatioihin liittyvä epävarmuus
- lisäämään asiakassuhteiden sitoutuneisuutta tuottamalla monikerroksisia palveluita
- tuottamaan sellaisia ratkaisuja, jotka auttavat kehittämään suoritusta asiakkaan ja hänen asiakkaan toiminnoissa
- luomaan kaksisuuntaisia arvoketjuja (Tekes 2007, 14).

Kiteytetysti voidaan todeta, että *B-to-B* – palvelu pyrkii luomaan asiakkaalle kokonaisvaltaisesti suotuisimmat olosuhteet toimia sekä kasvattamaan asiakkaan liiketoimintaa. Seuraavaksi avaan käsitettä *B-to-B* – markkinointi sekä esittelen sen ominaispiirteitä.

## **2.2 B-to-B – markkinoinnin määritelmä ja ominaispiirteet**

*Markkinointi* on ajattelutapa, organisointikeino sekä työkalujen, menetelmien ja toimintojen joukko. Markkinointia voidaan kuvata ilmiönä, johon koko yritys osallistuu. Markkinointi ei toteudu kokonaisvaltaisesti, mikäli koko yritys ei ole kosketuksessa markkinointiprosessiin. (Grönroos 2009, 315) Kiteytetysti markkinointia voidaan kuvata tuottavien asiakassuhteiden hallinnaksi (Kotler & Armstrong 2012, 28). Asiakassuhteita käsitellen tarkemmin luvussa viisi. *B-to-B* – markkinointi on yrityksen tai organisaation liiketoimintaa, jonka kohteena on toinen yritys tai organisaatio. *B-to-B* – markkinointi soveltaa markkinoinnin pääpiirteitä sekä tietoja ja taitoja monelta eri liiketoiminnan osa-alueelta. Alla oleva kuvio antaa yleiskuvan *B-to-B* – markkinointikäsitteen vaikutusalueesta.



**Kuvio 1.** B-to-B – markkinointikäsitteen yleiskuva (Perustuu Ojasalo & Ojasalo 2010, 23).

Kuvio 1. selventää, että B-to-C – tuotteiden markkinointi kohdentuu *kuluttajamarkkinointiin* kulutusmarkkinoilla ja palvelujen markkinointiin *kuluttajapalvelumarkkinoilla*. B-to-B – markkinointi puolestaan keskittyy B-to-B – markkinoille, joilla markkinoidaan esimerkiksi investointihyödykkeitä. B-to-B – markkinoinnin tietotaitoa tarvitaan myös B-to-B – palvelujen markkinoilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään B-to-B – palveluiden markkinointiin.

B-to-B – markkinointi eroaa piirteiltään kuluttajamarkkinoinnista monella tavalla. Kysyntä, ostokäyttäytyminen, asiakkaiden määrä ja heidän tuotetietämys, asiakassuhteet, ostoprosessi sekä tuotteet ja palvelut ovat tekijöitä, jotka eroavat yritys- ja kuluttajamarkkinoinnissa. Lisäksi hinnassa, jakelukanavissa sekä markkinointiviestinnässä on eroja. B-to-B – markkinoiden rakenne on usein maantieteellisesti keskittynyt. Kysyntä on tyypillisesti johdettua B-to-B – markkinoinnissa. Tämä tarkoittaa, että ostoa tehdään muiden tuotteiden tai palvelujen tuottamista varten. Esimerkiksi ABC Vaasan yritysasiakkaat vuokraavat kabinettitiloja omien tuotteiden esittelyä, henkilöstön koulutusta tai toiminnan kehitystä varten. B-to-B asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monet eri organisaation tasot, mitkä tekevät ostoprosesseista monimutkaisia. Käsittelen myöhemmin luvussa 3 organisaation ostoprosessin

päätöksentekovaiheita. Usein ostajina ovat yrityksen sisäisesti koulutetut ammattihenkilöt. B-to-B – tuotteen tai palvelun hinta määrittyy esimerkiksi tarjouskilpailun tai ryhmäpäätöksen myötä. Suhteessa B-to-C – markkinoihin potentiaalisia asiakkaita on määrällisesti vähän, mutta ostajien palvelutietämys on hyvin kattava. Usein asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia, joissa vuorovaikutus muuttuu henkilökohtaiseksi myyjän ja ostajan välillä. Myyjän asiantuntemus tulee tärkeään rooliin yrityksen pyrkiessä säilyttämään asiakasuskollisuuden. (Brennan, Cannig & McDowell 2011, 11; 14; Hutt & Speh 2013, 18; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25) B-to-B -asiakassuhteisiin palaan vielä teoria-osan myöhemmässä vaiheessa, luvussa 5.

B-to-B – markkinoiden palvelut ovat räätälöityjä asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Ominaista on, että niiden vaihtoarvo on hyvin korkea, mikä vaikuttaa asiakassuhteiden pituuteen. Oleellista B-to-B – asiakkaalle on ratkaisujen löytäminen ennemmin kuin yksittäisen tuotteen tai palvelun ostaminen. Ominaista on myös kysynnän joustamattomuus – ratkaisun täytyy löytyä heti ja sen tulee olla saatavilla mahdollisimman nopeasti. Näin ollen jakelukanavien täytyy olla lyhyitä ja suorita, jotta tuotteen tai palvelun nopea saatavuus toteutuu. (Brennan, et. al. 2011, 11; Hutt & Speh 2013, 18; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25)

B-to-B – markkinoinnissa korostuu asiakassuhteiden hoitaminen. Kuten jo todettiin, asiakassuhteet ovat usein kestäviä ja jatkuvia. Näin ollen suhteet, verkostot ja vuorovaikutus ovat kolme tärkeää B-to-B – markkinoinnin ulottuvuutta. Voidaan nimetä kolme tunnusomaista piirrettä näille ulottuvuuksille. Ensimmäinen on sidoksellisuus kaikkien yrityksen toimintojen välillä. Teknisten, hallinnollisten sekä markkinoinnillisten toimintojen tulee olla yhteydessä keskenään. Toinen on resurssiyhteydet kaikkien yrityksen resurssien välillä. Yrityksen aineellisten sekä aineettomien resurssien, kuten teknologian ja tietotaidon tulee vaihtua ja jakautua yrityksen sisällä. Kolmas piirre on toimijasidokset. Kun yrityksen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, heidän välilleen syntyy sidoksia. (Gummesson 2004, 47)

### 2.3 B-to-B – markkinointiympäristö

B-to-B – markkinoita ympäröiviä markkinoita on syytä tutkia, sillä ne vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti yrityksen toimintaan (Aaker & McLoughlin 2007, 95). B-to-B – kokouspalveluiden markkinointiympäristön hahmottaminen lisää myös yrityksen ymmärrystä sen asiakkaista. Lähestyn markkinointiympäristöä ensin makro- ja sen jälkeen kilpailuympäristön näkökulmasta (Fuhrmann 2012, 9). *Makroympäristöä* voidaan tarkastella käyttämällä ympäristöanalyysiä, jossa ympäristötekijät jaetaan viiteen osa-alueeseen: teknologinen, poliittinen, taloudellinen, kulttuurinen ja demografinen. Kaikkien osa-alueiden tekijät voivat olla yritykselle uhkia tai mahdollisuuksia. Ympäristöanalyysin tarkoituksena on vastata kysymykseen: millaiset muutosvoimat vaikuttavat yritykseen? (Aaker & McLoughlin 2007, 95.) Muutosvoimat vaikuttavat myös suorasti tai epäsuorasti ABC Vaasaan. Osa tekijöistä vaikuttaa S-ryhmän kautta, osa Osuuskauppa KPO:n kautta ja osalla tekijöistä on välitön vaikutus toimeksiantajaan.

Ympäristöanalyysin *teknologisia tekijöitä* ovat infrastruktuuri ja teknologinen taso (Fuhrmann 2012,9). Lisäksi markkinoiden sisäiset tai ulkoiset teknologiset trendit ja tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen strategiaan ratkaisuihin ovat teknologisia tekijöitä. On syytä ennakoida, minkälaista teknologista kehittymistä markkinoilla voi tapahtua ja kuinka yritys voi resurssinsa huomioon ottaen kehitykseen varautua. (Aaker & McLoughlin 2007, 96) B-to-B – kokouspalveluiden osalta yrityksen tulee miettiä esimerkiksi, minkälaisia teknologisia välineistöratkaisuja asiakkaat tarvitsevat ja toivovat. Minkälaisia ratkaisuja he etsivät nyt ja minkälaisia muutaman vuoden päästä?

Ympäristöanalyysissä verrattavia *poliittisia tekijöitä* ovat lait ja niin kutsuttu käytäväpolitiikka eli erilaisten ryhmien pyrkimys vaikuttaa epävirallisoin keinoin päättäjiin (Fuhrmann 2012,9). Huomioon tulee ottaa myös ne hallinnolliset tekijät, joiden vaikutus voi näkyä yrityksen toiminnassa. Yrityksen on syytä pohtia seuraavien asioiden mahdollista merkitystä yritystoiminnalle: vireillä olevat säännöksiin muutokset, verouudistukset ja valtion toimivallan alla menettelyn tuomat riskit. (Aaker & McLoughlin 2007, 96) Yrityksen tulee esimerkiksi

huomioida tuleeko vuoden vaihteessa astuvat lakiuudistukset vaikuttamaan B-to-B – kokouspalvelutoimintaan. Vaikka uudistukset eivät suoranaisesti vaikuttaisi yrityksen toimintaan, ne voivat vaikuttaa potentiaalisen yritysasiakkaan toimintaan. Tällöin yrityksen on otettava huomioon asiakkaisiin vaikuttavat muutokset palvelutarjoomaa suunniteltaessa. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriö tiedottaa: ”Vuoden 2014 alusta työnantajan on mahdollista saada työntekijän koulutuksesta verovähennys tai muu taloudellinen kannuste (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).” Tuleeko verovähennys tai taloudellinen kannuste nostamaan B-to-B -kokouspalveluiden kysyntää?

*Taloudelliset tekijät*, kuten inflaatio voivat vaikuttaa olennaisesti yrityksen päätöksiin ja toimintaan ja näin ollen on tarpeellista huomioida ne ympäristöanalyysissä. Erityisesti painoarvoa kannattaa laittaa yleisen taloudellisen tilanteen arvioimiseen, jota voidaan mitata työttömyystasolla sekä taloudellisella kasvulla. On kuitenkin syytä arvioida myös nykyhetken lisäksi tulevaisuutta ja talouden kehityksen suuntaviivoja. (Aaker & McLoughlin 2007, 99) Esimerkiksi Suomen talouskasvua odotellessa B-to-B – kokouspalveluiden kysyntä ei tällä hetkellä ole korkeimmillaan.

Makroympäristön näkökulmasta tutkittavan ympäristöanalyysin neljäs osa-alue on *kulttuuriset tekijät* (Aaker & McLoughlin 2007, 95). Kulttuurisia tekijöitä ovat kaikki yhteiskunnassa sillä hetkellä vallitsevat aineettomat ja aineelliset tekijät, jotka vaikuttavat arvoihimme ja toimintaamme. Kulttuurisia tekijöitä pohtiessa voi miettiä: mitkä ovat tämän hetken trendit ja käsitykset työelämän tehokkuuden, johtamisen ja laadun osien kannalta, miksi ja miten ne näkyvät (Aaker & McLoughlin 2007, 96)?

Ikä, tulotaso, koulutus ja maantieteellinen sijainti ovat ympäristöanalyysin *demografisia tekijöitä*. Ne voivat olla hyvin ennalta-arvaamattomia yrityksen päätöksien ja toiminnan kannalta. Yrityksen täytyy arvioida, mitkä demografiset trendit vaikuttavat markkinoiden kokoon ja mitkä niistä ovat kyseiselle yritykselle uhkia – ja mitkä mahdollisuuksia. (Aaker & McLoughlin 2007,96; 102) Kokouspalveluiden markkinoinnin osalta yrityksen tulee miettiä, missä

potentiaalinen asiakas maantieteellisesti sijaitsee. Minne markkinointi tulee suunnata ja mitä kanavia käyttäen?

Yrityksen *kilpailuympäristöä* hahmottaessa tarkastellaan markkinoiden jakoa: vallitseeko markkinoilla oligopoli, jolloin tuotteen tai palvelun tarjoajia on vain muutama vai ovatko markkinat sirpaloituneet, jolloin tarjoajia on lukuisia? Onko markkinoilla teknologian johtajia? Nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistaminen ja heidän strategioiden ymmärtäminen on olennaista markkinoiden kilpailuympäristöä selvittäessä. Tarjoavatko markkinoilla olevat kilpailijat tuotteita vai ratkaisuja? (Aaker & McLoughlin 2007, 19–20; Brennan, et. al. 2011, 11) Minkälaisia B-to-B – kokouspalvelutarjoajia muut markkinoilla toimijat tarjoavat?

*Benchmarking* eli suorituskyvyn mittaaminen on eräs kilpailuympäristön tarkastelun keino. Yksinkertaisuudessaan selvitetään laillisin keinoin, miten kilpailija toimii paremmin, jotta oma yritys kykenisi toimimaan vielä paremmin (Anderson & Narus, 2004). Selvityksen lisäksi verrataan oman yrityksen tiettyä suoritusta kilpailevan yrityksen samaan suoritukseen, jotta voidaan löytää kehityskohteita. Näin yritys voi myös standardoida omaa toimintaa ja määritellä uusia tavoitteita (Aaker & McLoughlin 2007, 119). Suorituskriteereinä voidaan pitää strategiaa ja sen saavuttamiseksi käytettyjä työkaluja, prosesseja ja niiden lopputuloksia (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 103). Esimerkiksi, miten kilpailijan kokoustilavarauksen prosessi toimii ja minkälaista järjestelmää kilpailija käyttää?

### 3 B-TO-B – ASIAKKAAN YMMÄRTÄMINEN

Markkinoinnin lähtökohtana on aina asiakas. Yrityksen päätavoitteena on tukea asiakkaan toimintoja ja ostoprosessin vaiheita. Tätä varten yrityksen täytyy tietää ja ymmärtää, mistä asiakkaan toiminnoista on kyse. (Ford 2002, 73) Etenkin ABC Vaasan kohdalla potentiaalisten yritysasiakkaiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää. Mitkä ovat potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeet ja tavoitteet? Miten he tavoittelevat päämääriä? Tässä luvussa selvitän, mitä tarkoitetaan asiakkaan ongelmalla ja esitän, kuinka asiakkaan ongelma ratkaistaan. Tarkastelen yrityksen ostoprosessia kahden eri mallin näkökulmasta. Ensin esitän mallin, joka kuvaa yleisesti yrityksen ostoprosessin eri vaiheita. Sen jälkeen käyn yksityiskohtaisemmin läpi toista mallia, joka auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin yrityksen ostokäyttäytymistä ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

#### 3.1 Asiakkaan ongelman ratkaisu

*Asiakkaan ongelma* voi tarkoittaa kahta eri asiaa. Se voi tarkoittaa menneisyydessä tapahtunutta virhettä, epäonnistumista tai mahdollisuuden menetystä. Toisaalta ongelma voi kuvastaa ristiriitaista tilannetta nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. *Kubr* (2002) painottaa, että ongelmalla täytyy olla aina omistaja ja sen täytyy kuulua jollekin. (Kubr 2002, 12–13)

*Asiakkaan ongelman määrittäminen* voidaan ratkaista käyttämällä ongelmanratkaisumallia, jossa edetään seuraavien vaiheiden kautta:

1. Ongelman tunnistaminen ja sen ymmärtäminen
2. Päämäärien selvittäminen
3. Ratkaisujen löytäminen ja käytäntöön soveltaminen

Asiakkaan ongelman määrittämisen *ensimmäisessä vaiheessa* tulkitaan tilannetta. ABC Vaasan tilanteessa ensimmäinen vaihe alkaa yleensä siitä kun uusi tai vanha yritysasiakas ottaa yhteyttä liikennemyymälään. Yhteydenotto voi tapahtua puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten. Tällöin toimeksiantajan henkilökunnan



tulee selvittää tietoja asiakkaan nykytilasta. Mikä tarkalleen on ongelma, mistä ongelma johtuu, onko se vakava ja keneen se vaikuttaa? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 271–272) Toimeksiantajan näkökulmasta henkilökunnan tulee selvittää, mikä on asiakkaan tarve, mistä tarve on syntynyt, kuinka akuutti tarve on ja ketkä ovat tilanteessa osallisina? Esitän esimerkin. Potentiaalisen yritysasiakkaan ongelma on sopivan kokoustilan löytäminen. Asiakkaalla on omat kokoustilat, mutta ongelma on syntynyt, koska tilojen koko on riittämätön suhteessa kokoukseen osallistujien lukumäärään. Ongelma on suhteellisen vakava, koska sopiva kokoustila tulisi löytyä jo kahden päivän sisällä yhteydenotosta. Ongelma vaikuttaa kokouksen järjestäjään ja kokoukseen osallistuviin.

*Toisessa vaiheessa* mitataan asiakkaan arvoja ja kartoitetaan asiakkaan tarpeita ja tavoitteita. Millä argumenteilla perustellaan tavoitteiden arvojärjestys? (Hirsjärvi, et. al. 2007, 271–272) ABC Vaasan henkilökunnan tulee selvittää, minkälaisesta tilaisuudesta on kyse. Onko kyseessä esimerkiksi henkilöstökoulutus vai johdon kokous? Tilaisuuden luonteen perusteella henkilökunta voi tehdä päätelmiä asiakkaan tavoitteista ja näin suunnitella asiakkaalle paras mahdollinen palvelutarjoomakokonaisuus. Jatkan edellisessä kappaleessa käytettyä esimerkkiä. Potentiaalinen yritysasiakas on kertonut, että he tarvitsevat kokoustilat 25 hengelle kahden päivän sisällä. Asiakkaan ensimmäiset tavoitteet ovat jo tulleet esille, nopea saatavuus ja tilojen koko. Seuraavaksi asiakas kertoo, mitä muuta he tarvitsevat sekä toivovat tilaisuuden järjestäjältä. Henkilökunta tekee päätelmiä asiakkaan argumenttien arvojärjestyksestä.

*Kolmannessa vaiheessa* suunnitellaan toimia asiakkaan ongelman ratkaisuksi. Kenellä on suurin vastuu? Mitä ratkaisusta seuraa ja syntykö asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa? (Hirsjärvi, et. al. 2007, 271–272) B-to-B –markkinoinnissa ominaista on ratkaisujen löytäminen. Henkilökunta löytää asiakkaalle parhaan ratkaisun eli palvelutarjooman kun se on sisäistänyt asiakkaan tarpeet, toiveet ja niiden tärkeysjärjestyksen. ABC Vaasan on tärkeää nimetä se henkilö tai ne henkilöt, jotka vastaavat asiakkaan ongelman ratkaisusta, jotta asiakkaalle taataan paras mahdollinen palvelu koko tarjooman läpi. Muutoin

liikennemyymälän suuren työntekijämäärän ja vastuunjaon epäselvyyden takia, asiakkaan hoitamisesta saattaa tulla sirpaleista.

Asiakkaiden ongelmat voivat liittyä käytännössä mihin tahansa, mutta *Ford* (2002) väittää, että ratkaisut ovat aina sidoksissa kahteen asiaan. Toinen niistä on *rationalisointi* eli järkeistäminen ja toinen *toiminnan ja tarjooman kehittäminen*. Yksinkertaisuudessaan ja nimensä mukaisesti rationalisointi eli järkeistäminen tarkoittaa toiminnan järkevyyden tarkastelua. Tässä kontekstissa järkevyyttä mitataan tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmista. Toiminnan tarkastelu kohdentuu asiakasyrityksen jokapäiväisiin toimintoihin. Rationalisoinnissa huomioidaan erityisesti ostojen muuttuvia sekä kiinteitä kustannuksia. (Ford 2002, 76) ABC Vaasan tarjoamat asiakasratkaisut ovat vahvemmin sidoksissa asiakkaan toiminnan ja tarjooman kehittämiseen kuin rationalisointiin. Seuraavassa tarkastelen perusteellisemmin toiminnan ja tarjooman kehittämistä ABC Vaasan potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta.

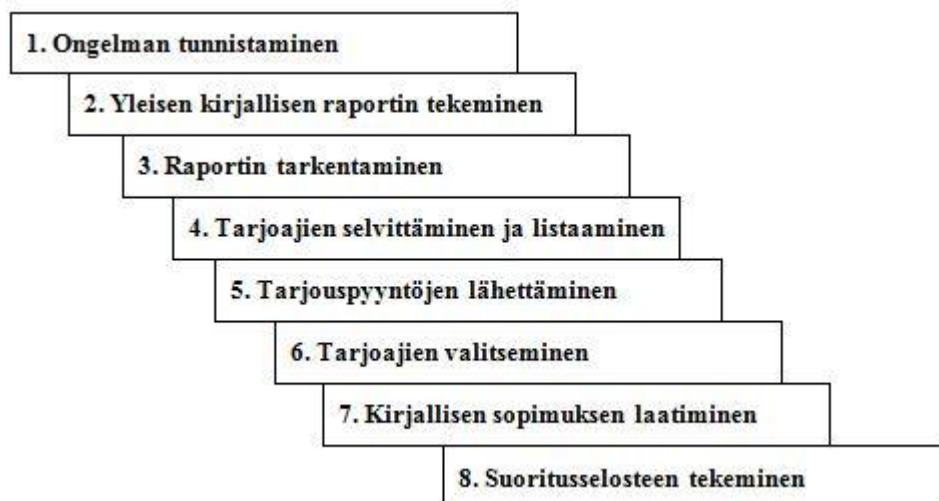
*Tarjooma* on se kokonaisuus, jonka yritys tarjoaa asiakkaalle. Kyse voi olla tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä. *Toiminta* viittaa yrityksen kaikkiin tehtäviin, jotka esiintyvät tarjooman eri vaiheissa. Ydin-, lisä- ja tukipalvelut, laskutus sekä asiakaspalaute ovat esimerkkejä tarjooman eri vaiheista. Kun uusi tai vanha yritysasiakas ottaa yhteyttä ABC Vaasaan, hän etsii ongelmaansa ratkaisua. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena on kehittää toimintaa ja tehdä tulosta. Harva yritys pärjää ”yrittämättä”. Näin ollen, myös ABC Vaasan asiakas hakee ABC Vaasalta ratkaisua, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan ja tuottaa sille lisäarvoa.

Kyse voi olla toiminnan kehittämisestä, tarjooman kehittämisestä tai niiden yhdistelmästä. ABC Vaasan potentiaalinen yritysasiakas saattaa haluta ostaa kokouspalvelun henkilöstökoulutusta varten, jolloin asiakas hakee ABC Vaasalta ratkaisua sisäisen asiakastoiminnan kehittämiseen. ABC Vaasan kokouspalvelu ei ratkaise asiakkaan sisäisen asiakastoiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, mutta vaikuttaa toiminnan kehittämiseen tarjoamalla asiakkaan toiminnalle tarpeita vaativat ja mahdollisesti lisäarvoa tuovat puitteet.

Esitän vielä toisen esimerkin. Potentiaalinen yritysasiakas etsii kokouspalveluratkaisua asiakastilaisuutta varten, jossa tarkoitus on keskustella asiakkaan kanssa tuotekehityksestä. Tällöin ratkaisun löytäminen liittyy asiakkaan tarjoaman kehittämiseen. Jälleen ABC Vaasa ei osallistu suoranaisesti asiakkaan tarjoaman kehittämiseen, mutta toimii vaikuttajana tarjoamalla asiakkaalle tarkoitukseen sopivat premissit sekä muut palvelut.

### 3.2 B-to-B – ostoprosessin vaiheet

Kuluttajamarkkinoilla ostaminen on yksinkertaista. Asiakas etsii, arvioi, tilaa ja ostaa. B-to-B – markkinoilla ostoprosessi on usein monimutkaisempi, koska ostamiseen saattaa vaikuttaa moni asia samanaikaisesti. (Ford 2002, 77) Asiakkaan B-to-B – palveluiden ostoprosessiin liittyvien seikkojen tunteminen luo pohjan markkinoinnin suunnittelulle. Tässä luvussa tarkastellaan palveluiden ostoprosessimallia eli *Buygrid-mallia*, joka kuvaa yleisellä tasolla yrityksen ostoprosessikaavaa. Buygrid-malli porrastaa yrityksen ostoprosessin vaiheet kahdeksaan eri osaan. Alla oleva kuvio 2. havainnollistaa tarkemmin mallin kahdeksan eri vaihetta. (Anderson & Narus 2004, 122)



**Kuvio 2.** Buygrid-malli eli palveluiden ostoprosessimalli (Anderson & Narus 2004, 122–124)

Kuvio 2. osoittaa, että yrityksen ostoprosessi alkaa ongelman tunnistamisella. Ongelma voi olla uhka tai mahdollisuus. Ongelman tunnistaja laatii ongelmasta yleisen kirjallisen raportin. Tämä sisältää spesifioinnin siitä, mitä ongelma koskee ja minkälainen se on. Yleisessä raportissa on myös kuvattuna, miten ongelma voidaan ratkaista. Tämän jälkeen ostopäällikkö jalostaa raporttia tekemällä siitä vielä tarkemman tuote- tai palvelumääritelmän liittäen raporttiin teknologiset ja toiminnalliset eritelmät. Raportin tarkentamisen jälkeen ostopäälliköt aloittavat oikean tarjoajan etsinnän. He laativat potentiaalisista tarjoajista listan ja tarvittaessa etsivät lisää tarjoajia. Usein mitä suurempi ongelma on kyseessä, sitä enemmän käytetään aikaa oikeiden tarjoajien etsimiseen. Seuraavaksi ostopäälliköt lähettävät kirjallisia tarjouspyyntöjä yrityksen sisäisesti hyväksytyille tarjoajille. Ne tarjoajat tulevat valituksi, joiden kirjalliset tarjouspyyntövastaukset vastaavat parhaiten yrityksen tarpeita. Tilausvaiheessa yritys ja tarjoaja sopivat laskutuksesta sekä muista ostoon liittyvistä tekijöistä. Ostopäällikkö saattaa ostoprosessin päätökseen laatimalla ostosta virallisen suoritus-selostuksen tai muun dokumentin yrityksen sisäisten toimintatapojen mukaisesti. (Anderson & Narus 2004, 123–124; Kotler & Armstrong 2012, 200–202)

Jokainen ostotilanne on kuitenkin erilainen. Buygrid-malli antaa viitekehyksen ostolle, joka suoritetaan tarjoajalta ensimmäistä kertaa. Asiakas, joka ostaa uudelleen jo tutulta tarjoajalta ei tarvitse käydä läpi kaikkia Buygrid-mallin vaiheita. Palveluiden ostamisessa on omat haasteensa verrattuna tuotteiden ostamiseen. Haasteita ostotilanteisiin tuovat esimerkiksi palveluiden täsmällisten ongelmien spesifiointi sekä ostotarpeiden ennustaminen. Lisäksi harvalla yrityksellä on vielä kehittyneitä järjestelmiä, jotka suunnittelisivat palveluiden ostotarpeita. Esimerkki yritysten käyttämästä järjestelmästä on tietokoneohjelma Enterprise Resource Planning System eli ERP, joka pystyy hallitsemaan useita yrityksen sisäisiä toimintoja yhtäaikaisesti (Anderus & Narus 2004, 100; 124).

Uskon, että harvan jos yhdenkään ABC Vaasan potentiaalisen yritysasiakkaan kokouspalveluosto etenee täysin Buygrid-mallin yksityiskohtien mukaisesti, vaikka kyseessä olisi yrityksen ensimmäinen kokouspalveluosto. Oletan

kuitenkin, että malli soveltaa monissa tapauksissa myös ABC Vaasan potentiaalisen yritysasiakkaan toimintatapoja. Seuraavassa esitän esimerkin käyttäen Buygrid-mallia, joka pohjautuu ABC Vaasan nykyiseen toimintamalliin ja oletetusti ABC Vaasan potentiaalisen yritysasiakkaan ensimmäiseen kokouspalveluostoon Vaasan ABC:ltä:

1. Yritys tunnistaa ongelman: heidän kokoustilansa eivät vastaa tilaisuuden luonnetta ja heille syntyy tarve vuokrata erilliset tilat.
2. Yritys määrittelee, minkälaiset tilat he haluavat. Kirjallisen raportin sijaan määritelmästä laaditaan mahdollisesti muistiinpanoja.
3. Yritys kasvattaa määritelmää kuunneltuaan muiden tilaisuuteen osallistuvien mielipiteitä. Muistiinpanoihin lisätään tarkennuksia esimerkiksi muiden palveluiden osalta.
4. Yritys etsii sopivia kokouspalvelutarjoajia, jotka tarjoavat heidän määritelmänsä sopivia palvelutarjoomia.
5. Sopiville kokouspalvelutarjoajille lähetetään tarjouspyyntöjä.
6. Yritys valitsee parhaan kokouspalvelutarjoajan (ABC Vaasa) ja tekee tilauksen.
7. ABC Vaasa kirjaa kokouspalvelutilauksen.
8. Tilaus käsitellään yrityksessä noudattaen sen sisäisiä toimintatapoja.

Esimerkki osoittaa, että ABC Vaasan potentiaalisen yritysasiakkaan ostotapahtumassa esiintyy useita Buygrid-mallin vaiheita. Seuraavassa tutkin tarkemmin yritysasiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

### **3.3 B-to-B -ostokäyttäytyminen**

*Teollisuuden ostoprosessi* luodaan hinta-, budjetti- sekä tuottoarvioiden valossa. *Organisatorinen ostoprosessi* on teollisuuden ostoprosessiin verrattuna usein monimutkaisempi, koska päätöksentekoprosessiin vaikuttavat monet henkilöt organisaation sisällä. (Webster & Wind 1972, 11–12) Markkinoijan tulisi ymmärtää, kuinka asiakasyrityksessä tehdään ostopäätöksiä. Mitkä asiat vaikuttavat päätöksentekoon ja mistä syystä? ABC Vaasan lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden joukossa on yrityksiä, joiden rakenteet ovat

hierarkkisia. B-to-B – palveluiden ostopäätöksien tekemiseen saattaa vaikuttaa useampi henkilö organisaation eri tasoilta. Tässä luvussa tarkastelen organisaatioiden ostokäyttäytymistä käyttämällä yleistä mallia ”*A General Model for Understanding Buying Behavior*” (1972). On huomioitava, että malli on yleinen eikä sitä voida kohdentaa jokaiseen tilanteeseen. Se tarjoaa kuitenkin hyödyllistä tietoa ja lisää ymmärrystä B-to-B – palveluiden yrityksille organisaation sisäisestä päätöksentekoproseduurista. (Webster & Wind 1972, 11–12)

Mallin mukaan *organisaation päätöksentekoprosessiin* osallistuu useita eri yksittäisiä henkilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kaikki henkilöt, jotka osallistuvat ostopäätöksen tekemiseen, kuuluvat niin kutsuttuun *ostokeskukseen* eli buying centeriin. Ostokeskukseen kuuluvien henkilöiden merkittävimmät roolit ovat *käyttäjä, vaikuttaja, päättäjä, ostaja sekä portinvartija (kontrolloija)*. Jokaisen henkilön päätöksen taustalla on organisaation asettamat raamit ja tavoitteet, joiden luomiseen on vaikuttanut organisaation ympäristö. Ostokeskus vaikuttaa organisaation toimintaan, mikä tulee esille lähinnä ihmisten kautta: kommunikoinnin, auktoriteettien, palkkioiden ja annettujen tehtävien. Organisaatiossa toimiva sisäinen viestintä on perusedellytys onnistuneelle päätöksentekoprosessille, jossa kaikkien työpanos on tärkeä. (Webster & Wind 1972, 14; 17)

Malli rakentuu neljän muuttujan ympärille, jotka määrittelevät organisaation ostokäyttäytymistä. Muuttujat ovat *yksilö, yhteisö, organisaatio ja ympäristö*. (Webster & Wind 1972, 13–15) Seuraavaksi käyn yksityiskohtaisemmin läpi yksilö-, yhteisö- ja organisaatiomuuttujia. Ympäristömuuttujia olen käsitellyt jo aikaisemmin (ks. luku 2.3). Kertauksena vielä, että ympäristömuuttujia ovat teknologiset, poliittiset, taloudelliset, kulttuurilliset sekä demografiset tekijät.

*Yksilön käyttäytyminen heijastuu kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan ostotoimintaan*. Vain yksilö – joko yksin tai ryhmän jäsenenä voi määritellä ja analysoida ostotilannetta sekä tehdä päätöksiä ja toimia. Yksilön ostokäyttäytymiseen vaikuttaa vahvasti *yksilön motivaatio*. Yksilöä motivoi

monimuotoinen yhdistelmä henkilökohtaisia ja organisatorisia tavoitteita. Näihin tavoitteisiin ovat vaikuttaneet organisaation käytännöt sekä ostokeskuksesta saapunut tietovirta. Yksilön motivaation kriteereinä tulisi olla oikean laadun, hinnan, aikataulun ja resurssien löytäminen. Yksilön päätöksentekoon vaikuttavat usein myös *suoritusmotiivit*, jotka ovat yksilön henkilökohtaisia motiiveja. (Webster & Wind 1972, 19) Yksilön henkilökohtaiset motiivit eivät aina johda organisaation kannalta parhaisiin ratkaisuihin, vaan palvelevat enemmän yksilön omaa etua.

*Yhteisöllinen toiminta eli ihmisten välinen vuorovaikutus on osa organisaation päätöksentekoprosessia.* Seuraavaksi tarkastelen ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavien henkilöiden eli ostokeskuksen jäsenten vuorovaikutusta ja tehtäviä. Ostokeskuksen viisi roolia ovat käyttäjä, vaikuttaja, päättäjä, ostaja sekä portinvartija (kontrolloija). Ostokeskuksen käyttäjänroolissa olevat henkilöt ostavat palvelun. Vaikuttajat ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat päätökseen suoraan tai epäsuoraan antamalla ostotapahtuman tekemistä varten tietoa, vaihtoehtoja ja omia arvioita. Päättäjät tekevät lopullisen ostopäätöksen eri vaihtoehdoista. Ostajilla on vastuu olla yhteydessä asiakkaaseen ja suorittaa itse osto. Portinvartijat kontrolloivat ostokeskukseen tulevaa tietovirtaa. Organisaation henkilö voi toimia yhdessä tai useammassa roolissa yhtä aikaa. Roolien toimintaa voimme hahmottaa paremmin tutkimalla sitä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on roolin odotukset. Mitä henkilöltä odotetaan ja mitä henkilö odottaa muilta? Toinen on roolin käytös eli miten henkilö käyttäytyy roolissa. Kolmas näkökulma on roolin suhteet. Minkälaisia suhteita henkilö luo muiden ryhmän jäsenten kanssa? (Webster & Wind 1972, 18)

*Organisaatio ohjaa yksilöiden päätöksentekoa, sillä ilman organisaatiota yksilö tekisi todennäköisesti toisenlaisia ratkaisuja.* Malli jakaa organisaation muuttujat neljään alamuuttujaan, jotka ovat *ostotehtävät, organisaatorakenne, ostoteknologia sekä ostokeskus.* Aloitan kuvaamalla ostotehtäviä. Organisaation tavoite, kysynnän luonne, ostotapahtuman uutuus sekä päätösvalta organisaatiossa kuvaavat ostotehtävän luonnetta. Ostopäätöstä tehtäessä organisaatio käsittelee seuraavia kysymyksiä:

- Tehdäänkö osto tuotanto, jälleenmyynti vai muista syistä?
- Onko kysyntä johdettua eli tehdäänkö osto muiden palveluiden tuottamista varten?
- Kuinka rutinoitua päätöksen tekeminen on?
- Kuinka laajasti auktoriteetti on desentralisoitu eli päätösvaltaa hajautettu?

Organisaatorakennetta määrittelevät *kommunikaatio, auktoriteetti, status, palkkiojärjestelmä ja työnkulku*. Kommunikaatio koostuu tiedosta, johtamisesta, ohjeistuksesta, vaikutusvallan käytöstä ja suostuttelemisesta. Henkilöt, joilla on valta määrätä, antavat käskyjä ja muilla tavoin ohjaavat muiden käytöstä auktoriteettiasemasta. Status heijastaa organisaation sisällä vallitsevaa muodollista ja epämuodollista hierarkiaa. Organisaation henkilöstö työskentelee saavuttaakseen palkkioita. Palkkiojärjestelmä määrää henkilöstön palkoista ja muista palkkioista. Palkkojen ja palkkioiden jakautuminen määrittelevät myös organisaation hierarkiaa. Työnkulkua täytyy hallita. Kaikki ostopäätökseen vaikuttavat asiat tulee pitää järjestyksessä, ja organisaation on mahdollisesti kehitettävä järjestelmiä tämän toteuttamiseksi.

Ostoteknologia vaikuttaa ostotapahtuman luonteeseen. Erilaiset järjestelmät ja välineistö auttavat organisaatiota päätöksenteossa. Organisaation muuttujien neljäs alajärjestelmä on ostokeskus, jota käsittelin jo aikaisemmin tässä luvussa.



## 4 MARKKINOINTIMIX B-TO-B – MARKKINOINNISSA

Markkinoinnin ja mainonnan Professori *Neil Borden* kehitti 1950-luvulla termin *markkinointimix*. Hän vertaa markkinointia taiteeseen, jossa markkinoijat sekoittavat eri aineksia sopivan kokonaisuuden luomiseksi. Tästä juontaa nimi markkinointimix. (Wiley 1964, 7) Markkinointimixissä yhdistyvät yrityksen taktiset työkalut, jotka yhteen sekoitettuina luovat kohdeasiakkaille oikeanlaista arvoa (Kotler & Armstrong 2012, 75–76). Borden esitti markkinointimixin koostuvan 12 muuttujasta, mutta ajan myötä muuttujat ovat supistuneet neljään: *tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä*. Neljästä muuttujasta käytetään nimitystä *4P*, joka tulee sanoista product, price, place ja promotion. (Wiley 1964, 7; Grönroos 2009, 325). Teoria ei jätä huomioimatta palveluita, sillä palvelut nähdään myös tuotteina (Kotler & Armstrong 2012, 76).

Markkinoinnin kirjat ovat pullollaan markkinointimixin teoriaa, ja kaikki tuntuvat näkevän markkinointimixin koko markkinoinnin ytimenä. Teoria on kuitenkin kerännyt myös kritiikkiä sen riittämättömyydestä nykypäivän markkinointiympäristössä, ja monet ovat ehdottaneet 4P:n lisäksi muita P-kirjaimia. *Grönroos* (2009) ei kuitenkaan näe osatekijöiden lisäämisen parantavan määritelmää. Hänen ja monien muiden alan asiantuntijoiden mukaan teoria ei tue asiakaslähtöistä markkinointia siinä mielessä, että 4P-toiminto jää vain markkinoijien toiminnaksi, eikä leviä koko yritykseen. Paneudun kuitenkin markkinointimixin 4P:hen, koska markkinointihenkilöllä täytyy olla selvä käsitys yrityksen tuote-, hinta-, jakelu- ja markkinointiviestintälinjauksista. Tulee kuitenkin muistaa, että palvelumarkkinoilla kilpailu ja markkinat ovat erilaisia kuin kuluttajamarkkinoilla. 4P:n lisäksi yrityksen ja markkinointihenkilöstön täytyy antaa painoarvoa myös muille yrityksen osa-alueille eikä vain keskittyä markkinointimixiin. (Grönroos 2009, 325–327)

### 4.1 Product eli tuote

Markkinointimixissä tuote kuvaa yrityksen tarjoaman tuotteen, palvelun tai tuotteen ja palvelun yhdistelmän luomaa kokonaisuutta eli tarjoomaa. Markkinoinnin suunnittelemisessa tarjoomaa tulisi käsitellä kolmessa eri tasossa.

Mikä on yrityksen *ydintuote, todellinen tuote ja laajennettu tuote*? Yrityksen täytyy havaita se asia, mikä kuvastaa asiakkaan perimmäistä ongelmaa. Tämä kuvaa ydintuotetta. Sen jälkeen yrityksen täytyy luoda siitä todellinen tuote. Laajennettu tuote kuvaa todellisen tuotteen ympärille muodostettua etujen ja palveluiden tarjoomaa. (Kotler & Armstrong 2012, 75; 249–250) Yrityksen tulee ymmärtää, miten tarjooma hyödyttää asiakasta. Laajennetun tuotteen tulee vastata asiakkaan etsimään hyötyyn. (Grönroos 2009, 223)

Kokouspalveluasiakkaat etsivät sopivaa *palvelutarjoomaa* eli todellisen tuotteen ympärille muodostettujen palveluiden ja etujen joukkoa. Yritys voi hallita ja kehittää palvelutarjoomaa asiakkaille sopivammaksi neljän vaiheen kautta. Vaiheet ovat *palveluajatus, peruspalvelupaketti, laajennettu palvelutarjooma ja imago ja viestintä*. Palvelu luodaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden pohjalta laaditun palveluajatuksen perusteella. Palveluajatus kertoo, miten yritys aikoo toimia. Peruspalvelupaketti kuvaa yrityksen ydin- ja todellista tuotetta. Se tyydyttää asiakkaan tarpeen ja kertoo, mitä asiakas käytännössä saa palvelusta. Laajennettu palvelutarjooma määrittää asiakkaan lopullisen palvelutarjooman. Se kuvaa laajennettua tuotetta eli todellista tuotetta sekä kaikkia asiakkaan palveluja, etuja sekä vuorovaikutustilanteita yrityksen henkilöstön kanssa. Imago ja viestintä ovat keinoja, joiden avulla yritys voi viestiä uusille ja vanhoille asiakkaille heidän palveluajatuksen pohjalta muodostetusta palvelutarjoomasta. Neljän vaiheen lisäksi yrityksen tulee huomioida myös muita seikkoja. Palvelutarjooman kehittämiseen liittyvät myös:

- palvelun saavutettavuus
- vuorovaikutustilanteet
- asiakkaan osallistuminen palvelun suunnitteluun
- vahvistavan markkinointiviestinnän suunnittelu
- henkilökunnan valmentaminen. (Grönroos 2009, 223–224; 233)

Tuotteella on monta merkittävää ulottuvuutta, joita yrityksen tulee lähestyä asiakkaan näkökulmasta. ABC Vaasan potentiaalisten yritysasiakkaiden näkökulmasta tuotteen merkittäviä ulottuvuuksia ovat *tuotteen laatu, design,*

*ominaisuudet ja brändi.* (Kotler & Armstrong 2012, 75; 249–250) Tuotteen laatu mittaa sen kykyä ratkaista asiakkaan ongelma. Asiakas on ainoa oikea henkilö määrittelemään, kuinka hyvin ongelma on ratkaistu. Kyseessä on siis asiakkaan kokema laatu. (Ford 2002, 125) Siihen, kuinka asiakas kokee tuotteen laadun vaikuttaa asiakkaan odotukset. Jos asiakkaalla on liian suuret odotukset tuotteesta suhteessa tuotteen varsinaiseen laatuun, asiakas pettyy tuotekokemukseen. Mikäli yritys ylittää asiakkaan odotukset tuotteesta, asiakkaan laatukokemus paranee. Markkinoijan on parempi luvata liian vähän kuin liian paljon. (Grönroos 2009, 106) Voidaan todeta, että asiakkaan kokema laatu muodostuu kymmenestä palvelun laadun tekijästä:

1. Palvelun luotettavuus
2. Henkilökunnan reagoitukyky palvelun suorittamiseksi
3. Palvelun pätevyys
4. Palvelun saavutettavuus
5. Henkilökunnan kohteliaisuus vuorovaikutustilanteissa
6. Viestinnän ymmärrettävyys
7. Palvelun uskottavuus
8. Palvelun turvallisuus
9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
10. Palvelun fyysiset tekijät (ks. Parasuraman, Valarie, Zeithaml, Berry 1985, 47; Grönroos 2009, 114–115)

Asiakkaan kokema laatu on sidoksissa asiakastyytyväisyyteen. Palvelun laadun taso vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yritykselle oleellinen tapa seurata toimintaa ja sen kehitystä. Asiakastyytyväisyys on myös yritykselle arvokas kilpailukeino.

Tuotteen design on monelle yritykselle merkittävä tuoteulottuvuus ja asiakkaan ostopäätökseen johtava motiivi. (Aaker & McLoughlin 2007, 165) Toimeksiantajalle B-to-B -tuotteen design nousee esille erityisesti palvelun käytettävyyden kautta. Kuinka hyvin palvelun toteutus vastaa sen käyttötarkoituksia? Tuotteen pakkauksen merkitys korostuu usein asiakkaan

kriittisimmässä ostopäätöksentekovaiheessa. Se on vahvasti sidoksissa tuotteen designiin. Pakkauksen väri, koko, tieto, muoto voivat joko vedota asiakkaaseen tai päinvastoin. (Fill 1999, 314–316) Toimeksiantajan palvelun design välittyy asiakkaalle erityisesti markkinointimateriaalin kautta.

Tuotteen ominaisuudet voivat olla sidoksissa rationaaliin tai emotionaaliin piirteisiin. *Rationaalisia* eli järkeen perustuvia ominaisuuksia ovat esimerkiksi tuotteen luotettavuus, käyttöaika ja tarjoajan maine. ABC Vaasan potentiaalinen yritysasiakas pohtii, kuinka hyvin kokouspalvelujärjestäjä pitää kiinni sovituista asioista, kuinka sujuvaa palvelu on ja minkälaisia mielikuvia palvelun tarjoaja herättää. *Emotionaaliset* eli tunteiden avulla havaitut tuoteominaisuudet, jotka johtavat asiakkaan ostopäätökseen voivat liittyä myös esimerkiksi tarjoajan maineeseen. (Hiebing, Cooper, Wehrenberg 2012, 90) Tällöin tarjoajan maine ei ole sidoksissa B-to-B – asiakasyrityksen etuihin vaan yksittäisen henkilön tai ryhmän muihin motiiveihin. Tuotteen brändiä eli kokouspalvelutarjoajan mainetta käsittelemme tarkemmin luvussa kuusi.

## 4.2 Price eli hinta

Tuotteen hinta on se kokonaissumma, mikä asiakkaan täytyy maksaa tuotteesta (Kortler & Armstrong 2012, 76). Asiakas maksaa koko tarjoomasta, mitä tuote kokonaisuudessaan käsittää. Perinteisesti yritys perustaa *tuotteiden hinnoittelun* kustannuksien tai kysynnän mukaan. Luonnollisesti markkinoilla vallitseva kilpailu sekä yksittäiset kilpailijat vaikuttavat yrityksen hinnoittelupäätöksiin. *Hinnoitteluympäristö* koostuu ostajan, myyjän ja kilpailijan suhteesta. Ostaja suhteuttaa ja vertaa myyjän ja sen kilpailijan tuoteominaisuuksia sekä yrityksen ja myyntihenkilön piirteitä ja toimintoja. (Hutt & Speh 2004, 385).

Yrityksen tuotteiden hinnoittelu tulisi suhteuttaa keskenään. Täten tuotteen hinnan tulisi olla siitä saatavan arvon vertainen. Eli, mitä suurempi asiakkaan kokema arvo, sitä korkeampi hinta. Asiakkaan kokeman arvon lisäksi asiakkaan tuotekäsitystä tulisi ohjata korkeimmin ja alhaisimmin hinnoitellut tuotteet. (Cravens 1994, 493) Case ABC Vaasan kohdalla kokouspaketti I ja II hinnat ohjaavat potentiaalista yritysasiakasta. Liitteestä 9. näet ABC Vaasan

kokouspaketti I ja II hinnat. Hinnoittelun tulee olla myös tasapainossa yrityksen segmentointisuunnitelman kanssa (Hutt & Speh 2004, 385). Näin ollen tuotteiden hintojen tulisi huomioida yrityksen eri kohdeasiakasryhmät.

Muita yrityksen hinnoittelukeinoja ovat hinnoittelu tuotteen jakelukanavien, elinkaaren tai arvon mukaan ja *hintajoustavuus*. Jakelukanavien mukaista hinnoittelutapaa seuraavan yrityksen täytyy laskea jokaisen jakelukanavatasen kustannukset erikseen ja suhteuttaa hinnoittelu niiden mukaan. Yritys voi hinnoitella tuotteen sen elinkaaren mukaan, jolloin usein tuotteen hinta laskee sen eliniän kohotessa. Yritys usein pyytää korkeampaa hintaa lanseeratessaan tuotetta pohjaten sen uutuuden viehätystykseen. Osa yrityksistä käyttää hinnoittelukeinona hintajoustavuutta. Tämän kaltaisessa tilanteessa yritys voi neuvotella asiakkaan kanssa hinnasta, vaikka tuotteelle olisi asetettu jo hinta. (Cravens 1994, 494–495) B-to-B – markkinoilla käytetään usein hintajoustavuutta kilpailukeinona. Yritys voi käyttää myös alennuksia houkutellessaan potentiaalisia asiakkaita kokeilemaan uusia tuotteita tai markkinoida tuotetta tarjoamalla enemmän maksuaikaa tai paremmat luottoehdot (Anderson & Narus 2004, 265; Kotler & Armstrong 2012, 76).

### **4.3 Place eli jakelu**

Markkinointimixin kolmas P eli jakelu tarkoittaa yrityksen kaikkia aktiviteetteja, jotka tuovat tuotteen asiakkaan saavutettavaksi (Kotler & Armstrong 2012, 76). Jakelusta käytetään toisinaan termejä myyntipaikka ja saatavuus. Jakelun tärkein ulottuvuus on *jakelukanava*, joka sisältää kaikki tarvittavat tehtävät, jotka vaikuttavat myyntiin ja tuotesaatavuuteen. Tehtäviä ovat muun muassa asiakassuhteiden luominen, neuvottelemine, sopimuksen tekeminen ja kommunikoiminen. Jotta yritys voi jakaa edellä mainitut tehtävät, tulee sen miettiä *jakelukanavan pituutta* eli välittäjien, kuten jakelijoiden tai jälleenmyyjien optimaalista määrää. (Hutt & Speh 2004, 353–354)

*Suoraa jakelukanavaa* käyttävää yritystä kutsutaan nollatason kanavaksi (Hutt & Speh 2004, 354; Timmers 2000, 148). Yrityksellä, joka käyttää nollatason kanavaa ei ole välittäjiä. *Epäsuoran jakelukanavan* yrityksellä on yksi tai useampi

välittäjä. Kuluttajamarkkinoihin verrattuna B-to-B – markkinoilla käytetään enemmän suoria jakelukanavia, koska asiakaskunta on yleensä helpompi tavoittaa. Tämä päätös sopii yrityksille, joilla on suuri asiakaskunta ja jotka tarjoavat asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja ja komplekseja tuotteita. (Hutt & Speh 2004, 345–355) Case ABC Vaasa edustaa nollatason jakelukanavaa B-to-B – kokouspalveluiden osalta. Näin ollen kaikki edellä mainitut tehtävät ovat yksinomaan toimeksiantajan vastuulla. Ratkaisun sopivuutta voidaan pohtia suhteuttamalla se toimeksiantajan tavoitteisiin. Kuinka paljon laitetaan resursseja ja mitkä ovat realistiset tavoitteet? Tulisiko käyttää sekä suoria, että epäsuoria jakelukanavia asiakkaiden saavuttamiseksi?

Pituuden lisäksi on huomioitava, minkä tyyppinen on *jakelukanavan leveys*. Ovatko jakelukanavat *intensiivisiä, selektiivisiä vai eksklusiivisiä*? Intensiivinen jakelukanava tarkoittaa tuotteen varastoimista mahdollisimman useaan toimipaikkaan. Selektiivinen jakelukanava valitsee välittäjistä useamman kuin yhden, mutta alle sen, mitä olisi tarjolla. Eksklusiivinen jakelukanava antaa vain hyvin harvalle välittäjälle oikeuden jaella tuotetta. (Kotler & Armstrong 2012, 376–377)

Jakeluun liittyvien tehtävien delegoimisen, jakelukanavien pituuden ja leveyden pohtimisen lisäksi yrityksen tulee miettiä tuotteen sijaintiin liittyviä tekijöitä (Kotler & Armstrong 2004, 76). Sijainti käsittää tuotteen konkreettisen paikan, josta se on asiakkaan saatavilla. Sijainti on kytköksissä yrityksen segmentointiratkaisuihin eli niihin asioihin, joiden valossa yritys määrittelee kohdeasiakaskunnan. Mikäli segmentoinnin kriteerinä on demografisuus, tulee yrityksen määrittellä tuotteen sijainti kohdeasiakkaiden demograafisuuden perusteella. Esimerkiksi, missä loppukäyttäjät maantieteellisesti sijaitsevat?

#### **4.4 Promotion eli markkinointiviestintä**

Markkinointiviestintä tarkoittaa yrityksen kaikkia aktiviteetteja, jotka viestittävät asiakkaalle tuotteesta ja houkuttelevat kohdeasiakaita tekemään ostopäätöksen (Kotler & Armstrong 2012, 76). *B-to-B – markkinointiviestintä* eroaa kuluttajamarkkinointiviestinnästä. Viestintä B-to-B – markkinoilla tapahtuu

yleensä liikeaikaan kun taas kuluttajamarkkinoilla yritys voi viestiä mihin tahansa vuorokaudenaikaan. Kuluttajamarkkinoilla yritys keskittyy loppukäyttäjään kun taas B-to-B – markkinoilla kohteena on välittäjä. Lisäksi B-to-B – yrityksen on helpompi kerätä asiakaspalautetta. (Hiebing, et. al. 2012, 392) Markkinointiviestinnässä yrityksen tulee edetä seuraavan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäiseksi yrityksen tulee asettaa tavoitteet. Toiseksi täytyy luoda strategia. Kolmanneksi valitaan työkalut, joiden avulla strategia toteutetaan. (Hiebing, et. al. 2012, 392–395; Kotler & Armstrong 2012, 448–449).

Markkinointiviestintä on markkinointimixin ainoa työkalu, jota varten yrityksen tulisi luoda myyntitavoitteet. Tämä johtuu useasta syystä. Markkinointiviestintä tapahtuu lyhyellä aikavälillä ja se vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen. Määriteltyjen myyntitavoitteiden avulla markkinointiviestinnästä syntyy koordinoitua toimintaa eri viestinnän työryhmien välillä. Myyntitavoitteiden avulla jokainen ryhmä tietää, mitä tavoitellaan. Tavoitteet luonnollisesti myös ohjaavat päätöksentekoa. Tavoitteista syntyy benchmark eli niiden avulla voidaan mitata yrityksen suorituskykyä (ks. luku 2.3). Lyhyen aikavälin myyntitavoitteiden avulla yritys kykenee myös arvioimaan viestinnän kannattavuutta. Ovatko markkinointiviestinnän kustannukset suuremmat kuin siitä seurannut myynti? (Fill 1999, 502; Hiebing, et. al. 2012, 394)

Kuinka yritys luo lyhyen aikavälin tavoitteita markkinointiviestinnälle?  
Tavoitteiden täytyy olla:

- tarkoin määriteltyjä
- mitattavia
- sidoksissa tietylle aikavälille
- maantieteellisesti sidoksissa viestintään
- tasapainossa myyntitavoitteiden kanssa
- asetettu kohderyhmän mukaisesti (Hiebing, et. al. 2012, 394).

Lisäksi tavoitteiden tulisi kasvattaa ostajien tuote- ja bränditietoisuutta, kannustaa ostajia tekemään uusia ostoja ja tutustumaan uusiin tuotteisiin. Kaikkien edellä mainittujen tavoitekriteerien lisäksi markkinointiviestinnälle asetettujen

tavoitteiden tulisi huomioida, kuinka uusia asiakkaita houkutellaan. (Cravens 1994, 505)

Kun yritys on luonut markkinointiviestinnälle raamit eli tavoitteet, lähdetään pohtimaan, kuinka ne tavoitetaan strategisesti. Markkinoijat voivat keskittyä joko veto- tai työntöstrategiaan. Usein markkinoijat yhdistelevät näitä kahta strategiaa. *Vetostrategiassa* yritys keskittää markkinointiviestinnän loppukäyttäjään esimerkiksi henkilökohtaisen markkinoinnin tai promootion avulla, luoden asiakkaalle tarpeen ostaa tuote. Näin yritys vetää asiakasta viestinnän keinoin tekemään ostopäätöksen. Vetostrategiasta käytetään nimitystä ”pull strategy”. *Työntöstrategia* eli push strategy on markkinointiviestintää, jossa loppukäyttäjän sijaan tuotteen kohteena on välittäjä. Markkinoijat työntävät tuotetta välittäjille, jotka puolestaan myöhemmin tarjoavat tuotetta loppukäyttäjille. Työntöstrategian markkinointiviestintä keskittyy usein henkilökohtaiseen myyntityön sekä liiketoiminnan edistämisen työkaluihin. Luonnollisesti B-to-B – markkinoijat käyttävät enemmän työntöstrategiaa, sillä B-to-B – kysyntä on yleensä johdettua ja kohteena ovat välittäjät loppukäyttäjien sijaan. Veto- ja työntöstrategian yhdistelmä voi olla myös kaikista tehokkain strateginen ratkaisu. (Hiebing, et. al. 2012, 392; Kotler & Armstrong 2012, 449)

*Mainonta* on B-to-B – markkinointiviestinnän eräs työkalu. Mainonta markkinointiviestinnän keinona pyrkii vaikuttamaan kohdeasiakkaan käytökseen ja asenteeseen yritystä kohtaan. Mainonnan avulla kohdeasiakkaalle välitetään tietynlainen sanoma yrityksestä. B-to-B – markkinoinnissa sanoman kehittämisessä tulee korostaa tuotteen ominaisuuksia, joita asiakas pitää tärkeinä. Nämä ominaisuudet tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi ominaisuudet tulee tuoda esiin käyttäen sopivaa kieltä, tyyliä ja visuaalisuutta. Tehokas mainos keskittyy tuotteen rationaaliin ominaisuuksiin (ks. luku 4.1.) ja antaa selkeän ja loogisen kuvan tuotteen yksityiskohdista sekä laadusta. Mainonnassa sanoman kehittämisen lisäksi on olennaista valita oikea kanava, jonka kautta sanoma välitetään kohdeasiakkaille. (Hutt & Speh 2004, 415; 417–419)



Tyypillinen B-to-B – markkinoija hyödyntää mainonnassa seuraavia työkaluja: alan lehtiä, hakukoneita, hakemistoja, nettisivuja, messuja, konferensseja ja muita tapahtumia (Fuhrmann 2012, 31). Tänä päivänä etenkin internet mainonta on erityisen tärkeässä asemassa. Tuotteiden etsiminen ja vertaileminen netissä on asiakkaalle tehokasta. Yrityksen täytyy olla siellä, missä asiakkaat ovat. Käyttävätkö kohdeasiakkaat sosiaalista mediaa? Tulisiko yrityksen luoda oma Facebook-tili? Sosiaalisen median käytön lisäksi yritys voi tehostaa mainontaa asiakkaan nettisivuilla tai kolmannen osapuolen nettisivuilla.

Toinen markkinointiviestinnän työkalu on henkilökohtainen myyntityö. Toimeksiantajan B-to-B – kokouspalveluiden myyntiprosessi sisältää yritysmarkkinoilla verrattain suhteellisen vähän henkilökohtaista myyntityötä, mutta asiakkaaseen ollaan kuitenkin henkilökohtaisesti yhteydessä. Toiminta vaatii ymmärrystä siitä, miten tilanteessa käyttäytyään ja minkälainen vaikutus myyjällä on, koska yrityksen markkinointistrategia toteutuu myös henkilökohtaisen myyntityön kautta. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on lisätä myyntiä ja muodostaa asiakassuhteita (Kotler & Armstrong 2012). Asiakassuhteisiin palaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

*Myyntihenkilö* edustaa yrityksen imagoa, mainetta sekä kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Hänen tehtävänsä on jäsenellä asiakkaan vaatimukset ja löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu ongelmaan. *Hutt ja Speh* (2004) lisäävät myös ideoinnin, suosittelun, teknisen tuen, kokemuksen, varmuuden sekä ystävyyden sopivan ratkaisun löytämiseen liittyvään myyntityöhön. (Hutt & Speh 2004, 434–435) Merkittävää on myös se, että myyntihenkilö luo ratkaisun asiakasnäkökulmasta – ei yrityksen näkökulmasta. Tämä osoittaa asiakkaalle luotettavuutta sekä sitä, että myyntihenkilö on asiakkaan puolella. ”Halumme löytää teille parhaimman ratkaisun, ja toimimme teidän lähtökohdista.” Yrityksen johto on vastuussa siitä, että yrityksen markkinointistrategia välittyy työntekijöiden kautta asiakkaille. Työntekijän tulee osata vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin säilyttäen yrityksen imago ja pitäen asiakas tyytyväisenä.

*Katja Repo*, Markkinointi-instituutin markkinointi- ja viestintäjohtaja kyseenalaistaa B-to-B -myynnin merkityksen pohjaten *Marketing Clinicin* tutkimustulokseen, joka osoittaa, että 80 % B-to-B – asiakkaista löytävät myyjän itse. Repo painottaa Kauppalehden artikkelissaan myyjän näkyvyyttä: ”Peli on menetetty jos asiakas ei löydä.” Repo jatkaa: ”Jos asiakas siis haluaa itse etsiä, on yrityksille kriittistä tulla löydettyksi positiivisesti sieltä, mistä asiakas etsii.” Näin ollen yrityksiä ja etenkin markkinoinnista vastaavien tulee selvittää, mitä kautta asiakkaat etsivät ja missä yrityksen tulee näkyä. Repo myös lisää, että erityisen tärkeää on se, että jokainen asiakas sekä sidosryhmä suosittelevat yritystä heiltä sitä kysyttäessä. Kesällä 2012 julkaistu *Harward Business Review* -tutkimus sekä kesäkuussa 2012 helsinkiläisen viestintätoimiston toteuttama kyselytutkimus tuovat esille samankaltaisia tuloksia, mihin Repo artikkelissaan viittaa (Adamson, Dixon, Toman, 2012; Frank Communications 2012). (Repo 2012)

Repon artikkeli on mielenkiintoinen ja ABC Vaasan näkökulmasta ehkä lohdullinen osoitus siitä, kuinka useissa tapauksissa henkilökohtainen myyntityö ei ole enää niin merkityksellistä kuin sen on ajateltu olevan. Artikkeli osoittaa, kuinka tärkeää yrityksille on löytää oikeat markkinointikanavat, joiden kautta asiakkaat etsivät. Vaikka ABC Vaasan henkilökohtainen myyntityö B-to-B – kokouspalveluiden osalta on vähäinen suhteessa yleisesti B-to-B – palveluita tarjoaviin yrityksiin, toimeksiantajan ei tulisi vähätellä sen merkitystä. Markkinointistrategia voi toteutua täysin vain jos henkilökunta on sisäistänyt toimintatavat ja tavoitteet.

## 5 B-TO-B – ASIAKASSUHTEET

B-to-B – palvelumarkkinoilla toimivalla yrityksellä on väistämättä suhteita henkilöihin ja tahoihin, jotka ovat vuorovaikutuksessa yritykseen. Grönroosin (2009) mukaan henkilöiden tai tahojen sekä yrityksen välille voi muodostua asiakassuhde, mikäli vuorovaikutusta tapahtuu usein joko jatkuvasti tai ajoittain ja jos molemmat osapuolet niin haluavat. Näin ollen palvelumarkkinoilla toimivan yrityksen on lähes poikkeuksetta paneuduttava sen asiakassuhteisiin ja ymmärrettävä niitä. Lisäksi *asiakassuhteiden hallinta* on kannattavaa yritykselle, jonka tarjoomiin sisältyy palveluita. (Grönroos 2009) Kannattavuustekijöitä käsittelemän tarkemmin luvussa 5.4. Seuraavaksi paneudun B-to-B – asiakassuhteisiin pohjautuvaan markkinointiin sekä asiakassuhteiden elinkaareen ja kehitysvaiheisiin. Tarkastelen asiakassuhteesta koituvia hyötyjä myyjän ja asiakkaan näkökulmista.

### 5.1 Asiakassuhteisiin pohjautuva B-to-B – markkinointi

*Suhdemarkkinointi* on asiakassuhteisiin pohjautuvaa markkinointia, joka vaatii asiakassuhteiden hallintaa. *Evert Gummesson* (2004), kolmenkymmenen suhteen (30R) teorian kehittäjä määrittelee suhdemarkkinoinnin olevan: ”suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustavaa markkinointia (Gummesson 2004, 21).” Tutkija ja kirjailija *Christian Grönroos* kuvaa kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi suhdepainotteista markkinointia hieman laajemmin:*

”Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksen antamisella ja täyttämällä.” (Grönroos 2009, 328)

Molemmat määritelmät auttavat ymmärtämään asiakassuhteiden luonnetta. Kuten jo todettiin, suhdemarkkinointi vaatii asiakassuhteiden hallintaa. *CRM* eli Customer Relationship Management on nykyisin asiakassuhteiden hallinnan vakiintunut käsite (Gummesson 2004, 21). Se tarkoittaa yrityksen käyttämien

työkalujen ja prosessien kokoelmaa, jonka avulla yritys tunnistaa, vetää puoleensa ja säilyttää asiakkaita sekä käyttää vaikutusvaltaa asiakassuhteissaan (Anderson & Narus 2004, 322). Ei kuitenkaan pidä ajatella, että asiakkaiden hallinnassa olisi kyse vain työkaluista. Kyse on suuremmasta kokonaisuudesta, koko liiketoimintaketjun menestyksekkäästä hallinnasta ja asiakkaiden jokapäiväisten toimenpiteiden sujuvasta ohjauksesta. (Grönroos 2009, 70–71) Asiakkaiden hallinta on myös tärkeää asiakasuskollisuuden kannalta (Kotler & Armstrong 2012, 143). Usein asiakkaitaan oikealla tavalla hallitseva yritys tekee asiakkaista yritystä kohtaan uskollisempia.

B-to-B – markkinoinnin eräänä ominaispiirteenä ovat pitkät asiakassuhteet. Mitä pidempi ja molemmin puoleisesti hyödyllisempi asiakassuhde on, sitä tuottoisampi se on yritykselle (Aaker & McLoughlin 2012, 199). Asiakassuhteisiin pohjautuvassa B-to-B – markkinoinnissa pyritään rakentamaan, vaalimaan ja kehittämään asiakassuhteista pitkäkestoisia. Näin ollen pääpaino on vanhoissa ja nykyisissä asiakkaissa, vaikka uusien asiakkaiden hankkimista ei tule missään nimessä laiminlyödä. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden onnistuneen koordinoinnin takana on prosessiajattelu ja -johtaminen. Yrityksen tulisi nähdä suhdemarkkinointi prosessijatkumona, joka vaatii kaikilta liiketoimintaketjun osilta niin sanottua markkinointiajattelua. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaasta huolehtimista läpi tarjoaman eri vaiheiden. Prosessiomaisen ajattelutavan lisäksi yrityksen tulisi ymmärtää, että suhdemarkkinointi on vuorovaikutteisista: asiakkaat ovat kanssatuottajia – eivät vain kuluttajia. Palveluprosessissa yritys tuottaa yhdessä asiakkaan kanssa arvoa eli yritys ei toimi vain yksin arvon tuottajana. Yrityksen täytyy kuitenkin punnita itse, kuinka palvelukeskeisesti se toimii. Mitä palvelukeskeisempi yritys on, sitä vuorovaikutteisempaa tulisi sen markkinoinnin olla. (Grönroos 2009, 57; 82; 337; 338–339; 342) Prosessijohtamista tarkastelen tarkemmin luvussa 5.3.

## **5.2 Asiakassuhteen elinkaari ja kehitysvaiheet**

Asiakassuhdetta voidaan tarkastella elinkaarena, joka koostuu kolmesta päävaiheesta ja neljästä alavaiheesta. Päävaiheita ovat *alku-, osto- ja kulutusvaihe*

ja alavaiheita ovat *tietoisuus, tutkiminen, laajeneminen ja sitoutuminen*. Viidenneksi alavaiheeksi voidaan lukea erkaneminen, mutta koska yritys haluaa säilyttää asiakassuhteen, erkanemista yritetään välttää viimeiseen asti. Jokaisessa päävaiheessa yrityksen tulee huomioida markkinoinnin tavoite ja luonne eri tavalla. (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 15; Grönroos 2009, 319; 340–341) Asiakassuhteen elinkaarta ei voida soveltaa joka tilanteeseen, mutta se antaa yleiskuvan suhteesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Elinkaari soveltuu erityisesti sellaisten yritysten käyttöön, jotka haluavat kehittää asiakassuhteita mahdollisimman standardoidusti. (Peelen 2005, 36) Yritys voi hyödyntää elinkaarta niin sisäisessä kuin ulkoisessa markkinoinnissa.

Asiakassuhteen alkuvaiheessa yritys ja asiakas tulevat tietoiseksi toisistaan. Yritys pyrkii herättämään asiakkaan kiinnostuksen palveluita ja yritystä kohtaan. Tavoitteena on saada asiakas ymmärtämään, miksi hänen tulisi valita juuri kyseinen yritys. Alkuvaiheen markkinointitoiminnoiksi sopivat esimerkiksi markkinoinnin perinteiset kilpailukeinot, kuten myynnin edistäminen ja mainonta. Tutkimisvaihe alkaa siitä kun asiakas ja yritys alkavat kommunikoida. Tutkimisvaihe kuuluu asiakassuhteen ostovaiheeseen, jossa yritys pyrkii jatkamaan asiakkaan mielenkiintoa ostopäätökseen. Asiakkaan kiinnostus tulisi näkyä myös myynnissä – ei vain yleisenä kiinnostuksena. Ostovaiheessa yrityksen tavoitteena on asiakkaan ensiostos, jota tuetaan myös perinteisillä markkinointitoiminnoilla. Lisäksi voidaan käyttää vuorovaikutteista markkinointia, joka ilmenee esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön kautta. (Dwyer, et. al. 1987, 15; Grönroos 2009, 319; 340–341; 418; Peelen 2005, 35–36)

Asiakassuhteen kolmannessa vaiheessa eli kulutusvaiheessa yrityksen tavoitteena on saada asiakas ostamaan uudelleen ja luoda kestävä asiakassuhde. Asiakassuhde laajenee ja asiakas mahdollisesti sitoutuu yritykseen. Nyt perinteisten markkinointitoimintojen tilalle on synnyttävä vuorovaikutteista markkinointia eli järjestelmien ja tekniikoiden on oltava palvelulähtöisiä. Asiakasta tulee palvella läpi tarjooman kaikkien vaiheiden. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota etenkin kulutusvaiheeseen, koska vaihe on kriittinen kestävä asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Asiakkaalle tulee osoittaa, että lupauksia ei vain anneta, vaan ne

myös pidetään. Mikäli yritys onnistuu tässä, asiakas ostaa uudelleen ja mahdollisesti myös *ristiinmyynti* kasvaa. Ristiinmyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jossa asiakkaalle tarjotaan yhteensopivia tuotteita tai palveluita. (Dwyer, et. al. 1987, 15; Grönroos 2009, 319; 340–341; 418; Peelen 2005, 35–36)

### 5.3 Suhdestrategian vaatimukset ja ainekset

Suhdemarkkinointi tarkoittaa, että yritys soveltaa markkinointistrategiaa, joka tähtää pitkäkestoisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toimeksiantajan potentiaalinen yritysasiakas hyötyy asiakassuhteesta kun se on toimiva ja luotettava. Nimeän ensin tärkeitä vaatimuksia yritykselle, joka haluaa noudattaa tai soveltaa suhdestrategiaa. Tämän jälkeen kuvailen suhdestrategian taktisia aineksia, jotka ovat edellytyksiä onnistuneen suhdestrategian muodostamiseksi. Yhdessä nämä ainekset ja vaatimukset muodostavat suhdestrategian perustan. (Grönroos 2009, 342; 54)

Ensimmäinen kolmesta suhdestrategian vaatimuksesta on yrityksen mieltäminen palveluyritykseksi ja kilpailun mieltäminen palvelukilpailuksi. Asiakkaat etsivät kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia ja näin ollen yrityksen täytyy ymmärtää johtaa toimintaansa palveluiden jatkumona. Asiakas ei havaitse enää vain yksittäistä tuotetta tai palvelua, vaan hän mieltää ongelmaan ja kokonaisvaltaiseen palvelutarjooman kehitetyt ratkaisut yhtenä palvelujatkumona. Kun yritys on ymmärtänyt tämän, tulee sen käsittää palvelun johtamisen merkitys kilpailun kannalta. (Grönroos 2009, 57)

Toinen suhdestrateginen vaatimus koskee prosessijohtamista. Yrityksen tulee nähdä suhdemarkkinointi prosessina, jossa sen jokaisessa vaiheessa asiakkaat haluavat arvoa. Grönroos kirjoittaa: ”Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yrityksen tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille”. (Grönroos 2009, 57) Tästä syystä kaikkien yrityksen toimintaketjun osien tulee toimia prosessimaisesti yhteen, ja lisäksi toimintaa tulee johtaa oikein. Prosessijohtaminen korostaa kokonaisarvon luomista eli osastojen työpanoksien yhtenäistämistä. ABC Vaasan yritysasiakkaan täytyy kokea, että palvelun jokaisessa vaiheessa hänelle syntyy arvoa. Tämä käsittää palvelun kaikki

toiminnot, kuten palveluihin tutustuminen, laskutus, palautteen käsittely sekä suhteen ylläpitäminen mahdollista uutta ostoa ajatellen. Toimeksiantajan tulee johtaa toimintaa niin, että henkilöstö ymmärtää toiminnan taustalla olevat tekijät ja sen, miten asiakkaat näkevät palvelun jatkumona. Palvelujatkumo täytyy suunnitella katkeamattomaksi. Tässä nousee esille työntekijöiden yhteistyön ja toiminnan ymmärtämisen merkitys.

Kolmantena suhdestrategian vaatimuksena on luoda kumppanuuksia ja verkostoja palveluprosessin hoitamiseksi. Joskus on kustannustehokkaampaa toimia kilpailijoiden kanssa kuin heitä vastaan. Tämä vaatii luottamusta. (Grönroos 2009, 55–58). Etenkin Vaasassa ja ABC Vaasan lähialueella, johon tutkimus on fokusoitu, oikeanlaisten kumppanuuksien ja verkostojen luominen olisi toimeksiantajalle kannattavaa, mutta myös asiakkaan näkökulmasta hyödyllistä.

Seuraavaksi käsittelen, mitä yrityksen tulee käytännössä suhdestrategian eteen tehdä ja teen ehdotuksia siitä, kuinka toimeksiantaja voisi aineksia soveltaa. Suhdestrategisiin aineksiin kuuluvat:

- suurempien asiakas- ja liiketoimintakumppanikontaktien löytäminen  
→ verkostoituminen Vaasa Airport alueen yritysten kanssa
- asiakkaista ja muista tahoista tarpeellisia tietoja sisältävän tietokannan kehittäminen  
→ uusien ja vanhojen asiakkaiden tietojen kirjaaminen järjestelmään
- tietokannan avulla asiakkaiden segmentoiminen  
→ asiakkaiden ryhmittely järjestelmässä esimerkiksi ajanjaksojen mukaan
- asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän luominen (Aaker & McLoughlin 2007, 200; Grönroos 2009, 54)  
→ asiakaslähtöisemmän palvelujärjestelmän suunnittelu  
→ järjestelmän muutoksien perehdyttäminen henkilöstölle  
→ toiminnan käyttöönotto  
→ tuloksien seuraaminen

Yksisuuntainen mainonta tulee yritykselle kalliiksi. Nykyään tarvitaan enemmän dialogeja eli suhdekeskeistä markkinointia. Tätä varten yrityksen tulee kehittää

tapoja, joilla se saa selvitettyä asiakkaistaan mahdollisimman paljon tietoa. Tietotekniikan avulla yritys voi näyttää asiakkaalle tuntevansa ja arvostavansa häntä. Asiakkaita koskevien tietojen hallinnoimiseksi yrityksen täytyy kehittää *tietokanta*, joka sisältää tarpeellisia tietoja nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä muista tahoista. Tietokantoja tulee olla vain yksi. Yksinkertainen ja helposti luettava tietokanta on pohja onnistuvalle suhdemarkkinoinnille. Kun yrityksellä on toimiva tietokanta, yritys voi segmentoida asiakkaita esimerkiksi heidän tuottavuuden tai muiden yrityksen toimintaan sopivien kriteereiden perusteella. Laadukkaan tietokannan perusteella segmentointi voidaan perustaa ennalta arvattaviin eikä niinkään kuvaileviin tekijöihin.

Kaikki edellä mainitut suhdestrategiset ainekset tulee koota yhdeksi ja asiakkaan näkökulmasta toimivaksi palvelujärjestelmäksi. Siihen tarvitaan seuraavia resursseja: työntekijöitä, asiakkaita, tekniikkaa ja aikaa. Työntekijöille tulee selvittää, miksi heidän työpanoksensa on tärkeä. Heitä tulee motivoida. Asiakkaille tulee viestiä, että heistä välitetään ja he ovat yritykselle tärkeitä. Tekniikka mahdollistaa asiakkaiden koordinoinnin ja luo pohjan koko järjestelmälle. Aika on kallista, ja sitä tulee käyttää asiakkaan kannalta hyödyllisesti ja tehokkaasti. (Aaker & McLoughlin 2007, 200; Grönroos 2009, 58–60)

#### **5.4 Asiakassuhteiden hyödyt asiakkaalle ja yritykselle**

Asiakassuhteista koituvia hyötyjä tulee tarkastella kahdesta näkökulmasta: asiakkaan ja yrityksen. Tutkitaan ensin asiakassuhteiden hyötyjä asiakkaan kannalta ja sen jälkeen yrityksen. Asiakas on suhdehakuinen kahdesta syystä. Ensinnäkin, luotettavan suhteen löydettyään asiakkaan muiden vaihtoehtojen houkuttelevuus pienenee. Toiseksi, pysyvän suhteen avulla asiakkaan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa paremmin. (Grönroos 2009, 65)

Asiakassuhteesta koituvat hyödyt asiakkaalle voivat olla eri tasoilla riippuen, onko asiakassuhde asiakkaan ja työntekijän välinen vai asiakkaan ja koko yrityksen välinen. Asiakkaan ja työntekijän välisestä suhteesta koituvat hyödyt ovat asiakkaan henkilökohtaisen tason hyötyjä kun taas asiakkaan ja koko



yrittäjien välisen suhteen hyödyt liittyvät yritystason hyötyihin. (Hennig-Thurau, Gwinner & Gremler 2000, 373) On useita asioita, joista asiakkaat saavat henkilökohtaisen- ja yritystason hyötyjä. Joskus hyötyjä on vaikea erotella, sillä asiakkaat kokevat ne päällekkäisinä. Luettelen alla asiakkaiden kokemia asiakassuhteen hyötyjä.

- Monimutkaisten ostotilanteiden vähentäminen
- Päätöksenteon tehokkuuden paraneminen
- Tulevaisuuden hankintojen helpottaminen aikaisempien ostotapahtumien tiedon avulla
- Riskien pienentäminen
- Kognitiivisen johdonmukaisuuden ylläpitäminen eli tietoon perustuva loogisajatteleminen (Hennig-Thurau, et. al. 2000, 377)

Hyödyt voidaan myös jakaa laajemmin neljään eri luokkaan, jotka ovat *sosiaaliset hyödyt, erityiskohteluhyödyt ja identiteettiin sekä varmuuteen liittyvät hyödyt* (Hennig-Thurau, et. al. 2000, 379). Se, että yritys ja asiakas tuntevat toisensa ja ovat keskenään hyvissä väleissä kuvaa sosiaalisia hyötyjä. Tämä vaatii yrityksestä yhteyshenkilöä tai muuta erityistä suhdetta asiakkaaseen. Erityiskohteluhyödyt syntyvät oheis- ja lisäpalveluista, erityisistä hinnoista ja muista etuuksista, joilla osoitetaan asiakkaan tärkeämpi asema. (Grönroos 2009, 65–66) Asiakkaan tärkeämmästä asemasta ja asiakasuskollisuudesta hyvä esimerkki on asiakasetukortti, josta S-ryhmä on malliesimerkki. (Aaker & McLoughlin 2007, 201)

Asiakkaan identiteettiin sekä varmuuteen liittyvät asiakassuhteiden hyödyt ovat tärkeimpiä. Varmuus syntyy asiakkaan luottamuksesta ja uskosta palveluntarjoajaan eli vähäisestä epävarmuudesta. *Luottamus* kehittyy monesta asiasta: yleisestä luottamuksesta, järjestelmään, persoonallisuuteen ja prosessiin perustuvasta luottamuksesta. (Grönroos 2009, 65–67) Asiakkaan yhteyshenkilöllä on suuri merkitys luottamuksen synnyttämiseen, pitämiseen ja kehittämiseen. Menestyvä asiakassuhde vaikuttaa myös asiakkaan identiteettiin. Asiakas, joka on käyttänyt saman brändin palveluita jo pidemmän aikaa, kokee palvelut tuttuina ja

henkilökohtaisina. Niistä syntyy hänelle merkittävä osa identiteettiä ja itseluottamusta. (Hennig-Thurau, et. al. 2000, 377)

Yrityksen kannalta voidaan pohtia asiakassuhteiden hyötyä kannattavuuden näkökulmasta. *Suhteiden tuottoaste* kertoo suhdemarkkinoinnin merkityksen yrityksen myyntituottoihin, kustannuksiin ja voittoihin. Gummesson (2004) määrittelee suhteiden tuottoasteen olevan: ”yrityksen suhdeverkoston perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen”. Tätä on haastavaa käytännössä laskea. On olemassa kuitenkin tunnuslukuja, jotka auttavat asiakassuhteen tuottoasteen määrittelemisessä. Tunnuslukuja ovat *asiakassuhteen kesto, säilymisaste ja menestysaste*. Kesto kuvaa suhteen ajanjaksoa, jolloin asiakas pysyy yrityksen asiakkaana. Säilymisaste kertoo sen osan asiakkaista, jotka säilyvät yrityksen asiakkaina puoli vuotta, vuoden, kaksi vuotta ja niin edelleen. Menestysaste on yrityksen hylkäävien asiakkaiden osuus. (Gummesson 2004, 311–312; 318)

Toinen tapa asiakassuhteen kannattavuuden laskemiseen yrityksen kannalta on *asiakaspääoman mittaaminen*. Tällä hetkellä näen kyseisen kannattavuuden mittauksen toimeksiantajan kannalta kaukaiselta, koska toiminnan kehittämisen fokus ja tärkeys on muualla. Käsittelen siksi kyseistä mittaustapaa vain suppeasti. Asiakaspääoma tarkoittaa yrityksen asiakkaan elinikäisen arvon yhteenlaskettua tulosta. Se koostuu kolmesta elementistä: *arvopääomasta, brändin arvosta sekä pitkäkestoisen asiakassuhteen arvosta*. Arvopääoma kuvaa loppuasiakkaan kokemaa objektiivista arvoa yrityksen tarjoomasta. Brändin arvo syntyy loppuasiakkaan kokemasta subjektiivisesta arvosta yritystä sekä sen tarjoomaa kohtaan. Pitkäkestoisen asiakassuhteen arvo määrittyy asiakkaan kokemasta suhteen arvosta: kuinka vahva suhde on ja kuinka usein asiakas tulee ostamaan uudelleen? (Rust, Zeithaml & Lemon 2000, 51; 55–56; Gummesson 2004, 321; Grönroos 2009, 204)

Yrityksen tulee kuitenkin pitää mielessä, että asiakassuhteen kannattavuus ei synny ainoastaan arvosta ja sen tuottamisesta. Kannattavuus koostuu myös asiakastyytyväisyydestä sekä suhteen lujuudesta ja pituudesta. Asiakkaan kokema

arvo toimii asiakastyytyväisyyden perustana ja on tärkeä osa kannattavuutta. (Grönroos 2009, 200; 202) Kannattavuus on asiakassuhteen suurin hyöty yritykselle, mutta yritys voi myös muuten hyötyä suhteesta. Pitkäkestoinen ja luottamukseen perustuva asiakassuhde auttaa yritystä ymmärtämään ja ennakoimaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Lisäksi yritys kykenee arvioimaan eri asiakassegmenttien elinikäisen ostamisen kriittisiä vaiheita. Asiakkaiden hintaherkkyys pienenee ja yrityksen omien työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Luonnollisesti kustannukset pienenevät ja ostot lisääntyvät, jotka johtavat kannattavuuteen. (Reichheld, Markey & Hopton 2000, 135; 138; Ojasalo & Ojasalo 2010, 126)

## 6 VAHVA BRÄNDI B-TO-B – MARKKINOINNISSA

Tässä luvussa osoitan, mitkä tekijät tekevät ABC:sta vahvan brändin eli miten *vahva brändi* määritellään. Sen jälkeen esitän vahvan brändin hyötyjä B-to-B – markkinoinnin kannalta. Hyötyjä osoitan sekä asiakkaan, että yrityksen näkökulmista.

### 6.1 Minkälainen on vahva brändi?

*Brändi* on nimi, termi, merkki, symboli, design tai jokin näiden yhdistelmistä, joka kuvaa myyjän tai myyjäryhmän tuotteita ja palveluita erilaistamalla ne kilpailijoista. Tämä on brändin yleisin määritelmä, mutta toiset määrittelevät sen laajemmin. Joidenkin mukaan brändi on jotain, mikä on jo luonut näkyvyyttä, mainetta tai merkitystä markkina-alueella. (Keller 2008, 2) Grönroos (2009) kiistelee perinteisen brändin määritelmän kanssa, sillä hänen mukaansa määritelmästä puuttuu palveluiden tärkein piirre, prosessiluonne sekä asiakkaan huomiotta jättäminen. Palvelu on prosessi, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Prosessiin osallistuu myös asiakas, joka lopulta rakentaa brändin. Yritys ja markkinoijat antavat vain mielikuvia brändistä, mutta asiakas antaa viime kädessä brändille merkityksen. (Grönroos 2009, 384–386) ABC palvelubrändi täyttää kaikki edellä mainitut brändin määritelmät. Edellä mainittujen perusteluiden valossa voidaan todeta, että ABC on vahva brändi. Lisäksi vahvaa ABC brändimääritelmää tukee markkinajohtajuus bensinikaupassa (Helsingin sanomat, a Sanoma company 2013).

*Brändin imago* kuvaa, kuinka asiakkaat ja muut tahot kokevat brändin (Aaker 2002, 69). Imago on sidoksissa palvelun koettuun laatuun. Positiivinen imago vahvistaa asiakkaan palvelun laatua ja negatiivinen heikentää sitä (Grönroos, 2009, 231). *Brändin identiteetti* kuvaa, kuinka strategit ja markkinoijat haluaisivat asiakkaiden ja muiden tahojen kokevan brändin. Brändin identiteetti tulee rakentaa asiakkaiden kokeman brändi-imagon pohjalta. (Aaker 2002, 69; 71) Brändin identiteettiä kuvaavat *brändi elementit*, jotka erilaistavat brändin kilpailijoista. Oikealla tavalla käytetyt elementit ovat vahvan brändin menestyksen avaimia. Brändi elementtejä ovat esimerkiksi yrityksen nimi, web-

osoite, logo, symboli, tunnuslause, asiakaslupaus ja mainoslaulu. Vahvan brändin markkinoijat ovat osanneet valita brändi elementeistä ne oikeat asiat, jotka ovat ikimuistoisia, merkityksellisiä, miellyttäviä, siirrettäviä, sopeutuvia ja suojeuttavissa olevia. (Keller 2008, 140) Vahvan brändin takana on markkinoijia, jotka ovat luoneet suotuisat olosuhteet asiakkaalle menestyksekkään brändimielikuvan luomiseksi (Grönroos 2009, 384). Lyhyesti tiivistettynä: menestyksekkään brändin takana on hyvä brändin hallinta.

## 6.2 Vahvan brändin hyödyt

On selvää, että kuluttajamarkkinoilla brändin vaikutus on suuri. Brändi vaikuttaa kuitenkin yhtä suuresti myös B-to-B – markkinoilla (Keller 2008, 11–12; Chernatony & McDonald 1998, 151). Vahvasta brändistä hyötyvät sekä asiakkaat, että palvelun tarjoaja eli yritys (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197). *Chernatony ja McDonaldin* (1998) mukaan ostotyypistä riippumatta B-to-B -ostajille on merkityksellisempää tarjoajan brändi identiteetti kuin oston kohde. Yrityksen brändi mielikuva jää vahvemmin asiakkaan mieleen kuin yksittäinen palveluseloste tai – kokemus. (Chernatony & McDonald 1998, 189)

Voidaan todeta, että asiakas hyötyy vahvasta brändistä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen hyöty syntyy brändin arvoista ja mielikuvista. Esimerkiksi kun potentiaalinen yritysasiakas maksaa kokouspalvelusta, yritys maksaa myös kokouspalvelutarjoajan luomista mielikuvista ja arvoista. Mielikuvat voivat liittyä esimerkiksi kokouspalvelutarjoajan korkealuokkaisuuteen ja laadukkuuteen. Toinen hyöty liittyy asiakkaan ostotyytyväisyyteen. Yksinkertaisesti, vahva brändi tekee asiakkaasta tyytyväisemmän tekemäänsä ostoon, koska brändi on vahvistanut ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Kolmanneksi, vahva brändi toimii asiakkaalle tietynlaisena vakuutena palvelusta. Erityisesti palvelujen markkinoinnissa vahva brändi on takuu asiakkaalle palvelun luotettavuudesta, koska oston kohde on näkymätön ja aineeton. Vahva brändi on synnyttänyt asiakkaalle mielikuvia ja oletuksia, joiden ansiosta hän voi ymmärtää ja visualisoida paremmin palvelun ominaisuuksia ja rakennetta. Muutoin palvelua on

vaikea arvioida ja ennustaa ennen omaa palvelukokemusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197–199)

Kolme edellä mainittua asiakkaan hyötyä vähentävät asiakkaan kokemia riskejä. Vahva brändi pienentää asiakkaan kokemia riskejä rahallisiin, sosiaalisiin sekä turvallisuuteen liittyviin tekijöihin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199). Seuraavassa esimerkkejä. ABC-palvelubrändin asiakaslupaus ”Huolehdimme sinusta” on yksi brändi elementti. Se viestii yritysasiakkaalle huolenpidosta: ”Voit luottaa meihin, et tule pettymään.” Viesti huolehtimisesta ja välittämisestä saavat asiakkaan kokemaan, että myös heidän taloudellinen sijoitus ei tule tuottamaan pettymystä. ABC:n asiakaslupaus pienentää asiakkaan kokemaa sosiaalista riskiä lupaamalla huolehtia asiakkaasta niin, että asioinnista ei synny vuorovaikutuksellisia ongelmia. Palvelu on sujuvaa ja vaivatonta eli yhteistyö toimii asiakkaan ja yrityksen välillä. Se, kuinka ABC:n asiakaslupaus vähentää asiakkaan kokemaa turvallisuusriskiä on selvä. Huolehtiminen viestii asiakkaalle myös siitä, että hänen turvallisuudesta pidetään huolta. Hänen ei tarvitse olla huolissaan fyysisesti vaaraan joutumisesta tai henkisesti vaaran kokemisesta. Asiointi on mukavaa ja huoletonta.

Kuinka yritys sitten hyötyy vahvasta brändistä B-to-B – markkinoilla? *Sarinin* (2010) mukaan suurin hyöty on emotionaalinen yhteys asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaalla on palvelun rationaalisiin ominaisuuksiin liittyen syitä ostaa yritykseltä, mutta emotionaaliset tekijät johtavat tekoihin eli asiakkaan ostamaan. (Sarin 2010, 10) Tunneside syntyy antamalla lupauksia ja täyttämällä ne (Grönroos 2009). *Ojasalo ja Ojasalo* (2010) ovat esittäneet kirjassaan B-to-B – palvelujen markkinointi nimeltä mainitseamattoman B-to-B – palvelujen asiakkaan näkökulman B-to-B -brändäämisestä. Asiakas kommentoi seuraavasti:

”Näen kyllä miksi teoriassa saattaisi olla tärkeää brändätä b-to-b – puolella, mutta todellisuudessa en välitä toimittajien brändeistä. Ostotoimintani pohjautuu henkilökohtaisiin ja toiminnallisiin yhteyksiin toimittajien kanssa. Jos kontaktini häipyy, vien toimintani hänen mukanaan. Asiakkaana näen, että b-to-b – brändien rakentaminen on ajanhukkaa.” (Ojasalo & Ojasalo 2010, 196)

Asiakkaan kommentti käy kiistattomasti yhteen *Sarinin* (2010) näkemyksen kanssa brändäämisen suurimmasta hyödystä: emotionaalisesta yhteydestä

asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakas perustelee toimittajan valintaan johtavia tekijöitä henkilökohtaisilla seikoilla ennen toiminnallisia syitä. Luvussa 3.3. esitin, että yrityksen ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiset motiivit. Brändäämisessä on kyse asiakkaaseen vetoamisesta sekä oikeanlaisten mielikuvien herättämisestä ja ylläpitämisestä. Brändistä viestivät myös yrityksen henkilökunta. Näin ollen asiakkaan kommentit kumoavat itse itsensä. Näkökulma on kuitenkin yksi todiste siitä, kuinka piilotettua, mutta samalla tehokasta brändääminen voi olla.

Tunnesiteen lisäksi yritys hyötyy myös muilla tavoilla vahvasta brändistä. Asiakkaan vahva brändimielikuva synnyttää yrityksestä positiivisen imagon ja maineen. Nämä tekijät kasvattavat yrityksen mahdollisuuksia myynnissä sekä pitkäkestoisissa asiakassuhteissa. Emotionaalinen tunneside vaikuttaa myös vahvistavalla tavalla asiakassuhteen keston. Vahva brändi luo myös yritykselle tietynlaisen varmuuden asiakkaan uudelleen ostosta. (Keller 2008, 11–12) Vahva brändin avulla yritys voi myös laajentua ja esitellä uuden brändin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199).

Vahva brändi on tunnettu ja kysytty. Sen palveluista maksetaan korkeampaa hintaa. Luonnollisesti kilpailijoita ei harkita enää valintatilanteessa samalla tavalla kuin ennen. Vahva brändi vaikuttaa myös asiakkaaseen vahvistamalla hänen asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan lisäksi vahva brändi vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin suhteita vahvistavalla tavalla. Esimerkiksi jakelukanavaverkosto eli se verkosto, joka vaikuttaa asiakkaan palvelusaatavuuteen, lujittuu. Tästä seuraa muun muassa yrityksen lisensointimahdollisuuksien todennäköisempi saatavuus. Vahvan brändin avulla on helpompi rekrytoida. Lisäksi kriisitilanteita on helpompi hallita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199)

## 7 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys antaa lukijalle kokonaiskuvan tutkimuksen teoriakatsauksesta. Tarkoitus on esittää aiemmin käsitellyt teoriat pääpiirteittäin, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää tutkimuksen takana olevan teoreettisen tiedon merkitys. Tarkoituksena on osoittaa teorian pääaiheiden yhteydet tutkittavaan aiheeseen sekä niiden keskinäinen yhteys. Teoria-osuudessa edetään ilmiön merkityksen kannalta mielekkäässä järjestyksessä. Teorian pääaiheet ovat palvelujen B-to-B – markkinointi, B-to-B – asiakkaan ymmärtäminen, markkinointimix B-to-B – markkinoinnissa, B-to-B – asiakassuhteet sekä vahva brändi B-to-B – markkinoinnissa.

Tärkeää on ensin ymmärtää, mihin ympäristöön tutkittava aihe sijoittuu. Palvelujen B-to-B – markkinointiluku selvittää lukijalle, että B-to-B – palvelu on aineeton työ, prosessi tai suoritus, joka kuluttajan sijaan suunnataan toiselle yritykselle (Hutt & Speh 2004, 330). Luvussa kuvaillaan markkinointia ilmiöksi, johon koko yritys osallistuu. (Grönroos 2009, 315) Havaitaan, että markkinointi on valtaosin tuottavien asiakassuhteiden hallintaa (Kotler & Armstrong 2012, 28). Lisäksi ymmärretään, että markkinointiympäristö koostuu teknologisista, poliittisista, taloudellisista, kulttuurillisista ja demografisista tekijöistä.

Markkinoinnin lähtökohtana on aina asiakas. On oleellista ymmärtää, miten asiakas toimii, jotta markkinointitoimenpiteet ovat suunniteltu ja toteutettu asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on luoda kaksisuuntaisia arvoketjuja. Tämä tarkoittaa, että sekä asiakas, että yritys hyötyvät palvelun jokaisesta vaiheesta. Tärkeintä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa eli jotain sellaista, mikä erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Luvussa B-to-B – asiakkaan ymmärtäminen tarkastellaan asiakkaan käyttäytymistä ja toimintaa. Ymmärretään, että asiakas hakee B-to-B- palvelulta ongelmaan kokonaisvaltaista ratkaisua. Tarkastellaan yrityksen ongelman ratkaisukeinoja ja ymmärretään, kuinka ratkaisut usein liittyvät asiakkaan toiminnan ja tarjoaman kehittämiseen. Luvun lopussa tarkastellaan yrityksen ostoprosessin vaiheita sekä ostokäyttäytymistä. Huomataan, että yritysmarkkinoilla ostoprosessi on huomattavasti



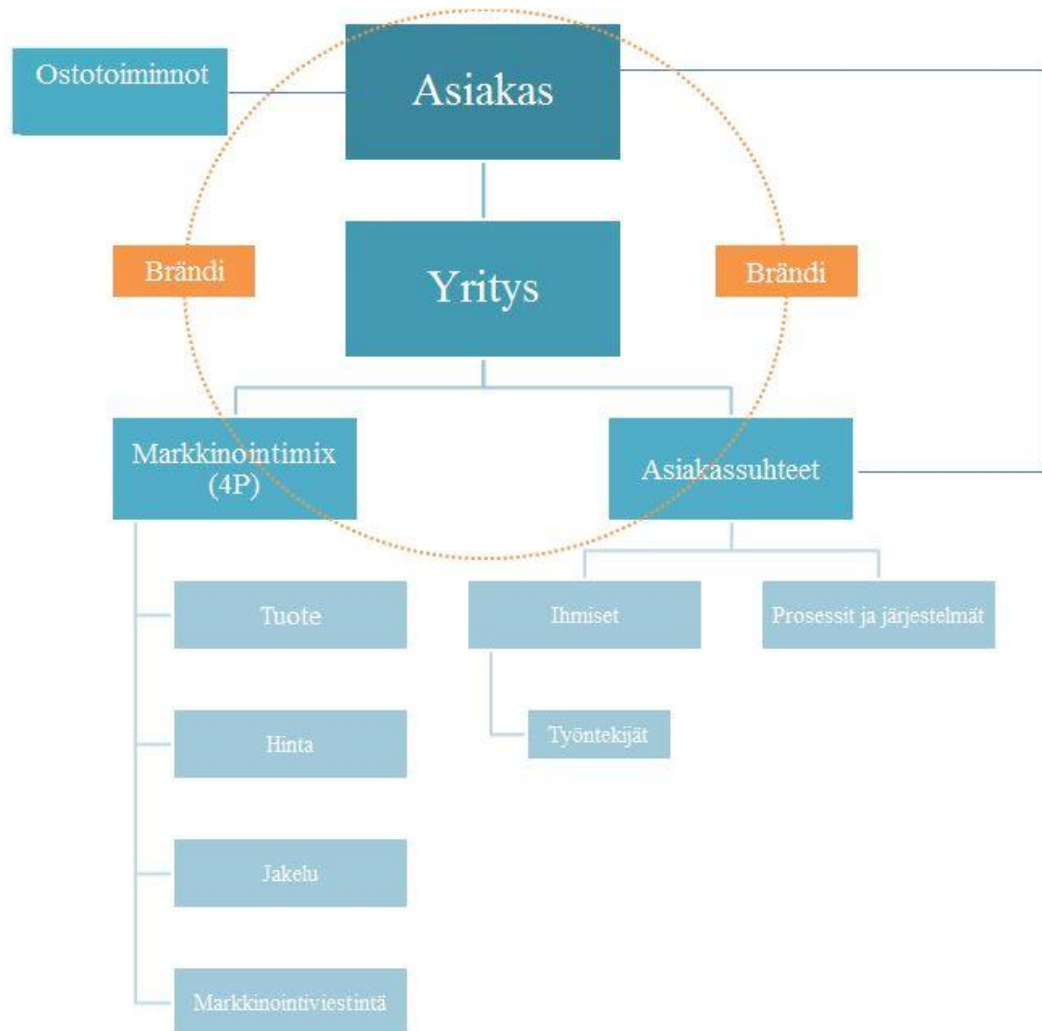
monimutkaisempi kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa useat henkilöt sekä tahot yrityksen sisällä.

Yhtä lailla kun yrityksen tulee ymmärtää asiakasta, tulee sillä olla tietämystä markkinoinnin peruselementeistä. Markkinointimix koostuu tuotteesta, hinnasta, jakelusta ja markkinointiviestinnästä. Yrityksen tulee havaita edellä mainitut neljä tekijää kilpailukeinoina ja osata hyödyntää niitä asiakaslähtöisesti. Markkinointimix B-to-B – markkinoinnissa – luku käsittelee neljän muuttujan merkityksiä ja ominaisuuksia. Luvussa tarkastellaan kilpailukeinojen työkaluja ja kuinka ne soveltuvat erityisesti yritysmarkkinoille. Huomioidaan kuitenkin, että palvelujen markkinoinnissa tärkeää on ajatella peruselementtien rakentuvan isommasta kokonaisuudesta kuin markkinointimix. Peruselementeiksi voidaan lukea myös ihmiset, prosessit ja järjestelmät, jotka nousevat esille teorian asiakassuhteita käsittelevässä luvussa.

B-to-B – asiakassuhteet on teoriakokonaisuuden tärkein osa-alue. Ensimmäiseksi lukijalle selvitetään, minkälaista on asiakassuhteisiin pohjautuva B-to-B – markkinointi. Luodaan käsitys siitä, että kyse on asiakassuhteiden oikeanlaisesta hallinnasta, joka vaatii ensin ymmärrystä asiakassuhteiden luonteesta. Asiakassuhteiden ominaispiirteitä ovat pitkät asiakassuhteet. Lukijalle osoitetaan, kuinka asiakassuhteesta voidaan havaita kolme päävaihetta ja neljä alavaihetta. Lukijalle myös selvitetään, mitä suhdestrategian toteuttaminen yritykseltä käytännössä vaatii ja kuinka yritys voi kehittää palvelujärjestelmäänsä asiakaslähtöisemmäksi. Luvun lopussa osoitetaan, että asiakassuhteiden hallinta on kannattavaa yritykselle, joka toimii B-to-B -palvelumarkkinoilla. Havainnollistetaan, kuinka luotettavasta asiakassuhteesta hyötyy sekä asiakas, että yritys.

Brändi yhdistetään helposti tuotteeseen, joka on markkinoinnin peruselementti, osa perinteistä markkinointimixiä. Brändi vaikuttaa kuitenkin kokonaisvaltaisemmin. Se on mielikuvien ja siihen liitettyjen arvojen summa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197). Teoria-osan viimeisessä luvussa käsitellään vahvaa brändiä B-to-B – markkinoinnissa. Ymmärretään, kuinka

kokonaisvaltainen vaikutus vahvalla brändillä on ja kuinka sekä asiakas, että yritys hyötyvät vahvasta brändistä.



**Kuvio 3.** Teoria-aiheiden keskinäinen yhteys

Yllä oleva kuvio 3 selventää, kuinka teoria-aiheet ovat keskenään yhteydessä. Kaiken keskiö on asiakas, joka on yhteydessä yritykseen. Yritys luo markkinoinnin peruselementtien avulla asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palvelutarjooman, jota asiakkaan ostotoiminnoista vastaavat vertaavat kilpailijoihin. Yrityksen brändiin vaikuttaa yrityksen toiminta ja yrityksen brändi vaikuttaa asiakkaaseen.

### III EMPIIRINEN OSA

Tutkimuksen kolmas osa keskittyy empiriaan, joka kuvaa tutkimuksen käytännöllistä puolta. Teoriaosa on osoittanut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka nyt laitetaan käytäntöön. Aloitan empiirisen osan avaamalla tutkimusprosessia: vaiheita, tavoitteita sekä lähestymistapaa. Tätä seuraa tutkimusmenetelmän tarkastelu. Kuvailen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja pohdin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmien eroja. Keskityn kuitenkin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska olen valinnut sen kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Puolistrukturoidun teemahaastatteluesittelyn jälkeen havainnollistan, kuinka haastattelu on toteutettu ja ketkä ovat olleet haastateltavina ja miksi. Raportoin tarkemmin haastattelujen sisällön syntymisestä ja kuinka haastattelutilanteista sovittiin. Sitten raportoin haastattelutilanteista: miten, missä ja koska haastattelut tapahtuivat.

Luvussa 12. esittelen haastattelulomakkeen, jota olen käyttänyt runkona haastattelutilanteissa. Osoitan, kuinka haastattelulomake on yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen. Ennen tutkimustuloksien esittelyä, selostan, kuinka tutkimustuloksia on analysoitu. Tämän jälkeen esittelen tutkimustulokset. Käsittelen aineiston haastattelukysymysten järjestyksessä. En käy jokaisen haastateltavan vastauksia yksityiskohtaisesti läpi, vaan keskityn aineistoon kokonaisuutena, kuitenkin jättämättä mitään pois. Aineiston esittelyn jälkeen esitän johtopäätökset sekä kehitysideat toimeksiantajan näkökulmasta. Seuraavaksi osoitan, kuinka tutkimustulokset kytkeytyvät teoriaosuuteen. Empiirisen osan lopussa tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta. Päätän työn yhteenvetoon, jatkotutkimusehdotuksiin sekä loppusanoihin.

## 8 TUTKIMUSPROSESSI

*Tutkimusprosessi* on joukko tapahtumia, jotka määrittelevät tutkimuksen lopputuloksen. Seuraavassa esittelen tutkimusprosessin vaiheita. Lisäksi kerron tutkimuksen tavoitteesta sekä lähestymistavasta.

### 8.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessi voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen: aiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman toteutus ja tutkimuksen raportointi. Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa valitaan aihe, tutustutaan aiheeseen sekä laaditaan aikataulu. Toisessa vaiheessa laaditaan tutkimussuunnitelma: kirjallinen selostus ongelmasta, teoreettisesta viitekehystä, tutkimusmenetelmästä ja aikataulusta. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan tutkimussuunnitelma. Tässä vaiheessa jatketaan aiheeseen perehtymistä ja kirjoitetaan teoriaosa. Lisäksi kerätään tutkimuksen aineisto valitun tutkimusmenetelmän avulla ja analysoidaan se. Viimeisessä vaiheessa raportoidaan. Selostetaan kirjallisesti, kuinka tutkimus on vaihe vaiheelta edennyt ja onnistunut. Viimeisessä vaiheessa esitetään myös tulokset, johtopäätökset sekä mahdolliset ehdotukset jatkotutkimuksille. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 64–65)

### 8.2 Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajan, ABC Vaasan potentiaalisten B-to-B -asiakkaiden kokouspalveluiden tarpeita ja peilata näitä tarpeita ABC Vaasan B-to-B -kokouspalvelutarjoomaan. Tämä vaatii ensimmäiseksi selvityksen siitä, miten ABC Vaasan potentiaalinen B-to-B -asiakas määritellään sekä mitkä yritykset ovat ABC Vaasan potentiaalisia B-to-B -asiakkaita.

Tutkimuksella on neljä keskeistä pyrkimystä. Tutkimus pyrkii *lisäämään ymmärrystä*. Mitä ABC Vaasan potentiaaliset B-to-B -asiakkaat tarvitsevat ja odottavat kokouspalveluilta? Miten nämä asiakkaat tekevät päätöksiä ja millä perusteilla? Tutkimuksen avulla pyritään *ratkaisemaan ongelmia*. Ketkä ovat

ABC Vaasan potentiaalisia B-to-B – asiakkaita ja kuinka ABC Vaasan kokouspalvelut tulisi päivittää vastaamaan paremmin heidän tarpeita? Tutkimus pyrkii *antamaan vastauksia*. Tuleeko ABC Vaasan uudistaa kokoustilojen välineistöä? Miten B-to-B – asiakas haluaa tehdä kokousvarauksen? Ovatko kokouspalveluiden hinnat kilpailukykyisiä? Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään *kehittämään käytännön toimintaa*. Miten varauksen tekemisestä tulee entistä sujuvampaa? Mitkä tekijät tuottavat ABC Vaasan potentiaalisille yritysasiakkaille lisäarvoa? (Koskinen 2012) Tutkimuksen perusasettelu on jo itsessään saavuttanut yhden ammattikorkeakoulun tutkimukselle asetetun tavoitteen, sillä tutkimus on hankkeistettu.

Tutkimuksen lähestymistapa on *fenomenologinen*, sillä tutkimuksen kohteena ovat ihmisiin liittyvät ilmiöt. Fenomenologisen viitekehyksen mukaan maailma on sosiaalisesti rakentunut ja kaikki on subjektiivista. Näin ollen tutkimuksessa on mahdollisuus omaan tulkintaan. Fenomenologiseen lähestymistapaan pohjaten tutkimuksen tavoitteena on keskittyä asioiden merkityksiin ja ymmärtää, mitä kokonaisvaltaisesti tapahtuu. Fenomenologiassa ideoita kehitetään *induktiivisesti* eli yksittäisestä havainnosta yleiseksi malliksi. Induktio perustuu empiriseen havaintoon, josta syntyy tuloksia. Fenomenologisen ilmiön tutkimiseen soveltuvat kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät ja pienehköt otoskoot, joita tutkitaan syvällisesti. Tässä tutkimuksessa on valittu tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään käytännöllisyyteen ja tulosten hyödynnettävyyteen.

## 9 TUTKIMUSMENETELMÄ

*Tutkimusmenetelmä* on kokoelma tapoja ja käytäntöjä, joilla kerätään havaintoja. Menetelmän valintaan vaikuttavat etsityn tiedon luonne sekä se, mistä ja keneltä tietoa etsitään. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 178–179) Tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä on valittu, koska tutkittava joukko on suhteellisen pieni ja siitä halutaan kerätä syvällistä tietoa. Tässä luvussa paneudun kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tarkastelen kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja eroja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Selvitän, millainen on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Lopuksi käsittelen, kuinka kvalitatiivista tutkimusta analysoidaan.

### 9.1 Kvalitatiivinen tutkimus

*Kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Seuraavaksi kuvailen kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan. Aineistoa kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei yleensä suosita mittausvälineitä vaan instrumenttina toimii ihminen, kuten tässä tutkimuksessa. Analysointi on induktiivista eli yksittäisistä havainnoista luodaan laajempia kokonaisuuksia. Lähtökohtana on uusien asioiden paljastaminen – ei oletettujen seikkojen todistaminen. Aineiston keräämisessä käytetään laadullisia metodeja ja vältetään kirjallisesti tai sähköisesti tehtäviä lomakkeita ja kyselyjä. Tutkija valitsee kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukon suuruus ei ole olennaista. Se, mikä muodostuu tutkimuksen kannalta tärkeäksi määrää kohdejoukko, ei tutkija. Siksi kohdejoukon suuruus voi määräytyä vasta tutkimuksen edetessä. Edelliseen väitteeseen perustuen kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista sen joustavuus: olosuhteet voivat vaikuttaa suunnitelmiin. Lisäksi havaintoja tulkitaan ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 159–160; 176–177)

Useat teokset kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen yleispiirteitä vertaamalla niitä kvantitatiiviseen tutkimukseen. *Kvantitatiivinen* tarkoittaa määrällistä. Toiset

teokset taas näkevät kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen toisiaan täydentävinä, eivätkä liioin piittaa niiden vastakkainasettelusta. Karkeasti voidaan todeta, että kvalitatiivinen tutkimus kohdentuu numeroihin ja kvantitatiivinen tutkimus merkityksiin. Toisaalta, numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia. Merkityksiä voidaan selvittää numeroin ja numeroiden avulla voidaan luoda merkityksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4; Hirsjärvi, et. al. 2007, 132–133) Esimerkki osoittaa, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vastakkainasettelu on suhteellista. Mielestäni keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että kyseessä on kaksi erilaista – ja usein vastakohtaisesti aseteltua tutkimusmenetelmää, jotka tutkimuksen luonteesta riippuen toisinaan on hyödyllistä integroida keskenään. Olen kuitenkin katsonut, että tässä tutkimuksessa on merkityksellistä paneutua kvalitatiiviseen tutkimukseen. Toisaalta, tutkimuksessa esiintyy myös kvantitatiivisia piirteitä, sillä tutkimustuloksia tullaan esittelemään osittain prosentuaalisesti.

## **9.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu kvalitatiivisena tutkimuksena**

Olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmäksi *puolistrukturoidun teemahaastattelun*. Kuvailen ensin haastattelua tiedonkeruun menetelmänä ja selvitän, miksi se soveltuu tutkimukseeni. Sen jälkeen esitän, mitä tarkoittaa puolistrukturoitu teemahaastattelu. Yleisesti kuvailtuna haastattelu on puhetta, joka on jaoteltu kysymysten ja vastausten virraksi kahden henkilön välillä. Perinteisen haastattelumallin mukaan ensin kysyy haastattelija ja sitten vastaa haastateltava. Laadullinen haastattelu voi kuitenkin olla enemmän keskustelunomaista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78) Haastattelu on yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, koska se on joustava tapa saada kohteesta syvällistä tietoa. Tiedonkeruussa käytetystä kanavasta riippuen, haastateltavasta on mahdollista havaita verbaalisen tuotoksen lisäksi myös muuta. Esimerkiksi haastateltavan ilmeet, eleet, käytös, asento, liikehdintä ja katse voivat auttaa haastattelijaa ymmärtämään haastateltavan taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34)

Olen valinnut haastattelun tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska se antaa haastateltaville mahdollisuuden kuvailla tuntemuksia ja merkityksiä vapaasti. Oletan myös, että osa vastauksista tulee olemaan laajoja, joita kysymyslomakkeella olisi suppeaa tarkastella. Haastattelu antaa minulle mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä ja näin selventää sekä syventää annettuja vastauksia. Lisäksi haastattelun etuna on sen joustavuus. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 200–201)

Haastattelussa on myös huonoja puolia. Haastattelut vievät aikaa. Itse haastattelujen lisäksi aikaa vievät haastatteluajankohtien sopiminen ja haastatteluihin valmistautuminen. Toisinaan haastatteluista syntyy myös kustannuksia. Tässä tutkimuksessa kustannuksia tulee syntymään puhelimen käytöstä, polttoainekuluista Kuopio-Vaasa-Kuopio akselilla sekä etähaastateltaville lahjakorttien postituksesta. Haastattelija ja haastateltava voivat aiheuttaa myös epäkohtia haastatteluun. Epäkohtien katsotaan liittyvän haastattelun luotettavuuteen. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 200–201) Käsittelen haastattelun luotettavuutta tarkemmin luvussa 16. kun pohdin koko tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun kontekstissa puolistrukturoitu tarkoittaa kiteytetysti haastattelun joustavuutta. Puolistrukturoitu haastattelu on suunniteltu pääpiirteittäin ja siinä on jouston varaa. Tutkimuksessani olen suunnitellut haastattelun kysymykset ja niiden järjestyksen. Kaikille haastateltaville kysymykset ovat samat, mutta voin vaihdella kysymysten järjestystä ja edetä heidän kerrontansa kanssa sopivassa järjestyksessä. Haastattelusta puolistrukturoidun tekee myös se, ettei haastateltaville tarjota vastausvaihtoehtoja, vaan he voivat vastata omin sanoin.

Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti teemoittain. Haastattelun teemat ovat sidoksissa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli ilmiöihin, jotka jo tiedetään. Tarkoitus on löytää teemojen avulla kokonaisvaltaisia merkityksiä. Kun kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, haastateltaville voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena on saada tutkimusongelman kannalta



merkityksellisiä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Eriksson & Kovalainen 2008, 75)

### 9.3 Puolistrukturoidun teemahaastattelun analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulee jo päättää, mitä tallennusvälineitä tullaan käyttämään, koska puolistrukturoitu teemahaastattelu on välttämätöntä tallentaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 75). Tallennusvälineitä on monenlaisia, ja haastateltavan tulee löytää kustannus- ja käyttötehokas ratkaisu. Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään pientä sanelukonetta, jonka olen saanut isäni työpaikalta. Pieniä kasetteja sanelukoneeseen olen saanut äitini työpaikalta. Tämä ratkaisu on ollut minulle edullinen. Haastattelun tallennusvälineen lisäksi haastattelijan tulee tehdä päätöksiä haastattelun analyysiin liittyen. Kuinka aineisto puretaan? Kuinka aineistoa luetaan ja tulkitaan? Mitkä ovat analyysin vaiheet ja mikä on valittu analyysimuoto?

Tyypillistä puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on se, että analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Haastattelija luokittelee ja jäsentää haastateltavan vastauksia ja havaitsee toistuvia ilmiöitä. Uskon, että tutkimuksessa käy näin. Analyysissä aineisto usein säilytetään sanallisessa muodossa, eikä sitä muuteta numeeriseksi. Päätely on induktiivista, kuten olen jo aikaisemmin todennut (ks. luku 9.1). Tutkimuksessa keskeisintä on aineisto – ei omat teoriat, vaan se, mitä haastateltavat kokevat tärkeäksi. Tämä piirre määrittelee tutkimuksen analyysimuodon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Eriksson & Kovalainen 2008, 95)

Haastattelun analysointiin on useita eri lähestymistapoja. Tässä tutkimuksessa ei käytetä yhtä erityistä lähestymistapaa, vaan sovelletaan muutamaa. Koska haastateltavien näkemät merkitykset ovat keskiössä, haastateltavat voivat itse huomata uusia yhteyksiä asioiden välillä tai löytää uusia merkityksiä. Tämä kuvaa haastattelujen ensimmäistä lähestymistapaa. Toinen lähestymistapa sallii minun haastattelijan roolissa selventää, tarkentaa ja tulkita haastateltavan vastauksia. Kun haastattelija on antanut vastauksensa, saatan tiivistää hänen sanomansa, jolloin hän voi vielä tarkentaa kerrontaansa. Tämä lähestymistapa lisää

ymmärrystä haastattelijan ja haastateltavan välillä, koska haastateltavalle annetaan vielä mahdollisuus korjata tai vaikka peruuttaa koko annettu vastaus. (Kvale 2007, 102)

Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei ole standardoituja metodeja, sillä tekniikoita on useita. Näin ollen myös aineiston purkaminen tapahtuu tutkijan parhaalla näkemällä tavalla. Tässä tutkimuksessa tulen purkamaan aineiston tietokoneen avulla, mutta ilman erillisen tekstianalyysiohjelman käyttöä. Tulen purkamaan aineiston niin, että haastateltavien antamat merkitykset *tiivistetään* sekä osittain *luokitellaan*. Merkityksien tiivistäminen tarkoittaa, että haastateltavien kerronnan oleellimmat merkitykset kirjataan excel-tiedostoon lyhyempään sanalliseen muotoon. Oleellisella merkityksellä tarkoitan vastausta haastattelukysymykseen tai muuten tutkimuksen aiheen kannalta tärkeäksi kokemaani asiaa. Nämä sanalliset muodot osittain luokitellaan ja osittain jätetään tiedostoon sellaisenaan. Merkityksien luokittelu tarkoittaa niin sanottua koodaamista, jossa esiintyy kvantitatiivisia piirteitä. Luokittelu tapahtuu skaalamaisesti kirjaimia käyttäen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136–137; 141) Eri kysymyksillä on erilaisia skaalaluokituksia. Luokitus voi olla esimerkiksi välillä a-b tai a-g. Olen päättänyt kysymyksen luonteesta riippuen, mitkä vastaukset tiivistetään ja mitkä luokitellaan. Jätän luokittelematta vastaukset, joiden lukeminen sellaisenaan on helpompaa. Tällöin vain vastauksien sanamuotoa tiivistetään. Koska kyse on teemahaastattelusta, luonnollisesti aineisto puretaan excel-tiedostoon teemoittain. Tulee muistaa, että kyseessä on suunnitelma. Edellä mainitsin, että aineisto määrittää analyysimuodon.

Aineistoa tulisi lukea useaan kertaan kun se on purettu. Vaikka tutkimuksessa on kyse pienestä kohdejoukosta, ja aineisto tulee osittain tutuksi jo haastatteluvaiheessa, on tärkeää pyrkiä kokonaisuuden hahmottamiseen kertaamalla aineistoa. Alkuun aineistosta saattaa syntyä mitäänsanomaton tunne, mutta *Hirsjärvi ja Hurme* (2011) painottavat, että itsestään selvää tai latteaa alkuvaikutelmaa ei kannata pelästyä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143)

Kun aineistoa on luettu, sitä voidaan alkaa käsittelemään. Aineiston käsittely voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: *kuvaus*, *luokittelujen yhdistely* ja *raportointi*. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kuvaillaan aineistoa. Tulen esittämään vastauksia kysymyksiin kuka, missä, milloin ja miten. Kuvailu vaihe asettaa koko analysoinnille perustan. Haastateltavien antamat merkitykset ovat relevantteja vain jos ne ovat sijoitettu oikeaan kontekstiin. Edellä mainitsin aineiston purkamista käsitellessä, kuinka vastaukset tullaan tiivistämään ja osittain luokittelemaan. Analysoinnin toisessa vaiheessa tiivistetty ja luokiteltu aineisto yhdistetään. Tässä vaiheessa pyrin löytämään merkityksille säännönmukaisuuksia sekä samankaltaisuuksia. Yhdistelyssä voin käyttää analysointitapoina laskemista, astekointia tai teemoittelua. Tulen mahdollisesti käyttämään kaikkia kolmea tapaa. Lopuksi aineiston analysointi tulee raportoida. Tulokset ja analyysit voin esittää tekstinä, numeroina, kuvina tai kuvioina. Voin itse kuvailla tuloksia tai käyttää otteita haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143–149; 169; 172–173) Luvussa 12. käsitelen vielä yksityiskohtaisemmin kuinka tutkimustuloksia on analysoitu.

## 10 HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan yksityiskohtaisesti, miten koko haastatteluprosessi on edennyt. Koko haastattelu pohjautuu tutkimussuunnitelmaan. Tästä johtuen ensimmäiseksi kertaan tutkimussuunnitelman tutkimusongelman sekä – kysymykset. Tämän jälkeen kuvaan, miten olen valinnut tutkimuksen kohdejoukon ja edustavan otoksen kohdejoukosta. Edustava otos kuvaa tutkimuksen haastateltavia yrityksiä, jotka on valittu suuremmasta joukosta eli kohdejoukosta. Seuraavaksi esitän, miten olen valinnut haastateltavat henkilöt yrityksistä. Tätä seuraa kuvailu haastattelun sisällön suunnittelemisesta sekä haastatteluajkojen sopimisprosessista. Lopuksi kerron tarkemmin haastattelutilanteista ja – muodoista.

### 10.1 Tutkimussuunnitelma haastattelujen suunnittelemisen perustana

Haastattelun suunnittelemisessa palautetaan mieleen tutkimuksen alussa laadittu tutkimussuunnitelma. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset luovat perustan koko haastattelun suunnittelemiselle. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on kiteytetty seuraavasti: Kuinka ABC Vaasa liikennemyymälän kokouspalvelut tulisi päivittää vastaamaan paremmin lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita? *Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:*

5. Mitkä ABC Vaasan lähiyritykset ovat liikennemyymälän potentiaalisia B-to-B -asiakkaita?
6. Minkälaisia kokouspalveluita ABC Vaasan potentiaaliset lähialueen yritysasiakkaat tarvitsevat?
7. Minkälaisia käytännön muutoksia ABC Vaasan tulisi tehdä kokouspalveluihin?
8. Kuinka ABC Vaasan kokouspalveluiden näkyvyyttä tulisi lisätä B-to-B -markkinoinnin osalta?

Ennen kun kohdejoukko ja haastateltavat voidaan valita, ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on välttämätöntä löytää ratkaisu. Seuraavassa alaluvussa käsitellään, kuinka ABC Vaasan lähialueen potentiaalinen yritys määritellään. Itse

haastattelun sisältö tulee luoda niin, että sen avulla löydetään vastauksia toiseen, kolmanteen sekä neljanteen tutkimuskysymykseen. Haastattelun sisällön suunnittelemista käsittelee luku 10.4. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulisi löytää ratkaisu tutkimuksen tutkimusongelmaan. Haastattelun suunnittelemisessa, valmistautumisessa sekä toteutuksessa on tärkeää huomioida tutkimusongelman tärkein kohta: ”Kuinka ABC Vaasa liikennemyymälän kokouspalvelut tulisi päivittää vastaamaan *paremmin* lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita?” Se, mitä ”paremmin” tarkoittaa käytännössä on tutkimuksessa olennaista.

## 10.2 Kohdejoukon ja edustavan otoksen valinta

Tutkimuksen *kohdejoukko* on se joukko, johon tutkimus kohdentuu. *Edustava otos* on kohdejoukosta supistettu ryhmä, joka kuvaa kohdejoukkoa mahdollisimman hyvin. Edustava otos on se joukko, jota tutkimuksessa haastatellaan. Tutkimuksen kohteena ovat ABC Vaasan lähialueen potentiaaliset yritykset. Kohdejoukon ja edustavan otoksen valinnassa voidaan nimetä neljä päävaihtetta. Ensimmäiseksi *määritellään kohdejoukko*. Miten määritellään ABC Vaasan lähialueen potentiaalinen yritys? Toiseksi *nimetään kohdejoukko*. Mitkä yritykset ovat ABC Vaasan lähialueen potentiaalisia yrityksiä? Kolmanneksi *määritellään edustavan joukon poimintatapa*. Millä perusteilla ABC Vaasan lähialueen potentiaalisten yritysten joukosta valitaan haastateltavat? Neljänneksi kohdejoukosta *poimitaan edustava otos*. Mitä yrityksiä haastatellaan? (Hirsjärvi, et. al. 2007, 175; Hirsjärvi & Hurme 2011, 58)

Kohdejoukon määrittelemisessä kuvaillaan, millä perusteilla kohdejoukko on valittu. Tutkimuksen valittu kohdejoukko on ABC Vaasan lähialueen yritykset. ABC Vaasan lähialue määritellään tässä tutkimuksessa alueeksi, joka on kahden kilometrin säteellä ABC Vaasasta. Kohdejoukon nimeämisessä kirjaimellisesti nimetään joukko, johon tutkimus kohdentuu. Alle kahden kilometrin säteellä ABC Vaasasta sijaitsee Vaasa Airport Park -yrityspuisto sekä Futura I-III teknologiakeskustalot. Vaasa Airport Parkin sekä Futura I-III tiloissa toimii ainakin 52 yritystä, joissa työskentelee yhteensä yli 3 600 henkilöä (Vaasa Airport

Park; Tiloissa toimivia yrityksiä). Kohdejoukko on kuitenkin liian suuri. Kohdejoukon nimeämisen jälkeen siitä on poimittava edustava otos.

Edustavan otoksen poimintaan on useita tapoja. Tutkimuksessa olen käyttänyt systemaattista poimintatapaa. (Hirsjärvi, et. al. 2007; 175) Systemaattinen poimintatapa tarkoittaa, että kohdejoukosta valitaan järjestelmällisesti tietyn asian tai asioiden perusteella tutkimuksen kannalta edustavin ryhmä. Edustavan otoksen olen muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta poiminut käyttäen kriteereinä yrityksen kokoa ja kansainvälisyyttä. Yrityksen kokoa olen mitannut liikevaihdon ja henkilöstön määrän perusteella. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä potentiaalisempi se on ABC Vaasan B-to-B – asiakkaaksi. Tämä perustuu siihen, että mitä todennäköisimmin pienemmillä yrityksillä ei ole niin suurta tarvetta vuokrata erillisiä kokoustiloja.

Yrityksen kansainvälisyys määräytyy sen mukaan, miten paljon yrityksellä on toimintaa kansainvälisesti. Kansainvälinen toiminta voi tarkoittaa esimerkiksi myyntiä, yhteistyökumppaneita tai emoyhtiön sijaintia. Kriteerit loin toimeksiantajan yhteyshenkilöiden kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Kansainvälisyysaspekti syntyi Pekka Kujalan, Osuuskauppa KPO:n ABC-ryhmän johtajan ajatuksesta tarjota yritysasiakkaille kokoustiloja ja palveluita niin kutsuttuja pikakokouksia varten. Pikakokoukset olisi suunnattu yrityksille, joilla on kansainvälisiä vieraita, jotka lentävät Vaasaan esimerkiksi kokousta tai muuta tilaisuutta varten. Pikakokouksien kannalta ABC Vaasalle syntyisi kilpailuetua ainakin sijainnista ja saatavuudesta. ABC Vaasa sijaitsee alle kolmen kilometrin päästä Vaasan lentokentästä, ja on lentokentän yksi lähimmistä kokouspalveluiden tarjoajista. Saatavuudesta syntyisi kilpailuetua, sillä liikennemyymälä on auki vuoden jokaisena päivänä läpi vuorokauden.

Yrityksen liikevaihto- ja henkilöstötiedot perustin Taloussanomien sähköisen yritystietopalvelun sekä Kauppalehden sähköisen yrityshaun antamiin tietoihin. Valtaosa yritysten taloustiedoista on vuodelta 2012. Muutaman yrityksen tiedot ovat vuodelta 2010. Kansainvälisyyteen liittyvät tiedot perustuvat yritysten kotisivujen tietoihin. Tulee ottaa huomioon, että yritysten liikevaihto- ja

henkilöstömäärät ovat koko yrityksen käsittäviä tietoja, ei sidottuna vain Vaasan toimipaikkaan, mikäli yrityksellä on muualla toimintaa. Liitteessä kolme on kuvattu tutkimuksen kohdejoukko ennen edustavan otoksen poimintaa. Liitteessä on yhteensä 50 yritystä, koska yrityksiä etsiessä kävi ilmi, että kaksi alueen yrityksistä on tehnyt konkurssin.

Edustavan otoksen poimintaan sopivien kriteereiden määrittämisen jälkeen poimin 50:een yrityksen joukosta ne yritykset, joiden liikevaihto vuonna 2012 oli yli 10 000 euroa ja henkilöstön määrä vähintään 20. Yrityksiä kertyi yhteensä 21. (Sanoma News Oy, a Sanoma Company; Kauppalehti Oy) Kahta yritystä lukuun ottamatta kaikilla oli kansainvälistä toimintaa. Luin kuitenkin nämä kaksi yritystä edustavaan otokseen, sillä heidän liikevaihto ja koko ovat tarpeeksi vahvoja edustavaan otokseen. Koska halusin varmistua siitä, että tulen saamaan tutkimukseen tarpeeksi laajan aineiston, päätin laajentaa edustavaa otosta. Seuraavaksi valitsin 28:sta jäljelle jääneestä kohdejoukosta ne yritykset, joiden liikevaihto vuonna 2012 oli yli 1 000 euroa. Näitä yrityksiä oli yhteensä kymmenen. Henkilöstön lukumäärät vaihtelivat noin kymmenen ja sadan välillä. Kaikilla valituilla oli kuitenkin kansainvälistä toimintaa. Siksi en poistanut poimitusta kymmenestä yrityksestä niitä, joiden henkilöstön määrä oli alle 20, mikä oli ensimmäisen edustavan otoksen poiminnassa käytetyn henkilöstön vähimmäismäärä. Lisäpoiminnan jälkeen olin valinnut edustavan otoksen, johon kuului yhteensä 31 yritystä. Liitteessä kolme on listattuna tutkimuksen edustava otos.

### **10.3 Haastateltavien valinta**

Haastateltavia valitessa ensimmäiseksi tulee päättää, *minkälaisia henkilöitä tulee haastatella* (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Tutkimuksen edustava otos sisältää 31 eri yritystä, joissa yrityksiä sisäiset toiminnanrakenteet eroavat toisistaan. Haastateltavia valitessa kannattaa pohtia seuraavia kysymyksiä. Mitä tutkitaan? Minkälaista tietoa tarvitaan? Miksi tätä tietoa tarvitaan? Tutkimuksessa tutkin yrityksiä kokouspalveluiden tarpeita, jotta ABC Vaasa osaisi vastata näihin tarpeisiin. Tarvittava tieto on luonteeltaan kokemus- ja tarveperäistä. Kuinka

henkilöt kokevat asioita ja mitä yritys käytännössä tarvitsee? Haastateltavan tulee siis olla henkilö, joka on ainakin ollut osallisena yrityksen kokous- tai muissa tilaisuuksissa osallistujan tai järjestäjän roolissa. Haastateltavan sopivuutta lisää henkilön päätösvalta yrityksessä erillisten tilojen vuokraamisen osalta. Lisäksi henkilö, joka on yrityksen kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa enemmän järjestäjän kuin osallistujan roolissa tuo tutkimukseen lisäarvoa.

Toiseksi tulee pohtia, *kuinka monta henkilöä tulee haastatella* (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi syntyä yksittäisestä tai kymmenistä tapauksista. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan nyrkkisääntönä voidaan pitää: ”Haastattele niin monta kuin on välttämätöntä, jotta saat tarvitsemasi tiedon.” (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58; Hirsjärvi, et. al. 2007, 176) Tutkimukseen soveltuu osittain *saturaation* käsite. Se tarkoittaa, että tutkija päättää vasta tutkimuksen edetessä, kuinka monta tapausta on tarpeellista haastatella. Saturaatio on tapahtunut kun haastateltavien vastaukset alkavat kertaantua. Tällöin aineisto on tutkimuksen kannalta riittävä. Rehellisyyden nimissä tutkimukseni haastateltavien määrä määräytyy sen mukaan, mitä minun on mahdollista saada haastatteluja sovituksi. Toisaalta, mikäli samat asiat alkavat haastatteluissa kertaantumaan, minun ei ole tarpeellista jatkaa aineiston keräämistä vaikka haastateltavia vielä tarjoutuisi lisää. Tämä kuvastaa sitä, mitä tarkoitan saturaatio käsitteen osittaisella soveltuvuudella tutkimukseen. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 177) *Kvalen* (1996) mukaan nykyisissä kvalitatiivisissa haastatteluissa on kuitenkin haastateltavien määrä tavallisesti 15 (Kvale 1996, 102). Tämä antaa perspektiiviä siitä, kuinka monta haastateltavaa lähdän tavoittelemaan.

Kolmanneksi tulee päättää *valitaanko yksilö- vai ryhmähaastattelu* (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Ryhmähaastattelu on monissa tutkimuksissa hyvin käyttökelpoinen ratkaisu, mutta tässä tutkimuksessa on ilmiselvää toteuttaa haastattelut yksilöittäin. Yksilöhaastattelu mahdollistaa jokaiselta haastateltavalta yrityskohtaiset vastaukset jokaiseen kysymykseen. Lisäksi ryhmähaastattelusta syntyisi aikataulutusergelmiä, sillä kaikki haastateltavat tulevat eri yrityksistä.



Ryhmähaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää tietyn ryhmän yhteinen kanta kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61).

#### 10.4 Haastattelun sisällön suunnitleminen

Haastattelun sisällön suunnittelemisessa olennaista on huomioida tutkimussuunnitelma sekä tutkimuksen tavoitteet. Haastatteluista saadun aineiston pohjalta tulisi olla luotettavaa tehdä ilmiöön liittyviä havaintoja sekä päätelmiä. Haastattelun sisällön tulisi lisätä ymmärrystä ilmiön perusluonteesta sekä ominaisuuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66) Luvussa 10.2. olen kuvaillut, millainen on puolistrukturoidun teemahaastattelun sisältö ja miten se tutkimuksessa näkyy. Nyt kerron tarkemmin, miten tutkimuksen puolistrukturoidun teemahaastattelun suunnitleminen on edennyt.

Tutkimuksen haastattelun sisällön suunnitleminen alkoi edellä mainituista pohdintoista. Rakensin haastattelurungon viiden teeman ympärille, jotka ovat taustakysymykset, tilojen vuokraaminen, varausprosessi, välineistö ja palvelut sekä ABC Vaasan kokouspalvelut. Jokaisen teeman alle kehitin tarpeellisen määrän teemaan liittyviä ja tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä. Kun haastattelurunko oli valmis, lähetin sen ohjaajani *Kim Skåtarin* hyväksyttäväksi. Lisäksi lähetin haastattelurungon toimeksiantajan kahdelle yhteyshenkilölle, joilta halusin vielä hyväksynnän haastattelurungon sopivuuteen. On tärkeää varmistaa, että haastattelun sisältö vastaa toimeksiantajan näkemystä, koska koko tutkimus toteutetaan toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Lisäksi toimin toimeksiantajan edustajana kun esiinnyn haastattelutilanteissa, ja toimeksiantajan tulee olla tietoinen siitä, millä tavoin tulen toimimaan.

Sekä ohjaaja, että toimeksiantaja tekivät vielä muutoksia haastattelurunkoon. Skåtar lisäsi muutaman kysymyksen ja toimeksiantajan puolelta sain paljon hyödyllisiä ehdotuksia ja ideoita. Toimeksiantaja kehotti muun muassa miettimään vielä yrityksen kansainvälisyyteen liittyviä kysymyksiä. Koska itse koin myös kansainvälisyyteen liittyvät kysymykset huonosti muotoiltuna, päätin poistaa ne haastattelurungosta. Ajattelin, että esitän kysymykset haastateltavalle, mikäli koen haastattelutilanteessa, että ne antavat yrityksestä oleellista tietoa.

Mielestäni kansainvälisyyteen liittyvät kysymykset olivat irrallisia suhteessa haastattelurungon kokonaisuuteen. Näin ollen jo haastattelurungon suunnitteluvaiheessa ymmärsin, että kansainvälisyys edustavan otoksen valintakriteerinä olisi ollut hyödyllisempää korvata jollain muulla.

### **10.5 Haastattelujen sopiminen**

Haastattelujen sopiminen alkoi haastattelupyynnöviestin laatimisella. Haastattelupyynnöviestissä tärkeää on esittää selkeästi ainakin mistä tutkimuksesta on kyse, mitä tutkitaan, kuka tutkimuksen suorittaa ja miksi tutkimus suoritetaan. Lisäksi vastaanottajalle on hyvä esittää, miksi hänen vastauksensa ovat tärkeitä, miten kauan vastaamiseen menee aikaa sekä miten hän mahdollisesti hyötyy vastaamisesta. Haastattelun sopimistavasta riippumatta tulee olla hyvin kohtelias, ystävällinen sekä kunnioittava. Sain laatimaani haastattelupyynnöviestiin hyväksynnän ohjaajalta sekä toimeksiantajan yhteyshenkilöiltä. Käytetty haastattelupyynnöviesti löytyy liitteestä viisi.

Päätin käyttää seuraavaa strategiaa haastattelujen sopimiseksi. Ensin lähetän sähköpostitse haastattelupyynnöviestin. Päätin, että mikäli en saa vastausta 2-3 arkipäivän sisällä soitan perään ja tiedustelen onko henkilö vastaanottanut viestini. Seuraavaksi minun täytyi etsiä sopivien haastateltavien yhteystiedot. Tutustuin edustavan otoksen jokaisen yrityksen kotisivuille ja etsin sopivan henkilön yhteystiedot. Selvitin sopivan henkilön nimen, statuksen, sähköpostiosoitteen sekä puhelinnumeron. Monien yritysten kotisivut olivat hyvin kattavat ja yhteystiedot löytyivät helposti. Muutamissa tapauksissa jouduin kuitenkin selvittämään yrityksen vaihteen numeron, josta sain haastatteluun sopivan henkilön yhteystiedot. Prosessi oli aikaa vievä, koska edustavassa joukossa oli 31 yritystä.

Haastattelupyynnöviestit lähetin porrastetusti. Ensin lähetin haastattelupyynnöviestit edustavan joukon ensimmäiseksi poimituille yrityksille. Näiden 21:hden yrityksen liikevaihdot olivat vuonna 2012 yli 10 000 euroa. Muutaman päivän jälkeen lähetin seuraavat haastattelupyynnöviestit edustavan joukon lopuille kymmenelle yritykselle, joiden liikevaihto oli hieman alhaisempi. Huomasin vasta lähetettyäni haastattelupyynnöviestit, että ajankohta viestien

lähetykseen oli hieman huono, sillä kyseessä oli syyslomaviikko. Tästä johtuen otin henkilöihin puhelimitse yhteyttä vasta noin 4-5 arkipäivän jälkeen viestin lähetyksestä mikäli en ollut saanut vielä sähköpostitse vastausta.

Vastauksia yrityksiltä alkoi tulla mukavasti, mutta minun täytyi myös olla aktiivinen. Hetkellisesti koin yrittäjän elämää: haastattelupyyntöviesteihin saattoi tulla vastauksia mihin tahansa vuorokauden hetkenä. Yhteys mahdolliseen haastateltavaan tuli pitää kun henkilö oli saatavilla – ei silloin kun se kävi omaan aikatauluun parhaiten. Haastatteluajankohdasta sovin haastateltavien kanssa sähköpostitse tai puhelimitse. Olin positiivisesti yllättynyt, kuinka hyvin yritykset lähtivät haastatteluihin mukaan. Yhteensä sain sovittua 15 haastattelua. Vain kaksi henkilöä kieltäytyi hyvin perustellusti vastaamalla sähköpostitse haastattelupyyntöviestiin ja yksi henkilö kieltäytyi puhelimesta. Muilta en saanut vastausta.

Alle kahdessa viikossa haastattelupyyntöviestien lähetyksestä olin sopinut ja tehnyt kymmenen haastattelua. Loput viisi haastattelua tapahtuivat kolmannella viikolla haastattelupyyntöviestien lähetyksestä. Uskon, että lisähaastattelut eivät olisi antaneet enää merkittävää lisätietoa. Lisäksi Kvalen (1996) perusteella pitäydyin 15:ssä haastattelussa (ks. luku 10.3 ja Kvale 1996, 102). Liitteessä 6 on lista kaikista haastatelluista yrityksistä. Olen saanut jokaiselta haastateltavalta erikseen luvan mainita yrityksen nimi tutkimuksessa. Listassa yritykset ovat esitetty sattumanvaraisessa järjestyksessä.

## **10.6 Haastattelutilanteet**

Toteutin kymmenen haastattelua etänä. Yhdeksän haastattelusta tapahtui puhelimitse ja yksi skypen välityksellä. Loput viisi haastattelua tein kasvotusten Vaasassa. Jokainen haastattelu oli tärkeä. Yhdenkään haastattelun jälkeen minulle ei tullut tunnetta siitä, että haastatteluun käytetty aika olisi mennyt hukkaan. Yhteensä kaikkiin haastatteluihin käytin aikaa yli seitsemän tuntia. Tämä aika pitää sisällään haastattelutilanteen, ei siis esimerkiksi suunnitteluun ja haastattelumatkoihin käytettyä aikaa. Arvioin haastattelun kestoksi 30–40 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 28 minuuttia. Arvioitu aika oli

pidempi, koska halusin pelata ”varman päälle”. Lyhyin haastattelun kesto oli 15 minuuttia ja pisin noin 1,5 tuntia. Puhelinhaastattelut olivat keskimääräisesti lyhyempiä kuin kasvotusten tehdyt haastattelut.

*Puhelinhaastattelua* ei usein yhdistetä kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska haastattelija ei näe haastateltavan sanattomia eleitä ja haastattelu voi takerrella. Haastateltava saattaa tehdä samalla jotain muuta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 64). Koin, että puhelinhaastattelu sopi kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseeni, koska haastattelurunko oli melko strukturoitu. Kaikille haastateltaville kysymykset olivat samat, mutta saatoin vaihtaa kysymysten järjestystä. Olin jo ennalta luonut osaan kysymyksistä vastausvaihtoehdot, mutta en antanut niitä haastateltaville. Vastaajilla oli täysin ”vapaa sana” vastauksia antaessa. Analysoin vastauksia kuitenkin jo haastattelutilanteessa, ja mikäli en saanut tarpeeksi selkeää vastausta ennalta määäämiini vaihtoehtoihin nähden, tein tarkentavia kysymyksiä. Myös lopputulosta katsoen, puhelinhaastattelu toimi mielestäni riittävän hyvin. Lisäksi se oli helppo, edullinen ja nopea vaihtoehto toteuttaa haastattelu.

Tutkimuksen ainut *skype-haastattelu* tapahtui miltei kuin puhelimitse, koska emme käyttäneet webkameroita. Haastattelussa oli kuitenkin kuulo-ongelmia, sillä haastateltavan puhe oli toisinaan säröilevää. Puheen epäselvyyden takia jouduin muutaman kerran pyytämään haastateltavaa toistamaan jo kertomansa. Tämä tietysti hieman häiritsi haastattelua, mutta ei tuntunut onneksi olevan ongelma haastateltavalle.

Viisi haastattelua tapahtui kasvotusten. Pyrin sopimaan kaikki *kasvotusten tehtävät haastattelut* aikataulullisesti mahdollisimman lähelle toisiaan, sillä tutkimuksen toteutuksen aikana olet asunut Kuopiossa ja haastateltavat olivat luonnollisesti Vaasassa. Sain sovittua kaikki viisi haastattelua kolmen päivän sisälle ja näin minun ei tarvinnut tehdä kuin yksi ajomatka Vaasaan haastatteluja varten. Haastatteluista neljä viidestä tapahtui yritysten tiloissa. Yhden haastattelun sovimme tapahtuvan lounaan merkeissä ABC Vaasassa. Yritysten tiloissa tapahtuvat haastattelut olivat mielenkiintoisia, sillä samalla pystyin kartoittamaan näkemystäni siitä, minkälaiset kokoustilat heille itsellään on. Lisäksi minulle oli

hyödyllistä käydä henkilökohtaisesti tutustumassa alueeseen sekä teknologiakeskuksiin, joissa haastateltavat yritykset toimivat. Samalla pystyin myös vilkuilemaan, millaiset ovat teknologiakeskuksien omat neuvottelutilat. Moni haastateltavista myös kannusti minua tutustumaan näihin tiloihin sekä muutama haastateltava ystävällisesti esitteli minulle heidän omia tilojaan. Haastattelu, joka oli sovittu ABC Vaasaan, toteutettiin isommassa kabinettillassa, Styyrpuurissa. Tila oli erittäin hyvä haastatteluympäristöksi. Kyseinen haastattelu oli myös ainoa laatuaan, jossa mukana yhden haastateltavan sijasta oli kaksi henkilöä yrityksestä.

Haastattelutilanteista kasvotusten tapahtuneet haastattelut olivat ehdottomasti henkilökohtaisesti mielekkäimpiä toteuttaa, koska haastattelutilanteet olivat intensiivisempiä kuin etähaastattelutilanteet. Kasvotusten tehdyt haastattelut olivat myös mielekkäimpiä tutkimuksen toteutuksen kannalta. Haastateltavat olivat puheliaampia sekä avoimempia. He innostuivat helpommin selittämään ja kuvailemaan. Minusta tuntui, että he olivat aidommin kiinnostuneita minusta ja kysymyksistäni kuin puhelimen ja skypen kautta haastateltavat henkilöt. Tämä on tietenkin aivan luonnollista ja ymmärrettävää, että kasvotusten on helpompi luoda voimakkaampi suhde henkilöiden välille. Kuitenkin olin yllättynyt ensimmäisen kasvotusten tehdyn haastattelun jälkeen, kuinka iso ja tutkimuksen kannalta merkittävä ero on etä- ja lähihaastatteluissa.

Lähihaastattelutilanteissa annoin haastateltaville kiitoksena tutkimukseen osallistumisesta lahjakortin ABC Vaasalle heti haastatteluiden jälkeen. Etähaastattelun lopuksi pyysin haastateltavilta osoitteen, jonne voisin lähettää lahjakortin. Postitin lahjakortit Kuopiosta ja liitin kuoreen saatekirjeen, tekstiksi: ”Kiitos paljon haastattelusta ja lämpimästi tervetuloa ABC Vaasan kokoustiloihin.” Tekstin hyväksytin toimeksiantajalla. Yrityksille, jotka olivat jo olleet ABC Vaasan kokoustiloissa kirjoitin: ”Kiitos paljon haastattelusta ja lämpimästi tervetuloa *uudelleen* ABC Vaasan kokoustiloihin.” ABC Vaasan liikennemyymäläpäällikkö Kirsi Koivisto lähetti minulle sähköisesti ABC-logolla varustetun paperin. Tulostin paperit ja käytin niitä saatekirjeiden pohjana. Liitteessä 7 on kuva saatekirjeestä, jossa näkyy myös pala lahjakorttia.

## 11 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY

Haastattelulomake sisältää yhteensä 5 teemaa ja 37 kysymystä. Teemat kuvaavat ilmiön pääluokkia ja johtavat haastattelun etenemistä. Kysymykset ovat yksityiskohtaisia ja spesifioituja ongelmia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66) Neljä viimeistä kysymystä koskevat vain yrityksiä, jotka ovat ABC Vaasan vanhoja kokouspalveluasiakkaita.

Haastattelulomake sisältää kuvailevia ja suoria kysymyksiä. Kuvailevat kysymykset ovat kokemus- ja tarveperäisiä ja liittyvät henkilön omakohtaisiin tunteuksiin. Kokemusten kuvailuun vaikuttavat ainakin aiheeseen perehtyneisyys, työkokemus ja ammattitaito. Suoriin kysymyksiin vastaukset ovat pituudeltaan yhden sanan mittaisia: kyllä, ei ja niin edelleen. Haastattelut etenivät teemoittain ja tästä johtuen esittelen myös lomakkeen teema kerrallaan. Täydellinen haastattelurunko löytyy liitteestä 8.

### 11.1 Teema 1: Taustatiedot, kysymykset 1-2

Teema yksi käsitti kaksi kysymystä liittyen haastateltavien taustatietoihin. Kysymys 1 selvitti, mikä on haastateltavan asema yrityksessä ja toinen, kuinka kauan haastateltava on ollut töissä kyseisessä yrityksessä. Kysymys 2 ei ollut sidoksissa haastateltavan nykyiseen asemaan. Kysymyksellä haluttiin ymmärrystä siitä, kuinka pitkä historia henkilöllä on ollut koko yrityksessä. Taustatiedot luovat perspektiiviä henkilöiden antamien vastausten merkityksiin sekä siihen, mistä näkökulmasta henkilö vastauksia antaa. Aineiston analysointiin liittyy vahvasti aineiston kuvaileminen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan: ”Kuvaileminen merkitsee sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä.” Teeman 1. vastaukset ovat sidoksissa henkilöiden eli haastateltavien ominaisuuksiin. Aineiston analysointia varten tulee tietää muun muassa kuka, missä ja koska. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145)

## 11.2 Teema 2: Tilojen vuokraaminen, kysymykset 3-14

Kysymykset 3-14 olivat sekä kuvailevia, että suoria. Teeman kaksi kysymyksen liittyivät yleisesti yrityksen tarpeisiin vuokrata erillisiä tiloja, yrityksen kokemuksiin erillisten tilojen yleisistä ominaisuuksista sekä piirteisiin liittyen yrityksen aikaisempiin tilavuokrauksiin. Aikaisemmat taustakysymykset olivat sidoksissa henkilöiden ominaisuuksiin, mutta teeman kaksi kysymyksen ovat sidoksissa yrityksen ominaisuuksiin. Kysymyksellä 3 haluttiin selvittää yksinkertaisesti: ”Onko yrityksellänne tarvetta vuokrata erillisiä tiloja?” Tämä oli tärkeä kysymys koko haastattelun kannalta, koska kysymyksen vastaus tuli vaikuttamaan vahvasti määrittelyyni, miltä kannalta henkilö koko haastatteluun asennoituu. Haastateltavan motivaatio haastattelun toteutuksen kannalta on oletettavasti huomattavan paljon korkeampi mikäli haastattelun kysymykset kohdentuvat yrityksen oikeisiin eikä kuviteltuihin tarpeisiin.

Kysymykset 4 ja 5 käsittelivät yrityksen erillisten tilojen vuokraamiseen liittyviä tarpeita. Erillisillä tiloilla tarkoitetaan yrityksen omien tilojen ulkopuolisia tilanteita, joita yritys vuokraa tai on vuokrannut säännöllisesti tai epäsäännöllisesti omaan käyttöön. Oma käyttö voi tarkoittaa tilojen vuokraamista yrityksen sisäistä tai ulkoista toimintaa varten. Yrityksen sisäinen toiminta on yrityksen henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja ulkoinen toiminta yrityksen asiakkaiden ja kaikkien sidosryhmien välistä vaikuttamista.

Kysymyksellä 4: ”Miten usein yrityksellänne on tarve vuokrata erillisiä tiloja?”, pyrittiin selvittämään yrityksen kysynnän laajuutta erillisten tilojen vuokraamista koskien. ABC Vaasan kokouspalveluiden kehittäminen perustuu lopulta B-to-B – palveluiden myynnin edistämiseen. Kysynnän alhaisuus vaikuttaa yrityksen resurssien alikäyttöön ja näin ollen tuottavuuteen eli myyntituottoihin. Kun kysyntä vastaa toimeksiantajan resursseja, tuottavuus ja myyntituotot kasvavat. (Grönroos 2009, 285) Kysymyksellä 5: ”Mihin tarkoitukseen yrityksenne vuokraa tiloja?”, haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia tilaisuuksia varten potentiaaliset yritysasiakkaat tarvitsevat tiloja ja kuinka hyvin ABC Vaasan tilat ja

niiden ilmapiiri kokonaisuudessaan soveltuvat yrityksen tilaisuuksien luonteeseen.

Kysymykset 6-11 liittyivät yrityksen aikaisempiin kokemuksiin erillisten tilojen vuokraamisesta. Kysymys 6 selvitti, onko yritys vuokrannut aikaisemmin tiloja. Mikäli henkilö vastasi tähän kysymykseen myöntävästi, hänelle esitettiin kysymykset 7-11. Mikäli henkilö vastasi kysymykseen kieltävästi, siirryttiin suoraan kysymykseen 12.

Kysymyksien 7-11 avulla tiedusteltiin, mitä kokousjärjestäjiä yritys käyttää tai on käyttänyt, mitä kautta yritys on löytänyt kokousjärjestäjät ja onko yritys ollut tyytyväinen kokousjärjestelijöiden palveluihin. Lisäksi selvitettiin, onko yritykselle syntynyt kokouspalvelujärjestäjien käytöstä yhteistyökumppanuuksia, ja minkälaisia yhteistyökumppanuuksia yritykselle on mahdollisesti syntynyt. Mikäli yritykselle oli syntynyt yhteistyökumppaneita, kysyttiin, kuinka he kehittäisivät toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kysymykset 7-11 liittyivät ABC Vaasan kilpailijoihin. Teorian mukaan yrityksen B-to-B – markkinointiympäristöä tulee tutkia, sillä ympäristö vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti yrityksen toimintaan ja strategiaan valintoihin (Aaker & McLoughlin 2007, 95). Luvussa 2.3 esitin, että markkinointiympäristöön kuuluvat sekä yrityksen nykyiset, että potentiaaliset kilpailijat. Nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat vaikuttavat myös luonnollisesti toimeksiantajan kilpailuympäristöön. Toimeksiantajan tulee ottaa huomioon vallitseva kilpailuympäristö suunnitellessaan yrityksen toimintoja, kuten hinnoittelua (ks. luku 4.2).

Kysymyksissä 7-11 oli kyse myös benchmarkingista, jossa selvitetään, miten kilpailija toimii paremmin, jotta oma yritys voisi vastata kilpailuun vielä tehokkaammin. Benchmark-termiä käsittelin luvussa 2.3. Erityisesti kysymys 9, mitä kautta yritys oli löytänyt aikaisemmin vuokratut tilat eli kilpailijat oli merkittävä ABC Vaasan markkinoinnin näkyvyyden sekä markkinointiviestinnän keinojen kannalta. Onko ABC Vaasa myös siellä, missä kilpailijat ovat?



Kysymykset 12–14 käsittelivät piirteitä, jotka vaikuttavat vuokrattavissa tiloissa järjestettävän tilaisuuden onnistumiseen. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat tekevät heidän yrityksen kannalta tilaisuudesta sujuvan sekä onnistuneen. Haastateltavien tuli myös nimetä kolme tärkeintä asiaa hyvissä kokous- tai koulutustiloissa. Kolme tärkeintä asiaa kiteyttivät kahden edellisen kysymyksen vastaukset antaen selkeämmän käsityksen siitä, mitkä ovat juuri kyseiselle yritykselle tilojen merkittävimmät piirteet.

Kysymykset 12–14 liittyivät yrityksen käsitykseen palvelutarjoomasta, jonka tiloja vuokraava yritys tarjoaa. Teorian mukaan (ks. luku 4.1.) yrityksen täytyy selvittää se perusongelma, johon asiakas etsii ratkaisua. Tästä ratkaisusta tulee kehittää todellinen tuote. Laajennettu tuote kuvaa todelliseen tuotteeseen lisättyjä etuja, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen kehittämä ratkaisu, todellinen sekä laajennettu tuote kuvastavat yhdessä yrityksen tarjoomaa. Kysymyksien 12–14 avulla pyrittiin siis selvittämään, mitkä asiat yritys kokee kuuluvan todelliseen sekä laajennettuun tuotteeseen. Mitkä palvelun ominaisuudet ratkaisevat asiakkaan ongelman ja mitkä tuottavat yritykselle lisäarvoa?

### **11.3 Teema 3: Varausprosessi, kysymykset 15–18**

Haastattelulomakkeen teema kolme käsitti neljä kysymystä koskien yrityksen varausprosessia vuokrattavien tilojen osalta. Teorian mukaan asiakkaan sisäisen ostoprosessin tunteminen luo pohjan yrityksen markkinoinnille (ks. luku 3). Kysymys 15 selvitti, kuka yrityksessä tekee päätöksen erillisten tilojen vuokraamisesta. Tarkoitus oli lähinnä selvittää, kuinka monta henkilöä päätöksentekoprosessiin yhteensä kuului.

Kysymys 16 tiedusteli, mitkä asiat vaikuttavat päätöksentekoon erillisten tilojen vuokraamisen osalta. Miksi yritys joutuu tai haluaa vuokrata ulkopuoliset tilat? Vastauksilla haettiin kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä eli tilojen vuokraamisesta, johon saattavat vaikuttaa monet eri tekijät yrityksen sisällä.

Kysymyksellä 17. ”Kuinka olette aikaisemmin tehneet tilavarauksen?” haluttiin yksinkertaisesti selvittää, miten yritys on aikaisemmin toiminut varausta tehdessä. Kysymys 18: ”Kuinka haluaisitte tehdä tilavarauksen?”, selvitti ovatko yritykset olleet tyytyväisiä varaustapoihin. Kysymyksellä haettiin yleistä mielipidettä siitä, miten yritykset kokevat varauksen tekemisen sujuvimmaksi ja helpoimmaksi sekä mitä tämän toteuttaminen käytännössä vaatisi.

#### **11.4 Teema 4: Välineistö ja palvelut, kysymykset 19–25**

Haastattelulomakkeen teema neljä käsittelee kysymyksiä liittyen vuokrattavan tilan välineistöön sekä palveluihin. Kysymyksillä 19 ja 22–23 pyrittiin selvittämään, mitä välineistöä ja palveluita yritys tarvitsee tilavuokran yhteydessä. Teeman kysymykset ovat erityisen tärkeitä tutkimuksen tutkimusongelman kannalta. Tarjoaako ABC Vaasa sitä, mitä asiakkaat tarvitsevat?

Kysyttäessä yrityksiltä heidän palvelutarpeitaan kokoustapahtuman tai muun tilaisuuden yhteydessä, palvelut jaettiin kahteen osioon. Ensin tiedusteltiin yrityksen tarpeita peruspalveluiden ja sen jälkeen erikoispalveluiden osalta. Haastateltavan ajatuksia palvelutarpeista pyrittiin laajentamaan esittämällä erikoispalvelutarpeita koskeva kysymys. Ajatusten laajentamisella tarkoitetaan haastateltavan pohdintoja palvelutarpeista, joita yritys toivoisi olevan saatavilla. ABC Vaasa toisi yrityksille lisäarvoa toteuttaessa heidän erikoispalvelutoiveensa. Kysymys 24 vielä tarkensi yrityksen palvelu- ja tarjoilutarpeita, tiedustellen, mitkä asiat haastateltava kokee olevan tärkeitä palveluissa ja tarjoiluissa. Edellä mainitut kysymykset selvittivät myös haastateltavien käsityksiä todellisesta ja laajennetusta tuotteesta (ks luku 4.1).

Kysymykset 20 ja 21 olivat niin kutsuttuja avoimia kysymyksiä. Kysymys 20: ”Miten kuvaisitte nykyaikaisia kokousvälineitä?”, pyrki selvittämään haastateltavan käsityksiä yleisesti siitä, mitä kuuluu nykyaikaiseen kokousvälineistöön. Tämä kysymys ei ollut siis sidoksissa haastateltavan yrityksen omiin välineistötarpeisiin. ABC Vaasan kokouspalveluesitteessä lukee: ”Edullisella tilavuokralla käytössänne tilavat ja ilmastoidut kokoustilat, joissa molemmissa nykyaikaiset kokousvälineet...”. ABC Vaasan kokouspalveluesite

löytyy liitteestä 9. Teorian mukaan yrityksen kilpailueduista syntyy asiakaslupaus (Kotler & Armstrong 2012, 236). Se, että ABC Vaasan mainosesitteessä kerrotaan, että tiloissa on nykyaikaiset kokousvälineet on asiakkaalle lupaus. Asiakaslupaus on yksi yrityksen tärkeimmistä brändi elementeistä, mutta vielä tärkeämpää lupauksen antamisen lisäksi on lupauksen pitäminen. Kyseinen kokouspalveluesite ei ole tämän vuoden tuotos. Voiko toimeksiantaja olla varma, että kabinettitiloissa on tarjolla nykyaikaiset kokousvälineet?

Kysymys 21 pyysi haastateltavia kuvailemaan, millainen on viihtyisä sekä toimiva kokoustila. Tällä kysymyksellä yritettiin selvittää niitä asioita, mitkä haastateltava kokee tiloissa tärkeiksi. Mikä tiloissa on välttämätöntä, mikä tuo lisäarvoa? Tulisiko tilojen olla neutraalit vai omintakeiset? Miten potentiaalinen yritysasiakas kokee tilan toimivaksi? Vaikka kysymys oli sidoksissa kokoustiloihin, haastateltava vastasi sen mukaan, mihin tarkoitukseen hänen edustamansa yritys tiloja tarvitsee tai tulevaisuudessa tarvitsisi. Kyse saattaa olla vaikka asiakastilaisuudesta tai tuote-esittelystä.

Kysymyksellä 25 selvitettiin, miten yritys mieluiten maksaa kokoustapahtuman. Kysymys syntyi toimeksiantajan yhteyshenkilöltä. Toimeksiantaja halusi selvittää, vastaako nykyinen palvelumalli asiakkaiden tarpeita.

### **11.5 Teema 5: ABC Vaasan kokouspalvelut, kysymykset 26–37**

Haastattelulomakkeen viimeisen teeman kysymykset liittyivät ABC Vaasan kokouspalveluihin sekä ABC Vaasan kokouspalveluesitteeseen. Kysymykset 26–29 tiedustelivat yrityksen ajatuksia ABC Vaasasta kokouspalveluiden tarjoajana. Kysymykset 30–33 liittyivät haastateltavan näkemyksiin ABC Vaasan kokouspalveluesitteestä, joka näytettiin haastateltavalle haastattelutilanteessa. ABC Vaasan kokouspalveluesite löytyy liitteestä 9. Loput teeman viisi kysymykset 34–37 esitettiin vain haastateltaville, joiden edustama yritys on jo aikaisemmin asioinut ABC Vaasan kokoustiloiissa.

Kysymys 26: ”Tiesittekö aikaisemmin, että ABC Vaasa vuokraa tiloja kokous/koulutus/tuote-esittely/juhla käyttöön?”, pohjusti haastateltaville

seuraavaksi esitettäviä kysymyksiä. ABC Vaasan yhteyshenkilöt kertoivat minulle, että monet yritykset eivät edes tiedä, että liikennemyymälä vuokraa tiloja. Tällä kysymyksellä pyrittiin ottamaan selkoa siitä, pitääkö väite paikkaansa. Seuraavaksi tiedusteltiin, onko yritys käyttänyt aikaisemmin ABC Vaasan kokoustiloja. Luonnollisesti yrityksille, jotka olivat vastanneet kysymykseen 26 negatiivisesti, tämä kysymys oli turha. Henkilöiltä, jotka ovat olleet tietoisia siitä, että ABC Vaasa tarjoaa kokoustiloja, kysyttiin, miksi yritys ei ole hyödyntänyt tiloja – mikäli yritys ei todellisesti ollut käyttänyt tiloja aikaisemmin.

Huolimatta siitä, oliko yritys käyttänyt tai ollut käyttämättä ABC Vaasan kokoustiloja, esitettiin kysymys 28 liittyen mielikuviin ABC Vaasasta. ”Minkälaisia ajatuksia ABC Vaasa herättää teissä kokoustilojen tarjoajana?” Teorian mukaan: ”Brändin imago kuvaa, kuinka asiakkaat ja muut tahot kokevat brändin. Brändin identiteetti tulee rakentaa asiakkaiden kokeman brändi-imagon pohjalta. (Aaker 2002, 69; 71)” Kysymyksen 28 kohdalla pyrittiin selvittämään, onko ABC:n ja erityisesti ABC Vaasan mielikuva palvelubrändinä liian voimakas yrityksille, että se estäisi heitä käyttämästä liikennemyymälän kokoustiloja. Pyrin esittämään haastateltavalle tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli hän ei nähnyt ABC Vaasaa positiivisessa valossa kokouspalveluiden tarjoajana. Mikäli yritys oli jo käyttänyt ABC Vaasan kabinettitiloja, saatoin muotoilla kysymyksen eri tavalla tilanteen mukaan. Joissakin tapauksissa jätin kysymyksen kokonaan kysymättä, koska koin, että sain haastateltavan muiden vastausten lomasta jo mielipiteen kysymykseen.

Kysymys 29 toimi jatkeena kysymykselle 28 tarkentaen haastateltavan mielipidettä ABC Vaasasta kokouspalvelutarjoajana: ”Voisitko kuvitella vuokraavanne tiloja ABC Vaasasta? Jos ette, miksi?” Kyseessä oli suorakysymys, johon halusin kuulla ”kyllä” tai ”ei” vastauksen. Mikäli haastateltava vastasi ”ei”, pyysin perusteluja. Yritin selvittää, onko ABC Vaasan kokouspalveluilla mahdollisuutta haastateltavan edustaman yrityksen kannalta, mikäli toimeksiantaja toteuttaisi haastateltavan tarpeet ja toiveet. Toki tarpeiden ja toiveiden tulisi olla realistisia. Mikäli yritys oli jo vuokrannut toimeksiantajan tiloja, kysyin: ”Voisitko kuvitella vuokraavanne tiloja ABC Vaasasta vielä

uudelleen?”. Myös tähän kysymykseen halusin löytää joko ”kyllä” tai ”ei” vastauksen sekä perustelut.

Kaikille haastateltaville esitettiin ABC Vaasan kokouspalveluesite. Esite löytyy liitteestä 9. Haastateltavilta, jotka kertoivat jo olleensa ABC Vaasan kokoustiloissa, kysyttiin, olivatko he nähneet esitettä aikaisemmin. Kysymys ei sisällynyt haastattelurunkoon, mutta tuntui luonnolliselta esittää.

Kaikilta kysyttiin neljä kysymystä liittyen kokouspalveluesitteeseen. Mitä ajatuksia esite herättää? Mikä siinä on hyvää, mikä huonoa ja miltä hinnat vaikuttavat. Haastateltavilta pyrittiin selvittämään ajatuksia koskien esitteen yleistä ulkonäköä, värejä, tekstiä, kuvia ja asettelua. Edellä mainitut asiat ovat sidoksissa tuotteen designiin. Teorian mukaan tuotteen design voi joko vedota asiakkaaseen tai hylkiä asiakasta pois päin. Tuotteen design voi olla yksi asiakkaan tärkeimmistä ostomotiiveista. Tuotteen design tarkoittaa myös palvelun designia, koska kyse on markkinointimixin tuotteesta, joka käsittää palvelun ja tuotteen yhdistelmän (ks. luku 4.1). ABC Vaasan kokouspalveluesitteen design on osana tuotteen designia. ABC Vaasan kokouspalveluesitteen design ei uskoakseni ole potentiaalisen yritysasiakkaan tärkein ostomotiivi, mutta uskon kuitenkin, että sillä on vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen tai ainakin asiakkaan käsitykseen tuotteesta. Kysymys liittyen hintoihin selvitti, kokevatko haastateltavat ABC Vaasan tilavuokra- sekä kokouspakettihinnat kilpailukykyisiksi.

Jos haastateltava vastasi kysymykseen 27 myöntävästi eli yritys oli aikaisemmin käyttänyt ABC Vaasan tiloja, haastateltavalle esitettiin teeman viisi kysymykset. Mikäli haastateltava oli vastannut kysymykseen 27 kieltävästi, haastattelu päättyi kysymykseen 33. Teeman viisi kysymykset liittyivät yrityksen aikaisempiin kokemuksiin ABC Vaasan kanssa. Ensinnäkin selvitettiin, milloin yritys oli asioinut ABC Vaasan tiloissa. Toimintatavat ovat muuttuneet vuosien aikana. Toimeksiantajan pyynnöstä seuraavaksi tiedustelin varauksen teosta. Kuinka varaus tehtiin, oliko varaustapa sujuva ja jos ei ollut, miksi. Lopuksi pyysin haastateltavaa antamaan ABC Vaasan järjestämälle tilaisuudelle arvosanan asteikolla 1-5. Arvosana 1 oli huonoin ja 5 oli paras. Lisäksi pyysin arvosanalle

perusteluita, ellen haastateltavan aikaisemmista kommenteista ja vastauksista osannut arvosanalle perusteluita päätellä. Viimeinen kysymys oli sidoksissa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen (ks. luku 4.1.). Se, kuinka korkean arvosanan haastateltava antaa ABC Vaasan järjestämälle tapahtumalle, määrittää, kuinka hyvin ABC Vaasa on vastannut asiakkaan kokemaan kymmenen palvelun laadun tekijään. Teorian mukaan palvelun laadun taso vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yritykselle oleellinen tapa seurata ja kehittää toimintaa.

## 12 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Luvussa 9.3. käsittelin, kuinka puolistrukturoitua teemahaastattelua analysoidaan ja kuinka analysointi tulee tapahtumaan tutkimuksessa. Tässä luvussa käsittelen tarkemmin tutkimustulosten analysointia ja kuvailen yksityiskohtaisemmin, miten olen käsitellyt ja jäsentänyt tutkimuksen aineistoa.

Kerroin aikaisemmin, että tulen käyttämään haastattelujen tallennusvälineenä pientä sanelukonetta. Laite toimi haastatteluissa suhteellisen hyvin. Nauhan kuunteleminen vaati toisinaan erityistä tarkkuutta, koska sanelukone oli jäänyt liian kauaksi haastateltavasta. Kelauksen ja toiston avulla sain kuitenkin selvitettyä haastateltavien vastaukset. Pyrin aina heti haastattelun jälkeen purkamaan aineiston. Tässä onnistuin aika hyvin. Haastateltavien vastaukset purin excel-tiedostoon tiivistämällä ja luokittelemalla. Osa kasvotusten tehdyistä haastatteluista litteroin eli kirjoitin puhtaaksi tekstimuotoon.

Tässä luvussa etenen tutkimustulosten analysoinnin vaiheiden mukaan. Ensin kerron analysoinnin alkuvaiheista, jonka jälkeen kuvailen, miten olen tiivistänyt sekä luokitellut aineiston. Tämän jälkeen kerron tarkemmin tutkimustulosten litteroinnista. Selvitän, miksi litteroin vain osan aineistosta.

### 12.1 Analysoinnin alkuvaiheet

Esitin aikaisemmin, että puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä analyysin aloittaminen jo haastattelutilanteessa (ks. luku 9.3). Oletin, että tutkimuksessa tulee käymään myös näin. Oletus osoittautui oikeaksi. Erityisesti tämä piirre esiintyi kasvotusten tehdyissä haastatteluissa. Näen kaksi syytä siihen, että analyysin tekeminen alkoi jo haastattelutilanteessa ja erityisesti kasvotusten tehdyissä haastatteluissa. Ensinnäkin, haastattelutilanne on tiiviimpi lähi- kuin etämuodossa. Kasvotusten tehtävässä haastattelussa haastateltavaan saa erilaisen yhteyden jo luomalla katsekontaktin. Toiseksi, kymmenen etähaastattelua ennen kasvotusten tapahtuvia haastatteluja loivat minulle hyvän pohjan ja varmuuden haastattelujen toteuttamiselle. Kun kysymykset ja niiden järjestys olivat jo entuudestaan tuttuja, pystyin keskittymään eri tavalla haastateltavien kerrontaan.

Tartuin haastateltavien tärkeiksi kokemuksiin seikkoihin ja etenin heidän tahdissa siihen suuntaan, mihin he kokivat haastattelua tärkeäksi viedä. Toisinaan se turhautti, koska minusta tuntui, että minulla olisi oleellisempia kysymyksiä heidän kerrontansa sijaan. Turhautuminen oli kuitenkin tarpeetonta, sillä tutkimuksessa keskeisintä on aineisto – ei omat teoriat, vaan se, mitä haastateltavat kokevat tärkeäksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136).

Haastatteluissa toteutuivat analysoinnin kaksi lähestymistapaa, joista mainitsin luvussa 9.3. Kuten edellä kävi ilmi, haastattelut etenivät haastateltavan mukaan, mikä mahdollisti haastateltavan löytää myös itse yhteyksiä eri ilmiöiden väliltä. Toinen lähestymistapa liittyi haastatteluiden joustavuuteen. Saatoin liittyä haastateltavan kerrontaan, jolloin haastattelusta syntyi keskustelua muistuttava vuoropuhelu.

Jo haastattelun suunnittelemisen vaiheessa tein suunnitelman siitä, kuinka tulen purkamaan aineiston. Kehitin excel-tiedoston, jonne loin kuusi laskentataulukkoa eli niin kutsuttua välilehteä. Laskentataulukot jaoin haastattelulomakkeen teemoja mukaillen:

- haastateltavat ja taustakysymykset
- tilavuokra
- varausprosessi
- välineistö ja palvelut
- ABC Vaasa
- ABC Vaasasta jo vuokranneet.

Haastattelulomakkeen teeman viisi jaoin kahdelle välilehdelle, koska näin minulle oli selkeämmin erotettuna ne yritykset, jotka olivat jo ABC Vaasassa vierailleet. Ensimmäiselle välilehdelle ”haastateltavat ja taustakysymykset” tein taulukon, jonne keräsin olennaisia tietoja haastateltavista. Taulukkoon keräsin myös haastattelulomakkeen kahden ensimmäisen kysymyksen vastaukset, jotka käsittelivät haastateltavien taustatietoja. Yritykset ja haastateltavat olivat listattuna numerojärjestyksessä. Taustakysymyksiä lisäksi kirjasin jokaisesta haastateltavasta seuraavat asiat: nimi, yritys, haastattelupäivämäärä, -muoto ja –



kesto. Lisäksi lisäsin taulukkoon palkin, jonne keräsin haastateltavien yritysosoitteet lahjakorttien lähetystä varten. Toiselle excel-välilehdelle tein samaan tyyliin taulukon, jossa yrityksen nimien sijaan vastaukset olivat ensimmäisen taulukkosivun mukaisessa numerojärjestyksessä. Toiselle laskentataulukolle lisäsin vastaukset teeman kaksi kysymyksiin. Tätä kaavaa noudattaen tein taulukot excel-tiedoston kolmannelle, neljännelle... kuudennelle välilehdelle.

## 12.2 Tiivistäminen ja luokittelu

*Tiivistäminen tarkoittaa tutkimuksessa haastateltavien vastauksien tiivistämistä lyhyempään sanalliseen muotoon.* Kaikkien haastateltavien vastaukset eli koko aineisto tiivistettiin excel-tiedostoon. Osa vastauksista myös litteroitiin, luokiteltiin tai litteroitiin sekä luokiteltiin. *Luokittelu tarkoittaa tutkimuksessa haastateltavien vastauksien merkitysten jaottelua erinäisiin ja ennalta määrättyihin luokkiin.* Päätin jo ennen haastattelujen toteuttamista, mitkä vastaukset luokitellaan ja mitkä vain tiivistetään. Haastattelulomakkeen kolme kysymystä (8 ja 20–21) olivat niin kutsuttuja avoimia kysymyksiä, joihin en käyttänyt luokittelua. Koin, että kysymyksen 8. vastauksia olisi helpompi lukea sellaisenaan. Kysymyksen 20–23 vastaukset saattoivat taas olla moniulotteisia, joihin en kokenut tarpeelliseksi tehdä ennalta luokituksia.

Luokittelu tapahtui seuraavalla tavalla. Ennen ensimmäistä haastattelua täydensin haastattelurunkoa lisäämällä kaikkiin kysymyksiin, paitsi 8 ja 20–23 kirjainluokituksen. Luokitukset olivat skaalamaisia, kuten a-d. Skaalamaisuus ei kuitenkaan kerro tutkimuksessa ilmiön voimakkuudesta, vaan jokaiselle kirjainsymbolille on oma merkitys (Hirsjvi & Hurme 2011, 137). Minun tuli tiivistää haastateltavien vastaukset ja löytää vastauksista olennaisin merkitys, joka perustelisi luokituksen. Otetaan esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymys 5.: ”Mihin tarkoitukseen yrityksenne vuokraa tiloja?” Kysymyksen luokittelu oli välillä a-d.

- a. Kokous/koulutus
- b. Tuote-esittely

- c. Juhla
- d. Jokin muu

Mikäli yritys vuokraa tiloja juhlaikäyttöön, merkitsin excel-tiedoston kysymyksen 5. ja kyseisen yrityksen kohdalle kirjaimen c. Mikäli haastateltavan vastaus oli täysin luokituksen a/b/c/d mukainen, pelkkä kirjainsymboli riitti taulukon merkinnäksi. Jos vastaus oli kuitenkin muotoa ”jokin muu” tai kirjainsymbolin merkitys muulla tavalla riittämätön suhteessa haastateltavan vastauksen sisältöön, tein taulukkoon lisäyksiä. Lisäsin kirjainsymbolin perään sulkumerkkien sisään tiivistetyssä sanallisessa muodossa vastauksen tai jonkin muun tarkennuksen.

Joidenkin kysymysten luokitukset muuttivat hieman muotoaan koko aineiston keruun jälkeen. Esimerkiksi kun eräiden kysymysten luokituksen ”jokin muu” vastaukset toistuivat, saatoin muuttaa toistuvan vastauksen kirjainsymboliksi. Tämän toimenpiteen tein helpottaakseni aineiston lukemista ja purkamista. En koe olennaiseksi käydä läpi kaikkien kysymysten ennalta määrittämiäni luokituksia, koska luokitukset olivat vain apunani aineiston käsittelemisessä, lukemisessa sekä hahmottamisessa.

### **12.3 Litterointi**

*Litterointi tarkoittaa tutkimuksessa haastateltavien vastauksien puhtaaksi kirjoittamista nauhalta tekstimuotoon.* Litterointi usein valitaan siitä syystä, että se mahdollistaa aineiston tarkemman tutkiskelun (Kvale 1996, 168). Tämän takia litteroin kolme lähihaastattelua. En litteroinut kahta muuta lähihaastattelua, koska en kokenut sitä tarpeelliseksi: haastateltavien vastaukset oli helppo tiivistää suoraan nauhalta excel-tiedostoon. Kolmen muun henkilön lähihaastattelut olivat runsaampia. Yksi haastatteluista kesti 1,5 tuntia ja kaksi muuta haastattelua laajeni sisällöllisesti, koska haastateltavien edustamat yritykset olivat jo käyttäneet ABC Vaasan tiloja. Litterointi vei aikaa, mutta oli hyödyllistä kolmen lähihaastattelun kohdalla. Litteroinnin jälkeen tiivistin ja osittain luokittelin aineiston edellisen luvun 12.2 perusteella.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun analysointi – luvussa 9.3 totesin, että tutkimuksessa keskeisintä on aineisto – ei omat teorit, vaan se, mitä haastateltavat kokevat tärkeäksi. Tämä piirre määrittelee tutkimuksen analyysimuodon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Eriksson & Kovalainen 2008, 95) Suunnitelmani aineiston tiivistämisestä sekä luokittelusta toteutui, mutta litteroinnin tarvetta en osannut ennustaa.

## 13 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Seuraavaksi esitän tutkimustulokset. Etenen haastattelulomakkeen järjestyksessä teema kerrallaan. Esitän ensin haastattelukysymyksen, jonka jälkeen esittelen tutkimustulokset. Kaikki liikevaihto- ja henkilöstötiedot on perustettu Taloussanomien sähköisen yritystietopalvelun sekä Kauppalehden sähköisen yrityshaun antamiin tietoihin (Sanoma News Oy, a Sanoma Company; Kauppalehti Oy). Tutkimustulosten esittelyn jälkeen kerron, minkälaista palautetta haastateltavat antoivat ABC Vaasan kokouspalveluista. Palautteen antajille ABC Vaasan kokoustilat olivat jo entuudestaan tutut.

Lähes kaikki etähaastattelut etenivät haastattelulomakkeen mukaisesti. Sen sijaan lähihaastatteluissa kysymysten järjestys vaihteli enemmän, koska etenin haastateltavan kerronnan mukaan. Se, mikä oli haastateltavalle tärkeää, on myös tutkimukselle tärkeää. Tästä johtuen luvun loppuksi esitän muita tutkimustuloksia. Tuloksia käsittelem haastateltavien henkilötietojen osalta luottamuksellisesti, sillä haastateltaville on luvattu, että heidän henkilötietonsa jäävät anonymiksi koko tutkimuksen ajaksi. Vielä muistutuksena, että lista haastatelluista yrityksistä löytyy liitteestä 6.

### 13.1 Teema 1: Taustatiedot

#### 1. Mikä on asemasi x yrityksessä?

Yksitoista haastateltavaa on esimies- tai johtajatehtävissä. Neljä haastateltavaa toimii sihteerin tai assistentin tehtävissä. Haastateltavina oli henkilöitä seuraavista asemista:

- Vaasan toimiston yksikön johtaja
- Sihteeri
- Vaasan site manager
- Kotimaan alueen myyntiassistentti
- Toimitusjohtaja
- Aluejohtaja
- Huoltopäällikkö

- Assistentti
- Myyntipäällikkö
- Tiiminvetäjä
- Aluepäällikkö
- Aluemyyntipäällikkö

Osa haastateltavien toiminta-alueesta sijoittui yli Vaasan alueen, jolloin sain kyseisiltä henkilöiltä myös valtakunnallisia näkökulmia esittämiini kysymyksiin.

### 2. Kuinka kauan olet ollut töissä x yrityksessä?

Haastateltavien työaika yrityksissä vaihteli paljon. Vielä muistutuksena, että kysymys ei ollut sidottuna henkilön nykyiseen asemaan. Vastaukset vaihtelivat alle vuodesta yli 30 vuoteen. Haastateltavien keskimääräinen työaika oli 10,3 vuotta. Yli 50 prosenttia vastaajista on ollut töissä kyseisessä yrityksessä yli kymmenen vuotta.

## 13.2 Teema 2: Tilojen vuokraaminen

### 3. Onko yrityksellänne tarvetta vuokrata erillisiä tiloja?

Vastaajat olivat yhtä mieltä vastauksesta. Kaikkien haastateltavien mukaan yrityksellä on tarve vuokrata erillisiä tiloja. Osalla yrityksistä on omissa tiloissa esimerkiksi neuvottelu- tai kokoushuoneita, mutta vastaajien mukaan ne jäävät usein liian pieneksi tai ne ovat varattuja. Tiiminvetäjä tarkensi, että he tarvitsevat erityisesti noin sadan neliömetrin koulutustiloja, joihin mahtuu ainakin 24 henkilöä. Yksi assistenteista kertoi, että heidän isoimpaan neuvotteluhuoneeseen mahtuu 15 henkilöä istumaan mukavasti. Isommille tiloille heillä on suuri tarve. Hän selosti, että heillä koulutuksen järjestämisessä omissa tiloissa esiintyy usein kaksi ongelmaa. Ensimmäiseksi täytyy löytää vapaana oleva neuvotteluhuone ja toiseksi usein joutuu siirtämään muiden kokouksia. Hän jatkoi vielä kertoen, että ”tuolla alueella ei oo”. Hän viittasi Vaasa Airport alueen sekä teknologiakeskuksen tarjoamiin kokoustiloihin. Hän kertoi, että muillakin on ollut ongelma löytää tiloja. Vaasa Parks Oy:n tilat ovat kuulemma liian pienet. Sain kuulla myös, että Wärtsilän yhteyteen on suunniteltu rakennettavan vähän

suurempi tila sekä pysyvä esittelytila energia-alan yrityksille, jossa olisi mukana logoja ja tietoa alueen yrityksistä.

#### 4. Miten usein yrityksellänne on tarve vuokrata erillisiä tiloja?

Erillisten tilojen vuokraaminen voi koskea mitä tahansa tapahtumaa tai tilaisuutta, mutta vain Vaasan alueella tapahtuvaa toimintaa. Kymmenellä yrityksellä on tarve vuokrata erillisiä tiloja noin kerran kuukaudessa. Näiden yritysten henkilöstömäärät ovat 18–1674 henkilöä. Kyseisistä yrityksistä kolmen henkilöstömäärät ovat alle 100 henkilöä ja seitsemän yrityksen henkilöstömäärät 200 tai yli 200 henkilöä. Kyseisten yritysten liikevaihdot ovat välillä 5 331–28 9275 euroa. Viiden yrityksen liikevaihto oli alle 30 000 euroa ja neljän yrityksen yli 300 000 euroa.

Neljällä yrityksellä on tarve vuokrata erillisiä tiloja useammin kuin kerran kuukaudessa. Näiden yritysten henkilöstömäärät ovat välillä 18–713 ja liikevaihto välillä 1 207–23 9 8376 euroa. Toinen haastatteluihin osallistuvista toimitusjohtajista ei osannut vielä vastata, kuinka usein heillä on tarve vuokrata erillisiä tiloja, koska yritys on uusi.

Yksi assistenteista eritteli, että kerran vuodessa he järjestävät ison tapahtuman, jonne kutsutaan myös asiakkaita. Tilaisuutta varten he tarvitsevat erilliset tilat. Sen lisäksi budjetista ja henkilöstökokouksien määrästä riippuen heillä on tarve vuokrata tiloja 5-10 kertaa vuodessa. Tuote-esittelyt he pitävät omissa tiloissa, mutta ulkopuolisia tiloja he tarvitsevat henkilöstön ja toimittajien kokouskäyttöön. He järjestävät myös kesäjuhlia, jolloin paikassa yövytään.

#### 5. Mihin tarkoitukseen yrityksenne vuokraa tiloja?

Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset vuokraavat tiloja kokous-, koulutus-, tuote-esittely-, asiakas- tai juhlatapahtumia varten. Valtaosa yrityksistä tarvitsee tiloja kokous tai koulutus käyttöön. Kokous/koulutus vaihtoehto esiintyi vastauksissa 10 kertaa. Kymmenestä vastaajasta puolet kertoi, että yritys tarvitsee erillisiä tiloja kokouksien ja koulutuksien lisäksi myös muuhun tarkoitukseen. Kolme vastaajista kertoi, että he tarvitsevat tiloja myös asiakastilaisuuksia varten,

muutama kertoi tarvitsevansa tiloja juhla käyttöön ja yksi mainitsi tilojen tarpeen koskevan myös tuote-esittelyä. Kymmenen yrityksen henkilöstömäärät vaihtelevat välillä 31-2 933 henkilöä. Neljä on alle sadan hengen yritystä. Valtaosa kymmenestä yrityksestä toimii tekniikan tai teollisuuden toimialoilla. Kaksi yrityksistä toimii konsultoinnin toimialalla.

Neljä yritystä tarvitsee tiloja vain asiakastilaisuuksia varten. Yhden yrityksen henkilöstömäärä on 17 ja kolmen noin 200. Yritykset toimivat tuotannon, logistiikan, teknologian ja teollisuuden aloilla. Yksi assistenteista kertoi, että heille saapuu vieraita lentäen kokoustamaan Vaasaan, jolloin tarvitaan erilliset tilat vieraita varten. Joskus he eivät halua, että asiakas tulee yritykseen: ”on hyvä, että on tilat oman toimipaikan ulkopuolella”. Hän lisäsi, että vieraita saapuu myös junalla Vaasaan.

6. Oletteko aikaisemmin vuokranneet tiloja yrityksenne käyttöön?

Vastaajista kaikki ovat aikaisemmin vuokranneet tiloja.

7. Ovatko aikaisemmin vuokratut tilat olleet kertaluonteisia vai onko teillä kokousjärjestäjäyhteistyökumppaneita?

Neljä yrityksistä on vuokrannut tiloja kertaluonteisesti. Kyseisten yritysten henkilöstömäärät ovat noin 200 henkilöä, yhden yrityksen noin 3 000 henkilöä. Kymmenen vastanneista kertoi, että heille on syntynyt kokousjärjestäjistä yhteistyökumppaneita. Näistä yrityksistä viisi on alle sadan henkilön yritystä, kolme 100-1 000 hengen yritystä ja kaksi 1 000-2 000 hengen yritystä. Kotimaan alueen myyntiassistentti kertoi, että heille on syntynyt yhteistyökumppaneita kokousjärjestäjistä, mutta he myös vuokraavat tiloja kertaluonteisesti. Toinen assistentti kertoi, että he ovat ”S-ryhmän suurkuluttajia”. He ovat järjestäneet yhteistyösopimuksia liittyen majoittumiseen sekä kokoustamiseen joko Radisson Blue Royal Hotellin tai Original Sokos Hotel Vaakunan kanssa. Hän lisäsi, että nämä kaksi kohdetta ovat S-ryhmän ykkösvaihtoehdot tällä seudulla.

8. Mitä kokouspalvelujärjestelijöitä käytätte tällä hetkellä?

Yli puolet vastaajista kertoi käyttävänsä Vaasa Parks Oy:n vuokraamia tiloja. Vaasa Parks Oy tarjoaa tiloja Futura I, II ja III teknologiakeskuksissa eli samoissa rakennuksissa, missä yritykset toimivat. Lisäksi Vaasa Parks Oy on yrityksiensä tilojen vuokraaja. Kuusi yritystä kuitenkin vuokraa myös muualta tiloja Vaasa Parks Oy:n tarjoamien tilojen lisäksi. Kolme yritystä kertoi käyttävänsä Radisson Blue Royal Hotellin tiloja. Muutama yritys vastasi Kylpylähotelli Rantasipi Tropiclandia ja muutama mainitsi Original Sokos Hotel Vaakunan. Myös ABC Vaasa esiintyi vastauksissa kaksi kertaa. Sulvan Kestikievari sekä elokuvateatteri Gloria esiintyivät vastauksissa kertaluonteisesti. Toinen toimitusjohtajista kertoi käyttävänsä yhteistyökumppaneiden tiloja. Yksi assistenteista sanoi, että yritys neuvottelee joka vuosi erikseen kokouspaketit.

#### 9. Mitä kautta olette löytäneet vuokraamanne tilat?

Yritykset, jotka käyttävät Vaasa Parks Oy:n tiloja ei ole tarvinnut etsiä niitä vaan heille on tarjottu tiloja sopimushintaan. Tasan kolmasosa vastaajista sanoi yrityksen löytäneen tilat tutun tai kollegan suosittelemana. Myyntipäällikkö kertoi, että Tampereen ABC:n tilat olivat heille jo entuudestaan tutut. Kolme vastaajista kuvasi vuokrattavien tilojen etsimisen perustuvan oman tietämyksen pohjalle. Tuttuun hotelliin tai muuhun kohteeseen on soitettu tai muulla tavalla selvitetty tietoja. Vain kaksi henkilöä kertoi yrityksen käyttävän internetiä tilojen etsimiseen. Eräs assistenteista kertoi käyttävänsä paljon Facebookia, yrityksiensä kotisivuja sekä Googlea tilojen etsimisessä. Hän kertoi, että etsii etenkin kuvia sekä muiden antamaa palautetta kohteesta.

Yksi assistentti mainitsi, että yrityksellä on oma matkatoimisto, joka auttaa tilojen etsimisessä. He käyttävät Kalevan seudun portaalia ja käyvät myös itse paikan päällä tutustumassa tiloihin ja katsomassa sopivatko tilat heille. Hän kertoi, että lisäarvoa heille tuo yhteyshenkilön näkeminen kasvotusten. Hänen mukaansa silloin on helpompi hoitaa asioita kun on tuttu henkilö ja myös jatkoa ajatellen se on hyväksi. Tällöin hän kuvasi, että tiedot ovat myös paremmin rekisterissä. Word of mouth eli kuulopuhe on heille myös tärkeä kanava. Hän lisäsi, että heitä toki helpottaisi jos olisi vain yksi paikka esimerkiksi portaali tai jokin muu sellainen, josta löytyisi kaikki tieto. Haastateltavan kollega oli käynyt Vaasassa



kuuntelemassa esitystä kokoustarjonnasta. Hän oli kuullut siellä uudesta S-sivustosta [www.s-kokous.fi/](http://www.s-kokous.fi/), josta pääsee katsomaan kaikkien S-hotellien kokoustarjonnan.

10. Oletteko olleet tyytyväisiä vuokraukseen? Jos ette, miksi?

14 vastaajaa kertoi yrityksen olleen tyytyväinen edellisiin vuokrauksiin. Aluepäällikkö nosti esille, että heille lisäarvoa syntyy Futura III:n tiloista, sillä he voivat tarvittaessa hakea omista tiloista unohtuneen materiaalin. Heidän omat tilat sijaitsevat samassa rakennuksessa. Lisäksi he saavat tarjoilut alakerrasta.

Yhdellä vastaajista oli moitteita. Hänen mielestään Radisson Blue Hotel Royal on liian kallis ja ABC Vaasa oli huono kokemus. Luvussa 13.6. ilmenee, miksi ABC Vaasa oli huono kokemus.

Yksi assistentti kertoi, miten he ovat tykänneet keskustan Radissonin ja Vaakunan yläkerran tiloista, koska sinne pääsee luonnonvaloa. Hän kertoi myös, että keskustan tiloja on remontoitu. He ovat yrityksenä olleet myös keskustan kellaritiloissa kokoustamassa. Vaikka kellaritilat on remontoitu, hän kertoi, että kokoustaminen ei ollut niin miellyttävää. Tilassa oli ”leikitty” peileillä, mutta kuulemma se ei oikein auttanut. ”Luonnonvalo on aika tärkeä.” Hänen mukaansa luonnon valossa ajatukset voivat vaeltaa ja käytännössä näkee, mikä aika on päivästä kun katsoo ulos.

11. Miten kehittäisitte nykyisiä kokouspalveluita tai yhteistyötä kokouspalveluita tarjoavan yritykseen?

Valtaosa vastaajista sanoi, ettei yhteistyössä ole kehittämisen varaa ja he ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen. Tiiminvetäjä kuvasi, että ”pääsääntöisesti toimii hyvin”. Myyntipäällikkö sanoi, että ”toimii hyvin tarpeisiin”.

Viisi vastaajaa kertoi, että yhteistyötä voisi kehittää jollain tavalla. Kotimaan alueen myyntiassistentti painotti yhteyshenkilön tärkeyttä. Hän kuvasi yhteishenkilöä edellisen tapahtuman yhteiseksi muistikuvaksi. Henkilöllä, joka on ollut hoitamassa edellistä tilaisuutta, on jonkinlainen muistikuva esimerkiksi ruoasta ja muista yrityksen tiedoista. Näin ”osataan parantaa”, assistentti totesi.

Toimitusjohtaja ideoi nykyisen kokouspalvelutarjoajan kanssa yhteistyön kehitystä ABC Vaasan kautta. Hän esitti hyötyjä liittyen saatavuuteen sekä erilaisten palvelutarpeiden ratkaisujen löytämiseen. Puhuttaessa ABC Vaasasta, hän kommentoi pikakokous-ajatukseen: ”mainio idea”. Hän myös ehdotti, että ABC Vaasa voisi brändätä lounaskokoustamista.

Yksi assistenteista painotti myös yhteyshenkilöä ja asiakasprofiilin luomista. Aluepäällikkö korosti välineistön monipuolisuutta. Heille esimerkiksi videoneuvotteluvälineistö on äärimmäisen tärkeä. Tällä hetkellä yrityksen kokouspalvelujärjestäjä yhteistyökumppani, Vaasa Parks ei tarjoa videoneuvotteluvälineitä tiloissaan.

Aluemyyntipäällikkö mainitsi parkkiajasta. Vaasa Parks tarjoaa tällä hetkellä maksuttoman pysäköinnin, mutta kiekkoaikaa on vain kaksi tuntia. Mikäli henkilön täytyy pysäköidä kulkuväline pidemmäksi aikaa, joutuu hän erikseen käymään sisältä, infosta hakemasta parkkilipun. Lisäksi aluemyyntipäällikkö kertoi, että Futura I:hden teknologiakeskuksessa pääovi on hieman piilossa. Usein asiakkaat tai muut henkilöt tahtovat yrittää tulla sisään suljetusta kahvilan ovesta. Ymmärrän, mitä haastateltava tarkoitti, sillä minulle kävi myös juuri näin.

## 12. Mikä tekee kokonaistapahtumasta sujuvan?

Kokonaistapahtuma voi olla kokous, koulutus, tuote-esittely, juhla, asiakastilaisuus tai mikä tahansa yrityksen tapahtuman. Noin puolet vastaajista kuvaili ensimmäisenä palvelun sujuvuuden tekevän kokonaistapahtumasta sujuvan. Palvelun sujuvuutta he esittivät seuraavasti: tarjoilut tulevat ajallaan, viestintä toimii ja henkilökunta on saatavilla. Lisäksi vastauksista nousi esille palvelun huomaamattomuus sekä järjestelemisen vaivattomuus. Kun palvelu on sujuvaa, se on ”huomaamatonta”.

Yksi assistenteista nosti esiin toimivuuden merkityksen. Palvelun täytyy toimia varaamisesta laskutukseen. Täytyy tapahtua ja toteutua, mitä on sovittu. Hän kuvasi tilaisuuden järjestämisen ympärillä pyörivää ”härdeä ja rumbaa” ja kertoi, että sitten kun tapahtuma koittaa järjestäjien tulisi saada rentoutua ja ”ottaa kätet irti”. Tällöin vastuu siirtyy, vastuu on luovutettu tarjoajalle. Hän esitti

esimerkkitilanteen ”kauhuskenaariosta”. Kun jotain puuttuu kokoustiloista, kokouksen järjestäjä soittaa assistentille, tapahtuman yhteyshenkilölle, joka ei ole kokouksessa paikan päällä. Todennäköisesti assistentti ei osaa vastata kysymykseen, koska kysymys tulisi esittää tilojen tarjoajan yhteyshenkilölle. Assistentti joutuu aloittamaan tällöin ”puhelinrumban” ja parhaassa tapauksessa tilojen tarjoajan yhteyshenkilö ei ole sillä hetkellä töissä ja kukaan muu ei osaa vastata. Assistentti esitti, että tällöin syntyy kiukku ja stressi. Hän jatkoi, että tässä on haastetta ABC Vaasalle työvuoroissa huomioiminen 24 tunnin aukioloajan takia. Hän lisäsi, että tietysti jokaisessa vuorossa on vastaava henkilö. Ymmärsin, että tämä ei kuitenkaan olisi tarpeeksi, koska vuoron vastuuhenkilö ei ole ollut vastuussa tilaisuuden järjestämisestä.

Useat vastaajista mainitsivat monen tekijän vaikuttavan kokonaistapahtuman sujuvuuteen. He listasivat tekijöitä liittyen tilan kokoon ja sopivuuteen, välineistöön, pysäköintiin sekä wc-tiloihin. Tilan kokoon ja sopivuuteen liittyen vastauksista nousi esille tilan viihtyvyys, valaistus ja valaistuksen sävy. Eräs sihteereistä kuvaili sujuvuutta lisäävän tilan valoisuus sekä se, ettei tilassa ole äänihäiriöitä. Myös aluemyyntipäällikkö korosti meluttomuutta. Sujuvuuteen hänen mukaansa kuuluu myös ilmastointi sekä akustiikka.

Välineistön merkitys kokonaistapahtuman sujuvuuden kannalta esiintyi monen haastateltavan vastauksissa. Tekniikan tulisi toimia, käytön tulisi olla helppoa sekä tarvittavat tavarat ja toimivuus tulisi olla jo etukäteen tarkistettu. Tiiminvetäjä vielä tarkensi, että kaikkea tulee olla tarpeeksi. Eivät hekään välttämättä tiedä, kuinka monta fläptaulusivua he tulevat tarvitsemaan. Sivuja tulee kuitenkin olla *tilassa valmiina* riittävästi, jotta henkilökuntaa ei tarvitse lähteä etsimään kesken tilaisuuden. Myyntipäällikkö ja aluemyyntipäällikkö mainitsivat pysäköintimahdollisuuden merkitsevän kokonaistapahtuman sujuvuuteen. Myyntipäällikkö korosti etenkin kuorma-autojen sekä rekkojen parkkeerauksen olevan heille tärkeää. Tiiminvetäjä kuvaili sujuvuuteen liittyvän wc-tilojen viihtyvyys.

Muissa kommenteissa tilan sijainti nousi merkitykselliseksi. Haastateltavien mukaan tilaan tulisi olla helppo mennä ja ohjata ihmisiä. Myyntipäällikkö kertoi tilan tunnettavuudella olevan merkitystä. Toimitusjohtaja kuvaili ABC Vaasan olevan oivallinen paikka, koska se on lähellä lentokenttää ja työpaikkaa, mutta kuitenkin muualla kuin työpaikalla. Hän kertoi, että usein on hyvä kokousta tai järjestää muita tilaisuuksia tarkoituksella muualla kuin työpaikalla. Muita kommentteja olivat hinta-laatusuhde, omien asiakkaiden tyytyväisyys sekä suunnitelmallisuus. Muutama mainitsi muutoksien tekemisen mahdollisuuden ja niiden onnistumisen vaikuttavan sujuvuuteen. Yksi assistenteista sanoi, että sujuvuuteen vaikuttaa suunnitelmallisuus. Hän kertoi, että Blue One on vähentänyt lentoja ja tästä johtuen enää ei voi valita niin laajasti eri lentovaihtoehtoja. Tämä vaatii hänen mukaansa lisää suunnittelua.

### 13. Mitkä muut asiat tekevät kokoustapahtumasta vielä onnistuneemman?

Vastauksia tähän kysymykseen tuli hajanaisesti. Ainut yhteinen piirre, joka esiintyi kolmen haastateltavan vastauksissa, oli yhteyshenkilö. Kotimaan alueen myyntiasistentti kuvasi yhteyshenkilöä tapahtuman emäntänä tai isäntänä. Toinen assistentti kertoi, kuinka tapahtuman onnistumiseen vaikuttaa yhteyshenkilön tunteminen. Näin tiedetään, kenelle vastuu siirretään. Toimitusjohtaja puhui yhteyshenkilöstä, mutta myös sihteeripalveluiden tarjoamisesta. Sihteeri toimisi yhteyshenkilönä, mutta myös tarvittaessa kirjoittaisi kokouksessa pöytäkirjaa, olisi tunnelman luoja sekä hoitaisi mahdollisesti muita tehtäviä. Hänen mukaansa Vaasassa kukaan ei tarjoa sihteeripalveluita ja se toisi suurta lisäarvoa. Toimitusjohtaja kertoi, että he meinasivat palkata yritykseen sihteerin, jolle soitetaan tarvittaessa: "hoida tämä ja tämä" – ajatuksella. Sihteeri tuntisi työnantajan kalenterin.

Muutama haastateltava kertoi, että ympäristön sopivuus tekee kokoustapahtumasta vielä onnistuneemman. Ympäristön yleisesti täytyy olla sellainen, jonne haluaa mennä. Ympäristön täytyy olla myös nykyaikainen, ei 80-luvulla suunniteltu. Tiiminvetäjä puhui myös ympäristön houkuttelevuudesta. Hän kertoi, että esimerkiksi tilaan, jossa muistiinpanovälineet on jo valmiiksi aseteltu, on kiva mennä.

Muutama vastaaja mainitsi tilojen tarjoamista palveluista. Saunatilat, ulkoiluaktiviteettien mahdollisuus sekä tyky päivä tyyppiset palvelut lisäävät ympäristön houkuttelevuutta. Huoltopäällikkö kertoi, että lisäarvoa tuo erilaisten palvelujen saaminen samasta paikasta. Hän tarkoitti esimerkiksi tarjoiluja. Toimitusjohtaja mainitsi erityiseen onnistumiseen vaikuttavan hinta-laatusuhde. Myyntipäällikkö kertoi, että loppu on itsestä kiinni ja toki myös ilmanvaihdosta. Kolmasosa haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen.

#### 14. Mikä on teille tärkeintä hyvissä kokous/koulutustiloissa? (3 asiaa)

Kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi hyvissä kokous- tai koulutustiloissa nousi kokoustilat, välineistö sekä sijainti mainitussa järjestyksessä. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsi vastauksissaan ensimmäisenä tilat. Kokoustilojen tulee olla tilaisuuden luonteeseen sekä yrityksen imagoon sopivat, siistit, valoist, viihtyisät, hyvässä kunnossa sekä ”freesit”. Tilassa ei saa kaikua, kuulua melua ja pöytien tulee olla hyvin laitettuna, ettei olisi ”tukkoista”. Yksi assistentti listasi ilmanlaadun sekä kalusteiden olevan tärkeimpiä tekijöitä tiloissa. Aluemyyntipäällikkö mainitsi tilan koosta. Tilojen tulee olla henkilömäärällisesti sopivan kokoiset. Esimerkiksi 200 henkilön tila on aivan liian suuri 20 henkilölle. Toimitusjohtaja mainitsi tilojen saatavuuden tärkeimmäksi asiaksi.

Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi nousi tilojen välineistö. Tekniikkavarustuksen tulee olla toimiva, monipuolinen ja helppokäyttöinen. Lisäksi äänentoiston täytyy pelata. Kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi vastaajat listasivat sijainnin. Tilojen tulee sijaita rauhallisella paikalla. Muutama vastaajista kertoi palvelun olevan kolmanneksi tärkein piirre hyvissä kokous- tai koulutustiloissa. Tarjoilujen tulee toimia ja olla monipuolisia. Tilaisuuden tulee myös ”hoitua”. Huoltopäällikkö listasi kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi hinnan.

### 13.3 Teema 3: Varausprosessi

#### 15. Kuka tekee yrityksessänne päätöksen erillisten tilojen vuokraamisesta?

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista kertoi, että vain yksi henkilö yrityksessä tekee päätöksen erillisten tilojen vuokraamisesta. Useimmissa tapauksissa haastateltava

oli päätöksentekijä. Kyseisten kolmen yrityksen henkilöstömäärä on alle 100, kahden välillä 100-1 000 ja kolmen välillä 1 000-3 000 henkilöä.

Tasan kolmasosa haastateltavista sanoi, että päätöstä on tekemässä useampi kuin yksi henkilö. Näistä yrityksistä yhden henkilöstömäärä on alle 50 ja neljän välillä 200-1 000 henkilöä. Yhdessä yrityksessä päätöksen tekeminen vaihtelee tilanteesta riippuen. Joskus päätöksen tekee yksi ihminen, toisinaan mukana on useampi henkilö.

Yksi sihteereistä tarkensi, että henkilöt, jotka ovat tilaisuutta järjestämässä keskustelevat ja tekevät yhdessä päätöksen. Tämän jälkeen sihteerit hoitavat niin kutsutun käytännön puolen eli tilojen varauksen ja muut asiat. Toinen haastateltava selvitti myös tarkemmin yrityksen sisäisen päätöksentekoprosessin vaiheita. Assistentti kertoi, että assistentit ehdottavat tilaa ja esittävät ”miltä tämä kuulostaa”- tyyppisiä kysymyksiä. Assistentit myös pyytävät tarjouksen. Saatuaan tarjouksen, he ehdottavat kohdetta koulutuksen järjestäjälle, joka tekee lopullisen päätöksen. Lisäksi taluspäälliköltä pyydetään hyväksyntä ”kun rahasta kuitenkin kiinni”. Ajallisesti tämä ei kuitenkaan vie viikkoja. Hän sanoi, että prosessi toimii nopeasti, koska he ovat henkilöstömäärällisesti pieni yritys. Heidän ei tarvitse kun nousta ylös tuolista ja käydä henkilön luona. Joissain tapauksissa he tarttuvat puhelimeen ja käyttävät sähköpostia. Tilanteet ovat aina tapauskohtaisia, hän lisäsi.

#### 16. Mitkä asiat yrityksessänne vaikuttavat päätöksentekoon?

Vastaukset vaihtelivat laajasti. Muutamat mainitsivat ensimmäiseksi omien tilojen riittämättömyyden vaikuttavan päätöksentekoon. Riittämättömyys liittyi tilaisuuden luonteeseen, saatavuuteen, kokoon tai keston. Viisi haastateltavaa sanoi, että päätökseen vaikuttaa tilaisuuden luonne, esimerkiksi liikesalaisuus. Toimitusjohtaja sanoi, että mikäli kyseessä on yli yhden tunnin kestävä tilaisuus, haluaa hän siirtyä omista tiloista muualle. Eräs assistenteista kertoi päätöksen pohjautuvan ajansäästöön. Mikäli hän ei halua käyttää tilaisuuden suunnitteluun aikaa, varaa hän tilat muualta. Tällöin järjestely on jouhevaa, siihen ei kulu aikaa ja kaikki asiat hoituvat yhdellä puhelin soitolla.

### 17. Kuinka olette aikaisemmin tehneet tilavarauksen?

Puhelin oli selvästi yleisin tapa tehdä tilavaraus. Tosin, vain muutaman äänen vähemmän sai sähköposti. Noin kolmasosa käyttää sähköistä varausjärjestelmää. Kuitenkin valtaosa haastateltavista kertoi, että he käyttävät usein sekä puhelinta, että sähköpostia. Myyntipäällikkö kertoi tekevänsä tilavarauksen ohikulkumatkalla. Koska vuokratut tilat sijaitsevat samassa rakennuksessa kuin yrityksen omat tilat, hänen on mahdollista hoitaa varaaminen kasvotusten. Muutama henkilö ei osannut kysymykseen vastata, koska he itse eivät hoida tilavarauksia.

Eräs assistenteista, joka tekee varauksen sekä puhelimen, että sähköpostin kautta lisäsi, että ainakin sähköposti on tärkeä, koska aina on oltava jotain kirjallisena. He eivät ole käyttäneet sähköistä varausjärjestelmää kokoustilojen varaamiseen, mutta matkojen ja huoneiden varaamista varten heillä on oma portaali. ”Mutta sehän olisi aivan mahtavaa sähköisesti”, hän kommentoi. Kokouspalveluiden varaaminen sähköisesti säästäisi hänen mukaansa aikaa. Hän lisäsi, että ainahan voi muusta tai suuremmasta sopia erikseen. Hän kuitenkin nosti esille, että sähköinen varauskalenterin tulisi olla kaikille näkyvillä ja ”up to date” eli päivitetty. Hän sanoi, että ABC Vaasan henkilökunta voisi sopia kaksi vuokrausta yhtä aikaa vain siinä tapauksessa, että tapahtumien luonteet soveltuvat keskenään esimerkiksi tarjoilujen osalta. Näin hän korosti sitä, että vaikka kyseessä on sähköinen järjestelmä, sitä tulee pitää kuitenkin silmällä.

### 18. Kuinka haluaisitte tehdä tilavarauksen?

Ehdottomasti suurin osa haastateltavista haluaisi tehdä tilavarauksen sähköisen varausjärjestelmän kautta. Tätä mieltä olivat myös ne henkilöt, jotka eivät itse hoida varauksia, sillä muotoilin heille kysymyksen eri tavalla: ”Kuinka haluaisitte tehdä varauksen, mikäli te tekisitte sen?”. Kolme vastaajista haluaisi kuitenkin käyttää myös puhelinta sähköisen varausjärjestelmän lisäksi. Kolme muuta vastaajaa haluaisi asioida pelkästään puhelimitse. Heistä yksi kuitenkin painotti, että hän haluaa käyttää puhelinta vain jos tietää, että saa asianmukaista palvelua saman tien. ”Haluan tietää sadan prosentin varmuudella, että henkilö, joka vastaa

puhelimeen osaa vastata kysymyksiini heti, ettei puhelin kierrä monen ihmisen kautta.” Aluemyyntipäällikön mukaan puhelin on nopein ja tehokkain tapa hahmottaa tarjolla olevat palvelut, mikäli kyseessä on uusi tila. Kaksi haluaisi käyttää puhelinta sekä sähköpostia. Myyntipäällikkö haluaa pitäytyä varauksen tekemisessä ohikulkumatalla. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan halua tehdä varausta pelkästään sähköpostin kautta.

#### 13.4 Teema 4: Välineistö ja palvelut

##### 19. Mitä välineistöä tarvitsette vuokrattavissa tiloissa?

Kaiken kaikkiaan haastateltavat tarvitsevat kokous-, koulutus-, tuote-esittely-, juhla tai asiakastilaisuuksissa seuraavaa välineistöä: *tv tai iso näyttö, datatykki, fläppitaulu ja tussit, muistiinpanovälineet, wlan, mikrofoni, riittävästi pöytätilaa, whiteboard sekä videoneuvottelulaitteet.* Ehdottomasti tärkeimmäksi haastateltavien vastauksista nousi datatykki. Tiiminvetäjä tarkensi, että datatykissä täytyy olla sellaiset liittimet, jotka käyvät kaikkiin laitteisiin. Hän kertoi myös, että heillä on aina varalta oma tykki mukana. Toiseksi tärkeimmäksi listasta nousi wlan. Seuraavaksi tärkeimmäksi asiaksi haastateltavista kolmasosa mainitsi muistiinpanovälineet eli kynät ja paperia. Yksi assistenteista kertoi, että yritys tarvitsee myös muistioita sekä post-it – lappuja eli liimattavia paperiarkkeja. Hän lisäsi, että lisäarvoa toisi vihkot, joissa olisi kaikkien alueen yritysten logot. Mikrofonitarve oli vain yhdellä haastateltavista, mutta vain mikäli kyseessä on iso tilaisuus. Videoneuvotteluvälineitä tarvitsivat kaksi yritystä ja whiteboard oli yhden yrityksen tarvelistalla, kuin myös tv tai iso näyttö.

##### 20. Miten kuvaisitte nykyaikaisia kokousvälineitä?

Lähes kaikissa vastauksissa nousi esiin moderni ja toimiva tekniikka. Haastateltavat kuvasivat nykyaikaisten kokousvälineiden olevan toimivia, toimintavarmoja sekä langattomia. Toimintavarmoilta välineiltä toimitusjohtaja tarkoitti, ettei liittäminen kestä ajallisesti kauaa ja välineet eivät ole paikkaan sidottuja. Langattomuudella aluemyyntipäällikkö tarkoitti kaikkien av-laitteiden langattomuutta. Vastaajat kuvasivat, että näytössä on parempi resoluutio,



presentoimiseen liittyvät laitteet ovat kiinteitä ja kauko-ohjattavia. Datatykin tulee olla moderni, jossa on selvä kuva.

Haastateltavat listasivat, että nykyaikaiseen kokousvälineistöön kuuluvat wlan, pc, datatykki, laserpointteri, äänentoistolaitteet, videoneuvottelumahdollisuus sekä skype. Aluepäällikkö kertoi, että videoneuvottelulaitteet ovat yritykselle äärimäisen merkityksellisiä. Hän kertoi, että videoneuvottelulaitteilla pystyy koulutuksissa sekä kokouksissa näyttämään dokumentteja ja vaikka huoltotoimenpiteitä samaan aikaan käytössä oleville videoneuvottelulaitteille. Kolme vastaajaa korosti nettiyhteyttä. Tiiminvetäjä puhui älyruuduista. Hän kuitenkin sanoi, että ne ovat ”älyttömän kalliita”, eikä hän lähtisi vielä niihin. ”Kunhan on se tarvittava infra, niin ok.”

#### 21. Minkälainen on mielestänne viihtyisä ja toimiva kokoustila?

Joka toinen haastateltavista sanoi, että tilan viihtyvyyden kannalta valoisuus on tärkeää. Aluejohtaja tarkensi, että valaistuksen tulisi olla säädettävä, eikä mielellään tilassa saisi olla spotteja. Vaasan toimiston yksikön johtaja mainitsi valaistuksen säädettävyydestä sälekaihtimien avulla.

Hyvä ilmanvaihto sekä ilmastointi esiintyivät monien vastauksissa. Tilasta tekevät viihtyisän ikkunat, kasvit ja värit. Tila ei saa olla ”ihan harmaa”, mutta liika väri myös häiritsee. Toimitusjohtaja kertoi, että tilasta tulee viihtyisämpi jos seinillä on maisemaa, esimerkiksi joki- tai merimaisema. Oleskelutilassa saisi olla sohvia. Tilojen tulisi olla suhteellisen neutraalit, mutta tyylikkää. Tilojen siisteys esiintyi myös useissa vastauksissa. Muutama haastateltava painotti tilojen rauhallisuutta. Sisälle ei saa kuulua meteliä, eikä saa olla häiriötekijöitä. Vettä pitää olla aina tarjolla.

Kuusi haastateltavista kiinnitti huomiota tilaratkaisuun. Tilan tulisi olla hyvän kokoinen, avara ja tilaratkaisun joustava. Pöytien tulisi olla helposti muunneltavissa ja tilassa tulisi olla helppo liikkua. Tilaratkaisun tulisi olla sellainen, että istuinpaikoilta näkee, ettei tarvitse olla selin tai istua niskat vinossa. Tuolien tulee olla hyvät. Ei kokotontaitettuja muovituoleja, vaan mukavia ja pehmustettuja tuoleja, joissa on selkänojat. Yksi assistenteista sanoi, että

käsinojalliset tuolit pitkään tilaisuuteen, mutta lyhyeen tilaisuuteen ne eivät ole välttämättömät. Muutama haastateltavista painotti, että liikkuminen tilaan sisälle ja ulos tulee olla helppoa. Wc-palveluiden tulee olla myös lähellä. Toimivuutta lisää ruokailumahdollisuus samassa yhteydessä.

## 22. Minkälaisia palveluita ja tarjoiluja tarvitsette tilavuokran yhteydessä?

Kaikkien haastateltavien edustamat yritykset tarvitsevat tilavuokran yhteydessä kahvitarjoilun. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki haluavat myös yleensä ruokailla. Luonnollisesti ruokailu riippuu kuitenkin tilaisuuden kestosta. Kotimaan alueen myyntiassistentti lisäsi, että he toivovat myös kasvis- ja hedelmävaihtoehtoja. Lähes kaksi kolmasosaa yrityksistä haluavat pienen suolaisen tai makean kahvin yhteyteen. Neljä yritystä tahtoo saunatilat tilojen yhteyteen. Tiiminvetäjä kertoi, että he aloittavat joskus tilaisuuden kuohuvalla. Aluejohtaja mainitsi kokousvesistä. Aluepäällikkö painotti videoneuvottelulaitteita. Hän puhui asiakasnäkökulmasta. Laitteilla asiakas säästää esimerkiksi matkakuluissa. Hän myös mainitsi, että etenkin globaaleille yrityksille laitteet ovat oleellisia.

Neljällä yrityksellä olisi tarve tapahtuman juontajalle, niin kutsutulle emännälle tai isännälle. Eräs assistenteista mainitsi, että heille on myös tärkeää, ei välttämättä tapahtuman juontaja, mutta yhteyshenkilö. Kyse on henkilöstä, johon voi olla yhteydessä mahdollisimman nopeasti teknisen tuen tarpeessa tai missä tahansa muussa aputilanteessa. Haastateltava jatkoi, että tämä henkilö voi olla ABC Vaasan alakerrassa tilaisuuden aikana, mutta kyseessä olisi nimetty henkilö, jotta kokoustajat tietävät kenen puoleen kääntyä. Hän lisäsi, että ihanteellista olisi, että alakertaan tarvitsisi vaan huikata, eikä mennä alas asti itse. Tietysti tilaisuuden alussa henkilö voisi tarkastaa, että kaikki laitteet pelaavat.

## 23. Olisiko teillä tarvetta muille kokouspalveluiden erikoisjärjestelyille?

Kahdeksan haastateltavaa vastasi kysymykseen. Useilla vastaajista ei ollut enää lisättävää edelliseen kysymykseen. Kaikilla vastaajista oli erilaisia tarpeita. Kotimaan alueen myyntiassistentti mainitsi henkilökunnan kielitaidon. Yritykselle saapuu kansainvälisiä vieraita ja tällöin henkilökunnan on osatta palvella myös

heitä. Hän toivoi vaihtoehtoja ruokailuun vedoten myös kansainvälisiin vieraisiin, esimerkiksi ei sikaa, mutta kasvista ja vaaleaa lihaa. Toimitusjohtaja puhui odotustiloista. Hän haluaisi itse työskentelytilat, joissa voisi odotella tilaisuuden alkua esimerkiksi lentokentältä tultaessa. Vaasan lentokenttä ei tällaisia kuulemma tarjoa. Sihteeri kertoi, että heillä on tarve oheistapahtumille. Hän tarkoitti lähinnä ulkoaktiviteetteja. He ovat olleet aikaisemmin esimerkiksi mönkijäsafarilla ja kalastamassa. Huoltopäällikkö puhui myös tyky-tapaisesta toiminnan järjestämisestä. Tiiminvetäjä puhui yhteyshenkilöstä, joka on jo useampaan kertaan aiemmin tullut myös esille. Aluepäällikkö toisti videoneuvotteluvälineistön tärkeydestä. Toimitusjohtajan tarpeet liittyivät laskutukseen. Hän sanoi, että suuresti lisäarvoa toisi se, että laskuun lisättäisiin osallistujaliista. Hän ehdotti, että kokouksen alussa voisi kiertää osallistujalista. Heille on tärkeää tietää, ketkä ovat osallistuneet kokouksiin.

Yhdellä assistentilla oli paljon ideoita ja ehdotuksia. Hän sanoi, että olisi hienoa jos kokouksen tai tilaisuuden järjestäjä voisi lähettää materiaalin etukäteen, jonka tulostuksen hoitaisi ABC Vaasan henkilökunta paikan päällä. Lisäksi materiaali aseteltaisiin jo valmiiksi pöydille. Hän myös nosti esille yhteyshenkilön. Kyseinen henkilö olisi vastuussa tilaisuudesta. Hän olisi mukana varausvaiheessa sekä kokouksen aikana. Hän tekisi tilaisuudesta sujuvan ja toisi tietynlaista arvokkuutta. Haastateltava vertasi yhteyshenkilön viestittämää arvokkuutta heidän infopisteessä istuvan vartijan välittämään arvokkuuteen. Yhteyshenkilö olisi vastassa: toivottaisi kaikki tervetulleiksi. Hän ohjaisi, neuvoisi sekä avustaisi. Vaikka itse kokousjärjestäjät eivät pääsisi paikalle, he voisivat olla varmoja siitä, että hommat hoituvat ja joku on tavoitettavissa paikan päällä.

#### 24. Minkä koette olevan tärkeää palveluissa ja tarjoiluissa?

Kolmasosa vastaajista ilmaisi, että tärkeintä palveluissa ja tarjoilussa on laatu. Syötävän tulee maistua hyvältä ja olla houkuttelevan näköisesti esillä, oli sitten kyse pikkumakeasta, -suolaisesta tai isommasta ateriasta. Palvelun tulee olla ”välittämistä ja huolehtimista”. Toinen asia, mikä nousi vastauksista selvästi esille, oli lupauksien pitäminen. Yksinkertaisesti sovituista asioista täytyy pitää kiinni. Sovittujen asioiden täytyy tapahtua sovittuna aikana. Palvelun pitää olla

sujuvaa, eikä se saa häiritä tilaisuutta. Välisiivoukset täytyy hoitaa nopeasti. Muutama haastateltavista mainitsi henkilökunnan tilannetajun tärkeydestä. Esimerkiksi se, että heti aamusta ei tarjota hyvin makeaa, vaan ehkä suolaista on tilannetajua. Tärkeää on myös palveluntarjoajan joustaminen tilanteissa, joissa tilaisuus venyy tai osallistujia tulee yllättäen lisää. Myyntipäällikkö koki tärkeäksi helppouden: kaikki palvelut saadaan samasta paikasta yhdellä soitolla.

#### 25. Miten mieluiten maksatte kokoustapahtuman?

Kaikki vastaajista maksavat kokoustapahtuman mieluiten laskulla jälkikäteen. Aluejohtaja ja yksi sihteereistä kertoivat, että toisinaan he myös maksavat luottokortilla. Sihteeri sanoi, että kun kyseessä on vain muutaman henkilön tilaisuus, käytetään luottokorttia laskutuksen sijaan.

### 13.5 Teema 5: ABC Vaasan kokouspalvelut

#### 26. Tiesittekö aikaisemmin, että ABC Vaasa vuokraa tiloja kokous/koulutus/tuote-esittely/juhla käyttöön?

Lähes kaikki haastateltavista olivat tietoisia ABC Vaasan tarjoamista tiloista, vaikka eivät välttämättä tienneet palveluista tarkemmin. Vain kolme vastaajaa eivät olleet tietoisia ABC Vaasan kokouspalveluista. Aluepäällikkö kertoi, että he ovat käyttäneet tiloja monestikin. Hän jatkoi, että heillä on tilat ihan lähellä, mutta ABC Vaasa on hyvä jos on isommasta tilaisuudesta kyse.

#### 27. Oletteko käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja aikaisemmin? Jos ette, miksi?

Haastateltavien joukosta neljä yritystä on käyttänyt ABC Vaasan kokouspalveluita. Luonnollisesti ne kolme yritystä, jotka eivät ole olleet tietoisia ABC Vaasan kokouspalveluista, eivät ole käyttäneet niitä. Muiden yritysten joukosta ABC Vaasan kokouspalveluille ei ole ollut tarvetta, koska heidän tilojen vuokraajalta, Vaasa Parks Oy:ltä on löytyneet tarvittavat tilat. Tiiminvetäjä ja yksi assistentti mainitsivat, ”ettei ole käynyt mielessä”. Assistentti tarkoitti, ettei ole käynyt edes mielessä läpikulkemisen takia. Tällä hän tarkoitti liikennemyymälän kautta läpikulkua toisessa kerroksessa sijaitseviin kokoustiloihin.

## 28. Minkälaisia ajatuksia ABC Vaasa herättää teissä kokoustilojen tarjoajana?

ABC Vaasan kokouspalvelut herättivät vastaajissa niin positiivisia, negatiivisia, ristiriitaisia kuin neutraaleja tunteita. Äänet jakautuivat aika lailla tasan. Aluejohtaja kommentoi, että paikkakunnilla, joilla yrityksellä ei ole omia tiloja, tästä mahdollisuudesta on hyvä tietää. Hän kuitenkin lisäsi, että Vaasassa heillä ei ole tarvetta. Huoltopäällikkö kommentoi, että ”ihan hyvä, mutta en olisi ensimmäisenä ABC:ltä vuokraamassa”. Hän antoi palautetta ABC:n ruoasta: ”ABC:n taso on laskenut ruokailussa huomasti alkuajoista, hyvin arkipäiväiseksi ja heikotasoiseksi tarjoilut ja etenkin lounaan menneet.” Aluemyyntipäällikkö kommentoi, että pitäisi käydä tutustumassa minkälaiset mahdollisuudet liikennemyymälä tarjoaa ja ”myöskin varmasti hinta ratkaisee joiltakin osin”. Useasti ABC Vaasan tiloissa aluepäällikkö totesi, että on aika edullinen, mutta: ”en tiedä mikä se lisäarvo sitten on, pitäisikö sen hintaeron olla jokin kookutin siellä ABC:llä”.

Haastateltavat, joille ABC Vaasa herätti negatiivisia ajatuksia kokouspalveluiden tarjoajana, perustelivat tunteita lähinnä ympäristötekijöillä. Kotimaan alueen myyntiasistentti kertoi, että ABC Vaasasta syntyy rauhaton mielikuva kun kyseessä on huoltoasema eli ”pyrähdyspaikka”. Eräs sihteeri kommentoi samaan tyyliin kuvaillen ympäristöä vilkkaaksi ja epäillen onko siellä rauhallista paikkaa. Hän kuitenkin totesi, että ”hyvä tietää”, koska sijainti on niin lähellä. Tiiminvetäjä sanoi: ”Sehän on huoltoasema, et meenksmä sinne samalla kun mä käyn tankkaamassa.” Häntä vaivasi myös rekkasaunojen välitön läheisyys. Yksi assistenteista oli alkuun hieman epäileväinen kysymyksen suhteen, mutta haastattelun lopuksi hänen käsityksensä tiloista muuttui. Hänellä ei selvästi ollut tarpeeksi tietoa.

## 29. Voisitteko kuvitella vuokraavanne tiloja ABC Vaasasta? Jos ette, miksi?

*Yli kaksi kolmasosaa haastateltavista voisi kuvitella yrityksen vuokraavan tiloja ABC Vaasasta.* Aluemyyntipäällikkö kommentoi: ”Varmaan ihan potentiaalinen mikäli muu infra, hintataso ja nää muut palvelut täsmää.” Tiiminvetäjä sanoi: ”Ehkä sisäisiin juttuihin voitais, mut sitten äkkiä mä sanon, että me ei asiakkaita

sinne vietäisi.” Hän jatkoi pohdintaansa: ”Toisaalta ajattelee, että se ois tässä lähellä, sinne ois helppo ajaa, siellä on pysäköintitilaa ja näin, mutta ei oo kyllä käynyt mielessä”. Hän perusteli tätä vahvalla mielikuvalla ABC:sta.

Myös toisen haastateltavista sanoi, että henkilöstölle voisi kuvitella vuokraavansa tilat. ”Ollaan suomalaisia ja tunnetaan ABC-konsepti.” Assistentti kuitenkin lisäsi, että ei toisi toimittajia tai asiakkaita muualta ABC Vaasaan. ”En mä halua roudata ja kävellä niiden kanssa läpi tää koko linja.” Hän myös puhui metelin häiritsevän ja lisäsi, että jos kulku olisi eri kautta, hän voisi kuvitella tilojen käyttöä eri tarkoituksiin. ”Se on ollut mulle se ainut ei, miksi en oo kuvitellut, että me tuodaan Koreasta, Japanista, Kiinasta meille tärkeitä asiakkaita, toimittajia ja kävellään toi, pitää olla tietynlainen arvokkuus.” Assistentti kuitenkin sanoi haastattelun jälkeen, että voisi kuvitella vuokraavan tiloja ABC Vaasasta kun nyt on tietoinen siitä, että ulkokautta on mahdollista kulkea ja hinnat ovat tiedossa. Styyrpuuri vastaa heidän tarpeitaan, eikä siellä tarvitsisi muuttaa mitään. Hän kuitenkin tähdensi, että käyttötarkoitus olisi vain yrityksen sisäisiä tilaisuuksia varten. Uudet asiakkaat, joita yritetään vielä ”kosiskella” he vievät muualle.

Neljä haastateltavaa, jotka vastasivat kysymykseen kieltävästi, perustelivat vastauksensa yrityksen profiloitumisella ja ABC Vaasan ympäristöllä. Myyntipäällikkö sanoi, että heidän yritys on profiloitunut eri tavalla. Hän lisäsi, että ABC Vaasa on ok kahvi-, ruoka- ja tankkauspaikkana ja ehkä kokouspalvelut sopisivat paremmin rekkakuskeille ja linja-auton kuljettajille. Vaasan site manager kertoi, että yksinkertaisesti ympäristö ei ole sopiva. He ottavat tilat mieluummin Futurasta tai vastaavan tyyppisistä paikoista. Hän esitti, että ympäristö ja mielikuvat antavat ymmärtää, että keskittyminen ei ole mahdollista. Toimitusjohtaja sanoi, että kokoustilat edustavat ABC Vaasaa. ”Yrityksen edustajana haluaisin profiloitua yrityksen edustajaksi.” Hän lisäsi, että sieltä puuttuu omaleimaisuus. Se on ABC. Hän haluaa, että asiakkaat kokevat olevansa yrityksessä x. Neljä kysymykseen negatiivisesti vastannut perusteli vastaustaan edellisellä kokemuksella. Yritys oli jo vuokrannut ABC Vaasasta kokoustilat ja he olivat jälkikäteen miettineet, että ei enää.

**ABC Vaasan kokouspalveluesite näytettiin haastattelutilanteessa haastateltavalle. Esite löytyy liitteestä 9.**

30. Mitä ajatuksia esite teissä ensimmäisenä herättää?

Moni haastateltava kommentoi ensimmäiseksi, että ”aika ABCmainen” ja ”näyttää ABC brändiltä”. Osa koki ABCmaisuuuden jokseenkin positiivisena, toiset negatiivisena. Kuuden haastateltavan mukaan esite on ihan hyvä tai ok. ”Aika selkee”, kuului aluemyyntipäällikön suusta. Kyseessä on mieshenkilö, joka edustaa yritystä, joka toimii sähkö- ja automaatioalalla. Hän täydensi, että esite ei saa olla pidempi, eikä siinä saa olla enemmän tekstiä. ”Ihan asiallinen kokoustiloista”, hän lisäsi. Myyntipäällikkö kommentoi: ”Ei ulkoisesti vikaa, ihan freessi”. Myyntipäällikkö on myös mieshenkilö, joka edustaa yritystä, joka toimii myös automaatioalalla. Aluejohtaja oli yllätynyt siitä, että ABC Vaasa tarjoaa tiloja. Hän koki brändin mukaisen esitteen ihan positiivisena. Kyseessä on naishenkilö, joka edustaa liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla toimivaa yritystä.

Toiset kuusi henkilöä eivät pitäneet näkemästään. Heidän mukaan esitteessä on parantamisen varaa. Esitteen antamaa huoltoasemafiilistä moitittiin. Kyseisten henkilöiden ja yritysten välillä ei ole suuria yhtäläisyyksiä. Kuuden henkilön joukossa on sekä naisia, että miehiä. Lisäksi joukossa on henkilöitä sekä ylemmistä, että alemmista hallinnollisista tehtävistä. Henkilöiden edustamien yritysten toimialoissa eli ole nähtävissä yhtä linjaa. Yritysten henkilöstömäärät vaihtelevat myös välillä 32-2 933 henkilöä. Suurin yhtäläisyys löytyy yritysten liikevaihtoista. Viiden yrityksen liikevaihto on välillä 15 000-40 000 euroa ja yhden yrityksen alle 10 000 euroa.

Kotimaan alueen myyntiassistentti hämmästyti tiloista. Ne näyttivät hänen silmäänsä isoilta, korkeilta, mukavilta ja valoisilta. Kuitenkin hän kertoi, että ei osaa nähdä ABC:ta vartenotettavana kokouksen järjestäjänä. Kyseinen naishenkilö toimii yrityksessä, joka on automaatiotekniikka-alalla. Kukaan jo ABC Vaasan kokouspalveluita käyttänyt yritys ei ollut aikaisemmin nähnyt esitettä.

Kaikista lähihaastatteluista yksi toteutettiin ABC Vaasan isommassa kokoustilassa eli Styyrpuurissa. Haastateltavia oli tuolloin samasta yrityksestä paikalla kaksi assistenttia. He hämmästelivät, kuinka kuva valehtelee Styyrpuurista. He kuvailivat tilaa paljon paremmaksi ”livenä”. Heidän mielestä kuvan avulla tulisi tuoda esille myös ikkunat sekä tilan suuruus, etenkin korkeus. ”Ja se, että pääsee ulos, se on tosi tärkeä ja just tää kulku tänne.” He sanoivat, että ehkä voisi olla kuva, jossa näytetään, että myös toiseltakin puolelta pääsee sisään. He lisäsivät vielä, että ”tää terassihan on aivan huippu”.

### 31. Mikä esitteessä on hyvää?

Myyntipäällikkö, kaksi toimitusjohtajaa sekä aluejohtaja kuvaili esitteen yleistä ulkonäköä hyväksi. Myyntipäällikkö sanoi, että esite on selkeä. Toinen toimitusjohtajista sanoi, että esite on toimivan näköinen. Kyseisten henkilöiden joukossa on kaksi naista ja kaksi miestä. Yhden henkilön työaika yrityksessä on 23 vuotta, kolmen alle 2,5 vuotta. Henkilöiden edustamat yritykset toimivat eri toimialoilla. Yrityksien henkilöstömäärät ovat välillä 69-1 000 henkilöä ja liikevaihdot noin 8 000-300 000 euron välillä.

Viisi haastateltavaa luonnehti esitteen tekstiä hyväksi. Suurin osa heistä viittasi tekstillä hintoihin. Yleisesti he sanoivat, että hinnat ovat esitteessä selkeästi ja hyvällä fontilla. Myyntipäällikkö kehui esitteen asettelua. Huoltopäällikkö sanoi, että perusjutut ovat ok. Aluemyyntipäällikkö kertoi, että esite on ihan hyvä postitustarkoitukseen. Muutama vastaajista sanoi kuvia hyväksi. Vaasan site manager totesi: ”Kuvat kuvina ok”.

Viisi henkilöä ei nähnyt esitteessä mitään hyvää. Aluepäällikkö sanoi: ”Ei tossa oo mitään ookoota, ei tossa oo mun mielestä mitään hyvää rehellisesti sanottuna”. Hän koki, että kuvat oli hyvä olla esitteessä, mutta silti ne eivät olleet hänen mielestä edustavat. Hänen mielestään Styyrpuurin kuvassa näkyvä pitkä pöytä ei näyttänyt hyvältä. Kyseiset viisi henkilöä toimivat rakennusteknisen suunnittelun, automaatiotekniikan, konepajateollisuus ja ict aloilla. Vastaajissa on kaksi miestä ja kolme naista. Yrityksien henkilöstömäärät ovat välillä 31-2 933 henkilöä ja liikevaihto välillä 9 898–23 9 8376 euroa.



### 32. Mikä esitteessä on huonoa?

Kysymys herätti paljon ajatuksia haastateltavien joukossa. Suurin osa kommenteista liittyi esitteen yleiseen ulkonäköön. Esitteestä toivottiin enemmän yritysesitemäinen ja kokoushenkinen. Kotimaan alueen myyntiassistentti sanoi, että esitteen tulisi olla tyylieltympi ja siinä pitäisi olla ”stailimpi ote”.

ABCmaisuus nousi myös vastauksissa vahvasti esille. Eräs assistenteista nosti esille, että esitteestä ei pitäisi iskostua ABC-henki vaan käsitys siitä, että ”tästä voidaan tehdä teidänlainen”. Tiiminvetäjä kuvaili esitteessä olevan liikaa kaikkea ja, että pelkistetympi on parempi. ”Vähemmän saisi olla krääsää”, hän jatkoi. Aluepäällikkö tokaisi, että amatöörin tekemä: ”amatööri yrittäis harrastaa kokoustilan vuokrausta”. Hän sanoi, että esitteessä on kaikki huonoa. ”Tulee mieleen, että S-ryhmään käyttää tällaisia.” Hän epäili, että joku henkilö Kokkolasta on tehnyt tämän, joka hoitaa myös muun tyyppisiä markkinointijuttuja. Hän ei pitänyt laisinkaan asettelutyylissä: ”Oli kohderyhmä mikä tahansa, mutta se, että laitetaan tällaisia laatikoita ja hintoja...”. Toinen tiiminvetäjä kuvasi esitettä sekavaksi. ”En pysty pysähtymään mihinkään, hirveen paljon värejä, mun silmät vaan pyörii, mä en kerkeä lukea tästä mitään.” Aluemyyntipäällikkö sanoi, että näin nopeasti katsottuna ei näytä hyvältä. ”Tää on varmaan sellainen jaettava, sitten vois olla sellainen tyylikkäämpi kun lähestytään yrityksiä, ehkä taitettu.” Vaasan site managerin mukaan esite houkuttelee enemmän yhdistystä tai vastaavaa, mutta ei yritystä.

Muutama haastateltavista kiinnitti huomiota esitteen tekstiin. Muutama kommentoi, että välineistöstä voisi olla kerrottu tarkemmin. Kotimaan alueen myyntiassistentti sanoi, että hän pienentäisi ABC brändiä. Vaasan toimiston yksikön johtaja huomautti, että nettisivut saisi olla isommalla fontilla ja selkeämmin.

Kuvat herättivät myös ajatuksia haastateltavissa. Vaasan toimiston yksikön johtaja kuvaili niitä tylsiksi ja tiiminvetäjä tunkkaisiksi. Vaasan site manager ehdotti, että naisen kuva poistettaisiin, jolloin itse tilat olisivat pääroolissa. Myös kaksi assistenttia kommentoi kuvaa naisesta. He sanoivat, että kuvat naisen uniformusta

sekä Paapuurista ovat epäedustavia. He ehdottivat, että naisella voisi olla enemmän jakkupuku tai jotain muuta. Kotimaan alueen myyntiasistentti kiinnitti huomiota pienempään kuvaan kahvista ja pullasta. Hän sanoi, että kuva tulisi poistaa. Hän myös ehdotti, että kabinettien pöytiä voisi somistaa esimerkiksi kokousvälineillä. Toimitusjohtaja ehdotti, että tiloihin voisi lisätä ihmisiä. Tiiminvetäjä kuvaili kuvia hyväksi, mutta ei tällaisella taustalla. Hän sanoi myös, että nainen taustalla sekoittaa koko tilanteen. Lisäksi hän ehdotti, että mieluummin niin, että kuvissa on kunnolla valkoista reunaa ja että, kuvat olisivat vähän pienemmällä. Hän koki häiritsevänsä, että tilojen kuvien reunat sekoittuvat esitteen taustaan.

Myyntipäällikkö ja toimitusjohtaja mainitsivat mahdollisesta sähköisestä varauskalenterista. He sanoivat, että siitä voisi olla maininta esitteessä. Myyntipäällikkö sanoi, että sähköinen varauskalenteri poistaisi tarpeen tehdä puhelimitse varaustiedustelua. Toimitusjohtaja kertoi, että voisi olla valtakunnallinen systeemi, mistä voisi katsoa päivitetyn varaustilanteen.

Kotimaan alueen myyntiasistentti kommentoi, että esitteestä saa sellaisen kuvan, että tarjolla on vaan linjastolounas. Hän jatkoi, että liikelounaaseen tottuneet asiakkaat eivät innostusta linjastosta. Linjastolounas sai myös toisen kommentin. Toimitusjohtaja kutsui sitä ”junttilounaaksi”, mutta totesi naurahtaen myös itse käyvän siellä.

Aluepäällikkö kannusti ottamaan mallia huippukokoustilaesitteistä. Tarkentaessani hänen kommenttiaan, hän mainitsi esimerkkinä Seinäjoen Frami Oy:n. Hän sanoi, että heillä on hyviä ja yritys on myös siellä asioinut. Tosin, Seinäjoen Frami tarjoaa myös auditoriotiloja, joten se ei kohteena ole täysin verrannollinen, hän lisäsi.

Kaksi assistenttia sanoi, että ABC Vaasan kokouspalveluita olisi parempi tuoda esiin S-ryhmän kuin ABC mielikuvan kautta. He ehdottivat tätä ratkaisua, koska S-ryhmä on neutraalimpi kuin ABC brändi. He jatkoivat kertoen, kuinka ABC on profiloitunut niin hyvin levähdyspaikkana, bensa-asemana, ravintolana ja kahvilana, että sitä mielikuvaa on varmaan vaikeaa ruveta muuttamaan

kokousmaisemmaksi. Lopuksi toinen heistä totesi: ”Jos vielä lukisi, että kokoustiloissa A-oikeudet”. Tällä hän viittasi viinin saatavuuteen.

33. Ovatko teidän mielestänne ABC Vaasan tilavuokra- sekä kokouspakettihinnat kilpailukykyisiä?

Yksimielisesti kaikkien mielestä ABC Vaasan tilavuokra- ja kokouspakettihinnat ovat kilpailukykyisiä. Kommentit olivat seuraavanlaisia:

- ”Edullisia”
- ”Tilavuokrahinta todella edullinen.”
- ”Hetä tulee mieleen tuosta hinnasta, että kyllä on edullinen.”
- ”Varmasti joo, mutta, mä en itse asiassa tarkalleen tiedä näitä hintoja, ei kuullosta pahalta.” Hän kuitenkin lisäsi, että: "jos tarkotettu yrityksille, nää pitäis olla tietenkin alv 0 tai alvillisia hintoja, se on tärkeä”.
- ”Eihän tuo oo ees kallis ja tämmöinen kuva mulla on ollut.”

**Seuraavat kysymykset esitettiin vain haastateltaville, joiden edustamat yritykset ovat aikaisemmin käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja.**

34. Milloin olette käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja?

Haastateltavista myyntipäällikkö, toimitusjohtaja, tiiminvetäjä ja aluepäällikkö kertoivat, että yritys oli aikaisemmin vuokrannut ABC Vaasasta kokoustiloja. Tiiminvetäjä kertoi, että he ovat vuokranneet tiloja vuoden 2013 puolella. Muut ovat tehneet vuokrauksen vuonna 2012 ja aikaisemmin. Aluepäällikkö muisteli, että vuokraus on tapahtunut noin kaksi vuotta sitten. Hän kertoi, että sen jälkeen he eivät ole tehneet vuokrauksia ABC Vaasasta, koska heille ei ole syntynyt tiloihin sopivia tilaisuuksia.

35. Miten teitte varauksen?

Myyntipäällikkö kertoi tehneensä varauksen käyttäen puhelinta ja sähköpostia. Toimitusjohtaja muisteli, että hän joko soitti tai kävi paikan päällä. Tiiminvetäjä ja aluepäällikkö eivät osanneet vastata kysymykseen, koska eivät itse hoitaneet varausta. Aluepäällikkö sanoi, että assistentti hoitaa käytännön asiat.

### 36. Oliko varaustapa sujuva? Jos ei, miksi?

Myyntipäällikkö, joka oli tehnyt varauksen puhelimitse ja sähköpostia käyttäen kertoi, että varauksessa oli jotain ”takkua”. Varausta ei kuulemma löydetty, mutta asia oli kuitenkin selvinyt. Toimitusjohtaja, joka oli soittanut tai käynyt paikan päällä tekemässä varauksen, kertoi, että kaikki sujui. Tiiminvetäjä ja aluepäällikkö eivät kyenneet vastaamaan, koska eivät itse olleet hoitaneet varausta. Aluepäällikkö kuitenkin sanoi, että henkilökohtaisesti hän kokisi, että sujuvin varaustapa olisi sähköisen varausjärjestelmän kautta. Hän myös lisäsi, että sähköisestä varausjärjestelmästä tulisi nähdä varaustilanne.

### 37. Minkä arvosanan antaisitte tapahtumalla asteikolla 1-5? Miksi?

Paras arvosana oli 4. Arvosanan antoi myyntipäällikkö, joka oli ollut tiloissa vuonna 2012 tai aikaisemmin. Hän kuvasi tapahtumaa miltei täydelliseksi. Tarkentaessani häneltä, miksi hän ei antanut 5:sta, hän ei osannut tarkalleen selittää. ”Ihan riittävä, tarteeko olla täydellistä”, hän kommentoi. Toimitusjohtaja ja aluepäällikkö antoivat arvosanaksi 3,5. Toimitusjohtaja kertoi, että yleisesti ei ollut suuria puutteita, mutta toisaalta ei mitään henkeä salpaavan hyvää. ”Perus hyvä”, hän lisäsi. Hän sanoi vielä, että tila oli valtavan suuri käyttötarpeeseen. He olivat olleet Paapuurissa viiden henkilön voimin. ”En tiedä onko haitta sinänsä”, hän kommentoi. Hän korosti, että loistava ratkaisu saatavuuden kannalta.

Huonoin saatu arvosana oli 2,5. Sen antoi tiiminvetäjä, joka oli ollut tiloissa syyskuun aikoihin vuonna 2013. Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin perusteluja 2,5 arvosanalle.

## **13.6 Avoimet palautteet ABC Vaasan kokouspalveluista**

Kaksi haastateltavaa, jotka olivat jo käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja, antoivat rehellistä ja suoraa palautetta kokemuksistaan. Olen koonnut seuraavaan yksityiskohtaisemmin tiiminvetäjän ja aluepäällikön mietteitä. Avaan ensin tiiminvetäjän kommentteja ja sen jälkeen aluepäällikön ajatuksia.

Tiiminvetäjä sanoi, että taso saisi olla korkeampi. Hän oli vierailut ABC Vaasan tiloissa 2013 syyskuun aikoihin. Hän kertoi, että he olivat yrityksessä puhuneet

jälkikäteen, että paikka oli ”baarimainen”. Hänellä ja hänen muutamilla kollegoillaan oli tapahtumasta huonoja kokemuksia. Negatiivinen palaute liittyi välineistöön, palveluun, ympäristöön sekä siisteyteen.

*Välineistö ei toiminut.* Hän kertoi, että sähköjohto oli ollut liian lyhyt ja tästä johtuen he eivät olleet saaneet tykkiä ollenkaan toimimaan ja kuvaa esille. *Palvelua ei ollut saatavilla.* Henkilökunta ei ollut saatavilla: ”Ei siellä ketään oikein näkynyt”, hän kertoi. Koska he eivät löytäneet henkilökuntaa, he eivät saaneet välineistöä toimimaan. Haastateltavan kollega oli jättänyt minulle lapun jossa luki, että ”Erityisen tärkeää, että henkilökunta osaa auttaa tekniikan kanssa (tykki, wlan) jne.” Otimme myös haastattelun aikana puhelinyhteyden haastateltavan kahteen kollegaan, jotka olivat olleet tilaisuudessa mukana. Tiedustelin puhelimen kautta, olivatko he saaneet wlanin toimimaan. Henkilö kertoi, etteivät he olleet edes tienneet, että sellainen on.

*Tarjoilut tulivat myöhässä.* Pullat ja kahvi oli unohdettu. He mainitsivat myös melusta. Haastateltava kysyi puhelimen kautta kollegaltaan: ”Kuuluiko läpi, muistatko?” Kollega vastastasi: ”Ei sillä tavalla, mutta kyllä sieltä *pieni hälinä kuului.*” Haastateltava sanoi, että *vessat olivat aika likaisia.*

Lisäksi he antoivat palautetta pullista. He olivat saaneet valmispullia ja pullat olivat olleet ”ihan ok”. Ymmärsin kuitenkin, että hieman erilaiset pullat olisivat antaneet jonkin muun kuin ”valmispullafiliksen”. Puhelimesta haastateltavan kollega sanoi: ”Tietysti tottahan se vaikuttaa koulutukseen, että onko se valmispullaa vai sitten vähän parempaa, pieni, mutta iso asia”. Kollega myös mainitsi, että *huonetta voisi muokata.* Tällä hän viittasi pöytien erottamiseen. He olivat olleet Styyrpuurissa. Haastateltava sanoi, että heiltä tulee suoraa palautetta, koska he tekevät tätä kokoajan.

Yrityksellä ja haastateltavalla oli kuitenkin muutama positiivinen tai ”ihan ok” kokemus tapahtumasta. He olivat hakeneet ruoan alakerrasta ja myös syöneet siellä. Ruoassa ei ollut mitään moittimista. ”*Ruoka oli tosi hyvää.*” He sanoivat, että ruoan tuominen yläkertaan on hyvä asia, koska rappusten kautta on hankala mennä tarjottimien kanssa. Ruoan tuonnilla henkilö viittasi myymälässä

sijaitsevaan hissiin, jonka avulla henkilökunta voi kuljettaa tarjoiluja alakerrasta yläkertaan. *Tila oli myös sopiva heille.*

Haastateltava antoi tapahtumalle kokonaisarvosanaksi 2,5. Kysyin häneltä, voiko hän vielä kuvitella vuokraavan tiloja ABC Vaasasta. Haastateltava empi. Sain käsityksen, että yrityksen sisällä oli linjattu, että ei tarvitse enää mennä. Kysyin vielä olisiko vastaus erilainen jos ABC Vaasa tekisi huomattavia muutoksia ja palvelu alkaisi pelata? Haastateltava empi vieläkin: ”hmm, ehkä”, hän sanoi. Hymyilin ja kommentoin, että peli ei olisi vielä menetetty. Hän jatkoi: ”Eeei, mutta me kyllä mietittiin, että ei ehkä.”

Haastattelun lopuksi haastateltava oli vielä ystävällisesti halukas esittelemään minulle yhden heidän neuvottelutiloistaan, mutta valitettavasti tilat olivat sillä hetkellä varattu. Sain kuitenkin muutaman vilauksen tiloista sälekaihtimien läpi. Tilat olivat hyvän näköiset – verrattavissa ABC Vaasan tiloihin. Lopuksi hän vielä kertoi, että oli kuullut Keski-Euroopan yleistyneestä ilmiöstä, kokouskartanoista. Hän kertoi, että kartanot, joissa on myös majoitusmahdollisuus, ovat huippujuttu. Hekin tarvitsevat usein kokous- tai koulutustiloja majoituksen kanssa.

Aluepäällikkö, joka on käyttänyt ABC Vaasan kokoustiloja useasti, sanoi, että tilat ovat sinänsä ok, mutta liikennemyymälän kautta läpikulkeminen ei miellyttänyt. Hän oli tietoinen siitä, että kabinettitiloihin voi myös kulkea ulkokautta. Tämä ei kuitenkaan miellyttänyt, sillä hänen mukaansa suurin osa tietää, että toisaalta pääsee ”helpommin” sisään. Hän uskoo, että monet silti varmaan menisivät sisäkautta, koska se on tavallaan suurempi reitti. Hän myös toivoi sohvia oleskelutilaan tai joitain muita istuinalustoja kuin ”se kova tuoli”. Hän myös lisäsi, että nyt tilat ovat ”vähän tylsän kolkot”.

### **13.7 Muut tutkimustulokset**

Kaikista lähihaastatteluista yksi tapahtui ABC Vaasan isommassa kokoustilassa, Styyrpuurissa. Haastatteluun osallistui kaksi assistenttia samasta yrityksestä. Molemmat vastaavat edustamassaan yrityksessä kokoustilavuokrauksista ja

muiden tilaisuuksien järjestämisestä. Suurin osa heidän vastauksista on tullut jo esille edellisissä luvuissa tutkimustuloksien esittelyssä. Heillä syntyi kuitenkin useita muita ideoita ja ehdotuksia liittyen ABC Vaasan kokouspalveluiden kehittämiseen. Seuraavassa esittelen keskustelussa esille tulleita asioita.

*Yrityksenomaisemman konseptin luominen.* Haastateltavat toivat selkeästi esille, kuinka he näkisivät tiloissa enemmän potentiaalia, mikäli ympäristö olisi enemmän yritysmäisempi. Aloitetaan tilojen sisäpuolelta. He sanoivat, että ainakin tilojen sisällä yritykset saisivat tulla esille. Varsinkin logojen merkitystä korostettiin. He ideoivat, että esimerkiksi Styyrpuurin jokaisessa äänieristystaulussa voisi olla yrityksen logo tai kehyksissä pöydällä voisi olla yrityksen logoja. He ehdottivat, että Styyrpuurin majakkataulun sijasta seinällä voisi olla kuvia, jotka liittyvät teknologiakeskuksen yrityksiin ja niiden teemoihin, esimerkiksi propelleihin. Toinen kertoi esimerkkinä kuinka Vaconilla, joka sijaitsee raviradan vieressä, on lattiassa ja boordeissa hevosenkenkiä. He pohtivat, että Styyrpuurin majakkakuva ei ole varmaan edes Suomesta. He myös ideoivat kabinettitilojen nimien muuttamista alueen yrityksiin liittyen. He toivat esiin, Styyrpuuri ja Paapuuri nimiä pohtiessa, että meri ja rannikko eivät ole edes ihan ABC Vaasan lähellä.

He pohtivat myös yrityksenomaisemman konseptin luomista tilojen ulkopuolista ympäristöä hyväksi käyttäen. He ideoivat ABC Vaasa liikennemyymälän moottoritiele olevaa puolta kokonaisuudessaan enemmän yrityspuoleksi. He kuvailivat, että kyseinen puoli olisi enemmän yritysten käytössä. Haastattelun aikana huomionne kiinnittyi ikkunasta näkyviin lipputankoihin, jotka sijaitsevat aivan moottoritien vieressä. Haastateltavat ideoivat, että ABC Vaasa voisi tehdä esimerkiksi sopimuksia yritysten kanssa lippupaikoista sponsorointiajatuksella niin, että yritykset voisivat nostaa oman lippunsa tankoon. ABC Vaasalla on oma valopylväs lipputankojen lisäksi.

Kaiken kaikkiaan assistentit suosittelivat tekemään yhteistyötä alueen yritysten kanssa, sillä he uskovat vahvasti, että alueen yrityksillä olisi tarvetta ja kiinnostusta. Kävi ilmi, että Vaasa Parks Oy:n aikoinaan tehdyn tutkimuksen

mukaan alueella työskentelisi yli 4 000 henkilöä. Aikaisemmin totesin, että alueella työskentelee 3 600 henkilöä (Vaasa Airport Park). He ehdottivat erilaisten pakettisopimusten tekemistä yritysten kanssa. Sopimus voisi sisältää esimerkiksi 2-3 kokousta vuodessa. Hintaan kuuluisi logo, joka sijoitettaisiin jonnekin kokoustiloihin. Kyseessä olisi kättäsumma, josta voitaisiin neuvotella. Heille oli jo jossain määrin tuttu S-Business yrityskortin design. Ideoimme, että yrityksenomaisemman konseptin luominen voisi lähteä yrityskortin kautta. Tärkeintä heidän mukaansa olisi se, että yrityksillä ja asiakkailta olisi mahdollisuus profiloitua tiloissa oman yrityksen näköiseksi.

*Palvelutarjoaman laajentaminen.* Assistentit toivat esille myös ABC Vaasan sijaintiin ja kuljetuksiin liittyviä asioita. Heidän mukaansa se, että ABC Vaasa järjestäisi kuljetuksia, toisi suurta lisäarvoa asiakkaille. Kuljetukset voisivat olla ainakin välillä lentokenttä-ABC Vaasa-lentokenttä. Lisäksi porukkaa voisi hakea Airport Park alueelta. He sanoivat, että olisi hienoa jos kuljettaja tulisi noutamaan yrityksen henkilöstön yrityksen kyltti kädessä. Mikäli kuljetusten järjestäminen olisi vaikeaa, he ehdottivat, että ABC Vaasa voisi tarjota ainakin yhteystiedot johonkin hyvään kuljetusfirmaan ja alennusta tai etuja.

*Asiakasprofiilin käyttöönotto.* Lisäksi he toivat esille asiakasprofiilin. Entisten asiakkaiden tietojen säilyttäminen ja kerääminen tehostaisi toimintaa. Asiakasprofiilin avulla tilaisuutta ei tarvitsisi alkaa toteuttamaan aivan alkutekijöistä, he kuvailivat.

*Yhteistyökumppanuuksien solmiminen.* Kolmas idea liittyi asioinnin helpottamiseen asiakasnäkökulmasta. Henkilöt pohtivat, miksi ei voisi olla mahdollista, että yritykset varaisivat samasta paikasta majoituksen sekä kokouspalvelut. He kuvasivat, että heille toisi merkittävää lisäarvoa paikka, josta he kykenisivät tekemään sekä hotelli, että tilavarauksen. He tosin totesivat, että tämä voisi olla haastavaa toteuttaa, koska se vaatisi ABC Vaasalta lisäresursseja. Jonkun täytyisi olla yhteydessä hotelleihin ja muihin sidosryhmiin. Lopuksi he totesivat, että ainakin linkin voisi lisätä nettisivuille.



*Näkyvyyden lisääminen.* Haastateltavat tiedustelivat kuka on tämän hetkinen ABC Vaasa liikennemyymäläpäällikkö. He eivät olleet kuulleet Kirsi Koivistosta, Vaasan ABC:llä jo usean vuoden ajan toimineesta liikennemyymäläpäälliköstä. He ideoivat, että ABC Vaasan kokouspalveluiden näkyvyyttä voisi lisätä henkilökohtaisen myyntityön tai suoramarkkinoinnin kautta. Henkilöt ehdottivat, että Koivisto voisi lähestyä alueen yrityksiä esimerkiksi kirjeitse, jossa hän toivottaisi yritykset tervetulleiksi ABC Vaasaan ja esittelisi itsensä: ”Olen tullut liikennemyymäläpäälliköksi silloin ja silloin..”, he kuvailivat. He lisäsivät, että kirjeeseen voisi liittää: ”Tämmöisiä palveluita saa meiltä..”, jolloin yrityksille jää jotain konkreettista. He kuvailivat, että ”näet sen vaivan, että keräät sähköpostiosoitteet”. He ihmettelivät, että he eivät olleet saaneet mitään tietoa aikaisemmin ABC Vaasan lounasbuffetista. He vielä lisäsivät, että sähköpostia voisi myös aina silloin tällöin lähettää. ”Ei kukaan tule ABC:lle etsimään tietoa”, sanoi toinen. Ja vaikka joku etsisikin tietoa liikennemyymälästä, informaatio ei välttämättä ”hyppää silmään”, hän kuvaili. Toinen jatkoi, että Vaasan liikennemyymälässä on käyntiä usein vapaa-ajalla, mutta silloin työkuviot eivät pyöri mielessä.

*Kilpailuetuja ABC Vaasan potentiaalisen lähialueen yritysasiakkaan näkökulmasta.* Keskustelun aikana assistentit mainitsivat useita positiivisia asioita ABC Vaasan kokouspalveluihin liittyen. Alle olen listannut heidän ajatuksia. Kommentteja lukiessa kannattaa pitää mielessä, että haastattelun aikana he istuivat ABC Vaasan isommassa kabinettillassa, Styyrpuurissa.

- ”Tää on aivan huippu, tässä on isot ikkunat, tää on korkea, hyvä ilmanvaihto, hyvä akustiikka ja hyvät tuolit.”
- Ei pääse ärsykeitä tai meteliä: ”Vähän, mutta ei todellakaan hirveästi.”
- ”Pääsee ottamaan happea tosi helposti tästä.”
- ”Kustannussäästö kun ei tarvitse taksilla lähteä keskustaan.”
- ”Tää on kyllä teidän niin myyntivaltti”, puhuttaessa luonnonvalon merkityksestä.
- ”Monesti käynyt niin, että luennoitsija, kouluttaja tai kokouksen pitäjä tulee ehkä jopa vähän myöhässä, mutta ainakin kovalla kiireellä ja sanoo,

että unohtanut ottaa kopiot.” He näkivät lisäarvotekijänä sen, että ABC Vaasa liikennemyymälässä on mahdollista tulostaa sekä kopioida mahdollisesti unohtunutta materiaalia.

Aivan haastattelun loppuksi haastateltavat sanoivat: ”Seuraavan kerran kun tarvitaan isompi tila niin varmasti ollaan tähän yhteydessä.”

## 14 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa tulen tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin edellisessä luvussa esitettyjä tutkimustuloksia. Tulen käsittelemään vastausten yhteenvetoa, johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. Käyn tutkimustulokset teema kerrallaan läpi rinnastaen tulokset, niistä tehdyt johtopäätökset sekä ABC Vaasan nykytilanteen. Pohdin haastateltavien ideoiden käytännöllistä puolta toimeksiantajan näkökulmasta. Tarkoitus on osoittaa toimeksiantajalle potentiaalisten yritysasiakkaiden tärkeäksi kokemat asiat ja keinot, joilla toimeksiantaja voi kehittää B-to-B -kokouspalveluita. Luvun lopussa käsittelem yksityiskohtaisesti asiakkaiden antamia palautteita ABC Vaasan kokouspalveluista sekä kokoan yhteen kaikki esittämäni kehitysehdotukset. *Olen kursivoinut tekstistä tutkimustuloksien perusteella tehdyt käytännön ehdotukset ABC Vaasalle.* Tuloksien jälkeiset numerot viittaavat haastattelulomakkeen kysymyksiin.

### 14.1 Teema 1. Taustatiedot

**Tulokset 1-2.** Kaikkien henkilöiden kohdalla täyttyi haastateltavien valintakriteeri: ”...henkilö, joka on ainakin ollut osallisena yrityksen kokous- tai muissa tilaisuuksissa osallistujan tai järjestäjän roolissa” (ks. luku 10.3). Näen, että haastateltavien monipuolisuus toi tutkimukselle lisäarvoa, koska ilmiöitä päästiin tarkastelemaan yritysten eri näkökulmista. Haastateltavien henkilöiden työaika ei ollut haastattelukriteerinä. Mielestäni jo viiden vuoden työkokemus yrityksessä on mittava haastattelun toteutuksen kannalta. Haastateltavien keskimääräinen työaika oli 10,3 vuotta, mikä on hyvä vastausten luotettavuuden kannalta.

### 14.2 Teema 2. Tilojen vuokraaminen

**Tulokset 3-5.** Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että kokouspalveluille on alueella kysyntää. Kaikilla yrityksillä on tarve vuokrata erillisiä tiloja. Vaasa Airport Park alueella on ainakin 50 yritystä, mikä tarkoittaa, että haastatellut yritykset edustavat 30:tä prosenttia alueen yrityksistä. Karkeasti voidaan todeta, että ABC

Vaasasta kahden kilometrin säteellä olevalla alueella on runsaasti kysyntää kun haastateltavista yrityksistä valtaosalla on tarve vuokrata tiloja noin kuukausittain.

Yritykset tarvitsevat ulkopuolisia tiloja kokous-, koulutus-, tuote-esittely-, asiakas- tai juhlatapahtumia varten. ABC Vaasan nettisivuilla olevassa kokouspalveluiden sähköisessä varauslomakkeessa asiakkaan tulee valita tilaisuuden luonne seuraavista: kokous, koulutus, näyttely/tuote-esittely/juhla (Kokoukset 2011). Tilaisuuksien luonteet täsmäävät asiakkaiden tarpeiden sekä ABC Vaasan tarjonnan kanssa asiakastilaisuuksia lukuun ottamatta. ABC Vaasan kabinettitilat soveltuvat myös asiakastilaisuuksia varten, mikäli muut yritykselle tarpeelliset asiat ovat kunnossa. *Sähköiseen tarjouspyyntölomakkeeseen tulisi lisätä vaihtoehdoksi asiakastilaisuus.*

**Tulokset 6-7.** Kaikki vastaajat olivat aikaisemmin vuokranneet tiloja. Näin ollen heidän vastauksensa perustuivat jo koettuun sekä oikeaan tarpeeseen. Piirre tekee haastateltavien vastauksista merkityksellisempiä sekä luotettavimpia. Kahdella kolmasosaa haastatelluista yrityksistä on syntynyt kokouspalvelujärjestäjistä yhteistyökumppaneita. Tämä kertoo siitä, että yritykset ovat valmiita muodostamaan suhteita tahoon, joka heitä miellyttää. Tyytyväisyys on voinut syntyä esimerkiksi hinnasta, laadusta, hinta-laatusuhteesta tai palveluiden monimuotoisuudesta. *ABC Vaasan kannattaa tarttua B-to-B – asiakkaisiin, jotka ovat tyytyväisiä vuokraukseen ja keskustella heidän kanssa yhteistyösopimuksista.*

**Tulokset 8.** Muutamit haastatellut yritykset olivat asioineet Radisson Blu Royal Hotellissa sekä Original Sokos Hotel Vaakunassa. Näin ollen heille on jo tuttuja S-ryhmän kokouspalvelujärjestäjät. Radisson, Vaakuna ja muut haastateltavien mainitut kohteet sijaitsevat keskustassa tai kaupungin toisella puolella. Kilpailijoihin verrattuna ABC Vaasan ehdoton kilpailuvaltti muihin Vaasan S-ryhmän kokoustarjoajiin on sijainti.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä kertoi, että yritys käyttää Vaasa Parks Oy:n tiloja. ABC Vaasan on haastavaa kilpailla Vaasa Parks Oy:n tiloja vastaan, sillä Vaasa Parksille tilojen sijainti on lähes voittamaton kilpailuvaltti. Sen sijaan, *ABC Vaasa voi keskustella Ab Vaasa Parks Oy:n kanssa yhteistyösopimuksesta, jossa*

Vaasa Parks lupautuu esimerkiksi tarjoamaan asiakkailleen ABC Vaasan kokoustiloja, mikäli heidän omat tilansa ovat varatut tai muulla tavalla epäsopivat B-to-B – asiakkaan tarpeisiin. Eräs haastateltava ideoi myös yhteistyötä ABC Vaasan ja Vaasa Parksin kanssa. Ideasta tosin mainitsi jo aikaisemmin Pekka Kujala, Osuuskauppa KPO:n ja ABC-ryhmän johtaja opinnäytetyö tapaamisessa marraskuussa 2012. Hän kehotti minua ottamaan yhteyttä Vaasa Parksin toimitusjohtajaan, *Ulla Mäki-Lohiluomaan*. Marraskuun lopussa otin sähköpostitse yhteyttä Mäki-Lohiluomaan. Sain vastauksen päivää myöhemmin *Tobias Laxellilta*, Vaasa Parksin myyntipäälliköltä. Hän oli kiinnostunut kuulemaan tutkimuksestani lisää. Seuraavalla viikolla soitin hänelle. Keskustelimme puhelimesta noin 15 minuuttia ja hän piti yhteistyötä ABC Vaasan kanssa mahdollisena. "Voidaan istua alas ja keskustella alueen palvelutarjonnasta", hän sanoi. Raportoin asiasta toimeksiantajan yhteyshenkilöille.

**Tulokset 9.** Vaasa Parksin tiloja käyttävien yritysten ei ole tarvinnut erikseen tiloja etsiä. Mikäli ABC Vaasa ja Vaasa Parks Oy päättävät tehdä yhteistyösopimuksen, *ABC Vaasa voisi hyödyntää sopimuksen mukaan esimerkiksi Vaasa Parksin infotauluja ja newslettereitä kokouspalveluiden markkinointiviestinnässä.*

Muut haastatelluista kertoivat löytäneensä ulkopuoliset tilat suosittelun, internetin tai oman tietämyksen pohjalta. Kuulopuheisiin perustuvat mielikuvat syntyvät helposti. Vaikka asiakas ei tekisi ostopäätöstä kuulopuheiden perusteella, ne kuitenkin vaikuttavat hänen käsitykseen palvelusta. ABC Vaasan kannalta ratkaisu on yksinkertainen, mutta toteutus haastavampi: B-to-B – asiakkaat tulee pitää tyytyväisinä. Palvelun täytyy toimia sujuvasti koko tarjooman läpi. Jotta tämä toteutuisi, henkilökunnan tulee olla tietoinen toimintatavoista ja tavoitteista. Tämä on ABC Vaasalle haastavaa, koska henkilökunnan vaihtuvuus on korkea. Näin ollen ainakin vastuuhenkilöiden ja vuorovastaavien täytyy huolehtia, että asiat toteutuvat sovitulla tavalla sovittuun aikaan. *Työvuorosuunnittelussa täytyy huomioida B-to-B -asiakkaat ja henkilökunnan määrä.*

B-to-B -asiakas ei tule etsimään tietoa ABC Vaasan kokouspalveluista liikennemyymälästä. Tieto etsitään internetistä. Tiedon tulee olla saatavilla helposti. ABC Vaasan nettisivuilla tieto ei ole mielestäni helposti löydettävissä. Kokouspalveluista tietoa etsivän täytyy osata valita etusivulta yläpalkista kohdalta ”SYÖ JA VIIHDY” ja sen jälkeen aukeavalta sivulta valita yläpalkista oikealta kohta ”Kokoukset”. Tiedon tulisi löytyä suoraan etusivulta. Muistan kun itse etsin ensimmäistä kertaa tietoa kokouspalveluista, en löytänyt etsimääni heti ja tuntui, että tieto oli laitettu väärään paikkaan. Mieleeni ei heti tullut etsiä tietoa kokouksista ”syö ja viihdy” sarakkeesta. *Tieto ABC Vaasan kokouspalveluista tulisi tuoda nettisivuilla näkyvimmin esille.* Alla olevassa kuviossa on punaisella ympyröity kolme ehdotusta, kuinka kokouspalvelut voisi tuoda esille ABC Vaasan nettisivujen etusivulla.



**Kuvio 4.** Kolme ehdotusta ABC Vaasan nettisivuille

Tiedon kokouspalveluista voisi lisätä etusivun tumman ruskealla pohjalla olevaan yläpalkkiin (ehdotus 1.), ison kuvan viereen (ehdotus 2.) tai laatikkoon

Hesburgerin aukioloaikojen muutostiedon alle (ehdotus 3.). Lisäksi ”Kokoukset” sivulla olevaa tietopakettia tulisi muokata koskemaan tarkemmin ABC Vaasan tarjoomaa. Nyt sama informaatio löytyy kaikkien ABC liikennemyymälöiden nettisivuilta, jotka tarjoavat tiloja. *Kaikki kokouspalveluesitteiden tiedot tulisi löytyä myös nettisivuilta.*

Vastauksissa kävi myös ilmi, että yritysten kotisivuilta etsitään kuvia ja vanhojen ja nykyisten asiakkaiden palautetta. Mitä kattavamman kuvauksen asiakas saa nettisivuilta, sitä helpompi hänen on tehdä oikea päätös. *Nettisivuilta tulisi löytyä ainakin kuvia tiloista.* Lisäarvoa tuovat panoraamakuvat, pohjakartat, kapasiteettitiedotukset ja virtuaalikerrokset. Hyvänä esimerkkinä toimivat Vaasan Radisson Blu:n nettisivut [www.radissonblu.fi/hotelli-vaasa/kokoukset](http://www.radissonblu.fi/hotelli-vaasa/kokoukset), josta löytyvät kaikki edellä mainitut tiedot. Myös tarkkojen välineistötietojen tulee löytyä nettisivuilta. *Asiakkaiden antamaa positiivista palautetta kannattaa lisätä nettisivuille sitä myöten kun sitä vastaanotetaan.* Alkuun voi lähteä liikkeelle esimerkiksi lisäämällä haastateltavien kommentteja, joita löytyy luvusta 13.7. kohdasta ” Kilpailuetuja ABC Vaasan potentiaalisen lähialueen yritysasiakkaan näkökulmasta.”.

Vastauksissa mainittiin myös Facebook. ABC Vaasalla on oma Facebook sivu, joka näyttää tällä hetkellä tyhjältä, suorastaan surkealta. Kuvan ABC Vaasan Facebook sivulta näät liitteestä 11. Sivulla ei ole kuvia, eikä merkintöjä. Kuitenkin 283 henkilöä on tykännyt sivusta ja 4 132 henkilöä on liittänyt Facebook statukseensa ABC Vaasa nimen, joka on automaattisesti linkittynyt ABC Vaasan Facebook sivulle. Näin ollen ABC Vaasan Facebook sivu näyttää, että 4 132 henkilöä on vierailut liikennemyymälässä. Sivun näyttää Facebookiin kirjautuneen henkilön ystävien lisäämiä kuvia, joissa on ABC Vaasa merkintä. Esimerkiksi kun itse kirjaudun Facebookiin, näen ABC Vaasan sivulla kuvan, joka on otettu ABC Vaasan isommassa kabinettitilassa, Vaasan keskustan kunnallisjärjestön kokouksessa 25.4.2013. (Facebook 2013)

S-ryhmäläisten ”ässä” lehden ”Ilmiö” osassa numero 10.2013 kirjoitetaan: ”Suosittelumarkkinointi eli uusien asiakkaiden hankkiminen muiden kuluttajien

suositusten avulla on 2010-luvun näkyvimpiä verkkoilmiöitä. Se saa yhtä uusia muotoja ja leviää toimialalta ja palvelusta toiseen.” Kirjoittaja kirjoittaa uusien kuluttajien hankinnasta, mutta yhtä lailla se voi koskea myös B-to-B – asiakkaita. (Tenhunen 2013, 26) Facebookin päivittäminen vaatii resursseja. En suosittele ABC Vaasan ylläpitää Facebook sivustoa päivittäin, mutta kehotan sivuston päivittämistä. *Facebook sivulle voisi lisätä kokouspalveluesitteen tiedot sekä kuvia, mikäli potentiaalinen asiakas etsii tietoa Facebookin kautta.*

Suora asiakaspalaute ohjaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. *ABC Vaasan kannattaa aloittaa keräämään palautetta B-to-B – asiakkailta heti tilaisuuden jälkeen lyhyellä käsin täytettävällä A3-paperilla.* Palautteen saaminen tapahtuisi parhaiten niin, että ABC Vaasan yhteys- tai vastuuhenkilö antaa lomakkeen tilaisuuden järjestäjälle välittömästi tilaisuuden loputtua tai mahdollisesti tilaisuuden loppuvaiheilla. Alla on esimerkki lyhyestä ja yksinkertaisesta palautelomakkeesta. Olen tehnyt lomakkeen mukailen ABC Vaasan yleistä palautelomaketta.

**Kokous ASIAKASPALAUTE**

Antamamme palautteen avulla haluamme kehittää palveluitamme paremmiksi. Pyydämme teitä jättämään lomakkeen henkilökunnalle.

1. Mitä kautta löysitte tilamme?

a. Suositelu  
b. Internet  
c. Jokin muu, mikä?

2. Kuinka hyvin onnistuimme tapahtuman järjestämisessä?

☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹

Kertoisitko tarkemmin:

(tarvittaessa lisää tilaa käänöpuolella)

3. Astelkolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet tilojamme kollegalle tai ystävälle? (0 huonoin, 10 paras)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Haluun, että yrityksemme otetaan yhteyttä:

Nimi \_\_\_\_\_  
Puh. \_\_\_\_\_  
Sähköposti \_\_\_\_\_

**ABC!**  
Huolehdimme Sinusta

Kiitos!

**Kuvio 5.** Esimerkki kokouspalvelupalautelomakkeesta



Kuvion 5. palautelomakkeessa on kolme kysymystä. Toimeksiantaja voi itse tehdä päätöksen, mitä lomakkeessa lopulta kysytään. Koen, että tässä vaiheessa olisi hyvä selvittää, mitä kanavia asiakkaat ovat käyttäneet tilojen löytämiseksi. Tästä johtuen lomakkeessa on kysymys 1: ”Mitä kautta löysitte tilamme?” Kysymyksellä 2 pyritään selvittämään, kuinka hyvin kokonaisuudessaan tapahtuma onnistui: ”Kuinka hyvin onnistuimme tapahtuman järjestämisessä?” Halutessaan henkilö voi kertoa kommentteja myös sanallisessa muodossa ja tarvittaessa jatkaa tekstiä lomakkeen kääntöpuolelle. Lomakkeen kysymyksessä 3 ”Kuinka todennäköisesti suosittelisitte tilojamme kollegalle tai ystävälle?” mitataan NPS eli Net Promoter Score menetelmällä asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta. NPS on suosittu mittari, sillä se on yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tarkemmat tiedot Net Promoter Scorin käytöstä löytyvät liitteestä 11. Suosittelen, että ABC Vaasa ottaa käyttöön NPS-mittauksen, sillä sen avulla liikennemyymälä kykenee seuraamaan kokouspalveluiden tasoa. Liikennemyymälän toki pitää huolehtia siitä, kenen vastuulla on tuloksien seuraaminen ja raportointi.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Vaasan S-ryhmän hotellit ja kokouspalvelujärjestäjät on koottu yhteisille verkkosivuille [www.s-kokous.fi](http://www.s-kokous.fi). Vaikka kyseessä on kokoushotelleja tarjoava sivusto, nettisivujen nimi ei anna sitä ymmärtää. Ehkä epätodennäköistä, mutta miksi ei mahdollista, että ABC Vaasa löytyisi joskus sivustolta.

**Tulokset 10–11.** Tutkimustulokset osoittavat, että lähes kaikki yritykset ovat olleet tyytyväisiä heidän edellisiin vuokrauksiin, eivätkä he löydä kehityskohteita yhteistyön parantamiseksi kokouspalvelujärjestäjän kanssa. Muutamilla yrityksillä oli kuitenkin kehitysehdotuksia. Tuloksissa nousi esille yhteyshenkilö sekä asiakasprofiili. Turhan suuri painolasti olisi yhden henkilön ottaa vastuulleen kaikki kabineteissa järjestettävät tilaisuudet. *Jokaisella tilaisuudella tulisi olla kuitenkin vastuuhenkilö.* Päällekkäisyyksien ja virheiden mahdollisuus pienenevät kun vain yksi henkilö hoitaa yhtä asiaa. Toki tämä on haaste ABC Vaasalle ja etenkin työvuorosunnittelulle. Koska liikennemyymälä on auki 24 tuntia vuorokaudessa ja joskus myös sairastamme, on ymmärrettävää, että vastuuhenkilö

ei aina ole paikalla. Olennaista on kuitenkin, että kaikki tiedot löytyvät kirjallisessa muodossa paikasta, joka on erikseen yhdessä henkilökunnan kanssa sovittu.

Sähköinen asiakasrekisteri lisää tulevien tilaisuuksien sujuvuutta sekä mahdollistaisi asiakaskunnan tarkempaa seuraamista. Myös ABC Vaasan henkilökunnan B-to-B – asiakkaiden laskuttaja toivoo asiakasrekisterin käyttöönottoa. Hän joutuu joskus selaamaan vuosien takaisia tietoja asiakkaista, koska tilaukseen ei esimerkiksi ole kirjattu laskutustietoja. Tietoja hän etsii vanhoista laskuista jotka löytyvät mapeista. Hän kertoi myös, että toisinaan tietoja ei löydy, jolloin hänen täytyy soittaa asiakkaalle. (Hosiaislouma 2013) *Toiminnan tehostamisen kannalta, asiakasrekisterin luominen on perusasia.*

**Tulokset 12.** Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tapahtuman sujuvuuden kannalta yritykset pitävät tärkeänä perusasioita, kuten luotettavuutta ja siisteyttä. Kuten jo edellä mainitsin, palvelu on sujuvaa kun henkilöstö on tietoinen tavoitteista ja toimintatavoista. Vastuu ja tehtävien jako edesauttavat tapahtuman sujuvuutta. *ABC Vaasan tulee tehdä selvät pelisäännöt kabinettitilaisuuksien hoidosta sekä tilauksen tekemisestä laskutukseen asti.* Kuka on vastuussa toisen kerroksen tilojen siisteydestä mukaan lukien wc-tilat ja kuinka usein ne siivotaan? *Tilojen siivoaminen tulisi suhteuttaa tilojen käytön kanssa.* Kuka vastaa tästä? Tulee myös muistaa, että asiakkaat arvostavat tilannetajua. Kohtuullisille viime hetken muutoksille täytyy olla varaa. Henkilökuntaa tulee ohjata ajattelemaan asiakkaan silmin ja muistuttaa ABC:n palvelulupauksesta ”Me huolehdimme sinusta” myös B-to-B – asiakkaiden kohdalla.

Tutkimustuloksien perusteella tärkeää on myös välineistön toimivuus. *Tilavarauksen perusteella henkilökunnan tulee tarkastaa välineistön toimivuus ennen tilaisuuden alkua. Lisäksi ehdottoman tärkeää on, että kabinettivastaava pitää huolta siitä, että kokoustarpeista on aina riittävästi.* Muut tulokset vahvistavat, että ABC Vaasan kilpailuetuihin kuuluvat maksuton pysäköinti, valaistus, sijainti ja tunnettavuus. Meluttomuus nousi esille tuloksissa ja tästä johtuen *tiloihin tulisi lisätä äänieristeitä.*

**Tulokset 13–14.** Tuloksista ilmeni, että tapahtumasta vielä onnistuneemman tekee yhteyshenkilö. *ABC Vaasan yhteys- tai vastuuhenkilön työnkuvaan tulisi kuulua ainakin seuraavat asiat:*

- Yhteydenpito asiakkaaseen
- Tarjoilujen tilaaminen
- Välineistön ja tilan muiden tarvikkeiden tarkastus ennen tilaisuutta
- Tilan järjestäminen asiakkaan toivomalla tavalla (esim. pöytämuoto)
- Asiakkaiden vastaanotto ja tervetulleiksi toivottaminen
- Läsnäolo tilaisuuden alussa mikäli asiakkaalla on vielä kysyttävää
- Saatavuus tilaisuuden aikana
- Huolehtiminen palautelomakkeen keräämisestä
- Kiittäminen ja hyvästeleminen

Koen, että sihteeripalveluiden sisällyttäminen ABC Vaasan B-to-B – kokouspalvelutarjoomaan on vielä aikaista. Mikäli toiminta kehittyy ja kasvaa on hyvä pitää mielessä yritysten sihteeripalveluiden tarve. Toisaalta, mikäli liikennemyymälä haluaa lähteä toteuttamana ideaa, voisi se hyödyntää oman henkilökunnan sijasta esimerkiksi varamiespalvelua.

Tulokset osoittavat, että pienet asiat lopulta merkitsevät. Tilan houkuttelevuus liittyy tapahtuman onnistumiseen. Kun tilan pöytämuoto muutetaan asiakkaan haluamaksi ennen tapahtuman alkua, *vastuu- tai yhteyshenkilö voisi asetella muistiinpanovälineet ja muut tarvikkeet jo osallistujille valmiiksi.* Tilaisuus on mukavampi aloittaa kun alkujärjestelyihin ei tuhlaannu asiakkaalta aikaa. Tämä oli erään haastateltavan toive.

### **14.3 Teema 3. Varausprosessi**

**Tulokset 15–16.** Valtaosassa yrityksistä yksi henkilö tekee päätöksen tilojen varaamisesta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että useissa tapauksissa päätöksen tekemiseen vaikuttaa moni henkilö ja taho. Henkilöiden sekä tahojen lisäksi asioita, jotka vaikuttavat päätöksen tekemiseen, oli useita. Suurin osa niistä on toimeksiantajasta riippumattomia. Nostaisin kuitenkin esille ajansäästö aspektin,

josta eräs haastateltava mainitsi. *ABC Vaasan kokouspalveluiden markkinoinnissa kannattaa tuoda esille ajansäästö-näkökulma.* Järjestelyt sujuvat jouhevasti ja helposti, sillä myymälä kykenee tarjoamaan B-to-B -asiakkaalle kaikki palvelut samasta paikasta.

**Tulokset 16–18.** Tutkimustulokset näyttävät, että perinteinen puhelin koetaan luotettavaksi ja tehokkaaksi välineeksi tilavarauksen tekemisessä. Kuitenkin erittäin suurta kannatusta nosti sähköinen varausjärjestelmä, vaikka moni ei sitä koskaan ollut vielä käyttänyt.

Keskusteltuani ABC Vaasan B-to-B – kokouspalveluasiakkaiden laskutuksesta huolehtivan työntekijän kanssa, vahvistui käsitykseni varauksen tekemisen hankaluudesta liikennemyymälässä. Ensinnäkin puhelinnumero, joka mainitaan kokouspalveluesitteessä sekä nettisivuilla on ravintolan eli salin numero. Käytännössä puhelimeen voi sattua vastaamaan kuka tahansa: myymäläpäällikkö, vuorovastaava, salin työntekijä, lisävuorolainen, kokki ja niin edelleen. Onni on jos puhelimeen keritään vastaamaan. Ongelma syntyy siitä, että kaikkia ei ole perehdytetty toimimaan tilanteessa, jossa asiakas haluaa tehdä kokouspalveluvarauksen puhelimitse. Vaikka kassan yhteydessä on selkeitä lomakkeita, joihin tulisi täyttää kaikki asiakkaan tiedot, ne usein jäävät osin täyttämättä. Tästä syntyy päänvaivaa laskuttajalle. Minulle kerrottiin, että joskus lomakkeessa ei ole ollut laskutusosoitetta, y-tunnusta eikä puhelinnumeroa. Laskuttaja ei osaa arvioida, mistä asia johtuu. Ovatko ohjeet epäselvät? Onko työntekijöitä ohjeistettu ollenkaan? Vaikuttaako taustamelu puhelun kuuluvuuteen? Eikö asiakkaalta viitsitä vai muisteta kysyä tietoja? Toisaalta ymmärrän, mistä ongelma saattaa johtua. Lomake on pitkä ja siinä on noin 20 täytettävää kohtaa. Kaiken lisäksi siitä puuttuu mielestäni tietoja liittyen pöytämuotoon sekä välineistötarpeisiin.

Osa yritysasiakkaiden tiedusteluista ja varauksista tulevat sähköpostitse. Minulle kerrottiin, että aamupäivystäjä lukee sähköpostin viimeistään noin klo 9. Sen jälkeen sähköpostia käydään lukemassa aina kun ehditään. Iltapäivystäjä lukee sähköpostin noin klo 14.30. Kaiken kaikkiaan päivystäjän eli vuoron

vastuuhenkilön vastuulla on sähköpostin lukeminen. Ymmärsin, että suurin ongelma ei ole se, että sähköpostia luetaan kiireessä ja silloin kun keritään. Pikemminkin ongelmana on se, että varauskalenteri on eri paikassa kuin sähköposti. Sähköposti on takahuoneessa ja varauskalenteri ravintolan puolella salissa. Näin ollen joka kerta päivystäjän tulee lähteä saliin tarkastamaan varaustilanne. Matka usein keskeytyy hektisessä liikennemyymälässä. (Hosiaislouma 2013)

*Ratkaisu ABC Vaasan varausprosessin ongelmiin olisi yhtenäinen sähköinen varausjärjestelmä.* Sitä toivovat asiakkaat sekä henkilöstö. Tiedonkulku olisi selkää ja kaikesta jäisi sähköinen jälki. Asiakas täyttää ne tiedot, jotka heille ovat tärkeitä ja ABC Vaasa saa kaikki ne tiedot, jotka ovat heille tärkeitä. Erittäin suositeltavaa olisi myös, että netistä löytyisi ajan tasalla oleva varauskalenteri. Tämä poistaisi tiedustelusähköposti tai – puhelu tarpeen. Toki se ei poistaisi kokonaan puheluita, mutta asiakkaita voisi ohjata tekemään varauksen netissä. Huomioitavaa on, että varauskalenterin tulisi olla *aina* päivitetty. Alkuun tämä vaatisi erityistä panostusta, sillä tarvitsee aikaa. Uskon, että ajan mittaan suurin osa yritysasiakkaista osaisi siirtyä sähköiseen järjestelmään.

#### **14.4 Teema 4. Välineistö ja palvelut**

**Tulokset 19.** Tutkimustuloksista selvisi, että yritykset tarvitsevat seuraavaa välineistöä tiloissa: tv tai iso näyttö, datatykki, fläppitaulu ja tussit, muistiinpanovälineet, wlan, mikrofoni, riittävästi pöytätilaa, whiteboard sekä videoneuvottelulaitteet. ABC Vaasan kabinettitiloista löytyy kaikki paitsi whiteboard sekä videoneuvottelulaitteet. Whiteboardin mainitsi vain yksi haastateltavista ja siksi en näe, että se olisi välttämätön hankinta. Sen sijaan *videoneuvottelulaitteiden hankintaa ABC Vaasan kannattaa harkita.* ABC Vaasan suurin lähialueen kilpailija Vaasa Parks Oy ei tarjoa videoneuvottelulaitteita tiloissaan, mutta esimerkiksi keskustan Radisson Blue tarjoaa. Videoneuvottelulaitteet houkuttelisivat etenkin lähialueen globaaleja yrityksiä. Laitteet voisi hankkia vain pienempään kabinettitilaan. Hankinta kuitenkin vaatisi lisäselvityksiä. Kerron aiheesta lisää luvussa 18, jossa käsittelen ehdotuksia

pienemmille ja isommille jatkoselvityksille. Muistiinpanovälineet eli paperit ja kynät löytyvät kabinettitiloista, mutta *post-it – lappuja tulisi hankkia, mikäli niitä ei vielä ole*. Ehdotus vihkoista, joissa olisi yrityksen logoja, on mielenkiintoinen, mutta en näe, että investointi toisi kannattavaa hyötyä toimeksiantajalle ainakaan vielä tässä vaiheessa.

**Tulokset 20.** ABC Vaasan kokouspalveluesitteen mukaan molemmissa kabinettitiloissa on ”nykyaikaiset kokousvälineet ja videotykki”. Tutkimustulokset osoittavat, että nykyaikaisen kokousvälineistön määritelmä ei täysin täsmää ABC Vaasan välineistön kanssa. Haastateltavat kokivat, että nykyaikaiseen kokousvälineistöön kuuluvat myös laserpointteri ja videoneuvottelulaitteet, jotka eivät löydy ABC Vaasan tarjonnasta. *Kokousvälineistöön tulisi hankkia laserpointteri*. Laserpointteri ei ole suuri investointi. Hinnaltaan pointtereita löytyy noin 2-50 euron väliltä. Videoneuvottelulaitteista mainitsin edellisessä kappaleessa.

Lisäksi skype mainittiin vastauksissa. Skype on pikaviestintäohjelma, jolla voi soittaa ilmaiseksi nettipuheluita. Henkilön tulee kirjautua skype-palveluun ja luoda oma skype-tili, mikäli hän haluaa käyttää ohjelmaa. Muutoin ohjelman käyttöön tarvitaan vain verkkoyhteys. Näin ollen skypen käyttö ABC Vaasan kabinettitiloissa on jo mahdollista, mikäli henkilöllä on oma skype-tili.

Tärkeäksi nousi myös moderni ja toimiva tekniikka. *Kabinettivastaavan olisi syytä pohtia seuraavia kysymyksiä esimerkiksi liikennemyymäläpäällikön kanssa*. Milloin videotykit ovat hankittu? Ovatko ne helppokäyttöisiä? Sopivatko kaikki liittimet niihin? Onko kuvissa hyvä resoluutio? Tulisiko ne uusia? Lisäksi huomasin, että kukaan vastaajista ei käyttänyt videotykki nimeä. Haastateltavat kutsuivat videotykkiä datatykiksi tai projektoriksi. Datatykki esiintyi vastauksissa selvästi useammin. *Kokouspalveluesitteeseen sekä nettisivuille videotykin nimi kannattaa muuttaa datatykiksi*.

**Tulokset 21.** Päällisin puolin ABC Vaasan kabinettitilat vastaavat sitä, mitä haastateltavat näkevät toimivissa sekä viihtyisissä kokoustiloissa. Kabinettitilat ovat valoisat, avarat ja ikkunoita on paljon. Valoa voi säädellä sekä

sälekaihtimien, että valosäätimien avulla. Tiloissa ei ole spotteja. Liikkuminen tiloihin sisälle ja ulos on helppoa. Poistumistiet löytyvät tilojen molemmilta puolilta: tiloista pääsee suoraan ulos tai sisälle liikennemyymälään. Wc-tilat ovat lähellä samassa kerroksessa. Tuolit ovat pehmustettuja ja niitä on kahdenlaisia: käsinojallisia ja ilman käsinojia. Tuolit eivät ole kokotontaitettuja muovituoleja, vaan puisia ja jykeviä. Seinillä on maisematauluja. Tiloissa on hyvä ilmanvaihto sekä ilmastointi.

Huomiota kannattaa kiinnittää meluttomuuteen, vesitarjoiluun, kasveihin, pöytäratkaisuun sekä oleskelutiloihin. Molempiin tiloihin on laitettu äänieristeitä, mutta tilat päästävät silti pientä taustamelua. *Äänieristeitä kannattaa lisätä.* Eräs haastateltavista, joka oli ollut ABC Vaasan kokoustiloissa, kuvaili, että ”pieni hälinä kuului”.

Olen nähnyt, että kabinettitilaisuuksissa on ollut vettä tarjolla pöydälle asetettavassa säiliössä. Isompia tilaisuuksia varten säiliötä tarvitsee mahdollisesti täyttää tilaisuuden aikana. *Ehdotan, että ABC Vaasa hankkii ainakin isompaan kabinettitilaan Spring Service ”Oasis” – tyyppisen lähdevesiautomaattiratkaisun.* Tarkempia lisätietoja löytyy yrityksen nettisivuilta <http://www.springservice.fi/fi/tuotteet/automaatit/oasis#galleria>.

Tiloissa on muutamia tekokasveja. Liikennemyymälässä vieraillessani näin kuitenkin, että isompia tekokasveja oli sijoitettu toisen kerroksen wc-käytävän perälle rullakkoon eli ”piiloon”. *ABC Vaasan isot tekokasvit kannattaa hyödyntää kabinettitilojen viihtyvyyden lisäämiseksi.* Kuvion 7. kuvassa näkyy tarkoittamani tekokasvit.

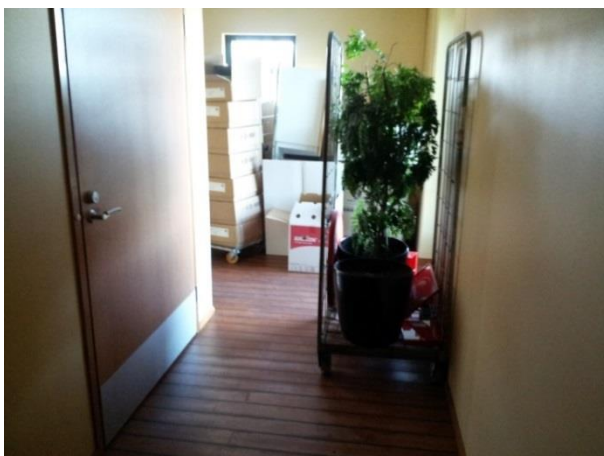
Isommassa kabinettitilassa on joustava tilaratkaisu pöytien suhteen, sillä pöydät koostuvat useista eri osista toisin kuin pienemmässä tilassa. *Paapuurissa kannattaa korvata nykyinen pöytä useilla pienemmillä pöydillä, joita on mahdollista siirtää paikasta toiseen.* Eräs haastateltavista toivoi sohvia oleskelutilaan. Tällä hetkellä ABC Vaasan kabinettitilojen yhteydessä ei ole juuri oleskelutilaa. Kesällä on mahdollista siirtyä jaloittelemaan terassin puolelle, mutta muulloin ainut oleskelupaikka tilojen ulkopuolella on toisen kerroksen parvi jos

liikennemyymälän katutason tiloja ei lasketa. Alla olevassa kuvassa näkyy toisen kerroksen parvi.



**Kuvio 6.** Kuva ABC Vaasan kabinettien oleskelutilasta

Parvitiilasta tulee liian tunkkainen jos sinne laitetaan sohvia tai muita istumapaikkoja. Tällä hetkellä tilassa on linjasto, johon asiakkaiden tarjoilut heidän niin halutessaan tuodaan. Mielestäni tila toimii hyvin näin eikä sohvaidea toimisi oleskelutilassa. Sen sijaan *toisen kerroksen wc-tilojen käytävänpäättyä voisi miettiä oleskelutilan muuttamiseksi*. Alla olevassa kuvassa näkyy tarkoittamani tila.



**Kuvio 7.** Kuva ABC Vaasan toisen kerroksen käytävänpäädystä



Päädystä täytyy viedä pois rullakko ja laatikot. Niin kuin kuvasta näkyy, ikkunoita löytyy kahdelta eri puolelta ja luonnon valo pääsee kauniisti sisälle. Oleskelutilan tarkoitus on lähinnä antaa ajatuksien mennä pois kokouksesta tai muusta tilaisuudesta ja rentoutua hetki.

**Tulokset 22–24.** Käsittelen tuloksia, joita ei vielä edellisissä kappaleissa ole tullut esille. ABC Vaasan tarjoiluihin kuuluvat kahvi, pieni makea tai suolainen sekä ruokailu. Näitä myös asiakkaat odottavat. Tuloksista kävi ilmi, että myös erilaisia kasvis- ja hedelmävaihtoehtoja toivotaan. Mielestäni toivomuksen kohdalla kannattaa käyttää tilannetajua. Usein yritykset tilaavat itse ruokailuun muita vaihtoehtoja. *Yritysassiakkaalta voidaan kysyä, haluavatko he toisen ruokavaihtoehdon vai syövätkö kaikki saman vaihtoehdon, mikäli he eivät itse asiasta mainitse.*

Lisäksi toivottiin oleskelutilaa, jossa voisi odotella ja työskennellä ennen kokouksen tai tilaisuuden alkua, esimerkiksi lentokentältä tultaessa. Ehkä kuvion 7. kuvan osoittamaa tilaa voisi hyödyntää myös tähän tarkoitukseen? Tilaan voisi sijoittaa esimerkiksi yhden sohvan, joka mahdollistaisi yhdelle tai muutamalle henkilölle oman rauhan.

Myös kielitaidosta mainittiin. Henkilökunta osaa sekä suomea, että ruotsia. Suurin osa taitaa myös englantia. *On pidettävä huoli, että tapahtuman yhteys- tai vastuuhenkilö on kielitaitoinen.*

Suurta lisäarvoa kerrottiin tuottavan laskutukseen liitettävä osallistujalista. *Yritysassiakkaan tarpeesta riippuen yhteys- tai vastuuhenkilö jättää tilaan täytettävän osallistujalistan ennen tilaisuuden alkua ja muistaa poimia sen tilaisuuden päätyttyä.* Toinen lisäarvotekijä on tulostuspalvelu. Yritysassiakas voisi lähettää tulostettavan materiaalin ABC Vaasalle hyvissä ajoin ennen tilaisuuden alkua, jotta henkilökunta voi sen tulostaa ja asetella pöydille valmiiksi. *Toimeksiantajan kannattaa harkita tulostuspalvelun tarjoamista.*

Kaikki edellä mainitut palvelut osoittavat asiakkaalle, että heistä välitetään. *Palvelun tulee olla huolehtimista, aivan kuten ABC-ketjun palvelulupauksessa*

*kerrotaan.* S-ryhmäläisten ammattilehdessä ”ässä”, numerossa 11.2013 kuuma peruna-osiossa kirjoitetaan kaikkia kiinnostavasta ABC:stä. SOK ABC-ketjunohjauksen johtajalta, Antti Heikkiseltä kysytään: ”Saako ABC:ltä lainkaan palvelua vai onko henkilökunnan tehtävänä vain rahastaminen?” Heikkinen vastaa: ”...olemme tekemässä suurta liikeideauudistusta, jonka myötä asiakaspalveluun kiinnitetään erityistä huomiota.” (Tenhunen 2013, 24) Heikkisen kommentoinnin perusteella on hyvä lähteä toteuttamaan myös ABC Vaasassa ”yritysasiakkaille parempaa palvelua” – ajatusta.

**Tulokset 25.** Tutkimustulosten perusteella yritysasiakkaat maksavat kokoustapahtuman mieluiten laskulla jälkikäteen. Muutama yrityksistä käyttää myös luottokorttia. *Yritysasiakkaille tulee antaa mahdollisuus maksaa laskun sijasta luottokortilla tilaisuuden yhteydessä.*

#### **14.5 Teema 5. ABC Vaasan kokouspalvelut**

**Tulokset 26–27.** Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa yrityksistä on tietoinen ABC Vaasan kokouspalveluista. Vaikka joukossa oli yrityksiä, jotka eivät toimeksiantajan kokouspalveluista tietäneet, niin uskon, että useampi yrityksistä, mitä ehkä toimeksiantajan yhteyshenkilöt osasivat odottaa, on tietoinen mahdollisuudesta. Yrityksillä ei ollut joko tarve ABC Vaasan tiloille, ”ei ollut käynyt mielessä” tai tiloihin läpikulku oli ollut esteenä palveluiden käytölle. Toimeksiantaja ei pysty vaikuttamaan siihen, että Vaasa Parks Oy kykenee tarjoamaan tilat useille yrityksille. Toimeksiantaja pystyy kuitenkin vaikuttamaan yrityksiin markkinoinnilla, jotta ”heillä kävisi mielessä”. Toimeksiantaja ei pysty estämään läpikulkua kokoustiloihin liikennemyymälän kautta, mutta markkinoinnissa ja muun toiminnan kautta asia voidaan esittää eri tavalla. *Markkinointimateriaalissa, kuten kokouspalveluesitteessä kannattaa painottaa mahdollisuutta kulkea tiloihin myös ulkokautta, ettei liikennemyymälän läpikulku aiheuttaisi yritysasiakkaille estettä ostaa palvelu.*

**Tulokset 28–29.** Tuloksien perusteella voidaan todeta, että henkilöt kokevat ABC Vaasan rauhattomaksi paikaksi järjestää kokous tai muu tilaisuus. He ovat myös epäileviä tehokkaan ja rauhallisen kokouksen järjestämisestä ABC Vaasan

kokoustiloissa, koska heillä ei ole henkilökohtaista tai muuta kokemusta kohteesta. ABC liikennemyymälät nähdään yleisesti levähdys- ja taukopaikkana, josta paikoin yritysmaailma on vielä kaukana. *Markkinointimateriaalissa tärkeää on karistaa kohdeasiakkaiden epäilykset ABC Vaasan kokoustilojen rauhattomuudesta.* Jos yrityksillä ei ole vielä kokemusta tiloista, heidät tulisi saada vakuutetuksi niistä. *ABC Vaasan nettisivuille kannattaa, yrityksiensuostumuksella lisätä nimiä jo kokouspalveluiden tyytyväisistä käyttäjistä.* Esimerkkinä Vaasa Parks Oy:n kotisivut, jossa on lueteltuna tiloissa toimivia yrityksiä: [www.vaasaparks.fi/futura\\_i\\_iii/tiloissa\\_toimivia\\_yrityksia.html](http://www.vaasaparks.fi/futura_i_iii/tiloissa_toimivia_yrityksia.html).

Tuloksien osalta tein myös päätelmiä siitä, että monilla henkilöillä ei ole yksinkertaisesti tarpeeksi tietoa ABC Vaasan kokoustiloista – ja palveluista. Päätökset ja ajatukset perustetaan mielikuviin ja olettamuksiin. Ymmärrän sen, että yritys haluaa profiloitua yritykseksi x, eikä ABC:ksi. Sitä toimeksiantaja ei voi muuttaa, eikä sitä kannata yrittää muuttaa. Mielikuviin ja tietämättömyyteen voidaan kuitenkin vaikuttaa. Tilojen sisältä ei välity ABC-brändi, ne ovat tältä osin neutraalit. Kokoustilat kuitenkin sijaitsevat vahvasti brändätyssä liikennemyymälässä. Sitä faktaa ei voida muuttaa. *ABC Vaasan kokouspalveluiden B-to-B – markkinoinnissa tulisi löytää yritysmäisempi ote.* Tähän toki vaikuttaa se, miten kokoustilat ja -palvelut lopulta halutaan segmentoida.

**Tulokset 30–33.** Seuraavaksi käsittelemme tutkimustuloksia, jotka koskevat ABC Vaasan kokouspalveluesitettä, joka löytyy liitteestä 9. Kukaan haastateltavista ei ollut nähnyt esitettä aikaisemmin. Tuloksista käy selvästi ilmi, että esitettä pidetään hyvin ABCmaisena. Tyylikysymykset ovat makuasioita. Toisia ABCmaisuus ei haitannut, toiset kokivat sen hyvin negatiivisena. Ne, jotka kokivat esitteen hyväksi tai ok:ksi mainitsivat selkeydestä ja hinnoista. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että tilavuokra- ja kokouspakettihinnat ovat kilpailukykyisiä. Ne, jotka näkivät esitteessä negatiivista, mainitsivat monista asioista. Alla on koottuna heidän parannusehdotuksensa:

- Enemmän yritysesitemäinen ja kokoushenkinen

- Tyylielitympi ja ”stailimpi ote”
- Vähemmän ABC-henkinen
- Pelkistetympi parempi, ”vähemmän saisi olla krääsää”, nyt sekava
- Enemmän kohderyhmää houkutteleva
- Välineistöstä tarkempi kuvaus
- ABC-brändi pienemmällä
- Nettisivut isommalla fontilla ja selkeämmin
- Kuva naisesta pois (naisen uniformu epäedustava, ennemmin jakkupuku tms.)
- Kuva kahvista ja pullasta pois
- Kabinettipöytien somistus esimerkiksi kokousvälineiden avulla
- Tilakuviin ihmisiä
- Tilojen kuvat pienemmällä
- Tilojen kuvat selkeämmin erotettuna taustasta (nyt kuvat sotkeutuvat taustaväriin)
- Tilojen ikkunat ja suuruus paremmin kuvissa esille (etenkin Styrpuurin korkeus)
- Kuva, jossa näytetään, että pääsee myös ulkokautta sisälle
- Maininta mahdollisesta sähköisestä varauskalenterista
- Tieto myös muista ruokailuvaihtoehdoista kuin linjastolounas
- Kokouspalveluiden esille tuominen enemmän S-ryhmän kuin ABC-mielikuvan kautta
- A-oikeudet
- Esimerkkiä huippukokousesitteistä, kuten Seinäjoen Frami ([www.frami.fi/kokouspalvelutesittelyssa](http://www.frami.fi/kokouspalvelutesittelyssa))

Esitteeseen liittyvät tutkimustulokset täsmäävät S-Business-yrityskortin yritysasiakkaiden toiveiden kanssa. S-Business Oy on SOK:n tytäryritys, joka kehittää kaupparyhmätasoisia yritysmyyntiä ja toteuttaa S-Business-kortti-konseptia (Räisänen 2013, 25).” S-ryhmäläisten ammattilehden ”ässä”, numerossa 10.2013 ”Vallilan viisaat” – kohdassa esitellään S-Business-kortti-tiimiä ja yrityskortin uutta nimeä. S-Business Oy:n toimitusjohtaja Niko Sinervä kertoo:

”Nimenmuutoksen lisäksi kortti saa uuden ilmeen – yritysasiakkaat halusivat yksinkertaistettua ja tyylikästä, joten kortti tuunattiin sen mukaiseksi.” (Räisänen 2013, 24) *ABC Vaasan kokouspalveluesitteen ja muun markkinointimateriaalin voisi yhdistää S-Business designin kanssa.* Design on selkeä, yksinkertainen ja tyylikäs – juuri sellainen, mitä haastateltavat halusivat. Lisäksi yhteistyötä voisi kehittää ABC Vaasan sekä S-Business-tiimin kanssa designin sekä S-Business-kortin osalta. Sinervä kertoo haastattelussa myös, että S-Business – ydintiimi toimii jatkuvasti yhteistyössä muun muassa osuuskauppojen kanssa: ”...osuuskaupoissa monet tekevät työtä yritysasiakkaiden palvelun ja korttimäärän kasvun eteen (Räisänen 2013, 24).”

Pekka Kujala, Osuuskauppa KPO:n ja ABC-ryhmän johtaja toi myös esille yrityskorttiaiheeseen opinnäytetyötapaamisessa. Näin ollen otin yhteyttä S-Business korttitiimiin, ensin puhelimitse ja sen jälkeen sähköpostitse. Yritin tavoittaa henkilöä, joka osaisi kertoa, voiko teoriassa S-Business design näkyä esimerkiksi ABC Vaasan kokouspalveluesitteessä. S-Business tiimistä minulle vastasi myynnin analyytikko *Petrus Årström*, joka koki ajatukseni mielenkiintoisina. Hänen mukaansa S-Business – brändillä lähestyminen on teoriassa mahdollista, mutta sen tulee palvella S-Business-konseptia. Näin ollen asiakassegmenttien tulee kohdata. S-Business kotisivujen osoite on [www.s-business.fi/](http://www.s-business.fi/).

**Tulokset 34–37.** Haastateltavista neljä yritystä on käyttänyt aikaisemmin ABC Vaasan jompaakumpaa kabinettitilaa. Vain yksi yritys on käyttänyt tiloja vuoden 2013 puolella. Muut ovat tehneet vuokrauksia vuonna 2012 tai aikaisemmin. Yhden haastateltavan varauksessa oli ollut epäselvyyttä. Varaus oli hetkellisesti hävinnyt. Tapaus osoittaa sen, että varauksen hoitaminen on ongelmallista, koska se on hajautettu monelle henkilölle ja moneen paikkaan. Käsien täytetyt tilaukset saattavat vaikka ”kadota”. Näen, että ongelman ratkaisu on jo mainittu yhteys- tai vastuuhenkilö ja sähköinen varausjärjestelmä. Tapahtumien arvosanat vaihtelivat välillä 2,5-4. Henkilön palautetta, joka antoi arvosanaksi 2,5 käsittelen seuraavassa luvussa.

## 14.6 Palautteen hallinta

Yritykset, jotka olivat jo asioineet ABC Vaasan kokoustiloissa, antoivat palautetta kokemuksistaan. Positiivista palautetta annettiin ruoasta, Paapuurin tilan koosta sekä hissistä, jonka avulla henkilökunta voi kuljettaa ruokaa yläkertaan. Negatiiviset palautteet käsitellen yksityiskohtaisemmin. Esitän ensin asiakkaan antaman palautteen, jonka jälkeen ehdotan, kuinka tilanne jatkossa vältettäisiin. Tarkemmat palautteet löytyvät luvusta 13.6.

*Välineistö ei toiminut.* Kabinettivastaavan tulee tarkistaa molemmista kabinettitiloista, että sähköjohdot ovat tarpeeksi pitkät tykin tai kannettavan tietokoneen kannalta. Lisäksi wlan-tunnukset tulisi sijoittaa molempiin kabinettitiloihin näkyvästi esille, ettei asiakkaiden tarvitse niitä erikseen kysyä. Tunnukset voisi asettaa esimerkiksi kehyksiin pöydälle tai erilliselle lapulle fläptauluun kiinni.

*Palvelua ei ollut saatavilla.* Kuten jo aikaisemmin mainitsin, yhteys- tai vastuuhenkilön toimenkuvaan kuuluisi ”olla saatavilla”. Tilaisuutta ennen hän tarkistaa välineistön toiminnan. Sen lisäksi hän vastaanottaa tilaisuuteen osallistujat ja on läsnä tilaisuuden alussa varmistuen, että kaikki sujuu niin kuin pitää. Henkilö voi työskennellä tilaisuuden edetessä alakerrassa, mutta hän olisi portaikon lähetyvillä pääosin esimerkiksi kassatyössä, mikäli kokousjärjestäjät tarvitsevat tilaisuuden aikana apua.

*Tarjoilut tulivat myöhässä.* Epäselvyys siitä, kuka hoitaa mitään häviää kun tiettyyn tehtävään on nimitetty tietty henkilö. Erityisen tärkeää on aina olla asiakkaan asettamassa aikataulussa, huolimatta siitä, kuka asiaa hoitaa.

*Pieni hälinä kuului.* Asiakas oli ollut Paapuurissa. Aikaisemmin kirjoitin äänieristeistä. Painotan vielä, että niitä tulisi lisätä.

*Vessat olivat likaisia.* Vaikka siivooja huolehtii vessojen puhtaudesta, yhteys- tai vastuuhenkilö voisi käydä tarkistamassa yläkerran vessojen tilanteen ennen kuin asiakkaat saapuvat paikalle.

*Pullat olivat valmispullia.* Voisiko yritysasiakkaille tarjota paikallisia pullia ketjun kautta tulevien sijasta?

*Huonetta voisi muokata.* Vaikka Paapuurin pöydät voidaan erottaa kahteen osaan, asiakas toivoi, että ne voisi pilkkoa vielä useampaan osaan. Pöytäratkaisu toimii hyvin Styyrpuurissa. Paapuurin uutta pöytäratkaisua tulisi harkita.

*Liikennemyymälän läpikulku.* Kuten myös asiakas totesi, toimeksiantaja ei voi läpikulua estää. Asiakkaille voidaan kuitenkin tuoda esille markkinointimateriaalin ja muun toiminnan kautta, että tiloihin on mahdollista kulkea myös ulkokautta.

*Tilat tylsän kolkot.* Mainitsin aikaisemmin, että isot tekokasvit voisi siirtää tiloihin lisäämään viihtyisyyttä. Lisäksi kabinettivastaava voi ideoida, miten tiloista saadaan viihtyisämmät hyödyntäen ABC Vaasasta löytyvää välineistöä ja kalustoa.

#### **14.7 Muut johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Muissa tutkimustuloksissa esiintyi vahvasti yhteistyö teema Vaasa Park -alueen yritysten kanssa. Yhteistyö on varmasti hyvä ajatus, mutta käytännön toteutusta tulisi pohtia tarkemmin. Lisäksi ajatus asiakkaiden lähestymisestä S-Business imagon ja designin kautta on mielenkiintoinen. ABC brändin laajeneminen eli toisen brändin esitleminen vahvan brändin avulla on mahdollisuus, mutta asia erikseen. Suomessa on yhteensä 57 ABC-liikennemyymälää, joissa on kokoustilat. Mahdollisuuksia on lukuisia.

Haluaisin myös nostaa esille haastateltavien ehdotuksen liikennemyymäläpäällikön ”tervetuloa-viestistä”. Mielestäni ajatus on hauska, toteutuskelpoinen sekä mahdollisesti hyvin kustannustehokas. Tarvittaessa minulla on antaa toimeksiantajalle valmiiksi listattuna ABC Vaasan lähialueen 50:n yrityksen sähköpostiosoitteet. En paneudu luvun 13.7. muihin tutkimustuloksiin sen yksityiskohtaisemmin, koska koen, että toimeksiantajan on tehokkaampaa pohtia itse ideoiden toteutuskelpoisuutta.

## **14.8 Yhteenveto kehitysehdotuksista**

Palvelujärjestelmää tulee kehittää kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöisemmäksi. Olen tiivistänyt seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon kaikki jo esittämäni kehitysehdotukset toimeksiantajalle.



Taulukko 1. Yhteenvedo kehitysehdotuksista

| <i>Kohde</i>                            | <i>Kehitysehdotus</i>  |
|---|--|
| <b>Kotisivut</b>                        | 'Asiakastilaisuus' vaihtoehdon lisääminen sähköiseen tarjouspyyntöön   |
|   | Kokouspalveluesitteiden tietojen lisääminen  |
|   | Tilojen kuvien ja muiden tietojen lisääminen   |
|   | Asiakkaiden antaman positiivisen palautteen hyödyntäminen  |
|   | Tyytyväisten asiakkaiden maininta  |
|   | Kokoustilat-kuvakkeen klikkaamisen johtaminen tarjouspyyntö-sivulle  |
| <b>Sosiaalinen media</b>                | Facebook-sivun päivitys  |
| <b>Asiakassuhteiden kehittäminen</b>    | Yhteistyösopimusten tarjoaminen vanhoille asiakkaille  |
|   | Jokaiselle tilaisuudelle vastuuhenkilön nimeäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kielitaidon huomioiminen</li> </ul>  |
|   | Tilaisuuden vastuuhenkilön tehtävien nimeäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokoustarpeiston toimivuus, riittävyys ja esillepano</li> <li>- Siisteys</li> </ul> |
|   |  |
| <b>Verkostoituminen</b>                 | Yhteistyön aloittaminen Ab Vaasa Parks Oy:n kanssa   |
| <b>Välineistöhankeinnot</b>             | Videoneuvottelulaitteiden hankinta   |
|   | Post-it -lappuja   |
|   | Laserpointerit   |
|   | Lähdevesiautomaattiratkaisu  |
|   | Johdot → riittävä pituus (esim. datatykki)   |
| <b>Kalustohankeinnot</b>                | Äänieristeet   |
|   | Joustavampi pöytäratkaisu (Paapuuuri)  |
| <b>Työvuorosunnittelu</b>               | Kokouspalveluasiakkaiden ja henkilökunnan määrän huomioiminen työvuorosunnittelussa  |
| <b>Markkinointikanavat</b>              | Selvitys: maininta s-kokous.fi sivustolla  |
| <b>Prosessijohtaminen</b>               | Toimintatapojen kertaaminen ja päivittäminen henkilöstölle <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilauksen tarkentaminen</li> </ul>                                       |
| <b>Tietokannan kehittäminen</b>         | Asiakasrekisterin käyttöönotto   |
| <b>Palvelujärjestelmän kehittäminen</b> | Sähköisen varausjärjestelmän käyttöönotto  |
|   | Palautelomakkeen käyttöönotto  |
| <b>Lisäpalvelut</b>                     | Osallistujalistan kerääminen   |
|   | Tulostuspalvelun tarjoaminen   |
|   | Oleskelutilan toteuttaminen (2. krs. käytävänäpäty)  |
| <b>Laskutus</b>                         | Luottokortti tilaisuuden yhteydessä  |
| <b>Markkinointimateriaali</b>           | Korostaminen: ulkokautta tiloihin kulkeminen   |
|   | Suunnittelu/päivittäminen kohderyhmän mukaan   |
|   | Liikennemyymäläpäällikön tervehdys/kutsuviesti yrityksille   |
| <b>Kokoustilojen viihtyisyys</b>        | Isojen viherkasvien hyödyntäminen  |
| <b>Brändin laajentaminen</b>            | S-Business konseptin yhdistäminen ABC:n kokoustiloihin   |
| <b>Muita huomioita</b>                  | WLAN-tunnuksien asettelu näkyvälle paikalle  |
|   | Ketjun pullien sijaan paikallisia pullia   |

Taulukossa vasemmalla puolella on kuvattu kehityskohde, kuten esimerkiksi ABC Vaasan kotisivut ja oikealla puolella kyseistä kohdetta vastaava kehitysehdotus.

## 15 TEORIAKYTKENNÄT

Teoriakytkenät luvussa tarkastelen teoria osuuden yhteyttä empiiriseen osuuteen. Seuraavassa tulen esittämään esimerkkejä, kuinka valitut teorian osat ovat sidoksissa tutkimustuloksiin. Valittujen teorian osien painotus on tutkimuksen pääaiheessa, B-to-B – asiakassuhteisiin painottuvassa markkinoinnissa.

Teoria (luku 3.2.): *B-to-B – markkinoilla ostoprosessi on usein monimutkaisempi kuin B-to-C -markkinoilla, koska ostamiseen saattaa vaikuttaa moni asia samanaikaisesti (Ford 2002, 77).* Teoria (luku 3.3): *Organisaation päätöksentekoprosessiin osallistuu useita eri yksittäisiä henkilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Webster & Wind 1972, 14).* Eräs haastateltavista kertoi, että ostotapahtuman päätöksentekoon saattaa vaikuttaa usea henkilö ja asia. Assistentti etsii tiloja, käy mahdollisesti kohteessa ja vertailee. Hän ehdottaa kohdetta kokouksen järjestäjille. Saatuaan hyväksynnän järjestäjiltä, assistentti hoitaa niin kutsutun käytännön puolen ja pyytää kohteesta tarjouksen. Lisäksi talouspäälliköltä pyydetään hyväksyntä.

Teoria (luku 4.2): *Osa yrityksistä käyttää hinnoittelukeinona hintajoustavuutta. Tämän kaltaisessa tilanteessa yritys voi neuvotella asiakkaan kanssa hinnasta, vaikka tuotteelle olisi asetettu jo hinta (Cravens 1994, 494–495).* Haastatteluissa ideoitiin yhteistyön aloittamisesta Vaasa Airport Park – alueen yritysten kanssa. Haastateltavat kannattivat yhteistyösopimusten tekemistä yritysten kanssa. Sopimus käsittäisi esimerkiksi useamman kokouspaketin vuoden aikana tiettyyn yhteishintaan. Hinnoittelukeinona käytettäisiin siis hintajoustavuuden periaatetta.

Teoria (luku 5): *Asiakassuhteiden hallinta on kannattavaa yritykselle, jonka tarjoomiin sisältyy palveluita. (Grönroos 2009)* Teoriassa esitin tapoja kannattavuuden laskemiseen. Yksi asiakassuhteen kannattavuuden tunnusluku on asiakassuhteen kesto. Teoria (luku 5.1): *Mitä pidempi ja molemmin puoleisesti hyödyllisempi asiakassuhde on, sitä tuottoisampi se on yritykselle (Aaker & McLoughlin 2012, 199).* Eräs haastateltava osoitti väitteen todeksi kertomalla, että he tekevät vuosittain yhteistyökumppanisopimukset Radisson Bluen tai Vaakunan kanssa. Sopimukset koskevat kokoustamista sekä majoitusta. Ymmärsin, että näin

on toimittu jo pidemmän aikaa. Blue ja Vaakuna ovat hoitaneet asiakassuhteensa niin hyvin, että asiakas on pitäytynyt yrityksen palveluissa ja näin ollen taannut palveluntarjoajalle taloudellista vakautta.

Teoria (luku 5.1): *Asiakkaiden hallinta on tärkeää asiakasuskollisuuden kannalta (Kotler & Armstrong 2012, 143)*. Käytän edellisen kappaleen esimerkkiä. Eräs haastateltavista kertoi, että yritys tekee yhteistyösopimukset vuosittain Radisson Bluen tai Vaakunan kanssa. Haastateltava kuvaili yrityksen henkilöstön olevan ”S-ryhmän suurkuluttajia”. Hän kertoi, että S-ryhmä on ykkösvaihtoehto tällä seudulla. Esimerkki osoittaa, kuinka asiakkaasta on tullut uskollinen S-ryhmän palveluille, vaikka palvelun tarjoaja ei aina ole sama.

Teoria (luku 5.3): *Suhdestrategisiin aineksiin kuuluvat:*

- *suorempien asiakas- ja liiketoimintakumppanikontaktien löytäminen*
  - *asiakkaista ja muista tahoista tarpeellisia tietoja sisältävän tietokannan kehittäminen*
  - *tietokannan avulla asiakkaiden segmentoiminen*
  - *asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän luominen*
- (Aaker & McLoughlin 2007, 200; Grönroos 2009, 54).

Haastatteluissa tuli esille suuremmat asiakas- ja liiketoimintakumppanikontaktit. Eräs haastateltavista ehdotti ja kannatti yhteistyön aloittamista ABC Vaasan kilpailijan, Vaasa Parksin kanssa. Muutamat haastateltavat ideoivat yhteistyön aloittamisesta Vaasa Aiport Park – alueen yrityksiä kanssa yhteistyösopimuksien osalta, kuten edellisessä kappaleessa esitin. Lisäksi ehdotettiin ABC Vaasan liittämistä s-kokous portaaliin. Eräät haastateltavat ideoivat kokouspalveluiden kehittämistä toimeksiantajan kannalta sähköpostimarkkinoinnilla. Tutkimustulokset myös osoittavat, että yrityksille tuottaa lisäarvoa se, että myyjällä on tietokanta asiakkaista. Kun edellisestä tilaisuudesta on jonkinlainen ”jälki”, seuraavan tilaisuuden hoitaminen ja tietojen kerääminen ei vaadi niin paljon resursseja. Kuten eräs haastateltavista totesi: ”osataan parantaa”. Tietokanta edesauttaa myös asiakkaiden segmentoinnissa. Tutkimustulokset osoittavat, että toimeksiantajan tulisi tehdä mahdollisesti suuriakin toiminnallisia

ja strategisia muutoksia, mikäli he haluavat segmentoida kokouspalvelut Vaasa Airport Park – alueen yrityksille. Asia vaatii lisätutkintaa. Aiheesta lisää luvuissa 17 ja 18. Mikäli toimeksiantaja kuitenkin haluaa kohdentaa asiakassegmentin ABC Vaasan lähialueelle, tietokannan perustaminen ja asiakkaista ja muista tahoista tarpeellisten tietojen kirjaaminen *yhteen* tietokantaan olisi hyödyllinen tapa aloittaa jatkotutkimus. Tutkimuksen kaikki tulokset ohjaavat toimeksiantajaa luomaan asiakaslähtöisempi palvelujärjestelmä. Tämä perustuu siihen, että koko tarjooman läpi kulkevat toiminnot ovat toteutettu ja johdettu asiakkaan näkökulmasta.

Teoria (luku 5.3): *Aika on kallista, ja sitä tulee käyttää asiakkaan kannalta hyödyllisesti ja tehokkaasti (Aaker & McLoughlin 2007, 200; Grönroos 2009, 58–60)*. Perusasia, joka tuli vahvasti esille tuloksissa. Asiakkaat haluavat kokouspalveluiden toimivan nopeasti ja huolettomasti. Palvelut ja tarjoilut halutaan yhdestä paikasta, tarpeen vaatiessa vain yhdellä puhelinsoitolla. Näin ollen välineistön ja oheispalvelujen lisäksi myös järjestelmän on toimittava. Esimerkiksi tilauksessa tulee olla kaikki tiedot, jotta laskuttajan ei tarvitse ottaa yhteyttä asiakkaaseen jälkikäteen kun tilaisuus on jo pidetty (ks. luku 14.2).

Teoria (luku 6.2): *Brändin vaikutus on B-to-B – markkinoilla yhtä suuri kuin B-to-C -markkinoilla (Keller 2008, 11–12; Chernatony & McDonald 1998, 151)*. Tutkimustulokset osoittavat, että brändillä on merkittävä vaikutus yritysostamisessa. Osoitus vahvasta liikennemyymälä-mielikuvasta tulee ilmi esimerkiksi erään haastateltavan vastauksesta kysymyksiin: ”Voisitteko kuvitella vuokraavanne tiloja ABC Vaasasta? Jos ette, miksi?” Haastateltava sanoi: ”Toisaalta ajattelee, että se ois tässä lähellä, sinne ois helppo ajaa, siellä on pysäköintitilaa ja näin, mutta ei oo kyllä käynyt mielessä.” ABC Vaasa ei ole iskostunut yritysasiakkaille potentiaalisena yrityspalveluiden tarjoajana. Mielikuva on hyvin vahvasti liikennemyymälässä, joka toimii levähdyspaikkana.

Teoria (luku 6.2): *Asiakas hyötyy vahvan brändin synnyttämistä mielikuvista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197–199)* Haastattelulomakkeen kysymys 28 oli: ”Minkälaisia ajatuksia ABC Vaasa herättää teissä kokoustilojen tarjoajana?”

Kysymys tiedusteli suorasti haastateltavan brändimielikuvaa ABC Vaasasta. Kahden vastaajan mielikuvat olivat jokseenkin positiivisia. Toinen perusteli: paikkakunnilla, joilla yrityksillä ei ole omia tiloja, mahdollisuudesta on hyvä tietää, mutta Vaasassa heillä ei ole tarvetta. Toinen sanoi: ”ihan hyvä, mutta en olisi ensimmäisenä ABC:lta vuokraamassa”. Ensimmäisen vastaus ”mahdollisuudesta on hyvä tietää” kuulostaa siltä, että mahdollisuutta voidaan harkita ”häätätapauksessa”. Toisen perustelut eivät myöskään vakuuta, vastauksesta syntyy käsitys ”parempiakin on”. Haastateltavat, joille syntyi negatiivisia ajatuksia ABC Vaasasta, perustelivat ajatuksia rauhottomilla ja vilkkailla mielikuvilla ABC Vaasan ympäristöstä. Kyseessä on huoltoasema eli ”pyrähdyspaikka”. Tässä tapauksessa vahva ABC brändi ei hyödytä ABC Vaasan lähialueen yrityksiä brändin synnyttämällä mielikuvilla. Päinvastoin, vahva brändi mielikuva on useita lähialueen yrityksiä poistyöntävä. Edellä olevien perustelujen valossa voidaan todeta, että toimeksiantajan B-to-B – kokouspalvelut ovat ristiriidassa vahvan ABC (Vaasa) brändin synnyttämien mielikuvien sekä ABC Vaasan lähialueen yritysten mielikuvien kanssa.

Teoria (luku 6.2): *Vahva brändi on tunnettu ja kysytty. Sen palveluista maksetaan korkeampaa hintaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199).* ABC on tunnettu: kaikki haastateltavat tiesivät, mitä tarkoitan mainitessani ABC Vaasa liikennemyymälän. Mikäli palveluiden kysyntää tarkastellaan tutkimuksen valossa, palvelut eivät ole kysytyjä. Tutkimusta ei olisi toteutettu, mikäli palvelut olisivat kysytyjä. ABC Vaasan kokouspalveluista ei makseta korkeampaa hintaa. Haastateltavat olivat täysin yhtä mieltä siitä, että ABC Vaasan kokouspaketti- ja tilavuokrahinnat ovat kilpailukykyisiä. Useat henkilöt painottivat, kuinka hinnat ovat todella edullisia. Näin ollen myös hintakysymys on ristiriidassa ABC:n vahvan brändin kanssa.

## 16 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina mitata. Luotettavuutta voi osoittaa erilaisten mittareiden avulla. Tässä luvussa tutkin tutkimuksen luotettavuutta mittaamalla sen reliabiliteettia sekä validiteettia. Lopuksi tuon esille muita tekijöitä, jotka ovat osoitus tutkimuksen luotettavuudesta.

Monet teokset kritisoivat sitä, kuinka reliabiliteetti sekä validiteetti eivät sovi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareiksi. Tämä johtuu siitä, että kyseisiä mittareita on alun perin käytetty kvantitatiivisten tutkimusten laadunmittauksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Hirsjärvi, et. al. 2007, 227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) Tässä luvussa sovellan reliabiliteetin ja validiteetin mittareita kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivalla tavalla.

### 16.1 Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys

*Reliaabelius* tarkoittaa, että tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Näin ollen jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat samat. (Hirsjärvi, et. al. 2007, 226) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa reliaabelius tarkoittaa käytännössä, että mikäli henkilöä haastateltaisiin uudelleen, saataisiin häneltä samat tulokset. Toisen haastattelijan tai tutkimusmenetelmän käyttäminen ei tulisi vaikuttaa tuloksiin. Tulee kuitenkin huomioida olosuhteiden vaikutus ihmisiin. Määritelmä on epäpätevä, mikäli ajatellaan, että ihminen muuttuu ajan myötä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186)

Reliaabelin mittaaminen tutkimuksessa on haastavaa, koska yritysten ja työntekijöiden tarpeet ja käsitykset ovat alttiita olosuhteiden muutoksille. Esimerkiksi talouden ja teknologian kehitys vaikuttavat yritysten kysynnän määrään sekä tarpeisiin. Seuraavassa pyrin osoittamaan tutkimuksen mittauksen pysyvyyttä vastaamalla kymmeneen kysymykseen, jotka *Miles & Huberman* (1994) ovat laatineet kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabelin mittaamista varten.

1. Ovatko haastattelukysymykset selkeitä?

Haastattelulomakkeen kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Eräs haastateltavista kommentoi kysymyksen 14. kohdalla, että kysymyksissä toistetaan samoja asioita. Myös muutaman puhelinhaastattelun aikana minulle tuli tunne, että haastateltava saattoi kokea turhautumista kysymysten samankaltaisuuden vuoksi. Myönnän, että esimerkiksi kysymykset 12–14 käsittelivät hyvin samoja asioita. Tulokset kuitenkin osoittavat, että samantyyppisten kysymysten asettelu oli hyödyllistä.

## 2. Onko haastattelijan rooli kuvattu?

Haastattelijan roolia eli omaa osaa haastattelutilanteissa olen sivunnut luvussa 10.6, mutta en suoranaisesti ole sitä kuvannut. Roolini oli kysyjä. Syvähaastattelussa roolini muuttui hetkittäin vastaajaksi, koska haastateltavat olivat hyvin kiinnostuneita ABC Vaasan tarjoomasta.

## 3. Ovatko johtopäätökset yhdensuuntaisia raportin kanssa?

Olen raportoinut kaikista tutkimustuloksista luvussa 13. Johtopäätökset olen tehnyt esitettyjen tutkimustulosten perusteella. Johtopäätöksistä käy ilmi, miten olen päätelmiin päätenyt. Olen perustellut tulkintani.

## 4. Miten käsitteet ovat määritelty?

Käsitelmäryitykset löytyvät teoria osuudesta, joka on luonut pohjan empiiriselle osuudelle. Empiirisessä osuudessa on kuitenkin määritelty käsitteet, jotka eivät ole teoria osuudessa tulleet ilmi. Esimerkkinä skype-viestintäohjelman määritelmä (ks. luku 14.4) ja Facebook-sivuston yksityiskohtainen tarkastelu ja selittäminen (ks. luku 14.2).

## 5. Tapahtuiko aineiston keruu haastattelulomakkeen mukaan?

Aineiston keruu tapahtui haastattelulomakkeeseen pohjaten. Lähihaastatteluista syntyi enemmän keskustelumaisia, jolloin aineistoa kertyi huomaamattomasti enemmän kuin etähaastatteluista. Tästä johtuen tutkimustulosten esittely – lukuun olen lisännyt luvun 13.7, joka kertoo muista tutkimustuloksista. Lisäksi yritykset,

jotka olivat jo käyttäneet ABC Vaasan kokouspalveluita, antoivat avoimesti palautetta kokemuksistaan. Luvussa 13.6 olen koonnut yhteen heidän palautteet.

6. Ovatko haastateltavien vastaukset verrannollisia, mikäli haastateltavia oli eri aloilta?

Haastateltavia oli eri aloilta, ikäluokista sekä työnkuvista. Lisäksi molemmat sukupuolet olivat edustettuina. Haastateltavat ovat silti verrannollisia, koska haastattelun pääteema ”kokouspalvelut” ei ole suoranaisesti sidoksissa tiettyyn ikäluokkaan, sukupuoleen tai työnkuvaan. Erityyppiset haastateltavat olivat tutkimuksen kannalta arvokkaita.

7. Tehtiinkö koodaustarkistuksia?

Tutkimustulosten aineiston purkamisessa ei käytetty koodaamista. Näin ollen koodaustarkistuksia ei ollut tarve tehdä. Koodaamisella tarkoitetaan Miles & Huberman teoksessa *Qualitative Data Analysis* (1994) sivulla 59 olevan taulukon mukaista listaamista.

8. Vaikuttivatko aineistoon ennakkoluulot tai huijaukset?

Uskon, että monella haastateltavista oli ennakkoluuloja tutkimuksen suhteen. He eivät ottaneet tutkimusta tosissaan ja vastaukset saattoivat olla lyhyitä ja harkitsemattomia. Luulen kuitenkin, että monien kohdalla, ja etenkin lähihaastatteluissa haastateltavat ymmärsivät eri tavalla tutkimuksen merkityksen haastattelun edetessä. Jollain tavalla vakuutin heidät. Huijausyrityksistä en ole tietoinen. Toisaalta, etähaastatteluissa on aina riski, että haastateltava tekee jotain muuta haastattelun aikana eikä ole niin motivoitunut vastaamaan kysymyksiin.

9. Täsmäsivätkö eri henkilöiden saadut tulokset toisiinsa?

Eri henkilöiltä saaduista tuloksista löytyi yhdenmukaisuuksia.

10. Tarkastiko kukaan haastateltavista tulokset ennen niiden julkistamista?  
(Miles & Huberman 1994, 278)



Kukaan haastateltavista ei tarkistanut tuloksia ennen niiden julkaisemista. Koen, että mikäli yksi haastateltavista olisi tarkistanut tulokset, myös kaikkien muiden haastateltavien olisi täytynyt ne tarkistaa. Tutkimuksen aikataulun puitteissa tuloksien tarkastaminen olisi ollut haastavaa.

## 16.2 Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys

*Validius* tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, et. al. 2007, 226). Validi eli pätevä argumentti on hyvin perusteltu, todistettavissa oleva, vahva ja uskottava (Kvale 1996, 236). Tutkimuksen validia voidaan mitata Kvalen (1996) mukaan seitsemällä eri tasolla. *Ensimmäinen* taso on teemoittelu. Kuinka päteviä haastattelukysymykset ovat suhteessa esitettyyn teoriaan? *Toinen* taso on suunnittelu. Kuinka sopiva tutkimusmenetelmä on tutkimuksen tavoitteisiin nähden? *Kolmas* taso on haastattelemisen. Tällä tasolla korostuu haastattelujen laadukkuus ja raportoinnin luotettavuus. *Neljäs* taso on litterointi. Mikäli haastatteluja ei ole litteroitu, taso koskee haastattelujen purkutapaa eli kuinka suullinen aineisto on muunnettu kirjalliseksi. *Viides* taso on analysointi. Ovatko aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset päteviä? Johtopäätökset voivat olla päteviä vain jos haastattelukysymykset ovat valideja. *Kuudes* Kvalen nimeämä taso on validointi. Ovatko valitut validointimuodot tutkimuksen kannalta relevantteja ja kuinka niitä on konkreettisesti sovellettu? *Seitsemäs* ja viimeinen taso on raportointi. Onko raportti pätevä tutkimuksen johtopäätöksien kannalta? (Kvale 1996, 237) Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen validia Kvalen (1996) seitsemällä tasolla.

**Taso 1: teemoittelu.** Teoreettinen viitekehys rakentui seuraavien pääaiheiden ympärille: palvelujen markkinointi, asiakkaan ymmärtäminen, markkinointimix, asiakassuhteet ja vahva brändi. Kaikkia aiheita tarkasteltiin B-to-B – markkinoinnin näkökulmasta. Kaikki teorian pääaiheet tulivat esille haastattelukysymyksissä, vaikka kysymysten teemat eivät edenneet teorian pääaiheiden mukaisesti. Yleisesti kaikki haastattelukysymykset olivat sidoksissa B-to- B – palvelujen markkinointiin sekä asiakkaan kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Yrityksiltä tiedusteltiin ostoprosessivaiheista. Lisäksi yleisesti

pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka ABC Vaasa voi parhaiten ratkaista yrityksen ongelman eli luoda lisäarvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Kaikki markkinointimixin neljä osa-aluetta esiintyivät haastattelukysymyksissä. Haastateltavilta tiedusteltiin kysymyksiä liittyen itse palveluun, hintoihin, kysyntään sekä kanaviin, joita he käyttävät palvelun etsimiseksi. Osa kysymyksistä liittyi asiakassuhteisiin. Henkilöiltä kysyttiin, onko yrityksille syntynyt yhteistyökumppaneita kokouspalvelujärjistä ja kuinka he kehittäisivät yhteistyötä. Yrityksiltä pyrittiin selvittämään, mitkä asiat tuottavat heille lisäarvoa, mitkä asiat vaikuttavat kilpailukykyiseen tarjontaan sekä millaista kysyntä on markkinoilla tällä hetkellä. Suoraan kokouspalveluesitteeseen sekä ABC Vaasan kokouspalveluihin liittyvät kysymykset koskivat vahvan brändin aiheuttamia mielikuvia.

**Taso 2: suunnittelu.** Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksiä kokouspalvelutarpeita ja näin ollen ymmärtää kokonaisvaltaisesti heidän tarpeita sekä vaatimuksia. Tutkimusmenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Menetelmä oli hyvä valinta. Etenkin etähaastatteluissa puolistrukturoitu haastattelurunko toimi hyvin. Neljä viidestä lähihaastattelusta muuttui suunnittelemattomasti keskusteluomaiseksi. Yhdestä niistä muovautui täysin syvähaastattelu. Tätä en osannut suunnitella. Yksi syy tähän oli se, että haastateltavilla ei ollut aikarajoitusta. Haastattelu kesti yhteensä noin 1,5 tuntia. Toinen syy oli se, että haastateltavia oli kaksi. Tutkimuksen kannalta haastattelu oli erittäin hyödyllinen.

**Taso 3: haastattelemisen.** Tutkimuksen haastattelujen laadukkuuteen vaikutti ennalta suunniteltu haastattelulomake. Haastattelukysymyksiä lisäksi olin lisännyt haastattelulomakkeen jokaiseen kysymykseen paitsi 8 ja 20–23 skaalamaisen kirjainluokituksen. Nämä luokitukset kuvastivat niitä vaihtoehtoja, joita oletin haastateltavien vastaavan. Luokittelamisen laadin helpottaakseni vastausten keräämistä sekä haastattelutilannetta. Osasin esittää täydentäviä lisäkysymyksiä kun tiesin, mitä kysymyksellä tarkalleen hain. Muutamien kysymysten kohdalla muutin luokituksia kaikkien haastattelujen jälkeen, koska

olettamukseni olivat osoittautuneet vääriksi. Tämä auttoi vastauksien yhteenvetoa tehdessä.

Haastattelujen laadukkuuteen vaikutti myös haastatteluvälineistä huolehtiminen. Pidin aina huolta siitä, että minulla oli seuraavat asiat mukana haastattelutilanteissa:

- tulostettu haastattelulomake
- ainakin kaksi kappaletta tyhjiä kasipuoleisia kasetteja
- varaparistoja nauhuriin
- tulostettu ABC Vaasan kokouspalveluesite tai kannettava tietokone, jossa valmiiksi avattuna esite pdf-tiedostona
- sähköposti, jossa liitettynä ABC Vaasan kokouspalveluesite (etähaastatteluissa)
- kannettavan tietokoneen sähköjohto
- ABC Vaasan lahjakortti (lähihaastatteluissa)
- muistio ja kynä.

Laatua paransi myös se, että jokaisen haastattelun jälkeen silmäilin haastattelukysymykset kertaalleen läpi, jotta yhtäkään kysymystä ei jäisi kysymättä. Toinen laatutekijä oli se, että haastattelujen purkaminen tapahtui heti haastatteluiden jälkeen. Tutkimuksen aineiston keruun laaduntarkkailussa etuna oli myös se, että muita haastattelihoita ei tarvittu, koska suoritin kaikki haastattelut itse.

**Taso 4: litterointi tai haastattelujen muu purkutapa.** Litteroin kolme lähihaastattelua. Muut haastatteluvastaukset tiivistin tai luokittelin luvun 12.2 mukaisesti. Lähihaastatteluissa minun oli helpompi tulkita haastateltavien sanattomia eleitä, jotka auttoivat johtopäätöksien tekemisessä.

**Taso 5: analysointi.** Osoitin, että haastattelukysymykset ovat valideja. Näin ollen myös vastausten avulla tehdyt johtopäätökset voivat olla päteviä. Tuloksia voidaan pitää tosina ja pätevinä, koska aineistoa on käsitelty sen kontekstissa. Esimerkkinä haastattelulomakkeen kysymys 16: ”Mitkä asiat yrityksessänne

vaikuttavat päätöksentekoon?” Kysymyksellä oli alun perin tarkoitus selvittää asioita, jotka vaikuttavat yrityksen päätökseen vuokrata tilat tietyistä kohteesta. Etsin seuraavanlaisia vastauksia: tilojen hinta, sijainti, kohteen maine ja niin edelleen. Haastateltavat ymmärsivät kysymyksen kuitenkin eri tavalla. He käsittivät, että tarkoitus oli selvittää yrityksen näkökulmasta päätökseen vaikuttavia tekijöitä, kuten omien tilojen riittämättömyys, tarjoilujen puute ynnä muuta sellaista. Kysymyksen 16 tuloksia en siis käsitellyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, vaan suhteutin ne vastanneiden asettamaan kontekstiin.

**Taso 6: validointi.** Esittämäni validointimuodot ovat päteviä, koska ne ovat tarkoituksenmukaisia sekä perusteltuja. Validien kuvaukset ovat aiheeseen sidottuja. Esimerkiksi tason kolme ”haastattelemisen” pätevyuden kuvauksen pohjalla on Hirsjärven ja Hurmeen teoriaa (2011) teemahaastattelun laadusta. Teoriaa olen soveltanut muun muassa kuvailemalla yksityiskohtaisesti, mitä välineistöä minulla oli haastatteluissa aina mukana.

**Taso 7: raportointi.** Tutkimuksen raportti on luotettava, koska se kuvaa yksityiskohtaisesti kaikkia tutkimuksen eri vaiheita suunnittelemisesta johtopäätöksien ja kehitysideoiden tekemiseen. Raportissa olen vastannut kysymyksiin kuka, mitä, missä, milloin ja miksi. Olen esitellyt haastattelulomakkeen jokaisen kysymyksen, käynyt yksityiskohtaisesti läpi kaikki saamani tulokset sekä esitellyt johtopäätöksiä sekä kehitysideoita kattavasti ja perustellen.

### 16.3 Tutkimuksen muut luotettavuustekijät

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta”, kirjoittaa Hirsjärvi, et al. (2007, 227). Tutkimuksessa olen selostanut yksityiskohtaisesti tutkimuksen jokaisen vaiheen. Olen esittänyt tutkimukselle asetetut tavoitteet ja kuinka tutkimusta on lähestytty. Olen kuvaillut kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä, esitellyt yksityiskohtaisesti valitun tutkimusmenetelmän sekä osoittanut, kuinka analysointi on tapahtunut. Luvussa 10. olen täsmällisesti selostanut, kuinka haastattelut ovat vaihe vaiheelta toteutettu. Jokainen haastattelulomakkeen kysymys on esitelty, tutkimustulokset

osoitettu ja johtopäätökset sekä kehitysideat ehdotettu. Yhteys teorian ja empiirisen osuuden välillä on osoitettu.

Tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut eri vaiheiden sisältämät tarkat raportoinnit tilanteista. Olen kertonut haastatteluihin käytetyistä ajoista, häiriötekijöistä sekä virhetulkinnasta. Esimerkiksi luvussa 10.6 olen vertaillut eri haastattelumuotoja ja – tilanteita keskenään. Olen kuvaillut, kuinka skype-haastattelussa yhteys oli hieman heikko. Olen esitellyt yksityiskohtaisesti, kuinka aineiston tiivistäminen ja luokittelu ovat tapahtuneet. Johtopäätöksiä esittäessä olen liittänyt mukaan suoria haastatteluotteita. Olen myös esittänyt, kuinka yhdenmukaisia tutkimustuloksia S-Business tiimi oli saanut yritysten designmakuun liittyen.

Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa haastateltavien korkea keskimääräinen työssä oloaika, joka oli 10.3 vuotta. Lisäksi 100 prosenttia haastateltavista kertoivat, että yrityksellä on tarve vuokrata erillisiä tiloja. Näin ollen kaikkien haastateltavien vastaukset perustuivat oikeaan tarpeeseen, mikä tekee tutkimuksen tuloksista luotettavimpia. Tutkimuksen aineiston keruussa tapahtui myös osittainen saturaatio (ks. luku 10.3) eli vastausten kertaantuminen, joka kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta kohentava tekijä on myös se, että kaksi haastateltavista pyysi lähettämään työn heille sen valmistumisen jälkeen. Lisäksi S-Business tiimin myynnin analyytikko, Petrus Årström oli kiinnostunut lukemaan työni sen valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää edustavan otoksen systemaattisessa poimintatavassa käytetyt lähteet. Raportoin, että yritysten liikevaihto ja henkilöstömäärät on perustettu Taloussanomien ja Kauppalehden verkkosivujen tietoihin. Raportoin: ”Tulee ottaa huomioon, että yritysten liikevaihto- ja henkilöstömäärät ovat koko yrityksen käsittäviä tietoja, ei sidottuna vain Vaasan toimipaikkaan, mikäli yrityksellä on muualla toimintaa.” (ks. luku 11.2) Lisäksi verkkosivujen antamat tiedot voivat olla päivittämättä.

## 17 TYÖN YHTEENVETO

Tutkimuksella oli neljä keskeistä pyrkimystä (ks. luku 8.). Seuraavassa tulen esittämään, kuinka tutkimus lisäsi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, antoi ratkaisuja ja vastauksia ongelmiin sekä avusti käytännön toiminnan kehittämisessä. Palaan tutkimuksen alkuasetelmaan ja esittelen tutkimuskysymyskohtaisia tuloksia ja johtopäätöksiä. Lisäksi pohdin, kuinka onnistuin. Luvun lopuksi esitän muita pohdintoja tutkimustuloksista.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli: Kuinka ABC Vaasa liikennemyymälän kokouspalvelut tulisi päivittää vastaamaan paremmin lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita? Tutkimusongelma käsitti toimeksiantajan kokouspalveluita eli tarjoamaa hyvin kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohde oli kuitenkin rajattu ABC Vaasan lähialueen potentiaalsiin yrityksiin. Lähialueella viitataan toimeksiantajasta alle kahden kilometrin säteellä sijaitsevaan Vaasa Airport Park – yrityspuistoon. Alueella sijaitsee ainakin 50 yritystä, joista valittiin potentiaalisimmat yritykset tutkimuksen edustavaan otokseen. Tutkimusongelmasta oli johdettu neljä tarkentavaa tutkimuskysymystä.

### *1. Mitkä ABC Vaasan lähiyritykset ovat liikennemyymälän potentiaalisia B-to-B -asiakkaita?*

Taloussanomien, Kauppalehden sekä yritysten verkkosivujen antamien tietojen perusteella, liitteessä 7. listatut 31 yritystä ovat ABC Vaasan potentiaalisia B-to-B – asiakkaita. Painotan, että kyseiset yritykset ovat toimeksiantajalle ABC Vaasan sijainnin mukaan rajatun lähialueen ja edustavan otoksen poimintatavan perusteella *potentiaalisimpia* yrityksiä. Poimintatapa oli systemaattinen, jossa mitattiin yrityksen kokoa ja kansainvälisyyttä (ks. luku 10.2). Kansainvälisyysmittari olisi tullut korvata jollain muulla. Yrityksen koon lisäksi edustavan otoksen poiminnassa olisi voinut käyttää yrityksen profiiliin liittyen muita tekijöitä, kuten toimialaa. Toisaalta, kansainvälisyys oli toimeksiantajan yhteyshenkilön mainitsema piirre, jota pyrin hyödyntämään tutkimuksessa. Toimeksiantajan ajatus oli tarjota yritysasiakkaille kokoustiluja ja palveluita niin kutsuttuja pikakokouksia varten. Pikakokoukset olisi suunnattu yrityksille, joilla

on kansainvälisiä vieraita, jotka lentävät Vaasaan esimerkiksi kokousta tai muuta tilaisuutta varten. Piirteen hyödyntäminen kuitenkin osittain epäonnistui, koska haastattelulomakkeesta karsittiin kansainvälisyyteen liittyvät kysymykset niiden irrallisuuden vuoksi. Koen, että se ei kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti tutkimukseen muuten kuin ajallisesti: yrityksen kansainvälisen toiminnan selvittämiseen kului aikaa. Tiedustelin kuitenkin muutamalta haastateltavalta pikakokous-ideasta. Kiinnostusta oli havaittavissa. Yksi assistenteista kertoi, että heille saapuu vieraita Vaasaan lentäen ja vierailu saattaa kestää vain muutaman tunnin. Hän sanoi, että silloin ei lähdetä ”raijaamaan” vieraita, vaan ”olla siellä missä loogisesti järkevintä”.

*2. Minkälaisia kokouspalveluita ABC Vaasan potentiaaliset lähialueen yritysasiakkaat tarvitsevat?*

Kiteytetysti adjektiivien avulla voidaan kuvata ABC Vaasan potentiaalisten lähialueen yritysasiakkaiden tarvitsevan seuraavanlaisia kokouspalveluita:

- **Monipuolisia**  
kaikki tarjoilut ja palvelut samasta paikasta
- **Luotettavia**  
sovitusta asioista pidetään kiinni
- **Sujuvia**  
palvelu on huomaamatonta ja asiakkaan kannalta huoletonta
- **Helppoja**  
Varaaminen sujuu tarvittaessa yhdellä puhelinsoitolla
- **Joustavia**  
Muutoksia on mahdollista toteuttaa
- **Huolehtivia**  
Palvelu on välittämistä ja asiakkaan kuuntelemista
- **Toimintavarmoja**  
Tekniikka on huollettu ja liitännöihin ei kulu aikaa

### **3. Minkälaisia käytännön muutoksia ABC Vaasan tulisi tehdä kokouspalveluihin?**

Tutkimustulokset osoittavat, että toimeksiantajalla ei ole mikään palvelun osa huonosti. Sen sijaan palvelutarjooma ei kokonaisuutena luo asiakkaalle erityistä lisäarvoa. Taustalla on useamman pienen asian summa. Välineistö on päällisin puolin riittävä. Toimeksiantaja voi miettiä laserpointterin ja post it-lappujen hankintaa. Lisäksi videoneuvottelulaitteiden hintoja voisi kartoittaa. Sen sijaan laitteiden käyttöikään ja nykyaikaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Etenkin liittimien sopivuudesta, laitteiden toimintavarmuudesta sekä johtojen riittävästä pituudesta tulisi huolehtia. Tilat ovat laadukkaat: avarat, neutraalit ja valoistat. Lisäksi tiloissa on hyvä ilmanvaihto. Tilojen viihtyisyyttä voidaan vielä lisätä esimerkiksi isoilla tekokasveilla. Pienempään kokoustilaan eli Paapuuriin tulisi pohtia joustavamman pöytäratkaisun hankintaa. Lisäksi äänieristeitä kannattaa lisätä molempiin tiloihin.

Lähes kaikki haastateltavien toivomat peruspalvelut löytyvät toimeksiantajan palvelutarjoomasta. Osa haastateltavista kertoi vuokraavansa tiloja tyky-toimintaa varten. Toki ABC Vaasan tontin mahdollisuuksien mukaan tyky-toimintaa varmaan voidaan järjestää, mutta koen, että fokus tulisi pitää kokoustiloissa ja nimenomaan tilojen sisäpuolella. Tulokset osoittavat myös, että saunatiloilla olisi merkitystä. Liikennemyymälän katutasen tiloissa sijaitsevat rahtareiden saunatilat, mutta saunatilat ovat tarkoitettu rahtareille. Toimeksiantajan saunatilat eivät mielestäni vastaa yritysasiakkaiden näkemyksiä viihtyisästä saunatilakohteesta.

Tutkimustuloksissa tuli vahvasti esille yhteys- tai vastuuhenkilön merkitys. Toimeksiantajan kannattaa ehdottomasti pohtia, kuinka toteutus käytännössä onnistuisi parhaalla tavalla. Ehdotuksia yhteys- tai vastuuhenkilön toimenkuvasta olen antanut luvussa 14.2.

Paljon on hyvää, mutta paljon on myös kehittymismahdollisuuksia. Nykyhetken ainoana ongelmakohtana tuntuu olevan toimeksiantajan sisäinen järjestelmä: laskuttajalle kasautuva työmäärä, joka johtuu puuttuvista tilaustiedoista. Näen ongelmaan kaksi ratkaisua: sähköisen varausjärjestelmän käyttöönotto tai



toimintatapojen perehdyttäminen ja päivittäminen henkilöstölle. Lisäksi näen hyödyllisenä toimintatapojen kertaamisen koko henkilöstön kanssa. Pelisääntöjen kertaamisessa erityisesti huomiota tulisi kiinnittää ABC:n asiakaslupaukseen: asiakkaasta huolehtimiseen. Se, kuinka toimeksiantaja voi tuottaa asiakkaille lisäarvoa, on kiinni siitä, kuinka asiakaslähtöiseksi palvelujärjestelmää voidaan kehittää.

*4. Kuinka ABC Vaasan kokouspalveluiden näkyvyyttä tulisi lisätä B-to-B -markkinoinnin osalta?*

Toimeksiantaja oli kiinnostunut B-to-B – markkinoinnin näkyvyyden lisäämisestä. Tarkoitus oli lähinnä selvittää, mistä asiakkaat etsivät. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että yritykset käyttävät seuraavia kanavia sopivien tilojen etsimiseen:

- Tutun/kollegan suosittelu
- Kuulopuhe
- Oman tietämyksen pohjalta selvitys puhelimitse tai internetistä
- Hakukone (Google)
- Yrityksien kotisivut
- Sosiaalinen media (Facebook)
- Matkatoimisto
- Kalevan seudun portaali
- [www.s-kokous.fi](http://www.s-kokous.fi)

Asiakas suosittelee palvelua vain, jos hänelle on syntynyt onnistunut palvelukokemus (ks. luku 14.2). Näin ollen erityisen tärkeää on pitää huolta siitä, että palvelujärjestelmä on kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöinen. Asiakas ei voi olla tietoinen ABC Vaasan kokouspalveluista, mikäli hänelle ei ole kerrottu niistä. Toimeksiantajan tulisi lähentyä asiakkaita, esimerkiksi liikennemyymäläpäällikön henkilökohtaisella sähköpostiviestillä (ks. luku 13.7).

Hakukoneosumainvestointeja kannattaa pohtia harkiten. Esimerkiksi tällä hetkellä Googlen hakusanoilla ”kokous vaasa” ABC-ketjun tarjouspyyntölinkki

on sivun viimeisenä, kilpailijoiden perässä (Kokous Vaasa). Toisaalta ABC Vaasan kokoustilat löytyvät Vaasan kaupungin kotisivuilta (Muut kokoustilat 2009). Kyseisten sivujen linkki on Google haun neljäntenä (Kokous Vaasa). Ohjeistaisin toimeksiantajaa kuitenkin lisäämään kaupungin kotisivuille lisätietoja ABC Vaasan kokoustiloista, kohtaan ”Lisätietoja kokoustiloista” (ks. liite 12). Lisätiedoilla viitataan kokouspalveluesitteessä oleviin tietoihin. Toimenpide ehdotukset ABC Vaasan kotisivujen, Facebookin sekä s-kokous verkkosivujen osalta löytyvät luvusta 14.2. Matkatoimistosta mainitsi vain yksi haastateltavista ja Kalevan seutu ei viittaa Vaasan alueeseen.

Frank Communications, helsinkiläisen viestintätoimiston kyselytutkimus markkinointiviestinnän käytännöistä b2b-yrityksissä on toimeksiantajan kannalta mielenkiintoinen (Frank Communications 2010). Vaikka tutkimus on toteutettu vuonna 2010, siitä ilmenee hyvin myös ABC Vaasan nykypäivän B-to-B – kokouspalveluiden kynnyiskohtia. Ensinnäkin, kokouspalveluiden B-to-B – markkinoinnin hallinta on tietoisesti jäänyt muiden toimintojen varjoon. Tämä on eräs syy myös tutkimuksen toteutukselle. Toiseksi, toimeksiantajan on ollut ehkä vaikea arvioida, mitä tulisi tehdä, koska yksinkertaisesti ei ole ollut tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista. Kolmanneksi, markkinointiviestintää on ollut haastavaa toteuttaa, koska markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteuttaminen vievät paljon aikaa. Uskon, että taloudellisia ongelmia ei ole ollut, pikemminkin liiketoiminnan fokus on ollut muualla. Näin ollen voidaan todeta, että mikäli ABC Vaasa haluaa kehittää B-to-B – kokouspalveluita, se vaatii resursseja: aikaa ja rahaa.

Tutkimus haluttiin kohdentaa ABC Vaasan lähialueelle, koska alue nähtiin potentiaalisena ABC Vaasan kokouspalveluiden kannalta. Toimeksiantaja on ollut tietoinen siitä, että alueen kaikki yritykset eivät kuitenkaan välttämättä sovellu ABC Vaasan kokouspalveluiden asiakaskuntaan, lähinnä ABC Vaasan ympäristön ja mielikuvien takia. Tutkimustulokset osoittavat, että monille haastateltavista vahva ABC-mielikuva levähdyspaikkana herättää negatiivisia tuntemuksia tehokkaan ja rauhallisen kokouksen järjestämiseksi. Toisaalta yli kaksi kolmasosaa vastaajista voisi kuvitella vuokraavansa ABC Vaasan kokoustiloja.

Moni heistä kuitenkin painotti, että tilat sopisivat vain yrityksen sisäisille toiminnoille – ei esimerkiksi asiakastapaamisia varten.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä seuraavanlaisia päätelmiä ABC-brändistä kokouspalveluiden asiakassegmenttiin liittyen. Kokouspalveluiden brändääminen ABC-brändin avulla ei vetoa ABC Vaasan lähialueen potentiaaliin yrityksiin. Vahvan ABC-brändin herättämät mielikuvat ovat ristiriidassa ABC Vaasan lähialueen potentiaalisten yritysasiakkaiden mielikuvien kanssa nykypäivän yrityskokouspalveluista. Yritysasiakkaat haluavat yksinkertaistettua, tyylikästä ja liike-elämään sopivaa. ABC-brändi tarjoaa värikästä ja nopeatempoista kuluttajapalvelumarkkinoilla. On hienoa, että useiden ABC-liikennemyymälöiden palvelutarjoamaan kuuluvat myös B-to-B -kokouspalvelut. Monille yrityksille kokoustilat ovat varmasti houkuttelevat. Esimerkiksi rahtiautokuljetus yrityksille ABC Vaasan kokoustilat ja sijainti ovat mitä mainioin: helppo löytää, moottoritien varressa ja rekoille parkkitilaa. ABC Vaasan lähialueen potentiaalisille yritysasiakkaille kokouspalvelut eivät tuo kuitenkaan samanlaista lisäarvoa, kuten esimerkiksi rahtiautokuljetus yrityksille.

Painotan vielä, että vain muutama ABC Vaasan lähialueen potentiaalisista yrityksistä näki ABC Vaasan kokouspalvelutarjoajana täysin mahdottomana ajatuksena. Vaikka kokouspalvelut eivät vetoa tutkimuskohteeseen, lähialueen potentiaaliin yrityksiin, niitä pidetään kuitenkin mahdollisena vaihtoehtona. Koen, että kokouspalveluiden kehittäminen tutkimuskohteen kannalta houkuttelevimmiksi on vahvasti sidoksissa brändäämiseen. Teorian mukaan brändin identiteetti tulisi rakentaa brändin imagon eli asiakkaiden kokemien mielikuvien pohjalta (ks. luku 6.1). Toki toimeksiantaja voi kohentaa markkinointimateriaalia, tehdä välineistö Hankintoja ja muuta kehitystyötä kokouspalveluiden osalta. Kokouspalveluita voidaan myös suoramarkkinoida alueen yrityksille ja tätä kautta kehittää ja kasvattaa toimintaa. Mikäli kokoustitiloja halutaan kuitenkin ABC Vaasa liikennemyymäläpäällikön mukaan ”aggressiivisesti” kehittää, brändäämiseen liittyvien vaihtoehtojen punnitseminen on ainakin ajattelemisen arvoinen asia. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa jopa valtakunnallista liiketoimintaan liittyvää muutosta ABC-ketjun 57:ssä

kokoustiloja tarjoavassa liikennemyymälässä. Yhteistyössä S-Business tiimin kanssa ABC-brändi voisi laajentua. ABC-kokoustiloista syntyisi esimerkiksi S-Business – kokoustilat. S-Business tiimille lähetetyssä viestissä kirjoitin:

”S-Business design kuvaa hyvin mielestäni sitä, mitä tutkimukseni haastateltavien käsitykset ovat tyylikkyydestä ja "epäABCmaisuudesta." Aivan kuten myös S-Business Oy:n toimitusjohtaja Niko Sinervä kertoi Ässä lehden No 10.2013 uuden S-Business kortin uudesta ilmeestä: "...yrityksiä halusivat yksinkertaistettua ja tyylikästä..”

Vaikka ABC-brändi laajentuisi kokouspalveluiden osalta, se ei tarkoita välitöntä menestystä. Ehkä ABC:n vahvan brändin synnyttämiä mielikuvia on mahdotonta pois sulkea, vaikka brändiä laajennettaisiin. Ratkaisevaa on: olisiko muutos kannattavaa pidemmällä tähtäimellä?

## 18 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE

Tutkimuksen loppu on toisen alku. *Alasuutari* (1994) kirjoittaa osuvasti: ”Tutkimusprosessi ei koskaan lopu siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä, koska vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja osatotuksia.” (Alasuutari 1994, 249) Tutkimuksen edetessä minulle syntyi useita ajatuksia pienistä ja suurista aiheista, jotka vaatisivat lisäselvityksiä. Seuraavassa olen koonnut pohdintoja, joista mahdollisesti voisi syntyä jatkotutkimuksia.

Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla tarkempi selvitys ABC Vaasan potentiaalisista yritysasiakkaista koko Vaasan alueella. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää tutkimuksen edustavan otoksen poimintatapaan. Poimintatavan tulisi olla selkeästi sidoksissa ABC Vaasan kokouspalveluiden asiakassegmenttiin. Tutkimuksen edustavan otoksen poimintatavassa tulisi käyttää mittarina ainakin yrityksen toimialaa. Mikäli ABC Vaasa haluaa säilyttää nykytilan ja jatkaa kokoustilojen brändäämistä ABC-mielikuvilla, tutkimuksen tulisi erityisesti kohdentua yrityksiin, jotka kokevat ABC-brändin B-to-B – kokouspalveluiden kannalta houkuttelevana. Olennaista ABC Vaasan kokouspalveluiden myynnin edistämisen kannalta on selvittää, onko koko Vaasan alueella tällä hetkellä tarpeeksi kysyntää ABC-brändätyille kokouspalveluille.

Toinen tutkittava aihe liittyy ABC-brändin ja S-Business tiimin yhteistyöhön. ABC-brändin laajentaminen vaatisi lisätutkintaa. Tutkimukseni tuloksia voisi pohtia laajemmin seuraavan kysymyksen pohjalta: ”Löytyykö niiden yritysten/henkilöiden väliltä yhtäläisyyksiä, jotka osoittivat kiinnostusta kokoustiloja kohtaan?” Käytännön toiminnan muutoksien mahdollistamiseksi, kokonaisuus vaatii aiheeseen tarkempaa perehtymistä. Valtakunnallinen liiketoimintaan vaikuttava muutos vaatisi lisäselvityksiä myös Suomen 56 muun kokoustiloja tarjoavan ABC liikennemyymälöiden demografisesta markkinatilanteesta.

Seuraava jatkoselvitys kohdentuu erääseen välineistöhankeeseen. Tutkimustulokset osoittavat, että videoneuvottelulaitteet kuuluvat monen henkilön käsitykseen nykyaikaisesta kokousvälineistöstä. ABC Vaasan

kokouspalveluesitteessä mainitaan tilojen nykyaikaisista kokousvälineistä. Mielestäni toimeksiantajan tulisi ainakin tutkia videoneuvottelulaitteiden hankintamahdollisuutta tarkemmin. Sen lisäksi, että moni haastateltavista koki videoneuvottelulaitteiden kuuluvan nykyaikaiseen kokousvälineistöön, moni myös kertoi käyttävänsä niitä itse. Kilpailija, Vaasa Parks ei tarjoa videoneuvottelulaitteita kokoustiloissaan. Esimerkiksi Onnisen verkkosivujen kysymyksiä pohtiminen auttaa laitehankintapäätöksen tekemisessä (Videoneuvotteluratkaisun valintaopas). Onnisen verkkosivut löytyvät osoitteesta <http://www.yhdentyvaviestinta.fi/videoneuvottelu/videoneuvottelu-opas>.

Tutkimustuloksissa esiintyi useaan kertaan, usean eri haastateltavan vastauksissa yhteyshenkilön tärkeys. Olen esittänyt mahdollisen yhteyshenkilön toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä, mutta käytännön toteutusta tulisi vielä hioa. Toivon, että epäselvyyksiä yhteyshenkilön kannattavuudesta ei synny (vrt. luku 5). Jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä esimerkiksi uuden toimintatavan alulle panemiseen, joka liittyisi yhteyshenkilön toimenkuvaan ja onnistumiseen vaativiin tekijöihin.

Toimeksiantajan ideoima ”pikakokous”-palvelu vaatisi lisäkehittelyä ja -tutkimusta. Kenelle palvelu on segmentoitu? Mikä on ydintuote, laajennettu ja todellinen tuote? Minkä asiakkaan ongelman palvelu todellisuudessa ratkaisee ja miten? Miten sitä tulisi markkinoida? Mitä kautta sitä tulisi markkinoida? Minkälaista hinnoittelukeinoa käytettäisiin? Tulisiko resursseja keskittää ”pikakokouksen” markkinointiin vai kuitenkin yleisesti B-to-B – kokouspalveluiden markkinointiin?

Eräs jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä ABC Vaasan myynnin edistämiseen. Tutkimus voisi olla rajattu ajanjaksoihin, jolloin kokoustilojen kysyntä on selvästi heikompaa. ABC Vaasan B-to-B – asiakkaiden laskuttaja kertoi, että tällaisia ”low season” – ajanjaksoja on havaittavissa. Myynnin edistämiseen keskittyvässä tutkimuksessa voisi keskittyä erityisesti vanhoihin asiakkaisiin ja uuden kysyntätarpeen luomiseen vetostrategian avulla (ks. luku 4.4). Kuulemma muutamat yritykset ovat järjestäneet ABC Vaasan kokoustiloissa joulun alla

”glögi ja pipari” – tyyppisiä tilaisuuksia. Tässä yksi esimerkki ABC Vaasan ensi vuoden B-to-B – kokouspalvelu markkinointikampanjalle.

Edellisessä luvussa 17 perustelin, kuinka kokouspalveluiden kehittäminen vaatii resursseja: aikaa ja rahaa. Mikäli palveluiden kehittämiseen todella halutaan ”aggressiivisesti” panostaa, toimeksiantaja voisi laskelmoida, olisiko erillisen markkinointihenkilön palkkaaminen mahdollisesti kannattavaa. Vai voisiko jonkun S-ryhmän markkinointihenkilön toimenkuvaan esimerkiksi projektimaisesti sisällyttää ABC Vaasan B-to-B – kokouspalveluiden markkinointitoimenpiteet? Tutkimuksen voisi synnyttää kannattavuuden laskelmoinnin ympärille.

## 19 LOPPUSANAT

”Opinnäytetyön tavoitteena on innostaa opiskelijaa kriittiseen ajatteluun, luovuuteen, ongelmanratkaisuun sekä oman työn ja ammattialan kehittämiseen (Perustutkinnon opinnäytetyöohje).” Määritelmä kuvaa hyvin suhtautumistani opinnäytetyöprosessiin. Tekeminen oli innostavaa. Työskentely oli kunnianhimoista, koska tavoitteet olivat kunnianhimoiset. Työskentelytavan taustalla oli mielenkiinto tutkittavaa aihetta kohtaan sekä näyttämisen halu erityisesti itselle, mutta myös toimeksiantajalle, ohjaajalle ja Vaasan ammattikorkeakoululle. Koen, että näyttämisen halu on sidoksissa oman työn kehittämiseen. Työ on näyttö – myös tulevaisuuden kannalta.

Opinnäytetyö-ajanjakso oli tiivis ja todellinen oppimisprosessi. Pidin siitä. Alasuutari on oikeassa kirjoittaessaan: ”Tutkimus ei lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla sille piste (Alasuutari 1994, 249).” Pisteiden laittaminen oli haastavaa.

Jälkikäteen pohditaan usein, kuinka olisi voitu toimia toisin. Aina löytyy parannettavaa, niin varmasti myös tämän tutkimuksen kohdalla. Ohjaaja, Kim Skåtar oli kannustava ja tarjosi ohjausta. Jälkikäteen ihmettelen, miksi en hyödyntänyt hänen ammattitaitoaan enemmän. Toisaalta, työskentelytapani kuvastavat hyvin luonnettani: ”minä itse”. Ehkä omien ratkaisujen löytäminen haasteisiin ja ongelmakohtiin oli opettavaisinta. Periaatteellisista syistä en tahdo eritellä asioita, joita olisin voinut tehdä toisin. Ne kuuluvat muualle: itsearviointiin tai ohjaajan kanssa käytävään keskusteluun. Tärkeintä on, että minä itse voin olla tyytyväinen kokonaisuuteen. Lisäksi toivon, että tutkimuksesta on todellista hyötyä toimeksiantajalle.

Kiitos Kirsi ja Pekka, kiitos Kim, kiitos Tarja ja Annika, kiitos perhe ja kiitos ainakin 463 tuntia.



## LÄHTEET

### Kirjat

Aaker, D. 2002. Building Strong Brands. Simon & Schuster. A CBS Company.

Aaker, D., McLoughlin, D. 2007. European Edition. Strategic Market Management. Chichester. John Wiley & Sons, Ltd.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy.

Anderson, J., Narus. J. 2004. International Edition. Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value. New Jersey. Pearson Education, Inc.

Beardshaw, J., Brewster, D., Cormack P., Ross A. 2001. 5<sup>th</sup> Edition. Economics a Student`s Guide. England. Pearson Educayion Limited.

Chernatony, L., McDonald, M. 1998. 2<sup>nd</sup> Edition. Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Cravens, D., W. 1994. 4<sup>th</sup> Edition. Strategic Marketing. Richard D. Irwin, Inc.

Dubois, P., Jolibert, A., Mühlbacher, H. 2007. Marketing Management. A Value-Creation Process. New York. Palgrave Macmillan.

Eriksson, P., Kovalainen, A. 2008. Qaulative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd.

Fill, C. 1999. 2<sup>nd</sup> Edition. Marketing Communication. Context, Contents and Strategies. Prentice Hall Europe.

Ford, D., Berthon, S., Gadde, L., Håkansson, H., Naude, P., Ritter, T., Snehota, I. 2002. The Business Marketing Course. Managing in Complex Networks. Chichester. John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2009. 3. uudistettu painos. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. John Wiley & Sons, Ltd.

Gummesson, E. 2004. 2. uudistettu painos. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30 R:ään. Helsinki. Talentum.

Hiebing, R., G., Cooper, S., W., Wehrenberg, S., J. 2012. 4<sup>th</sup> Edition. The Successful Marketing Plan. How to Create Dynamic, Results-Oriented Marketing. The McGraw-Hill Companies.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Pres..

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. 13. Painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi

Hutt, M., Speh, T. 8<sup>th</sup> Edition 2004. Business Marketing Management. Ohio. Thomson South-Western.

Keller, K., L. 2008. 3<sup>rd</sup> Edition. Strategic Brand Management. Building, measuring and Managing Brand Equity. New Jersey. Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., 2012. 14<sup>th</sup> Edition. Principles of Marketing. England. Pearson Education Limited.

Kvale, S. 1996. InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. SAGE Publications.

Miles, M., Huberman, A. 1994. 2<sup>nd</sup> Edition. Qualitative Data Analysis. SAGE Publications. Inc.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2010. B-to-B – palvelujen markkinointi. Helsinki. Sanomapro.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. England. Pearson Education.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J., Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja. Helsinki. WSOYpro.

Timmers, P. 2000. Electronic Commerce. Strategies and Models for Business-to-Business Trading. England. John Wiley & Sons Ltd.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

### **Elektroniset julkaisut**

ABC-ketju. 2011. ABC-asemien verkkosivut. Oikeudellinen tiedote. Viitattu 14.09.2013. <http://www.abcasemat.fi/mika-on-abc>

Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. Harvard Business Reviv. Viitattu 28.11.2013. <http://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales/>

Brennan, R., Cannig, L., McDowell, R. 2011. 2<sup>nd</sup> Edition. Business-to-Business Marketing. Advanced Marketing Series. Viitattu 16.10.2013. <http://books.google.fi/books?id=r7hGBncHBYIC&pg=PA369&dq=the+power+of+industrial+brands+hague+jackson&hl=fi&sa=X&ei=1v5UUtWaJsOv4QTYioHoDQ&ved=0CHgQ6AEwCA#v=onepage&q=the%20power%20of%20industrial%20brands%20hague%20jackson&f=false>

Brändit. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 16.09.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/brandit>

Dwyer, F., R., Schurr, P., H., Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* Vol. 51 (April 1987) pp. 11-27. Viitattu 15.10.2013.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251126?uid=3737976&uid=2134&uid=373956611&uid=2&uid=70&uid=3&uid=373956601&uid=60&sid=21102755202311>

Facebook. 2013. Viitattu 28.11.2013. <https://www.facebook.com/pages/ABC-Vaasa/158129620910425>

Frank Communications. 2010. Markkinointiviestinnän käytännöt b2b-yrityksissä. Kyselytutkimus, syksy 2010. Viitattu 13.12.2013.  
<http://www.slideshare.net/frankcom/markkinointi-b2b-yrityksiss>

Frank Communications. 2012. Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen. Kyselytutkimus, kesäkuu 2012. Viitattu 28.11.2013.  
[http://www.slideshare.net/frankcom/miten-b2b-paattajatostavat?utm\\_source=anpdm.com&utm\\_medium=newsletter&utm\\_content=unspecified&utm\\_campaign=unspecified](http://www.slideshare.net/frankcom/miten-b2b-paattajatostavat?utm_source=anpdm.com&utm_medium=newsletter&utm_content=unspecified&utm_campaign=unspecified)

Futura I-III. Vaasa Parks verkkosivut. Viitattu 18.12.2013.  
[http://www.vaasaparks.fi/futura\\_i\\_iii/](http://www.vaasaparks.fi/futura_i_iii/)

Helsingin sanomat, a Sanoma company. 2013. Tausta. Huoltoasemat taistelevat autokansan suosiosta. ABC markkinajohtaja bensiinikaupassa, Neste Oil dieselissä. 22.5.2013. Viitattu 4.12.2013.  
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1369106653672>

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Gremler, D. 2000. Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention. Why Customers build relationships with Companies –and Why Not? Heidelberg. Springer-Verlag Berlin. Viitattu 07.10.2013  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xajPg6wdXJEC&oi=fnd&pg=PA369&dq=gwinner+gremler+bitner&ots=EZJDvCFVnK&sig=6UMMu6i8Kmi70FDUqjUXCf5-kZg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gwinner%20gremler%20bitner&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xajPg6wdXJEC&oi=fnd&pg=PA369&dq=gwinner+gremler+bitner&ots=EZJDvCFVnK&sig=6UMMu6i8Kmi70FDUqjUXCf5-kZg&redir_esc=y#v=onepage&q=gwinner%20gremler%20bitner&f=false)

Hutt, M., D., Speh, T., W. 2013. 11<sup>th</sup> Edition. Business Marketing Management b2b. South-Western, Cengage Learning. Viitattu 16.10.2013.  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=8lMAWJXtf6QC&oi=fnd&pg=PR7&dq=business+marketing+management+b2b+hutt&ots=JL1a\\_TDyK2&sig=7wldu\\_TjsfHXtVK6u46-qzmcyH8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=business%20marketing%20management%20b2b%20hutt&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=8lMAWJXtf6QC&oi=fnd&pg=PR7&dq=business+marketing+management+b2b+hutt&ots=JL1a_TDyK2&sig=7wldu_TjsfHXtVK6u46-qzmcyH8&redir_esc=y#v=onepage&q=business%20marketing%20management%20b2b%20hutt&f=false)

Järjestä kokous ABC:lla! ABC:n verkkosivut. ABC-ketju. Tarjouspyyntö. Viitattu 18.12.2013. <http://www.abcasemat.fi/abc/kokouspalvelut/tarjouspyynto>

Kauppalehti Oy. Yrityshaku. Viitattu 27.10.2013.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/>

Kokoukset. 2011. ABC-asemien verkkosivut. Oikedellinen tiedote. Viitattu 18.11.2013. <http://www.abcasemat.fi/syo-ja-viihdy/kokoukset>

Kokoukset. 2013. The Carlson Rezidor Hotel Group. Viitattu 18.12.2013.  
<http://www.radissonblu.fi/hotelli-vaasa/kokoukset>

Kokous Vaasa. Google. Viitattu 12.12.2013.  
<https://www.google.fi/#q=Kokous+Vaasa+&undefined=undefined>

Kokouspaketit. Sokos Hotels verkkosivut. Viitattu 18.12.2013.  
<https://www.sokoshotels.fi/fi/kokous-ja-juhlat/kokouspaketit>

KPO. Mainostoimisto Oy Fristyle Ab. PunaMusta Oy 2013.2012. Toimintakertomus 2012. Viitattu 27.09.2013. Digipaper™.  
<http://www.digipaper.fi/osuuskauppa-kpo/111545/>

Kubr, M. 2002. 4<sup>th</sup> Edition. Management Consulting: A Guide to Profession. Geneva. International Labour Office. Viitattu 19.09.2013.  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Wzjb55Gv5zoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=kubr+management+consulting+international+labor+office&ots=OXnp3R9CFe&sig=9Hka6KPGfLJZ9bt3h3qYr\\_NZ6Kg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kubr%20management%20consulting%20international%20labor%20office&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Wzjb55Gv5zoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=kubr+management+consulting+international+labor+office&ots=OXnp3R9CFe&sig=9Hka6KPGfLJZ9bt3h3qYr_NZ6Kg&redir_esc=y#v=onepage&q=kubr%20management%20consulting%20international%20labor%20office&f=false)

Kvale, S. 2007. Doing Interviews. SAGE Publications Ltd. Viitattu 25.10.2013.  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=x7lXd08rD7IC&oi=fnd&pg=PR5&dq=interviews+an+introduction+to+qualitative+research+interviewing+kvale&ots=VyKtqzbMWU&sig=SsvaX5IJtKbO\\_oBgdmWTTbxxtTg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=interviews%20an%20introduction%20to%20qualitative%20research%20interviewing%20kvale&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=x7lXd08rD7IC&oi=fnd&pg=PR5&dq=interviews+an+introduction+to+qualitative+research+interviewing+kvale&ots=VyKtqzbMWU&sig=SsvaX5IJtKbO_oBgdmWTTbxxtTg&redir_esc=y#v=onepage&q=interviews%20an%20introduction%20to%20qualitative%20research%20interviewing%20kvale&f=false)

Lista tärkeimmistä termeistä. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 27.09.2013.  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sanasto>

Muut kokoustilat. 2009. Vaasan kaupungin verkkosivut. Viitattu 12.12.2013.  
<http://congress.vaasa.fi/WebRoot/293808/Page.aspx?id=1156377&parentaktiviteetti=264&type=2>

Parasuraman, A., Valarie, Zeithaml, A., Berry, L., L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing Vol. 49. (Fall 1985), 41–50.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251430?uid=3737976&uid=2134&uid=373956611&uid=2&uid=70&uid=3&uid=373956601&uid=60&sid=21103194518761>

Perustutkinnon opinnäytetyöohje. Versio 2.3. 3.5.2013. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.12.2013.  
[http://www.puv.fi/fi/study/opintoihin\\_osallistuminen/opinnaytetyo/opinnaytetyoohje.pdf](http://www.puv.fi/fi/study/opintoihin_osallistuminen/opinnaytetyo/opinnaytetyoohje.pdf)

Reichheld, F., F., Markey Jr., R., G., Hopton, C. 2000. The Loyalty Effect-the Relationship between Loyalty and Profits. European Business Journal. Pp. 134-139. Viitattu 08.10.2013.  
<http://www.bus.iastate.edu/kpalan/mkt504/reichheldetalautumn.pdf>

Repo, K. 2012. 80 % B2B-asiakkaista löytää myyjän itse. Kauppalehti. 22.11.2012. Viitattu 09.10.2013.  
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/80-b2b-asiakkaista-loytaa-myyjan-itse>

Rust, R., T., Zeithaml, V., A., Lemon, K., N. 2000. Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy? New York. The Free Press. Viitattu 08.10.2013.  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PtEGi7wLQfAC&oi=fnd&pg=PR9&dq=rust+zeithaml+lemon&ots=qb8rEHDWnn&sig=tNTRHuTvHwclQLRqSVBXTLy-\\_DM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=rust%20zeithaml%20lemon&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PtEGi7wLQfAC&oi=fnd&pg=PR9&dq=rust+zeithaml+lemon&ots=qb8rEHDWnn&sig=tNTRHuTvHwclQLRqSVBXTLy-_DM&redir_esc=y#v=onepage&q=rust%20zeithaml%20lemon&f=false)

Sanoma News Oy, Sanoma Company. Yritystietopalvelu. Viitattu 27.10.2013.  
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/>

Sarin, S. 2010. Strategic Brand Management for B2B Markets. A Road Map for Organizational Transformation. New Delhi. Response Books. Viitattu 09.10.2013.  
<http://books.google.fi/books?id=KEXefNOvTE0C&pg=PA250&dq=the+power+of+industrial+brands+hague+jackson&hl=fi&sa=X&ei=1v5UUtWaJsOv4QTYioHoDQ&ved=0CGoQ6AEwBg#v=onepage&q=the%20power%20of%20industrial%20brands%20hague%20jackson&f=false>

S-ryhmän organisaatiokartta. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 27.09.2013.  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/organisaatiokartta>

S-ryhmän rakenne. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 27.09.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

Tekes. 2007. Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in United States. Technology Review 205/2007. Helsinki. Viitattu 17.09.2013.  
<http://www.slideshare.net/fred.zimny/innovative-service-concepts-in-the-us-technology-review-20052007>

Tietoa Osuuskaupasta. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 27.09.2013.  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/kpo>

Tiloissa toimivia yrityksiä. Vaasa Parksien verkkosivut. Viitattu 25.10.2013.  
[http://www.vaasaparks.fi/futura\\_i\\_iii/tiloissa\\_toimivia\\_yrityksia.html](http://www.vaasaparks.fi/futura_i_iii/tiloissa_toimivia_yrityksia.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Tiedotteet: Työ. Lakipaketti lisää työntekijöiden osaamista ja koulutusta. 3.1.2013. Viitattu 3.1.2013.  
[https://www.tem.fi/tyo/tiedotteet\\_työ?89506\\_m=111425](https://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_työ?89506_m=111425)

Vaasa Airport Park. Vaasa Parksien verkkosivut. Viitattu 25.10.2013.  
[http://www.vaasaparks.fi/yritysalueet/vaasa\\_airport\\_park.html](http://www.vaasaparks.fi/yritysalueet/vaasa_airport_park.html)

Vaasan kaupunki. 2009. Muut kokoustilat. Viitattu 3.12.2013.  
<http://congress.vaasa.fi/WebRoot/293808/Page.aspx?id=1156377&parentaktiviteetti=264&type=2>

Webster, F., Wind, Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing, Vol. 36 (April, 1972), pp. 12–19. Viitattu 20.09.2013.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1250972?searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DA%2BGeneral%2BModel%2Bfor%2BUnderstanding%2BOrganizational%2BBuying%2BBehavior.%2BJournal%2Bof%2BMarketing%252C%2BVol.%2B36%2B%26Search%3DSearch%26wc%3Don%26fc%3Doff%26globalSearch%3D%26sbBox%3D%26sbjBox%3D%26sbpBox%3D&Search=yes&searchText=Understanding&searchText=Organizational&searchText=General&searchText=Model&searchText=Marketing%252C&searchText=Journal&searchText=Buying&searchText=36&searchText=Vol.&searchText=Behavior.&uid=3737976&uid=2129&uid=2134&uid=373956611&uid=2&uid=70&uid=3&uid=373956601&uid=60&sid=21102640729911>

Videoneuvotteluratkaisun valintaopas. Onninen Oy. Viitattu 13.12.2013.  
<http://www.yhdentyvaviestinta.fi/videoneuvottelu/videoneuvottelu-opas>

Wiley, J. 1964. The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising Research. Cambridge University Press/UK. Pp. 7-12. Viitattu 18.10.2013.  
[http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984\\_The%20concept%20of%20marketing.pdf](http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf)

## **Haastattelut**

### **Puhelin**

Kaksi yrityshaastattelua 21.10.2013

Kolme yrityshaastattelua 22.10.2013

Yksi yrityshaastattelu 23.10.2013

Yksi yrityshaastattelu 24.10.2013

Kaksi yrityshaastattelu 25.10.2013

### **Skype**

Yksi yrityshaastattelu 23.10.2013

**Kasvotusten**

Kaksi yrityshaastattelua Vaasa 30.10.2013

Kaksi yrityshaastattelua Vaasa 31.10.2013

Hosiaislouma, Tarja. 2013. ABC Vaasa Liikennemyymälätyöntekijä. Pizzeria Marco Polo. 31.10.2013.

Yksi yrityshaastattelu Vaasa 1.11.2013

**Artikkelit**

Tenhunen. L. 2013. Kaikkia kiinnostava ABC. S-ryhmäläisten ammattilehti. Ässä. No 11.2013. 4-5

Tenhunen. L. 2013. Suosittelulla bisnes pyörimään. S-ryhmäläisten ammattilehti. Ässä. No 11.2013 26

Räisänen. N. 2013. Yrityselämän mullistajat. S-ryhmäläisten ammattilehti. Ässä. No 10.2013. 24-25

**Muut lähteet**

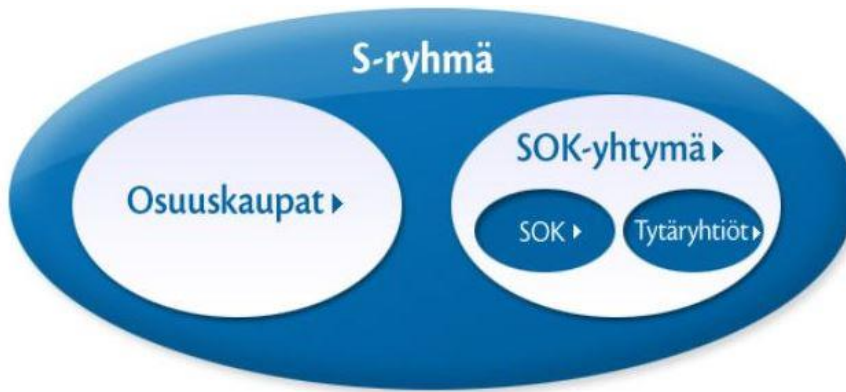
Fuhrmann. A., 2012. B2B-Marketing. Heilbronn University, unpublished. Viitattu 18.09.2013.

**Sähköposti**

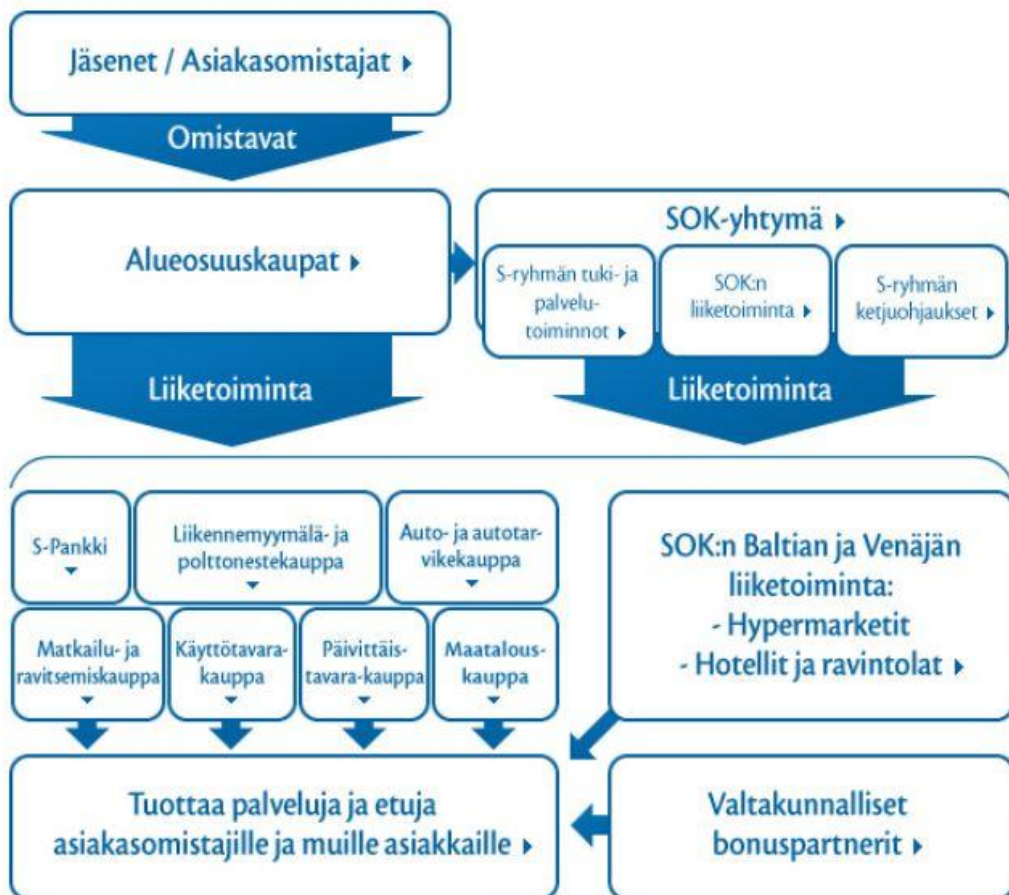
Hosiaislouma, T. 2013. ABC Vaasa Liikennemyymälätyöntekijä. tarja14722@gmail.com 23.09.2013.

**LIITTEET**

LIITE 1. S-ryhmän rakenne (S-ryhmän rakenne)



LIITE 2. S-ryhmän organisaatiokartta (S-ryhmän organisaatiokartta)





## LIITE 3. Tutkimuksen kohdejoukko

|                                  | Yrityksen nimi                                 | Sijainti ABC:sta              | Henkilöstö   | Liikeytö        | Kansainvälisyys   |                               |
|----------------------------------|--|-------------------------------|--------------|-----------------|---|-------------------------------|
| Runsoni                          | 1 Wärtsilä Finland Oy                          | 1,4 km                        | 2933/2010    | 23 9 8376       | globaali tytäryhtiö   |                               |
|                                  | 2 Amante Consult                               |                               | -            | -               | -   |                               |
| Futura I                         | 3 Kymdata Oy (CADS PLANNER)                    |                               | 32           | 3 808           | Baltian markkinoiden toimisto Tallinnassa                                     |                               |
|                                  | 4 Espotel Oy                                   |                               | 208          | 25 931          | Saksa, Puola ja Ruotsi  |                               |
|                                  | 5 Compass Group Finland Oy (Eurest Finland Oy) |                               | 220          | 16 095          | 55 maassa   |                               |
|                                  | 6 Lujatalo Oy                                  |                               | 786          | 281 423         | -   |                               |
|                                  | 7 Merinova Ab Oy                               |                               | 17           | 1 207           | -   |                               |
|                                  | 8 Pohjanmaan Laskenta Oy                       |                               | 3            | 292             | -   |                               |
|                                  | 9 Q-NET TIETOVERKOT                            |                               | v. 2010: 4   | 345             | -   |                               |
|                                  | 10 RDVELHO                                     | 1,5 km                        | 81           | 6 284           | "jatkaa vahvaa kansainvälistymistä edelleen"                                  |                               |
|                                  | 11 Rudus Oy                                    |                               | 950          | 223 941         | Baltia ja Venäjä, kuuluu CRH konserniin, CRH toimii 55 maassa                 |                               |
|                                  | 12 Sportstelecom Ab Oy                         |                               | -            | -               | kansainvälistä toimintaa  |                               |
|                                  | 13 Vaasa Parks Ab Oy                           |                               | 5            | 1 916           | -   |                               |
|                                  | 14 Vaasa Payroll                               |                               | -            | -               | -   |                               |
|                                  | 15 Wapice Oy                                   |                               | 200          | 14 140          | -   |                               |
|                                  | 16 WasaTalent                                  |                               | -            | -               | -   |                               |
|                                  | 17 VAASA Viicon Oy                             |                               | 10           | 753             | -   |                               |
|                                  | 18 VISMA Software Oy                           |                               | v. 2011: 156 | 16 693          | Pohjoismaiden johtava yritysohjelmistojen- ja palveluiden tarjoaja            |                               |
|                                  | Futura II                                      | 19 EPICOR Software Finland Oy |              | 24              | 6 770   | 150 maata                     |
|                                  |  | 20 FUJITSU Finland Oy         |              | 1674            | 392 318   | globaali                      |
| 21 Insinööri-toimisto Hesplan Oy |  |                               | 5            | 421             | -   |                               |
| 22 HYDROLINE ENERGY              |  |                               | n. 200       | paljon          | "The company target is to keep growing by expanding its operations globally." |                               |
| 23 Isoworks Oy                   |  |                               | 497          | 50 323          | kuuluu FUJITSU konserniin   |                               |
| 24 JL Solutions Oy               |  |                               | -            | -               | -   |                               |
| 25 Kyrömaan Lähettiläpalvelu Oy  |  |                               | 7            | tulos 2013: 544 | -   |                               |
| 26 Northern Automation Oy        |  | 1,6 km                        | 8            | 2 838           | nettisivut suomi, ruotsi, englanti ja venäjä                                  |                               |
| 27 NowecoPartners Oy             |  |                               | -            | tulos 2012: 911 | -   |                               |
| 28 OMRON Electronics Oy          |  |                               | 31           | 18 070          | 36 maata  |                               |
| 29 Selecta Ab Oy                 |  |                               | 86           | 13 249          | kansainvälinen  |                               |
| 30 Vacon Oyj                     |  |                               | 713          | 249 603         | globaali  |                               |
| 31 VAMP Oy                       |  |                               | 38           | 18 252          | tuotteita käytetään 30 maassa   |                               |
| 32 WASA Logistics Ltd Oy         |  |                               | 13           | 38 416          | Yhteistyökumppaneiden kanssa 110:ssä maassa toimintaa                         |                               |
| 33 VOLARIS                       |  |                               | -            | -               | -   |                               |
| Futura III                       | 34 Aaro Kohonen Oy                             |                               | 94           | 9 898           | kansainvälinen  |                               |
|                                  | 35 CLS-engineering Oy                          |                               | 48           | 7 536           | kansainvälinen  |                               |
|                                  | 36 FCG Finnish Consulting Group Oy             |                               | 628          | 27 376          | Bulgaria, Serbia, Ruotsi, Uusi-Seelanti, Viro                                 |                               |
|                                  | 37 Freja Transport & Logistics Oy              |                               | 23           | 46 711          | Tanska, Suomi, Ruotsi, Norja ja liikokumppanina Euroopassa                    |                               |
|                                  | 38 IDEAL PLM                                   |                               | 45           | 9 070           | kansainvälinen  |                               |
|                                  | 39 INSINÖÖRITOIMISTO VESI JA ENERGIA           |                               | -            | -               | -   |                               |
|                                  | 40 Konecranes Finland oy                       |                               | 1053         | 589 275         | globaali  |                               |
|                                  | 41 MEHLÄINEN Oy                                |                               | 2364         | 246 478         | -   |                               |
|                                  | 42 MERVENTO Oy                                 |                               | 33           | 1 477           | Suomi, Ruotsi, Norja, UK, Irlanti, Tanska, Kiina                              |                               |
|                                  | 43 MPS Finland Consulting Oy (MPS Vaasa)       |                               | 69           | 8 392           | Ruotsi, Baltia, Venäjä, Kiina, Thaimaa  |                               |
|                                  | 44 PROKON Wind Energy Finland oy               |                               | -            | -               | Saksa, Puola  |                               |
|                                  | 45 Ravintola Flow                              |                               | -            | -               | -   |                               |
|                                  | 46 Sarin Hiisipalvelu                          |                               | -            | -               | -   |                               |
|                                  | 47 SITO Tietotekniikka Oy                      |                               | 50           | 5 484           | kansainvälinen  |                               |
|                                  | 48 TEK-Design Oy                               |                               | 1            | 31              | -   |                               |
|                                  | Vaasa Air-port Park                            | 49 Vaasa Engineering Oy (VEO) | 1,5 km       | 372             | 70 974  | Ruotsi, Norja, Venäjä ainakin |
| 50 The Switch (Engineering Oy)   |  |                               | 18           | 5 331           | Kiina, Espanja, Korea, USA, Italia, Tanska                                    |                               |

## LIITE 4. Tutkimuksen edustava otos

|  | Yritys                        | Sijainti ABC:sta | Henkilöstö  | Liikevaihto   | Kansainvälisyys               |
|--|-------------------------------|------------------|---|---|-------------------------------|
| Runsori  | 1 Wärtsilä Finland Oy         | 1,4 km           | 2933/2010   | 23 9 8376   | globaali tytäryhtiö           |
|  | Futura I                      |                  | 2 Kyndata Oy (CADS PLANNER)                           | 32  | 3 808                         |
| 3 Espotel Oy                                   | 208                           |                  | 25 931  | Saksa, Puola ja Ruotsi  |                               |
| 4 Compass Group Finland Oy (Eurest Finland Oy) | 220                           |                  | 16 095  | 55 maassa   |                               |
| 5 Lujatalo Oy                                  | 786                           |                  | 281 423   | -   |                               |
| 6 Merinova Ab Oy                               | 17                            |                  | 1 207   | -   |                               |
| 7 RDVELHO                                      | 81                            |                  | 6 284   | "jatkaa vahvaa kansainvälistymistä edelleen"                                |                               |
| 8 Rudus Oy                                     | 950                           |                  | 223 941   | Baltia ja Venäjä, kuuluu CRH konserniin, CRH toimii 35 maassa               |                               |
| 9 Wapice Oy                                    | 260                           |                  | 14 140  | -   |                               |
| 10 VISMA Software Oy                           | 156/2011                      |                  | 16 693  | Pohjoismaiden johtava yritysohjelmistojen- ja palveluiden tarjoaja          |                               |
| Futura II                                      | 11 EPICOR Software Finland Oy | 1,6 km           | 24  | 6 770   | 150 maata                     |
| 12 FUJITSU Finland Oy                          | 1674                          |                  | 392 318   | globaali  |                               |
| 13 HYDROLINE ENERGY                            | n. 200                        |                  | 14 576  | The company target is to keep growing by expanding its operations globally. |                               |
| 14 Isoworks Oy                                 | 497                           |                  | 50 323  | kuuluu FUJITSU konserniin   |                               |
| 15 OMRON Electronics Oy                        | 31                            |                  | 18 070  | 36 maata  |                               |
| 16 Selecta Ab Oy                               | 86                            |                  | 13 249  | kansainvälinen  |                               |
| 17 Vacon Oyj                                   | 713                           |                  | 249 603   | globaali  |                               |
| 18 VAMP Oy                                     | 38                            |                  | 18 252  | tuotteita käytetään 80 maassa   |                               |
| 19 WASA Logistics Ltd Oy                       | 13                            | 38 416           | Yhteistyökumppaneiden kanssa 110:ssa maassa toimintaa |   |                               |
| Futura III                                     | 20 Aaro Kohonen Oy            | 1,7 km           | 94  | 9 898   | kansainvälinen                |
| 21 CLS-engineering Oy                          | 48                            |                  | 7 536   | kansainvälinen  |                               |
| 22 FCG Finnish Consulting Group Oy             | 628                           |                  | 27 376  | Bulgaria, Serbia, Ruotsi, Uusi-Seelanti, Viro                               |                               |
| 23 Freja Transport & Logistics Oy              | 23                            |                  | 46 711  | Tanska, Suomi, Ruotsi, Norja ja liikelompparina Euroopassa                  |                               |
| 24 IDEAL PLM                                   | 45                            |                  | 9 070   | kansainvälinen  |                               |
| 25 Konecranes Finland oy                       | 1053                          |                  | 589 275   | globaali  |                               |
| 26 MEHILÄINEN Oy                               | 2364                          |                  | 246 478   | -   |                               |
| 27 MERVENTO Oy                                 | 33                            |                  | 1 477   | Suomi, Ruotsi, Norja, UK, Iranti, Tanska, Kiina                             |                               |
| 28 MPS Finland Consulting Oy (MPS Vaasa)       | 69                            |                  | 8 392   | Ruotsi, Baltia, Venäjä, Kiina, Thaimaa                                      |                               |
| 29 SITO Tietotekniikka Oy                      | 50                            |                  | 5 484   | kansainvälinen  |                               |
| Vaasa Airport Park                             | 30 Vaasa Engineering Oy (VEO) | 1,5 km           | 372   | 70 974  | Ruotsi, Norja, Venäjä ainakin |
| 31 The Switch (Engineering Oy)                 | 117                           |                  | 38 309  | Kiina, Espanja, Korea, USA, Italia, Tanska                                  |                               |

## LIITE 5. Haastattelupyyntöviesti yrityksille

Haastattelupyyntö: Osallistu ja tue ammattikorkeakoulun tutkimusta

Hei ...,

olen Vaasan ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä ABC Vaasalle. Työni käsittelee kokouspalveluiden kehittämistä yritysmarkkinoinnin näkökulmasta. Tavoitteenani on selvittää ABC Vaasan läheisyydessä sijaitsevien yritysten kokouspalveluiden tarpeita.

Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan tutkimukseeni. Osallistuminen tapahtuu haastattelun muodossa kasvotusten/puhelimitse tai skypen välityksellä. Haastattelun kesto on noin 30–40 min. Haastattelukysymykset liittyvät yritykseen tarpeisiin vuokrata erillisiä tiloja esimerkiksi kokous, koulutus, tuote-esittely tai juhlatilaisuuksiin. Osallistumalla tuet merkittävästi opinnäytetyöni onnistumista sekä ammattikorkeakoulun tutkimusta. Jokainen osallistuja saa palkkioksi lahjakortin Vaasan ABC:lle sekä hyvän mielen.

Henkilötietonne tulevat säilymään anonymina koko tutkimuksen ajan, ja haastattelusanne esille tulleet asiat jäävät vain minun tietooni – mikäli näin haluatte.

Voinko soittaa teille, jotta voimme keskustella haastattelun toteutuksesta?

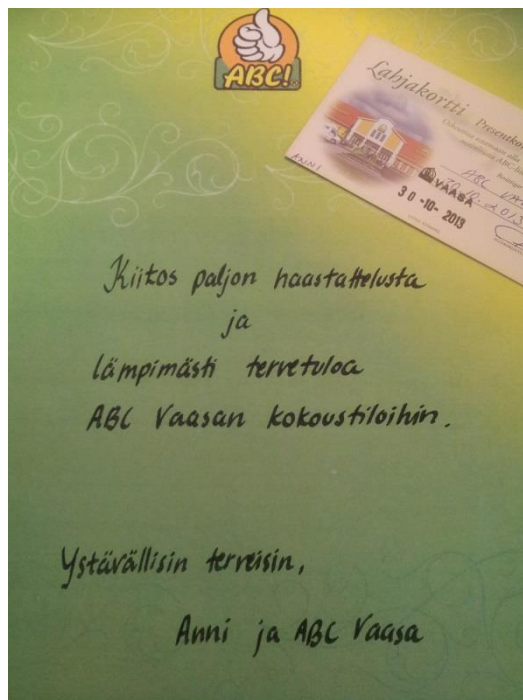
Ystävällisin terveisin ja palaamisiin,

Anni Kataja  
Vaasan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden opiskelija

## LIITE 6. Lista haastatelluista yrityksistä

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 1  | Aaro Kohonen Oy                 |
| 2  | Omron Electronics Oy            |
| 3  | Espotel Oy                      |
| 4  | Rudus Oy                        |
| 5  | Vacon Oyj                       |
| 6  | Merinova Ab Oy                  |
| 7  | Fujitsu Finland                 |
| 8  | MPS Finland Consulting Oy       |
| 9  | Hydroline Energy Oy             |
| 10 | Konecranes Finland Oy           |
| 11 | The Switch                      |
| 12 | Wärsilä Finland Oy              |
| 13 | FCG Finnish Consulting Group Oy |
| 14 | Wapice Oy                       |
| 15 | Kymdata Oy                      |

## LIITE 7. Lahjakortin saatekirje



## LIITE 8. Haastattelulomake

**Teema 1: Taustakysymykset**

1. Mikä on asemasi x yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet ollut töissä x yrityksessä?

**Teema 2: Yleiset kysymykset tilojen vuokraamiseen liittyen**

3. Onko yrityksellänne tarvetta vuokrata erillisiä tiloja?
4. Miten usein yrityksellänne on tarve vuokrata erillisiä tiloja?
5. Mihin tarkoitukseen yrityksenne vuokraa tiloja?
6. Oletteko aikaisemmin vuokranneet tiloja yrityksenne käyttöön?
7. Ovatko aikaisemmin vuokratut tilat olleet kertaluonteisia vai onko teillä kokousjärjestäjäyhteistyökumppaneita?
8. Mitä kokouspalvelujärjestelijöitä käytätte tällä hetkellä?
9. Mitä kautta olette löytäneet vuokraamanne tilat?
10. Oletteko olleet tyytyväisiä vuokraukseen? Jos ette, miksi?
11. Miten kehittäisitte nykyisiä kokouspalveluita tai yhteistyötä kokouspalveluita tarjoavan yritykseen?
12. Mikä tekee kokonaistapahtumasta sujuvan?
13. Mitkä muut asiat tekevät kokoustapahtumasta vielä onnistuneemman?
14. Mikä on teille tärkeintä hyvissä kokous/koulutustiloissa? (3 asiaa)

**Teema 3: Tilojen varausprosessiin liittyvät kysymykset**

15. Kuka tekee yrityksessänne päätöksen erillisten tilojen vuokraamisesta?
16. Mitkä asiat yrityksessänne vaikuttavat päätöksentekoon?
17. Kuinka olette aikaisemmin tehneet tilavarauksen?
18. Kuinka haluaisitte tehdä tilavarauksen?

**Teema 4: Vuokrattavan tilan välineistöön ja palveluihin liittyvät kysymykset**

19. Mitä välineistöä tarvitsette vuokrattavissa tiloissa?
20. Miten kuvaisitte nykyaikaisia kokousvälineitä?
21. Minkälainen on mielestänne viihtyisä ja toimiva kokoustila?
22. Minkälaisia palveluita ja tarjoiluja tarvitsette tilavuokran yhteydessä?
23. Olisiko teillä tarvetta muille kokouspalveluiden erikoisjärjestelyille?
24. Minkä koette olevan tärkeää palveluissa ja tarjoiluissa?
25. Miten mieluiten maksatte kokoustapahtuman?

**Teema 5: ABC Vaasan kokouspalveluihin ja kokouspalveluesitteeseen  
liittyvät kysymykset**

26. Tiesittekö aikaisemmin, että ABC Vaasa vuokraa tiloja kokous/koulutus/tuote-esittely/juhla käyttöön?
27. Oletteko käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja aikaisemmin? Jos ette, miksi?
28. Minkälaisia ajatuksia ABC Vaasa herättää teissä kokoustilojen tarjoajana?
29. Voisitteko kuvitella vuokraavanne tiloja ABC Vaasasta? Jos ette, miksi?

**ABC Vaasan kokouspalveluesite näytetään haastattelutilanteessa  
haastateltavalle**

30. Mitä ajatuksia esite teissä ensimmäisenä herättää?
31. Mikä esitteessä on hyvää?
32. Mikä esitteessä on huonoa?
33. Ovatko teidän mielestänne ABC Vaasan tilavuokra- sekä kokouspakettihinnat kilpailukykyisiä?

**Jo ABC Vaasan B-to-B – asiakkaana ollut yritys:**

34. Milloin olette käyttäneet ABC Vaasan kokoustiloja?
35. Miten teitte varauksen?
36. Oliko varaustapa sujuva? Jos ei, miksi?
37. Minkä arvosanan antaisitte tapahtumalla asteikolla 1-5? Miksi?



## LIITE 9. ABC Vaasa kokouspalveluesite



## Hyvän kokouksen ainekset - Vaasan ABC:llä!

Tarjoamme hyvän sijainnin moottoritien varrella, lähellä lentokenttää ja maksuttoman pysäköinnin. Edullisella tilavuokralla käytössänne tilavat ja ilmastoidut kokoustilat, joissa on lemmissä nykyaikaiset kokousvälineet ja videotykki.



**Kabinetti  
Paapuuuri**  
max 20 hlöä



**Kabinetti  
Styrrpuuri**  
max 80 hlöä

Tilavuokra 15€/alkava tunti, puolipäivää (4 h) 40€ ja koko päivä 70€.

**KOKOUSPAKETTI I** kokopäivä

Aamukahvi + kahvileipä  
Noutopöytä lounas  
Päiväkahvi + kahvileipä

**20€/hlö**

**KOKOUSPAKETTI II** puolipäivä

Aamu- tai päiväkahvi  
+ kahvileipä  
Noutopöytä lounas

**15€/hlö**

**KOKOUSKAHVI 1** 7,00 €/hlö  
Kokouskahvi + kahvileipä

**KOKOUSKAHVI 2** 10€/hlö  
Kokouskahvi + suolainen ja makea kahvileipä

**KOKOUSKAHVI 3** 3,50 €/hlö  
Kokouskahvi + keksi

**KOKOUSKAHVI JA HEDELMAVATI** 11€/hlö  
Kokouskahvi + kahvileipä + hedelmätäti  
Esim. karjalanpirakka tai pasteija

*Kokousvirvokkeet hinnaston mukaan.*



Ryhät vähintään 20 henkilöä ilman tilavuokraa ottaessaan kokouspaketin.



**ABC!**  
*Huolehdimme Sinusta!*

**Kokoustilavaraukset numerosta  
020 780 8380 tai abc.vaasa@sok.fi**

**VAASA**  
Kitoksaari 2, 65380 Vaasa, puh. 020 780 8380.



www.abcasemat.fi www.noutopoyta.fi www.apst.fi  
avoinna joka päivä

## LIITE 10. Kuva ABC Vaasan Facebook-sivusta 28.11.2013

## LIITE 11. Net Promoter Score: tietoa ja ohjeet

Net Promoter Score – menetelmä perustuu yhden kysymyksen vastauksiin. Asiakkaalta kysytään: Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet tilojamme kollegalle tai ystävälle? Kysymys ennakoiki kahta asiaa. Kuinka todennäköisesti asiakas ostaa yrityksestä uudelleen tai suosittelee sitä.

**Asiakkaiden antamat vastaukset luokitellaan seuraavasti:**

0 - 6 = Arvostelijat

7 - 8 = Passiiviset

9 - 10 = Suositteelijat

**NPS-luku lasketaan seuraavasti:**

arvostelijoiksi merkittyjen vastaajien prosenttiosuus vähennetään suosittelijoiiksi merkittyjen vastaajien prosenttiosuudesta.

$$\text{suosittelijoiden \%} - \text{arvostelijoiden \%} = \text{NPS}$$

1. Lisää kyselyvastaukset Excel-taulukkoon.
2. Luokittele vastaajat taulukossa arvostelijoihin, passiivisiin ja suosittelijoihin laskemalla jokaisen luokan kokonaisvastausmäärä.
3. Laske jokaisen ryhmän prosenttiosuus jakamalla ryhmän vastausmäärä kyselyn kokonaisvastausmäärällä.
4. Vähennä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Tulos on NPS-luku.

**Esimerkki:**

Saat kyselyysi 100 vastausta:

10 vastausta on välillä 0-6 (Arvostelijat)

20 vastausta on välillä 7-8 (Passiiviset)

70 vastausta on välillä 9-10 (Suositteelijat)

| Arvostelija | Passiivinen | Suosittelija |
|-------------|-------------|--------------|
| 10          | 20          | 70           |
| 10 %        | 20 %        | 70 %         |

Ryhmien prosenttiosuuden laskeminen antaa tulokseksi 10 %, 20 % ja 70 %.


Vähennä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta.  $70\% - 10\% = 60\%$

Net Promoter Score ilmaistaan aina kokonaislukuna, ei prosenttiosuutena, joten NPS on 60.

Net Promoter Score voi olla mikä tahansa luku välillä -100-100.



## LIITE 12. Kuva Vaasan kaupungin kotisivuilta ABC Vaasan kokoustiloista

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>ABC Vaasa</b><br/>ABC Vaasa sijaitsee moottoritien varrella vain 7 km Vaasan torilta. Tarjoamme käyttöönnne tilavat, ilmastoidut ja kokousvälinein varustetut kokoustitat; Styrpuuri 80 henkilölle ja Paapuuri 20 henkilölle. Kokoustarjoilut ja ruokailut hoituvat nopeasti tarpeidenne ja toiveidenne mukaisesti joko noutopöydästä tai a la Carte- listalta. Lisäksi pihassamme on ilmainen tilava pysäköinti.</p> | <p>Kiitokaari 2<br/>65380 Vaasa<br/>Puh: + 358 (0)207808380<br/>Fax:<br/><br/><b>Kartta</b><br/><b>Lisätietoja kokoustiloista</b></p> |
|---|---|---|