

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
MARKKINOINNIN LAITOS**

Antti Vasala

**HAASTEENA KONGRESSIPALVELUIDEN KONSEPTOINTI**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2008**

<b>SISÄLLYS</b>	
<b>KUVIOLUETTELO</b>	5
<b>LIITELUETTELO</b>	5
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	10
<b>2. PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN MATKAILUALALLE</b>	11
2.1. Kokous- ja kongressimarkkinat ja kohderyhmät	11
2.2. Palvelun elementit	13
2.2.1. Palvelujen käsite	13
2.2.2. Palvelujen luonne	14
2.2.3. Palvelun laatu	15
2.2.4. Palveluidea ja palvelutarjooma sekä palvelutarjooman hallinta	19
2.2.5. Palvelutuotannon prosessi	20
2.2.6. Hyöty, panostukset ja lisäarvo	22
2.3. Matkailupalveluiden konseptitekijät	26
2.3.1. Uusien palveluiden menestystekijät ja kehitysmallit	26
2.3.2. Matkailutuotteen komponenttimalli	33
2.3.3. Kongressiin osallistuvien tarpeet	35
2.3.4. Järjestöjen ostopäätösprosessi	39
2.3.5. Yhteenveto ja tutkittavien teemojen muodostaminen	40



<b>3. EMPIIRINEN TUTKIMUS</b>	43
3.1. Tutkimuksen toteuttaminen	43
3.2. Tutkimusmenetelmän kuvaus	44
3.3. Haastateltavien valinta	46
3.4. Tutkimuksen tulosten luotettavuus	47
3.5. Empiiriset tulokset	48
3.5.1. Ostopäätökseen osallistujat	48
3.5.2. Harkintaryhmä	51
3.5.3. Valintarajoitteet	52
3.5.4. Erityiset valinta-arviot	55
3.5.5. Ostopäätökseen vaikuttavia tilannetekijöitä	57
3.5.6. Kongressipaikan näkökulma kongressipalveluiden markkinointiin	64
<b>4. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	71
4.1. Yhteenveto	71
4.2. Kehitysehdotukset	73
<b>LÄHTEET</b>	74
<b>LIITTEET</b>	79



**KUVIOLUETTELO**

**Kuvio 1.** Laajennettu palvelutarjooma.

**Kuvio 2.** Asiakkaan arvoprosessi.

**Kuvio 3.** Uuden palvelun kehitysprosessi.

**Kuvio 4.** Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi.

**Kuvio 5.** Malli kongressiin osallistuvien delegaattien ostopäätösprosessista.

**LIITELUETTELO**

**Liite 1.** Kongressijärjestäjien teemahaastattelun runko

**Liite 2.** Kongressipaikkojen teemahaastattelun runko



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Antti Vasala	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Haasteena kongressipalveluiden konseptointi	
<b>Ohjaaja:</b>	Martti Laaksonen	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Markkinoinnin laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Markkinointi	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2003	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008	<b>Sivumäärä: 82</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia miten palvelukonseptia voidaan kehittää asiakkaiden ostopäätösprosessiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Ensimmäisenä tavoitteena oli mallintaa palvelukonseptin keskeisimmät elementit kehittämisen kannalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille miten palvelua voidaan kehittää palveluihin- ja matkailuun liittyvien teorioiden pohjalta. Keskeistä kehittämisen kannalta on ymmärtää palveluiden ominaispiirteet, palvelun laatuun vaikuttavat tekijät sekä mitä asioita matkailutuotteen kehittämisessä on hyvä huomioida.

Toisena tavoitteena oli tuoda esille keskeiset teemat kongressijärjestäjien odotuksiin perustuvassa palvelukonseptin kehittämisessä. Ongelmaa lähestyttiin tuomalla teoriassa esille kongressimatkailun ominaispiirteitä ja tarkastelemalla kongressijärjestäjien ostopäätösprosesseja sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat ostopäätösprosesseihin.

Kolmantena tavoitteena oli tutkimuksen empiirisessä osassa tuottaa tietoa siitä miten kongressijärjestäjien ostopäätöskriteerejä voidaan hyödyntää palvelukonseptin kehittämisessä kongressimatkailussa Levin ympäristössä. Ostopäätösprosesseja ja ostopäätöskriteerejä tutkittiin teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimukseen osallistuneet muodostivat hyvin heterogeenisen kohderyhmän, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että teoria indikoi joitain haastatteluissa esiin nousseita asioita. Tämän tutkimuksen perusteella ei pystytä todentamaan teoriaa, mutta tutkimus syventää käsitystä yhdistysten ja järjestöjen ostopäätösprosesseista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat kongressipaikan valintaan. Tietoa voidaan hyödyntää kongressipalveluiden suunnittelussa ja ideoinnissa.

---

**AVAINSANAT:** Palveluiden kehittäminen, kongressimatkailu, ostopäätösprosessi





## 1. JOHDANTO

Matkailu on maailman nopeimmin kasvavana toimialana elänyt viime vuosina suopeissa olosuhteissa lähivuosien monista matkailuakin satuttavista ja ennakoimattomista tapahtumista huolimatta. Kansainvälinen matkailu toipuu kuitenkin nopeasti häiriöistä. Vuonna 2004 kansainvälinen matkailu piristyi voimakkaasti ja kasvuvauhti oli noin 10 % luokkaa. Kansainvälisen matkailun odotetaan kasvavan edelleen vuoteen 2010 ja 2020 mennessä ennusteiden vaihdellessa vajaasta 2 % 4 %:iin. Suomessa matkailuelinkeino elää hyvin positiivisissa merkeissä ja suhdanneherkkä ala uskoo suhdanteiden jatkuvan seuraavan vuoden aikana hyvin suotuisasti. Suomalaisen matkailuelinkeinon perusta on kotimaan kysynnässä, kuitenkin alan kehittymisen lisäarvo haetaan ulkomailta, ulkomaisesta matkailutulosta ja kotimaista matkailua parempikatteisesta kysynnästä.

Levi on suomen johtava matkailukeskus, jonka kehitys on ollut viime vuosina erittäin nopeaa. Kittilän kunnan ja Levin alueen yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa laaditun Levi 3 -kehityssuunnitelman vuoden 2020 visiona on kasvattaa Levistä Pohjois-Euroopan kiinnostavin, ympärivuotinen, kansainvälinen elämyskeskus, joka tarjoaa luontoon ja lappilaiseen kulttuuriin perustuvia monipuolisia palveluita.

Tällä hetkellä Levin asiakaskunnasta noin 25 % on ulkomaalaisia ja Levin yhtenä strategisena tavoitteena on lisätä ulkomaalaisten matkailijoiden määrää muun muassa palvelun laatua kohottaen. Tulevaisuudessa palvelualalla tuote- ja palvelukokonaisuudet toisaalta ketjuuntumisen myötä yhdenmukaistuvat, toisaalta pirstaloitunut kysyntä luo mahdollisuuksia soveltaa asiakaslähtöisyyttä luovalla tavalla esimerkiksi suhteessa ympäristöön, jolloin palvelukokonaisuus voidaan asemoida jonkun lisäarvoa lisäävän tekijän, kuten elämyksellisyyden, turvallisuuden tai vaikkapa paikallisuuden suhteen. Olennaista on tunnistaa ne elementit ja tekijät joiden avulla voidaan kehittää palvelukokonaisuutta asiakaslähtöisesti. Tämä siksi, että palvelun laadun kehittämisessä ei voida sokeasti olettaa, että palvelukokonaisuus ja siihen sidotut laadun eri tekijät olisivat yhtenevät niin palvelujen tuottajien kuin asiakkaiden näkökulmasta. Palveluiden tarjoajien on vastattava kehitykseen ja ymmärrettävä esimerkiksi minkä tekijöiden perusteella ostopäätös syntyy. Yhä voimakkaammin tulee palveluja muokata vastaamaan kansainvälistymisen haasteisiin, jolloin menestykselliset konseptit suunnitellaan kohdemarkkinoille sopiviksi. Edelleen tärkeää on ymmärtää, että menestyvät laadun reseptit lähtevät usein asiakasrajapinnasta. Osaltaan tähän

markkinoinnin kehittämisen haasteeseen antaa vastauksen palvelujen systemaattinen kehittäminen.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on *analysoida kongresseja koskevan palvelukonseptin kehittämistä asiakkaiden ostopäätösprosessiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta*. Tähän pyritään seuraavien tavoitteiden kautta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa ensimmäisenä tavoitteena on mallintaa *matkailualan keskeisimmät elementit kehittämisen kannalta*. Toisena tavoitteena on tuoda *esille keskeiset teemat kongressijärjestäjien odotuksiin perustuvassa palvelukonseptin kehittämisessä*. Kolmantena tavoitteena on *tutkimuksen empiirisessä osassa tuottaa tietoa siitä miten kongressijärjestäjien ostopäätöskriteerijä voidaan hyödyntää palvelukonseptin kehittämisessä kongressimatkailussa Levin ympäristössä*.

### 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu neljästä pääluvusta. Ensimmäisen pääluvun johdantelee lukijan aiheeseen, toisessa luvussa esitellään työn teoreettinen osuus ja muodostetaan tutkittavat teemat. Kolmas luku käsittää työn empiiria osuuden ja neljännessä esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään keskeisiä palvelun elementtejä ja konseptitekijöitä palvelun kehittämisen kannalta. Luvun lopussa esitetään keskeiset teemat empiiristä tutkimusta varten.

Kolmas luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa kuvataan tutkimuksen suunnittelu ja toteutus sekä analysoidaan haastattelujen tulokset. Luvussa pyritään antamaan vastaus teoreettisen viitekehyksen pohjalta esitettyihin kysymyksiin.

Neljännessä luvussa tehdään yhtenveto tutkimuksen tuloksista ja esitetään tutkimustuloksiin nojaavat kehitysehdotukset kokous- ja kongressikeskus Levi Summitin kokous- ja kongressipalveluiden markkinointiin.

## 2. PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN MATKAILUALALLE

### 2.1. Kokous- ja kongressimarkkinat ja kohderyhmät.

Kokous- ja kongressimatkailua on tutkittu kansallisesti ja kansainvälisesti suhteellisen vähän. Lisäksi alan kirjallisuudessa yhteisen terminologian käyttö on kirjavaa ja monesti sekavaa. Vakiintuneen terminologian puute on vaikeuttanut alan tilastointia ja tilastojen puuttuessa tutkimuksen ja määritelmien teko on hankalaa. Osittain tästä syystä kokous- ja kongressialan vaikutuksia ei ole pystytty mittaamaan, mikä puolestaan on hankaloittanut yleisesti esimerkiksi matkailuelinkeinon kehityspäätösten läpivientiä julkisen sektorin hallituselimissä. (Rogers 2003: 15.)

Kokous- ja kongressi-ilmiötä kuvailevaa terminologiaa käytetään myös vaihtelevasti eri maissa. Yleisesti Euroopassa käytetään nimeä congress kun taas kongressisanan vastine Pohjois-Amerikassa on convention. Hyvin useasti alan toimijat ja tutkijat tekevät eron eri kokoontumismuotojen välillä osanottajamäärän tai tilaisuuden keston avulla. Davidsonin mukaan kongressi on kansainvälinen kokous tai tapahtuma, joka kestää monta päivää. Erityispiirteenä voidaan tuoda esille myös se, että kongressissa ei tarvitse tehdä päätöksiä. (1998.) Hemmin ja Vuoriston mukaan kongressit ovat kokouksiin verrattuna usein pidempikestoisia, osanottajamäärältään suurempia ja tavoitteiltaan erilaisia kuin kokoukset (1993: 231).

Kokous- ja kongressimääritelmiin sisältyy kokous- ja kongressikäsitteiden lisäksi käsitteet konferenssi ja konventti. Jokaisella kokoustamisen muodolla on myös omat erityispiirteensä, vaikka tiukkojen määritelmien tekeminen erilaisten ominaisuuksien perusteella on usein hankalaa. Seuraavassa tiivistelmä kokous- ja kongressimääritelmistä. (muokattu Uk Conference market survey 1990, cit. Verhelä 2000: 19.)

Kokous on tilaisuus, johon ihmiset ovat kokoontuneet käsittelemään yhteisiä asioita. Kongressin piirteisiin kuuluu tietynlainen aihepähtöisyys. Kongressi on useammista istunnoista koostuva suuren osanottajamäärän tietyn ammatti- tai tieteenalan kokoontuminen, jolta puuttuu konkreettinen päämäärä. (vrt. kokoustamisessa pyritään yleensä johonkin päätökseen) Istuntojen ohella tärkeä osa kongressia on myös sosiaalinen ohjelma. Näin myös sosiaalinen ohjelma toimii myös aiheen keskustelufoorumina. Lisäksi kongressi voi olla kansallinen tai kansainvälinen.

Esimerkiksi Finland convention bureaun mukaan kongressi on kansainvälinen kun 40 % osallistujista on ulkomaalaisia. Kansainvälisistä kongresseista puhutaan yleensä myös silloin, kun osallistujista vähintään puolet on ulkomaalaisia, edustaen neljää eri kansallisuutta. Konferenssi verrattuna kongressiin on enemmän päämäärähakuista. Se on yleensä yksi-istuntoinen neuvottelutilaisuus. Neuvottelujen tukena voi olla eri asiantuntijoiden selvityksiä, joiden tarkoituksena on palvella konferenssin tavoitehakuisuutta. Osallistujamäärä on kongressiin verrattuna pienempi ja osallistajat voivat myös olla koti- tai ulkomaalaisia. Kun puhutaan konventista tarkoitetaan sillä päämäärähakuista, virallista kokousta, jonka tuloksena tyypillisesti syntyy julkinen tiedonanto.

Kokous- ja kongressimatkailu on yksi liikematkailun nopeimmin kasvavista sektoreista. Vuonna 1950 maailmassa järjestettiin 803 kansainvälistä kokousta. Vastaavasti vuonna 2003 järjestettiin yli yhdeksän tuhatta kokousta (UIA: 2004). Suomessakin kokousten ja kongressien määrä on kolminkertaistunut viidessätoista vuodessa. Vuonna 2005 Suomessa järjestettiin 265 kongressia (Kongressitutkimus: 2006) Yleisesti eri matkailun asiantuntijat (mm. Verhelä 2000: 9) ovat ennustaneet kasvun jatkuvan tulevaisuudessakin, koska yhteistyön, verkottumisen ja kommunikoinnin merkitys nykyajan työelämässä korostuu ja luo tarvetta kansainvälisille asiantuntijoiden ja toimijoiden kokoontumisille.

Kansainväliset kokous- ja kongressimatkat jakaantuvat karkeasti järjestökokouksiin ja yrityskokouksiin. Davidsonin ja Rogeressin (2006: 4) mukaan yritykset muodostavat suurimman yksittäisen kokouksia järjestävän segmentin ja vastaavat 65 prosenttisesti kaikista järjestettävistä kokouksista. Yritys-segmenttiä kuvastaa seuraavanlaiset yleiset piirteet; yritysten päätöksenteko koskien kokouspaikanvalintaa on suhteellisen suoraviivaista. Ongelmana on vaan se, että saattaa olla vaikea tunnistaa kuka tekee varsinaisen päätöksen kokouspaikan valinnasta ja ketkä vaikuttavat päätöksentekoon suostuttelemalla esimerkiksi jotain tiettyä paikkaa. Huomionarvoinen seikka on myös se, että yritysten kokouksissa on yleensä tietynlainen läsnäolopakko. Edelleen päätös kokoustamisesta tehdään hyvinkin nopeasti juuri ennen varsinaista kokousajankohtaa. Kokoukset kestävät yleensä 1-2 päivää ja budjetin osuus per osallistuja on suhteellisesti suurempi esimerkiksi verrattuna järjestöjen kokoustamiseen. Kokouksiin ei myöskään yleensä kutsuta osallistujien kumppaneita, poikkeuksena incentiivi- tai kannustematkat.

Järjestökokoukset muodostavat toisen kansainvälisten kokousten joukosta selvästi erottuvan ryhmän. Kyse on pääasiallisesti tieteellisistä kokouksista, joita isännöivät

muun muassa yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä yhdistykset ja seurat. Järjestökongressit ovat muita kokouksia pitkäkestoisempia ja niiden yhteydessä järjestetään usein näyttely. Kongressin järjestäminen kytkeytyy tavallisesti suomalaisten jäsenyyteen alansa kansainvälisessä järjestössä ja edellyttää suomalaisilta virallisen kutsun esittämistä. (FCB: Tuula Lindberg.) Järjestösegmentin piirteisiin kuuluu päätöksentekoprosessin pitkäikäisyys. Lisäksi järjestöjen vuosikokoukset varataan monta vuotta ennen kokoontumista. Paikanvalintaan osallistuu yleensä järjestön valiokunta ja järjestäjät saattavat olla vapaaehtoisjärjestön jäseniä. Merkittävä ero yritysten kokoustamiseen on osallistumisen vapaaehtoisuus. Kokousbudjetti per osallistuja saattaa olla pienempi verrattuna esimerkiksi yritysten kokouksiin, koska joillekin osallistujille hinta saattaa olla merkittävä seikka, sillä he saattavat joutua maksamaan itse aiheutuneet kulut. Erona kokouksiin on useasti se, että kokoontumisiin osallistuu myös delegaattien puoliset. (Davidson ym. 2006: 8.)

### *Yrityksille- ja järjestöille suunnitellut konseptit*

Perinteisesti kokous- ja kongressimatkailu on keskittynyt liike-elämän tärkeimpiin pääkaupunkeihin ja niihin kansainvälisen kaupan keskuksiin, joissa eri organisaatioiden päämajoja sijaitsee. Kysynnän kasvun seurauksena perinteisten kongressikaupunkien rinnalle on noussut kaupunkeja ja muita kohteita, jotka eivät ole maailman luokan keskuksia, mutta houkuttelevat kongresseja tasokkailla kongressipalveluilla ja muulla matkailuvetovoimalla. Siten kongressien sijaintia ei enää määrittele organisaatioiden päämajojen sijainti, vaan se kuinka hyvin potentiaalisen kohteen vetovoima vetoaa niin kongressijärjestäjiin kuin myös osanottajiin. (Zelinsky 1994)

## 2.2 Palvelun elementit

Seuraavaksi analysoidaan palvelua, sen ominaisuuksia ja siihen liittyviä eri ulottuvuuksia.

### 2.2.1 Palvelujen käsite

Palvelujen käsite on alan kirjallisuudessa monessa mielessä hyvin epämääräinen. Ei ole helppoa selkeästi määritellä mitkä ovat palveluja ja mitkä eivät. Huomionarvoista on, että niin itse palveluiden- kuin myös koko palvelusektorin määritelmät ovat vaihdelleet ajan kuluessa. Zeithalmin ja Bitnerin (2000: 3) mukaan palveluiden vaihtelevat

määritelmät kuvastavatkin useasti tietynlaista hämmennystä tai erimielisyyttä ihmisten kesken, kun keskustellaan palveluista ja kuvaillaan palvelusektoria ja siihen kytkeytyviä teollisuuden aloja.

### 2.2.2 Palvelujen luonne

Kuvailtaessa palveluita verrataan niitä yleensä fyysisiin tuotteisiin. Yleisesti aineettomuutta pidetään yksinkertaisimpana erona palveluiden ja fyysisten tuotteiden välillä. Palvelut ovat jotain jota ei voida nähdä, koskea tai vaikkapa haistaa. (Gummesson 1987) Toisaalta palveluihin liittyy myös fyysisiä ominaisuuksia, kuten hotellihuoneen kalusto tai ravintolan ruoka. Fyysiset tuotteetkaan eivät aina ole käsinkosketeltavia ainakaan asiakkaan mielessä. Esimerkiksi auto fyysisenä tuotteena voidaan käsittää tai hahmottaa hyvin subjektiivisesti, jolloin siihen liittyy aineettomuuden piirteitä. (Grönroos 2007: 54.)

Aineettomuuden käsite yhdistyy myös asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen palvelusta. Pyydettyä asiakasta kertomaan palvelukokemuksesta, asiakas monesti kuvailee palvelua hyvin abstraktein termein, kuten kokemuksella, luottamuksella, tunteella ja vaikkapa turvallisuudella. Lisäksi asiakkaan on useasti vaikea arvioida palvelua. Tämä on seurausta palveluiden korkeasti aineettomuuden asteesta. Siksi palveluihin on perusteltavissa liittää joitain fyysisiä elementtejä, jolla osaltaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi kuluttajan kokemaan riskiin ostopäätöstä tehtäessä. (Grönroos 2007: 54-55.) Tämä seikka voi olla tärkeää huomioida matkailupalveluiden markkinoinnissa, sillä matkailupalvelut käsitetään kuuluvaksi korkean sitoutumisen ja korkean riskin kategoriaan (Seaton & Bennet 1996: 25). Etenkin kokous- ja kongressimatkaan sitoutuu suhteellisen paljon rahaa ja matkan onnistumiseen vaikuttaa monet palvelut, joissa palveluiden aineettomuuden piirre korostuu. Matkan epäonnistumisen mahdollisuudet ovat näin ollen suhteellisen suuret, koska palveluita ei voi kokeilla etukäteen.

Palveluiden piirteisiin kuuluu myös heterogeenisyyden käsite. Palveluiden tuottamiseen osallistuu useasti erilaisia ihmisiä, mistä johtuen täsmälleen samanlaisia palveluita on vaikea tuottaa. Heterogeenisyys johtuu myös siitä, että asiakkaat kokevat myös palvelut hyvin eri tavalla. (Zeithalm ym. 2000: 21.) Lisäksi erityisesti matkailupalveluiden vaihtelevaan palvelutasoon vaikuttaa suuresti palveluiden kysyntä eri sesonkiaikoina, jolloin palvelujen laatu saattaa vaihdella suuresti. Vaikka myös matkailupalvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä, voidaan osa palvelusta standardoida

esimerkiksi automaattisella puhelinäänellä (Kandampully, Mok & Sparks 2001: 19). Tasalaatuisten palvelujen tuottamiseen vaadittavien erilaisten prosessien hallinta onkin erityisen haasteellista. Palveluiden hallinnassa yksi keskeinen kysymys on miten voidaan ylläpitää tasalaatuista koetun palvelun tasoa (Grönroos 2007: 55, Zeithalm ym. 2000: 21). Grönroosin mukaan palveluiden ominaispiirteistä johtuen palveluiden laadun johtaminen ja markkinointi tulisikin tapahtua samanaikaisesti ja samassa paikassa palveluiden tuottamisen ja kulutuksen kanssa (Grönroos 2007: 54).

Edellisten palveluita kuvaavien ominaispiirteiden lisäksi palveluihin voidaan liittää myös pysymättömyyden tai tietynlaisen hetkellisyyden piirre. Tällä viitataan siihen, että palveluita ei voida varastoida, säästää, uudelleen myydä tai esimerkiksi palauttaa. Palvelut ikään kuin häviävät käytön jälkeen. Tästä johtuen kysynnän ennakoiminen ja luova sekä joustava palveluiden suunnittelu on erittäin tärkeää ja haastavaa yrityksen kapasiteetin optimaalisessa hyödyntämisessä. (Zeithalm ym. 2000: 22.)

### 2.2.3 Palvelun laatu

Palveluiden laatu on saanut paljon huomiota osakseen viime vuosina. Valitettavasti monissa tapauksissa termiä laatu ei ymmärretä asiakkaan kokemana laatuna, pikimmiten se käsitetään yrityksen näkökulmana standardoida palvelu omien havaintojen ja kokemusten mukaan, omasta näkökulmasta. Asiakkaan lopullisesti määrittäessä mitä palvelun laatu on, on tärkeää ymmärtää laatua asiakkaan näkökulmasta.

Matkailutuote muodostuu asiakkaan kokemuksesta tai elämyksestä, mikä syntyy kunkin asiakkaan subjektiivisena kokemuksena palveluprosessin aikana tietyssä palvelujärjestelmässä. Kokemusta edeltää kuitenkin eräänlainen hyötyodotus. Palvelutuottajan tulisi ottaa tämä huomioon tuotteen palvelukonseptissa, joka on palveluprosessin perusta. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa syntyy niin sanottuja totuuden hetkiä, jossa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa osaamisen laatu. (Komppula & Boxberg 2002: 42.) Tärkeää on siis ymmärtää mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokemukselliseen laatuun. Myöhemmin tästä on hyötyä, kun suunnitellaan ja kehitetään palvelutuotteen sisältöä ja palveluprosesseja. Edelleen laatonäkökulman liittäminen palveluiden kehittämiseen ja palvelukonseptin luomiseen on ensiarvoisen tärkeää, sillä asiakkaan ollessa merkittävässä osassa palveluiden tuotannossa on tärkeää ymmärtää kuinka palveluita koetaan ja arvioidaan. Kun ymmärretään mitä palveluita asiakkaat todella haluavat ja kuinka he arvioivat palveluita, on palveluiden johtamis- ja kehitystyö jatkossa paljon helpompaa. Lisäksi



Grönroosia mukaillen laadun merkitys kiteytyy yrityksen kannalta kestävän kilpailuedun saavuttamisessa (Grönroos 2007)

*”An acceptable outcome is an absolute necessity for good perceived quality, but an excellent service process creates a distinct and sustainable competitive edge.”*

Grönroosin mukaan asiakkaan kokemukset palvelutuotannon prosessista ovat kaksijakoisia. Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi pääulottuvuutta: tekninen- ja toiminnallinen laatu. Palvelutuotannon tuloksena asiakas saa vaikutelman palvelun teknisestä laadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan, että palveluiden sisältö vastaa sitä mitä on sovittu ja että palveluun liittyvät toiminnot on suoritettu tavoitteiden mukaan juuri niin kuin alunperin oli tarkoitus. (Grönroos 1990) Tekninen laatu vastaa siis kysymykseen mitä asiakas saa. Matkailupalveluiden teknisellä laadulla tarkoitetaan paikkaan tai palveluympäristöön liittyviä tekijöitä; palvelun tuottamiseen tarvittavia koneita, laitteita ja välineitä, sekä erilaisia teknisiä ratkaisuja, jotka auttavat palvelutuotannon prosessissa. Teknisessä laadussa korostuu palvelutuotannon lopputulos. (Komppula ym. 2002: 42.) Palmerin mukaan tekniseen laatuun liittyy suhteellisen määrällinen näkökulma tarkastella palvelun laatua. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelun tekniseen laatuun liittyvät seikat ovat helposti arvioitavissa sekä asiakkaan että palvelutarjoajan puolesta, jolloin tekninen laatu luo eräänlaisen tärkeän perustan palveluiden laadun arvioinnissa. (Palmer 1998)

Teknisen laadun lisäksi asiakkaan kokemukset; tyytyväisyys tai tyytymättömyys, liittyvät itse palvelutuotannon prosessiin, jolloin asiakas arvioi palvelua sen toiminnallisen- tai funktionaalisen laadun osalta. Toiminnallinen laatu, eli palvelutuotantoprosessin toimivuuteen liittyvät seikat tarkoittavat mm. vuorovaikutusta; asiakkaan, henkilöstön, fyysisten resurssien, systemien, teknologioiden sekä toisten asiakkaiden välillä. (Grönroos 1990)

Käytännössä matkailutuotteen toiminnallista laatua ilmentävät yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen sekä esimerkiksi palveluhenkilöstön ammattitaito. Palveluilmapiiri tai palvelukulttuuri määrittelee sen mitä seikkoja palvelutapahtumassa painotetaan ja miten asiakkaaseen ylipäätään suhtaudutaan. (Komppula ym. 2002: 43.) Lehtinen on myös tuonut esille, että palvelutapahtumaan kuuluu myös paljon erilaisia prosesseja, joita asiakas ei näe. Nämä asiakkaalle näkymättömät prosessit ja niiden laatu vaikuttavat kuitenkin oleellisesti palvelun toiminnalliseen laatuun. (Lehtinen 1983)

Matkailutuotteen ollessa kehittämisen polttopisteessä, painottavat Komppula ja Boxberg vuorovaikutuksen tärkeyttä. Tähän liittyen on Lehtinen tuonut esille vuorovaikutuslaadun, jossa korostuu asiakkaan ja palveluhenkilöstön suora vuorovaikutus, siihen kytkeytyvät totuuden hetket, jotka liittyvät palveluhenkilöstön ominaisuuksiin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa asiakaspalvelijan palvelualttius, ystävällisyys, kyky puhua asiakkaan kieltä sekä palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käytöstavat. (Lehtinen 1983)

Palvelukonseptin ollessa eräänlainen yhdistelmä toisistaan riippumattomia tekijöitä on palvelukokonaisuuden hallitseminen erittäin haastavaa. Se mitä koetaan ensisijaisen tärkeäksi palvelun toimivuuden kannalta, saattaa menettää merkityksensä tietyissä tilanteissa, mikäli olosuhteiden pakosta joku toissijainen tekijä nousee tärkeäksi. Palvelun laatu on siis monimuotoinen käsite. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua palvelun toimitusprosessin yhteydessä, omien käsitysten ja havaintojen mukaan ja vertaa sitä odotuksiin toivotusta palvelusta. Yksinkertaisesti mikäli palvelu ylittää laatuodotukset kokee asiakas palvelun erinomaisena tai jopa eräänlaisena yllätyksenä. Vastaavasti mikäli odotukset eivät täyty, palvelun laatu koetaan huonoksi. Tyydyttävä laatu muodostuu yhtenevistä odotuksista ja kokemuksista laadusta (Fitzsimmons 1994: 189). Komppulan ja Boxbergin mukaan tyytyväisyys tuotteen laatuun ei kuitenkaan riitä vaan asiakkaan tavoitteena on saada tuotteesta myös hyötyä ja mieleenpainuvia kokemuksia. Näin ollen asiakkaan saama arvo tai lisäarvo on tuotteen hyödyn ja sen tuottamiseen käytettyjen panostusten funktio. (Komppula ym. 2002: 44.)

Tärkeää onkin aloittaa palveluiden kehittämistyö asiakkaista käsin, jolloin parhaimmillaan voidaan luoda asiakkaille jotain sellaista lisäarvoa, jolle ei tietyissä kohderyhmissä ole hintaa. Paneutumalla asiakkaiden arvostuksiin ja ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan palvelukonsepti luovasti suunnitella siten, että se asemoituna esimerkiksi elämyksen tai turvallisuuden perusteella synnyttää selkeän houkuttelevan kilpailuedun valitussa kohderyhmässä.

Elämyksellisyyden yhdistäminen palvelun laatuunäkökulmaan on monessa mielessä haasteellista. Chon ja Fesenmeierin (2001) mukaan matkailu- ja turismimarkkinoinnin tulevaisuuden merkityksellisin haaste onkin luoda odotuksia kokemuksista.

*Koetun palvelun laatu*

Tekninen- ja toiminnallinen laatu pyrkii vastaamaan palvelun laadun kysymyksiin mitä ja miten -osalta. Kuitenkin koetun laadun prosessi on paljon monimutkaisempi. Kokemukset teknisestä- ja toiminnallisesta laadusta ei riitä määrittelemään sitä, miten asiakas viime kädessä arvioi onko laatu hyvää, neutraalia vaiko huonoa. (Grönroos 2007: 76.)

Asiakkaalle määrittyy vaikutelma teknisestä- ja toiminnallista laadusta, kun odotuksia verrataan kokemuksiin. Odotuksiin vaikuttaa markkinointikommunikaatio, myynti, imago, puskaradio (word-of-mouth), pr ja asiakkaan tarpeet. Imago muodostuu myös asiakkaan uusista kokemuksista. (Grönroos 2007: 76-77.)

Hyvä laatu muodostuu kun asiakkaan kokemukset laadusta vastaavat asiakkaan odotuksia. Huomionarvoista kuitenkin on, että mikäli asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat jollain tapaa epärealistiset, ei hyvä kokemuksellinen laatu riitä takaamaan korkeatasoista koetun palvelun laatutasoa. Esimerkiksi mikäli yrityksen markkinointikommunikaation välityksellä asiakkaalle luvataan liikoja, ei hyväkään kokemus palvelusta takaa kokonaisvaltaista hyvää koetun palvelun laadun tasoa. Näin ollen kokonaisvaltainen laatu ei muodostu pelkästään teknisen- ja toiminnallisen laadun perusteella, vaan pikimmiten se muodostuu koetun- ja odotetun palvelun välisestä poikkeamasta tai eräänlaisesta kuilusta. (Grönroos 2007: 76.)

Laatuun tähtäävän toiminnan yhtenä käytännön tavoitteena voidaan pitää tämän yhden merkittävän kuilun sulkemista. Järkevää olisikin, että laadun parantamiseen sidottaisiin niitä henkilöitä, jotka osallistuvat yrityksen operatiiviseen toimintaan, kuin myös niitä vastuullisia, jotka vastaavat ulkopuolisesta markkinoinnista ja markkinointikommunikaatiosta. Näin pienennetään odotetun- ja koetun palvelun kuilun muodostumisen riskiä. Tämä on seikka, joka mielestäni tulisi ottaa huomioon kongressikeskusten markkinoinnin suunnittelussa, koska tarjonta puolen prosesseihin osallistuu suuri joukko erilaisia ihmisiä eri paikoista ja eri organisaatioista.

Myös Lehtisen mukaan palvelun laatu muodostuu subjektiivisesti vertaamalla odotuksia ja kokemuksia. Asiakkaan subjektiiviseen kokemus on lisäksi tilannekohtainen ja siihen vaikuttaa myös asiakkaan tausta ja koulutustaso. Näin ollen arvioon palvelun laadusta vaikuttaa pienetkin yksityiskohdat, jolloin jonkun osa-alueen laiminlyönti heijastuu haittaavasti koko palvelutarjoamaan. (Lehtinen 1986)

Lehtisen palvelun laadun mallissa palvelun laatu koostuu kolmesta dimensiosta. Nämä ulottuvuudet ovat; interaktiivinen palvelun laatu, fyysinen laatu ja institutionaalinen laatu. Interaktiivinen palvelun laatu muodostuu asiakkaiden, yhteyshenkilöiden ja puitteiden välisestä vuorovaikutuksesta. Fyysisen laadun kokemukseen vaikuttaa fyysisten resurssien taso. Institutionaalisella laadulla voidaan tarkoittaa myös yrityksen imagoa. Institutionaalinen laatu vaikuttaa sekä interaktiiviseen että fyysiseen laatuun, lisäksi se voidaan kokea ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Joissain tapauksissa myös fyysinen laatu voidaan kokea ennen varsinaista palvelutuotannon prosessia. Vain interaktiivinen laatu koetaan ainoastaan palvelutuotannon aikana. (Lehtinen 1986)

#### 2.2.4. Palveluidea ja palvelutarjooma sekä palvelutarjooman hallinta

Normannin (1991) mukaan palvelutuotteesta voidaan erottaa ydinpalvelu ja perifeerinen palvelu. Ydintuote on se, jonka asiakas on varsinaisesti ostanut jonkun tarpeen tyydyttämiseksi. Grönroosin mukaan palvelu muodostuu ydinpalvelun lisäksi pakollisista avustavista palveluista sekä tukipalveluista, joita käytetään kilpailullisista syistä. Tästä kokonaisuudesta käytetään yleisesti nimitystä palvelutarjooma, josta muodostuu peruspalvelupaketti. Palveluidea, joka perustuu asiakkaalla koituihin hyötyihin tai etuihin luo pohjan palvelutarjoomalle. Palveluidea on vastaus siihen miksi yritys tai organisaatio on olemassa markkinoilla. Ydintuote on sitä vastoin palveluidean konkreettinen muoto (2007: 185-187).

Käytännön kannalta palvelutarjooma ja palveluidea ovat vaikeita käsitteitä, sillä ne eivät ole usein määritelty palveluorganisaatioissa. Mikäli joitain määritelmiä on tehty, voidaan analysoida ovatko määritelmät yhtenevät niin tuotettujen palveluiden kanssa kuin myös asiakkaiden mielipiteiden ja asenteiden suhteen.

Tukipalveluiden ja avustavien palveluiden ero ei ole aina ilmeinen. Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen kannalta on kuitenkin tärkeää tehdä ero edellisten välille ja ymmärtää asiakkaiden havaitun ja koetun palvelun merkitys suhteessa tuotteen eri elementteihin ja palveluprosessiin. Tämä osaltaan siksi, että asiakkaat eivät tee ostopäätöksiä pelkästään tuotteeseen liittyvien attribuuttien perusteella, vaan pikimmiten eri osatekijöistä koituvien seuraamusten perusteella, joista asiakas subjektiivisesti kokee saavansa lisäarvoa. (Fisher & Schutta 2003: 18.)

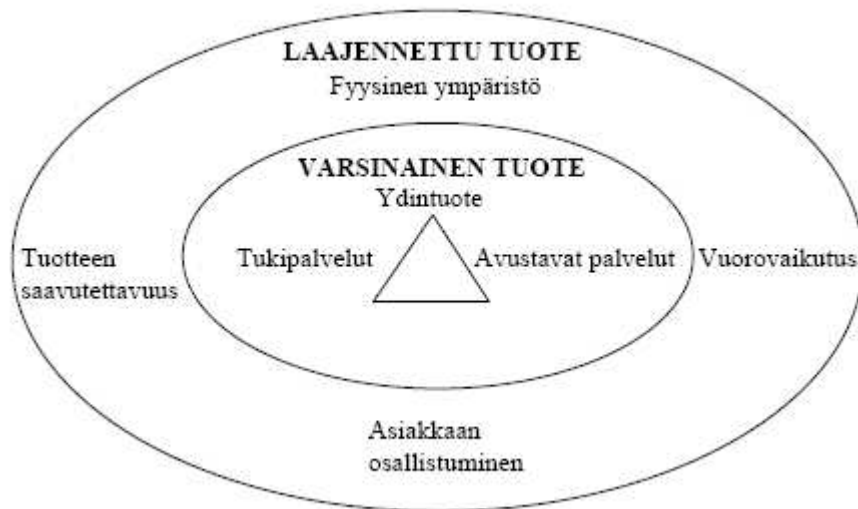
Se mitä seuraamuksia palvelutarjoomasta koituu asiakkaalle ja kuinka asiakas kokee palvelun, on tärkeä seikka huomioida palvelutarjoomaa laajempaa palvelukonseptia

suunniteltaessa. Tämä on tärkeää, sillä huonosti toteutetun palvelukonseptin vaarana on se, että se tarjoaa asiakkaille sellaista lisäarvoa, joka ei merkitse asiakkaille mitään ja josta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. Tavoiteltavaa olisikin, että palvelutarjooma olisikin asiakaskeskeinen (Grönroos 2007: 185).

Siinä missä avustavat palvelut mahdollistavat ydintuotteen käytön antavat tukipalvelut mahdollisuuden muotoilla palvelutarjooman erilaiseksi kilpailijoiden vastaavasta tarjoomasta. Tällä palvelutarjooman differoinnilla voidaan osaltaan tavoitella kilpailuetua markkinoilla. Huomionarvoista kuitenkin on se, että koko palvelutarjooma ei ole yhtäläinen sille palvelulle, jonka asiakas havaitsee tai käsittää. Palvelutarjooman eri elementit määrittelevät vain mitä palveluita asiakas saa, jolloin palvelutarjooma vastaa asiakkaan havainnoista vain palvelun teknisen laadun osalta. Näin ollen palvelutarjooma ei kerro kuinka varsinainen prosessi käsitetään tai havaitaan, mikä on kuitenkin viime kädessä olennainen osa sitä palvelutarjoomaa, jonka asiakas kokee ja arvioi. (Grönroos 2007: 186.) Palvelun laatu- ja sisältöön keskitytään osaltaan tutkimuksen teoriaosan myöhemmässä vaiheessa.

#### 2.2.5 Palvelutuotannon prosessi

Peruspalvelupaketin palvelutarjooma ei kerro siitä miten palvelu tuotetaan ja toimitetaan. Palvelutarjooman eri elementteihin on Grönroosin mukaan yhdistettävä palveluiden prosessi, koska asiakkaat havaitsevat ja arvioivat niin palvelutarjooman eri elementtejä kuin itse palveluiden prosessia. Tästä peruspalvelupaketin kattavammasta mallista Grönroos käyttää nimitystä laajennettu palvelutarjooma, jossa yhdistyy palvelutarjooman eri elementit ja palveluprosessi.



**Kuvio 1.** Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos: 2007: 187).

Grönroosin laajennetun palvelutarjoomamalliin yhdistyy siis peruspalvelupaketin eri osatekijöiden lisäksi prosessinäkökulma. Grönroosin mallin palvelutuotantoprosessi muodostuu kolmesta perustekijästä, jotka ovat palvelun- tai tuotteen saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuus muodostuu muiden tekijöiden lisäksi henkilökunnan osaamisesta ja määrästä, aukioloajoista, palvelun toimitusajoista, puitteista sekä muista palveluprosessiin osallistuvista asiakkaista. (Grönroos 2007: 187-190.)

Palvelun saatavuuteen voidaan tässä yhteydessä käsittää kuuluvan myös eri markkinointikanavat, koska niiden merkitys asiakkaiden ja palveluntuottajien välillä on merkittävä, etenkin kansainvälisille asiakkaille.

Vuorovaikutus muovautuu kommunikaatiosta asiakkaiden ja henkilökunnan kesken, vuorovaikutuksesta asiakkaiden, fyysisten- ja teknisten resurssien kesken, vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja systeemien kanssa sekä vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja toisten asiakkaiden välillä. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan- ja toisten asiakkaiden kokemukseen palveluista. (Grönroos 2007: 187-190.)

Prosessiulottuvuuksien rinnalle Grönroos (2001: 230) on lisännyt palveluajatuksen laajennettuun palvelutarjoomaan. Palveluajatus määrittää mitä palveluita tarjotaan, kuinka peruspaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita tulisi valmentaa prosessiin osallistumiseen.

Edvardsson ja Olsson (1996) korostavat myös palvelun prosessiulottuvuutta. Palvelutuote syntyy vasta kun asiakas ottaa osaa palveluprosessiin ja toimii myös osaksi palvelun tuottajana. Heidän mukaansa palveluyritys ei voi luoda itse palvelutuotetta vaan ainoastaan palvelun syntymiseen vaadittavat välttämättömät edellytykset. Palvelun syntyyn vaadittavat edellytykset jakaantuvat kolmeen osaan; palvelukonseptiin, palveluprosessiin ja palvelujärjestelmään. Näiden kolmen tekijän tarkoituksena on laadukkaan palvelun kehittäminen asiakkaan odotuksia vastaavaksi asiakkaalle lisäarvoa tuottaen. Palvelukonsepti viittaa yksityiskohtaiseen kuvaukseen asiakkaan tarpeista ja keinoista, joilla tarpeet tyydytetään. Palvelukonsepti on siis eräänlainen prototyyppi palvelusta, joka määrittelee sen, mitä asiakkaalle seuraa tai mitä asiakas voi odottaa ja kuinka palvelu tullaan tuottamaan. Palveluprosessilla tarkoitetaan taas rinnakkaisia ja peräkkäisiä toimintoketjuja, jotka ovat edellytyksiä arvon luomisessa asiakkaille ja yrityksille. Palveluprosessi toteutetaan käytännössä hyödyntämällä palvelusysteemiä ja sen mahdollisuuksia. Palvelusysteemin tarjoamat mahdollisuudet viittaavat fyysisiin ja teknisiin puitteisiin, palveluyrityksen henkilöstöön, organisaatioon ja asiakkaisiin itse. Monien eri muuttujien vuorovaikutuksesta seuraa se, että jokainen asiakasprosessi on erilainen ja ainutlaatuinen, jonka asiakas vielä kokee eri tavalla.

Palvelusysteemi ja palveluprosessi yhdistetään useasti yhdeksi kokonaisuudeksi (Jonston, Duffy & Rao 2002). Muun muassa Edvardssonin ym. (1996) mukaan käytännössä palvelujärjestelmää ja palveluprosessia tulee tarkastella ja kehittää rinnakkain. Toisaalta käsitteellisesti palvelujärjestelmän ja palveluprosessin erottaminen on toisistaan hyödyllistä, sillä se mahdollistaa paremmin itse prosessin hahmottamisen erillään prosessin mahdollistavista tekijöistä, eli palvelusysteemistä.

#### 2.2.6 Hyöty, panostukset ja lisäarvo

Matkailumarkkinoiden tarjonta on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi. Myös liikematkailun tarpeisiin on vastattu kehittämällä erilaisia kokous- ja kongressipalveluita, mitä erilaisimmissa kohteissa. Kokous- ja kongressiasiakkaat hyötyvät monipuolisista ja useasti asiakkaille räätälöidyistä palveluista. Asiakkaat

oletetusti ostavat palvelunsa siltä palvelutarjoajalta, jonka tarjonta parhaiten tyydyttää asiakkaan tarpeet ja luo näin ollen arvoa asiakkaalle. Ostopäätöksen tekeminen saattaa kuitenkin olla hankalaa, koska kokous- ja kongressipalveluihin liittyy olennaiselta osalta immateriaalisuuden piirre, jolloin palvelutarjoajien palveluiden vertaaminen ja arvon arvioiminen on vaikeaa. Tärkeää on kuitenkin pyrkiä ymmärtämään miten ja miksi asiakkaan arvo muodostuu. Siten voidaan tunnistaa joitain tarpeita markkinoilla, joiden tyydyttämiseksi ei ole esimerkiksi kehitetty sopivaa palvelua.

Kongressimarkkinoilla menestyminen on kuitenkin haastavaa, koska kilpailijoita on paljon ja esimerkiksi Yhdysvalloissa kongressikeskuksista on ylitarjontaa. Yhtenä haasteena on segmentointi ja palveluiden räätälöinti tietyille kohderyhmille. Tämä on vaikeaa myös kongressimarkkinoilla, koska kohderyhmiä on niin paljon ja jokaisella kohderyhmällä on hyvin erilaiset tarpeet ja päätöksentekokriteerit.

Matkailualan tutkimuksissa on vielä melko vähän tarkasteltu asiakkaan arvoa, jota voidaan pitää myös subjektiivisena kokemuksena tai elämyksenä. Asiakkaan arvoa etenkin tuotteen ydinideana ja tuotekehityksen perustana on tutkittu vähän. (Komppula 2005). Asiakkaan odottamalla arvolla on taas ensisijainen merkitys tuotekehityksessä. Komppulan ym. (2002) kehittämässä matkailutuotteen tuotekehityksen prosessimallissa nimittäin asiakaslähtöinen tuotekehitys perustuu asiakkaan odottaman arvon määrittämiseen.

Sheth, Newman ja Gross (1991) ovat esittäneet teorian tekijöistä, joihin asiakas kiinnittää huomioita ennen ostopäätöstä. Nämä tekijät ovat tuotteen toiminnallinen arvo (tuotteen funktionaalisiin tekijöihin liittyvä arvo), sosiaalinen arvo (sosiaalisiin kontakteihin liittyvä arvo), emotionaalinen arvo (tunteisiin liittyvä arvo), episteeminen arvo (uutuuteen liittyvä arvo) sekä tilannearvo (once in lifetime –arvo). Näiden tekijöiden vaikutuksesta syntyy asiakkaan mielessä niin sanottu havaittu arvo ennen ostopäätöstä.

Woodruffin (1996) mukaan asiakkaan arvo muodostuu asiakkaan havaitsemasta ja koetusta arviosta siitä, miten tuotteen koetut ja havaitut ominaisuudet, kuten edut ja hyödyt vastaavat odotuksia ja toivomuksia eri tilanteissa. Asiakas suhteuttaa myös nämä omiin tavoitteisiinsa ja päämääriinsä sekä omiin käytettävissä oleviin resursseihin. Yrityksen tarjonta siis eräänlailla mahdollistaa tai estää asiakkaalle koituvan hyödyn, jonka asiakas kokee subjektiivisesti eri tekijöiden vuorovaikutuksessa.

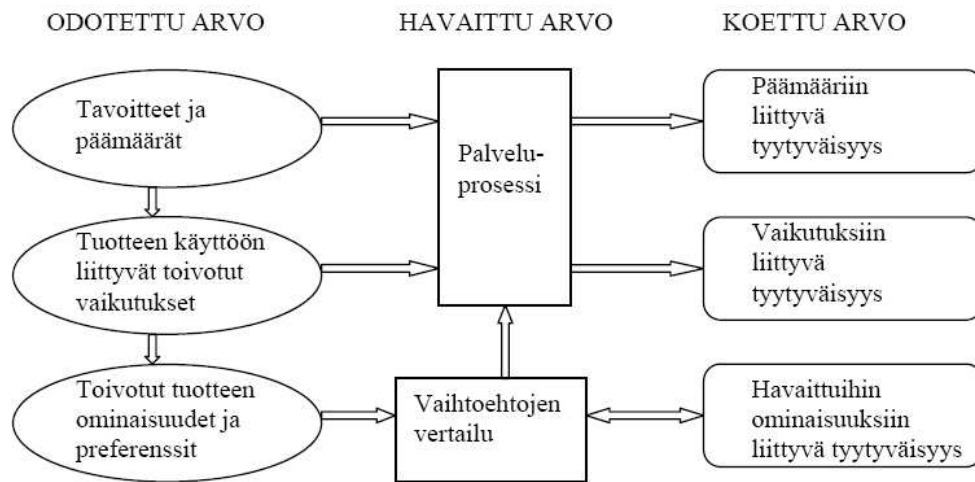


Heinonen (2004) yhdistää havaitun arvon palveluprosessiin jakaen sen neljään eri dimensioon; tekniseen-, toiminnalliseen-, temporaaliseen- sekä spatiaaliseen arvoon. Teknisellä arvolla viitataan siihen miten prosessissa saavutetaan se konkreettinen lopputulos, jota tavoitellaan. Toiminnallisella arvolla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessin toimivuutta. Temporaalinen arvo perustuu aikaan sidottuun joustavuuteen ja spatiaalisella arvolla tarkastellaan joustavuutta, joka liittyy itse paikkaan.

Koetulla arvolla tarkoitetaan asiakkaan palveluepisodin aikana ja sen jälkeen tehtyä arviointia. Holbrookin (1999) mukaan koettu arvo voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen arvoon. Palveluelämystä voidaan pitää jo arvona sinällään, muodostaen näin niin sanotun sisäisen arvon. Palvelun ulkoinen arvo rakentuu palvelun kautta saavutetun lopputuloksen kautta. Asiakas määrittelee koetun arvon myös oman osallistumisensa kautta. Koettu arvo voi näin ollen olla aktiivinen (asiakas osallistuu aktiivisesti arvon synnyttämiseen) tai passiivinen (asiakas on passiivinen, eikä vaikuta arvon syntymiseen aktiivisesti).

Tuotekehityksen perustana olevan matkailutuotteen arvo voidaan Komppulan (2005) mukaan jakaa kolmeen vaiheeseen; asiakkaan odottamaan arvoon, asiakkaan havaitsemaan arvoon sekä asiakkaan kokemaan arvoon. Matkailutuotteen osalta asiakkaan arvo tai kokemus alkaa siitä hetkestä, kun asiakas alkaa suunnitella matkaa, hankkimaan tietoa matkoista ja tekemään valintoja matkakohteista. Komppula kuvaakin arvoa edellä kuvatunlaisena arvoprosessina.

Tuotteen odotetun arvon lähteenä voidaan pitää tarpeita ja tavoitteita sekä asiakkaan arvioita siitä, miten vaihtoehtoiset tuotteet tyydyttävät asiakkaan tarpeita. Arvoon liittyviä odotuksia voidaan ymmärtää matkustusmotiivien avulla. Varsinaiseen ostopäätökseen vaikuttavat kuitenkin tarpeen lisäksi asiakkaan mahdollisuudet ja resurssit tarpeen tyydyttämiseksi. Tarpeen tyydyttäminen edellyttää, että asiakas mieltää ne tavat, joilla hän haluaa tämän tarpeen tyydyttää palveluprosessin aikana. Nämä edelleen määrittelevät tuotteelta haluttuja ominaisuuksia ja saavutettavissa olevia hyötyjä verrattuna vaihtoehtoisiin tuotteisiin. Asiakkaan havainnot ja kokemukset ennen ostopäätöstä kuin myös palveluprosessin aikana heijastuvat siis asiakkaan havaituksi arvoksi. Koettu arvo liittyy taas asiakkaan kokemukseen palveluprosessin aikana ja sen jälkeen, kun asiakas on poistunut matkakohteesta. Jälkeenpäin muodostunutta arvoa voidaan pitää asiakastyytyväisyytenä verrattuna tavoitteisiin ja päämääriin.



**Kuvio 2.** Asiakkaan arvoprosessi (Komppula 2005, mukailen Woodruffia, 1997).

Ihmisten ollessa taustaltaan ja persoonallisuudeltaan erilaisia niin tarpeet, tavoitteet, havainnot ja kokemukset vaihtelevat suuresti. Jokainen painottaa tuotteessa erilaisia ominaisuuksia ja niiden tuottamia arvoja. Jollekin tekniset seikat ovat tärkeämpiä kuin esimerkiksi sosiaaliset seikat. Asiakkailla on myös usein monia eri motiiveja matkantekoon ja näin ollen tuotteelta vaaditaan useita eri ominaisuuksia. On myös vaikea jäsentää mikä rooli on milläkin ominaisuudella tai ulottuvuudella. Monesti se riippuu myös eri tilannetekijöistä. Varmaa on, että organisaatiolta vaaditaan kykyä joustavaan- ja luovaan palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä pitkälti kysyy henkilöstöpuolen voimavaroja. Ottaen huomioon kuitenkin matkailuun liittyvät yleiset piirteet, voidaan olettaa sosiaalisten ja elämyksellisten seikkojen painottuvan asiakkaan arvon määrittämisessä. Palvelutuotteen suunnittelussa ja johtamisessa onkin perusteltua lähestyä asiakkaan arvontuotantoon ensisijaisesti vaikuttaviin tekijöihin ja niiden eri merkityksiin laadukkaan palvelukokemuksen aikaansaamiseksi. Palvelun laadulla ja sen kokemisella on tässä yhteydessä moninainen ja monesti vaikeasti ymmärrettävä merkitys. Kuitenkin palveluiden suunnittelun ja implementoinnin kannalta on hyvä pyrkiä ymmärtämään eri näkökulmien sisältöä ja roolia, jotta olisi helpompaa suunnitella asiakkaan saamia kokemuksia sekä sitä miten organisaatio toimii vuorovaikutuksessa näiden kanssa.

## 2.3 Matkailupalveluiden konseptitekijät

### 2.3.1 Uusien palveluiden menestystekijät ja uusien palveluiden kehitysmalleja

Matkailuyrityksen tuotekehityksestä on olemassa yllättävän vähän tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Useimmat auktoriteetit perustavat näkemyksensä yleisiin tuotteen tai palvelun kehittämisen malleihin ja yleisiä malleja täydennetään matkailua koskevilla erityispiirteillä. (Kokko 2005: 89.) Matkailua koskevassa tutkimuksessa tuotekehitystä on kansainvälisellä tasolla tarkasteltu enemmänkin matkailukohteen näkökulmasta (Komppula ym. 2002: 96). Useimmat tuotekehitysmallit ovat luonteeltaan kaavamaisia, jossa kehitystyö nähdään kronologisesti etenevänä prosessina (Kokko 2005: 87). Toisaalta useat tutkijat (ks. Tax ja Stuart 1997) ovat tuoneet esille, että palvelujen kehittämisprosessi ei ole lineaarinen prosessi vaan sen voidaan ajatella kiertävän kehää. Yleisesti asiakkaan osuutta tuotekehitysprosessissa pidetään merkittävänä. Tuotekehityksen, jonka ensimmäisenä vaiheena on uusien ideoiden etsiminen ja joka päättyy uuden tuotteen kaupallistamiseen tulisi perustua tutkittuun tietoon asiakkaiden ja markkinoiden tarpeesta, eikä yrityksen omiin mieltymyksiin. Tämä erityisesti siksi, että matkailutoimialalla investoinnit palvelujärjestelmään ovat huomattavan suuria (Komppula ym. 2002: 97). Toisaalta Kokko on tuonut myös esille, että liikaa ei voida tukeutua asiakkaan innokkuuteen, koska asiakkaat eivät suinkaan aina tiedä uusista mahdollisuuksista ja näin ollen yrityksen vastuulle jää asiakkaiden informoiminen tuotteesta ymmärrettävästi (Kokko 2005: 89).

Yleisesti yksi palvelujen kehittämistutkimuksen tarkoitus on ollut löytää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat uusien palveluiden menestyksessä ja toisaalta aiheuttavat epäonnistumisia.

Kokko (2005: 87-88) on tehnyt mielenkiintoisen yhteenvedon perinteistä tuotekehitystä koskevasta kritiikistä. Hänen mukaansa kritiikki kohdistuu seuraaviin kuuteen kohtaan:

1. Tuotekehityksen mallinnuksessa tuotteen luonnetta tai ominaispiirteitä ei huomioida. Perustavanlaatuisia tuotekehitysmalleja, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin on liian optimistista yrittää kehittää.

2. Tuotekehitys on luonteeltaan aina luova prosessi. Skeptisesti suhtaudutaan siihen, että voidaanko luovaa prosessia kontrolloida ja suunnitella tavalla, joka tuodaan esille alan kirjallisuudessa.
3. Organisaation taustatekijät ja yrityksen koko kuin myös toimialaan liittyvät tekijät vaikuttavat tuotekehitysprosessiin. Tätä näkökulmaa ei ole yleensä otettu huomioon tuotekehitysmalleissa. Tämän seurauksena prosessi kuvataan puhtaasti vain vertikaalisena ja useasti horisontaaliset- ja organisatööriset näkökulmat puuttuvat täysin.
4. Ympäristöön- ja yritystoimintaan liittyvillä tekijöillä on myös vaikutus tuotekehitykseen. Suurimmaksi osaksi malleista tätä ei ole huomioitu. Tuotekehityksen systeemiin tarvittaisiin uutta tapaa strategisesti luodata ulkoista maailmaa, jolloin saataisiin tietoa ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Tämän seurauksena tuotekehityksen tuottavuuden tasoa kyettäisiin nostamaan eri tilanteet huomioon ottaen.
5. Yrityksen markkinoinnin strategiset linjaukset vaikuttavat myös tuotekehitykseen, joten komponenttina tämä tulisi sisältyä malleihin. Toisin sanoen yrityksen tulee sovittaa strategiansa eri markkinatilanteisiin.
6. Asiakkaiden osallisuutta tuotekehityksessä on tiettyyn määrään asti aliarvioitu. Toisin sanoen asiakkaat tulisi sisältyä komponenttina tuotekehityksen malleissa. Lisäksi tietynlainen kuluttajakäyttäytyminen taustatekijöineen tulisi ottaa myös huomioon. Nimittäin modernissa markkinoinnin ajattelussa asiakkaat nähdään pikimmiten aktiivisena subjekteina kuin passiivisina objekteina.

Markkinoinnin kirjallisuudessa uuden tuotteen kehittäminen esitellään useasti kaksivaiheisen prosessimallin mukaan. Tämä prosessi jakaantuu suunnittelu- ja toteutus vaiheeseen. (Zeithaml ym. 2000: 200.)



**Kuvio 3.** Uuden palvelun kehitysprosessi (Zeithaml ym. 2000: 200).

Kompula ym. (2002: 97) ovat tuoneet esille, että kuviossa 3 esitellyn tuotteen kehittämisprosessin heikkoutena on se, ettei se ota riittävän selkeästi huomioon palvelutuotteen laajennettua mallia. Heidän mukaansa laajennettu palvelutuote eli koko palvelujärjestelmä on koko yritys, jonka imago ja maine säätelevät laadukkaan matkailukokemuksen syntymistä. Lisäksi Zeithamlin ja Bitnerin malli perustuu käytännössä kokonaan konkreettisten tuotteiden eli tavaroiden tuotekehitysprosessiin, eikä se näin ollen sovellu yleispätevästi matkailutuotteen tuotekehityksen malliksi.

Useat tutkijat (esim. Kelly & Storey 2000) ovat lisäksi tuoneet esille, että palveluiden kehittäminen on useimmiten sattumanvaraista ja vähemmän muodollista, eikä niiden tuotekehitystä pystytä esittämään minkäänlaisen mallin avulla. Lisäksi palvelut eroavat toisistaan, joten voi olla vaikeaa kehittää tuotekehitysmallia kaikille palveluille. Käytännön matkailutuotteen tuotekehityksen haasteista Komppula ym. (2002: 92) on tuonut esille, että yrittäjän tai asiakkaan ideoihin perustuva tuotekehitystyö ja sen tuottamat ideat jäävät usein hyödyntämättä. Syntyneiden ajatusten yhdistäminen palveluprosessiin ja -konseptiin on usein hahmottomatonta ja jää helposti joukoksi irrallisia toimenpiteitä, joista ei synny todellisia, markkinoille valmiita tuotteita. Muun muassa näistä syistä Komppulan ym. (2002: 97) mukaan olisikin tarkoituksenmukaista löytää eri toimialoille omia tuotekehitysmalleja.

Matkailutuotteen tuotekehityksen prosessimallin on kehittänyt Komppula ym. (2002). Malli perustuu markkinoinnin kirjallisuudessa esitettyihin tuotekehitysprosessin vaiheisiin sekä Komppulan ym. näkemykseen siitä, että matkailuyritys tai kohde tuottaa matkailutuotteen välttämättömät edellytykset. Mallin rakentamisessa Komppula on lisäksi hyödyntänyt omia kokemuksiaan tuotekehitystyöstä sekä luontomatkaileuryrittäjien keskuudessa tehtyä tutkimusta.

### PALVELUJÄRJESTELMÄN JATKUVA KEHITTÄMINEN

- Henkilöstön kehittäminen
- Investoinnit paikkaan, koneisiin, laitteisiin
- Imagon kehittäminen, yhteistyöverkostojen kehittäminen



**Kuvio 4.** Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi (Komppula ym. 2002).

Matkailutuotteen tuotekehityksen prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa ideoidaan ydintuotteen sisältöä ja asiakkaan saamaa arvoa. Tästä muodostuu palvelukonsepti, jolla tarkoitetaan matkailutuotteen ydintä tai ideaa siitä, millaista arvoa asiakas odottaa kokevansa, sekä siitä, miten yrityksessä luodaan edellytykset tämän kokemuksen syntymiselle. Palvelukonseptin on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin, jotka taas pohjautuvat asiakkaan primäärisiin ja sekundäärisiin matkustusmotiiveihin. Tuotekehityksessä on keskeistä huomioida eri kohderyhmät ja mahdollisesti ”räätälöidä” matkailutuotteet tapauskohtaisesti tiettyyn tarkoitukseen sen hetken tarpeiden mukaan. Seuraavaksi on mietittävä kohderyhmän osallistumishalua ja -kykyä asiakkaan resurssien pohjalta. Näihin tekijöihin vaikuttavat esimerkiksi käytettävissä oleva raha, aika sekä fyysiset- ja henkiset resurssit. Vastaavasti yrityksen on mietittävä mitä aineellisia- ja aineettomia resursseja vaaditaan tuottamaan asiakkaan odottamaa arvoa. Tärkeää on myös huomioida horisontaalisen yhteistyön mahdollisuus. Monesti nimittäin yhteistyön ja erikoistumisen avulla olisi mahdollista yhdistää voimavaroja ja kehittää ylivoimaisia ja monipuolisempia palveluita. Ideoinnin avulla päästään hahmottamaan erilaisia toimintoja, joiden avulla tuotteen ydinideaan saadaan sisältö. Tärkeää on kerätä kaikki mahdolliset ideat, joita yhdistelemällä voidaan rakentaa erilaisia tuotepaketteja. Yksikin idea eli palvelukonsepti voi tuottaa lukuisia erilaisia vaihtoehtoja, joiden sisältö riippuu asiakkaan osallistumisen tasosta ja resursseista. (Komppula ym. 2002: 99-102.)

Palveluprosessin kuvaus käsittää matkailutuotteen kuvauksen, joka asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa palvelun näkyviä osia. Yrityksen näkökulmasta tällä tarkoitetaan tuotteen muodostavia palvelumoduuleita (majoitus, ruokailut, kuljetukset, aktiviteetit ja ohjelmat). Palvelumoduulien suunnittelun lähtökohtana käytetään palvelukonseptia, eli tuotteen ideaa, joka perustuu asiakkaan odottamaan arvoon. Huomionarvoista on, että onnistuneessa kokonaisuudessa eri palvelumoduulit linkittyvät luontevasti toisiinsa ja täyttävät näin ollen asiakkaan laatuodotukset. Moduulien laatutaso ei kuitenkaan tarvitse olla yhtenäinen. Asiakkaan odotukset kokonaistuotteen eri osista vaihtelevat sen mukaan, mikä on matkan tarkoitus ja motiivit. Esimerkiksi mikäli matkan pääasiallinen tarkoitus on hauskanpito, ei majoitukselta odoteta paljon. Tuotekehitysprosessin tässä vaiheessa tehdään päätökset millaisia moduuleja tuotteeseen kuuluu ja mikä on moduulien laatutaso. (Komppula ym. 2002: 103.) Tärkeää on tunnistaa ne onnistuneen palvelun elementit, jotka tietylle asiakasryhmälle ovat tärkeitä. Tämän jälkeen tulisi miettiä pystytäänkö asiakkaiden asettamiin haasteisiin vastaamaan ja tarvittaessa muokkaamaan paikan resursseja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.



Palvelumoduuleista tulisi rakentaa tuotanto- ja kulutuskaaviot (blueprint), joissa kuvataan palveluprosessi ja siihen kytkeytyvät palvelumoduulit asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. (Komppula ym. 2002: 104.) Blueprinttejä voidaan siis hyödyntää monella tavalla palveluiden kehittämisessä riippuen valitusta näkökulmasta ja tarkoituksesta.

Gummesson ja Kingman-Brundage (1991) ovat tuoneet esille blueprinttauksen keskeisimpiä hyötyjä palveluiden kehittämisessä. Heidän mukaansa blueprinttauksen avulla työntekijöiden saattaa olla helpompaa ymmärtää palvelua kokonaisuutena ja palvelun monitahoista kytkeytymistä eri osatekijöihin sekä oman tekemisen merkitystä suhteessa koko palvelutuotantoon. Näin yrityksen on mahdollista kehittää asiakaslähtoisempää ajattelutapaa työntekijöiden keskuudessa. Edelleen voidaan palvelun laatua pyrkiä kehittämään analysoimalla palvelun heikkoja kohtia ja löytämään ne kriittiset palvelun kohdat, joissa asiakkaan kokemuksellisuus korostuu. Näin ollen voidaan tehdä myös päätöksiä siitä, mikä osa palvelusta tulisi olla asiakkaalle näkyvää ja mikä ei. Yrityksen kannalta voi olla tärkeää kuvata horisontaalista palveluiden tuotantoa, jolloin myös eri yritysten roolit ja vastuukysymykset korostuvat palveluiden tuotannossa ja laadun parantamisessa. Tärkeä seikka on, että blueprinttaus innostaa monesti eri tahoja strategiseen keskusteluun, tuoden näin esille palvelun eri kytkökset ja palvelutuottajien eri roolit niin yrityksen sisällä kuin yritysten välillä. Lisäksi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna blueprinttauksesta voi olla apua kustannusten, tuottojen ja sitoutuneen pääoman seurannassa. Huomion arvoinen seikka on myös se, että blueprinttaus tuo eräänlaista selkeyttä palveluiden ulkoiseen- ja sisäiseen markkinointiin. Palvelujen karttamainen kuvaus auttaa esimerkiksi markkinointiviestinnän suunnittelussa, jolloin asiakkaille voidaan muotoilla oleellinen viesti tarjottavasta palvelusta.

Tuotanto- ja kulutuskaaviot, eli blueprintit muodostavat tuotteen moduulien tuottamiseen osallistuvien yritysten näkökulmasta lopullisen tuotepaketin prototyypin. Prototyyppi voidaan alustavasti testata oman henkilöstön voimin. (Komppula ym. 2002: 108.) Ideoinnin ja tarkemman palvelun kuvauksen jälkeen syntynyt alustava tuotepaketti tulisi myös testata yrityksen ulkopuolella. Näin testauksella tarkoitetaan tuotteen esittelyä potentiaalisille asiakkaille sekä tuotteen toimivuuden konkreettista testausta. Tarkemman määrittelyn testauksen funktiosta on tuonut esiin Murphy ja Robinsson. Heidän mukaansa testaus tutkimustekniikkana on suunniteltu auttamaan yritystä arvioimaan ymmärtääkö asiakas tarjottavan palvelun idean ja kuinka asiakas reagoi siihen sekä kuinka asiakas kokee tarjoaman etujen tyydyttävän tarpeita.

Testauksen merkitys korostuu menestyksellisten palvelukonseptien luonnissa. Palvelukonseptien testaus ei ole kovin yleistä, vaikka useimpien tukijoiden mukaan testausta pidetään erittäin tärkeänä tekijänä palveluiden kilpailukyvyn varmistamisessa (esim. Berry & Parasuraman 1991, Edgett 1994, Terril 1992, ks. Kinnunen 2001:70). Lisäksi Cooperin ja Edgettin mukaan kehitysprojektit alkavat usein ”elämään omaa elämää”, jolloin varteenotettavat arviointikohdat ja -kriteerit puuttuvat prosessista. Näin ollen eri tekijöiden luokittelu ja priorisoiminen on hankalaa (Kinnunen 2001: 70). Testauksessa olisi hyvä pohtia esimerkiksi seuraavia seikkoja; eri moduulejen tarpeellisuutta, aikataulujen- ja kuljetusten joustavuutta, resurssien riittävyyttä, turvallisuusnäkökohtia, tiedonkulkua sekä vuorovaikutustilanteiden vaativuutta (Komppula ym. 2002: 108). Näin voidaan vielä huomata, mikäli tuote ei olekaan suunnitellulle kohderyhmälle sopiva ja näin saatetaan tehdä muutoksia markkinoinnissa tai pysäyttää konseptin jatkokehittely (Komppula ym. 2002: 112-114).

Tuotekehityksen viimeisenä vaiheena tuote lanseerataan markkinoille valituille kohderyhmille. Tuotteen lanseeraaminen on markkinointikustannuksiltaan kallista. Siihen tulisi kuitenkin panostaa, sillä tuotteen menestys voi olla kiinni nimenomaan siitä, miten tuotteen ydin, palvelukonsepti on ilmaistu. (Komppula ym. 2002: 115.) Osaltaan ja merkittävästi tuotteen menestykseen vaikuttaa siis se miten viestintä on toteutettu. Kuten jo aiemminkin tuotiin esille matkailu- ja turismimarkkinoinnin tulevaisuuden merkityksellisin haaste on luoda odotuksia kokemuksista (Chon & Fesenmeier 2001).

Komppulan mukaan palvelujärjestelmän kehittäminen on koko tuotekehityksen pohja. Pitkän aikavälin eli strategisen tason suunnittelulla investoidaan henkisiin- ja aineellisiin pääomiin. Operatiivisella tasolla kehittäminen tarkoittaa konkreettisia toimenpiteitä jokapäiväisessä toiminnassa. Näin palvelujärjestelmän kehittämisellä tarkoitetaan käytännössä koko yrityksen johtamista erityisesti tuotteen laatuun panostaen ja asiakkaan odottaman arvon tuottamiseen panostamista. (Komppula ym. 2002: 115.)

### 2.3.2 Matkailutuotteen komponenttimalli

Matkailututkimuksen yksi tunnetuimmista ja useimmin käytetyistä matkailun asiakaslähtöisistä määritelmistä on Medlikin ja Middletonin käyttämä komponenttimalli (Middleton 1994: 338) Kyseistä Middletonin mallia ovat lainanneet useat muutkin tutkijat pyrkiessään kehittämään matkailutuotteen määritelmää. (esim. Gunn 1994: 142)

Asiakkaan näkökulmasta määriteltynä matkailutuote on erilaisten aktiviteettien, palvelujen ja hyötyjen joukko, mikä muodostaa matkailukokemuksen. Hyötyjen joukko koostuu viidestä eri komponentista: kohteen vetovoimatekijöistä, kohteen palveluista, saavutettavuudesta, kohteen mielikuvista sekä hinnasta. (Middleton 1994: 338.) Matkailun näkökulmasta tarkasteluna kohteen vetovoimatekijät ovat ympäristön eri elementit, joiden kokeminen on voimakkain motiivi kohteessa vierailuun. Middletonin ja Clarken mukaan *luonnon vetovoimalla* tarkoitetaan matkakohteen erilaisia maantieteellisiä ominaisuuksia (Middleton & Clark 2001: 125).

Lapin luontoon liittyvät vahvuudet ovat meille suomalaisille monille tuttuja, mutta ulkomaalaisille esimerkiksi Lapin ”yötön-yö”, paukkuva pakkanen tai esimerkiksi revontulet voivat olla kohteen luontoon liittyviä vetovoimatekijöitä.

*Rakennettu vetovoima* käsittää matkakohteen rakennukset ja muun turismiin liittyvän infrastruktuurin (Middleton ym. 2001: 125). Esimerkiksi laskettelukeskus, golf-kenttä, kaupat ja muut vastaavat palvelut muodostavat matkakohteen rakennetun vetovoiman.

*Paikallinen kulttuuri* on kolmas vetovoimatekijä, joka käsittää paikan historian, uskonnon ja taiteen, museot ja esimerkiksi kulttuuritapahtumat ja festivaalit. *Sosiaalisella* vetovoimalla Middleton ja Clark (2001: 125) tarkoittavat paikallisten asukkaiden elämäntapoja, kieltä ja ylipäätään tapa elää.

Laaja palvelutarjonta mahdollistaa edellä mainittujen vetovoimatekijöiden hyödyntämisen erilaisille kohderyhmille. Tärkeää on kuitenkin tietää mitkä vetovoimat houkuttelevat eri asiakasryhmiä ja miksi kyseiset tekijät ovat houkuttelevia. Leiperin (1979: 379-380) mukaan tämä on tärkeää, koska yksittäiset kohteen vetovoimatekijät eivät vedä puoleensa matkailijoita, vaan kohteesta kerrottu informaatio herättää mielenkiinnon, mikä perustuu asiakkaiden pyrkimykseen tyydyttää omia tarpeitaan ja halujaan. Tämä on tärkeä seikka huomioida tuotteistaessa palveluita, koska esimerkiksi revontulet, Lapin vetovoimana eivät tarjoaisi vastaavaa merkitystä ulkomaalaisille, ellei heille revontuliin liittyisi informaationa mystiikkaa.

Myöhemmin Middleton (1994: 337) laajensi komponenttimalliaan huomattuaan, että matkailutuote käsittää kaksi eri tasoa. Matkailutuote tulee ymmärtää sekä kokonaistuotteen että yksittäisten tuotteiden tasolla. Kokonaismatkailutuote sisältää asiakkaan näkökulman matkailutuotteeseen, jolloin kokonaismatkailutuotteeseen sisältyy kaikki matkan aikana käytetyt tuotteet ja palvelut. Yksittäisten tuotteiden tasolla

määriteltynä matkailutuote sisältää esimerkiksi majoituksen ja siihen liittyvät vuorovaikutussuhteet ja palvelumallit. Kokonaismatkailutuotteen ymmärtäminen on tärkeää siinä mielessä, että asiakas hakee matkaltaan kokonaisvaltaista kokemusta tai elämystä, mikä ei muodostu mikäli eri palvelut ja tuotteet eivät nivoudu saumattomasti yhteen. Vaarana voi siten olla, että asiakkaan kokemukset eivät vastaa odotuksia ja näin ollen tarpeet jäävät tyydyttämättä.

### 2.3.3 Kongressiin osallistuvien tarpeet

Aiemmin tässä tutkimuksessa käsiteltiin palvelua tuottajan näkökulmasta ja palvelutuotetta resurssilähtöisesti. Palveluotteen asiakkaiden näkökulmaa voidaan ymmärtää tarkastelemalla tarpeita ja motivaatiota, tämän on tuonut esille esimerkiksi Borg, Kivi & Partti (2002: 123.)

Kongressikohteiden tarjoamat palvelut ja kokous- ja kongressipuitteet vaikuttavat oleellisesti menestykseen kokous- ja kongressiliiketoiminnassa. (Crouch & Weber 2002) Erityisesti kilpailun kiristyessä on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja erilaisia preferenssejä palvelun suhteen. Tämä tieto voi osaltaan auttaa yrityksen johtohenkilöitä asemoimaan palveluaan markkinoilla (Breiter & Milman 2005: 1).

Selvitettäessä kokous- ja kongressiasiakkaiden tarpeita pyritään tutkimaan mitä asiakas kongressimatkaltaan haluaa. Matkailuun liittyvän teorian pohjalta voidaan tuoda esille Swarbrooken ja Hornerin (1999: 53) näkemys motivaatiosta matkustamiseen. Heidän mukaansa motivaatiota voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensinnäkin tarkastelemalla tekijöitä, jotka saavat asiakkaan lähtemään matkalle ja toisaalta tekijöitä, jotka motivoivat asiakasta valitsemaan tietyn kohteen.

Muutammat tutkijat ovat tutkineet kongresseihin- ja kokouksiin osallistuvien tarpeita. Reneghan ja Kay (1987) esimerkiksi toivat esille viisi kokouspuitteisiin liittyvää palvelukriteeriä, joiden perusteella kokousta suunnittelevat henkilöt painottivat valitessaan kokouspaikkaa. Näitä olivat yksinkertaisesti kokoustilojen koko, audiovisuaalisten laitteiden monipuolisuus, valaistus, ilmasto ja hinta.

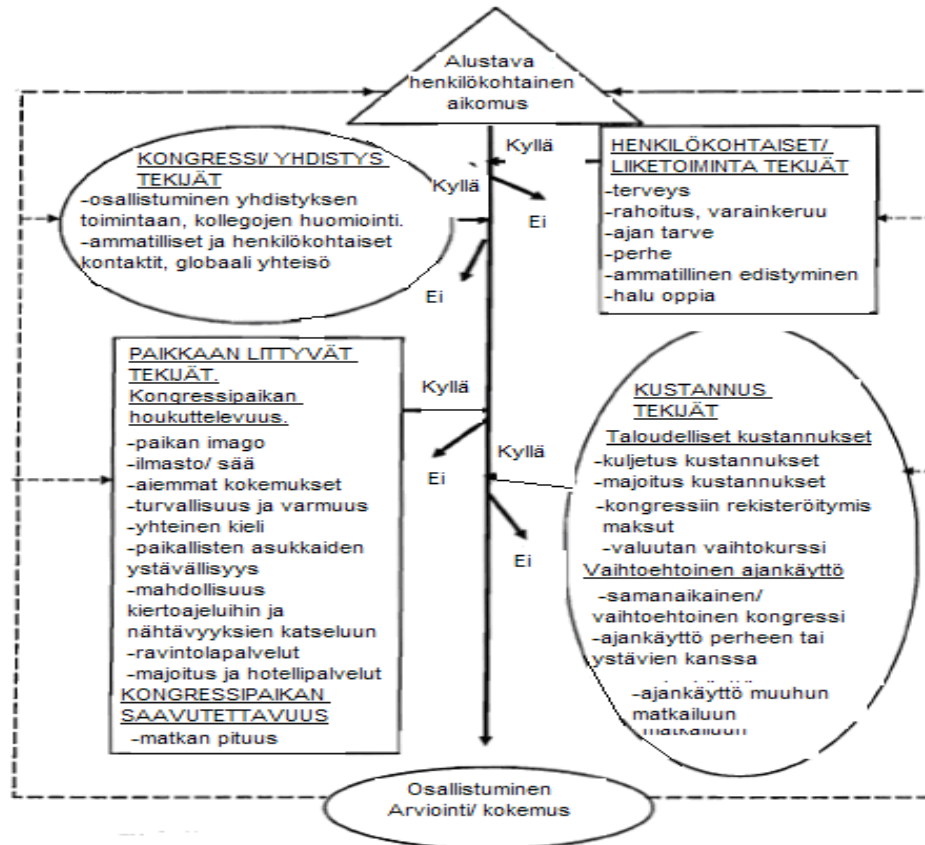
Edelliset kriteerit kuulostavat hyvin itsestään selviltä ja näiden tekijöiden esille tuominen ei juuri auta koko palvelukonseptin suunnittelussa. On kuitenkin tärkeää lähestyä erilaisten asiakasryhmien tarpeita, sillä tiettyjen asiakasryhmien tarpeissa saattaa olla jokin yksinkertainen tekijä, joka saattaa oleellisesti vaikuttaa

paikanvalintaan. Monesti se voi olla jokin hyvin yksinkertainenkin seikka, jota ei omasta näkökulmasta katsottuna saattaisi huomioida ollenkaan. Turvallisuudesta saattaa tulevaisuudesta tulla yksi merkittävä tekijä kokoustamisessa. Asemoidessaan palvelua esimerkiksi turvallisuuden perusteella mielenkiintoinen kysymys voisi olla, että mikä on turvallisuuden hinta. Joillekin asiakasryhmille se voi olla yllättävän suuri. Hinkin ja Tracey (2003) toivat esimerkiksi esille, että suurten kuljetusliikkeiden kokousjärjestäjät ja henkilöstö painottivat juuri turvallisuutta valinnoissaan.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään tuomaan esille valitun kohderyhmän tarpeita ja motiiveja, joilla saattaa olla merkitystä kokouspaikanvalinnassa. Tarpeiden ja motiivien kartoituksesta on varmasti hyötyä kokous- ja kongressikeskuksen palvelujen suunnittelussa, mutta tämä ei kuitenkaan riitä palvelu laadun varmistamisessa. Tärkeää ja hyödyllisempää olisi tunnistaa ne palvelun aukot, jotka syntyvät kun palvelun odotuksia verrataan kokemuksiin. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista ainakaan Levin kongressikeskuksen osalta, sillä palvelua vasta ideoidaan ja itse rakennuskin valmistuu vasta ensi vuoden helmikuussa. Tämän takia tutkimuksen empiirisessä osassa on tutkittu kongressipalveluita ja niiden kehittämistä myös palvelutarjoajien näkökulmasta.

#### 2.3.4. Järjestöjen ostopäätösprosessi

Schiffman ja Kanuk (1997) ovat tuoneet esille, että yksittäisten kokous- ja kongressiasiakkaiden ostopäätösten ymmärtäminen auttaa kokous- ja kongressijärjestäjiä markkinoinnin strategisessa suunnittelussa ja edelleen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Tärkeää on esimerkiksi tunnistaa miksi ja kuinka delegaatit tekevät ostopäätöksensä. Zhang, Leung sekä Qu (2007) ovat tutkineet ulkomaisiin kongresseihin osallistuvien kongressidelegaattien ostopäätöksiin vaikuttavia kriteerejä. Heidän tutkimuksensa päämääränä oli esitellä malli kongressiin osallistumiseen vaikuttavista tekijöistä. He tarkastelivat erityisesti Oppermanin ja Chonin (1997) vastaavaa päätöksentekomallia liittyen tekijöihin, jotka vaikuttavat kongressidelegaattien kongressiin osallistumiseen. Tämän lisäksi he toivat esille muiden tutkijoiden löydöksiä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä niiden delegaattien osalta, jotka osallistuvat kansainvälisiin kongresseihin. Seuraavassa kuvassa on Zhangin, Leungin ja Qu:n malli.



**Kuvio 5.** Malli kongressiin osallistuvien delegaattien ostopäätösprosessista.

(Zhang ym. 2007: 1126).

Zhang ym. (2007) mukaan heidän tutkimuksensa löydökset auttavat muun muassa kongressialan käytännön kehitystyössä. Esimerkiksi kongressiohjelma tulisi olla kongressipalvelun ydintuote, jonka tulisi tyydyttää kongressiin osallistuvien tarpeita. Näin esimerkiksi kongressiohjelman tulisi olla sellainen, että osallistujille tarjoutuisi mahdollisuus pysyä ajantasalla oman alansa muutoksista, kuulla oman alan johtavia asiantuntijoita ja oppia uusia taitoja. Toisaalta kongressikeskuksen palvelujen kehittämisen kannalta paikkaan liittyvät tekijät voivat auttaa ydintuotteen tai laajennetun tuotteen suunnittelussa. Näiden tekijöiden tarkempi huomioon ottaminen voi olla ensiarvoisessa asemassa kun tavoitellaan esimerkiksi laadukasta kongressikokemusta tai pyritään luomaan odottamattomia yllätyksiä kongressivieraille. Kongressijärjestäjien tulisi keskittyä kongressituotteeseen liittyviin tekijöihin kun he

suunnittelevat kongressituotteitaan. Vastaavasti kongressipaikan palveluiden kehittäjien tulisi miettiä miten he voivat allokoita omia resurssejaan sellaiseksi, jotka tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla laadukkaan kongressielämyksen syntymisessä.

Osaltaan tällä viitataan aiemmin tässä tutkimuksessa esille tuotuun Komppulan ym. näkemykseen elämysten tuottamisesta. Heidän mukaansa elämyksellisten palveluiden ollessa subjektiivinen kokemus, ei matkailuelämyksiä voi itse asiassa tuottaa, mutta elämysten syntymiselle voidaan tarjota edellytykset palvelukonseptin, palveluprosessin ja palvelujärjestelmän avulla (Komppula ym. 2002). Kuitenkin palveluita suunniteltaessa on hyödyllistä pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja mikä painoarvo kullakin tekijällä on. Osaltaan tästä on hyötyä kun suunnitellaan oman tuotteen ydinhyötyjä ja ydintuotetta tukevia- ja mahdollistavia palveluita.

Palveluja suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää mitä ominaisuuksia palveluissa asiakas arvostaa ja miksi asiakas arvostaa kyseisiä ominaisuuksia. Paikan valinnan suhteen olisi mielenkiintoista ymmärtää ketkä tekevät ostopäätökset, miten ostopäätös syntyy ja miten asiakkaat arvioivat palvelun aineettomia ominaisuuksia sekä mitkä taustatekijät mahdollisesti vaikuttavat arvioihin. Esimerkiksi miksi jokin aineeton palvelun ominaisuus on tärkeä tekijä ja mihin se liittyy. Näin voidaan mahdollisesti ymmärtää aineettoman palvelun arvoa asiakkaille ja perusteita sille miksi asiakas haluaa mahdollisesti maksaa enemmän esimerkiksi kokoustamisesta jossain ainutlaatuisessa paikassa. Mikäli asiakkaiden on vaikea arvioida aineettomien palveluiden arvoa ja tehdä vertailuja ja ostopäätöksiä eri palveluntarjoajien välillä, on palveluiden konseptoinnilla mahdollista esimerkiksi tarjota valmiimpia ratkaisumalleja, jolloin asiakkaiden ostopäätösprosessi helpottuu.

Clark ja McCleary (1995) tuovat tutkimuksessaan esille, että yhdistysten houkuttelevuus helpottuu, kun ymmärretään yhdistysten ostopäätösprosesseja. Jotta kohde tulisi valituksi hotellin tai kaupungin tulee kuulua ostopäätösprosessin ensimmäiseen vaiheeseen tai eräänlaiseen harkintaryhmään (evoked set). Kriteerit joiden perusteella kohteet pääsevät valintaprosessin ensimmäiseen vaiheeseen vaihtelevat ja riippuvat yhdistyksen rakenteesta sekä yhdistysten erilaisista päätöksentekomenettelyistä.

Yleisesti yhdistysten ostopäätösprosesseja voidaan ymmärtää tarkastelemalla organisaatioiden ostopäätöksiin liittyvää teoriaa ja joitain teoriaan liittyviä

komponentteja. Useasti organisaatioiden ostaminen nähdään prosessina, joka koostuu eri vaiheista. Robinson, Faris sekä Wind (1967) tuovat esille mallin, jossa ostopäätösprosessi etenee ongelman tunnistamisesta, myyjän valintaan ja arviointiin. (Clark ym. 1995.)

Yhdistyksen ostopäätösprosessi voi esimerkiksi alkaa kun kokouksenjärjestäjille syntyy tarve valita kokouspaikka tulevaa kokousta tai konferenssia varten. Kokouspaikan valitsijat voivat harkita ensin useita vaihtoehtoja, mutta myöhemmin karsia tietyt vaihtoehdot pois, kun he ottavat vaikkapa taloudelliset, tekniset tai fyysiset rajoitteet huomioon. Kuitenkin mikäli kohde ei kuulu kongressijärjestäjien ostopäätösprosessin ensimmäisessä vaiheessa harkintaryhmään, on paikalla pienet mahdollisuudet tulla valituksi kokouspaikaksi (Clark ym. 1995).

Näin ollen on mielenkiintoista tietää minkälaisia kokouksiin- ja kongresseihin liittyviä tarpeita eri yhdistyksillä on ja minkälainen kongressipaikan tulisi ominaisuuksiltaan olla, jotta se kuuluisi järjestäjien harkittaviin vaihtoehtoihin.

Organisaatioissa ostopäätöksiin osallistuu useasti monet henkilöt ja muodostavat eräänlaisen ”ostoyksikön”, joiden jäsenillä on erilaisia rooleja. Websterin ja Windin määritelmien mukaan rooleja ovat: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät ja ”portinvartijat”. Tämän lisäksi eri osapuolilla voi olla useita rooleja ostoprosessin eri vaiheissa. (Clark ym. 1995.)

Ostoprosessin aikana eri tekijöillä voi olla vaikutusta ostoyksikön ostopäätöksiin. Tekijät voidaan ryhmitellä tehtävä- ja tilannesidonnaisiin tekijöihin. Tehtäväsidonnaiset tekijät viittaavat ympäristötekijöihin, organisatööriin tekijöihin ja päättäjien väliseen vuorovaikutukseen sekä yksilöllisiin tekijöihin. Tilannesidonnaisilla tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat organisaatioiden systemaattisen ongelmanratkaisun ulkopuolella. Nämä tekijät voivat vaikuttaa ostoyksikköön sekä yksittäisellä- että ryhmätasolla. Lisäksi nämä tekijät voivat vaikuttaa ostoprosessin eri vaiheissa. Organisaatioiden ostopäätösteoriassa on tuotu esille kolme merkittävintä tilannesidonnaisten tekijöiden tyyppiä. Ensimmäisenä tyyppinä tuodaan esille ”buyclass”, eli tilanteiden luokittelu ostotilanteen perusteella. ”Uutena ostona” pidetään tilannetta, jossa ostoyksikön jäsenet osallistuvat ensimmäisen kerran paikanvalintaa ja heillä on vähän relevanttia kokemusta. ”muunneltuna uudelleen ostona” pidetään tilannetta, jossa ostoyksikön jäsenillä on jotain kokemusta paikanvalinnasta, mutta jokin päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä on muuttunut. ”Suora uudelleen osto” tarkoittaa



tilannetta, jossa ostoyksikkö harkitsee tekevänsä päätöksen, jonka on tehnyt vähintään kerran aiemmin, jolloin tehtävä voidaan suorittaa rutiinilla. (Clark ym. 1995.)

Toisena merkittävänä tyyppinä voidaan pitää ostotapahtumaan liittyvää riskiä. Jacobyn ja Kaplanin mukaan riski voi olla taloudellinen tai se voi olla välillinen ts. toteutua seurauksena jostakin. Taloudellinen riski muodostuu mikäli tuote ei ole siitä maksetun hinnan arvoinen. Taloudellinen riski voi olla henkilökohtainen tai se voi koitua organisaatiolle. (Clark ym. 1995)

Edelleen Jacobyn ja Kaplanin mukaan välillinen riski voi olla psykologinen, funktionaalinen, fyysinen tai sosiaalinen. Psykologisella riskillä tarkoitetaan, että heikko tai huono tuote saattaa haitata asiakkaan egoa. Funktionaalinen riski muodostuu kun tuote ei vastaa odotuksia. Fyysiseen riskiin kuuluu muun muassa tuotteen käyttöön tai ostoon liittyvää turvallisuus. Sosiaalinen riski saattaa toteutua, mikäli tuotevalinnan jälkeen ostaja joutuu kiusalliseen tai noloon asemaan esimerkiksi ystävien tai kollegojen edessä. Riskistä voi muodostua merkittävä tilannesidonnainen tekijä, varsinkin kun kysymyksessä tuote, jonka aineettomuuden aste on korkea. (Clark ym. 1995.) Näinhän on kokous- ja kongressipalveluiden osalla ja varsinkin kun aiempia kokemuksia tuotteen käytöstä ei ole.

Ostoyksikkö on joukko ihmisiä ja joillakin jäsenillä on enemmän vaikutusvaltaa kuin toisilla. Vaikutusvalta on kolmas merkittävä tilannesidonnainen tekijä. (Clark ym. 1995.)

#### 2.3.4 Yhteenvedo ja tutkittavien teemojen muodostaminen

Tässä luvussa tuodaan esille teoreettisen viitekehyksen perusteella esiin nousevat elementit, joiden pohjalta empiirisen tutkimuksen haastatteluteemat on muodostettu. Tutkittavat teemat rakentuvat erityisesti kongressipaikanvalinnan ostopäätösprosessin- ja kongressipaikkojen markkinoinnin analysoinnille.

Tämän tutkimuksen teoreettisen osan ensimmäisenä tavoitteena on mallintaa matkailualan keskeisimmät elementit kehittämisen kannalta. Tämä osoittautui mielenkiintoiseksi ja haastavaksi tavoitteeksi, koska palvelujen konseptoinnista ei ole olemassa yleistä teoriaa tai käsitteistöä. Tässä tutkimuksessa konseptoinnilla voidaan tarkoittaa palvelujen sisällön, muodon ja erilaisten prosessien määrittelyä juuri siinä konkreetian tasossa, mihin kunkin palvelun kehittäjän mielenkiinto ja osaaminen yltää.

Matkailupalveluiden konseptoinnissa huomio on kiinnitettävä oleellisiin tekijöihin, joiden varaan palvelutuote rakennetaan. Palvelukonseptin ollessa eräänlainen yhdistelmä toisistaan riippumattomia tekijöitä, ei yksittäisten tekijöiden vaikutusta kannata liikaa painottaa. Kysymys on pikimmiten kokonaisuuden rakentamisesta, jolloin eri palveluun vaikuttavat tekijät ovat riittävällä tasolla ja tyydyttävät tietyn kohderyhmän tarpeita. Tavoitteena on luoda oikeanlaisia odotuksia palvelusta ja rakentaa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit siten, että riittävän laadukkaasti voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Tähän tarvitaan kuitenkin relevanttia informaatiota siitä miten ja miksi asiakkaan arvo muodostuu.

Yksi keino on pyrkiä ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa matkailutuotteesta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna matkailutuote voidaan esimerkiksi määritellä olevan erilaisten aktiviteettien, palvelujen ja hyötyjen joukko, mikä muodostaa matkailukokemuksen. Hyötyjen joukko koostuu viidestä eri komponentista: kohteen vetovoimatekijöistä, kohteen palveluista, saavutettavuudesta, kohteen mielikuvista sekä hinnasta. Matkailun näkökulmasta tarkasteluna kohteen vetovoimatekijät ovat ympäristön eri elementit, joiden kokeminen on voimakkain motiivi kohteessa vierailuun. Muun muassa näiden tekijöiden tarkempi tutkiminen voi antaa palveluiden kehittäjille sellaista tietoa, josta voi olla todellista hyötyä palvelukonseptin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tämä tutkimus kohdistuu kongressipalveluiden konseptointiin. Tästä johtuen matkailuun liittyvien keskeisten elementtien lisäksi on hyvä ymmärtää myös kokous- ja kongressimatkailuun liittyviä erityispiirteitä. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille kokous- ja kongressijärjestäjien tarpeita ja odotuksia palvelusta sekä se miten esimerkiksi järjestöt tekevät ostopäätöksensä paikanvalinnan suhteen. Siten palveluiden suunnittelussa on mahdollista ottaa huomioon kokouksia- ja kongresseja järjestävien erityiset tarpeet ja odotukset tarjolla olevista palveluista. Lisäksi tärkeää on ymmärtää miten paikanvalinta tapahtuu, jolloin esimerkiksi kongressipalveluiden markkinointia voidaan suunnitella siten, että esimerkiksi asiakkaiden ostaminen helpottuu ja toisaalta palveluiden suunnittelijoilla on mahdollisuus hyvissä ajoin ennakoida mitä tulevalta palvelulta odotetaan. Tämän tyyppisen lähestymisen avulla voidaan palveluiden konseptointiin löytää sellaisia mahdollisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat asiakkaan näkökulman yhdistämisen palveluiden kehittämiseen.

Muun muassa näiden taustalla olevien tieteellisten keskusteluiden pohjalta muodostettiin empiirisen tutkimuksen teemat. Kongressijärjestäjien haastatteluissa huomio kiinnittyi ostopäätösprosessin tutkimiseen. Haastattelujen teemoiksi valittiin ostopäätökseen osallistujat, harkintaryhmä, ostopäätökseen vaikuttavat tilannetekijät, erityiset valinta-arviot ja paikanvalintaan liittyvät ongelmat.

Kongressien järjestäminen tapahtuu tiiviissä yhteistyössä kongressijärjestäjien kanssa. . Tavoitteena on luoda oikeanlaisia odotuksia palvelusta ja rakentaa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit siten, että riittävän laadukkaasti voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Odotukset vaihtelevat kuitenkin merkittävästi riippuen kenen näkökulmasta asiaa tarkastelee. Lisäksi on hyödyllistä pyrkiä ymmärtämään asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tilannetekijöitä. Kokous- ja kongressijärjestäjillä on erilaisia tarpeita, joiden merkityksen ja tärkeyden voi helpommin käsittää tutkimalla tilannetekijöitä. Palveluita suunniteltaessa kaikkiin toivomuksiin ei voida aina vastata, mutta oleellista on keskittyä niihin seikkoihin, joilla on erityisesti merkitystä jollekin tietylle ryhmälle. Edelleen paikanvalintaan liittyy jatkuvaa arviointia. Joskus arviointi saattaa olla hankalaa, koska ei ole riittävästi omia kokemuksia tai ei osata etsiä riittävän luotettavaa tietoa markkinoilta. Paikanvalinnan ongelmiin tulisi siksi kiinnittää huomiota ja helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Ostopäätösprosessia tarkemmin tutkimalla voidaan mahdollisesti nostaa merkittäviä tekijöitä asiakkaiden odotuksista, jotka voivat toimia palvelukonseptin ideoinnin lähteenä.

### 3. EMPIIRINEN TUTKIMUS

#### 3.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, joilla oli kokemusta kokouksien- ja/ tai kongressien järjestämisestä viimeisen kahden vuoden ajalla. Tutkimusote haluttiin pitää joustavana ja haastatteluihin kutsuttiin erilaisia henkilöitä erilaisista organisaatioista. Valittaessa joustava tutkimusote, voidaan varmistaa myös niiden näkökulmien esilletulo, jotka eivät alunperin olleet tulleet tutkijalle mieleen (Creswell 2003, 181). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Tarkoitus ei kuitenkaan ole tehdä aineistosta päätelmiä yleispätevyyttä ajatellen (Hirsijärvi, Remes & Sahjavaara: 1998: 181). Kuitenkin tutkimalla yksityistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsijärvi 1998: 182).

Tutkimuksen empiirinen osa pohjautuu kongressijärjestäjille ja kongressipaikan asiantuntijoille suunnattuihin henkilökohtaisiin puhelinhaastatteluihin. Puhelinhaastatteluja tehtiin viidelletoista kongressijärjestäjälle ja kahdelle kongressipaikan edustajalle. Puhelinhaastattelut tehtiin yksi haastateltava kerrallaan ja puhelut myös nauhoitettiin. Nauhoittamisen avulla vähennettiin mahdollisten väärinkäsitysten määrää, koska näin pystyttiin jälkepäin palaamaan aineistoon purku- ja analysointivaiheessa. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta. Nauhoitus myös mahdollisti suorien lainausten käytön aineiston analysointivaiheessa.

Asiantuntijahaastattelut kestivät 45 minuutista 1 tuntiin. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen. Keskustelu nojasi kuitenkin valmiiksi valittuihin teemoihin ja haastattelun tukena käytettiin kysymyksiä, jotka auttoivat haastattelujen kasassa pitämisessä. Etukäteen laadituilla kysymyksillä varmistettiin myös, että kaikkia asiat tulevat keskusteluun mukaan. Haastattelujen aikana esitettiin lisäkysymyksiä ja pyydettiin haastateltavaa tarkentamaan mielipidettään tarvittaessa.

Puhelinhaastattelujen jälkeen haastattelut kirjoitettiin ylös sana sanalta. Yleisen kuvan saamiseksi haastattelut luettiin läpi useampaan kertaan. Tarkoitus oli tutkia voidaanko haastattelujen pohjalta tuoda esiin joitain yleisiä teemoja ja löytää haastattelujen olennainen sisältö. Mielenkiintoisista kommenteista ja aiheista tehtiin merkintöjä

erilliselle paperille. Haastatteluista esiin nousseet yleisimmät teemat listattiin ja aineisto lajiteltiin teemoittain. Tämän jälkeen haastattelujen tekstiä järjesteltiin liittämällä samansisältöiset aiheet valittujen teemojen alle. Osa haastateltavista halusi, että haastateltavan nimeä tai hänen edustavaa yhteisöä/ organisaatiota ei saisi mainita tutkimuksessa. Organisaation nimi on mainittu tekstissä niiden osalta, jotka suostuivat siihen.

Analysointia seurasi tulosten tulkinta. Tulkinnassa pyrittiin objektiivisuuteen ja luotettavuuteen. Siitä huolimatta ymmärrettiin, että tulkintoihin vaikuttaa aina tutkijan oma ymmärrys asiasta, jolloin tulkintaan tulee mukaan tutkijan oma historia ja omat kokemukset. Hirsijärven ym. (1998: 221) mukaan tulosten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija punnitsee analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Edelleen tulkinnalla tarkoitetaan myös aineiston analyysissä esiin nousemien merkitysten selittämistä ja pohdintaa. Vaikka tulosten analyysi on tärkeä osa tutkimustulosten esittämisessä, olisi tutkimuksessa pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesillä tarkoitetaan tutkimustulosten pääseikkojen yhteen kokoamista ja vastuksien kirkastamista tutkimusongelmiin (Hirsijärvi ym. 1988: 222).

### 3.2. Tutkimusmenetelmän kuvaus

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsijärvi ym. 1998: 181). Tässä tutkimuksessa valittiin tutkimusmetodiksi kvalitatiivinen tutkimustapa, koska tutkimuksen tavoitteena on kohdeilmion ymmärtäminen ja ilmiöiden syvempi tarkastelu. Lisäksi tutkimuskohteen luonne ja siihen liittyvien asioiden abstraktisuus puolsivat myös tutkimusmetodin valintaa. Edelleen case-yrityksen palveluiden kehittämistyö oli tutkimusta tehtäessä siinä vaiheessa, että ilmiön ymmärtäminen oli käytännön kehittämistyön kannalta tärkeää. Mielenkiintoista olisi ollut palvelukonseptin testaaminen kohdemarkkinoilla, mutta koska konseptia eikä kohderyhmiä oltu tarkemmin määritelty koettiin tärkeämmäksi tavoitteeksi ilmiön ymmärtäminen. Ilmiön ymmärtämisen avulla saattaisi olla mahdollista tuoda esille kohderyhmän piileviä tarpeita, jolloin konseptoinnilla voitaisiin tarjota ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Hirsijärvi ym. 1999: 84). Näin tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia ja sitä, miten he jäsentävät

todellisuutta. Laadullisen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 1999: 39). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään prosesseihin, jolloin tutkija on kiinnostunut ymmärtämään miten ja missä yhteydessä eri asiat tulevat esiin (Fraenkel & Wallen 1990 ja Merriam 1998 ks. Creswell 2003).

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin asiakkaiden ostopäätösprosesseja, jolloin haluttiin ymmärtää miten ostopäätös kongressipaikan valinnassa syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksiin sekä kuinka eri paikanvalintaan vaikuttavia tekijöitä arvioidaan. Kvalitatiivisen aineiston keräämisessä suosituimpia menetelmiä ovat yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelut.

Yksilöhaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Mikäli ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin ja halutaan syvemmin ymmärtää asiaa, tällöin voidaan pyytää perusteluja mielipiteille. (Hirsijärvi ym. 1998: 201.) Ryhmäkeskusteluissa arkaluontoisia asioita saatetaan kaunistella, eikä negatiivisia kommentteja haluta välttämättä antaa. Tällöin keskustelu jää hyvin helposti vain pinnalliseksi myöntelyksi. (Alasuutari 1999: 153, ks. myös Hirsijärvi ym. 1998: 201.) Tämän tutkimuksen aihe liittyy vahvasti kehittämiseen. Alasuutarin mukaan kehittämiseen liittyviä asioita on usein hankalaa tutkia absoluuttisin mittarein. Kun tutkitaan merkitysrakenteita, jossa haastateltavat hahmottavat ja jäsentävät itse erilaisia asioita, on strukturoimaton haastattelu paras vaihtoehto. (Alasuutari 1999: 82-83.) Tämän tutkimuksen kannalta nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi puolistrukturoitu- ja henkilökohtainen yksilöhaastattelu. Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsijärvi ym. 1998: 204). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa (Hirsijärvi & Hurme 1985: 36). Teemahaastattelulle on myös tyypillistä, että kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole ennalta määriteltä. (Hirsijärvi ym. 1998: 204). Teemahaastattelu tuki haastateltavien näkökulmien esiin tulemistä vapaasti. Tämä oli mielestäni selkeä etu, koska haastattelun aikana tuli esimerkiksi tilanteita, jolloin osa kysymyksistä tuli haastateltavien omasta toimesta esiin ja niitä ei tarvinnut tutkijan kysyä.

### *Tutkimusaineisto*

Lähtökohtaisesti aineiston suuruuden määrittäminen on laadullisessa tutkimuksessa ongelmallista. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyden arvioinnissa kylläisyyden käsitettä. (ks. Alasuutari 1999: 108.) Sinänsä aineistona voi olla vaikka yhden henkilön haastattelu. Kylläisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa etukäteen päättämättä haastateltavien määrästä. Tyypillisesti tutkija jatkaa haastatteluja niin kauan, kun haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tähän ajattelutapaan liittyy ongelmia. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Kuitenkin haastattelijasta riippuu useasti, kuinka paljon hän voi löytää tai huomata uusia näkökulmia. Näin ollen on vaikea arvioida olisiko uusia näkökulmia voitu vielä huomata. Toisaalta laadulliseen tutkimukseen liittyy myös se piirre, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia, jolloin uusia näkökulmia voidaan löytää haastateltaessa aina uusia henkilöitä. (Hirsijärvi ym. 1998: 181.)

### 3.3. Haastateltavien valinta

Haastatteluun valittiin Finland convention bureaun kongressihakemistosta kongressijärjestäjiä, jotka olivat järjestäneet viimeisen kahden vuoden aikana tai tulevat kuluvana vuonna järjestämään kongressin jossain päin Suomea. Haastateltaviksi valittiin lisäksi sellaisia kongressijärjestäjiä, joiden kongressitapahtuman osallistujamäärä ei ylitä 400 henkeä. Haastatteluun pyrittiin saamaan henkilöitä, jotka olivat kokeneita kongressin järjestäjiä ja myös henkilöitä, joilla oli vähemmän kokemusta. Haastateltujen organisaatiot poikkesivat toisistaan ja myös haastateltavien asemat ja työtehtävät eri organisaatioissa vaihtelivat. Näin varmistettiin laaja-alaisempi näkemys ja saatiin erilaisia näkökulmia asiasta.

Lisäksi haastatteluun valittiin kaksi merkittävää kokous- ja kongressipaikan edustajaa. Tampere-talo valittiin heidän hyvän maineen ja kiitosta saaneiden kokous- ja kongressipalveluiden perusteella. Saariselkä taas edustaa toisenlaista ääripäätä kokous- ja kongressijärjestäjänä ja edustaa hyvin lapin ympäristöä hyödyntävää kokous- ja kongressitaloa.

### 3.4. Tutkimuksen tulosten luotettavuus

Tutkimuksen laatua ja aineiston luotettavuutta arvioidaan eri käsitteiden avulla. Keskeiset käsitteet ovat *reliabiliteetti*, *objektiivisuus* ja *validiteetti*.

*Reliabiliteetti* kuvastaa sitä, missä määrin mittaustulokset ovat toistettavissa, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että mikäli joku toinen tutkija suorittaisi saman tutkimuksen uudestaan, päädyttäisiin samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Aineiston tulkintaa voidaan pitää reliaabelina silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998: 214.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty lisäämään dokumentoimalla tutkimus ja kysymällä haastateltavilta samoja kysymyksiä eri muodossa.

*Objektiivisuudella* tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimustulokset heijastavat tutkitun ilmiön luonnetta. Tutkimustuloksiin ei saisi näin ollen heijastua tutkijan vaikutus. Tutkijan olisikin kiinnitettävä huomiota aineiston dokumentointiin, johtopäätöksiin ja niiden perusteluihin sekä siihen miten tuloksiin on päädytty. (Seppälä 2002.) Eskolan ja Suorannan (1998: 210) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkijan tulee olla tietoinen siitä, millainen on hänen oma vaikutuksensa tutkijan tuloksien tulkinnassa (Seppälä 2002). Näin laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline (Eskola ym. 1998: 211). Tutkijan rooli tulee esiin esimerkiksi lähdekritiikissä. Alasuutarin mukaan lähdekritiikki edellyttää tutkijalta terveen järjen käyttöä. Tutkijan on pyrittävä lähdeä ja sen funktiota erittelemällä päättelemään, miten luotettavana saatuja tietoja voidaan pitää (1999: 101).

Puhuttaessa *validiteetista* voidaan käsittää se ulkoisena- ja sisäisenä validiteettina. Eskolan ja Suorannan mukaan sisäisellä validiteetilla tai pätevyydellä viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Sisäinen validiteetti osoittaa tällöin tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta. (1998: 214.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen ja päätelmien sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola ym. 1998: 214). Grönforsin mukaan tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on (Eskola ym. 1998: 213).



Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä Hirsijärvi ja Hurme tuovat esille myös käsitteet käsitevalidius ja sisältövalidius. Käsitevalidiutta pidetään huonona, mikäli tutkittavasta ilmiöstä ei kyetä tavoittamaan olennaisia piirteitä tai ellei teoriasta pystytä johtamaan keskeisiä käsitteitä. Sisältövalidiudella arvioidaan tavoitetaanko kysymyksillä haluttuja merkityksiä. Sisältövalidius voidaan varmistaa varautumalla tarpeeksi useaan kysymykseen ja riittäviin lisäkysymyksiin. (1985: 129.)

### 3.5. Empiiriset tulokset

#### 3.5.1. Ostopäätökseen osallistujat

Aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille, että organisaatioissa ostopäätöksiin osallistuu useasti monet henkilöt ja muodostavat eräänlaisen ”ostoyksikön”, joiden jäsenillä on erilaisia rooleja. Websterin ja Windin määritelmien mukaan rooleja ovat: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät ja ”portinvartijat”. Tämän lisäksi eri osapuolilla voi olla useita rooleja ostoprosessin eri vaiheissa. (Clark ym. 1995.)

Tähän tutkimukseen osallistui organisaatioita, joiden tarpeet kongressinjärjestämiselle vaihtelivat. Organisaatiot olivat myös taustaltaan erilaisia. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että kongressipaikan valintaan osallistui useampi henkilö ja henkilöillä tai heidän edustamallaan organisaatioilla oli erilaisia rooleja päätöksenteon eri vaiheissa. Tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla yhdelläkään ei ollut yhtä ainutta henkilöä, joka olisi täysin vastannut paikanvalinnasta. Haastateltavien paikanvalintaan osallistui organisaatiosta riippuen 5-10 henkilöä. Pääsääntöä, jonka perusteella ”ostoyksikkö” muodostettiin ei voitu tutkimuksessa tuoda esille. Sitä vastoin eri päätöksentekoroolit tulivat esille.

Marraskuussa 2006 järjestettiin Tamperetalolla Innovation Pressure, International ProACT konferenssi, jonka järjestelyistä vastasivat Tekes ja Kauppa ja teollisuusministeriö. Tämän konferenssin paikanvalintaprosessiin vaikuttivat eri henkilöt, joilla oli vaihtelevat roolit päätöksenteossa. Websterin ja Windin määritelmiä mukailleen ostajan roolissa toimivat konferenssin organisointia varten perustettu työryhmä, joka koostui Ktm:n-, Tekesin- ja tutkijoiden edustajista. Koko konferenssin organisointivastuu, johon sisältyi myös paikanvalinta, oli yhdellä nimetyllä henkilöllä, mutta käytännössä paikanvalintaan osallistui useampi henkilö. Tutkijoiden edustajat tekivät lähinnä konferenssin sisällöllisiin kysymyksiin liittyviä päätöksiä. Lopulliset

paikanvalintaan liittyvät päätökset teki kuitenkin Ktm, joka hyväksyi tai hylkäsi kuluja aiheuttavat päätökset. Näin ollen Ktm:n rooli oli päättävä ja samalla eräänlainen portinvartija. Tämän lisäksi palkattu kongressitoimisto toimi vaikuttajana paikanvalintaprosessissa. Vaikuttaja toimi myös Finland convention bureau, joka antoi taustatietoja paikkojen suhteen.

”Sanotaan, että kongressin organisoinnissa kongressitoimiston rooli oli aivan ehdoton. Kun me lähdettiin katsomaan näitä paikkoja, niin Tavilla (kongressitoimisto) oli kokemusta kaikista näistä eri paikoista. Ja ne osas myös varoittaa meitä eri paikkojen puutteista ja sanoi ihan suoraan mistä asioista kannattaa rupee tinkimään ja mitä pitää erityisesti valvoa. Esimerkiksi asiakkailta on tullut huonoa palautetta tästä ja tästä asiasta, että kiinnittäkää huomiota siihen. Kongressitoimisto vaikutti suurimmalta osalta paikanvalintaan, koska heillä oli paras paikallinen tuntemus Tampereen infrasta.”

Tässä haastattelussa ei tullut ilmi, että kongressipalveluiden loppukäyttäjillä olisi ollut vaikutusta paikanvalintaan. Loppukäyttäjiltä lähinnä tiedusteltiin, mitä aktiviteetteja he toivoisivat järjestettävän. Kysely tehtiin kuitenkin vasta sen jälkeen, kun päätös paikanvalinnasta oli jo tehty.

Kongressipaikan valinnasta mainittiin seuraavasti:

”Taustaksi haluan kertoa, että mä olen kliinisen virologian proffa, niin mä myös edustan Suomea tässä Esv neuvostossa, tässä sikariportaassa. Ja meidän päämajasta tuli kysely, että 2008 kokoukselle olisi suunniteltu teemaksi winter ja sitten kysyttiin onko ehdotuksia paikoista Ja mä sitten innostuin, tää tiedustelu, että joo, että jos Euroopan virustutkijat haluavat kerrankin kokea kunnan talven, niin järjestetäänpä tämä kokous nyt sitten napapiirin pohjoispuolella metrin lumihangessa ja sitten mä uhosin Saariselän hyviä puolia ja niin syntyi tämä ostopäätös. Ja professori Raimo Suhosen esitelmä kongressimessuilla oli ehkä tärkein tekijä, miksi mä jäin koukkuun ajatuksesta tällaisen elämiskongressin järjestämisestä Saariselälle. Raimo Suhonen, joka on ihotautilääkäri, hän kertoi, että hän oli juuri vuosi sitten järjestänyt maailmanlaajuisen kongressin ihotautilääkäreille Saariselällä. Tietysti mä tein joitain tarkempia kyselyitä, kyselin tuttavilta, jotka olivat käyneet Saariselällä, että mitä te tykkäsitte. Siinä on tämä omakohtainen, kun mä kävin siellä Saariselällä niin mä ihastuin siihen paikkaan niin valtavasti. Mä halusin niin vaan jakaa tämän kokemuksen toisten kanssa. Ei sitten ollut sellaisia epävarmuus tekijöitä. Jos mä olisin lähtenyt Leville tai jonnekin muualle, josta mulla ei ole omia kokemuksia.”

”No minä sen paikanvalintapäätöksen teen, koska näyttää siltä, että kongressijärjestäminen jää mun vastuulle.”

”Me ollaan Yrittäjänäisten keskusliitto ja meitä on 3 henkilöä töissä toimistossa Helsingissä. Seminaareja ja kokouksia järjestetään kokoajan. Esimerkiksi vuosikokoukset, näitä on jatkuvalla syötöllä näitä tilaisuuksia. Me kolme valitaan paikat. Me käytettiin sellaista kongressitoimistoa. Siinä on aikamoinen järjesteleminen, eli ne otti vastuun, niillähän on sellainen pitkä lista, kun ne niinkun kattoo. Ei kysytty mitään osallistujilta, tarjottiin, eihän ne osaa valita. Meillähän on hirveän iso valikoima näitä paikkoja Suomessa ja sit kun meillä on hirveesti näitä yhdistyksiä ympäri Suomea, niin nehän yleensä tietää mihin pitää mennä.”

Paikanvalintaan osallistuvien henkilöiden tunnistaminen ja eri henkilöiden roolien selvittäminen on tärkeää, mikäli kongressipaikka haluaa houkuttaa järjestöjä asiakkaakseen. Väärien ihmisten houkuttelemisen on sekä rahan- että ajanhukkaa ja sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus niihin päättäjiin, joilla on todellisuudessa vaikutusvaltaa tai päätösvaltaa paikanvalintaan. Esimerkiksi yhdistys tai järjestö on saattanut perustaa järjestelykomitean, jolla on vaikutusvaltainen puheenjohtaja. Komitean puheenjohtajalla saattaa taas olla enemmän vaikutusvaltaa kuin varsinaisen yhdistyksen tai järjestön johtajalla tai tehtävään palkatulla kongressitoimistolla. Näin tässä tapauksessa kongressipaikan olisi järkevää suunnata markkinointiponnistelut komitean puheenjohtajaan, jonka vaikutus palveluiden arvioinnissa on merkittävin.

Mielestäni tämä on erittäin tärkeää, sillä menestyvien palveluiden kokemukset vastaavat odotuksia ja odotuksia pitää pystyä luomaan niille avainhenkilöille, joiden roolit paikanvalinnan päätöksentekoprosessissa ovat merkittävimmät. Kokous- ja kongressiliiketoiminnassa on myös oleellista suunnitella ja sovittaa itse kongressipuitteet ja eri palvelut kongressiohjelmaksi kokonaisuudeksi. Jotta tämä olisi mahdollista täytyy asiakkaan tarpeita ja käsityksiä pystyä ymmärtämään. Näin asiakkaat toimivat muokattavan palvelukonseptin ideoinnin lähteenä. Toisaalta toimivistakaan huippulaadun kokouspuitteista ei ole mitään hyötyä, ellei tuote tai palvelu herätä asiakkaalle ostopäätösvaiheessa minkäänlaisia tuntemuksia tai anna potentiaalista ratkaisua asiakkaan ongelmiin. Tämän takia palveluiden suunnittelussa onkin järkevää pyrkiä tuomaan esille asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavia kriteerejä ja tekijöitä jotka vaikuttavat ostopäätösprosessissa. Näin palvelu voidaan suunnitella ja sovittaa asiakkaan kannalta tärkeäksi.

### 3.5.2. Harkintaryhmä

Clark ym. (1995) toivat tutkimuksessaan esille, että järjestöjen paikanvalintaan tähtäävässä ostopäätösprosessissa ensimmäinen vaihe on harkintaryhmän muodostaminen. Harkintaryhmä muodostuu muutamista vaihtoehdoista, joiden palvelut tarjoavat mahdollisen ratkaisun tarpeisiin, eli tässä tapauksessa sopivasta kongressipaikasta. Aluksi harkitaan yleisesti paikkoja, jotka mahdollisesti voisivat toimia kongressin pitopaikkana. Tämän jälkeen paikkoja arvioidaan valittujen kriteereiden ja tiettyjen painotusten avulla, jolloin saadaan karsittua paikkojen lukumäärää. Varsinainen paikanvalinta tehdään yleisemmin tästä ryhmästä.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että yhdistykset valitsivat muutamia potentiaalisia kongressipaikkoja, jotka alustavasti vastasivat tulevan kongressin tai konferenssin tarpeita. Eri organisaatioilla oli eri kriteerit, joiden perusteella muodostettiin harkintaryhmä. Haastatteluun osallistujat ottivat vertailuun 3-4 paikkaa. Tämän jälkeen alkoi kongressipaikkojen tarkempi vertailu, jonka yhteydessä pyydettiin alustavat tarjoukset. Vertailun tuloksena muodostui alkuperäisiä pienemmät paikkojen ryhmät. Haastattelujen perusteella paikan valinnassa ”loppusuoralle” pääsivät tavallisesti kaksi paikkaa, joista tarkempien kriteereiden perusteella valittiin kongressin pitopaikka. Toisaalta poikkeuksen karsimiseen tekivät ne kaksi haastatteluun osallistuvaa, jotka järjestivät kokouksen tai kongressinsa samassa paikassa, jolloin he eivät harkinneet uusia paikkoja. Useimmat haastatteluun osallistuvat harkitsivat myös uusia paikkoja, joista heillä ei ollut aiempaa kokemusta.

Clarkin ym. (1995) mukaan kongressipaikkojen markkinoijien olisi hyödyllistä selvittää mitä tarkoittaa se, että kongressipaikka on mukana järjestön tai yhdistyksen harkintaryhmässä.

Kaikkien haastateltavien kongressipaikan valintaan vaikutti taustalle järjestettävän kongressin luonne. Tieteellisille kongresseille ominaista oli asiasisällön painottuminen kongressi-/ konferenssi-ohjelmassa. Tätä tarkoitusta varten ensisijaisesti vertailtiin paikkojen fyysisiä puitteita ja eri palveluiden saatavuutta. Toisaalta poikkeuksiakin löytyi eri ominaisuuksien preferoinnissa. Muodostaessaan harkintaryhmää haastateltavat toivat esille seuraavia asioita:

”Mun vastaus ei ole siinä mielessä yleispätevä kaikille kongresseille, mutta tämän Saariselän kongressin osalta erityisesti minua viehätti ja mitkä minun mielestä olisi

sopivia tällaiselle eurooppalaiselle virustutkijayhteisölle, niin hyvät kulkuyhteydet. Tunti kaksykt minuuttia lentää moderneilla suihkukoneilla Helsingistä Ivaloon, joka on Saariselän vieressä. Ja kulkuyhteydet ovat tärkeitä ylipäätään. Lisäksi seudun ja paikkakunnan korkeatasoisuus ja ammattitaito. Koska tällä kertaa meidän kongressi tulee olemaan tällainen elämys- tai seikkailukongressi, niin hyvin tärkeä tekijä on ystävälliset ja ammattitaitoiset henkilöt, toisaalta hotellissa toisaalta järjestämässä näitä kaikkia seikkailuja ja oheistapahtumia. Paitsi, että siinä on sellainen tiukka-pipoinen tiede tärkeänä, mutta yhtä tärkeänä tässä tapauksessa on tällainen vapaa-aika.”

”Siis se, että on toimiva ja hyvinvarusteltu konferenssitila ja jopa niin iso, että tällainen u-pöytämuoto sopii, koska se on paras meidän tarkoituksiin. Koska nää on hyvin interaktiivisia nää kurssit. Ja sitten tietysti kun meidän periaate on interaktiivinen, intensiivi ja internaatti. Elikkä meidän pitää asua samassa paikassa, eli pitää olla tarpeellinen määrä huoneita. On hyvin tärkeää, että tällainen me henki syntyy. Ja sitten vielä se kun nämä tutkijat, lääkärit ja työhygieenikot, jotka on meidän kursseilla, niin nehän matkustaa hyvin paljon. Eli tämmöinen ihan standardi liikemieshotelli ei meille käy, vaan pitää olla niinkuin jotain vähän muuta, että mahdollisimman eksoottinen paikka. Tai sanotaan niinkuin hieman poikkeava paikka, joka siis sehän on meille myyntivaltti. Se että koska nää on nähnyt näitä Hiltoneita ja Scandickeja ja tavallisia hotelleja niin paljon, että pitää olla vähän erikoisempi paikka, jossa sitten on hyvät mahdollisuudet järjestää jotain jännää sosiaalista ohjelmaakin. Että tässä on ollut Lappi aika paljon esillä.” (Nivan asiantuntija)

### 3.5.3. Valintarajoitteet

Aiemmin tuotiin esille, että kongressipaikan valinta tehtiin muodostetusta harkintaryhmästä. Harkintaryhmä taas muodostettiin tiettyjen valittujen kriteereiden perusteella. Nämä kriteerit muodostivat eräänlaiset valintarajoitteet, eli mikäli kongressipaikka täytti valitut kriteerit harkittiin sen eri ominaisuuksia tarkemmin. Nämä kriteerit osoittautuivat tärkeiksi tekijöiksi paikanvalintaprosessissa, sillä mikäli paikan ominaisuudet eivät alunperinkään vastanneet odotuksia, ei paikka tullut valituksia harkintaryhmään. Ne paikat taas, jotka eivät alkuvaiheessakaan kuuluneet harkintaryhmään, harvoin tulivat valituksi. Harkintaryhmän muodostamisessa korostui kongressiohjelman sovittaminen kongressipaikkaan. Haastattelujen perusteella pyrittiin tuomaan esille niitä kriteereitä, joita kongressipaikan valitsijat ensisijaisesti tarkastelivat.

Ktm:n ja Tekesin toteuttaman Innovation Pressure, International ProACT -konferenssin yhteydessä paikanvalinnasta vastaavat kertoivat aluksi etsivänsä niitä vaihtoehtoja, jotka heidän omien käsitysten mukaan parhaiten soveltuisivat kansainvälisen tieteellisen konferenssin pitopaikaksi. Valintaprosessin alkuvaiheesta he kertoivat haastattelussa seuraavanlaisia asioita:

”Kun me järjestettiin kansainvälinen konferenssi, niin sen piti täyttää tietynlaisia vaatimuksia. Meillä oli tietty kriteeristö, joilla me katsottiin erilaisia paikkoja. Eli piti olla riittävän iso ja edustava tila, koska tulee noin 300 ihmistä. Ja kun on tieteellinen konferenssi, niin sen luonteeseen kuuluu, että siellä on näitä sessiohuoneita, vähintään kymmenen. Ja kun on kansainvälinen konferenssi, niin pitää olla saavutettavissa. Kyl me mietittiin Lappiakin, mut kyl mä luulen et se jäi pois kun ne kulkuyhteydet olis ollut varmaan hankalat. Oltais varmaan löydetty se paikka, mutta mä luulen, että se organisointi olisi tullut hankalaksi. Eli mietittiin sitä saavutettavuutta, Leville olisi tullut yksi pykälä lisää. Tampereellekin pääsee suoraan ympäri maailmaa. Ja sitten se vielä kun on tieteellinen konferenssi, niin haluttiin, että se pidettäisiin tutkimuskaupungissa. Kuitenkin Helsinki oli ykkösvaihtoehto, koska se oli suurin ja tunnetuin. Sitten meillä oli Tampere, ja sitten muuta paikat alkoi tippua pikkuhiljaa pois, koska niistä alkoi tulla liian hankalia. Toisaalta me ajateltiin, että ei Suomessa ole hirveen monia paikkoja, missä se konferenssi voidaan pitää. Jos mietitään Leviä, niin en edes tiedä mitä tiloja siellä on, tai esimerkiksi Hämeenlinnaa. Siellä ei välttämättä ole saatavilla sellaisia isoja konferenssitiloja, ei ainakaan Finland convention bureau, sieltä ei ainakaan paljon tullut niitä ideoita.” (Ktm:n asiantuntija)

Kaikki haastateltavat korostivat paikan saavutettavuutta. Paikkaan tuli päästä helposti ja liikkuminen paikan päällä tuli olla vaivatonta ja kulkeminen helposti järjestettävissä. Useat kertoivat paikan saavutettavuuden olevan yksi tärkeimmistä paikanvalintaa vaikuttavista kriteereistä. Näin etenkin kansainvälisten kongressien ja konferenssien yhteydessä.

Paikan saavutettavuuteen liittyen haastateltavat mainitsivat seuraavanlaisia asioita:

”Esimerkiksi tämä kansainvälinen konferenssi, niin se piti ekaks laittaa Lappiin. Ja sit me mietittiin, et se olis eksoottista ja muuta. Mutta sitten kävikin ne liikkumiset, sinne oli hankala mennä. Sit me mentiin vaan Tampereelle.” (Yrittäjänaiset)

”Kansainvälisiin konferensseihin pyydettiin järjestäjiltä tarjoukset. Ensisijaisesti vaikutti saavutettavuus ja palvelut. Savonlinnan saavutettavuuden kanssa oli oltava tarkkana, on jouduttu tilaamaan esimerkiksi kokonaan uusi lentovuoro jonkun kongressin osalta.” (Joensuun Yliopiston asiantuntija)

”Muutenkin kongressipaikan valinnassa korostuu se, että pitäis olla hyvät kulkuyhteydet tai selkeät. Koska kun ulkomailta tullaan, niin löydetään sinne helposti. Se on kuule ollut täällä Otaniemessäkin niin hankalaa, että missä se kuule on. Vaikka sulla on verkkosivuilla niin hyvin, selkeästi selvitetty. Niin ei voi uskoa kuinka ne takkuaa.”

Eräänlaisena itsestään selvyytensä pidettiin tilojen toimivuutta, joihin liittyi tekniset valmiudet. Tarvetta oli joustaville tilaratkaisuille. Tilat tulivat olla muunneltavissa erikokoisille ryhmille ja erityiset tarpeet huomioon ottaen. Tilaratkaisut olivat kulkuyhteyksien ohella useimmiten mainittu kriteeri, mikä vaikutti alustaviin arvioihin. ”Mietittiin olisiko mahdollista järjestää hotellissa, jonne mahtuisi 300 henkeä. Haluttiin kaikin puolin järjestään tällainen laadukas kongressi. Että on modernit tilat, joista löytyy kaikki uusimmat av-välineet, uusi ja edustava. Lisäksi koska kysymyksessä on tieteellinen kongressi, niin haluttiin, että se on yliopiston tiloissa.” (Oulun yliopiston asiantuntija)

Haastateltavat korostivat myös kongressipaikan palveluihin liittyviä tekijöitä. Useimmat haastateltavat mainitsivat tärkeäksi varmistaa, että kongressipaikan palvelukonsepti vastaisi heidän tarpeitaan. Paikan palvelutasosta täytyi olla selkeä käsitys. Mainittiin muun muassa, että paikan pitää olla ”hintansa arvoinen”. Useimmat halusivatkin päästä paikanpäälle käymään, jotta omakohtaisesti voisivat konkreettisesti arvioida paikan palvelutarjoomaa. Esimerkiksi osa haastateltavista halusi käydä itse testaamassa ravintoloiden tason, tutustuen ruokalistoisiin ja jopa viineihin. Osa haastateltavista myös valitsivat vain sellaisia paikkoja, joista oli omakohtaisia kokemuksia. He eivät halunneet ottaa riskiä, että heidän kongressinsa ei soveltuisi tiettyyn paikkaan. Haastateltavat odottivatkin paikalta kokemusta kongressien ja konferenssien järjestämisestä tai jotain joka vakuuttaisi, että paikan palvelutaso on odotuksia vastaava. Tämä tekijä tuli erittäin selvästi esille haastattelussa.

”Tärkeää oli fiilis siitä että hinta vastaa tarjottavaa laatua.” Joensuun yliopiston asiantuntija

”Me otettiin valokuvat jokaisesta huoneesta ja käytiin syömässä ne ruoat mitä ne tarjos. Niin kuin Tampereella oli erikseen se illallispaikka, niin syötiin ne menut ja sitten kokoonnuttiin takaisin sen komitean kanssa ja esiteltiin vaihtoehtoja. Näytettiin valokuvia ja kerrottiin kokemuksia. Käytiin runsaasti niitä keskusteluita.” (Ktm:n asiantuntija)

”Sulla pitää olla referenssilista, että tiedetään että se paikka ei ole saanut bugeja. Tässä niin kuin henkilökohtainen vastuu korostuu. Sen takia halutaan tuntea paikka ja varmistua kuinka se konsepti toimii. Se vaikuttaa myös siihen että on helpompi sovittaa se tietty haluttu ohjelma kongressipuitteisiin, mikä on kongressin onnistumisen edellytys. Monesti se on hyvin monimutkaista ja eri asiakkaille on erilaiset tarpeet ja käsitykset hyvästä palvelusta. Sen takia heillä on omat kriteerit ja sen takia he arvostavat tiettyjä kriteerejä muiden ylitse. Tuttu henkilökunta voi paremmin tutustua asiakkaiden tarpeisiin ja löytää nopeasti valmiita ratkaisumalleja. Se on selkeä kilpailuetu.” (Tkk:n asiantuntija)

”Valitaan paikka josta on entuudestaan kokemusta. Esimerkiksi, jos joku on matkustellut ja kokenut jonkun paikan hyväksi. Pitää siis olla referenssiä.” Niva

”Me valitaan paikka, josta saman katon alta onnistuu saamaan kaiken, ellei halua sellaista kokousta, jossa on hirveän paljon erilaisia elementtejä. Se on silloin hirveän paljon työläämpi järjestää. Tämän takia Tamperetalo voitti. Ja mikä on meidän kokemusten mukaan Tampereen kohdalla ehdottomasti ylitse muiden on heidän kykynsä palvella, eli se kokonaiskonsepti. Tamperetalo järjestää itsenäisesti konferenssin hyvin pienillä nuoteilla. Heille ei tarvitse hirveän paljon antaa ohjeita kun se homma sujuu rutiinilla.” (Metso Oyj:n asiantuntija)

#### 3.5.4 Erityiset valinta-arviot

Kongressipaikanvalinnassa painotettiin myös tiettyjä kriteerejä, jotka oleellisesti vaikuttivat haastateltavien mukaan tietyn paikanvalintaan.

Ktm:n ja Tekesin Innovation Pressure & International ProACT -konferenssin paikanvalinnassa mietittiin seuraavia asioita:

”Loppujen lopuksi se meni niin että teknisesti oltais voitu järjestää se Tampere-talolla tai Finlandia-talolla yhtä hyvin, näin vois sanoa. Tamperetalo tuli kuitenkin



edullisemmaksi. Etenkin ruoan puolesta se tuli selvästi edullisemmaksi. Kyllä me verrattiin muutakin kuin hintaa. Mietittiin kannattaako esimerkiksi maksaa huomattavasti enemmän siitä että ollaan Helsingin keskustassa, tai että on joku merinäkymä tai muu sellainen. Mut kuitenkin ne tilat ja ruuat ja muut merkitsi paljon. Ja mä luulen, et niin kuin Tamperetalo halus meidät sinne, koska tilojen osalta ne rupees tulemaan enemmän vastaan. Ja sitten kun kysymyksessä on ministeriö, joka tekee hankintapäätöksiä, niin jos yks paikka on selkeästi edullisempi kuin toinen, ja eikä niin kuin merkittäviä muita erottavia tekijöitä pystynyt havaitsemaan, niin se päätös oli ihan selvä. Lisäksi kongressitoimisto vaikutti suurimmalta osalta päätöksentekoon paikansuhteen, koska heillä oli paras paikallinen tuntemus Tampereen infrasta. Esimerkiksi oheispalveluiden osuus on merkittävä kongressin onnistumisen kannalta. Kun esimerkiksi haettiin se Tampellan paikka, niin se on siinä rannassa. Et niin kuin Helsingissä Finlandia talon läheisyydessähän on ne hotellit, mutta oheisaktiviteettien järjestäminen on paljon vaikeampaa, kulkeminen jne. ”

Oulun kongressin lopullisesta paikanvalintapäätöstä punnittiin seuraavanlaisesti:

”Tässä ratkaisi sopivat tilat ja ruokailumahdollisuudet heti siinä vieressä ja edullisen hinnat, koska meillä oli annettu budjettirajoite. Oulussa ei hirveästi ollut vaihtoehtoja, mutta periaatteessa kuitenkin se kolme neljä vaihtoehtoa oli joista valitsimme. Meillä oli tietyt laatuodotukset, joita arvioimme omien kokemusten avulla. Ja sitten laatuodotuksiin vaikutti se, että oliko todisteita että siellä on aikaisemmin järjestetty jokin kongressi ja miten se on suoriutunut. Merkittävää oli myös, että taloudellisia riskejä ei siihen meidän valintaan oikeen liittynyt, koska siinä tuli tämä yliopisto vastaan.” (Oulun yliopiston asiantuntija)

” Professori Raimo Suhosen esitelmä kongressimessuilla oli ehkä tärkein tekijä, miksi mä jäin koukkuun ajatuksesta järjestää tällainen elämiskongressi juuri Saariselällä. Lopulliseen arviointiin vaikutti Congrex -kongressijärjestäjä, jonka kanssa mä järkkään tätä kongressia. Heillä oli paljon tätä kokemusta ja ammattitaitoa järjestämisestä. Heidän kanssa yhdessä mä mietin muita lappilaisia, Leviä ja sen semmoista. Ja aika nopeasti me päädyttiin siihen, että nimenomaan tällaisille ulkomaalaisille ja laatutietoisille ja aikalaille vakiintuneille ja niin kuin tiedemiehet on, niin Saariselkä oli paras vaihtoehto. Kuitenkin mun täytyy tunnustaa, että mä en ole koskaan käynyt Levillä ja olen tehnyt valintani huhupuheiden ja haastattelujen perusteella, vaistomaisestikin. Jos mä olisin lähtenyt Leville tai jonnekin muualle, josta mulla ei ole omia kokemuksia tai mulla ei ole ollut tiedossa onko siellä kukaan järjestänyt vastaavia isoja biolääketieteellisiä kongresseja. Ja siinä olisi ollut niin paljon sähläämistä ja

selvittämistä. Ja sanotaan, kun mä olen jo valintani tehnyt, niin silloin päätöstäni tehdessäni se hintataso ei ollut tärkeä tekijä minulle. Mutta nyt tällä hetkellä juuri, kun tämä kongressi on maaliskuussa., niin nämä osallistuvat miettivät juuri tällä hetkellä onko heillä varaa lentää jostain Espanjasta. Ensin Helsinkiin ja sitten Ivaloon. Ja Finnairin hintataso on sikamaisen kallis. Niin monet espanjalaiset ovat sanoneet, että ei heillä ole varaa lentää sinne ja hotellihuoneetkin ovat kalliita. Niin mä olen ihan varma, että kymmenet, ellei sadat potentiaaliset asiakkaat jättää tulematta. Ja se vaikuttaa kongressin onnistumiseen. Toisaalta meillä on meidän emojärjestön Euroopan kliinisen virologian seura, niin hekin ovat tulleet vastaan tässä meidän tapauksessa. He innostuivat niin tästä meidän Saariselkäkäkonseptista, että he suostuivat myöntämään, jopa poikkeuksellisen paljon tällaisia matka-apurahoja osallistujilleen.” (Helsingin yliopiston asiantuntija)

### 3.5.5 Ostopäätökseen vaikuttavia tilannetekijöitä

#### *Ostoluokka ("buyclass")*

Teemahaastatteluun osallistuneet järjestöt/ yhdistykset olivat kaikki järjestäneet kongressin tai konferenssin aikaisemmin. Toisaalta henkilöt, jotka edustivat eri organisaatioita, saattoivat olla ensimmäistä kertaa mukana järjestämässä oman järjestön tai yhdistyksen kongressia/ konferenssia. Esimerkkejä löytyi muunnellun uudelleen oston- ja suoran uudelleen oston luokista. Toisaalta tilanteet ovat saattaneet muuttua ajan myötä. Esimerkiksi Metso material technology Oy:n järjestämiin kongresseihin vaikutti aluksi yksinkertaisesti se, että haluttiin tarjota asiakkaille jotain uutta.

”Pääsääntöisesti paikanvalintaamme vaikutti aluksi se, että olimmeko olleet samassa paikassa edellisenä vuonna ja halusimmeko näyttää osallistujille jotain erilaista. Siitä syystä, että osallistujat saattavat olla samoja, joten on tarjottava heille jotain vaihtelua. Olemme järjestäneet useita kongresseja ja alkuvaiheessa vaihdoimme paikkoja useamman kerran, mutta sitten olemme todenneet, että yksi paikka on ylitse muiden. Ja olemme peräkkäin järjestäneet kongressit Tamperetalolla” (Ktm:n asiantuntija)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että useasti järjestöjen paikanvalinta perustuu rotaatioon. Etenkin yliopistojen kanssa tekemisissä olevien yhdistysten ja järjestöjen paikanvalintaan vaikutti mahdollisuus vieraila paikallisessa yliopistossa. Tämän takia kongressin pitopaikkoja vertailtiin lähinnä yliopistokaupungin alueelta. Toisaalta muita kuin yliopistokaupunkien tarjoamia kongressitiloja ei täysin suljettu pois

päätöksenteosta. Näin paikanvalintaan vaikutti suuresti omat kokemukset paikallisista kokouspalveluiden tarjoajista yliopiston lähetyviltä. Suurimpana ostopäätösprosessiin vaikuttava muuttuja tämän kongressin osalla voidaan pitää rotaatiota.

”Halusimme järjestää tutkimusohjelmamme kautta tulevan kansainvälisen kongressin Oulussa. Koska kysymyksessä on tieteellinen kongressi niin haluttiin, että se on yliopiston tiloissa. Se oli skandinaavinen kiertävä kokous ja nyt oli vuorossa Oulu. Periaatteessa mietittiin, että olisi ollut mahdollista järjestää esimerkiksi Kemissä, mutta sitten taas, että täällä on lentoyhteydet ja muutenkin hyvät kulkuyhteydet. Sitten taas olisi pitänyt lähteä johonkin eri paikkaan. Meidän järjestelytyöryhmässä oli hyvin monia, joilla oli kokemusta tieteellisten kokouksien järjestämisestä. Halusimme tuoda esille Oulun yliopistoa, tuoda esiin omaa yliopistoa.” (Oulun yliopiston asiantuntija)

Osalle paikanvalinta oli osittain muodostunut rutiininomaiseksi. Omien kokemusten ja mieltymysten perusteella järjestettiin kongressit tutussa ympäristössä. Täten harvoin harkittiin uusia- tai vaihtoehtoisia paikkoja.

”No meillä oli vaihtoehtona vaan Dipoli tai Tekninen korkeakoulu. Paikanvalintaa vaikuttaa oleellisesti mikäli paikka on tuttu. Ja se oli meistä katsottuna lähellä ja sit katso se hallittavuus, että kun henkilökunta on tuttu. Ja mä luulen, että se on tällainen konseptin avain, että sulla on tuttu henkilökunta. Ja se on kasvojen menettämistä niille ja mulle, jos ne mokaa”. (Tkkn:n asiantuntija)

### *Riskit*

Toisena merkittävänä tyyppinä voidaan pitää ostopahtumaan liittyvää riskiä. Jacobyn ja Kaplanin mukaan riski voi olla taloudellinen tai se voi olla välillinen ts. toteutua seurauksena jostakin. Taloudellinen muodostuu mikäli tuote ei ole siitä maksetun hinnan arvoinen. Taloudellinen riski voi olla henkilökohtainen tai se voi koitua organisaatiolle. (Clark ym. 1995)

Edelleen Jacobyn ja Kaplanin mukaan välillinen riski voi olla psykologinen, funktionaalinen, fyysinen tai sosiaalinen. Psykologisella riskillä tarkoitetaan, että heikko tai huono tuote saattaa haitata asiakkaan egoa. Funktionaalinen riski muodostuu kun tuote ei vastaa odotuksia. Fyysiseen riskiin kuuluu muun muassa tuotteen käyttöön tai ostoon liittyvä turvallisuus. Sosiaalinen riski saattaa toteutua, mikäli tuotevalinnan jälkeen ostaja joutuu kiusalliseen tai noloon asemaan esimerkiksi ystävien tai kollegojen

edessä. Riskistä voi muodostua merkittävä tilannesidonnainen tekijä, varsinkin kun on kysymyksessä tuote, jonka aineettomuuden aste on korkea. (Clark ym. 1995) Näinhän on kokous- ja kongressipalveluiden osalla ja varsinkin kun aiempia kokemuksia tuotteen käytöstä ei ole.

Kongressipaikan valintaan kohdistui erilaisia riskejä, jotka ilmenivät eri tavalla haastatteluissa. Paikanvalintaan tähtäävässä päätöksentekoprosessissa erilaisten riskien läsnäolo vaikutti paikanvalintaan ja eri paikkojen palvelukonseptien arviointiin.

Haastattelujen perusteella voidaan tuoda esille esimerkki välillisestä riskistä, joka voi olla psykologinen, sosiaalinen ja funktionaalinen. Tällöin järjestö tai yhdistys arvosti ensisijaisesti paikkoja, jotka olivat tuttuja tai joissa oli vierailtu. Näin varattiin vain paikkoja, joissa oltiin ennakkoon käyty. Siten oli henkilökohtaisesti mahdollista arvioida toimituspaikka kongressikeskus kongressin pitopaikkana, ottaen huomioon yhdistyksen eri kriteerit ja preferenssit palvelun suhteen.

”Kun järjestettiin kansainvälinen konferenssi sen piti täyttää tiettyjä vaatimuksia, eli riittävän edustava ja riittävän iso, kun tieteellisen konferenssin luonteeseen liittyi, että siellä pitää olla näitä sessiohuoneita. Niin niitä pitää olla riittävästi. Käytiin useamman kerran Tampereella tutustumassa paikanpäällä kaikkiin tiloihin, jo vuotta aiemmin ennen konferenssia. Haluttiin varmistua, että tämä juttu todellakin toimii. Me nimittäin panostettiin aika paljon järjestelyihin. Me niin kuin hyvin paljon mietittiin, että onko se paikka sellainen, että me saadaan houkutelua, et mietimme olisiko meidän pitänyt vaihtaa ajankohtaa jonnekin kesään. Mutta siinä on niinkuin ensi tollaset riskit, jotka ei liity kongressitaloon, mutta niinkuin siihen kuinka se markkinoidaan ja kuinka houkuttelevaksi se saadaan. Ja kyllä se paikka liittyy siihen. Jos siellä ei ole hyvää materiaalia ja muuta niinkuin valmiina, esitettä ja sen tapasta. Että saadaan näyttämään kiinnostavalta se paikka. Se on ihan selvä, että jonnekin Venetsiaan ihmiset mielellään lähtee mukaviin paikkoihin konferenssiin. Niin meille suomalaisille se, että lähtis Tampereelle maaliskuussa, niin se ei ole sellainen ykkösvaihtoehto. Ja sitten tehtiin tällainen jälkikysely ja saatiin aika hyvää palautetta. Henkilökohtaisesti jäi erittäin hyvä maku. (Ktm:n asiantuntija)

Sosiaalinen riski korostui etenkin tilanteissa, jossa järjestelyvastuu oli enemmän tai vähemmän yhdellä henkilöllä. Tällöin haluttiin henkilökohtaisesti varmistua, että paikan palvelukonsepti varmasti pelaa, eikä haluttu ottaa riskejä, mikä olisi asettanut järjestäjän huonoon asemaan järjestelyiden pettäessä. (Ktm:n asiantuntija)

”Eli sulla tavallaan kaksi vaihtoehtoa kun sä mietit kongressin järjestämistä. Joko sä ostat niin kuin avaimet käteen, niin joku muu vastaa. Mut jos sä et osta, niin sulla pitäis olla niin kuin laadun varmistus koko ajan, koska sinä vastaat siitä tuotteesta. Sulla niin kun pitää olla tuttu henkilökunta. Esimerkiksi mä järjestän täällä korkeakoulun puitteissa, eli eri teeman yhteyteen on järjestetty jotain, ja sit mä olen Dipolin asiakas ja ostan esimerkiksi viinejä ja maksan kaikki. Olen hyvin varovainen, että mä en tuota pettymyksiä. Eli tarkoittaa sitä, että sä menetät kasvot, jos sä mokaat. Ja se katso kun ne tuntee mut ja ne tietää mitä mä haluan, niin sä pystyt paremmin asioimaan.” (Tkk:n asiantuntija)

Funktionaalinen riski toteutuu, mikäli tuote ei vastaa odotuksia. Seuraavissa tilanteissa tuli esille funktionaalinen- ja sosiaalinen riski.

”Tän Saariselän kongressin osalta, niin erityisen tärkeä oli se, että he olivat juuri todistaneet tän ihotautikongressin yhteydessä, että tämä konsepti siellä toimii. Ja että he osaavat järjestää tällaisen kongressin, heillä oli ikään kuin näyttöä. Mä halusin niin vaan jakaa tämän kokemuksen toisten kanssa. Ei sitten ollut sellaisia epävarmuustekijöitä. Jos mä olisin lähtenyt Leville tai jonnekin muualle, josta mulla ei ole omia kokemuksia, tai mulla ei ole ollut tiedossa onko siellä kukaan järjestänyt vastaavia isoja biolääketieteellisiä kongresseja. Ja siinä olis ollut niin paljon sähläämistä ja selvittämistä. Ja Levillä on enemmän maine sellaisena hurvittelu ja bailu- ja diskopaikkana. Kyllähän siellä on hyvät slalom-rinteet, mutta Saariselällä on laaja tämä repertuaari, eli siellä on koiravaljakoita ja porot. Ja vähän tällein keski-ikäiselle vähän rauhallisempi. Ehkä imago on sellainen sana, jolla voi hyvin kuvailla tätä kaikkea. Ja jos tulee käymään niin ikävästi, että osallistujaluvut tulevat jäämään arvioitua matalammaksi. Tämähän on uhkapeliä, niin silloin minä taatusti tulen olemaan katkera. Ja tulen tekemään sen johtopäätöksen, että hinta oli yksi tärkeä tekijä miksi epäonnistuimme. Ja tulen sanomaan kaikille kollegoille, että älkää ikinä järjestäkö kongressia Saariselällä, koska se on liian kallis paikka.” (Helsingin yliopiston asiantuntija)

”Levi mielletään juhlimispaikkana ja Saariselän imago on houkuttelevampi ainakin tieteellisten kongressien järjestämiseen.” (Oulun yliopiston asiantuntija)

Funktionaalinen riski tuli esiin myös käytännön järjestelyjen kautta. Tieteellisen kongressin tai konferenssin osalta tärkeäksi koettiin, että valittu paikka antaisi myös mahdollisuuden osallistujille keskittyä itse kongressiohjelmaan.

”Periaatteessa tämä pääkaupunkiseutu on siinä mielessä hankalampi paikka järjestää kongressi, kun me ollaan tossa viimeisen kahden kymmenen vuoden aikana aina silloin tällöin järjestetty, niin tota tää on niin kuin enemmän hajallaan. Ja kun sä järjestän tavallaan tällaisen kongressin, niin yks ongelma on, et sun täytyy pitää niitä osallistujia siellä. Ne käy kaupoissa ja hotelleissa ja tavallaan hotellitkin ovat laajemmassa skaalassa ja kuljetuksetkin ovat hankalia, et se on myös ihan tuollainen logistinenkin ongelma. Et jotta se paikka niin kuin toimis, niin sen pitää olla hyvä ja rauhallinen ympäristö, että ne ei pääse karkuun sieltä ja silloin porukka pysyy hyvin kasassa.” (Tkk:n asinatuntija)

”No nythän on niin, että me ei pidetä Helsingissä kursseja ollenkaan, koska meidän hallitus on sitä mieltä, että pitäis järjestää pohjoismaisten pääkaupunkien ulkopuolella. Eli pitää olla tällainen paikka, joka on vähän syrjässä, koska muuten tämä porukka ei oikein pysy kasassa ja se on todella tärkeä kriteeri meidän konseptin kannalta. Ja koska tää meidän konsepti on niin monimutkainen, niin on tosi hyvä, jos joku hotelli osaa sen entuudestaan, että ei tarvitse joka kerta alkaa neuvomaan. Pettymyksiä ja ollaan tehty vika valintoja, mutta kerran me käydään siellä ja sitten ei enää. Mutta meillä on todella hyviä yhteistyökumppaneita.” (Nivan asiantuntija)

”Pienempien paikkojen selkeä etu on se, että porukka ei hajoa ympäri kaupunkia.” (Joensuun yliopiston asiantuntija)

”Infrastruktuurin pitää toimia, av-vehkeet pitää oikeasti toimia. Valitettavasti Otaniemessä kaikki ei pelannut halutulla tavalla. Se on semmoinen mikä suututtaa. Vaikka sitä tsekataan, niin se on kuitenkin se kaikkein tärkein asia.” (Tkk:n asiantuntija)

Taloudellisen riskin osalta mainittiin muun muassa seuraavia asioita:

”Niin meillähän on hirmu pienet budjetit, et se hinta on todella ratkaiseva ja sit myös nää peruutusehdot on tosi ratkaisevia. Me ollaan maksettu no showta niin paljon, niin siinä todellakin pitää olla sellainen hotelli, joka joustaa näissä ehdoissa.” (Nivan asiantuntija)

”Niin paikka saattaa olla sellainen, että joudutaan ottaa sitovat ilmoittautumiset, koska sesonkiaikana ei ole varaa ottaa riskiä mikä aiheutuu peruutuksista.” (Nivan asiantuntija)

”Koska meillä oli annettu budjettirajoite, niin siinä kohdassa keskusteltiin paljon, et onnistuuko hotellivaraukset. Että miten hoidetaan, koska ihmiset muuttaa varauksia. Että miten ne saadaan toimimaan käytännössä, ettei käy niin kuin me ei haluta.”

”Kun puhutaan siitä taloudellista riskistä järjestää konferenssi Lapissa. Niin vaikka lentohinta ei ole sinänsä kallis, mutta yks siirtyminen nostaa kongressiin osallistumisen riskitasoa. Mutta meillä oli toissa keväällä USA:ssa sama konferenssi ja mä pidin siellä esittelyluennon ja kerroin minkälaisia palveluita Saariselällä on. Ainakin siellä se tuntui olevan hyvin innostunut. Monet oli hyvin innostuneita ja halaus sen esittelyn mukaan ja esittelee sen omassa maassaan. Mutta toinen on tietenkin sää. Nyt mennään lappiin juhannusviikolla. Se on vähän kesästä kiinni, et siellä voi olla lämmintä tai kylmää ja sait siellä on niitä sääskiä. Mutta pitää vaan laittaa materiaalin mukaan sääskiöljyä.” (Helsingin yliopiston asiantuntija)

Yksi haastateltava mainitsi myös fyysisen riskin läsnäolon jo järjestetyssä konferenssissa.

”Ajankohta ja paikka katsos vaikuttaa myös sillein, että pari kolme vuotta oli Israelissa sama konferenssi ja samaan aikaan sattui levottomuuksia ja se tiputti osallistujat tuonne kolmeenkymmeneen.” (Tkk:n asiantuntija)

### 3.5.6 Paikanvalinnan ongelmat

Haastateltavilta kysyttiin liittyikö kongressipalveluiden ostopäätösprosessiin tai kongressipalveluiden käyttöön joitain hankaluuksia. Haastateltavat saivat näin mahdollisuuden vapaasti kertoa omista kokemuksistaan ja tuoda esille heidän mielestä tärkeitä asioita, joita palveluiden suunnitteluiden kannattaisi ottaa huomioon oman konseptinsa suunnittelussa.

Haastatteluiden perusteella tärkeäksi koettiin kongressipaikkojen tarjousten esittäminen. Myös yhteistyö kongressijärjestäjien ja kongressipaikan henkilöstön kanssa ei aina sujunut ongelmitta. Silloin toivottiin palvelujen tarjoajilta joustavuutta. Hyvin yleisesti

koettiin, että tarjousten esittämisessä olisi parantamisen varaa. Tarjouksiin ja palveluun liittyen haastateltavat mainitsivat muun muassa seuraavaa:

”Kun me pyydettiin kongressipaikoilta suoria tarjouksia, niin tarjoukset eivät olleet kauhean selvät. Esimerkiksi kaikki ruokailut ja niiden arviointi oli hirveän vaikeeta. Ylipäättään palveluiden arviointi oli vaikeaa, jos ei ollut omia kokemuksia. Piti tehdä paljon työtä, jotta sai selvää mitä ne tarkoitti. Tässä yhteydessä voin sanoa, että esimerkiksi mä vähän ihmettelen miten aika heikosti on tietoa niistä. Tämän takia kaivattiin suunnitteluvaiheessa kokemusta, jota haettiin ammattilaisilta, jotka osallistuivat tähän meidän projektiin. Toivomisen varaa jäi myös siihen, miten paikanpäällä asiat toimii. Et niin kuin Tamperetalon toiminta ei kaikilta osin vastannut odotuksia siinä mielessä. Heidän henkilökunta ei todellakaan ollut aina niin palveluultista kongressin aikana käytännön järjestelyissä. Esimerkiksi kun kysyttiin erilaisista teknisistä asioista. Onneksi meillä oli kuitenkin omaa henkilökuntaa sen verran käytössä, että selvittiin.” (Ktm:n asiantuntija)

”Yleisesti voidaan sanoa, että ei pelkästään tämän kongressin osalta, niin tarjousten vertailu on monesti hankalaa ja useasti on joutunut pyytämään uudelleen tarkennuksia tarjouspyyntöihin. Monesti käy niin, että kun ei tarjouspyyntöä ole toimitettu pyydettäessä selvässä muodossa, niin paikkaa ei oteta vertailuun ollenkaan mukaan. Eli se menettää pelin siinä suhteessa. Eli tämä tarjouspyyntö on siinä mielessä tärkeä asia, että se jotenkin turhauttaa, kun on nähnyt sen vaivan, että on eritellyt ne kohdat joihin haluaa vastauksen. Ja sitten ei kuitenkaan vastata niihin pyyntöihin. Kongressin järjestämisessä on kysymys niin monen palasen loksahamisesta kohdalleen kerralla, niin tällainen henkilökohtainen välittäminen kongressipaikan palveluissa korostuu kyllä aika lailla. Eli siinä olisi mahdollisuus, että kongressipaikan edustaja olisi läsnä tässä kongressisuunnittelussa, koska tämä vähentää sen kongressijärjestäjän työtaakkaa ja sitä osaisi arvostaa.” (Oulun yliopiston asiantuntija)

”Tämä on mielestäni erittäin tärkeä asia. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen kuinka palvelujen tarjoajat tekevät tarjouksen. Esimerkiksi Kakslautanen ei koskaan tehnyt selkeää tarjousta mutta laskutti jälkikäteen jostakin olemattomasta palvelusta, koska tiesivät, että vastaavaa palvelua ei Saariselällä ole muuta. Tämä on paitsi erittäin ärsyttävää se saattaa kaataa myös konferenssijärjestäjän budjetin. Päätinkin, että en jatkossa käytä Kakslautasen palvelua mikäli järjestän konferenssin Saariselällä.” (Kongressijärjestäjä Bioweb:in asiantuntija)



Haastateltavat kokivat myös, että kongressijärjestäminen vaatii paljon omakohtaista kokemusta. Tällä oli vaikutusta niin paikanvalintaan kuin myös siihen, että monissa kysymyksissä nojattiin ammattilaisten apuun, esimerkiksi kongressitoimistojen osaamiseen.

”Suuri ongelma on siinä, koska kongressijärjestämisessä on kysymys moninaisista asioista ja suurimmaksi osaksi tiedosta on sellaista hiljaista tietoa, joka ei ole sellaista mustavalkoista, konkreettista tietoa, virallista, vaan se on sellaista elämän kokemusta. Ja kaikki tämä tieto nojaa sellaiseen viidakkorumpuun, mututuntumaan. Se, että tuuleeko idästä vai lännestä niin ratkaisee sen kuka järjestää ja missä järjestää. Eli olisi hirvittävän tärkeää, että tuotaisiin palveluiden konseptoinnilla tällaisia konkreettisia ratkaisumalleja, jolloin tällaisen kansainvälisen kongressin järjestäminen ei tuntuisi niin vaikealta ja monimutkaiselta asialta. Vaikka, että olisi olemassa sellainen selvä konkreettinen tietolähde, tietopaketti potentiaalisille kongressijärjestäjille. Meillä esimerkiksi on täällä tiedeyhteisössä tällaisia 30 –vuotiaita fiksuja ja aikaansaavia ihmisiä, jotka saattaisivat järjestää kongressin tai konferenssin, jos heillä olisi enemmän konkreettista tietoa käytettävissä. Minun mielestä täällä ei niin kun tarjota tietoa, apua, kokemusta ja joutuu niin kuin itse kaivamaan sen tiedon. Yliopistossa ne on dosentteja, jotka järjestää konferensseja, eli niitä pitäisi pommittaa ja tarvittaessa opettaa” (Helsingin yliopiston asiantuntija)

”Se, että palveluiden suunnittelussa oleellista on, että tuotteen laatu vastaa oletuksia. Ja sehän on iso ongelma meidän kannalta. Koska pitää aina miettiä ja osata ymmärtää, että mitä ne kongressipaikat tarkoittaa, koska ne pyrkii rakentamaan tietyn kokonaisuuden. Mutta jos sä et tunne niitä, niin sun pitää ottaa itse selvää mikä se standardi palvelutaso on. Mutta voisin hyvinkin lähteä vaikka Lappiin, jos ne kongressipaikan järjestäjät pystyvät riittävän jämakästi tuomaan esille tällaisen konseptin. Että miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa, että saa selvän siitä ennen kuin sä tutustut.” (Tkk:n asiantuntija)

### 3.5.7. Kongressipaikan näkökulma kongressipalveluiden markkinointiin

Tutkimuksessa haastateltiin myös kokous- ja kongressipaikkojen asiantuntijoita. Haastatteluun valittiin Saariselän ja Tampere-talon kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnin asiantuntijoita. Saariselän haastatteluun osallistui heidän kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnin asiantuntija. Tampere-talon haastatteluun vastasi kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnista vastaava kongressipäällikkö.

Tampere-talon ja Saariselän Riekonlinna kokous- ja kongressikeskuksessa järjestetään sekä kotimaisia että kansainvälisiä kokouksia ja kongresseja.

Tavoitteena oli tutkia oleellisia tekijöitä kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnin kehittämisessä ja palveluiden konseptoinnissa valitun case yrityksen näkökulmasta.

Haastattelujen tuloksia pyritään tutkimuksen johtopäätöksissä yhdistämään tutkimuksen aiempiin tuloksiin, mistä on hyötyä kokous- ja kongressipalveluiden suunnittelussa.

### *Case Tampere-talo*

Tampere-talolla järjestetään vuosittain yli 400 kokouksiin ja kongresseihin liittyvää tapahtumaa. Tampere-talon kokous- ja kongressimarkkinoiden kohderyhmät jakaantuvat karkeasti yrityksiin ja järjestöihin. Kansainvälisten kongressien osalta kohderyhmänä on tieteelliset järjestöt, joiden kautta järjestetään kaikki tieteelliset kongressit. Yritysten kautta ei järjestetä tieteellisiä kongresseja, kuten useasti tehdään esimerkiksi Helsingin kongressimarkkinoilla. Yrityskohderyhmään kuuluu erityisesti kotimainen kokouskauppa, jolloin erityiskohderyhmänä ovat ammattiliitot, järjestöt sekä suuret kotimaiset yritykset. Kohderyhmien valinnassa kohderyhmiä ei alustavasti ole määritelty tai rajattu erityisen tarkasti. Kohderyhmät ovat pikimmiten muodostuneet ajan kuluessa Tampere-talon toiminnan aloittamisen jälkeen. Kohderyhmien valinnassa lähtökohtana oli ”maalaisjärjellä” ajatella ketkä ylipäätään voisi järjestää kokouksia- ja kongresseja Tampereella. Alustavasti hahmoteltiin kenellä on tarve kokoontua Tampereella.

Mitään kohderyhmää ei olla nostettu erityisasemaan, mutta tällä hetkellä kotimaiset suuret yritykset ovat mielenkiintoinen kohderyhmä, koska Tampere-talo pyrkii suunnittelemaan uutta palvelukonseptia yritysten juhlatilaisuuksien tarpeisiin. Haastavaksi ja mielenkiintoiseksi tästä tekee se, että Tampere-taloa ei ole aiemmin myyty tällaiseen tarpeeseen ja yritysten juhlatilaisuuksiin räätälöityjen palveluiden kysyntä uskotaan kasvavan tulevaisuudessa.

Kohderyhmien valinnassa korostuu omat aiemmat kokemukset kohderyhmien tarpeista ja selkeä käsitys siitä miten Tampere-talo pystyy sopeuttamaan palveluaan näihin tarpeisiin. Tästä syystä Tampere-talo on tehnyt päätöksen, että se ei keskity esimerkiksi yritysten incentiivimatkailuun tai sellaisiin tieteellisiin kongresseihin, joissa tieteellinen ote on paljon ”löyhempi”. Vaikka tämän tyyppiselle kokous- ja kongressimatkailulle olisikin kysyntää myös Tampereen alueella, on ymmärretty, että kysyntään on hirveän

vaikea vastata riittävän laadukkaalla palvelulla. Tampereen alueen yritykset ovat esimerkiksi panostaneet erilaisten bankkittilojen rakentamiseen ja palveluiden kehittämiseen tämän kohderyhmän tarpeisiin, mutta siitä huolimatta on huomattu, että Tampereen alueen resurssit eivät riitä vastaamaan tämän kohderyhmän moninaisiin erityistarpeisiin. Esimerkiksi yrityksen incentiivimatkailuun liittyy vahvasti elämyksien kokeminen, mikä voi rakentua esimerkiksi ainutlaatuisen ympäristön varaan. Tampereella ei ole mitään niin ”ihmeellistä”, kuten linnoja tai muuta sen sellaista, joten on tehty päätös, että Tampere-talo ei lähde tämän tyyppiseen kilpailuun mukaan. Yksi paperialan kongressi on esimerkiksi menetetty sen takia, että järjestöjen edustajien vaimot kokivat, että Tampereella ei ole riittävästi ostospaikkoja! Osittain tästä syystä palvelua on pyritty ensisijaisesti kehittämään niiden kohderyhmien tarpeisiin, joiden kokoontumisessa asiasisältö on etusijalla. Tampere-talo kokee, että jälkimmäisen kohderyhmän tavoittelu ja heidän tarpeita vastaavien palveluiden kehittäminen palvelee myös Tampere-talon profiloitumista tieteellisten kongressien pitopaikkana ja tuo myös Tampereen mainetta kunniakkaasti esille.

Kysyttäessä minkälaisia odotuksia palvelusta Tampere-talon kohderyhmillä on saatiin selville, että kohderyhmien odotuksista ei ole tarkkaa kuvaa. Erityisesti järjestöjen odotukset eivät ole selvinneet Tampere-talolle ”hirveen paljon”. Kansainvälisten kongressivieraiden odotuksia pyritään selvittämään osallistumalla kansainvälisille kokous- ja kongressimessuille ja toinen tärkeä lähde on kansainvälinen järjestö, jossa on mukana noin 100 kansainvälistä kokous- ja kongressipaikkaa. Kollegoiden mielipiteet erilaisten palveluiden kysynnän kasvusta ja tulevaisuuden trendeistä auttavat oman palvelun ideoinnissa, joskin uusimpiin trendeihin suhtaudutaan realistisesti, omat heikkoudet ja vahvuudet huomioon ottaen. Selkeää mallia tai toimintatapaa, jolla nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tulevaisuuden odotuksia ennakoitaisiin, ei ole kehitetty. Ennakoivaa palveluiden suunnittelua pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä, koska palveluita voitaisiin siten suunnitella paremmin vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Nykyään Tampere-talon palveluiden suunnittelu tapahtuu enemmänkin tapauskohtaisesti paikan päällä ja palvelun laadun kehittäminen tapahtuu reaktiivisesti, esimerkiksi jälkeinpäin tapahtuvien kyselyiden avulla.

Odotuksiin pyritään kuitenkin vastaamaan muun muassa kouluttamalla henkilökuntaa kansainvälisissä koulutuksissa. Henkilökunnan kansainvälistä koulutusta pidettiin ensiarvoisen tärkeänä tekijänä kongressipalveluiden tieto-aidon kehittämisessä. Tampere-talon toiminnassa korostuu myös se, että erilaisia ideoita yhdistelemällä odotuksia pyritään pikimmiten luomaan eri kohderyhmille. Tämä siksi, että kaikki

asiakkaat eivät aina edes tiedä minkälaisia mahdollisuuksi tai tapoja on järjestää kokous tai kongressi. Tampere-talo keskittyykin luomaan odotuksia palvelusta ja myymään sitä kautta tuotettaan asiakkailleen.

Tampere-talolla ei ollut myöskään tarkkaa käsitystä heidän kohderyhmien ostopäätöskriteereistä. Haastateltava mainitsi kriteereiden olevan ”vähän mysteeri” palveluiden markkinoinnissa. Toisaalta tuotiin esille, että kokemukseen perustuen Tampere-talolla on yleisesti hyvä maine kongressijärjestäjänä ja se on saanut myös hyvät arvosanat kansallisessa kongressipaikkavertailussa, jossa oli mukana myös kymmenen sen tärkeintä kilpailijaa. Tärkeäksi ostopäätöskriteeriksi arvioitiin myös Tampere-talon palvelukulttuuri, joka on haastateltavan mielestä ”hyvä”.

Tampere-talon käsityksen mukaan ostopäätöksiin vaikuttaa oleellisesti tilojen muunneltavuus ja se miten kokousten väliajat on täytetty. Itsestään selvyytensä pidettiin nykyaikaiset kokouspuitteet tietoliikenneyhteyksineen, mutta paikan erilaistaminen esimerkiksi kohderyhmän vaatimusten mukaan on myös todella tärkeää. Pitää olla mahdollisuuksia luoda kohderyhmää edustava vaikutelma tiloista ja siihen kannattaa panostaa. Tampere-talolla on esimerkiksi oma ohjelmatoimisto, jonka kanssa voidaan ideoida kongressiohjelmaa ja sen toteutusta. Oma ohjelmatoimisto on havaittu todella hyödylliseksi, kun käytännössä toteutetaan niitä ideoita, joita on poimittu esimerkiksi kansainvälisten kongressialan avainhenkilöiden ja muiden tärkeiden kontaktien keskusteluista. Siten pyritään tarjoamaan kokoustajille aina jotain erilaista tapaa järjestää kokous tai kongressi mahdollisuuksien mukaan.

Käytännön markkinointiviestinnässä korostetaan Tampere-talon rikkautta toteuttaa kokous- ja kongressipalveluita, joissa voidaan yhdistää kokoustaminen ja esimerkiksi ooppera tai baletti. Tämä luo periaatteessa sen ydinidean, jonka varaan voidaan kokoukset- kongressit suunnitella. Markkinointikanavista mainittiin kolme kertaa vuodessa ilmestyvä Tampere-talo lehti ja erilaiset suorat postitukset yrityksille. Kuitenkin kokous- ja kongressituotteiden markkinoinnissa ja myynnissä suurin painoarvo on henkilökohtaisella myynti- ja markkinointityöllä. Kontaktiverkostoilla on erittäin suuri merkitys. Tampere-talo tekee myös läheistä yhteistyötä Tampere convention bureaun kanssa, jolloin heidän kontaktinsa on suoraan Tampere-talon hyödynnettävissä.

Tampere-talo kehitti myös esimerkiksi Finland convention bureaun toimintatavasta poikkeavan toimintamallin tieteellisten kongressien markkinoinnin avuksi. Tampere-talo on kontaktoinut Tampere convention bureaun toimintaan mukaan avainhenkilöitä

Tampereen kaikista yliopistoista, muutamista tiedeyhteisöistä ja alueen tärkeimmistä hotelleista. Vuorovaikutteisen keskustelun avulla on päästy syvemmälle esimerkiksi ”yliopistojen maailmaan” ja tämä on auttanut palveluiden asiakaslähtöisessä suunnittelussa ja Tampere-talon profiloitumisena tieteellisten kongressien pitopaikkana. Edelleen on saavutettu luottamus eri osapuolien välille, mikä on erityisen tärkeä tekijä kongressipalveluiden menestymisessä, kuten aiemmin tässä tutkimuksessakin tuotiin esille. Lisäksi tämän toimintatavan avulla Tampere-talo saa jo kongressijärjestäjien suunnitteluvaiheessa viestin potentiaalisista kongresseista, jolloin he pääsevät jo alkumetreillä mukaan kilpailuun. Tampere-talolla on siis heti ratkaisu esitettävänä asiakkaidensa tarpeisiin. Konkreettisesti ratkaisuehdotusta tukee jo aiemmin tässä tutkimuksessa tärkeänä pidetyt budjetointimallit, tarjouspyyntömallit ja muut valmiit ratkaisut. Osalta näiden avulla asiakkaiden ostamisesta on tehty helppoa, jolloin he voivat keskittyä heidän kannalta oleellisimpaan, eli itse tieteellisen ohjelman suunnitteluun.

Haastattelussa kysyttiin myös onko kongressipalveluiden konseptoinnista jotain suunnitelmaa markkinointi mielessä. Tampere-talolla käydään aika ajoin strategista keskustelua palveluiden kehittämisestä, jolloin puhutaan sellaisista käsitteistä kuin palvelukonsepti. Käytännön hyödyn näkökulmasta katsottuna on tultu kuitenkin siihen tulokseen, että ainakaan siitä ei ole hyötyä, että paperille kirjataan kuinka Tampere-talossa tulisi toimia. Tampere-talo ei usko tämän tyyppiseen lähestymiseen, vaan haastattelussa tuli esille, että kongressimarkkinoilla toimiminen on ”elävää elämää” ja palvelukonsepti on sitä, että ihmiset käyttäytyy kunnolla ja ovat fiksuja ja filmaattisia. Tämä on korostunut Tampere-talon toiminnassa alusta lähtien ja siihen on liittynyt eräänlainen ”toverikuri” ja siihen on jokaisen työntekijän sopeuduttava. Tämä liittyy oleellisesti palveluiden kehittämiseen ja se on otettu huomioon jo rekrytointi vaiheessa. ”Ihmiset luovat palvelun ja se henkilökohtainen palvelutuote on kaikista tärkein tekijä palvelukonseptin kehittämisessä”.

Palveluiden konseptoinnista keskusteltaessa tärkeäksi tekijäksi nousi myös esiin Tampere-talon innovointikyky. Lähtökohtaisesti Tampere-talo on pyrkinyt olemaan tiettyssä mielessä ”askeleen edellä” kilpailijoihinsa nähden. Esimerkkinä tästä mainittiin Tampere-talon 90-luvun aloittama ympäristöohjelma, jonka Tampere-talo toteutti ensimmäisenä maailmassa. Innovoinnit saavat useasti alun pienistä tekijöistä ja koskaan ei voi olla varma, kuinka tärkeäksi tekijäksi jokin uusi tapa palvella muodostuu. Ajankohtaisena esimerkkinä mainittiin huomion kiinnittäminen esteettömyyteen. Tampere-talo on lähtenyt liikkeelle siitä, että kaikilla ihmisillä on oikeus päästä

liikkumaan vaivattomasti kongressitiloissa. Myös henkilökunnan koulutuksessa on otettu huomioon esimerkiksi se kuinka toimitaan näkövammaisten kanssa. Palveluiden kehittäminen nähtiin olevan vain ”ihmisistä kiinni”. Omien kokemusten ja intressien kautta on saatu alustavia ideoita palvelun kehittämiseen, joita on sitten jatkokehitelty tarkemmin. Tällaisten pienien tekijöiden huomioon ottamisella saattaa olla kauskantoisia vaikutuksia. Tästä mainittiin muun muassa se, että kuluvana vuonna Tampere-talo isännöi kehitysvammaisuuteen liittyvää kongressia, jolloin tämän kaltaisilla toimenpiteillä voidaan aika hyvin viestiä oman talon ”henkistä” tilaa, jolloin arvot tulevat konkreettisesti esille yrityksen toiminnassa. Tärkeänä juuri pidettiin toimintaa konkreettisten esimerkkien avulla, jolloin asiakkaalle voidaan kertoa kuinka asiat todellisuudessa on tehty. Siten palvelulupaukset eivät jää eräänlailla ”manifestitasolle”.

#### Case Saariselkä

Tutkimuksen haastatteluun osallistui myös Lapland Hotel Riekonlinna, joka on merkittävin kokous- ja kongressipalveluita tarjoava hotelli Saariselällä. Saariselällä järjestetään sekä kotimaisia- että kansainvälisiä kokouksia ja kongresseja. Keskeiset kohderyhmät ovat kotimaiset yritykset ja vuosittain järjestettävät kiertävät kokoukset, joita järjestävät erilaiset yhdistykset, ammattiliitot ja järjestöt. Sekä yritysten että eri järjestöjen kautta tulevat kokoukset ovat useasti kansainvälisiä. Saariselkä panostaa kokous- ja kongressitarjonnassaan monipuolisten kokoustilojen lisäksi erityisesti elämyksellisiin oheisaktiviteetteihin, joihin liittyy eksotiikan kokeminen ainutlaatuisessa ympäristössä.

Haastatteluun vastasi Riekonlinnan kokous- ja kongressipalveluista vastaava myyntipäällikkö. Hänen mukaansa kohderyhmät ovat muodostuneet ajankuluessa. ”Ei me olla koskaan tarkasti määritelty mitä kohderyhmiä lähemme markkinointi mielessä tavoittelemaan, ne ovat pikimmiten valinneet meidät”. Toisaalta jälkeenpäin on selvitetty minkälaisia asiakkaita Saarisellä on käynyt, ja tätä tietoa on käytetty tulevien markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa, kuten kokouspakettejen- ja markkinointiviestinnän suunnittelussa. Tästä on seurannut se, että palveluja on pyritty kehittämään asiakkailta saadun palautteen perusteella ja potentiaalisille asiakkaille on suunnattu tarjouksia, jotka perustuvat omiin kokemuksiin siitä minkä tyyppinen palvelu on arvioitu toimivaksi Saariselän ympäristössä. Haastateltava toi myös esille sen, että Saariselkä ei ole sulkenut pois mitään erityistä kohderyhmää. Tällä hetkellä erityinen huomio on kiinnittynyt rengas- ja autovalmistajien talvitestien yhteyteen rakennettuihin

kokouspaketteihin. Saariselkä on ottanut huomioon heidän erityisiä tarpeita esimerkiksi rakennuttamalla uusia autotalleja, jossa on otettu huomioon heille tärkeä yksityisyyden tarve.

Saariselän kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnissa korostettiin henkilökohtaisten suhteiden merkitystä. Suhteita on pyritty luomaan yrityksiin, kongressitoimistoihin ja matkatoimistoihin. Suorilla yrityskäynneillä tavoitteena on luoda luotettava kuva yrityksen valmiudesta räätälöidä kokoukset asiakkaiden tarpeet huomioiden. Saariselällä on käytettävissä valmiita kokouspaketteja, mutta niiden merkitys on toimia lähinnä herätteenä. Harvoin heidän asiakkaille kelpaa joku valmis paketti, vaan tilaisuuksia joudutaan mukauttamaan erilaiset vaatimukset huomion ottaen. Tämä edellyttää kokouspaikalta kykyä joustavaan palveluiden suunnitteluun, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että järjestetään tarvittavat laitteet vaikkapa simultaanitulkkaukseen. Asiakkaat edellyttävät monipuolisia tilaratkaisuja ja kokouksen ulkopuolisia aktiviteettimahdollisuuksia, mutta oleellisena pidetään sitä, että kaikki palvelut on saatavilla saman katon alta. Tällä on erityisen suuri merkitys, koska palveluiden ollessa lähettyvillä kokousporukka ei hajoa laajalle alueelle. Tätä pidettiin myös Saariselän keskeisenä vahvuutena, jota pyrittiin myös markkinointiviestinnässä tuomaan esille.

Saariselkä on kokous- ja kongressipalveluiden markkinoinnissa pyrkinyt hyödyntämään ainutlaatuista ympäristöään ja pitää sitä keskeisenä vetovoimana. Mielenkiintoista oli myös kuulla, että läheskään aina ei olla oltu perillä omista potentiaalisista vahvuuksista, joilla jossain kohderyhmässä on erityisen suuri merkitys. Tällaisesta vahvuudesta mainittiin Lapin yötön yö ja revontulet. Aluksi ei edes tiedetty, että yötön yö saattaisi kiinnostaa joitan asiakkaita todella paljon. Nykyään saatetaan järjestää jotain ohjelmaa keskellä yötä. Haastateltava kertoi, että tällaisest ideat perustuvat joskus hyvinkin yksinkertaisiin asioihin. Monesti meille suomalaisille itsestään selviä asioita ei vaan tutkita tarkemmin, vaikka esimerkiksi jäällä kävelemiselläkin saattaisi olla uskomattoman suuri vaikutus ulkomaisiin turisteihin. Kysyttäessä pyritäänkö kehittämään sellaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotka auttaisivat asiakkaiden piilevien tarpeiden esiin nostamisessa. Haastateltava ei tiennyt, että Saariselällä olisi kiinnitetty huomiota tällaiseen. Hän piti kuitenkin erittäin tärkeänä sellaisten toimintatapojen kehittämistä, koska silloin voitaisiin mahdollisesti tarjota asiakkaille jotain yllättävää ja ennalta-arvaamatonta palvelua.

## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1. Yhteenveto

Levi Summit -kongressikeskuksen tarkoitus on omistavan yrityksen pääliiketoiminnan, eli Hotelli K5 Levin tukeminen. Kokous- ja kongressiliiketoiminnalla pyritään kasvattamaan hotellin käyttöastetta etenkin talvisesongin ulkopuolella. Kokous- ja kongressimatkailun avulla voidaan kehittää liiketoimintaa talvisesongin ulkopuolella, koska kokous- ja kongressimatkailua tapahtuu ympäri vuoden. Levi Summit -kongressikeskuksen markkinoinnin tavoitteena on palveluiden kehittäminen erilaisille kokous- ja kongressiryhmille. Palvelukonseptin suunnittelussa ei kuitenkaan huomioida yksittäisten erityisryhmien tarpeita. Tämä siksi, että heidän tavoittaminen on todella vaikeaa. Sitä vastoin erityisryhmien houkuttelemiseksi täytyy panostaa koko Levin alueen markkinointiin ja tunnettuuteen, jolloin ne löytävät tarvittaessa Levi Summit kongressikeskuksen palvelut.

Tutkimuksen tekohetkellä Levi Summit -kongressikeskus oli rakenteilla ja moniin rakentamiseen- ja palveluiden suunnitteluun liittyviin kysymyksiin etsittiin vielä vastauksia. Etenkin palveluiden kehitystyö oli vasta aluillaan ja tämä vaikutti merkittävästi tutkimuksen lähtöasetelmiin. Esimerkiksi palvelukonseptin ja tavoitettavissa olevien asiakasryhmien puuttuessa ei palvelua voitu testata kohderyhmillä. Tämän takia pyrittiin tutkimuksen avulla ymmärtämään kohdeilmiötä, mistä on apua Levi Summit -kongressikeskuksen palveluiden kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia miten palvelukonseptia voidaan kehittää asiakkaiden ostopäätösprosessiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Ensimmäisenä tavoitteena oli mallintaa palvelukonseptin keskeisimmät elementit kehittämisen kannalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille miten palvelua voidaan kehittää palveluihin- ja matkailuun liittyvien teorioiden pohjalta. Keskeistä kehittämisen kannalta on ymmärtää palveluiden ominaispiirteet, palvelun laatuun vaikuttavat tekijät sekä mitä asioita matkailutuotteen kehittämisessä on hyvä huomioida.

Toisena tavoitteena oli tuoda esille keskeiset teemat kongressijärjestäjien odotuksiin perustuvassa palvelukonseptin kehittämisessä. Ongelmaa lähestyttiin tuomalla teoriassa esille kongressimatkailun ominaispiirteitä ja tarkastelemalla kongressijärjestäjien ostopäätösprosesseja sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat ostopäätösprosesseihin.



Kolmantena tavoitteena oli tutkimuksen empiirisessä osassa tuottaa tietoa siitä miten kongressijärjestäjien ostopäätöskriteerejä voidaan hyödyntää palvelukonseptin kehittämisessä kongressimatkailussa Levin ympäristössä. Ostopäätösprosesseja ja ostopäätöskriteerejä tutkittiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistuneet muodostivat hyvin heterogeenisen kohderyhmän, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Edelleen tutkimuksessa haastateltiin vain yhtä henkilöä heidän edustamistaan organisaatioista, mikä rajoitti saatuja tutkimustuloksia. Tästä johtuen esimerkiksi eri päätöksentekijöiden roolia ei pystytty todentamaan. Edelleen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että teoria indikoi joitain haastatteluissa esiin nousseita asioita, eli jotkut asiat tulivat haastatteluissa esille, jotkut eivät. Tämän tutkimuksen perusteella ei pystytä todentamaan teoriaa, mutta tutkimus syventää käsitystä yhdistysten ja järjestöjen ostopäätösprosesseista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat kongressipaikan valintaan. Tietoa voidaan hyödyntää Levi Summit -kongressikeskuksen palveluiden suunnittelussa ja ideoinnissa.

Haastattelujen perusteella kongressijärjestäjät eivät systemaattisesti monitoroi kokous- ja kongressimarkkinoita. Tästä johtuen markkinoilta etsitään informaatiota kongressipaikoista siihen saakka, kunnes löydetään riittävän hyvä ratkaisu. Eli asiakkaat eivät ole niin aktiivisia, että he etsisivät parhaan mahdollisen ratkaisun markkinoilta. Tilanne, jossa eletään rajoitettujen informaatiolähteiden varassa, vaatii omakohtaista tai välitettyä markkinatuntemusta. Sitä vastoin paikanvalinnassa pyritään optimoimaan ajankäyttöä, jolloin paikka tulisi valittua mahdollisimman aikaisin ja järjestäjien huomio kiinnittyisi itse kongressiohjelman suunnitteluun. Tästä johtuen kongressipaikkojen tulisi kuulua kongressijärjestäjien harkintaryhmään ja markkinoijien löytää eri keinoja kongressijärjestäjien valinta-rajoitteiden poistamiseksi, jotka usein ovat hyvin suhteellisia ja subjektiivisiin näkemyksiin perustuvia. Paikanvalintaan liittyvä rationaalisuus on pikimmiten eräänlainen tunnetila. Kysymyksessä ei ole niinkään tuoteongelma, vaan markkinointiongelma. Erityisenä haasteena on markkinointiviestinnän- ja myynnin suunnittelu ja toteutus siten, että se vastaa asiakkaan odotuksia ostopäätösprosessin alkuvaiheessa. Tämä siksi, että hyvä tuote ei myy itse itseään.

## 4.2 Kehitysehdotukset

Levi Summit -kongressikeskuksen tavoitteena on tuottaa laadukkaita kokous- ja kongressipalveluita. Haastattelujen perusteella voidaan tuoda esille muutamia ajatuksia ja ideoita, jotka auttavat palveluiden suunnittelussa.

Kongressipaikkojen menestymiseen vaikuttaa varmasti se, kuinka hyvin eri tyyppiset kokoukset- ja kongressit voidaan sovittaa kongressipaikkaan. Erilaisille kohderyhmillä on hyvin erilaiset vaatimukset, jolloin konseptin suunnittelu ja toteutus tulee olla joustavaa. Palveluiden suunnittelussa tärkeää on pyrkiä liittämään asiakasnäkökulma konseptointiin. Asiakasnäkökulman liittäminen konseptointiin voi tapahtua tutkimalla ostopäätösprosesseja ja kehittämällä palvelua sitä kautta odotuksia vastaaviksi. Tämän takia kohderyhmän ostopäätöksiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä tulisi hyödyntää konseptoinnissa.

Kongressipaikkojen haastatteluiden perusteella palvelukonseptin kehittäminen tapahtuu olemassa olevasta tuotteesta käsin, jolloin jälkikäteen saadun palautteen kautta pyritään kehittämään esimerkiksi palvelua. Tässä on kysymys jatkuvasta prosessista, joka on sinänsä aktiivista toimintaa, mutta kehittämistä kuvaa reaktiivisuus ja tietynlainen passiivisuus.

Asiakkaiden näkökulman tehokkaampi yhdistäminen konseptointiin edellyttää myös toisenlaisen ajattelutavan tuomista markkinointiin, jolloin tuotekehitystä ohjaisi potentiaaliset asiakkaat eikä nykyiset asiakkaat. Tämän tyyppisen ajattelutavan toteuttamisesta toimii Tampere-talon esimerkikki, jossa vuorovaikutusta kohderyhmän avainhenkilöiden kanssa on pyritty hyödyntämään palveluiden kehittämisessä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino.
- Borg, Pekka, Elina Kivi & Minna Partti (2002). *Elämäksestä elinkeinoksi: matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Breiter, Deborah & Ady Milman (2006). Attendees' needs and service priorities in large convention center: Application of the importance – performance theory. *Tourism Management*, 2, 1136-1138.
- Cho, Y.H & D.R Fesemeier (2001). A new paradigm for tourism and electronic commerce: experience marketing using the virtual tour. In: Buhali, D. and Laws, E. (eds.) *Tourism Distribution Channels: Practises, Issues and Transformations*. Bookcraft, Bath, Uk, 351-370.
- Clark, J. D. ja K. W. McCleary (1995). Influencing associations' site selection process. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36:2, 61
- Creswell, John W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. United Kindom: Sage Publication Inc.
- Davidson, Rob (1998). *Travel and tourism in Europe*. Harlow: Longman.
- Davidson, Rob & Tony Rogers (2006). *Marketing destinations and venues for conferences, conventions and business events*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Edvardsson, Bo & Jan Olsson (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industrial Journal*, 16:2, 140.
- Eskola, Jari & Jari Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fisher, Caroline & James T. Schutta (2003). *Developing new service: incorporating the voice into strategic service development*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

- Fitzsimmons, James A. (1994). *Service management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Grönroos, Christian (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.
- Grönroos, Christian (2007). *Service management and marketing, customer management in service competition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gummesson, Evert (1987). Towards a Theory of Professional Service Marketing. *Industrial Marketing Management*, 7:2, 89-95.
- Gummesson, Evert & Jane Kingman-Brundage (1991). Service design and quality: applying service blueprinting and service mapping to railroad services. *Quality Management in Services*, P. Kunst and J. Lemmink, Assen/ Maastricht, Netherlands: Van gorcum.
- Gunn, Clare A. (1994). *Tourism planning: basics, concepts, cases*. Washington: Taylor & Francis.
- Heinonen, Kristina (2004). *Time and location as customer perceived value drivers*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hemmi, Jorma. & Kai-Veikko Vuoristo (1993). *Matkailu*. Porvoo: WSOY.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J.B. (2003). The service imperative: factors driving meeting effectiveness. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 6:1, 17-27.
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (1985). *Teemahaastattelu*. 3. painos. Helsinki. Kyriiri Oy.
- Hirsijärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holbrook, Morris B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.

- Johnston, R, Duffy, J & J, Rao (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20:2, 121–134.
- Kandampully, Jay, Connie Mok & Beverley Sparks (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and leisure*. New York etc.: The Haworth Press Inc.
- Kelly, David & Chris Storey (2000). New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11:1, 45 - 63.
- Kinnunen, Ritva (2001). *Creating and testing of service ideas and service production concepts*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Kokko, Teemu (2005). *Offering development in the restaurant sector*. Helsinki: Edita.
- Komppula, Raija (2005). Pursuing customer value in tourism – a rural tourism case-study. *Journal of Hospitality & Tourism*, 3:2, 83–104.
- Komppula, Raija & Matti Boxberg (2002). *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita.
- Kongressitutkimus 2005. (2006). Taloustutkimus Oy. Finland Convention Bureau. [online] [siteerattu 20.8.2007] Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.fcb.fi/pdf/Kongressit%20Suomessa%202006\\_Raportti.pdf](http://www.fcb.fi/pdf/Kongressit%20Suomessa%202006_Raportti.pdf)
- Lehtinen, Jarmo, R. (1983). *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Weling & Göös.
- Lehtinen Jarmo R. (1986). Quality Oriented Service Marketing. *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja*. Tampereen yliopisto. Sarja A2: tutkimuksia ja raportteja 44. Tampere.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. 6:4, 390-407.
- Middleton, Victor T.C. (1994). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Middleton, Victor T.C. & Jackie Clarke (2001). *Marketing travel and tourism*. 3. painos. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Normann, Richard (1991). *Service management. strategy and leadership in service business*. 2. painos. Chichester: Wiley.
- Oppermann, M. & Chon, K-S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of Tourism Research*. 24:1, 178-191.
- Palmer, Adrian (1998). *Principles of services marketing*. London: McGraw-Hill.
- Reneghan, L. M., & Kay, M. Z. (1987). What meeting planners want: the conjoint analysis approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28:1, 67-76.
- Rogers, Tony (2003). *Conferences and Conventions: A Global Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schiffman, L. G. & L.L. Kanuk (1997). *Consumer Behaviour*. 6. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 558–583.
- Seaton, A.V. & M.M.. Bennet (1996). *The marketing of tourism product: concept issues, cases*. London: International business press.
- Seppälä, Vesa (2002). *Luentomoniste, markkinatutkimusmenetelmät*, Hkkk.
- Sheth, Newman, & Gross (1991a) J.N. Sheth, B.I. Newman & L.G. Gross, Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–170.
- Sheth J.N, B. I. Newman & L.G. Gross (1991a). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–170.
- Swarbrooke, John & Susan Horner (1999) *Consumer behaviour in tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tax, Stephen S. & Ian Stuart (1997). Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems. *Journal of Retailing*, 73:1, 105-134.

UIA international meeting statistics for the year 2003 (2004) Union of International Associations. [online] [siteerattu 20.6.2007] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.uia.org/statistics/press/press04.pdf>.

Crouch, G. & K. Weber (2002). *Marketing of convention tourism. Convention tourism: International research and industry perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press.

Verhelä, Pauli (2000). *Liikematkailu*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Woodruff, Robert B. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell.

Zeithaml, V.A. & M.J. Bitner (2000). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*. Toinen painos. New York: McGraw-Hill.

Zelinsky, W. (1994). Conventionland USA. The geography of a latterday phenomenon. *Annals of the Association of American Geographers*. 84:1, 68-86.

Zhang, Hangin Qiu, Vivien Leung & Hailin Qu (2007). A refined model of factor affecting convention participation decision-making. *Tourism Management*, 28, 1123-1127.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kongressijärjestäjien teemahaastattelun runko

**Ongelma:** Miten syntyy ostopäätös kongressipaikan valinnassa ja miten arvioidaan kongressipaikan eri palveluita?

#### Taustamuuttujat

*Vastaaaja/ organisaatio*

- Mikä organisaatio, tarkoitus?
- Kuinka usein järjestetään kokouksia/ konferensseja? Miksi?
- Kokouksien tarkoitus?
- Ketkä osallistuu paikanvalintaan? Miksi?
- Ketkä hakevat informaatiota? Miksi?
- Ketkä määrittelevät kriteerit paikalle? Miksi?
- Kuka tekee varsinaisen ostopäätöksen? Miksi?
- Onko aiempaa kokemusta kongressien järjestämisestä?

#### Ostopäätösprosessi

*Tarve*

-Kerro kokouspaikkaan liittyvistä kokoustarpeista ja miten ne liittyy kokoustamisen tarkoitukseen?

*Määritellään tarkemmin millaista palvelua halutaan*

- Millainen kongressipaikan tulee olla, jotta se pääsee harkintaryhmään, josta tehdään lopullinen valinta? Miksi?
- Minkälaisia palveluita kogressipaikan tulee tarjota, jotta se pääsee harkintaryhmään;
- kokoukseen liittyvät?
- oheispalvelut?
- eli mitä palveluita halutaan, miksi halutaan?
- Mitkä tekijät palveluissa ovat erityisen tärkeitä, joiden perusteella tehdään vertailuja eri palveluntarjoajien välillä? Miksi?



-Minkälaiset paikat ovat jääneet päätöksenteon ulkopuolelle? Miksi?

#### *Palvelun etsintä*

- Mistä tietoa kokous/ kongressipaikoista haetaan?
- Miksi käytetään kyseisiä kanavia, mitkä edut, haitat
- Mitä informaatioita haetaan?
- Otetaanko suoraan yhteyttä kongressikeskuksiin? Miksi?

#### *Kongressipaikkaehdokkaiden hankinta ja analysointi*

- Mitkä ovat keskeiset kongressipaikan kriteerit, joiden perusteella aletaan analysoidaan ehdokkaita?
- Miten eri vaihtoehtoja verrataan keskenään?
- Mitä apuvälineitä käytetään, palvelustandardit?
- Vaikeudet arvioinnissa, mistä haetaan tukea, mikä tieto auttaisi, nojataan esim. standardeihin?
- Pitäisikö olla joitain konkreettisia apuvälineitä arviointia helpottaakseen
- Kun ajatellaan hinnan muodostumista, kuinka arvioitte, että kannattaako maksaa jostain tietystä palvelusta tietty hinta?
- Millaisissa tilanteissa jonkun palvelutekijän rooli korostuu?

#### *Ehdokkaiden arviointi ja toimittajan valinta*

- Miten arvioidaan eri palveluja;
- kokouspuitteet, oheispalvelut, elämyksellisyys, turvallisuus, palvelutaso?

#### *Tilaustavan valinta*

- Miten päädyitte tietyn paikan valintaan?
- Miten päädyitte tiettyyn tilaustapaan?
- Mikä oli pääasiallinen syy matkustaa kohteeseen?

#### *Kokouspaikan palveluiden jälkiarviointi*

- Kerro aimmista kokouspaikoista ja minkälaisia kokemuksia niistä on?

-Mitkä tekijät vaikuttivat onnistumiseen, mikä oli huonoa, mikä olisi pitänyt tehdä paremmin, jotta valintaprosessi olisi helpottunut?

#### *Lisäkysymykset*

-Tiesittekö että Leville valmistuu ensi helmikuussa kokous- ja kongressikeskus Levi Summit?

-Olisitteko valmiita järjestämään kokouksen Levillä?

-Mitä hankaluuksia kokouspaikan valintaa liittyy?

-Miten voitaisiin valintaprosessia helpottaa?

-Miten kokouspaikkojen vertailua voitaisiin helpottaa?

-Mitä Teidän mielestä tutkijan tulisi selvittää kokouspaikkojen valinnassa?

### **LIITE 2. Kongressipaikkojen teemahaastattelun runko**

#### **Kohderyhmät**

-Minkälaisia kohderyhmiä teillä on? miten ne määritelty, millä tekijöillä ne on määritelty?

-Miten ne on valittu? Miksi? kuka valinnut? Milloin?

-Onko jokin kohderyhmä jätetty pois? Miksi?

-Onko jokin kohderyhmä erityisen tärkeä nyt? Miksi?

-Onko jokin kohderyhmä erityisen tärkeä tulevaisuudessa? Miksi?

-Miten tavoittelette kohderyhmiä?

#### **Mitä palveluita asiakkaanne haluavat?**

-Minkälaisia odotuksia palvelusta ja tuotteestanne teidän nykyisillä kohderyhmillä on?

-Miksi kohderyhmillä on mainittuja odotuksia?

-Minkä palvelun kysyntä tulevaisuudessa odotetaan lisääntyvän? Miksi?

-Minkälaisiin kohderyhmiin nämä odotukset mahdollisesti eniten kohdistuvat? Miksi?

-Mitkä ovat teidän kohderyhmänne merkittävimmät ostopäätöskriteerit?

#### **Palvelut ja niiden markkinointi**

-Mitkä ovat olennaisimmat markkinointitoimenpiteet kongressipalveluiden markkinoinnissa?

- Onko markkinointiviestinnää kohdistettu jollakin kohderyhmälle? minkälaisia sopeutuksia on tehty?
- Mitä asioita tuotteiden esiin markkinointiviestinnässä
- Mitä markkinointikanavia käytätte markkinoinnissa/ markkinointiviestinnässä?
- Onko jollakin markkinointikanavalla erityisen suuri merkitys? Miksi?
- Mitä teidän palveluiden ominaisuuksia korostatte markkinointiviestinnässänne? Miksi?
- Onko teillä joitain erityisiä kumppaneita, joiden avulla tavoittelette kohderyhmänne? - Miksi?

### **Kongressipalveluiden konseptointi**

- Onko teillä palveluiden konseptoinnista suunnitelmaa? Onko teillä esimerkiksi valmiita -pakettaja, jotka ovat tarkoitettu tietyille kohderyhmälle? Minkälaisia konsepteja teillä markkinointimielessä on?
- Onko teidän kilpailijoilla samanlaisia, vai ovatko ne uniikkeja?
- Mitkä ovat oleelliset tekijät/ elementit kongressipalveluiden kehittämisessä? Miksi?
- Mikä on kongressituotteen suunnittelussa erityisen tärkeää? Miksi?
- Mitkä auttavat uusien palveluiden menestymisessä? Miksi?
- Onko teillä asiakas otettu huomioon tuotekehityksessä? Miksi?
- Miten olette ottaneet asiakkaiden mielipiteet huomioon tuotekehityksessä?

### **Kongressipaikan vahvuudet ja markkinoiden uhkatekijät**

- Mitkä ovat teidän kongressipaikan vahvuudet? Miksi?
- Miten olette pyrkineet hyödyntämään vahvuuksianne?
- Jos teillä ei olisi rajoitteita esim. taloudellisia tai fyysisiä, niin mitkä olisivat palveluiden kehittämisen kannalta oleellimmat tekijät joihin tulisi panostaa, jotta kongressipalveluista tulisi menestyvä tuote? Miksi?
- Mitkä ovat kongressimarkkinoilla suurimmat haasteet tällä hetkellä/kilpailussa/tulevaisuudessa?
- Miten näihin haasteisiin tulisi vasta? Miksi?
- Mikä on tällä hetkellä teidän näkökulmasta oleellimmat piirteet kongressimarkkinoinnissa? Miksi?
- Minkälaisille tuotteille on kysyntää tulevaisuudessa?
- Mitä oleellista asiaa en ole huomannut kysyä?

