

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Taloustieteellinen tiedekunta  
Jyväskylä

**JULKISTEN ORGANISAATIOIDEN  
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN  
PR-LAHJOJEN HANKINNASSA:**

**PR-lahjakirjojen ja niiden tuottajan valinta**

**Hanna-Leena Hyppänen**

Markkinoinnin pro gradu –tutkielma  
2.3.2001

Ohjaaja: Olavi Uusitalo

# Tiivistelmä

## JULKISTEN ORGANISAATIOIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN PR-LAHJOJEN HANKINNASSA:

### PR-lahjakirjojen hankinta ja niiden tuottajan valinta

Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteellinen tiedekunta  
Markkinoinnin pro gradu –tutkielma  
2.3.2001  
98 sivua + 2 liitettä

Laatija: Hanna-Leena Hyppänen

Ohjaaja: Olavi Uusitalo

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää julkisten organisaatioiden ostokäyttäytymistä PR-lahjoina käytettyjen kirjojen hankinnassa. Tässä tavoitteessa tutkimus rajautui tarkastelemaan julkisten organisaatioiden suhdetoimintaa kirjalahjahankintojen taustalla vaikuttavana puitteena, ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä PR-lahjojen ostoprosessia. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuottamaan tietoa teosten ja kirjatuoantopalvelujen markkinointiin. Viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin suhdetoimintaan ja PR-lahjoihin liittyvää kirjallisuutta sekä ostokäyttäytymiseen ja –prosesseihin liittyvää teoriaa. Empiirisen tutkimuksen kohteena oli Väli-Suomen kaupunkien ja maakuntaliittojen lahjakirjahankinta.

Tutkimuksen kuvailevan ja ymmärtämään pyrkivän tavoitteen vuoksi menetelmäksi valittiin teema-haastattelu. Tutkimuskohteiksi valittiin viisi kaupunkiorganisaatiota ja neljä maakuntaliittoa, joista haastateltiin yhteensä viittätoista henkilöä. Haastattelujen teemoina käytettiin viitekehyksen pohjalta muodostettua teemarunkoa, jota käytettiin myös aineiston purkamisessa ja analyysissä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että merkittävimmät tutkimusorganisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat organisaation hoitama suhdetoiminta, laki julkisista hankinnoista, julkisten organisaatioiden paikallinen orientaatio, ostoryhmän organisointi sekä organisaation käyttämä hankintatapa. Uutta tietoa tutkimus tuotti suhdetoiminnan, paikallisen orientaation ja hankintatavan vaikutuksista kirjojen ostokäyttäytymiseen. Tutkimuksessa kuvailtiin myös julkisten organisaatioiden kirjahankeprosessi. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kirjatuoottajan tai kustantajan asiakaspotentiaalin arvioinnissa sekä markkinointiviestinnän suunnittelussa.

Avainsanat: ostokäyttäytyminen, ostoprosessi, julkiset organisaatiot, julkiset hankinnat, PR-lahjat, suhdetoiminta, kirja

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
1.1 PR-lahjamarkkinat ja kustannusala .....	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset .....	3
1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet .....	4
1.5 Tutkielman rakenne .....	5
2 ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMINEN PR-LAHJOJEN HANKINNASSA .....	7
2.1 PR-lahjat ja suhdetoiminta .....	8
2.1.1 Julkisten organisaatioiden suhdetoiminta .....	8
2.1.2 PR-lahjojen käsite .....	10
2.1.3 PR-lahjat suhdetoiminnan välineinä .....	11
2.2 Organisaation ostokäyttämiseen vaikuttavat tekijät .....	14
2.2.1 Ympäristötekijät .....	14
2.2.2 Organisaatiotekijät .....	17
2.2.3 Ostoryhmätekijät .....	19
2.2.4 Yksilötekijät .....	21
2.2.5 Ostotilanne .....	21
2.2.6 Ostamisen rationaaliset ja emotionaaliset motiivit .....	25
2.3 Ostoprosessi .....	26
2.3.1 Tarpeen havaitseminen .....	29
2.3.2 Tavoitteiden ja tuoteominaisuuksien määrittäminen .....	29
2.3.3 Tuottajavaihtoehtojen identifiointi .....	33
2.3.4 Informaation etsintä ja käyttö organisaatioiden ostopäätöksissä .....	34
2.3.5 Tarjouspyynnöt ja tuottajien karsinta .....	36
2.3.6 Vaihtoehtojen arviointi ja toimittajan valinta .....	37
2.4 Tutkielman viitekehys .....	41
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA SUORITTAMINEN .....	45
3.1 Tutkimusmetodi ja -kohteet .....	45
3.2 Haastattelujen teemat .....	48

3.3 Haastattelujen kulku.....	49
3.4 Tulosten kuvailu ja analysointi .....	50
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
3.6 Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi.....	52
4 KAUPUNKIEN JA MAAKUNTALIITTOJEN PR-LAHJAKIRJAT JA NIIDEN HANKINTA.....	55
4.1 Tutkimusorganisaatiot ja hankinnan taustatiedot.....	55
4.1.1 Tutkimusorganisaatiot ja niiden kirjahankintatavat.....	55
4.1.2 Annettujen kirjojen määrä ja osuus kaikista PR-lahjoista .....	59
4.2 Kirjat PR-lahjoina .....	61
4.2.1 Tyypillisimmät PR-lahjakirjat .....	61
4.2.2 Kirjojen merkitys PR-lahjana .....	62
4.3 Ostamiseen vaikuttavat tekijät: ympäristö, organisaatio, ostoryhmä ja ostotilanne .....	65
4.4 Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen hankintaprosessi.....	69
4.4.1 PR-lahjakirjojen tarve .....	70
4.4.2 Informaation hankinta.....	71
4.4.3 Valintakriteerit ja tuottajan valinta .....	73
4.4.4 Koettu riski PR-lahjakirjojen hankinnassa.....	78
5 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	79
5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	79
5.1.1 Suhdetoiminta PR-lahjakirjojen ostokäyttäytymistä selittävänä tekijänä.....	81
5.1.2 Ympäristötekijät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä .....	83
5.1.3 Organisaatiotekijät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä.....	83
5.1.4 Ostoryhmätekijät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä .....	85
5.1.5 Ostotilanne: hankintatapa ostokäyttäytymistä selittävänä tekijänä.....	86
5.1.6 Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostoprosessi.....	88
5.2 Tutkimuksen tarkastelu.....	91
5.2.1 Tutkimuksen onnistuminen ja käytetyn teorian sopivuus.....	91
5.2.2 Tulosten yleistäminen .....	92
5.3 Jatkotutkimusaiheita .....	94
LÄHTEET.....	95
LIITTEET .....	99

## **Kuviot**

KUVIO 1. Ympäristötekijöiden vaikutus organisaatioiden ostokäyttämiseen. ....	15
KUVIO 2. Organisaation ostoprosessin vaihemalleja. ....	27
KUVIO 3. Organisaation ostoprosessin vaiheet. ....	28
KUVIO 4. Ostoryhmän informaatiolähteet. ....	35
KUVIO 5. Teoreettinen viitekehys: Julkisten organisaatioiden PR-lahjojen ostaminen ja siihen vaikuttavat tekijät. ....	41
KUVIO 6. Organisaatioiden kirjahankintojen eri tavat. ....	56
KUVIO 7. Annettujen kirjojen määrä vuosittain. ....	60
KUVIO 8. Kirjojen osuus kaupunkien antamista PR-lahjoista. ....	60

## **Taulukot**

TAULUKKO 1. PR-lahjakirjan merkitys. ....	63
TAULUKKO 2. Syyt kirjan käyttöön PR-lahjana. ....	64
TAULUKKO 3. Laman vaikutus PR-lahjakirjahankintoihin. ....	66
TAULUKKO 4. PR-lahjakirjojen ostoaloitteet. ....	70
TAULUKKO 5. Informaation hankinta kirjaprojekteissa. ....	72
TAULUKKO 6. Tuottajan valintaan vaikuttavat tekijät. ....	75
TAULUKKO 7. Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostokäyttämiseen vaikuttavat tekijät. ....	80

# 1 Johdanto

## 1.1 PR-lahjamarkkinat ja kustannusala

Liikesuhteiden hoitaminen on kriittisen tärkeää nykypäivän markkinoinnissa. Taloudellisen vaihdannan lisäksi myös henkilösuhteita on ylläpidettävä ja vahvistettava liiketoiminnan jatkumisen takaamiseksi. (Norhomaa 1997, 11.) Lahjat ovat henkilökohtaisena viestinnän muotona hienovarainen ja tehokas tapa viestiä kiitollisuutta ja arvontoa liikekumppania kohtaan tai tunnustusta hyvästä työstä. Nykypäivänä PR-lahjoja käytetäänkin laajasti organisaatioiden välisessä toiminnassa. Esimerkiksi vuonna 1989 liikelahja-alan yrityksiä oli Suomessa noin 200 ja markkinoiden kooksi arvioitiin n. 500 miljoonaa markkaa. Tämän jälkeen ala on edelleen kasvanut. (Mäki 1994, 10.)

Kirja on suhdetoiminnallisena lahjana erityisen tehokas: lahjaan liittyvän huomionosoitusarvon lisäksi kirja on media, jonka välityksellä yhteisö voi viestiä tavoitemielikuvaansa lahjan saajille. Mediana kirja on uskottava, ja etenkin lahjana saatuun teokseen suhtaudutaan avoimemmin kuin esimerkiksi mainontaan. Lahjakirja voikin toimia osana viestinnän strategiaa yhdistäen organisaation suhdetoiminnan, markkinointiviestinnän ja tiedottamisen. (Siukosaari 1997, 185-186; Espoo-mahdollisuuksien kaupunki 1991, 30.)

Kirjakustannusalan voimasuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa, joka vaikuttaa alan kilpailutilanteeseen (Stockman, Bengtson & Repo 2000, 25-26). Kilpailun kiristyessä kuluttajamarkkinoilla kustantajan kannattaa pyrkiä vahvistamaan asemaansa organisaatiomarkkinoilla. Monet kustantajat ovatkin laajentaneet toimintaansa PR-lahjamarkkinoille, joka tarjoaa niille uusia markkinointikanavia (Mäki 1994, 10). PR-lahjojen markkinointi organisaatioille ja kilpailu muiden tuottajien kanssa edellyttää asiakasorganisaatioiden ostokäyttäytymisen tuntemista. On tiedettävä, kuinka ostavan organisaation tarve syntyy, mitä kriteereitä käytetään ostettavan tuotteen valinnassa, millä kriteereillä arvioidaan toimittajavaihtoehtoja ja miten tarjouksia vertaillaan keskenään. Asiakkaiden valintakäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden tunteminen auttaa markkinoijaa analysoimaan ja tulkitsemaan markkinoinnin kannalta olennaista tietoa ja valitsemaan tehokkaan markkinointimixin organisaatiomarkkinoita ajatellen. (Webster 1979, 5.) Tutkimuksen toimeksiantajana on jyvässkyläinen Atena Kustannus Oy.

Vaikka organisaatioiden ostamista on tutkittu paljon, on aikaisempi tutkimus keskittynyt pääosin investointi- ja pääomahyödykkeiden ostamiseen (Möller 1981, 10). Lisäksi Möller itse on tehnyt laajaa tutkimustyötä tuotantomateriaalien ja komponenttien ostokäyttämiseen (Möller & Leino 1980; Möller 1981, 1983). Lehmann ja O'Shaughnessy (1974) ovat kuitenkin osoittaneet, että ostettavan tuotteen luonteella ja käyttötarkoituksella on merkittävä vaikutus valintakriteereihin. Siten aikaisempien tutkimusten kriteeristöä tai ostoon vaikuttavia tekijöitä ei voida soveltaa suoraan *PR-lahjoina käytettyjen kirjojen hankintakäyttämiseen*, josta ei ole tehty aiempaa tutkimusta. *Myöskin julkisten organisaatioiden hankintakulttuuria* on tutkittu varsin vähän niiden määrällisesti ja laadullisesti laajasta ostotoiminnasta huolimatta (Peltola 1998, 13; Parkinson & Baker 1986, 8). Tämän tutkimuksen tavoitteena on täydentää tätä tutkimusaukkoa ja tuottaa käytännöllistä tietoa kustannustuotteiden ja niiden tuotantopalvelujen markkinointiin julkiselle sektorille.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä. Tarkennettuna se pyrkii *kuvailemaan* kaupunkien ja maakuntaliittojen lahjakirjojen tarpeiden luonnetta, niiden ostoprosessia ja sen sisällä selvittämään ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä tapahtuu muodostamalla ensin aikaisemman tutkimuksen pohjalta viitekehys julkisten organisaatioiden PR-lahjojen ostamisesta ja vertaamalla sitä empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan käyttökelpoista tietoa kirjojen ja niiden tuotantopalvelujen markkinointiin.

Tutkimustavoitteen pohjalta on muodostettu seuraavat **tutkimuskysymykset**:

Millainen on Väli-Suomen kaupunkien ja maakuntaliittojen ostokäyttämisen PR-lahjakirjojen hankinnassa?

- Millainen on PR-lahjakirjan käyttö ja merkitys tutkimuksen organisaatioille?
- Miten käyttö vaikuttaa PR-lahjakirjojen hankintaan?
- Mitkä muut tekijät vaikuttavat PR-lahjakirjojen ostokäyttämiseen?
- Millainen on PR-lahjakirjojen hankintaprosessi?

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kolme ydintä ovat organisaatioiden ostokäyttäytyminen ja ostoprosessi sekä käyttäytymisen kohteena olevat PR-lahjakirjat. Vaikka pyrkimyksenä on tuottaa tietoa PR-lahjojen markkinoijalle, tutkimuksessa ei paneuduta erillisten markkinointitoimenpiteiden vaikutukseen ostokäyttäytymiseen, vaan aihetta tarkastellaan lähinnä organisaation sisällä tapahtuvana käyttäytymisenä. Kaikki tässä tutkielmassa käytetyt ostokäyttäytymismallit kattavat sekä julkisten organisaatioiden että yksityisten yritysten ostokäyttäytymisen. Julkisten organisaatioiden ostamisen erot tullaan esittelemään mallien yhteydessä niiltä osin, kun ne poikkeavat yritysten ostokäyttäytymisestä tai niillä on leimaavia erityispiirteitä yleiseen ostokäyttäytymiseen verrattuna.

Useat tässä tutkielmassa käytetyt ostokäyttäytymisteoriat ovat melko vanhoja, ne ovat 1960-, -70, ja -80 -luvulta. Tämä johtuu siitä, että tutkielmassa on pyritty käyttämään alkuperäisiä lähteitä ja organisaation ostokäyttäytymisen voimakkain tutkimusaikakausi oli 60-80-luvulla. Silloin muodostettiin ehkä merkittävimmät ja siteeratuimmat teoriat tältä tutkimuskentältä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimusaihe olisi vanhentunut, ostokäyttäytymisen tunteminen on markkinointistrategian suunnittelun kannalta nykyisin aivan yhtä tärkeää kuin 30 vuotta sitten. Tuolloin tehdyt ostokäyttäytymisteoriat ovat edelleen käyttökelpoisia. Uudemmat mallit, esimerkiksi vuorovaikutusmallit (ks. esim. Ford 1997, s. 7-8; Ford 1980) eivät sovellu tähän tutkimukseen, koska ne keskittyvät myyjän ja ostajan kanssakäymiseen jättäen huomiotta ostokäyttäytymiseen ja valintapäätöksiin vaikuttavat tekijät.

Koska lahjakirjojen hankintaan liittyvää lähdeaineistoa ei ole, käytetään viitekehyksessä PR-lahjoihin yleisesti sekä suhdetoimintaan liittyvää kirjallisuutta. Kirjoja käytetään nimenomaan suhdetoiminnallisina lahjoina ja siten tämän kirjallisuuden katsotaan kattavan myös näiden tutkimuksen kohteena olevat tuotteet.

Ostokäyttäytymisen kohteiden rajaaminen pelkästään PR-lahjoihin esimerkiksi liikelahjojen sijasta johtuu siitä, että liikelahjojen käsitteeseen kuuluu erilaisia tuotteita, jotka poikkeavat toisistaan käyttötarkoituksensa, hintansa, esinetyyppinsä ja ulkonäkönsä suhteen. Jo edellä mainitun Lehmannin ja O'Shaughnessyn toteaman mukaan myös ostokäyttäytymisen näiden tuotteiden kohdalla voidaan olettaa olevan erilaista. (Lehmann & O'Shaughnessy 1974). Laajemman tuotekategorian sisäl-



lyttäminen tutkimukseen laajentaisi muuttujien määrää ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi niin paljon, että kokonaisuutta olisi vaikea hallita.

Kuten jo työn nimestä voidaan nähdä, tutkimus rajautuu julkisten organisaatioiden, eli empiriassa kaupunkiorganisaatioiden ja maakuntaliittojen ostokäyttäytymisen tutkimiseen. Tämä johtuu kiinnostuksesta vähemmän tutkittuun julkisen sektorin ostokäyttäytymiseen. Lisäksi julkisen sektorin markkinointi painottuu PR:ään ja julkisuuteen toiminnan luonteen vuoksi (Ray 1982, 23), mikä lisää mielenkiintoa myös PR-lahjojen käyttöön osana suhdetoimintaa. Julkisten organisaatioiden ostamisessa uskotaan olevan yksityisen sektorin ostamisesta poikkeavia piirteitä, joten niitä ei pyritä rinnastamaan tässä tutkimuksessa.

#### 1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Ostokäyttäytymisen keskeiset tutkijat, Webster ja Wind ovat määritelleet *organisaation ostokäyttäytymisen* seuraavasti: ”Organisaation ostokäyttäytyminen on päätöksentekoprosessi, jossa viralliset organisaatiot muodostavat tarpeen ostettaville tuotteille tai palveluille sekä tunnistavat, arvioivat ja valitsevat vaihtoehtoisten tuotemerkkien ja toimittajien välillä.” (Webster & Wind, 1972, 1.) Organisaation ostokäyttäytymistä ei siten tule lähestyä vain yksittäisenä päätöksenä, vaan monitasoisena päätös- ja kommunikaatioprosessina. (Cardozo 1983, 75.) Tähän *Ostoprosessiin* osallistuu useita organisaation jäseniä. (Webster & Wind 1972a, 12.) Määritelmästä nousevat esille prosessiluonteen lisäksi myös organisaation tarpeiden tyydyttäminen sekä tuotteiden ja toimittajien etsintä, arviointi ja valinta. Päätöksentekoon luetaan myös kuuluvaksi tavoitteiden ja valintakriteerien asettaminen, informaation hankinta ja käsittely päätöksentekoa varten sekä valintaprosessit. Nämä osat tullaan käsittelemään tutkielman myöhemmissä kappaleissa.

Kansainvälinen PR:n järjestö IPRA (International Public Relations Association) määrittelee *suhdetoiminnan, eli PR:n* seuraavasti: ”Suhdetoiminta on luonteeltaan jatkuvaa ja määrätietoista johtamistoimintaa, jonka avulla julkiset ja yksityiset laitokset ja yhteisöt pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään niiden sidosryhmien ymmärtämyksen, myötämielisyyden ja tuen, joista yhteisöt ovat tai saattavat olla kiinnostuneita.” (Santonen 1981, 14-15.) Suhdetoiminnan tavoitteena on siten vaikuttaa organisaation sisä- ja ulkopuolella toimivien yksityisten ihmisten ja erilaisten yleisöryhmien asenteisiin ja käsityksiin organisaatiota kohtaan. Suhdetoiminta tukee niitä toimenpiteitä, joiden

avulla toteutetaan organisaation toiminta-ajatusta, ja siihen sisältyy mainontaan ja myyntiin kuulumattomat toiminnot, jotka tähtäävät halutun yhteisöimagon vahvistamiseen ja toisaalta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Westermarck 1991, 51; Shimp & DeLozier 1986, 493; Urhonen 1976, 12.)

*PR-lahjat* ovat organisaation intressiryhmilleen antamia tuotteita tai palveluja, joiden tarkoituksena on edistää sen suhdetoiminnallisia tavoitteita. PR-lahjat kuuluvat liikelahjojen kategoriaan, johon sisältyvät myös mainoslahjat. (Mäkiö 1991, 13.) PR-lahja eroaa mainoslahjasta käyttötarkoituksensa, hintansa ja usein myös tuotetyypin puolesta. Kun PR-lahja pyrkii pitämään yllä hyvää liikesuhdetta ja luomaan positiivisia mielikuvia antajaorganisaatiota kohtaan, mainoslahjan tavoitteena on nimensä mukaisesti toimia organisaation tai tuotteen mainoksena ja edistää suoraan tuotteen myyntiä. (Mäkiö 1991, 13; Mikluha 1995, 41-42.) Vaikka mainoslahjat rajataankin käyttötarkoituksensa vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle, niiden erot PR-lahjoihin tullaan lähemmin selvittämään luvussa 2.1.2 PR-lahjojen luonteen tarkentamiseksi.

## **1.5 Tutkielman rakenne**

Johdannossa valotetaan ensin kirjamarkkinoiden taustaa ja pyritään perustelemaan tutkimuksen tarpeellisuus. Johdanto esittelee tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet tutkimuskysymyksineen, ja rajaa tutkimusalueen ostokäyttäytymisen, tutkimuskohteiden ja oston kohteiden suhteen. Kappaleeseen kuuluu myös tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittäminen ja tutkielman rakenteen selvittäminen.

Luvussa 2 tutustutaan organisaatioiden ostokäyttäytymisen ja PR-lahjoihin liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Ensin ostokäyttäytymisen tutkimuskenttää pyritään selkeyttämään luokittelemalla erilaisia tutkimuslähtökohtia. Jotta voitaisiin ymmärtää PR-lahjojen ostokäyttäytymistä, on tutustuttava niiden käyttötarkoitukseen ja tarpeen luonteeseen. Luvussa 2.1 käsitellään julkisten organisaatioiden suhdetoimintaa ja PR-lahjojen käyttöä suhdetoiminnan välineinä. Lopuksi tutustutaan PR-tuotteille ja niiden toimittajille asetettuihin valintakriteereihin.

Parkinson ja Baker toteavat, että organisaation ostopäätösprosessissa on kaksi ulottuvuutta. Ensiksi ne tekijät, jotka vaikuttavat päätökseen ja toiseksi se tapahtumasarja, jossa päätetään mikä tarjous valitaan. (Parkinson & Baker 1986, 128.) Luvussa 2.2 tutustutaan ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin, jotka sanelevat puitteet organisaation ostokäyttäytymiselle. Näitä ovat ympäristö-, organisaatio-, ryhmä- ja yksilö- ja ostotilannetekijät sekä ostamisen rationaaliset ja emotionaaliset motiivit.

Luvussa 2.3 tarkastelun kohteena ovat ostokäyttäytymisen prosessiteoriat. Eri prosessiteorioita verrataan keskenään, jonka jälkeen jokainen ostoprosessin vaihe ja niissä esiintyvät ostopäätökset käydään läpi. Vaiheita ovat tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden ja tuuteominaisuuksien määrittäminen, toimittajavaihtoehtojen identifiointi, informaation etsintä ja käyttö päätöksissä, tarjouspyyntöjen tekeminen sekä vaihtoehtojen arviointi ja valinta.

Luvussa 2.4 vedetään yhteen käsitelty aikaisemman tutkimuksen teoria muodostamalla empiirisen tutkimuksen viitekehys. Koko luvun 2 tarkastelu tapahtuu julkisten organisaatioiden toiminnan ja tavoitteiden näkökulmasta.

Empiirinen tutkimus on suoritettu haastattelututkimuksena. Tutkimuskohteina oli viisi kaupunkiorganisaatiota ja neljä maakuntaliittoa Väli-Suomen alueelta. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen kulku, menetelmät, haastattelujen teemat ja aineiston analysointi sekä perustellaan tutkimuskohteiden ja haastattelukysymysten valinta.

Tutkimustulokset esitellään luvussa 4. Luku 5 on varattu tutkimustulosten yhteenvedolle, tutkimuksen päätulosten esittelylle sekä teoreettisen ja empiirisen osan yhteiselle tarkastelulle. Luvussa arvioidaan tutkimusta myös tieteelliseltä kannalta pohtien sen onnistumista ja keskustellen tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin liittyvistä kysymyksistä. Lopussa esitellään jatkotutkimusaiheita, jotka voivat laajentaa aiheen tietämystä.

## 2 Organisaation ostokäyttäytyminen PR-lahjojen hankinnassa

Webster ja Wind, Möller, Kotler sekä Mäkeläinen esittävät, että ostopäätöksiä tutkittaessa on otettava huomioon kaksi asiaa: *ostamiseen vaikuttavat tekijät* ja *ostoprosessi*. (Webster & Wind 1972, 111-116; Möller 1983, 5; Kotler 1988, 213; Mäkeläinen 1999, 36). Ostettavan tuotteen *käyttötarkoituksella* on myös merkittävä vaikutus oston luonteeseen. Se vaikuttaa ostoryhmän koostumukseen, valintakriteereihin ja eri vaihtoehtojen vertailuun. (Webster & Wind 1972, 111-116; Möller 1983, 5; Lehmann & O'Shaughnessy 1974). Tämän oletuksen perusteella voidaan odottaa, että suhdetoiminnalla olisi vaikutusta PR-lahjojen hankintaan. Tutkimuksen tarkastelussa otetaan siksi huomioon organisaation suhdetoiminta PR-lahjojen osalta.

Tässä tutkimuksessa *ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä* tarkastellaan monitasoisten mallien kautta. *Monitasoiset mallit* (complex models) pyrkivät antamaan kattavan näkemyksen koko organisaation ostokäyttäytymisestä. Monitasoiset mallit sisältävät yleensä useita elementtejä ja muuttujakategorioita. Yleisen luonteensa vuoksi monitasoisia malleja voidaan periaatteessa soveltaa kaikkien organisaation ostamiseen, mutta samalla niiden heikkoutena on yksityiskohtien kuvaamisen puute. Monitasoisia malleja ei siksi voi operationalisoida markkinoinnin käyttötarkoituksiin sellaisenaan, vaan ne toimivat parhaiten ostokäyttäytymiseen kuvaamisessa ja siihen vaikuttavien muuttujaluokkien identifioinnissa. (Webster & Wind 1972b, 12.)

Mäkinen ja Ranta luettelevat monitasoisiin malleihin kuuluvaksi mm. Robinson, Faris ja Windin BUYGRID-mallin, Webster ja Windin (1972) organisaation ostokäyttäytymismallin, Shethin (1973) teollisen ostajan käyttäytymismallin, Håkanssonin ja Österbergin organisationaalisen vuorovaikutuksen mallin sekä Möllerin MATBUY-mallin (Mäkinen ja Ranta 1991, 19-22). Edellä mainituista malleista parhaiten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ottaa huomioon Websterin ja Windin malli, jonka mukaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat organisaation ympäristö ja ostavan organisaation luonne. Samoin ostoryhmällä ja siihen kuuluvilla yksilöillä sekä ostotilanteen luonteella on merkitystä ostokäyttäytymisen muotoutumisessa. (Webster & Wind 1972, 111-116; Möller 1983, 5.) Mallin yleistä luonnetta voidaan tässä pitää etuna, koska sen siten voidaan olettaa soveltuvan myös vähän tutkittuun PR-lahjojen hankintaan. Julkisiin hankintoihin keskittyvät tutkimukset täydentävät ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua.

*Ostoprosessin* tunteminen edellyttää, että tiedetään, mitä vaiheita ostamiseen kuuluu, mistä ostajat hankkivat informaatiota ostopäätöstä varten, mitä kriteereitä ostamisessa käytetään, kuinka vaihtoehtoja vertaillaan ja kuinka lopullinen valintapäätös syntyy. (Webster & Wind 1972, 111-116; Möller 1983, 5.) *Ostokäyttäytymisen prosessimallit* kuvaavat näitä ostokäyttäytymisen eri vaiheita, joissa suoritetaan erilaisia toimintoja ja kuhunkin ostovaiheeseen liittyy erilaisia päätöksiä (Mäkinen & Ranta 1991, 22). Luvussa 2.3 eri prosessimalleista luodaan synteesi, jonka avulla vaiheiden tarkastelu tapahtuu.

Muita ostokäyttäytymisen osa-alueisiin keskittyviä tutkimuksia, kuten ostotilanteen luonnetta, ostoryhmän kokoonpanoa, informaation hankintaa, valintakriteereitä tai toimittaja- ja tuotevalintapäätöksiä käsitteleviä tutkimuksia käytetään edellisiä malleja täydentävinä osina.

## **2.1 PR-lahjat ja suhdetoiminta**

Ostettavan tuotteen lopullinen käyttötarkoitus vaikuttaa siihen, ketkä organisaation jäsenet osallistuvat ostoprosessiin ja millainen rooli heillä ostamisessa on. Hill ja Hillier esittävät, että käyttötarkoituksella on ratkaiseva vaikutus niihin kriteereihin, joita ostaja vaatii tuotteelta. (Möller & Allos 1983, 18; ks. myös Lehmann & O'Shaugnessy 1974.) Kriteerit taas puolestaan ratkaisevat sen, kuinka eri ostovaihtoehtoja vertaillaan keskenään. Voidaankin siis todeta, että ostettavan tuotteen luonteella ja käyttötarkoituksella, eli tässä tapauksessa suhdetoiminnalla, on merkittävä vaikutus koko ostokäyttäytymiseen (Lehmann & P'Shaugnessy 1974).

### **2.1.1 Julkisten organisaatioiden suhdetoiminta**

Suhdetoiminta voidaan määritellä yksinkertaisesti organisaation hyvien suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi eri sidosryhmien kanssa. Iso-Britannian PR:n instituutti määrittelee sen ”suunnitelluksi ja pitkäaikaiseksi pyrkimykseksi luoda ja ylläpitää goodwilliä ja molemminpuolista yhteisymmärrystä organisaation ja sen sidosryhmien välillä”. (Smith 1998, 360.) Suomen Tiedottajien liitto on lisännyt tähän määritelmään sen, että suhdetoiminta perustuu organisaation päämääriin ja tavoitteisiin ja pyrkii luomaan myönteisiä asenteita organisaatiota kohtaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Luoto 1987, 84).

Suhdetoiminnalla ei välttämättä tavoitella taloudellisia vaikutuksia, vaan sen keskeisimpänä tavoitteena on hyvä yhteisökuva (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1994, 231). Hyvä yhteisökuva saa aikaan uskottavuutta ja luottamusta organisaation toiminnalle, edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista, on kilpailukeino (Siukosaari 1997, 194; Westermarck 1991, 51) ja vaikuttaa yleisön ennakoasenteisiin. Hyvämaineiselle organisaatiolle annetaan negatiivisetkin tapahtumat helposti anteeksi, koska yleisö kokee tilanteen poikkeustapaukseksi normaalista toiminnasta. (Vuokko 1997, 61.)

Julkisten organisaatioiden markkinointi painottuu niiden yhteiskunnallisten tavoitteiden ja toimintamuodon vuoksi yksityisiä yrityksiä enemmän suhdetoiminnan ja julkisuuden keinoihin (Ray 1982, 23). Ne eivät tavoittele suurta liikevoittoa, joka edellyttäisi voimakasta mainontaa tai myynninedistämistä, mutta myös niiden on tärkeää luoda itsestään ja omasta alueestaan hyvä yhteisökuva sen monien myönteisten vaikutusten vuoksi (Luoto 1987, 10). Hyvä imago jostakin alueesta merkitsee yleensä imuvoimaa turismiin ja teollisuuden ja palveluiden sijoittumiseen sekä positiivista leimaa alueella tuotetuille tuotteille. Kunnat kilpailevat voimakkaasti keskenään yrittäjistä, työvoimasta, asukkaista ja valtion tarjoamasta tuesta. Asukkaiden viihtyvyyden ja työvoiman saannin kannalta myönteinen mielikuva vaikuttaa positiivisesti. (Aaltola 1988, 26-27; Luoto 1987, 19; Vuokko 1997, 61.)

Alueen imago on yksinkertaisesti se mielikuva, mikä ihmisillä on alueesta (Hautamäki 1988, 68). Se muodostuu usean eri tekijän yhdistelmänä. Ensin voidaan mainita alueen, kaupungin tai maakunnan, oma aktiivinen profilointi, joka käsittää erilaiset markkinoinnilliset, etenkin suhdetoiminnalliset toimet. (Åberg 1988, 72-75; Santonen 1981, 38.) Muita alueesta muodostettuun käsitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön omat kokemukset alueesta esimerkiksi matkailun perusteella tai kontakteina alueen toimijoihin, muiden ihmisten kertomat kokemukset sekä joukkoviestinten välittämä mielikuva (Åberg 1988, 72-75; Santonen 1981, 38). Esimerkiksi Paasi (1986) ja Hautamäki (1988) käsittelevät syvällisemmin alueen imagoa ja sen merkityksiä.

Suhdetoiminnan keinojen kirjo on laaja. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan, jotka nimensä mukaisesti pitävät huolta organisaation sisäisestä ilmapiiristä, kuten työntekijäsuhteista ja suhteista organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Suhdetoiminnan näkyvimpänä muotona yleensä on yhteisön myönteinen esittely, johon kuuluu erilaiset esitteet ja julkaisut, järjestetyt tilaisuudet, vierailut, kampanjat ja tapahtumat, avajaiset, kilpailut ja lahjoitukset. (Santonen 1981, 12.) Sisäinen suhdetoiminta käyttää keinoinaan toiminta- ja vuosikertomuksia, tiedotustilaisuuksia, harrastustoimintaa, työntekijöiden kannusteita ja muistamista määräpäivinä ja merkkipäivinä

(Vuokko 1997, 68). Myös tiedottaminen kuuluu suhdetoiminnan kenttään. Tiedottamisesta ovat keskustelleet syvemmin esimerkiksi Luoto (1987) ja Santonen (1981).

Organisaation toimintaympäristöstä voidaan erottaa erilaisia sidosryhmiä, joista organisaatio on riippuvainen ja joiden hyväksyntä on organisaation toiminnan edellytys. Siksi suhdetoimintaa harjoitetaan näihin ryhmiin hyvien suhteiden ylläpitämiseksi. (Santonen 1981, 40.) Kunnan tai maakunnallisen liiton sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi kunnan asukkaat, valtio, kunnassa olevat yritykset ja järjestöt, seurakunta, naapurikunnat ja lehdistö. Kunnan sisäiset sidosryhmät, kuten kunnan virka- ja luottamusmiehet sekä kunnan johto ovat toisaalta sidosryhmiä, joihin pidetään yhteyttä, ja toisaalta niitä, jotka hoitavat kunnan suhdetoimintaa. Esitetty sidosryhmien jako on melko karkea, jokaisen edellä mainitun ryhmän sisällä on useita ryhmiä, jotka kukin vaativat erilaisen lähestymistavan ja erilaiset suhdetoiminnan keinot. (Luoto 1987, 14-16.)

### **2.1.2 PR-lahjojen käsite**

Organisaatioiden antamista lahjoista käytetään melko kirjavaa termistöä. Tavallisimpia yleisnimiä ovat liikelahja ja yrityslahja (Vuorimaa 1994, 3). Lahjojen käyttötarkoituksissa ja antamisen motiiveissa on kuitenkin selkeitä eroja, ja siksi on loogista tarkentaa liikelahjan määritelmää. Liikelahjat jakautuvat karkeasti mainos-, myyinnedistämisen- ja PR-lahjoihin, jotka poikkeavat toisistaan käyttötarkoituksen suhteen, ja siksi myös hinnan ja tuotetyypin puolesta. (Mäkiö 1991, 5; Mikluha 1995, 41-42.) Mainos- ja myyinnedistämislahjat ovat halpoja massajakelutuotteita, joiden tarkoituksena on lisätä organisaation tunnettuutta tai tuotteen myyntiä. Tavallisimmin tässä tarkoituksessa käytetään esimerkiksi kuulakärkikyniä, viivoittimia, pipoja tai sateenvarjoja. (Mikluha 1995, 41.)

PR-lahja pyrkii puolestaan pitämään yllä hyvää liikesuhdetta ja luomaan positiivisia mielikuvia antajaorganisaatiota kohtaan. PR-Lahjan antaminen on huomaavaisuuden osoitus, kiitos tai palkinto lahjan saajalle merkkipäivänä tai yhteistyön kunniaksi. (Murtolehto 1989, 21.) PR-lahjan antamistilanne on yleensä henkilökohtainen ja saaja tunnetaan ainakin tiettyyn ryhmään kuuluvana. Siten lahja voidaan valita mainoslahjaa tarkemmin saajaa ajatellen. PR-lahjojen saajat valitaan mainoslahjojen saajia tarkemmin, ja PR-lahjoja jaetaankin yleensä alle 300 kappaletta vuodessa. Ensimmäisinä lahjalistalla on yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja yhteistyökumppanit, muita lahjoilla muistettavia harkitaan yleensä suhteen tärkeyden mukaan. (Mikluha 1995, 42; Nee 1994.)

PR-lahjan viesti on mainoslahjan viestiä henkilökohtaisempi, ja siksi organisaation nimi tai logo on merkitty vain hyvin huomaamattomasti lahjaan tai se on jätetty kokonaan pois (Nee 1994). Lahja kuvaa antajan ja saajan välistä suhdetta, ja lahjan arvo on rinnastettavissa suhteen koettuun arvoon. (Vuorimaa 1994, 24.) Siksi PR-lahja on mainoslahjaa kalliimpi, hinnaltaan tavallisimmin n. 80-500 mk. (Mikluha 1995, 42.)

Mikluha jakaa PR-lahjat vielä normaaleihin, hyvän liikesuhteen ylläpitämiseksi annettuihin lahjoihin, ja nk. ”mustaleimaiseen viskiin”, joka on arvokkaimpien lahjojen yleisnimitys. Normaalit PR-lahjat ovat hinnaltaan noin 80-150 mk, ja ne ovat yleensä laadukkaita merkkituotteita, kulutustavaroita, elintarvikkeita, koriste- tai taide-esineitä. Myös kestitsemistä voidaan pitää PR-lahjana. Henkilökohtaisiksi lahjoiksi sopivat myös saajan harrastuksiin liittyvät esineet tai kirjat. Etenkin kaunokirjat ja omasta alueesta kertovat teokset ovat turvallinen valinta, koska ne sopivat aina lahjaksi saajan ikään, sukupuoleen tai kulttuuriin katsomatta. (Malmberg 1993, 7-8; Mikluha 1995, 11-13, 43.) ”Mustaleimaisen viskin” tuotteet annetaan yleensä erittäin tärkeille henkilöille, kuten yhteistyökumppanin yritysjohdolle. Nämä tuotteet ovat ylellisyystuotteita, jotka saattavat maksaa noin 200-500 mk ja niitä annetaan enintään 50 kappaletta vuodessa. (Mikluha 1995, 42.) Näissä VIP-lahjoiksikin kutsutuissa esineissä ei yleensä ole lainkaan logoa tai yritysnimeä, koska ystävyyden ja kunnioituksen osoitukseksi tarkoitettua elettä ei haluta vaarantaa sillä, että lahja tulkittaisiin myyninedistämiseksi (Nee 1994).

### **2.1.3 PR-lahjat suhdetoiminnan välineinä**

Liikesuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on kriittisen tärkeää nykypäivän markkinoinnissa. Liikesuhteet sisältävät rationaalisten seikkojen lisäksi henkilökohtaisia, inhimillisiä aspekteja. Suhdetoiminnan vaikutukset tapahtuvat tällä epävirallisella tasolla. Lahjojen antaminen ja saaminen kuuluvat tähän henkilökohtaiseen ulottuvuuteen. (Bruhn 1996, 61.) Lahjojen antamisesta onkin tullut merkittävässä määrin käytäntö myös business-to-business –sektorilla. Vuonna 1989 liikelahja-alalla toimivia yrityksiä oli Suomessa noin 200 ja markkinoiden kooksi arvioitiin tällöin n. 500 miljoonaa markkaa. Ala on yhä kasvanut tähän päivään mennessä. (Mäki 1994, 10.) Saksalaisen tutkimuksen mukaan 84 prosenttia liike-elämän toimijoista antaa liikelahjoja, mikä kuvastaa lahjanantamiskäytännön laajuutta (Bruhn 1996, 63).



Antamisen perusideana on aina ollut siteen luominen tai sen vahvistaminen antajan ja saajan välillä. Kyse ei ole siten ainoastaan yksipuolisesta tapahtumasta, vaan sosiaalisesta vaihdannasta, jossa lahjan antaja toivoo saajan palkitsevan hänet esimerkiksi positiivisella asennoitumisella antajaan kohtaan. (Bruhn 1996, 61.)

Lahjojen antaminen on sanatonta viestintää (Bruhn 1996, 61). Niitä annetaan yleisesti tunteiden osoitukseksi, niiden halutaan tuottavan iloa tai ne voivat olla sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisäämisen väline. Lahjat voivat osoittaa kiitollisuutta tai kunnioitusta monissa tilanteissa sanoja paremmin. (Mikluha 1995, 15; Nee 1994.) Jo pelkästään lahjan saaminen on merkki tunnustuksesta: se ilmaisee, että lahjan antaja tunnustaa saajan muistamisen arvoiseksi (Santonen 1981, 133.) Yleensä lahjojen koetaan lisäävän uskollisuutta ja goodwilliä osapuolten kesken (Nee 1994.). Lahjat ovat myös hyvä keino vähentää liiketoiminnasta, esimerkiksi myymisestä aiheutuvaa henkilösuhteisiin kohdistuvaa painetta (Hite & Belizzi 1987, 279).

PR-lahjat ovat tehokas viestintäväline. Muilla, verbaalisilla viestintämuodoilla voidaan kyllä lähettää viestejä tehokkaasti ja tarkasti, koska verbaalinen sanoma voi käsittää useita viestejä ja sillä on vain vähän tulkintamahdollisuuksia. Siten väärin ymmärtämisen mahdollisuus on verbaalisessa viestissä pienempi. PR-lahjojen vaikuttavuus piilee niiden henkilökohtaisuudessa ja hienovaraisuudessa. Lahjan saaja kokee tulleen muistetuksi yksilönä, ja siten lahjan ja koetun huomionosoituksen arvo nousevat. Lisäksi lahja on hienovaraisempi viesti kuin esimerkiksi mainonta, ja siksi siihen ei välttämättä liitetä samanlaisia ennakkoluuloja. PR-lahjat täydentävät siten muita viestinnän välineitä. (Bruhn 1996, 61-63.) Lahjojen tehokkuutta viestinnän välineinä lisää niiden pitkäikäisyys ja muistoarvo. Sanallinen kiitos voi unohtua nopeasti, mutta kiitosta symboloiva lahjaesine säilyy ja muistuttaa saajaa tilanteesta jälkeenkäinkin päin. (Mikluha 1995, 15.) Bruhnin tutkimuksen mukaan 73 prosenttia vastanneista liittyy lahjan antajaansa vielä pitkänkin ajan jälkeen (Bruhn 1996, 63).

Lahjat viestivät lahjan antajan joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ajatuksia, jotka vastaanottaja tulkitsee omalla tavallaan. Lahja kertoo sekä antajasta että saajasta: Lahja sisältää antajan tarkoittaman viestin, mutta myös tahattomat viestit esimerkiksi antajan mausta tai mieltymyksistä. Lisäksi lahjan ulkonäkö ja arvo herättävät ja muokkaavat mielikuvia antajan organisaatiosta. (Mikluha 1995, 15; Schwartz 1967, 1; Murtolehto 1988, 22.) Esimerkiksi sopiva ja laadukas lahja viestittää myös antajansa laadusta ja osaamisesta (Suolanen 1999, 25).

Koska lahja valitaan saajaa ajatellen, saaja saa lahjan avulla myös käsityksen siitä, mitä antaja ajattelee hänestä ja heidän välisestä suhteestaan. Jos lahja on saajan käsityksen mukaan liian halpahintainen tai rihkamaa, saaja saattaa kokea, ettei häntä arvosteta. (Schwartz 1967, 1; Bruhn 1996, 64-65.) Mielenkiintoista on, että myös liian kallis lahja herättää epäilyksiä antajan motiiveista. Saaja saattaa epäillä antajan odottavan jotakin vastapalvelusta tai hän voi joutua kiittollisuuden velkaan, joka koetaan epämiellyttävänä, joskus suhteen kannalta jopa tuhoisana. (Mikluha 1995, 31; Murtolehto 1988, 22.) Julkisissa organisaatioissa on jopa säädöksiä siitä, millaiset ja minkä arvoiset lahjat ovat hyväksyttäviä (Mikluha 1995, 32).

PR-lahjat ovat osa monia suhdetoiminnan keinoja. Sisäisessä suhdetoiminnassa PR-lahjoja käytetään kannustuksina, merkkipäivien ja henkilökohtaisten tapahtumien muistamiseen sekä yleisinä juhlapäivinä. (Santonen 1981, 138.) Ulkoisessa suhdetoiminnassa niitä käytetään hyvin erilaisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi avajaisissa, organisaation omissa merkkipäivätillaisuuksissa, jonkin tapahtuman tai vierailujen yhteydessä, sekä huomionosoituksina (Vuokko 1997, 71; Siukosaari 1997, 200.)

Huomionosoitukset ovat yleensä henkilökohtaisempia kuin yleiset lahjoitukset. Tällaisia huomionosoituksia voivat olla kiittäminen hyvästä yhteistyöstä tai asiakkuudesta, tuliaiset vierailulle tultaessa, läksiäislahja vierailijalle tai muistaminen merkkipäivänä (Mikluha 1995, 10.) Myös ulkoisia sidosryhmiä muistetaan yleisinä juhlapäivinä. Etenkin joulu on tärkeimpiä lahjojen antamisen ajankohtia. Tällöin pyritään muistamaan tärkeimpiä sidosryhmiä. Tällöin lahjavirta keskittyy henkilön aseman ja tehtävien mukaisesti melko harvoille. (Murtolehto 1988, 22.) Jotta huomionosoitus erottuisi muista lahjoista, ovat organisaatiot alkaneet siirtyä perinteisestä joululahjakäytännöstä tapaan antaa lahjoja eri tilanteissa ympäri vuoden. Tästä on myös se hyöty, että voidaan vähentää kiireisiä sesonkiostoja ja suunnitella lahjabudjetti tarkemmin jo etukäteen. (Oliver 1993, 39; Gines 1999.)

## 2.2 Organisaation ostokäyttämiseen vaikuttavat tekijät

Organisaation ostamiseen liittyy erilaisia muuttajaluokkia, jotka vaikuttavat ostamiseen (Möller 1981, 7). Nykyinen käsitys ostokäyttämisen puitteista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on syntynyt usean tutkijan tutkimustuloksina. Merkittävin yksittäinen teoria lienee Websterin ja Windin luoma organisaation ostokäyttämisen malli (1972a), joka on muodostunut yhdeksi ostokäyttämistutkimuksen kulmakivistä. Tämä malli on osoittautunut toimivaksi ostamisen eri osa-alueilla ja se on edelleen käyttökelpoinen iästään huolimatta. Tätä todistaa muun muassa se, että useimmat lähteet, joihin olen tutustunut, siteeraavat sitä tai rakentuvat sen olettamuksille. Tässä luvussa tul- laan viittaamaan myös Robinsonin, Farisin ja Windin, Möllerin sekä Shethin teorioihin organisaati- on ostokäyttämisen puitteista ja ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

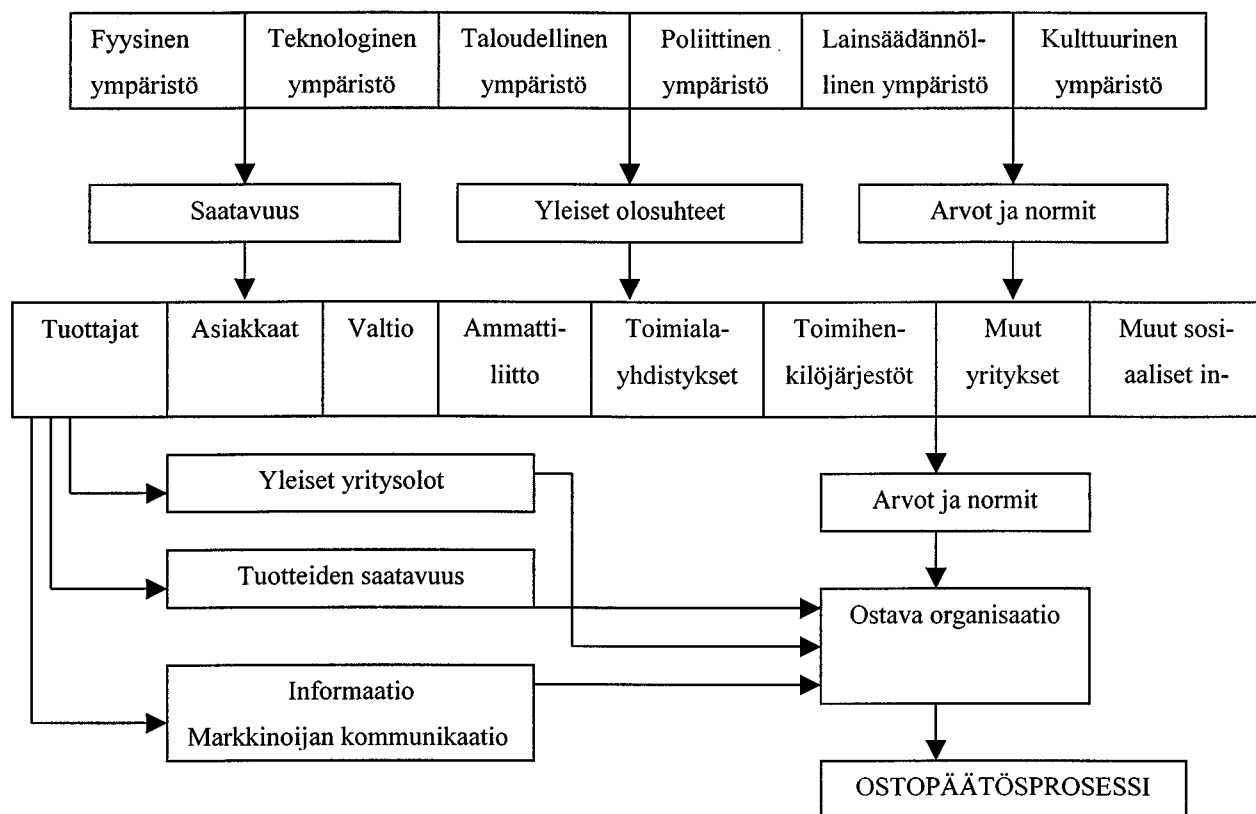
Yhteenvetona näistä malleista voidaan todeta, että organisaation ostokäyttämiseen vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät: ympäristötekijät, organisaatiotekijät, ostoryhmätekijät, yksilötekijät sekä ostotilanne. (Möller 1981, Möller & Allos 1983; Webster 1979; Webster & Wind 1972a; Robinson ym. 1967; Mäkinen & Ranta 1991.) Lisäksi Websterin ja Windin mallissa otettiin huomioon sekä rationaaliset ja emotionaaliset ostamisen motiivit, joita ilmenee kaikissa edellä mainituissa muuttu- jakategorioissa.

### 2.2.1 Ympäristötekijät

Ympäristötekijöitä on usein vaikea identifioida ja kuvata, koska ne liittyvät niin kiinteästi siihen kontekstiin, jossa organisaatio ja sen jäsenet toimivat. Tällaisia laajasti liiketoimintaan vaikuttavia muuttujia ovat esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan rakenne, taloudellinen tilanne, kilpailu, valtion toimenpiteet ja teknologia. (Kotler 1988, 214; Parkinson & Baker 1986, 157-166.)

**Kuvio 1** kuvaa ympäristötekijöiden vaikutuksia organisaation ostopäätösprosessiin. Ympäristöte- kijät voivat joko estää tai edistää *tuotteiden tai palveluiden saatavuutta*, esimerkiksi rajoittamalla organisaation ostovaihtoehtoja. Ympäristö myös määrittää *yleisen liiketaloudellisen tilanteen*, joissa organisaation on toimittava. Ympäristö antaa organisaatiolle ne *arvot ja normit*, joita on noudatetta- va ostopäätöstä tehtäessä ja se myös vaikuttaa organisaatioon tulevaan *informaatioon*. (Webster ja Wind 1972a, 14).

KUVIO 1. Ympäristötekijöiden vaikutus organisaatioiden ostokäyttäytymiseen.



Lähde: Webster & Wind 1972b, 42.

Fyysinen, teknologinen, taloudellinen, poliittinen, oikeudellinen ja kulttuurinen ympäristö vaikuttavat kukin eri tavalla ostokäyttäytymiseen. Lyhyellä aikajänteellä tärkeimmässä asemassa ostopäätöksiin vaikuttavana seikkana on tuottaja- ja ostomarkkinat ja niillä tapahtuvat muutokset, koska toimittajat ja asiakkaat ovat yleensä kaikkein läheisimmässä vuorovaikutuksessa organisaatioon. (Möller & Allos 1983, 21-22.) Ostomarkkinoiden turbulentsuus ja dynaamisuus vaikeuttavat ostotarpeen ja ostettavien määrien ennakoimista. Tavarantoimittajien kilpailu puolestaan voi laskea ostettavan tuotteen hintaa tai parantaa toimittajilta saatavia palveluja. (Parkinson & Baker 1986, 128.)

Valtio, puolueet ja oikeusjärjestelmä määrittävät sen juridisen ja poliittisen ympäristön säännöt, joiden puitteissa organisaation on toimittava. Tämä ulompi organisaatioympäristö muokkaa ostamista pitkällä aikajänteellä esimerkiksi valtion eri kohteiden avustuksina, ja hallinnollisina priorisointeina eri toimialoja ja sosiaalisia toimia kohtaan. Valtion säädökset ja rajoitukset puolestaan

ovat osa oikeudellista ympäristöä, joka näkyy ostamisessa mm. kilpailulainsäädännössä . (Möller & Leino 1980, 31; Möller 1981, 63; Webster & Wind 1972a, 14.) Lisäksi julkiset organisaatiot ovat velvollisia noudattamaan lakia julkisista hankinnoista, jonka piiriin kaikki niiden kaikki hankinnat kuuluvat. Suuria hankintoja koskevat lisäksi EU:n säädökset. (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 1.) Julkisia hankintoja valvoo viranomaisten lisäksi myös suuri yleisö, joka on kiinnostunut siitä, kuinka julkinen sektori käyttää sen verovaroja (Kotler 1988, 219).

Fyysinen ympäristö, kuten ilmasto ja organisaation maantieteellinen sijainti on merkitsevä tuotteiden ja palveluiden saatavuuden kannalta. Maantieteellinen sijainti voi suunnata toimittajan valintaa esimerkiksi siten, että ostava organisaatio voi suosia paikallisten yritysten toimintaa hankkimalla tarvitsemansa tuotteet omalta alueeltaan, kuten usein kaupungit ja alueelliset viranomaiset tekevät. Ostettava tuote voi myös olla niin monimutkainen tai räätälöity, että se vaatii paljon vuorovaikutusta organisaation ja toimittajan välillä. (Webster & Wind 1972a, 14-15.)

Markkinoilla vallitseva optimismi tai pessimismi voi vaikeuttaa tai helpottaa tuotteiden saatavuutta, rahoitusta sekä nostaa tai laskea hintoja. (Webster & Wind 1972b, 40-49.) Laman aikana julkiset organisaatiot saattavat joutua miettimään entistä tarkemmin, mihin ja miten kuntalaisten ja valtion rahoja käytetään (Peltola 1998, 9). Siksi suhdanteet saattavat vaikuttaa voimakkaasti myös liikelahjoihin budjetoitaviin summiin. Koska lahjat eivät ole välttämättömiä organisaation konkreettisen toiminnan kannalta, lahjoja saatetaan ostaa entistä vähemmän tai ne kohdistetaan aikaisempaa tarkemmin tärkeimmille sidosryhmille. Yleensä ostajat pyrkivät säilyttämään lahjojen korkean laatutason joka tilanteessa, ja tällöin ostettujen lahjojen määrää täytyy vähentyneiden käyttövarojen vuoksi pudottaa. Myös matalahintaisten lahjatavaroiden suosio nousee lama-aikana. (Facts Survey: Business Gifts 1992, 71-72; Gines 1999.) Taloudellinen tilanne ei Ginesin mukaan poista myöskään ylellisyystuotteiden kysyntää, vaan ostajista tulee entistä selektiivisempiä. Tällöin tuotteita arvioidaan tarkemmin ja useamman kriteerin, kuten lahjan merkin, laadun ja palvelun avulla. (Gines 1999). Laman on havaittu vaikuttavan myös saajien käsitykseen lahjoista: huonoina aikoina saajat arvostavat lahjaa huomionosoituksena hyviä aikoja enemmän (The Art of Corporate Gift Giving 1993).

## 2.2.2 Organisaatiotekijät

Leavitt on määritellyt organisaation koostuvaksi organisaatorakenteesta, sille asetetuista tavoitteista ja tehtävistä, organisaation jäsenistä sekä teknologiasta, jota organisaatio käyttää. Nämä osat ovat läsnä kaikessa organisaation toiminnassa, myös ostamisessa. (Leavitt 1964; Webster & Wind 1972a; 14-16.) Shethin mukaan myös organisaation koko, luonne ja päätöksenteon hajauttamisen aste vaikuttavat ostopäätöksentekoon (Sheth 1973, 54; Möller & Allos 1983, 23).

Organisaation tavoitteet määrittelevät ensisijassa koko ostotilanteen olemassaolon. Tuotteita ja palveluja ostetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Webster & Wind 1972b, 35). Julkisten ja yksityisten organisaatioiden perustavoitteet hankinnoissa ovat jokseenkin samat: molempien tarkoitus on hankkia tarvittavat tuotteet ja palvelut kokonaistaloudellisesti edullisimmalla hinnalla (Peltola 1998, 11).

Julkisilla organisaatioilla on kuitenkin myös tavoitteita, joita ei voi perustella taloudellisin perustein. Parkinsonin ja Bakerin mukaan eräs tärkein vaikuttaja julkisten organisaatioiden ostopäätöksissä on niiden yhteiskunnallinen vastuu. Esimerkiksi kaupungit saattavat ostotoiminnallaan edistää myös sosiaalisia tavoitteita, kuten tietyn alueen työllisyyden tai paikallisten toimijoiden tukemista. Myös maakuntaliittojen intresseissä on alueellisen elinkeinoelämän ja kulttuurin sekä kotiseututyön kehittäminen. Tämän vuoksi ostoissa saattaa usein esiintyä ristiriitaa taloudellisen tehokkuuden ja muiden ostoon vaikuttavien tekijöiden välillä. (Parkinson & Baker 1986, 8-10; Maakuntaliitot 31.1.2001.) Lisää organisaatioiden paikallisesta orientaatiosta keskustellaan valintakriteerien yhteydessä luvussa 2.2.2. Yksityisten organisaatioiden ostamiseen ei myöskään kohdistu samanlaista julkisuutta ja valvontaa kuin julkisiin hankintoihin. Julkiset organisaatiot ovat lisäksi sidotut noudattamaan tiettyjä menettelyjä hankinnassaan, kun taas yksityisen sektorin tärkein tavoite on lopputulos. (Peltola 1998, 11; Ray 1982, 23.)

Käytännöt ja prosessit ovat ostotehtävään liittyviä organisaatiotekijöitä. Ne määräävät kriteerit, jotka organisaatio asettaa ostettavalle tuotteelle ja tuottajalle. (Webster & Wind 1972b, 35.) Julkisista organisaatioista suurin osa noudattaa Kuntaliiton julkaisemia hankintaohjeita. Kuntien tavallisin hankintakäytäntö on kilpailuttaminen, joka sisältyy lakiin julkisista hankinnoista ja on ollut voimassa vuodesta 1994 lähtien. (Peltola 1998, 10-11, 33.)

Hankintasäännöt säätävät julkisille organisaatioille tietyt hankintamenettelytavat, joita niiden on noudatettava tarjouspyyntöjen ja vaihtoehtojen arvioinnin suhteen. Ensinnäkin hankintaa ei saa tehdä kilpailuttamatta, ellei muuhun menettelyyn ole erityistä syytä. Hankintojen lähtökohtana on kuitenkin kaupungin kokonaistaloudellinen etu, ei välttämättä alhaisin hinta. (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 2.)

Avoin hankintamenettely on perusmenettelytapa, jossa julkinen organisaatio ilmoittaa julkisesti hankinta-aikeistaan ja kaikilla halukkailla yrityksillä on mahdollisuus tehdä tarjous. Jos tarjoukset pyydetään vain muutamalta valitulta yritykseltä, on kysymys rajoitetusta hankintamenettelystä. Tällöinkin muilla yrityksillä on silti oikeus päästä mukaan tarjouskilpailuun. Rajoitettu menettely oli Peltolan tutkimuksessa yleisin hankintatapa, seuraavaksi yleisin oli avoin menettely. (Peltola 1998, 11, 24.) Molempia edellä mainittuja hankintatapoja sovelletaan kynnysarvon ylittävissä, yli 10 000 markan ostoissa. Pienostoissa sovelletaan yleensä rajoitettua hankintaa. (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 2.) Neuvottelumenettelyä sovelletaan yleensä silloin, jos edellisillä tavoilla ei ole saatu sopivaa tarjousta. Suorassa neuvottelumenettelyssä hankinnasta ei julkaista lainkaan ennakoivaa ilmoitusta. Tämä menettely on mahdollinen ainoastaan harvinaislaatuissa tapauksissa. (Peltola 1998, 12.)

Suurissa organisaatioissa suositaan Shethin mukaan ryhmäpäätöksiä. Näissä organisaatioissa saattaa olla myös paljon sääntöjä ja yleisiä käytäntöjä, jotka standardoivat päätöksentekoa. Organisaation rakenteeseen liittyy myös päätöksenteon hajauttamisen aste. Ryhmäpäätökset ovat organisaatiossa sitä todennäköisempiä, mitä hajautetumpi organisaatio on. (Sheth 1973, 54; ks. myös Möller & Allos 1983, 23.) Siten pienissä yrityksissä päätöksenteko on usein autonomisempaa kuin suurissa, hajautetussa organisaatiossa (Möller & Allos 1983, 23). Julkiset organisaatiot ovat hyvä esimerkki suurista organisaatioista, joissa eri osastot toimivat hyvin hajautetusti. Niissä myös käytetään laajasti kollektiivista päätösmenettelyä virallisena käytäntönä. (Kotler 1988, 228.) Murtolehdon mukaan liikelahjojen hankinta on monissa organisaatioissa keskitettyä, jotta lahjat olisivat yhtenäisiä organisaatiokuvan kannalta ja saavutettaisiin säästöjä suurempien tilausmäärien ansiosta. Kuitenkin hän toteaa, että liikelahjojen ostokäytännöissä on suuria eroja organisaatioiden välillä. (Murtolehto 1988, 22.)

Organisaation luonne voidaan määritellä esimerkiksi avoimuuden ja virallisuuden ulottuvuuksin sekä organisaation tuotanto-, teknologia- tai markkinointisuuntautuneisuutena ja suhtautumisena tiedon kulkuun (Parkinson & Baker 1986, 157-166). Kunnissa noudatetaan yleensä varsin jäykkää ja muodollista päätöksentekomenettelyä, kun taas yksityiset yritykset voivat tehdä päätöksiä paljon vapaammin (Peltola 1998, 9). Organisaation orientaatio markkinointiin, teknologiaan tai tuotantoon vaikuttaa mm. ostoryhmän kokoonpanoon ja sitä kautta tiettyjen orientaation mukaisten kriteerien korostumiseen ostoprosessissa. (Sheth 1973, 54.)

### **2.2.3 Ostoryhmätekijät**

Ryhmätekijät vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta päätöksentekoon (Kotler 1988, 217). Henkilöiden väliset vaikutukset määritellään yksinkertaisesti yhden henkilön vuorovaikutuksena toiseen. Usean henkilön samanaikaisessa vuorovaikutuksessa ryhmä alkaa toimia yhteisten tavoitteiden, normien ja odotusten ohjaamana, ja näin henkilöiden välisistä vaikutuksista tulee ryhmävaikutuksia. (Webster & Wind 1972b, 75.)

Virallisen organisaation ostoprosessissa on yleensä mukana useita henkilöitä (FitzRoy, 1976, 104). Ostoryhmä määritellään koostuvaksi yksilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään suorittaakseen tietyn ostotehtävän. Ryhmän jäseniin vaikuttavat niin ostotehtävälle asetetut tavoitteet kuin henkilökohtaiset, emotionaaliset motiivit. He toimivat myös aikaisemman ostoryhmätoiminnan ja sosiaalisten kokemustensa pohjalta. (Webster & Wind 1972b, 35.)

Ostoryhmän jäsenillä on tietyt roolit, joiden mukaan valta, vastuu ja tehtävät jakautuvat yksilöiden kesken. Päätäjillä on virallinen (tai epävirallinen) valta ja vastuu tehdä lopullinen päätös vaihtoehtoisten toimittajien ja tuotteiden välillä. Rutiiniosotilanteissa ostaja on samalla päättäjä. Monimutkaisemmissa tai suuremmissa ostoissa päättäjinä ovat useammin johtajat. Vaikuttajilla ei välttämättä ole päätösvaltaa, mutta omilla mielipiteillään ja tietämyksellään he voivat vaikuttaa päättämisen lopputulokseen. Nämä kaksi edellä mainittua ryhmää vaikuttavat Briertyn ym. mukaan eniten ostopäätökseen. (Webster & Wind 1972b, 35; Brierty ym. 1998, 85.)

Ostajat hoitavat hankinnan käytännönjärjestelyt, joissakin tapauksissa heillä on myös valta valita tuotteen toimittaja. Ostajilla on usein päärooli ostoneuvotteluissa. Käyttäjät ovat henkilöitä, jotka tulevat käyttämään ostettavaa tuotetta. He havaitsevat yleensä ensimmäisenä ostotarpeen ja käyn-



nistävät siten usein ostoprosessin. He voivat olla myös avainasemassa ostokriteereitä määriteltäessä. Tilanteesta ja tuotteesta riippuu, onko heillä mahdollista vaikuttaa itse tuotteen valintaan. Portinvartijat ovat henkilöitä, joilla on mahdollisuus kontrolloida organisaatioon ja ostoryhmälle sen ulkopuolelta tulevaa informaatiota. Vaikka heillä ei ole sananvaltaa itse valintatilanteessa, he voivat silti karsia mahdollisia toimittajia kieltämällä heidän markkinointitoimiensa pääsy ostoryhmän luo. Roolit voivat olla myös päällekkäisiä ja yhdellä henkilöllä voi olla useita rooleja. (Webster & Wind 1972b, 35; Brierty, Eckles & Reeder 1998, 85.) Ellei erikseen toisin mainita, tässä tutkielmassa, kuten myös yleisessä ostokäyttäytymiskirjallisuudessa käytetään termiä ostaja tarkoittaessa ketä tahansa ostoryhmän jäsentä.

Ostoryhmän kokoonpano vaihtelee ostotehtävästä ja tilanteesta riippuen. Tuotteen tyyppin mukaan eri osastojen edustajat osallistuvat ryhmään. Ylin johto on ostoryhmän tilapäinen jäsen, joka osallistuu, kun on kysymyksessä kriittinen tai suuren investoinnin ostos. Pienissä yrityksissä ostoryhmä on yleensä pienempi kuin suurissa organisaatioissa. (Möller & Allos 1983, 39.) Kaupunkien hankinnoista vastaavat kaupunginvaltuustot ja –hallitukset, lautakunnat, johtokunnat sekä yksittäiset viranhaltijat päätösvallasta ja hankinnan rahallisesta arvosta riippuen (Peltola 1998, 10).

Yritysten liikelahjojen ostoryhmään osallistuu Mäkiön mukaan yleensä yhdestä neljään henkilöä. Käyttäjät, jotka tutkimuksen kohdeyrityksissä oli suurin osa organisaation jäsenistä, aiheuttavat yleensä ostoimpulssin huomattessaan lahjavalikoimassa puutteita. Yksi henkilö saattaa toimia kontaktihenkilönä ostaja- ja myyjäyrityksen välillä siten, että hän toimii toisaalta portinvartijana liikelahjatoimittajien markkinointi-informaatiolle ja toisaalta hän suorittaa konkreettisen ostotapahtuman. Vaikuttajina saattavat toimia kaikki lahjojen käyttäjät tai vain yrityksen markkinointiosasto. (Mäkiö 1993, 30.)

## 2.2.4 Yksilötekijät

Jokaisen ostamiseen osallistuvan yksilön henkilökohtaiset tekijät sanelevat esimerkiksi, kuinka hän ottaa osaa päätöksentekoon, millaisia asenteita ja preferenssejä hänellä on ja kuinka hän pyrkii vaikuttamaan muihin ostoryhmän jäseniin. Muuttujat, jotka vaikuttavat tähän yksilön käyttäytymiseen ovat mm. ikä, tulotaso, koulutus, asema, persoonallisuus, tietämys, havainnointi- ja vuorovaikutusmallit sekä asenne riskiin. (Kotler 1988, 217-218; Parkinson & Baker 1986, 157-166.)

Joissakin suhteissa ostoryhmän jäsenen käyttäytyminen on verrattavissa kuluttajakäyttäytymiseen. Mentaaliset perusprosessit, kuten motivaatio, kognitio ja oppiminen vaikuttavat molempien päätöksiin. Organisaation konteksti tuo kuitenkin myös eroja näiden kahden ostajan välille. Ostoryhmän jäsenen päätöksiin vaikuttavat muut organisaation jäsenet sekä organisaation rakenne, esimerkiksi valtahierarkian muodossa. Organisaation välityksellä ostoryhmän jäsenen on mahdollisuus hankkia eri tavalla, laajemmin informaatiota ympäristöstä kuin yksityisellä kuluttajalla. (Webster & Wind 1972a, 18-19.)

Ennako-odotukset ja preferenssit heijastavat yksilön aikaisempia tietoja ja asenteita. Ne muokautuvat yksilön vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa; ne ovat kokemuksen tulosta ja niiden suodattamana tulkitaan myöhempiä kokemuksia. Esimerkiksi onnistuneen oston jälkeen ostaja pyrkii säilyttämään sen hetkisen tilanteen käyttämällä myös jatkossa samoja toimintamalleja ja informaatiolähteitä, jotta jatkossakin ostoissa voitaisiin menestyä. (Sheth 1973, 52-53.) Oppimisen kautta organisaation ostaja voi kehittää preferenssejä toimittajia tai heidän tuotteitaan kohtaan, ja se sävyttää myös hänen tietouttaan markkinoiden vaihtoehtoista (Möller & Allos 1983, 4).

## 2.2.5 Ostotilanne

Ostettavat tuotteet saattavat erota huomattavasti luonteensa, ostomäärien tai käyttötarkoituksensa suhteen (Möller 1983, 2). Tuote voidaan oston ominaisuuksien tyypitellä esimerkiksi tärkeytensä, monimutkaisuutensa, innovatiivisuutensa tai ostojen useuden perusteella luokkiin, joiden ostamisella on selkeitä eroja. Tuotteen tärkeys voi johtua tuotteen taloudellisista vaikutuksista tai rahallisen investoinnin suuruudesta. Tärkeäksi koetun tuotteen ostamiseen käytetään enemmän aikaa ja voimavaroja ja päätöksentekoa varten etsitään enemmän informaatiota kuin vähemmän tärkeän tuotteen hankintaan. Myös tuotteen monimutkaisuus, innovatiivisuus ja ostojen harvuus lisäävät

ostoryhmän ostoon investoimaa työtä, koska tällaisista ostoista ei ole välttämättä paljon kokemusta. Lisäksi tuotteen ominaisuuksien arviointi on tuntemattomuuden tai monimutkaisuuden vuoksi niin vaikeaa, että riski oston epäonnistumisesta on suuri. (Möller 1981, 51, vrt. Robinson ym. 1967, 23.)

PR-lahjat ovat organisaation viestejä tärkeille sidosryhmille. Vaikka valmiina ostetut PR-lahjat eivät usein vaadikaan suuria rahallisia investointeja, räätälöityihin tuotteisiin puolestaan saattaa kulua paljonkin sekä aikaa, työtä että rahaa. (Hiljaa hyvä tulee 1993, 6.) Toisaalta PR-lahja ei yleensä ole monimutkainen tai kovin tekninen esine, joten käyttöön liittyvää epävarmuutta sen ostossa harvemmin esiintyy (Mäkiö 1994, 24).

Tuotteen ostotilanne voidaan tyypitellä uuteen päätöksentekotilanteeseen, harkittuun uusintaostoon ja suoraan uusintaostoon. Eri ostotilanteilla on vaikutusta ostotoiminnan luonteeseen, siihen, kuinka paljon ostajat hankkivat informaatiota ostopäätöstä varten sekä tarpeeseen etsiä ja harkita uusia toimittajavaihtoehtoja. (Robinson ym. 1967, 25.)

Ostossa on kysymys uudesta päätöksentekotilanteesta, jos tuotteen tarvetta ei ole ilmennyt aiemmin, yrityksellä ei juurikaan ole kokemusta vastaavasta ostotilanteesta ja yritys joutuu vastaavaan tilanteeseen epäsäännöllisesti tai harvoin. Siksi valinnan ja päätöksenteon tueksi pyritään keräämään mahdollisimman paljon informaatiota ja uusia vaihtoehtoja etsitään laajasti. (Robinson ym. 1967, 23.)

Puhtaan uusintaoston luonteenomaisia piirteitä puolestaan ovat olemassa olevat ostorutiinit, potentiaaliset toimittajat tunnetaan ja organisaatiolla voi olla näistä virallinen tai epävirallinen lista. Puhuttaessa uusintaostossa ei oteta huomioon listan ulkopuolisia vaihtoehtoja, ja ostaja tai osto-osasto hoitaa koko ostoprosessin yksin. Puhtaan uusintaoston tilanteessa uusia vaihtoehtoja ei enää etsitä lainkaan. Kun ostoryhmä tai ostaja havaitsee sopivan toimittajan löytyneen, hän ei enää turhaan käytä energiaansa uusien testaamiseen (FitzRoy 1976, 108). Myöskään uutta informaatiota ei tarvita puhuttaessa uusintaostossa, ostaja tietää kaiken ostoon liittyvän jo entuudestaan. (Robinson ym. 1967, 25.)

Harkittu uusintaosto on näiden kahden ääripään välimuoto. Olennaisin ero harkitussa uusintaostossa suoraan uusintaostoon verrattuna on, että ostaja voi harkita myös potentiaalisten toimittajien listan ulkopuolisia toimittajia. Harkintatarpeen voi aiheuttaa organisaation ulkopuolinen taho, kuten muutokset nykyisen toimittajan tuotannossa tai häiriö toimituksessa tai organisaation sisäpuolella

tapahtunut muutos. Harkitussa uusintaostossa ostokokemuksia on jo jonkin verran, joten ostoryhmä etsii uutta ostotilannetta vähemmän informaatiota. Kuitenkin informaatiota tarvitaan kohtalaisesti, koska edellisen oston tapauksesta jotkin seikat ovat saattaneet muuttua ja tiedot eivät välttämättä ole enää ajan tasalla. Uusien toimittajavaihtoehtojen harkinta on harkitussa uusintaostossa rajoitettua. Tässä tilanteessa ei kartoiteta enää kaikkia mahdollisia toimittajavaihtoehtoja, vaan kuva vaatimukset täyttävistä toimittajista on syntynyt. Uudella toimittajalla on kuitenkin mahdollisuus saada toimeksianto, jos se pystyy osoittamaan täyttävänsä toimittajalle asetetut kriteerit. (Robinson ym. 1967, 23.)

PR-lahjat ovat useimmiten uusia päätöksentekotilanteita (45% ostoista), koska lahjavalikoiman on uusiuduttava jatkuvasti. Organisaation sidosryhmät pysyvät samoina vuodesta toiseen, ja on virhe antaa sama lahja uudestaan. Lisäksi, lahja kannattaa valita vastaanottaja huomioiden, joten valintakriteerit ja lahjan tyyppi on harkittava aina uudelleen tilanteesta riippuen. (Mäkiö 1994, 65; Hiljaa hyvä tulee 1993, 6.)

Monet organisaatioiden ostot sisältävät epävarmuutta tietyn toimintamallin valinnan tuloksista ja valinnan tuloksen seurauksista. Ostoryhmä tai yksilö voi olla epävarma joko ostotehtävän tavoitteista tai siitä, mikä valintavaihtoehto täyttäisi parhaiten ostolle asetetut tavoitteet. Tällöin kyse on *tarve-epävarmuudesta* (Håkansson & Wootz 1976, 24-27). Epävarmuus oston seurauksista voi johtua siitä, ettei voida ennustaa varmasti valitun tuotteen tai toimittajan suorituskykyä tai organisaation muut jäsenet saattavat suhtautua negatiivisesti valintapäätökseen. (Webster & Wind 1972b, 100; FitzRoy 1976, 109.) *Markkinaepävarmuus* puolestaan johtuu siitä, että markkinoilla olevia toimittaja- ja tuotevaihtoehtoja ei tunneta riittävän hyvin. *Vaihto- eli transaktioepävarmuuden* syy on se, että ei tiedetä, kuinka tuotteen tai palvelun toimittaminen tapahtuu käytännössä. (Håkansson & Wootz 1976, 24-27.)

Epävarmuus voi vaikuttaa ostamisessa käytettyihin valintakriteereihin (Hawes & Barnhouse 1987, 288). Epävarmat ostotilanteet, etenkin ostotarpeen suhteen, saavat organisaatiot Håkanssonin ja Wootzin havaintojen mukaan korostamaan tuotteiden toimivuutta ja laatua valintakriteereinä enemmän kuin hintaa.

Organisaatiot sietävät eri tavalla riskiä, mikä vaikuttaa ostopäätöksiin tavoitteiden ja valintakriteerien kautta. Pienten organisaatioiden talous ei useinkaan kestä epäonnistumista suurissa investoinneissa. Näin ollen niiden taloudellinen riski ostopäätöksissä on suhteellisesti suurempi saman tuot-

teen hankinnassa kuin suurten organisaatioiden. Kuitenkin psykososiaalinen riski oston seurauksista voi suurissa organisaatioissa olla suurempi, koska vain pieni ryhmä on vastuussa ostopäätöksestä, ja epävarmuus muiden organisaation jäsenten suhtautumisesta valintapäätökseen voi olla suuri henkinen taakka. (Mitchell 1990, 8-10.)

Ostoryhmän jäsenillä on useita erilaisia strategioita vähentää ostamisesta koettua riskiä siedettävälle tasolle. Yleisimpänä sääntönä on, että mitä suurempaa epävarmuutta ostosta koetaan, sitä enemmän henkilöitä ostopäätökseen osallistuu ja sitä enemmän ostopäätöksen eteen nähdään vaivaa. (Mitchell 1990, 8; Håkansson & Wootz 1975b, 24-27.) Epävarmuuden vähentämiseksi ostajat voivat pitää vanhoissa toimittajissa, joiden tuotteet ja suorituskyky tunnetaan. (FitzRoy 1976, 109; Vyas & Woodside 1984, 41.) Jos toimittajia ei tunneta entuudestaan, saatetaan suosia hyvämaineisia, suuria, alalla kauan olleita toimittajia, koska näitä ominaisuuksia voidaan jossakin määrin pitää takeena hyvästä suorituskyvystä. (Mitchell 1990, 10-11; Möller 1983, 2-7.)

Toimittajista kerätään taustainformaatiota epävarmuuden vähentämiseksi useista lähteistä: suoraan toimittajalta itseltään, toimittajien aikaisemmilta asiakkailta, esitteistä ja uutisista tai kollegoilta. Neljäs tapa vähentää oston epävarmuutta on pyrkiä parantamaan ostokäytäntöjä. Organisaatiossa saatetaan ottaa käyttöön hyväksytyjen toimittajien lista, joka sisältää tietyin kriteerein karsitut toimittajat. Ostokäytännöt voidaan strukturoida tarkasti, lisätä harkittujen toimittajien määrää tai käyttää kvantitatiivisia metodeita toimittajien arvioinnissa. (Mitchell 1990, 10-11; Möller 1983, 2-7; Vyas & Woodside 1984, 41.)

## 2.2.6 Ostamisen rationaaliset ja emotionaaliset motiivit

Kaikki edellä mainitut muuttajat vaikuttavat organisaation ostokäyttäytymiseen jollakin tavalla, mutta vaikuttamisen motiivi voi olla erilainen: Rationaaliset, tehtävään liittyvät tekijät (task objectives) viittaavat ostamisen rationaaliin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Organisaatio koostuu kuitenkin yksilöistä, jotka toimivat rationaalisten motiivien lisäksi myös emotionaalisiin perustein. Emotionaaliset, tehtävään liittymättömät tavoitteet (nontask objectives) vaikuttavat siten myös koko organisaation toimintaan, eikä niitä siten voi jättää huomiotta ostokäyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. Jokaiseen edellä mainittuun muuttujakategoriaan kuuluu sekä emotionaalisia että rationaalisia tavoitteita. (Webster & Wind 1972a, 19.)

Rationaaliin tavoitteisiin kuuluu mm. hinta, laatu, tuotteen tarpeeseen liittyvät valintakriteerit, toimittajan tarjoama palvelu ja ROI (Kotler 1988, 210). Hintaan liittyvät myös tuotteen käytöstä aiheutuvat kustannukset. (Brierty ym. 1998, 89-93; ks. myös FitzRoy 1976, 112.) Emotionaaliin, tehtävään liittymättömiin tavoitteisiin kuuluvat esimerkiksi ostoryhmän jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet, kuten epävarmuuden vähentäminen, oman hyödyn tavoittelu oston kautta (Hutt & Speh 1984, 60), henkilökohtaisesti tärkeät sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, toimittajaan liittyvät asenteet ja imagokäsitykset, asema omassa organisaatiossa sekä status ja arvonanto. Dempsey on todennut, että ostajat pyrkivät valintatilanteessa käyttämään ensin rationaalisia valintakriteerejä. Jos toimittajien tarjoukset ovat hyvin samanlaisia rationaalisten kriteerien suhteen, on hyvin vaikea tehdä valintapäätöstä niiden perusteella. Näissä valintatilanteissa emotionaaliset valintamotiivit yleensä korostuvat. (Dempsey 1978; Kotler 1988, 210.)

## 2.3 Ostoprosessi

Organisaation ostokäyttäytymisen määritelmässä jo todettiin, että ostokäyttäytyminen voidaan nähdä monitasoisena prosessina, jonka jokaisella tasolla tehdään erilaisia ostotehtävään liittyviä päätöksiä ja jonka lopullisena päämääränä on sopivan ostovaihtoehdon valinta. Tässä kappaleessa tullaan tarkastelemaan ostokäyttäytymistä prosessinäkökulmasta ja selvittämään, millaisia päätöksiä ja piirteitä kuhunkin ostoprosessin vaiheeseen liittyy.

Ostovaihtoehdoista puhuttaessa tarkoitetaan sekä tiettyä tuotevaihtoehtoa että toimittajaa, toimintusehtoja ja ostotapaa. Eri toimittajilta voidaan saada samaa tuotetta, tai yhdellä toimittajalla saattaa olla useita tuotevaihtoehtoja, jotka sopivat osto-ongelman ratkaisuksi. Ostos määrä tai toimituksen sopimusehdot muuttavat myös ostos lopputulosta, joten jokaisen valinnan erilainen yhdistelmä on eri ostovaihtoehto.

Ostoprosessin vaiheiden määrä vaihtelee eri malleissa Bradleyn neljän vaiheen mallista Windin 12-vaiheiseen malliin. Tämä vaihtelu osoittaa, että ostoprosessi voi vaihdella hyvinkin paljon riippuen ostettavasta tuotteesta, toimialasta ja ostotilanteen luonteesta. Tämän vuoksi yleisen organisaation ostoprosessin mallintaminen on hyvin vaikeaa. (Möller & Allos 1983, 15-18.) Useimmiten näihin vaiheisiin kuuluvat ainakin ostotarpeen havaitseminen, tarvittavan tuotteen ominaisuuksien ja ostokriteereiden määrittäminen, informaation etsintä, tarjousten pyytäminen, tarjousten arviointi ja karsinta, toimittajan valinta, tilauskäytännön valinta sekä päätöksen arviointi käyttökokemuksen perusteella (Smith & Taylor 1985, 56-71; Möller & Allos 1983, 29-30). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ostopäätösten ja organisaation valintakäyttäytymisen selvittäminen, rajataan ostoprosessin viimeiset vaiheet, eli ostotapahtuma ja ostos jälkiseuranta käsittelyn ulkopuolelle.

Ostoprosessimalleja ovat luoneet ainakin Robinson ja Faris, Ozanne ja Churchill, Webster ja Wind, Kelly, Bradley sekä Wind. Wind ja Thomas ovat koonneet ostoprosessin vaihemalleista yhtenäisen kaavion (Kuvio 2), josta voidaan helposti vertailla näiden mallien eroja ja yhtäläisyyksiä. (Wind & Thomas 1981, 243.)

KUVIO 2. Organisationaalisen ostoprosessin vaihemalleja.

Robinson & Faris (1967)	Ozanne & Churchill (1971)	Webster & Wind (1972)	Kelly (1974)	Bradley (1977)	Wind (1978)
1) Ongelman (tarpeen) havaitseminen	1) Tietoisuus	1) Tunnista tarpeet	1) Havaitse tarpeet	1) Ostoaloite	1) Tarpeen tunnistaminen
2) Päätä tuotteen ominaisuudet		2) Määritä tuotteen ominaisuudet			2) Määritä tuotteen ominaisuudet
3) Kuvaile ominaisuudet					
4) Etsi tuottajia	2) Mielenkiinto	3) Totea vaihtoehdot	2) Informaation etsintä	2) Vaihtoehtojen tutkiminen	3) Vaihtoehtojen etsintä
5) Hanki tarjoukset					4) Hanki yhteydet
6) Arvioi tarjoukset	3) Arvioi tarjoukset	4) Arvioi vaihtoehdot	3) Arvioi vaihtoehdot	3) Tuottajien karsinta ja listaus	5) Aseta osto- ja käyttökriteerit
			4) Varojen myöntäminen		6) Arvioi vaihtoehdot
					7) Budjetin suomat edellytykset
					8) Arvioi lopulliset vaihtoehdot
					9) Neuvottele
7) Valitse tilausrutiini	4) Kokeilu	5) Valitse tuottaja	5) Päätös	4) Tee sopimus	10) Osta
	5) Käyttöönotto				11) Käyttö
8) Käyttöpalautte					12) Käytön jälkeinen arviointi

Lähde: Wind & Thomas 1981, 243.

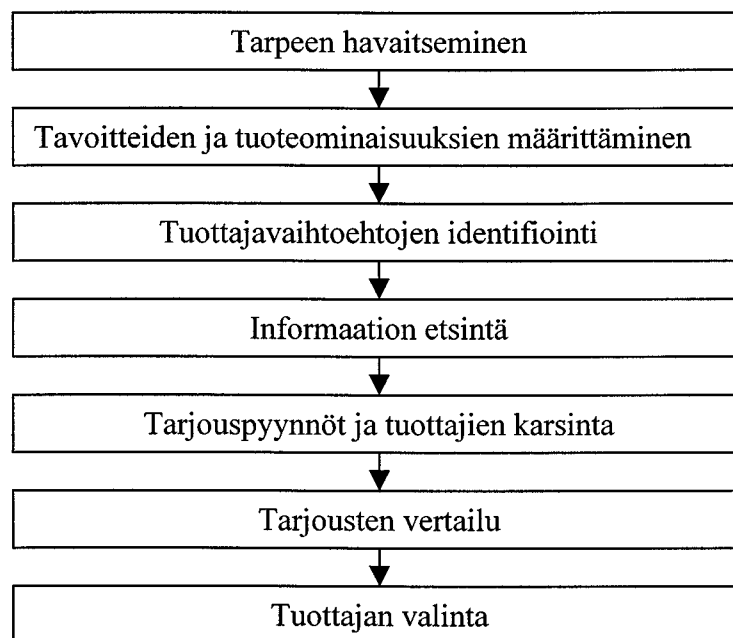


Prosessimalleissa pyritään kuvaamaan ostoprosessi laajimmillaan ja täydellisimmillään. On kuitenkin huomattava, että silloin kuvataan lähinnä uuden ostos tilannetta. Rutiininomaisemmissa ostoissa kokemuksen karttuessa ostoprosessin vaiheita voi jäädä pois, ne voivat olla päällekkäisiä tai niiden järjestys voi vaihdella. Esimerkiksi harkitun uusintaoston ja suoran uusintaoston tilanteissa eri hankkija- ja tuotevaihtoehtojen vertailu jää useimmissa tapauksissa vähemmälle, samoin informaation etsintä eri ostovaihtoehtoista supistuu. (Möller 1983, 4.)

Kuten kuvioista voidaan nähdä, kaikkiin vaihemalleihin sisältyy ostotarpeen havaitsemisen vaihe. Erilaista informaatiota ja informaatiolähteitä käytetään päätöksentekoon koko ostoprosessin ajan (Moriarty & Spekman 1984, 138), joten ainakin tämän Kellyn toteaman vaiheen (ks. Kuvio 2) voidaan katsoa olevan muiden ostoprosessin vaiheiden kanssa päällekkäinen. Kaikki mallit sisältävät vaiheen tuottajavaihtoehtojen arvioinnista sekä lopullisen valintapäätöksen.

Synteesinä edellisistä malleista ja Windin ja Thomasin yhteenvedon viitaten voidaan tutkimuksen viitekehystä varten muodostaa ostoprosessin vaiheista seuraavanlainen synteesi:

KUVIO 3. Organisaation ostoprosessin vaiheet.



Lähde: Webster & Wind 1981, 243. Muokannut Hyppänen.

### **2.3.1 Tarpeen havaitseminen**

Kuten jo edellä mainittiin, tarpeen tunnistaminen on ostoprosessin laukaiseva vaihe. Organisaatiossa huomataan, että sen todellisen suorituksen ja tavoitteiden saavuttamisen välillä on ristiriita, joka voidaan ratkaista ostamalla tuote tai palvelu. (Webster 1979, 27.) Tarpeen havaitsemisen voivat laukaista joko organisaation sisäiset tai ulkoiset ärsykkeet. (Kotler 1988, 218.)

PR-lahjoja tarvitaan jatkuvasti erilaisiin tilanteisiin, ja niiden ostotarve voi syntyä, kun entiset varastot loppuvat tai lahjavalikoima kaippaa uudistusta. Muita syitä hankintaan voivat olla tuottajien aktiivinen tarjonta (Kotler 1988, 218-219) tai tilaisuuden järjestäminen, jonka yhteydessä osallistujia halutaan muistaa lahjalla. PR-lahjojen tarpeen huomaavat ensimmäisenä yleensä käyttäjät tai henkilö, joka vastaa tuotteiden hankinnasta (Mäkiö 1994, 50). Julkiset organisaatiot tekevät myös tarveanalyysyjä, jolloin tarve voi ilmetä. Peltolan tutkimuksessa toimittajan aktiivista tarjontaa ei pidetty tärkeänä hankintaprosessin käynnistäjänä. (Peltola, 1998, 23.) Tarpeen tunnistamisvaiheen olennaisin päätös on päättää tuotteen hankkimisesta.

### **2.3.2 Tavoitteiden ja tuoteominaisuuksien määrittäminen**

Ostovaihtoehtojen arvioimisen ja valinnan edellytys on, että ostoryhmä asettaa tietyt valintakriteerit ostettavalle tuotteelle ja sen tuottajalle. Valintakriteerit ovat sarja tekijöitä tai sääntöjä, joita ostaja käyttää arvioidessaan vaihtoehtoisia tarjouksia ja joiden arvojen avulla tuottajat voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. Howardin ja Shethin mukaan valintakriteerit ovat ne tuotteen tai tuoteluokan attribuutit, jotka ovat relevantteja ja tärkeitä ostotehtävän kannalta. (Kelly & Coaker 1976, 283.)

Nämä attribuutit ja niiden suhteelliseen tärkeyteen perustuvat painotukset muodostavat rungon koko ostoprosessille ja kaikille sen puitteissa tehdyille ostopäätöksille. (Kiser, Rao & Rao 1975, 49.) Määrättyjen attribuuttien, valintakriteereiden avulla ostajat perustelevat päätöstään valita tietty tarjous yli muiden (Lehmann & O'Shaughnessy 1974, 36). Tuotteen valintakriteerit johdetaan suoraan osto-ongelmasta, joka määrittelee, mitkä tavoitteet oston tulee saavuttaa. Samalla muodostetaan ostoryhmä ja sen jäsenille annetaan osto-oikeus ja vastuualueet. (Webster 1979, 27.)

Jotkut attribuutit voivat olla kynnyksattribuutteja. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyjen kriteerin arvon ylitys on edellytys seuraavaan karsintavaiheeseen pääsemiselle. (Möller & Allos 1983, 54.) Valintakriteereitä ei voi yleistää kaikkiin ostaviin organisaatioihin, vaan jokainen organisaatio muodostaa omat valintaperusteensa (Kelly & Coaker 1976, 283). Useat tutkijat ovat todistaneet, että valintakriteerien tärkeysjärjestys ja keskinäinen painoarvo vaihtelevat suuresti ostettavasta tuotteesta, ostotilanteesta ja ostoprosessin vaiheesta riippuen (Kiser ym.1975; Lehmann & O'Shaughnessy 1974; Dempsey 1978).

Organisaatio saattaa harkita myös tuotteen tekemistä itse ostamisen sijasta (Brierty ym. 1998, 76). Ostoryhmän on pohdittava, onko organisaatiolla tuotteen valmistukseen tai palvelun suorittamiseen riittäviä työvoima- ja aikaresursseja sekä vaadittava osaamistaso. Siten tehdä vai ostaa –päätöksen tekoon tarvitaan tietoja myös toimittajamarkkinoiden kilpailutilanteesta, ostettavan tuotteen tai palvelun saatavuudesta sekä toimittajien luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Oma kapasiteetti ja osaamista verrataan markkinoiden vaihtoehtoihin ottaen huomioon eri vaihtoehtojen kustannus- ja hintakysymykset, jotka Websterin mukaan ovat tässä päätöksessä oleellisia. (Webster 1979, 29.)

Tuotteen valintakriteerit määritellään tuotekohtaisesti ja osto-ongelman tarpeita silmällä pitäen (Webster 1979, 27), ja siksi on ymmärrettävää, ettei tuotteen ominaisuuksista yksinään ole onnistuttu yleistämään kattavaa teoriaa. Konkreettisten ominaisuuksien lisäksi attribuutteihin kuuluu suuri määrä abstrakteja ominaisuuksia (Smith & Prescott 1987, 57).

PR-lahjan tärkein valintaperuste on useiden tutkijoiden mukaan laatu. Etenkin laman jälkeen organisaatiot ovat alkaneet harkita lahjan antamisen funktiota ja kustannuksia tarkemmin. Sekä Suomessa että Euroopassa on havaittu trendi, joka suosii korkealaatuisia tuotteita ostetun kappalemäärän kustannuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteiden laadusta ei haluta tinkiä, mutta annettujen lahjojen määrää vähennetään ja siten myös lahjojen saajia harkitaan entistä tarkemmin. (Mäkiö 1994, 24; Nyt liikelahjoissa satsataan laatuun 1999, 6; Oliver 1993, 39.) Lahjan ulkoasu on osa sen laatua. Koska PR-lahja muokkaa saajan mielikuvaa organisaatiosta, odottavat ostajat myös tuotteen materiaalien ja suunnittelun olevan viimeisteltyä. (Siukosaari 1997, 200.)

Laatuun voidaan liittää myös tuotteen korkea koettu arvo. Tämä tarkoittaa, että tuote voi luonteeltaan olla arvokas, vaikkei sen rahallinen arvo ole korkea. Tätä pidetään myös tärkeänä valintakriteerinä. (Nee 1994.) Luonnollisesti PR-lahjojen hankinnassa otetaan huomioon lahjojen rahallinen arvo. Useat lähteet kuitenkin korostavat, että lahjan rahallinen arvo ei ole kovin merkitsevä tekijä PR-

lahjoja valittaessa. Kuitenkin korostetaan, että tuotteen hinnan ei haluta nousevan kovin korkeaksi, vaan sen on oltava suhteessa antajan ja saajan väliseen suhteeseen sekä lahjan tarkoitukseen. Muuten saaja saattaa mieltää lahjan lahjukseksi tai lahja voi jättää tämän kiitollisuuden velkaan. (Malmberg 1993, 8; Nee, 1994; Mikluha 1995, 35; Bruhn 1996, 64-65.)

Oletusta laadun tärkeydestä hintaan nähden tukee myös Kiserin ym. tutkimus, jonka mukaan erikoistuotteiden (joihin myös PR-lahjat kuuluvat) osalta taloudelliset kriteerit eivät olleet yhtä tärkeitä kuin standardituotteita ostettaessa. Tämä tarkoittaa, että ostoryhmälle on tärkeämpää taata erikoistuotteiden korkea laatu kuin maksaa tuotteesta mahdollisimman vähän. (Kiser ym. 1975, 50-52.) Samoin totesivat myös Cardozo ja Cagley: kun asiakas kokee hankinnan kriittiseksi, tuotteen hinnaalennus ei todennäköisesti lisää ostajan ostohalukkuutta. (Möller & Allos 1983, 28.)

Laadun jälkeen seuraavaksi eniten eri lähteet korostivat lahjan käytännöllisyyttä ja henkilökohtaisuutta. PR-lahja on mieluisa, jos saaja todella tarvitsee lahjaa. Saaja kokee lahjan henkilökohtaiseksi, jos se heijastaa jotenkin hänen henkilökohtaisia preferenssejään, luonteenpiirteitään tai kokemuksiaan. (Bruhn 1996, 64-65; Ropponen 1995, 23.) Tämän vuoksi ostajat haluavat usein valita mahdollisimman hyvin saajan makua tai harrastuksia vastaavan tai antajan ja saajan välistä suhdetta kuvaavan lahjan (Gines 1999). Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska lahjatavaroita on oltava varastossa myös yllättäviä tilanteita varten, tai lahja halutaan jakaa kaikille tiettyyn tilaisuuteen osallistuville. Tällöin kriteerinä on, että lahja on riittävän neutraali, jotta se soveltuu hyvin erilaisille ihmisille (Santonen 1981, 132).

Muita tärkeitä PR-lahjan valintakriteereitä ovat lahjan sopiminen antajan organisaatiokuvaan, hyvä idea ja älykkyys, tyylikkyys ja hyvä maku, ainutlaatuisuus, kotimaisuus ja mieleenpainuvuus. Vaikka jotkut organisaatiot käyttävätkin vitsikirjoja tai muita humoristisia lahjoja, ostajat eivät yleensä mielellään suosi niitä. Ihmisten huumorintajussa on eroja, ja saaja saattaa pitää tällaista lahjaa loukkaavana tai hyvän maun vastaisena. (Nee 1994; Mikluha 1995, 42; Malmberg 1993, 7; Mäki 1994; 12-17.) Tuottajille asetetuista kriteereistä mainittiin mahdollisuus räätälöidä lahjoja ostajille sopiviksi, tuottajan muut palvelut sekä toimituskysymykset, kuten toimitusaika ja -varmuus sekä joustavuus. (Nee 1994; Mäki 1994, 12-17.)

Peltolan tutkimuksen mukaan kuntien viranhaltijat, jotka yleensä osallistuvat ostoryhmään, pitävät valintakriteereistä tärkeimpinä kokonaistaloudellista edullisuutta, hyvää laatua ja hyvää hinta/laatusuhdetta. Pelkästään edullinen hinta jää tärkeimpien kriteereiden ulkopuolelle. (Peltola 1998, 26-

28.) Julkisissa hankinnoissa laatu tarkoittaa tuotteen käyttötarkoitusta vastaavaa laatua. Laatu ei siten tarkoita tuotteen maksimaalista laatua, vaan sen käyttötarkoitusta vastaavaa laatua. Missään tapauksessa tuote ei saa olla ominaisuuksiinsa tai suorituskykyynsä nähden liian kallis. (Peltola 1998, 10; Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 10.)

Tuottajan maine, luotettavuus, osaaminen ja aikaisemmat kokemukset liittyvät kaikki ostajan oletuksiin tuottajan tulevasta suorituskyvystä. On todennäköistä, että yritys, jolla on hyvä maine, suoriutuu myös kyseessä olevasta toimeksiannosta hyvin. Siksi valitsemalla toimittajaksi hyvämaineinen yritys, päätöksentekijät helpottavat päätöksentekoon investoitavaa työmäärää ja kokevat samalla vähentävänsä ostosta aiheutuvaa riskiä. (Stephens & Schwartz 1990, 679.) Useat tutkimukset todistavat, että aikaisemmat hyvät kokemukset ja luottamus tuottajaan lisää todennäköisyyttä, että toimittaja pääsee mukaan tarjouskierrokseen ja jopa saa uuden toimeksiannon (ks. esim. Vyas & Woodside 1984; Dempsey 1978). Toimittajan joustavuus, toimituskyky ja –varmuus, palvelutaso ja yhteistyöhalukkuus antavat kaikki viitteitä tulevan oston helppoudesta ja sujuvuudesta. Lisäksi toimittajien markkinointikommunikaatio ja oston helppous tietyltä toimittajalta voivat suunnata ostajan valintaa. (Lehmann & O’Shaughnessy 1974, 38; Kiser ym. 1975, 50-51.)

Dempseyn mukaan tuottajan läheinen maantieteellinen sijainti on valinnan todennäköisyyttä lisäävä tekijä. Omalla alueella sijaitsevat tuottajat tulevat hänen mukaansa todennäköisimmin huomioiduksi potentiaalisena toimittajana, kykenevät kilpailemaan paremmin toimitusajalla ja –hinnalla sekä kykenevät paremmin muodostamaan vastavuoroisia sopimuksia ja organisaatioiden välisiä kontakteja. (Dempsey 1978, 262; ks. myös Håkansson & Wootz 1975a.)

Oman alueen toiminnan tukemiseen liittyy kuitenkin ristiriitaisia mielipiteitä. Parkinsonin ja Bakerin sekä Suomen maakuntaliittojen tehtävänjulistuksen perusteella alueellisilla organisaatioilla on tavoite tukea oman alueensa elinkeinoelämää ja paikallisia toimijoita (Parkinson & Baker 1986, 8-10; Maakuntaliitot 31.1.2001). Kuitenkin julkisissa hankintasäännöissä ratkaisevana valintakriteerinä ei ole soveliasta käyttää oman alueen työllisyysnäkökohtia tai verotuloja (Peltola 1998, 11-12), vaan hankinnoissa on sovellettava ”tarjouskilpailuun osallistuvien myyjien avointa, tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua hankinnan suuruudesta riippumatta” (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 2). Peltolan mukaan tarjouspyyntöjä pyydetessä kunnat eivät sanottavasti suosi oman kunnan yrittäjiä, vaan tarjouksia pyydetään omaa kuntaa laajemmalta alueelta (Peltola 1998, 24.)

### 2.3.3 Tuottajavaihtoehtojen identifiointi

Identifioitaessa ostovaihtoehtoja etsitään markkinoilta niitä vaihtoehtoja, jotka mahdollisesti täyttävät ennakkoon asetetut tavoitteet, kynnysattribuutit. Siten mahdollisten tuottajien ja tuotteiden valikoimaa jatkuvasti kavennetaan ostoprosessin edetessä. Oston alkuvaiheessa kaikilla markkinoilla toimivilla tuottajilla on periaatteellinen mahdollisuus saada toimeksianto. Oston tavoitteiden ja tuotteen valintakriteerien asettaminen pudottaa mahdollisten toimittajien listalta suuren osan pois. Tuottajien etsinnässä tunnetut ja ne tuntemattomat tuottajat, joista saadaan tietoa, ovat enää mukana vaihtoehtoina. Tarjouspyynnöt saavat vain ne toimittajat, jotka läpäisevät asetetut ennakkovaatimukset. Arviointi- ja valintavaiheessa kavennetaan vielä tämä valikoima yhteen tai muutamaaan tuottajaan, jotka lopulta saavat toimeksiannon. (Vyas & Woodside 1984, 33-39.)

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, mitä uudempi ostotilanne on, sitä laajempaa ja syvällisempää sekä tiedon hankinta toimittajista että toimittajien arviointi on. Uusi ja kriittinen ostotilanne saa ostajat etsimään enemmän vaihtoehtoja, koska ostotarpeen täyttävistä vaihtoehtoista ei ole kokemusta entuudestaan eikä olla varmoja, mikä vaihtoehto sopii tarpeeseen parhaiten. Harkitussa uusintaostossa ostajilla on jo käsitys toimittaja- ja tuotevaihtoehtoista, ja tietty lista sopivista vaihtoehtoista. Näin tämä kartoitusvaihe jää pois tai on suppeampi. Ostajat voivat kuitenkin harkita myös sopivien toimittajien listan ulkopuolisia vaihtoehtoja. Suorassa uusintaostossa valitaan suoraan aikaisempi toimittaja harkitsematta edes muita vaihtoehtoja. (Robinson ym. 1967, 25.)

Usein tuottajien etsintä aloitetaan lähestymällä ensin aikaisemmin käytettyjä tuottajia. Myös informaation etsinnässä käytetään mieluiten ensin tuttuja informaatiolähteitä. Jo tämä vähentää tuntemattomien tuottajien mahdollisuuksia saada toimeksianto, koska tunnetut tuottajat pääsevät tekemään tarjouksensa ensin, eikä ostajan käyttämät informaatiolähteet välttämättä tunne sitä. (Webster & Wind 1972b, 32.) Jos taas uusi toimittaja onnistuu toimittamaan halutun lahjan, sillä on mahdollisuus päästä ensiksi lähestyttävien toimittajien joukkoon (Mäkiö 1994, 52).

Potentiaaliset tavarantoimittajat voivat toiminnallaan vaikuttaa tehtäviin ostopäätöksiin, koska tuotevaihtoehdot ja markkinointitoimenpiteet muodostavat ne puitteet, joissa ostopäätöksiä tehdään. Tuottaja voi pyrkiä tekemään asiakkaan tiettäväksi toiminnastaan niitä kriteereitä, joita tämä arvostaa ja sovittamalla markkinointimixinsä asiakkaalle sopivaksi. (Möller & Allos 1983, 4). Tuottajan kannattaa myös tarjota oma-aloitteisesti tuotteitaan organisaatioille, koska useat organisaatiot eivät

aktiivisesti edes etsi toimittajia, vaan odottavat toimittajien ottavan yhteyttä niihin. (Parkinson & Baker 1986, 54.)

### 2.3.4 Informaation etsintä ja käyttö organisaatioiden ostopäätöksissä

Ostopäätöksissä käytetyn tiedon riittävyys ja luotettavuus on usein onnistumisen kannalta kriittinen seikka. Mikäli ostettava tuote on monimutkainen tai jos kysymyksessä on uusi ostotilanne, organisaatiot tarvitsevat enemmän tietoa ostopäätöstä varten. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139; ks. myös Dempsey 1978; Robinson ym. 1967, 23; .) Myös ostoon liittyvä epävarmuus tai koettu riski lisäävät ja laajentavat informaation hankintaa. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139; Hall & Rao 1990, 4; Vuokko 1997, 20.)

Ostoprosessissa tapahtuva oston tavoitteiden asettaminen sekä tuotteiden ja toimittajien suorituskyvyn arviointi ja lopullinen valinta vaativat kaikki informaation käsittelyä ja erilaisten informaatiolähteiden käyttöä (Mäkinen & Ranta 1991, 23; Vyas & Woodside 1984, 33). Kaikki informaatio, jota ostoryhmän jäsenillä on tuotteista tai toimittajista ei ole objektiivista tietoa. (Stephens & Schwartz 1990, 679.) Informaatio suodattuu erilaisten mentaalisten prosessien kautta ja heijastaa etsijöiden erikoistumista, odotuksia ja aikaisemmista kokemuksista johtuvia preferenssejä. (Anderson & Chambers 1985, 17.) Valintatilanteessa eri lähteistä tullut informaatio yhdistyy yksilön mielessä kokonaismielikuvaksi (Vuokko 1997, 19).

Moriarty ja Spekman ovat luoneet taksonomian ostopäätösten informaatiolähteille ulottuvuuksien kaupallinen / ei-kaupallinen ja henkilökohtainen / ei-henkilökohtainen avulla (**kuvio 3**). *Henkilökohtaiset kaupalliset lähteet* viittaavat toimittajien kontrolloimaan ja lähettämään viestintään. Tällaisia ovat esimerkiksi toimittajan edustajat sekä alan messut. Useimmat tutkimukset korostavat henkilökohtaisten kaupallisten lähteiden ja myyjän vaikutuksen tärkeyttä koko ostoprosessin ajan. Vaikka ostajat saattavat kokea nämä lähteet puolueellisiksi, myyjien koetaan silti antavan pääasiassa tärkeää informaatiota tuotteista. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139; ks. myös Laaksonen & Möller 1984, 45.) Ford esittää, että myyjät eivät ole vain yksisuuntainen informaatiolähde, vaan tuotetietous saavutetaan nimenomaan vuorovaikutteisessa kanssakäymisessä ostajan ja myyjän välillä (ks. Ford 1997, 8-15; Wootz 1975, 5).

KUVIO 4. Ostoryhmän informaatiolähteet.

	Kaupalliset informaatiolähteet	Ei-kaupalliset informaatiolähteet
Henkilökohtaiset informaatiolähteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottajan edustajat</li> <li>• Messut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>omat informaatiorekisterit</i></li> <li>• organisaation johto</li> <li>• loppukäyttäjät</li> <li>• ulkopuoliset konsultit</li> </ul>
Ei-henkilökohtaiset informaatiolähteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mainonta alan lehdissä</li> <li>• Kirjallinen myynti, esim. suoramarkkinointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uutiset</li> <li>• toimialajärjestöt</li> <li>• tilastopalvelut</li> </ul>

Lähde: Moriarty & Spekman 1984, 140.

*Kaupallisilla, ei-henkilökohtaisilla lähteillä* ei Moriarty ja Spekmanin tutkimuksen mukaan ole yhtä suurta merkitystä kuin henkilökohtaisilla lähteillä. Organisaatioon kohdistuvan mainonnan ja yleisen mainonnan vaikutus kohdistuu yleensä ostoprosessin alkuvaiheisiin. Näitä lähteitä käytetään etenkin vaihtoehtoisten toimittajien ja tuotteiden etsinnässä. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139.)

Uutisia, toimialajärjestöjä, tilastopalveluja ja muita *ei-henkilökohtaisia, ei-kaupallisia lähteitä* pidetään yleensä luotettavina, koska toimittajat eivät voi kontrolloida niiden sisältöä. Etenkin korkeissa asemissa olevat ostoryhmän jäsenet näyttävät luottavan näihin ja käyttävän niitä läpi koko ostoprosessin. Oston alkuvaiheissa, oston päämäärää muodostettaessa ja valintavaihtoehtojen kartoituksessa käytetään paljon yleisiä ei-kaupallisia tietolähteitä. Toimittajan taustatiedoista tärkeimpinä pidettiin Vyas ja Woodsiden tutkimuksessa mm. toimittajan kokoa ja työntekijöiden määrää, vuosi- ja rahoituskertomuksia sekä tuote-esitteitä (Vyas & Woodside 1984, 33). Lopullisessa valintavaiheessa tällä informaatiolla on kuitenkin vähän merkitystä, koska tällöin päätietolähde on toimittajien kaupalliset tarjoukset. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139.)

*Henkilökohtaisiin, ei-kaupallisiin lähteisiin* kuuluvat mm. omat informaatiorekisterit, organisaation johto, omat kokemukset, loppukäyttäjät, ulkopuoliset konsultit, kollegat, oma osto-osasto jne. Nämä lähteet ovat tärkeitä koko ostoprosessin ajan. On jopa esitetty, että niiden merkitys korostuisi osto-



prosessin viimeisissä vaiheissa. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139, 141.) Näitä lähteitä ostaja käyttää saadakseen yleisen käsityksen toimittajasta ja arvioidessaan toimittajan suorituskykyä. (Dempsey 1978, 266.)

Ostajien käyttämiä informaatiolähteitä on pyritty myös laittamaan tärkeysjärjestykseen. Dempsey sai tulokseksi, että informaatiolähteenä ostoryhmä luottaa eniten omaan ostorekisteriinsä, oman organisaation muiden osastojen kanssa käytyihin keskusteluihin sekä viestintään toimittajan myyjien kanssa. Menestykselliset aiemmat toimitukset, eli organisaation ylläpitämä suoritushistoriarekisteri lisää huomattavasti toimittajan todennäköisyyttä tulla uudelleen valituksi. (Dempsey 1978, 262.) Moriarty ja Rowlandin tutkimukset tukivat tätä havaintoa, heidän listaansa kuuluivat lisäksi kirjallinen myyntimateriaali ja kollegat muissa organisaatioissa. (Moriarty & Spekman 1984, 141.)

Organisaation piirteet luovat myös edellytyksiä informaation virralle ja ostoryhmän informaation saatavuuteen. Suuret organisaatiot suosivat virallisia informaatiokanavia, mutta samalla koko ja organisaation byrokratisoituminen hankaloittavat tiedon kulkua. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139.)

### **2.3.5 Tarjouspyynnöt ja tuottajien karsinta**

Kun potentiaaliset toimittajavaihtoehdot on löydetty, pohditaan, keille näistä lähetetään tarjouspyynnöt (Kotler 1988, 220). Crow, Olshavsky ja Summers ovat tehneet joitakin havaintoja kriteerien käytöstä arviointivaiheen aikana. Heidän mukaansa ostoprosessien arviointi- ja valintavaiheet ovat yleensä kaksitasoisia sisältäen yhden tai useampia karsintavaiheita. Karsinta alkaa siitä, että jokaiselle valintakriteerille asetetaan tietty minimitaso, jonka potentiaalisten toimittajien tulee ylittää saadakseen tarjouspyynnön. (Crow, Olshavsky & Summers 1980, 36-38, ks. myös Vyas & Woodside 1984, 44; Siukosaari 1997, 324.) Nämä minimitasot ovat edellä jo mainittuja kynnysattributteja, jotka jakavat potentiaaliset toimittajat hyväksytyihin ja hylättyihin (Möller & Allos 1983, 54). Tarjouspyynnön saavien tuottajien valintavaiheessa potentiaalisia tuottajia ei siis vertailla keskenään vaan vertailu tapahtuu minimitasoon nähden. (Crow ym. 1980, 36-38.)

Dempsey esittää, että sopivien ja sopimattomien toimittajien jakoperusteina käytetään yleensä toimittajan taloudellista vakautta ja maantieteelliseen sijaintiin liittyviä kriteerejä. Toimittajan taloudellista vakautta arvioitiin ostajan käsityksillä toimittajan johtotaidosta, taloudellisesta asemasta, maineesta, osaamisesta, työolosuhteista sekä oikeudellista seikoista. Maantieteellisen sijainnin lisäksi suoritushistoria, hintakilpailukyky, asenne ostajaa kohtaan ja läheisen kommunikaation mahdollisuus voivat myös olla toimittajavaihtoehtoja rajaavia tekijöitä. (Dempsey 1978, 261-262.)

Dempsey korostaa, että yksisilmäinen kriteerien asettaminen tärkeysjärjestykseen ei välttämättä näytä koko totuutta kriteerien käytöstä. Vähemmän tärkeiksi miellettyillä kriteereillä saattaa olla yllättävänkin ratkaiseva asema valintaan vaikuttavana tekijänä, jos niitä käytetään kynnyksattribuutteina. Vaikka esimerkiksi toimittajan maantieteellistä sijaintia ei muuten pidettäisi erikoisen tärkeänä valintakriteerinä, mutta se karsii potentiaalisia toimittajavaihtoehtoja jo valinnan alkuvaiheessa pois, on sillä suuri merkitys lopulliseen päätökseen. (Dempsey 1978, 262.)

Crow ym. totesivat, että tavallisimmin organisaatiot valitsevat noin kolme toimittajaa, joille ne lähettävät tarjouspyynnön. Toisille kolmen toimittajan lukumääräinen kiintiö on tiukempi sääntö kuin toisille, jotka pysyvät tuotteille ja toimittajille asetetuissa kriteereissä ja valitsevat niin monta toimittajaa, kuin vaatimukset täyttäviä löytyy. Jos tällaisella menetelmällä saadaan liian paljon vaihtoehtoja, kriteereille asetettua alinta hyväksytyä tasoa nostetaan. Jos taas saadaan päinvastainen lopputulos, kriteeritasoa lasketaan. (Crow ym. 1980, 40-43.) Myös Vyas ja Woodsiden tutkimus tuki tätä tulosta. Heidänkin tutkimuksessaan ostajat pitivät kolmen toimittajan tarjouspyyntöminimiä ja sopeuttivat kriteerien vaatimustasoa, mikäli tarjouksia saavien toimittajien määrä oli liian suuri tai pieni. (Vyas & Woodside 1984, 44.)

### **2.3.6 Vaihtoehtojen arviointi ja toimittajan valinta**

Ostotehtävän kannalta ostovaihtoehtojen arviointi ja valinta on koko prosessin kriittisin ja tärkein vaihe. Tässä vaiheessa vertaillaan saatavilla olevia ostovaihtoehtoja toisiinsa sekä ostolle asetettuihin tavoitteisiin ja pyritään löytämään niistä organisaatiolle parhaiten sopiva vaihtoehto. Samalla otetaan huomioon toimittajista saatu taustainformaatio, jonka avulla vertailu tapahtuu. (Webster & Wind 1972b, 32-33.) Vaihtoehtojen arviointi ja lopullinen valinta ovat periaatteessa päällekkäisiä vaiheita, koska lopullinen valintapäätös syntyy vaihtoehtojen arvioinnin tuloksena (Möller & Allos 1983, 59.)

Päätöksentekijöillä on erilaisia malleja, joiden mukaan valintapäätökset muodostetaan. Näitä kutsutaan päätösmalleiksi. Mallit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: *kompensatorisiin*, *konjunkttiivisiin*, *disjunkttiivisiin* sekä *leksikografisiin malleihin*. Päätösmalli voi olla myös näiden mallien yhdistelmä. (Möller & Allos 1983, 48.)

Kompensatorisessa mallissa jokainen valintavaihtoehto arvioidaan sillä perusteella, kuinka paljon se sisältää kutakin attribuuttia. Nämä attribuuttien määrät painotetaan ennalta sovitulla painotuksilla ja lasketaan yhteen, jolloin vaihtoehtojen lopullinen paremmuusjärjestys saadaan selville. Kompensatorisessa mallissa, nimensä mukaisesti, toisen attribuutin puute korvautuu jonkin toisen attribuutin suuremmalla määrällä. (Möller & Allos 1983, 48.)

*Konjunkttiivinen malli*, samoin kuin *disjunkttiivinen mallikin*, kuuluvat niin kutsuttuihin *satisfiointimalleihin*. Satisfiointimallien piirteisiin kuuluu, että vaihtoehdon on ensin saavutettava tietty arvo tietyn attribuutin kohdalla ennen kuin sitä voidaan harkita muiden kriteerien osalta. Ne eivät ota huomioon eri attribuuttien suhteellista tärkeyttä. *Konjunkttiivisessa mallissa* attribuuteille asetetaan minimitasot, jotka vaihtoehdon on ylitettävä kaikkien attribuuttien suhteen. Näin tuottajat voidaan jakaa hyväksytyihin ja hylättyihin. Crow'n ym. tutkimuksessa ostajat käyttivät tätä mallia tuottajien ensimmäisessä karsintavaiheessa, jossa laadulle asetetun minimitason avulla potentiaalisista tuottajista valittiin hyväksytyt (Crow ym. 1980, 35). Tämän jälkeen karsittua joukkoa voidaan vertailla keskenään. Karsintaa voidaan myös jatkaa kiristämällä minimitasovaatimuksia, kunnes vain yksi tuottaja on jäljellä. (Möller & Allos 1983, 48.)

*Disjunkttiivisessa mallissa* riittää, kun vaihtoehto saavuttaa huippuarvon yhden tietyn attribuutin osalta. Tämänkin mallin avulla saadaan erotettua sopivat tuottajat sopimattomista, koska tuottajat, jotka eivät saavuta maksimiarvoa, hylätään. Samalla tavalla kuin konjunkttiivisessa mallissa, kriteeritasoa jatkuvasti korottamalla myös tällä mallilla saadaan erotettua paras tuottajavaihtoehto. (Möller & Allos 1983, 49.)

Päätöksentekijä voi myös aloittaa vaihtoehtojen vertaamisen attribuuttien tärkeysjärjestyksessä. Tämä on niin kutsuttu *leksikografinen päätösmalli*. Jos parhaimman ja toiseksi parhaimman välillä on tärkeimmän kriteerin perusteella selkeä ero, valitaan paras. Jos taas usea vaihtoehto on tämän attribuutin osalta yhtä hyvä, siirrytään vertailemaan niitä seuraavaksi tärkeimmän attribuutin perusteella. Vertailua jatketaan, kunnes paras tuottaja saadaan selvitettyksi eron. (Möller & Allos 1983, 49.)

Dempsey on todennut, että tarjouksia arvioidaan perustaloudellisten kriteerien (laatu, hinta, toimituskyky, suoritushistoria), palvelujen sekä vakuutusmekanismien (*Assurance Mechanisms*: hintakilpailukyky, tuotantotilat, kontrollijärjestelmät ja viestintä) avulla. (Dempsey 1978, 261-262.) Vyas ja Woodsiden mielestä ratkaisevimpia kriteerejä valinnassa ovat aikaisempi kokemus toimittajasta, toimittajan maine, koko ja palvelu (Vyas & Woodside 1984, 39). Eroista huolimatta yleinen käsitys on Banvillen ja Dornoffin sekä Windin, Greenin ja Robinsonin tutkimusten perusteella, että vaihtoehtojen karsinta alkaa rationaalisista kriteereistä, kuten hinta, laatu, toimitusvarmuus jne. ja etenee emotionaalisempiin kriteereihin, kunnes päästään valintaan (Parkinson & Baker 1986, 85.) Yleinen oletus siis on, että valinnassa käytetään leksikografista päätösmallia.

Päätösmallilla on myös vaikutusta ratkaiseviin valintakriteereihin. Jos käytetään konjunkttiivista päätösmallia, jossa vaihtoehtoja karsitaan kriteerien tärkeysjärjestyksessä, ja ostovaihtoehdot eivät poikkea paljon toisistaan, tärkeimmät kriteerit eivät välttämättä olekaan valintaa ratkaisevia tekijöitä. Valinnan saattavatkin ratkaista hinnan ja laadun sijasta jotkin vähemmän tärkeät kriteerit, kuten maine tai kontaktit ostajiin. Nämä erottavat vaihtoehtoja enemmän kuin hinnaltaan ja laadultaan tasaväkiset vaihtoehdot. (Dempsey 1978, 258-260.)

Julkisten hankintojen lopullisen ratkaisun määrää usein hinta tai hinta-laatusuhde. Jos kysymys on rajoitetusta hankintamenettelystä, jo tarjouspyyntövaiheessa toimittajat, jotka eivät läpäise hankinnan vaatimuksia, on rajattu pois listalta (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 3). Avoimessa hankintamenettelyssä nämä karsitaan ensimmäisessä arviointivaiheessa. (Peltola 1998, 12.) Tämän jälkeen valinta sopivien toimittajien kesken tapahtuu siten arvioimalla hintaa. Yleisesti tarjousten hyväksymisen perusteena on kaksi vaihtoehtoa: yksikön on hankintaohjeiden mukaisesti valittava joko hinnaltaan alin, tai kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto. Edullisuuden arvioinnissa on otettava huomioon hankintakustannusten lisäksi logistiset kustannusvaikutukset sekä tuotteelle asetetut laadulliset ja toiminnalliset vaikutukset. (Peltola 1998, 12; Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 4.) Kelly ja Coaker ovat listanneet tapauksia, joissa valittiin jokin muu kuin alimman hinnan tarjous. Myös PR-tuotteisiin sopivia syitä alimman tarjouksen hylkäämiseen olivat: toimittaja ei saavuta valintakriteerejä, pitempi toimitusaika ja tuotteen materiaalit huonompi laatuksia kuin valitussa tuotteessa. (Kelly & Coaker 1976, 290.)

Ryhmäpäätöksissä esiintyy usein konflikteja, jotka johtuvat ryhmän jäsenten erilaisista käsityksistä ja tavoitteista (Sheth 1973, 54). Ostoryhmässä konflikteja voi syntyä esimerkiksi ostokriteereistä, asenteista toimittaja- ja tuotevaihtoehtoihin tai menettelytavoista. (Webster & Wind 1972b, 70-73.)

Konflikti voidaan ratkaista joko ongelmanratkaisumenetelmin, suostuttelua tai neuvottelua käyttämällä. Ongelmanratkaisua käytetään yleensä konflikteihin, jotka johtuvat esimerkiksi toimittajien tai tuotteiden ominaisuuksiin liittyvistä erilaisista käsityksistä. Ongelma ratkaistaan etsimällä lisäinformaatiota vaihtoehtoista tai harkitsemalla uusia vaihtoehtoja. (Sheth 1973, 54.)

Jos päätöstä ei voida tehdä rationaalisin muuttujiin nojaten, lopullinen valintapäätös saattaa heijastaa ostoryhmän voima- ja valtasuhteita (Webster 1979, 33). Tällainen tilanne saattaa syntyä, jos kyseessä on ristiriita valintakriteerien tärkeydestä ja konfliktin ratkaisemiseksi käytetään suostuttelua. Konflikti voidaan myös ratkaista kompromissilla, pyrkimällä saamaan aikaan kaikille jotenkin sopiva ratkaisu. (Sheth 1973, 54.)

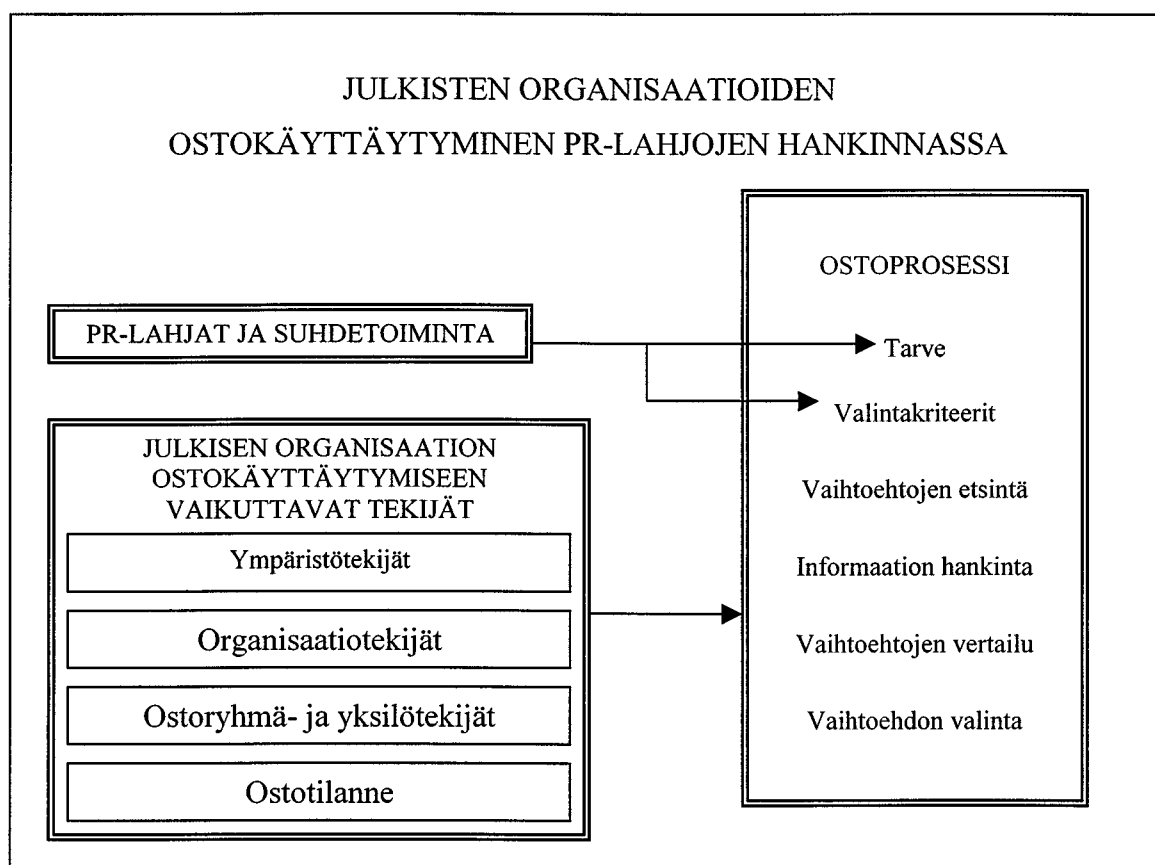
## 2.4 Tutkielman viitekehys

Julkisten organisaatioiden PR-lahjojen hankinnassa on taustalla kolme osa-alueetta, jotka kaikki vaikuttavat lopulliseen lahja- ja tuottajavalintaan. Nämä ovat

- 1) organisaation harjoittama suhdetoiminta ja PR-lahjojen käyttö tämän toiminnan välineenä
- 2) ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ympäristö-, organisaatio-, ostoryhmä-, yksilö- sekä tilanetekijät
- 3) ostoprosessi ja sen eri vaiheet.

Osa-alueet voidaan nähdä kuviosta 5.

KUVIO 5. Teoreettinen viitekehys: Julkisten organisaatioiden PR-lahjojen ostaminen ja siihen vaikuttavat tekijät.



Taustana PR-lahjojen hankinnalle on organisaation suhdetoiminnallinen kehys, eli mitä tavoitteita suhdetoiminnalle on asetettu ja mitä toimintoja organisaatio suhdetoiminnassaan hoitaa. PR-lahjat ovat tavoitteiden saavuttamisen välineitä ja osa näiden toimintojen hoitamista. Siten tutkimuksessa on oletuksena, että myös *PR-lahjoille asetetut tavoitteet ja valintakriteerit muodostuvat suhdetoiminnan tavoitteiden kautta* (vrt. Webster & Wind 1972b, 35; Lehmann & O'Shaughnessy 1974). Useimmiten suhdetoiminnan päätavoitteena on *positiivinen mielikuva* organisaation sidosryhmään kuuluvien henkilöiden mielissä (Lahtinen ym. 1994, 231). PR-lahjat valitaankin siksi lahjojen saajia ajatellen (Schwartz 1967, 1; Bruhn 1996, 64). Siksi myös *sidosryhmät asettavat vaatimuksia valittavalle lahjalle*.

Organisaatioiden suhdetoimintaan kuuluu laaja kirjo *erilaisia toimintoja, joiden osana PR-lahjoja käytetään*. Näitä ovat mm. järjestetyt tilaisuudet, vierailut, kampanjat ja tapahtumat, avajaiset, kilpailut tai henkilökohtaisemmat huomionosoitukset ja muistamiset. (Santonen 1981, 12; Vuokko 1997, 68.) Tapa hoitaa näitä toimintoja määrää pitkälle *annettujen lahjojen määrän, tuotetyypin ja kustannukset*. Jotta voitaisiin ymmärtää suhdetoiminnan vaikutusta ostettavien PR-lahjojen valintakriteereihin ja määrään, on tiedettävä, millainen rooli kirjalla on organisaation suhdetoiminnassa ja miksi, sekä millaisissa tilaisuuksissa lahjoja annetaan ja kenelle.

Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös ryhmä organisaatioon tavalla tai toisella liittyviä tekijöitä. Organisaation *ympäristön vaikutuksia* on vaikea havaita, koska niiden vaikutus tapahtuu niin syväällä koko organisaation toiminnan kontekstissa. (Parkinson & Baker 1986, 157-166.) Kuitenkin fyysisen ympäristön ja tuottajien kilpailun vaikutus tuotteiden ja palveluiden saatavuuteen, lainsäädäntö sekä taloudelliset suhdannevaihtelut (Webster & Wind 1972, 14; Möller & Allos 1983, 21-22) voidaan havaita helposti myös PR-lahjojen hankintaan vaikuttavina tekijöinä.

*Organisaation tehtävät (= tässä: suhdetoiminta), luonne ja käytännöt* sanelevat osaltaan sitä, millaiseksi ostoprosessi muotoutuu. *Julkisilla organisaatioilla* voi olla taloudellisten tavoitteiden lisäksi yhteiskunnallisia tavoitteita, niillä voi olla erilaisia hankintamenettelyjä ja -käytäntöjä, ja päätöksenteko voidaan organisoida eri tahoille. Näiden tekijöiden vaikutuksesta julkisten organisaatioiden ostokäyttäytyminen poikkeaa yksityisen sektorin ostokäyttäytymisestä. (Leavitt 1964; Webster & Wind 1972b, 14-16; Möller & Allos 1983, 23; Sheth 1973, 54; Parkinson & Baker 1967, 8-10; Peltola 1998, 10-12.)

Toisin kuin kuluttajakäyttäytymisessä, organisaatioiden hankintoihin osallistuu yleensä useita henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja ostotehtävän suorittamisessa. *Ryhmän kokoonpano, eli ostoryhmään osallistuvien henkilöiden määrä, asemat, persoonallisuus ja kokemus sekä ostoryhmärooli* vaikuttaa siihen, kuinka ostaminen etenee ja millaisia päätöksiä ja valintamenettelyjä oston aikana tehdään. (FitzRoy 1976, 104; Webster & Wind 1972b, 18-19, 35.)

Ostajien aikaisemmat PR-lahjahankinnat vaikuttavat siihen, millaisiksi organisaation *hankintatavat ja -käytännöt muodostuvat*. Niihin vaikuttaa myös *PR-lahjan luonne*, eli onko se standardituote, joka voidaan hankkia suorana uusintaostona vai erikoistuote, jonka hankintaprosessiin sisältyy useita vaiheita. Lahjan luonne, eli sen kriittisyys koko PR-lahjavalikoimaa ajatellen tai siihen investoitavat resurssit, voi myös lisätä oston monimutkaisuutta ja ostamiseen nähtävää vaivaa. (Robinson ym. 1967, 23; Möller 1981, 52). Työmäärää voi lisätä myös *epävarmuus*, jota ostajat tuntevat ostamisen eri vaihtoehtoista (Häkansson & Wootz 1976, 24-27; Mitchell 1990, 8-11; Vyas & Woodside 1984, 41). Nämä kaikki ovat ostamisen *tilannetekijöitä*.

PR-lahjojen *ostoprosessiin* sisältyvät *tarpeen havaitsemisen, valintakriteerien asettamisen, informaation hankinnan, tarjouspyyntöjen tekemisen, vaihtoehtojen vertailun ja lopullisen valinnan vaiheet* (Smith & Taylor 1985, 56-71; Möller & Allos 1983, 29-30). Tarpeen havaitsemisen vaiheessa syntyy *ostoimpulssi*, joka saa aikaan päätöksen ostamisesta (Webster 1979, 27).

Tuoteominaisuuksien määrittämisvaiheessa asetetaan tuotteelle ja sen tuottajalle ne painotetut *valintakriteerit* joiden perusteella eri vaihtoehtoja arvioidaan. Eri kriteereitä voidaan asettaa myös eri oston vaiheisiin siten, että tiettyjen kynnysattribuuttien täytyminen on edellytys valinnan seuraavaan vaiheeseen pääsemiselle. Aikaisemmista tutkimuksista nousivat tärkeimpinä tuotteen ja tuottajavalinnan kriteereinä esille laatu, hinta ja toimitusvarmuus, jotka ovat yleisimmin käytettyjä *rationaalisia valintakriteereitä*. *Emotionaaliset motiivit*, kuten henkilökohtaiset preferenssit tai ostajan aikaisemmat kokemukset, voivat suunnata valintaa. Emotionaalisia motiiveja on myös ostajan kokema epävarmuus, joka saattaa lisätä tuottajan maineen, luotettavuuden ja aikaisempien yhteisöiden painoarvoa valintakriteereinä. (Kelly & Coaker 1976; Kiser ym. 1975; Lehmann & O'Shaughnessy 1974; Webster 1979, 27; Möller & Allos 1983, 54; Dempsey 1978; Vyas & Woodside 1984.) Julkisten organisaatioiden valinnassa saattaa vaikuttaa myös tuottajan tai tuotteen paikallisuus ja kokonaistaloudellinen edullisuus (Dempsey 1978, 262; Peltola 1998, 10-11; Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 10). Valintakriteerien tunteminen helpottaa markkinointiviestinnän suunnittelua ja tuotteen asemointia ostavalle organisaatiolle sopivaksi.



Ostoprosessin seuraavassa vaiheessa ostajat alkavat *etsiä tietoa* markkinoilla olevista tuottajavaihtoehtoista. Samalla selvitetään vaihtoehtojen taustoja, jotta voitaisiin arvioida, mitkä niistä voisivat täyttää asetetut kriteerit. Ostajilla on tietty kokemuksen kautta tullut informaatiokanavien setti, jota he käyttävät tiedon hankintaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty, että organisaatioiden ensisijaiset *informaatiolähteet* olisivat oman organisaation henkilökunta ja rekisterit sekä tuottajan myyjät. Oston alkuvaiheissa tietoa tuottajien taustasta voidaan etsiä myös tilastollisista rekistereistä tai uutisista, kun taas tarjousten vertailu- ja ostopäätösvaiheessa merkityksellisimpiä olisivat tuottajien tekemät tarjoukset. (Moriarty & Spekman 1984, 138-139; Dempsey 1978.) Jotta tuottaja voisi tehokkaasti markkinoida palvelujaan ostajille, on sen tiedettävä, mitä kanavia ostajat käyttävät ja millaista tietoa he näistä kanavista haluavat.

Ennen lopullista *valintapäätöstä* voi ostamiseen sisältyä tuottajien *karsintavaiheita*, jolloin sovelletaan jo edellä mainittuja kynnyskriteerejä. Siten kriteerien tärkeysjärjestyksen lisäksi on tiedettävä, missä oston vaiheissa mitäkin kriteereitä käytetään, ja kuinka karsinta suoritetaan. Ostajilla on tätä varten erilaisia *päätösmalleja*. Tutkielmassa on esitelty kompensatorinen, konjunkttiivinen, disjunkttiivinen ja leksikografinen päätösmalli. Mallit vaikuttavat myös valintakriteereihin siten, että esimerkiksi leksikografisessa mallissa valintaa ei välttämättä ratkaise tärkeimpänä pidetty kriteeri. Jos vaihtoehdot ovat tärkeimpien kriteerien osalta yhtä hyvät, niitä arvioidaan vähemmän tärkeiden kriteerien perusteella. (Dempsey 1978; Crow ym. 1980; Möller & Allos 1983, 48-49.) On esitetty, että julkisissa hankinnoissa ostopäätöksen lopullisesti ratkaiseva tekijä on useimmiten hintalaatusuhde (Peltola 1998, 12; Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 3).

### **3 Empiirisen tutkimuksen menetelmät ja suorittaminen**

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla julkisten organisaatioiden ostokäyttäytymistä PR-lahjoina käytettävien kirjojen osalta. Viitekehysten mukaisesti se selvitti kirjan merkitystä ja käyttöä PR-lahjana ja julkisten organisaatioiden kirjojen ostokäyttäytymiseen ja –prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat ympäristön, organisaation, ostoryhmän ja ostotilanteen vaikutukset. Lisäksi tarkoituksena oli käsitellä ostoprosessin eri vaiheita ja näissä esiintyviä päätöksiä, jotka johtavat tietyn ostovaihtoehdon valintaan.

Tutkimus eteni kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisissa sykleissä: aiheeseen tutustuminen tehtiin sekä alan kirjallisuuteen tutustumalla että esihaastatteluilla. Näin pyrittiin rajaamaan ja tarkentamaan tutkimusongelmaa. Esitutkimuksen informaatiolähteinä toimivat toimeksiantajan, Atena Kustannuksen toimitusjohtaja Pekka Mäkelä sekä henkilöstö. Näistä haastatteluista saatiin yleistä tietoa kustannusalasta, kirjatutannosta sekä yhteistyöprojekteista julkisten organisaatioiden kanssa. Tutkimuksen syklisyyden ei uskota tuottavan haittaa tutkimuksen onnistumiselle tai tuloksien luotettavuuteen, koska teoreettisten taustatietojen karttuessa niitä täydennettiin empiirisen tiedon osalta ja päinvastoin.

Tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi ja viitekehyykseksi kerättiin jatkuvasti aiempaa tutkimusta ostokäyttäytymisestä ja PR-lahjoista. Kesällä 2000 suoritettiin haastattelut tutkimuskohteina olevien organisaatioiden edustajille. Vastauksista tehtiin alustavaa analyysiä, mutta teoreettisen viitekehyyksen karttuessa havaittiin lisätiedon tarve empiirisestä osuudesta, jota täydennettiin lisähaastatteluin vuoden 2000 joulukuussa ja 2001 tammikuussa. (Ks. Hirsjärvi ym. s. 217: tietojen täydentäminen) Vasta tämän jälkeen tehtiin lopullinen analyysi koko aineistosta, koska tässä vaiheessa oli tiedossa koko empiirisen aineiston sisältö.

#### **3.1 Tutkimusmetodi ja -kohteet**

Organisaatioiden ostokäyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimukseen soveltuu Parkinsonin ja Bakerin mukaan kaksi vaihtoehtoista metodologiaa. Ensimmäisenä vaihtoehtona on laaja ja monia muuttujia käsittävä kyselytutkimus. Tätä metodologiaa käytettäessä otos tulisi olla suuri, jotta

voitaisiin saada todenmukainen tulos ja kaikki ostokäyttäytymisen osa-alueet tulisi katetuksi. Kyselytutkimuksen huonona puolena on kuitenkin usein kustannukset ja vaikeus löytää otokseen oikeat henkilöt, jotka osallistuvat ostopäätökseen ja joiden vastuualueeseen tietty hankinta kuuluu. Myös matala vastausprosentti ja sopivien kysymysten muodostaminen voi hankaloittaa analyysiä ja tulosten saamista. (Parkinson & Baker 1986, 128-129.)

Toisena tapana Parkinson ja Baker esittävät syvällisemmän kvalitatiivisen tarkastelutavan, joka heidän mukaansa saattaa tarjota tutkijalle suuremman mahdollisuuden ymmärtää ostoprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Parkinson & Baker 1986, 128-129). Myös Möller ja Leino ovat puolustaneet kvalitatiivisen metodin valintaa ostokäyttäytymisen tutkimuksessa, koska sen avulla saatu tieto on laadullisesti parempaa ja siitä voidaan vetää luotettavampia tulkintoja ostopäätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä ja ostajien mielipiteistä (Möller & Leino 1980, 4).

Aineistonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla voitiin parhaiten saada tavoitteiden mukaista, ymmärtämistä auttavaa tietoa kohteista. Menetelmänä teemahaastattelu on joustava, ja sen avulla kysymyksiä voitiin tarkentaa ja saada tietoa ennalta odottamattomistakin asioista. Tarkentamisesta oli hyötyä myös aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa, koska haastatelluaineisto lisäsi ymmärtämisen ja tulkinnan mahdollisuuksia valintojen taustoista ja kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelu valittiin myös sen vuoksi, että henkilökohtaisessa ja suorassa kontaktissa on parempi mahdollisuus motivoida haastateltavia vastaamaan kysymyksiin ja pohtimaan niitä, kuin jos olisi käytetty esimerkiksi postikyselyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 200-202.)

Tässä tutkimuksessa ei haluttu tyytyä vain yhteen tutkittavaan organisaatioon, vaan haluttiin laajempi käsitys julkisista markkinoista. Useamman organisaation ottaminen mukaan tutkimukseen parantaa lisäksi tutkimuksen validiteettia. Tavoitteen mukaisesti tutkimuskohteiksi valittiin julkisia organisaatioita, eli kaupungeja ja maakuntaliittoja. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinta oli suhteellisen helppo, koska empiirisen tutkimuksen tavoitteissa oli asetettu kohteiksi Väli-Suomi ja sen kaupungit ja maakuntaliitot. Teemahaastattelu rajoittaa haastateltavien määrää, joten kaupungeiksi valittiin maakuntien suurimmat kaupungit, joita on viisi. Väli-Suomessa on vain neljä maakuntaliittoa, joten nämä kaikki otettiin mukaan tutkimukseen.

Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa haastateltaviksi pyrittiin saamaan kirjahankintojen avaintiedottajia (ks. Grönfors 1982, 112), jotka tässä tapauksessa olivat kirjahankinnoista vastaavia henkilöitä. Ostoryhmäroolien kannalta katsottuna nämä henkilöt olivat siten päättäjiä, tosin useat osoittautuivat

haastatteluissa myös lahjojen käyttäjiksi. Tätä valintamenetelmää käyttäen kaupungeilta valittiin seitsemän ja maakuntaliitoilta neljä henkilöä haastateltaviksi.

Toisen, täydentävän haastattelukierroksen aihealueet koskivat lähinnä konkreettiseen hankintapahtumaan liittyviä seikkoja sekä informaation hankintaa. Tiedustelun perusteella näistä asioista olivat vastuussa osassa organisaatioista eri henkilöt, ostoryhmän rooliteorian mukaan ostajaportinvartijat tai toiset päättäjät tai käyttäjät. Neljässä organisaatiossa aiemmin haastateltu henkilö vastasi myös näistä toimista. Haastateltavien lukumäärä lisääntyi siten edellisestä kaupunkien osalta kahdella ostajalla ja maakuntaliitoilla kahdella päättäjällä ja kahdella ostajalla. Lopulliseksi otokseksi kahden haastattelukierroksen jälkeen muodostui:

Tutkimusorganisaatiot:

- 5 kaupunkia – 9 haastateltua
- 4 maakuntaliittoa – 8 haastateltua

Haastateltavat:

- Kaupunki 1: 1 päättjä-käyttjä, 1 ostaja
- Kaupunki 2: 1 päättjä-käyttjä-ostaja
- Kaupunki 3: 1 päättjä-käyttjä-ostaja, 2 päättjä-käyttjää
- Kaupunki 4: 1 päättjä-käyttjä-ostaja
- Kaupunki 5: 1 päättjä, 1 ostaja
- Maakuntaliitto 1: 1 päättjä-ostaja, 1 käyttjä
- Maakuntaliitto 2: 1 päättjä-käyttjä-ostaja, 1 käyttjä
- Maakuntaliitto 3: 1 päättjä-käyttjä, 1 ostaja
- Maakuntaliitto 4: 1 päättjä-käyttjä, 1 ostaja

Yhteensä 17 haastateltua

Uudet haastateltavat saivat mahdollisuuden vastata myös edellisen haastattelukierroksen teemoihin. Näin voitiin syventää tietoa kirjahankinnoista ja arvioida aikaisempien haastattelujen paikkansa pitävyyttä. Näin parannettiin tutkimuksen reliabiliteettia.

## 3.2 Haastattelujen teemat

Haastatteluissa oli kaikkiaan yhdeksän teemaa, jotka oli koottu suoraan tutkimuskysymyksistä ja teoreettisesta viitekehuksesta. Näitä olivat:

- Kirjat PR-lahjoina
- Ympäristötekijöiden vaikutus ostamiseen
- Organisaatiotekijöiden vaikutus ostamiseen
- Ostoryhmä ja sen vaikutus ostamiseen
- Ostamisen vaihtoehdot ja hankintaprosessi
- PR-lahjakirjojen tarve
- Informaation hankinta
- Valintakriteerit ja tuottajan valinta
- Koettu riski kirjahanoinnoissa

Kuhunkin teemaan sisältyi tarkentavia alateemoja, joita pidettiin haastattelun johtolankana. Teemojen tarkempi luettelo alateemoineen on **liitteenä 1**. Suurin osa teemoista esimerkiksi kirjojen käyttö PR-lahjoina, ostoryhmä, hankintaprosessi ja valinnan kriteerit käsiteltiin kokonaisuudessaan ensimmäisellä haastattelukierroksella. Toisella haastattelukierroksella keskusteltiin ympäristö- ja organisaatiotekijöiden vaikutuksista ostamiseen, vuosittain hankittujen ja annettujen kirjojen määrästä, informaation hankinnasta sekä kirjahanointojen riskeistä.

Tärkeimpänä tavoitteena oli saada kaikkiin teemoihin vastaus jokaisen organisaation kohdalta. Siksi vastaajien roolijakoa ei pidetty tiukkana rajana kysymysten esittämiselle. Vastaajat kertoivat vapaasti omasta ja muiden henkilöiden osallistumisesta ostoprosessiin, ja tämän jälkeen tehtiin kysymykset niistä aiheista, joista vastaajat arvioivat osaavansa vastata. Tätä menettelyä perustellaan sillä, että ostamisen vastuualueet jakautuivat eri tavoin eri organisaatioissa. Rooleittain asetetut kysymykset olisivat aiheuttaneet sen, että useampia kysymyksiä olisi jäänyt vastaamatta ja siten ostoprosessin ymmärtämismahdollisuudet olisivat olleet pienemmät. Kysymysten jakautuminen vastaajien rooliin nähden voidaan nähdä **liitteestä 2**.

### 3.3 Haastattelujen kulku

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tehtiin puhelimitse, ja tällöin pyrittiin ottamaan selvää joko puhelinvaihteesta tai haastateltavalta itseltään, vastaako kyseinen henkilö lahjakirjahankinnoista ja missä määrin. Lopullisesti roolit ja vastualueet selvisivät vasta haastatteluissa, joissa vastaaja saattoi ilmoittaa, että tämä asia ei kuulu hänen vastuulleen, jolloin vaihdettiin keskustelun teemaa.

Haastattelun teemat lähetettiin kaikille niin haluaville etukäteen, jotta haastateltavat saisivat etukäteen tutustua niihin ja myös pohtia keskusteltavia kysymyksiä. Varsinaisia alateemoja ei näytetty haastateltaville, jotta esimerkiksi eri ostokriteerien vaihtoehdot eivät olisi vinouttaneet haastateltavien vapaita vastauksia, jotka esitettiin ensin.

Haastatteluissa pyrittiin käymään läpi kaikki ennalta asetetut teemat, mutta teemojen järjestys vaihteli joustavasti. Haastattelut aloitettiin helpoista teemoista, haastateltavien motivoimiseksi. Näistä edettiin hankalampiin, arviointia ja mielipiteiden esittämistä vaativiin teemoihin.

Ostopäätöksissä käytettyjä kriteerejä kartoitettiin ensin siten, että vastaajat saivat vapaasti luetella tärkeimmät valintakriteerit, ja muut kriteerit, joilla oli merkitystä. Avoin kysymys tehtiin ensiksi, ettei haluttu suunnata vastauksia, mikä olisi ollut todennäköistä, jos olisi suoraan annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Jos mainituissa kriteereissä ei esiintynyt hintaa, laatua, toimitusvarmuutta, henkilökohtaisia tekijöitä tai paikallisuutta (ks. viitekehys, luku 2.4), näiden merkitystä selvitettiin vielä erikseen.

Haastattelun toinen vaihe suoritettiin puhelinhaastatteluna. Tähän päädyttiin kolmesta syystä. Ensimmäkin monet haastatellut oli tavattu jo henkilökohtaisesti, ja siksi haastattelun kontakti syntyi helposti myös puhelimitse. Toiseksi haastatellut oli helpompi saavuttaa, koska aikataulut oli helpompi sopia puhelinhaastattelulle sekä vastaajan että tutkijan osalta. Haastattelukysymykset olivat myös yksinkertaisempia kuin ensimmäisellä kierroksella, ja siksi tutkijan läsnäolo motivoivana tekijänä ei ole yhtä välttämätön. Haastatteluiden kesto oli noin 1 tunti. Apuvälineinä käytettiin nauhuri ja puhelinhaastatteluissa puhelinadapteria.

### 3.4 Tulosten kuvailu ja analysointi

Tulosten analysoinnissa käytettiin Eskolan ja Suorannan esittelemää purkamisen ja koodaamisen kautta analyysiin etenevää metodia (Eskola & Suoranta 1999, 151-153). Tässä menetelmässä haastattelujen nauhat litteroitiin ensin kokonaisuudessaan kirjallisiksi. Koska kvalitatiivinen tutkimusote antaa mahdollisuuden ostokäyttäytymisen syvälliseen ymmärtämiseen, Parkinson ja Baker (vrt. myös Möller & Allos 1983) ehdottavat, että tutkimuskohteita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, omina tapauksinaan (Parkinson & Baker 1986, 129). Tässä tutkimuksessa tätä sovellettiin osittain siten, että jokaisen organisaation ostotavasta muodostettiin ensin yleiskuva. Etuna tästä analysointitavasta on valintojen syiden ymmärtäminen yksittäisten organisaatioiden kohdalla.

Tämän jälkeen eri organisaatiota vertailtiin keskenään *teemoittelun* ja *tyypittelyn* avulla. Teemoittelulla Eskola ja Suoranta tarkoittavat aineiston jakamista teemoihin ja tarkastelua kunkin teeman sisällä. Teemojen vertailun avulla voidaan löytää sekä eroja että yhtenäisyyksiä, joiden avulla voidaan ymmärtää käyttäytymisen syitä ja tutkittavaa ilmiötä. Tämä suoritettiin helposti teemahaastattelun teemoihin perustuen. Haastateltujen maininnat pyrittiin käyttämään mahdollisimman tarkasti hyväksi, koska tässä vaiheessa on suurin vaara kadottaa arvokasta tietoa. Siksi lauseet, jotka sisältsivät useaan teemaan liittyvää tietoa, liitettiin kaikkien teemojen kohdalle. Teemat ja vastaajat koottiin taulukoksi, jossa jokaista alateemaa voitiin tarkastella rinnakkain kaikkien vastaajien osalta.

Alateemojen vertailussa pyrittiin löytämään frekvenssejä haastateltujen maininnoista tietystä syystä tai asiasta, jotta mielipiteen kattavuutta vastaajien keskuudessa voitiin arvioida. Sulkunen kuitenkin korostaa, että ilmiön ymmärtämisen kannalta *tärkeää ei ole se, kuinka monta kertaa seikasta mainitaan, vaan se, että asia yleensä tulee esille haastattelussa* (Eskola & Suoranta 1999, 167-181). Vaikka tuloksissa esitetäänkin taulukoita vastaajien maininnoista, eivät lukumäärät niissä ole niin oleellisia tekijöitä kuin itse maininta, joka selittää ilmiötä. Myös Mäkelä on kommentoinut aihetta:

”Ihannetapauksissa tutkija kykenee ilmoittamaan, monta – tiettyä mainintaa hänen aineistonsa koskee, ei siksi, että niitä laskettaisiin, vaan, jotta ne olisi identifioitu.” (Mäkelä 1990, 57.)

Tyypittely puolestaan on aineiston jakamista erilaisiin tapauksiin jonkin tietyn eron perusteella (Eskola & Suoranta 1999, 182). Analyysin alkuvaiheessa huomattiin, ettei kaikkia tutkimuksen organisaatioita voitu vertailla kaikkien teemojen osalta samoilla kriteereillä, koska organisaatioiden ostotavat poikkesivat toisistaan niin suuresti. Lisäksi kaupunkeja ja maakuntaliittoja tarkasteltiin eril-

lään, jotta voitaisiin huomata, onko näiden kahden organisaatiotyypin välillä eroja ostokäyttäytymisen tai PR-lahjojen käytön suhteen.

Kvalitatiivisessa tutkimusstrategiassa tärkeitä ovat myös ei-typilliset ja poikkeavat muuttajat, joiden avulla voidaan ymmärtää ja selittää käyttäytymistä. Näitä tekijöitä ei siksi saa jättää huomiotta, vaan niiden tarkastelussa tärkeää ovat toiminnan syyt ja taustat. (Grönfors 1982, 147-148.) Siksi analyysissä pyrittiin pitämään huolta tasapuolisesta käsittelystä ja raportoimaan myös poikkeavat tapaukset kuvailevassa muodossa. Samoin pyrittiin identifioimaan niiden syyt, mikäli niitä ilmeni haastatteluissa.

Yksi haastatteluista oli erittäin lyhyt, koska haastateltava (päättävä) kertoi, ettei hänen edustamansa organisaatio juuri käytä kirjoja lahjaesineinä, eikä hän siksi halunnut vastata kysymyksiin. Vaikka tämän kohteen osalta vastaukset melkein kaikkiin kysymyksiin puuttuvat, sitä ei haluttu jättää kokonaan pois tutkimuksesta sen erilaisuuden vuoksi. Tuloksissa erilaisuutta pyritään hyödyntämään suhteessa muihin tutkittuihin organisaatioihin.

Ostoprosessin vaiheita tarkasteltaessa huomattiin, että osalla organisaatioista ei ollut niiden ostotavasta johtuen tiettyjä ostoprosessin vaiheita lainkaan. Ne jätettiin pois näiden vaiheiden tarkastelusta kokonaan, koska vertailu ei olisi tuottanut uutta tietoa ja niiden mukana pitäminen tarkastelussa olisi vaikeuttanut tulosten luettavuutta ja tulkintaa. Näin ollen vaiheiden puuttuminen ja syyt siihen tyydyttiin vain toteamaan ja tarkastelua jatkettiin relevanttien tapausten osalta.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu voidaan jakaa kolmeen tasoon: reliabiliteettiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Reliabiliteetti mittaa tutkimusaineiston keskinäistä sopusointua. Aineisto on reliaabeli, kun sen aineistossa ei ole ristiriitoja. (Grönfors 1982, 175-176; Eskola & Suoranta 1999, 214.) Tähän on vaikea päästä haastattelututkimuksessa, jossa haastateltavat kertovat vapaasti omasta näkökulmastaan asiaan. Reliaabeliutta pyrittiin parantamaan pyytämällä saman organisaation eri haastateltavia kuvaamaan samoja teemoja ja siten varmistamaan asioiden paikkansa pitävyydestä. Verrattaessa näitä kuvailuja keskenään havaittiin joitakin ristiriitaisuuksia, jotka kuitenkin eivät tuottaneet ylittämättömiä ongelmia tulkinnan kannalta. Myös teema-



haastattelun tarkentamismahdollisuus lisäsi tutkimuksen reliabiliteettia: jos haastateltavan vastaukset vaikuttivat epäjohdonmukaisilta, syitä vastauksiin voitiin kysyä tarkemmin.

Sisäinen validiteetti kuvaa käsitteen määrittelyn ja teoreettisen viitekehyksen yhtenäisyyttä. Se osoittaa siten tutkijan aihepiirin ja tieteenalan hallintaa. (Eskola & Suoranta 1999, 214.) Sisäiseen validiteettiin on pyritty aihepiiriin tutustumisella sekä teoriassa että empiirisesti. Teoreettinen tarkastelu pyrittiin rajaamaan mahdollisimman tarkasti, jonka jälkeen aiheen osa-alueisiin tutustuttiin huomattavasti laajemmin kuin tässä tutkielmassa on kuvattu.

Tutkimus on ulkoisesti validi silloin, kun tutkimuksessa tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset ovat sopeutuksessa aineiston kanssa ja tulokset kuvaavat aineiston täsmälleen sellaisena kuin se on (Grönfors 1982, 174). Tähän kiinnitettiin huomiota niin aineiston koodausvaiheessa kuin tulosten kuvailussa ja johtopäätösten tekemisessä. Etenkin tiedon säilyttäminen aineiston purkamis- ja koodausvaiheessa sai erityistä huomiota. Tuloksien esittämisessä pyrittiin huomioimaan enemmistön vastauksista poikkeavat tapaukset. Tutkimuksen viitekehys auttoi tutkimuksen tulkintojen johdonmukaisuuden tarkastamisessa.

### **3.6 Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi**

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen ollut vaikea luoda yhteisiä sääntöjä yleistettävyydestä, todistusvoimasta tai merkittävydestä. Mäkelä on kuitenkin esittänyt kolme perustetta, joiden mukaan kvalitatiivista tutkimuksen tieteellisyyttä on mahdollista arvioida. Nämä perusteet ovat *aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka, aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus sekä tutkimuksen arvioitavuus ja toistettavuus*. (Mäkelä 1990, 47-55.)

*Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka* kuvaavat aineiston edustavuutta ilmiön tarkastelussa (Mäkelä 1990, 49). Julkisten organisaatioiden PR-lahjahankintojen tutkimuksessa tämä otettiin huomioon harkinnanvaraisessa otannassa, jossa haastateltaviksi valittiin Grönforsin (1982, 112) avaintiedottajiksi kutsumia henkilöitä.

Merkittävyyden tarkastelussa on otettava huomioon myös aineiston tuotantoehdot (Mäkelä 1990, 49). Jotta aineisto olisi mahdollisimman todenmukainen ja edustava, on sen hankinnassa huomioitava luotettavuusnäkökohdat. Aineiston hankinnassa luotettavuuden kannalta huomioitavia seikkoja ilmenee viitekehysten operationalisoinnissa, haastattelukysymysten suunnittelussa, sekä itse haastattelussa.

Tutkimuksen käsitteiden operationalisoinnissa käytettiin apuna tutkimuksen viitekehystä. Eri tutkimuksia ja malleja vertailemalla poimittiin tekijöiden joukosta ne tekijät, joiden arvioitiin olevan relevantteja tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten tarkka rajaus auttoi tässä tehtävässä.

Haastattelukysymysten muokkaamisessa pyrittiin pitämään huolta käytettyjen termien yhtenäisyydestä ja yksiselitteisyydestä. Muokkaamista jatkettiin myös haastattelujen aikana muokkaamalla kysymyksiä uudelleen, mikäli niissä ilmeni ongelmia. Tutkijan oma asennoituminen tutkimuksen aiheeseen ja haastatteluun saattaa muuttaa haastateltavien vastauksia. Haastattelukysymysten sanottu esittämismuodot pyrittiin esittämään mahdollisimman neutraaleina, jotta ne eivät suuntaisi vastauksia. Teemahaastattelun kysymysten tarkentamismahdollisuus oli suuri etu tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Haastattelut onnistuivat pääosin hyvin ja vastausten uskotaan olevan totuudenmukaisia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelmana on useimmiten *aineiston riittävyden arviointi*. Tutkijan tietämyksen laajuuden ja aineiston riittävyden arvioinnissa käytettiin tässä tutkimuksessa saturoitumisen perustetta. Kun kirjallisuuteen perehtymisen vaiheessa uudet löydetyt lähteet eivät juurikaan antaneet uutta tietoa aiheesta ja näissä käytetyt lähteet alkoivat olla tuttuja, katsottiin aihepiirin tuntemuksen olevan riittävää tutkimuksen tekemiseksi. Myös aineiston keräämisen yhteydessä alkoi ilmetä saturoitumista jo alle kymmenen henkilön haastatteluissa, ja viimeisissä haastatteluissa huomattava osa asioista oli ilmennyt jo aiemmissa haastatteluissa. Näin myös aineisto voitiin katsoa riittäväksi ilmiön ymmärtämiseksi ja tulkintojen tekemiseksi.

Mäkelä tarkoittaa *analyysin kattavuudella* sitä, että tulkinnat eivät saa perustua sattumanvaraisiin poimintoihin aineistosta. Mäkelän mukaan analyysissä ”on tärkeää, että kvalitatiivinen aineisto saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon”. (Mäkelä 1990, 52-53.) Vastausten taulukointi teemoittain osoittautui hyväksi aineiston käsittelytavaksi tässä tutkimuksessa.

Kolmas Mäkelän esittämä vaatimus on tutkimuksen arvioitavuus ja toistettavuus. Lukijan on voitava seurata raportista tutkijan päättelyjä ja myös arvioida niiden suhdetta aineistoon. (Mäkelä 1990, 53-55.) Siksi tutkimuksen metodologian ja tulosten käsittelyyn on panostettu sekä sivumääräisesti että ajallisesti. Aineiston luokittelu- ja tulkintatavat on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta toisen tutkijan on mahdollista päästä saman aineiston perusteella samoihin tuloksiin.

## **4 Kaupunkien ja maakuntaliittojen PR-lahjakirjat ja niiden hankinta**

### **4.1 Tutkimusorganisaatiot ja hankinnan taustatiedot**

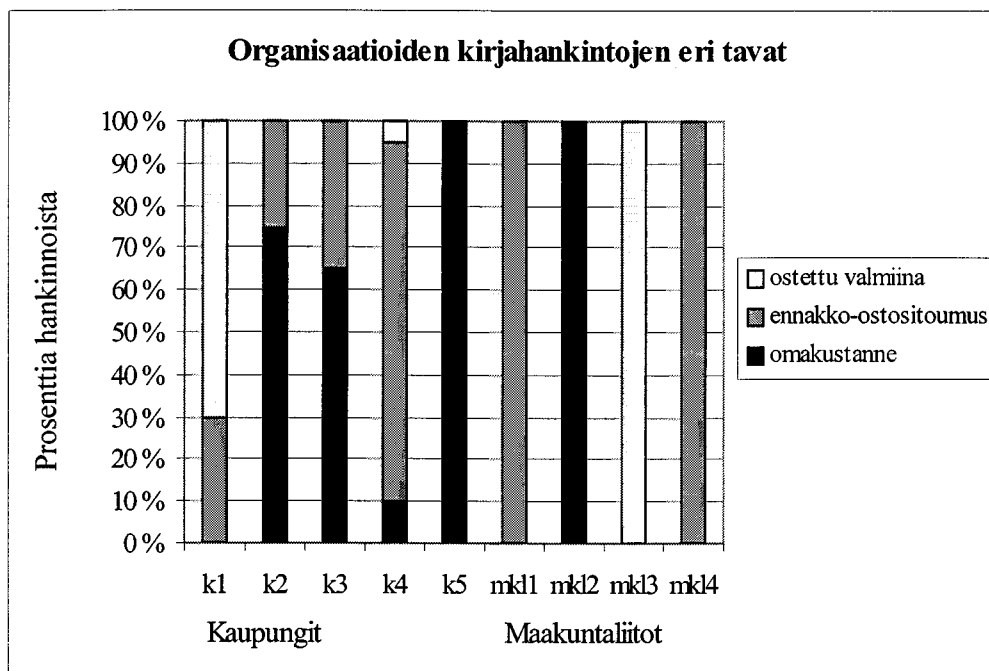
Jo varhaisessa tutkimuksen analysointivaiheessa huomattiin, että tutkittujen organisaatioiden lahjakirjahankinnoissa on eroja, mikä vaikuttaa aineiston analysointiin. Tämän vuoksi nämä hankintatavat esitellään aineiston käsittelyn alussa. Tämän jälkeen esitellään jokainen tutkimusorganisaatio erikseen kirjahankintojen taustatietoineen. Tiivistetystä muodostaan huolimatta esittelyt eivät sisällä tulkintoja, vaan ne on koottu suoraan haastateltujen lausunnoista.

#### **4.1.1 Tutkimusorganisaatiot ja niiden kirjahankintatavat**

Selkeästi toisistaan eroavia hankintatapoja on kolme. Useat organisaatiot tekevät muutaman vuoden välein suuremman kirjahankinnan joko 1) tuottamalla teoksen itse omakustanteena tai 2) tekemällä ennakko-ostositoumuksen. Omakustanne tarkoittaa sitä, että organisaatio organisoii kirjatutannon itse tai tilaa tuottajalta valmiin tuotantopalvelupaketin avaimet käteen -periaatteella. Näitä tuotantopalveluja, kuten taittamista, tekstin toimittamista, painattamista yms. tarjoavat sekä yksityiset kirjan tekijät että kustantajat kustannuspalvelun muodossa.

Ennakko-ostositoumuksessa organisaatio sitoutuu ostamaan tietyn kappalemäärän valmisteilla olevaa kirjaa, mikä jakaa varsinaisen kustantajan riskiä ja takaa kirjatutannon kannattavuuden. Organisaatiolle tästä sopimuksesta on se hyöty, että se voi saada kirjaa omakseen jopa omakustannushintaa halvemmalla, eikä sen tarvitse käyttää omia resurssejaan kirjan valmistamiseen tai markkinointiin. Organisaatiot hankkivat kirjoja myös 3) valmiina joko suoraan tuottajalta tai kirjakaupasta. Vaikka valmiina hankitut kirjat ovat yleensä kalliita muilla tavoilla hankittuihin teoksiin nähden, käytetään tätä tapaa siksi, että näin voidaan varmistua teoksen sopivuudesta lahjaksi. Hankintakäytännöt saattavat olla myös sekoituksia edellä kuvatuista. Hankintatapojen jakautuminen voidaan nähdä kuviosta 6.

KUVIO 6. Organisaatioiden kirjahankintojen eri tavat.



**Kaupunki 1** hankkii teoksensa aina tuottajan tarjoamina, joko valmiina tai ennakko-ostositoumuksilla. Se on hankinnoissaan passiivinen, sillä ei ole tarvetta tehdä ostoaloitteita, koska sille tarjotaan riittävästi kirjoja tuottajien aloitteesta. Hankinnoista päättää ainoastaan yksi henkilö, joka on myös PR-lahjojen pääasiallinen käyttäjä organisaatiossa. Hankinnoista vastaa päättäjän lisäksi hänen sihteerinsä, joka toimii teosten hankkijana ja portinvartijana organisaatioon tuleville tarjouksille. Organisaation haastatelluilta oli hyvin vaikea saada vastausta vuosittain annettujen kirjojen määrään, mutta varovainen arvio liikkuu sadan kappaleen lähituntumassa. Joka tapauksessa kirjojen määrä kaikista annetuista PR-lahjoista on yli puolet.

**Kaupunki 2** tuottaa noin 80% lahjateoksistaan itse omakustanteina, joten se on melko aktiivinen aloitteentekijä hankinnoissa. Suurin panostus on kaupungin omaan kuvateokseen. Tämän lahjan lisänä käytetään ennakko-ostojen kautta hankittuja teoksia. Haastateltu päättäjät vastasi melko itsenäisesti kaupungin keskitetystä lahjakirjahankinnasta. Ostojen konkreettisen suorittamisen hoitavat kaksi ostaja-portinvartijaa. Kaupunki 2 käyttää hyvin paljon kirjalahjoja, vuosittain niitä jaetaan noin 500 kappaletta. Tämä on noin 20% annetusta lahjamäärästä.

**Kaupunki 3** on myös aktiivinen kirjahankkija ja omakustanteiden tuottaja. Kirjoja hankitaan myös ennakko-ostositoumuksilla. Tässä organisaatiossa päätetään lahjahankinnoista edellä kuvattuja organisaatioita useammin ryhmässä, mutta pienemmistä hankinnoista päättää vain yksi henkilö. Päättäjät kertoivat organisaation hankkivan tuotantopalvelut usein pakettina yhdeltä tuottajalta. On kuitenkin myös tapauksia, joissa eri tuottajat kilpailutetaan erikseen. Annetuista PR-lahjoista kirjoja on noin puolet.

**Kaupunki 4** hankkii pääosan kirjoistaan ennakko-ostositoumuksien kautta. Noin 10% teoksista on kaupungin omaa tuotantoa, ja tähän osaan kuuluu perinteinen kaupungin kuvateos. Haastateltava totesi, että organisaation tuottajavalinnan lähtökohtana on oman alueen toimijoiden suosiminen. Jos tarvetta vastaavaa tuottajaa ei omasta kaupungista löydy, laajennetaan etsintää. On myös tilanteita, joissa se on joutunut tekemään uusintaoston valmiille kirjalle, ennakko-oston osoittauduttua liian pieneksi. Organisaatio suosii ryhmäpäättöksiä kirjahankintojen yhteydessä. Myös tämä organisaatio käyttää kuvateostaan hyvin yleisenä lahjana, vuosittain sitä jaetaan noin 300 kappaletta. Samoin kuin edellä, myös tämän kaupungin lahjoista kirjojen osuus on puolet.

**Kaupunki 5** tuottaa kaikki teoksensa omakustanteina. Tämän lisäksi se panostaa valikoiman laajuuteen, sillä on varastossa jatkuvasti noin pari sataa teosta. Siten kaupunki myös tekee kirjahankinta-aloitteensa itse, eikä kaipaa tuottajien tarjoamia vaihtoehtoja. Tässä organisaatiossa on kaksi päättävää asemassa olevaa henkilöä ja kaksi ostaja-portinvartijaa. Tämän kaupungin arvioitu kirjalahjojen määrä on noin 30-40% kaikista annetuista PR-lahjoista.

**Maakuntaliiton 1** päättäjät kertoivat organisaation ostavan erittäin vähän kirjoja lahjaesineiksi, koska sen pääasiallisia lahjoja ovat muut esineet. Kirjoja käytetään vain toissijaisissa tilanteissa, jolloin muut lahjat on saajalle jo annettu. Hankitut kirjat organisaatio on ostanut ennakko-ostositoumuksella. Päättäjät eivät halunneet kommentoida muita teemoja syvemmin, mutta haastattelu otettiin siitä huolimatta mukaan haastatteluun ostokäyttäytymistä selittävänä poikkeavana tekijänä. Eri haastateltujen vastauksissa ilmeni ristiriitaa siinä mielessä, että toinen haastateltu, käyttäjä ei maininnut lainkaan käytön vähäisyydestä. Tämä tulkittiin siten, että käyttäjä ei pitänyt seikkaa haastattelun kannalta oleellisena, vaan puhui niistä teoksista, joita käytetään lahjoina. Vuosittain liitto antaa kirjalahjoja vain ehkä toistakymmentä.

**Maakuntaliitto 2** tuottaa kaikki teoksensa omakustanteina, mutta ei kuitenkaan omasta aloitteestaan, kuten edellisissä omakustannetaukseissa. Organisaation päättäjä kertoi, että hankintaprosessi etenee tavallisesti siten, että kirjan tuottaja tulee tarjoamaan organisaatiolle melko valmista kirjaidea. Jos organisaatio kokee teoksen omasta näkökulmastaan arvokkaaksi ja tuottamisen arvoiseksi, se ottaa teoksen kustannettavakseen ja hoitaa tuotannon valmiiksi kirjaksi. Liitossa tehdään suu-remmat päätökset yleensä ryhmässä ja tuottajavalinnoissa suositaan oman alueen tuottajia, mikäli mahdollista. Annettujen kirjojen määrä liikkuu vuosittain kahden ja kolmen sadan kappaleen välillä, mikä on noin 45% annetuista lahjoista.

**Maakuntaliitto 3** hankkii kirjansa valmiina kappaleina. Tähän liittyy varmuus teoksen sopivuudesta lahjaesineeksi. Tuotettaviin kirjoihin ei haluta sijoittaa suuria summia. Omakustannetuotanto ei sovi siksikään, että tämä vaatisi yleensä suurta painosmäärää, ja organisaatio jakaa vuosittain vain noin 30-40 kirjaa lahjoina. Tähän syynä on se, että organisaation päättäjän mukaan lahjakirjoilla ei ole suurta merkitystä organisaation toiminnalle. Organisaatiolla ei ole sopivia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa painosmäärä voitaisiin jakaa. Organisaatiossa toimii yksi kirjahankinnoista päättävä henkilö ja yksi ostaja.

**Maakuntaliitto 4** tekee hankittavista teoksista yleensä ennakko-ostosituomuksia, mutta osallistuu mielellään myös teoksen tuottamisprosessiin. Tällä tavoin sillä on mahdollisuus vaikuttaa teoksen sisältöön, joka on oltava yhtenäinen organisaation näkökulman kanssa. Myös saajaryhmän huomiointaminen hankintavaiheessa on tärkeää. Kirjahankinnoista päättää organisaatiossa kaksi henkilöä, joiden lisäksi myös ostaja päättää pienemmistä kirjahankinnoista. Vaikka organisaation kaikista antamista lahjoista kirjoja on hyvin suuri osa, vuosittain annettuja lahjakirjoja on vain noin 20-30 kappaletta. Kirjaa käytetään PR-lahjakäytössä vain pienempinä muistamislahjoina. Tärkeämissä tilanteissa käytetään pääosin taidetta ja koriste-esineitä. Annettujen lahjojen vähäisyyttä organisaation päättäjä perusteli sillä, että organisaatio panostaa lahjoja enemmän muihin suhdetoiminnan ja markkinoinnin keinoihin, jotka on todettu tehokkaammiksi.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että kaupunkien 2, 3 ja 5, (ks. kuvio 6) kohdalla painottuu enemmän aktiivisen kirjahankkijan rooli. Tämä tarkoittaa, että nämä organisaatiot tuottavat mieluummin kirjansa itse päättäen minkä tyyppisen teoksen ne kulloinkin tarvitsevat ja valiten sille sopivan tuottajan. Oma-aloitteisuuden lisäksi kaupunki 3 saa kirja-aloitteita ulkopuolisilta tuottajilta. Kaupungit 1 ja 4 pitivät tuottajien aktiivista tarjontaa niin laajana ja lahjoiksi sopivana, että kaupunki 1 ei koe omakustantamista lainkaan tarpeellisena ja kaupunki 4 tuottaa vain tärkeimmät teokset itse. Maa-

kuntaliittojen voidaan sanoa olevan passiivisia ostajia. Niille tarjotaan paljon kirjaideoita ja ne saattavat lähteä mukaan ennakko-ostosopimuksella, jos aihe on sopiva. Vaikka maakuntaliiton 2 PR-lahjat ovatkin omakustanteita, se ei aktiivisesti tee aloitteita kirjahankkeisiin.

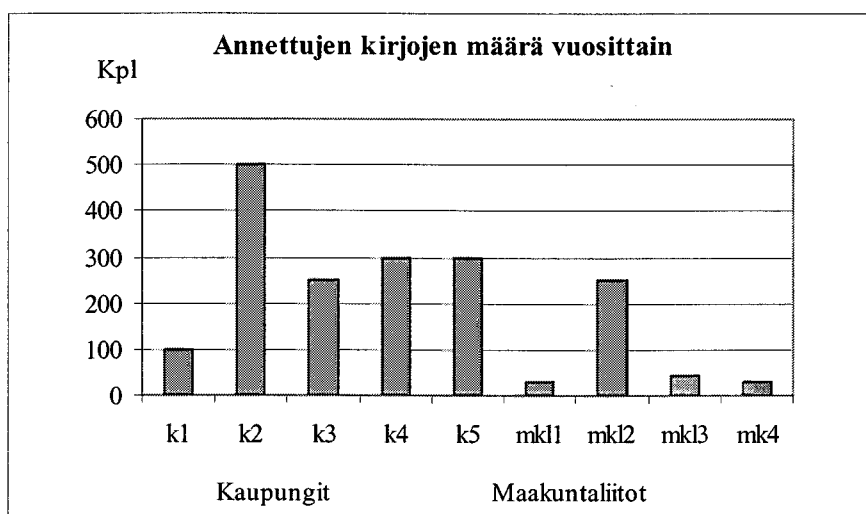
Kaupungit ja maakuntaliitot suosivat omakustannusta ja ennakko-ostositoumusta kirjojen hankintakäytäntöinä niiden edullisuuden vuoksi. Näistä kahdesta suositumpi on ennakko-ostositoumus, koska organisaation ei tarvitse itse organisoida kirjan tuotantoa, vaan se voi tietyn summan sijoittaneena odottaa valmista. Jos organisaatiolla kuitenkin on halua organisoida tuotanto ja henkilöresursseja toimituskuntaa varten, kuten kaupungeilla 2, 3, 4 ja 5 sekä maakuntaliitolla 2, on omakustantaminen toimiva vaihtoehto. Tällöin saadaan juuri kaupungin tarpeita vastaavia teoksia lahjakäyttöön. Maakuntaliiton 3 valinta ostaa valmiita kirjoja PR-lahjoiksi on vaihtoehtoista turvallisella tavalla, koska riskiä saada käyttötarkoituksiin huonosti sopiva teos ei ole. Tämän vaihtoehdon on tosin arvioitu olevan lähes kaksi kertaa kalliimpi, ja siksi sitä kannattaa käyttää ainoastaan vähäisissä hankinnoissa. Jos vuosittainen lahjakirjatarve ei ole suuri, niin kuin liiton 3 kohdalla, on tämä toimiva hankintavaihtoehto.

#### **4.1.2 Annettujen kirjojen määrä ja osuus kaikista PR-lahjoista**

Vastaajien oli hyvin vaikea arvioida annettujen ja hankittujen kirjojen määriä, koska määrät vaihtelevat vuosittain huomattavastikin. Kaupunkien kesken annettujen kirjojen määrä (kuvio 7) oli tasainen, kaikki vastaajat ilmoittivat määrän liikkuvan muutaman sadan ja viidensadan kappaleen välillä. Kun kirjojen keskihinta on noin 100-200 mk, annettujen lahjojen arvo vuosittain on välillä 20 000 – 100 000 mk. Maakuntaliittojen antamien kirjojen määrä vaihteli muutamasta kymmenestä annettusta kirjasta kolmeen sataan kirjaan, eli muutamasta tuhannesta markasta 35 000 mk:aan.



KUVIO 7. Annettujen kirjojen määrä vuosittain.

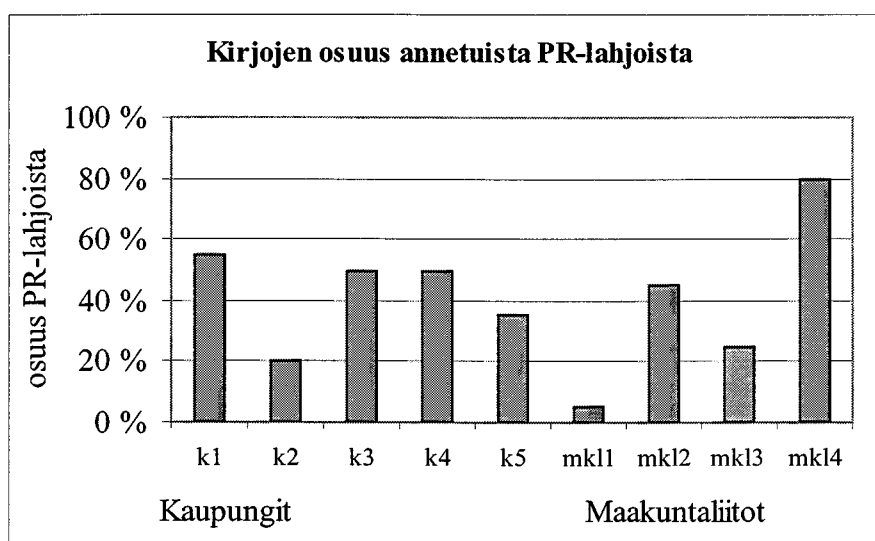


Tutkimuksen kaupungeilla kirja vaikuttaa olevan suosittu lahja. Kuten kuviosta 8 voidaan nähdä, kolmen kaupunkiorganisaation kirjojen osuus lahjoista on noin 50 % tai yli, yhden 30-40%, ja yhden noin 20%. Eräs haastatelluista totesikin:

” Julkinen sektori käyttää kirjaa hyvin paljon lahjana.”

Maakuntaliittojen lahjaosuudet olivat vaihtelevampia. Käyttöaste vaihteli näillä alle kymmenestä prosentista aina 80%:iin asti.

KUVIO 8. Kirjojen osuus kaupunkien antamista PR-lahjoista.



Vertailu on suoritettu kappalemäärissä, koska antamistilanteiden määrän avulla voidaan paremmin arvioida kirjan tai muiden lahjaesineiden käyttöastetta ja suosiota lahjana. Hintavertailu vinouttaisi tätä arviota, koska arvokkaammissa antamistilaisuuksissa lahjat ovat huomattavasti hintavampia ja näin yksittäinen lahjatapaus saattaa olla hinnaltaan kymmenen annetun kirjalahjan arvoinen.

Ostotapa näyttää korreloivan kaikilla organisaatioilla ostettavien kirjojen määrän kanssa. Omakustanne- ja ennakko-ostositoumustapauksissa teoksia hankitaan suuria määriä, omakustanteita usein useampi tuhat, jopa 5000 kappaletta, ja ennakko-ostositoumustapauksissakin yleensä sadoista tuhanteen kappaletta. Usein tällä tavalla hankitut teokset ovat alueen kuva- tai historiateoksia. Kuvateosten kappalehinta on noin 100 – 200 mk. Historiateossarjan hinta saattaa olla jopa 1000 mk, ja myös näitä teoksia hankitaan useita tuhansia kerralla. Historiateoksia kuitenkin jaetaan erittäin valikoivasti, ja hankitun varaston arvioidaan kestävän 10-20 vuotta. Kuvateoksen keski-ikä on noin 5 vuotta, jonka jälkeen se on uusittava. Valmiina ostettuja lahjakirjoja ostetaan kappalemääräisesti vähemmän, muutamista kymmenistä kappaleista muutama sataan vuosittain. Suurista vaihteluista johtuen kirjahanoinnoista on vaikea vetää vuosittaisten hankintojen arviota.

## **4.2 Kirjat PR-lahjoina**

### **4.2.1 Tyypillisimmät PR-lahjakirjat**

Tyypiltään yleisimmät lahjana annetut teokset olivat kaikilla tutkimuksen organisaatioilla alueen kuva- ja historiateoksia. Kuvateos on kirja, jossa joko kaupungin tai maakunnan ympäristöä, luontoa, infrastruktuuria, asukkaita ym. esitellään valokuvien avulla. Teoksissa on melko vähän toimitettua tekstiä kuvatekstien lisäksi. Kuvateoksista voidaan tehdä erillisiä kieliversioita ulkomaalaisia sidosryhmiä varten, tai samassa teoksessa tekstit voi olla esitetty usealla kielellä. Pääpaino näissä teoksissa on visuaalisessa ilmaisussa. Kuvateoksia annetaan hyvin paljon ja erilaisille sidosryhmille.

”Kuvateokset on meillä ollu äärettömän kysytyjä. Siinä on usean kielen versiot, ainakin ruotsi, saksa, englanti. Että se toimii tällasten kansainvälisten vierailujen lahjana”  
oli hyvin tyypillinen vastaus.

Historiateokset ovat alueen ja sen kulttuurin historiaa laajasti käsitteleviä laajoja teoksia, joiden painotus on niiden tietosisällösssä. Nämä teokset eivät ole visuaalisia kuten kuvateokset, vaan niiden tarkoituksena on tarkastella syvällisesti alueen menneisyyttä ja taustoja. Historiateosta käytetään

arvokkaana muistamislahjana tärkeissä tilanteissa ja tarkasti harkituille saajille. Tähän vaikuttaa mm. se, että historiateokset ovat kustannuksiltaan melko arvokkaita lahjoja. Historiakirjoja kuvaavat seuraavat lausunnot:

”Sitten meillä on tämä historiateos ollu sellanen, että esimerkiks merkkipäivänä on jaettu henkilölle, kun on menty vierailulle. Ja sekin on äärimmäisen hieno, kun siinä on kuitenkin sitä perushistoriaa alueesta.”

”Historiakirjan pitää olla tasokas julkasu, ja sisällöltään harkittua ja punnittua ja painoarvoltaan lukemisen arvoista tekstiä.”

Teosten käyttöä tullaan tarkastelemaan lähemmin myös myöhemmissä kappaleissa.

#### **4.2.2 Kirjojen merkitys PR-lahjana**

Kaupunkien ja maakuntaliittojen päättäjät ottivat kantaa kysymykseen kirjan merkityksestä PR-lahjana, koska heillä oli näkemys lahjojen vaikutuksesta toimintaan. Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, PR-lahjakirjan tärkein merkitys päättäjien mielestä on organisaation imagon muokkaaminen ja parantaminen:

”Kaupunkikuvateoksilla esimerkiksi on suuri merkitys kaupungin imagoon.”

”Kirja viestii paikkakunnasta ne hyvät ja positiiviset puolet. – Eikä sitä heti roskikseen heitetä, se löytää paikkansa sieltä kirjahyllystä. Kun se tulee sieltä vastaan, palauttaa se paikkakunnan mieleen.”

Asiasta maininneet kertoivat tämän merkityksen poikkeuksetta ensimmäisenä mieleen tulleen asiana. Kirjan avulla voidaan esitellä myönteisesti alueen toimintaa ja se palauttaa antajaorganisaation saajan mieleen myös jälkeinpäin. Muutamit vastaajat kuitenkin huomauttivat, että digitaalinen media kilpailee kirjan kanssa samasta tehtävästä ja kirjan käyttö PR-lahjana saattaa vähentyä muiden vaihtoehtojen yleistyessä. CD-romien tai verkkoesitysten ei kuitenkaan uskota vähentävän kirjan arvoa esineenä, mikä tukee kirjan käyttöä lahjana.

Tutkimustulosten analyysissä esitetyt taulukot on koottu haastateltujen vastauksista teemahaastattelussa. Numerot ovat haastateltujen mainintoja kyseessä olleesta asiasta. Siten ne eivät kerro sitä, kuinka monella vastaajalla on tietty mielipide, koska kaikki eivät välttämättä ole maininneet asiaa. Mainintojen määrä vastaajajoukkoon nähden antaa kuitenkin vihjeitä seikan tärkeydestä päätöksissä. Kuten jo kuitenkin metodologian yhteydessä todettiin, kaikki mainitut seikat ovat tärkeitä ostokäyttäytymisen selittäjiä.

TAULUKKO 1. PR-lahjakirjan merkitys<sup>1</sup>.

<i>PR-lahjakirjan merkitys</i>	<b>Kaupungit</b> (9 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (8 vastaajaa)
Imagon kohottaminen, profiilin muokkaaminen	4	2
Toiminnan esittely	4	1
Antajaorganisaation mieleen palauttaminen myöhemmin	2	1
Kulttuurin kehittäminen		2
Merkitys vähenee digitaalisen median myötä, vaikka arvo esineenä säilyy	1	1
Kirjalla ja lahjoilla yleensä ei niin suurta merkitystä		2
Ei vastausta: organisaatio käyttää vain vähän kirjalahjoja		1
En osaa sanoa: ostajana asia ei kuulu toimenkuvaani	2	2

Maakuntaliittojen tavoitteet ja toiminta organisaationa poikkeaa kaupunkien toiminnasta, mikä selittää taulukon poikkeavat luvut näiden kahden välillä. Vaikka molemmat käyttävät kirjoja samaan PR-tarkoitukseen, kirjan funktio on erilainen: Kaupungit pyrkivät niillä suuremmin mielikuvan parantamiseen ja oman toimintansa positiiviseen esittelyyn. Maakuntaliitot toteuttavat alueen elinkeinotoiminnan ja kulttuurin edistämisen tavoitteita tukemalla julkaisutoimintaa ja alueella tuotettua kirjallista materiaalia. Julkaisuista saatava imagollinen hyöty alueelle koetaan kulttuurityön ohessa saatavaksi lisäarvoksi.

”Me on pyritty tukemaan sellaista kirjallisuuden julkaisua, mikä ehkä muuten jäis julkaisematta. Siinä on se sisällön merkitys, ettei sitä mistään muualta saa. Ihan mitä tahansa ei lähdetä kustantamaan.

--

Meidän maakuntaliiton tehtävä on ylläpitää keskustelua, kulttuuria, kehittämistyötä. Kirja on väline alueelliseen kehittämiseen. Kun voi tukea tätä kulttuurin kehittämistä, niin se on se tärkein merkitys. Kirja on historian --, olosuhteiden, tapahtumien dokumentaatiota, se toimii jäljen jättäjänä tulevaisuuteen”

, totesi eräs maakuntaliiton edustaja.

Liittojen 3 ja 4 haastatellut totesivat, että kirjalla lahjana ja PR-lahjoilla yleensäkin ei ole merkitystä maakuntaliiton toiminnalle:

”Tässä vaiheessa ei oo nähty kirjalle semmosta suoraa vaikutusta. Kun me ollaan mietitty, milla imagollisilla toimenpiteillä me edetään, niin kirja ei oo ollu niitä kärki-instrumentteja. ”

<sup>1</sup> Luvut haastateltujen mainintojen lukumääriä kyseessä olevasta merkityksestä.

Sama päätelmä päättäjän kokemasta kirjojen vähäisestä merkityksestä tehtiin myös liiton 1 kohdalla, joka ei juurikaan käytä kirjalahjoja.

Kirja on useimpien haastateltujen mielestä hyvä lahjaesine, kuten taulukosta 2 voidaan nähdä. Kahdeksan kaupunkien ja neljä maakuntaliittojen vastaajaa oli tätä mieltä. Kirja on neutraali lahja, joka on turvallista antaa tuntemattomallekin henkilölle. Kirja sopii monelle saajalle, koska se ei ole si-doksissa saajan sukupuoleen, ikään, asemaan, kulttuuriin tai makutottumuksiin. Kirja myös säilyy käyttäjällään pitkään, joten se muistuttaa antajastaan kauan lahjoittamisen jälkeenkin. Kirjalla on myös korkea esineellinen arvo. Eräs haastatelluista totesikin:

”Kirjahan on traditionaalisesti aika korkealle arvostettu tuote suomalaisessa ja länsimaisessa yhteis-kunnassa yleensäkin. -- Julkisenä viranomaisena meillä liikelahjan (rahallinen) arvo ei voi olla kovin korkea, joten lahjalla pitää olla tällaista muuta symboliarvoa.”

Kirjan sopivuutta lahjaksi osoittaa myös sen suuri käyttöaste muihin lahjoihin verrattuna (ks. kuvio 7, kirjojen osuus PR-lahjoista). Poikkeuksena näille lausunnoille on jälleen maakuntaliitto 1, jossa kirja on vain marginaalinen lahjaesine.

#### TAULUKKO 2. Syyt kirjan käyttöön PR-lahjana<sup>2</sup>.

<i>Syyt kirjan käyttöön PR-lahjana</i>	<b>Kaupungit</b> (9 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (8 vastaajaa)
Kirja on hyvä lahjaesine	8	4
Kirjan avulla voi esitellä aluetta ja viestiä sen imagoa	6	3
Kirja on arvostettu lahjaesine	1	2
Kirja säilyy: se muistuttaa saajalleen pitkään antajastaan	2	1
Kirja on neutraali lahja, ja sopii siksi kaikille	1	1
Kirja on helppo hankkia ja varastoida	1	1
Kirja on ajaton: pitkän elinkaaren vuoksi sitä voi antaa pitkään	2	
Paikallisen kulttuurin ja kirjallisuuden tukeminen		2
Ei vastausta: organisaatio käyttää vain vähän kirjalahjoja		1
En osaa sanoa: ostajana asia ei kuulu toimenkuvaani	1	1

<sup>2</sup> Luvut haastateltujen mainintojen lukumääriä kyseessä olevasta syystä kirjan käyttöön PR-lahjana.

Kirjojen antamistilanteissa ei eri organisaatioiden välillä juuri ollut eroja. Suurin osa lahjoista annetaan vierailujen yhteydessä, joko tuliaisina kaupungin edustajan vieraillessa tai vieraanvaraisuutena jonkin sidosryhmän edustajan vieraillessa kaupungissa. PR-lahjoja annetaan myös vaatimattomammassa muistamistarkoituksessa esimerkiksi jonkin sidosryhmän henkilön merkkipäivänä tai tunnustuksena saavutuksesta. Kirjoja saatetaan käyttää myös joululahjoina ja erilaisissa tapahtumissa.

PR- lahjoja annetaan hyvin erilaisille sidosryhmille, kuten valtion ja kuntien virkamiehille, yhteistyökumppaneille, ystävyyskaupunkien edustajille, henkilökunnalle ja tapahtumien osanottajille. Lahjat valitaan kutakin saajaa tai saajaryhmää ja tilaisuuden tärkeyttä ajatellen. Arvokkaimmat teokset tai teossarjat, jotka saattavat maksaa n. 1000 mk/kappale, annetaan esimerkiksi presidenteille ja ministereille, tai jonkin tärkeän yhteistyökumppanin tai työntekijän merkkipäivänä. Edullisempia teoksia käytetään pienemmissä muistamistarkoituksissa. Maakuntaliiton 4 ostaja sanoi, että kirjoja käytetään ainoastaan näissä pienemmissä muistamisissa, tärkeämissä tilaisuuksissa lahjoitetaan esimerkiksi taidetta.

### **4.3 Ostamiseen vaikuttavat tekijät: ympäristö, organisaatio, ostoryhmä ja osto-tilanne**

Kysymykseen laman vaikutuksesta ostamiseen saatiin vastaus yhdeltä jokaisen kaupungin ja maakuntaliiton edustajalta. Laman vaikutuksista PR-lahjakirjojen ostamiseen syntyi päättäjien mielipiteissä lievää hajontaa (ks. taulukko 3). Kaupunkien 1, 3 ja 4 päättäjät, eli kolme käyttäjää viidestä oli sitä mieltä, että lama pienentää PR-lahjojen ostamista ainakin jonkin verran: joko ostetaan halvempia lahjoja tai käytetään vanhoja varastoja. Etenkin suuria investointeja kirjaprojekteihin joudutaan lykkäämään määrärahojen puutteessa. Kaksi vastaajista (kaupungit 2 ja 5) perusteli kirjaostojen säilymistä saman suuruisina myös laman aikana sillä, että

”kirja on peruslahjamateriaalia, ja lahjoja on oltava myös laman aikana.”

Tästä olivat myös ne vastaajat samaa mieltä, jotka arvioivat laman vaikuttavan kirjaostoihin.

TAULUKKO 3. Laman vaikutus PR-lahjakirjahankintoihin<sup>3</sup>.

<i>Laman vaikutus PR-lahjakirjojen hankintaan</i>	<b>Kaupungit</b> (5 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (4 vastaajaa)
Lama vaikuttaa jonkin verran hankintoja pienentävästi	3	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Määrärahat pienenevät</li> <li>▪ Käytetään vanhoja varastoja</li> <li>▪ Ostetaan edullisempia kirjoja</li> </ul>		
Lama ei vaikuta PR-lahjaostoihin	2	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Määrät niin pieniä, että hankintojen vähentämisestä ei koidu suuria säästöjä</li> <li>▪ Emme käytä kirjoja lahjoina muinakaan aikoina</li> </ul>		
Ei kokemusta lama-ajan lahjakirjahankinnoista	0	2
Vastaus puuttuu	4	4

Maakuntaliittojen päättäjistä kahden vastaajan mielestä lama ei vaikuta kirjaostoihin. Maakuntaliitto 4:n mukaan PR-lahjaostot ovat niin pieniä, että ostojen vähentäminen ei tuntuvasti aiheuta säästöjä, ja maakuntaliitto 1 ei juuri käytä kirjoja lahjoina hyvinäkään aikoina. Maakuntaliittojen 2 ja 3 vastaajilla ei ollut kokemusta lahjaostoista lama-aikana.

Muita ympäristövaikutuksia vastaajat eivät pitäneet kovin merkityksellisinä kirjaostoissa. Kaupungin 4 vastaaja tosin mainitsi, että lahjakirjoilla on kova kysyntä. Jos tietty lahjakirja pääsee loppumaan, se huomataan ja sitä vaaditaan lisää. Tämän vuoksi organisaatioilla kannattaa pitää riittävää varastoa lahjakirjoista. Tuottajavalinnat voivat aiheuttaa negatiivisia mielipiteitä. Kahdella vastaajalla oli kokemusta tästä, toisella kilpailevien tuottajien taholta, toisella median taholta, koska kaupunki oli valinnut kirjan tuottajan oman alueen ulkopuolelta.

Ostajien mukaan julkisilla hankinnoilla on jonkin verran eroja yksityisten yritysten ostamiseen verrattuna. Leimaa antavin ero on laki julkisista hankinnoista, joka julkisten organisaatioiden on huomioitava ostotoiminnassa. Vastaajat eivät pidä hankintaohjeita kuitenkaan kovin rajoittavana tekijä-

<sup>3</sup> Luvut kuvaavat vastaajien mielipiteiden jakautumista laman vaikuttamisesta kirjahankeintoihin.

nä, koska toiset lahjakirjahankinnat ovat rahallisesti niin pieniä sijoituksia, että niihin ei tarvitse tai ei voi soveltaa määräyksiä. Suuret investoinnit, yleensä omakustannetapaukset, ovat puolestaan erikoistapauksia, joissa tärkeää on lopputuloksen korkea laatu, ja näin ollen halvin mahdollinen ratkaisu harvoin tyydyttää tarvetta. Siksi näissä ostoissa joudutaan huomioimaan hinnan lisäksi myös useita muita kriteereitä. Tätä kuvaa seuraava haastattelun pätkä:

”Julkisyhteisönä on valitettavasti aina mietittävä näitä hankintasääntöjä. Kyllä me nyt tällaiset kuitenkin yleensä pidetään ns. erikoistapauksina. (Siksi ne) ei välttämättä mene samojen kriteerien mukaan kuin muut hankinnat.”

Yksi vastaajista huomautti, että tuottajan valinnassa julkisen organisaation on pidettävä tarkempaa huolta eri tarjousten tasapuolisesta kohtelusta, koska sen laiminlyönnistä voivat kilpailevat tuottajat helposti valittaa. Hankintaohjeet myös tekevät valintaprosessin jäykemmäksi, koska prosessin eri vaiheet tarjouspyyntöineen ja vertailuineen on käytävä sääntöjen mukaan läpi, eikä kaupunki voi yrityksen tapaan vain antaa toimeksiantoa sopivaksi katsomalleen tuottajalle. Julkisella sektorilla ostamista säätelevät myös määrärahat. Jos varoja PR-lahjahankintoihin ei ole budjetoitu riittävästi, ei myöskään ostoa tapahdu. Näin ollen julkiset organisaatiot eivät tee juurikaan spontaaneja hankintoja pieniä ostoja lukuun ottamatta.

Haastatteluissa tuli esille se, että julkisissa organisaatioissa hankinnoista päättää yleensä suurempi joukko ihmisiä kuin yritysten hankinnoista. Vaikka pienet hankinnat voivat olla kaupungeissa yhden henkilön vastuulla, näissäkin tapauksissa vaaditaan useimmiten tietyn tahon, esimerkiksi kaupunginjohtajan päätöskokouksen hyväksyntä. Yli 10 000 mk:n ostoihin vaaditaan jo kaupunginhallituksen hyväksyntä.

Ostoryhmän koostumus riippuukin pitkälle hankinnan suuruudesta julkisissa organisaatioissa. Pienistä kirjahankeista vastaa kaupungeissa yleensä kaupunginjohtaja, kaupunginsihteeri, hallintojohtaja tai kansliasihteeri. Maakuntaliitoilla päättäjä on pienissä hankinnoissa maakunta- tai hallintojohtaja. Kun on kysymys suurista omakustannusinvestoinneista, joko kirjan tuottamisesta itse tai osallistumisesta merkittävästi tietyn kirjan tuotantoon, ensimmäisen vaiheen päätöksestä tekee valtuusto ja hallitus, jotka varaavat budjettiin määrärahat hankintaa varten.

Omakustannuksissa kirjatuohtantoa organisoii usein työryhmä tai toimituskunta, joka usein toimii edellä mainittujen, kirjahankeista vastaavien henkilöiden johdolla. Kaupungeilla näiden työryhmien koko vaihteli viidestä 10 henkilöön, maakuntaliitoilla vastaavat työryhmät käsittivät 3-5 henkilöä. Ostoryhmän jäsenet ovat yleensä johto- tai luottamusasemissa, esimerkiksi tiedotuspäällikkö,



kansliasihteeri, markkinointipäällikkö, talousjohtaja ja kaupunginhallituksen edustaja. Maakuntaliitoissa myös maakuntajohtaja saattaa olla mukana tässä ryhmässä tai ostoryhmänä voi toimia liiton johtoryhmä. Ostoryhmässä voi olla mukana myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä esimerkiksi asiantuntijoina tai projektin muiden yhteistyötahojen edustajina. Ostoryhmä valmistele päätöksen, jonka jälkeen viimeisenä päättävänä elimenä on kaupunginhallitus.

Ostamisen portinvartijana toimii usein kaupunginjohtajan tai hallintojohtajan sihteeri, jonka kautta tarjoukset kirjoista tai tuotantopalveluista kulkevat. Vastaajat sanoivat, että kuka tahansa organisaatiosta voi vaikuttaa ostoihin mielipiteillään tai kertoa erilaisista vaihtoehdoista, mutta tällaista ei juurikaan ilmene:

”Kyllä periaatteessa kuka tahansa saa sanoa mielipiteitään. Mutta ei yleensä kyllä tule kommentteja.”

”Saa luonnollisesti sanoa mielipiteitä, mutta eri asia, otetaanko ne huomioon.”

Organisaatioiden johtoasemissa olevat henkilöt, jotka päättävät hankinnoista, ovat yleensä myös PR-lahjakirjojen pääasiallinen käyttäjäryhmä, joten heillä katsotaan olevan paras tietämys lahjatarpeista. Yhteenvetona voidaan todeta, että PR-lahjakirjojen hankinnassa ostoryhmässä esiintyy karkeasti kahdenlaisia rooleja: päättäjä-käyttäjiä, jotka päättävät omaan lahjakäyttöön tulevista kirjahankeinnoista, sekä ostaja-portinvartijoita, jotka toimivat kontaktipintana tuottajiin päin ottaen vastaan tarjouksia ja hoitaen varsinaisen ostotapahtuman.

Ostoryhmä tekee päätöksen kollektiivisesti neuvottelemalla. Neuvotteluja käydään sekä epävirallisina kahvipöytäkeskusteluina että varsinaisissa päätöskokouksissa. Yleensä näissä neuvotteluissa ei äänestetä, vaan päätöksiä työstetään, kunnes enemmistö on samaa mieltä, ja vähemmistön täytyy tyytyä tähän päätökseen. Pääasiallisesti vastaajat kertoivat päätöksien syntyvän melko helposti ja sopuisasti.

”Ei me yleensä näissä ole äänestely tällaisissa päätöksissä. Asiasta puhutaan ja päätöstä viilataan, kunnes enemmistö on sen kannalla. Onhan niitä eriäviä mielipiteitä, mutta niiden täytyy sitten vaan sopeutua.”

Kirjahankinnoissa osto on vastaajien mukaan aina uusi päätöksentekotilanne. Projekteille ei ole muodostunut käytäntöjä, vaan jokainen hankinta etenee eri tavalla. Tämä johtuu siitä, että PR-lahjakirjoja hankitaan muihin tuotteisiin nähden melko harvoin, suuria investointeja tapahtuu joissakin organisaatioissa vuosittain, toisissa noin 3-5 vuoden välein. Vaikka valmiita teoksia tarjotaan useammin, jokainen teos on erilainen, ja sen ostoa harkitaan tapauskohtaisesti saajaryhmiä ja nykyistä varastoa ajatellen.

Organisaatioiden erilaiset kirjahankintatavat vaikuttivat myös ostoprosessin rakenteeseen siten, että omakustanteita tuottaessa organisaatiot käyvät läpi kaikki ostoprosessien vaiheet tarpeen havaitsemisesta tuottajan valintapäätökseen. Kaupunki 1 ja maakuntaliitot 1, 3 ja 4, hankkivat kirjoja ennakko-ostoin ja valmiina. Näissä hankinnoissa olennaista on, ettei tarjolla ole kuin yksi vaihtoehto. Siten vaihtoehtojen kartoituksen, informaation hankinnan, tuottajien karsinnan ja vertailun vaiheet jäävät pois, ja ainoana ostopäätöksenä on vain hyväksyä tai hylätä tarjous. Ostoprosessin rakenteen erilaisuuden vuoksi kaikkia organisaatioita käsitellään ostoprosessin osalta vain tarpeen havaitsemisen vaiheessa. Muiden vaiheiden tarkasteluun otetaan vain kaupungit 3, 4 ja 5 sekä maakuntaliitto 2, jotka tuottavat omakustanteita.

#### **4.4 Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen hankintaprosessi**

Omakustannetapauksissa hankintaprosessi etenee siten, että kaupungin hallituksen todettua tietyn kirjan tarve ja budjetoitua hankkeeseen määrärahat kootaan organisaation sisältä työryhmä, joka organisoi kirjatuantoprosessia.

”Palveluja on ostettu sitten sen mukaan, kun on tarvittu. – Meidän organisaation palkkalistoilla ei oo ihmisiä, jotka pääsääntöisesti tekis näitä töitä, vaan ne ostetaan ulkopuolelta. Toimituskunta ja ohjausryhmä vie sitä hommaa eteenpäin.”

Joissakin tapauksissa kirjoittaja palkataan suoralla neuvottelumenettelyllä, koska vain näin voidaan varmistua teoksen kriittisimmästä laadusta: sisällön laadusta ja luotettavuudesta. Kirjoittajavaihtoehtoja ei yleensä ole tarjolla monia, joten tämä vaihe ei ole kovin monimutkainen prosessi. Kuvateosten kohdalla myös kuvaaja saattaa olla tuottaja, joka valitaan ilman erillisiä tarjouskierroksia. Muiden kirjojen osalta kirjatuantoon valitaan tarjous- ja valintamenettelyllä joko yksittäisiä tekijöitä tai tekijäryhmä, joka tuottaa koko teoksen. Näihin tuottajiin kuuluvat ainakin valokuvaaja, graafikko ja tekstien toimittaja. Omakustannetapauksissa painotalojen työt kilpailutetaan yleensä erikseen. Tarjousten hankinta suoritetaan joko avoimella tai rajoitetulla tarjouspyyntökierroksella.

Ennakko-ostositoumustapauksissa hankintaprosessi etenee siten, että kirjan tekijä tai kustantaja tarjoaa valmisteilla olevaa teosta organisaatiolle, joka suostuu ostamaan teosta tietyn määrän. Tämän jälkeen teoksen tekijä ottaa vastuun teoksen tuottamisesta ja ostositoumuksen yli menevien

teosten markkinoinnista. Valmiina ostettujen teosten kohdalla kustantaja tai teoksen tekijä käy myös esittelemässä teosta, jonka jälkeen ostoryhmä hyväksyy tai hylkää tarjouksen.

#### 4.4.1 PR-lahjakirjojen tarve

Vastaajat mainitsivat useimmin kirjan hankintaan johtaneeksi syyksi tuottajan aktiivisen tarjonnan (ks. Taulukko 4). Tuottajat tulevat tarjoamaan joko valmista kirjaa, joka soveltuu kaupungin tai maakuntaliiton lahjakirjaksi, tai esittelemään valmisteilla olevaa kirjaideaa, johon voi tehdä ennako-ostositoumuksia.

TAULUKKO 4. PR-lahjakirjojen ostoaloitteet<sup>4</sup>

<i>Ostoaloitteet</i>	<b>Kaupungit</b> (9 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (8 vastaajaa)
Tuottajan aktiivinen tarjonta	4	4
Tietynsisältöisen kirjan puute	3	2
Varaston loppuminen	2	1
Kirjallisen toiminnan tukeminen	2	1
Materiaalin vanhentuminen	1	
Ei vastausta: organisaatio käyttää vain vähän kirjalahjoja		1

Toiseksi tärkein syy on tietynsisältöisen kirjan tarve. Esimerkiksi muutama vastaaja totesi:

”Kaupungilla on on oltava kuvateos, jota jakaa lahjoina.”

Myös oman historiateoksen puuttuminen on käynnistänyt suuriakin kirjaprojekteja. Kaupunkien taidelaitokset tekevät myös silloin tällöin kokoelmistaan ja näyttelyistään teoksia. Alueelliset organisaatiot saattavat kustannuksiin osallistumisellaan myös tukea paikallista kirjallista toimintaa, jolloin syynä ovat enemmänkin organisaation yhteiskunnalliset tavoitteet kuin PR-lahjatarve.

Varastojen loppuminen ja materiaalin vanhentuminen synnyttävät myös kirjatarpeita. Kaupunkien ja maakuntaliittojen toiminta ja ulkonäkö muuttuvat nopeasti, ja siksi esimerkiksi kuvateoksen kes-

<sup>4</sup> Luvut haastateltujen mainintojen lukumääriä kyseessä olevasta ostoaloitteen syystä.

ki-ikä on noin 5-10 vuotta, jonka jälkeen se alkaa näyttää vanhentuneelta. Historiateos, joka katsoo ajassa taaksepäin, on pitkäikäisempi lahjana.

PR-lahjakirjojen aihepiiri oli hyvin samanlainen kaikilla haastatelluilla organisaatioilla, mitä selittää kaupunkien ja maakuntaliittojen alueellinen suuntautuminen. Sopiakseen alueellisen organisaation lahjaksi kirjan on liityttävä jollakin tapaa kyseessä olevaan kaupunkiin tai maakuntaan. Lahjat käsittelevät useimmiten alueen elinkeinoelämää ja toimintaa, luontoa, merkkihenkilöitä, historiaa, kulttuuria, ruokaa tai paikallisia erikoisuuksia. Ne voivat olla myös paikallisen henkilön tekemiä, mutta tällöinkin niillä tulisi olla jokin muu linkki alueeseen.

”Paikallisella materiaalilla on koko ajan kysyntää.”

”Tärkein meille on oma alue. Sen sisällä aiheet voi oikeastaan olla mitä vain.”

Myös yleisiä Suomea käsitteleviä teoksia voidaan hankkia pieniä määriä ulkomaisille vieraille jaettavaksi.

#### **4.4.2 Informaation hankinta**

Seuraavissa luvuissa analyysissä ovat mukana kaupungit 2, 3, 4, ja 5 sekä maakuntaliitto 2, jotka hankkivat PR-lahjakirjojaan omakustanteina ja siten niiden ostoprosessiin sisältyvät käsiteltävät vaiheet. Tutkimuksen kohteina olleille organisaatioille ei ollut muodostunut systemaattisia käytäntöjä informaation hankintaan, vaan tiedonhankintaprosessi käynnistyy aina uudelleen eri tavoin uuden projektin käynnistyessä. Päätäjien mukaan kaupungeilla ja maakuntaliitoilla on alueellisina organisaatioina ja aikaisemmista projekteista johtuen itsellään tieto siitä, millaisia toimijoita alueella sijaitsee. Siten oma organisaatio ja henkilökunta on neljän vastaajan mukaan viidestä tärkein tietolähde (Taulukko 5). Rajoitetussa valintamenettelyssä, jossa alueellisilla organisaatioilla, etenkin maakuntaliitoilla yleensä on perusteena oman alueen toiminnan tukeminen, tämä informaatio riittää. Avoimissa tarjouskilpailuissa tiedotetaan laajasti, joko valtakunnallisella tarjouspyynnöllä tai epävirallisen tiedottamisen kautta käynnistymässä olevasta projektista. Tiedottamisen kautta saatuja tarjouksia pidetään informaatiolähteinä tuottajavaihtoehtoista.

TAULUKKO 5. Informaation hankinta kirjaprojekteissa<sup>5</sup>.

<i>Informaatiolähteet</i>	<b>Kaupungit</b> (4 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (1 vastaajaa)
Oma organisaatio ja henkilökunta	3	1
Työnäytteet ja kirjalliset tarjoukset	3	1
Omat rekisterit paikallisista toimijoista	3	1
Aikaisemmat toimeksiantajat	2	
Kuntaliitto	1	
Kollegat organisaation ulkopuolella	1	
Lahjaksi saadut, hyvin toteutetut teokset	1	

Omalta organisaatiolta ja aikaisemmilta toimeksiantajilta saadussa tiedossa korostuu epävirallisuus ja henkilökohtaisuus. Tieto saadaan kollegoilta kahvipöytäkeskusteluissa tai suositteluina, kun tieto kirjahankkeista leviää organisaatiossa. Oma organisaatiota ja rekistereitä käytetään tietolähteenä hankinnan alkuvaiheissa, kun etsitään potentiaalisia tuottajavaihtoehtoja. Myöskin kollegat organisaation ulkopuolella ja lahjaksi saadut, hyvin toteutetut kirjat voivat toimia lähteinä tässä vaiheessa.

Aikaisemmista tai potentiaalisista tuottajista ja näiden suorituskyvystä ei pidetä kirjallista rekisteriä, vaan vastaajat ilmoittivat joko tuntevansa alueensa potentiaaliset mahdollisuudet muutenkin, ja etsivänsä joka projektin kohdalla tarvittavan tiedon aina erikseen. Vastauksista voidaan havaita, että ainakin kahden kaupungin potentiaalisimpien tuottajien joukko rajautuu oman alueen tuottajiin. Lisäksi rekisterin ylläpitäminen on vastaajien mielestä työlästä ja projektien harvuuden vuoksi se ei pysy ajan tasalla.

Eri vaihtoehtoja vertailtaessa tärkeimpiä informaatiolähteitä ovat ensisijaisesti tuottajien esittämät työnäytteet, joista arvioidaan tuottajien ammattitaitoa ja tyyliä sekä töiden laatua. Lisänä vertailussa ovat tuottajien kirjalliset tarjoukset ja työsuunnitelmat. Taustatietoja kysellään myös tuottajien aikaisemmilta toimeksiantajilta. Tietoa halutaan pääasiassa tuottajan työn laadusta ja suoriutumisesta, projektissa ilmenneistä ongelmista sekä aikataulussa pysymisestä.

<sup>5</sup> Luvut haastateltujen mainintojen lukumääriä kyseessä olevasta informaatiolähteestä.

Tuottajat eivät vastaajien mielestä juuri markkinoi palvelujaan, kaupunkia ja maakuntaliittoa lähestytään yleensä vain tarjottavan kirjan vuoksi. Kolme kaupungin edustajista ja yksi maakuntaliiton vastaaja jopa toivoivat tuottajilta aktiivisempaa markkinointia, jotta saataisiin parempaa tietoa näiden osaamisesta.

#### 4.4.3 Valintakriteerit ja tuottajan valinta

Kirjalle asetetuista vaatimuksista oltiin kaupungin edustajien kesken yksimielisiä. Ennakko-oletuksena koko hankintapäätöksen syntymiselle asetetaan kirjan sopiminen sisällöltään PR-lahjaksi. Omakustannekirjoissa tämä asia on kunnossa automaattisesti, tarjotuissa kirjoissa tämä seikka tarkastetaan ensimmäiseksi ennen muita seikkoja.

Valintaan vaikuttavien kriteerien yhteydessä kysyttiin myös niiden painoarvoa valintapäätöstä ajatellen. Siten kriteerit onnistuttiin haastattelussa rajaamaan kynnyskriteereihin, tärkeisiin ja toissijaisiin kriteereihin sekä kriteereihin, joilla ei ole merkitystä. Tärkeysjärjestys oli viitteellinen, eikä kriteereille ollut asetettu numeerisia painoarvoja.

Tutkitut organisaatiot asettavat kirjan tuottajaa valitessaan *kynnyskriteereitä*, jotka toimittajien tulee täyttää päästäkseen mukaan valintaprosessiin. Tärkeimpinä näistä ovat hinta ja laatu, sekä tuottajan ammattitaito. Ammattitaitoa vastaajat sanoivat mittaavansa lähinnä tuottajan maineen ja aikaisemman tuotannon perusteella. Tuottajan luotettavuus on myös asetettu kynnyskriteeriksi. Taulukko 6 kokoaa tuottajan valinnassa käytetyt kriteerit.

Maakuntaliitto 2:lla ja kaupunki 4:llä paikallisuus oli ratkaiseva valinnan kynnyskriteeri.

”Me ei edes kysytty muualta.”

”Se on usein meidän lähtökohtakin, kun me valitaan yhteistyökumppaneita. Me katsotaan ensin omalta seudulta.”

Vaikka kaupunkien edustajat eivät suoraan maininneetkaan paikallisuutta valinnan vaatimuksena, muista vastauksista voidaan huomata, että vaikka paikallisuus ei olekaan varsinainen tarjouskilpailuun pääsyn edellytys, se voi kuitenkin olla etu. Oman alueen toimijoilla vaikuttaa ainakin kolmen kaupunkiorganisaation kohdalla neljästä olevan suurempi todennäköisyys päästä mukaan potentiaalisten tuottajien joukkoon, kuin alueen ulkopuolisilla tuottajilla: omalta alueelta otetaan huomioon

kaikki tuottajat, ja valtakunnallisesti otetaan mukaan muutamia merkittävimpiä tuottajia lisäksi. Yksi kaupunkiorganisaation ja yksi maakuntaliiton vastaaja kertoivat, että paikallisuus on koko valinnan lähtökohta, eikä muita vaihtoehtoja edes harkita. Vaikka paikallisuuden ei siten sanota vaikuttavan valinnassa, se on merkittävä kriteeri valintaa suuntaavana seikkana.

Avoimessa tai rajoitetussa valintamenettelyssä tarjouskilpailuun valitaan yleensä kolmesta viiteen tuottajavaihtoehtoa. Etenkin kirjapainoa valittaessa tämä kilpailutus tapahtuu poikkeuksetta. Kolmen vaihtoehdon minimi on säädetty julkisissa hankintaohjeissa ja tätä ohjetta noudatetaan. Tästä poikkeaa jo edellä mainittu neuvottelumenettely, jota yksi kaupunkiorganisaatio soveltaa joskus kirjoittajan tai valokuvaajan valinnassa. Tällöin tuottaja valitaan suoraan ilman erillistä kilpailua.

Kuten taulukosta 6 voidaan nähdä, kynnyskriteerit ovat samat kuin vertailussa tärkeimpinä pidetyt kriteerit. Hinta, laatu, tuottajan ammattitaito, toimitusvarmuus ja luotettavuus ovat siis tässä valintamenettelyssä tärkeitä koko prosessin ajan. Yksi asia kuitenkin muuttuu ammattitaidon ja tyylin sopivuuden arvioinnissa: nyt tärkeimpänä vertailukohteena ovat eri tuottajien työnäytteet, joiden sanotaan usein ratkaisevan valinnan.

TAULUKKO 6. Tuottajan valintaan vaikuttavat tekijät<sup>6</sup>.

	<b>Kaupungit</b> (7 vastaajaa)	<b>Maakuntaliitot</b> (2 vastaajaa)
<b>Kynnyskriteerit:</b>	Hinta ja laatu	Paikallisuus
Tarjouspyynnön saavien tuottajien valinta	Ammattitaito = tuotantoprofiili ja maine  Luotettavuus (Paikallisuus)	
<b>Tärkeimmät arviointikriteerit</b> tuottajien vertailuvaiheessa	Vain hinta <b>Tai:</b> Hinta ja laatu  Ammattitaito ja tyylin sopivuus kyseessä olevaan työhön <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ensisijaisesti työnäytteet</li> <li>▪ myös tuotantoprofiili</li> <li>▪ (maine)</li> </ul> Luotettavuus ja toimitusvarmuus	Paikallisuus  Työn laatu: työnäytteet  Ammattitaito = tuotantoprofiili  Hinta  Toimitusvarmuus
<b>Toissijaiset kriteerit</b> tuottajien Vertailuvaiheessa	Aikaisempi yhteistyö  Tuottajan tuotannon tunteminen  Paikallisuus  Toimituskyky  Kyky tehdä yhteistyötä  Tuottajan maine	Tuottajan maine
<i>Ei merkitystä</i>	Kustantajan arvot,  Henkilökohtaiset suhteet	

Kysyttäessä lahjakirjan tärkeimpiä valintakriteereitä, eräs haastateltava totesi ytimekkäästi:

”Lahjateosten on oltava korkealaatuisia sekä sisällöltään että ulkoasultaan.”

Lahjaksi annettavien kirjojen ehdottomasti tärkein kriteeri oli laatu, ja laadukkaasta työstä ollaan valmiita myös maksamaan korkeampi hinta. Kirjan laatua ja kokonaisuutta arvioidaan yleensä kolmen seikan perusteella: sisällön, kuvien ja taiton, eli layoutin tasolla. Teoksen formaatti ja käyttö-

<sup>6</sup> Kriteerit on luokiteltu käytön ja merkityksen mukaan. Luokkien sisällä ei ole tärkeysjärjestystä. Sulkuihin merkityt kriteerit tutkijan päätelmiä muiden vastausten yhteydestä.



tarkoitus sanelevat pitkälle näiden seikkojen painotuksen. Kuvateoksilla kaunis ja edustava ulkonäkö on tärkeämpi tekijä kuin esimerkiksi historiateoksissa. Kuvateoksissa ei odoteta olevan paljon tietosisältöä, vaan ne on oltava nopeasti läpi selattavissa, ja viestin on siksi välityttävä kuvien kautta. Niissä täytyy kuitenkin olla

”hyviä, kauniita, edustavia kuvia paikkakunnasta.”

Historiakirjoissa ammattitaitoinen kirjoittaminen ja tekstin toimittaminen on tärkeintä. Sisältö on oltava luotettavaa ja tekstin punnittua. Molempien kirjatyyppien on kuitenkin lahjoina oltava ulkoasultaan arvokkaita. Arvokkuutta lisäävät paperin laatu ja teoksen kovat kannet. Muutamia mainintoja tuli myös kuvateosten kieliversioiden tärkeydestä ulkomaalaisille sidosryhmille ja nopeasta ja luotettavasta valmistusaikataulusta.

Maakuntaliiton 2 päättäjä, joille alueen kulttuurin tukeminen on imagomarkkinointia tärkeämpää, korosti teosten sisällöllisen substanssin tärkeyttä kustannuspäätöksen syntymisen ratkaisevana seikkana. Jos teoksen ei koeta olevan sisällöltään arvokas tai sille ei nähdä sopivaa käyttöä tai saajaryhmää, käsikirjoitusta ei hyväksytä kustannettavaksi. Kuitenkin myös se vaati lahjalta arvokasta hyvää ulkoasua, ”jotta sen kehtaa antaa”. Maakuntaliiton vastaaja ja yksi kaupungin päättäjä huomauttivat, että vierailuille lähdetessä kirjojen pieni koko on tärkeä seikka, koska monta suurta lahjakirjaa ei jaksa kantaa matkalaukussa.

Kun kysyttiin tuottajan paikallisuuden merkitystä *tuottajan valintavaiheessa*, mielipiteet jakautuivat. Kolmen vastaajan mukaan paikallisuus on kyllä positiivinen asia, mutta se ei vaikuta millään tavalla itse valintaan:

”Tänä päivänä etäisyydet on niin marginaalisia, että asioinnin -- kannalta ei ole niin väliä onko se (tuottaja) täällä vai Bangkokissa. Sillä tavalla kilometreillä ei ole niin merkitystä.”

Kaksi vastaajaa sanoi, että paikallisuudella voi olla vaikutusta, mikäli vaihtoehdot ovat tärkeimmiltä kriteereiltään hyvin samanlaisia. Tämä oli kuitenkin melko epätodennäköinen tilanne. Aluetta käsittelevässä teoksessa tuottajan paikallisuus voidaan katsoa eduksi. Eräs vastaaja mainitsi, että paikallista ympäristöä käsittelevän kuvateoksen valokuvaaja valittiin käytännöllisyyden ja kustannusten vuoksi nimenomaan omasta kaupungista.

Tarjouskilpailussa organisaatioilla oli havaittavissa kaksi erilaista tapaa vertailla tuottajia. Toisen tavan mukaan tuottajat karsitaan tarjouskilpailuun relevanttien laadullisten kriteerien mukaan siten, että tarjouskilpailuun pääsevät pystyvät kaikki tuottamaan kyseessä olevan teoksen tai palvelun. Tarjouskilpailussa ratkaisee enää hinta. Tätä menettelyä sovelsi kaupunki 2.

Muut organisaatiot asettavat kynnykskriteereille tietyn minimitason, jonka ylittäneet otetaan mukaan tarjouskilpailuun. Vertailuvaiheessa verrataan eri tuottajavaihtoehtoja näiden tärkeimpien kriteerien mukaan. Jos vaihtoehdot ovat niin samanlaisia, ettei eroa niiden välille synny tärkeimpien kriteerien avulla, siirrytään toissijaisiin kriteereihin, joita ovat tuottajan maine, paikallisuus, toimituskyky sekä kyky tehdä yhteistyötä. Näitä tekijöitä arvioidaan yleensä aikaisempien yhteistyöprojektien ja muiden toimeksiantajien lausuntojen perusteella.

”Jos hinta ja nämä muut oletukset (tärkeimmät kriteerit) on samanlaisia, niin kyllä sitten tulee nämä aikaisemmat yhteistyöt. Siitä on jonkunlainen käsitys, että miten se toimi. -- Että silloin se aikaisempi kontakti ja tuntemus tulee ratkasemaan.”

Tutkimuskohteet näyttävät siten käyttävän konjunktiiivista päätösmallia tarjousten karsintaan ja leksikografista mallia lopullisessa valintapäätöksessä.

Vaikka tuottajan työnjäljen tunteminen voikin vaikuttaa positiivisesti valintaan, ei julkiset organisaatiot ole ostoukkollisia. Tuottajavalintaan on löydyttävä aina jokin rationaalisesti perusteltu syy ja julkisten organisaatioiden tasapuolisuusperiaatteen mukaan niiden luonteeseen ei kuulu jonkin tuottajan suosiminen muiden kustannuksella. Yksi kaupunki ilmoitti olevansa kuvateoksensa osalta uskollinen ostaja, mutta tätäkin valintaa perustellaan rationaalisin perustein: teoksen tuottaja on vastaajien mukaan kustannuksiltaan kilpailukykyinen ja tyyliltään sopiva.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että ostovaihtoehtoja arvioidaan hinnan ja toimitusvarmuuden lisäksi useiden laadullisten kriteerien perusteella. Vastaajien mukaan taiteellisen työn arviointi ja laadullisten kriteerien käyttö valinnassa on erittäin vaikeaa, ja he kokivat myös valintaprosessin kuvailun vaikeaksi tehtäväksi. Valinta tapahtuu yleensä keskustelemalla, kunnes yhteinen ratkaisu löydetään. Päättäjät korostivat nimenomaan rationaalisten kriteerien merkitystä valinnassa. Emotionaalisten motiivien, kuten henkilökohtaisten suhteiden ja preferenssien ei uskota vaikuttavan valintaan. Myöskään tuottajan arvot tai henkinen samankaltaisuus ei ole merkityksellinen valintaprosessissa.

#### 4.4.4 Koettu riski PR-lahjakirjojen hankinnassa

Kirjahankinnoissa ei haastateltujen mukaan ole suuria epävarmuustekijöitä, jotka tekisivät ostamisen vaikeaksi. Kolme vastaajaa mainitsivat kuitenkin aikatauluriskin. Jos teoksen valmistuminen myöhästyy, eikä varaston loputtua löydy korvaavaa lahjaa, voi syntyä ongelmia. Teos saattaa olla myös kohdistettu tiettyä tapahtumaa ajatellen, ja tällöin aikataulussa pysyminen on erittäin kriittistä, koska koko varasto saattaa jäädä käsiin ellei sitä saada jaettua tilaisuudessa.

Toinen mainittu epävarmuustekijä on teoksen lopullinen muoto. Jos teos ei sisällöltään tai ulkoasultaan vastaa odotuksia, eikä siten sovi saajaryhmälle, voi koko sarja jäädä käyttämättä. Tätä riskiä voitaisiin vähentää ostamalla teokset vasta niiden valmistuttua, jolloin niiden sisältö voidaan tarkistaa. Tämä on kuitenkin erittäin kallis vaihtoehto, ja koska riskiä lopputuloksesta ei pidetä kovin suurena, tätä toimintatapaa käytetään hyvin harvoin. Tutkimuksessa ainoastaan yksi maakuntaliitto ostaa PR-lahjakirjansa valmiina.

Kolme vastaajaa totesi, että tuottajan työn tunteminen saattaa parantaa tämän mahdollisuuksia päästä tarjouskilpailuun ja jopa saada toimeksianto. Tätä perusteltiin sillä, että näin voidaan minimoida riski valita huono tuottaja. Toimeksiantajat haluavat myös saada tietoa tuottajien maineesta, toimituskyvystä ja kyvystä tehdä yhteistyötä, jotka ovat kaikki tuotannon varmuutta lisääviä tekijöitä. Tunnettuuden vaikutusta valintaan sekä informaation hankintaa voidaan pitää riskinvähentämisstrategioina, ja voidaan olettaa, että päättäjillä saattaa olla epävarmuutta tuottajan kyvystä tuottaa tyydyttävä lopputulos. Jotta varmistettaisiin eri tahojen tyytyväisyys tuotettavaan teokseen ja valittuun tuottajaan, ainakin kahdessa organisaatiossa valintapäätöksistä keskustellaan laajasti sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

### 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja ymmärtää julkisten organisaatioiden ostokäyttäytymistä PR-lahjakirjojen osalta. Tähän tavoitteeseen sisältyivät lahjojen käytön, ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden sekä hankintaprosessin ja sen eri vaiheiden selvittäminen. Suurimmaksi osaksi empiiriset tulokset tukivat teoreettista viitekehystä. Kuten myös aiemmat tutkimukset ovat todistaneet, organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ympäristön, organisaatiotekijöiden, ostoryhmän, ja ostotilannetekijöiden kategoriat. Tutkittu ostoprosessi noudatteli aiempien ostoprosessien esittämiä vaiheita. Tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa olivat kuitenkin viitekehysten yhteydessä odotukseksi asetettu 1) *suhdetoiminnan vaikutus PR-lahjojen hankintaan*, 2) *kirjahankintatavan* ja 3) *organisaatioiden paikallisuuden vaikutukset ostokäyttäytymiseen*. Ostokäyttäytymistä selittävät tekijät ja niiden vaikutukset ostokäyttäytymiseen on koottu taulukkoon 7.

*Suhdetoiminnan vaikutukset* ilmenivät PR-lahjakirjoille asetettujen vaatimusten muodossa. Nämä vaatimukset liittyivät hankittavan teoksen sisältöön ja valintakriteereihin sekä kirjatarpeen määrään. *Organisaatiotekijöistä* tärkeimmiksi tutkimuskohteiden ostokäyttäytymistä selittäviksi tekijöiksi osoittautuivat laki julkisista hankinnoista sekä julkisten organisaatioiden paikallinen orientaatio. Laki julkisista hankinnoista ei vaikuta rajoittavan ostopäätöksen tekemistä, mutta se muokkaa ostamisen käytäntöjä, koska eri menettelytavoille on annettu erilliset ohjeet. Paikallinen orientaatio tarkoittaa sitä, että organisaation oman alueen kehittämistavoite suuntaa joidenkin organisaatioiden tuottajavalintaa. Paikallinen orientaatio vaikuttaa myös organisaation käyttämien lahjateosten aihepiiriin.

TAULUKKO 7. Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostokäyttämiseen vaikuttavat tekijät.

---

**Suhdetoiminta PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä selittävänä tekijänä**

- Laadulliset valintakriteerit: laadun, sisällön ja tyylin korostuminen valintatilanteessa
- Antamistilanteiden ja –käytännön vaikutus lahjakirjatarpeen suuruuteen
- Suhdetoiminnan tavoitteet: kirjan sopivuus PR-lahjaksi

---

**Ympäristötekijät PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä selittävänä tekijänä**

- Laman vähentävä vaikutus suuriin lahjakirjahankkeisiin
- Sidosryhmien mahdollinen kriittisyys oman alueen ulkopuolisen tuottajan valintapäätöksestä

---

**Organisaatiotekijät PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä selittävänä tekijänä**

- Julkisten hankintasääntöjen vaikutus hankintakäytäntöihin: ei rajoittava tekijä kirjahan-kinnoissa
- Kaupunkien ja maakuntaliittojen ero kirjahankintojen tavoitteissa
- Kaupunkien ja maakuntaliittojen paikallisen orientaation vaikutus potentiaalisten tuottajien listan muodostumisessa; ei vaikutusta itse valintatilanteessa
- Paikallisen orientaation vaikutus hankittujen kirjojen aihepiiriin

---

**Ostoryhmätekijät PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä selittävänä tekijänä**

- Päätävässä asemassa olevan henkilön vaikutus kirjan asemaan PR-lahjaesineenä
- Pienissä hankinnoissa yksilöpäätöksiä, suurissa hankinnoissa ryhmäpäätökset todennäköisempiä
- Ostoryhmän koostumus: päättäjät-käyttäjät ja ostaja-portinvartijat

---

**Kirjahankintatapa PR-lahjakirjojen ostokäyttämistä selittävänä tekijänä**

- Hankintatavan yhteys hankittujen kirjojen määrään
- Syyt hankintatavan valintaan: lahjatarpeen suuruus, teoksen kriittisyys organisaation lahjana ja kustannukset
- Päätäjien suhtautumisella kirjalahjoihin vaikutusta hankintatavan valintaan
- Hankintatavan vaikutus lahjakirjojen ostoprosessiin
- Hankintatavan vaikutus ostettavaan tuotteeseen: kirjat tai kirjaideat vs. tuotantopalvelut

---

*PR-lahjakirjojen ostoryhmä* koostuu tutkimuksen mukaan johtoasemissa olevista kirjahan-kinnoista vastaavista päättäjistä, jotka ovat samalla myös kirjojen käyttäjiä. Ostaja-portinvartijat ovat yleensä sihteeriasemissa olevia henkilöitä, jotka kontrolloivat tarjousten virtaa päättäjille ja suorittavat konkreettisen hankintatapahtuman. Kirjahankintojen organisointi ja päättäjät-käyttäjien asenteet

kirjaa ja niiden käyttöä kohtaan vaikuttavat puolestaan käytön määrään ja käytettyjen hankintatapojen valintaan.

*Tilannetekijöistä* selkeästi eniten merkitystä PR-lahjakirjahankinnoissa on käytetyllä hankintatavalla. Se on yhteydessä hankittujen kirjojen määrään, ja sen valintaan vaikuttaa organisaation halu vaikuttaa tuotettavien teosten sisältöön ja päättäjien asenteet kirjatutantoa kohtaan. Hankintatavalla on puolestaan vaikutusta organisaation ostoprosessin rakenteeseen ja siihen, ostaako organisaatio kustannustuotteita vai tuotantopalveluja. *Ympäristötekijöillä* oli vain vähäinen merkitys PR-lahjakirjojen hankinnassa.

*PR-lahjakirjojen ostoprosessin rakenne* oli melko yhtenäinen viitekehyksen antaman mallin kanssa, ostotavan vaikutuksia lukuun ottamatta. Empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin syitä hankintatarpeen syntymiselle, valintakriteereitä ja niiden käyttöä valinnassa, organisaation hankkimaa informaatiota ostopäätöksiä varten sekä tuottajien karsinta- ja valintavaiheita. Valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, millaisia päätösmalleja valinnassa käytetään. Seuraavassa käsitellään tarkemmin näitä tuloksia, verrataan niitä tutkimuksen viitekehykseen ja pohditaan niiden merkitystä käytännön ja tieteen kannalta.

### **5.1.1 Suhdetoiminta PR-lahjakirjojen ostokäyttäytymistä selittävänä tekijänä**

Lehmannin ja O'Shaugnessyn (1974) sekä Hillin ja Hillierin (Möller & Allos 1983, 18) esittämien oletusten perusteella viitekehyyksessä asetettiin odotus, että suhdetoiminnalla on vaikutusta PR-lahjakirjojen hankintaan tarpeiden muodostumisessa sekä valintakriteerien asettamisessa. Tämä todistettiin tutkimuksen empiirisessä osassa, jossa havaittiin, että syyt lahjan valintaan, tarvittavien lahjojen määrä, lahjakirjojen aihepiiri ja muut vaatimukset syntyvät suhdetoiminnan kautta.

Lahja on viesti. Suhdetoiminnan välineenä lahjan tavoitteena on välittää saajalle toisaalta arvonannon ja huomionosoituksen sanoma, mutta myös kertoa lahjan antajasta. Lahjana annettu kirja viestii sekä tekstisisällöllään että ulkoisilla ominaisuuksillaan. Tämän vuoksi suhdetoiminta asettaa kirjan tärkeimmiksi valintakriteereiksi tutkimuksen perusteella sopivan sisällön ja laadun. Lähtökohtana kirjojen hyväksymiselle PR-lahjoiksi on, että teoksen tulee jollakin tapaa liittyä antajaorganisaation alueeseen. Teoksen laatuun kuuluu korkeatasoisten materiaalien lisäksi myös työn laatu, eli teoksen ulkonäkö ja tyyllillinen sopivuus lahjatarkoitukseen. Jos nämä laadulliset tavoitteet eivät täyty, ei

tuote myöskään täytyä sille asetettua tehtävää. Haastatteluissa todettiin, että PR-lahjaksi tarkoitettua kirjaa täytyy siksi kvantitatiivisten kriteerien lisäksi arvioida myös tyyllillisin, kvalitatiivisin kriteerein.

PR-lahjan käyttö ja antamistilanteet ovat suorassa yhteydessä käytettyjen lahjojen määrään. Jos organisaatioilla on hyvin erilaisia sidosryhmiä ja lahjanantaminen on yleinen käytäntö erilaisten tilaisuuksien yhteydessä, kuten tutkimuksen kaupunkiorganisaatioilla, täytyy lahjavarasto olla riittävän suuri. Jos taas suhdetoiminnan yhteydessä ei ole totuttu käyttämään lahjoja, ei myöskään organisaation vuosittainen lahjatarve ole kovin suuri.

Kirjalla on tutkimuksen mukaan vahva asema tutkittujen kaupunkiorganisaatioiden PR-lahjana. Tätä osoittaa muun muassa kaupunkien haastateltujen vastaukset. Neljällä tutkimuksen kaupungilla kirjat kattoivat lähes 50% kaikista PR-lahjoista. Kirjalla on useita ominaisuuksia, jotka haastateltujen mielestä puoltavat sen käyttöä lahjaesineenä. Tärkeimpänä syynä kirjan käyttöön vastaajat pitivät kirjan viestinnällistä luonnetta. Kirjan avulla organisaatio voi esitellä itseään ja toimintaansa, sekä välittää haluttuja positiivisia viestejä alueen imagosta lahjan saajille. Säilyvyytensä vuoksi kirja muistuttaa antajastaan pitkään antamistilanteen jälkeen ja sitä voidaan jakaa useita vuosia. Kirja myös koetaan arvokkaaksi lahjaksi.

Tutkittujen maakuntaliittojen kohdalla kirjalla ei ole yhtä vahvaa asemaa. Niiden käyttämien lahjakirjojen määrä oli hyvin vaihteleva, ja siksi käyttöasteesta liittojen osalta on vaikea vetää johtopäätöksiä. Tutkimukseen valitut liitot käyttivät yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kirjoja huomattavasti vähemmän PR-lahjoina. Vähäiseen käyttöön voi olla syynä lahjahankinnoista päättävien henkilöiden asenteet (kolmessa liitossa neljästä kirjojen merkitystä PR-lahjoina tai lahjojen merkitystä yleensä ei pidetty kovin tärkeänä). Käytön vähäisyyteen voi olla syynä myös suhdetoiminnan luonne, jossa alueen imagomarkkinointia ei koeta yhtä tärkeäksi kuin kaupunkiorganisaatioiden suhdetoiminnassa.

### **5.1.2 Ympäristötekijät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä**

Ympäristöllä on vain vähän havaittavaa vaikutusta PR-lahjakirjojen hankintaan. Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa todettiin, tämä saattaa johtua siitä, että ympäristötekijät ovat niin syvällä koko toiminnan kontekstissa, että niiden vaikutusta on vaikea identifioida. Kuitenkin joitakin ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä onnistuttiin erottamaan myös ympäristötekijöiden kategoriasta.

Ostokäyttäytymismallin hypoteesina on, että vaikeissa taloudellisissa olosuhteissa julkiset organisaatiot, samoin kuin muutkin, joutuvat entistä tarkemmin harkitsemaan investointiensa kohteita. Vaikka lahjakirjoja on oltava myös huonoina aikoina, saatetaan suuria investointeja siirtää määrärahojen puutteessa. Viitekehysten mukaan maantieteellinen ympäristö saattaa vaikuttaa tavaroiden ja palvelujen saatavuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tue tätä väitettä. Vaikkakin tuottajan paikallisuudella on vaikutuksensa tarjouspyyntövaiheeseen, ei tuottajan alueellinen sijainti ole este itse toimeksiannolle. Tuottaja voi sijaita fyysisesti missä vain, jos se pystyy täyttämään organisaation kirjatarpeen.

Muutama haastateltu mainitsi myös ympäristön olevan kiinnostunut julkisen organisaation tuottajavalinnoista. Menettelytapavirheet tai oman alueen ulkopuolisen tuottajan valinta saattaa saada aikaan valituksia joko oman alueen median tai valitsematta jääneen kilpailevan tuottajan taholta.

### **5.1.3 Organisaatiotekijät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä**

Tärkeimmiksi organisaatiotekijöiksi julkisten organisaatioiden PR-lahjahankinnassa nousivat jo aikaisemman tutkimuksen perusteella odotettu julkisten hankintaohjeiden käyttö sekä tutkimusorganisaatioiden paikallinen orientaatio, joka vaikuttaa tuottajavalintaan ja hankittujen teosten aihepiiriin.

*Laki julkisista hankinnoista* on otettu ympäristötekijöiden sijasta tähän kohtaan, koska tämä laki koskee ainoastaan julkisia organisaatioita ja siten erottaa sen toimintaa muista yhteisöistä. Laki ei sinänsä rajoita valintaa tai määrää valintakriteerejä, koska kirjahankinnat voidaan määritellä erikoistapauksiksi joko hankinnan pienuuden tai tuotteen taiteellisten ja viestinnällisten vaatimusten vuoksi. Laki julkisista hankinnoista vaikuttaa kuitenkin hankintakäytäntöihin. Julkisen organisaati-



on on pidettävä huolta sääntöjen mukaisesta menettelystä, koska tuottajilla, jotka kokevat tulleen laiminlyödyiksi menettelyssä, on mahdollisuus valittaa saamastaan kohtelusta.

Aineiston analyysissä organisaatiot luokiteltiin kaupunkeihin ja maakuntaliittoihin olettaen, että ostokäyttäytymisessä voisi olla eroja näiden kahden organisaatiotyypin välillä. Ainoana selkeänä erona huomattiin kirjan selkiytyneempi asema kaupunkien suhdetoiminnan välillä. Kolme maakuntaliittoa neljästä ei kokenut kirjan merkitystä toiminnalle kovin tärkeäksi. Liitot tukivat siksi teosten tuottamista enemmän kulttuuritekoina kuin PR-lahjojen hankkimistarkoituksessa.

Viitekehyksessä esitettiin ristiriitaisia arvioita julkisten organisaatioiden *paikallisen orientaation* vaikutuksista ostokäyttäytymiseen. Toisaalta Parkinson ja Baker totesivat, että julkisilla organisaatioilla on usein taloudellisten tavoitteiden lisäksi oman alueen toiminnan tukemisen ja elinkeinonkehittämisen tavoitteita (Parkinson & Baker 1986, 8-10). Julkisissa hankintaohjeissa taas oman alueen työllisyysnäkökohtien tai verotulojen pitäminen valintaperusteena kielletään (Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet 1997, 2). Samoin Peltolan tutkimuksessa vastaajat kielsivät alueellisten näkökohtien vaikutuksen ostopäätöksiin (Peltola 1998, 11-12, 24).

Tämä tutkimus tuki Peltolan tuloksia siltä osin, että useat tutkimuksen kohteena olleet julkiset organisaatiot hankkivat tarjouksia omaa aluetta laajemmalta alueelta. Uutena tuloksena kuitenkin todettiin, että tutkimuksessa neljässä organisaatiossa viidestä paikallisuus on mukana tarjouspyyntöjen hankintavaiheessa potentiaalisten tuottajien listan muodostumisessa. Paikallisten tuottajien on helpompi päästä tarjouspyyntökierrokselle yhdeksi vaihtoehdoista kuin alueen ulkopuolisten tuottajien. Yhdessä kaupungissa paikallisten tuottajien on helpompi myös saada informaatiota käynnistymässä olevista projekteista.

Tähän vaikuttaa kaksi syytä. Ensiksikin organisaation potentiaalisten tuottajien joukko saattaa koostua vain oman alueen tuottajista (kaupunki 4 ja maakuntaliitto 2). Näin muita tuottajia ei edes harkita vaihtoehtoina. Toiseksi syynä on se, että oman alueen tuottajista saadaan helpoimmin tietoa organisaation alueellisen suuntautumisen vuoksi. Oman alueen tuottajat ja näiden työjälki myös tunnetaan parhaiten. Tuntemattoman tuottajan valinta on aina riski, joten näitä tarkastellaan yleensä kriittisemmin kuin tunnettuja tuottajia. Yksi vastaajista (kaupunki 2) kertoi, että alueen ulkopuoliset tarjouspyynnön saavat tuottajat ovat valtakunnallisesti toimivia suuria tuottajia. Siten alueen ulkopuoliset pienet tuottajat eivät tämän organisaation kohdalla kilpaile samassa sarjassa paikallisten pienien tuottajien kanssa.

Varsinaisessa valintatilanteessa paikallisuus ei vastaajien mukaan vaikuta. Tarjouspyyntöjä vertailaan rationaalisin kriteerein, kuten hinnan, laadun, ammattitaidon, tyylin sopivuuden ja luotettavuuden perusteella. Ainoastaan erittäin epätodennäköisessä tilanteessa, jossa muiden kriteereiden avulla ei vaihtoehtojen välille saada riittävää eroa, voi alueellisuus ratkaista valinnan. Haastatellut totesivat, että normaaleissa tapauksissa työnäytteet tekevät eron vaihtoehtojen välille. Siten paikallisuudesta voi olla etua tuottajalle eri vaihtoehtoja harkittaessa, mutta tarjouksissa paikallisuuteen ei voi enää vedota.

Julkisten organisaatioiden paikallinen orientaatio näkyy myös PR-lahjakirjojen aiheissa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että laajasti jaettujen PR-lahjakirjojen aihepiirien tulee liittyä jollakin tavalla organisaation alueeseen, eli kaupunkiin tai maakuntaan. Tämän aihepiirin sisällä aiheet voivat vaihdella luonnon ja ympäristön kuvauksista paikallisiin merkkihenkilöihin, kulttuuriin, historiaan, elinkeinoelämään tai tapahtumiin, miltei mihin tahansa. Poikkeustapauksina tästä on yleisesti Suomea tai muuta aihepiiriä käsittelevät teokset, joita annetaan vain erityistapauksissa.

Omaa kaupunkia tai maakuntaa laajempaa aluetta käsitteleviin teoksiin ei haastatteluissa ilmennyt kiinnostusta. Voidaankin sanoa, että PR-lahjakirjojen osalta markkinat ovat selkeästi sirpaloituneet. PR-lahjateosten markkinoinnilta tämä vaatii tuotteen aluekohtaista differointia, mikäli halutaan suuntautua paikallisia markkinoita laajemmalle alueelle.

#### **5.1.4 Ostoryhmätekiäjät ostokäyttäytymistä selittävänä tekijöinä**

Kuten jo edellä todettiin ostoryhmän organisoinnilla voi olla merkitystä koko organisaation kirjahankintaan. *Päättävässä asemassa olevan henkilön suhtautuminen* kirjaan PR-lahjana voi vaikuttaa kirjan asemaan organisaation lahjaesineenä. Pienissä, alle 10 000 markan PR-lahjakirjojen hankinnoista päättää julkisissakin organisaatioissa yksi henkilö. Joissakin organisaatioissa myös suurempien kirjahankkeiden aloitteet saattavat olla saman henkilön vastuulla. Näin oli tutkimuksessa ainakin viidessä organisaatioissa. Näistä neljä oli päätenyt passiiviseen kirjahankintamalliin, jossa hankinta suoritetaan ennakko-ostoin tai valmiina kirjoina. Yksi päättäjä suosi ainoastaan omakustannetuotantoa.

Yhden henkilön päättäessä kirjalla esineenä voi olla niin vahva rooli organisaation lahjana, että edes laskusuhdanteet eivät vähennä hankintoja (vrt. kaupungit 2 ja 5). Toisaalta päättäjä voi olla sitä mieltä, että kirjalla tai yleensä PR-lahjoilla ei ole suurta merkitystä (maakuntaliitot 1, 3 ja 4). Tämä vaikuttaa ostettavien kirjojen määrään, kuten tutkimuksen tuloksista voidaan havaita.

Muissa organisaatioissa hankintavastuu oli organisoitu siten, että hankinnoista päätti suurempi, kolmesta kymmeneen henkilöä käsittävä ryhmä. Näissä ryhmissä ostopäätös syntyy kollektiivisesti, ja siten päätöksien lopputulosta on vaikea ennustaa. Otoksen pienuuden vuoksi tulosta ostoryhmän organisoinnista ei voida yleistää tutkimusjoukkoa suurempaan osajoukkoon. Kuitenkin ostoryhmän organisointia voidaan pitää ostotapaa selittävänä tekijänä, koska se selkeästi todettiin tutkimuksen useassa organisaatiossa. Tutkimuksen yleistettävyydestä keskustellaan lähemmin tutkimuksen teoreettisen tarkastelun osassa.

Ostoryhmärooleista voitiin erottaa haastattelujen perusteella kaksi erilaista henkilöryhmää, joilla oli vaikutusta ostoprosessiin. Henkilöt, jotka päättivät hankittavista teoksista, olivat samalla lahjakirjojen pääasiallinen käyttäjäryhmä. Päättäjät olivat usein kaupungin-, maakunta- tai hallintojohtajia. Organisaatioissa on lisäksi myös laaja käyttäjäryhmä, joka yleensä kattaa esimies- ja johtoasemissa olevat virkamiehet. Organisaatioissa, joissa on itsenäinen päättäjä-käyttäjä, nämä käyttäjä eivät juurikaan vaikuta hankittaviin lahjoihin. Ryhmäpäätöksiä suosivissa organisaatioissa keskustelu hankinnoista on huomattavasti vilkkaampaa. Kontaktipintana tuottajiin päin toimivat ostajaportinvartijat. Nämä henkilöt ovat usein sihteereitä, jotka toisaalta ottavat vastaan tarjouksia ja toisaalta suorittavat itse hankinnan. Ostajilla näytti olevan tarkemmat tiedot ostojen ja varastojen määristä, sekä oston menettelytavoista. Ostajat saattavat olla aloitteen tekijöitä hankinnassa silloin, kun varasto alkaa loppua.

#### **5.1.5 Ostotilanne: hankintatapa ostokäyttäytymistä selittävänä tekijänä**

Kaupungeilla ja maakuntaliitoilla on tutkimuksen mukaan *kolme erilaista tapaa hankkia PR-lahjakirjoja*. Suosituimpia näistä tavoista ovat ennakko-ostositoumukset ja omakustanteena tuotetut kirjat. Kirjoja voidaan hankkia myös valmiina suoraan kirjan tuottajalta tai kirjakaupasta. Uutena tuloksena todettiin, että hankintatapa vaikuttaa ostokäyttäytymiseen ja -prosessiin. Ensiksikin *hankintatavalla näyttää olevan selvä yhteys hankittujen kirjojen määrään*. Suurimmat erät kirjoja hankitaan omakustanteina. Tällöin tiettyä nimikettä hankitaan usein tuhansia kappaleita. Ennakko-

ostosituomuksin hankittujen teosten määrät voivat vaihdella suurestikin. Teoksen sopivuudesta ja aiheesta riippuen ostojen suuruudet vaihtelevat muutamista kymmenistä satoihin, joskus jopa tuhanteen kappaleeseen. Valmiina ostettuja teoksia ostetaan yleensä erittäin vähän, vain muutamia kymmeniä.

Tärkeimpänä syinä ostojen määrän ja ostotavan yhteyteen voidaan pitää PR-lahjojen tarvetta, kustannuksia ja teoksen kriittisyyttä organisaation PR-lahjana. Teoksen tuotannon kannalta painokustannukset ovat useimmiten tuotannon merkittävin menoerä. Suurissa painosmäärissä kustannukset ovat pienimmät yhtä teosta kohden, ja siksi suuria määriä tarvittavien teosten omakustannetuotannossa organisaatiot suosivat suuria painoksia. Ennakko-ostosituomuksessa kustannukset ovat huomattavasti, jopa puolta pienemmät kuin valmiiden kirjojen hankinnassa. Siksi myös ennakko-ostoilla voidaan hankkia suuria määriä teoksia kannattavasti. PR-lahjavalikoimaa yleensä täydennetään ja laajennetaan pienillä valmiiden teosten lisäostoilla. Jos organisaatio käyttää vain vähän lahjakirjoja, edullisimmaksi tulee valmiiden kirjojen hankinta.

Mikäli tiettyä teosta jaetaan laajasti erilaisille sidosryhmille (esimerkiksi kuvateokset) tai vain hyvin arvokkaissa tilaisuuksissa (kuten historiateokset), sen asema suhdetoiminnan välineenä on kriittinen. Tällöin organisaatio haluaa yleensä vaikuttaa teoksen sisältöön, näkökulmaan tai ulkoisiin piirteisiin. Siksi näissä tapauksissa kirjahankeksi valitaan useimmiten omakustannus. Ennakko-ostosituomuksissa teoksen sisältöön voi vaikuttaa yleensä vain vähän, ja toisinaan, samoin kuin valmiina ostetuissa kirjoissa, ei lainkaan.

Kuten jo ostoryhmätekijöiden yhteydessä mainittiin, *päättäjien suhtautuminen kirjojen käyttöön ja kirjatuohtantoon* vaikuttaa käytettyyn hankintatapaan. Lahjakirjahankinta voi erikoistuotteen luonteisena olla julkisten organisaatioiden kollektiivisesta luonteesta poiketen keskittynyt niin vahvasti yhden henkilön päätösvaltaan, että tämän preferenssit ostotavasta voivat suunnata koko organisaation lahjakirjahankintaa.

*Käytetty hankintatapa vaikuttaa hankittavien kirjojen ostoprosessiin.* Valmiita teoksia ostettaessa tai ennakko-ostosituomuksissa tarpeen havaitsemisesta siirrytään suoraan hankintapäätökseen, mikäli tarjottu tuote vastaa organisaation vaatimuksia. Omakustanteita hankkivien organisaatioiden ostoprosessiin kuuluvat kaikki teoriassa esitetyt vaiheet, ja hankintaprosessi etenee kutakuinkin viitekehyksen mukaisesti.

Tämä on tärkeä havainto siinä mielessä, että se poikkeaa viitekehysten esittämästä järjestyksestä. Kappaleen 2.3 kuvioista 2 voidaan nähdä, että Robinsonin ja Farisin esittämässä ostoprosessimallissa hankintatapa valitaan vasta ostoprosessin loppuvaiheessa, kun muut valintapäätökset on tehty. PR-lahjakirjojen ostamisessa hankintatapa muokkaa koko prosessia. Hankintatapa päätetään heti hankintapäätöksen yhteydessä, samalla kun hankintaa varten varataan määrärahat. Valitun tavan puitteissa edetään siten joko tuotantoprosessiin tai vain ottamaan vastaan kirjatarjoja.

Tuottajalle tiedot ostotavan vaikutuksesta ostoprosessiin sekä päättäjän suhtautumisesta kirjatuo-  
tantaan antavat olennaista hyötyä markkinoinnin suunnitteluun. Omakustannetuotantoon painottu-  
vat julkiset organisaatiot ostavat todennäköisimmin tuotantopalveluja, joihin niillä ei ole valmiita  
resursseja omassa organisaatiossaan. Tuotantopalvelujen markkinoinnissa on otettava huomioon  
muut ostopäätöksiin vaikuttavat seikat, kuten organisaation suhdetoiminnan tarpeet, paikallinen  
orientoituminen ja ostoryhmän koostumus. Ennakko-ostositoumuksia tai valmiiden kirjojen han-  
kintaa suosivat organisaatiot ovat passiivisempia kirja-aloitteissaan, ja näille organisaatioille val-  
miiden kirjaideoiden markkinointi oletettavasti tuottaa tuotantopalvelujen markkinointia paremman  
tuloksen. Kirjaideoissa huomioon on otettava organisaation suhdetoiminnan ja kirjojen aihepiirin  
asettamien vaatimukset.

Tuottaja voi arvioida organisaation potentiaalisuutta asiakkaana kirjojen käytön ja hankintojen mää-  
rän perusteella. Lisäksi on hyvä tietää näiden taustalla vaikuttava kirjahanoinnista päättävän hen-  
kilön asenne kirjoja kohtaan. Ainakin tutkimuksen organisaatioissa nämä kaksi seikkaa ilmenevät  
yhdessä. Niissä organisaatioissa, joissa määrävässä asemassa oleva päättäjä arvioi kirjatärpeen  
vähäiseksi ja kirjojen tärkeyden lahjana melko pieneksi, kirjoja myös käytettiin vähän verrattuna  
muihin tutkimuksen organisaatioihin

### **5.1.6 Julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostoprosessi**

Tutkimuksessa todettu julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen ostoprosessi oli suurelta osin  
yhteneväinen viitekehyksessä käsiteltyjen ostoprosessiteorioiden kanssa. Tästä voidaan tehdä johto-  
päätös, että nämä 60- ja 70-luvuilla luodut teoriat puolustavat yhä paikkaansa ostokäyttäytymisen  
tutkimuksen kentässä.

Organisaation tuottaessa itse lahjakirjan se käy läpi kaikki ostoprosessiteorioissa esitellyt vaiheet tarpeen syntymisestä ja valintakriteerien muokkaamisesta aina lopulliseen päätökseen. Ennakko-ostositoumuksissa ja valmiiden kirjojen ostamisessa organisaatioilla on olemassa tarve, jonka kirjan tuottaja aktivoi tarjotessaan teosta ostettavaksi. Teos on kuitenkin luonteeltaan ainutlaatuinen, ja siksi suorissa ostoissa vaihtoehtojen kartoitusta tai vertailua muihin markkinoilla oleviin kappaleisiin ei voi eikä ole aiheellista tehdä. Organisaatioilla on olemassa suhdetoiminnan sanelemat vaatimukset, joihin tarjottua teosta verrataan. Jos teos sopii lahjaksi ulkoisilta ja sisällöllisiltä ominaisuuksiltaan ja määrärahat hankintaan riittävät, ostopäätös syntyy. Myöskään kirjakauppojen hintoja ei lähdetä kilpailuttamaan, koska se on saatavaan hyötyyn nähden liian vaivalloista.

Impulsseja kirjahankintaan voi syntyä usealla eri tavalla. Tuottajan aktiivisesti tarjoamat kirjat, tiettyyn lahjatarkoitukseen tarvittavan teoksen puute, varaston loppuminen tai materiaalin vanhentuminen voivat aiheuttaa uuden lahjateoksen hankinnan. Tarpeeseen liittyy myös jo edellä mainittu kirjalahjojen aihepiirivaatimus: aiheen tulee jollakin tapaa liittyä antajaorganisaatioon. Jatkuvin tarve julkisilla organisaatioilla on alueen kuvateoksiin, joita oli kaikilla haastattelun organisaatioilla ja joita jaetaan laajasti erilaisille sidosryhmille. Arvokkaampina lahjoina käytetään myös yleistä historiateosta. Muita kirjatyyppejä annetaan lahjaksi satunnaisemmin.

Koska kirjahankintaprosessi on haastateltujen mukaan aina uusi ja erilainen päätöksentekotilanne, päätöksentekoa varten tarvittun informaation hankinta aloitetaan yleensä nollasta. Samoin kuin Dempsey'n tutkimuksessa, tärkeimpinä informaatiolähteinä tutkituissa organisaatioissa pidettiin prosessin alkuvaiheissa oman henkilöstön ja rekisterien tietoja. Tulokset eivät kuitenkaan olleet yhtäläisiä Dempsey'n toteaman tuottajan myyjien antaman tiedon tärkeydessä, vaan haastatellut valittivat, että tuottajan markkinointia tulee jopa liian vähän. Itse valinnan aikana tärkeimpinä informaatiolähteinä ovat etenkin tuottajien työnäytteet, joiden tyyliä ja ammattitaitoa verrataan hankinnan tavoitteisiin, sekä kirjalliset tarjoukset.

Kaikissa tutkimuksen organisaatioissa asetettiin tuottajille ensin kynnyskriteereitä, joiden avulla kaikista mahdollisista tuottajista seulotaan potentiaalisimmat. Tämän jälkeen valinta tapahtui kriteerien tärkeysjärjestyksen perusteella. Tarjousten vertailuvaiheessa oli havaittavissa kaksi erilaista vertailutapaa.

Toisessa tavassa tuottajanvalinnassa käytetyt kriteerit ovat samat kuin kynnyskriteerit. Tärkeimpiä olivat siis hankinnan kokonaistaloudellinen edullisuus, jota arvioitiin tuottajan laadulla ja ammattitaidolla, hinnalla, tyylin sopivuudella hankittavaan teokseen sekä luotettavuudella ja toimitusvarmuudella. Näiden kriteerien avulla tässä vaiheessa tarjouksia vertaillaan toisiinsa ja pyritään löytämään paras.

Toisen tavan mukaan tuottajien karsintavaiheessa vaihtoehtoja arvioidaan edellä mainittujen laadullisten kriteerien avulla ja itse valintavaiheessa toimeksiannon ratkaisee pelkästään hinta. Yhteenvetona voidaankin sanoa, että vastaajien mukaan tuottajavalinta ratkaistaan rationaalisten kriteerien perusteella.

Dempsey esitti, että mikäli valinnassa ei näillä kriteereillä päästä tulokseen, valinta tehdään emotionaalisten kriteerien, kuten henkilökohtaisten suhteiden, preferenssien tai arvojen perusteella. Tutkimuksessa haastateltavat kuitenkin kielsivät emotionaalisten kriteerien käytön valintatilanteessa. Organisaatioiden päätösmallit noudattivat poikkeuksetta tarjouspyyntövaiheessa konjunkttiivista mallia ja tarjousten vertailuvaiheessa leksikografista päätösmallia.

PR-lahjojen ostamista ei koettu tutkimuksessa kovin riskialttiiksi hankinnaksi. Joskus teoksen valmistumisen aikataulu voi olla kriittinen, ja tällöin ostajat pyrkivät ottamaan selvää tuottajan toimitusvarmuudesta ja luotettavuudesta. Ostajia kiinnostaa luotettavuuden ja toimituskyvyn lisäksi myös tuottajan maine ja kyky tehdä yhteistyötä. Aikaisemmasta suoriutumisesta saatetaan ottaa selvää esimerkiksi aikaisemmilta toimeksiantajilta. Tästä voitaisiin vetää johtopäätös, että ostajilla saattaa olla epävarmuutta tuotantoprosessin läpiviennistä.

## 5.2 Tutkimuksen tarkastelu

### 5.2.1 Tutkimuksen onnistuminen ja käytetyn teorian sopivuus

Tutkimuksen onnistumista kuvaa se, että se saavutti sille annetut tavoitteet ja se vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisen viitekehyksen testaamisen lisäksi tutkimus lisäsi tietoa tutkimusalueesta, vaikka uuden tiedon merkitys ei olekaan kovin suuri. Saatua tietoa on mahdollista soveltaa käytännössä kustannustuotteiden ja niiden tuotantopalvelujen markkinointiin. Siten tutkimus voidaan katsoa kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Markkinoinnin implikaatiot on esitelty johdopäätöksissä eri tekijöiden tarkastelun yhteydessä.

Tutkimuksen viitekehyksen rakentaminen onnistui tutkimuksen tavoitteen kannalta melko hyvin. Siihen kuuluvat asiat onnistuttiin rajaamaan loogisesti ja viitekehystä varten onnistuttiin löytämään sopivaa aikaisempaa tutkimusta. PR-lahjojen ostamisesta on kirjoitettu melko vähän, mutta aukkoa tässä suhteessa paikkasi suhdetoimintaosan ottaminen mukaan tarkasteluun. Tämä näkökulma auttoi ymmärtämään ostettavan tuotteen luonnetta, koska muissa ostokäyttäytymisen tutkimuksissa ostettavat tuotteet poikkesivat suuresti tämän tutkimuksen tuotteesta. Suhdetoiminta havaittiinkin tutkimuksen tuloksissa yhdeksi PR-lahjojen ostokäyttäytymistä selittäväksi tekijäksi.

Laaja-alainen tutustuminen aihepiiriin kirjallisuuteen sekä samanaikainen empiirinen tutustuminen tutkimuskohteeseen esihaastattelujen kautta autoivat arvioimaan viitekehyksen sopivuutta ja loogisuutta. Sen laajuutta voidaan pitää myös saturoitumisperiaatteen perusteella kattavana: uudet lähteet eivät viitekehyksen rakentamisen loppuvaiheessa juurikaan tuoneet uutta tietoa.

Viitekehyksen onnistumista voitiin arvioida myös sen perusteella, kuinka hyvin se soveltui empiiriseen tutkimukseen ja kuinka hyvin teoriakehys selittää toimintaa käytännössä. Myös tältä osin viitekehys toimi hyvin. Muotoiluseikkoja lukuun ottamatta temarunko vaikutti loogiselta kokonaisuudelta ja otti huomioon aiheeseen liittyvät tekijät. Tutkimuksen tulokset sopivat useilta osin teoriassa esitettyihin hypoteeseihin, vaikka havaittiin myös eroja, jotka lisäsivät tietoa tutkimusaiheesta.



### 5.2.2 Tulosten yleistäminen

Tutkimuksen empiirinen tavoite oli tuottaa käytännössä hyödynnettävää tietoa tuotantopalvelujen markkinointia varten. Käytännön näkökulmaa ajatellen tutkimusjoukko oli riittävä, koska tutkimuksen mielenkiinto oli kohdistunut nimenomaan Väli-Suomen alueen julkisiin markkinoihin. Kaikki Väli-Suomen maakuntaliitot ja viisi merkittävintä kaupunkia olivat siten edustava otos.

Tieteellisessä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu aina kuitenkin tiedon yleistämisen mahdollisuuteen. ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä”. Tärkeää on oppia tuntemaan aihepiiri ja aineisto niin hyvin, että siitä voidaan luoda teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1999, 61.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyden lähtökohdat ovat erilaiset kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Ensinnäkin aineiston kokoaminen on suoritettava järkevästi ja loogisesti, niin harkitun otoksen kuin tutkimusmenetelmien pohtimisen kautta. Aineiston kuvaaminen ja käsittely ei riitä yleistyksien tekoon, vaan Sulkunen toteaa, että yleistyksiä tehdään vasta tulkinnoista, ei aineistosta. (Eskola & Suoranta 65-66.)

Tutkimuksen suorittamisessa ja tulosten tulkinnassa on pyritty hyödyntämään tätä ajatusta, samoin kuin Eskolan ja Suorannan esittämää *siirrettävyyden* periaatetta. Tämä tarkoittaa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen sovellettavuutta toiseen ympäristöön tai tapaukseen. (Eskola & Suoranta 1999, 68.) Kun tutkija tulkitsee ja jakaa saatua tietoa osiin, on mahdollista, että nämä osat toimivat myös toisessa, tietyt samat edellytykset sisältävässä kontekstissa.

Tämän tutkimuksen kohdalla ilmiöihin on pyritty haastatteluista löytämään syitä ja vaikuttavia tekijöitä, joihin tulkinnat voidaan perustaa. Löydettyä vaikutussuhdetta on siten mahdollista *hypoteesina siirtää* tutkimusta laajempaan osajoukkoon. Koska tutkimuksessa olleiden organisaatioiden ostokäyttäytymiseen on vaikuttanut tietty tekijä, *on mahdollista*, että se voi vaikuttaa myös tutkimuksen ulkopuolella riittävän samanlaisissa olosuhteissa.

Tutkimusjoukon ulkopuolisia suomalaisia julkisia organisaatioita koskevat samat hankintaohjeet ja -käytännöt sekä ympäristötekijät kuin tutkimuksen kohteitakin. Organisaation suhdetoiminnan ja sen tavoitteiden on myös todettu vaikuttavan PR-lahjahankintoihin samoin kuin kirjahankintatavan

valinnan. Näiden eri tekijöiden vaikutukset ovat siten siirrettävissä selittämään myös muiden julkisten organisaatioiden ostokäyttäytymistä, ja saatua tietoa voi hyödyntää koko julkisen sektorin markkinoinnin suunnittelussa. On kuitenkin korostettava, että tutkimuksessa ilmenemättömät seikat voivat myös vaikuttaa populaation ostokäyttämiseen.

Toinen yleistämisen mahdollisuus on laajentaa tutkittuun tuotteeseen, kirjaan liittyviä lainalaisuuksia kattamaan koko PR-lahjojen kategorian. Tästä voidaan todeta, että yleistäminen on tässä suhteessa monimutkaisempaa. Erilaiset kirjahankintatavat tuottavat ongelman, koska hankintatapoja on vaikea rinnastaa muiden tuotteiden hankintaan ilman lisätutkimusta. Valmiina ostettujen kirjojen hankinta ja ostoprosessi saattavat olla jokseenkin yhtenäisiä muiden valmiina ostettujen PR-lahjojen kanssa. Omakustannetuotanto voidaan rinnastaa löyhästi räätälöityihin PR-lahjoihin. Ostoryhmän koostumus ja tuotannon aikataulu saattavat joissakin tapauksissa poiketa kuitenkin muiden PR-lahjojen ostamisesta.

Toisaalta, useat tämän tutkimuksen PR-lahjakirjojen ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä ovat niin yleisiä, että ne soveltuvat myös muihin lahjoihin: Esimerkiksi suhdetoiminnan voidaan olettaa asettavan vaatimuksia myös muille PR-lahjoille hankittavan määrän ja valintakriteerien suhteen. Oliverin (1993, 39) mainitsema tuotteiden laatuvaatimus ja julkisten organisaatioiden konkonaistaloudellisuutta suosiva valinta pätevät varmasti myös muiden PR-lahjojen hankinnassa. Tutkimuksessa havaitusta organisaatioiden paikallisesta orientaatiosta saatiin todisteita myös muiden PR-lahjojen valintakriteereissä, kun yksi maakuntaliiton edustaja totesi: ”Meillä kaikkien PR-lahjojen vaatimuksena on, että ne pitää olla omassa maakunnassa tehty.” Lahjoja saavat sidosryhmät ja tilaisuudet, joissa lahjoja annetaan, ovat pääasiassa samoja sekä kirjoilla että muilla lahjoilla. Myös laman, julkisten organisaatioiden hankintakäytäntöjen ja päättäjien asenteiden uskotaan vaikuttavan kaikkiin PR-lahjatuotteisiin. Siten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös yleisesti PR-lahjojen ostokäyttäytymisen tarkastelussa.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen antaman lisätiedon valossa tietämystä PR-lahjakirjojen ostokäyttäytymisestä voisi laajentaa kvantitatiivisella tutkimuksella. Näin voitaisiin saada laajempi ja yleistettävämpi käsitys julkisten organisaatioiden PR-lahjakirjojen hankinnasta. Kirjojen ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä voitaisiin myös tarkastella kaikkien PR-lahjojen osalta.

Tietämystä voisi laajentaa myös tutkimalla julkisten organisaatioiden ostoryhmätyöskentelyä esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin menetelmin. Havainnointi voisi antaa toiminnasta haastattelumenetelmää realistisemmän käsityksen, koska haastateltavien näytti olevan vaikea kertoa konflikteista ja vallan käytöstä. Tässä tutkimuksessa ei myöskään haluttu syventyä liiaksi ryhmäkäyttäytymisen tutkimukseen, koska tutkimuksen muut osa-alueet olisivat kärsineet tästä valinnasta.

Tutkimuksessa ilmeni, että maakuntaliitoilla kirjan käyttö PR-lahjana on huomattavasti vaihtelevampaa kuin kaupunkiorganisaatioilla. Lisäksi maakuntaliittojen päättäjät vaikuttivat suhtautuvan kaupunkien edustajia negatiivisemmin kirjan käyttöön lahjana. Syitä tähän ei kuitenkaan haastatelluilta yrityksistä huolimatta onnistuttu saamaan. Suuremman otoksen tutkimus maakuntaliittojen suhdetoiminnasta ja kirjojen käytöstä voisi valaista tätä asiaa.

## Lähteet

- Aaltola, Juhani. 1988. Tieto ja toiminta. Teoksessa Neste, Mauri (toim.) Maakuntakuva ja viestinnän mahdollisuudet. Maakunnallinen tiedotusseminaari 1988. Kokkola: Chydenius-instituutin kannatusyhdistys ry, 26-27.
- Andersson, Paul F. & Chambers, Terry M. 1985. A Reward / Measurement Mode of Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 49, Spring, 7-23.
- Brierty, Edward G., Eckles, Robert W. & Reeder, Robert R. 1998. *Business Marketing*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bruhn, Manfred. 1996. Business Gifts: A Form of Non-Verbal and Symbolic Communication. *European Management Journal* 14 (1), February, 61-68.
- Cardozo, Richard N. 1983. Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions. *Industrial Marketing Management* 12 (2), 75-81.
- Crow, Lowel E., Olshavsky, Richard W. & Summers, John O. 1980. Industrial Buyers Choice Strategies: A Protocol Analysis. *Journal of Marketing Research* XVII, February, 34-44.
- Dempsey William A. 1978. Vendor Selection and The Buying Process. *Industrial Marketing Management* 7, 257-267.
- Espoo – mahdollisuuksien kaupunki. 1991. Espoon kaupungin profilointiprojektin loppuraportti. Espoo: Espoon kaupungin viestintäyksikkö.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Facts Survey: Business Gifts. 1992. *Incentive* 166 (7), Jul, 71-74.
- FitzRoy, Peter T. 1976. *Analytical Methods for Marketing Management*. Tokio: McGraw-Hill.
- Ford, David. 1980. The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets. Teoksessa Ford, David (toim.) *Understanding Business Markets*. London: Dryden Press.
- Ford, David. 1997. The Interaction Approach. Teoksessa Ford, David (toim.) *Understanding Business Markets*. London: Dryden Press.
- Gines, Karen. 1999. Gift Wrap-up. *Incentive, A Guide to Corporate Gift Giving*, 4-16.
- Grönfors, Martti. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. Painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hall, Mark & Rao, C.P. 1990. An Integrated Investigation of Buying Situations, Buyer-Seller Interactions and Overall Perceived Risk in Organizational Behavior. Teoksessa: Fiocca, Renato & Snehota, Ivan (toim.) *Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing. Proceedings of the 6<sup>th</sup> I.M.P Conference*, 515-533. Milano.
- Hautamäki, Lauri. 1988. Mistä maakunnan imago muodostuu? Teoksessa Neste, Mauri (toim.) *Maakuntakuva ja viestinnän mahdollisuudet. Maakunnallinen tiedotusseminaari 1988*. Kokkola: Chydenius-instituutin kannatusyhdistys ry, 68-70.
- Hawes, Jon & Barnhouse, Scott H. 1987. How Purchasing Agents Handle Personal Risk. *Industrial Marketing Management* 16, 287-293.
- Hiljaa hyvä tulee. 1993. Liikelahjaopas. *Uudistuva Konttori* no. 7a, 6.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Hite, Robert E. & Belizzi, Joseph A. 1987. Salespeople's Use of Entertainment and Gifts. *Industrial Marketing Management* 16 (4), November, 277-285.
- Hutt, Michale D. & Speh, Thomas W. 1982. *Industrial Marketing Management: A Strategic View of Business Markets*. Japan.
- Håkansson, Håkan, Johansson, J. & Wootz, Björn. 1975a. Supplier Selection in an International Environment – An Experimental Study. *Journal of Marketing Research* 12, 46-51.

- Håkansson, Håkan, Johansson, J. & Wootz, Björn. 1975. Risk Reduction and the Industrial Purchaser. *European Journal of Marketing* 9 (1), 35-50.
- Håkansson, Håkan, Johansson, J. & Wootz, Björn. 1976. Influence Tactics in Buyer-Seller Process. Teoksessa Ford, David (toim.) *Understanding Business Markets*. London: Dryden Press.
- Jyväskylän kaupunkikonsernin hankintaohjeet. 1997. Jyväskylän kaupungin kunnallinen määräyskokoelma. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunginkanslian julkaisuja Nro 7.
- Kelly, J. Patrick & Coaker, James W. 1976. The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions. *Industrial Marketing Management* 5, 281-293.
- Kiser, George E., Rao, C.P. & Rao S.R.G. 1975. Vendor Attribute Evaluations of "Buying Center" Members Other than Purchasing Executives, *Industrial Marketing Management* 4, 45-54.
- Kotler, Philip. 1988. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6. painos. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Laaksonen, Martti & Möller, K.E. Kristian. 1984. Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying and Empirical Analysis. *European Institute for Advanced Studies in Management*. Working paper, 84-12. Brussels.
- Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti & Hytönen, Kari. 1994. *Markkinointiviestintä*. 2. painos. Tampere: Avaintulos.
- Leavitt, H.J. 1964. Applied organisation change in industry: structural, technical and human approaches. Teoksessa Cooper, W.W., Leavitt, H.J. & Shelley, M.W. II (toim.) *New Perspectives in Organisation Research*. New York: Wiley.
- Lehmann, Donald R. & O'Shaughnessy, John. 1974. Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. *Journal of Marketing* 38 (2), April, 36-42.
- Luoto, Reima T. A. 1987. *Kunnan tiedotus- ja suhdetoiminta*. Iisalmi: Kustannusosakeyhtiö Fennia.
- Maakuntaliittojen tehtävät. 2001. Maakuntaliitot. <http://www.reg.fi> 3.1.2001.
- Malmberg, Raija. 1993. Liikelahjojen antaminen eri kulttuureissa. *Liikelahjaopas*. Uudistuva Konttori no. 7a, 7-9.
- Mikluha, Arja. 1995. *Lahjat ja liikelahjat eri maissa*. 2. painos. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.
- Mitchell, Vincent Wayne. 1990. Industrial Risk Reduction in the Purchase of Microcomputers by small Businesses. *European Journal of Marketing* 24 (5), 7-19.
- Moriarty, Rowland T. Jr. & Spekman, Robert E. 1984. An Empirical Investigation of the Information Sources used During the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research* XXI, May, 137-147.
- Murtolehto, Leea. 1988. Mitä liikelahja viestii? *Ekonomi* no. 4, 22-23.
- Mäkeläinen, Ville-Pekka. 1999. *Basics of Business to Business Marketing*. Alavus: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Mäki, Juha. 1994. *Elintarvikkeet liikelahjoina – Kartoitus markkinointimahdollisuuksista*. Seinäjoki: Helsingin yliopiston Maatalouden tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja artikkeleita Nro 23.
- Mäkinen, Helena & Ranta, Timo. 1991. Use of Information in the Industrial Buying Process. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja* 5:1991.
- Mäkiö, Minna. 1994. Organisaation ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät: Sovellutuksena liikelahjat. *Helsingin kauppakorkeakoulu*. Pro gradu –tutkielma.
- Möller, Kristian. 1981. *Industrial Buying Behavior of Production Materials: A Conceptual Model and Analysis*. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja* B-54.
- Möller, Kristian. 1983. Yrityksen ostopäätösprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Helsinki: Libris.
- Möller, Kristian & Allos, Jukka. 1983. Tuotannollisten komponenttien ostopäätösprosessi: Kolmen suomalaisen monitoimialayrityksen intensiivitutkimus. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja* B-60.
- Möller, Kristian & Leino, Ilkka. 1980. Kotimaisten tuotteiden kanssa kilpailevien tuontitavaroiden hankintapäätöksiin vaikuttavat tekijät. *Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja* B:26.

- Nee, Shannon. 1994. Business Gift Giving: A Style Manual. *Incentive* 168 (8), August, 3-21.
- Norhomaa, Sasu. 1997. Liikelahjat on yhä vähätelty markkinointiviestinnän väline. *Markkinointi & Mainonta* no. 16, 11.
- Oliver, Brian. 1993. Is It More than a Gift? *Marketing*, 14, October, 39-42.
- Paasi, Anssi. 1986. The Institutionalization of Regions. *Theory and Comparative Studies*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan julkaisuja N:o 9.
- Parkinson, Stephen T. & Baker, Michael J. 1986. *Organizational Buying Behaviour. Purchasing and Marketing Implications*. Hong Kong: MacMillan Press.
- Peltola, Olli. 1998. Kuntien hankintakulttuuri. Vaasan yliopiston tutkimuslaitoksen julkaisuja No 74.
- Ray, Michael L. 1982. *Advertising and Communication Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ropponen, Pirjo. 1995. Lahjoja, suhdetoimintaa vai lahjontaa... *Business-Info* 2, 23.
- Robinson, P.J., Faris, C.W & Wind, Yoram. 1967. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Santonen, Pirjo. 1981. *Suhdetoiminnan opas*. Rauma: Kustannus-Mäkelä.
- Schwartz, Barry. 1967. The Social Psychology of the Gift. *The American Journal of Sociology* 73, July, 1-11.
- Sheth, Jagdish. 1973. A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing* 17, October, 50-56.
- Sheth, Jagdish N. 1979. Recent Developments in Organizational Buying Behavior. Teoksessa Woodside, Arch G., Sheth, Jagdish N. & Bennett, Peter D. (toim.) *Consumer and Industrial Buying Behavior*. 2. painos. New York: Elsevier North Holland.
- Shimp, Terence A. & DeLozier, M. Wayne. 1986. *Promotion Management and Marketing Communications*. New York: Dryden Press.
- Siukosaari, Asko. 1997. *Markkinointiviestinnän johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Smith, P. R. 1998. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. 2. painos. Glasgow: Kogan Page.
- Smith, Daniel E. & Prescott, John E. 1987. Couple Competitive Analysis to Sales Force Decisions. *Industrial Marketing Management* 16 (1), February, 55-61.
- Smith, Daniel & Taylor, Rob. 1985. Organizational Decision Making and Industrial Marketing. *European Journal of Marketing*, 19 (7), 56-71.
- Stephens, Nancy & Schwartz, Teresa A. 1990. Service Image: A National or Local Reflection. Teoksessa *Marketing, Operations and Human Resources Insights into Services*. France: 1<sup>st</sup> National Research Seminar in Service Management, Université d'Aix-Marseille III, 677-689.
- Stockman, Doris, Bengtson, Niklas & Repo, Yrjö. 2000. Kirja Suomessa. Tekijästä lukijaan – kirjallalan tukitoimet ja kehittäminen. Opetusministeriö. *Kulttuuripolitiikan julkaisusarja* 1/2000.
- Suolanen, Kyösti. 1999. Lahja on lastattu mielikuvilla. *Markkinointi & Mainonta* no. 28, 24-25.
- The Art of Corporate Gift Giving. 1993. *Incentive* 167 (8), August, 1-9.
- Urhonen, Soile. 1976. Suhdetoiminta markkinointikommunikaation keinona suomalaisissa teollisuuslaitoksissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B 1-2.
- Vuokko, Pirjo. 1997. *Markkinointiviestintä*. 3. painos. Juva: WSOY.
- Vuorimaa, Panu. 1994. *Lahjanantamiskäytäntö yrityksen markkinointiviestinnässä*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.
- Vyas, Niren & Woodside, Arch. 1984. An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes. *Journal of Marketing* 48, Winter, 30-45.
- Webster, Frederick E. 1979. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Webster, Frederick E. & Wind, Yoram. 1972a. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36 (2), April, 12-19.
- Webster, Frederick E. & Wind, Yoram. 1972b. *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Westermarck, Harri. 1991. Markkinointiviestintä. Helsingin yliopisto. Neuvontaopin laitos. Monistesarja 2/91.
- Wind, Yoram & Thomas, Robert J. Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behaviour. *European Journal of Marketing* 14 (5/6), 239-263.
- Wootz, Björn. 1975. Studies in Industrial Purchasing with special reference to Variations in External Communication. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, *Studia Oeconomiae Negotiorum* 8.
- Åberg, Leif. 1988. Tulevaisuuden haasteet tiedotukselle ja profiloinnille. Teoksessa Neste, Mauri (toim.) *Maakuntakuva ja viestinnän mahdollisuudet*. Maakunnallinen tiedotusseminaari 1988. Kokkola: Chydenius-instituutin kannatusyhdistys ry, 72-75.

# LIITE 1. Haastattelun teemat

1(2)

## **Kirjat PR-lahjoina**

PR-lahjakirjan merkitys organisaatiollemme  
PR-lahjakirjojen antamistilaisuudet  
Lahjakirjojen saajat  
Syy kirjan käyttöön / käyttämättömyyteen PR-lahjana

## **Ympäristötekijöiden vaikutus ostamiseen**

Laman vaikutus lahjakirjojen ostamiseen  
Ympäristön odotukset tai vaatimukset lahjakirjojen ostamiselle

## **Organisaatiokohtaiset vaikutukset ostamiseen**

Julkisen organisaation ja yksityisten organisaatioiden ostoprosessien erot  
Laki julkisista hankinnoista: käyttö ja vaikutukset ostamiseen

## **Ostoryhmä**

Ostoryhmän koko ja jäsenten asemat organisaatiossa  
Ryhmän jäsenten vaikutus päätökseen

## **Ostotilanne**

Tapa, jolla hankitte kirjoja (omakustanne, ennakko-osto, ostaminen valmiina, muu tapa)  
Vaihtoehtoisten tapojen hankintaprosessien kulku  
Omien julkaisujen suhde valmiina ostettuihin kirjoihin: hankitteko mieluummin valmiita kirjoja vai julkaisetteko itse?  
Oston uutuusaste: onko lahjakirjojen ostamiseen muotoutunut joitakin tiettyjä rutiineja, vai onko hankinta aina uusi päätöksentekotilanne?

## **Hankintaprosessi:**

### **Kirjatarpeen luonne**

Ostoaloitteet ja hankintaprosessin käynnistymisen syyt  
Millaisia kirjoja hankitte PR-lahjatarkoituksiin?  
Kuinka paljon hankitte vuosittain lahjakirjoja? (Mk, kappaleet)  
Kuinka paljon annatte vuosittain lahjakirjoja? (Mk, kappaleet)  
Kuinka suuri osa PR-lahjoista on kirjoja?

### **Informaation hankinta**

Informaatiolähteet tuottajavaihtoehdoista  
Tarvittava taustatieto tuottajavaihtoehdoista  
Pidetäänkö potentiaalisista tuottajista rekisteriä?



**Valintakriteerit ja tuottajan valinta**

Lahjakirjalle asetetut vaatimukset  
Tarjouskilpailuun otettavien tuottajien määrä  
Kriteerit tarjouskilpailuun pääseville tuottajille  
Tuottajalle asetetut vaatimukset, valintakriteerit  
Kriteerien tärkeysjärjestys  
Hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden sijoittuminen valintakriteereinä  
Tuottajan alueellisuuden merkitys kunnan tai maakuntaliiton toimittajavalinnassa  
Henkilökohtaisten seikkojen, kuten tuttuus tai henkilökohtainen pitäminen, merkitys valinnassa  
Tuottajan aikaisemman tuotannon tuntemisen merkitys valintaan  
Organisaationne ostouskollisuus  
Kilpailevien tarjousten vertaileminen  
Lopullisen ostopäätöksen syntyminen

**Koettu riski kirjahankinnoissa**

Kirjahankintojen riskit  
Riskinvähentämisstrategiat

Haastattelun teemat ja alateemat	Vastaajat	
	Päättäjä- käyttäjät	Ostaja- Portinva rtijat
<b>Kirjat PR-lahjoina</b>		
PR-lahjakirjan merkitys organisaatiollenne	•	
PR-lahjakirjojen antamistilaisuudet	•	
Lahjakirjojen saajat	•	•
Syy kirjan käyttöön / käyttämättömyyteen PR-lahjana	•	• (2)
<b>Ympäristötekijöiden vaikutus ostamiseen</b>		
Laman vaikutus lahjakirjojen ostamiseen		•
Ympäristön odotukset tai vaatimukset lahjakirjojen ostamiselle	•	•
<b>Organisaatiokohtaiset vaikutukset ostamiseen</b>		
Julkisen organisaation ja yksityisten organisaatioiden ostoprosessien erot	•	
Laki julkisista hankinnoista: käyttö ja vaikutukset ostamiseen	•	
<b>Ostoryhmä</b>		
Ostoryhmän koko ja jäsenten asemat organisaatiossa	•	•
Ryhmän jäsenten vaikutus päätökseen	•	
<b>Ostotilanne</b>		
Tapa, jolla hankitte kirjoja (omakustanne, ennakko-osto, ostaminen valmiina, muu tapa)	•	
Vaihtoehtoisten tapojen hankintaprosessien kulku	•	
Omien julkaisujen suhde valmiina ostettuihin kirjoihin: hankitteko mieluummin valmiita kirjoja vai julkaisetteko itse?	•	
Oston uutuusaste: onko lahjakirjojen ostamiseen muotoutunut joitakin tiettyjä rutiineja, vai onko hankinta aina uusi päätöksentekotilanne?	•	

---

**Kirjatarpeen luonne**


---

Ostoaloitteet ja hankintaprosessin käynnistymisen syyt	•	
Millaisia kirjoja hankitte PR-lahjatarkoituksiin?	•	
Kuinka paljon hankitte vuosittain lahjakirjoja? (Mk, kappaleet)		•
Kuinka paljon annatte vuosittain lahjakirjoja? (Mk, kappaleet)		•
Kuinka suuri osa PR-lahjoista on kirjoja?		•

---

**Informaation hankinta**


---

Informaatiolähteet tuottajavaihtoehdoista		•
Tarvittava taustatieto tuottajavaihtoehdoista	•	
Pidetäänkö potentiaalisista tuottajista rekisteriä?	•	•

---

**Valintakriteerit ja tuottajan valinta**


---

Lahjakirjalle asetetut vaatimukset	•	
Tarjouskilpailuun otettavien tuottajien määrä		•
Kriteerit tarjouskilpailuun pääseville tuottajille	•	
Tuottajalle asetetut vaatimukset, valintakriteerit	•	
Kriteerien tärkeysjärjestys	•	
Hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden sijoittuminen valintakriteereinä	•	
Tuottajan alueellisuuden merkitys kunnan tai maakuntaliiton toimittajavalinnassa	•	
Henkilökohtaisten seikkojen, kuten tuttuus tai henkilökohtainen pitäminen, merkitys valinnassa	•	
Tuottajan aikaisemman tuotannon tuntemisen merkitys valintaan	•	
Organisaationne ostouskollisuus	•	
Kilpailevien tarjousten vertaileminen	•	
Lopullisen ostopäätöksen syntyminen	•	

---

**Koettu riski kirjahankinnoissa**


---

Kirjahankintojen riskit	•	•
Riskinvähentämisstrategiat	•	•

---