

B2B-ASIAKASSUHDE VUOROVAIKUTUSSUHTEENA
Asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteen kehittymisestä

Anni Nyysönen
Puheviestinnän maisterintutkielma
Syksy 2018
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Anni Nyssönen	
Työn nimi – Title B2B-asiakassuhde vuorovaikutussuhteena Asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteen kehittymisestä	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2018	Sivumäärä – Number of pages 64
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä vuorovaikutusprosessien kautta. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan B2B- eli yritysten välisiä asiakassuhteita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä eri organisaatioista, jotka osallistuvat yrityksen asiakastapaamisiin asiakkaan roolissa. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua ja tyypittelyä.</p> <p>Asiakkaat merkityksentävät asiakassuhdetta vuorovaikutussuhteelle tyypillisten piirteiden kautta. Asiakassuhde nähdään molempia osapuolia hyödyttävänä yhteistyönä, joka tähtää yhteisten tavoitteiden täyttymiseen. Asiakassuhdetta määritellään moniulotteiseksi ilmiöksi, jonka kehittymiseen vaikuttaa suuresti myyjän vuorovaikutusosaaminen. Asiakkaat näkevät myyjän organisaation edustajana, joka peilaa taustalla olevan yrityksen arvoja ja asenteita.</p> <p>Tuloksissa erottuu neljä erilaista asiakassuhdetyyppiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi luottamuksen, sitoutumisen sekä vuorovaikutuksen kautta. Tulosten valossa näyttää siltä, että mitä enemmän suhteessa on esimerkiksi osapuolten välistä luottamusta, sitä parempana suhdetta pidetään. Hyvään asiakassuhteeseen liitetään luottamuksen lisäksi esimerkiksi henkilökohtainen palvelu, asiantuntijuus ja kaverillisuus.</p> <p>Tulosten mukaan suurin eroavaisuus asiakassuhteen ja muiden vuorovaikutussuhteiden välillä on sen sopimuksellisuus: asiakassuhde alkaa sopimuksesta tai oston teosta kun taas vuorovaikutussuhteen nähdään alkavan osapuolten ensimmäisestä vuorovaikutustilanteesta. Asiakassuhde kehittyy vaiheittain. Suurin riski asiakassuhteen kehittymisen pysähtymiselle on tulosten mukaan ennen asiakassuhteen alkamista, jolloin myyjän merkitys on suurimmillaan. Tulosten mukaan näyttää siltä, että myyjän ja asiakkaan eroavat käsitykset siitä millainen suhteen tulisi olla, johtavat asiakkaan tyytymättömyyteen ja jopa suhteen loppumiseen. Asiakassuhteella on siis tulosten mukaan paremmat mahdollisuudet kehittyä mikäli sen osapuolet jakavat samat odotukset. Myöhemmissä vaiheissa myyjän merkitys pienenee, ja mikäli suhde lopetetaan liittyvät syyt yleensä muihin asioihin.</p>	
Asiasanat – Keywords asiakassuhde, vuorovaikutussuhde, viestintä, vuorovaikutus, vuorovaikutussuhteen kehittyminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisälllys

1 JOHDANTO	5
2 SUHTEET	6
2.1 Vuorovaikutussuhde.....	6
2.2 Asiakassuhde	8
2.3 Yritysten välinen asiakassuhde.....	10
3 SUHTEIDEN KEHITTYMINEN	12
3.1 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen.....	12
3.2 Asiakassuhteen kehittyminen	16
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	18
4.2 Tutkimusmenetelmä	19
4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus	21
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	23
5 TULOKSET	26
5.1 Asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteesta.....	26
5.1.1 Asiakassuhde vuorovaikutussuhteena	26
5.1.2 Asiakassuhteen kehittyminen.....	30
5.2. Erilaiset asiakassuhdetyypit	37
6 POHDINTA	43
7 PÄÄTÄNTÖ.....	48
7.1 Tutkimuksen arviointi.....	48
7.2 Jatkotutkimushaasteet	52
KIRJALLISUUS.....	54
LIITTEET	59

Liite 1 Haastattelurunko	59
Liite 2 Yhteydenottolomake	62

1 JOHDANTO

Markkinoinnin painopiste on vuosien saatossa muuttunut nopeaa ja tehokasta kaupantekoa painottavasta toiminnasta pitkäkestoisia ja laadukkaita suhteita painottavaan markkinointiin. Tällaisessa suhdekeskeisessä markkinoinnissa tärkeänä nähdään pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostaminen ja niiden ylläpitäminen. (Ellis 2011, 19.) Asiakkaat ovat yritysten tärkein tulonlähde, ja työntekijät ovat jokaisessa voittoa tavoittelevassa organisaatiossa tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tämä tekee asiakassuhteiden ja niiden kehittymiseen vaikuttavien asioiden ymmärtämisestä tärkeää jokaiselle yritykselle. (Turnbull & Leek 2013, 143.)

Hyvien ja luottamuksellisten asiakassuhteiden merkitys yrityksen menestyksessä korostuu erityisesti yritysten välisessä (business to business, eli B2B) kaupankäynnissä, jossa investoinnit ovat usein isoja ja riskit sen myötä korkeampia (Ellis 2011, 17). B2B-kaupankäynnissä ostoprosessi on myös kestoaltaan usein pidempi kuin kuluttajamarkkinoinnissa (business to consumer, eli B2C), jossa yksityishenkilö ostaa tuotteita tai palveluita yritykseltä. Yritysten välisen asiakassuhteen luominen ja kehittyminen voi olla hyvin hitaasti etenevä prosessi, joka vaatii useita tapaamisia ja jossa tehdyt sopimukset voivat sitoa pitkäksikin aikaa. Luottamuksellisen ja laadukkaan asiakassuhteen luominen asiakkaaseen voikin tämän vuoksi olla yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Parhaimmillaan asiakassuhde toimii asiakkaan sitouttajana yritykseen ja tuo pitkäaikaista, molemminpuolista hyötyä.

Vaikka B2B-asiakassuhteella tarkoitetaan yritysten välistä suhdetta, ovat suhteen aktiiviset osapuolet kuitenkin lähes aina kummankin organisaation yksittäiset työntekijät. Nämä työntekijät, tässä tutkimuksessa myyjäorganisaation ja asiakasorganisaation edustajat, muodostavat keskeisimmät roolit asiakassuhteen luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Sias 2009, 163.) Asiakassuhteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis myyjäorganisaation edustajan ja asiakasorganisaation edustajan välistä suhdetta.

Asiakassuhde voidaan ymmärtää vuorovaikutussuhteena, joka muuttuu ja kehittyy sen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (Ruben & Stewart 2006, 244). Suhteen kautta osapuolet luovat

yhteisiä merkityksiä ja pyrkivät saavuttamaan yhteisiä tavoitteitaan. Vaikka vuorovaikutuksen merkitys asiakassuhteen kehittymisessä on kiistaton, on viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulma ilmiön tutkimisessa jäänyt vähemmälle huomiolle. Olemassa olevan, pääasiassa markkinoinnin ja johtamisen tieteenalan tutkimuksista saadun tiedon ulkopuolelle jää esimerkiksi tieto siitä, miten ja millaisten vuorovaikutusprosessien ja -käytänteiden kautta asiakassuhde kehittyy. Kun asiakassuhteiden tutkimusta lähestytään viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta voidaan olemassa olevaa tutkimustietoa asiakassuhteista syventää ja saada vastauksia markkinoinnin tutkimuksen ulkopuolelle jääneisiin kysymyksiin. Sellaiset kysymykset, kuten minkälainen vuorovaikutus saa asiakkaan etääntymään myyjästä tai minkälainen vuorovaikutus vahvistaa asiakassuhdetta ja johtaa asiakkaan sitoutumiseen ovat niitä, joihin nimenomaan vuorovaikutuksen tutkimuksella on paljon vastauksia annettavanaan.

Jokainen yksilö merkityksentää asiakassuhdetta omalla tavallaan. Esimerkiksi siihen, millaisena suhteena asiakassuhde nähdään vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset käsitykset ja kokemukset. Koska asiakas on myyntitilanteessa se suhteen osapuoli, joka tekee viime kädessä ostopäätöksen, on hyvin mielenkiintoista keskittyä juuri asiakkaiden käsitysten tutkimiseen. Asiakkaiden käsityksiin perehtymällä voidaan saada uutta tutkimustietoa siitä, millaisia merkityksiä asiakkaat asiakassuhteelle antavat ja minkälaisien vuorovaikutusprosessien kautta asiakassuhde kehittyy. Kiinnostavaa on myös esimerkiksi se, millä tavalla asiakassuhteen kehittyminen noudattelee vuorovaikutussuhteen kehittymisen prosessia. Saatua tutkimustietoa voidaan käyttää laajasti yritysten asiakassuhteiden johtamisessa.

Tämä tutkielma perustuu viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmaan. Tutkimuksessa tarkastellaan B2B-asiakassuhdetta vuorovaikutussuhteena. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan voittoa tavoittelevien yritysten välisiä asiakassuhteita asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, eikä siinä oteta huomioon esimerkiksi järjestöjä tai voittoa tavoittelemattomia yrityksiä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden käsityksiä B2B-asiakassuhteesta ja sen kehitymisestä vuorovaikutusprosessien kautta.

2 SUHTEET

2.1 Vuorovaikutussuhde

Vuorovaikutussuhde on sosiaalisesti rakentuva kokonaisuus: suhde muodostuu ja on olemassa sen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet tulkitsevat toistensa verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä, ja luovat yhteisiä merkityksiä (Sias 2009, 11). Vuorovaikutussuhde on suhteellisen pysyvä, sen osapuolille merkityksellinen suhde, jonka osapuolet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta (Sias 2009, 2 ; Gabarro 1990, 81). Siihen, millainen vuorovaikutussuhde kahden ihmisen välille syntyy vaikuttaa suuresti osapuolten suhteelle antamat odotukset ja tavoitteet. Odotuksia voi luoda esimerkiksi kulttuurin rooleille luomat tietynlaiset normit kuten tapa, jolla myyjän odotetaan käyttäytyvän asiakasta kohtaan. (Knapp & Vangelisti 2009, 31.) Odotukset voivat liittyä myös suhteen vuorovaikutukseen. Nämä ovat niin kutsuttuja vuorovaikutusnormeja tai -säännöksiä, jotka ohjaavat tietyn tilanteen vuorovaikutusta johonkin suuntaan. (Knapp & Vangelisti 2009, 176.) Läheisessä vuorovaikutussuhteessa vuorovaikutusnormit voivat esimerkiksi liittyä siihen, että suhteen vuorovaikutuksen odotetaan sisältävän sekä tehtävä- että suhdekeskeistä vuorovaikutusta, ja syvällistä itsestäkertomista. Läheisiä vuorovaikutussuhteita ovat esimerkiksi ystävä- ja parisuhde.

Itsestäkertomisen ilmiö liittyy vahvasti vuorovaikutussuhteeseen ja sen kehittymiseen. Griffin (2006, 114) määrittelee itsestäkertomisen sellaisen tiedon paljastamiseksi itsestä muille, jota toinen osapuoli ei muulla tavoin voisi saada selville. Syvällistä itsestäkertomista tapahtuu yleensä läheisissä suhteissa, mutta ihmiset saattavat paljastaa itsestään tällaista tietoa myös silloin, kun toinen on itselle tuntematon. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos kertoja kokee itsestäkertomisen riskit pieninä. Koska itsestäkertominen voi tehdä kertojasta haavoittuvan, on suhteen osapuolten välinen luottamus usein lähtökohtana syvälliselle itsestäkertomiselle. (Knapp & Vangelisti 2009, 263.) Tämä voi vaikuttaa siihen miksi syvällistä itsestäkertomista ilmenee yleensä juuri läheisissä suhteissa.

Työelämän vuorovaikutussuhteet ovat interpersonaalisia suhteita, joilla on suuri merkitys niiden osapuolille ja organisaatiolle joissa suhteet ilmenevät ja kehittyvät (Sias 2005, 377). Työelämän suhteita ei pidetä kovinkaan läheisinä vuorovaikutussuhteina, jonka vuoksi niiden vuorovaikutuksen saatetaan olettaa olevan formaalimpaa ja kevyempää kuin läheisissä suhteissa. Työelämän vuorovaikutussuhteet ovat usein myös tehtäväkeskeisiä ja johonkin tavoitteeseen tähtääviä, joten suhteiden ylläpidossa voi korostua suhdekeskeisen vuorovaikutuksen sijaan tehtäväkeskeinen vuorovaikutus. Näin voi olla etenkin asiakassuhteessa, jossa tapaamiset ovat usein vähäisempiä kuin esimerkiksi työtovereiden välillä, eikä suhteella välttämättä nähdä pitkäaikaista tulevaisuutta. Suhdekeskeinen vuorovaikutus voi kuitenkin olla läsnä myös työelämän suhteissa, riippuen esimerkiksi suhteen laadusta ja osapuolten halukkuudesta panostaa siihen.

Asiakassuhteen itsestäkertominen voi liittyä esimerkiksi omaan työhistoriaan, organisaatioon tai arkipäiväisten asioiden jakamiseen. Se, millainen itsestäkertominen koetaan syvällisenä riippuu paljon suhteen osapuolista, mutta myös suhteen tyypistä. Niiden asioiden jakaminen, jotka esimerkiksi asiakassuhteessa merkityksennettäisiin syvällisiksi aiheiksi voidaan läheisessä suhteessa kokea hyvinkin pinnallisiksi. Esimerkiksi omaan työyhteisöön liittyvät aiheet voivat olla asiakassuhteessa hyvinkin syvällisiä paljastuksia, mutta läheisessä suhteessa täysin arkipäiväisiä aiheita. Asiakassuhteen itsestäkertominen voi siis olla hyvinkin syvällistä, vaikka siinä ei päästäisikään samalle tasolle läheisen vuorovaikutussuhteen itsestäkertomisen kanssa. Tässä tutkielmassa itsestäkertomisella tarkoitetaan kaikkea omasta itsestä toiselle osapuolelle kerrottua. Tutkielmassa otetaan huomioon siis myös sellaiset asiat, jotka toinen osapuoli voi saada muutakin kautta selville.

Viestinnän alan työelämän vuorovaikutussuhteiden tutkimus on keskittynyt paljolti sairaalaympäristössä ilmenevien vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen. Tuoreina tutkimuskohteina on ollut esimerkiksi työntekijän ja potilaan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteet psykiatrisessa avohoidossa (Suutarinen 2017) sekä omahoitajan ja omaisen välisen vuorovaikutussuhteen ominaispiirteet ja odotukset (Savolainen 2014). Myös johtaja-alaisuhdetta ja työpaikan vertaissuhteita on tarkasteltu viimeaikaississa tutkimuksissa. Tutkimusten aiheina on ollut esimerkiksi luottamus johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa (ks. esim. Payne 2014) ja työpaikan romanttisten suhteiden syntymiseen vaikuttavat tekijät (ks. esim. Cowan &

Horan 2014). Tutkimuskohteena on ollut myös toimivan yhteistyön merkitys työelämän vuorovaikutussuhteissa (Aira 2012).

2.2 Asiakassuhde

Asiakaspalvelu ja asiakassuhde tarkoittavat eri asioita, joskin asiakaspalvelu on olennainen osa asiakassuhteen muodostumista ja ylläpitoa (Sias 2009, 157) ja on usein ratkaisevassa roolissa asiakassuhteen syntymisessä (Lehtonen 2002, 89-95). Asiakaspalvelutilanne voidaan määritellä yksittäisiksi keskusteluiksi, joiden kautta työntekijä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelu tähtää usein tehokkuuteen eli siihen, että sen avulla pyritään palvelemaan mahdollisimman montaa asiakasta mahdollisimman nopeasti. (Gutek 1995, Fordin 2001, 3 mukaan.) Asiakassuhteeseen liitetään usein suurempia odotuksia kuin yksittäiseen asiakaspalvelutilanteeseen. Palveluntarjoajien odotetaan viettävän asiakkaan kanssa enemmän aikaa ja keskustelevan sekä suhde- että tehtävätason asioista (Sias 2009, 163), kun taas yksittäiset asiakaskohtaukset sisältävät lähes ainoastaan tehtävätason vuorovaikutusta. Fordin (2001) mukaan asiakassuhteeseen liitetään lisäksi suurempia odotuksia yksilöllisestä palvelusta, tiedon jakamisesta ja sosiaalisesta tuesta kuin yksittäisiin asiakaspalvelutilanteisiin (Sias 2009, 156).

Tässä tutkielmassa asiakassuhdetta tarkastellaan vuorovaikutussuhteena. Asiakassuhde määritellään tutkimuksessa työntekijän ja asiakkaan väliseksi jatkuvaksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa osapuolet osallistuvat toistuvaan vuorovaikutukseen keskenään ja asiakas palaa saman palveluntarjoajan luo aina kun tarvitsee tämän tarjoamaa palvelua. Toistuvien vuorovaikutustilanteiden kautta osapuolet tutustuvat toisiinsa, luovat yhteistä historiaa ja lisäävät keskinäistä luottamusta. (Sias 2009, 156 ; Gutek 1995, Fordin 2001, 2-3 mukaan.) Asiakassuhteen osapuolet ovat myös sitoutuneita toisiinsa ja valmiita uhraamaan aikaa ja resurssejaan suhteelle. Asiakassuhteelle on lisäksi tyypillistä aikataulutetut, ennalta sovitut tapaamiset (Gutek 1995, Fordin 2001, 3 mukaan) ja osapuolten välillä tapahtuva vaihdanta. Sosiaalista vaihdantaa on tiedon, esimerkiksi myyjän tuotetietouden jakaminen asiakkaan kanssa. Välineellisellä vaihdannalla tarkoitetaan esimerkiksi rahan vaihtamista palveluun tai tuotteeseen. (Sias 2009, 157.)

Asiakassuhteita on tutkittu paljon erityisesti markkinoinnin ja johtamisen tieteenaloilla. Tutkimus on keskittynyt lähes kokonaan postpositivistiseen näkökulmaan, joten vaikka asiakassuhteista tiedetään paljon, on tieto vielä varsin rajallista. (Sias 2009, 176.) Viimeaikaisissa asiakassuhteiden tutkimuksissa on tutkittu asiakassuhteiden johtamisen ja ylläpidon roolia nykyisten asiakkaiden säilyttämisessä (Alamgir & Uddin 2017), asiakassuhteiden muodostamista verkkoympäristössä (Kozlenkova, Palmatier, Fang, Xiao & Huang 2017) ja sosiaalisen median roolia asiakassuhteen luottamuksen rakentajana (Calefato, Lanubile & Novielli 2015).

Asiakassuhteita voidaan lähestyä esimerkiksi kahdesta näkökulmasta: suhdenäkökulmasta (*relational approaches*) ja vaihdantanäkökulmasta (*transactional approaches*).

Suhdenäkökulmassa huomio kiinnittyy asiakkaan ja myyjän välisiin suhteisiin ja suhteissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Siinä pyritään markkinoinnin keinoin pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiseen ja asiakkaan sitouttamiseen. Suhteille on tyypillistä korkea luottamus ja toisen osapuolen tukeminen (Ellis 2011, 66; Grönroos 2009, 48.) Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan siis toimintoja, joita tehdään asiakassuhteiden hallitsemiseksi (Grönroos 2009, 46). Vaihdantanäkökulmassa tavoitteena on suhteiden hoitamisen sijaan saada yksittäisiä kauppvoja markkinoinnin avulla. Tällaista markkinointitapaa kutsutaan transaktiomarkkinoinniksi. (Grönroos 2009, 47.) Vaihdantaan perustuvilla suhteilla on tyypillistä niiden lyhytaikaisuus, sekä osapuolten välisen luottamuksen ja tuen puuttuminen. Tämän tyyppisissä suhteissa ilmenee usein epärehellisyyttä, asioiden kertomatta jättämistä, lupauksen pettämistä, ongelmien piilottamista ja tiedon panttaamista. Vaihdantaan perustuva suhde voi kuitenkin olla varteenotettava esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa eniten hintavertailu. (Ellis 2011, 66.)

O`Toolen ja Donaldsonin (2000, 13-16) mukaan on olemassa neljä eroavaa asiakassuhdetyyppiä: kahdenvälinen (*bilateral*), toistuva (*recurrent*), hallitseva (*dominant*) ja erillinen (*discrete*) suhde. Suhdetyyppit eroavat toisistaan suhteen vahvuuden kautta, jolla viitataan luottamuksen (luottamus, lojaalius) ja käyttäytymisen (tiedon jakaminen, joustavuus, mukautuminen) vahvuuteen. Kahdenvälinen suhde perustuu molempien osapuolten haluun ja kykyyn mukautua toisen tarpeisiin. Suhteita luonnehtii molemminpuolinen lojaalius, avoin tiedon jakaminen sekä suuri panostus suhteeseen. Toistuvassa suhteessa korostuu tehtävätason tavoitteiden täyttäminen. Suhteen osapuolten tavoitteena on enemmänkin tehokkuus kuin pitkän, suhdetason asiakassuhteen rakentaminen. Hallitsevan suhteen ominaispiirteisiin kuuluu tarjoaja -organisaation dominoiva ote

ja välinpitämättömyys asiakasta kohtaan. Erillisessä suhteessa kumpikaan osapuoli ei näe vaivaa suhteen eteen, suhde on heikko ja osapuolet eivät tunne lojaaliutta tai sitoutuneisuutta suhdetta kohtaan.

Hyvät asiakassuhteet paitsi tuovat rahallista tuottoa, myös suojaavat organisaatiota.

Tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että hyvät ja laadukkaat asiakassuhteet voivat suojata organisaatiota esimerkiksi tilapäisen huonon suoriutumisen tai muutoksen aikana (Sias 2009, 172.) Esimerkiksi Hess, Ganesan ja Klein (2003) tutkivat organisaation epäonnistumisen vaikutusta asiakassuhteeseen. Tulokset osoittivat, että mikäli esimerkiksi palvelun tuotossa epäonnistutaan mutta asiakassuhde asiakkaan kanssa on vahva, säilyy asiakkaan asiakastyytyväisyys parempana myös epäonnistumisesta toipumisen jälkeen.

2.3 Yritysten välinen asiakassuhde

Tämän tutkimuksen keskeinen käsite on B2B-asiakassuhde. B2B-asiakassuhteella tarkoitetaan yritysten välistä asiakassuhdetta, jossa osapuolten välillä tapahtuu ostoa ja myyntiä. Yritysten taustalla on kuitenkin aina joukko ihmisiä, jotka ovat toisen organisaation edustajien kanssa vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen kautta onkin mielenkiintoista lisätä ymmärrystä siitä, ymmärretäänkö B2B-asiakassuhde enemmän ihmisten, vai yritysten välisenä suhteena.

B2B- markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia yritysten välillä tapahtuvia markkinoinnin toimenpiteitä, ostojen ja myyntien lisäksi esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaa ja nykyisten asiakkuuksien hoitamista. (Turnbull & Leek 2003, 142.) B2B-markkinoinnissa yritykset ostavat toisiltaan tuotteita tavoitellen oman toimintansa tai palvelutarjontansa parantamista, ja sen avulla pyritään kehittämään organisaatioiden välisiä suhteita jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. (Ellis 2011, 8-9.) Markkinoinnin toimenpiteet voidaan siis nähdä vuorovaikutuksena, joka tähtää pitkäkestoisten asiakassuhteiden syntymiseen ja niiden kehittämiseen.

B2B-markkinoinnissa on paljon samoja piirteitä kuin kuluttajamarkkinoinnissa (B2C), mutta niiden välillä voidaan nähdä myös paljon eroavaisuuksia. B2B-markkinoille on tyypillistä markkinoiden suuri koko: tuotteita ja palveluita vaihdetaan enemmän kuin kuluttajamarkkinoinnissa, ja ne myös vaikuttavat kuluttajamarkkinoinnissa tehtyjä ostoja enemmän ihmisten elämään. (Ellis 2011, 8.) B2B-markkinoinnissa ostoprosessi on usein monimutkaisempi, sillä ostajan roolissa olevan asiakasorganisaation edustajan päätöksentekoon vaikuttavat useat tekijät niin organisaation sisällä, kuin sen ulkopuolellakin (Turnbull & Leek 2003, 142-143). Edustajan lisäksi päätöksentekoprosessissa voi olla mukana monia ihmisiä, esimerkiksi yrityksen johtajat ja talousvastaavat, mikä voi johtua B2B-markkinoinnille tyypillisistä isoista investoinneista ja sitä kautta korkeammista riskeistä. Sen sijaan kuluttajamarkkinoinnissa ostot ovat usein pienempiä ja päätöksiin vaikuttaa usein vain kuluttaja itse. (Ellis 2011, 17, 39.)

Hyvällä asiakassuhteella voi B2B-markkinoinnissa olla suuri merkitys asiakkaan päätöksentekoon. Joidenkin asiakkaiden ja myyjien välille voi muodostua hyvinkin läheinen suhde, joka voi saada alkunsa esimerkiksi osapuolten henkilökemioiden kohtaamisesta tai työn ulkopuolisissa tapahtumissa. Tällainen suhde voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen jopa enemmän kuin edustajan oman organisaation sisäiset suhteet. (Ellis 2011, 45.)

Viimeaikaisissa B2B-asiakassuhteiden tutkimuksissa on tarkasteltu nykyaikaisen median vaikutusta B2B-asiakassuhteessa koettuun tyytyväisyyteen (Murphy & Sashi 2018). Tutkimuskohteena on ollut myös myyjä-organisaation ratkaisukeskeisen roolin vaikutukset asiakassuhteeseen ja yrityksen tulokseen (Panagopoulos, Rapp & Ogilvie 2017) sekä B2B-asiakassuhteen laatu (ks. esim. Jiang, Shiu, Henneberg & Naude 2016).

Seuraavassa luvussa syvennytään vuorovaikutussuhteen ja asiakassuhteen kehittymiseen.

3 SUHTEIDEN KEHITTYMINEN

3.1 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen

Vuorovaikutussuhteen kehittymistä kuvataan usein vaihemallien avulla. Vaihemalleissa korostuu vuorovaikutuksen tärkeä rooli paitsi suhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa, myös vaiheiden välillä liikkumisessa. Vaihemallien avulla pyritään kuvaamaan sitä, miten ja miksi suhteiden vuorovaikutus muuttuu osapuolten tutustuessa toisiinsa paremmin tai kun aiemmin läheinen vuorovaikutus lähtee purkautumaan. Vuorovaikutussuhteen kehittyessä ja purkautuessa suhteen vuorovaikutuksessa tapahtuu muutoksia, jotka peilaavat esimerkiksi sen osapuolten suhteelle antamaa arvoa sekä sitä, miten osapuolet merkityksentävät suhdetta. (Baxter & Braithwaite 2015, 363-365, 370).

Vaihemalleista yleisimmin käytetty on Knappin ja Vangelistin (2009, 36-40) vaihemalli, joka kuvaa vuorovaikutussuhteiden kehittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Mallissa on viisi vaihetta: aloitusvaihe (initiating), testaamisvaihe (experimenting), syventämisen vaihe (intensifying), integraation vaihe (integrating) ja sitoutumisen vaihe (bonding). Suhteessa voi olla piirteitä useista vaiheista samaan aikaan, ja vaiheissa voi kulkea eteen- ja taaksepäin tai pysyä paikoillaan. Vaiheille on tyypillistä tietynlainen vuorovaikutus, joka muuttuu suhteen kehittyessä.

Suhteen aloitusvaihe käsittää tilanteen, jossa kaksi osapuolta tapaavat ensimmäistä kertaa.

Aloitusvaiheessa toisesta henkilöstä tehdään havaintoja liittyen erityisesti osapuolen ulkoiseen olemukseen. Vaiheeseen liittyy pinnallinen itsestäkertominen ja kevyt vuorovaikutus, jonka kautta selvitetään perustietoja toisesta osapuolesta ja luodaan kokonaiskuvaa esimerkiksi siitä, onko henkilö ystävällinen vai ei. Tulkintaan toisesta vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset, stereotyyptit ja tilanteeseen liitetyt odotukset. Kaikki suhteet eivät välttämättä etene lainkaan tätä vaihetta pidemmälle, vaan suhde voi myös jäädä aloitusvaiheeseen tai purkaantua kokonaan.

Testaamisvaiheessa korostuu toiseen tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen etsimällä esimerkiksi yhteisiä kiinnostuksenkohteita. Muun yhdistävän tiedon puuttuessa keskustelu voidaan

aloittaa esimerkiksi kulttuurisen ennakkoinnin avulla, jossa osapuolet etsivät yhtäläisyyksiä toisistaan olettamalla samaan kulttuuriin kuuluvan henkilön ajattelevan ja käyttäytyvän kulttuurille tyypilliseen tapaan.

Syventämisen vaiheessa suhteen osapuolten tietoisuus suhteesta lisääntyy ja osapuolet osallistuvat aktiivisesti suhteen ylläpitoon ja kehittämiseen. Toisen reaktioita tarkastellaan ja tulkitaan samalla kun itsestä kerrotaan enemmän tietoa, joka altistaa kertojan haavoittuvaksi. Tällainen tieto, esimerkiksi omien pelkojen ja haaveiden jakaminen toiselle, on vuorovaikutussuhteen etenemisen kannalta tärkeää. Integraation vaiheeseen siirryttäessä suhteen osapuolet sulautuvat yhteen tiiviimmin kuin missään aikaisemmassa vaiheessa, ja toisen käyttäytymistä pystytään ennustamaan ja tulkitsemaan helpommin kuin aiemmin. Viimeisessä, sitoutumisen vaiheessa suhde tehdään näkyväksi, ja sitoutuneisuutta kunnioitetaan erityisellä tavalla. Kun suhde on saavuttanut tämän vaiheen purkautuu se yleensä vain virallisen ilmoituksen tai sopimuksen kautta.

Vuorovaikutus muuttuu suhteen kehittyessä. Knapp ja Vangelisti (2009) kuvaavat vuorovaikutuksen muuttumista kahdeksan vuorovaikutusta kuvaavan jatkumon kautta. Jatkumon vasemmalla puolella kuvataan vuorovaikutusta, joka on tyypillistä suhteen alkuvaiheessa ja oikealla vuorovaikutusta, millaiseksi sen oletetaan muuttuvan suhteen kehittyessä. Suhteen heikentyessä jatkumoissa oletetaan liikkuvan oikealta vasemmalle. Mikäli suhteen toinen osapuoli liikkuu jatkumoissa nopeammin kuin toinen, voi se vaikuttaa suhteen etenemiseen. Toinen osapuoli voi esimerkiksi kokea, että suhde etenee liian nopeasti. Toinen osapuoli saatetaan myös nähdä liian tuttavallisena, mikäli tämä paljastaa itsestään liikaa informaatiota heti suhteen alussa. Vuorovaikutuksen muuttumista kuvaavat jatkumot ovat:

- niukka - laava (*narrow - broad*)
- yleinen - henkilökohtainen (*public - personal*)
- itselle ominainen - suhteelle ominainen (*stylized - unique*)
- vaikea - tehokas (*difficult - efficient*)
- kankea - joustava (*ridig - flexible*)
- kiusallinen - sulava (*akward - smooth*)
- epävarma - spontaani (*hesitant - spontaneous*)
- peitelty kriittisyys - ilmaistu kriittisyys (*overt judgment suspended - overt judgment given*)

Vuorovaikutussuhteen alkuvaiheelle on tyypillistä vähäiset keskustelunaiheet ja niukempi vuorovaikutus. Kun toinen on vielä itselle tuntematon pyrkivät osapuolet löytämään molempia yhdistäviä puheenaiheita. Vuorovaikutus on tunnustelevaa ja varovaista, ja omia sanomisia mietitään tarkasti. Keskustelunaiheet liikkuvat hyvin yleisellä tasolla, esimerkiksi omissa kiinnostuksenkohteissa ja sellaisessa tiedossa jonka toinen voisi muullakin tavalla saada selville. Itsensä haavoittuvaksi tekemistä vältetään, sillä suhdetta leimaa alkuvaiheessa epävarmuus toisen ajatuksista ja suhteen tulevaisuudesta.

Toisesta tiedetään suhteen alussa vasta suhteellisen vähän, jonka vuoksi vuorovaikutus voi olla vaikeaa ja viedä paljon energiaa. Toiselle osapuolelle ominaista huumoria tai nonverbaalisia vihjeitä ei välttämättä osata tulkita oikein, mikä voi johtaa kiusallisiin tilanteisiin ja virheellisten tulkintojen tekemiseen toisesta ihmisestä. Suhteen alkuvaiheessa toisen käyttäytymistä ennustetaankin esimerkiksi kulttuurille ominaisten normien ja stereotyyppien avulla, mikä auttaa meitä tulkitsemaan toista ihmistä muun tiedon vielä puuttuessa. (Knapp & Vangelisti 2009, 13-19.) Myös konteksti ja vuorovaikutussuhteen roolit luovat tietynlaisia normeja, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Nämä roolit, esimerkiksi asiakassuhteessa myyjä ja asiakas, luovat tietynlaisia odotuksia osapuolten väliselle vuorovaikutukselle. Myyjän voidaan esimerkiksi olettaa puhuvan asiakkaalle hyvin kohteliaasti ja nöyrästi sekä ottavan asiakkaan kaikessa ensimmäisenä huomioon. Mikäli näin ei käy voi roolin asettama ennako-oletus murtua, ja johtaa jopa suhteen päättymiseen. Kun toista osapuolta ei vielä tunneta, mietitään omia sanomisia ja niiden seurauksia erityisen tarkkaan. Toisen arvostelua vältetään tietoisesti, mikäli osapuolet kokevat suhteen itselleen tärkeänä. Kahden tuntemattoman ihmisen välinen negatiivinen kriittisyys voikin ilmaista osapuolten haluttomuutta suhteen etenemiselle.

Suhteen kehittyessä keskustelunaiheet laajenevat käsittämään useampia aiheita, ja asioista myös keskustellaan syvällisemmin tuoden omia mielipiteitä ja ajatuksia enemmän esille. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, alkaa suhteelle muodostumaan sille ominainen vuorovaikutustyyli. Tutustuessaan osapuolet kerryttävät tietoa toisistaan ja alkavat näkemään toisensa enemmänkin uniikkeina yksilöinä kuin jonkun yhteisön, esimerkiksi kulttuurin yhtenä jäsenenä. Vuorovaikutus muuttuu tiedon lisääntyessä tehokkaammaksi, kun toisen käyttäytymisen tulkitsemisen ja ennustamisen tukena on uniikkia tietoa yksilöstä. Tämän ansiosta myös omien

tunteiden ja mielipiteiden ilmaisu muuttuu kankeasta joustavammaksi, koska itsensä ilmaisuun on käytössä useampia väyliä. Tällöin esimerkiksi suuttumisen ilmaisemiseen voi riittää pelkästään tietynlainen katse, jonka merkityksen tunnistaa vain suhteen toinen osapuoli.

Vuorovaikutussuhteen kehittyessä osapuolille alkaa hahmottumaan myös suhteelle ominaiset roolit, mikä helpottaa vuorovaikutuksen muuttumista sulavammaksi ja spontaanimmaksi. Omia sanomisia ei mietitä enää niin tarkkaan, ja omia mielipiteitä ja ajatuksia jaetaan helpommin, eikä esimerkiksi nolostumista pelätä enää samoin kuin suhteen alkuvaiheessa. Osapuolet pystyvät täydentämään toistensa lauseita ja tulkitsemaan toistensa ajatuksia helpommin. Toiseen tutustua myös kriittisyyden ilmaiseminen lisääntyy ja helpottuu kun epävarmuus suhteesta vähenee, eikä esimerkiksi suhteen päättymisen pelko ole jatkuvasti läsnä (Knapp & Vangelisti 2009, 13 – 19; Baxter & Braithwaite 2015, 370.)

Voisi kuvitella, että asiakassuhteen kontekstissa jatkumoissa liikutaan jokseenkin hitaammin, eikä suhteen kehittyessä edetä vasemmalta oikealle niin selkeästi, kuin esimerkiksi läheisissä vuorovaikutussuhteissa. Asiakassuhdetta ei yleensä nähdä läheisenä suhteena, joten esimerkiksi keskustelun aiheet voivat pysyä hyvinkin niukkoina pyörien pääosin työhön liittyvien asioiden ympärillä. Asiakassuhteet voivat olla hyvinkin pitkäikäisiä, mutta niiden vuorovaikutus ei kuitenkaan välttämättä syvene suhteen edetessä yhtä selkeästi kuin läheisissä suhteissa. Toisaalta asiakassuhteen osapuolilla on mahdollisuus selvittää ennalta tiettyjä asioita toisesta yrityksestä, mikä voi sujuvoittaa ensimmäisiä vuorovaikutustilanteita ja tehdä niistä tehokkaita alusta alkaen.

Vuorovaikutussuhteiden kehittymistä tarkastelevissa tutkimuksissa on viime aikoina tarkasteltu esimerkiksi terapisuhteen kehittymistä potilaan saaman halvauksen jälkeen (Hersh, Wood & Armstrong 2018), johtajan vuorovaikutuksen merkitystä johtaja-alaisuuden kehittämisessä (Omilion-Hodges & Baker 2017) sekä työpaikan kulttuurien välisten suhteiden kehittymistä (Lahti & Valo 2013). Tutkimuskentästä puuttuu vielä tuoretta tutkimustietoa siitä, miten erilaiset työelämän vuorovaikutussuhteet kuten työtoverisuhteet tai asiakassuhteet kehittyvät vuorovaikutusprosessien kautta.

3.2 Asiakassuhteen kehittyminen

Asiakkaan ja myyjän välinen palveluprosessi johtaa aina jonkinlaiseen, pitkään tai lyhyeen yhteistyöhön osapuolten välillä (Grönroos 2009, 28). Yksittäisten tuotteiden ostaminen on usein lyhyempi prosessi kuin palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen, joka tapahtuu usein yhdessä asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa ja voi kestää hyvinkin pitkään. (Grönroos 2009, 48.) Grönroosin (2009, 30) mukaan asiakkaan ja myyjän välille voi kehittyä asiakassuhde, mikäli heidän väliset asiakastapaamisensa ovat toistuvia tai ajoittaisia, ja suhteen osapuolet haluavat ryhtyä suhteeseen. Mikäli asiakas on ostanut samalta palveluntarjoajalta usein tai mikäli sopimus on kestänyt kauan voidaan puhua asiakassuhteesta. Suhteen syntymiseen ei kuitenkaan välttämättä tarvita ostotapahtumaa, vaan se voi syntyä myös asennelähtöisesti. Suhde voi siis muodostua myös siinä tapauksessa mikäli asiakas kokee, että myyjä ajattelee hänen kanssaan samanhenkisesti. (Grönroos 2009, 62.)

Positiivisen asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttaa osapuolten välinen luottamus, jaetut arvot, korkeatasoinen vuorovaikutus sekä organisaation halu sopeutua asiakkaan tarpeisiin (Morgan & Hunt 1994 ; McGiven 1983). Suhteen kehittymistä edesauttavat myös esimerkiksi organisaation edustajan tietous tuotteesta tai palvelusta, tiedon jakamisen taito, joustavuus (Sias 2009, 167) sekä henkilökohtaisen yhteyden luominen toiseen osapuoleen itsestäkertomisen ja vitsailun avulla (Sias 2009, 164). Jaetun tiedon ja vuorovaikutuksen kautta rakentuneen luottamuksen avulla suhteen osapuolet voivat vähentää suhteeseen liittyvää epävarmuutta ja lisätä päätöksenteon tehokkuutta (Sheth & Parvatiyar, 1995). Jos asiakas kokee että osapuolten välinen suhde on erityinen ja arvokas, voi asiakassuhde syventyä (Grönroos 2009, 3). Asiakassuhde voi päättyä mikäli osapuolet ovat tyytymättömiä esimerkiksi suhteen laatuun tai jos asiakas vaihtaa palvelun toimittajaa (Grönroos 2009, 49).

Edellisessä luvussa esiteltyä Knappin ja Vangelistin (2009) vaihemallia on usein sovellettu läheisten vuorovaikutussuhteiden, kuten ystävyysuhteiden tai romanttisten suhteiden tutkimiseen. Welchin ja Rubinin (2002) mukaan vaihemallia voidaan soveltaa kuitenkin myös työelämän suhteiden, kuten asiakassuhteiden tarkasteluun. Tarkasteltaessa suhteen kehittymisen

vaiheita asiakassuhteen kehittymisen näkökulmasta, voidaan aloitusvaiheessa nähdä tärkeänä osapuolten kokonaisvaltainen miellyttävyys ja hyvän ensivaikutelman luominen. Aloitusvaiheessa keskustelunaiheet pyörivät perustietojen ympärillä kattaen esimerkiksi aiheet koulutuksesta ja työtehtävistä yhteisten mielenkiinnonkohteiden etsimiseen. Testaamisvaiheessa toiseen pyritään tutustumaan paremmin ja rakentamaan yhteistä viitekehystä keskustelulle. Toiselle kerrotut asiat saattavat olla pääosin positiivisia negatiivisten asioiden ilmetessä vasta myöhemmin. Hargien (2011, 245) mukaan jotkut asiakkaat kokevat negatiivisen informaation jakamisen hankalaksi suhteen alkuvaiheessa, koska toisen organisaation edustaja on vielä itselle tuntematon. Syventämisen vaiheessa aiheeseen (liiketoimintaan) kohdistuvat neuvottelut lisääntyvät, ja suhteeseen sitoutumiseen liittyvät asiat korostuvat. Integraation vaiheessa osapuolet alkavat hyötyä suhteesta, mikä voi näkyä esimerkiksi rahallisena etuna. Sitoutumisen vaiheessa suhde muuttuu esimerkiksi kumppanuudeksi tai hyvin kestäväksi asiakassuhteeksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan asiakkaiden käsityksiä yritysten välisistä (Business to Business, eli B2B) asiakassuhteista sekä niiden kehittymisestä. Yritysten välisessä asiakassuhteessa yritykset ostavat ja myyvät toisilleen tuotteita tai palveluita edistääkseen omaa liiketoimintaansa. Suhteen keskeisimmät osapuolet ovat koko organisaation sijaan sekä myyjä- että asiakasorganisaation edustajat, jotka keskinäisen vuorovaikutuksen kautta luovat, kehittävät ja ylläpitävät asiakassuhdetta. (Sias 2009, 163.)

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden käsityksiä B2B-asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä vuorovaikutusprosessien kautta, sillä suhde muodostuu ja on olemassa osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen kautta osapuolet tulkitsevat verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä ja luovat yhteisiä merkityksiä (Sias 2009, 11). Tutkimuksen tavoitteesta johdettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten asiakkaat merkityksentävät B2B-asiakassuhdetta ja sen kehittymistä?
2. Minkälaisia asiakassuhteita asiakkaat tunnistavat?

Käsitykset ja kokemukset ovat yksilöllisiä ja ne voivat vaihdella suurestikin eri henkilöiden välillä. Jotta asiakkaiden yksilöllisiä käsityksiä yritysten välisen asiakassuhteen kehittymisestä vuorovaikutusprosessien kautta voidaan ymmärtää, täytyy ensin ymmärtää heidän käsityksiään asiakassuhteesta. Esimerkiksi yksilön käsitykset asiakassuhteen alkamisesta voivat vaikuttaa siihen miten hän ymmärtää asiakassuhteen kehittymisen ja mitä hän pitää siinä tärkeänä. Kysymyksen avulla haetaan myös vastausta siihen, minkälaisena suhtena asiakkaat näkevät B2B-asiakassuhteen: ymmärretäänkö se enemmän yksilöiden vai yritysten välisenä suhtena? Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään siis ymmärtämään minkälaisia merkityksiä asiakkaat asiakassuhteelle ja sen kehittymiselle antavat.

Jokainen vuorovaikutussuhde on erilainen ja suhdetta rakentaviin ja kehittäviin vuorovaikutustilanteisiin vaikuttaa monet tekijät, esimerkiksi suhteen osapuolet ja konteksti. Asiakassuhteeseen sitoudutaan usein molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisen takia, ei esimerkiksi toisen viehättävyyden perusteella. Kaikkia asiakassuhteita yhdistää suhteen samat roolit, mutta suhteet voivat erota esimerkiksi suhteen syvyyden kautta. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, minkälaisia erilaisia asiakassuhteita asiakkaat tunnistavat, ja miten ne mahdollisesti eroavat toisistaan. Tutkimuskysymyksellä pyritään siis ymmärtämään yritysten välisten asiakassuhteiden luonnetta ja suhteen piirteitä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on laadullinen, sillä tutkimuskohteena ovat asiakkaiden henkilökohtaiset käsitykset asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pienehkö tutkimusjoukko ja sen mahdollisimman perusteellinen analysointi (Eskola & Suoranta 1998, 14). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui laadullisen tutkimuksen kentästä teemahaastattelu. Toisena vaihtoehtona olisi ollut kyselylomake, mutta teemahaastattelu valittiin siksi, koska asiakassuhteen muodostuminen on moniulotteinen ja kompleksinen ilmiö, joka voidaan käsittää eri tavoin esimerkiksi taustalla vaikuttavien henkilökohtaisten kokemusten takia. Tämän vuoksi koettiin tärkeänä että vastaaja pääsisi puhumaan melko vapaasti, jonka myötä esiin voisi tulla sellaisiakin asioita, joita ei ennen tutkimusta osattu odottaa. Kyselylomakkeella toteutettu tutkimus olisi saattanut tarjota suppeamman kuvan tutkittavasta ilmiöstä, sillä esimerkiksi kysymysten avaaminen tai tarkentavien lisäkysymysten esittäminen ei olisi ollut mahdollista. Kirjoittaminen nähdään lisäksi usein työläämpänä kuin suullinen vastaaminen, mikä olisi osaltaan voinut tehdä haastateltavien vastauksista niukempia.

Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että asiakkaiden oma ääni pääsee kuuluviin mahdollisimman vapaasti ja tutkijan on mahdollista pyytää haastattelujen aikana esimerkiksi perusteluja haastateltavan mielipiteisiin. Teemahaastattelu mahdollistaa kysymysten uudelleenjärjestelyn ja tarpeen vaatiessa tarkentavien lisäkysymysten esittämisen niin haastattelijan, kuin haastateltavan puolelta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Tämä koettiin tutkimusaiheen kannalta tärkeäksi, sillä

vuorovaikutus ja juuri sen merkitys asiakassuhteen kehittymisessä on ilmiö, jota haastateltavan voi olla hankala pohtia ilman haastattelijan antamia tarkennuksia. Teemahaastattelun vahvuutena nähtiin myös se, että ennalta määrättyjen teemojen avulla jokaisen haastateltavan kanssa tulee käytyä läpi samat asiat. Tämä paitsi helpottaa tutkijan työtä, myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kuten kaikissa aineistonkeruumenetelmissä, myös teemahaastattelussa on omat puutteensa. Haastattelutilanteessa on aina riski siihen, että tutkija sekoittaa omia arvojaan, oletuksiaan ja uskomuksiaan tutkimuskohteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi koskaan tarkastella tutkimuskohdetta täysin objektiivisesti. Tutkija voi kuitenkin omalla toiminnallaan pyrkiä objektiivisuutta kohti esimerkiksi tunnistamalla omia ennako-oletuksiaan tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 14.) Tämän tutkimuksen yhtenä suurimmista haasteista oli omien kokemusten huomiotta jättäminen ja tutkittavan ilmiön tarkastelu ilman ennako-oletuksia. Tutkimusprosessin aikana kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että haastattelukysymykset ja tarkentavat lisäkysymykset olisivat mahdollisimman vähän haastateltavaa johdatteluvia. Tämän vuoksi haastattelukysymykset esimerkiksi testattiin pilottihaastattelussa ennen varsinaisia haastatteluja.

Haastattelukysymykset suunniteltiin kohdistumaan tiettyihin teemoihin, ja teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelutilanne eteni näiden teemojen mukaan yksityiskohtaisesti laadittujen kysymysten ja järjestyksen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Haastattelurungon (liite 1) teemat johdettiin tutkielman taustakirjallisuudesta. Teemoiksi, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, muodostuivat:

- Asiakassuhde
- Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus
- Asiakassuhteiden kehittyminen
- Asiakassuhteiden kehittymistä estävät tekijät

Jotta asiakassuhteiden kehittymistä voidaan ymmärtää syvällisesti täytyy ensin ymmärtää se, millaisena ilmiönä asiakkaat ymmärtävät asiakassuhteen. Tämän vuoksi ensimmäiseksi teemaksi muodostui asiakassuhteen teema. Ensimmäisen teeman avulla pyrittiin

ymmärtämään haastateltavien käsityksiä siitä, millainen suhde asiakassuhde on ja mitä ilmiöitä siihen liitetään. Toinen teema liittyi myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Teemaan kuuluvilla kysymyksillä pyrittiin ymmärtämään myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen piirteitä ja esimerkiksi keskustelun aiheita. Asiakassuhteen kehittyminen ja sitä estävien tekijöiden tarkastelu jätettiin haastattelun loppuun, sillä teemaan liittyviin kysymyksiin vastaamisen ajateltiin edellyttävän aiheeseen sisälle pääsyä.

Haastattelun teemat kulkevat lomittain eikä niitä voi täysin erottaa toisistaan. Tämän vuoksi jo ennen haastatteluja oli tiedossa, että haastateltavat voivat vastata useamman teeman kysymyksiin samanaikaisesti. Teemat kuitenkin muodostivat toimivan rungon ja niiden avulla uskottiin saatavan vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin.

4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää eri alojen edustajaa, jotka ovat työssään mukana yrityksen asiakastapaamisissa asiakkaan roolissa. Haastateltavien ikä vaihteli 24 ja 60 välillä. Haastateltavista miehiä oli neljä ja naisia kolme. Kaikki tutkimushenkilöt löytyivät omien verkostojen kautta. Tutkittavista kolmen kanssa haastattelu sovittiin kasvotusten ja neljälle lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostiviestinä (liite 1). Haastattelusta sovittaessa tutkittaville kerrottiin kaikki oleellinen tulevasta tutkimustilanteesta ja prosessin etenemisestä korostaen erityisesti tutkittavan ja tämän yrityksen anonymiteettiä. Yhteydenotossa kerrottiin myös haastattelujen äänittämisestä, jonka esille tuomisen Eskola ja Suoranta (1998, 66) näkevät tärkeänä jo ennen haastattelutilannetta. Kaikki tutkimukseen pyydetty seitsemän henkilöä suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Tutkimusjoukon haluttiin olevan mahdollisimman laaja ja monta toimialaa kattava, jonka vuoksi jokainen haastateltava pyrittiin saamaan eri organisaatiosta. Tutkimusjoukko koostui lopulta media-alan, ohjelmistopalvelualan, vähittäiskaupan alan, ITC-alan, markkinointi- ja viestinnän alan yritysten edustajista. Haastateltavista kaikki paitsi yksi ovat jonkinlaisessa johtoasemassa omassa yrityksessään.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2018. Haastattelujen tarkempi ajankohta ja paikka sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen, ja haastateltavia pyydettiin varaamaan tutkimukselle aikaa noin tunnin verran. Haastattelujen kesto vaihteli 50 minuutista 80 minuuttiin, ja haastattelujen kokonaiskesto oli yhteensä 7 tuntia ja 15 minuuttia. Haastattelut äänitettiin Jyväskylän Yliopistolta lainatulla nauhurilla. Jokainen haastattelu aloitettiin kertaamalla tutkimuksen tarkoitus ja aikataulu, sekä annettiin haastateltavalle mahdollisuus esittää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Kaikkien haastattelujen alussa käytettiin aikaa myös rennon ilmapiirin luomiseen jutustelemalla arkipäiväisistä asioista. Tällä pyrittiin rakentamaan luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille, jotta jännittävä tilanne olisi mahdollisimman miellyttävä kokemus haastateltavalle. Haastattelujen aikana keskityttiin haastateltavan kuuntelemiseen ja lisäkysymysten esittämiseen, mutta sen aikana tehtiin myös muistiinpanoja haastattelusta, esimerkiksi jos haastateltava koki kysymykseen vastaamisen hankalaksi. Tällä pyrittiin paitsi valmistautumaan seuraavaan haastatteluun paremmin, myös helpottamaan analyysivaihetta.

Jokainen haastattelu eteni omaan tahtiinsa. Useimmille haastateltavista tutkimukseen osallistuminen oli ensimmäinen kerta ja jotkut kertoivatkin avoimesti jännittävänsä haastattelun äänittämistä ja väärin vastaamista. Joidenkin kysymysten kohdalla haasteeksi osoittautuikin se, että haastateltava selkeästi pohti oman vastauksensa riittävyyttä. Varsinkin haastattelujen aluksi vastaaminen oli tunnustelevaa ja niukkasanaista, mutta muuttui haastattelun edetessä laveammaksi. Vaikeimpia kysymyksiä haastateltaville tuntuivat olevan asiakassuhteeseen liittyvät kysymykset, joissa tarkasteltiin muun muassa B2B-asiakassuhteelle tyypillisiä piirteitä. Moni palasikin täydentämään ensimmäisiä kysymyksiä vielä haastattelun edetessä pidemmälle. Vaikeana koettiin myös asiakkaan roolissa pysyminen, sillä monet haastateltavista olivat toimineet ainakin jossain vaiheessa työuraansa myös myyjän roolissa. Helpoimmilta kysymyksiltä vaikuttivat omien kokemusten pohtiminen hyvistä ja huonoista asiakassuhteista, joita kuvattiin usein esimerkein. Haastattelujen jälkeen käytettiin hetki aikaa jutusteluun, ja haastateltavilta kyseltiin ajatuksia tutkimustilanteesta. Tutkittavat kokivat haastattelutilanteen rennoksi ja mukavaksi, ja jotkut kuvailivat sitä jopa terapeutiksi. Asioiden pohtiminen ääneen antoi monelle uutta perspektiiviä sekä uusia toimintatapoja omien asiakassuhteiden tarkasteluun ja hoitamiseen. Jokainen haastattelu siirrettiin välittömästi haastattelun loputtua ulkoiselle kovalevyllä ja poistettiin nauhurista.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysissä aineistoa selkiytetään ja pyritään sen kautta tuottamaan uutta tutkimustietoa (Eskola & Suoranta 1998, 100). Aineistoon tutustuminen aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut asiatarvasti. Litteroinnissa äänitetty aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon, jolloin kerätty aineisto saadaan helpommin analysoitavaan muotoon (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Litteroinnin yhteydessä aineistoon tulee myös tutustuttua syvällisesti, kun haastatteluista nousseet asiat kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroidun aineiston kokonaispituus oli yhteensä 61 sivua fontilla Calibri, pistekoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Asiatarkka litterointi valittiin sanatarvan sijaan siksi, koska tutkittavan ilmiön kannalta ei ollut relevanttia ottaa huomioon esimerkiksi puheen taukoja tai sanavalintoja.

Aineisto oli kokonaisuudessaan hyvin kattava ja jopa parempi, mitä ennalta osattiin odottaa. Aineisto oli rikasta ja kuvailevaa, ja se sisälsi paljon haastateltavien esimerkkejä omista kokemuksista. Aineistosta pystyi huomaamaan haastateltavien monen vuoden kokemuksen asiakassuhteiden hoitamisesta, sillä asioita pohdittiin hyvinkin syvällisesti monesta eri näkökulmasta katsottuna. Aineistosta pystyi havaitsemaan haastattelujen mahdollisen alkuvaiheen jännityksen ja epävarmuuden, sillä vastaukset pitenivät ja pohdinta muuttui syvällisemmäksi haastattelujen edetessä.

Laadullisen aineiston jäsentäminen ja analysointi on usein monivaiheinen prosessi, joka vaatii aineiston perinpohjaista tuntemista (Eskola & Suoranta 1998, 111). Litteroinnin jälkeen aineistoon syvennyttiin lukemalla jokainen haastattelu huolellisesti läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen jokainen vastaus tuotiin kyseisen haastattelukysymyksen alle helpottamaan vastausten kokonaiskuvan hahmottamista. Litteroitua aineistoa tiivistettiin ja selkeytettiin poistamalla siitä kaikki tutkielman kannalta epäolennainen, esimerkiksi jos haastateltava oli puhunut aiheen vierestä. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin myös kaikki haastateltavien tunnistetiedot ja jokainen haastateltava sai oman, satunnaisesti valitun tunnistekoodin väliltä H1-H7. Koska tutkimusjoukkona oli yksityishenkilöt yritysten edustajina, oli henkilötietojen lisäksi haastateltavan yritykseen liittyvien tunnistetietojen poistaminen tarkoituksenmukaista. Haastateltavien taustatiedoista tutkielmaan otettiin mukaan ainoastaan haastateltavien sukupuoli ja ikä sekä yrityksen toimiala, joilla koettiin voivan olla merkitystä tutkimuksen tulosten analysoimisessa. Aineiston tiivistämisen ja

selkiyttämisen jälkeen alettiin tutkimaan tarkemmin mitä aineistosta löytyy, sillä laadullisin menetelmin kerätty aineisto vastaa harvoin suoraan tutkimuskysymyksiin ilman aineiston analyysia (Ruusuvuori ym. 2010, 13).

Tämän tutkielman analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jonka tarkoituksena on löytää aineistosta yhdistäviä tai erottavia piirteitä järjestelemällä aineistoa litteroinnin jälkeen teemoiksi (Hirsjärvi & Hurme 2017, 173). Teemoittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi koodausta, joka helpottavaa aineiston käsittelyä. Koodaus auttaa esimerkiksi aineiston selkeyttämisessä ja tutkimuksen kannalta merkittävien asioiden löytämisessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koodausyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, jolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa haastateltavan samaan aiheeseen liittyvää puheenvuoroa tai puheenvuorojen kokonaisuutta.

Aineiston analyysi eteni siten, että yksittäisistä ajatuskokonaisuuksista muodostettiin laajemmat pääteemat, jonka jälkeen pääteemoista muodostettiin tarkempia alateemoja. Teemoittelun aluksi jokainen aineiston ajatuskokonaisuus koodattiin omalla värikoodillaan sen mukaan mihin tutkimuskysymykseen kukin vastasi. Jotkin ajatuskokonaisuudet saattoivat saada useamman värikoodin, mikäli ne vastasivat useampaan kysymykseen tai liittyivät kysymysten ulkopuolisiin asioihin. Useamman värikoodin saaneet ajatuskokonaisuudet käytiin useamman kerran läpi, jotta jokaiselle löytyi osuvin pää- ja alateema. Koodauksen jälkeen saman värikoodin saaneet ajatuskokonaisuudet tuotiin yhteen oman pääteemansa alle, joita muodostui kaksi. Tämän jälkeen kunkin pääteeman sisällä alettiin yksittäisistä ajatuskokonaisuuksista muodostamaan pienempiä kokonaisuuksia, eli alateemoja. Alateemoja muodostui yhteensä viisi. Teemoittelun avulla aineistosta nousseet pää- ja alateemat olivat:

Asiakassuhteen määritelmä

- asiakassuhde myyjän ja asiakkaan välisenä yhteistyönä
- asiakassuhteen odotukset ja tavoitteet

Asiakassuhteen kehittyminen

- kehittymisen vaiheet

- suhteen kehittymistä edistävä vuorovaikutus
- suhteen kehittymistä estävä vuorovaikutus

Esimerkiksi seuraava ajatuskokonaisuus kuului aluksi asiakassuhteen määritelmä -pääteemaan, josta muodostettiin sen jälkeen asiakassuhteen odotukset -alateema:

”Jos on täysin uusi toimittaja ja uus asiakassuhde niin odotukset liittyvät eniten siihen, saanko rahoilleni vastinetta, et vastaako se palvelu mun odotuksia.”

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla käytettiin teemoittelun lisäksi myös tyypittelyä, sillä aineistosta alkoi analyysin aikana muodostumaan erilaisia asiakassuhdetyppejä mitä ei aluksi osattu odottaa. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä samankaltaisiksi tyypeiksi ja aineiston esittämistä näiden tyyppien mukaan. Sen tavoitteena on löytää tutkittavasta ilmiöstä jotain sille tyypillistä ja olennaista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Jotta tyypittely on mahdollista, täytyy aineistoa jäsentää ensin muiden menetelmien avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 131.) Teemoittelun jälkeen aineistosta pystyi tunnistamaan toisistaan eroavia suhteen piirteitä, jotka tyypiteltiin neljäksi eri suhdetyypiksi ja päätettiin ottaa mukaan tuloksiin. Aineistosta muodostuneet asiakassuhdetypit ovat:

- Tuloskeskeinen asiakassuhde
- Neutraali asiakassuhde
- Sitoutunut asiakassuhde
- Syvälinen asiakassuhde

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tuloksissa on käytetty suoria haastatteluesimerkkejä haastateltavien sanomisista. Haastatteluesimerkkien tuomisella osaksi tuloksia pyrittiin helpottamaan lukijaa ymmärtämään tutkijan ajatuksenkulkua ja hahmottamaan tuloksia paremmin. Joihinkin haastatteluesimerkkeihin joista esimerkiksi konteksti tai asiayhteys ei käy selväksi on lisätty tarkennuksia hakasulkeisiin. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen tuloksia.

5 TULOKSET

5.1 Asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden käsityksiä B2B-asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä vuorovaikutusprosessien kautta. Asiakkaat määrittelevät B2B-asiakassuhdetta vuorovaikutussuhteelle tyypillisten piirteiden mukaan. Suhdetta määrittää sen jatkuvuus, suhteelle annetut odotukset sekä suhteen merkityksellisyys sen osapuolille. Seuraavassa esittelen asiakkaiden käsityksiä asiakassuhteesta vuorovaikutussuhteena, ja kuvaan asiakassuhteen kehittymisen vaihteellisuutta. Esitän lisäksi poimintoja haastatteluista tukemaan tuloksia.

5.1.1 Asiakassuhde vuorovaikutussuhteena

B2B-asiakassuhde on haastateltavien mukaan kahden organisaation välillä tapahtuvaa yhteistyötä, joka kiteytyy asiakkaan ja myyjän väliseen vuorovaikutussuhteeseen: vaikka B2B-asiakassuhteesta puhutaankin yritysten välisenä asiakassuhteena, syntyy suhde organisaatioiden edustajien välille, ja on olemassa heidän välisessä vuorovaikutuksessaan. Asiakassuhde on parhaimmillaan myyjän ja asiakkaan välistä yhteistyötä, joka tuo hyötyä ja arvoa molemmille osapuolille.

Haastateltavat pitävät myyjän roolia asiakassuhteiden kehittymisessä erittäin tärkeänä. Ensimmäisissä tapaamisissa myyjästä saatu kuva on usein yksi ratkaisutekijä siinä, lähteekö asiakassuhde kehittymään myyjän ja asiakkaan välille vai ei. Haastateltavat kokevat myyjän ja asiakkaan välisen suhteen merkityksellisemmäksi ostettaessa palveluita kuin tuotteita, ja suhteen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä enemmän myyjä on mukana palvelun tuotantoprosessissa. Mikäli myyjäorganisaatio tarjoaa uniikkia tuotetta tai palvelua jota ei löydy samanlaisena muilta, ei asiakassuhteella koeta olevan juurikaan merkitystä ostopäätökseen. Asiakassuhteen merkitys kuitenkin kasvaa tilanteissa, joissa useampi myyjäorganisaatio tarjoaa hinnaltaan ja laadultaan samankaltaista tuotetta tai palvelua. Tällöin myyjän ja asiakkaan välisen suhteen laatu vaikuttaa suuresti asiakkaan ostopäätökseen, sillä asiakas ostaa usein organisaatiolta

jonka edustajan kanssa yhteistyö sujuu parhaiten. Hyvä asiakassuhde myyjän ja asiakkaan välillä voi siten myös toimia asiakkaan sitouttajana yritykseen. Seuraavat esimerkit kuvaavat myyjän merkitystä suhteeseen sitoutumisessa ja ostopäätöksessä.

H5: Et siinä kohdalla oli merkitys älyttömän iso, ja jos sattuis käymään niin et siellä tulis henkilömuutoksia ja meidän yhteistyökumppani vaihtuis, niin voisin hyvin kuvitella et vaihtaisin toimittajaa siinä kohdalla, mut niin kauan kun siellä pysyy tää sama henkilö ni ei olla lähössä vaihtamaan.

H6: Puol vuotta sitten tein valintaa kahen tuotteen välillä joissa ei ollu kauheesti hintaeroo, ni siinä lähtökohtasesti oli ihan eri fiilis toisen myyjän kanssa. Sit oli helppo valita ja perustelinkin valintaa vaan sillä myyjällä.

Asiakassuhde on haastateltavien mukaan parhaimmillaan suhde johon molemmat osapuolet antavat oman panoksensa, ja jossa toiseen voi luottaa tilanteessa kuin tilanteessa. Kun haastateltavat kokevat saavansa asiakkaina hyvää palvelua kokevat he olevansa tärkeitä myyjille ja tällöin suhteeseen halutaan myös itse panostaa enemmän.

H1: Jos koen että asiakkaana saan hyvää palvelua ja hyvää lisäarvoa tuottavaa tekemistä, ni haluan panostaa siihen myös omalla tekemisellä.

Tällaisen asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttaa haastateltavien mukaan esimerkiksi myyjän asiantuntijuus, joka koostuu palveluiden, tuotteiden ja toimialan tuntemisen lisäksi hänen vuorovaikutustaidoistaan, kuten kuuntelemisen ja viestinnän mukauttamisen taidosta. Kun myyjä kuuntelee, on aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeesta ja vastaa siihen lisääntyä asiakkaan luottamus siitä, että myyjä ajattelee hänen parastaan. Asiantunteva myyjä ottaa myös omassa käyttäytymisessään ja vuorovaikutuksessaan huomioon asiakkaan vuorovaikutustyylin ja -osaamisen. Viestinnän mukauttaminen tilanteen ja asiakkaan mukaan lisää haastateltavien mukaan tunnetta henkilökohtaisesta palvelusta.

H3: Myyjän ammattitaitoa on, että osaa oikeasti kuunnella asiakasta. Ettei se oo vaan sitä tuoteokseennusta et kertoo kaiken mitä on varastossa.

Niin kuin kaikki vuorovaikutussuhteet, myös asiakassuhde sisältää epävarmuuden tunteita.

Myyjän ja asiakkaan välille muodostunut luottamus vähentää osapuolten epävarmuutta, kun toiseen voi luottaa aikataulun pysymisen ja työn laadun lisäksi myös siinä, että hän ei tilaisuuden tullen käytä hyväksi. Haastateltavien mukaan osapuolten välinen luottamus myös helpottaa negatiivisista asioista keskustelemista: kun henkilöiden välille on syntynyt luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, on ongelmiin helpompi etsiä yhdessä ratkaisuja. Seuraavat esimerkit kuvaavat luottamusta epävarmuuden vähentäjänä, sekä sen merkitystä negatiivisista asioista keskustellessa.

H3: Ja luottamuksellisuus suhteessa, et ei oo semmonen fiilis että pitää olla tarkkana ja vahtia ettei toinen osapuoli yritä viilata linssiin tilaisuuden tultua.

H1: Mulle on tärkeitä et on luottamus puolin ja toisin siihen tekemiseen, kun silloin uskaltaa tuoda myös ne epäkohdat esiin.

Osapuolten suhteelle asettamat odotukset vaikuttavat siihen, millainen vuorovaikutussuhde heidän välilleen syntyy. Myös asiakassuhteeseen liitetään paljon odotuksia, jotka liittyvät haastattelujen perusteella suurelta osin myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen sekä tarpeiden täyttymiseen. Haastateltavat kokevat, että B2B-asiakassuhteeseen liittyy suurempia odotuksia kuin kuluttajamarkkinointiin (B2C), jossa kyse on usein pienemmistä investoinneista eivätkä suhteet ole välttämättä niin pitkäaikaisia.

Kaiken asiakassuhteeseen liittyvän toiminnan odotetaan olevan tehokasta. Tehokkuus korostuu etenkin tapaamisissa, joihin myyjän odotetaan valmistautuvan hyvin. Myyjältä odotetaan myös hyvää ajanhallintaa, sillä yritysmaailmassa asiakastapaamisiin käytetty aika on usein rajallista. Haastateltavien mukaan suhteen tehokkuutta ja koettua tyytyväisyyttä voisi lisätä keskustelemalla suhteeseen liittyvistä odotuksista ja tavoitteista suhteen alkuvaiheessa.

H2: Vois olla hyvä tapa myyjällä, et priiffais alussa että millasta se yhteydenpito tulis olemaan ja kyselis vaikka meidän toiveita että millasta halutaan.

B2B-asiakassuhteeseessa odotuksia kohdistuu haastateltavien mukaan paljo myös oman tarpeen täyttymiseen eli siihen, saako rahoilleen vastinetta ja niitä tuloksia mitä on ajateltu. Tarpeen täyttymiseen liittyy myös se, vastaako tuote tai palvelu sitä mitä on luvattu.

H6: Saadaan tuloksia ja toisesta päästä ollaan kiinnostuneita siitä millaisia tuloksia ollaan saatu ja jeesaamaan siinä miten saadaan vieläkin parempia.

H5: Jos on täysin uusi toimittaja ja uus asiakassuhde niin odotukset liittyvät eniten siihen, saanko rahoilleni vastinetta, et vastaako se palvelu mun odotuksia.

Asiakassuhteen vuorovaikutuksen odotetaan olevan asiantuntevaa, läpinäkyvää ja rehellistä. Rehellisyys näkyy esimerkiksi siinä, että myyjä ei lupaa ostotilanteessa liioja ja asiakkaan odotukset täyttyvät. Läpinäkyvyydellä haastateltavat tarkoittavat oma-aloitteista muutoksista ja myöhästymisistä ilmoittamista ja avointa ilmapiiriä, jossa asioita ei jätetä kertomatta. Haastateltavat odottavat, että myyjän ja asiakkaan välinen yhteydenpito on helppoa ja täsmällistä: kun asiakas kohtaa ongelman, haluaa hän saada siihen vastauksen yhdellä soitolla.

H6: Itse ainakin odotan ja toivon et olisi helppoa se yhteydenpito, et jos on joku ongelma ni saa nopeesti vastauksen, löytyy joustavuutta puolin ja toisin.

Suhteessa pyritään usein pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, mutta odotukset voivat liittyä myös asiakkaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Myyjä ja asiakas ovat usein eri alojen asiantuntijoita, ja toiselta osapuolelta voidaan myös mahdollisuuksien mukaan oppia. Haastateltavat näkevät asiakassuhteen siis myös mahdollisuutena oppia toiselta osapuolelta jotain uutta.

H5: Jos koen, että saan hemmetin hyvää konsultointiapua siltä toiselta, niin kyllä se rikastuttaa muakin eikä pelkää sitä yritystä. Mielellään tekee yhteistyötä sellasten kumppaneiden kanssa, keiden asiantuntijuutta arvostaa, et jos koen että voin itse kehittää mun asiantuntijuutta tekemällä yhteistyötä just tän kanssa, ni todellakin tosi mielellään valitsee myös sellasen kumppanin.

Kun asiakkaan suhteelle asettamat odotukset ja kokemus kohtaavat, tuottaa se hyvät lähtökohdat suhteen eteenpäin kehittymiselle ja syventymiselle.

5.1.2 Asiakassuhteen kehittyminen

Haastateltavien mukaan asiakassuhde on jatkuva prosessi, joka kehittyy johdonmukaisesti johonkin suuntaan. Suhde muodostuu ja sitä ylläpidetään yksittäisissä tilanteissa, kun myyjä ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhde sisältää erilaisia toimenpiteitä ja sitä pyritään viemään eteenpäin ja kehittämään tarkastelemalla saatuja tuloksia. Mikäli asiakassuhteeseen ja siitä saatuihin hyötyihin ollaan tyytyväisiä, voi yhteistyö B2B-liiketoiminnassa jatkua hyvinkin pitkään. Parhaimmillaan asiakassuhde onkin haastateltavien mukaan pitkään jatkuvaa, molemminpuolista ongelmanratkaisua, jonka yhteydenpito ei lopu ostoon tai sopimuksen tekemiseen.

Haastateltavien mukaan asiakassuhteen kehittämisessä on tiettyjä vaiheita. Asiakassuhteen kehittyminen ja suhteen vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä: asiakassuhde kehittyy sen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja kun vuorovaikutus muuttuu, muuttuu sen myötä asiakassuhdekin. Vaiheet, joita asiakassuhteen kehittämisessä voidaan tunnistaa ovat:

- Tutustumisvaihe
- Asiakassuhteen alkaminen
- Asiakassuhteen syventymisen vaihe

Haastateltavat näkevät asiakassuhteen pidempiaikaisen yhteistyön tuloksena, joka ei usein synny heti ensikohtaamisessa. Asiakassuhteen alkamista edeltää *tutustumisvaihe*, joka käsittää yhteydenoton ja ensimmäiset asiakastapaamiset edustajan kanssa. Yhteydenotto voi tapahtua joko asiakkaan tai myyjän aloitteesta. Tutustumisvaiheessa myyjän ja asiakkaan roolit ovat haastateltavien mukaan voimakkaammin läsnä kuin myöhemmissä vaiheissa, joissa roolit tasoittuvat. Ensikohtaaminen, eli ensimmäinen asiakastapaaminen voi tapahtua joko kasvotusten tai teknologiavälitteisesti. Asiakastapaamisten vuorovaikutus on asiallista ja kankeaa, ja vuorovaikutuksen tavoitteena on pääasiassa selvittää asiakkaan tarve ja löytää siihen sopiva ratkaisu. Tutustumisvaiheessa molemmat osapuolet pohtivat asiakassuhteen kannattavuutta ja hyötyä, ja tekevät päätöksen siitä halutaanko toisen kanssa aloittaa yhteistyö.

H3: Ensimmäisessä tapaamisessa molemmat esittelee oman yrityksensä siinä ja käydään läpi tuotetietoutta ja mitä on tarjota. Lähtee monesti siitäkin se suhde, että meillä on tarve johonkin, katotaan kenellä tätä on. Voi

lähtee monta kertaa siitäkin et me otetaan yhteyttä. Tulee monesti tarjouspyyntöjä meidän omilta asiakkailta ja sit ruetaan kattomaan et kuka sitä tarjoo.

H6: Ensimmäiset keskustelut yleensä on vähän semmosta hakemista.

H3: Alkuunhan se on vakavampaa ennenku mennään sille henkilökohtasemmalle tasolle et voit huumoria viljellä.

Asiakastapaamisessa toisesta luodaan ensivaikutelma, jolla on suuri merkitys sille muodostuuko asiakassuhdetta vai ei. Haastateltavien mukaan tapaamisissa aistii melko nopeasti myyjän tavoitteen eli sen, haluaako tämä panostaa suhteeseen vai mennäänkö kauppa edellä. Siihen, millainen ensivaikutelma toisesta syntyy vaikuttaa haastateltavien mukaan myyjän valmistautuminen, asiantuntijuus ja vuorovaikutustaidot. Hyvän ensivaikutelman tehnyt myyjä on ottanut selvää asiakkaan toimialasta, on kiinnostunut asiakkaasta ja tämän tarpeista, kuuntelee ja mukauttaa vuorovaikutustaan toisen osapuolen mukaan. Ensivaikutelmaa luonnehditaan lupaukseksi tulevasta, kun esimerkiksi toisen luonteenpiirteistä ja luotettavuudesta tehdään tulkintoja. Ensivaikutelma on haastateltavien mukaan suhteellisen pysyvä, mutta voi välillä myös murtua suhteen edetessä.

H6: Siinä mielessä semmosia pettymyksiä voi tulla, et jos se vaikuttaa aluks tosi hyvältä ja sit ku nimi on paperissa ni ei kuulukaan. Et sit ei oookkaan vastannu sitä mielikuvaa minkä ite on luonu, et tän kans on varmaan helppo tehdä töitä.

H6: Miks oliskin tärkeitä et siinä olis semmonen luontevuus, kun se ensivaikutelma on vähän semmonen lupaus siitä millasta se yhteistyö tulee sitte olemaan. Jos vähän naureskellaan yhdessä ni se luo semmosta kuvaa että näitten kanssa vois olla kiva tehdä yhteistyötä.

H1: Kyllähän sillä on merkitystä ja kyllä se ensivaikutelma luo sen koko pohjan yhteistyölle. Ensivaikutelma on tärkeä, ja tossa tapauksessa jos mokaat ni se on tosi vaikea korjata.

Jotkin tapaamiset eivät etene lainkaan tutustumisvaihetta pidemmälle, jolloin asiakassuhdetta ei haastateltavien mukaan ole vielä syntynyt. Myyjästä saatu huono ensivaikutelma voi siis myös pysäyttää suhteen kehittymisen.

H7: Kyl sen huomaa että kenen kanssa kemia mätsää ni sen kanssa tehdään töitä. Jos on alusti semmonen kenen kanssa et oikeen tuu toimeen ni et sä niiden kanssa halua tehdä yhteistyötä ellei oo ihan pakko.

H3: Kyllähän siinä miettii et onks se nyt aina tämmöstä jos ne ei ees tähän jaksanu panostaa. Tulee semmonen kuva et ehkä ei nyt ihan.

Muita syitä sille, että tutustumisvaihe ei johda asiakassuhteeseen on haastateltavien mukaan se, jos tuote tai palvelu ei kohtaa tarpeen kanssa, tai edustajasta huokuu ylimielisyys tai liika oman edun ja kaupan tavoittelu. Haastateltavien mukaan yksi pahimmista etäännyttäjäistä on myyjän aggressiivinen vuorovaikutus, jolla yritetään saada asiakas ostamaan tilanteesta ja tarpeesta riippumatta.

H2: Monesti oon samalla lehdelle toittottanu, että meidän kohderyhmä on tämä ja ei oo järkee mainostaa teidän lehdessä, ni ei niitä pätkääkään tuntunu kiinnostavan eivätkä kuunnelleet, vaan yrittivät jatkuvasti vaan keksiä uusia syitä sille miks pitäis tilata vaikka se olis ihan päivänselvää rahanhukkaa.

H1: Jos se (myyjä) on ylimielinen. On semmosia edustajia jotka tuntee oman arvonsa liian hyvin ja asettuu meidän asiakkuuden yläpuolelle ja tavallaan sanelee asioita, ni sitten se mielenkiinto sitä yritystä kohtaan on aika huono eikä kiinnosta panostaa siihen suhteeseen.

Myös luottamuksen puute voi olla estävä syy suhteen syntymiselle. Luottamuspuute voi haastateltavien mukaan syntyä esimerkiksi yrityksen tuntemattomuudesta ja asiakasreferenssien puutteesta. Epäluottamus syntyy myös tilanteissa, joissa myyjä jakaa muihin asiakkaisiin liittyvää tietoa eteenpäin.

H5: Voi olla myös luottamuspuute, että ei koe että tulisit saamaan ratkaisua vaikka se myyjä kuinka yrittäis selittää että tää on ratkaisu niihin kaikkiin teidän ongelmiin. Jos se ei pysty perustelemaan sitä niin aukottomasti ja jos sä et koe että se myyjä tarjoaa jotain muutakin lisäarvoa, niin ei se luottamus siitä rakennu siitä siihen asti että haluisit lähteä ostamaan.

H6: Mut jos en oo kuullu millanen firma se on eikä oo heittää mitään faktoja, niin se voi etäännyttää.

Asiakassuhteen ja vuorovaikutussuhteen yksi suurimmista eroista näkyy asiakassuhteen sopimuksellisuudessa: *asiakassuhde alkaa* haastateltavien mukaan sopimuksesta tai tuotteen tai palvelun käyttöönotosta. Joissain tilanteissa ostopäätös syntyy ensimmäisellä kerralla, kun taas joidenkin myyjien kanssa tarvitaan monta asiakastapaamista ennen ostopäätöksen tai sopimuksen tekoa. Asiakastapaamisten ja asiakassuhteen eroja haastateltavat vertasivat esimerkiksi parisuhteen muodostumiseen:

H2: Se on yhden illan juttu versus parisuhde, että jos on tällöinen yksittäinen tapahtuma, niin silloin hyötykin on hetkittäinen, eikä vie meidän yrityksen liiketoimintaa välttämättä pitkälle ja kehittää sitä. Sitä jos se on pitkä asiakassuhde jossa yhteistyössä kehitetään sitä liiketoimintaa maksua vastaan.. Vähänku parisuhteessakin, et se antaa elämään vähän enemmän kun se on tommonen pitkäaikainen juttu.

H4: Asiakastapaaminen liittyy tähän asiakassuhteen elinkaareen, et se on tätä seurusteluvaihetta, et ei olla vielä solmittu asiakassuhdetta. Eli joku tulee esittäytymään ja kertomaan palveluistaan. Se on ensimmäinen vaihe se asiakastapaaminen.

Haastateltavien mukaan asiakassuhteesta voidaan joskus puhua myös tilanteessa, jossa sopimusta tai ostoa ei ole vielä tapahtunut. Mikäli myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutusosaaminen on samalla tasolla ja he jakavat samoja arvoja ja kiinnostuksen kohteita keskenään, voi se synnyttää motivaatiota suhteen muodostamiseen ja kehittämiseen. Tätä haastateltavat kutsuivat henkilökemioiden kohtaamiseksi, joka ilmenee usein jo ensimmäisten asiakastapaamisten aikana. Haastateltavien mukaan myyjän ja asiakkaan välinen kemioiden kohtaaminen johtaa usein syvällisemmän asiakassuhteen muodostumiseen. Haastateltavat kuvasivat henkilökemiaa ja sen merkitystä asiakassuhteen muodostumisessa seuraavasti:

H5: Jos henkilökemiat kohtaa heti, niin voidaan puhua asiakassuhteesta, vaikkei oltaiskaan tavattu kertaakaan kasvotusten, et jos on muutamanki kerran puhunu tosi mukavan henkilön kanssa puhelimesta ja heti löytyy yhteisymmärrys, eikä välttämättä olis ees tilattu mitään tuotetta heiltä vielä, mut on niin positiiviset odotukset sitä kohtaan.

H3: Joidenkin kanssa se heti vaan sujuu, ne on tehny sitä tarpeeks kauan ja osaa aistia mitä kaveri aattelee, osaa käsitellä sitä toista oli se minkälainen kaveri vaan siellä toisella puolella ja osaa väistellä niitä kulmia.

Siinä, pidetäänkö kertaostosta vielä asiakassuhteena vai ei ilmeni haastateltavien keskuudessa suurta vaihtelua. Seuraavat haastatteluesimerkit kuvaavat tätä haastateltavien mielipiteiden moninaisuutta:

H1: Ei oo varmaan mitään aikamäärää siinä. Koen et asiakassuhteet on ne kaikki, jotka on koko ajan käynnissä tai voimassa.

H5: Toistuvuus, eli jos toistuvasti ostetaan jotain tältä tietyltä toimittajalta eikä muulta, viimeistään silloin puhutaan asiakassuhteesta. Jos kerran tilannut vaikka heijastimia joltain, niin en koe että olis asiakassuhdetta tai yhteistyötä.

H6: Asiakassuhteita on myös ne ensimmäiset kontaktit. Varsinainen työhön alkaa vasta kun se sopimus on tehty, mutta toisten kanssa saatetaan pitkäkin keskustelu käydä ennenkun se syntyy.

H2 Sillon puhun suhteesta kun oon ostanu jotain siltä toiselta, ja sit jos se on vielä semmosta jatkuvaa, eikä kertaluontonen ostos.

Vaikka haastateltavat luonnehtivat asiakassuhdetta kehittyväksi ja eteenpäin meneväksi prosessiksi, voidaan prosessissa liikkua välillä myös taaksepäin. B2B-liiketoiminnalle on yleistä, että prosessin etenemisen myötä vastuu voi siirtyä kaupan tehneeltä myyjältä tuotantohenkilöstölle, tai alun perin asiakassuhdetta hoitanut myyjä voi myös vaihtua kesken suhteen. Tuotantohenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka tuottaa palvelun tai tuotteen asiakkaalle. Uuden suhdetta hoitavan henkilön kanssa voidaan olla jopa enemmän tekemisissä kuin kaupan tehneen myyjän kanssa, joten henkilön vaihtuminen voi vaikuttaa suhteeseen hyvinkin paljon. Haastateltavien mukaan tilanteeseen liittyy usein epävarmuutta siitä, sujuuko yhteistyö uuden toimijan kanssa yhtä sujuvasti kuin aiemman.

H4: Asiakassuhteen elinkaaressahan monesti se siirtyy sit ns. tuotannon hoidettavaksi se asiakkuus. Siinähan tapahtuu sitten muutos. Siinä saattaa olla välissä joku projekti eli projektipäällikkö joka hoitaa sen valmistumisen ja sit alkaa vasta se ns. tuotantopuoli, jota taas sit hoitaa eri henkilöt.

Haastateltavien mukaan asiakassuhteen kehittyminen jatkuu näissä tilanteissa yleensä alemmalla kuin mihin se edellisen henkilön kanssa jäi, mutta ei kuitenkaan aivan alusta. Taustalla on myyjän vaihtumisesta huolimatta edelleen tieto siitä, miksi suhde on alunperin muodostunut sekä muuta tietoa myyjäorganisaatiosta. Kuten seuraavan haastateltavan kommentista näkyy, voi myyjäorganisaation edustajan vaihtuminen kuitenkin vaikuttaa hyvän asiakassuhteen tuomaan kilpailuetuun seuraavia ostoja mietittäessä.

H3: Se alkaa ihan alusta kyllä siinä, et on samalla viivalla muiden kanssa. Sillä on samat tuotteet ja palvelut muiden kanssa. Se tippuu siitä pois että sitä ei sitten ehkä suositakaan samalla tavalla.

Asiakassuhteen mahdolliseen päättymiseen johtavat syyt liittyvät sopimuksen tai kaupanteon jälkeen yleensä tuotteeseen tai palveluun, jos esimerkiksi myyjän puheet ja todellisuus eivät ole vastanneet toisiaan. Usein sopimus kuitenkin sitoo osapuolet yhteistyöhön pidemmäksi aikaa, jonka seurauksena suhdetta ei voi enää helposti lopettaa.

Asiakassuhteen syventyminen vaatii haastateltavien mukaan aikaa. *Syventymisen vaiheessa* toinen on tunnettu jo jonkin aikaa ja myyjä on tullut tapaamisten myötä itselle tutummaksi. Toiseen osapuoleen luotetaan, ja osapuolten välille rakentunut luottamussuhde vähentää suhteeseen liittyvää epävarmuutta.

Vuorovaikutuksen vapautuminen jonkin yhdessä koetun tilanteen seurauksena vie haastateltavien mukaan suhdetta eteenpäin ja syventää sitä. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi yhdessä koetut onnistumiset ja haasteet sekä ei niin muodolliset tilaisuudet ovat tilanteita, jonka jälkeen vuorovaikutus saattaa vapautua ja muuttua helpommaksi. Tätä tilannetta kuvaavat seuraavat esimerkit:

H4: Voihan siinä liittyä se et ollaan jo niin pitkällä et ollaan osallistuttu sen palveluntarjoajien asiakastilaisuuksiin, jotka voi olla puolittain vapaamuotoisempia, esim lätkäottelu. Sillonhan siinä on ihan eri tunnelma jo. Se on vähän kaverillisempaa ja puhutaan vapaammin. Muuttuu rennommaksi ja on helpompi keskustella.

H1: Kun on saatu niitä yhteisiä toimenpiteitä ja juttuja tehtyä, ja varsinkin jos ne on onnistunu ja menee hyvin ni kyl siitä tulee hyvä fiilis ja hyvä meininki ja se näkyy siinä vuorovaikutuksessa. Se on helppoo ja luontevaa. Ei tartte olla enää niin muodollinen vaan voi olla vapautuneempi siinä tilanteessa.

Kun toista osapuolta opitaan ajan kuluessa tuntemaan muuttuu asiakassuhde rennommaksi ja vapaammaksi, ja vuorovaikutuksen muodollisuus vähenee. Haastateltavien mukaan yhteydenpito muuttuu helpommaksi ja siihen on matalampi kynnyks, kun voi luottaa siihen että myyjä vastaa tilanteesta tai asiasta riippumatta.

H3: Muuttuu rennommaksi kanssakäymiseksi eikä oo enää niin virallista. Soitellaan puolin ja toisin, ellei sit nähdä. Se on sosiaalisempaa.

H4: Kun opitaan tuntemaan puolin ja toisin ni rennommaksi. Kanavatkin voi muuttua. Voi jopa mennä siihen että lähetellään tekstiviestiä.

Negatiivisia asioita pyritään pitkään jatkuneessa suhteessa selvittämään rakentavasti yhdessä, ja niiden kautta pyritään myös oppimaan ja kehittämään toimintaa paremmaksi. Mikäli asiakas on esimerkiksi tyytymätön myyjän toimintaan, annetaan palaute haastateltavien mukaan rakentavasti ja ratkaisujen löytämiseen pyrkien, eikä niin suoraan ja tyyliä kuin suhteen alkuvaiheissa.

H5: Uuden kumppanin kanssa annetaan paljon helpommin negatiivista palautetta suoraan, kun pitkäaikaisen kumppanin kanssa. Jos on siis pitkä asiakassuhde ja oot keskimäärin ollu tyytyväinen siihen, mut sitten joku asia menee pieleen, ni yritetään ehkä vähän pehmitellä sitä asiaa, et ei haluta sanoa sitä töykeästi ja suoraan rehellisesti etten ollut tyytyväinen tähän, vaan muotoilet sen pehmeemmin, että tän asian olis voinu tehdä paremmin. Yrittää kääntää sen siten, että ei luo säröjä siihen yhteistyöhön.

H4: Jos on jo pitkä asiakassuhde ja on jo pidempään toimittu ja hommat sujuu, ni sit voidaan yhdessä hakee niitä ratkaisuja eikä tyylyttää ketään.

Suhteen kehittymiseen ja syventymiseen vaikuttaa tulosten mukaan myös se, millainen asiakassuhde myyjän ja asiakkaan välille on muodostunut. Seuraavaksi tarkastellaan näitä toisistaan eroavia asiakassuhteita.

5.2. Erilaiset asiakassuhdetypit

Jokainen suhde on haastateltavien mukaan erilainen ja riippuvainen esimerkiksi kontekstista ja toisesta osapuolesta, tässä tutkimuksessa siis myyjästä. Haastateltavat kuitenkin kuvasivat kokemuksiaan eri tyylistä asiakassuhteista, ja haastatteluissa toistui erilaisille suhteille ominaisia tiettyjä piirteitä. Asiakkaiden käsityksistä jäsentyi neljä asiakassuhdetyyppiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi suhteeseen sitoutumisessa (sitoutumisen kohde, luottamus) ja suhteelle tyypillisessä vuorovaikutuksessa (keskustelun aiheet, yhteydenpito, itsestäkertominen). Asiakassuhdetypit ovat:

- Tuloskeskeinen asiakassuhde
- Neutraali asiakassuhde
- Sitoutunut asiakassuhde
- Syvälinen asiakassuhde

Tuloskeskeisessä suhteessa korostuu myyjän tavoite saada sopimus tehtyä. Kun kauppa on tehty, lopahtaa myyjän kiinnostus asiakasta ja tämän palvelemista kohtaan. Suhteesta puuttuu yksilöllinen palvelu: asiakkaita kohdellaan massana, joka voi tulla esiin esimerkiksi asiakastapaamisissa kun myyjä ei muista aiempia keskusteluja ja tehtyjä sopimuksia.

H6: Jos käy ilmi ettei muista kaikkea, vaan kohtelee vähän kun massana. Ei muista mitä on edellisellä kerralla keskusteltu.

H6: Selkeesti mennään kauppa edellä. Kun jotain on saatu myytyä niin kiinnostus äkkiä lopahtaa.

Haastateltavat luonnehtivat tämän tyyppistä asiakassuhdetta myös huonoksi suhteeksi ja vastakohtaksi hyvälle suhteelle. Tuloskeskeisessä suhteessa on läsnä asiakkaan suuri epävarmuus ja luottamuspula, sillä yhteydenpito myyjäorganisaation puolelta on heikkoa ja asiakkaan vastuulla, eikä esimerkiksi muutoksista ja myöhästymisistä välttämättä ilmoiteta myyjäorganisaation aloitteesta. Tuloskeskeiseen suhteeseen ajaudutaan harvoin asiakassuhdetta muodostettaessa, sillä jos asiakastapaamisissa ilmassa on tämän tyyllisen suhteen piirteitä tapaaminen harvoin etenee suhteeksi saakka.

Tuloskeskeinen suhde voi muodostua etenkin tilanteessa, jossa organisaatiosta ja myyjästä luotu ensivaikutelma pettää. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos asiakastapaamisessa tulevasta yhteistyöstä tai palvelun tuottamasta hyödystä annetaan todella hyvä kuva, joka kuitenkin murtuu välittömästi kaupanteon jälkeen. Suurin syy ensivaikutelman pettämiseksi on haastateltavien mukaan se, että tuote tai palvelu ei vastaa sitä mitä kaupanteon yhteydessä on luvattu.

H5: Annetaan hirveen ruusunen kuva ennen kun se lasku on maksettu, ja sen jälkeen toimittajaa ei kiinnosta välttämättä enää hirveesti sen asiakkuuden hoitaminen.

Myös vastuun siirtyminen myyjältä tuotantohenkilön vastuulle tai myyjän vaihtuminen kesken suhteen voivat olla syitä tuloskeskeisen suhteen syntymiselle. Vastuuhenkilön vaihtuessa uusi myyjä tai tuotantohenkilö ei välttämättä koe suhdetta niin tärkeäksi kuin edellinen sopimuksen tehnyt ja ensivaikutelman antanut myyjä. Myyjä on myös voinut omalla toiminnallaan luoda liian suuret odotukset asiakkaalle, jotka eivät myöhemmin täytykään. Tuloskeskeinen suhde on usein hankala lopettaa, sillä tehty sopimus voi sitoa yrityksen suhteeseen pitkäksi aikaa. Suhteeseen ollaankin usein sitouduttu pelkästään sopimuksen vuoksi, ja suhde lopetetaan usein heti ensimmäisen tilaisuuden tultua.

H3: Mut sit jos on tosi kulmikas yhteistyö ni niiden kanssa ollaan sitte tosi vähän yhteyksissä kuitenkin, et kemiat ei kohtaa mut joudun olemaan syytä tai toisesta asiakkaana siinä. Sillon minimoidaan se tapaaminen.

Neutraalissa asiakassuhteessa yhteistyö kulkee omalla painollaan, eivätkä osapuolet juurikaan panosta suhteeseen tai koe halua kehittää sitä. Suhteelle on tyyppillistä informatiivinen tehtävätason vuorovaikutus, joka liittyy pääasiassa asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen. Haastateltavien mukaan tämän tyyppisen suhteen vuorovaikutus jää hyvin pinnalliselle tasolle, eikä omasta itsestä jaeta yhteydenpidon vähäisyyden takia juuri mitään.

Neutraaleissa asiakassuhteissa edustajan ja asiakkaan välistä suhdetta ei koeta tärkeäksi, vaan asiakkaat sitoutuvat suhteeseen pääasiassa hinnan ja tuotteen tai palvelun hyödyllisyyden takia.

Neutraali asiakassuhde on esimerkiksi sellainen, jossa myyjä ja asiakas ovat yhteydessä toisiinsa vain silloin kun pitää, esimerkiksi ongelmatilanteiden ilmetessä.

H3: Ei noiden muiden kanssa käydä esim lounailla vaan ollaan just sen verran yhteydessä kun pitää.

H7: Osa on tiiviimpiä ja osa vaan et otetaan joku ohjelmisto käyttöön ja käytetään sitä ja sit jos tulee ongelmia ni otetaan yhteyttä ja toivotaan et siellä olis toimivat kanavat siihen eikä sillein, et sit kestää kuukausia ottaa selvää jostain.

Mikäli myyjäorganisaatio ottaa asiakkaaseen yhteyttä tämän tyyppisessä asiakassuhteessa liittyy se haastateltavien mukaan sopimuksen uusimiseen tai lisämyynnin tekemiseen. Joissain tilanteissa myyjäorganisaatio voi myös veloittaa kaikesta mahdollisesta, esimerkiksi avun antamisesta. Neutraalia asiakassuhdetta kuvaa esimerkiksi seuraavat haastatteluesimerkit:

H1: Jos se yritys on vähän kankea ja hankala, ni sit se herkästi jää vähän pinnalliseksi se yhteistyö. Mut asiakkuuksia nekin on samalla tavalla, mut se lisäarvo puolin ja toisin jää vähän vajaaksi. Nekin on siis asiakassuhteita, mut ei kovin tuottavia vaan ne vaan menee siinä sivussa ja joskus on semmosta pintapuolista. Ei tavata kovin usein ja soljuu siinä päivittäisessä toiminnassa mukana, mut ei kauheesti kehitetä vaan se on vaan semmosta.

H1: Sit on taas semmosia suhteita mitkä vähän vaan menee omalla painollaan ja ei koeta tärkeeksi sitä (suhdetta).

Neutraali asiakassuhde, jossa vuorovaikutus ja yhteydenpito liittyvät puhtaasti kaupantekoon on haastateltavien mukaan hyvä tilanteissa, joissa ostetaan esimerkiksi toimistotarvikkeita ja muita pienempiä ja yksinkertaisempia tuotteita. Tällöin tiiviin suhteen muodostuminen myyjään ei ole niin tärkeää ja myyjän jatkuva yhteydenpito voitaisiin kokea jopa turhana ja ärsyttävänä.

Sitoutunut asiakassuhde on yhteistyötä, joka hyödyttää molempia ja tuottaa molemmille lisäarvoa. Sitoutuneessa suhteessa tehdään yhdessä töitä ja pystytään rehellisesti puolin ja toisin käymään asioita läpi. Sitoutuneessa suhteessa molemmat osapuolet panostavat suhteeseen ja kokevat sen tärkeänä.

H1: Parhaissa suhteissa se menee sille tasolle et on ok laittaa tekstari että mietin tämmöstä, onko näin hyvä. Mut se vaatii siltä suhteelta sen et se on jollain tasolla, ihan kaikille ei uskalla laittaa tommosta viestiä. Mut jos se on vastavuorosta ja molemmat uskoo siihen ni tuntuu luontevalta käyttää tommosia väyliä.

Sitoutuneessa suhteessa edustajan ja asiakkaan välille muodostuu ajan myötä luottamus, joka rakentuu yhteisten kokemusten kautta kun toisen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Luottamus rakentuu haastateltavien mukaan siitä, että asiat etenevät sovitun mukaisesti, myyjä ajattelee asiakkaan parasta, suhde tuottaa lisäarvoa ja ajatukset menevät yksiin myyjän kanssa. Sitoutuneen suhteen muodostuminen vaatii jonkinlaista yhteisymmärrystä, jota haastateltavat luonnehtivat myyjän ja asiakkaan väliseksi henkilökemiaksi.

Sitoutuneessa suhteessa tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen lisäksi itsestä jaetaan arkipäiväisiä asioita ja toisesta tiedetään jotain myös yhteistyön ulkopuolelta. Haastateltavien mukaan itsestäkertomista tarvitaan hyvään asiakassuhteeseen, mutta itsestäkertominen on kuitenkin pinnallisella tasolla eikä omasta henkilökohtaisesta elämästä haluta paljastaa liian yksityisiä asioita. Itsestäkertominen voi liittyä omaan itseen liittyvien aiheiden lisäksi myös omaan yritykseen. Haastateltavat kokevat, että itsestäkertomisen avulla suhteesta tulee henkilökohtaisempaa ja suhteeseen sitoutuminen paranee. Seuraavat esimerkit kuvaavat itsestäkertomista sitoutuneessa suhteessa.

H5: Jotta asiakassuhde on hyvä, niin siihen tarvitaan pikkusen sitä henkilökohtaisuutta. Ei liikaa, mutta vähän. Ihan vaikka semmonenkin tieto, et myyjällä on koira. Se jo tuo siihen ihan uutta ulottuvuutta et tulee fiillis, että mä tunnen ton tyypin, vaikken tietäiskään siitä mitään muuta. Jotain tarttumapintaa, tuo positiivisen sävyn suhteeseen.

H1: Mut sit taas yksityiselämän juttuja ni ne ei vaa niinku mun mielestä kuulu siihen. Mä haluan pitää ne omassa, et keskustelen niistä sit ystävien kanssa.

H3: Syvällisimmät asiat tulee asiakassuhteessa siinä, et sulla on yrityksessä joku ydinprosessi ja se on aivan kriittinen sen oman liiketoiminnan kannalta se tuote tai palvelu. Kyllä siinä sitten jo liikkuu tämmöstä yrityssalaisuutta, toki salassapitosopimukset liittyy ja ei toimittaja niitä voi lähtee hyödyntämään, mut tottakai se sit tietää miten menee ja voidaan keskustella miten toimialalla menee ja niin edelleen.

Työ ja henkilökohtainen elämä pidetään keskusteluissa pääasiassa erillään toisistaan, ja keskustelut painottuvat yhteistyöhön liittyviin asioihin. Haastateltavat kokevat että tällainen asiakassuhde, jossa itsestä jaetaan yhteistyöhön liittyvien asioiden lisäksi myös jotain muita asioita on ihannetilanne, ja useimmat kokevat tämän tyyppisen suhteen itselleen mieluisimpana. Kun toinen osapuoli tunnetaan paremmin on vuorovaikutus tehokkaampaa, rennompaa ja sujuvampaa.

H2: Parhaimmillaan se on sit semmosta kun juttelis jonkun työkaverin kanssa täällä tai jonkun kaverin kanssa yli päättään. Jos on luottamuksellinen suhde ja ollaan tutustuttu toisiimme ja ajatukset on synkassa ni pystyy rennosti juttelee.

H3: Jos on parempi suhde kyseessä ni saattaa koulutuksenkin keskellä lentää vitsiä mut kyl aina kuitenkin on se tehokkuus mielessä.

Syvällinen asiakassuhde muodostuu vain harvojen myyjien ja asiakkaiden välille. Suhteessa on paljon piirteitä sitoutuneesta suhteesta, mutta suhteen läheisyys ja itsestäkertominen on syvällisemmällä tasolla. Toiseen on saatettu tutustua esimerkiksi työn ulkopuolella, jolloin yhdistäviä asioita on olemassa jo asiakassuhteen alkaessa. Syvässä asiakassuhteessa työn ja henkilökohtaisen elämän rajat häilyvät ja lomittuvat, ja keskusteluissa jaetaan henkilökohtaisempia asioita kuin muissa suhteissa. Syvässä asiakassuhteessa korostuu toisen tutustumiseen ja suhteen ylläpitoon tähtäävä suhdetason vuorovaikutus.

H5: Jos taas tunnetaan myös muualta, ni rajat häilyvämmät, enemmän se on silloin sitä ystävyyssuhteen ylläpitämistä myyntitilanteissa.

Niinkuin sitoutuneen suhteen, myös syvässä suhteen syntyyn vaikuttaa suuresti myyjän ja asiakkaan väliset henkilökemiat. Tämän tyyppisessä suhteessa nähdään usein kasvojen ja pidetään suhdetta yllä aktiivisesti. Suhteeseen voi liittyä myös yhdessäoloa työajan ulkopuolella.

H3: Joidenkin kanssa se vaan sujuu ja nähdään ihan muutenkin, käydään enemmän ja syvässä juttuja läpi ja molemmat sitoutuu siihen, se on ihan mukavaa. Näiden hyvien suhteiden kanssa asiat rönnyilee sitte ihan muualleki, voidaan puhua ihan mistä tahansa ettei oo aina pelkkää bisnestä. Voi mennä ihan henkilökohtasiinkin asioihin, monta kertaa meneekin.

Syvällisessä suhteessa suhteen roolit ovat tasapainossa, eikä selkeää myyjän ja asiakkaan roolia ole enää havaittavissa. Syvällisessä asiakassuhteessa edustajan ja asiakkaan välinen kaverillinen suhde vaikuttaa ostopäätökseen enemmän kuin muissa suhdetyypeissä.

H3: Tottakai hinnasta lähetään aina, mut jos kaikilla on sama hinta ni silloin se hyvän kaverin yritys nousee ihan ykköseks.

Syvällinen asiakassuhde muodostuu haastateltavien mukaan vain harvan myyjän ja asiakkaan välille ja tämän vuoksi ne toimisivat haastateltavien mukaan hyvänä kilpailukeinona. Syvällisen suhteen uniikkiutta kuvaavat seuraavat haastateltavan kertomat esimerkit.

H6: Aika vähän on semmosia tosi läheisiä suhteita, joissa jaettais paljon henkilökohtaisuuksia. Vois olla enemmänkin koska ainakin ite koen että jos myyjä pääsee kaveritasolle ni se on aina tosi hyvä, mut harvassa on ne myyjät jotka siihen pääsee.

H6: Jos olis joku semmonen myyjä kenen kanssa pääsis semmoselle syvällisemmälle tasolle, niin veikkaan et se olis semmonen erilainen kokemus ja jäis varmasti mieleen ja tulis vaihettua.

Kuten edellä kuvatuista tuloksista näkyy, on asiakassuhteessa paljon samoja ulottuvuuksia vuorovaikutussuhteen ja sen kehittymisen kanssa. Tulokset kuitenkin paljastavat myös mielenkiintoisia suhteiden välillä vallitsevia eroavaisuuksia. Seuraavaksi siirrytään johtopäätöksiin pohtimaan, mitä nämä tulokset oikein tarkoittavat ja merkitsevät.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää asiakkaiden käsityksiä B2B-asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä vuorovaikutusprosessien kautta. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan B2B- eli yritysten välisiä asiakassuhteita.

Tutkimuksen merkittävimpana tuloksena voidaan pitää sitä, että haastateltavat merkityksentävät asiakassuhdetta vuorovaikutussuhteelle tyypillisten piirteiden kautta. Vuorovaikutussuhde määritellään suhteellisen pysyväksi, sen osapuolille merkitykselliseksi suhteeksi, jonka osapuolet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta (Sias 2009, 2 ; Gabarro 1990, 81) ja haluavat panostaa suhteeseen. Asiakkaat kuvaavat asiakassuhdetta myyjän ja asiakkaan väliseksi yhteistyöksi, joka tuo molemmille osapuolille hyötyä ja joka tähtää yhteisten tavoitteiden täyttymiseen. Asiakassuhdetta määritellään lisäksi vuorovaikutuksen jatkuvuuden ja suhteen merkityksellisyyden perusteella. Toistuva vuorovaikutus ja se, että suhteella on jotain merkitystä sen osapuolille määrittelevät myös vuorovaikutussuhdetta (Gabarro 1990, 8).

Vaikka asiakassuhde määritellään taustakirjallisuudessa vuorovaikutussuhteeksi ja se sisältää paljon samoja ulottuvuuksia muiden vuorovaikutussuhteiden kanssa, voi tulosten perusteella löytää myös eroavaisuuksia niiden väliltä. Tuloksista on mielenkiintoista huomata, etteivät kaikki tutkimuksessa esille nousseet asiakassuhdetyypit täytä vuorovaikutussuhteen piirteitä. Esimerkiksi tuloskeskeinen suhde ei ole sen osapuolille merkityksellinen, sillä ei nähdä tulevaisuutta ja sitä määrittää omien tavoitteiden täytyminen helpoimmalla mahdollisella tavalla. Asiakasta ei kohdella tuloskeskeisessä suhteessa yksilönä ja suhteesta puuttuu myös osapuolten välinen luottamus, joka on vuorovaikutussuhteen syventymisen kannalta välttämätöntä (Knapp & Vangelisti 2009, 263.) Tuloskeskeisen suhteen kanssa samankaltaisia piirteitä on nähtävillä myös neutraalissa suhteessa. Haastateltavat kuitenkin pitivät myös tuloskeskeistä ja neutraalia suhdetta asiakassuhteena. Tulosten valossa näyttää siltä, että asiakkaiden kuvailemat välinpitämättömän ja neutraalin asiakassuhteen kaltaiset suhteet perustuvat vaihdantänäkökulmaan, kun taas sitoutunut ja syvälinen asiakassuhde suhdetta painottavaan suhdenäkökulmaan (Grönroos 2009, 47).

Sitoutuneen ja syvällisen kaltaiset asiakassuhteet ovat tulosten perusteella vuorovaikutussuhteen kaltaisia suhteita.

Aivan kuin vuorovaikutussuhteessa, myös asiakassuhteessa siihen millainen suhde osapuolten välille muodostuu vaikuttaa osapuolten suhteelle antamat odotukset ja tavoitteet. Odotuksia voi luoda esimerkiksi vallitsevan kulttuurin luomat normit siitä, millainen tietyn tyyppinen suhde on ja millainen käyttäytyminen ja vuorovaikutus siihen yleensä liitetään. Tulosten mukaan näyttää siltä, että asiakassuhteen odotukset liittyvät suurelta osin suhteeseen liitettyihin vuorovaikutusnormeihin, eli odotuksiin ja oletuksiin asiakastapaamisten vuorovaikutuksesta (Knapp & Vangelisti 2009, 176). Vuorovaikutuksen odotetaan sisältävän pääasiassa tehtäväkeskeistä työtehtäviin liittyvää vuorovaikutusta, jonka kautta viestitään muun muassa myyjän asiantuntijuutta. Tuloksissa kuitenkin ilmeni myös suhdetason vuorovaikutus tärkeänä osana suhteen kehittymistä. Asiakassuhteessa näyttäisi siis korostuvan tavoitteen täyttämiseen tähtäävä vuorovaikutus, mutta vuorovaikutussuhteen piirteiden mukaisesti hyvään asiakassuhteeseen liitetään myös vaatimus sen henkilökohtaisuudesta.

Mikäli suhteen aloittamisessa tai kehittämisessä kohdataan ongelmia voi se johtua osapuolten erilaisista suhteelle antamista odotuksista (Knapp & Vangelisti 2009, 31-32). Asiakkaiden mukaan esimerkiksi myyjän liiallinen ja toisaalta liian vähäinen tuttavallisuus voi etäännyttää asiakkaan suhteesta. Tyytyväisyys esimerkiksi myyjän tuttavallisuuden ilmaisemisen määrään näyttäisi siis muodostuvan sen mukaan, millaisena asiakas käsittää asiakassuhteen ja millaisia normeja hän siihen liittyy. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että asiakassuhteella on paremmat mahdollisuudet kehittyä, mikäli sen osapuolet jakavat samat odotukset ja tavoitteet. Tähän voidaan päästä keskustelemalla molempien osapuolten suhteelle asettamista odotuksista ja tavoitteista jo suhteen alkuvaiheessa. Tulosten valossa näyttääkin siltä, että juuri nämä myyjän ja asiakkaan eroavat käsitykset siitä millainen suhteen tulisi olla johtavat asiakkaan tyytymättömyyteen suhteessa.

Tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä sekä luottamusta toiseen ja suhteeseen ilmaistaan vuorovaikutuksen kautta. Kun asiakas huomaa myyjän panostavan suhteeseen, ajattelevan tämän parasta ja kun ajatukset menevät yksiin myyjän kanssa, synnyttää se asiakkaassa luottamusta ja motivaatiota panostaa suhteeseen myös itse enemmän. Ilmiössä näkyy siis vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden merkitys suhteen syventymisessä. Vastavuoroisuuden tulisi näkyä myös

itsestäkertomisessa, jota pidetään vuorovaikutussuhteen kehittymisen kannalta välttämättömänä. Itsestäkertomista tapahtuu myös asiakassuhteissa, mutta tuloksissa on nähtävillä itsestäkertomisen syvyyteen liittyvät erot asiakassuhteen ja muiden vuorovaikutussuhteiden välillä. Läheisissä vuorovaikutussuhteissa suhteen syventyminen tapahtuu syvällisen itsestäkertomisen kautta. Kun itsestäkertominen lisääntyy niin suhde syvenee, ja vastaavasti kun suhde kehittyy eteenpäin lisääntyy myös syvällinen itsestäkertominen. (Griffin 2006, 114.). Asiakassuhteissa suhteen syventymisen käsite ei näyttäisi olevan niin yksinkertainen. Vaikka joitakin asiakassuhteita kuvaillaan tuloksissa syvällisiksi, sisältävät ne vain harvoin todella syvällistä itsestäkertomista, esimerkiksi omien haaveiden ja pelkojen jakamista toiselle osapuolelle. Mikäli syvällisiä asioita jaetaan, nähdään suhde tulosten perusteella läheisen vuorovaikutussuhteen kaltaisena.

Asiakkaat kuvaavat esimerkeissään enimmäkseen hyvää asiakassuhdetta. Hyvää asiakassuhdetta kuvaillessaan he keskittyvät paljon myyjän vuorovaikutusosaamisen kuvailemiseen. Tuloksissa korostuu tärkeänä esimerkiksi asiakkaan kohtaaminen uniikkina yksilönä: kun myyjä osaa tulkita asiakasta ja tämän vuorovaikutusta ja tehdä sen perusteella päätelmiä siitä, minkälainen vuorovaikutustyyli on tilanteessa sopivaa, on suhteella hyvät mahdollisuudet kehittyä ja syventyä. Osapuolten samalla tasolla olevan vuorovaikutusosaamisen voi tulosten valossa sanoa korreloivan pitkäaikaisten ja laadukkaiden asiakassuhteiden syntymisen kanssa. Hyvä asiakassuhde muodostuu myös hyvästä yhteistyöstä ja kemiasta, jolla on tulosten mukaan suuri vaikutus asiakkaan tekemään valintaan tasaisessa kilpailutilanteessa. Kemia, siis osapuolten samalla tasolla oleva vuorovaikutusosaaminen sekä samojen arvojen ja kiinnostuksenkohteiden jakaminen, voi siis toimia asiakkaan tehokkaana sitouttajana organisaatioon. Tämä tutkimustulos on linjassa aiempien, asiakassuhteen vahvuutta tutkivien tutkimusten kanssa (ks. esim. Hess ym. 2003 ; Sias 2009).

Samoin kuin vuorovaikutussuhde, myös asiakassuhde kehittyy vaiheittain. Asiakassuhde nähdään prosessina, joka kehittyy tiettyjen vaiheiden kautta, ja jokaisessa vaiheessa on tunnistettavissa sille ominaisia piirteitä. Tulosten mukaan asiakassuhteen kehittyminen on osittain linjassa vuorovaikutussuhteen kehittymisen vaiheiden (Knapp & Vangelisti 2009) kanssa. Asiakassuhteen kehittämisessä pystytään helposti tunnistamaan tutustumisvaihe sekä vaihe, josta asiakassuhde alkaa. Mielenkiintoinen tutkimustulos on, että läheiset vuorovaikutussuhteet alkavat vuorovaikutuksen näkökulmasta katsottuna siitä, kun toisen osapuolen kanssa ollaan ensimmäisiä kertoja vuorovaikutuksessa. Sen sijaan asiakassuhde alkaa tulosten mukaan siitä hetkestä, kun

toisen osapuolen kanssa tehdään sopimus tai tapahtuu osto. Asiakassuhteen suurin ero muihin vuorovaikutussuhteisiin näyttääkin siis olevan sen sopimuksellisuus, jota ei ilmene missään muussa vuorovaikutussuhteessa.

Niin kuin vuorovaikutussuhteen, myös asiakassuhteen kehittyminen ja suhteen vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä: asiakassuhde kehittyy myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, ja kun vuorovaikutus muuttuu, muuttuu asiakassuhdekin. Vuorovaikutuksen muuttumista kuvaavat jatkumot (Knapp & Vangelisti 2009) näyttävät siis osin myös asiakassuhteen kontekstissa.

On kuitenkin mielenkiintoista huomata joidenkin jatkumoiden vastakkainen etenemissuunta.

Asiakassuhteen vaiheella ei ole negatiivisten asioiden jakamisen määrässä merkitystä, mutta tapa, jolla palautetta annetaan muuttuu suhteen kehittyessä. Suhteen alkuvaiheissa palautetta annetaan rajummin ja suuremmin, ja palaute muuttuu rakentavammaksi suhteen kehittyessä. Asiakassuhteen vuorovaikutus näyttäisi myös alusta alkaen olevan suhteellisen tehokasta. Tämä voi johtua siitä, että vuorovaikutus on alussa hyvin tehtäväkeskeistä ja tavoitteeseen tähtäävää, eikä se sisällä juurikaan suhdetason vuorovaikutusta. Toisen osapuolen yrityksestä tiedetään usein ennakkotietoja, jotka voivat helpottaa ensimmäisiä kohtaamisia ja lisätä vuorovaikutuksen tehokkuutta. Tämä oikealta vasemalle liikkumissuunta on mielenkiintoinen poikkeama Knappin ja Vangelistin (2009) mallista, jossa jatkumoissa liikutaan suhteen kehittyessä vasemmalta oikealle.

Tulosten mukaan asiakassuhteen vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan aluksi kankeaa ja asiallista, jonka tavoitteena on löytää tarve ja siihen ratkaisu. Vuorovaikutus on myös hyvin tehtäväkeskeistä ja keskustelun aiheet liittyvät usein työhön. Asiakassuhteen alussa on nähtävillä epävarmuutta, joka näyttäisi kuitenkin liittyvän enemmän tarpeiden täyttymiseen ja yhteistyön sujumiseen kuin esimerkiksi huoleen siitä, mitä toinen osapuoli itsestä ajattelee. Asiakassuhteen osapuolten tutustuessa toisiinsa luottamus lisääntyy ja sen myötä suhteen epävarmuus vähenee. Vuorovaikutus muuttuu vapaammaksi aiemman muodollisuuden sijaan. Tällöin mukaan voi tulosten mukaan tulla myös huumoria, joka näyttäisi tekevän suhteen vuorovaikutuksesta spontaanimpaa ja suhteelle ominaisempaa. Asiakkaat kuvailevat suhteen syventymistä vuorovaikutuksen vapautumisena jonkin yhdessä koetun tilanteen seurauksena. Tässä korostuu asiakkaiden käsitys siitä, että vuorovaikutuksen merkitys suhteen kehitymisessä on kiistaton. Liikkuakseen jatkumoissa eteenpäin tarvitaan siis jokin muutos vuorovaikutukseen. Tämä näyttäisi asiakassuhteessa olevan esimerkiksi yhteisen humoristisen hetken jakaminen, tai yhteinen onnistuminen tai haasteen

kohtaaminen. Tulosten mukaan asiakassuhteen kehittymisessä voidaan muiden jatkumoiden lisäksi nähdä roolien muuttumisen jatkumo: suhteen alkuvaiheessa roolit näyttäytyvät vuorovaikutuksessa vahvemmin, tasoittuen suhteen myöhemmissä vaiheissa.

Keskustelun aiheet eivät tunnu asiakassuhteessa lisääntyvän yhtä merkittävästi suhteen kehittyessä, kuin esimerkiksi läheisessä vuorovaikutussuhteessa. Myöskään vuorovaikutukseen käytetyt kanavat eivät tulosten mukaan juurikaan lisääny asiakassuhteen kehittyessä. Tämä voi johtua siitä, että asiakassuhteessa tapaamisia on vähemmän kuin läheisissä vuorovaikutussuhteissa, minkä vuoksi toiseen osapuoleen ei tutustuta yksilönä yhtä syvällisesti. Asiakassuhteen voidaankin tulosten valossa sanoa perustuvan toisen osapuolen syvällisen tuntemisen tavoittelun sijaan osin taustalla olevan yrityksen tuntemiseen.

Myyjä-organisaation edustajan mahdollinen vaihtuminen kesken suhteen on mielenkiintoinen asiakassuhteen ilmiö, jonka kaltaista ei tapahdu muissa vuorovaikutussuhteissa. Suhteen aloitusvaiheen jälkeen myyjä-organisaation edustaja voi muuttua, jolloin suhteen kehittyminen aloitetaan tulosten mukaan hieman kauempaa, kuin mihin se edellisen edustajan kanssa jäi. Mikäli esimerkiksi parisuhde loppuu, ei sitä voida jatkaa läheskään samasta pisteestä uuden kumppanin kanssa. Tällöin suhde loppuu, ja uusi suhde aloitetaan usein alusta ilman ennakkotietoja tai jaettua yhteistä historiaa. B2B-asiakassuhteessa taustalla oleva yritys näyttääkin toimivan siis ikään kuin asiakassuhteen varmistajana ja tukena, joka edesauttaa suhdetta pysymään samana ja muuttumattomana edustajan vaihtumisesta huolimatta.

Asiakassuhde ja sen kehittyminen on ilmiö, johon kaikkien asiakkaiden kanssa työskentelevien organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota. Parhaimmillaan hyvä asiakassuhde sitouttaa asiakkaan yritykseen pitkäksi aikaa, ja molemmat osapuolet saavat suhteesta hyötyä. Sen sijaan huono asiakassuhde voi etäännyttää asiakkaan yrityksestä kokonaan ja aiheuttaa vakavia seurauksia yrityksen brändille ja sen kehittymiselle.

7 PÄÄTÄNTÖ

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen arviointi nojaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereihin eli *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden* (Eskola & Suoranta 1998, 152) sekä Tracyn (2010) suhteellisen tuoreeseen kahdeksan osaiseen arviointikriteeristöön yhdistelmään. Tracyn (2010) kriteeristöön osat ovat vapaasti suomennettuna arvokas aihe (*worthy topic*), tutkimusasetelman perusteellisuus (*rich rigor*), vilpittömyys (*sincerity*), uskottavuus (*credibility*), merkitsevyys (*resonance*), merkittävä kontribuutio (*significant contribution*), eettisyys (*ethical*) ja johdon mukaisuus (*meaningful coherence*). Tämän tutkimuksen arviointikriteereiksi muodostuivat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus, arvokas aihe, johdonmukaisuus, vahvistettavuus ja eettisyys.

Laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, joten tutkijalla on näin ollen iso merkitys tutkimuksen kulussa. Tutkimus ei siis voi olla täysin objektiivinen, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen arviointiin. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei voida keskittyä ainoastaan mittauksen luotettavuuteen, vaan huomio on kiinnitettävä koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavan käsitysten ja tulkintojen vastaavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tässä tutkielmassa haastateltavilta kysyttiin haastattelujen aikana tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä, joilla varmistettiin että haastattelija oli ymmärtänyt haastateltavan kertoman oikein. Analysointivaiheessa palattiin myös useaan otteeseen alkuperäisten äänitteiden pariin mikäli haastatteluiden tulkinassa oli epäselvyyksiä. Analyysin vaiheet pyrittiin lisäksi aukaisemaan mahdollisimman tarkasti esimerkkejä käyttäen, jotta tutkijan ajatuksenkulku olisi lukijalle mahdollisimman läpinäkyvää.

Siirrettävyys luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että toistamalla tutkimus samoin menetelmin tulisi pystyä pääsemään samoihin lopputuloksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 51.) Tässä tutkielmassa

siirrettävyys ei ole sellaisenaan täysin mahdollista, sillä tutkimuskohteena olivat tutkittavien henkilökohtaiset käsitykset asiakassuhteista ja niiden kehittymisestä, jotka voivat vaihdella yksilöiden välillä suurestikin. Haastattelutilanne on lisäksi uniikki vuorovaikutustilanne, jota ei koskaan voida toistaa uudestaan täysin samanlaisena. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko koostui keskenään erilaisista yksilöistä, joiden ikä, toimiala ja työkokemus vaihtelivat suuresti. Mikäli tutkimus toteutettaisiin ottamalla tutkimusjoukoksi esimerkiksi vain tietyn ikäisiä, naispuolisia henkilöitä, voisi tutkimustulos olla erilainen. Laaja rajaus oli kuitenkin tutkielman aiheen kannalta relevantti, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavaa tietoa asiakassuhteen ilmiöstä eikä tutkia esimerkiksi vain yhtä toimialaa.

Tutkimuksen *varmuudella* tarkoitetaan sellaisten tutkijan ennakko-oletusten ottamista huomioon, jotka voivat vaikuttaa tutkimukseen, esimerkiksi haastateltavan vastauksiin (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tämän tutkimuksen varmuutta lisättiin valmistautumalla jo ennakoita haastateltavilta mahdollisesti kysyttäviin tarkentaviin lisäkysymyksiin. Varmuutta lisäsi myös esimerkiksi tutkijan aikaisempi kokemus ja oppiminen haastattelutilanteesta toimimisesta. Oman haasteensa tutkimukselle toi tutkijan oma kokemus sekä asiakkaan, että myyjän roolissa toimimisesta. Tämän vuoksi taustalla oli joitain ennakko-oletuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, jotka saattoivat vaikuttaa esimerkiksi lopulliseen haastatteluun valittujen kysymysten valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi koskaan tarkastella tutkimuskohdetta täysin objektiivisesti, mutta tutkija voi omalla toiminnallaan pyrkiä objektiivisuutta kohti esimerkiksi tunnistamalla omia ennakko-oletuksiaan tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 14.) Objektiivisuuteen pyrittiin testaamalla haastattelukysymykset ennen varsinaisia haastatteluja pilottihaastattelussa, jolla varmistettiin kysymysten relevanttius sekä se, että kysymykset olisivat mahdollisimman vähän tutkittavaa johdattelevia.

Tutkimusta voidaan myös arvioida sen aiheen perusteella. *Arvokkaalla aiheella* tarkoitetaan tutkimuksen ajankohtaisuutta, merkityksellisyyttä ja kiinnostavuutta (Tracy 2010, 840). B2B-asiakassuhteiden ja niiden kehittymisen tutkimusta voidaan pitää huomionarvoisena ja kiinnostavana tutkimuskohteena, sillä työelämän vuorovaikutussuhteiden tutkimus on keskittynyt organisaation sisäisiin suhteisiin jättäen asiakassuhteet vähemmälle huomiolle. Vaikka asiakassuhde on vuorovaikutussuhde liittyy siihen paljon muista työelämän vuorovaikutussuhteista eroavia tekijöitä, jonka vuoksi esimerkiksi olemassa olevaa työpaikan vertaissuhteiden tutkimustietoa ei

voida suoraan yleistää asiakassuhteisiin. Tutkimus on merkityksellinen myös siksi, että asiakassuhteiden tutkimus on keskittynyt paljolti kuluttajien välisten (B2C) asiakassuhteiden tutkimiseen markkinoinnin ja liiketoiminnan tieteenaloilla. Vuorovaikutuksen näkökulma tuo uutta, merkityksellistä tutkimustietoa yrityspäätäjille esimerkiksi siitä, miten asiakassuhteen liittyvät ilmiöt, kuten luottamus, rakentuvat vuorovaikutuksen kautta. Tutkimus voi tuoda esimerkiksi myyjille uusia näkökulmia oman toiminnan kehittämiseen ja ymmärrystä asiakassuhteiden kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Aiheen valintaan vaikutti myös asiakassuhteen ilmiön liittyminen jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen päivittäiseen elämään, mikä tekee siitä alati ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Johdonmukaisuus laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoittaa Tracyn (2010, 848) mukaan sitä, että tutkimus tutkii sitä mitä sen oli alun perin tarkoituskin tutkia. Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin, joten tältä osin johdonmukaisuuden voidaan nähdä toteutuneen. Tutkimus tuotti jopa enemmän tietoa kuin alun perin osattiin odottaa. Myös käytettyjen metodien tulee olla johdonmukaisia ja sopia yhteen tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kanssa (Tracy 2010, 848). Tähän pyrittiin valitsemalla esimerkiksi tutkimusote vasta sitten, kun tutkimuksen aihe oli muotoutunut tarkaksi. Näin pystyttiin varmistamaan, että valitut menetelmät ovat nimenomaan kyseisen aiheen tutkimukselle relevantit. Kaikissa tutkimukseen liittyvissä valinnoissa pyrittiin välttämään päätösten tekoa niiden miellekkyyden perusteella. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii esimerkiksi tutkimusmenetelmän valinta, jossa mielekkäämpänä vaihtoehtona tutkijan omasta näkökulmasta katsottuna olisi ollut kyselylomakkeen käyttäminen haastattelun sijaan. Haastattelu oli jo ennestään tuttu menetelmä, joten kyselylomakkeen käyttäminen olisi voinut tuoda enemmän uutta oppia menetelmistä. Aiheen kannalta oli kuitenkin järkevämpää valita haastattelu, sillä sen avulla uskottiin pystyvän täyttämään tutkimuksen tavoite paremmin. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan lisäksi sitä, että tutkimuksessa käytetty kirjallisuus, tutkimuskysymykset, tulokset sekä johtopäätökset linkittyvät tarkoituksenmukaisesti toisiinsa (Tracy 2010, 848). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa esimerkiksi taustakirjallisuuden ja teorioiden nostamista osaksi pohdintaa ja niiden välisen vuoropuhelun esittämistä, sekä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien avaamista.

Tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen tulisi olla linjassa toisten samaa ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa. Tätä kutsutaan tutkimuksen *vahvistettavuudeksi*. (Eskola & Suoranta 1998,

212.) Aiemmissa tutkimuksissa on päästy samankaltaisiin tuloksiin kuin tässä tutkimuksessa, mikä vahvistaa tutkimustuloksia. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tukena käytetyssä Knappin ja Vangelistin (2009) vaihemallissa esitetään vuorovaikutussuhteiden kehittymisen etenevän tiettyjen vaiheiden kautta. Samankaltaista suhteen kehittymisen vaiheittaisuutta löytyi myös tässä tutkimuksessa. O`Toolen ja Donaldson (2000) jakavat asiakassuhteet neljään toisistaan eroavaan tyyppiin, ja tyypeissä on paljon samankaltaisia piirteitä tässä tutkimuksessa löydettyjen neljän asiakassuhdetyyppin kanssa.

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa arvioidaan koko tutkimusprosessin eettisyyttä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009, 4) jakaa ihmistieteiden tutkimusta koskevat eettiset periaatteet kolmeen osa-alueeseen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tämän tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa keskitytään erityisesti haastateltavien kohteluun ja aineiston säilyttämiseen liittyvien eettisten näkökohtien pohtimiseen.

Eettisyyteen pyrkiminen nähtiin erityisen tärkeänä, sillä aihe käsitteli paitsi ihmisten välisiä suhteita ja heidän henkilökohtaisia käsityksiään myös edustajien taustalla olevia isoja organisaatioita. Koko tutkimusprosessin ajan pyrittiin toimimaan avoimesti ja miettimään tehtyjen ratkaisujen ja valintojen eettisyyttä. Tieteen avoimuutta mietittäessä tulee pohtia yksityisyyden suojan tarvetta, ja useimmissa tutkimuksissa avoimuus ei edellytä tutkittaviin liittyvien tunnistetietojen julkistamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 11). Koska haastatteluissa saattoi käydä ilmi organisaatioon liittyvää arkaluontoista tietoa, jätettiin kaikki niihin liittyvät tunnistetiedot salaisiksi. Organisaatioiden toimialat päätettiin kuitenkin jättää haastateltavien luvalla näkyviin, sillä niiden ei koettu haavoittavan millään tavalla haastateltavien tai heidän yritystensä yksityisyyttä.

Tutkimukseen osallistuminen, kuten myös kysymyksiin vastaaminen, oli täysin vapaaehtoista. Jokaiseen haastateltavaan otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti sähköpostilla pyytäen lupaa haastatteluun. Heille kerrottiin myös jo yhteydenottotilanteessa tutkimuksen nauhoittamisesta, käyttötarkoituksesta ja tutkimuksen kulusta sekä korostettiin haastateltavan omaa sekä hänen edustamansa organisaation anonymiteettiä. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa paikassa, yleensä tutkittavan itse valitsemassaan rauhallisessa paikassa. Tutkittavalla oli mahdollisuus lopettaa haastattelu missä vaiheessa tahansa ja kysyä tutkimukseen tai tutkimusprosessiin liittyviä

kysymyksiä niin haastattelun aikana, kuin myöhemmissäkin vaiheissa. Tämän lisäksi kaikille tutkimukseen osallistuville annettiin mahdollisuus lukea työ sen valmistuttua.

Tutkittavien yksityisyyden suoja täytyy varmistaa myös aineiston säilyttämisessä, eikä sitä saa vaarantaa esimerkiksi huolimattomalla aineiston säilyttämisellä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 9). Aineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä eettisyyteen pyrittiin säilyttämällä aineisto ulkoisella kovalevyllä, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä. Koska haastateltavat edustivat tutkimuksessa itsensä lisäksi myös omaa organisaatiotaan nähtiin hyvin tärkeänä heidän anonymiteettinsä varmistaminen. Tämän varmistamiseksi jokaiselle tutkittavalle annettiin aineiston käsittelyvaiheessa oma tunnistekoodinsa. Haastateltavien yhteystiedot, jotka sisälsivät myös heille annetut tunnistekoodit, säilytettiin erillään haastatteluaineistosta.

7.2 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää asiakkaiden käsityksiä B2B-asiakassuhteesta ja sen kehittymisestä. Tutkimusaihe osoittautui monipuoliseksi ja synnytti uusia jatkotutkimusaiheita.

Tuloksista kävi ilmi, että asiakkaiden mielestä myyjäorganisaation edustajan vuorovaikutuksella on suuri vaikutus siihen, muodostuuko osapuolten välille asiakassuhdetta vai ei. Myyjien käsityksiä ei otettu tässä tutkimuksessa sen laajuuden vuoksi huomioon, joten jatkossa olisi mielenkiintoista toteuttaa molempien osapuolten käsitykset kattava tutkimus. Vertailemalla näiden kahden eri kohderyhmän käsityksiä olisi mahdollista saada hyödyllistä tietoa esimerkiksi siitä, eroavatko asiakkaiden ja myyjien käsitykset asiakassuhteesta toisistaan. Tämänkaltainen tutkimus voisi auttaa meitä ymmärtämään esimerkiksi sitä, miten asiakkaiden ja myyjien käsitysten mahdolliset eroavaisuudet vaikuttavat asiakassuhteen kehittymiseen.

Asiakassuhteiden tutkimus avaa mielenkiintoisia ovia uudelle tutkimustiedolle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin voittoa tavoittelevien organisaatioiden asiakassuhteita, mutta tutkimuksen ulkopuolelle jäivät yritykset ja järjestöt, joiden toiminta perustuu lahjoituksiin ja avustuksiin. Voisi olettaa, että tämän tyyppisten voittoa tavoittelemattomien yritysten ja järjestöjen välisten

suhteiden kehittyminen eroaa tässä tutkimuksessa tutkituista voittoa tavoittelevien yritysten asiakassuhteista. Voittoa tavoittelevien yritysten suhteissa on aina läsnä molempien osapuolien oman edun tavoittelu, mikä voi tämän tutkimuksen valossa olla toiselle osapuolelle hyvinkin läpinäkyvää. Sellaisten yritysten ja järjestöjen asiakassuhteiden tutkiminen joiden toiminta ei perustu voiton tavoitteluun voisi tarjota mielenkiintoisen vertailukohteen tälle tutkimukselle.

Organisaatioiden toimintatavat asiakassuhteiden hoitamisessa voivat olla hyvinkin erilaisia toimialasta riippuen. Tämän tutkimuksen kohdalla toimialan merkitys ei korostunut tuloksissa, sillä kaikki tutkimushenkilöt edustivat eri alojen yrityksiä, ja jokaista tässä tutkimuksessa mukana ollutta toimialaa edusti ainoastaan yksi henkilö. Tämä parantaa tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta sulkee pois kattavamman kuvauksen siitä, muodostuuko asiakassuhde syvälliseksi jollain toimialalla helpommin kuin toisella. Tällaista tietoutta voidaan lisätä toteuttamalla tutkimus esimerkiksi kahden eri toimialan organisaation edustajille ja vertailemalla heidän käsityksiään keskenään.

Joillakin aloilla tehdään lisäksi enemmän isoja investointeja kuin toisilla, tai ostetaan enemmän palveluita kuin tuotteita. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan myyjän ja asiakkaan välinen asiakassuhde vaikuttaa ostopäätökseen enemmän ostettaessa palveluita kuin yksittäisiä tuotteita. Mitä enemmän myyjä on palvelun tuotantoprosessissa mukana, sitä suuremmaksi hänen merkityksensä tulosten mukaan kasvaa. Jatkotutkimusta tarvitaan kuitenkin lisää, jotta voidaan päätellä miten myyjä voisi vuorovaikutusprosessiensa kautta vaikuttaa enemmän myöskin tuotteiden ostoprosessiin vähäisestä osallisuudesta huolimatta.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto,

Alamgir, M. & Uddin, M. N. 2017. The Role of Customer Relationship Management and Relationship Maintenance on Customer Retention –An Exploratory Study. *Journal Of Services Research*, 17 (2), 72-86.

Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. (Toim). 2015. Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives.

Calefato, F., Lanubile, F. & Novielli, N. 2015. The Role of Social Media in Affective Trust Building in Customer-Supplier Relationships. *Electronic Commerce Research*, 15 (4), 453-482.

Cowan, R. L. & Horan, S. M. 2014. Love at the Office? Understanding Workplace Romance Disclosures and Reactions from the Coworker Perspective. *Western Journal of Communication*, 78 (2), 238-253.

Ellis, N. 2011. *Business-to-Business Marketing: Relationships, Networks and Strategies*. New York: Oxford University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ford, W. 2001. Customer expectations for interactions with service providers: Relationship versus encounter orientation and personalized service communication. *Journal of Applied Communication Research*, 29, 1-29.

Gabarro, J. J. 1990. *The Development of Working Relationships*. Teoksessa: C. Egidio., J. C. Galesher. (toim.). & R. E. Kraut. *Intellectual Teamwork: Social and Technological Bases of Collaborative Work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Griffin, E. 2009. *A First Look at Communication Theory*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hargie, O. 2011. *Skilled Interpersonal Communication*. 5th ed. East Sussex: Routledge.

Hersh, D., Wood, P. & Armstrong, E. 2018. Informal aphasia assessment, interaction and the development of the therapeutic relationship in the early period after stroke. *Aphasiology*, 32 (8), 876-901.

Hess, R. L. Jr., Ganesan, S. & Klein, N. M. 2003. Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Journal*, 31, 127-146.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. & Naude, P. 2016. Relationship Quality in Business to Business Relationships: Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33 (4), 297-313.

Knapp, M. L. & Vangelisti, A. L. 2009. *Interpersonal Communication and Human Relationships*. 6th ed. Boston: Pearson.

Kozlenkova, I. V., Palmatier, R. W., Fang, E., Xiao, B. & Huang, M. 2017. Online Relationship Formation. *Journal Of Marketing*, 81 (3), 21-40.

Lahti, M. & Valo, M. 2013. The Development of Intercultural Relationships at Work. *Journal Of Intercultural Communication* 31 (1).

Lehtonen, J. 2002. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Teoksessa H-J. Pesonen., J. Lehtonen & A. Toskala. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 59-134

McGivern, C. 1983. Some Facets of the Relationship Between Consultants and Clients in Organizations. *Journal of Management Studies*, 20,367-386.

Morgan, R. M. & Hunt, S. S. D.1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal Of Marketing*, 58, 20-38.

Murphy, M. & Sashi, C. M. 2018. Communication, Interactivity and Satisfaction in B2B Relationships. *Industrial Marketing Management*, 68 (2018), 1-12.

Omillion-Hodges, L. M. & Baker, C. R. 2017, Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of Communication-Based Goods. *International Journal Of Business Communication*, 54 (2), 115-145.

O`Toole, T., & Donaldson, B. 2000. Managing buyer-supplier relationship archetypes. *Irish Marketing Review*, 13, 12-20.

Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A. & Ogilvie, J. L. 2017. Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer–Supplier Relationship Characteristics. *Journal Of Marketing*, 81 (4), 144-164.

Payne, H. J. 2014. Examining the Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), pp. 131–140.

Pesonen, H.-J., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä; Gummerus. Kirjapaino Oy. 59-134.

Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 2006. Communication and Human Behavior. 5th ed. Boston: Pearson.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellien tietoarkisto.

Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 06.05.2018].

Savolainen, E. 2014. Omaha-ohittajan ja omaisen välinen vuorovaikutussuhde.

Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. International Business Review, 4 (4), 397-418.

Sias, P. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences.

Communication Studies, 56 (4), 375–395.

Sias, P. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Suutarinen, S. 2017. Työntekijän ja potilaan vuorovaikutussuhteen jännitteet psykiatrisessa avohoidossa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tracy, S. J. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research.

Qualitative Inquiry, 16 (10), 837– 851.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Turnbull, P. W. & Leek, S. 2003. Business-to-Business Marketing: Organizational Buying Behaviour, Relationships and Networks. Teoksessa M. J. Baker. The Marketing Book. 5th ed. Oxford: Butterworth Heinemann. 142-169.

Welch, S. A., & Rubin, R.B. 2002. Development of Relationship Stage Measures. *Communication Quarterly*, 50, 24-40.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Asiakassuhde

1. Mitä (B2B) asiakassuhde mielestäsi tarkoittaa?
2. Miten asiakassuhde eroaa mielestäsi yksittäisestä asiakaspalvelutilanteesta?
3. Mitkä asiat johtavat siihen, että suhteesta aletaan puhumaan asiakassuhteena?
4. Millainen on hyvä asiakassuhde? Entä huono?
5. Minkälaisia odotuksia ja tavoitteita asiakassuhteeseen liittyy?
6. Minkälaisia normeja (käyttäytymistapoja) tapaamisiin/asiakassuhteeseen liittyy?
7. Minkälaisia asioita on mielestäsi sopivaa jakaa asiakassuhteessa? Millaisia ei?
8. Minkälaisia rooleja suhteessa esiintyy?(jatkuu)

Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus

9. Minkälaista vuorovaikutus parhaimmillaan on myyjäorganisaation edustajan kanssa?
10. Millaisista aiheista keskustele myyjän kanssa?
11. Millaisista asioista et keskustele myyjän kanssa?
12. Jaetaanko keskusteluissa negatiivisia asioita? Jos, niin millaisia? (jatkuu)

(jatkoa)

13. Millainen keskustelun luonne on?

14. Minkälaisia odotuksia sinulla on asiakassuhteen vuorovaikutuksesta?

Suhteiden kehittyminen

15. Mikä merkitys oli myyjästä luodulla ensivaikutelmalla? Muuttuiko se suhteen edetessä?

16. Minkälaiset asiat saivat sinut sitoutumaan suhteeseen?

17. Miten vuorovaikutus muuttui tapaamisten edetessä?

18. Muuttuiko käsityksesi myyjästä/myyjän kohtelu tapaamisten myötä?

19. Missä kohtaa koet että vuorovaikutus vapautui? Tapahtuiko jotain, jonka jälkeen oli helpompaa keskustella toisen kanssa?

20. Lisääntykö negatiivisten tunteiden ilmaiseminen?

21. Onko ollut tilanteita, joissa myyjäorganisaation edustaja on vaihtunut? Miten tämä tilanne on vaikuttanut suhteeseen?

Asiakassuhteiden kehittymistä estävät tekijät

22. Mitkä ovat syitä sille, jos et ensimmäisten tapaamisen jälkeen jatka suhdetta?

23. Minkälainen vuorovaikutus saa sinut etääntymään?

(jatkuu)

(jatkoa)

24. Onko jotain muita syitä?

25. Lopuksi kysyn vielä, että onko ollut jokin tosi hyvä tai tosi karmea kokemus? Mikä teki hyvän/huonon?

Lopetus

- Tuleeko mieleen vielä jotain aiheeseen liittyvää, mitä haluaisit tuoda esille?

Liite 2 Yhteydenottolomake

Arvoisa vastaanottaja!

Olen viestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa yritysten välisen (business to business) asiakassuhteen kehittymisestä. Tutkielmassani tutkin asiakassuhteen kehittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta: sitä, minkälaisien vuorovaikutusprosessien kautta asiakassuhde kehittyy. Ilmiötä lähestytään asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Etsin tutkimukseeni haastateltaviksi henkilöitä, jotka osallistuvat yritysten välisiin asiakastapaamisiin **asiakkaan roolissa**.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikkea haastateltavaan, hänen yritykseensä ja myyjäorganisaatioihin liittyvää tietoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä ei voi tunnistaa raportista. Haastattelut on tarkoitus tallentaa tutkimuskäyttöön ja ne tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelujen ajankohta on maaliskuu ja tarkempi ajankohta sovitaan henkilökohtaisesti haastateltavan kanssa. Haastattelun kesto on noin tunti ja se toteutetaan yhdessä sovitussa, rauhallisessa paikassa.

Olisin hyvin kiitollinen antamastanne ajasta. Saatte halutessanne valmiin työn luettavaksenne sen valmistuttua kesän 2018 loppuun mennessä.

Yhteyttä voitte ottaa joko sähköpostilla tai puhelimitse, niin sovitaan yhdessä haastatteluajankohta.

Iso kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anni Nyysönen

Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos

(jatkuu)

(jatkoa)

Viestintä

p.xxx-xxxxxxxx

anni.e.nyyssoenen@student.jyu.fi

Työn ohjaajan yhteystiedot:

Leena Mikkola

Yliopistonlehtori

050 3363666

leena.a.mikkola@jyu.fi