

"AINA ON VARMAAN PARANNETTAVAA."

Asiakasodotusten tunnistaminen ja luokittelu B2B-asiakassuhteessa

Emmi Paajoki

Yhteisöviestinnän Pro Gradu -tutkielma

Kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteet
Tekijä – Author Emmi Paajoki	
Työn nimi – Title "Aina on varmaan parannettavaa" – Asiakasodotusten tunnistaminen ja luokittelu B2B-asiakassuhteessa	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Helmikuu 2016	Sivumäärä – Number of pages 103 + 3
Tiivistelmä – Abstract Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin asiakasodotusten merkitystä yritysten välisessä asiakassuhteessa (B2B). Tavoitteena oli selvittää, voidaanko asiakasodotusten tuntemisen avulla ymmärtää paremmin asiakkaan näkemyksiä asiakassuhteen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Ajankohtaisen aiheen taustalla on eri tutkimusaloilla tunnustettu tarve yritysten lisätä asiakasymmärrystään ja kehittää asiakastiedon keruun menetelmiään. Tässä tutkielmassa asiakasodotuksia tutkittiin laadullisen tapaustutkimuksen ja teemahaastattelun keinoin. Kohdeyritys oli suomalainen B2B-sektorilla toimiva konsulttiyritys, jonka asiakaskunnasta valittiin haastatteluihin kuusi eri aloilla toimivaa asiakasorganisaatiota. Kerätystä aineistosta analysoitiin erilaisia odotustyyppisiä ja odotuskuiluja laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, jota rikastettiin myös aineiston kvantifioinnilla. Tuloksina aineistosta muodostettiin neljä asiakkaille tärkeää odotusteemaa: asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja edelläkävijyys, aktiivisuus sekä luotettavuus. Asiakkaiden odotukset kohdistuivat laajalti viestinnän ja palveluntuotannon eri osa-alueisiin. Asiakkaiden odotuksissa korostuivat mm. yksilöllisten ratkaisujen ja räätälöinnin merkitys ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja aloitteellisuuden lisääminen. Asiakkaat painottivat myös palveluntuotannon ja viestinnän laadukkuutta ja luotettavuutta, odottaen Kohdeyritykseltä suurempaa panosta edelläkävijyyden kehittämiseksi. Kaiken kaikkiaan odotukset tuottivat hyvin monipuolista tietoa asiakkaiden tarpeista asiakassuhteelta ja toiveista B2B-yrityksen tulevaisuutta kohtaan. Tunnistettujen odotuskuilujen ja odotusluokkien avulla B2B-yritys voi tulkita asiakastyytyväisyyttä ja arvioida asiakassuhteen tulevaisuutta. Tulokset osoittavat, että odotukset voivat auttaa yrityksiä ymmärtämään tarjoamaansa asiakkaan tarpeista käsin.	
Asiasanat – Keywords Asiakasodotukset, odotusten hallinta, asiakassuhde, asiakasviestintä, yhteisöviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen fokus ja aseointi viestinnän tutkimuksen kentällä	2
1.2 Tutkimuksen rakenne	4
2 SUHTEESTA SYVEMMÄLLE	6
2.1 Suhteet viestinnän keskiössä: suhdenäkökulman rantautuminen viestinnän tutkimukseen.....	6
2.1.1 <i>Organisaatio-sidosryhmäsuhteen määrittelyä</i>	8
2.1.2 <i>Kiistelty ja kannatettu suhteiden hallinta</i>	10
2.1.3 <i>Suhteiden hallintaa vai hillintää? Suhdenäkökulman suuntaviivoja tulevaisuudelle</i>	13
2.2 Asiakassuhteen keskiössä vuorovaikutus – viestintä asiakassuhdetta rakentamassa.....	14
2.2.1 <i>Asiakkuus murroksessa – suunta kohti syvempää suhdetta</i>	15
2.2.2 <i>Viestintä yritysten välisissä suhteissa: esimerkillinen B2B?</i>	16
2.3 Yhteenvedoa asiakassuhteista ja viestinnästä – asiakaskuuntelusta kohti odotuksia	18
3 ODOTUKSET ASIAKASSUHTEESSA	20
3.1 Odotusten määrittelyä	20
3.1.1 <i>Eri odotustyypit ja odotusten synty</i>	22
3.1.2 <i>Negatiiviset odotukset ja odotuskuilut</i>	26
3.2 Odotuksiin vastaaminen	28
3.2.1 <i>Odotusten merkitys asiakassuhteessa</i>	28
3.2.2 <i>Odotusten hallinnan mahdollisuudet</i>	31
3.2.3 <i>Odotusten hallinta viestinnän keinoin</i>	33
3.3 Yhteenvedoa odotuksista	34
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODISET VALINNAT	36
4.1 Laadullinen tapaustutkimus.....	36
4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	38
4.3 Kohdeyritys	39
4.4 Haastattelututkimus.....	40
4.4.1 <i>Teemahaastattelun valmistelu</i>	41
4.4.2 <i>Aineiston keruu ja valmistelu analyysiin</i>	42
4.5 Tutkimusaineiston analyysi.....	44
4.5.1 <i>Luokittelu</i>	46
4.5.2 <i>Ryhmittely ja abstrahointi</i>	48
4.6 Tutkimuseettiset näkökulmat.....	50
4.6.1 <i>Tutkijan rooli haastattelussa</i>	50
4.6.2 <i>Analyysin tutkimuseettiset haasteet</i>	52
5 TULOKSET	54
5.1 Asiakkaiden odotukset pääteemoittain.....	55
5.2.1 <i>Asiakaslähtöisyys</i>	57
5.2.3 <i>Asiantuntijuus & Edelläkäviöisyys</i>	61
5.2.3 <i>Aktiivisuus</i>	65
5.2.2 <i>Luotettavuus</i>	67
5.2 Odotuskuilut ja odotusten prioriteetit	70
5.3 Asiakastyytyväisyyden arviointia odotusten pohjalta	73
5.4 Asiakasodotukset asiakasvastaavien näkökulmasta.....	76
6 POHDINTA	81
6.1 Tulosten yhteenvedo.....	81
6.1.1 <i>Mitä asiakkaiden odotukset kertovat asiakassuhteesta</i>	82
6.1.2 <i>Miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin?</i>	85
6.1.3 <i>Miten viestinnällä voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin paremmin?</i>	88
6.2 Johtopäätökset.....	91
6.2.1 <i>Tutkimuksen arviointi</i>	93
6.2.2 <i>Jatkotutkimusehdotukset</i>	94
KIRJALLISUUS	96
Liite 1 Teemahaastattelujen suunnitelma	
Liite 2 Fokusryhmäkeskustelun runko	

1 JOHDANTO

Asiakas on ottanut tukevan etunojan tutkimuskentän valokeilassa. Nykytutkimuksessa digitaalisen ja globaalin kaupankäynnin voittajaksi on nostettu aidosti asiakas, jonka valinnanvara ja aloitteenteon mahdollisuudet ovat teknologiakehityksen myötä nousseet uusiin ulottuvuuksiin. Samaan hengenvetoon yrityksille muutoksen on nähty merkitsevän entistä arvaamattomampia ja epävakaita aikoja. (Strandvik & Heinonen 2015, 112). Ajattelun muutos on näkynyt konkreettisesti esimerkiksi palvelumarkkinoinnin kentällä, jossa puolisydämisestä asiakas-suuntautuneisuudesta (Gummesson 2008, 315) on vajaan kymmenen vuoden kuluessa edetty uuden asiakaslogiikan (*customer-dominant-logic*) tutkimussuuntauksen kehittämiseen (Strandvik & Heinonen 2015, 114), jossa eetoksena on asiakkaan keskeisyys läpi organisaation ja toimitusketjun: yrityksen johtoportaan aina suorittavan tason toimintaan (Heinonen & Strandvik 2015, 480).

Digitalisaation jäljet ovat heijastuneet laajemmallekin. Viestinnän kentällä puheenaiheeksi on noussut perinteisten suhteidenhallinnan lomassa enenevässä määrin vuorovaikutuksen painopisteen liukuminen organisaation kontrollista sen ulkopuolisille keskustelu- ja teema-areenoille (Luoma-aho & Vos 2010, 315). Viestinnän kontrolloinnista on siirrytty koordinointiin (Daymon & Holloway 2002, 11) ja edelleen kohti kuuntelun ja sitoutumisen kulttuurin korostamista (The Melbourne Mandate 2012, 1). Samanaikaisesti organisaatio-sidosryhmäsuhteen normia ja alan suhteidenhallintaa korostavaa painopistettä on eri tutkijoiden toimesta koeteltu (mm. Coombs & Holladay 2014, 2).

Seurauksena on tilanne, jossa asiakas- tai organisaatio-sidosryhmäsuhte ei enää ole yksiselitteinen, eivätkä menestyksen eväät ole ennallaan. Huomio on siirrettävä yrityksen tarjoomasta asiakkaan tarpeisiin (Strandvik & Holmlund 2015, 205). Menestyäkseen yrityksen on ajateltava kuten asiakas (Strandvik & Holmlund 2015, 207) ja organisaation on tunnettava syvemmin

sidosryhmiensä mielenliikkeet (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 223). Siinä missä useat tutkijat ovat korostaneet asiakasymmärryksen ja asiakastiedon merkitystä yrityksen kilpailukyvyn rakentamisessa (Heinonen & Strandvik 2015, 473; Melton & Hartline 2015, 112; Gustafsson, Kristensson & Witell 2012, 321) on samanaikaisesti todettu kyseisen tiedon akuutti puute ja kyseenlaistettu nykyisten työkalujen heikkoudet aidon asiakasnäkökulman esilletuomisessa (Heinonen & Strandvik 2015, 482).

Tulevaisuusorientoituneessa viestinnän tutkimuksessa ajankohtaiseen haasteeseen on esitetty ratkaisuksi sidosryhmien odotusten tunnistamista ja analyysiä, sillä niiden uskotaan tuottavan syvällistä tietoa sidosryhmien tarpeista sekä heidän kokemastaan luottamuksesta organisaatiota kohtaan (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 235; 2015, 96). Odotukset linkittyvät vahvasti mm. organisaation maineeseen, joka määritellään usein kyvyksi täyttää sidosryhmien odotukset (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 83, 93). Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 222–223; 2015, 94) mukaan erilaiset odotukset ja niiden alkuperän ymmärtäminen voivat auttaa organisaatioita tunnistamaan sidosryhmien huolenaiheita sekä tiedostamaan, mihin tarpeeseen odotusta täytettäessä tosiasiasa vastataan. Lisäksi odotusten oikea tulkinta ja niihin vastaaminen on organisaation maineenhallinnan kannalta paitsi välttämätöntä myös mahdollisuus erottautua kilpailijoista (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 234).

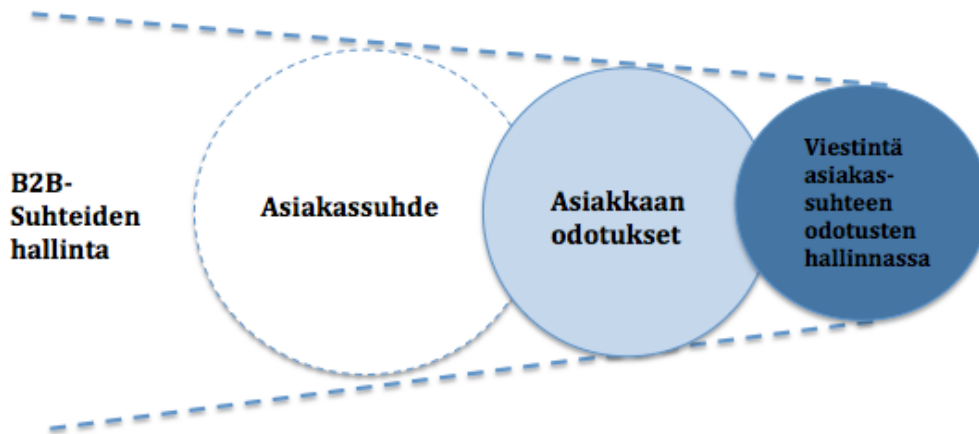
Asiakasodotusten tuntemista ja odotuksiin vastaamista pidetään tärkeänä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun tutkimuksen parissa (mm. Zeithaml, Berry & Parasuraman 1993), jotka myös korostavat viestinnän merkitystä odotusten hallinnassa ja niihin vastaamisessa (esim. Coye 2004, 66; Mittilä & Järvelin 2001, 12). Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 222) esittämä odotusten systemaattinen kartoitus auttaa tunnistamaan erilaisia odotustyyppisiä ja prioriteetteja sekä luomaan niihin sopivia vastausta strategioita.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on selvittää, voidaanko asiakassuhteen nykytilan ja tulevaisuuden syvempään ymmärtämiseen yltää viimeaikaisessa viestinnän tutkimuksessa esitettyjen odotustenhallinnan keinoin. Samalla pyritään Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 235; 2015, 95) esittämän tarpeen mukaisesti laajentamaan odotusten empiirisen tutkimuksen sijaa viestinnän kentällä.

1.1 Tutkimuksen fokus ja asemointi viestinnän tutkimuksen kentällä

Tutkimus ammentaa useamman tieteenalan kirjallisuudesta. Näistä keskeisimpiin taustateorioihin lukeutuvat viestinnän suhteiden hallinta sekä

yritysten välisiä liikesuhteita, eli business-to-business -liiketoimintaa (B2B) käsittelevä tutkimus. Kuvio 1 (alla) esittelee tutkimuksen fokuksen. Tutkimuksen keskiössä ovat B2B-yrityksen asiakkaat ja heidän odotuksensa asiakassuhteessa. Tutkimus fokusoituu asiakassuhteen ymmärtämiseen asiakkaiden odotusten kautta ja erityisenä mielenkiintona on pyrkiä havainnoimaan viestinnän roolia ja merkitystä asiakassuhteen sekä asiakkaiden odotusten hallinnassa tämän päivän B2B-asiakassuhteissa.



KUVIO 1 Tutkimuksen fokus

Tässä tutkimuksessa asiakassuhdetta halutaan tarkastella nimenomaan odotusten kautta. Aiemman tutkimuksen mukaan odotusten tulkinnan avulla voidaan saada tietoa tulevaisuuden asiakastyytyväisyydestä (Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki 2013, 248). Aihe on mielenkiintoinen, sillä odotuksia on tutkittu viestinnässä vain vähän, vaikka niiden uskotaan olevan olennaisesti osana organisaatio-sidosryhmäsuhteiden synnyssä sekä niinkään merkittävässä roolissa myöhemmin suhteen varrella (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 81). Etenkin viestinnän nykytutkimuksen kannalta aihe on relevantti, sillä suhdeparadigman on esitetty nousseen yhdeksi alan merkittävimmistä teoriataustoista (Coombs & Holladay 2014, 2).

Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 82) mukaan odotusten syvällisempi ymmärrys voi syventää viestinnän olemassa olevia suuntauksia auttamalla organisaatioviestinnän toimijoita havaitsemaan hiljaisia signaaleja ja uusia trendejä sekä ymmärtämään, mistä nämä kumpuavat ja miten organisaation tulisi niihin vastata (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 234–235). Asiakkaiden odotusten nostaminen tutkimuksen keskiöön on myös yleisesti ottaen linjassa liiketoiminnan nykytutkimuksen kanssa, jossa on viime aikoina painotettu tarvetta keskittää tutkimusta vahvemmin asiakkaan kontekstiin (mm. Mickelsson 2013, 535).

Tutkimuksen empirian tavoitteena on asiakkaan näkökulmasta käsin selvittää, miten ja millaisilla viestinnän keinoilla B2B-yritys voi vastata asiakkaidensa odotuksiin ja siten vahvistaa asiakassuhdetta. Tavoitteeseen

pääsemiseksi tutkimus pyrkii käytännössä selvittämään, millaisia odotuksia B2B-yrityksen asiakkailla on ja vastaako asiakassuhde näihin odotuksiin tällä hetkellä. Pyrkimyksenä on myös odotusten pohjalta ennakoita tulevaisuuden asiakastyytyväisyyttä ja tarkastella, miten B2B-yrityksen viestintä voisi vastata näihin odotuksiin asiakassuhteen pysyvyyden takaamiseksi. Näiden tavoitteiden pohjalta päädyttiin toteuttamaan laadullinen tapaustutkimus suomalaisen B2B-yrityksen parissa, jonka asiakkaiden odotuksia kartoitettiin teemahaastattelujen avulla. Menetelmävalintaa vahvisti myös aiemmassa tutkimuksessa esitetyt argumentit tarpeesta syventää asiakas- ja organisaatio-sidosryhmäsuhteiden ymmärrystä tapaustutkimuksen kautta sekä kontekstin lähellä tehdyn tulkinnan avulla (Willis 2014, 6; Gummesson 2006, 344). Lisäksi laadulliset lähestymistavat on nähty otollisina odotusten tutkimisessa (Mittilä & Järvelin 2001, 1).

Tutkimuksen teoriatausta ammentaa pääosin viestintätieteiden tutkimuksen kentältä, mitä teoriaosuuden lomassa täydennetään muun muassa palvelujen tutkimuksen, markkinoinnin sekä B2B-tutkimuksen kirjallisuudella. Viestintätieteiden kansainvälisestä tutkimuksesta painottuvat eritoten *Public Relations*, *Corporate Communications* ja *Communication Management* -tieteenalojen alaiset julkaisut. Tutkimus on osa yhteisöviestinnän (Organizational Communication and Public Relations) oppiainetta, joka ”tutkii viestintää työyhteisöissä sekä erilaisten organisaatioiden ja sidosryhmien välillä” (Jyväskylän yliopisto 2015). Kuten Kuvio 1 esittää, tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisen viestinnän sijasta tarkastelemaan organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta, josta tutkimuksessa nostetaan erityisenä kohderyhmänä esiin B2B-yrityksen asiakkaat. Tekstissä sidosryhmän ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen sekä aihetta käsittelevään tutkimukseen viitattaessa käytetään ”viestintä” -termiä, eikä täten tehdä eroa yhteisöviestinnän eri tieteenalojen tai vastineiden välillä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen liikkeellelähtönä toimii viestinnän suhteiden hallinnan paradigma, jota on kutsuttu jopa alan ”identiteetiksi” (Coombs ja Holladay 2014, 2). Suhdeparadigman saavuttaman suuren kiinnostuksen myötä on tärkeää tarkastella tarkoin käsitettä taustoittavia olettamuksia (Heath 2013, 426). Ensimmäisessä teorialuvussa esitellään organisaatio-sidosryhmäsuhteen sisältöä, merkitystä ja haasteita sekä pohditaan suhteiden tulevaisuuden näkymiä viestinnän kentällä. Lisäksi tärkeässä osassa on tarkastella ajankohtaista asiakassuhteen tutkimusta ja pohtia viestinnän merkitystä asiakaslähtöisyyden kannalta. Tutkimuksen toinen teorialuku käsittelee odotuksia, erityisesti siinä päämäärässä, miten

odotukset limittyvät organisaatio-sidosryhmäsuhteiden ymmärtämiseen ja miten odotusten kautta voidaan myös laajentaa ymmärrystä organisaation suhteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Luvussa kartoitetaan odotusten monitahoisuutta ja pohditaan käsitteen määritelmää viestinnän näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää, mitä odotukset ovat ja mikä merkitys niillä on asiakassuhteessa. Luvussa esitellään myös tapoja luokitella odotuksia ja tunnistaa odotuskuiluja.

Menetelmäluvussa esitellään tutkimuksen empiriaosuutta laadullisen haastattelututkimuksen viitekehuksesta käsin. Tutkimustehtävänä oli havainnoida ja analysoida suomalaisen B2B-yrityksen asiakkaiden odotuksia asiakassuhdetta ja B2B-yritystä kohtaan. Erityisenä mielenkiintona oli selvittää, miten viestinnän avulla voidaan olla vastaamassa asiakkaiden odotuksiin. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

I Mitä asiakkaiden odotukset kertovat asiakassuhteesta nyt ja tulevaisuudessa?

- Mitä odotuksia B2B-yrityksen asiakkailta on:
 - nykyhetkellä?
 - tulevaisuutta kohtaan?

II Miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin?

- Mitä odotuskuiluja asiakassuhteessa on?
- Entä lunastettuja odotuksia ja onnistumisia?
- Mikä merkitys näillä on asiakassuhteen jatkolle?

III Miten viestinnällä voitaisiin vastata asiakkaiden odotuksiin paremmin?

- Mitä odotuksia asiakkailta on viestintää kohtaan?
- Mitä muutoksia viestinnässä tai toiminnassa tulisi tehdä?

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla ja asiakashaastatteluista lähdettiin kartoittamaan odotuksia kolmivaiheisen laadullisen sisällönanalyysin kautta. Tutkimuksen tulosluvussa esitellään analyysin tuottamia havaintoja asiakkaiden odotuksista ylätasen teemojen ja odotusluokittelun avulla.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan yhteen tulosten keskeisin anti sekä pohditaan viestinnän roolia ja mahdollisuuksia vastata odotuksiin. Pohdinnassa tutkimustuloksia suhteutetaan muuhun viestinnän tutkimukseen. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen merkittävyyttä ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 SUHTEESTA SYVEMMÄLLE

Tutkijat ovat linjanneet asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen B2B-liiketoiminnan tärkeimmäksi menestystekijäksi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121). Viestintä puolestaan nähdään hyvin merkittävässä roolissa niin asiakassuhteen synnyn kuin sen hoitamisen kannalta (Mandják, Szalkai, Neumann-Bódi, Magyar, Simon 2015, 1; Bruning & Ledingham 2000, 159).

Kuten johdannossa jo mainittiin, asiakassuhde on tämän tutkimuksen tärkeä pelikenttä, sillä se toimii tutkimuksen empiriaosuuden kontekstina. Tässä luvussa asiakassuhde sidotaan osaksi viestinnän tutkimuksen suhdenäkökulmaa, jota luvun ensimmäisessä osassa (2.1) tarkastellaan. Suhdenäkökulman merkittävydestä on puhuttu jo pitkään viestinnän kentällä (Swart 2012, 331) ja tänä päivänä suhdenäkökulma on kohonnut viestinnän keskeisimmäksi teoriaksi (Coombs & Holladay 2014, 1–2). Suhteiden rakentaminen organisaation ja sen sidosryhmien välille onkin usein määritelty viestinnän ensisijaiseksi tehtäväksi (esim. Yaxley 2013, 286, 291; Heath & Coombs 2006, 5). Taustoittavan teoriakatsauksen myötä kartoitetaan sidosryhmäsuhteiden merkitystä viestinnässä sekä pohditaan aiheen monisyisyyttä tämän päivän tutkimuksessa.

Suhdenäkökulman laajemmasta tarkastelusta siirrytään kohti B2B-asiakassuhteen tutkimusta. Luvun toisessa osassa (2.2) keskitytään kartoittamaan asiakassuhteen tilaa nykyliiketoiminnassa ja sen tutkimuksessa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on havainnoida viestinnän roolia tämän päivän asiakassuhteessa.

2.1 Suhteet viestinnän keskiössä: suhdenäkökulman rantautuminen viestinnän tutkimukseen

Suhteet, niihin suhtautuminen sekä niiden hallinta, ovat jo pitkään olleet merkittävä puheenaihe viestinnän alalla. Heathin (2013, 426) mukaan aihe on

”kiusannut” viestinnän tutkijoita jo vuosikymmenten ajan. Swartin (2012, 331) mukaan jo suhdetoiminnan (public relations, PR) alkuaikoina, 1800-luvulla, on puhuttu tarpeesta parantaa suhteita. Organisaation ja sidosryhmien välinen suhde onkin kiistatta yksi keskeisimmistä viestinnän käsitteistä, jota on painotettu 1980-luvulta lähtien (Huang & Zhang 2013, 85): vuonna 1985 suhde-käsite lisättiin osaksi viestinnän määritelmää, jossa se on Stokerin (2014, 351) mukaan pysynyt aina tähän päivään asti (esim. Heath & Coombs 2006, 7). Coombsin ja Holladayn (2014, 1) mukaan tasaisesti kasvanut suhdenäkökulma dominoi selvästi nykyistä viestinnän tutkimusta.

Useat tutkijat pitävät suhdenäkökulman esiinmarssia yhtenä alan käännekohtana. Vaikka näkökulmaa on pidetty seurauksena yleisestä tuon ajan liike-elämän lainalaisuuksien muutoksesta (Swart 2012, 329), ovat useat viestinnän tutkijat tänä päivänä sitä mieltä, että suhdenäkökulman syntyyn liittyy myös tietoisia pyrkimyksiä alan profiilin kohottamiseksi. Coombsin ja Holladayn (2014, 2) mukaan suhteiden nostamisessa viestinnän keskiöön oli tavoitteena kehittää alan tutkimusta ja jopa parantaa käytännön ammatinharjoittamista. Stokerin (2014, 344) mukaan ajattelulla pyrittiin pesäeroon alaa leimanneista ja halventaviksi koetuista propagandan ja julkisuustyön (*press agency*) käsitteistä, kohti kunnioittavampaa suhtautumista organisaatioiden sidosryhmiin. Ehling (1992, 622) totesi suhteiden hallinnan edustavan alalle merkittävää liikettä pois mielipiteiden manipulaatiosta kohti ajatusta viestinnästä ensisijaisesti rakentamassa, huolehtimassa ja ylläpitämässä suhteita. Heath on viimeaikaisessa julkaisussaan (2013, 426) argumentoinut innostuksen olleen etenkin 90-luvulla niin voimakasta, että organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet nähtiin suorastaan ”taikajuomana”, joka parantaa viestinnän tutkimusta ja ammatinharjoittamista. Ajatus suhteista viestinnän keskiössä levisikin vauhdilla viestinnän alan tutkimuksessa seuraavien kahden vuosikymmenen ajan (Ledingham 2008, 243–244). Vuonna 1999 Hutton (1999, 208) linjasi ainoastaan suhteiden hallinnan voivan palvella viestinnän yleisenä teoriana tai mallina. Muutama vuosi myöhemmin Ledingham (2003, 181–198) esitti suhteiden hallintaa viestinnän yleisteoriaksi. 1990-luvun loppupuolelta lähtien etenkin Ledingham ja Bruning ovat olleet edistämässä suhdenäkökulmaa viestintätieteissä, vaikka monet muutkin ovat ennen tätä ja myöhemminkin argumentoineet tarpeesta nostaa suhteet viestinnän keskiöön (Willis 2014, 1).

Suhdenäkökulman taustalla on hyödynnetty poikkitieteellistä tutkimusta, jossa yhdistellään muun muassa eri viestinnän alojen, organisaatiotutkimuksen, sosiaalipsykologian ja markkinoinnin käsitteistöjä (Ledingham & Bruning 2000, 56). Tutkijoiden mukaan (Coombs & Holladay 2014, 2) suhteet ovat vaikuttaneet viestinnän tutkimukseen paitsi yleisteorian tasolla myös viestinnän tulosten määrittelyssä. Siinä missä aiempi suhdetutkimus korosti suhdeskaalan kehittämistä, myöhempi tutkimus

on painottunut skaalan hyödyntämiseen (Huang & Zhang 2013, 85). Tutkijoiden mukaan molemminpuolisesti hyödyttävät suhteet nähdään tätä nykyä kiistattomasti viestinnän tärkeimpänä tuloksena (Coombs & Holladay 2014, 2). Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin organisaation ja sidosryhmäsuhteen sisältöä, suhteiden hallinnan ajatuksia sekä pohditaan suhdenäkökulman sijaa nykyisessä viestinnän tutkimuksessa.

2.1.1 Organisaatio-sidosryhmäsuhteen määrittelyä

1980- ja 90-lukujen innostuksesta huolimatta, organisaation ja sidosryhmän välisen suhteen määritelmää saatiin odottaa vielä pitkään (Grunig & Huang 2000, 25–26). Monet tutkijat olivat tottuneet pitämään suhdetta yleisenä käsitteenä, joka ei kaivannut erityistä selitystä (Broom, Casey & Ritchey 1997, 92). Kuitenkin suhteen on todettu olevan monimutkainen ilmiö, jonka määrittelystä ja mittaamisesta vain harvat tutkijat ovat yhtä mieltä, ja yksityiskohtaisen määritelmän puuttumisen on nähty rajoittavan viestinnän teorian rakentamista (Broom ym. 1997, 86, 96; 2000, 3). Broomin ym. (2000, 18) täydennetyin määritelmän mukaan *suhde koostuu organisaation ja sidosryhmän välisestä vuorovaikutuksesta, kaupankäynnistä, vaihdannasta tai sidoksesta*. Suhde ei ole yhtä kuin osapuoltensa summa, vaan määritelmän mukaan suhteen ominaisuudet ovat erillisiä osapuolten ominaisuuksista (ja identiteeteistä ja käsityksistä), minkä lisäksi tutkijat (*ibid.*) painottavat suhteen dynaamisuutta.

Ennen Broomin ym. (1997, 2000) määritelmää alalla oli kuitenkin useissa yhteyksissä nostettu esiin ajatus suhteiden molemminpuolisesta hyödyn tuotannosta. Stokerin (2014, 344) mukaan käsite molemminpuolisesti hyödyttävät suhteet (*mutually beneficial relationships*) vakiintui suhteiden hallinnan oppikirjamääritelmissä jo vuodesta 1985. Sitten Ledingham ja Bruning (1998, 62) ovat määritelleet organisaation ja avainsidosryhmän välisen suhteen *tilana ("state")*, jossa kumman tahansa osapuolen toimet tuottavat taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia ja/tai kulttuurillisia hyötyjä molemmille. Lisäksi suhdetta leimaa heidän mukaansa molemminpuolinen positiivissävytteinen katsomus. Tutkijoiden mukaan määritelmä kuvastaa samanaikaista viestinnän alan liikettä kohti kunnioittavampaa suhtautumista organisaation yleisöihin ja heidän toiveisiinsa (Stoker 2014, 344; Ledingham 2003, 182). Pyrkimys rakentaa molemminpuolisesti hyödyttäviä organisaatio-sidosryhmäsuhteita on tätä nykyä hyvin yleinen viestinnässä (Coombs & Holladay 2014, 2; Stoker 2014, 344, 351). Esimerkiksi Grunigin ja Huangin (2000, 27) mukaan kaksisuuntaiset symmetriset suhteet ovat yksisuuntaisia kannattavampia ja helpompia synnyttää, sillä ne hyödyttävät molempia.

Stokerin (2014, 353) mukaan tyypillisesti suhteen on nähty syntyvän ihmisten ja organisaatioiden välisessä suorassa vuorovaikutuksessa, johon

sisältyy yksi- tai kaksisuuntaista viestintää, sosialisointia sekä erilaisten palveluiden, tuotteiden tai rahan vaihdantaa. Stokerin (*ibid.*) mukaan määritelmältään suhde sijoittuu vuorovaikutuksesta juontuvaksi ja tekemisissä oloa (*relating*) abstraktimmaksi käsitteeksi. Lisäksi ajatellaan, että tahot, jotka jakavat samanlaisen maailmankatsomuksen ja kiinnostuksenkohteet, ovat taipuvaisempia muodostamaan läheisen suhteen keskenään (Bruning & Lambe 2008, 140–142; Coombs & Holladay 2014, 2; Heath & Coombs 2006, 79). Viestinnän merkitystä pidetään hyvin tärkeänä organisaatio-sidosryhmäsuhteen synnylle ja suhteen kehittymiselle (Bruning & Ledingham 2000, 159) ja etenkin kaksisuuntaisia, symmetrisiä strategioita ja viestintää on painotettu suhteiden hoidossa (Grunig & Huang 2000, 38; Stoker 2014, 352).

Suhteen rakenteita on määritelty monen eri viestinnän tutkijan toimesta (Pohl 2010, 385). Suhdenäkökulman kannalta merkittävimpiin tutkimustöihin lukeutuvat suhteen tulosten ja suhdeindikaattorien määrittely, joka on toiminut pohjana suhteen laadun mittaamisen tutkimukselle (Huang & Chang 2013, 86; Bruning & Lambe 2008, 140). Toinen merkittävä tutkimusvirtaus pohjaa etenkin Ledinghamin ja Bruningin tutkimukselle suhteiden moniulotteisuudesta, vaihteittaisesta kehittämisestä ja tunnistettavuudesta (Huang & Chang 2013, 86).

Broom ym. (1997, 94) pohtivat kolmivaiheisessa suhdemallissaan muun muassa suhteen edellytyksiä (*antecedents*) ja tuloksia (*consequences*). Grunig ja Huang (2000, 29–49) kehittivät Broomin ym. ”erinomaista viitekehystä” edelleen ja vetivät yhteen muuta aiempaa suhdetutkimusta, esittäen konkreettisempia määritelmiä organisaatio-sidosryhmäsuhteen sisällölle, edellytyksille ja tuloksille sekä painottaen ympäristön luotauksen ja suhteen ylläpitostrategioiden merkitystä. Tutkijat (Hon & Grunig 1999, 18–20; Grunig ja Huang 2000, 42–49) nimesivät neljä organisaation ja sidosryhmien välisten suhteiden tärkeintä tulosta, jotka kuvaavat myös suhteen perusominaisuuksia: luottamus (*trust*), valtasuhteiden hyväksyminen (*control mutuality*), tyytyväisyys (*satisfaction*) sekä sitoutuminen (*commitment*). Grunigin ja Huangin (2000, 47) mukaan näiden avulla voidaan mitata suhteen laatua. Ledingham ja Bruning (1998, 57–64; 2000, 60–69) muodostivat lähitieteiden, kuten sosiaalipsykologian, markkinoinnin ja etenkin puheviestinnän (*interpersonal communication*), pohjalta viisi organisaatio-sidosryhmäsuhdetta kuvaavaa suhdedimensiota (*organization-public relationship dimensions*), joihin lukeutuivat luottamus, avoimuus, osallistuminen, panostaminen ja sitoutuminen (*trust, openness, involvement, investment, commitment*). Tutkijoiden (Ledingham & Bruning 1998, 63) mukaan heidän esittämiensä suhdedimensioiden avulla voidaan määrittää, ketkä sidosryhmät pysyvät suhteessa, ketkä ovat epävarmoja tai ketkä puolestaan lähtevät sopivan tilaisuuden tullen. Lisäksi Ledingham ja Bruning (2000, 59) totesivat dimensioiden vaikuttavan myös sidosryhmien

organisaatiota kohtaan kokemaan tyytyväisyyteen, jopa enemmän kuin tuotteen tai palvelun hinta ja laatu.

Nykyinen viestinnän tutkimus on eri tavoin pyrkinyt paitsi haastamaan myös kehittämään kyseisiä suosittuja organisaatio-sidosryhmäsuhteen määritelmiä. Siinä missä Broom ym. (1997, 84) vetosivat vuonna 1997 viestintätieteiden tarpeesta löytää suhdetta kuvaava määritelmä, olemme edelleen lähes kaksikymmentä vuotta myöhemmin vastaavien haasteiden edessä. Huang ja Chang (2013, 87) nostivat organisaatio-sidosryhmäsuhteiden määritelmähaasteet esiin todeten kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että alan keskeisimmät määritelmät suhdedimensioista, suhteen ominaisuuksista, tuloksista ja suhteen laadun indikaattoreista ovat edelleen tutkijoiden saavuttamattomissa. Ledinghamin ja Bruningin (1998, 62) suhteen määritelmä on todettu kapea-alaiseksi ja ongelmalliseksi, koska se rajaa mahdolliset negatiiviset suhteet kokonaan ulkopuolelleen (Pohl 2010, 384–385). Lisäksi Stokerin (2014, 352) mukaan suhteiden luonne on herättänyt epäselvyyttä, ja on kiistanalaista, onko suhde objekti vai voiko sillä olla myös subjektiivisia piirteitä: Broomin ym. (2000, 18) määritelmä suhteista ”malleina” on Stokerin (*ibid.*) mukaan objektiivinen. Kuitenkin eri tutkijat ovat Stokerin (*ibid.*) mukaan viitanneet suhteiden subjektiivisuuteen esittäessään suhteiden elävän osin omaa elämäänsä esimerkiksi osapuolten välisten valtaerojen kautta. Suhdenäkökulman kehittymistä pitkään seurannut Heath (2013, 431) totesi vastikään paradigman olevan vielä puolimatassa: Heathin (2013, 426) mukaan on tärkeää haastaa yksinkertaistetut näkemykset suhteista sekä mm. selvittää, tarkoitetaanko suhteilla yksittäisten tahojen vai useamman toimijan välisiä suhteita. Heath (*ibid.*) myös kannusti alaa lähestymään aihetta aiempaa monitahoisemmasta ja syvällisemmästä näkökulmasta sekä tunnustamaan, etteivät suhteet ole välttämättä positiivisia – vaan kompleksisia, moniulotteisia ja monikerroksisia rakenteita, jotka voivat olla erilaisten konfliktien ja aggressionkin kohteita.

2.1.2 Kiistelty ja kannatettu suhteiden hallinta

Suhteiden määrittelyn ja sen rakenteiden tarkastelun ohella tutkijat ovat olleet hyvin kiinnostuneita tavoista johtaa suhteita viestinnän keinoin. Etenkin Ledingham ja Bruning ovat olleet aktiivisia kehittämään viestinnän suhteiden hallinnan teoriaa (Coombs & Holladay 2014, 1; Willis 2014, 1). Tutkijat itse ovat nähneet suhteiden hallinnan luontaisena jatkeena viestinnän alan kehityksessä organisaatioiden julkisuustyöstä laajemmalle, aina molemminpuolisen hyödyn luonnin välikappaleeksi (Ledingham & Bruning 2000, 55). Ledinghamin (2003, 182) mukaan suhteiden hallinta on uudelleenmääritelty viestinnän hallintatoimena ja alleviivannut tarvetta omaksua strategisen suunnittelun ja johtamisen käytäntöjä alalla. Smithin

(2009, 25–26) mukaan suhteiden hallinnan tutkimuksessa on paitsi tarkasteltu tapoja kultivoida suhteita myös selvitetty suhteiden tuottamaa ymmärrystä organisaatioiden sidosryhmistä sekä etsitty malleja suhteidenrakennuksen mittaamiselle ja arvioinnille.

Ledinghamin (2003, 190) esittämän määritelmän mukaan suhteiden hallinta on yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin sekä jaettuihin tavoitteisiin nojautuvien organisaatio-sidosryhmäsuhteiden tehokasta johtamista siten, että suhteen kaikki osapuolet hyötyvät. Tutkijoiden mukaan (Bruning & Ledingham 2000, 159) suhteiden hallinnassa viestintä on tärkeä linkki organisaation ja sidosryhmien välillä: viestinnän kautta organisaatiot voivat alustaa, kehittää, ylläpitää ja korjata molemminpuolisesti hyödyttäviä organisaatio-sidosryhmäsuhteita.

Määritelmän mukaan molemminpuolisesti hyödyttävät suhteet ovat suhteita, jotka samanaikaisesti hyödyttävät merkittävästi kaikkia osapuolia (Heath & Coombs 2006, 80). Grunigin & Huangin (2000, 27) mukaan suhteen rakentaminen on lähtökohtaisesti helpompaa, mikäli ne ovat symmetrisiä ja molempia osapuolia hyödyttäviä, asymmetristen yksipuolisten suhteiden sijaan. Lisäksi tutkijoiden mukaan suhteet ovat vahvimpia silloin, kun ne hyödyttävät molempia win-win -tapaan (Heath & Coombs 2006, 78).

Avoin kaksisuuntainen symmetrinen viestintä on nähty tärkeässä roolissa organisaatio-sidosryhmäsuhteiden rakentamisessa ja hallinnassa. Heath ja Coombs (2006, 84–91) nimesivät tämän lisäksi myös neljä muuta keskeistä kriteeriä molemminpuolisesti hyödyttävien suhteiden luomiseksi viestinnän keinoin: yhtenäisyys, todenmukaisuus ja luotettavuus, proaktiivisuus ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja luonti. Organisaation yhtenäinen ääni rakentuu niin tekojen kuin sanojen kautta, ja tutkijoiden (Heath & Coombs 2006, 84) mukaan viestinnän tulee taata, että ääni on kirkas, koherentti ja yhtäpitävä. Proaktiivisuus edellyttää tietoisuutta sidosryhmien huolenaiheista ja intresseistä sekä kykyä vastata niihin ajoissa.

Broom ym. (1997, 95) mukaan suhteen synnyn taustalla vaikuttavat muun muassa osapuolten odotukset toista kohtaan, resurssien tarve toiselta, yhteinen uhka ja lakiperustainen tai vapaaehtoinen tarve yhteistyölle. Molemminpuolisesti hyödyttävien suhteiden rakentaminen edellyttää kuitenkin paitsi korkeita eettisiä standardeja ja strategista ajattelua myös vastuullista suunnittelua ja tehokasta viestintää (Heath & Coombs 2006, 79). Tutkijoiden (Heath & Coombs 2006, 90; Coombs & Holladay 2014, 4) mukaan viestinnän tehtävänä on myös pyrkiä vahvistamaan suhteita etsimällä tai luomalla mahdollisuuksia esimerkiksi uudelle tuottavalle liiketoiminnalle.

Suhteenrakennuksen ja ylläpidon merkitystä on painotettu monin tavoin. Tutkijat ovat todenneet läheisten sidosryhmäsuhteiden vaikuttavan

suotuisasti asiakaspysyvyyteen (Ledingham & Bruning 2000, 65) sekä organisaation tehokkuuteen (Hon & Grunig 1999, 9). Ledinghamin ja Bruningin (2000, 59, 65) mukaan suhteen avoimuus ja luottamuksellisuus sekä osapuolten välinen sitoutuneisuus ja panostus myötävaikuttavat sidosryhmien tyytyväisyyteen ja voivat olla asiakkaalle jopa tuotteen tai palvelun hintaa tai laatua merkittävämpiä tekijöitä. Vaikka molemminpuolisesti hyödyttäviä suhteita on pidetty nimenomaan eettisen ja tasapuolisen organisaatio-sidosryhmäsuhteen merkinä (esim. Heath & Coombs 2006, 80–82), on nykytutkimus suhtautunut niihin skeptisemmin. Coombsin & Holladayn (2014, 4–5) mukaan organisaation kannalta vahvojen ja pitkäikäisten suhteiden merkittävyys on helposti perusteltavissa muun muassa rahallisten hyötyjen kannalta, mutta sidosryhmille koituvat hyödyt ovat jääneet epäselvemmiksi. Molemminpuolisen hyödyn tavoittelu voi Stokerin (2014, 354) mukaan pahimmillaan käydä suhteen kannalta raskaaksi: vaikka organisaatiotasolla asia ei ole yhtä ongelmallinen kuin henkilökohtaisissa suhteissa, on molemminpuolisen etuuden painottaminen helposti suhteen luontaista kulkua vääristävä tekijä. Swartin (2012, 335) mukaan suhteiden rakennuksen haasteena on nähty myös sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen ja kumppanuussuhteen rakentaminen kohdeajattelun sijaan.

Heathin (2013, 428) mukaan suhteita ja niiden hallintaa pidetään viestinnässä usein ratkaisuna ongelmiin, vaikka esimerkiksi puheviestinnässä on osoitettu suhteiden voivan itsessään olla hyvin ongelmallisia. Hän on myös varoitellut viestijöitä liian ruusuisesta suhtautumisesta suhteisiin: tutkijan mukaan suhteet ovat luonnostaan alttiita erilaisille manipulaation muodoille, joiden edessä suhteiden hallinta on tehoton (*ibid.*). Stoker (2014, 344–358) on pitänyt suhteiden hallintaa ylipäätään hyvin ongelmallisena paradigmana viestinnässä. Stokerin (2014, 355) mukaan suhteiden hallinta ajaa viestijät umpikujaan yritettäessä hallita jotain, johon heillä on vain rajallinen valta. Lisäksi asetelma on omiaan rikkomaan keskinäistä kunnioitusta ja sidosryhmien etua vastaan. Stokerin (2014, 353, 355) mukaan, mikäli viestijät pyrkivät täyttämään hallintamääreen kirjaimellisesti, heidän on oltava valmiita turvautumaan jopa pakotteisiin tai manipulaatioon: siinä missä kaksipuolinen symmetrinen viestintä edellyttää vastavuoroisuutta, ei organisaatiolla voi olla takeita siitä, että sidosryhmät osallistuvat vapaaehtoisesti, ilman pakkoa. Stoker (2014, 349) linjaakin suhteiden hallinnan voivan olla käyttökelpoinen metafora, mutta kirjaimellisesti tarkasteltuna se antaa ymmärtää, että joku on kykenevä hallitsemaan ilmiötä, joka ei ole kuin osittain hallittavissa.

2.1.3 Suhteiden hallintaa vai hillintää? Suhdenäkökulman suuntaviivoja tulevaisuudelle

Coombs ja Holladay (2014, 1–2) ovat todenneet suhdenäkökulman nousseen viestintätieteiden identiteetiksi (*“relationship identity”*). Siinä missä suhdenäkökulmasta povattiin viestintätieteitä *“valaisevaa”* suuntausta”, ei paradigma ole usean nykytutkijan mukaan täyttänyt odotuksia. Suhdenäkökulma esimerkiksi olettaa sidosryhmien haluavan läheistä suhdetta organisaation kanssa, mikä ei välttämättä ole totta, eikä tällainen suhde välttämättä ole sidosryhmälle suotuinen (Coombs & Holladay 2014, 2). Tutkijat (*ibid.*) ovat myös kyseenalaistaneet, ovatko organisaation luomat suhteet kaksisuuntaisten symmetristen sijaan useammin *“parasosiaalisia”*, eli ns. yksipuolisia fani-suhteita.

Useat tutkijat ovat viime aikoina esittäneet huolensa suhdenäkökulman ja suhteiden hallinnan mahdollisista haittavaikutuksista viestintätieteille. Stokerin (2014, 344) mukaan haasteet tunnistaa ja yhteen sovittaa suhteiden hallintaan, molemminpuolisesti hyödyttäviin suhteisiin ja symmetriseen viestintään liittyviä paradokseja haittaavat alan kehitystä. Willis (2014, 1–6) on kritisoinut nykyisen suhdeteorian rajoittuneisuutta: huolimatta monimutkaisuuden ja epävarmuuden korostamisesta suhteita on tutkittu viestinnässä tähän asti hyvin yksipuolisesti, tavoitteena mitata, määrittää ja ennustaa suhteita. Willisin (2014, 6) mukaan suhdeteorian avulla voidaan ymmärtää joitain suhteen ominaisuuksia, mutta se ei tuota ratkaisua monimutkasiin sosiaalisiin tilanteisiin – pikemminkin ennustava ja määräämuotoinen teoria uhkaa tutkijan mukaan alan luotettavuutta ja voi estää suhteiden kokonaiskuvan ymmärtämistä. Coombs ja Holladay (2014, 5–6) ovat varoitelleet hegemonisen suhdenäkökulman rajoittavan tutkijoita tutkimusaiheiden ja -menetelmien valinnassa. Gower (2006, 181) puolestaan on todennut, ettei suhdeteoria ole riittävä paradigma selittämään viestinnän olemassaoloa, eikä se myöskään erota alaa muista rinnakkaisista tieteenaloista kuten markkinoinnista tai henkilöstöjohtamisesta, jotka myös ovat keskittyneet suhteisiin.

Viimeaikainen vilkas suhdenäkökulmaa ja suhteiden hallintaa käsittelevä keskustelu sekä näiden kohtaama kritiikki kielivät aiheen ajankohtaisuudesta. Suhdenäkökulma on saanut lisäpontta etenkin sosiaalisen median saavuttamasta suursuosioista, missä suhteiden rakennus, sitouttaminen ja yleisöjen luominen on nostettu elinehdoiksi – jopa siinä määrin, että tutkijat ovat ennakoineet tulevaisuuden medialukutaitojen opetuksen keskittyvän yleisöjen luomiseen (Macnamara 2013, 171: *audience-making*). Viestinnässä haasteeseen on vastattu aina alan kattojärjestö GA:ta (*Global Alliance for Public Relations and Communication Management*) myöten, joka vuoden 2012 mandaatissaan nimesi viestinnän päämääräksi

organisaation ja sidosryhmien välisten vahvojen suhteiden rakentamisen ja ylläpidon (The Melbourne Mandate 2012, 1).

Vaikka suhteita koskeva keskustelu on osaltaan vasta alkamassa, on nykyistä suhdenäkökulmaa tarpeen kehittää jo olemassa olevien esitysten pohjalta. Esimerkiksi Willis (2014, 3–5) on alleviivannut tarvetta nostaa kuunteleminen tasapainoisempaan asemaan nykyorganisaatioiden suhteiden rakennuksessa ja viestinnässä sekä kehottanut päivittämään kuuntelun työkalut digiajan haasteisiin soveltuviksi. Coombs ja Holladay (2014, 6) puolestaan ovat varoitelleet tutkijoita kytkemästä suhdeteoriaa liiaksi henkilöiden välisen viestinnän tutkimukseen, jossa suhteet ovat erilaisia kuin organisaatioiden ja sidosryhmien välillä. Tutkijoiden mukaan on tärkeää ylipäätään tarkastella suhdenäkökulmaa uusin silmin: Heathin (2013, 426) ja Stokerin (2014, 355) mukaan viestinnän hallitsevia paradigmoja ja määritelmiä tulee säännöllisesti uudelleen arvioida, mikä samalla paitsi elävöittää käytäntöjen merkitystä myös avaa ovia uusille ajatuksille. Useat tutkijat Heath (2013, 426–427, 431) etunenässä ovatkin painottaneet suhteiden moniulotteisuuden entistä syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa hahmottamista, mihin vastaukseksi on esitetty tapaustutkimuksen lisäämistä (Willis 2014, 6).

2.2 Asiakassuhteen keskiössä vuorovaikutus – viestintä asiakassuhdetta rakentamassa

Kuten edellä esitettiin, viestinnästä on monin tavoin tullut suhteiden rakentamista (mm. Coombs ja Holladay 2014, 1–2; Capozzi & Berlin Zipfel 2012, 341) ja suhteiden rakennusta pidetään jopa viestinnän tärkeimpänä tehtävänä ja tuloksina. Lisäksi moderni, keskusteleva viestintäkulttuuri (*Conversation Age*) heijastuu myös asiakassuhteeseen ja haastaa yritykset uudenlaiseen vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa (Capozzi & Berlin Zipfel 2012, 339–347). Yaxleyn (2013, 286) mukaan nykyinen globaali toimintaympäristö on entisestään alleviivannut organisaatio-sidosryhmäsuhteiden strategista merkitystä, samalla korostaen myös viestinnän tärkeyttä: siinä missä laajan toimijakentän yhteydenpito ja vuorovaikutus on monimutkaistunut, on henkilökohtaisesta viestinnästä tullut yhä merkittävämpää läheisten ja aikaa kestävien suhteiden rakentamisessa.

Viestinnän tutkimuksen parissa esitetyt havainnot (esim. sidosryhmien tarpeiden korostaminen: Coombs & Holladay 2014) ja kuuntelemisen painottaminen (Macnamara 2013) antavat ymmärtää, että myös asiakkuudessa on tapahtunut viime aikoina muutoksia, joista tutkijat ovat kiinnostuneita. Tämän valossa on mielenkiintoista tarkastella, miten asiakkuus ilmenee laajemmin muussa liiketoiminnan tutkimuksessa ja mikä

painoarvo nähdään viestinnällä suhteiden hoidossa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin asiakkuutta ja asiakaslähtöisen ajattelun sisältöä tämän päivän liiketoiminnassa, minkä myötä tarkastellaan myös B2B-suhteita ja viestinnän roolia niiden rakennuksessa.

2.2.1 Asiakkuus murroksessa – suunta kohti syvempää suhdetta

Liiketalouden tutkimuksessa asiakas on kiinnostanut pitkään. Monella nykytutkimuksen osa-alueella asiakkaasta on kuitenkin kiinnostuttu selvästi uudella tavalla ja asiakas on haluttu nostaa tutkimuksen keskiöön entistä vahvemmin. Mitä liiketalouden ja markkinoinnin tutkimuksen kentällä on meneillään?

Asiakaslähtöinen ajattelu ei ole uusi ilmiö, vaan juontaa juurensa 1900-luvun puolivälille. Toista maailmansotaa seuranneen talouslaajentumisen myötä kysyntä, tuotanto ja kilpailu kasvoivat ja samalla erikoistuminen ja ulkoistaminen alkoivat yleistyä liiketoiminnassa. Markkinoiden muutoksen myötä liiketalouden akateemikot alkoivat entistä enemmän tarkastella asiakkaan valintaa sekä tyytyväisyyttä vaihdantaprosesseissa, mikä loi perustan esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen ja markkinoinnin johtamisen koulukunnille. (Lusch & Vargo 2014, 41). Osbornen ja Ballantynen (2012, 155–156) mukaan tätä nykyä markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa vallitsee, määritelmäeroista huolimatta, lähes universaali yksimielisyys asiakaskeskeisen ajattelun merkityksestä tieteenalan kantavana voimana. Heidän (*ibid.*) mielestään onkin yllättävää, että tästä huolimatta useat eri tutkijat ovat vuosituhannen vaihteesta lähtien vedonneet markkinoinnin asiakaslähtöisemmän suuntaamisen puolesta. Esimerkiksi Grönroosin ja Hellen (2013, 344) mukaan suhdemarkkinoinnin mittaamisessa tulisi keskittyä molemminpuolisten hyötyjen tarkasteluun aiempien yksipuolisten ja perin yrityslähtöisten mittaamistapojen sijaan.

Perinteisen markkinoinnin tutkimuksen ohella myös uudemmissa tutkimussuuntauksissa on viime aikoina korostettu paljon asiakkaan merkitystä. Luschin ja Vargon (2014, 41) mukaan liiketoiminnan murroksessa kohti asiakaslähtöisyyttä myös laadun merkitys on alettu ymmärtää yrityksen tuottaman laadun sijaan asiakkaan näkökulmasta käsin. Luschin ja Vargon 2000-luvulla kehittämä palvelulogiikka (*service-dominant logic*) pureutuukin tähän arvonluonnin ajattelumuutokseen. Palvelulogiikka esittää perinteisen arvonluonnin tuottaja-kuluttaja kahtiajaon päivittämistä näkemyksellä arvonluonnista kahden tai useamman *toimijan* (*actors*) välisenä *vuorovaikutteisena yhteistyöprosessina* (Lusch & Vargo 2014, 8). Passiivisen vastaanottajan roolin sijaan palvelulogiikka pukee asiakkaan aktiiviseksi arvonluonnin kollaboraattoriksi ja korostaa asiakkaan määrittävän yrityksen sijasta tuotteen tai palvelun arvon itsenäisesti. Samansuuntaista ”aktiivisen

asiakkaan” ajattelua esiintyy mm. palvelujen tutkimuksessa, jossa esimerkiksi Mickelsson (2013, 535) on esittänyt ”asiakaslogiikan” nimissä tutkimuksen suuntaamista asiakkaan omaan kontekstiin. Ylipäätään asiakkaiden hiljaisen tiedon ja tuotteen tai palvelun yksilöllisen käyttökokemuksen kartoittaminen on noussut merkittävässä roolissa esiin yritysten kilpailuedun tuottamisessa (Gustafsson, Kristensson & Witell 2012, 321). Viime aikaisessa innovaatiotutkimuksessa onkin alettu puhua käyttäjäpotentiaalin entistä laajemmasta hyödyntämisestä ja nykytutkimus kehottaakin yrityksiä paitsi tutkimaan asiakkaan omaa toimintaa myös ottamaan asiakkaat kiinteästi mukaan jopa radikaalien tuote- tai palveluinnovaatioiden kehitykseen (Melton & Hartline 2015, 112).

Asiakasajattelussa tapahtuneita muutoksia on selitetty globalisoitumisen ja verkostoitumisen ilmiöiden kautta. Ramaswamyn (2011, 195) mukaan tyypillistä on, että kompetenssia ja arvonluontia esiintyy entistä useammin asiakkaiden omissa verkostoissa. Toisaalta globaalit resurssi-verkostot ovat tutkijan (*ibid.*) mukaan tulleet kiinteästi osaksi myös yritysten liiketoimintaa. Vargon ja Luschin (2011, 181) mukaan globaali ja verkottunut talous osoittaa selkeästi yhteiskunnan nojaavan tasa-arvoiseen ja vapaaehtoiseen kumppanuuteen, jossa kukin osapuoli on toisistaan riippuvainen keskinäisen taitojen ja kykyjen vaihdannan kautta.

Tämän tutkimuksen valossa mielenkiintoista on erityisesti, että nykyisen liiketoiminnan nähdään perustuvan entistä vahvemmin yhteistyölle. Esimerkiksi Wa Chan, Yimin ja Lamin (2010, 48) mukaan ajankohtaiset merkittävät muutokset markkinoiden ymmärtämisessä kielivät, ettei asiakaslähtöisyys yksin ole riittävää, vaan yritysten täytyy oppia ja tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa luodakseen arvoa, mikä vastaa heidän yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiinsa. Yhteistyön merkityksen korostaminen alleviivaa samalla suhdenäkökulman merkittävyyttä. Yhteistyön ohella korostuu myös viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, sillä asiakkaiden ja yritysten arvonluonnin katsotaan edellyttävän vahvaa vuorovaikutusta (esim. Lusch & Vargo 2014, 8). Viime aikaisen tutkimuksen valossa näyttääkin siltä, että asiakaslähtöisyydestä syvemmälle edetään viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin.

2.2.2 Viestintä yritysten välisissä suhteissa: esimerkillinen B2B?

Yritysten välisiä liikesuhteita, eli business-to-business -liiketoimintaa (B2B) ja sen tutkimusta, on pidetty esimerkillisenä nykyisten ajattelumallien valossa. Vargon ja Luschin (2011, 181–183) mukaan B2B-tutkijat ovat olleet etunenässä kehittämässä näkemystä arvonluonnista toimijoiden välisenä prosessina, perinteisen tuottajiin ja kuluttajiin rajattujen roolien sijaan. Lisäksi tutkijoiden (*ibid.*) mukaan B2B-kentällä hahmotettiin ensimmäisinä

vaihdannan koostuvan tuotteiden sijaan arvon välittämisestä. Tämän päivän B2B-yritysten kilpailuedun ajatellaankin rakentuvan tuotteiden tai palvelujen sijaan ennemmin räätälöityjen ratkaisujen varaan, jossa tuotteen teknisten ominaisuuksien tai laadun sijaan ensisijainen painopiste on kyvykkäässä ongelman diagnosoinnissa, ratkaisussa ja konsultoinnissa (Ettenson, Conrado & Knowles 2013, 2; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26; Sawhney 2006, 365).

Myös asiakassuhteiden merkitystä pidetään B2B-sektorilla tärkeänä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26). Bruningin ja Ledinghamin (2000, 169) tutkimuksen mukaan onnistuneilla B2B-suhteilla voi olla suotuisaa vaikutusta ostokäyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen, vaikkakin päätöksenteon on todettu olevan B2B-sektorilla usein ammattimaista, ja tyypillisesti osto syntyy monivaiheisen tarjousprosessin myötä (Yaxley 2013, 291; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26). B2B-suhteiden lähtökohtia pidetään kuitenkin tasapuolisina ja yhteistyötä korostavina. Yhteys ja yhteistyö syntyy organisaatioiden sitoumuksesta toisiinsa yhteisen eduntavoittelun päämäärässä, mikä Yaxleyn (2013, 287) mukaan linjaa myös B2B-viestinnän rakentumista.

Erotuksena kuluttajamarkkinoista, B2B-liiketoiminnassa vaihdannan osapuolina ovat yritykset tai muut organisaatiot. Liikesuhteessa asiakasyritykset ostavat B2B-yritykseltä tuotteita ja palveluita oman liiketoimintansa ja tuotantonsa tueksi ja välittävät edelleen tuottamansa tarjooman kuluttajille tai muille organisaatioille. B2B-palvelujen kirjo on tyypillisesti laaja ja ulottuu eri liiketoiminta-aloille ICT:stä aina luovien alojen ja perusteollisuuden sekä rakennusalan toimijoihin. Asiantuntijapalveluyrityksistä suurin osa toimii B2B-markkinoilla ja niihin viitataan usein niin sanottuina KIBS-palveluina (*knowledge intensive business services*). (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19, 24). Hon, Sharman & Hosien (2015, 380) yhteenvedon mukaan B2B-palvelut eroavat olennaisesti kuluttajaliiketoiminnasta, esimerkiksi osapuolten välisen suuren tiedon epäsymmetrian, palvelujen suuremman aineettomuuden ja kustomoinnin osalta sekä erityisesti korkean tietointensiivisyytensä ja hyvin ammattimaisen työntekijäkunnan osalta.

Wa Chan ym. (2010, 48–49) mukaan yhteinen arvonluonti on erityisen merkittävää juuri asiantuntijapalveluiden parissa, jotka ovat luonteeltaan kustomoituja ja edellyttävät paljon vuorovaikutusta sekä vahvaa osapuolten välistä luottamusta. Bruning ja Ledingham (2000, 169–170) ovat myös painottaneet luottamuksen ja viestinnän merkitystä B2B-suhteiden kulmakivenä: tutkijoiden mukaan aktiivisen suhteen ylläpidon ohella B2B-yritysten tulisi panostaa luotettavuuteen ja uskottavuuteen niin mainetyössä kuin viestinnässään. Capozzin ja Berlin Zipfelin (2012, 336) mukaan uskolliset asiakkaat odottavat nykyisin organisaatioilta selvästi syvempää sitoutumista ja henkilökohtaisempaa yhteydenpitoa. Lisäksi tyypillistä on,

että asiakkaat haluavat olla mukana konsultoimassa yrityksen tulevaisuuden suuntauksia ja tuotekehitystä (*ibid.*).

Yaxleyn (2013, 286, 298) mukaan organisaatioiden välinen yhteistyö on yhä suositumpaa ja B2B-suhteissa esiintyy mitä erilaisimpia, uusia yhteistyön muotoja mm. alliansseista verkostoihin ja kumppanuuksiin. Yaxleyn (2013, 286) mukaan yhä kompleksisempi toimintaympäristö edellyttää ennen kaikkea vahvaa viestintää, jossa painopiste on paljolti henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. B2B-suhteet rakentuvat tyypillisesti rajatun osanottajakunnan välille, joissa organisaatiotasolla luodun sidoksen ohella tärkeässä asemassa ovat organisaation edustajina toimivat henkilöt (mm. Mandják ym. 2015, 2). Yaxley (2013, 286, 291) listaakin organisaatioiden ja niiden työntekijöiden välisten suhteiden luomisen ja rakentamisen yhdeksi B2B-viestinnän tärkeimmistä tehtävistä.

B2B-viestintä painottuu paljolti yrityksen toimialan substanssin asiantuntemukselle, mikä entisestään korostaa B2B-yrityksen sisäisten resurssien merkitystä viestinnässä (Yaxley 2013, 298). Yaxleyn (2013, 296) mukaan organisaation omien asiantuntijoiden ja asiakassuhteesta vastaavien henkilöiden tietoutta tulisi hyödyntää oikea-aikaisen ja -sisältöisen viestinnän takaamiseksi, minkä lisäksi eri tahojen on hyvä katsastaa tasaisin väliajoin yhdessä läpi viestinnän toimintoja, tavoitetilaa ja mahdollisuuksia, jotta viestintää voidaan sopeuttaa asiakkaiden vaihtuvien tarpeiden mukaisesti.

2.3 Yhteenvetoa asiakassuhteista ja viestinnästä – asiakaskuuntelusta kohti odotuksia

Tässä teorialuvussa tarkasteltiin viestinnän tutkimuksen ajankohtaisia suhdenäkökulmasta käytäviä keskusteluita sekä luotiin tiivis katsaus myös tämänhetkiseen asiakassuhteen tutkimukseen. Vaikka viestinnän tutkimuksessa suhdenäkökulma on viime aikoina herättänyt kritiikkiä etenkin strategisen hallinnan osalta, on näkökulma edelleen merkittävä alan painopiste (mm. Coombs & Holladay 2014, 2; Willis 2014, 2). Lisäksi viestinnän edellytyksiä onnistuneiden organisaatio-sidosryhmäsuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi pidetään hyvinä (Capozzi & Berlin Zipfel 2012, 345–347; The Melbourne Mandate 2012, 3). Vastavuoroisesti liiketoiminnan tutkimuksessa viestinnän painoarvon on viimeaikaisten yhteistyön (*co-creation*) ja asiakaslähtöisemmän suuntausten myötä nähty entisestään vahvistuvan.

Kaikesta päätellen suhteen merkitys on hyvin ajankohtainen, ja selvää on, ettei asiakassuhdetta pidetä tänä päivänä itsestäänselvyytenä. Myöskin vuorovaikutukseen on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota: Capozzin ja

Berlin Zipfelin (2012, 339) mukaan nykyinen keskustelun aikakausi ("*Conversation Age*") haastaa viestinnän totut tavat ja heijastuu myös asiakassuhteeseen, jonka edellytetään kattavan kaikki keskustelun elementit saavutettavuudesta, sitoutumiseen ja empatiaan – tuloksia unohtamatta.

Capozzin ja Berlin Zipfelin (2012, 34, 336) mukaan viestinnästä on tullut suhteiden rakentamista ja dialogin kultivoimista, ja nykyaikainen keskustelukulttuuri haastaa yritykset uudella asiakaslähtöisellä tavalla vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa. Keskustelu ei kuitenkaan voi olla asiakassuhteen itseisarvo, vaan suhteen substanssin (Grunig 1993, 135) tulee myös olla kunnossa. Kuten Grunig (1993, 123) ja Ledingham & Bruning (2000, 66–67) totesivat, viestintä ei yksin voi luoda hyvää organisaation ja sidosryhmän välistä suhdetta, ellei organisaatio ole muuten valmis tekemään töitä suhteen eteen ja tuomaan konkreettisia tuloksia sidosryhmälle.

Sitoutumisen (*engagement*) ohella kuuntelemisesta on alettu puhua viestinnän painopisteenä ja esimerkiksi GA:n vuoden 2012 Melbournen kongressissa viestintä valtuutettiin rakentamaan sitoutunutta ja kuuntelevaa organisaatiokulttuuria (The Melbourne Mandate 2012, 1, 3). Bowenin (2010, 573) mukaan kuuntelemista ei ole vielä riittävästi viestinnässä tutkittu. Macmanaran (2013, 161–162) mukaan merkityksellinen viestintä edellyttää nyt jos koskaan työkaluja yleisön luomiseksi ja ylläpitämiseksi sekä kuuntelemisen taitoa. Macmanara (2013, 163) korostaa kuuntelemisen aktiivista luonnetta, jossa läsnäolo tai sivusta seuraaminen ei riitä, vaan ihannetilanteessa kuuntelijan vastuuna on selvittää viestin merkitys ja pyrkiä ymmärtämään ja vastaamaan viestijälle.

Samanaikaisesti on alettu puhua myös tarpeesta ymmärtää kompleksisia sidosryhmä- ja stakeholdersuhteita entistä syvällisemmin (Heath 2013, 426). Asiakassuhteiden osalta puolestaan on painotettu asiakastiedon tuottamisen merkitystä (esim. Mickelsson 2013, 535) sekä tarvetta suunnata tarkastelun painopistettä lähemmäksi asiakkaan omaa (ja yritykselle usein näkymätöntä) toimintaa (Mickelsson 2013, 546). Useat yritykset näkevätkin asiakkaiden syvällisen ymmärtämisen ensiarvoisena asiana kilpailuedun kannalta (Garver 2001, 44). Henkilökohtaisen viestinnän ja räätälöityjen ratkaisujen tavoittelussa tarvitaan kuitenkin hyvin joustavia työkaluja niin tunnustettujen kuin latenttienkin asiakastarpeiden huomioimiseksi. Perinteisten markkina- ja asiakastutkimusten keinojen sijaan painoarvoa on annettu syvälliselle viestinnälle ja ovea avattu dialogin suuntaan (Melton & Hartline 2015, 112, 113; Gustafsson ym. 2012, 320–322).

3 ODOTUKSET ASIAKASSUHTEESSA

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on yksi suhteiden rakennuksen haaste (Swart 2012, 335). Etenkin viime aikainen tutkimus on painottanut asiakastiedon tarvetta asiakassuhteen ylläpidossa (Heinonen & Strandvik 2015, 473; Melton & Hartline 2015, 112; Gustafsson ym. 2012, 321), minkä lisäksi yrityksen on opittava ajattelemaan kuin asiakas (Strandvik & Holmlund 2015, 207).

Kuin vastauksena tarpeeseen, viimeaikainen viestinnän tutkimus on nostanut odotukset esiin keinona tulkita sidosryhmien mielenliikkeitä ja niissä tapahtuvia muutoksia. Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 95) mukaan odotukset tuottavat syvällistä tietoa sidosryhmien tarpeista ja organisaatiota kohtaan koetusta luottavaisuudesta. Tässä teorialuvussa odotuksia tarkastellaan ensisijaisesti viestinnän näkökulmasta, jossa Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 94) mukaan kiinnostuksena on tutkia, miten odotukset vaikuttavat organisaatio-sidosryhmäsuhteeseen. Luvussa käydään läpi odotusten määrittelyä sekä viestinnän että asiakastutkimuksen osalta ja havainnoidaan eri odotusten ja odotuskuilujen syntyä. Lisäksi pohditaan odotusten merkitystä asiakassuhteelle ja organisaatioiden keinoja vastata niihin.

3.1 Odotusten määrittelyä

Asiakas- ja sidosryhmäodotuksista on puhuttu sekä viestinnän että markkinoinnin kirjallisuudessa jo varsin pitkään. Aihetta on tutkittu etenkin asiakasympäristössä ja markkinointi kiinnostui odotuksista jo 1960-luvulla (Mittilä 2002, 3). Odotukset ovat olleet merkittävä tutkimuskohde muun muassa asiakkaan tyytyväisyyttä tarkastelevissa tutkimuksissa sekä palvelun laadun tutkimuksessa (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1993, 1; Boulding ym. 1993, 8; Coye 2004, 54). Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan molemmissa tutkimuksissa onkin vallinnut vahva konsensus odotuksista tyytyväisyys- tai

laatuarviointia tukevina vertailun standardeina. Ajattelun mukaan asiakas muodostaa ennakkoon tuotteen tai palvelun suorituskyvystä odotuksia, joihin hän vertaa toteutuneita kokemuksiaan (Woodruff ym. 1983, 296). Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä on tyypillisesti mitattu asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia vertaamalla, ja asiakastyytyväisyydessä on pyritty tasapainoon näiden kahden välillä (Zeithaml ym. 1993, 1; Storbacka & Lehtinen 1997, 100–101; Mittelin 2002, 3; Olkkonen & Luoma-aho 2015, 84; Woodruff ym. 1983, 296).

Käytännössä aiempi tutkimus on usein määritellyt odotukset, eli vertailustandardit, joko *normatiiviseksi* tai *ennusteiksi* (Woodruff ym. 1983, 296; Boulding ym. 1993, 8; Coye 2004, 55; Olkkonen & Luoma-aho 2015, 85). Yleisesti ottaen ennuste-odotukset on nähty subjektiivisina arvioina tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyydestä ja normatiiviset odotukset puolestaan kuvastavat muun muassa subjektiivisia tarpeita, ideaaleja ja toiveita (*ibid.*). Bouldingin ym. (1993, 8) mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksissa on tyypillisesti käytetty ennustemäärittelyä ja normatiivisella määritelmällä on puolestaan ollut palveluntutkimuksessa suurempi painoarvo. Coyen (2004, 55) mukaan molempia odotusten määritelmiä on kuitenkin eroistaan huolimatta käytetty tutkimuksissa usein samaa tarkoittavina, mikä on vaikeuttanut tulosten tulkintaa. Lisäksi Coyen (*ibid.*) mukaan odotusten määritelmään on kiinnitetty varsin vähän huomiota suhteessa käsitteen runsaaseen käyttöön.

Odotusten määrittelemättömyys on noussut esille myös viestinnän tutkimuksessa. Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 81, 85; 2013, 223) mukaan odotukset ovat keskeisestä roolistaan huolimatta jääneet määritelmältään paljolti puutteellisiksi ja niiden taustoista ja merkityksestä tiedetään viestinnässä vain vähän. Tutkijoiden (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 82–83) laatiman käsiteanalyysin mukaan odotuksia käsittelevästä kirjallisuudesta vain murto-osassa määritellään käsite. Odotusten on kuitenkin havaittu linkittyvän viestinnän keskeisiin käsitteisiin (maine, vastuullisuus, suhteet ja legitimizeetti) ja ne mainitaan usein viestinnän eri suuntauksissa (Olkkonen ja Luoma-aho 2013, 222–226; 2015, 85). Organisaatio-sidosryhmäsuhteiden osalta esimerkiksi Broom ym. (1997, 95) listasivat odotukset yhdeksi suhteen syntyyn vaikuttavista tekijöistä ja Ledingham (2003, 186) on painottanut odotuksiin vastaamisen tärkeyttä suhteen onnistumiselle ja jatkumiselle. Theakerin ja Yaxleyn (2013, 7) mukaan yksi viestinnän ammattilaisten tehtävistä on erilaisten työkalujen, tutkimustaitojen ja sosiaalisten verkostojen avulla tulkita organisaatiota ympäröivien tahojen odotuksia päätöksenteon tueksi.

Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 85) mukaan määritelmävajauudesta huolimatta viestinnän kirjallisuudessa on todettu odotusten ja todellisuuden välisen epäsuhdan voivan olla uhka organisaation toiminnalle ja

tulevaisuudelle, mikä tutkijoiden mukaan osoittaa alan tunnustaneen, että odotukset vaikuttavat olennaisesti siihen, miten organisaatio hahmotetaan ja arvioidaan sekä siihen, miten sidosryhmät muokkaavat toimintaansa organisaatiota kohtaan. Olkkonen ja Luoma-aho (2014, 234) myös uskovat odotusten ymmärryksen ja niiden hallinnan voivan tuoda viestinnälle merkittävää lisäarvoa muun muassa auttamalla organisaatiota havaitsemaan aikaisia signaaleja, kehittämään ennustettavuutta sekä löytämään hyvissä ajoin sopiva vastausstrategia. Kyseiset taidot on nähty organisaatioille elintärkeinä modernin tietoyhteiskunnan ja globaalin kilpailuympäristön tuottamiin haasteisiin vastaamisessa (Mittilä & Järvelin 2001, 1; Olkkonen & Luoma-aho 2013, 222–223). Olkkonen ja Luoma-aho (2013, 223–224) esittävät, että esimerkiksi viestinnän suhteiden hallintaa voidaan parantaa, mikäli ensin hallitaan odotuksia.

Odotusten vahva, asiakasympäristöön pohjautuva tutkimusperintö on vaikuttanut merkittävästi odotusten ymmärtämiseen myös viestinnän tutkimuksessa, esimerkiksi Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 85–89; 2013,) tukeutuvat asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuden hallinnan tutkimukseen laajentaessaan odotusten ymmärrystä viestinnän kentällä. Tämä ilmenee myös tutkijoiden (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 81) esittämässä määritelmässä, jonka mukaan odotukset ovat kaksinkertaisia *arviointeja* siitä, mikä on hyvää ja toivottavaa ja millaista luottavaisuutta organisaatiota kohtaan koetaan. Määritelmä vahvistaa aiemman odotusstandardin (mm. Zeithaml ym. 1993, 1) odotuksista arvioinnin työkaluna.

Edellä esitetyn määritelmän perusteella voidaan todeta odotusten merkityksen syntyvän niitä seuraavan oletetun vertailutilanteen myötä. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on se, että odotusten arvo liittyy olennaisesti niiden avulla tehtävään asiakassuhteen arviointiin. Lisäksi odotukset ovat luonteeltaan kontekstisidonnaisia ja dynaamisia ja ne voivat olla sisällöltään sekä positiivisia että negatiivisia (Mittilä 2002, 2; Olkkonen & Luoma-aho 2015, 93–94 ja 2013, 235). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin edellä mainittuja odotusten ominaisuuksia sekä odotusten alkuperää.

3.1.1 Eri odotustyyppit ja odotusten synty

Odotuksia on tyypiteltä eri tavoin. Kuten edellä todettiin, yksi tavallinen odotusten tyypittely on ollut niiden jako ennustaviin ja ideaalin normatiivisiin odotuksiin (esim. Woodruff ym. 1983, 296; Boulding ym. 1993, 8; Coye 2004, 55; Olkkonen & Luoma-aho 2015, 85). Tämän lisäksi on eritelty useita muitakin odotustyyppisiä, kuten Woodruffin ym. (1983, 296) esittämät aiempiin kokemuksiin pohjautuvat odotukset, Millerin (2000, 88) määrittelemät eksplisiittiset ja implisiittiset odotukset tai eri tutkijoiden

mainitsemat ”minimiodotukset” (Zeithaml ym. 1993, 2). Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 85–86) mukaan aiempi asiakastytyväisyyden ja asiakkuuden hallinnan tutkimus on tunnistanut useita erilaisia odotustyyppiejä.

Erilaiset odotustyyppit ovat herättäneet kiinnostusta odotusten taustatekijöistä. Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 81) uskovat, että odotuksille on useita erilaisia selityksiä ja erilaisia odotustyyppiejä riippuen siitä, mihin odotus pohjautuu. Odotusten alkuperän tuntemista on pidetty tärkeänä, koska se auttaa paitsi ymmärtämään odotuksia ja niiden merkitystä myös vastaamaan odotuksiin niiden edellyttämällä tavalla (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 94; Robledo 2001, 27; Mittilä & Järvelin 2001, 3). Aivan helppoa alkuperän määrittäminen ei kuitenkaan ole ollut. Aiempi tutkimus on todennut odotusten syntyvän ”useista hallitsemattomista tekijöistä” (Dawidow & Uttal 1989, 85) ja erilaisten yksilöllisten ominaisuuksien ja kokemusten (Zeithaml ym. 1993, 6–10) sekä kontekstin ja ympäristön (Miller 2000, 89–90) on todettu vaikuttavan odotusten syntyyn jopa merkittävästi. Esimerkiksi Zeithaml ym. (1993, 6–10) määrittivät yli kymmenen erilaista odotusten syntyyn ja ilmiäsuun vaikuttavaa syytä yksilön henkilökohtaisista arvoista, tarpeista, arviosta, aiemmista kokemuksista ja vaikutusmahdollisuuksista aina erilaisiin alakohtaisiin standardeihin, yrityksen välittämiin palvelulupauksiin, puskaradioon ja kilpailijoiden tarjontaan sekä ulkopuolisiin äkillisiin muutuksiin. Robledo (2001, 27) puolestaan nimesi tärkeimmiksi odotusten lähteiksi asiakkaiden aiemmat kokemukset, vertaisarviot (kuten puskaradion tai muut epäformaalit suositukset), formaalit suositukset, tuotteen tai palvelun hinnan, markkinointimixin elementit, henkilökohtaiset tarpeet sekä yrittäjäsimagon.

Viimeisimmässä tutkimuksessaan Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 85–89) tarkastelivat odotusten alkuperää listaamalla kaikkiaan 18 eri tunnistettua odotustyyppiä, jotka tutkijat luokittelivat alkuperänsä perusteella neljään eri kategoriaan: arvopohjaisiin, tietopohjaisiin, kokemuspohjaisiin ja yksilön intresseihin perustuviin odotuksiin. Esittämänsä odotusten määrittelyn (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 81) mukaisesti tutkijoita kiinnostavat etenkin odotusten tuottama tieto. Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 91) mukaan arvo- ja intressipohjaiset odotukset kertovat yritykseen kohdistetuista yksilöllisistä toiveista ja tarpeista, minkä lisäksi informaatio- ja kokemuspohjaiset odotukset puolestaan paljastavat odotusta kohtaan koetun luottamuksen. Taulukot 1 ja 2 (seuraavalla sivulla) esittelevät Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 87–88) kategorisoimat odotustyyppit luottamuksen ja toiveiden mukaan jaoteltuna.

TAULUKKO 1 Asiakkaan toiveita ja tarpeita kuvastavat arvo- ja intressipohjaiset odotustyytit (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 87–88)

Odotus	Kuvaus	Tutkija(t)
<i>Kategoria 1: Arvopohjaiset odotukset</i>		
<i>Normatiivinen (Normative) Ideaali (Ideal)</i>	<i>Taso, jolla "pitäisi" olla Arvojen, toiveiden tai ihanteiden kautta määritelty ideaalitaso.</i>	<i>Summers & Granbois (1977) Miller (1977)</i>
<i>Kategoria 4: Intresseihin perustuvat odotukset</i>		
<i>Ansaittu (Deserved) Haluttu (Desired)</i>	<i>Ansaituksi koettu taso Haluttu taso</i>	<i>Miller (1977) Swan ym. (1982), Zeithaml ym. (1993)</i>
<i>Epävirallinen (Unofficial)</i>	<i>Henkilökohtaisiin toiveisiin ja haluihin perustuva taso</i>	<i>Mittilä & Järvelin (2001)</i>

TAULUKKO 2 Asiakkaan luottamusta kuvastavat informaatio- ja kokemuspohjaiset odotustyytit (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 87–88)

Odotus	Kuvaus	Tutkija(t)
<i>Kategoria 2: Informaatiopohjaiset odotukset</i>		
<i>Tarkka (Precise) Realistinen (Realistic) Eksplisiittinen (Explicit)</i>	<i>Tietoisesti määritelty taso Saavutettavissa oleva taso Tosiasioihin tai tiedostettuihin oletuksiin ja toiveisiin pohjautuva taso</i>	<i>Ojasalo (2001) Ojasalo (2001) Miller (2000), Ojasalo (2001)</i>
<i>Virallinen (Official)</i>	<i>Viralliseen tietoon perustuvat taso</i>	<i>Mittilä & Järvelin (2001)</i>
<i>Epärealistinen (Unrealistic)</i>	<i>Mahdoton tai hyvin epätodennäköisesti saavutettavissa oleva taso (esim. hajanaiseen, virheelliseen tai riittämättömään tietoon pohjautuva)</i>	<i>Ojasalo (2001)</i>
<i>Epäselvä (Fuzzy)</i>	<i>Epämääräiseen tunteeseen perustava taso (esim. hataraan, riittämättömään tai alitajuiseen tietoon pohjautuva)</i>	<i>Ojasalo (2001)</i>
<i>Kategoria 3: Kokemuspohjaiset odotukset</i>		
<i>Kokemuspohjainen (Experience-based)</i>	<i>Taso, jonka tulisi olla saavutettavissa aiemman kokemuksen pohjalta</i>	<i>Woodruff ym. (1983)</i>
<i>Ennustava (Predictive)</i>	<i>Tiettyjen asetusten pohjalta laskettu todennäköinen skenaario-taso</i>	<i>Summers & Granbois (1977) Swan, Trawick & Carroll</i>

<i>Implisiittinen (Implicit)</i>	<i>Ulkopuolelta saatuihin</i>	<i>(1982)</i>
	<i>vihjeisiin pohjautuva taso</i>	<i>Miller (1977)</i>
<i>Vertaileva (Comparative)</i>	<i>Kilpailijoihin tai vastaaviin toimittajiin vertaava taso</i>	<i>Miller (2000)</i>
<i>Brändipohjainen (Brand-based)</i>	<i>Brändivertailuun perustuva taso</i>	<i>Prakash (1984), Woodruff ym. (1983)</i>
<i>Riittävä (Adequate)</i>	<i>Minimitaso, jolla tyytyväisyys ylläpidetään</i>	<i>Woodruff ym. (1983) Zeithaml ym. (1993)</i>
<i>Minimi-tolerable)</i>	<i>(Minimum Alin taso, jolla tyytyväisyys ylläpidetään</i>	<i>Miller (1977), Zeithaml ym. (1993)</i>

Kategorioinnin avulla Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 89) osoittavat, kuinka odotukset voivat olla peräisin hyvin eri lähteistä. Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan odotusten alkuperän erot vaikuttavat niiden avulla tehtävään arvioon ja on todennäköistä, että esimerkiksi arvopohjainen normatiivinen odotus eroaa merkittävästi kokemuspohjaisesta ennustavasta odotuksesta. Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 93, 95) toteavat kuitenkin odotusten alkuperän tutkimuksen kaipaavan vielä empiiristä näyttöä tuekseen. Muu tutkimuskirjallisuus osoittaa myös haasteita odotusten alkuperän analyysille. Esimerkiksi Robledon (2001, 27) vihjaamaa odotusten syntytekijöiden keskinäistä tärkeysjärjestystä ei kategorisoinnissa ole vielä puntaroitu. Myöskin Mittilä (2002, 20) on korostanut tarvetta tutkia odotusten välisiä hierarkia-rakenteita. Samaten olisi tarpeen suhteuttaa kategorisointiin aiempien tutkijoiden arviot odotusten syntymisestä usean tekijän summana (mm. Zeithaml ym. 1993, 6–10). Esimerkiksi Mittilä ja Järvelin (2001, 3) ovat esittäneet yksittäisen odotuksen syntyvän usein sekä virallisen tiedon pohjalta (*official expectations*) että yksilön henkilökohtaisten, epävirallisten odotusten pohjalta (*unofficial expectations*).

Tutkijat ovatkin korostaneet odotusten muutosherkkyttä ja aikasidonaisuutta (Mittilä 2002, 2; Boulding ym. 1993, 9). Coyen (2004, 58) mukaan aiemmassa tutkimuksessa odotukset on tavattu esittää varsin suoraviivaisessa suhteessa, jonka mukaan asiakkaat vertaavat stabiileja odotuksiaan havaintoihinsa toteutuneesta palvelusta. Kuitenkin tutkijan (Coye 2004, 60) mukaan esimerkiksi palvelun tuotantoketju on täynnä erilaisia, suunniteltuja ja suunnittelemattomia merkkejä (*cues*), kuten sattumuksia, tapahtumasarjoja ym. tilanteita, jotka stimuloivat odotuksia eri tavoin. Tutkijoiden mukaan on varsin selvää, että asiakkaat tai ylipäätään yksilöt päivittävät aktiivisesti odotuksiaan aina sitä mukaa, kun he saavat relevanttia lisätietoa tai kokemusta odotuksen kohteesta, esimerkiksi puskaradion, viestinnän tai välittömän kokemuksen kautta (Boulding ym. 1993, 7–8) Mittilä (2002, 18) on kuvannut odotusten muutoksia aikajanalla, jossa ennako-odotuksista liikutaan välivaiheittain reaaliaikaisiin, tilanteen jälkeisiin odotuksiin ja näistä tulevaisuuteen kohdistuviin odotuksiin. Mittilän (2002, 20) mukaan odotusten tarkastelu prosessimaisina

staattisuuden sijaan korostaa organisaatioiden jatkuvaa tarvetta hallita erilaisia (ja eri sidosryhmien) odotuksia.

3.1.2 Negatiiviset odotukset ja odotuskuilut

Moniulotteisesta määritelmästä huolimatta odotusten ymmärtämisessä olennaista on siihen liittyvä ajatus siitä, että odotusta seuraa tietty lopputulos. Odotusten tärkeyttä sidosryhmien tekemän vertailun työkaluna on korostettu myös viestinnän tutkimuksessa (mm. Olkkonen & Luoma-aho 2015; 81, 90). Olennainen osa odotuksia käsittelevää tutkimusta onkin pyrkinyt selvittämään, mitä odotusten ja havaintojen välisillä eroilla tarkoitetaan ja mitä seurausta eroilla voi olla.

Hon ym. (2015, 381) mukaan palvelusta tehdyt arviot heijastelevat asiakkaiden havaintojen ja odotusten välistä ristiriitaa. Mikäli havainto eroaa siihen liittyvästä odotuksesta, syntyy odotuskuilu (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 90), millä on suoraan vaikutusta myös toteutuneeseen arvioon esimerkiksi laadun tai tyytyväisyyden osalta. Olkkosen ja Luoma-ahon (*ibid.*) mukaan kuilu voi syntyä useista eri tekijöistä, kuten siitä, ettei tiedä mitä odottaa, koettu laatu tai suoritus eivät kohtaa odotuksia tai on luvattu jotain, mitä ei ole voitu pitää. Yleisesti voisi todeta odotuskuilujen johtuvan joko täyttymättömistä tai väärin täytetyistä odotuksista (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 93). Merkityksellistä on, että asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kokema odotuskuilu on nähty uhkaksi sekä asiakassuhteelle että yritykselle. Tutkijoiden mukaan (van Dijk, Zeelenberg & Pligt 2003, 506) yksilö kokee pettymystä oman valintansa osoittautuessa odotettua huonommaksi ja katumusta, jos valinta osoittautuu huonommaksi kuin muut tarjolla olleet hylätyt vaihtoehdot. Täyttymättömät odotukset voivat esimerkiksi rapauttaa organisaation legitimitettä (Tolvanen, Olkkonen & Luoma-aho 2013, 17) tai estää organisaatio-sidosryhmäsuhteen synnyn tai vaikuttaa sen jatkumiseen (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 232).

Useampien tutkijoiden mukaan odotusten "koettelu" on kuitenkin luonnollinen osa niiden käsittelyä, mikä ilmenee esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksessa paljon käytetystä odotusten vahvistamisen teoriasta (*disconfirmation theory*) (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 89; Mittilä 2002, 2; Coye 2004, 58, 69), jonka mukaan odotukset joko vahvistetaan tai kumotaan. Vastaava, mutta Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 89) mukaan suhteen merkitystä enemmän korostava teoria on puheviestinnästä periytyvä "expectation violation theory" (EVT), jonka Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 89–90) tuovat yhteisöviestinnän kentälle. EVT:n mukaan odotukset joko vahvistetaan tai rikotaan, millä voi olla myönteinen tai vahingollinen seuraus (suhteelle). Mikäli positiivinen tai negatiivinen odotus vahvistetaan, seuraus on odotuksen mukainen. Mikäli

taas positiivinen tai negatiivinen odotus rikotaan, voivat seuraukset olla odotettua positiivisemmat tai negatiivisemmat. (*ibid.*).

Olkkoson ja Luoma-ahon (2015, 89–90, 93–94) mukaan on olennaista ymmärtää, että positiivisten odotusten lisäksi voi olla negatiivisia odotuksia, mitä tutkijoiden (2015, 89) mukaan aiempi viestinnän tutkimus ei juuri ole tuonut esille. Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 93–94) korostavatkin, ettei viestinnässä tule keskittyä pelkästään positiivisiin odotuksiin, vaan havainnoida myös mahdollisia negatiivisia odotuksia. Tämä voi olla myös viestinnän erottautumistekijä suhteessa markkinointiin, joka on tutkijoiden (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 90) mukaan odotusten osalta paljolti keskittynyt lisämyynnin indikaattoreiden tunnistamiseen. Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 89) mukaan odotusten kaksijakoisesta luonteesta riippuen, ei ole seurausten osalta yhdenmukaista, onko rikottu odotus positiivinen vai negatiivinen. Weberin ja Mayerin (2011, 57) tekemän EVT:n yhteenvedon pohjalta odotusten rikkoutumista seuraa vahva tunnereaktio. Jos positiivinen odotus rikkoutuu negatiivisesti seuraa hyvin vahva negatiivinen reaktio, jossa yhdistyy sekä negatiivisen tuloksen tuottama mielihäily että odotuksen rikkoutumisesta aiheutuva negatiivinen tunne. Toisaalta, jos negatiivinen odotus rikotaan positiivisella tuloksella, on seuraus vahva positiivinen reaktio, joka tutkijoiden (*ibid.*) mukaan ylittää odotuksen rikkoutumiseen liittyvän harmin.

Odotuskuiluihin ja niiden syntymiseen liittyy läheisesti myös Zeithamlin ym. (1993, 6) esittämä yksilöllinen toleranssiraja (*zone of tolerance, ZOT*), josta on tullut suosittu käsite etenkin palvelun laadun tutkimuksessa (Ho ym. 2015, 380). ZOT on määritelmältään minimiodotuksen (*adequate expectation*) ja ihanneodotuksen (*desired expectation*) väliin jäävä yksilöllinen vyöhyke (Zeithaml 1993, 6; Ho ym. 2015, 380), joka Zeithamlin ym. (1993, 6) mukaan kuvastaa, missä määrin asiakkaat suvaitsevat palvelun laadun heterogeenisyyttä. Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan ZOT voi vaihdella henkilöstä, ympäristöstä tai odotuksesta riippuen, jolloin sietoraja voi joko kaventua tai laajeta tilanteesta riippuen. Ho ym. (2015) ovat ulottaneet ZOT:in tutkimusta B2B-ympäristöön. Tutkijoiden (2015, 389) havaintojen mukaan, mitä korkeampi ihanneodotusten taso on, sitä ylempäs minimiodotukset vaikuttavat nousevan, sen sijaan, että näiden välinen ZOT laajenisi. Tutkijoiden (*ibid.*) saamien tulosten mukaan korkeat ihanneodotukset eivät näin ollen korreloi suuremman suvaitsevaisuuden tason kanssa.

Eri tutkijoiden tuottama tieto odotuskuiluista, negatiivisista odotuksista sekä yksilöllisistä sietorajoista ja näihin vaikuttavista tekijöistä täydentää odotusten määritelmää ja myös tarkentaa kuvaa odotusten kautta tehtävän arvioinnin ja vertailun merkityksestä. Nämä myös entisestään korostavat odotusten painoarvoa asiakassuhteessa tai laajemmin organisaatio-sidosryhmäsuhteissa. Odotuskuilujen välttäminen on yksi useita tutkijoita

askarruttanut seikka ja tutkijat ovat ehdottaneet esimerkiksi hyvän odotustenhallinnan voivan estää odotuskuilujen synnyn (Ojasalo 2001, 211). Seuraavassa alaluvussa käsitellään odotusten vastaamista ja siihen liittyviä mahdollisuuksia. Mielenkiintona on myös tarkastella lähemmin Zeithamlin ym. (1993, 6) esittämiä odotusten eri tasoja ja tärkeysjärjestystä pyrkien hahmottamaan paremmin eri odotusten välisiä suhteita.

3.2 Odotuksiin vastaaminen

Odotusten tunnistamisen ohella organisaation on tärkeää osata vastata odotuksiin, jotta voidaan välttyä pettymyksiltä ja odotuskuilun syntymiseltä (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 234; Found & Harrison 2012, 6; Mittilä & Järvelin 2001, 13). Alla esitellään tarkemmin odotusten merkitystä asiakassuhteessa sekä pohditaan odotusten hallinnan tavoitteita ja työkaluja odotusten tunnistamiseksi viestinnän keinoin.

3.2.1 Odotusten merkitys asiakassuhteessa

Odotuksia on kuvattu liiketoiminnan ajureiksi (Mittilä & Järvelin 2001, 13) ja asiakkaiden odotusten ymmärtämistä on verrattu ensiluokkaisen palvelun edellytykseksi (Robledo 2001, 22). Aiemman tutkimuksen mukaan asiakkaiden odotusten kautta voidaan tulkita asiakastytyväisyyttä ja palvelun laatua (Zeithaml ym. 1993, 1) niin tulkintahetkellä kuin tulevaisuudessa (Coye 2004, 55, Mittilä & Järvelin 2001, 13), sillä odotukset ovat yhteydessä asiakkaan kokemaan arvoon (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 95). Odotusten yhdeksi kiistattomaksi vahvuudeksi onkin luettu niiden kyky tuottaa tietoa myös tulevaisuuden asiakastytyväisyydestä (Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki 2013, 248). Yritysten kannalta odotukset on nähty elintärkeinä. Muun muassa Millerin (2000, 91) mukaan odotusten huomioiminen ja niihin vastaaminen on suoraan yhteydessä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen.

Odotusten merkityksestä huolimatta ne ovat monesti jääneet asiakassuhteen hoidossa sivuun, esimerkiksi Foundin ja Harrisonin (2012, 263) mukaan aivan liian usein yritykset kuvittelevat jo tietävänsä, mitä heidän asiakkaansa arvostavat ja odottavat. Odotusten hyödyntämistä on osaltaan vaikeuttanut niiden yksilöllisyys, joka tutkijoiden mukaan on yksi niihin liittyvä haaste (Tolvanen, Olkkonen & Luoma-aho 2013, 31). Esimerkiksi asiakastytyväisyyden mittaamisessa odotusten käyttäminen vertailukohtana on koettu vaikeaksi asiakkaiden yksilöllisten vertailustandardien takia (Storbacka ja Lehtinen 1997, 101). Tämä on myös yksi syy siihen, että alalla on odotusten ja kokemusten vertailun sijaan

keskitytty asiakaskokemuksen mittaamiseen, jonka on nähty riittävästi selittävän asiakkaan kokonaiskäsitystä (*ibid.*).

Viimeaikainen tutkimus on ottanut kantaa odotuksen tulkinnan tapoihin. Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 81, 94) mukaan, toisin kuin usein ajatellaan, sidosryhmien odotukset eivät ole suoraan mitattavaa dataa tai informaatiota, vaan ilmiö, jonka tulkinta edellyttää analyysiä tiedon tuottamiseksi. Zeithaml ym. (1993, 6) puolestaan esittävät, että asiakkaiden vertailustandardien ohella myös palvelut ovat usein heterogeenisiä ja palvelun laatu voi vaihdella merkittävästi eri yritysten ja työntekijöiden välillä tai jopa yksittäisestä työntekijästä riippuen. Lisäksi Bouldingin ym. (1993, 25) mukaan asiakkaiden on usein vaikeampi arvioida palvelua kuin tuotetta. Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan odotusten vaikutus asiakkaan tekemiin havaintoihin on sitä todennäköisempi, mitä hankalampi asiakkaan on hahmottaa palvelun laadun syntyprosessia. Tutkijat (*ibid.*, 11) myös uskovat odotusten voivan "värittää" yksilön tekemiä havaintoja ja tulkintoja todellisuudesta.

Odotusten yksilöllisyydestä huolimatta tutkijat ovat olleet kiinnostuneita selvittämään mahdollisia yleisiä piirteitä, mm. siinä mihin asiakkaiden odotukset kohdistuvat (Robledo 2001, 23). Aiempi tutkimus on esittänyt joitakin yleisiä sekä alakohtaisia odotuksia. Esimerkiksi (Millerin 2000, 92–93) tietojärjestelmien parissa tekemä tutkimus viittaa tiettyihin yleisiin odotuksiin alalla. Tutkijan (*ibid.*) mukaan asiakkaat arvioivat muun muassa staattista ja dynaamista suorituskykyä, tuottoa, teknologian ajantasaisuutta sekä asiakassuhteen vuorovaikutusta ja hoitoa. Mittilälle jako yleisiin ja yksilöllisiin odotuksiin näyttäytyy hieman eri tavoin: tutkijan (2002, 18) mukaan sidosryhmillä on yleisluontoisia lopputuloksen laatua koskevia odotuksia, jotka voivat olla luonteeltaan abstrakteja sekä tarkkoja tiettyyn yksittäiseen tavoitteeseen tai tavoitteisiin kohdistuvia odotuksia. Mittilän (2002, 5) mukaan asiakkailla on yleisiä suorituskykyyn kohdistuvia odotuksia, jotka jakautuvat taloudellisiin (esim. tuotto, kustannustehokkuus), teknisiin (esim. etumatka, muutoskyky), vuorovaikutuksellisiin (mm. suhteen hoito), poliittisiin (organisaation sisäinen sekä toimialan säännöt) sekä sijaintia tai paikkaa (esim. maantieteelliset, ekologiset tai virtuaaliset tavat tehdä bisnestä) koskeviin odotuksiin.

Puhtaasti B2B-ympäristössä odotuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä on tutkijoiden mukaan kuitenkin tutkittu vasta vähän (Ho ym. 2015, 380; Smirnova, Salmi & Blomquist 2012, 2) Ho ym. (2015, 381) pyrkivät laajentamaan vallitsevaa näkökulmaa yritysten välisiin suhteisiin sekä tuottamaan tietoa asiakasyritysten odotuksiin vaikuttavista tekijöistä (*antecedents*), jotta B2B-yritykset voivat johtaa odotuksia molemminpuolisen hyödyn näkökulmasta. Ho ym. (2015, 383–384, 387) saamien tulosten

mukaan B2B-yrityksen koko, palvelun hinta sekä asiakassuhteen kesto kasvattavat asiakkaiden odotuksia, eli mitä suurempi B2B-yrityksen koko, tarjotun palvelun hinta tai mitä pidempi asiakassuhde on, sitä suuremmat ovat asiakkaiden odotukset B2B-yritystä kohtaan.

Asiakkaiden odotusten kasvuun vaikuttavien tekijöiden ohella erityisen mielenkiintoista Ho ym. tutkimuksessa on tutkijoiden (2015, 389) näkemys ihannetason odotusten vaikutuksesta alempien minimiodotusten kasvuun, jolloin näiden välinen ero (*zone of tolerance*) pienenee. Tämä myös tarkoittaa sitä, etteivät korkeat odotukset korreloi korkeamman suvaitsevaisuuden kanssa. Päinvastoin, Ho ym. (2015, 390) mukaan B2B-yrityksen pitkäikäiset asiakkaat voivat olla lyhytaikaisempia vaativampia ja vaikeampia tyydyttää palvelulla. Lisäksi tutkijat olettavat heidän sietävän vain vähän heikkolaatuista palvelua. Kuten tutkijat (*ibid.*) toteavat, heidän tuloksensa eroaa nykyisestä ajattelusta, jossa pitkäikäiset, lojaalit, asiakassuhteet on nähty kannattavimpana muotona. Ho ym. (2015, 390) varoittavat kuitenkin, että pitkien asiakassuhteiden myötä odotukset voivat nousta epärealistiselle tasolle.

Toisaalta epärealistiset odotukset on nähty etenkin nuorten asiakassuhteiden haasteena, kun taas pidemmissä asiakassuhteissa odotusten on perusteltu asettuvan helpommin realistiselle tasolle osapuolten tuntiessa toisensa ja ympäröivän kontekstin (Mittilä & Järvelin 2001, 13). Mukautumista on pidetty yhtenä pitkiä asiakassuhteita määrittävänä tekijänä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 135; Mittilä & Järvelin 2001, 12). Tutkijoiden (Ojasalo & Ojasalo 2010, 135) mukaan ”yksittäisten toimitusten tai projektien tasolla saadut kokemukset luovat odotuksia tulevaa kohtaan”. Ajan kuluessa ja osapuolten tottuessa toisiinsa tietyt odotukset ”vakiintuvat eli institutionalisoituvat”, jolloin osapuolet eivät tule edes kyseenalaistaneeksi niiden olemassaoloa (*ibid.*, Mittilä & Järvelin 2001, 12). Ojasalot (*ibid.*) toteavat mukautumisen tarkoittavan ”niitä erilaisia toiminnassa tapahtuvia muutoksia, joita osapuolet tekevät suhteen johdosta, jotta yhteistyö sujuisi saumattomammin”. Mittilä ja Järvelin (2001, 10) kuitenkin varoittavat mukautumisen riskeistä, eli tilanteesta, jossa yritys vajoaa itsestäänselvyyden ansaan, eikä pysy herkkänä asiakkaan päässä tai ympäristössä tapahtuville muutoksille. Mittilän ja Järvelin (*ibid.*) mukaan kiristyneessä kilpailutilanteessa yritysten on ansaittava suhteensa kerta toisensa perästä.

Edellä esitetyt näkemykset kertovat siitä, että vaikka odotusten merkitys asiakassuhteessa on monin tavoin tunnustettu, on kokonaiskuva samalla monin paikoin vielä vajaa. Aiempi tutkimus on painottanut odotusten yksilöllisyyttä (mm. Tolvanen, Olkkonen & Luoma-aho 2013, 31), mutta samanaikaisesti on viitteitä siitä, että odotuksilla on myös yleisiä piirteitä, joko alakohtaisesti (Miller 2000), eri sidosryhmien välillä (Mittilä & Järvelin 2001) tai yksittäisen yrityksen (mahdollisesti myös laajemmin B2B:n osalta

(Ho ym. 2015). Vaikka tarkempaa tietoa kaivataan, on aiemman tutkimuksen pohjalta selvää, että odotuksia on pystyttävä entistä tarkemmin tunnistamaan, ymmärtämään ja huomioimaan.

3.2.2 Odotusten hallinnan mahdollisuudet

Odotusten hallinnasta (*expectation management*) puhutaan paljon odotusten yhteydessä. Kuten suhteiden hallinnan kohdalla, myös tässä eri tutkijat ovat ilmaisseet huolensa siitä, ettei odotusten hallintaa ajateltaisi liian suoraviivaisesti (mm. Miller 2000, 91; Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 95). Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 95) mukaan organisaatiot voivat todellisuudessa vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin vain rajallisesti, sillä odotukset liittyvät yksilön kokemaan arvoon ja ne rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Samansuuntaista näkemystä on painottanut myös Miller (2000, 90), jonka mukaan yritysten tulee ymmärtää, kuinka ympäristö muokkaa odotuksia. Millerin (2000, 91) mukaan odotusten hallinta ei tarkoita keinotekoisien todellisuuden luomista, vaan kutsuu yrityksiä tietoisiin toimenpiteisiin odotusten tarkkailun, tunnistamisen, ymmärtämisen ja reagoinnin osalta.

Olkkonen ja Luoma-aho (2014, 233) määrittelevätkin odotusten hallinnan ensisijaisesti yritysten kyvyksi hallita *omaa ymmärrystään* siitä, mitä sidosryhmät siltä odottavat, erityisesti erilaisten odotustyyppien ja niiden prioriteettien tasolla. Ollakseen menestyksekkäitä odotustenhallinnassa, yritysten tulee ensisijaisesti pystyä tunnistamaan heikkoja signaaleja ja muutoksia asiakkaiden mielipiteissä, asenteissa ja toiminnassa. Havaintojen tuottamaa tietoa tulisi myös ketterästi hyödyntää yritysten toiminnassa ja päätöksenteossa. (Mittilä ja Järvelin 2001, 11). Odotusten hallinnassa korostuu myös yritysten tarve olla askel edellä asiakasta (mm. Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 254). Millerin (2000, 89) mukaan odotusten hallinta edellyttää niinikään asiakas- ja liike-elämän tietoutta, teknistä etumatkaa, vuorovaikutustaitoja kuin myös hyvin vahvaa ymmärrystä muutoksesta (Miller 2000, 89).

Eri tutkijat ovat myös varsin yksimielisiä siitä, että tunnistettuihin odotuksiin tulee kyetä vastata (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 234; Found & Harrison 2012, 6; Mittilä & Järvelin 2001, 13), jotta voidaan välttyä pettymykseltä ja odotuskuilun syntymiseltä. Vastaaminen ei kuitenkaan ole suoraan rinnasteinen odotuksen täyttämiseksi. Olkkosen ja Luoma-aho (2015, 90) muistuttavat, ettei odotusten täyttäminen sinällään riitä, vaan olennaista on ymmärtää odotukset laajemmassa asiayhteydessä ja tuntea niiden alkuperä, jotta organisaatio on selvillä siitä, mihin tarpeeseen se tosiasiasa vastaa odotuksia täyttäessään (2015, 90, 94). Odotuksiin vastaamisessa korostuukin reagoinnin sijaan ennen kaikkea etukäteisen toiminnan merkitys. Olkkosen ja

Luoma-ahon (2014, 234) mukaan hyvä odotusten hallinta tarkoittaa, että yritys sovittaa toimintansa ja viestintänsä yhteen, välttääkseen luomasta tarkoituksettomia tai harhaanjohtavia odotuksia. Monet tutkijat nostavat epärealististen odotusten välttämisen ja torjumisen tärkeimmäksi odotusten hallinnan tavoitteeksi (Ho ym. 2015, 390; Found & Harrison 2012, 257; Robledo 2001, 28). Ojasalon (2001, 210) mukaan odotukset eivät saisi olla liian korkeita tai matalia, vaan niiden tulisi olla mahdollisimman realistisia. Samoin Coyen (2004, 64) mukaan odotusten hallinnan ultimaalinen tavoite on pyrkiä ylläpitämään asiakkaidensa realistisia ja positiivissävytteisiä odotuksia. Mittilän ja Järvelin (2001, 12) painottavat realismisuuden ohella selkeyden merkitystä ja Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 233) mukaan yksinkertaisimmillaan odotusten hallinnassa on kyse siitä, että sidosryhmillä on selkeät odotukset siitä, mitä organisaatio tosiasiallisesti voi heille antaa.

Mittilän ja Järvelin (2001, 13). huolena on, että mikäli epärealistisiin odotuksiin ei vastata, on riskinä suhteen tulevaisuuden vaarantuminen. Ojasalo (2001, 203) näkee myös epäselvät ja implisiittiset odotukset asiakassuhteelle vaarallisina, sillä implisiittiset odotukset tyypillisesti paljastuvat viimeistään silloin, jos niitä ei täytetä, jolloin tutkijan (2001, 204) mukaan vahinko on jo sattunut ja asiakas on joutunut pettymään. Jos taas epäselviä odotuksia (*fuzzy expectations*) ei saada selkeytetyksi, voi Ojasalon (2001, 203) mukaan riskinä olla asiakassuhteen katkeaminen, sillä asiakas kokee tyytymättömyyttä tilanteeseen, vaikkei välttämättä osaa määritellä sille syytä. Odotusten paljastumisen myötä puolestaan asiakkaan kokema arvo vapautuu organisaation tarkasteltavaksi, mikä voi johtaa uusiin arvonluonnin mahdollisuuksiin ja avata ovia uusille markkinoille. Onkin tärkeää, että organisaatio vie asiakkaiden esittämät toteutuskelpoiset parannusehdotukset käytäntöön välittömästi, sillä asiakkaat menettävät kiinnostuksena nopeasti, mikäli parannusta ei ole havaittavissa. Tämä voi myös helposti kääntää kohtalaisen tyytyväisenkin asiakkaan tyytymättömäksi. (Found & Harrison 2012, 262–263).

Mittilän ja Järvelin (2001, 7) mukaan harvempi yritys on kuitenkin aktiivinen odotusten hallinnassa. Tutkijoiden (2001, 7–10) mukaan yritysten odotusten hallinnan muodot vaihtelevat karkeasti välinpitämättömyydestä ja passiivisesta *laissez faire* -asenteesta, reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. Mittilä ja Järvelin (2001, 10) suosittelevat sitoutuneiden suhteiden hoitoon yhteistoiminnallista proaktiivista odotushallinnan strategiaa, jossa kaikki organisaation tasot aina ylittää johtoa myöten osallistuvat odotusten tunnistamiseen ja kartoittamiseen sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa suhteissa. Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 235; 2015, 95) mukaan jatkuvuus on odotusten hallinnassa ja seurannassa tärkeää, sillä odotukset muuttuvat ajan ja ympäristön tai asenteiden muutosten myötä. Odotuksiin vastaaminen korostaa tutkijoiden (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 95) mukaan kuuntelun ja monitoroinnin merkitystä organisaatioissa.

Robledon (2001, 27) mukaan perusteellista monitorointia ei välttämättä ole tarpeen tehdä tavan takaa, vaan harkinnan mukaan silloin, jos on havaittavissa viitteitä odotusten muutoksesta.

3.2.3 Odotusten hallinta viestinnän keinoin

Viestinnän merkitys odotusten hallinnassa ja niihin vastaamisessa on hyvin keskeinen. Esimerkiksi Coyen (2004, 66) mukaan viestintä on käytännössä ainoa väliintulon keino, jolla voidaan vaikuttaa odotuksiin palvelun toteutumisen hetkellä. Mittilän ja Järvelin (2001, 12) mukaan avoin keskustelu ja muu vuorovaikutus on myös paras keino asiakassuhteen epäselvien odotusten selkeyttämiseen. Viestinnän keinoihin viitataan myös epäsuoremmin, esimerkiksi Ho ym. (2015, 390) esittävät asiakkaiden opastusta ja työntekijöiden koulutusta keinoiksi kehittää odotusten hallintaa. Erityisesti Olkkonen ja Luoma-aho (2014, 2015) ovat korostaneet viestinnän roolia odotusten tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa. Tutkijoiden (2014, 234) mukaan mm. yksi viestinnän tärkeä tehtävä on auttaa sidosryhmiä ilmaisemaan odotuksiaan, sillä tunnettuun odotukseen voidaan vastata.

Erilaisia odotuksia ja odotuskuiluja voidaan Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 222) mukaan pyrkiä tunnistamaan systemaattisen odotusten kartoittamisen keinoin. Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 227–233) tutkimuksessaan toteuttama odotusten kartoituksen nelivaiheinen analyysi auttaa paitsi tunnistamaan ja analysoimaan odotustyyppjä ja niiden tärkeyttä myös luokittelemaan odotuksia sekä vastaamaan niihin. Analyysin taustalla voidaan nähdä mm. Mittilän ja Järvelin (2001, 11) esiintuoma ajatus siitä, että erilaisia odotustyyppjä tulee johtaa eri tavoin. Käytännössä Olkkonen ja Luoma-aho (2014, 227–233) poimivat laadullisesta sidosryhmien näkemyksiä käsittelevästä aineistosta ensin kaikki otteet, jotka ilmensivät puhujan erilaisia toiveita tai tarpeita käsiteltyä aihetta kohtaan, jonka jälkeen otteet koottiin ja luokiteltiin aihepiiriensä pohjalta, jolloin niistä muodostui erilaisia odotusteemoja. Tutkijoiden (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 227) mukaan temaattinen laadullinen lähestymistapa oli joustavuutensa kannalta hyvä keino lähestyä käytännössä vähän tutkittua kenttää ja analyysi saatiin pidettyä vapaana ennakkokäsityksistä odotustyyppien suhteen. Analyysin tuloksena tutkijat (*ibid.*, 230–231) muodostivat neljä painoarvoltaan erilaista odotustyyppiä: *must, will, should ja could*. Mainitut odotustyyppit täydentävät tutkijoiden (*ibid.*, 231–232) mukaan aiempaa viestinnän tutkimusta osoittamalla, miten odotukset vaikuttavat suhteisiin ja selittämällä odotuksiin sisältyvää arvoa.

Must-odotus muistuttaa Zeithamlin ym. (1993, 6) esittämää alinta mahdollista odotustasoa (*adequate / minimum tolerable expectation*) ja Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 230) mukaan ne ilmaistiin hyvin suoraviivaisesti

suhteen perusedellytyksiksi. Will-odotukset puolestaan näyttäytyvät aiempien tutkijoiden kuvaamina ennustavina odotuksina tai todennäköisyyden ilmauksina (mm. Boulding 1993, 9; Woodruff ym. 1983, 296). Should-odotukset sen sijaan vastasivat Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 230–231) mukaan aiempien tutkijoiden mainitsemaa luottavaisen toiveen ilmaisua. Tämä kuitenkin eroaa esimerkiksi Boulding ym. (1993, 9) näkemyksestä, jonka mukaan should-standardi on kategorisesti erillään ideaalista tai toivotusta tilanteesta. Bouldingin ym. (*ibid.*) näkemyksen mukaan should-odotus edustaa sitä, mitä pitäisi tapahtua, eli mitä asiakkaat ajattelevat ansaitsevansa asiakassuhteessa. Neljäs odotustyyppi could, tarkoittaa Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 231) mukaan ideaalitulannetta, joka ei välttämättä ole realistinen ja voi kertoa esimerkiksi realisoimattomasta potentiaalista tai tulevaisuuden mahdollisuuksista. Could-odotus vastaa paljolti Bouldingin ym. (*ibid.*) määritelmää, jonka mukaan asiakkaan toivoma ideaalitulanne voi olla eri kuin mitä pidetään järkevänä tai mahdollisena tai mitä on kerrottu olevan odotettavissa. Bouldingin ym. (*ibid.*) mukaan ideaaliodotus heijastaa asiakkaan kestäviä haluja ja tarpeita, jotka voivat jäädä arjen tilanteiden jalkoihin.

Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 227–233) esittämä malli tarjoaa hyvin käytännöllisen ja samalla syvällisen lähestymisen odotuksiin huomioimalla niiden merkityksen organisaatiolle. Tutkijat (Olkkonen & Luoma-aho 2014, 232) esittävät esimerkiksi must-odotuksen täyttämisen olevan olennaista suhteen luottamuksen ja legitimitetin kannalta, mikä antaa ymmärtää, että niiden huomioiminen on yrityksille ensisijaista. Kun taas should-odotuksen täyttäminen on suhdetta kehittävä ja minimitasolta eteenpäin vievää ja could puolestaan on jo tietyssä mielessä ”odotusten ylittämiseen” rinnastettavaa aktiviteettia. Tutkijat (2014, 235) kuitenkin huomauttavat mallin olevan vielä alkuvaiheessa ja sen toimivuutta on tarpeen testata erilaisissa suhdeympäristöissä. Mielenkiintoista on myös pohtia, miten malli voitaisiin viedä osaksi yritysten proaktiivista odotuksiin vastaamista ja mitä tämä käytännössä edellyttäisi. Aiemmassa tutkimuksessa on noussut esiin muun muassa asiakasrajapinnan työntekijöiden merkitys odotusten tunnistamisessa ja viemisessä johdon tietoisuuteen (Zeithaml ym. 1990, 63; Mittilä & Järvelin 2001, 2), mikä voisi olla yksi mallin hyödyntämisessä pohdittava käytännön näkökulma.

3.3 Yhteenvedoa odotuksista

Edellä olevissa luvuissa on pyritty havainnoimaan paitsi odotusten moniulotteisuutta myös eritoten niiden asiakassuhteelle edustamaa merkitystä. Kuten Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 81; 2014, 223–224) totesivat, odotukset ovat suhteen syntymisen ohella monin tavoin vaikuttamassa suhteen perustamisen jälkeisiin tilanteisiin ja määrittävät myös suhteen

olemassaoloa. Odotusten kautta voidaan muun muassa saada uutta tietoa asiakassuhteista (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 93), asiakkaan kokemasta arvosta (Found & Harrison 2012, 262–263), kyseenalaistaa olemassa olevia näkemyksiä (Ho ym. 2015, 390) tai kuten Olkkonen ja Luoma-aho uskovat, syventää olemassa olevia viestinnän teorioita (2014, 234–235).

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että myös negatiiviset odotukset huomioidaan (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 90–91, 93–94), ja että pyritään ymmärtämään odotuksiin vaikuttavia eri tekijöitä yksilöllisistä aina ympäristö- tai kontekstisidonnaisiin. Yrityksiä odotukset haastavat herkkyyteen, kuunteluun ja hereillä oloon. Toimiva odotustenhallinta auttaa yrityksiä havaitsemaan hiljaisia signaaleja ja uusia trendejä sekä sitä kautta muodostamaan hyvissä ajoin vastausstrategioita (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 234). Odotusten muutosherkkyys korostaa jatkuvuuden merkitystä (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 235; 2015, 95) ja tarvetta sitoutua odotusten seurantaan koko organisaation tasolla (Zeithaml ym. 1990, 63). Sillä se, mikä eilen riitti voi olla huomisen pohjataso tai ehdoton ei.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODISET VALINNAT

Tämän tutkimuksen empiriaosuuden liikkeellelähtö noudattelee tapaus-tutkimuksen periaatteita, jolloin yksittäisen tapauksen lähtökohdista lähestytään ja kuvaillaan laaja-alaisempaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 134–135). Tapauksena on asiakkaiden odotusten tutkimus B2B-suhteessa, jota tarkastellaan yhden kohdeyrityksen kontekstissa. Tämä lähtökohta on ohjannut koko tutkimusprosessia aina teoria- ja menetelmävalintojen osalta, sillä kiinnostuksen kohteena on yksittäisestä tapauksesta käsin tuottaa mahdollisimman monipuolista ja rikasta tietoa.

Tässä luvussa pyritään avaamaan tutkimusprosessia paitsi selittämällä tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkkaan, myös vastaamalla, miksi tietyt lähestymistavat ja metodit valittiin tutkimustavoitteiden kannalta, tieteenfilosofisia lähtökohtia ja tutkimuseettisiä kysymyksiä unohtamatta. Luvun rakenne noudattaa pitkälti tapaustutkimuksen vaiheita (Kananen 2013, 59), jossa laadullisen tapaustutkimuksen kuvauksen jälkeen määritellään tutkimusongelma ja -kysymykset ja esitellään kohdeyritys sekä tiedonkeruun menetelmät ja toteutus. Tämän jälkeen esitetään tutkimusaineiston analyysin ja tulkinnan vaiheet ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutuksen eettisiä näkökulmia.

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Olkkonen ja Luoma-aho (2014, 223) ovat todenneet odotusten empiirisen tutkimuksen olevan vähäistä viestinnässä. Yleisesti ottaen, kun kyseessä on tuore aihe, josta ei ole vielä paljon empiiristä tutkimusta, sitä on mielekästä havainnoida laadullisin menetelmin. Esimerkiksi Hirsjärvi ym. (2009, 161) mukaan laadullinen tutkimus kiinnostuu ”todellisen elämän kuvaamisesta”. Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisissa menetelmissä tavoitellaan usein tiedon ja tosiasioiden

”löytämistä tai paljastamista” olemassa olevien tosiasioiden todentamisen sijaan. Koska laadullinen näkökulma korostaa todellisuuden subjektiivista luonnetta, sitä on pidetty toimivana tapana tuottaa tietoa sidosryhmien näkemyksistä, sillä se sallii tutkijoiden tarkastella asioita siten kuin tiedonlähteet ne näkevät (Daymon & Holloway 2002, 3).

Laadullista tutkimusta on luonnehdittu tilannekohtaiseksi tutkimukseksi, jossa toimitaan ja tulkitaan kiinteästi osana ympäristöä. Laadullisen tutkimuksen tulkinnalliset käytännöt myös muuttavat maailmaamme, tuottaen siitä erilaisia representaatiota ja pyrkien ymmärtämään tarkasteltua ilmiötä ihmisten antamien merkitysten kautta (Denzin & Lincoln 2008, 4–5). Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan ole yksittäinen tai yhden tieteenalan näkökulma, vaan rikas ja monipuolinen kokoelma erilaisia tutkimustraditioita, lähestymistapoja ja tiedonkeruun ja analyysin menetelmiä, jotka ovat muokkautuneet historiallisten ajanjaksojen myötä (Patton 2002, 76–80).

Daymonin ja Hollowayn (2002, 105) mukaan vaikka suurta osaa laadullisesta tutkimuksesta pidetään tapaustutkimuksen muotoa noudattelevana, ne eivät ole yksi ja sama. Kanasen (2013, 56–57) mukaan laadullisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen välinen ero on kuitenkin vain vähäinen, joskin tapaustutkimuksessa painottuu laadullista tutkimusta vahvemmin monimenetelmäisyyden merkitys. Tapaustutkimuksen kohteena on ajankohtainen ilmiö, jota tarkastellaan sen luonnollisessa ympäristössä (Kananen 2013, 54). Tällöin yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai pienestä joukosta kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla mahdollisimman syvällisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135; Kananen 2013, 54). Tapaustutkimus pyrkii mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ilmiöstä hyödyntäen monimenetelmiä ja useampaa tutkimusaineistoa. (Kananen 2013, 54, 55–56; Daymon & Holloway 2002, 105). Tässä tutkimuksessa noudatetaan deskriptiivisen eli kuvailevan tapaustutkimuksen strategiaa, jolloin valitusta B2B-asiakkaiden odotusten tapauksesta pyritään tuottamaan rikas kuvaus (Kananen 2013, 54–55). Asiakashaastattelujen ohella asiakasodotuksia pyritään ymmärtämään myös kohdeyrityksen asiakasvastaavien avulla (tarkemmin luvussa 4.4).

Tämä tutkimus pohjaa konstruktivistiseen tieteenfilosofian suuntaukseen, jonka mukaan todellisuus, maailma ja ilmiöt ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuja rakenteita. Konstruktivismi painottaa ympäristön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä hahmottamiemme ilmiöiden taustalla, mutta korostaa myös jokaisen yksilöllisen tulkinnan ainutlaatuisuutta ja tasavertaisuutta. (Patton 2002, 96–97). Konstruktivismi sopii yhteen muun muassa Olkkosen ja Luoma-ahon (2015, 95) näkemyksen kanssa, jonka mukaan odotukset ovat ainakin osin kulttuurin ja ympäristön

vaikutuksesta syntyneitä ja niiden muutoksia heijastelevia. Tämän tutkimuksen empiria noudattaa konstruktivistista näkemystä kiinnostamalla yksilöllisistä tavoista tuottaa ja jäsenellä asiakassuhteen odotuksia ja kokemuksia. Analyysissä ja tulosten tulkinnessa pyritään antamaan sijaa mahdollisimman rikkaalle representaatiolle erilaisista havaituista odotuksista (Patton 2002, 98). Konstruktivistinen näkemys odotusten yksilöllisyydestä näkyy myös tutkimuksen lähtökohtaisessa oletuksessa, jonka mukaan asiakkaan odotukset voivat erota yrityksen odotuksista kyseistä asiakassuhdetta kohtaan.

Konstruktiviselle näkemykselle pohjaava laadullinen tapaustutkimus on perusteltu valinta myös kohdeyrityksen kannalta, sillä vaikka heillä on systemaattisesti kerätty tietoa asiakkaista, on asiaa lähestytty käytännössä vain määrällisin menetelmin kyselytutkimuksen muodossa. Kuitenkin on todettu, että asiakkaiden syvälinen ja systemaattinen ymmärtäminen syntyy määrällisten ja laadullisten menetelmien synteestistä, joka toteuttaa myös tutkimuksellisen triangulaation näkökulmaa. Laadullisia työkaluja pidetään myös tärkeänä, sillä ne tuottavat syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden toiveista. (Garver 2001, 44, 48).

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on asiakkaan näkökulmasta käsin selvittää, mitä odotukset viestivät asiakassuhteesta ja millaisilla viestinnän keinoilla B2B-yritys voi vastata odotuksiin asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimus pyrkii käytännössä selvittämään, millaisia odotuksia tutkimuskohteen B2B-yrityksen asiakkailla on ja vastaako nykyinen asiakassuhde odotuksiin. Tämän pohjalta tarkastellaan, miten B2B-yrityksen viestintä ja PR voisivat paremmin vastata odotuksiin myönteisen asiakassuhteen takaamiseksi. Tutkimuksen tulosten tavoitteena on lisätä ymmärrystä odotuksista ja niiden merkityksestä B2B-ympäristössä sekä löytää konkreettisia viestinnän keinoja odotuksiin vastaamiseksi. Tutkimuksen myötä kohdeyrityksen on mahdollista hahmottaa asiakassuhteen pullonkauloja ja mahdollisia tulevaisuuden tarpeita sekä laatia toimiva strategia asiakkaiden odotuksiin vastaamiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

I Mitä asiakkaiden odotukset kertovat asiakassuhteesta nyt ja tulevaisuudessa?

- Mitä odotuksia B2B-yrityksen asiakkailla on:
 - nykyhetkellä?
 - tulevaisuutta kohtaan?

II Miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin?

- Mitä odotuskuiluja asiakassuhteessa on?
- Entä lunastettuja odotuksia ja onnistumisia?
- Mikä merkitys näillä on asiakassuhteen jatkolle?

III Miten viestinnällä voitaisiin vastata asiakkaiden odotuksiin paremmin?

- Mitä odotuksia asiakkailla on viestintää kohtaan?
- Mitä muutoksia viestinnässä tai toiminnassa tulisi tehdä?

4.3 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen, B2B-markkinoilla toimiva 100 hengen konsultointiyritys (jatkossa Kohdeyritys), jonka toiveena on kehittää liiketoimintaansa asiakaskuuntelun kautta. Tähän vastatakseen Kohdeyritys rekrytoi joulukuussa 2013 ulkopuolisen opinnäytetyön tekijän selvittämään asiakassuhteen nykytilaa ja kehitystarpeita palveluntuotannon sekä erityisesti viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalle Kohdeyritys perehdytti tutkijan nykytilanteeseensa sekä aiempiin asiakastiedon keruun menetelmiinsä. Tutkija sai käyttöönsä viimeisimpien asiakastytyväisyystutkimusten tulokset sekä strategiasuunnitelman. Näiden pohjalta tutkija laati asiakashaastatteluihin ja odotusten kartoitukseen nojautuvan tutkimussuunnitelman ja -strategian, jonka Kohdeyritys hyväksyi.

Odotusten tutkimuksen kannalta Kohdeyritys on kiinnostava valinta tutkimuskohteeksi, sillä se näkee odotusten hallinnan tärkeänä liiketoiminnan kannattavassa kehittämisessä. Kohdeyritys määrittelee asiakassuhteen johtamisen pohjautuvan ennen kaikkea asiakastuntemukseen. Syvällisen asiakastuntemuksen kautta Kohdeyritys uskoo voivansa vaikuttaa asiakaskokemuksiin, muun muassa palveluitansa kehittämällä sekä kohdistamalla niitä asiakkaille entistä tehokkaammin. Kohdeyrityksen tavoitteena onkin asiakastuntemuksen ja odotusten kartoittamisen kautta lisäarvon tuottaminen asiakassuhteen molemmin puolin, esimerkiksi havaitsemalla asiakkaiden tarpeista nousevia potentiaalisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kohdeyritys toimii korkean asiantuntemuksen alalla tarjoten asiakkailleen laadukkaita asiantuntijapalveluita. Palveluiden avulla pyritään sekä kasvattamaan asiakasyritysten tuottavuutta että helpottamaan asiakasyritysten toimintaa, jotta asiakas voi keskittyä paremmin omaan ydinliiketoimintaansa. Kohdeyrityksen tarjoama sisältää sekä tuote- että palvelupohjaisia elementtejä, joista tuotteista merkittävin on Kohdeyrityksen kehittämä palvelualusta. Kuitenkin yleistä kehitystrendiä noudatellen

Kohdeyrityksen tuotteet ja palvelut ovat kietoutuneet tiiviisti yhteen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16). Kohdeyrityksen asiakkaina on laaja skaala eri toimialojen yrityksiä sekä julkisen puolen organisaatioita. Toiminnan fokuksena ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet, joita valtaosa nykyisistä asiakkuuksista edustaa.

Tähän asti asiakastyytyväisyyttä on Kohdeyrityksessä ensisijaisesti mitattu kerran vuodessa toteutetuilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Lisäksi eri tilaisuuksien ja tapahtumien yhteydessä on kerätty asiakaspalautetta säännöllisesti. Kohdeyrityksen asiantuntijoiden ammattitaidosta on saatu erinomaista palautetta, minkä lisäksi asiakassuhteiden pitkä kesto on ollut yksi tyytyväisyyden mittari. Kuitenkin asiakastyytyväisyyskyselyt ovat herättänyt kritiikkiä Kohdeyrityksessä, sillä niiden ei koeta palvelevan riittävästi liiketoiminnan suuntaamisessa tai palveluiden kehittämisessä. Tulevaisuudessa Kohdeyritys haluaakin entistä merkittävämmän panostaa asiakaskuunteluun sekä asiakaspalautteen systemaattisempaan mittaamiseen. Kohdeyrityksessä on haastatteluhetkellä myös käynnissä liiketoimintauudistus, jonka keskeisenä osana on palvelukonseptien muutos. Liiketoimintauudistuksen yleisenä tavoitteena on asiakkaiden laajempi ja monipuolisempi palvelu, jolloin asiakkaille voidaan tarjota parempaa lisäarvoa laaja-alaisesti kaikkien Kohdeyrityksen palveluiden näkökulmasta. Kohdeyrityksen havaintojen mukaan asiakaskokemukset syntyvät etupäässä yksittäisten palvelukokemusten pohjalta ja jatkossa tavoitteena on suunnata painopistettä kokonaisvaltaisempaan palveluun. Palvelukonseptien muutoksen keskiössä on asiakassuhteiden syventäminen, minkä tueksi tarvitaan syvempää tietoa asiakkaiden toiveista ja odotuksista koko asiakassuhdetta koskien sekä yksittäisten palvelujen merkityksestä suhteessa asiakaskokemukseen.

4.4 Haastattelututkimus

Laadullisen tutkimuksen metodit tuottavat kukin erilaisen representaation ympäröivästä maailmasta (Denzin & Lincoln 2008, 5). Hirsjärven ym. (2009, 184) mukaan menetelmän valintaa tulisi ohjata määritetty tutkimustavoite, millaista tietoa tutkimuksella pyritään saavuttamaan sekä keneen tutkimus kohdistuu. Haastattelu valikoitui luontevasti tutkimusmetodiksi, sillä sitä on luonnehdittu ensisijaisena keinona tuottaa syvällistä ymmärrystä asiakkaan maailmasta, minkä lisäksi sen otollisuutta on korostettu erityisesti tilanteissa, joissa pyritään keräämään tietoa henkilökohtaisista kokemuksista (Garver 2001, 48; Beitin 2012, 247). Valinta oli perusteltu myös Kohdeyrityksen kannalta, sillä tavoitteena oli saavuttaa aiempiin kyselytutkimuksiin nähden syvällisempää ja selittävämpää tietoa asiakkaista. Haastattelututkimuksen voidaan katsoa täydentävän aiempaa tutkimustietoa, esimerkiksi Garverin (2001, 48) mukaan haastatteluja käytetään monesti määrällisen tutkimuksen

yhteydessä, esimerkiksi silloin kun jotain liiketoiminnan osa-aluetta on määrä kehittää, jolloin haastattelujen avulla voidaan saada tietoa asiakkaiden odotuksista sekä välittää tietoa kehityksestä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu nousi asiakashaastattelujen osalta mielekkääksi työkaluksi, sillä menetelmä korostaa haastateltavien näkökulmaa nostamalla esiin heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan käsiteltävästä aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 208, Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Patton 2002, 21). Teemahaastattelussa käsiteltävä aihe jaetaan eri teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Hirsjärven ja Hurmen (*ibid.*) esittämästä teemahaastattelun ”puhtaasta” mallista hieman poiketen, tässä tutkimuksessa teema-aiheiden alle hahmoteltiin ennakkoon mallikysymyksiä. Etukäteinen haastattelusuunnitelma ja mallikysymykset ovat tutkijoiden mukaan hyvä tapa valmistautua puolistrukturoituun haastatteluun, sillä ne tukevat haastattelijaa paitsi ajankäytöllisesti, myös varmistaen sen, että haastateltavilta saadaan kerättyä samantyyppistä dataa (Daymon & Holloway 2002, 171). Daymon ja Holloway (*ibid.*) kuitenkin korostavat, ettei yksittäisten kysymysten tarvitse olla kaikille samat, saati kysymysten muodon samanlainen, vaan teemojen ja aihepiirien välillä voidaan liikkua tarpeen mukaan ja kysymyksiä voidaan sopeuttaa haastatteluhetkellä.

Vaikka tutkimuksen pääpaino on asiakashaastatteluissa, koettiin asiakkaan näkökulman monipuoliseksi ymmärtämiseksi tärkeänä ulottaa haastattelu myös Kohdeyrityksen asiakasrajapinnassa työskenteleviin, sillä heitä pidetään keskeisenä tiedonlähteenä yrityksen asiakasvuorovaikutuksen ymmärtämisessä (Grönroos 2011, 290; Gustafsson ym. 2012, 321). Tutkimuksen kannalta onkin mielekästä tarkastella myös heidän näkemyksiään asiakasodotuksista ja asiakassuhteen toiminnasta. Asiakashaastattelujen pohjalta päätettiin järjestää taustoittava fokusryhmäkeskustelu Kohdeyrityksen asiakasvastaaville, jossa heidän ajatuksiaan ja asenteitaan asiakasodotuksia kohtaan voitiin selvittää kootusti (Valtonen 2005, 226). Tutkimuksen toissijaisena aineistona fokusryhmäkeskustelu pohjusti teemahaastatteluihin valmistautumista ja tarjosi myöhemmin myös kiinnostavan vertailukohdan asiakashaastattelujen analyysin tuloksille. Siinä missä asiakashaastattelut pureutuivat asiakassuhteeseen yksilöllisesti, fokusryhmäkeskustelussa Kohdeyrityksen asiakassuhteita käsiteltiin yleisellä tasolla.

4.4.1 Teemahaastattelun valmistelu

Teemahaastattelun tulokulmana oli asiakassuhteen tarkastelu sekä Kohdeyrityksen toivoma asiakaskuuntelun kehittäminen. Tämän pohjalta haastatteluteemoiksi valittiin asiakassuhde, viestintä ja tulevaisuus. Liite 1

esittelee haastattelurunkona käytetyn suunnitelman, jossa näkyvät haastattelun teemat sekä niiden ympärille hahmoteltujen mallikysymysten sisältö. Asiakassuhteen ja viestinnän osalta haastateltavia pyydettiin luonnehtimaan nykytilaa sekä mainitsemaan mahdollisia pullonkauloja tai onnistumisia. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, vastaako nykyinen asiakassuhde asiakkaan tarpeita vai olisiko sen osalta kehitettävää. Viestinnän teemaan poimittiin myös aiempien asiakastytyväisyystutkimusten tulosten pohjalta Kohdeyrityksen lähestyttävyyttä, aktiivisuutta ja tiedontarpeisiin vastaamista käsittelevät kysymykset. Nykytilan tarkastelun ohella haastattelujen painopiste liikkui välillä myös menneessä ja aiempaa asiakassuhdetta havainnoitiin haastateltavien esiin nostamien aiheiden myötä (esim. pullonkaulat). Tulevaisuuden näkymät olivat yksi haastattelun kiinnostuksen kohteista ja tätä käsittelevässä teemassa haastateltavia pyydettiin ulottamaan tarkasteluväliä lähitulevaisuudesta aina pidemmän tähtäimen aikavälille (n. 5–10 vuotta). Teemahaastattelun hengessä haastattelu eteni keskeisten teemojen varassa ja kysymyksiä sopeutettiin haastateltavien esiin nostamien aiheiden myötä.

Aineiston keruun pohjatietona ja tutkimuksen taustoittavana materiaalina hyödynnettiin Kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjä keskusteluja sekä saatuja materiaaleja. Kuten mainittu, tärkeässä roolissa teemahaastatteluihin valmistautumisessa oli myös asiakasvastaavien fokusryhmäkeskustelu. Muutamia viikkoja ennen asiakashaastatteluja järjestettyyn fokusryhmäkeskusteluun kokoontui Kohdeyrityksen neljä asiakasvastaavaa, joita pyydettiin kuvaamaan asiakassuhteen toimintaa, arvioimaan asiakassuhteen ja viestinnän nykytilaa ja pullonkauloja sekä asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden odotuksia (ks. Liite 2, Fokusryhmäkeskustelun runko). Fokusryhmäkeskustelun myötä teemahaastattelujen runkoon tehtiin joitakin muutoksia ja esimerkiksi tulevaisuus päätettiin nostaa myös asiakashaastatteluihin omaksi teemakseen, minkä lisäksi viestinnän teemaa tarkennettiin muun muassa sosiaalisen median, markkinoinnin ja puskaradion osalta. Ennen asiakashaastattelujen aloittamista teemahaastattelurunkoa vielä testattiin pilottihaastattelussa, jonka myötä kysymyksenasettelua tarkennettiin.

4.4.2 Aineiston keruu ja valmistelu analyysiin

Tutkimusaineisto kerättiin maaliskuussa 2014. Taustoittava fokusryhmäkeskustelu järjestettiin Kohdeyrityksen tiloissa, rauhallisessa ja häiriöttömässä kokoushuoneessa. Asiakashaastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan työpaikalla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella.

Sekä yksilohaastattelut että fokusryhmä päätettiin koota strategisen otannan perusteella, jossa Kohdeyritys valitsi haastatteluun sopivaksi katsomansa tahot. Taulukko 3 (alla) esittelee valitut asiakasorganisaatiot. Kustakin asiakasorganisaatiosta haastateltavaksi pyydettiin asiakassuhteesta ensisijaisesti vastaavaa johtotason henkilöä. Pattonin (2002, 46) mukaan laadullisen tutkimuksen otanta on tyypillisesti suppea ja tarkoituksenmukaisesti valittu joukko, jonka avulla ilmiöstä pyritään tuottamaan mahdollisimman syvällistä ymmärrystä. Asiakashaastattelujen osalta sovellettiin niin sanottua heterogeenista otosta, jossa tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman monipuolinen, erilaisista tapauksista koostuva otos (Daymon & Holloway (2002, 161). Vaikka haastatellut asiakasorganisaatiot olivat kaikki Kohdeyritykselle merkittäviä asiakkaita, asiakkuudet erosivat keskeisesti toisistaan paitsi asiakassuhteen keston sekä tilaamiensa palvelujen puitteissa, myös edustamansa toimialan (julkinen, kauppa, palvelut, teollisuus, kiinteistöjohtaminen ja kansainvälinen asiakkuus) osalta.

TAULUKKO 3 Asiakashaastattelujen osallistujat

1	Kuluttaja- ja B2B-markkinoilla toimiva kaupan alan konserni. Kohdeyrityksen asiakkaana n. 20 vuotta.
2	B2B-markkinoilla Suomessa ja ulkomailla toimiva palvelualan yritys. Kohdeyrityksen asiakkaana n. 15 vuotta.
3	Kuluttajamarkkinoilla toimiva kiinteistöalan säätiö. Kohdeyrityksen asiakkaana n. 10 vuotta.
4	Kuluttaja- ja B2B-markkinoilla Suomessa ja ulkomailla toimiva elintarviketeollisuuden yritys. Kohdeyrityksen asiakkaana 4 vuotta.
5	Suomalainen julkisorganisaatio. Kohdeyrityksen asiakkaana 7 vuotta.
6	B2B-markkinoilla toimiva teollisuuden alan konserni. Kohdeyrityksen asiakkaana n. 2 vuotta.

Taustoittava fokusryhmäkeskustelu edusti puolestaan homogeenistä otantaa (Daymon & Holloway 2002, 161), jossa tarkastelun kohteena on tiettyyn ryhmään kuuluvat henkilöt. Tutkimuksen fokusryhmään valittiin neljä pitkään talossa ollutta työntekijää, jotka toimivat kaikki asiakasvastaavan tehtävissä. Kohdeyrityksen ylempi taho valitsi ja kutsui asiakasvastaavat haastatteluun, mutta kukin työntekijä hyväksyi itse osallistumisensa kalenterimerkinnän kautta.

Valituille asiakkaille Kohdeyritys lähetti ennakkoon haastattelukutsun ja seuraavalla viikolla tutkija kontaktoi kunkin asiakkaan haastatteluajkojen sopimiseksi. Aikataulurajoitusten vuoksi alustavasta haastateltavien kokoonpanosta karsiutui kaksi ehdokasta, joiden tilalle valittiin uudet asiakasorganisaatiot. Näiden suhteen meneteltiin samoin kuin muidenkin.

Haastatteluvaihe pyrittiin pitämään tiiviinä prosessina ja kaikki haastattelut fokusryhmäkeskustelu mukaan lukien saatiin ajoitettua muutaman viikon aikajänteelle. Asiakashaastattelujen purkaminen aloitettiin heti, kun kaikki haastattelut oli tehty. Tiivis prosessi edesauttoi, että haastatteluissa esiin nousseet aiheet olivat vielä tuoreessa muistissa ja analyysivaihe pystyttiin aloittamaan jouhevasti. Koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli ensisijaisesti haastatteluissa esiin nouseva asiasisältö, eikä esimerkiksi haastattelun vuorovaikutussuhteet, aineiston litteroinnissa keskityttiin sanatarkkuuteen. Analyysissä tutkimuksen ensisijaista aineistoa (asiakashaastattelut) ja toissijaista aineistoa (fokusryhmäkeskustelu) käsiteltiin erillisesti. Pääpaino oli asiakashaastattelujen analyysissä, josta saatuja tuloksia käytettiin fokusryhmäkeskustelun teemoittelun tukena. Seuraavassa tutkimuksen analyysivaiheesta kerrotaan tarkemmin.

4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysissä hyödynnettiin Olkkosen ja Luoma-ahon (2014) kehittämää odotusten tunnistamisen mallia (*expectation mapping*), mutta tilaa annettiin myös aineistolähtöiselle avoimelle havainnoinnille, jotta B2B-kontekstiin sijoittuvasta aineistosta voitiin mahdollisimman kattavasti tulkita asiakkaiden odotuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97). Laadullisessa analyysissä on tavanomaista, että aineisto ja tutkimusongelma käyvät keskenään tiivistä vuoropuhelua ja vastauksia etsitään analyttisten kysymysten ja alakysymysten kautta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Tässä tutkimuksessa vuoropuhelu ilmeni esimerkiksi odotusten luokittelun vaiheittaisessa tarkentumisessa, jossa lähtökohtaisesti suunniteltujen odotusten ja odotuskuilujen tunnistamisen ohella luokitteluun lisättiin analyysin edetessä uusia aineistoa kuvaavia luokitteluryhmiä.

Vuoropuhelua ilmeni myös analyysin myöhemmässä ryhmittelyyn ja abstrahoinnin vaiheissa, jossa sisällönanalyysiä jatkettiin aineiston kvantifioinnilla. Kvantifioinnissa laadullisin menetelmin kerätystä ja analysoidusta tiedosta voidaan tehdä myös määrällisiä havaintoja näkökulman rikastamiseksi (Valli 2015, 226; Tuomi & Sarajärvi 2009, 120–121). Analyysin ohella määrällinen tulkinta osoittautui hedelmälliseksi tulosten raportoinnissa, jossa se selkeytti eri muuttujien välisten suhteiden havainnointia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–113) aineistolähtöisen sisällönanalyysin mallia soveltaen, analyysi voidaan jakaa kolmeen keskeiseen työvaiheeseen:

- 1) Alustava teemoittelu, alkuperäisilmausten tunnistus ja niiden pelkistäminen
- 2) Odotusten luokittelu

3) Odotusten ryhmittely ja abstrahointi kokoavan käsitteen alle

Analyysi lähti liikkeelle alustavalla teemoittelulla, jolloin litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja aineistosta pyrittiin tunnistamaan ne tekstinpätkät, joiden voitiin tulkita eksplisiittisesti tai implisiittisesti edustavan asiakkaan odotuksia. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, joka voi olla lauseen osa, kokonainen lause tai useammasta lauseesta tiivistetty ajatuskokonaisuus. Nämä merkittiin koodaamalla. Analyysissä on kiinnitettävä huomiota sopivan havaintoyksikön valintaan (Ruusuvuori ym. 2010, 20). Odotusten löytämiseksi tutkimuksessa havaintoyksiköksi koodattiin Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 12) esimerkin mukaan tekstinpätkät, jotka indikoivat haastateltavan esittämiä tarpeita, toiveita, vetoamuksia ja haaveita. Tämän lisäksi koodattiin myös asiakkaan maininnat, joista ilmenee tyytyväisyys tai tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen.

Seuraavaksi havaintoyksiköt eli koodatut alkuperäisilmaukset koottiin haastattelukohtaisesti taulukkoon, minkä jälkeen niiden käsittelyä jatkettiin pelkistämisen ja luokittelun keinoin. Alkuperäisilmauksen pelkistämisessä pyrittiin informaation tiivistämisen ja pilkkomisen keinoin rajaamaan tekstimassasta esiin sen sisältämä eksplisiittinen tai implisiittinen tarve tai toive (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Pelkistetyn ilmaisun pohjalta siirryttiin analyysin toiseen vaiheeseen, eli määriteltiin, millaisesta odotuksesta on kyse. Alla esimerkkitaulukko ilmausten pelkistämisestä (Taulukko 4).

TAULUKKO 4 Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>"ehkä vielä enemmän Kohdeyrityksen pitäisi pystyä haistaan ne meidän todelliset tarpeet ja sitä kautta viestiä ja myydä meille sitä, mitä me oikeesti tarvitaan."</i>	Asiakas toivoisi Kohdeyritykseltä asiakas- ja tarvelähtöisempää palvelua.
<i>"No ajankohtaisbrunssit, minkä sanoin esimerkkinä (onnistuneesta viestinnästä). Se on hyvä tapa kertoa uusista asioista, joita Kohdeyritys tekee. Siellä myöskin käydään läpi määrättyjä vakiojuttuja, kuten esimerkiks (yleistä markkinatilannetta), mikä on näiden asiakkaiden kiinnostuksenkohde joka tapauksessa. Mutta se on myös Kohdeyritykselle tilaisuus kertoa uusista jutuista. Ja se, että se on järjestetty niin, että se on aamulla se pari tuntia, kahdeksasta kymmeneen, se ei häiritse ketään."</i>	Ajankohtaisbrunssit ovat onnistunutta asiakasviestintää ja Kohdeyritykselle tilaisuus nostaa profiiliaan.
<i>Heil on ollut äärimmäisen hyvä (maine), mut nyt kuuluu sit vähän, nyt kuuluu niinku toisia, et mä</i>	Kohdeyrityksen maine on selkeästi laskenut alalla.

kuulen vaan ne et siel on, asiakkaat lähtee Kohdeyritykseltä kun siellä ei oo tavallaan tapahtunut sitä kehitystä ja sit kun on tullut näitä uusia toimijoita, jotka lupaa huomattavasti enemmän ja kaikennäköistä. Niin sit tätä siirtymistä tapahtuu heille. Kyllä ja se on mun mielestä niinku tän vuoden puolella kuulunut enemmän nää lähdöt, et sieltä on lähtenyt isojakin asiakkuuksia.

Pelkistettyjä ilmauksia ja niiden pohjalta muodostettuja odotuksia tunnistettiin ja taulukoitiin yhteensä 269 kappaletta. Kukin haastattelu tuotti eri määrän odotuksia, lukemat vaihtelivat haastattelusta riippuen 28:sta 64:ään tunnistettuun odotukseen haastattelua kohden. Oheinen kuvakaappaus (Kuvio 2) esittää analyysin rakentumista Excel-työkalun avulla.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
1			Alkuperäisilma	Pelkistetty ilmaus	Odotus	Odotuskulku	Odotusluokka	Sijainti	Ensisijainen toimija	Ryhmittely	Abstrahointi
2	H1_1	H1	Pienellä organisa: Organisaation täytyy olla te	MUST	Ei	Precise	Asiakas	Asiakas	Asiakas	Asiakkaan Strategia	
3	H1_2	H1	meillä on tavoitte Asiakkaalla on tavoitteena	WILL	Ei	Precise	Asiakas	Asiakas	Asiakas	Asiakkaan Strategia	Edelläkävijyys
4	H1_3	H1	(B2B:n edustama B2B:n edustama toimiala on	MUST	Mahdollinen	Precise	Asiakas	B2B	B2B	Asiakkaan Strategia	
5	H1_4	H1	se oli joskus, oski Asiakassuhteelta odotetaan	MUST	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	Molemmat	Molemmat	Palvelun sisältö	Kehityssuunta. Ei vielä
6	H1_5	H1	Se (palveluntuota Energianhallinnan merkitys	MUST	Ei	Precise	Asiakas	B2B	B2B	Asiakkaan Strategia	
7	H1_6	H1	Tietysti siellä taiti B2B:n sisäiset muutokset u	WILL	Mahdollinen	Fuzzy	B2B	B2B	B2B	B2B:n Strategia	Kehityssuunta. Ei vielä
8	H1_7	H1	No sanotaan nyt t B2B:n muutokset vaikuttav	WILL	Mahdollinen	Fuzzy	B2B	Asiakas	Asiakas	B2B:n Strategia	
9	H1_8	H1	Onhan täkin (asi B2B:n tulisi kysyä asiakkaal	SHOULD	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Asiakassuhteelu	Voisi myös olla IS (alkuperäiseer
10	H1_9	H1	Joo, varmaan siis Asiakassuhde ei ole palvelu	IS (-)	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palveluntuotanto	Ajantasaisuus
11	H1_10	H1	Joo, varmaan siis Asiakkaan tarpeiden tunnis	SHOULD	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Asiakkaan tarpeet	Palveluntuotanto
12	H1_11	H1	Meidän palvelunt Palveluntuottajan täytyy oll	MUST	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Asiakkaan tarpeet	Aktiivisuus, aloitteellisuus
13	H1_12	H1	Sit taas vastaavas Palveluntuotannon tulisi j	SHOULD	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Asiakkaan tarpeet	Palvelun sisältö, kehitysidea.
14	H1_13	H1	Meillä on asetettu Asiakkaan tavoitteisiin pää	WILL	KYLLÄ	Precise	Asiakas	B2B	B2B	Asiakkaan tarpeet	Kehityssuunta. Ei vielä
15	H1_14	H1	ja sitä kautta me Asiakkaan toiminnan tavoit	MUST	Mahdollinen	Precise	Asiakas	B2B	B2B	Asiakkaan strategia	Asiakaslähtöisyys
16	H1_15	H1	Siis varmaan ovat B2B:n tulisi ottaa jämeräm	SHOULD	Mahdollinen	Precise	B2B	B2B	B2B	B2B:n Strategia	Uusi suunta, palvelutarve
17	H1_16	H1	Siis varmaan ovat Asiakas uskoo edustamans	WILL	Ei	Precise	B2B	B2B	B2B	Alan kehitys	Palvelun sisältö, kehitysidea.
18	H1_17	H1	Kenties me ollaan Asiakas haluaa toimialallaa	MUST	Ei	Precise	Asiakas	Asiakas	Asiakas	Asiakkaan Strategia	Edelläkävijyys, innovatiivisuus
19	H1_18	H1	Kenties me ollaan Sama edelläkävijyyden ja in	MUST	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	B2B:n Strategia	Edelläkävijyys, innovatiivisuus
20	H1_19	H1	Siihen mä kyllä us B2B:lla on riittävä kokonais	IS (+)	Ei	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palvelukyky	Tietopääoma
21	H1_20	H1	Tavallaan ollaan t Nykyisen palvelun sijaan as	SHOULD	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palveluntuotanto	Innovatiivisuus, uutuus.
22	H1_21	H1	Malliesimerkki t b2B:n täytyy aktivoitua: Ny	MUST	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palvelun sisältö	Asiakaslähtöisyys, Innovatiivisuus
23	H1_22	H1	Tavallaan ollaan t Nykyinen palvelutaso ja pal	IS (-)	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palvelun sisältö	Uusi palvelu
24	H1_23	H1	Nyt on ollut vähät Asiakas on pettynyt asiakas	IS (-)	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	Molemmat	Molemmat	Aktiivisuus	
25	H1_24	H1	Nyt on ollut vähät Palveluntuottajan tulisi olla	SHOULD	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Aktiivisuus	
26	H1_25	H1	No se on nimenor Palveluntuotanto edellyttää	SHOULD	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palveluntuotanto	Asiantuntijuus
27	H1_26	H1	On, siellä on (palv Asiakkaan aika hyödyntää	IS (-)	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Aktiivisuus	
28	H1_27	H1	Niin kyllä näille t Raportointi tulisi olla kohd	SHOULD	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palvelun sisältö	Asiakaslähtöisyys, räätälöinti
29	H1_28	H1	sähköpostitulva o Sähköpostitulvaa pitää järk	SHOULD	KYLLÄ	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Palveluntuotanto	Viestintä
30	H1_29	H1	Ei oo aikaa työntä jollei B2B paranna palvelua	WILL	Mahdollinen	Precise	Asiakassuhde	B2B	B2B	Aktiivisuus	Asiakassuhteen jatkuuus
31	H1_30	H1	No sanotaan, et k Asiakas olisi aloitteellisemp	COULD	Ei	Precise	Asiakassuhde	Asiakas	Asiakas	Aktiivisuus	Toisto!

KUVIO 2 Aineiston analyysiä Excelissä

Seuraavaksi esitellään tarkemmin kuviossa näkyvää aineiston luokittelua, ryhmittelyä ja abstrahointia.

4.5.1 Luokittelu

Luokittelu koostui neljästä vaiheesta: odotustyyppien ja odotuskulujen tunnistamisesta sekä odotusten sijainnin ja niihin kätkeytyvän toimijan paikantamisesta. Luokittelun ensimmäisenä tehtävänä oli tunnistaa odotustyyppi. Tyypittelyn apuna hyödynnettiin Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 230–233) mallia, jossa määritellään neljä erilaista odotustyyppiä: minimiodotus (must), todennäköinen menneisyyden kautta tulevaan kohdistuva näkymä (will), mitä tulisi tapahtua (should) ja ideaali toive (could). Näiden lisäksi luokitteluun lisättiin kaksi erillistä odotustyyppiä,

joiden tarkoituksena on havainnoida asiakkaan reaaliaikaista asiakaskokemusta haastatteluhetkellä. Luokkiin poimittiin haastattelussa kritiikin tai kehujen kautta esitettyjä ilmaisuja, joiden nähtiin kuvastavan täyttyneitä tai täyttymättömiä odotuksia (is- ja is+). Luokittelu oli prosessina hyvin aineistolähtöinen ja alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5) on koottu eri odotustyyppien tarkemmat määrittelyt esimerkkilauseineen.

TAULUKKO 5 Odotustyyppien määrittely

<i>Odotus</i>	<i>Määrittelmä</i>	<i>Esimerkki</i>
<i>Must</i>	"Minimiodotus", joka kuvastaa asiakassuhteen perusedellytyksiä tai standarditasoa, joka tulee asiakassuhteessa täytyä. Minimiodotuksiin ei sisälly neuvotteluvaraa, eikä niitä kyseenalaisteta.	"Yhteistyöllehan se pitää perustua kaikki asiakassuhde."
<i>Is -</i>	Kritiikin aihe, ns. "täyttymätön odotus" ja asia johon asiakas on reaaliajassa, haastattelun aikana, tyytymätön (huolimatta siitä onko kritiikin aihe sattunut kuinka lähellä haastatteluhetkeä tai pystyykö sille määrittämään yksittäistä tapahtumahetkeä).	"Mut tällainen johdonmukainen eteneminen tai johdonmukainen prosessointi ja suunnitelmallisuus puuttuu nyt kyllä kokonaan."
<i>Is +</i>	Onnistuminen tmv. positiivinen asia asiakassuhteessa, joka eksplisiittisesti tai implisiittisesti kuvastaa täyttynyttä odotusta.	"Me ollaan pysytty (asiakkaana) siksi, että järjestelmä on hyvä ja palveluita, joita me saadaan on hyviä (...)."
<i>Will</i>	Asiakkaan, jo olemassa olevan tiedon kautta, tulevaisuuteen kohdistama arvio/visio asiasta, joka tulee tapahtumaan pitkällä tai lyhyellä tähtäimellä. Voi olla neutraali, positiivinen tai negatiiviseksi koettu näkymä.	"No nyt nähdään sitten tän uuden alustan kautta, että kuinka paljon (on yhteistyötä)."
<i>Should</i>	"Luottavainen" vaade/odotus siitä, mitä pitäisi tai tulisi tapahtua asiakassuhteen parantamiseksi tai jonkun tilanteen ratkaisemiseksi. Toivetta pidetään realistisena nykyisten resurssien ja realiteettien valossa ja sen pitäisi toteutua joko tämänhetkessä asiakassuhteessa tai vastaavasti toisen palveluntuottajan kautta.	"Siin (palautteenannossa) pitäis olla prosessi, et me voitais katsoa, et jotkut asiat kehittyi."
<i>Could</i>	Puhtaimmillaan ideaalia tai ihannetilaa	"niin ulkoinen viestintä

vastaava toive, mutta usein myös ehdotus, jolla asiakassuhteelle voitaisiin tuoda lisäarvoa. Ei välttämättä täysin realistinen eikä pakosti kytkeydy tunnustettuun tarpeeseen.	<i>heidän kanssaan, niin sitä meillä voisi olla enemmänkin."</i>
--	--

Tyypittelyn lisäksi odotuksia luokiteltiin myös muilla tavoin. Näistä ensinnä määritettiin odotuskuilun esiintyminen ilmauksessa, joko (kyllä), (ei) tai (mahdollinen) -tunnisteilla. Odotuskuilu tunnistettiin, mikäli odotuksessa tai siihen liittyvässä tekstikontekstissa ilmaistiin, ettei odotus syystä tai toisesta ole asiakassuhteessa täyttynyt, jolloin odotuksen taustalle liittyy negatiivinen kokemus. Vastavuoroisesti odotuskuilu rajattiin pois niistä ilmauksista, joissa odotus liittyi positiiviseen kokemukseen (esim. kehumiset) tai mikäli odotusta, oli se sitten luonteeltaan positiivinen, negatiivinen tai neutraali, pidettiin niin realistisena, ettei sen toteutumista epäilty tai epäilykselle annettu sijaa. Näiden ulkopuolelle muodostui kolmas kategoria, jossa odotuskuilu nähtiin mahdollisena. Seuraava mielenkiinnon kohde oli tarkastella odotusten sijoittumista asiakkaan ja Kohdeyrityksen välillä sekä määrittää kenen odotettiin toimivan odotuksen täyttymiseksi. Vaikka suurin osa odotuksista koski asiakassuhteeseen liittyviä aiheita, oli joukossa myös ensisijaisesti asiakkaaseen itseensä (esim. liiketoiminnan tavoitteet, asiakkaan sidosryhmät) kohdistuvia odotuksia sekä Kohdeyrityksen piiriin lukeutuvia (esim. liiketoiminnan johtamista, Kohdeyrityksen mainetta tai muita sidosryhmiä koskien). Lisäksi odotuksen täyttäjän roolit vaihtelivat Kohdeyrityksen, asiakkaan itsensä sekä yhteisen panoksen osalta. Alla oleva esimerkkitaulukko (Taulukko 6) esittelee pelkistettyjen ilmausten luokittelua.

TAULUKKO 6 Odotusten luokittelu

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>Odotus</i>	<i>Odotuskuilu</i>	<i>Sijainti</i>	<i>Toimija</i>
Asiakas toivoisi Kohdeyritykseltä asiakas- ja tarvelähtöisempää palvelua.	could	Mahdollinen	Asiakas-suhde	Kohdeyritys
Ajankohtaisbrunssit onnistunutta asiakasviestintää ja Kohdeyritykselle tilaisuus nostaa profiiliaan.	is +	Ei	Asiakas-suhde	Kohdeyritys
Kohdeyrityksen maine on laskenut selkeästi alalla.	is -	Kyllä	Kohdeyritys	Kohdeyritys

4.5.2 Ryhmittely ja abstrahointi

Analyysin viimeisessä vaiheessa luokiteltuja odotuksia ryhmiteltiin ensinnä niiden kohteen mukaan, eli onko kyseessä esimerkiksi strategia linjauksia,

palveluntuotantoa, palvelualustaa tai vuorovaikutusta koskeva odotus. Edellä mainittujen ohella aineistosta löytyi useita erilaisia ja päällekkäisiä kohteita, joita pyrittiin ryhmittelyn edetessä tarkentamaan. Samalla myös kohteiden sisällä odotuksia jäseneltiin sen mukaan, mitä tarvetta odotus edusti, esimerkiksi asiakkaan yksilöllinen tarve, aktiivisuus tai kehittyminen alaan nähden, joiden avulla edettiin kohti abstrahointia.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 111) mukaan ryhmittely eli klusterointi on osa abstrahointiprosessia eli käsitteellistämistä, jossa luokituksia ja ryhmittelyjä yhdistellään edeten kielellisistä ilmauksista teoreettisempiin käsitteisiin. Tämä pitää hyvin paikkansa tässä tutkimuksessa, jossa ryhmittelyä ja abstrahointia tehtiin rinnakkain ja abstrahoinnin teemat nousivat esiin hyvin eri vaiheissa analyysia.

Abstrahoinnissa tavoitteena oli pyrkiä paikantamaan luokitellut ja ryhmitellyt odotukset yhteisten nimittäjien alle ja käsitteellistämään ne odotuksia kuvaavasti. Analyysin tässä vaiheessa aineistoa myös kvantifiointiin laadullisen tulkinnan tukemiseksi ja Excel-taulukkoon luokiteltuja odotuksia tutkittiin visualisoinnin avulla Tableau-ohjelmalla. Kvantifioinnin kautta ryhmiteltyjä odotuksia pystyttiin tarkastelemaan määrällisesti, mikä selkeytti niiden esiintymisen tulkintaa auttaen hahmottamaan eri odotusten ja ryhmien toistuvuutta ja niiden välisiä suhteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122). Kuten Tuomi ja Sarajärvi (*ibid.*) toteavat, laadullisen aineiston lukumääräinen tarkastelu ei pyrkinyt yleistämään tai sulkemaan pois aineiston poikkeamia, vaan pikemminkin auttoi nostamaan niitä esiin. Ruusujärven ym. (2010, 26) mukaan ”aineiston ja siitä tehtyjen koosteiden visualisoinnit antavat tiiviin käsityksen kokonaisuudesta”. Tässä tutkimuksessa määrällinen havainnointi helpotti ryhmittelyjen yhdistelyä ja osaltaan varmisti abstrahointiprosessia.

Abstrahoinnin tuloksena muodostettiin neljä pääteemaa: asiakaslähtöisyys, luotettavuus, asiantuntijuus ja edelläkävijyys sekä aktiivisuus, joita voidaan pitää analyysin keskeisimpänä tuloksena.

4.5.3 Fokusryhmähaastattelun kevyt teemoittelu

Tapaustutkimuksen mukaisesti asiakashaastattelujen tuloksia haluttiin syventää vielä asiakasvastaavien fokusryhmäkeskustelun puitteissa. Erityisesti kiinnostuksen kohteena oli selvittää, miten asiakashaastatteluista paikannetut neljä odotusten pääteemaa resonoivat asiakasvastaavien tuottamassa aineistossa. Tätä tarkasteltiin kevyen teemoittelun keinoin, jolloin litteroidusta aineistosta poimittiin ja luokiteltiin asiakaslähtöisyyttä, luotettavuutta, asiantuntijuutta ja edelläkävijyyttä sekä aktiivisuutta koskevat esiintymät. Tämä toi perspektiiviä yksilöhaastattelujen analyysistä

saatuihin tuloksiin, joita pystyttiin välillisesti peilaamaan kohdeyrityksen asiakassuhteisiin yleisellä tasolla.

4.6 Tutkimuseettiset näkökulmat

Vahvuuksistaan huolimatta laadulliseen tutkimukseen kätkeytyy erinäisiä rajoitteita ja ala on kamppailut muun muassa subjektiivisuuden, jäljittelemättömyyden ja vaikean yleistettävyyden kanssa, minkä lisäksi tutkimuksen läpinäkyvyys on voinut olla haasteena (Daymon & Holloway 2002, 7). Tutkijoiden (2002, 90) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä on päätutkimusinstrumentti, jolloin jäljitettävyys ja toistettavuus on liki mahdotonta. Daymon ja Holloway (2002, 88–89) korostavat, ettei laadullista tutkimusta arvioitaisi yksinomaan kvantitatiivisen tutkimuksen parista reliabiliteetin ja validiteetin kautta, vaan subjektiivisemmilla luotettavuuden ja autenttisuuden määreillä. Pattonin (2002, 96–98) mukaan ”objektiivinen totuus” on konstruktivistiselle näkemykselle jo lähtökohtaisesti vieras, sillä tutkimuksessa tulisi kautta linjan antaa sijaa mahdollisimman rikkaalle representaatiolle ja erilaisille näkökulmille. Tässä päämäärässä tutkimuksen laadun arvioinnissa on näkökulmien rikkauden ohella pyrkimys analysoida tutkijan ja tutkittavien välistä suhdetta sekä kielen merkitystä ilmiöiden rakentumisessa (Patton 2002, 102–103).

4.6.1 Tutkijan rooli haastattelussa

Hirsjärven ja Hurmen (2008, 19) mukaan ”haastattelussa, jossa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin, eettiset ongelmat ovat erityisen monitahoisia.” Vaikka teemahaastattelu Hirsjärven ja Hurmen (2008, 48) mukaan ”vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta” on tässä tutkimuksessa lähtökohtana, että huolimatta haastattelun strukturoidusta tai strukturoimattomasta formaatista, haastattelun kaikki osapuolet osallistuvat tiedon tuottamiseen vuorovaikutuksen kautta, jolloin aineisto syntyy osallistujien yhteisen toiminnan tuloksena (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12). Haastattelun ymmärtäminen eri voimasuhteiden ja taustatekijöiden sovitteluksi keskusteluksi on Denzin ja Lincolnin (2008, 47) mukaan tärkeä seikka tämän päivän haastattelu-yhteiskunnassa, jossa menetelmästä on tullut paljolti itsestäänselvyytensä pidetty osa kulttuurimme tiedon tuotantoa. Tutkijoiden (*ibid.*) mukaan haastattelu ei ole neutraali työkalu vaan tilanne, jossa vähintään kaksi ihmistä luovat haastattelun todellisuutta. Lillrankin (2012, 281–282) mukaan huolimatta haastattelijan roolin kiistattomasta merkityksestä haastattelutilanteessa, haastattelijalle tai ylipäätään haastattelun vuorovaikutukselle ei ole laadittu yhtenäisiä käytänteitä.

Kuten Wang ja Yan (2012, 240) ovat esittäneet, tässä tutkimuksessa haastattelun roolit ja niihin liittyvät valtasuhteet vaihtelivat varsin dynaamisesti ja niistä neuvoteltiin epäsuorasti haastattelun kuluessa. Wang ja Yan (2012, 240–241) määrittelevät haastattelukysymykset haastattelijan ensisijaiseksi vallan lähteeksi, joiden kautta haastattelijalla on lähtökohtaisesti enemmän valtaa haastattelutilanteessa. Lillrankin (2012, 282) mukaan tutkimuskysymykset perustuvat tyypillisesti tutkijan henkilökohtaisiin tai professionaalisiin kiinnostuksenkohteisiin. Tässä tapauksessa tutkijan kiinnostuksenkohteita ilmensi viestinnän aihealueet, joita alustaviin, puolistrukturoituihin teemahaastattelun kysymyksiin oltiin sisällytetty useita (Liite 1). Haastattelutilanteessa tutkijalla oli lähtökohtainen vastuu ja valta haastattelun asemoinnista sekä haastateltavien johdattelusta tilanteen läpi. Kysymysten esittämisen lomassa haastattelijalla pyrki toteuttamaan aktiivista kuuntelua (Lillrank 2012, 282), jossa tavoitteena oli tietoisesti laittaa sivuun omat näkökulmat ja keskittyä haastateltavan tarinan ja näkökulman ymmärtämiseen ja kerronnan tukemiseen, jota pyrittiin rohkaisemaan avoimella suhtautumisella ja soveltuvia lisäkysymyksiä esittämällä (*ibid*, 283). Seurauksena haastateltavan tunnetilat heijastuivat myös tutkijaan ja tämän tapaan haastatella (Lillrank 2012, 289–291). Esimerkiksi haastateltavan kiireisyys ja napakkuus sai haastattelijan nopeuttamaan omaa toimintaansa ja haastateltavan pidättyväisyyteen haastattelijalla vastasi astetta empaattisemmalla sävyllä, tavoitteenaan ymmärtää haastateltavan näkökulmaa ja päästä siihen parhaalla mahdollisella tavalla sisälle.

Kysymysten esittäminen ja niiden asettelu ei jäänyt kuitenkaan yksinomaan haastattelijan etuoikeudeksi, vaan haastateltavat olivat myös varsin aktiivisia ottamaan ja käyttämään valtaa haastattelutilanteessa, mikä toisaalta ilmensi heidän toimenkuvaansa oman yrityksensä johtotehtävissä. Alla oleva esimerkkisitaatti kuvastaa tämäntyyppistä tilannetta.

H3: *"mitä tarkoitat? jos ymmärsin sen mitä tarkoittit, tai nyt vastaan siten miten minä sen ymmärsin"*.

Wangin ja Yanin (2012, 240) mukaan on tyypillistä, että korkea-arvoiset tai sosiaalista valtaa omaavat haastateltavat vastustavat haastattelijan agenda ja pitävät kiinni omasta auktoriteetistaan, esimerkiksi välttelemällä suoraa vastausta kysymykseen tai vastustamalla ja haastamalla haastattelijan asemaa tai "jopa" esittämällä vastakysymyksiä. Haastateltavista usea osoitti tutkijalle kysymyksiä haastattelun tavoitteista ja pyrkivät kartoittamaan tutkimuksen merkitystä Kohdeyritykselle. Koska tutkija tuli Kohdeyrityksen ulkopuolelta, haastattelutilanteelle ilmeistä oli myös haastateltavien tietopääoma, mikä kasvatti haastateltavien auktoriteettia sisällön suhteen.

4.6.2 Analyysin tutkimuseettiset haasteet

Analyysin suurimmat haasteet liittyivät monessa kohtaa rajanvetoon puhujan *tarkoittaman merkityksen* sekä haastattelijan *konstruoiman merkityksen* välillä. Vaikka Olkkosen ja Luoma-ahon (2014, 227) mukaan temaattinen analyysi on joustavuutensa vuoksi hyvä työkalu odotusten kartoittamiseen, on se, kuten laadullisen tutkimuksen metodit ylipäätään, pitkälti tutkijan omaan tulkintaan tukeutuva. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 112–113) korostavat sisällönanalyysin tulkinnallisuutta ja päättelyn merkitystä. Lähtökohtana on kuitenkin tutkittavien ymmärtäminen ja heidän näkökulmansa kannattelemine läpi analyysin eri vaiheiden. Odotusten tunnistamiseen ja luokitteluun tämä toi omaa haastettaan ja analyysimallia oli tarpeen tarkentaa ja linjata läpi analyysin. Esimerkiksi täytyneiden ja täyttymättömien odotusten luokitteluun päädyttiin aineistolähtöisesti. Myös alkuperäisilmausten mahdollisimman huolellinen pelkistäminen edellytti tulkinnan rajanvetoa. Sen sijaan, että alkuperäisilmauksista olisi pyritty kautta linjan tulkitsemaan selkein odotus, saatettiin joissain tapauksissa samasta ilmauksesta tuottaa useampi erilainen pelkistetty ilmaus. Tyypillisin tilanne oli esimerkiksi tekstipätkä, jossa samaan hengenvetoon sekä kritisoitiin että vaadittiin muutosta. Tällöin oli luontevinta erottaa nämä toisistaan eri odotuksiksi.

Analyysissä liikuttiin väistämättä myös ideaalin ja reaali maailman rajamailla. Could- ja should -kategorioiden luokittelu osoittautui jo lähtökohtaisesti haastavaksi ja analyysissä määritelmien välillä käytiin eniten keskustelua. Jo haastattelutilanteessa tutkija pyrki parhaansa mukaan haastamaan asiakkaiden Kohdeyritykselle esittämiä toiveita, mm. esittämällä jatkokysymyksiä, miten Kohdeyritys voisi asiakkaan mielestä toimia toiveen toteuttamiseksi. Tämä asetelma heijastui samalla tuloksiin ja siinä missä alun perin ideaalinen "voisi" lausuma yksinään sijoittuisi could-kategoriaan on se kokonaisuus huomioon ottaen saatettu sijoittaa should-kategoriaan. Esimerkkinä haasteista on alla pätkä haastattelusta, jossa asiakas esittää lauseen alussa could-tyyppisen toiveen, mutta tuo kuitenkin samassa yhteydessä ilmi perustelut toiveelle. Lisäksi haastattelija pyytää asiakasta täsmentämään aihetta jatkokysymyksellä. Perusteluiden tarkentuessa yksittäinen, utopistiselta kalskahtava toive Kohdeyrityksestä asiakkaan ajatuksenlukijana konkretisoituu pala palalta: asiakkaan esittäessä perusteluina mm. omia kiireitään, kohdeyrityksen lähtökohtaista tietämystä asiakkaasta sekä yhteisiä saumakohtia, joissa kohdeyritys on kosketuksissa asiakkaaseen.

H3: " (...) *ehkä vielä* enemmän Kohdeyrityksen pitäis pystyä haistaan ne meidän todelliset tarpeet ja sitä kautta viestiä ja myydä meille sitä, mitä me oikeesti tarvitaan. Me ollaan vähän huonoja pyytämään joitakin juttuja, johtuen ihan siitä, että meitä on aika.. kaikki organisaatiot on nykyään aika pieniä ja kaikilla on paljon

töitä ja ne tekee niitä jokapäiväisiä juttuja. Sen takia myyjän pitää oikeesti haistaa se, mitä toi tarvii, eikä tulla sanoon, että me osataan nää kaikki, että mitä te haluutte tilata. Se on mun mielestä väärää markkinointia, oikeeta markkinointia on se, että mä tiedän, että sä tarvii tän ja kertoo sitten siitä. Eli pitää tehdä kotiläksyt hyvin, ennen kuin tulee sitten jotain myymään.

H0: *"Oisko sulla jotain ihan konkreettisia neuvoja, että miten voisi olla parempi siinä "haistelemisessa"..?"*

H3: *" Joo, tota. Meillä on kuitenkin koko aika paljon yhteistyötä, ja me ollaan muillakin foorumeilla yhdessä, ei niin kuin käsikädessä, mutta niinku samoissa paikoissa. Me ollaan vaikkapa [luettelee eri järjestöjä] jäseniä molemmat ja niin pois päin. Ja siellä taas mietitään tulevaisuuden juttuja ja muita niin mun mielestä Kohdeyrityksen asia olis sieltä hiffata, että tämmöinen juttu on tulossa ja sitten kun tuntee meidän organisaation ja sitä kautta tietää, mihin [kyseisellä toimialalla] halutaan keskittyä ja muuta. Niiden pitäis kaivaa sieltä, että tää olis (kyseiselle asiakkaalle) tai tätä (kyseinen asiakas) tarvii. Sit oikeestaan niin kuin tarvelähtöisesti. Niin se ois se juttu, et meille tulee paljon eri näköistä myyjää, jotka myy, on keksinyt älyttömän hyvän jutun mielestään ja ihmettelee, että ollaanpa me tyhmiä, kun me ei sitä osteta, mut kun me ei välttämättä sitä tarvita. Ekaks pitää havaita se meidän tarve ja sitä kautta niin kuin siihen tasan luoda se oma juttunsa. Ja toi (X-hanke) parhaimmillaan on semmoinen, et se tehään nyt meidän näköiseksi, meidän kanssa."*

Esimerkin tilanteessa päädyttiin analyysissä esittämään ja pilkkomaan alkuperäistä otetta useampiin pelkistettyihin ilmauksiin, joiden pohjalta siitä luokiteltiin mm. should ja could -tyyppisiin odotuksiin. Tulokinnassa haluttiin säilyttää ilmaisun ideaalisuus, eli osaltaan sisällyttää se could-kategoriaan, mutta myös huomioida realistiset vaihtoehdot, jotka puolsivat should-kategoriaa.

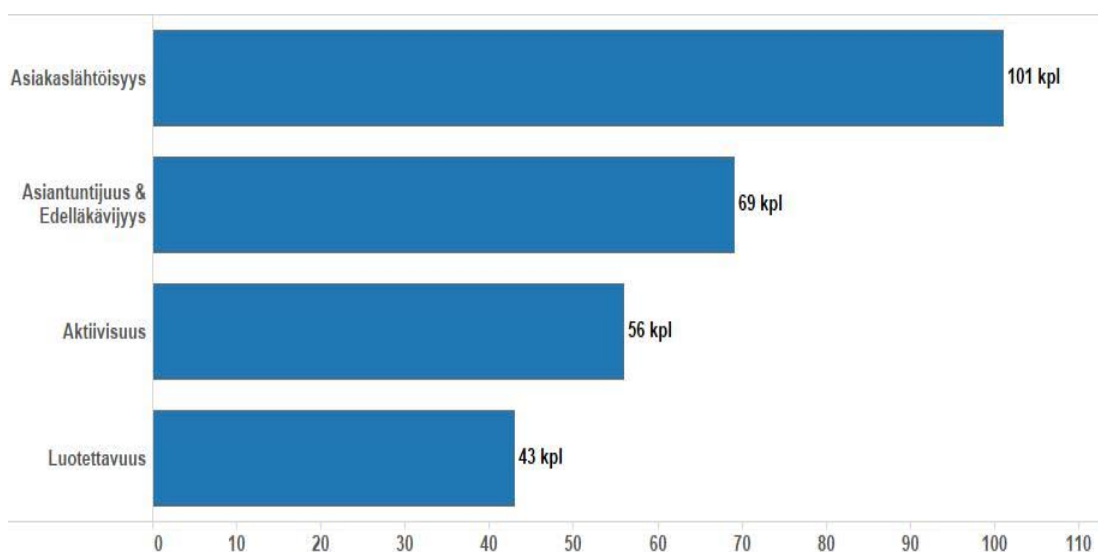
5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tuloksia asiakkaiden odotuksista ja pyritään avaamaan niiden eri sisältöjä mahdollisimman tarkkaan. Tulosluvun liikkeellelähtönä toimii laadullisen sisällönanalyysin tuottamat neljä odotusteemaa, asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja edelläkävijyys, luotettavuus sekä aktiivisuus. Jokaista teemaa avataan aineistosta poimittujen sitaattien avulla, jotka haastateltavien mielteiden ohella tuovat esiin heidän tunteitaan ja maailmankatsomustaan (Patton 2002, 21). Anonyymisti koodatut sitaatit ovat suoria sanoja haastateltavilta, joita tarpeen mukaan on hieman muokattu joko tiiviyn tai aineiston luottamuksellisuuden säilyttämisen johdosta. Pääteemoista kerronta etenee odotuskuilujen esittelyyn ja asiakastyytyväisyyden tarkasteluun. Lopuksi tarkastellaan myös kevyen teemoittelun tuottamaa satoa asiakasvastaavien haastattelusta.

Tulosten tulkinnessa ja raportoinnissa pyritään antamaan sijaa mahdollisimman rikkaalle representaatiolle erilaisista havaituista odotuksista (Patton 2002, 98). Tämän myötä laadullisia havaintoja on rikastettu tulosten visualisoinnin ja määrällisen havainnoinnin keinoin, jolla päästään pureutumaan eri muuttujien välisiin suhteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120–122). Tutkimuksen tuloksia on tiiviin kerronnan ja suorien sitaattien lomassa koottu myös kuvioihin, jotka havainnoivat odotusten, pääteemojen ja muiden analyysissä tuotettujen muuttujien välisiä suhteita. Tällä visualisoinnilla on luettavuuden ohella tavoiteltu tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden arvioinnin helpottamista (Ruusuvoori ym. 2010, 26). Kuvioiden tarkoitus on tukea kattavan kokonaiskäsityksen välittämistä tutkimusaineistosta ja tuloksista. Niitä on myös pyritty hyödyntämään aineistosta nousevien kuriositeettien esittelyssä. Ruusuvooren ym. (2010, 26) ohjeen mukaisesti kunkin visualisoinnin kohdalla on pyritty täsmentämään, mitä kuviolla on haluttu kertoa, sekä huomioimaan, että kuvion käyttö kunnioittaa aineistoa ja sen luottamuksellisuutta.

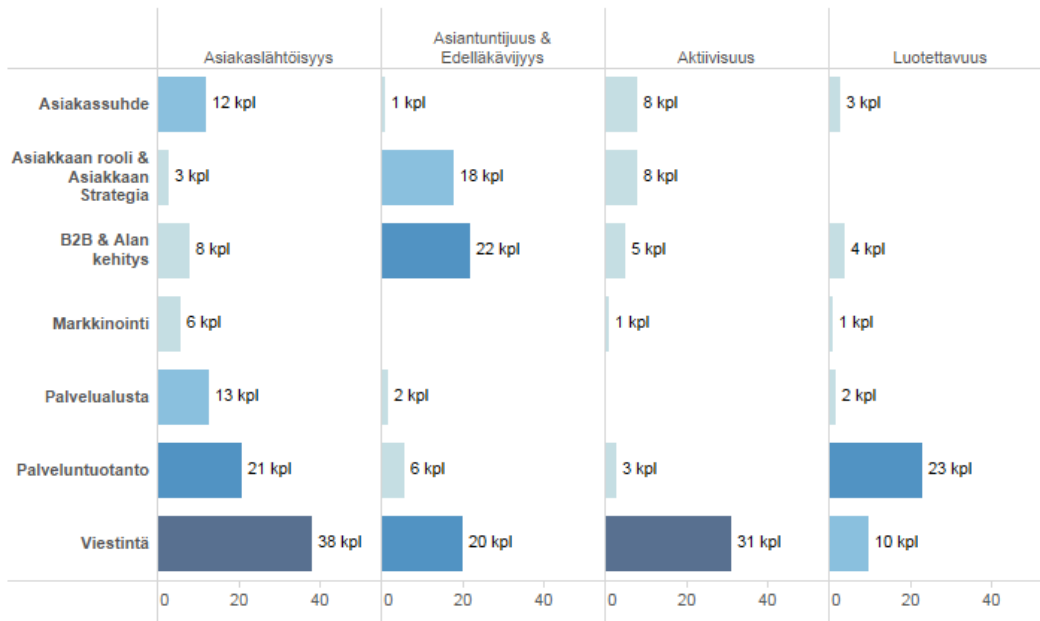
5.1 Asiakkaiden odotukset pääteemoittain

Analyysin keskeisimmiksi tuloksiksi löytyi abstrahoinnin kautta neljä odotusteemaa, joiden alle odotukset ryhmittivät. Kuvio 4 (alla) esittelee odotusten pääteemat suuruusjärjestyksessä. Teemoista ylivoimaisesti suurin ja samalla moniulotteisin on asiakaslähtöisyys. Sitä voidaan myös pitää kattokäsitteenä, sillä laajuutensa johdosta sen sisällä on hahmotettavissa omia alateemoja. Esimerkiksi ratkaisut ja räätälöinti ovat yksi klusteri tai alateema asiakaslähtöisyyden odotuksissa. Kolme muuta teemaa, asiantuntijuus ja edelläkävijyys, aktiivisuus sekä luotettavuus ovat harvalukuisempia, mutta silti varsin selkeitä teemoja.



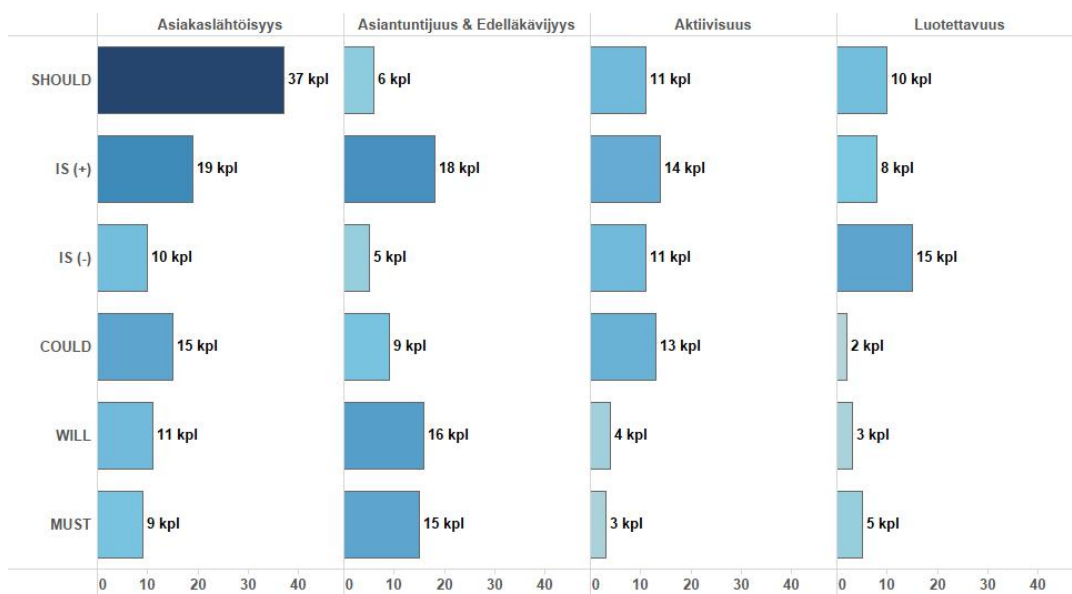
KUVIO 4 Odotusteemat suuruusjärjestyksessä

Kaikki neljä teemaa nousivat esiin ja toistuivat jokaisessa haastattelussa. Pääteemat ovat kuitenkin moniulotteisia ja niiden sisälle mahtuu selvää vaihtelua, sillä asiakkaat tulkitsevat teemoja eri tavoin ja nostavat esiin erilaisia merkityksiä jokaisesta odotusteemasta. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 5 esittelee kunkin teeman tarkemmat painopisteet ryhmiteltyinä. Analyysissä rakentuneet ryhmät muodostuivat Kohdeyrityksen toiminnan keskeisistä osa-alueista sekä haastatteluissa ilmenneistä osa-alueista. Kuten kuviosta ilmenee, pääteemoista nousee esiin erilaisia merkityksiä, esimerkiksi asiakaslähtöisyydessä pääpaino on viestintää, palveluntuotantoa ja palvelualustaa koskevissa tarpeissa, kun taas asiantuntijuuden kohdalla painottuvat viestinnän ohella Kohdeyrityksen kehitykseen kohdistuvat toiveet sekä asiakkaan oma rooli. Kuten kuviosta ilmenee viestintää koskevia odotuksia herää merkittävässä määrin kaikissa pääteemoissa.



KUVIO 5 Odotusten pääteemat ryhmiteltyinä

Odotusten pääteemoja on tarpeellista tarkastella myös odotusten luokittelun eli prioriteettien pohjalta (kuvio 6 alla). Tämän avulla voidaan huomata myös eroja eri odotusten välillä sikäli, että asiakaslähtöisyyden odotuksista suurin osa on painavahkoa parannus- tai kehitystarvetta ilmaisevia should-odotuksia. Asiantuntijuuden ja edelläkävijyyden teemassa puolestaan suurin osa on täyttyneitä, positiivisia (is+) odotuksia, minkä lisäksi perusedellytysten tai minimiodotusten luokka (must) on merkittävä. Luotettavuuden osalta taas hälyttävästi suurin osa odotuksista on negatiivisia (is-).



KUVIO 6 Odotusluokat pääteemoissa

Seuraavissa alaluvuissa jokaista pääteemaa esitellään tarkemmin edeten suurimmasta teemasta pienimpään.

5.2.1 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on keskeisin odotuksia yhdistävä teema, joka heijastuu hyvin eri tavoin asiakassuhdetta ja Kohdeyritystä koskeviin odotuksiin. Kaiken kaikkiaan asiakslähtöisyyttä käsitteleviä odotuksia heräsi jokaisessa haastatteluissa runsaasti ja niitä tunnistettiin 9-27 kappaletta per haastattelu. Asiakslähtöisyyttä koskevat odotukset vaihtelivat sisältönsä suhteen eri tavoin kunkin asiakkaan kohdalla, mutta kuten kuvio 5 (s. 56) esitti, nousevat viestintää sekä palveluntuotantoa ja palvelualustaa koskevat odotukset kuitenkin suurimmiksi yksittäisiksi ryhmiksi. Kuten asiakslähtöisyyden odotuksissa yleisestikin, myös näiden ryhmien kohdalta suurin osa odotuksista lukeutuu should-odotusluokkaan (kuvio 6, s. 56). Selvää onkin, että erityisesti näillä osa-alueilla Kohdeyritykseltä edellytetään asiakslähtöistä otetta, jossa painottuvat henkilökohtaisuus ja yksilöllisesti räätälöidyt ratkaisut, kuten alla olevista palvelualustaa koskevista kommentteista voidaan todeta.

H6: *"Työkalutarjonta pitäis ehkä lähteä siitä, mitä asiakas tarvitsee, eikä siitä, miten Kohdeyritys on rakentanut aikoinaan tällöisen (palvelualustan) silloin 10 vuotta sitten. Se on varmaan ollut ihan jees, mutta 10 vuoden aikana asiakkaan tarpeet on muuttuneet. Miten sen nyt toteis, ettei se oo ainakaan asiakslähtöistä ollut tää kehittäminen." (...) Meillä on omia tarpeita ja omia systeemejä sitten, et millä lailla ja mitä me halutaan seurata, niin tällöisiin asioihin mun mielestä ei oo koskaan kiinnitetty huomiota, et tää on ota tai jätä. Et tää on nyt se, mitä täältä saa ulos."*

H5: *"Et sinänsä sitä (palvelualustaa) vois vähän kehittää siinä mielessä, että ottaa sen ajatuksen, että mitäs jos mä olisin asiakas, mikäs mua kiinnostais ja sit tois enemmän semmosia näkemyksiä sinne."*

H3: *"Toki sillä (palvelualustalla) on nytten, ehkä yks syy miks sä tätä (haastattelua) teetkin, niin tarve uudistua. Se on kohtuullisen vanha alustaltaan ja sitä varten niin pikkasen jäykkä ja ei ihan niin monipuolisia mahdollisuuksia omaava järjestelmä, kuin parhaimmat järjestelmät tänä päivänä on. Se on nimenomaan sillä lailla, että me pystyttäis suorittaa siellä erinäköisiä näkymiä eri kohderyhmille, niinku seurantatasolla. (...)Kaikilla on vähän erilaisia tarpeita, ja se pitää pystyä tekemään aika helposti. (...). Ja tiedän, että he ovat tekemässä kehitystyötä ja ovat kyselleet erikseenkin meiltä asioita, mitä siinä pitäis huomioida ja niin poispäin, mutta tätäkin kautta haluan luoda vähän painetta sille, että se oikeesti etenee sillä lailla, siinä aikataulussa kun on kuviteltu."*

Koska palvelualusta on varsinkin osalle asiakkaista asiakassuhteen tärkein elementti, ja työkalu, jota he käyttävät jopa päivittäin, on ymmärrettävää, että siihen liittyen heräsi paljon odotuksia. Toki myös alustaan konkreettisesti näkyvä työkaluna on asiakkaiden helppo tarttua Kohdeyritystä arvioidessaan. Lisäksi aiheen yleisyyteen saattoi osaltaan

vaikuttaa se, että palvelualustaan liittyen oltiin kerätty käyttäjiltä palautetta ja nämä keskustelut olivat osalla haastatelluista vielä tuoreessa muistissa. Vaikka toiveet asiakaslähtöisemmästä palvelualustasta painottuivat yleisesti ottaen teknisiin yksityiskohtiin, kuten monipuolisuuteen, käytettävyyteen tai visuaalisuuteen, voidaan niiden pohjalta tavoittaa toive palveluntuotannon joustavuudesta ja yksilöllisyydestä. Tämä asiakaslähtöisiin kokonaisratkaisuihin kohdistuva odotus vain vahvistuu entisestään, kun aineistoa tarkastellaan syvemmin. Samalla asiakaslähtöisyyden merkitys saa aivan uutta ulottuvuutta, joka myös haastaa Kohdeyrityksen pohtimaan palvelukokonaisuuttaan ja palveluntuotantoaan huomattavasti palvelualustaan kohdistuvia yksityiskohtia syvällisemmin.

H1: *" Sit taas vastaavasti sen lisääminen, et se pelkkä joku datatieto ei oo se, mitä me tarvitaan, et me tarvittais siihen enemmän sitä asiantuntijuutta ja analysointiapua ja sitä puolta. (...) Nyt kun massat kasvaa, määrät kasvaa ja tehokkuusvaatimukset on kovia, niin ei enää oo semmoista analysointi-aikaa, vaan tavallaan tarvis tuottaa valmista materiaalia, jopa lähes sillai, et siitä on tehty valmiit johtopäätöksetkin jo. (...) Voi sen sanoo selkeesti, et me ei haluta meidän palveluntuottajilta et ne tuo meille esiin ongelmia, vaan me halutaan et ne tuo meille erilaisia ratkaisuja ja ratkaisuvaihtoehtoja ja sit me vaan päätetään, et mitkä ratkaisut me toteutetaan. Koska perinteinen tapa on se, että kyllä ongelmat Suomessa osataan tuoda esiin. Niitä meillä on täällä kyl omasta takaa ihan tarpeeksi, että nyt tarvitaan näitä innovatiivisia palveluntuottajia, jotka näkee ne ongelmat, mut ne ei tuo niitä ongelmia, vaan ne tuo ratkaisut niihin. Mut se on perinteinen malli, ollut Suomessa pitkään, eikä se oo mikään meidän alapidonnainen. Kyllä palveluntuottajien tarvis erityisesti tuoda niitä ratkaisuja. Tunnistaa ongelmia, mutta tuoda ne ratkaisut edelleen. Sille päättäjälle, niin silloin se ansaitsee sen paikkansa."*

Samaan ratkaisuja korostavaan puheenvuoroon liittyy myös toinen haastateltava yhteenvedossaan palveluntuottajaan kohdistuvista odotuksista:

H3: *" Sit valmiiden ehdotusten ja ratkaisujen tuominen asiakkaille, tää nyt tarkoitti, se oli varmaan huonosti sanottu, mutta tarkoitti just nimenomaan sitä, mitä aiemminkin sanoin, että niinku haistaa asiakkaiden tarpeet ja sitä kautta osataan tyrkyttää sitä, mitä asiakas ihan oikeesti tarvii. Ja siihen Kohdeyrityksellä on meihin nähden kaikki edellytykset, johtuen siitä että ne tietää meidän tekemiset monta kertaa paremmin kuin me. Siis oikeesti me tarvitaan semmoista konsulttiyritystä, joksi toi on entistä enemmän menossa."*

Kaikki eivät pue sanoiksi odotuksiaan ratkaisuihin ja räätälöinnistä yhtä ytimekkäästi kuin kaksi edellistä vastaajaa, mutta tarve yksilöidymmälle ratkaisulle on esillä myös seuraavan haastatellun vastauksissa. Vaikka asiakas profiloit itsensä vahvasti "tee se itse" -tyyppiseksi toimijaksi, joka peräänkuuluttaa palvelualustalta käyttäjän omaa oikeutta adaptointiin, on

samalla nähtävissä haastatellun tarve löytää tilanteeseensa kaiken kaikkiaan toimivampi kokonaisratkaisu, jossa hän voisi siirtyä useiden erillisten järjestelmien ja päällekkäisten toimintojen lomasta yhteen räätälöityyn työkaluun.

H6: *"Ja yhtälailla järjestelmän pitäis olla semmonen, että siellä on ne toiminnot sisällä ja asiakas valitsee palikat, mitä hän seuraa. Hän ite tavallaan tekee sen käyttöliittymän (...) ja sekin ois tietysti hyvä mieltä sitä järjestelmää siltä kannalta, et mitä muuta komponentteja pitäis seurata. Et niinku, jos Kohdeyritysikin haluais sitä asiaa viedä eteenpäin, niin silloin siinä ois enemmän kiinnostustakin käyttää, ettei sun tarvis käyttää monia järjestelmiä. Ja meillä on (...) organisaatiossa ihmisiä, jotka on esittänyt mullekin sen kysymyksen, että nyt kun me seurataan tätä (komponenttia) tässä järjestelmässä, niin voitaisko me sit seurata myöskin näitä toisia asioita tässä samassa järjestelmässä. Et ois niinku yks järjestelmä, mihin me raportoitais. Vaikka käsin."*

Kaikkien asiakkaiden osalta ei kuitenkaan herää yhtä laaja-alaisia odotuksia tai tarpeita palvelun kokonaisvaltaiselle uudistukselle, vaan osa vakuuttaa keskeisimpien palvelutarpeidensa täyttyvän nykyisessäkin asiakassuhteessa. Kohdeyritys saa siis positiivistakin palautetta asiakaslähtöisestä palvelustaan ja parissa tapauksessa vaikuttaa, että asiakas on myös torjunut ehdotuksia laajemmasta palveluntuotannosta.

H2: *"No siis sanotaan et onhan esimerkiks tohon nykyjärjestelmään ainakin pyritty heidän kanssaan luomaan erilaisia malleja, että oltais saatu sellaisia raportteja ulos siitä näkökulmasta, mitä me ollaan haluttu. Että kyllä siellä on kuunneltu niitäkin ja tehty sellaisia kehittämistoimenpiteitä. Tai sitten ainakin oltu apuna myös, että mitenkä tiettyjä asioita järjestellessä, ehkä vähän eri lailla, niin saadaan sellaista tietoa ulos sieltä. (...) Et me ollaan pääsääntöisesti ihan kyllä tyytyväisiä palveluun. Jokaisella osa-alueella, vois sanoo näin."*

H4: *"Mun mielestä (asiakassuhde ja palveluntuotanto on toiminut) ihan ok. Ja tiettyssä mielessä niin me ei välttämättä osata hyödyntää tai halutakaan hyödyntää kaikkee, mitä sieltä Kohdeyritykseltä olis tarjolla, että jotenkin me ollaan, ainakin (meidän osasto) on aika tyytyväinen tähän nykytilaan."*

Huolimatta palveluntarpeiden tyydyttymisestä tyytyväisimmiltäkin asiakkailta heräsi runsaasti toiveita ja ehdotuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi. Näistä monet koskevat viestintää ja yleisesti ottaen voidaan todeta, että viestintää kohtaan heräsi kautta asiakaskunnan odotuksia asiakaslähtöisyydestä nimenomaan yksilöllisen huomioon ja mahdollisimman henkilökohtaisen viestinnän osalta. Osa asiakkaista mainitsi myös, ettei koe Kohdeyrityksen lähettämää asiakaslehteä riittävän palvelevaksi, vaikka siinä saattoikin olla esitetty asiakkaalle olennaista sisältöä. Tämä ilmenee esimerkiksi alla olevasta kommentista.

H2: *"Tässä mulla onkin tämä heidän asiakaslehti ja kyllähän täälläkin on näistä palveluista ja asioista mainittu, kun mää vilkasen tästä. Mutta se nyt, että ne voisi henkilötasolla käydä myös läpi. Kun meilläkin on aika rajallista ja kiireistä, ettei ehditä tarttua näihin niinkään hanakasti ja työpäivästä ottaa aikaa lehtien selailuun."*

H3: *"No, mä haluaisin varmaan niin, että tämmöistä kahdenkeskistä asiakkaan ja palveluntuottajan välistä kanssakäymistä olis enemmän. Tarkoitan nyt ehkä sitä mitä mä sanoin, että ennen me istuttiin määrääjain ja käytiin asioita lävitse. Niin varmaan se olis hedelmällistä. En mä tarkoita, että pitäis niin usein olla, mutta jonkin näköinen tämmöinen määrättyllä porukalla Kohdeyrityksestä ja meistä, niin olkoon se nyt mikä tahansa istunto nimeltään, niin kannattais käydä ehkä useammin kuin nyt. Niitä asioita lävitte. Vaikka itekin tiedän, että tää vastaus tarkoitti sitä, että mun kalenteriin tulee muutama merkintä lisää. Mutta silti tää on kuitenkin niin tärkeä osa-alue myöskin meille, että sen takia kannattaa istua."*

H4: *"Ne henkilökontaktit kuitenkin, että niitä vaan pitäis nähdä niitä ihmisiä enemmän kuin se kerran vuodessa. (...) Noita sähköisiä viestimiä kun on, niin niitten kautta tulee mun mielestä ihan riittävästi yhteydenottoa. Niin kaikki asiat hoituu siellä ja säännöllisesti aina joku on sieltä yhteydessä. Mutta varmaan tosiaan toi, kun tääkin on näin isoksi kasvanut, jos miettii eri toimintoja, mitä meillä on yhteistyötä, niin kyllä se ehkä vaatis sitä näkemistäkin useemmin. (...) Ja sen huomaa ainakin, että se helpottaa palaverin jälkeen asioiden omaksumista. Että vaikka tosiaan sen johonkin lehteen saman asian laitat, niin sä et ymmärrä sitä niin hyvin, kun et sä jonkun kanssa juttele ja käyt sen läpi. (...) Sit taas sieltä puolelta on tullut toive että he haluis kehittää meidän kanssa jotain uusia juttuja, mut sit on jotenkin vaan tässä, että no joo, että se vaatis just sitä semmosta, että se olis muutakin kuin vaan sillä sähköpostilla keskustelu, et muutenhan sitä ei voi ideoida, että mitä tehdään seuraavaksi kun parannetaan maailmaa."*

Asiakkaiden välillä oli toki paljon eroja myös viestinnän suhteen. Yhdellä asiakkaalla oli jo nyt hyvin tiivistä, jopa viikoittaista yhteydenpitoa Kohdeyrityksen kanssa, kun taas osa kokoontui palaveriin vain kerran vuodessa. Lisäksi asiakassuhteissa saattoi olla muitakin räätälöityjä ratkaisuja viestinnän osalta. "Tiiviisti tapaileva" ei siis toivonut lisätapaamisia tai henkilökohtaisempaa viestintää, vaan tiedon osalta palvelevampaa yhteydenpitoa. Lisätapaamisten ohella heräsi myös yksilöllisiä toiveita viestintäkanavia koskien. Esimerkiksi yhdelle sähköposti oli mieluisin viestintäkanava, kun taas toinen halusi siitä lähestulkoon täysin eroon. Joku toinen taas ehdotti asiakaslehden mobiiliversioksi saattamista, kun taas osa suhtautui hyvin penseästi digitaaliseen viestintään. Oheisviestinnän osalta yksi asiakas totesikin varsin kuvaavasti, että "se täytyy aina harkita varmaan sen asiakkaan mukaan se viestintätapa".

Viestinnän osalta asiakkaat muistuttivat kuitenkin, kuinka tärkeäksi näkivät säännöllisen tarpeidensa kuuntelun.

H1: *"Onhan tääkin (haastattelu) mallina semmoinen yks hyvä siitä heidän suunnastaan, kannattaa pikkasen joskus asiakkaalta kysellä, mikä olis tarve."*

H6: *"ja sit kun näitä kehitetään, niin silloin kannattaa äärimmäisen avoimin korvin olla asiakkaan kanssa, et tietää, et kehitetään oikeeta yksikköä."*

5.2.3 Asiantuntijuus & Edelläkävijyys

Asiakasodotusten toinen pääteema käsittelee asiantuntijuutta ja edelläkävijyyttä, joissa keskeisimmiksi ryhmiksi nousi Kohdeyrityksen kehityksen ohella asiakkaan oma rooli sekä viestintä (kuvio 5, s. 56). Kuten odotusluokkien kuviota (kuvio 6, s. 56) tarkastelemalla selviää, teemasta herää paljon positiivista sanottavaa asiakkailta sekä is+ -odotusten että will-odotusten osalta. Must-odotusten suuresta määrästä puolestaan ilmenee, että edelläkävijyys on hyvin tärkeä teema asiakkaille, minkä he tuovat myös vahvasti esiin. Kaiken kaikkiaan asiantuntijuus ja edelläkävijyys onkin mielenkiintoinen haastatteluista esiin nouseva teemakokonaisuus, mikä kulkee asiakkaiden puheessa ketterästi kohdetta ja roolia vaihdellen. Kohdeyritys saa asiakkailtaan kehujen ohessa myös kritiikkiä asiantuntijuuteensa liittyen. Kehuja herää etenkin Kohdeyrityksen teknisestä asiantuntijuudesta, jota pidetään vahvana. Myöskin Kohdeyrityksen maineen arvioidaan olleen etenkin lähtökohtaisesti hyvin vahva alalla.

H1: *"No onnistunutta nyt on se, et kun meillähän on monenlaisia mittauksia ja monenlaista asiaa, niin kyl ne sieltä pienten punnerrusten jälkeen on saatu siirrettyä Kohdeyritykseen joka tapauksessa. Se vaatii erilaisia integrointeja, et ei sieltä teknistä ammattitaitoo oo puuttunut."*

H4: *"Niin yrityksenä Kohdeyrityshän on kumminkin suhtkoht nuori ja tuntuu, että ne ketkä siellä on töissä, niin on nuorekkaita ja asiansa osaavia kyllä teknisesti ja tiedollisesti, et yrityskuva on aika dynaaminen (...) Kun miettii noita julkisia lehtijuttuja tai mitä siinä on, niin kyllähän Kohdeyritys on niissä asiantuntija, että en nyt muista, että sitä ois kukaan kiistänyt tai moittinut eikä muissa keskusteluissakaan. Tietyn lailla lähtökohta on ollut semmoinen spesiaaliala, mikä on ehkä vähän mystinenkin monelle, että se asiantuntemus, sillä se on lähtenyt liikkeelle ja semmoinen se on varmaan sitten pysynyt markkinoillakin, et se on vähän niinkun oman alansa huippuasiantuntija sitten."*

H3: *"Tässä (palveluntuotannon osalta), Kohdeyritys on ollut ja mun mielestä on edelleenkin valtakunnan ykkönen sillälailailla, että siellä on panostettu siihen, että me päästään kiinni (spesifiin tietoon)."*

Kaiken kaikkiaan Kohdeyrityksen asiantuntijuus ja edelläkävijyys puhututtivat asiakkaita monin eri tavoin. Kuten asiakaslähtöisyyden kohdalla nähtiin, eräs asiakkaista odotti Kohdeyritykseltä selvää petrausta asiantuntijuuden osalta toivomalla aiempaa vahvempaa panostusta konsultointiin. Myös Kohdeyrityksen maine sekä tulevaisuuden visiot herättivät huolestuneitakin näkökantoja asiakkailta. Sitaateista paistaa myös selvästi, että Kohdeyritykseltä edellytetään jatkossakin innovatiivisuutta ja huippuasiantuntijuutta, asiakaslähtöisyyttä unohtamatta.

H1: *"No Kohdeyritys on ollut oikeastaan siihen aikaan (asiakkuuden alkaessa) ainut vaihtoehto tämmöiseen, et me saadaan kerättyä hajanaista tietoa yhteen paikkaan. Mutta nyt nää uudet palvelut täytyis miettiä, et me saadaan itsekin kerättyä Excel-
taulukoon ne tiedot, et se ei enää meille riitä se datan kerääminen. (...) Heil on ollut äärimmäisen hyvä (maine), mut nyt kuuluu sit vähän toisia, et mä kuulen vaan et siel asiakkaat lähtee Kohdeyritykseltä, kun siellä ei oo tavallaan tapahtunut sitä kehitystä ja sit kun on tullut näitä uusia toimijoita, jotka lupaa huomattavasti enemmän ja kaikkennäköistä. Niin sit tätä siirtymistä tapahtuu heille. Kyllä ja se on mun mielestä tän vuoden puolella kuulunut enemmän nää lähdöt, et sieltä on lähtenyt isojakin asiakkuuksia."*

H3: *"He tekevät, tai haluavat tehdä, ei oo meille tehnyt, mut varmaan joillekin tekee tämmöisiä luokitus-juttuja ja siinä on palvelutarjontaa paljon enemmän kuin tässä heidän perinteisessä osa-alueessaan. (...) Ne on laajentanut sitä nyt koko ajan. Siihen ne varmaan tarvii, tai jos ne haluaa siinä nousta, se vaatii aika paljon ponnisteluja. Mää en oo ihan varma, että tarvii Kohdeyritys sitä, niiden toimivan johdon mukaan varmaan tarvii, halutaan lisää laajentaa pelikenttää, mutta pääasia on, että ne, mitä ne on aina.. tai pitempään osannut, niin ei saa jäädä taka-alalle. Tai sinne pitää edelleen panna riittävästi paukkuja, että pysytään siellä hyvällä tasolla."*

Asiantuntijuuden odotukset heijastuvat paljolti viestintään. Tämä käy ilmi hyvin eri tavoin, mutta näiden pohjalta voidaan todeta, että asiantuntijuus edustaa viestinnän laadullista ulottuvuutta, jonka toivotaan ilmenevän kaikessa vuorovaikutuksessa. Eräs asiakas luonnehtii alla olevassa sitaatissa aihetta mielenkiintoisesti:

H5: *"Niin Business to Business -liiketoiminta ja mikä mun mielestä toimii ihan hyvin, et se on aika suoraan ihan sitä asiaa, koska molemmat osapuolet tuntee asian ja tietää asian. Se on sinänsä oman tyyppinen viestintä, se voi olla hyvinkin teknistä se viestintä, lukuja menee sähköpostista suuntaan ja toiseen ja se voi olla ihan täydellistä, siitä saa sen tiedon, mitä haluaa. Siihen ei tarvii kirjoittaa romaania ympärille. Et siinä mielessä, jos miettii Business to Business -kommunikointia, niin se on kyl asiaan keskittyvää, niinkun kommunikointi Kohdeyrityksen kanssa onkin, et on siinä mielessä toimivaa."*

Kohdeyrityksen onnistuneimpana viestintänä asiakkaat pitivät yrityksen järjestämiä asiakastilaisuuksia, jossa käytiin läpi yleisesti alaan liittyviä ajankohtaisia teemoja. Näitä asiakkaat arvioivat hyviksi etenkin niiden välittämän asiantuntevan ja kiinnostavan sisällön osalta. Kaikki tilaisuuksiin osallistuneet asiakkaat nostivat ne esiin positiivisena esimerkkinä Kohdeyrityksen viestinnästä.

H1: *No, mä oon kerennyt pari kertaa käydä, Kohdeyritys on järjestänyt semmoisen isomman (asiakastilaisuus)päivän. Ni sen mä oon kokenut ihan hyväks, et siel näkee kollegoita ja siel on vähän laajemmalla kattauksella ne esiintyjät ja siellä sit tulee vähän tulevaisuuden visioihin ja asioihin, et se on kumminkin semmonen, mikä on hyvä aina tietää. Sen mä oon pitänyt hyvänä, et sinne löytänyt ajan vaan, et pääsee käymään sit.*

Toiveet asiantuntijuuden lisäämiseksi viestinnässä näkyvät esimerkiksi odotuksissa, joiden mukaan palavereihin haluttaisiin myyntihenkilöiden lisäksi varsinaisia asiantuntijoita, joiden kanssa voitaisiin käydä läpi teknisiäkin yksityiskohtia. Asiantuntijuuden toivottaisiin myös läpäisevän asiakasvastaavien ohella koko organisaation aina ylimpään johtoon, kuten alla oleva sitaatti esittää.

H3: *”Siinä on se ero nykyjohdolla ja entisellä, että nykyjohto on hyviä johtajia. Tai miks (edellisen johtajan) kanssa oli erilaista puhua, niin se että hänellä oli myöskin se kompetenssi. Nää on niinku ammattijohtajia, mutta ne taas tuli alalta, jolloin ne tuli siihen alalle ja rupes tekeen tätä ja lähti johtaan sitten.. Eli kun yritys kasvaa tarpeeks isoks, mitä Kohdeyritys nykyään, ne tarvii ammattijohtajia, jotka osaa sen johtamisen ja tietää ikään kuin riittävästi siitä alasta, mutta sitten se varsinainen asiantuntemus on siellä organisaatiossa vähän syvemmällä. Se (asiakkaan ja Kohdeyrityksen välinen vuorovaikutus, palautteenanto) on vähän muuttunut. Jolloin keskustelut myyntijohtajan, toimitusjohtajan kanssa on vähän erilaisia kuin ennen, jolloin pystyi puhumaan ihan niin kuin detaljiasiasta.”*

Näiden lisäksi asiantuntevaa viestintää kaivataan etenkin Kohdeyrityksen tulevaisuuden näkymien osalta. Moni toivoisi kuulevansa mahdollisista kehitysideoista ja alan visioista, esimerkiksi säännöllisesti aina palaverien yhteydessä. Herääpä yhdellä asiakkaalla myös potentiaalinen idea uuden lisäpalvelun osalta.

H4: *”Kun tää ala kehittyy ja sitä informaatio on Kohdeyrityksellä, mitä me ollaan ehkä luettu jostain lehden otsikosta, niin sit Kohdeyrityksellä on siihen oikein se syvällinen tieto. Että ainakin mä koen, et jos he kertoo jostain jutuista, niin me saadaan sitten alasta syvällisempää tietoo, että se on kuiteskin tämmöinen tiedonlähde sitten, että siellä tiedetään, että joku asia on muuttumassa, johonka meidän pitää sitten osata reagoida.”*

H2: *"Mielenkiintoistahan se olis kuulla, vähän että, mitä ideoita heillä on menossa. Että kun meillä on tietynlaisia omia kehitysprojektejakin. Niin totta kai olis ihan mielenkiintoistakin, että oisko sattumalta heillä jotain sen suuntaista kehitysideaa, mitkä vois palvella keskenään toisiansa jollakin lailla. Mut aika vähän on tullut sellaista, että mitä heillä on tulevaisuuden näkemyksissä. Ehkä niin vois sanoa, että mainos- tai informaatiomielessä. Ei oo tullut kyllä ainakaan."*

H5: *"Mut välillä vois olla ihan jees saada vähän syvempää analyysiä esimerkiksi (...) markkinoiden joistain osa-alueista ja siihen vaikuttavista jutuista. Koska ainakin siis täähän voi olla, että tää ei oo kaikille asiakkaille ollenkaan relevanttia, mutta meille siis, että samalla tässä oppii sen asian".*

Kuten viimeinen esimerkkisitaatti kuvastaa, osa toiveista oli enemmän ehdotuksia, joihin ei välttämättä kytkeydy suoraan tarvetta, mutta ne voivat olla merkkejä tulevaisuuden tarpeista tai heikoista signaaleista.

Mielenkiintoista on, ettei asiantuntijuuden ja edelläkävijyyden teema rajoitu pelkkään palveluntuottajaan. Yksi toisensa jälkeen kukin asiakas maalaa itsestään kuvaa edelläkävijänä eri tavoin, innokkaimmat joko oman alansa kautta tai suhteessa kohdeyrityksen edustamaan toimialaan. Vaikka suurella osalla teema nousee korostetummin esille puheessa, ottavat loputkin osansa kätketympin, kuten seuraava haastateltava sijaintinsa kautta:

H2: (vastauksena tulevaisuuden odotuksiin Kohdeyritystä kohtaan): *"(Kohdeyrityksen edustama toimiala) menee koko ajan eteenpäin. Varsinkin (asiakasorganisaation) päässä on vielä merkittävää kehitystä, puhutaan (alan keskittymästä)."*

H4: *"Joo, kyllä tota noi jotkut sisarorganisaatiot käyttää (Kohdeyrityksen palveluja) ja ehkä siltä osin se on mennyt vähän niinpäin että se on meillä ollut tällä alalla ennemmin käytössä ja me on sitten kerrottu muillekin, että annettu vakuuttavasti ilmoitus, että se toimii näin. Helsinkiäkin ollaan opastettu sitten."*

H3: *"mää oon oikeestaan aika varma, vaikka tää on vähän kissanhännän nostoo, niin me on kauan oltu Kohdeyrityksen asiakkaita, me ollaan, kuten sanoin, tämmöisissä (Kohdeyrityksen alaan liittyvissä) asioissa ja muissa, niin meidät tunnetaan aika, mä toivon edelläkävijäporukkaan kuuluvana, niin mä uskon, että Kohdeyritys tyytyväisenä niissä slideissaan esittää, että me ollaan heidän asiakas. Ja mä toivon, että se näin säilyykin ja mä ihan yhtä ylpeenä katon, että me ollaan siellä niiden asiakkaina, mutta sitä kautta niin mä toivon, että edelleen saadaan sieltä myöskin A-luokan palvelua. (...) Mä sanoin että kun me ei olla vielä saatu X-hanketta maaliin, niin sittenkun saadaan, ni mä voin tulla (asiakastilaisuuteen) kertomaan, miten se on mennyt. En vielä mainosta Kohdeyritystä tän osajana, ennen kuin mä nään, että se siihen pystyy. Kyl mä uskon, että pystyy, mutta mun mielestä on positiivista luoda vähän painetta."*

H1: *"Kenties me ollaan pikkasen ykköstekijöitä siinä suhteessa, et me harvemmin kopioidaan mistään, me kyl tehdään ja muut sit yrittää vähän seurata, et me halutaan olla edelläkävijöitä ja ollaan aina ykkösiä. Ja se vaatii sit vastaavasti meidän palveluntuottajilta enemmän. Meidän kaa ei selviä sillä, että mitä tehdään muiden kanssa. Vaan se vaatis innovatiivisuutta ja tavallaan sitä edelläkävijyyttä siihen."*

Kuten edellä nähtiin, asiakkaiden oma edelläkävijyys on heille ylpeyden aihe ja samalla myös peruste, jonka nojalla he haluavat kirittää Kohdeyritystä säilyttämään asemansa paitsi asiakkaan palveluntuottajana myös oman alansa edelläkävijänä.

5.2.3 Aktiivisuus

Aktiivisuus nousee hyvin selvästi viestinnän osalta tärkeäksi teemaksi (kuvio 5, s. 56). Kuten kuvio 6 (s. 56) osoittaa, aktiivisuuden odotuksista suurin osa on täyttyneitä odotuksia (is+ -odotukset): yhtä lukuun ottamatta jokainen asiakas tuo esiin muutamia yksittäisiä esimerkkejä täyttyneistä odotuksista viestinnän aktiivisuuden osalta. Mutta kuten asiakaslähtöisyyden osalta todettiin, useampi asiakkaista toivoisi tiiviimpää yhteydenpitoa Kohdeyrityksen kanssa esimerkiksi tapaamisten muodossa, mikä ilmenee myös kuvion 6 could ja should -odotusten osuutta tarkastelemalla.

H4: *"No meidän puolelta ainakin tuntuu että meiltä vois jotain joku joskus kysyä, mutta kun ei oo kysytty, niin me vaan ollaan tyytyväisiä. Että tässä on vähän liian semmonen ehkä passiivinen olo."*

Aktiivisuuden osalta mielenkiintoista on etenkin se, kuinka roolit jakautuvat osapuolten välillä. Asiakkaat kokevat vastuuta olla aktiivisesti mukana asiakassuhteessa, mutta toteavat samalla, etteivät kiireidensä takia oikeastaan ehdi panostaa asiakassuhteeseen niin paljon kuin haluaisivat. Toisin sanoen aktiivisuus kaatuu ensisijaisesti Kohdeyrityksen niskaan, jonka olisi hyvä olla mahdollisimman proaktiivinen asiakassuhteessa: tuoda ratkaisuja, ehdotuksia ja innovaatioita. Asiakkaat korostavat, että aktiivisen kuuntelun lisäksi he odottavat aktiivista toimintaa:

H3: *"Varmistaakseen säilymisen meidän palveluntuottajana, niin kyl se vaatii, asiat vaan vaatii hoitamista ihan oikeasti myöskin sitä, että mun mielestä tää [haastatteluprojekti] on yks osoitus siitä, että asioita hoidetaan. Mulla on myöskin, täällä on käynyt toimitusjohtaja ja myyntijohtaja ja me ollaan käyty näitä keskusteluja nytten tässä viimeisen puolen vuoden aikana entistä enemmän läpi ja mä oon kokenut, että nyt on meitä kuunneltu ja haluttu imeä sitä meidän tahtotilaa ihan kiitettävästi, nyt tietysti pitää vaan näyttää, että se myöskin siirtyy tekemiseksi."*

Edelliseen edelläkävijyyden teemaan liittyen asiakkaat ovat hyvin kiinnostuneita Kohdeyrityksen liikkeistä ja toivoisivat kuulevansa tulevaisuuden suunnitelmista jo varhaisessa vaiheessa. Lisäksi osa asiakkaista arvioi tarkkaan Kohdeyrityksen sisäistä toimintaa sekä analysoi Kohdeyrityksen onnistumista ja mainetta yleisemmin alalla, ei yksinomaan asiakassuhteen puitteissa.

H6: *"Jos niinkun tulee jotain kehitysjuuttuja, niin tietysti niistä heti tiedot asiakkaille, että tällasta ollaan miettimässä, eikä vasta sitten kun se on valmista kauraa. Ettei se oo taas semmonen valmiiks mietitty."*

Tuloksista ilmenee, että Kohdeyritykselle lankeaa helposti aktiivisempi rooli asiakassuhteen ylläpidossa. Aktiivisuuden osalta useampi asiakas myöntää, ettei ole kiireen tai muun syyn perusteella ollut asiakassuhteessa itse niin aktiivinen kuin vaikka ideaalitulanteessa haluaisi olla. Toisaalta asiakkaista osan puheenvuoroista välittyy näkemys, että asiakkaan kiireisyys edellyttäisi Kohdeyritykseltä entistä suurempaa satsausta asiakassuhteen aktiivisuuteen. Ylipäätään aktiivisuus ja asiakkaan aktivointi mielletään yhdeksi tärkeäksi palveluntuottajan ominaisuudeksi.

H1: *"Nyt on ollut vähän passiivista (kohdeyrityksen asiakaspalvelu). Ja se onkin semmoinen pieni pettymys. Välillä yrittää nyt vähän, kyllä sitä on kauhee kiire koko ajan itsellä, mikä on tietysti vähän väärä tekosyy. Se, et se vaatii entistä enemmän aktiivisuutta Kohdeyritykseltä tai vaatisi. Mut siellä ollaan myös oltu vähän passiivisia, en tiedä johtuuko se siitä, että sielläkään ei oikeen oo ollut kuviot selvät. Ne on vasta hahmottumassa, niin se on aika vaikee olla sillon aktiivinen."*

H4: *"Aina jos meillä on mielessä jotain ehdottaa tai kysyä, niin kyllä siis hyvin saa ihmisiä kiinni ja aina vastaukset heti, että siinä ei oo kyllä siis aikatauluviivästymisiä en muista et olis ollenkaan. Että enemmänkin siitä kyse, että mekin vähän välillä ehkä laiskoja ollaan (ottamaan yhteyttä) et sen takia ois hyvä, että olis ne säännölliset palaverit, niinku ehkä vähän tiuhemmin, että. Mutta kyllä tota mun käsitykseni mukaan se palvelukyky ja -nopeus on ollut ihan erinomaisella tasolla."*

H6: *"Me ollaan monta kertaa sovittu tai ajateltu, et me tultais sinne (Kohdeyrityksen tykö) käymään ja katsomaan, että mitä ne fyysisesti on, mutta ei olla sitäkään saatu aikasiks. Se on tietysti, aikasemminhan mä matkustin 176 päivää vuodessa ja ulkomailla. Niin se oli yks rajoitus. Mut sit kun se putos tohon 50een niin nyt ois tietysti sekin mahdollista, et tulis katsomaan."*

H3: *"Me ollaan vähän huonoja pyytämään joitakin juuttuja, johtuen ihan siitä, että meitä on aika.. kaikki organisaatiot on nykyään aika pieniä ja kaikilla on paljon töitä ja ne tekee niitä jokapäiväisiä juuttuja. Sen takia myyjän pitää oikeesti haistaa se, mitä toi tarvii, eikä tulla sanoon, että me osataan nää kaikki, että mitä te haluatte tilata."*

(...). Eli se (tarve) pitää tietää ekaks, eikä udella. Että todellakin pitää tuntea asiakkaansa. Se on oikeestaan se oleellinen ja sen jälkeen kanssakäyminen."

Kuten viimeinen kommentti muistuttaa, aktiivisuus ei ole sinänsä itseisarvo, vaan palvelun ja vuorovaikutuksen laatu kirii selvästi määrän ohi.

5.2.2 Luotettavuus

Neljännessä pääteemassa, luotettavuudessa heräsi paljon negatiivisia is-odotuksia (kuvio 6, s. 56) etenkin palveluntuotantoa ja siihen liittyvän tiedonsiirron oikeellisuutta koskien (kuvio 5, s. 56). Asiakkaiden mukaan näiden osalta ongelmia esiintyy laajemmista kokonaisuuksista aina pienempiin osa-alueisiin. Muihin teemoihin nähden pienestä lukumäärästään huolimatta luotettavuus nousee selkeästi hyvin tärkeään asemaan asiakassuhteessa, sillä isot ongelmat riskeeraavat suhteen katkeamisen, mutta myös pienemmillä ja jokapäiväisemmillä ongelmilla on merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Luotettavuus on kiinnostava teema sikäli, että hyvin toimiessaan siihen ei vaikuteta kiinnitettävän huomiota, mutta ongelmien ilmetessä ja luottamuspuolan syntyessä tilanne voi eskaloitua nopeastikin. Monet luottamusta horjuttavista tilanteista konkretisoituvat jo asiakassuhteen alkuaikoina, sillä teknisissä asennuksissa on usein haavoittuvuuksia, joiden korjaamisessa voi kulua paljonkin aikaa. Monet asiakkaat valittelivat tätä, vaikka osaltaan ymmärsivätkin, ettei prosessi ole mutkaton. Kuitenkin jossain tapauksissa asiakkaat kokivat tilanteen liian kuluttavana ja luottamusta horjuttavana.

H6: *"Me ollaan nyt yritetty pari vuotta saada tätä järjestelmää semmoiseen kuntoon, et kaikki tiedot olis oikein ja kaikki olis ajan tasalla ja siihen me ei olla vielä päästy. Elikkä se on se käytännön ongelma ja tosiaan niin, jos tähän asiaan itse pystyis pistään sata prosenttia työajasta, niin toki sitä erilailla valvois ja huolehtis. Mut kun se ei oo näin, et pitää tehdä muutakin. On vähän semmonen niinkun, pitäis tehdä, mut ei ehdi. Ja silloin pitäis luottaa siihen toimijaan."*

H5: *"Tän yhteistyön alkaessa sillä fyysisellä puolella varsinaisten mittausten järjestäminen (...), kesti vähän pidempään kun, mitä olis odottanut. Niissä oli semmosia ongelmia, mitä ei ymmärretty etukäteen, mut mun ymmärtääkseni nekin on paranemaan päin."*

Kahden asiakkaan kohdalla asiakassuhde oli selvästi luottamuksen osalta kärjistynyt pahan kerran joko palvelualueen tai muun palveluntuotannon syystä.

H6: *"Ja tota.. En nyt, mä haluaisin jo mieltä tai pistinkin Kohdeyritykselle sellaisen asian, että mieltikää nyt millä lailla nää asiat vois tulevaisuudessa olla, et me ei*

kauaa voida odottaa, et me halutaan rakentaa se järjestelmä luotettavaks ja me oltais haluttu tää järjestelmä rakentaa jo semmoseks, että me voidaan siihen sataprosenttisesti luottaa.”

H1: ”Koska meillä ei nyt tällä hetkellä oikeestaan varmaan on kukaan.. Ei tiedä Kohdeyritys, minä en oo ihan varma, et munkin täytyis miettiä aika pitkään ja kattoo kaikkee, et montako asiaa meillä on kesken. Tai montako on suoritettu loppuun, tai joku on oikeesti tehny. Et niillä on siellä useita asioita kesken. Ja statusta ei tiedetä yhtään, mikä niiden status on. Voi olla, et jos etsisin sähköpostia, niin voisin olla pikkasen viisaampi, mut en. Uskon, et heillä on pikkasen sama ongelma, koska nyt juuri sanoin kuukauden sisällä ni kolmen eri henkilön kanssa semmoiset sähköpostit, mitkä tavallaan on ollut tehtäväksantoja ja tehtävään tekemisiä ni kaikki oli unohtunut. Joko lomia tai jonkun muun asian, mut vastaus oli pääsääntöisesti jäänyt tonne sähköpostiin. Samalla lailla mulla jää itelläkin. Mut silloin tää prosessi ei oo hanskassa meillä kumminkaan puolin. Eikä nää toimintamallit.”

Asiakkaat arvostelivat myös muilta osin luotettavuutta ja kokivat myös pienet ongelmat raskaina, kuten esimerkiksi laskutuksen osalta alla mainitut esimerkit.

H6: ”nyt viimeksi kun tuli lasku, niin mä kysyin siitä laskusta jotain ja sain sitten vastauksen siihen, että miten se on. Siellä laskussakin oli laskurivien sanamuoto sellanen, et se oli tavallaan erheellinen ja siitä mä läksin sitten soittamaan. (...). Näin niinkun mun oikeustaju ja laskutus pitää olla. Et siellä laskussa ei vaan käytetä semmoisia termejä, jotka ei pidä paikkaansa.”

H5: ”mä en oo asiakassuhteesta vastaava meillä tai mitenkään, mutta korkeammalle tasolle hommat toimii hyvin, mut sit esimerkiks laskutus tai sen laskutuksen erittelyssä ja (...) tiedon välittämisessä on ollut jonkin verran takkuilua. Et tavallaan kaikki, mitä tapahtuu sen asiakassuhteen etulinjan takana, mikä menee esimerkiks meille kirjanpitoon tai sähköstä tietoo. Niitä vois vähän hioo, et ne pääosin toimii, mut niissä on ollut pieniä takkuiluja, et kokonaiskuva esimerkiks mulla olis paljon parempi, jos mä en olis joutunut käsitteleen joitain niitä asioita, mitä on joutunut käsitteleen. Pienemmissä asioissa saattaa olla pieniä ongelmia kanssa. (...) Niin, ja onhan se pääosin luotettavaa, ja okei, ei meillä nyt oo monia muitakaan palveluntuottajia, jotka toimis noissa ihan täysin ongelmitta. Mutta mitä vähemmän niitä ongelmia tommosten pikkuasioitten kanssa on, niin sen parempi tilanne totta kai ja sen tyytyväisempi asiakas.”

Vaikka luotettavuudesta herää paljon kritiikkiä, on suurin osa viestintää koskevista maininnoista positiivisia. Yritys koettiin ennen kaikkea helposti lähestyttäväksi, mikä luettiin asiakasvastaavien ansioksi. Heidän panostaan pidettiin pääsääntöisesti toimivana, joskin yhdellä asiakkaalla oli palveluntuotannossa ollut ongelmia, kuten edellä nähtiin.

H5: *"Niin mun kynnyks lähettää sähköpostia tai kysyä jotain asiaa on kyllä tosi alhaalla. Et ei nyt tuu mitenkään päivittäin kysyttävää, mut jos tulis niin. Ei itse asiassa tänään pistin sähköpostii, niissä asioissa, että mites tää homma, et oisko sulla tietoa. Et se ei niinku, siinä mielessä se on ihan onnistunut, mikä varmaan useimmissa taloissa on, et sulla on joku, joka on kasvona siihen asiakkaan suuntaan ja sillai se menee, et sen henkilön oppii tunteen ja se on helpommin lähestyttävä ja se on ihan toimiva mun mielestä."*

Kuitenkin kohdeyrityksen riippumattomuuden sekä maineen osalta heräsi luotettavuuteen pohdintoja, mitkä on viestinnällisesti syytä ottaa vakavasti.

H5: *"On sit herännyt kysymys myöskin, et kun on kysymys kaupankäynnistä, jossa vähän niinkun pelaisit pörssikauppaa, et hinnat vaihtelee näin ja näin. Ja et kuinka aktiivisesti Kohdeyritys pystyy tekeen sitä joka ikisen asiakkaansa puolesta. Ja mitenkä asiakkaat on tärkeysjärjestyksessä ja mitenkä Kohdeyrityksen oma etu on tärkeysjärjestyksessä mahdollisesti muiden edellä ja näin. Mut siis, eli, toi ei toisaalta varmaan eroa kenenkään muun palveluntuottajan (osalta). (..) pääosin, ei oo mitään valittamista, mut se on just semmosia asioita, joita ei tavallaan voi tietää, eikä oo niin paljon läpinäkyvyyttä, mut eipä sen läpinäkyvyyden järjestäminen olis, ei se olis kovin käytännöllistä tai helppoo muutenkaan. Niin kauan kuin sitä hoitaa ulkoistetusti ja markkinoilla sun puolesta toimii joku muu, niin sun täytyy vaan rakentaa insentiivit sille muulle toimia sun edun nimissä markkinoilla. Ja okei, jos joku muu on rakentanut paremmat insentiivit, niin sit sen tilaukset menee ehkä edelle tai näin. Mut ei se, sinänsä se ei oo kritiikkiä, se on vain mielenkiintoinen kysymys asiaan liittyen."*

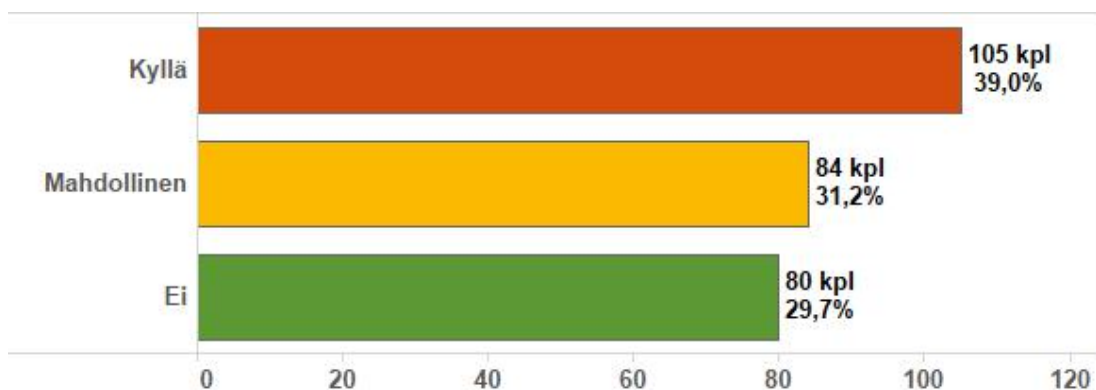
H3: *"Kohdeyrityksen maine on ollut erittäin hyvä ja kova. Se, että kaks semmoista kehitettävää (...) niin toinen on se, että (Kohdeyrityksellä) on pikkasen ehkä hävinny se tatsi asiakaskuntaan. Ollaan niin isoja ja varmoja ja pidetään asemaa varmana... en tiää, se ei oo ehkä meille näkyny, mut tuli tuosta puskaradiosta mieleen, elikkä ei oo hoidettu niitä vanhojakaan asiakkaita, niin kuin on ennen pystytty hoitamaan. Ja toinen on, mikä oli yllätys, minkä oon sanonut myöskin herra toimitusjohtajalle, niin se on se, että Kohdeyritystä on pidetty tämmöisenä sidoksista vapaana konsulttina. Ja siinä mielessä julkistettu yhteistyö (X-yrityksen) kanssa oli semmoinen yllätys, mitä mä en olis koskaan uskonut. (...) Okei, mä tiedän ja mulle on selitetty, Kohdeyrityksen taholta, että tää liittyy nimenomaan tähän (tiettyyn) osa-alueeseen heidän yhteistyönsä, mutta, jos se on tietoinen riski, niin se on ollut iso riski, jos se on harkitsematonta, se on ollut todellakin harkitsematonta, jos ei oo niinku havaittu sitä, että jossakin osa-alueessa se vie sitä uskottavuutta, mikä Kohdeyrityksellä on ollut vähän pois (...) tai pitää silloin ainakin osata perustella asiat paremmin kuin nyt tehtiin, mun mielestä."*

Varsinkin viimeinen kommentti on luotettavuuden kannalta kriittinen. Siinä asiakas itse asiassa siirtyy maineen ja puskaradion kuvailusta kokemansa

odotuskuilun ja pettymyksen sanoittamiseen. Asiakkaan sanoista paistaa myös selvä huoli Kohdeyrityksen tekemästä liikekumppanin valinnasta.

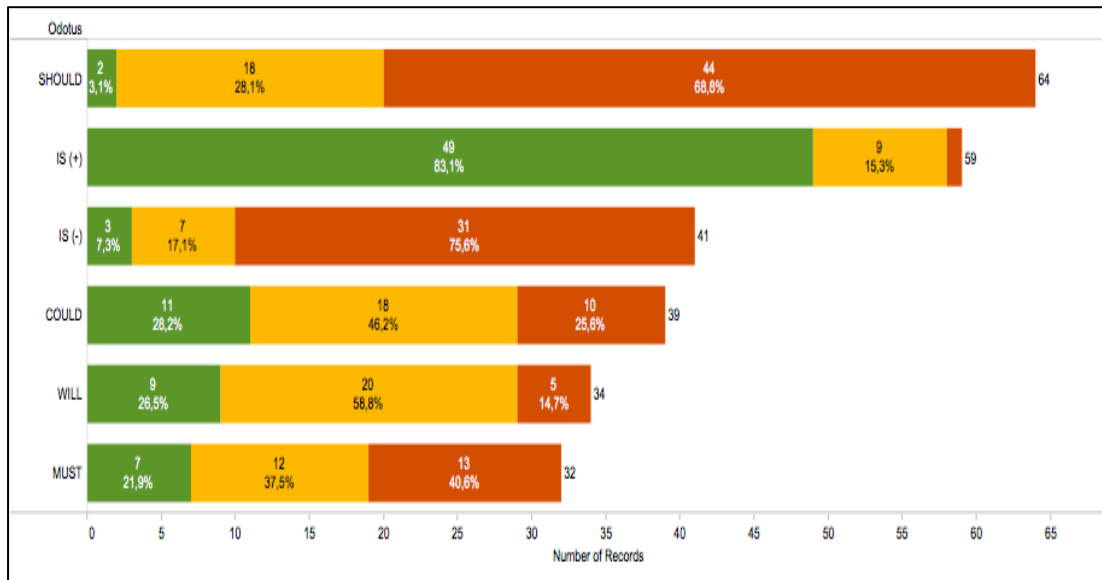
5.2 Odotuskuilut ja odotusten prioriteetit

Kuten edellä pääteemojen esittelyssä ja etenkin luotettavuuden osalta sieltä täältä paistaa läpi, asiakkaiden haastatteluista ilmeni myös selviä odotuskuiluja. Jo analyysin luokittelussa odotuskuilujen esiintyvyyttä kartoitettiin koodaamisen avulla, eli odotuksen asiayhteydestä riippuen tarkasteltiin liittyykö odotukseen odotuskuilu vai ei. Mikäli haastateltavan puheesta ei löytynyt tähän suoraa vastausta ja odotuskuilun mahdollisuus jäi siten avoimeksi, koodattiin odotuskuilu silloin mahdollisesti toteutuvaksi. Alla oleva kuvio (kuvio 7) auttaa hahmottamaan tunnistettujen odotuskuilujen ja mahdollisten odotuskuilujen määrää. Lisäksi siinä näkyy niiden odotusten määrä, joiden osalta odotuskuilun olemassaolo tai mahdollisuus poissuljettiin selkeästi haastateltavan toimesta.



KUVIO 7 Odotuskuilut asiakassuhteessa

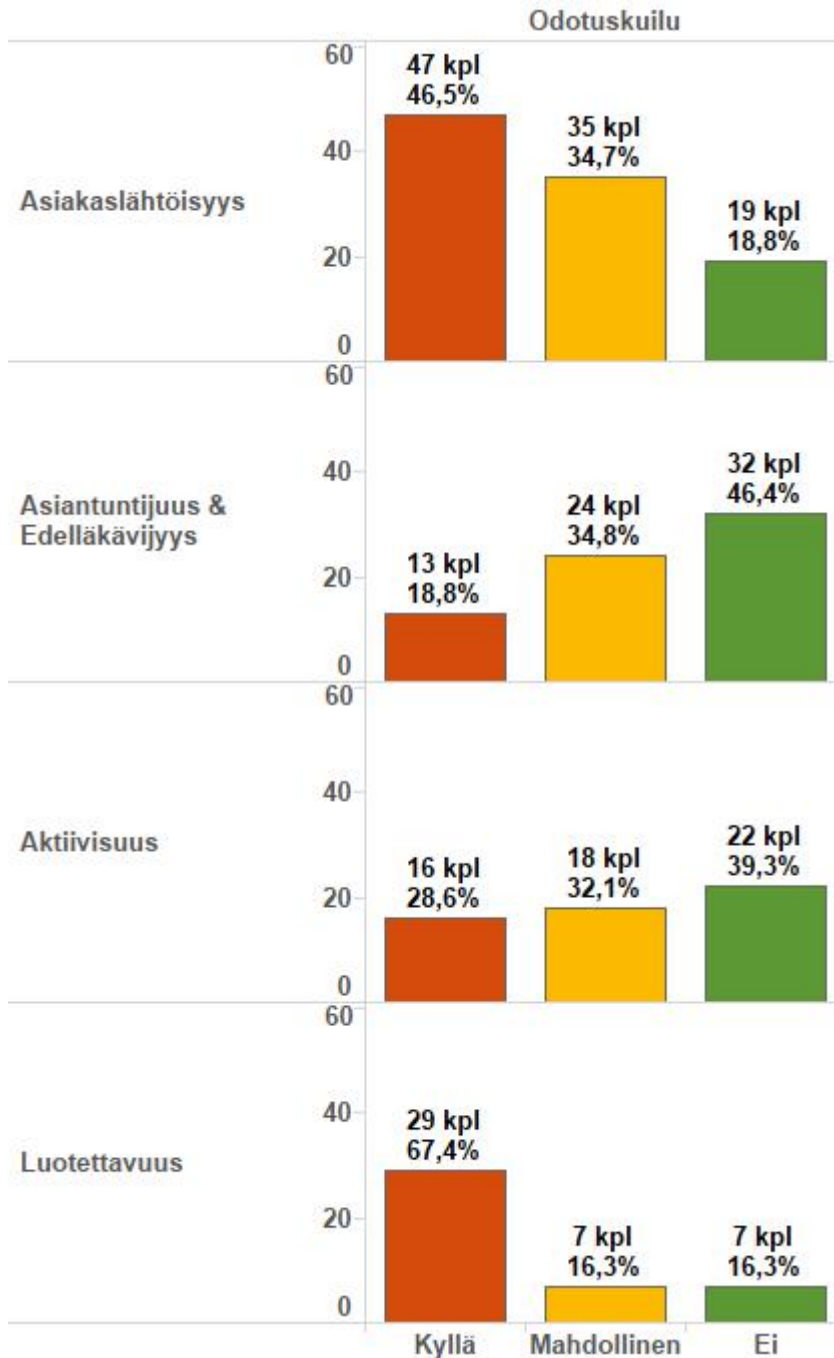
Kuten yllä oleva kuvio kuvastaa, suurin osa tunnistetuista odotuksista liittyi odotuskuiluun. Odotuskuilujen lukumäärien vertailu ei kuitenkaan suoraan kerro riittävästi tilanteesta, saati auta ymmärtämään, kuinka akuutti tilanne odotuskuilujen osalta on ja voiko odotuskuiluista olla asiakassuhteelle suoraan uhkaa. Vastauksena tähän odotuskuiluja voidaan tarkastella eri odotustyyppien osalta, jonka avulla voidaan paremmin arvioida, miten merkittävä uhka odotuskuiluihin liittyy sekä mitkä odotuskuilut ovat prioriteettilistan kärjessä. Seuraava kuvio (kuvio 8) esittää odotusluokat suuruusjärjestyksessä, josta ilmenee, että should-kategoria on hienokseltaan tulosten suurin yksittäinen odotusluokka. Tämä ei sikäli ole yllättävää, koska yksi haastattelun tehtävistä oli selvittää, mitä kehitettävää asiakkaat näkevät asiakassuhteessa. Mielenkiintoista kuitenkin on, että positiivisia odotuksia edustava (is+) luokka nousee toiseksi yleisimmäksi, siinä missä loput odotusluokat jakautuvat melko tasaisesti aineistossa.



KUVIO 8 Odotuskuilut odotusluokittain

Kuten yllä oleva kuvio (kuvio 8) esittää, suurin odotustyyppi (should) sisälsi myös lukumääräisesti eniten odotuskuiluja. Tuloksia tarkastelemassa voidaan todeta, että enemmistö should-odotusten parannusehdotuksista ja vaatimuksista kumpusi asiakkaiden negatiivisista kokemuksista tai puutteiksi miellettyistä tekijöistä nykyisessä asiakassuhteessa. Kuten arvata sopii, suhteellisesti eniten odotuskuiluja esiintyi kuitenkin negatiivisia kokemuksia kuvastavassa (is-) odotusluokassa. Muutamassa tapauksessa negatiivisen odotustyyppin taustalla ei ollut odotuskuilua, sillä niiden kohdalla kyse oli ennemminkin väistämättömäksi pahaksi tulkittavasta reaktiosta, joissa positiivista toimimista ei pidetty (tai pidetty) mahdollisena asiakkaan omien kiireiden ja muutosten osalta. Positiivisten (is+) odotustyyppien osalta tilanne on puolestaan päinvastainen ja tässä kohdin marginaaliseksi odotuskuiluksi on laskettu tilanne, jossa asiakas löysi negatiiviseksi kuvaamastaan tilanteesta kuitenkin yksittäisen onnistumisen aiheen. Muiden luokkien osalta suhteellisesti vähiten odotuskuiluja esiintyi will-odotusten taustalla ja samoin could-odotuksissa odotuskuilujen osuus on pieni.

Seuraavassa odotuskuilut on esitetty pääteemoittain (kuvio 9). Kuten aiemmin esitetyistä sitaateista ilmeni, toiminnan kehittämiseksi nähdään selkeästi tarvetta jokaisen pääteeman osalta, mutta kuvio osoittaa, että erityisesti asiakaslähtöisyyden ja luotettavuuden teemoissa odotuskuilujen määrä on hälyttävä. Luotettavuuden osalta tilanteesta saatiin jo viitteitä sikäli, että siinä negatiivisten odotusten määrä oli merkittävä (kuvio 6, s. 56) Asiakaslähtöisyydessä puolestaan odotuskuilut tuottavat edelliseen kuvioon nähden tarkempaa tilannekuvaa, vaikkakin sitaateissa näkyi hyvin se, että moni asiakas kipuili niin räätälöinnin puutteen kuin viestinnän henkilökohtaisuuden puutteen kanssa esimerkiksi vähäisten palaverien osalta. Lisäksi useampi koki palvelualustan vastaavan heikosti tarpeisiinsa.



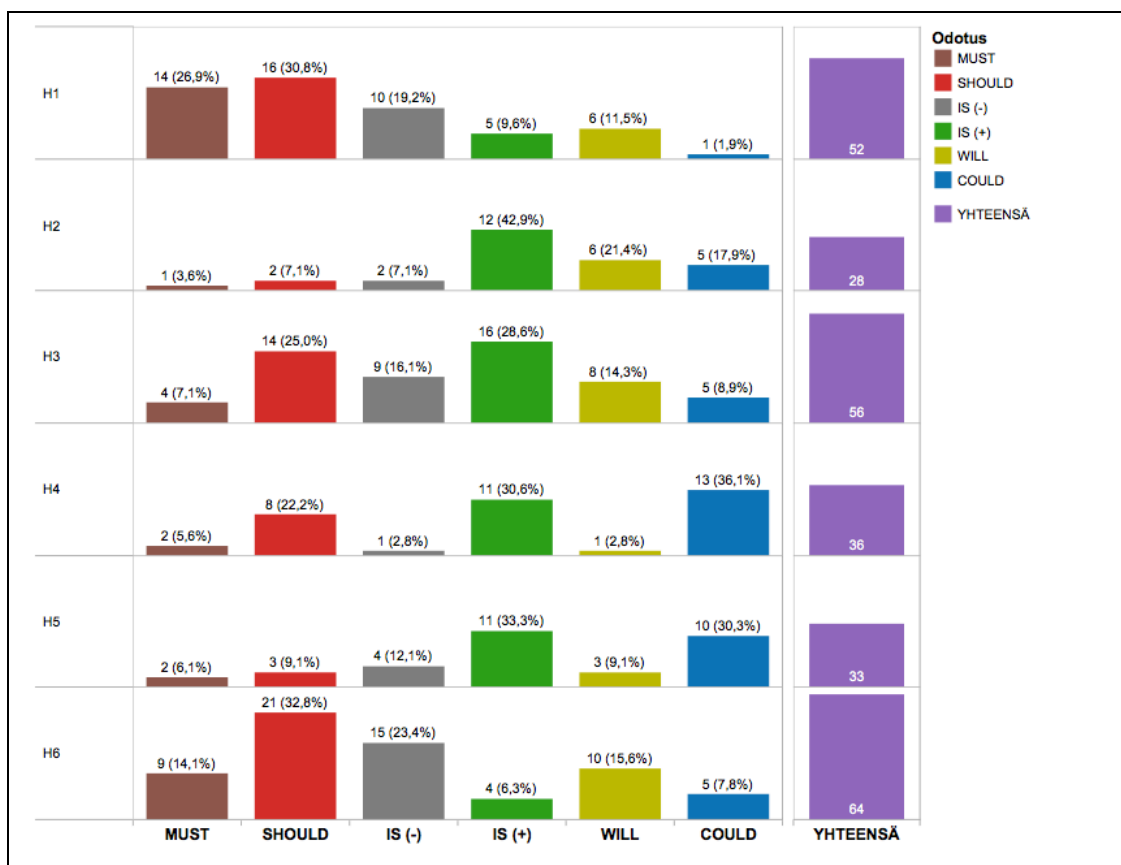
KUVIO 9 Odotuskuilut pääteemoittain

Kuviota 8 tarkastelemalla huolestuttavaa kuitenkin on, että must-odotuksista jopa enemmistöön liittyy odotuskuilu. Tämä näyttäytyy erityisen vahingollisena asiakassuhteelle. Aineistoa tarkastelemalla selviää, että must-odotusten kuilut liittyvät kahden haastateltavan vastauksiin, eivät kaikkien. Seuraavassa alaluvussa tavoitteena on lähestyä odotuksia ja odotuskuiluja tarkemmin asiakaskohtaisten erojen kautta.

5.3 Asiakastyytyvyyden arviointia odotusten pohjalta

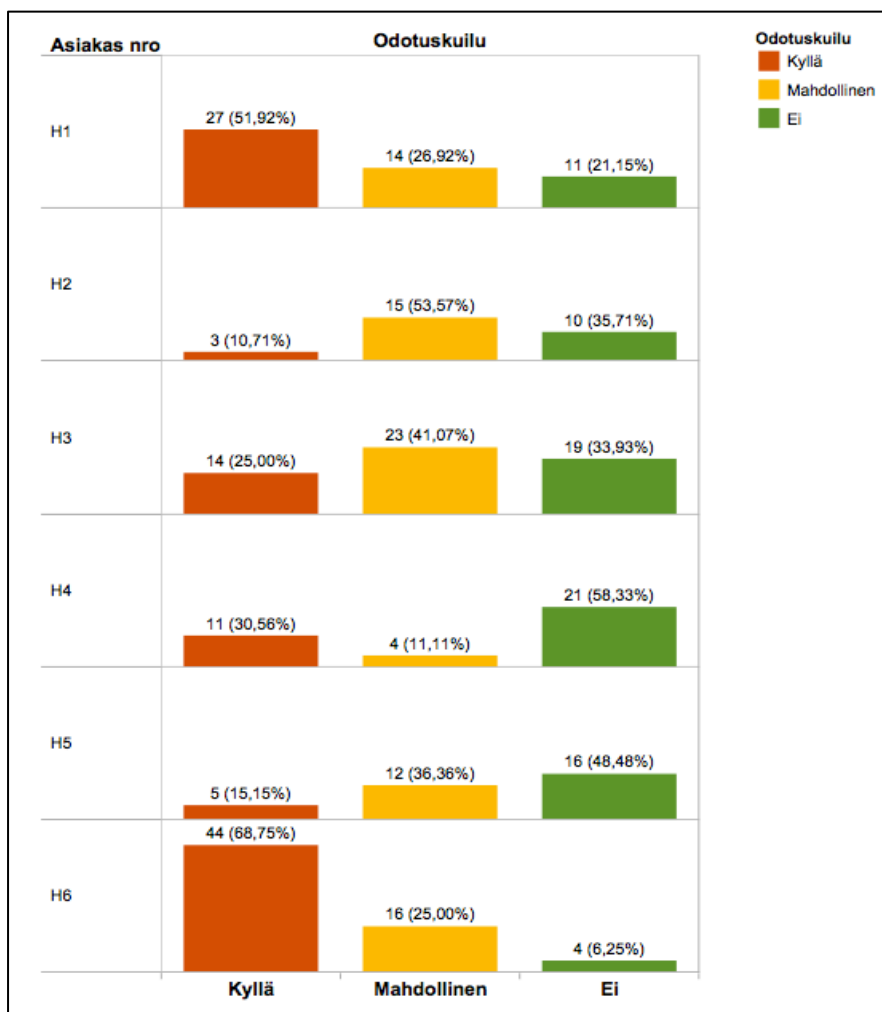
Odotusten yksilöllisyys nousi eri tavoin esiin jo pääteemojen osalta, joita asiakkaat jäsentelivät eri tavoin. Kuten menetelmäluvussa todettiin kaikki haastateltavat kuuluivat kohdeyrityksen avainasiakkaihin, mutta erosivat jo ennakkotietojen puitteissa toisistaan toimialan, asiakkuuden keston sekä arvioidun asiakastyytyvyyden osalta. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin erilaisia organisatorisia eroja. Esimerkiksi asiakasorganisaatioiden rakenteet ja hierarkkiset tasot vaihtelivat tiiviin keskittyneestä monitasoisempaan organisaatiomalliin, mistä riippuen asiakkaan puolelta saattoi olla yksi tai useampi vastuuhenkilö, jopa kokonainen tiimi, joiden kanssa kohdeyritys oli tekemisissä. Myös palvelut ja asiakkaan niille antama painoarvo vaihtelivat asiakkaasta riippuen. Tämä näkyi erityisesti palvelualustan osalta, joka kaikilla asiakasorganisaatioilla oli käytössään, mutta mikä asiakkaasta riippuen sai erilaista painoarvoa haastatteluissa. Siinä missä yhdelle palvelualustan toimivuus, tai toimimattomuus, edusti asiakassuhteen keskeisintä kulmakiveä, oli se toiselle huomattavasti toissijaisempi tekijä asiakkuudessa.

Asiakkaiden välisiä eroja voidaan havainnoida myös visuaalisin keinoin ja alla olevaan kuvioon (kuvio 10) koostettiin odotusten jakautuminen eri odotusluokkiin asiakaskohtaisesti.



KUVIO 10 Asiakaskohtainen koonti odotusluokista

Kuvio osoittaa, että kukin haastattelu oli oman näköisensä ja niihin vaikutti paitsi asiakassuhteen historia myös suhteen tila haastatteluhetkellä, joiden kautta asiakas peilasi asiakaskokemustaan sekä odotuksiaan asiakassuhdetta kohtaan. Kuvio 10 paljastaa, että siinä missä odotuksia tunnistettiin eri määrät per haastattelu, niin myös eri odotusluokat painottuvat eri suhteissa kunkin asiakkaan kohdalla. Ääripäät erottuvat tuloksista selvimmin: kuviossa 10 ensimmäinen ja viimeinen vastaaja (H1 ja H6) vaikuttavat tyytymättömiltä Kohdeyritykseen, sillä heidän kohdallaan suurimmat odotusluokat ovat should ja is-. Vastaavasti tyytyväisimmältä asiakkaalta vaikuttaa H2, jolla selvästi suurin yksittäinen odotusluokka on is+. Vaikka kuvio 10 alleviivaa eroja haastattelijain painopisteiden välillä antaen osviittaa esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyydestä Kohdeyritystä kohtaan, on hyvä myös huomioida, että kaikissa haastatteluissa heräsi joka tapauksessa odotuksia jokaiseen odotusluokkaan liittyen. Eri odotuksia saati asiakkuuksia ei näin ollen ole mielekäästä arvottaa yhden kuvion pohjalta keskenään, vaan kuvio pyrkii nostamaan esiin asiakassuhteiden välistä heterogeenisuutta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) tarkastellaan tunnistettuja odotuskuiluja asiakaskohtaisesti.



KUVIO 11 Odotuskuilut asiakassuhteessa

Odotuskuiluja tarkastelemalla voidaan todentaa edeltävän kuvion (kuvio 10) pohjalta tehty päätelmä, jonka mukaan kuviossa ylinnä ja alinna esiintyvät asiakkaat (H1 ja H6) vaikuttavat tyytymättömiltä asiakassuhteeseensa, sillä heidän molempien vastauksissa tunnistetuista odotuksista suurin osa sisältää odotuskuilun. Lisäksi vastauksia tarkastelemalla ilmenee, että edellisessä luvussa mainitut must-odotuskuilut (13 kpl) koostuvat näiden kahden asiakkaan vastauksista. Kummassakin tapauksessa Kohdeyritykseltä toivotaan käänteentekevää muutosta. H1:n osalta tämä painottuisi aiempaa konsulttimaisempaan asiakaspalveluun, H6 puolestaan peräänkuuluttaa ensisijaisesti palveluntuotannon ja palvelualustan luotettavuutta.

H1: *”Voi sen sanoo selkeesti, et me ei haluta meidän palveluntuottajilta et ne tuo meille esiin ongelmia, vaan me halutaan et ne tuo meille erilaisia ratkaisuja ja ratkaisuvaihtoehtoja ja sit me vaan päätetään, et mitkä ratkaisut me toteutetaan.”*

H6: *”No tota, ehkä mä oon vähän odottanut enemmän siitä, että... Ei siis asiakassuhteessa ei oo sinänsä mitään vikaa näissä henkilöissä, jotka on meihin päin yhteyksissä. Mutta siinä miten Kohdeyritys huolehtii siitä, että asiakkaan tiedot on ja tulee ja seuraa sitä, niin siihen mä en oo tyytyväinen. Et se vaatii, et sen pitäis olla niin, et jos sieltä joku asia nyt puuttuu, niin sit siihen tulis välitön reagointi, et päästäis heti kiinni ja ettei tuu kuukauden tai puolentoista kuukauden odottamatonta raportoinnin pysähdystä. (...). Et nyt mä haluaisin jo miettiä tai pistinkin Kohdeyritykselle sellaisen asian, että miettikää nyt millä lailla nää asiat vois tulevaisuudessa olla, et me ei kauaa voida odottaa, et me halutaan rakentaa se järjestelmä luotettavaksi ja me oltais haluttu tää järjestelmä rakentaa jo semmoseksi, että me voidaan siihen sataprosenttisesti luottaa.”*

Huomionarvoista on, että odotuskuilujen tuottama tieto ei kuitenkaan ole täysin yhtenevää aiemman (kuvio 10) kanssa. Esimerkiksi odotuskuilujen osalta tyytyväisimmäksi asiakkaaksi laskettaisiin H4, jonka mainitsemista odotuksista on tunnistettu vähiten odotuskuiluja. Aiemmassa kuviossa (kuvio 10) puolestaan H2 vaikutti tyytyväisimmältä sikäli, että hänen vastauksistaan tunnistettiin suhteessa eniten positiivisia odotuksia (is+). Asiakkaiden kommentteja tarkemmin tutkimalla voidaan kuitenkin todeta, että siinä missä H2 toteaa olevansa palveluntuottajaansa tyytyväinen, on hänen vastauksissaan nähtävissä myös selvää varauksellisuutta kautta linjan. Kiistanalaiseksi jääkin, missä määrin vastausten varautunut sävy on seurausta asiakkaan mahdollisista henkilökohtaisista ominaisuuksista vai johtuuko varautuneisuus enemmän asiakassuhteen tilasta. Alle kootuista esimerkkisitaateista voidaan todeta, että H2:n kohdalla tulevaan palvelualustaan sisältyy useampiakin odotuksia, mitkä tulevat määrittämään muun muassa Kohdeyrityksen onnistumisia sekä yhteistyön merkitystä asiakassuhteessa. Viimeisimmässä sitaatissa asiakas arvioi kokonaistyytyväisyyttään palveluntuottajaa kohtaan.

H2: *Et seurannan puolella ollaan nyt vähän odottavalla kannalla siinä mielessä, että, kun on näitä palaverieita käyty, kehitysideoita ja muita, niin tiedän, että heillä on tää alusta vaihtunut. Niin se on oikeestaan nyt vähän, et kuinka hyvin siel ollaan sit kuunneltu, et mitä ollaan kerrottu. Nyttenhän me ei tiedetä. Et mää ymmärtäisin, et tää palvelualusta tän vuoden aikana, kesällä tai koska ne saa sitä siihen malliin. Että sittenhän se oikeestaan kertoo, että onko ne toiveet mitä on esitetty mennyt läpi. (...) No nyt nähdään sitten tän uuden alustan kautta, että kuinka paljon (asiakassuhde perustuu yhteistyölle). Et kyllähän voi sanoa, et kaiken kaikkiaan yhteistyö on ollut ihan ok tasolla, että se vaan, että kyllä kuitenkin on, vähintään kerran vuodessa on istuttu yhdessä asioita läpi.*

H2: *”Että pääsääntöisesti me nyt nimenomaan ollaan siellä kiitettävään puolella kaikessa kanssakäymisessä. Että ehkä sen takia tulee aika vähänkin kommentteja, kehittämisen- ja muista, kun ne tarpeet mitä meillä on ollut nyt on kuitenkin aika hyvin täyttynyt. Oikeestaan, ainakaan ite muista, että klikkejä ei oo kyllä tullut yhteistyössä koko matkan aikana. Tiedonkulku on molemmin puolin ollut .. ihan ok tasolla.”*

Myöskin H4:n vastauksissa on havaittavissa paikoittain pientä tyytymättömyyttä, vaikka pääsääntöisesti asiakas antaakin palveluntuottajalle kiitosta muun muassa palvelukyvyyn ja palvelun nopeuden osalta. Asiakassuhteen pullonkaulaksi nousee asiakkaan kokema passiivisuus, johon toivotaan Kohdeyritykseltä parannusta etenkin lisäpalaverien muodossa.

H4: *No meidän puolelta ainakin tuntuu että meiltä vois joku joskus kysyä, mutta kun ei oo kysytty, niin me vaan ollaan tyytyväisiä. Että tässä on vähän liian semmonen ehkä passiivinen olo. (...) Ehkä tää palaverien vähän tihentäminen, niin sieltä kautta saatais ymmärrystä ja hyödyntämistä paremmin. Että tietyn lailla, nää (palvelut) toimii ihan ok ja me saadaan mitä me tarvitaan siitä. Ettei suoranaisesti oo semmosia puutteita nyt ehkä heti mielessäkään, että mitä vois oikeesti avata sitten muitten keskustelujen kautta, että mitä vois tehdä. (...) Mutta mitään tällöistä, että me pystyttäis kehittämään tai jotenkin antaa sitä meidän palautetta sinne niin tää vaatis sitä, että meillä olis jotenkin sitä aktiivista tiedonvaihtoa.*

Edellä kuvatut tilanteet korostavat sitä, ettei tulkintoja tule tehdä puolinaisesti ja kuvioiden tarkastelun ohella on hyvin tärkeää mennä myös aineiston alkulähteille tarkastelemaan asiakkaiden vastauksia.

5.4 Asiakasodotukset asiakasvastaavien näkökulmasta

Kaiken kaikkiaan asiakasodotukset näyttelivät merkittävää roolia asiakasvastaavien fokusryhmäkeskustelussa. Yleisesti ottaen asiakasvastaavat kokivat asiakkaiden vaatimustason ja Kohdeyritystä kohtaan osoitettujen odotusten määrän kasvaneen (ks. esimerkiksi F3:n

kommentti alla). Asiakashaastatteluista tunnistetut asiakasodotusten teemat nousivat esiin myös asiakasvastaavien fokusryhmäkeskustelussa, mikä osaltaan vahvistaa niiden merkitystä. Samalla odotusteemat saivat kuitenkin uudenlaista sisältöä asiakasvastaavien peilattaessa niitä yleisesti asiakassuhteisiin sekä kohdeyrityksen sisäiseen toimintaan. Asiakasvastaavien haastattelussa korostui etenkin asiakaslähtöisyyden teema. Asiakasvastaavat painottavat asiakassuhteiden yksilöllisyyttä ja kunkin asiakkaan erilaisia tarpeita, jolloin asiakasvastaavien tehtävänä on pyrkiä sopeuttamaan paitsi palveluntuotanto myös asiakaspalvelu mahdollisimman hyvin eri tarpeisiin yhteensopivaksi. Kiinnostavaa on, että vaikka asiakasvastaavat mielsivät toimivansa hyvin asiakaslähtöisesti, kokivat he samalla, ettei nykyinen palvelualusta tai toiminnan taso välttämättä kohtaa asiakkaan tarpeita.

F1: *"Mutta kyllähän sitten meidän toiminta on aina sitä asiakaslähtöistä. Fokus on siinä, että asiakas on tyytyväinen, ja me pystytään tarjoamaan asiakkaalle ne..."*

F2: *"Meillä on oikeesti mun mielestä semmonen kulttuuri, jossa asiakas on tavallaan kuningas. Koko sen ajan minkä mä oon täällä ollut, niin se on oikeesti sillei, et jos joku sulle soittaa, on se sit jonkun muun asiakas tai joku eri yhteyshenkilö tai ihan mikä vaan, niin sä otat sen asian ja sä viet sen eteenpäin. Et se on tosi tärkeätä, et sitä asiakasta palvelaan ja sille vastataan ja ollaan läsnä."*

F3: *"Ne rupee nykyään oleen tosi vaativia noi asiakkaat ja valitettavasti meidän systeemi ei tällä hetkellä oo niin joustava, et me voitais joka paikkaan hoitaa se homma niinkun asiakas halua. Mutta meillä on itellä kans tämmönen aika suuri järjestelmämuutos edessä, eli meillä on kehitystyö meneillään ja siihen just yritetään kysellä nyt asiakkailta myös, että minkälaisia tarpeita teillä tulee jatkossa olemaan, että kun meillä tulee tämä palvelualustauudistus, että minkälaisia työkaluja siinä pitäis jatkossa olla ja minkälaisia mahdollisuuksia siitä pitäis löytyä."*

Asiakaslähtöisyyden teeman käsittely kietoutui asiakasvastaavien puheissa myös aktiivisuuteen, etenkin asiakkaiden tarpeiden aktiivisen kuuntelun osalta, joka nähtiin tärkeänä myös Kohdeyrityksen kehityksen kannalta. Asiakkaiden odotuksia myötäillen asiakasvastaavat myös nostivat esille mahdollisen tarpeen kehittää palveluntuotantoa yhtenäisestä palvelusta enemmän yksilöllisiä ratkaisuja tarjoavaksi.

F4: *"Asiakkaat ei välttämättä osaa kertoa tarpeitaan ja osataanko me sitten taas kysyä asiakkaalta niitä tarpeita. Osataanko me johdatella sitä keskustelua. Et se on enemmän henkilöriippuvaista, että joskus joitakin kautta muistaa kysellä, että mitä voitais tehdä tässä paremmin tai onko tässä joku nyt mikä on puristanut kenkää, tai tuleeko mieleen jotain kehityskohteita, mutta ei sitä säännönmukaisesti tuu kysytyä aina kaikilta. Mutta se ois hyvä mun mielestä, se on just sitä asiakaskuuntelua tai yks tärkeä osa sitä, että miten me voitais tehdä tää homma paremmin. Se ei tarkoita*

sitä, että me tehdään enemmän samalla hinnalla vaan sitä että sieltä vois tulla niitä uusia bisnesmahdollisuuksia. Hyödyttää asiakasta ja hyödyttäis meitä.”

F3: ”Sit yks mikä on tullut ihan asiakkailta, että on vanhanaikaista se, että asiakas voi itte käydä kattomassa jostain palvelualueesta omia tietojaan. Et se ei oo enää tätä päivää. Et ennemminkin niin, et se tieto tulis heille valmiiksi pureskellumpana.”

F2: ”Eli tavallaan sitä mitä puhuttiin, että pitää opettaa asiakas käyttään palvelualueita ja niin edelleen, niin tavallaan sitä ei tarvitskaan tehdä, vaan ne haluaa sen valmiina. Ei ne halua opetella käyttämään meidän järjestelmiä, ne haluaa sen tiedon ja sen tiedon miten ne voi hyödyntää sitä.”

F4: ”Siis seuranta ja analysointi jatkuvana palveluna.”

F2: ”Haasteena tietenkin tulee taas sitten vielä vahvemmin se asiakkaan kuuntelu, eli silloin meidän pitäis tavallaan tietää sen puolesta, mitä se haluaa ja päivittää ainakin niitä. Mutta kuitenkin se on se haaste, mikä me saatetaan joutua ottaan.”

Kiinnostavaa on, että asiakasvastaavat vaikuttavat olevan paljoltikin samoilla linjoilla asiakkaiden kanssa asiakassuhteen ja palveluntuotannon kipupisteistä. Asiakashaastatteluissa luotettavuuden osalta korostuivat palveluntuotannon ongelmakohtat ja haavoittuvuus etenkin suhteen alkuvaiheessa, mikä nousi esille myös asiakasvastaavien keskustelussa. Tästä huolimatta asiakasvastaavat pitivät asiakaspalvelua yleisesti ottaen varsin luotettavana ja asiakkaan etua ajavana. Asiakasvastaavien mukaan riittävä ja oikein ajoitettu viestintä on tärkeässä roolissa pulmatilanteiden ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa. Lisäksi haasteet voivat selätettyinä olla asiakassuhdetta ja luottamusta vahvistava tekijä.

F3: ”Me kerätään mittaustietoa monesta paikasta ja meidän ongelmat, mitkä nyt on kaikkein vaikeimmin ratkaistavissa, niin ne just liittyy siihen mittaustiedon hankintaan. (...) Tää tekniikka, mitä me käytetään, niin se ei valitettavasti oo vielä ihan kypsää. Et se vaan, sitä pitää pyrkiä asiakasviestinnässä heti alussa jo painottamaan että kun puhutaan vaikka automaattisesta tiedonsiirrosta, niin se ei tarkoita sitä, että kaikki toimii niin kuin rasvattu, vaan että siellä tulee välillä semmoisia ongelmia, mitkä vaatii ehkä kuukauden pari et ne saadaan kuntoon taas ja sit me paikataan kyllä ne ongelmat ja hoidetaan kaikki jälkeinpäin niin, että se ongelma... sitä ei voi hirveesti jäädä murehtimaan. Kyllä me saadaan jälkikäteen tiedot sitten, mutta se että jos tällä hetkellä kaikki ei toimi niin kuin pitää, niin sille me ei oikein voida tehdä mitään..”

F4: ”Mikään ei bondaa niin paljon kuin yhteisen vihollisen selättäminen. Vanha keino, mut näin se menee myöskin tässä. Jos päästään jostain isosta haasteesta ylitte, mikä on yhteisesti tullut jostain, meillä on saman suuntainen intressi, niin sit kun se selvitetään, niin se luo tosi positiivisen kuvan asiakkaalle.”

Asiakasvastaavat vaikuttivat osaltaan jakavan asiakkaiden näkemykset viestinnän pullonkauloista ja onnistumisista. Kohdeyrityksen järjestämiä asiakastilaisuuksia pidettiin hyvinä ja henkilökohtaista viestintää toimivimpana yhteydenpidon tapana. Säännöllinen yhteydenpito ja asiakkaan motivointi nähtiin tärkeänä, sillä asiakkaan passiivisuus voi olla uhka asiakassuhteen pysyvyydelle. Aktiivisuus koettiin kuitenkin haastavaksi etenkin pidemmän päälle, sillä yhteydenpidon tiheydelle ei oltu asetettu mittapuita. Lisäksi asiakassuhteen aktiivisuus nähtiin myös molemmista osapuolista riippuvana tekijänä.

F4: *"Tää sähköpostin määrä on just se, mihinkä asiakkaan on helppo tarttua. Että ei ainakaan mulle oo koskaan asiakas sanonut niin, että älä soita. Et varmasti näin, että sähköposteja ei tarte lähettää niin hirveesti. Mutta ainahan se ääni toisessa päässä ja se henkilökohtainen kontakti, niin sitä arvostetaan kyllä enemmän kuin sitten sitä hyvin anonyymia sähköpostityyppistä viestintää. (...) Mutta ennen tätä yhteydenpitoa on tehty suunnitelmallisemmin, niin miksei samantyyppiseen systeemiin voisi tavallaan palata, että olis ainakin suunnitelma siitä, kuinka usein vaikka soitat asiakkaalle. Ja se helpottais myöskin asiakkuuden hoitoa, sä tietäsit sen, että kuinka hyvin sun pitää palvella. Mikä on se riittävä taso."*

F1: *"Ei me olla niin ainutlaatuista tällä palvelusaralla, että kyllä ne asiakkaat täytyy pitää tyytyväisenä. Mutta se, että jos asiakas on tyytymätön, niin se on myös monesti sitä, että sillä ei oo ollu esimerkiksi kanskaan aikaa olla meidän kanssa. Että me ei olla saatu sitä yhteistä aikaakaan järjestettyä, että me ei oo välttämättä koskaan päästy näyttämään kynsiämme, eikä sitä meidän palvelua. Se ei oo saanut siitä hyötyä, että mun mielestä se on aika pahakin, et jos koskaan asiakkaasta ei kuulu mitään, niin silloin se on oikeesti passiivisessa tilassa, että se on kaikista pahinta.. Ja sitten on helppo irtaantuakin meistä kun ei oo sitä suhdetta."*

Yllättävää kyllä, asiakasvastaavat kipuilivat myös asiantuntijuuden ja edelläkävijyyden kanssa. Heidän mukaansa kehityksen seuraamiseen ja siihen vaikuttamiseen pitäisi pyrkiä systemaattisemmin koko Kohdeyrityksen tasolla. Vaikka asiakasvastaavat uskoivat Kohdeyrityksen näyttävävän asiakkaalle päin hyvin asiantuntevana, pelkäsivät he Kohdeyrityksen myös menettäneen otettaan alan kärjestä.

F4: *"Tämmöinen aloitteellisuus ei kauheen systemaattisesti tällä hetkellä toteudu täällä firmassa. Että me oltas ajan hermolla siitä, miten ympäristö muuttuu ja minkälaisia mahdollisuuksia se tuo. Et se on vähän omantunnon varassa itse kullakin, että joku huomaa sieltä tai täältä, että tämmösiä muutoksia on tulossa. Mutta se voisi olla vähän systemaattisempaa. Se luo meille bisnesmahdollisuuksia, mutta totta kai myöskin asiakkaille niitä mahdollisuuksia hankkia säästöjä esimerkiksi. Sikspä sen pitäis olla jonkun vastuulla."*

F2: *”Niin, ja sitten tätä aina puhutaan, mutta mitään ei tehdä sen eteen. Ja sit kuitenkin odotetaan, että me ollaan jotenkin kehityksen kärjessä. Miten me voidaan olla, jos ei me tehdä töitä sen eteen.”*

F1: *”Ja sitähan (edelläkävijyyttä) ne asiakkaat odottaa meiltä. Siinähan se meidän rooli vielä korostuukin. Ja se luo mun mielestä vähän kohtuutonta painetta jokaista yksilöä kohden, kun pitää ottaa asioista selvää ja yrittää pysyä selvilla.”*

Kaiken kaikkiaan asiakasvastaavat löysivät omasta työstään sekä Kohdeyrityksen toiminnasta useita kehitystarpeita. Näistä kuitenkin moni kohdistui Kohdeyrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen. Useassa kohtaa Kohdeyrityksen asiakassuhteen hoitoa pidettiin asiakkaalle päin toimivana ja yleisesti ottaen asiakasvastaavat uskoivat Kohdeyrityksen tarjoavan positiivisen asiakaskokemuksen asiakkailleen. Sisäisten hankaluuksien ei katsottu näkyvän heidän suutaansa, mikä ei kuitenkaan asiakkaiden vastauksia lukien välttämättä ole täysin paikkaansa pitävää. Eräs asiakkaista esimerkiksi arvioi Kohdeyrityksen suunnitelmien vaikuttavan epäselviltä sekä kritisoi asiakassuhteen toimintamallien epäselkeyttä (ks. H1 s. 66 ja 68).

6 POHDINTA

Tutkimuksen viimeisessä luvussa on aika koota yhteen teoria ja tulososuus ja sitoa tutkimustulokset osaksi teoriakehystä. Ruusuvuori ym. (2010, 29) mukaisesti pohdinnassa on erotettu toisistaan tuloksista saadut analyyttiset havainnot sekä näiden pohjalta tuloksista tehdyt johtopäätökset, joissa tuodaan syvempi teoreettinen pohdinta esiin. Pohdintakappaleen loppuun arvioidaan tutkimuksen laatua sekä esitetään aiheesta kumpuavia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuskysymykset, joihin tulosluvussa haettiin vastausta olivat:

I Mitä asiakkaiden odotukset kertovat asiakassuhteesta nyt ja tulevaisuudessa?

- Mitä odotuksia Kohdeyrityksen asiakkailta on:
 - nykyhetkellä?
 - tulevaisuutta kohtaan?

II Miten Kohdeyritys on onnistunut vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin?

- Mitä odotuskuiluja asiakassuhteessa on?
- Entä lunastettuja odotuksia ja onnistumisia?
- Mikä merkitys näillä on asiakassuhteen jatkolle?

III Miten viestinnällä voitaisiin vastata asiakkaiden odotuksiin paremmin?

- Mitä odotuksia asiakkailta on viestintää kohtaan?
- Mitä muutoksia viestinnässä tai toiminnassa tulisi tehdä?

Seuraavassa tutkimustulosten analyyttisiä havaintoja käydään läpi päätutkimuskysymyksittäin.

6.1.1 Mitä asiakkaiden odotukset kertovat asiakassuhteesta

Asiakkaat arvioivat asiakassuhdetta ja Kohdeyritystä etenkin neljän aineistosta tunnistetun, keskeisen odotusteeman mukaan. Nämä ovat 1) asiakaslähtöisyys, 2) edelläkävijyys ja asiantuntijuus, 3) aktiivisuus sekä 4) luotettavuus, jotka sisälsivät erilaisia odotustyyppettä. Tulokset osoittavat, että tunnistetut asiakasodotukset tuottavat syvällistä tietoa asiakassuhteesta, niin asiakkaiden tarpeiden, asiakastyytyväisyyden kuin odotusten täytymistä kohtaan koetun luottavaisuuden osalta. Odotukset kertovat myös asiakassuhteen osapuolten välisestä vastuunjaosta, minkä lisäksi odotukset alleviivaavat asiakassuhteiden yksilöllisyyttä ja odotuksiin vastaamisen merkitystä.

Viimeaikainen tutkimus on korostanut syvällisen asiakastiedon merkitystä ja asiakkaiden tarpeiden tuntemista yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämiseksi (Heinonen & Strandvik 2015, 473; Melton & Hartline 2015, 112; Gustafsson ym. 2012, 321; Swart 2012, 335). Tässä tutkimuksessa Kohdeyrityksen asiakkaiden tarpeita onnistuttiin tunnistamaan niin yleisesti odotusteemoittain kuin konkreettisella tasolla asiakaskohtaisesti. Kuten tulosluvussa nähtiin, asiakaslähtöisyyden odotusteema nosti ensisijaisesti esiin Kohdeyrityksen viestintään, palveluntuotantoon ja palvelualustan toimintaan kohdistuvia tarpeita. Asiantuntijuus ja edelläkävijyys korosti mm. Kohdeyrityksen tarvetta kehittyä alalla, viestintää sekä asiakkaan oman toiminnan kehittämistä. Aktiivisuudessa asiakkaat tähdensivät henkilökohtaisemman viestinnän tarpeita ja luotettavuudessa puhuttiin palveluntuotannon luotettavuudesta kokonaisuudesta aina pienempiin palvelun osa-alueisiin. Luotettavuuden osalta löytyi myös kaksi ”tyytyväistä” asiakasta, jotka nostivat esiin yksinomaan täyttyneitä positiivisia odotuksia. Muuten odotusten tarkastelu osoitti, että lähes kaikissa asiakassuhteissa on kehitettävää kunkin teeman osalta ja vaikka osa kehitystarpeista oli asiakasvastaavien vastausten valossa Kohdeyrityksen tiedossa, toi asiakasodotusten analyysi selvästi esiin myös Kohdeyrityksen kannalta ”uusia” asiakastarpeita (esimerkiksi kasvokkaisten tapaamisten tihentäminen).

Tarpeiden tunnistamisen ohella odotusten luokittelu eri odotustyyppisiin jäseni kyseisten tarpeiden kiireellisyyttä. Kehitystarpeen kiireellisyys ja odotuksille määritellyt prioriteetit vaihtelivat merkittävästi asiakkaiden kesken. Yleisesti ottaen luotettavuuden ja aktiivisuuden odotusten osalta asiakkaat ilmaisivat enimmäkseen haastatteluhetken tai lähitulevaisuuteen kohdistuvia tarpeita, kun taas edelläkävijyyden ja asiantuntijuuden odotukset ulottuivat selkeästi kauemmaksi tulevaisuuteen. Asiakaslähtöisyyden odotukset puolestaan vuorottelivat sekä haastatteluhetken tarpeiden, lähitulevaisuuden että pidemmän tähtäimen kehityssuuntien välillä. Tulokset osoittavat, että odotusten prioriteettien

tarkastelu odotustyyppien avulla voi auttaa yritystä määrittelemään ensisijaiset ja pidemmän tähtäimen toimet asiakastarpeiden täyttämiseksi.

Kuten aiempi tutkimus on esittänyt, tarpeiden ohella asiakasodotukset tuottivat myös tarkkaa tietoa asiakastyytyväisyydestä sekä tulkintahetkellä että tulevaisuudessa (Coye 2004, 55; Mittilä & Järvelin 2001, 13). Odotuskuilujen analyysin avulla asiakastyytyväisyyttä voitiin tarkastella joko yleisesti pääteemojen tasolla tai aina yksittäisen tunnistetun odotuksen kohdalla. Tunnistetut odotuskuilut sekä odotuskuilun toteutumisen arviointi (kyllä/ei/mahdollinen) nostivat konkreettisesti esiin asiakassuhteen puutteita ja kehitystarpeita sekä kertoivat myös, miten luottavaisia asiakkaat olivat Kohdeyrityksen kykyyn ja halukkuuteen vastata esitettyihin odotuksiin (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 95). Näiden lisäksi täyttyneet is+ -odotukset tuottivat tietoa asiakassuhteen onnistumisista (Odotuskuilujen analyysistä tarkemmin seuraavassa luvussa).

Vaikka tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden odotuksia asiakassuhdetta ja Kohdeyritystä kohtaan, eivät tunnistetut odotukset rajoittuneet vain näihin. Kiinnostavaa olikin, miten asiakkaat odotusten lomassa käsittelivät myös omaa rooliaan odotuksiin vastaamisessa. Osa asiakkaiden ilmaisemista odotuksista kohdistui myös suoraan heidän omaan organisaatioonsa tai toimintaansa, jolloin asiakkaat monesti määrittivät itsensä ensisijaiseksi odotuksen täyttäjäksi. Selkeimmin vastuunjako odotusten täyttämässä näkyy aktiivisuuden odotusteemassa. Pääsääntöisesti asiakkaat kokevat halua ja myös vastuuta olla aktiivisesti mukana asiakassuhteessa, joskin osa harmitteli kiireiden olevan esteenä riittävälle omalle aktiivisuudelle. Sama asetelma nousi esiin myös asiakasvastaavien keskustelussa, jossa asiakkaan ajanpuutteen kerrottiin voivan olla yksi asiakkaan tyytymättömyyden syy (ks. F1 s. 79). Vaikka kaikki haastatellut asiakkaat mielsivät Kohdeyrityksen palveluntuotannon hyvin merkittäväksi omalle toiminnalleen, oli asiakkaiden osallistumishalukkuudessa selviä eroja. Toiset toivoivat enemmän yhteistyötä esimerkiksi yhteisten kehitysprojektien osalta, toiset taas halusivat ensisijaisesti keskittyä omaan toimintaansa. Selvästi kuitenkin Kohdeyritykseltä odotettiin proaktiivista otetta ja vastuunkantoa asiakassuhteen aktivoinnissa ja ylipäätään suurta enemmistöä kaikista odotuksista pidettiin Kohdeyrityksen vastuulla täyttää.

Kuten edellä todettiin, odotusteemat toivat esiin yleisiä tarpeita, mutta myös yksilöllisiä eroja asiakkaiden välillä. Odotusteemojen tarkastelussa kiinnostavaa onkin, miten erilaisia asioita ne kertovat asiakassuhteista ja niitä tarkastellessa huomataan selvästi asiakassuhteiden yksilöllisyys. Tämä käy ilmi muun muassa siitä, miten jokainen haastateltava osaltaan täydensi kunkin odotusteeman ymmärtämistä ja toi niihin uusia piirteitä. Selkeydestään huolimatta luotettavuuden odotusteemassa kiinnostavaa oli,

että se saatettiin haastatteluissa lähestulkoon sivuuttaa, jos asiat ja perustarpeet olivat kunnossa, mutta ongelmatilanteissa luotettavuus saattoi yllättäen nousta hyvin merkittävään rooliin haastatteluissa. Aktiivisuudessa kiinnostavaa oli, miten haastateltavat nostivat sen yhteydessä esiin omaa rooliaan ja arvioivat myös omaa osuuttaan asiakassuhteen aktiivisuudessa. Asiakkaan itsearviointi entisestään korostui edelläkävijyyden ja asiakaslähtöisyyden teemassa, jossa hyvin kiinnostavalla tavalla asiakkaat paitsi toivat asiantuntemustaan esiin omaan toimialaansa nähden, mutta myös liittivät oman organisaationsa osaksi Kohdeyrityksen edustaman alan edelläkävijäjoukkoja. Edelläkävijyyden teema voidaan laskea monella tavoin asiakkaita ja Kohdeyritystä yhdistäväksi elementiksi, jonka vahvistamisella voi olla hyvinkin kauaskantoista merkitystä asiakassuhteelle. Asiakaslähtöisyydessä kiinnostavinta on taas sen monitahoisuus, eli kuinka eri tavoin sitä tulkittiin ja mitä se tarkalleen kullekin asiakkaalle käsitti.

Asiakassuhteiden yksilöllisyys näkyy vahvimmin asiakaslähtöisyyden odotusteemassa, josta Kohdeyritys sai luotettavuuden ohella asiakkailtaan negatiivisimman arvioinnin suoriutumisestaan (ks. kuvio 9, s. 72). Tulosten mukaan asiakaslähtöisyys koettiin kaiken kaikkiaan hyvin tärkeäksi, mikä on linjassa myös viimeaikaisen tutkimuksen korostaman asiakaslähtöisyyden suuntauksen kanssa (Strandvik & Heinonen 2015, 111–112). Asiakkaiden eri tulkintojen johdosta asiakaslähtöisyyden teema voi kuitenkin myös olla Kohdeyritykselle haasteellisin odotusteema hallittavaksi. Kohdeyrityksen tapauksessa asiakaslähtöisyyden odotusteeman sisältämät henkilökohtaisuuden, räätälöinnin ja ratkaisujen tarpeet haastavat Kohdeyritystä paitsi yksittäisten palvelun osa-alueiden, kuten palvelualueen ja vuorovaikutuksen osalta myös laajemmin strategisten painopisteiden osalta. Tulosten valossa havaitaan myös merkittävä ristiriita asiakkaiden odotuksissa liittyen siihen, tulisiko Kohdeyrityksen tuottaa tee se itse -tyylinen palveluntarjonnan pohjaratkaisu, jossa asiakkaalle itselleen annetaan työkalut käyttöönsä mieleisen sisällön tuottamiseksi, vai ottaa vahvempi rooli konsultoinnin ja kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun saralla, eli tuottaa asiakkaille enemmän valmiita ratkaisuja. Kysymys, joka nousi esiin myös asiakasvastaavien keskusteluista. Nykyisellään riskinä nimittäin on, ettei nykypalvelun puitteissa pystytä vastaamaan kumpaankaan odotukseen selkeästi.

Tulevaisuuden osalta kiinnostavaa on myös, kuinka asiakkaat huolehtivat eri tavoin Kohdeyrityksen maineesta ja kehittymisestä alaan nähden. Monesta kohdin tulosluvussa esiteltyjen kommenttien takaa paistaa asiakkaiden halu kannustaa ja kirittää Kohdeyritystä parempaan suoritukseen, mikä kulminoituu toiveissa tulevaisuuden edelläkävijyyden suhteen. Lisäksi useampi asiakkaista toivoi tiiviimpää yhteistyötä Kohdeyrityksen kanssa ja osoitti kiinnostustaan erilaisiin yhteisiin projekti- tai pilottihankkeisiin.

Kaiken kaikkiaan odotusten tunnistus ja luokittelu edisti Kohdeorganisaation asiakastiedon ja -ymmärryksen syventämistä tutkimushetkellä ja pidemmällä tähtäimellä, mikä on olennainen tekijä asiakassuhteen ja yrityksen kilpailukykyyn n kannalta. Mutta kuten asiakkaat totesivat, pelkkä asiakaskuuntelu ei riitä, vaan odotuksiin on tärkeää myös vastata.

6.1.2 Miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin?

Kuten edellä mainittiin, tuloksia tarkastellessa ilmeni puutteita asiakassuhteessa, joihin asiakkaat toivoivat kehitystä. Näitä voidaan tarkemmin selittää odotuskuilujen avulla, joita löytyi suurimmasta osasta odotuksia. Kuten tulosluvussa nähtiin, odotuskuiluja eli asiakkaan kokemia pettymyksiä oli havaittavissa kaikissa odotusteemoissa ja jokaisessa odotustyyppissä.

Erityisesti odotuskuilujen määrä korostui luotettavuuden ja asiakaslähtöisyyden odotuksissa, joista enemmistö sisälsi odotuskuilun (Kuvio 9, s. 72). Huomionarvoista on myös, että asiakaslähtöisyyden odotuskuiluja esiintyi jokaisessa haastattelussa palveluntuotantoon liittyen. Kyseiset odotuskuilut koskivat suurelta osin palvelualustan puutteita asiakkaan tarpeisiin nähden. Havainnot alleviivaavat tarvetta panostaa palvelualustan uudistuksessa erityisesti asiakaslähtöiseen kehitykseen, minkä lisäksi luotettavuuden odotuskuiluissa Kohdeyrityksen olisi tarpeen tarttua toimeen pikimmiten niiltä osin kuin puutteita on havaittu sekä pyrkiä löytämään parempia toimintatapoja puutteellisten prosessien paikkaamiseksi. Aktiivisuuden osalta on mietittävä tapoja kehittää asiakassuhteen palvelevuutta, sillä tapaamisten tai muun aktiivisuuden määrän ei voida katsoa korvaavan laatua. Edelläkävijyyden ja asiantuntijuuden osalta yrityksen on tarpeen pohtia, miten ja millä toimin se voi säilyttää paikkansa alansa kehityksen kärjessä ja olla viemässä myös asiakkaitaan eteenpäin. Asiakaslähtöisyyden osalta yrityksen on ratkottava, miten se voi tuoda yksittäisten asiakassuhteiden tasolle henkilökohtaisuutta ja räätälöintiä nyt ja jatkossa.

Huolimatta edellä esitetyistä yleisistä odotuskuilujen ja asiakastarpeiden luonnehdinnoista, odotuskuilut vaihtelevat myös asiakaskohtaisesti niin määrän, odotuskuilun kohteen kuin niiden merkityksen osalta. Siinä missä yhden asiakkaan osalta odotuskuilut saattoivat koskea lähinnä pieniä, "kosmeettisia" tekijöitä, kuten teknisiä yksityiskohtia tai pieniä kupruja asioiden etenemisessä, saattoi toisella asiakkaalla olla mittaviakin odotuskuiluja ns. asiakassuhteen perustavalla tasolla, esimerkiksi luottamuksessa Kohdeyritystä kohtaan.

Olkkonen ja Luoma-aho (2015, 89) kehottavat kiinnittämään odotuskuilujen kohdalla huomiota erityisesti siihen, onko rikottu odotus ollut lähtökohtaisesti positiivinen vai negatiivinen. Lisäksi tärkeää on huomioida, rikotaanko positiivinen odotus negatiivisella kokemuksella (josta seurauksena on vahva negatiivinen reaktio) tai vastaavasti negatiivinen odotus positiivisella kokemuksella (josta seurauksena on vahva positiivinen reaktio). Odotuskuilujen yksityiskohtaisesta analyysistä huolimatta nykyisessä analyysissä ei voitu riittävästi kurkottaa ”odotusten taakse”, jotta koko aineistosta ja kaikista tunnistetuista odotuksista olisi varmuudella voitu analysoida odotusten alkulähteitä ja odotuskuilujen taustoja. Aineistosta löydettiin kuitenkin muutama esimerkki tilanteesta, jossa haastateltava ilmaisee lähtökohtaisesti positiivisen odotuksen rikkoutuneen negatiivisesti. Seuraavassa sitaatissa asiakas kuvaa, kuinka alun perin positiivisen luottavaisuuden odotus on rikkoutunut negatiivisella kokemuksella, jonka johdosta asiakas pohtii, jatkaako Kohdeyrityksen asiakkaana vai ei.

H6: *”Me **oltais haluttu** tää järjestelmä rakentaa jo semmoseks, että me voidaan siihen sataprosenttisesti luottaa. Mut ei me voida, koska jos sieltä jää joku asia pois, jostain syystä tietyks ajaks, niin silloin on se koko seuranta menettänyt merkityksensä. Me joudutaan nyt kattomaan (jälkikäteen tiedot). Et **ei oikeestaan voida hyödyntää tätä niinku oli alun perin tarkoitus.** (...) ja siihen hintaan mikä tahansa järjestelmä, mitä me tänne hommataan, niin kyl niitten pitää toimia. Ja siinä mielessä joskus tuntuu siltä, että me vakavasti mietitään sitä, että mikä on se seuraava järjestelmä, mihin me mennään ja mitä me tehdään vai tehdääkö me se itse.”*

Toinen esimerkki kuvaa, kuinka Kohdeyrityksen lähtökohtaisesti vahva maine on asiakkaan silmissä rikkoutunut uuden yhteistyön myötä. Kuten edellisessä sitaatissa, myös tässä kiinnostavaa on, että ”negatiivisten yllätysten” aiheuttama negatiivinen reaktio asiakassuhteelle on kiistaton ja asiakas ilmaisee molemmissa tapauksissa vahvasti tyytymättömyytensä.

H3: *”toinen on, mikä oli yllätys (...) on se, että Kohdeyritystä on pidetty tämmöisenä sidoksista vapaana konsulttina. Ja siinä mielessä julkistettu yhteistyö (X-yrityksen) kanssa oli semmoinen yllätys, mitä mä **en olis koskaan uskonut.** (...) jos se on tietoinen riski, niin se on ollut iso riski, jos se on harkitsematonta, se on ollut todellakin harkitsematonta, jos ei oo niinku havaittu sitä, että jossakin osaluueessa se vie sitä uskottavuutta, mikä Kohdeyrityksellä on ollut vähän pois.”*

Vastaavasti vahvojen ”positiivisten yllätysten” tai lähtökohtaisesti negatiivisten odotusten positiivista rikkomista oli huomattavasti hankalampaa paikantaa asiakashaastatteluista. Odotuskuilujen ohella analyysissä tunnistettiin myös asiakassuhteiden onnistumisia, jotka is+ odotusten valossa vaikuttivat nousevan odotustyyppien toiseksi yleisimmäksi kategoriaksi. Is+ -odotusten mukaan keskeisimmät

onnistumiset nähtiin viestinnän saralla, sillä viestintää pidettiin varsin luotettavana ja yrityksen järjestämät asiakastapahtumat koettiin hyvin toimiviksi. Ehkä lähimmäksi ”positiivista yllätystä” ylsi tilanne, jossa asiakas oli vaikuttunut Kohdeyrityksen teknisestä osaamisesta ongelmien selättämisessä.

H1: *”No onnistunutta nyt on se, et kun meillähän on monenlaisia mittauksia ja monenlaista asiaa, niin kyl ne sieltä pienten punnerrusten jälkeen on saatu siirrettyä Kohdeyritykseen joka tapauksessa. Se vaatii erilaisia integrointeja, et ei sieltä teknistä ammattitaitoo oo puuttunut.”*

Kiinnostavasti samansuuntaista näkemystä nousi vahvasti esiin asiakasvastaavien keskustelussa, jossa yksi osallistuja kertoi kokemuksensa pohjalta, kuinka asiakassuhteiden teknisten (alku)haasteiden ylittäminen tyyppillisesti luo voimakkaan positiivisen mielikuvan asiakkaalle.

F4: *”Mikään ei bondaa niin paljon kuin yhteisen vihollisen selittäminen. Vanha keino, mut näin se menee myöskin tässä (asiakassuhteessa). Jos päästään jostain isosta haasteesta ylitte, mikä on yhteisesti tullut jostain, meillä on saman suuntainen intressi, niin sit kun se selvitetään, niin se luo tosi positiivisen kuvan asiakkaalle.”*

Vaikka edellä esitetyt esimerkit ovat yksittäisiä poimintoja aineistosta, kannustavat ne kiinnittämään entistä tarkemmin huomiota odotusten lähteisiin sekä siihen, miten odotuskuilut muodostuvat. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, on odotusten valossa ylipäätään hyvin kiinnostavaa tarkastella, mitä ne kertovat asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä asiakassuhteeseen. Tässä tutkimuksessa odotuskuilujen osalta onnistuttiin tunnistamaan tyytymättömimmät asiakkaat varsin selkeästi, sillä asiakas, jonka osalta tunnistettiin eniten odotuskuiluja mainitsi myös omien sanojensa mukaan olevansa melko pettynyt asiakassuhteeseen (H6: *”En mä nyt niin hirveästi hyvää nää asiakassuhteessa.”*). Toisin päin tilanne ei ollut kuitenkaan yhtä selkeä, sillä odotuskuilujen valossa tyytyväisimmältä vaikuttanut asiakas kuitenkin hieman kyseenalaisti tyytyväisyyttään (H4: *”No meidän puolelta ainakin tuntuu, että meiltä vois jotain joku joskus kysyä, mutta kun ei oo kysytty, niin me vaan ollaan tyytyväisiä.”*). Tilannetta entisestään monimutkaistaa se, että odotuskuilujen ja positiivisten tai täytyneiden odotusten osalta koettua tyytyväisyyttä voitiin tarkastella hieman eri tavoin. Mutta kuten todettu, ”positiivisten” odotusten valossa tyytyväisimmäksi tunnistettu asiakas osoittautui sekä haastattelun että odotuskuilujen kohdalta jossain määrin varautuneeksi (H2: *”Et seurannan puolella ollaan nyt vähän odottavalla kannalla..”*).

Suurempi kysymys kuitenkin on, kuinka paljon odotusprioriteeteilla tai odotuskuiluilla on lopulta merkitystä asiakassuhteen pysyvyyden kannalta ja miten paljon niiden pohjalta voidaan selittää asiakasvaihtuvuutta.

Kysymykset herättävät myös pohtimaan sitä, kuinka pitkälle odotuksia voidaan arvottaa ja onko itse asiassa parempi, jos should-odotuksia tai ylipäättään kehittämiseen tähtäviä toiveita on paljon vai vähän. Pitäisikö huomio kiinnittää kuitenkin ”keskitasolle”, eli asiakkaisiin, jotka eivät odotuskuilujen tai negatiivisten odotusten valossa ”jää kiinni”, kuten alla oleva esimerkki kuvastaa.

H5: *”Mut tavallaan mun mielestä perus palveluntuottajana Kohdeyritys on toiminut ihan hyvin. Mää en osaa sanoa, mut osittain vois sanoa, että olisin vähän yllättynyt, jos, ainakaan melko lähelle sitä palvelutasoa, mitä on saatu, jos sitä vastaavaa ei ois saanut joltain muultakin. Olettaisin, et ois saanut, ei oo kokemusta, mut pystyn kuvitteleen, et suunnilleen samaa palvelutasoo sais jostain muualtakin. Et sinänsä ei niinku oo tullut semmosia jes-elämyksiä, et hei tää on täydellistä, tää on meidän kumppani ja et tätä ei ois kukaan muu keksinyt. Tai muuta. Et ihan toimivaa kaikki, mut ei oo semmosta niinkun (täydellistä). (...) Ja joo pääkuva on ollut ihan positiivinen, että aina on varmaan parannettavaa.”*

Kommentista herää kysymys, mitä kyseinen asiakas odottaisi ”täydelliseltä” asiakassuhteelta, sillä tähän ei haastattelusta tai odotusten analyysistäkään suoraa vastausta saatu, vaikka yksittäisiä parannuskohteita paikantui sieltä täältä. Voisiko yksi vastaus olla, että asiakassuhteessa ei ole ollut asiakasvastaavan edellä kuvaamaa ”yhteisen vihollisen selättämistä” tai muuta vastaavaa osapuolia yhteenliittävää elementtiä, vai onko aina parannettavaa? Tilanne haastaa myös pohtimaan, kuka loppujen lopuksi onkaan herkemässä pisteessä asiakassuhteen katkaisemiseksi ja kenen tyytymättömyydestä Kohdeyrityksen tulisi ensisijaisesti olla huolissaan – varsinkin, jos asiakas jolla on syytä tyytymättömyyteen, ei kuitenkaan pysty saavuttamaan parempaa palvelutasoa asiakassuhteen ulkopuolelta. Voiko silloin asiakas, jonka tarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi nykyisellä palvelulla, mutta joka silti on tyytymätön, olla loppujen lopuksi se, joka herkimmin irtisanoo suhteen.

6.1.3 Miten viestinnällä voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin paremmin?

Viestintä nousee odotuksissa merkittävään rooliin jokaisessa odotusteemassa. Vaikka viestintää koskeviin odotuksiin lukeutuu paljon yksilöllisiä toiveita, esimerkiksi eri viestintäkanavien suhteen, on kokonaisuus näitä suurempi. Kuten Grunig (1993, 123, 135) totesi, hyvässä asiakassuhteessa yhdistyvät vahva substanssi (tuote- ja palvelutarjonta) ja viestintä, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Tutkimuksen tuloksissa tämä näkyy selkeästi. Vaikka asiakkaat osoittivat odottavansa Kohdeyritykseltä panostusta asiakassuhteen ”substanssin” kehittämiseksi, kuten palvelualustan tai ylipäättään tarjoaman osalta, osoittivat he myös kokevansa

toimivan viestinnän tärkeänä asiakassuhteen kehittämisen kannalta. Esimerkiksi alla haastateltava kertoo, kuinka henkilökohtaisempi viestintä voisi viedä asiakassuhdetta eteenpäin.

H4: *"Mutta mitään tämmöistä, että me pystyttäis kehittämään tai jotenkin antaa sitä meidän palautetta sinne niin tää vaatis sitä, että meillä olis aktiivista tiedonvaihtoa. (...) Sit taas sieltä puolelta on tullut toive että he haluis kehittää meidän kanssa jotain uusia juttuja, mut sit on jotenkin vaan tässä, että no joo, että se vaatis just sitä semmosta, että se olis muutakin kuin vaan sillä sähköpostilla keskustelu, et muutenhan sitä ei voi ideoida, että mitä tehdään seuraavaksi kun parannetaan maailmaa."*

Kiinnostavaa on, kuinka eri odotusteemat vuorottelivat tuloksissa ja järjestäytyivät keskenään asiakkaiden odotuksissa viestintää kohtaan. Kuten edeltävä esimerkkisitaatti osoitti, aktiivisen viestinnän odotettiin ennen kaikkea luovan mahdollisuuksia asiakassuhteen kehittämiseksi. Tästä huolimatta asiakkaat osoittivat selvästi, että aktiivisuus ei yksin riitä, vaan viestinnän tulisi vielä vahvemmin painottaa asiantuntemusta ja edelläkävijyyttä sekä asiakaslähtöisyyttä. Tämä ilmeni mm. siitä, miten asiakastapaamisten ja -tilaisuuksien sekä kahdenkeskisten keskustelujen parhaana antina pidettiin asiantuntemusta ja tätä toivottiin myös lisää, esimerkiksi tietoa alan tulevaisuuden visioista tai Kohdeyrityksen kehityssuunnista. Positiivista on kuitenkin, kuinka Kohdeyrityksen viestinnän asiantuntemusta myös kiitetään. Erityisen onnistunut viestinnän meriitti on asiakastilaisuudet, joihin suhtauduttiin hyvin myönteisesti. On myös mielenkiintoista, että Kohdeyrityksen järjestämät seminaarimuotoiset asiakastilaisuudet vaikuttivat vastaavan useampiin asiakkaiden odotuksiin. Niitä pidettiin ennen kaikkea hyvin asiantuntevina ja positiivista edelläkävijän mainetta rakentavina tapahtumina, minkä lisäksi ne koettiin asiakasta erittäin hyvin palvelevana ja asiakaslähtöisenä viestinnän kanavana. Asiakkaat vakuuttivat tyytyväisyyttään, huolimatta siitä koskivatko tilaisuudessa käsitellyt asiat juuri heidän toimenkuvaansa. Myöskin ulkopaikkakuntalaisista yksi nosti could-odotuksissaan esille toiveen asiakastilaisuuksien järjestämisestä omalla paikkakunnalla ja muiden asiakkaiden positiivisten kokemusten myötä tämä voisi olla hyvin vartenotettava vaihtoehto tarjota asiakkaille "yhellä iskulla" asiantuntevaa, asiakaslähtöistä ja jopa räätälöityä viestintää.

Coye (2004, 66) on todennut viestinnän olevan käytännössä ainoa "väliintulon" keino, jolla odotuksiin voidaan vaikuttaa palvelun toteutumisen hetkellä. Kiinnostavaa on, kuinka tämä ilmenee tuloksissa etenkin luotettavuuden odotusten kohdalla. Esimerkiksi odotuskuilujen yhteenvedossa (s. 86) esitetystä, Kohdeyrityksen maineen luotettavuutta käsittelevässä sitaatissa, asiakas ilmaisee selkeästi, kuinka vahvempi ja oikein ajoitettu viestintä olisi voinut paikata "lommoa" yrityksen maineessa.

H3: *”Okei, mä tiedän ja mulle on selitetty, Kohdeyrityksen taholta, että tää liittyy nimenomaan tähän (tiettyyn) osa-alueeseen heidän yhteistyönsä, mutta, jos se on tietoinen riski, niin se on ollut iso riski, jos se on harkitsematonta, se on ollut todellakin harkitsematonta, jos ei oo niinku havaittu sitä, että jossakin osa-alueessa se vie sitä uskottavuutta, mikä Kohdeyrityksellä on ollut vähän pois (...) tai pitää silloin ainakin osata perustella asiat paremmin kuin nyt tehtiin, mun mielestä.”*

Vastaavasti voidaan pohtia, miten vahvempi viestintä voisi paikata toista Kohdeyrityksen toiminnan läpinäkyvyyteen kohdistunutta kysymystä, jossa asiakas (s. 69, H5) pohti, miten luotettavaksi näkee omien etujensa toteutumisen asiakassuhteessa. Vaikka viestinnän odotukset kohdistuvat osin Kohdeyrityksen johtoon, jolta odotetaan asiantuntevan varmaotteista ja selkeää viestintää, heijastuu ”väliintulon” tarve vahvasti myös asiakasvastaavien työhön. Asiakasvastaavat myös monin tavoin painottivat oman työnkuvansa viestinnällistä ulottuvuutta asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Esimerkiksi asiakasvastaavat näkivät vahvan viestinnän keinona vaikuttaa tiedostettuihin haasteisiin asiakassuhteen palveluntuotannossa.

F3: *”Tää tekniikka, mitä me käytetään, niin se ei valitettavasti oo vielä ihan kypsää. Et se vaan, sitä pitää pyrkiä asiakasviestinnässä heti alussa jo painottamaan, että kun puhutaan vaikka automaattisesta tiedonsiirrosta, niin se ei tarkoita sitä, että kaikki toimii niin kuin rasvattu, vaan että siellä tulee välillä semmoisia ongelmia, mitkä vaatii ehkä kuukauden pari et ne saadaan kuntoon taas.”*

Ylipäätään Kohdeyrityksen on odotusten pohjalta tarpeen tarkastella viestinnän kokonaisuutta ja viestinnän roolia kunkin odotusteen sisällä esitettyjen tarpeiden kannalta. Kohdeyrityksen mahdollisuuksia aktiivisempaan ja aloitteellisempaan viestintään etenkin tapaamisten muodossa on syytä arvioida huolellisesti. Asiakkaiden ohella myös asiakasvastaavat toivoivat tähän vastausta, sillä he kokivat olevansa epätietoisia, riittääkö nykyinen aktiivisuus asiakassuhteessa, ja toivoivat johdolta parempaa ohjeistusta ja suunnitelmallisuutta asian kehittämisessä. Niin tapaamisissa kuin koko viestinnän kannalta olennaista on kuitenkin pitää määrän sijaan kiinni vuorovaikutuksen laadusta ja kehittää mahdollisuuksien mukaan asiantuntijuuden osuutta viestinnässä. Ylipäätään asiantuntijuuden ja luotettavuuden viestinnänkärkien vahvistaminen voisi olla Kohdeyritykselle sekä tarpeellista että kilpailuedun kannalta suositeltavaa.

Tulosten pohjalta on kuitenkin ilmeistä, ettei asiakasodotuksiin vastaamiseen yllätä yksin viestinnän keinoin, vaan Kohdeyrityksen on tehtävä myös merkittäviä toiminnan tason muutoksia, kuten strategiset suunnanvalinnat ja

suunniteltu palvelualustan uudistus, joka oli asiakkaiden hartaan odotuksen kohteena. Viestinnällisesti on kiinnostavaa, kuinka vahvasti nykytarjooma edellytti vuorovaikutteista kompensatiota palvelualustan puutteiden paikkaamisessa ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisessa. Viestinnän merkitys myös jatkossa on vahva ja asiakaskuuntelulle nähtiin erityinen tarve. Haastattelut osoittivat, että Kohdeyrityksen asiakkaat haluavat aktiivisesti paitsi kuulla, tulla kuulluksi myös vaikuttaa Kohdeyrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen.

6.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on ollut tarpeen katsoa lähelle, jotta voidaan nähdä pidemmälle. Kuten tutkimuksen alussa todettiin, asiakassuhde on murroksessa, jonka johdosta asiakkuuden olemusta ja asiakkaan ja yrityksen välisiä rooleja on tarpeen miettiä monissa kohdin uudestaan. Tapaustutkimuksessa asiakassuhdetta tarkasteltiin asiakasodotusten kautta. Edellä esitetyt tulokset osoittavat, että odotukset voivat tuottaa hyvin monipuolista tietoa asiakassuhteesta ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Odotuskuilujen ja odotusluokittelun avulla yritys voi tulkita asiakastyytyvyyttä sekä arvioida asiakassuhteen tulevaisuutta.

Tutkimuksen neljä odotusteemaa ovat yleisiä, koko aineistoa kuvaavia, mutta ennen kaikkea ne tuovat esiin odotusten yksilöllisyyttä ja osoittavat, miten eri tavoin asiakkaat kutakin teemaa jäsensivät. Teemat löytävät myös vastakaikua teoriasta. Etenkin luottamuksen merkitystä asiakassuhteelle on painotettu (Pohl 2010, 385). Muun muassa Miller (2000, 92–93) on tunnistanut asiantuntijuuden ja edelläkävijyyden merkityksen erityisessä B2B-kontekstissa. Myös asiakaslähtöisyys on oma ajankohtainen diskurssinsa nykytutkimuksessa. Vaikka kiinnostavaa olisi tarkastella teemojen esiintyvyyttä laajemmin Kohdeyrityksen tai eri kontekstien kohdalla, tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen. Myös tapaustutkimuksen kannalta on syytä pidättäytyä "It's all business to business" tai "actor to actor" -tyyppisestä ajattelusta. Tutkimuksessa tunnistetut odotukset alleviivaavat pikemminkin odotusten yksilöllisyyttä ja niiden yksilöllistä merkitystä odottajalle.

Nykytutkimuksessa puhutaan paljon epärealistisista odotuksista ja niiden välttämisestä (Ho ym. 2015, 390; Found & Harrison 2012, 257; Robledo 2001, 28), joka on yksi odotustenhallinnan keskeisimmistä tavoitteista (Coye 2004, 64). Vaikka tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ollut määritellä tunnistettujen odotusten realistisuutta tai epärealistisuutta siihen liittyvän tulkinnanvaraisuuden takia, on kiinnostavaa, että ulkopuolisen tutkijan silmiin suurehko osa asiakkaiden odotuksista oli hyvin konkreettisia. Etenkin should-odotuksissa asiakkaat usein havainnoivat puutteita

yksityiskohtaisesti ja pyrkivät oma-aloitteisesti korostamaan esittämiensä ratkaisujen realistisuutta mm. vertaamalla nykytilaa muihin kokemuksiinsa tai yleisesti alaan tai Kohdeyrityksen kilpailijoihin nähden.

Joka tapauksessa tehty tutkimus konkretisoi ja osaltaan vastaa tutkijoiden ajankohtaiseen kysymykseen siitä, ovatko yritykset oikeasti niin asiakas- tai markkinaorientoituneita, kuin ne ovat ajatelleet olevansa (Strandvik & Holmlund 2015, 207). Esimerkiksi Kohdeyrityksen tapauksessa tehty tutkimus avaa ymmärrystä ja auttaa yritystä havainnoimaan mm. omaa asiakaslähtöisyyttään asiakkaiden näkökulmasta käsin. Tutkimus antaa näyttöä siitä, kuinka odotukset ja niiden tarkkailu ja analysointi voivat olla yrityksille avuksi huomion kiinnittämisessä tarjoomasta asiakkaiden tarpeisiin (*ibid*, 205).

Odotusten olennainen osa on niihin vastaaminen. Aiempi tutkimus on korostanut sanojen ja tekojen yhtenäisyyttä ja täsmentänyt ettei yksin viestintä riitä onnistuneen asiakassuhteen ylläpitämiseksi (Ledingham & Bruning 2000, 66-67; Coombs & Holladay 2006, 85). Kohdeyrityksen tarkemmin määriteltäväksi jää, missä määrin tunnistetut odotukset ovat sille realistisia tai epärealistisia ja miltä osin sen on tarpeen hioa omaa toimintaansa ja viestintäänsä. Tutkijoiden mukaan tärkeää on, että odotuksiin vastataan ketterästi, sillä asiakkaat voivat turhautua, jos esitettyihin odotuksiin ei toiminnalla vastatakaan (Found & Harrison 2012, 262), mikä myös haastatteluissa mainittiin. Konkreettisten tarpeiden ohella ajankohtainen asiakaskuuntelun merkitys sai tutkimuksen kautta lisää jalansijaa. Lisäksi Kohdeyrityksen voi olla tarpeen raivata enemmän tilaa asiakkaille palveluprosessissaan, sillä tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että asiakkaat kokevat tarpeidensa täyttämisen ohella tarvetta olla mukana konsultoimassa yrityksen pyrkimyksiä ja tuotekehitystä. Lisäksi he odottavat voivansa konsultoida yritystä omilla ehdoillaan (Capozzi & Berlin Zipfel 2012, 336). Jatkuvuus asiakaskuuntelussa ja odotusten seurannassa on tärkeää myös, koska odotukset voivat muuttua. (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 235; 2015, 95).

Heath (2013, 426) totesi, organisaatio-sidosryhmäsuhteet ovat "kiusanneet" viestinnän tutkijoita jo vuosikymmenten ajan. Kuten teoriaa tarkastelemalla havaittiin, on varsin selvää, että suhteet tulevat "kiusaamaan" tutkijoita vielä hyvän aikaa. Nykytiedon valossa kyseenalaista on myös, missä määrin asiakassuhteita tai muita sidosryhmäsuhteita voidaan ennustaa tai hallita (Willis 2014, 6). Joka tapauksessa viimeisin tutkimus on korostanut tarvetta pyrkiä ymmärtämään entistä syvällisemmin suhteita ja niiden moniulotteisuutta (*ibid.*; Heath 2013, 426). Tämän tutkimuksen pohjalta tähän odotusten tutkimus ja analysointi tarjoavat yhden kiinnostavan polun.

6.2.1 Tutkimuksen arviointi

Kuten todettu tutkimus sijoittuu yhteen tapahtumahetkeen ja rajattuun kontekstiin, mikä vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tapaustutkimuksen ja konstruktivistisen ajattelun mukaisesti (Patton 102-103) tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman rikkaaseen tulkintaan ja odotusteemojen lomassa nostamaan esiin ja kunnioittamaan erilaisia näkökulmia ja tulkintoja teemoista. Koska odotusten tunnistaminen ja analysointi edellytti menemään hyvin lähelle aineistoa, merkityskokonaisuuksien pilkkomisessa jopa lause- tai sanatasolle, on kielen vaikutus tutkimuksessa ja tulosten tulkinnassa kiistaton. Selvää myös on, että tutkija on tutkimuksen tärkein tutkimusinstrumentti, eikä subjektiivisen tulkinnan osuutta voida tulosten käsittelyssä kiistää (Daymon & Holloway 2002, 90). Tutkimuksen tuloksia voidaankin kyseenalaistaa etenkin siinä, miten valitut menetelmät määrittävät löydöksiä (Patton 2002, 103) ja miten erilaiset tutkimuksen empirian yksityiskohdat, kuten haasteltavien valinta, heidän asennoitumisestaan valmistellut ennakkoviesti tai haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset, eri analyysimallit ja taustateoria, vaikuttavat aineiston kertymiseen tai tulosten tulkintaan.

Tutkimuksessa ilmeni, että haastattelijan ohella myös haastateltava saattoi olla varsin valmistautunut haastatteluun ja tuoda aktiivisesti esiin omaa "agendaansa", etenkin keskeisimpien tarpeidensa osalta. Toisaalta samalla herää kysymys, miten paljon niin sanotut täsmätarpeet ja niiden käsittely söivät tilaa tulevaisuuteen kohdistuvilta will-odotuksilta tai could-haaveilta, paitsi haastattelussa myös asiakkaiden ajatuksissa. Nykytutkimuksessa korostuvat etenkin should-odotukset sekä positiiviset ja negatiiviset is-odotukset, joita kertyi eniten haastatteluissa. On mahdollista, että toisenlainen tutkimusasetelma tai haastattelun entistä selkeämpi jaottelu nykyhetken ja tulevan välillä nostaisi enemmän myös will- ja could-odotuksia esiin, mikä mahdollistaisi niiden entistä kattavamman analyysin, kuten will-odotusten mahdollisen jaottelun positiivisiin ja negatiivisiin odotuksiin. Tässä tutkimuksessa will-odotusten jaottelulle ei riittävästi saatu aineistoa, mikä voi osaltaan johtua haastateltavien pienestä määrästä. Kiinnostavaa on kuitenkin pohtia, miten paljon asiakkaat antavat näille odotuksille sijaa, ennen kuin ensisijaiseksi koetut ja ilmaistut tarpeet on täytetty.

Joka tapauksessa tutkimuksen arvioinnin tuloksena on, että tutkija, valittu tutkimuskohde sekä määritetty tutkimusajankohta yhdessä tuottavat hyvin uniikin tutkimusasetelman. Lisäksi käytetty analyysimalli, odotusten laadullinen ja määrällinen tulkin, on uniikki. Tutkimuksen arvioinnin helpottamiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi (Daymon & Holloway 2002, 90) tässä tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman hyvin kuvaamaan tehdyt tutkimusvalinnat (Kananen 2013, 117) sekä havainnollistamaan

tutkimustuloksia eri tavoin, kuitenkin odotusten yksilöllisyyttä ajatellen. Tutkimuksen luotettavuuden rakentamisessa tärkeä osa oli monimenetelmäisyydellä, jolloin tunnistetuille asiakkaiden odotuksille haettiin kaikupohjaa myös asiakasvastaavien taholta. Kahden aineiston vertailu auttoi syventämään asiakasodotusten tulkintaa. Tärkeässä roolissa oli myös laadullisen tulkinnan jatkaminen tulosten kvantifioinnilla, jolloin määrällinen esitystapa ja havainnot auttoivat varmistamaan laadullisten tulkintojen pitävyyttä.

6.2.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta nousee useita kysymyksiä, joihin olisi kiinnostavaa etsiä vastausta jatkotutkimuksissa. Odotusten luokittelu osoittautui hyvin kiinnostavaksi instrumentiksi ja nykyisessä suppeassakin tutkimuskontekstissa paitsi sovellettiin myös osaltaan täydennettiin Olkkosen ja Luoma-ahon (2013, 230-235) odotustenkartoituksen mallia tuomalla siihen uusia tulkintoja ja lisäämällä tapahtumahetkeen kohdistuvat is+ ja is- -odotukset. Mielenkiintoista olisi jatkossakin tarkastella, millaisia odotustyyppisiä voidaan tunnistaa paitsi laajemmin saman kontekstin sisällä myös eri B2B-yrityksissä tai muissa asiakassuhteissa. Mielenkiintoista olisi entisestään koetella tunnistettuja odotustyyppisiä, esimerkiksi kartoittamalla mahdollisia positiivisia ja negatiivisia will-odotuksia tai laajentamalla is-odotuksia myös neutraalien odotusten osalta. Nykyisessä analyysissä myös havaittiin, että odotuskuilujen ”mahdolliseen” toteutumiseen sisältyi paljon liikkumavaraa ja laajemmassa aineistossa mahdollisesti voitaisiin tunnistaa ja luokitella erilaisia asteita odotuskuilun arvioiduksi toteutumaksi. Samaten tunnistettuja odotusteemoja olisi kiinnostava katsoa laajemmassa saman kontekstin haastatteluaineistossa ja kartoittaa, millaisia ”alateemoja” voitaisiin nostaa esiin.

Viimeaikainen tutkimus on varsin vahvasti painottanut odotusten dynaamisuutta ja muutosherkkyyttä, johon vastatakseen yritysten on tärkeää tehdä odotusten seuranta jatkuvalla sykkeellä (Olkkonen ja Luoma-aho 2014, 235; 2015, 95), jolloin mahdollinen uusi, samassa kontekstissa tehty odotusanalyysi voisi olla hedelmällinen odotusteemojen sisällön arvioinnin osalta ja avata konkreettisia näkökulmia odotuksissa tapahtuvista muutoksista. Odotusten tutkimustiedon täydentämistä on tähdennetty etenkin odotusten ja odotuskuilujen alkuperän tutkimisen kannalta (Olkkonen ja Luoma-aho 2015, 89, 94). Tämän tutkimuksen puitteissa tähän ei ollut mahdollista yltää, sillä vaikka osasta tunnistetuista odotuksista ja odotuskuiluista pystyttiin hieman arvioimaan alkuperää tai haastateltava saattoi siitä mainita (esim. pettymykset ja kokemukset, puskaradion jne.) ei nykyinen menetelmä kyennyt sitä riittävän tarkkaan ja tasapuolisesti arvioimaan. Ehkä haastateltavien parissa toteutettava uusi

haastattelukierros, jossa tunnistettuja ja luokiteltuja odotuksia käsiteltäisiin voisi olla yksi keino alkuperän paikantamiseksi. Nykyinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että kyseinen tieto on varsin syvällä ja vahvan tulkinnan alaista. Lisäksi oletettavaa on, että yksittäinen odotus voi syntyä useasta alkuperästä ja matkan varrella ”vahvistua” ja täydentyä uuden kokemuksen tai tiedon myötä, jolloin on tarpeen pohtia kuinka mielekästä alkuperän tunteminen käytännön kannalta on.

KIRJALLISUUS

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7–27.

Beitin, B. K. (2012). Interview and sampling: how many and whom? Teoksessa Gubrium, J. F, Holstein, J. A., Marvasti A. B., McKinney K. D. (toim.) *The SAGE Handbook of Interview Research: the complexity of the craft*. 2. painos. Los Angeles: SAGE, 243–253.

Bowen, S. (2010). *The nature of good in public relations. What should be its normative ethic?* Teoksessa R. L. Heath (toim.) *The SAGE handbook of public relations*. (pp. 569–683). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Broom, G. M., Casey, S. & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9, 83–98.

Bruning, S. D. & Ledingham, J. A. (2000). Organization and key public relationships: testing the influence of the relationship dimensions in a business-tobusiness context. Teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S.D. (toim.) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Erlbaum: Mahwah, NJ, 159–173.

Bruning, S. D. & Lambe, K. E. (2008). Linking worldview, relationship attitudes, and behavioral outcomes: implications for the study and practice of public relations. *Journal of Promotion Management*, 14, 139-151.

Capozzi, L. & Berlin Zipfel, L. (2012). The conversation age: the opportunity for public relations. *Corporate communications: An international journal*, 17 (3), 336-349.

Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2014). Public relations' "Relationship Identity" in research: enlightenment or illusion. *Public Relations Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.12.008>

Coye, R. W. (2004). Managing customer expectation in the service encounter. *International Journal of Service and Industry Management*, 15 (1), 54-71.

Dawidow, W. H. & Uttal, B. (1989). Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, 67 (4), 77-86.

Daymon, C. & Holloway, I. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2008). (toim.) *Collecting and interpreting qualitative materials*. Los Angeles: SAGE.

Ehling, W. P. (1992). Estimating the value of public relations and communication to an organization. Teoksessa J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (toim.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 616–638.

Ettenson, R., Conrado, E. & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4P's. *Harvard Business Review*. 2013, Jan/Feb.

Found, P. & Harrison, R. (2012). Understanding the lean voice of the customer. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3 (3), 251–267.

Garver, M. S. (2001). Listening to customers. *Mid- American Journal of business*. 16 (2), 41-54.

Gower, K. K. (2006). Public relations research at the crossroads. *Journal of Public Relations Research*. 18 (2), 177-190.

Grunig, J. E. (1993). Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19 (2), 121–139.

Grunig, J. E. & Huang, Y.-H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. Teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (toim.) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Erlbaum: Mahwah, NJ, 23–53.

Grönroos, C. & Helle, P. (2012). Return on relationships: conceptual understanding and measuring of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (5), 344–359.

Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20 (4), 315–330.

Gummesson, E. (2006). Many-to-many marketing as grand theory: a Nordic school contribution. Teoksessa Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (toim.) *The Service-Dominant logic of Marketing: dialog, debate and directions*. M.E. Sharpe: NY.

Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23 (3), 311–327.

- Heath, R. L. (2013). The journey to understand and champion OPR takes many roads, some not yet well traveled. *Public Relations Review*, 39 (2013). 426–431.
- Heath, R. L. & Coombs, T. W. (2006). *Today's public relations: an introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 472-484.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Ho, A., Sharma, P. & Hosie, P. (2015). Exploring customers' zone of tolerance for B2B professional service quality. *Journal of Services Marketing*. Vol. 29 (5), 380–392.
- Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Huang, C. & Zhang, Y. (2013). Revisiting organization-public relations research over the past decade: theoretical concepts, measures, methodologies and challenges. *Public Relations Review*. (39), 85–87.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25 (2), 199–214.
- Jyväskylän yliopisto. (2015). yhteisöviestinnän oppiaineen kuvaus. Viitattu 13.9.2015.
<https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/yvi>
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 181–198.
- Ledingham, J. A. (2008). A chronology of organization-stakeholder relationships with recommendations concerning practitioner adoption of the relational perspective. *Journal of Promotion Management*, 243–262.

- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: dimensions of organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55–65.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: defining the role of communication in the practice of relationship management. Teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S.D. (toim.) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Erlbaum: Mahwah, NJ. 55–69.
- Lillrank, A. (2012). Managing the interviewer self. Teoksessa Gubrium, J.F, Holstein, J. A., Marvasti A. B. & McKinney K. D. (toim.) *The SAGE Handbook of Interview Research: the complexity of the craft*. 2. painos. Los Angeles: SAGE, 281–294.
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L. & Lähteenmäki, M. (2013). Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39, 248–250.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 315–331.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. New York: Cambridge University Press.
- Macnamara, J. (2013). Beyond voice: audience-making and the work and architecture of listening as new media literacies. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 27 (1), 160–175.
- Mandjak, T., Szalkai, Z., Neumann-Bodi, E., Magyar, M. & Simon J. (2015). Emerging relationships: how are they born? *Industrial Marketing Management*, [http:// dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031](http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031)
- The Melbourne Mandate. (2012). *The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management*, Global Alliance for Public Relations and Communication Management, [http:// www.melbournemandate.globalalliancepr.org/](http://www.melbournemandate.globalalliancepr.org/) (11.9.2015).
- Melton, H. & Hartline, M. D. (2015). Customer and employee co-creation of radical service innovations. *Journal of Services Marketing*, 29 (2), 112–123.
- Mickelsson, K.-J. (2013). Customer activity in service. *Journal of Service Management*. 24 (5). 534–552.

- Miller, H. (2000). Managing customer expectations. *Information Systems Management*, 17(2), 92–95.
- Mittilä, T. (2002). Whose expectations count? *Proceedings of the 18 th IMP Conference*, Dijon, France, September.
- Mittilä, T. & Järvelin, A.-M. (2001). Expectation management in business relationships: strategies and tactics. In *Proceedings of the 17th IMP Conference*, Oslo, Norway, September.
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2014). Public relations as expectation management. *Journal of Communication Management*, 18 (3), 222–239.
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. L. (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27 (1), 81–99.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200–212.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Osborne, P. & Ballantyne, D. (2012). The paradigmatic pitfalls of customer-centric marketing. *Marketing Theory*, 12 (2), 155-172.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pohl, G. M. (2010). Relationship management projects public relations image: Analysis of living history and dreams from my father. Teoksessa R. L. Heath (toim.) *The SAGE handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 383–393.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Service Management*. 40. 195–196.
- Robledo, M. A. (2001). Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1), 23–31.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 424–431.

Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 9–36.

Sawhney, M. (2006). Going beyond the product: defining, designing, and delivering customer solutions. Teoksessa Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (toim.) *The Service-Dominant logic of Marketing: dialog, debate and directions*. NY: M.E. Sharpe. 365–380.

Smirnova, M., Salmi, A. & Blomquist K. (2012). The notion of expectations in B2B relationships. *Proceedings of the 28th IMP Conference, Rome, Italy, September*.

Smith, B.G. (2009). *Integrating strategic relationship management: Evaluating public relations as relationship management in integrated communication*. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.

Stoker, K. (2014). Paradox in public relations: why managing relating makes more sense than managing relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 344–358.

Storbacka, K. & Lehtinen, R. (1997). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Strandvik, T. & Heinonen, K. (2015). Essentials of customer dominant logic. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School – Service marketing and management for the future*. Helsinki: CERS, Hanken, 111–130.

Strandvik, T. & Holmlund, M. (2015). We might know what we are selling, but do we know what the customer is buying? Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School – Service marketing and management for the future*. Helsinki: CERS, Hanken, 205–218.

Swart, C. (2012). Building organization-public relationships: towards an understanding of the challenges facing public relations. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 38 (3), 329–348.

Theaker, A. & Yaxley, H. (2013). *The public relations strategic toolkit: an essential guide to successful public relations practice*. New York, NY: Routledge.

Tolvanen, K., Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2013). The legitimacy of the media industry– what do advertisers expect? *Journal of Media Business Studies*, 10 (2), 17–37.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Valli, R. (2015). Numeroiden kautta kuvataan todellisuutta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 223–241.

Van Dijk, W. W., Zeelenberg, M. & Van der Pligt, J. (2003). Blessed are those who expect nothing: lowering expectations as a way of avoiding disappointment. *Journal of Economic Psychology*, 24 (4), 340–354.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40 181–187.

Wa Chan, K., Yim, C. H. B. & Lam, S. S. K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74, 48–64.

Weber, L. & Mayer, K. J. (2011). Designing effective contracts: exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36 (1), 53–75.

White, C., Woodfield, K. & Ritchie, J. (2003). Reporting and presenting qualitative data. Teoksessa Ritchie, J. & Lewis, J. (toim.) *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. London: Sage, 287–320.

Willis, P. (2014). Preach wine and serve vinegar: public relations, relationships and doublethink. *Public relations review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.004>

Woodruff, R. B., Cadotte, E. R. & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction process using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20 (3), 296–304.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 1–12.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

LIITE 1

Liite 1 Teemahaastattelujen suunnitelma

Taustoittavat kysymykset:

- Haastateltavan esittely
- Mikä merkitys Kohdeyrityksen edustamalla toimialalla on organisaatiollesi?
- Mikä on organisaatiosi tavoite Kohdeyrityksen edustaman toimialan suhteen?
- Miksi valitsitte Kohdeyrityksen palveluntuottajaksenne? / Mistä syistä olette pysyneet Kohdeyrityksen asiakkaana?

Teema 1: Asiakassuhde

Asiakassuhteen, Kohdeyrityksen palvelutuotannon kuvailua

- Mitä pullonkauloja / Onnistumisia asiakassuhteessa on?
- Yhteistyön merkitys ja muodot asiakassuhteessa?

Tarpeiden tunnistaminen

- Onko Kohdeyrityksellä riittävä kokonaiskuva (toimintanne arvot, arvonluonti, liiketoimintaympäristö,..?)

Aktiivisuus tarpeiden kuunteluun?

- Miten aktiivisuutta voisi kehittää?

Oma roolinne palveluprosessissa?

- Entä tuotekehityksessä?

Miten asiakassuhdettanne voisi mielestänne kehittää?

Teema 2: Viestintä

Miten luonnehtisitte nykyistä vuorovaikutusta Kohdeyrityksen kanssa?

- Pullonkauloja / Onnistumisia
- Lähestyttävyyys
- Aktiivisuus
- Tiedontarpeisiin vastaaminen
- Palauteprosessit

- Markkinointiviestintä
- Sosiaalinen media
- Puskaradio?

Onko Kohdeyritys lunastanut viestinnässä antamansa lupaukset?

Viestinnän luotettavuus?

Viestinnän kuuntelevuus?

Toiveita viestinnän suhteen?

Teema 3: Tulevaisuus

Kohdeyrityksen toimialan kehitys ja siihen liittyvät tarpeet tulevaisuudessa?

Oman toimialanne kehitys ja siihen liittyvät tarpeet?

Kohdeyrityksen kehityssuunnat

- Asiakkaan kuuntelun kehittäminen tulevaisuudessa?

Muuta mahdollista lisättävää?

LIITE 2

Liite 2 Fokusryhmäkeskustelun runko

Esittelyt

Nimi, työssäoloaika, montako asiakkuutta ja keskimääräiset työtehtävät

Asiakassuhde

Miten toimivaksi arvioisitte asiakassuhteen?

- Pullonkaulat ja onnistumiset?
- Miten hyvin asiakas ja asiakkaan tarpeet tunnetaan?

Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat asiakassuhteeseen?

- Asiakastyytyväisyystutkimuksissa asiakkaat kokivat tärkeäksi mm. seuraavat tekijät miten ne näkyvät asiakassuhteessa / työssänne?
 - Luotettavuus
 - Aloitteellisuus
- Viestinnän merkitys hyvälle asiakassuhteelle?

Mitä odotuksia arvelette asiakkailla olevan asiakassuhteen osalta?

Asiakasviestintä

Millaista vuorovaikutusta Kohdeyrityksen ja asiakkaiden välillä on?

- Onko viestintä toimivaa?

Vastaako asiakasviestintä nykyisellään asiakkaiden tarpeisiin?

- Onko viestintää riittävästi?
- Miten viestintää voisi parantaa?

Millaista asiakasviestintää asiakkaat teiltä odottavat?

Tulevaisuus

Miten ajattelette asiakkaiden odotusten kehittyvän tulevaisuudessa:

- asiakaspalvelun suhteen?
- asiakasviestinnän suhteen?

Mitä kehitettävää yrityksellä on asiakaspalvelun laadun takaamiseksi tulevaisuudessa?