

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**ASIAKKAAN SITOUTUMISEN MERKITYS  
KONSULTOINTIPALVELUISSA ASIAKASSUHTEEN ERI  
VAIHEISSA**

**Case KJV Oy**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Riku Vikman

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	VIKMAN, RIKU
Tutkielman nimi:	ASIAKKAAN SITOUTUMISEN MERKITYS KONSULTOINTIPALVELUISSA ASIAKASSUHTEEN ERI VAIHEISSA: Case KJV Oy
Pro gradu -tutkielma	83 sivua, 9 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2015
Avainsanat:	Asiakkaan sitoutuminen, asiakassuhteen vaiheet, konsultointipalvelut

---

Pitkäaikaisia asiakassuhteita ylläpitävät yritykset menestyvät paremmin kilpailluilla markkinoilla. Erityisesti konsultointipalveluissa pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat useimmiten kannattavampia molemmille osapuolille kuin jatkuva vaihtaminen. Tällöin osapuolet ovat sitoutuneita jatkamaan asiakassuhdetta ja pystyvät hyödyntämään toisen osapuolen osaamista tehokkaammin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida asiakkaan sitoutumisen merkitystä konsultointipalveluissa asiakassuhteen eri vaiheissa.

Sitoutumisen saavuttaminen on kuitenkin aikaa vievää ja siihen liittyy olennaisesti luottamuksen rakentuminen ja molempien osapuolten tyytyväisyys. Aikaisempien tutkimusten pohjalta sitoutumisen on todettu johtuvan asiakkaan kokemista asiakassuhdehyödyistä sekä palveluntarjoajan asiakassuhteen ylläpidon keinoista. Tutkimuksessa myös vertaillaan, miten nämä sitoutumiseen johtavat tekijät eroavat asiakassuhteen eri vaiheissa.

Tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä kymmenestä teemahaastattelusta: yhdeksästä asiakashaastattelusta sekä palveluntarjoajan toimitusjohtajan haastattelusta. Asiakkaat on jaoteltu yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa neljään asiakassuhdevaiheeseen: aloitusvaiheeseen, kehitysvaiheeseen, ylläpitovaiheeseen ja lopetusvaiheeseen. Luokittelussa on käytetty apuna aikaisempia tutkimuksia asiakassuhteen vaiheista sekä palvelu- että teollisuudenaloilta. Sitoutumiseen liittyviä asiakassuhdehyötyjä ja ylläpidon keinoja on vertailtu asiakasvaiheittain.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville teemoja, joihin asiakassuhdehyödyt ja yrityksen asiakassuhteen ylläpidon keinot näyttävät liittyvän. Asiakassuhteen aloitusvaiheessa painottuvat erityisesti luottamus- ja erikoiskohteluhyödyt, jotka ilmenevät esimerkiksi palveluntarjoajan asiantuntemuksena tai viestinnän tehokkuutena. Kehitys- ja ylläpitovaiheessa selvästi merkittävämmässä asemassa ovat sosiaaliset hyödyt, jotka ilmenevät mukavuutena puhua esimerkiksi henkilökohtaisen talouden hoidosta. Lopetusvaiheessa asiakassuhteen loppumiseen liittyvänä tekijänä näyttäisi olevan ennemminkin sosiaalisten hyötyjen puute.

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Konsultointipalveluiden ominaispiirteet.....	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	7
<b>2 ASIAKKAAN SITOUTUMINEN JA ASIAKASSUHTEEN VAIHEET .....</b>	<b>10</b>
2.1 Suhdemarkkinoinnista asiakkaan sitoutumiseen.....	10
2.1.1 <i>Transaktiomallista ostaja–myyjä -suhteeseen .....</i>	<i>10</i>
2.1.2 <i>Ostaja–myyjä -suhteen rakentumisen pohjana luottamus ja sitoutuminen .....</i>	<i>12</i>
2.1.3 <i>Asiakassuhdehyödyt sitoutumisen edellytyksenä .....</i>	<i>14</i>
2.1.4 <i>Asiakassuhteen ylläpito sitoutumisen edellytyksenä.....</i>	<i>17</i>
2.2 Asiakassuhteen piirteet ja vaiheet.....	21
2.2.1 <i>Asiakassuhteen piirteet ja koostumus.....</i>	<i>21</i>
2.2.2 <i>Asiakassuhteen vaiheet .....</i>	<i>23</i>
2.3 Sitoutumisen merkitys liiketoiminnassa .....	31
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	32
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä .....	35
3.1.1 <i>Kvalitatiivinen tutkimus.....</i>	<i>35</i>
3.1.2 <i>Teemahaastattelu .....</i>	<i>36</i>
3.2 Caseyrityksen valinta ja esittely .....	36
3.3 Aineiston luominen haastatteluilla.....	37
3.4 Aineiston analyysi ja tulkinta .....	40
3.5 Luotettavuuden arviointi.....	41
<b>4 SITOUTUMINEN KONSULTOINTIPALVELUISSA .....</b>	<b>44</b>
4.1 Asiakassuhdehyötyjen merkitys asiakkaille asiakkuuden eri vaiheissa.....	44
4.1.1 <i>Luottamushyödyt .....</i>	<i>44</i>
4.1.2 <i>Sosiaaliset hyödyt.....</i>	<i>52</i>
4.1.3 <i>Erikoiskohteluhyödyt .....</i>	<i>58</i>
4.2 Asiakassuhteen ylläpitokeinojen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa.....	64
4.2.1 <i>Asiakassuhdeinvestoinnit .....</i>	<i>64</i>
4.2.2 <i>Avoin viestintä.....</i>	<i>66</i>
4.2.3 <i>Asiakassuhteiden johtaminen .....</i>	<i>70</i>
4.3 Johtopäätökset ja tutkimustulosten arviointi .....	75
<b>5 YHTEENVETO .....</b>	<b>79</b>

<b>Lähteet .....</b>	<b>84</b>
Liite 1: Teemahaastattelun runko .....	91
Liite 2: Kuviot ja taulukot.....	92

## **Kuviot**

Kuvio 1: Siirtymä transaktiomallista suhdemarkkinointiin ja ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen.....	12
Kuvio 2: Ostajan ja myyjän välinen suhde .....	14
Kuvio 3: Asiakkaan sitoutumiseen johtavat tekijät.....	20
Kuvio 4: Asiakassuhteen komponentit.....	23
Kuvio 5: Asiakassuhteen vaiheet.....	30
Kuvio 6: Teoreettisen viitekehityksen synteesi.....	34
Kuvio 7: Luottamukseen viittaavat teemat.....	51
Kuvio 8: Sosiaalisiin hyötyihin viittaavat teemat.....	57
Kuvio 9: Erikoiskohteluhyötyihin viittaavat teemat .....	63
Kuvio 10: Asiakassuhdeinvestointeihin viittaavat teemat .....	66
Kuvio 11: Avoimeen viestintään viittaavat teemat .....	70
Kuvio 12: Asiakassuhteen johtamiseen viittaavat teemat .....	74
Kuvio 13: Asiakkaiden kertomuksista tunnistetut teemat asiakassuhdehyödyistä ja ylläpidon keinoista .....	75
Kuvio 14: Asiakassuhdehyötyjen ja ylläpitokeinojen teemat asiakassuhteen eri vaiheissa	79

## **Taulukot**

Taulukko 1: Asiakassuhteen vaiheet palvelualoilla, vaiheiden lukumäärän, toimialan ja luokittelun mukaan .....	24
Taulukko 2: Asiakassuhteen vaiheet teollisuudenaloilla, vaiheiden lukumäärän ja luokittelun mukaan .....	26
Taulukko 3: Haastateltavat asiakkaat ja palveluntarjoaja .....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Konsultointipalveluiden ominaispiirteet

Asiantuntijatyön merkitys on korostunut yhteiskunnan palveluvaltaistumisen seurauksena. Asiantuntijatyölle ominaista on uuden tiedon luominen, tiedon työstäminen ja jalostaminen. (Pietiläinen 2005, 14). Nykypäivän organisaation on mukauduttava nopeasti olosuhteiden muutoksiin. Tästä syystä yhä useampi yritys pyrkii joustavampaan kustannusrakenteeseen, joka tarkoittaa mahdollisimman pieniä kiinteitä kustannuksia. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yhä useampi toiminto on ulkoistettu yrityksen ulkopuolelle.

Vaikka yritysten organisaatiorakenne on muuttunut, yrityksillä on edelleen tarve samoille palveluille kuin ennenkin. Markkinoille on vapautunut tilaa uusille asiantuntijuutta tarjoaville palveluille. Asiantuntijayritysten palveluita käyttämällä asiakasyritys voi edelleen käyttää ammattilaisia ongelmiansa ratkaisemiseen, mutta heidän ei tarvitse kantaa korkeita kiinteitä kustannuksia kyseisen palvelun tuottamisesta itse vaan suosivat tällöin dynaamisia resursseja (Ambrosini & Bowman 2009, 30).

Asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä on hyvin monenlaisia ja toimialat vaihtelevat lääkäripalveluista ohjelmistojen suunnitteluun. Asiantuntijayritykset voivat olla myös hyvin eri kokoisia, jotkin ovat monikansallisia valtavia organisaatioita ja jotkut taas muutaman avainhenkilön muodostamia organisaatioita, joiden osaaminen on sidonnainen jollekin kapealle osaamisalueelle. Tyypillisimpiä liiketalouden alalla esiintyviä asiantuntijayrityksiä ovat laki-, konsultointi-, taloushallinto-, kirjanpito- tai mainospalvelut (Pietiläinen 2005, 16). Tässä tutkielmassa puhuttaessa konsultointipalveluista, tarkoitetaan lähinnä liikkeenjohdon konsultointia sekä taloushallintoa.

Konsultoinnissa käsiteltävät asiat sisältävät usein arkaluonteista tietoa yrityksen taloudesta, asiakkaista ja kannattavuudesta, ja näin ollen asiakassuhteen muodostumiseen vaaditaan luottamus toiseen osapuoleen. Luottamuksen muodostuminen on hidas prosessi, joten mahdolliset hyödyt saavutetaan usein vasta,

kun asiakassuhde on riittävän pitkälle kehittynyt (Ford & et. 2011, 115). Tästä syystä pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yleisiä konsultointipalveluissa (Halinen 1997, 3).

Tämän tutkielman aihealue sijoittuu markkinoinnin akateemisessa kentässä suhdemarkkinoinnin alle. Suhdemarkkinointi ja palveluvaltainen logiikka (service-dominant logic) ovat jo pitkään olleet keskeinen suuntaus markkinoinnissa. Perusajatuksena on siirtyminen yksittäisiin transaktioihin tähtäävästä markkinoinnista pitkäaikaisen liikesuhteen hoitoon. (Vargo, Lusch & Gummesson 2010, 11). Dwyer (1987) ja Frazier (1988) ovat jakaneet liikesuhteet kahteen osaan: markkinaehtoisiin liikesuhteisiin ja suhde-ehtoisiin liikesuhteisiin. Markkinaehtoiset liikesuhteet ovat hintakeskeisempiä ja siinä toimittajia on useampia, kun taas suhde-ehtoiset liikesuhteet perustuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisiin resursseihin.

Suhdemarkkinoinnissa on tavoitteena luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteisarvon luomiseksi palveluntarjoajan täytyy tuntea asiakkaansa ja olla läheisessä kontaktissa, jotta tämä pystyy luomaan palvelun asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Palveluntarjoajalta vaaditaan laadukasta ja todenmukaista viestintää. Calonius (1988, 101) korostaa tutkimuksessaan, että yrityksen tulisi lupauksen antamisen sijaan keskittyä niiden pitämiseen. Jotta palvelu voidaan luoda asiakkaan tarpeiden mukaiseksi ja tunnistaa tiedostamattomat tarpeet, tarvitaan säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaaseen ja järjestelmällistä asiakastiedon keräämistä. Myös asiakastiedon kerääminen on informaatioteknologian kehittymisen myötä helpottunut huomattavasti ja asiakkaasta saatua tietoa pystytään tallentamaan yhä monipuolisemmin välinein (Berry 1995, 238). Asiakastieto ei kuitenkaan ole sidoksissa teknologiaan, vaan se voi olla yrityksen työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa.

Asiakastiedon kerääminen ei kuitenkaan yksinään ratkaise mitään, vaan sitä tulee osata käyttää oikealla tavalla hyväkseen. Näin voidaan tehdä tuloksellista liiketoimintaa pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa. Pitkät asiakassuhteet helpottavat yrityksen budjetointia ja tasaavat kassavirtaa. Suhdemarkkinointi ottaa huomioon myös toimijoiden omat verkostot ja pyrkii hyödyntämään niitä. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan käsitellä verkostojen vaikutusta, koska huomio keskittyy asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen ja suhteen komponenttien tarkasteluun.

Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava juuri konsultointipalveluissa, koska usein tuloksia saavutetaan vasta, kun asiakassuhde on jatkunut tarpeeksi pitkään. On yleisesti ottaen kustannustehokkaampaa palveluyritykselle säilyttää olemassa olevat asiakkaat kuin hankkia uusia (Berry 1983, 25; Grönroos 1990a, 5; Reicheld 1996, 37).

Konsultointipalveluiden tunnuspiirre on, että molemmat osapuolet saavat asiakassuhteesta jotain sellaista, mitä toinen palveluntarjoaja ei pystyisi ainakaan lyhyellä aikavälillä tarjoamaan. Konsultointiyrityksen täytyy oppia tuntemaan asiakkaan tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet paremmin. Epäonnistuminen palvelussa tai kilpailijan oikea-aikainen yhteydenotto saattaa tällöin katkaista asiakassuhteen. Bowen (1990, 49) on jakanut palvelut kolmeen luokkaan asiakkaan osallistumisen ja räätäläinöinnin mukaan: korkean osallistumisasteen henkilökohtaiset palvelut, puolistandardoidut palvelut ja täysin standardoidut palvelut. Konsultointipalvelut kuuluvat lähes poikkeuksetta korkean osallistumisasteen palveluihin, vaikka joitain toimintoja tai tehtäviä voidaan myös standardoida.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkittavasta aineistosta sitoutumisen tunnuspiirteitä ostaja–myyjä -suhteessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu suhdemarkkinoinnin, asiakkaan sitoutumisen ja asiakassuhteen vaiheiden teorioiden ympärille. Suhdemarkkinointiin liittyy olennaisesti yrityksen koko toiminnan näkeminen suhdeverkostojen kautta, mutta tässä tutkielmassa keskitytään vain asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen ja näiden väliseen viestintään ja asiakastiedon hyödyntämiseen. Tarkastelu rajautuu tähän suhteeseen, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa, mitkä tekijät ja teemat ovat oleellisimpia sitoutumisen lähteitä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta.

Aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet sitoutumista muilla toimialoilla, kuten teollisuudessa tai kuluttajamarkkinoinnissa, mutta konsultointipalveluissa vastaavanlaista tutkimusta ei ole suoritettu (Sweeney & Webb 2007, 487). Kolme asiakassuhdehyötyä (Gwinner & ym. 1998, 109) ja kolme asiakassuhteen ylläpidon keinoa (Smith 1998, 14) ovat aikaisemman tutkimuksen perusteella osoittautuneet

tärkeimmiksi tekijöiksi sitoutumisen muodostumisessa (Dagger & ym. 2011, 278). Asiakassuhdehyötyjen kohdalla on tärkeä ymmärtää käsitteellinen ero asiakashyötyjen ja asiakassuhdehyötyjen välillä. Asiakashyötyjä voivat olla esimerkiksi taloudellinen hyöty, funktionaalinen hyöty tai emotionaalinen hyöty, kun taas asiakassuhdehyödyt viittaavat toistuvien liiketoimien johdosta syntyviin hyötyihin.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa on tutkittu esiintykö haastatteluin kerätyssä aineistossa näitä kuutta tekijää: luottamushyötyjä, sosiaalisia hyötyjä, erikoiskohteluhyötyjä, asiakassuhdeinvestointeja, avointa viestintä ja asiakassuhteen johtamista. Kolme ensimmäistä, eli asiakassuhdehyödyt on tutkittu haastatteleamalla palveluntarjoajan asiakkaita, ja kolme jälkimmäistä, asiakassuhteen ylläpidon keinot, on tutkittu yhteistyössä palveluntarjoajan toimitusjohtajan.

Sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen ulkopuolisten asiakkaiden sitoutumista, ei sisäistä henkilöstön sitoutumista. Toisekseen tämä tutkimus rajoittuu B2B-liiketoimintaan ja erityisesti liikkeenjohdon konsultointipalveluihin. Empiirisessä osuudessa rajausta kohdistuu caseyritykseen ja tämän asiakasportfolioon. Aineistosta saadaan kokonaiskuva siitä, ovatko palveluntarjoajan asiakkaat sitoutuneita ja miten se näkyy. Tutkimuksessa on myös otettu huomioon miten merkitykset eroavat asiakassuhteen eri vaiheissa. Haastateltavat on valittu asiakassuhteen keston ja laadun mukaan.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitellään tekijät, jotka saavat asiakkaan sitoutumaan yrityksen toimintaan. Aikaisemman tiedon pohjalta määritetään ne tekijät, joilla asiakas voidaan määritellä sitoutuneeksi yritykseen. Teorian pohjalta esiin nousseita tekijöitä pyritään löytämään empiirisestä tutkimusaineistosta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida asiakkaan sitoutumisen merkitystä konsultointipalveluissa asiakassuhteen eri vaiheissa. Teoreettisessa viitekehyksessä tekijät on jaettu kahteen osaan: asiakassuhdehyötyihin ja asiakassuhteen ylläpidon keinoihin. Asiakassuhteiden vaiheiden jaottelussa on käytetty aikaisempia tutkimuksia. Tekijöitä on tutkittu pirkanmaalaisen konsultointipalveluita tarjoavan yrityksen asiakasportfolion ja liikkeenjohdon näkökulmista. Tutkimuksen tarkoitukseen liittyy kaksi tutkimuskysymystä:



- 1) Millainen on asiakassuhdehyötyjen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa?
- 2) Millainen on asiakassuhteen ylläpidon keinojen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta siihen, onko tutkimusaineiston asiakkaiden haastatteluissa havaittavissa teoreettisessa viitekehyksessä mainittuja tekijöitä ja kuinka merkityksellisiä nämä ovat. Toisessa tutkimuskysymyksessä pyritään selvittämään onko tutkimusaineiston palveluntarjoajan haastattelussa havaittavissa teoreettisessa viitekehyksessä mainittuja tekijöitä.

## 2 ASIAKKAAN SITOUTUMINEN JA ASIAKASSUHTEEN VAIHEET

### 2.1 Suhdemarkkinoinnista asiakkaan sitoutumiseen

#### 2.1.1 Transaktiomallista ostaja–myyjä -suhteeseen

Leonard Berry esitteli *suhdemarkkinoinnin* käsitteen palvelumarkkinoinnin kirjallisuudessa vuonna 1983 (Grönroos 2007, 23). Historiallisesti suhdemarkkinointia on kuitenkin ollut olemassa niin pitkään kuin kauppaa on käyty. Teollinen vallankumous kuitenkin eriytti valmistajan ja kuluttajan vuosikymmeniksi, mutta asiakkaiden mieltymysten pirstaloituminen on johtanut tilanteeseen, jossa asiakas ja palveluntarjoaja ovat jälleen läheisessä yhteistyössä. (Grönroos 2004, 99). Palveluiden markkinoinnissa laatu on hyvin merkittävässä asemassa. Sitä on myös erittäin haastava mitata, koska asiakkaan kokeman palvelun laatu liittyy aina asiakkaan odotuksiin ja havaintoihin palvelusta. (Parasuraman & ym 1985, 44.) Erityisesti suhdemarkkinoinnin sovelluksia on tutkittu B2B markkinoinnissa, kun on huomattu, että yhteistyö sidosryhmien kanssa auttaa yrityksiä parempiin lopputuloksiin. B2B-liikesuhteiden akateemisen tutkimuksen uranuurtajia ovat olleet *Industrial Marketing and Purchasing Groupin* edustajat (IMP-Group), jotka 1980-luvulla huomasivat ostaja–myyjä -suhteen toistuvien transaktioiden merkityksen.

Suhdemarkkinoinnissa korostetaan erityisesti nykyisten asiakkuuksien ylläpitoa ja kehittämistä nopeiden yksittäisten transaktioiden sijaan (Berry 1983, 25; Egan 2011, 48; Krasnikov & ym. 2009, 72). Liike-elämässä on tapahtunut siirtymä lyhyen aikavälin hyötyjen tavoittelusta pitkän aikavälin hyötyjen löytämiseen. Se mikä aiemmin ostettiin sieltä, mistä edullisimmin saatiin, saattaa erilaisten tehostamiskeinojen, kuten JIT:n (Just-in-time) tai ESI:n (Early Supplier Involvement) myötä vaikuttaa jopa negatiivisesti yrityksen toimintaan (Möller, K & Wilson, D. 1995, 19).

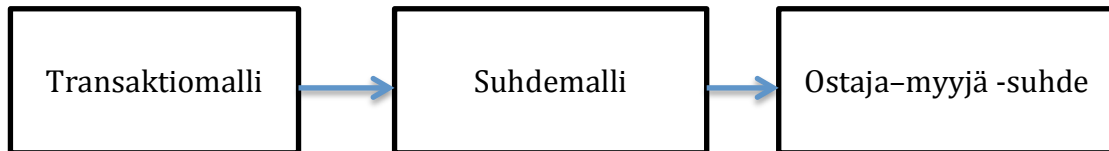
Suhdemarkkinoinnissa pyritään näkemään yrityksen toiminta laajemmassa mittakaavassa kuin perinteisessä transaktiomarkkinoinnissa, jossa asiakas on asiakas vasta ollessaan markkinoinnin kohteena. Suhdemarkkinoinnin lähtökohta on, että suhde

asiakkaaseen on olemassa jatkuvasti (Grönroos 2000, 34). Erityisesti palveluiden markkinoinnissa asiakkaiden luottamus on usein rakentunut aikaisempien kokemusten varaan (Berry 1995, 242). Myös suhteen lopettaneet asiakkaat ovat tärkeitä, koska riittävällä asiakastiedolla voidaan saada selville mahdolliset puutteet palvelussa ja näin ollen voidaan estää tulevat asiakkuuden loppumiset. Suhdemarkkinoinnissa asiakkuus ei lopu siihen, kun asiakas ostaa joltakin toiselta yritykseltä palvelun, vaan asiakkaan elinkaari täytyy nähdä pidemmällä aikavälillä ja pitää asiakas edelleen potentiaalisena tulevaisuuden kumppanina. (Roos 1999, 68). Yrityksellä täytyy siis olla käytössään keinoja tunnistaa asiakkaiden mieltymyksiä. Tämä voi tarkoittaa tehokasta ATK-järjestelmää, joka kerää jatkuvasti tietoa tai ihan vain yrityksen työntekijän sosiaalisia taitoja tunnistaa asiakkaiden tarpeita. Asiakas valitsee sen palveluntarjoajan, jonka ratkaisut sopivat hänen tarpeisiinsa paremmin kuin muiden palveluntarjoajien ratkaisut. Suhdemarkkinointi on saanut osakseen myös kritiikkiä sen soveltamisen vaikeudesta kaikille toimialoille (Ward & Dagger 2007, 281).

Grönroosin (2007) mukaan suhdemarkkinointi perustuu käsitykseen luottamuksesta yhteistoimintaan tunnettujen asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteiden luomisen tutkimus keskittyi aikaisemmin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, mutta myöhemmin on huomattu, että tyytyväisyys on vain yksi osa luottamuksen ja sitoutumisen rakentamista (Garbarino & Johnson 1999, 82; Oliver 1999, 33). Väliaikaista tyytyväisyyttä voidaan saavuttaa alemmilla hinnoilla tai muulla erikoiskohtelulla, mutta pitkäaikaista molemminpuolista hyötyä luodaan asiakkaan syvemmillä sitoutumisella organisaatioon (Dagger & David 2012, 448).

Suhteiden merkitys korostui akateemisessa kirjallisuudessa 1980-luvulla, kun perinteiset markkinoinnin kilpailukeinot eivät tarjonneet vastausta kiristyvän kilpailun tilanteeseen, mutta silti jotkin yritykset menestyivät paremmin kuin toiset. Ensimmäisenä alettiin tutkia kahdenkeskeistä vaihdantaa toimittajan ja asiakkaan välillä (Häkansson 1982, 15). Kahdenkeskeisessä mallissa vaikuttavat tekijät luokiteltiin ympäristön, osapuolien, prosessin ja lopputuloksien tutkimukseen. Kahdenkeskeisistä suhteista laajennettiin nopeasti pitkänaikavälin suhteisiin ja lopulta mukaan tulivat myös verkostonäkökulma, jossa pyritään ottamaan huomioon useita samanaikaisesti vaikuttavia suhteita. (Möller & Wilson 1995, 27). Peppersin ja Rogersin (2011, 76) mukaan asiakassuhteiden hallinta perustuu neljään tehtävään: tunnistamiseen,

erottelemiseen, vuorovaikuttamiseen ja räätälöintiin. Suhdemarkkinoinnissa yrityksen rajat hämärtyvät ja yhteistyö asiakkaiden ja toimittajien kanssa syventyy (Gadde 2014, 51). Kuviossa 1 on esitetty kronologisessa järjestyksessä miten akateeminen tutkimus on historiassa muokkautunut.



Kuvio 1: Siirtymä transaktiomallista suhdemarkkinointiin ja ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen

Markkinoinnin akateemisessa kentässä on edetty yksittäisiin transaktioihin keskittyvästä markkinoinnin tutkimuksesta ensin suhteiden merkitysten tutkimiseen ja lopulta erityisesti ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen.

### 2.1.2 Ostaja-myyjä -suhteen rakentumisen pohjana luottamus ja sitoutuminen

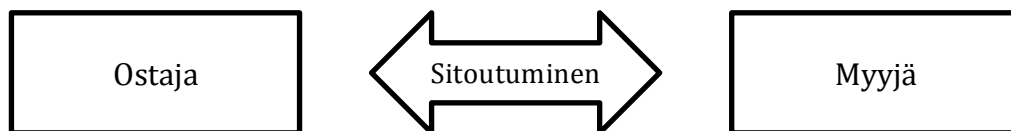
Sitoutumisen käsitteen muodostumisessa tärkeimpiä teoksia on Dwyerin, Schurrin ja Ohn (1987) tutkimus ostaja-myyjä -suhteen rakentumisesta. Tutkimuksen lähtökohtana on toistuvien transaktioiden yleisyys liiketoiminnassa. Tutkimuksessa on käytetty hyväksi organisaatioteorian käsitteitä. Tutkimuksessa saatiin selville, että suhteen ylläpito on yksi tärkeimpiä sitoutumiseen johtavia tekijöitä. Morgan ja Hunt (1994) loivat *Commitment-Trust -teorian*, jonka tuloksena saatiin selville, että *luottamus* ja *sitoutuminen* ovat avaintekijät liikesuhteen säilyttämiseen, suhteen ulkopuolisten kilpailijoiden vastustamiseen ja välttämään lyhytaikaista hyödyn maksimointia. Voidaan siis todeta, että luottamus ja sitoutuminen ovat sidosaineita ostajan ja myyjän välillä.

Moorman & ym. (1993, 3) ovat määritelleet luottamuksen sen haluna turvautua vaihdantakumppaniin johon hän luottaa. Luottamus voidaan määritellä esimerkiksi suhteen toisen osapuolen odotuksina siitä miten toinen osapuoli käyttäytyy jossakin tietyssä tilanteessa (Grönroos 2007, 40). Toisaalta taas luottamuksen rikkominen eli vastoin odotuksia käyttäytyminen aiheuttaa negatiivisemmän reaktion kuin tilanteessa, jossa luottamussuhdetta ei vielä ole muodostunut (Schurr & Ozanne 1985, 950). Asiakas kokee siis epävarmuuden vähentyvän kun hän ostaa yritykseltä, johon hän voi luottaa. Luottamus voi olla rakentunut aikaisempien konkreettisten kokemusten perusteella tai sitten luottamus voi olla rakentunut brändin tai markkinointiviestinnän kautta, jolloin asiakas saattaa luottaa yritykseen vaikka ei olisi vielä käyttänyt yrityksen palvelua tai tuotetta (Goldring 2010, 237).

*Sitoutumisesta* (Commitment) voidaan puhua silloin, kun yritys on kyennyt luomaan pitkäaikaisen asiakassuhteen, joka perustuu luottamukseen toimijoiden välillä. Tämä on helposti sekoitettavissa toiseen sitoutumisen käsitteeseen (Involvement), joka viittaa asiakkaan motivaatioon hankkia tietoa ennen ostopäätöstä (Dagger & David 2012, 449). Tässä tutkimuksessa puhuttaessa sitoutumisesta, tarkoitetaan ensimmäisenä mainittua (Commitment). Sitoutuminen sisältää näkökulman tulevaisuuteen ja viittaa suhteen stabiiliuteen ja kestävyYTEEN (Wilson & Mummalaneni, 1987). Sitoutuminen on usein tunneperäistä ja se yhdistää asiakkaan palveluntarjoajaan tunnistamisen ja kiintymisen johdosta (Fullerton 2011, 92).

Asiakassuhteen aikana yritys on oppinut asiakkaasta ja pystyy tarjoamaan tälle sopivampia tuotteita kuin kilpailijat. Asiakas taas on oppinut yrityksen toimintatavat ja näin ollen hän lähtökohtaisesti jatkaa yrityksen asiakkaana, ellei yritys petä luottamusta tai ellei kilpailijan palvelu ole uudempi tai mielenkiintoisempi (Homburg & ym. 2014 137). Asiakkaan on silloin kannattavampaa jäädä suhteeseen nykyisen palveluntarjoajan kanssa kuin vaihtaa palveluntarjoajaa (Grönroos 2007, 41). Vaihtamisesta aiheutuvat taloudelliset ja ajalliset kustannukset ovat korkeammat kuin pysyminen nykyisen, toimintatavoiltaan tutun, palveluntarjoajan asiakkaana (Lam & ym. 2004; Bodi-Schubert 2014). Kustannuksiin voi sisältyä piileviä kustannuksia kuten esimerkiksi uuden järjestelmän opettelu tai uuden sopimuksen avaamiseen tai vanhan sopimuksen lopettamiseen liittyviä kustannuksia.

Gwinner, Gremler ja Bitner (1998, 109) ovat tutkimuksessaan keskittyneet sitoutumiseen johtavien asiakassuhdehyötyjen selvittämiseen. Tutkimuksessa löydettiin kolme asiakassuhdehyötyä, joita asiakas kokee ollessaan liikesuhteessa: sosiaaliset hyödyt, luottamushyödyt ja erikoiskohteluhyödyt. Huomattavaa on, että asiakassuhdehyödyt eroavat asiakashyötyjen käsitteestä, joita ovat taloudelliset, toiminnalliset, emotionaaliset ja symboliset hyödyt (Rintamäki & ym. 2007, 625). Näiden asiakassuhdehyötyjen on todettu liittyvän positiivisesti asiakkaan sitoutumiseen yritykseen (Henning & Thureau 2002, 245). Toinen sitoutumiseen tarvittava tekijä on yrityksen oma toiminta asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Markkinoinnin akateemisessa kentässä on asiakassuhteen ylläpitoon tähtääviä tehtäviä tutkittu laajasti. David, Dagger ja Ng (2011) ovat tutkimuksessaan tiivistäneet asiakassuhteen ylläpidon kolmeen tehtävään: asiakassuhdeinvestoinnit, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen. Kuviossa 2 on havainnollistettu sitoutumisen merkitystä ostaja–myyjä -suhteessa.



Kuvio 2: Ostajan ja myyjän välinen suhde

Toistuvien transaktioiden seurauksena osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa. Palveluntarjoajan ja asiakkaan suhde elää jatkuvasti osapuolten tavoitteiden ja heidän investoimien resurssien mukaisesti (Ford & ym. 2010, 82). Sitoutuminen on ikään kuin liima asiakassuhteen osapuolten välillä. Sitoutumisena voidaan pitää pyrkimystä jatkaa voimassa olevaa asiakassuhdetta (Morgan & Hunt 1994).

### 2.1.3 Asiakassuhdehyödyt sitoutumisen edellytyksenä

*Luottamushyödyt* on todettu olevan merkittävin sitoutumiseen johtava tekijä (Gwinner & ym. 1998, 109; Dagger & ym. 2011, 278). Moorman, Desphande ja Zaltman (1993, 82) määrittelevät luottamuksen haluna turvautua vaihdantakumppaniin, jonka voi olettaa käyttäytyvän tietyllä tavalla. Luottavaisuudella tarkoitetaan epävarmuuden vähentymistä ja lisääntyneitä mukavuuksia toista osapuolta kohtaan, koska tämä tietää

mitä odottaa ja näin ollen odotukset ja kokemukset kohtaavat suuremmalla todennäköisyydellä (Rotter 1967, 651; Kenny & Fahy 2013, 195). Luottamus on myös kriittinen osa tiedon jakamista, joka on erityisen tärkeää konsultointipalveluissa projektien onnistumisen kannalta (Olsen 2011, 96). Peppersin ja Rogersin (2011, 80) mukaan luottamus on kahden tekijän määrittelemä: luonteenpiirteiden ja pätevyyden. Luonteenpiirteet viittaavat yhtenäisyyteen ja motiiveihin. Pätevyys taas viittaa kyvykkyyksiin, taitoihin ja näyttöihin.

Asiakassuhdehyötyjen tutkimuksissa esiintyy myös käsite psykologiset hyödyt, joiden voidaan todeta merkitsevän samaa kuin luottavaisuushyödyt (Sweeney & Webb 2006, 474). Jos asiakkaalla on aikaisempia kokemuksia palvelusta, ovat ne luoneet käsityksen siitä, mitä asiakas palvelulta jatkossa odottaa. Mikäli edellisissä kohtaamisissa on onnistuttu, on todennäköistä, että asiakas valitsee myös jatkossa kyseisen yrityksen palvelun. Markkinointiviestintä, maine ja brändi ovat tärkeitä tekijöitä, kun asiakkaalla ei vielä ole henkilökohtaista kokemusta palvelun käytöstä (Goldring 2010, 237).

O'Reilly, K. ja Eckert, J. (2014) tutkivat luottamuksen lisäämisen vaikutuksia marginaalisen markkinaosuuden omaavan rengasvalmistajan myyntiin commitment-trust -teorian avulla. Luottamuksen lisääminen näiden toimintojen avulla auttoi rengasvalmistajaa moninkertaistamaan myyntinsä Pohjois-Amerikassa. Asiakas voi siis luottaa yritykseen, vaikka ei olisikaan aiemmin käyttänyt yrityksen tuotteita tai palveluita. Moorman, Delphande ja Zaltman (1993, 93) ovat tutkineet tekijöitä, jotka kytkeytyvät luottamukseen. Tutkimuksen mukaan luottamus perustuu ihmisten välisiin tekijöihin, ei niinkään henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin. Merkittävin tekijä tutkimuksen mukaan on toimijoiden välinen yhtenäisyys ja rehellisyys. Toiseksi merkittävin tekijä on epävarmuuden vähentäminen esimerkiksi huolellisella ja johdonmukaisella palvelun selvittämisellä. Muita luottamukseen liittyviä tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat mm. asiantuntemus, ajankohtaisuus ja avoimuus.

*Sosiaaliset hyödyt* tarkoittavat tilanteita, joissa yrityksen työntekijästä on tullut asiakkaalle läheinen ja luotettava henkilö, minkä vuoksi asiakas kokee asioinnin helpoksi. Bagozzi (1975, 36) oli akateemisessa kirjallisuudessa ensimmäisten joukossa, joka teki erottelun psykologisten ja sosiaalisten hyötyjen välille. Sosiaaliset hyödyt aiheutuvat tekijöistä, kuten kiintymys, ystävyys ja jakaminen (Sweeney & Webb 2007,

476). Useat empiiriset tutkimukset ovat todenneet, että sosiaaliset sidokset vaikuttavat positiivisesti liikesuhteeseen (Bolton & ym. 2003; Haytko 2004; Nicholson & ym. 2001).

Suhde perustuu toimijoiden henkilökohtaiseen interaktioon ja asiakkaan epävarmuus palvelun laadusta madaltuu, kun hänellä on tunneside yrityksen edustajaan. Sosiaalisten hyötyjen voitaisiin siis todeta johtavan luottamukseen (Håkansson & Snehota 2000; Turnbull & ym. 1996). Hyötyä voidaan kritisoida yrityksen näkökulmasta, koska asiakkuus saattaa loppua työntekijän työsuhteen loppumisen myötä, jos side on henkilökohtainen eikä yrityksen kanssa. Ahn & ym. (2014) ovat tutkineet ystävyysmerkitystä kuluttajapuolella ja tutkimuksen tuloksena todettiin, että ystävyys vaikutti positiivisesti sitoutumiseen ja uskollisuuteen. Tämä ilmeni esimerkiksi suurempana toleranssina palvelussa esiintyneitä virheitä kohtaan.

*Erikoiskohteluhyödyillä* tarkoitetaan konkreettisempia hyötyjä. Ne voidaan rinnastaa akateemisessa kirjallisuudessa esiintyviin käsitteisiin taloudelliset tai funktionaaliset hyödyt. Erikoiskohteluhyödyt voivat olla myös esimerkiksi parempi laatuinen palvelun tarjoaminen tai muuten poikkeuksellista palvelua (Lyons & ym. 1990, 36). Asiakas on myös saattanut saavuttaa jonkin tietyn aseman yrityksen asiakkaana, jolloin häntä palkitaan alemmin hinnoin, nopeammalla tai muuten erityislaatuisella palvelulla, jotta suhde jatkuisi vastaisuudessakin (Han & ym. 1993).

Lentoyhtiöiden kanta-asiakaskortit tai luottokorttiyhtiöiden erikoispalvelut ovat konkreettisia esimerkkejä erikoiskohtelun hyödyntämisestä asiakkaan sitouttamiseksi. Evanschitzky & ym. (2012, 625) tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat sitoutuneita joko yritykseen tai yrityksen kanta-asiakasohjelmaan. Tutkimuksessa myös selvisi, että yritykseen sitoutuminen tuo asiakkaan uudelleen saman palveluntarjoajan luo, mutta sitoutuminen kanta-asiakasohjelmaan saa asiakkaan käyttämään enemmän palveluntarjoajan palveluita. Tässä tutkimuksessa keskitytään sitoutumiseen yritykseen. Asiakas on valmis pysymään yrityksen asiakkaana jatkossakin, koska tietää saavansa parempaa palvelua ja parempaa vastinetta uhrauksilleen kuin kilpailevilla palveluntarjoajilla (Patterson & Smith 2001, 442). Erikoiskohtelun ohella täytyy kuitenkin muistaa säilyttää asiakkaan kannattavuus pitkällä aikavälillä. Mikäli asiakas on saanut kerran tuotteen tai palvelun normaalia edullisemmin, saattaa hän odottaa etua



myös jatkossa, vaikka yritys olisi tarkoittanut edun vain tiettyyn yksittäiseen transaktioon. Tästä syystä on tärkeä erottaa tyytyväisyys ja sitoutuminen toisistaan, koska asiakkaan tyytyväisyyden painottaminen voi tehdä palveluntarjoajan palvelusta kannattamatonta (Oliver 1999, 36).

#### **2.1.4 Asiakassuhteen ylläpito sitoutumisen edellytyksenä**

Asiakassuhdeyhdyt määrittävät kuinka sitoutunut asiakas on palveluntarjoajaansa. Tärkeä tekijä asiakassuhdeyhdytjen saavuttamisessa myös tulevaisuudessa on asiakassuhteen ylläpito, joka tarkoittaa palveluntarjoajan toimenpiteitä asiakassuhteen jatkamiseksi. Suhdemarkkinoinnin tehokkaaseen asiakassuhteen ylläpitoon on määritelty kolme keskeistä tekijää: investoinnit asiakassuhteeseen, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen (Smith 1998, 14).

*Asiakassuhdeinvestoinneilla* tarkoitetaan esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmiä, uutta teknologiaa, infrastruktuuria tai muuta suhteen jatkuvuuteen tähtäävää toimenpidettä (Smith 1998, 6). Näiden investointien tulisi edistää ja helpottaa asiakkaan palvelukokemusta. Näin yritys pystyy viestimään, että se on valmis tekemään uhrauksia, jotta pitkäaikainen asiakassuhde voi jatkua ja että yritys pyrkii tekemään kaikkensa, jotta asiakas pysyy jatkossakin yrityksen asiakkaana. Andersonin ja Weitzin (1989, 313) tutkimuksen mukaan jos kumpikaan suhteen osapuolista ei ole valmis investoimaan suhteeseen, asiakassuhde itsessään ei ole tärkeä ja tavoitteet ovat usein lyhytkatseisia, koska osapuolet keskittyvät muihin tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Toisaalta taas, jos edes toinen osapuolista on valmis käyttämään resursseja suhteeseen, tämä on samalla merkki toiselle osapuolelle, että kyseinen toimija on motivoitunut jatkamaan suhdetta (Miyamoto & Rexha 2004, 317). Asiakassuhdeinvestointina voitaisiin nähdä myös palveluntarjoajan ja asiakkaan halu ja luottamus jakaa arvokasta tietoa keskenään (La Rocca & Snehota 2011, 79).

*Avoimella viestinnällä* viitataan asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen kaikenkertyyppiseen yhteydenpitoon ja viestintään. Anderson ja Narus (1990, 44) määrittelevät viestinnän merkityksellisen ja ajankohtaisen tiedon jakamisena liikekumppanin kanssa. Erityisesti viestinnällä tarkoitetaan liikesuhteessa tapahtuvaa

kaksisuuntaista viestintää, eikä niinkään yksisuuntaista massaviestintää tai tarkemmin massamainontaa (Olkkonen & ym. 2000, 403). Viestinnän on todettu vaikuttavan asiakkaan kokemaan luottamushyötyyn (Morgan & Hunt 1994, 24). Säännöllinen ja aktiivinen viestintä voi auttaa asiakasta ymmärtämään miksi hänen kannattaa olla juuri kyseisen palveluntarjoajan asiakkaana ja rohkaista asiakassuhteen jatkuvuuteen.

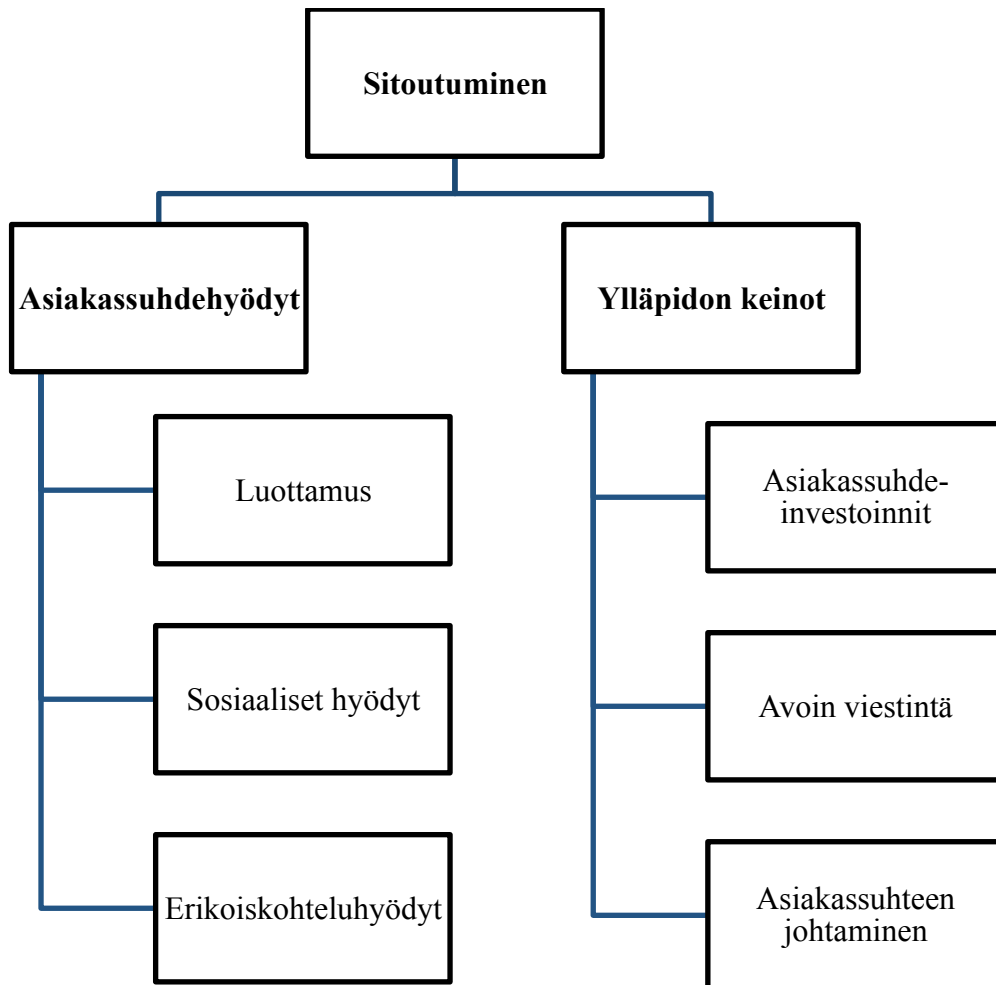
Viestinnän merkitys on tärkeä muistaa myös asiakkaalta yritykselle suuntautuvana viestintänä. Epäselvyys tai epäonnistuminen palvelussa saattaa aiheuttaa kiireellisen viestintätarpeen asiakkaalle, johon on pyrittävä vastaamaan mahdollisimman pian, jotta luottamus palveluun säilyy. Perinteinen massaviestintä on ollut jo pitkään murroksessa, koska perinteisen mainostamisen tehokkuus on heikentynyt liian suuren informaatiomäärän vuoksi. Nykyään kehittyneen informaatioteknologian myötä on mahdollista käyttää myös yksilöityä massaviestintää. (Grönroos 2007, 34.) Tutkimukset kuitenkin antavat ristiriitaista tietoa viestinnän merkityksestä asiakkaan sitouttamiseksi. Smithin (1998, 14) tutkimus on osoittanut, että avoimella viestinnällä on yhteys sitoutumiseen, mutta Dagger, David & Ng (2011, 278) eivät löytäneet tätä yhteyttä. Jälkimmäinen tutkimus tosin viittaa viestinnällä enemmän yritykseltä asiakkaalle suuntautuvana viestintänä, mikä voidaan kokea myös ärsyttäväksi tai tungetteleväksi.

*Asiakassuhteen johtaminen* tarkoittaa yrityksen aktiivisia ja tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä asiakassuhteen kehittämiseksi (Noordewier & ym. 1990, 92). Yritysten tulisi johtaa kumppanuuksiaan, suoriutuakseen paremmin heidän kanssaan (Anand & Khanna 2000, 316). Tämä tarkoittaa käytännössä etsimistä aktiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa parempia ja sopivampia ratkaisuja. Asiakkaan tulee saada riittävästi tietoa palvelusta, jotta hän pystyy tekemään päätöksiä.

Asiakassuhteen johtamista tapahtuu yleensä silloin, kun asiakas on jo yrityksen asiakas ja pyrkimyksenä on siirtyä yhdestä asiakkuuden vaiheesta toiseen. Tällöin tärkeää on asiakkaan vakuuttaminen. Se voi tarkoittaa ammattimaista henkilökohtaista myyntityötä tai riittävää tiedon saatavuutta palvelusta. Konkreettisena asiakassuhteen johtamistoimenpiteenä voi olla esimerkiksi lisämyynti tai saada asiakas ostamaan suunniteltua parempi palvelu tai tuote.

Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen on yksi tapa hyödyntää asiakassuhteen johtamista. Tällöin asiakas antaa valtuudet käyttää hänestä kerättyä dataa palvelun laadun parantamiseksi. Tämä voi viestiä asiakkaalle siitä, että yritys on sitoutunut tarjoamaan reilua ja jatkuvaa palvelua. Tutkimusten mukaan asiakassuhteen johtaminen korreloi asiakkaan sitoutumisen kanssa (Smith 1998, 14). Ritter ja Walter (2006, 303) tutkivat informaatioteknologian vaikutuksia asiakassuhteeseen. Tämän tutkimuksen tuloksena oli, että asiakassuhteen johtaminen vaikutti positiivisesti suhteeseen, mutta ”enemmän on parempi” -periaatetta ei voida soveltaa.

Asiakassuhteen ylläpitoa on tutkittu laajasti, mutta David, Dagger & Ng (2011) ovat tiivistäneet aikaisempien tutkimusten perusteella kolmeen tekijään: asiakassuhdeinvestoinnit, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen. Lisäksi heidän tutkimuksessaan on myös luokiteltu kolme asiakassuhdehyötyä: luottamushyödyt, sosiaaliset hyödyt ja erikoiskohteluhyödyt. Nämä kuusi sitoutumisen kannalta merkittävää tekijää on listattu Kuviossa 3.



*Kuvio 3: Asiakkaan sitoutumiseen johtavat tekijät*

Kuviossa 3 on kuvattu asiakkaan sitoutumiseen johtavia tekijöitä. Vasemmalla puolella ovat asiakkaan kokemat suhdehyödyt: luottamushyödyt, sosiaaliset hyödyt, erikoiskohteluhyödyt ja. Kun asiakas kokee näitä hyötyjä, voidaan hänet määritellä sitoutuneeksi yritykseen. Oikeassa reunassa taas ovat asiakassuhteen ylläpidon tekijät: asiakassuhde investoinnit, viestintä ja asiakassuhteen johtaminen. Näillä toimenpiteillä yritys voi pyrkiä sitouttamaan asiakasta.

## 2.2 Asiakassuhteen piirteet ja vaiheet

### 2.2.1 Asiakassuhteen piirteet ja koostumus

Pohdittaessa asiakkaan ja toimijan välistä suhdetta akateeminen tutkimus on lähtenyt liikkeelle siitä, että toimijoiden väliset suhteet ovat kompleksisia ja vaikeasti kuvattavissa. Yrityksen yksi keskeinen päätös on, tuottaako jokin toiminto, komponentti tai palvelu itse vai ulkoistaa valmistus tai palvelu. Vastaus tähän ei ole yksinkertainen ja päätökseen vaikuttavat sekä taloudelliset että sosiaaliset tekijät (Dwyer & et. 1987, 13).

Ford, Gadde, Håkansson ja Snehota (2011) ovat koonneet yhteen neljä asiakassuhteissa esiintyvää luonteenpiirrettä. Asiakassuhteille on ominaista, että ne ovat jatkuvan muutoksen kohteina eli ne eivät ikinä ole täydellisen vakaita (Hallen & muut 1991). Asiakkaat eivät myöskään ole passiivisia vaan osallistuminen on merkki asiakassuhteen kehittymisestä (Tuli & ym. 2007). Yrityksen tarjooma sopii tavallisesti vain yksittäiselle asiakkaan, koska eri asiakkaat kohtaavat erilaisia ongelmia. Ainutlaatuisuus on siis yksi asiakassuhteen luonteenpiirre. (Cova & Salle 2008). Asiakassuhteet ovat myös kompleksisia, eli tarjooman tulee kehittyä asiakassuhteen mukana, ja näin ollen suhde on lopputulema myyjän ja ostajan välisestä interaktiosta (Lindgreen & Wynstra 2005).

Gummesson (2008, 37) on määritellyt yrityksen 30 keskeisintä suhdetta, joista ensimmäinen ja tärkein on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde. Periaatteessa kaikki muu yrityksen harjoittama suhdetoiminta tähtää tämän suhteen maksimaaliseen kannattavuuteen. Asiakas-palveluntarjoaja -suhde koostuu akteista, episodeista ja sekvensseistä (Holmlund 1997; Bodi-Schubert 2014, 31). *Aktit* ovat suhteen pienimpiä yksiköitä vuorovaikutusprosessissa ja niihin lukeutuvat esimerkiksi yksittäiset puhelinsoitot, palaverit ja sähköpostiyhteydenotot (Liljander & Strandvik 1995, 165). Asiakkaat muodostavat käsityksensä yrityksestä aktien perusteella, koska nämä ovat konkreettisia kokemuksia, joista laatu ja sitä myöten myös luottamus yritykseen rakentuu. Esimerkiksi yrityskauppa sisältää akteja, kuten puhelinsoitot, sähköpostiyhteydenpito, aineiston toimittaminen, kokoukset ja neuvottelut. Nykyään aktit saattavat myös muodostua suurelta osin tietokoneen kanssa.

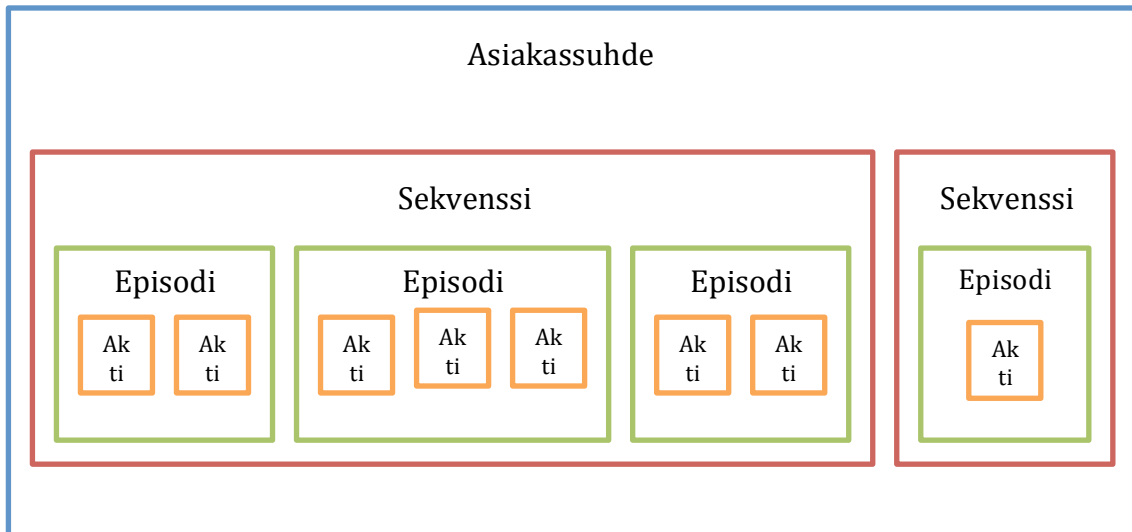
Joukko akteja muodostaa yhdessä *episodin*, jota voitaisiin luonnehtia yhdeksi palvelukokonaisuudeksi esimerkiksi asunnon ostaminen, hotellivierailu tai yrityksen arvonmäärittäminen (Grönroos 2004, 104). Yrityskauppa esimerkissä episodi alkaisi ostajakandidaatin lähestymisestä myyjää ja loppuisi kauppasopimuksen allekirjoittamiseen. Kokemus palvelusta määrittää sen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee palvelua toisille yrittäjille tai käyttää muita palveluita tulevaisuudessa.

Toisiinsa yhteydessä olevat episodit muodostavat seuraavan kokonaisuuden eli *sekvenssin*. Sekvenssi voidaan määritellä ajanjaksoksi, kampanjaksi tai projektiksi, jonka aikana asiakkaalle kertyy useita käyttökokemuksia palvelusta (Holmlund 1996, 49–50). Sekvenssistä esimerkki voisi konsultointipalveluissa olla yritysjärjestely, pidempiaikainen talouden konsultointi tai jonkin investointihankkeen toteuttaminen. Toistuvat sekvenssit muodostavat *asiakassuhteen*, jolloin palveluntarjoajan merkitys asiakkaalle on huomattava. Suhteen muodostuttua asiakas on myös itse aktiivinen ottamaan yhteyttä yritykseen, kun hänellä on tarve tämän tarjoamalle palvelulle.

Pitääkseen asiakkaan myös tulevaisuudessa asiakkaana, täytyy yrityksen pystyä vakuuttamaan asiakas jokaisessa vuorovaikutusprosessin kohdassa. Asiakkaan ollessa tyytyväinen akteihin hänelle muodostuu positiivinen ja miellyttävä kuva palvelukokonaisuudesta eli episodista. Erityisesti uudet ja epäsäännölliset asiakkaat muodostavat kuvan palvelusta yksittäisten aktien perusteella. Mitä pidemmälle asiakas etenee vuorovaikutusprosessissa, sitä epätodennäköisempää on, että hän vaihtaisi palveluntarjoajaa tulevaisuudessa tarpeen ilmetessä. Tällöin ollaan saavutettu asiakkaan luottamus ja sitä myötä asiakas on myös sitoutettu yritykseen.

Kontaktit asiakkaan ja toimijan välillä voivat siis olla joko kasvokkain, puhelinkontakteja tai sähköisiä kontakteja. Osa kontakteista hoituu nopeasti puhelimen tai internetin välityksellä kun taas mutkikkaamman tilanteen ratkaisu hoituu paremmin asiakkaan kanssa kasvokkain neuvottelussa. Kontaktit voivat johtua monenlaisista tilanteista ja niiden frekvenssi on sidoksissa toimialaan (Gummesson 2008, 30). Esimerkiksi laskujen maksaminen verkkopankissa on rutiinimaista ja lähes päivittäistä kun taas kiinteistönvälityspalveluja käytetään epäsäännöllisemmin. Molemmissa tilanteissa kuitenkin luottamus palveluntarjoajaan on ratkaisevaa asiakkuuden tulevaisuuden kannalta. Asiakkaalle voi tulla äkillinen tarve jonkin

palvelun käyttämiseksi, jolloin epäonnistuminen palveluntarjonnassa saattaa vahingoittaa asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaan. Kuviossa 4 on esitelty asiakassuhteen komponentit lainaten Holmlundia (1997, 96).



*Kuvio 4: Asiakassuhteen komponentit (mukaillen Holmlund 1997, 96)*

Kuviossa 4 on muotoiltu asiakassuhteen kehittyminen vaiheittain. Asiakassuhde koostuu akteista, episodeista ja sekvensseistä. Näiden komponenttien ymmärtäminen on tärkeää asiakassuhteiden vaiheiden kannalta, jotka on määritelty seuraavassa luvussa. (Holmlund 1997, 96).

### **2.2.2 Asiakassuhteen vaiheet**

Asiakassuhteen vaiheita on tutkittu markkinoinnin akateemisessa kirjallisuudessa laajasti. Halinen (1997, 8) on tutkimuksessaan listannut ensimmäisiä markkinoinnin akateemisessa kirjallisuudessa määrittämiä asiakassuhteen vaiheita, joihin viitataan myös myöhemmin ilmestyneissä määritelmissä. Malleja on useita ja tutkimusmetodeina on käytetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä asiakassuhteen vaiheiden luokitteluksi.

Nämä mallit ovat kuitenkin muodoltaan hyvin samankaltaisia; kaikissa malleissa asiakassuhteen vaiheet on jaettu 3–5 vaiheeseen. Käytännössä ensimmäisessä vaiheessa (1–2) keskitytään asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen, seuraavat vaiheet (2–3) asiakassuhteen kehittämiseen ja (4–5) ylläpitoon, ja lopulta joko suhteen jatkamiseen tai lopettamiseen. Jäljempänä esiteltyt tutkimukset on suoritettu sekä palveluiden että teollisuuden aloilla, mutta koska kysymys on B2B-liiketoiminnan asiakassuhteiden kuvaamisesta, molemmat jaottelut ovat käytännöllisiä yrityksille tarjottavien konsultointipalveluiden näkökulmasta. Taulukossa 1 on jaoteltu asiakassuhteen vaiheita palvelualojen tutkimuksissa.

*Taulukko 1: Asiakassuhteen vaiheet palvelualoilla, vaiheiden lukumäärän, toimialan ja luokittelun mukaan*

<b>Tutkija ja tutkimus</b>	<b>Vaiheiden lukumäärä</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Asiakassuhteen vaiheiden jaottelu</b>
Gummesson (1979) <i>Buyer–seller model interaction</i>	5	Palvelu	Vaihe 1: Esiaste Vaihe 2: Päätösprosessi Vaihe 3: Päätös valinnasta Vaihe 4: Toimeksiannon toimitus Vaihe 5: Jälkivaihe
Grönroos (1980, 1982) <i>The Customer relation stages – a three stage model</i>	3	Palvelu	Vaihe 1: Alustava vaihe Vaihe 2: Hankinta prosessi Vaihe 3: Kulutus prosessi
Edvinsson (1985) <i>Service export sales life cycle</i>	4	Palvelu	Vaihe 1: Kontaktivaihe Vaihe 2: Neuvotteluvaihe Vaihe 3: Tilaus- ja toimitusvaihe Vaihe 4: Ylläpito – ja toistovaihe
Wackman & ym. (1987) <i>The agency-client life cycle</i>	4	Palvelu	Vaihe 1: Esivaihe Vaihe 2: Kehitysvaihe Vaihe 3: Jatkamisvaihe Vaihe 4: Päättämisvaihe
Yorke (1990) <i>The charging nature of professional service supplier–client relationship</i>	5	Palvelu	Vaihe 1: Tietämättömyys Vaihe 2: Kiinnostus Vaihe 3: Alullepano Vaihe 4: Osallistuminen Vaihe 5: Integraatio



Taulukossa 1 on listattu viisi tutkimusta asiakassuhteen vaiheiden jaottelusta palvelualoilla. Gummessonin (1979) asiakassuhteiden jaottelu on ehkä yksi tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmista, koska se kuvaa nimenomaan asiantuntijapalvelun vuorovaikutusprosessia. Tämän mallin tärkeimpänä kohtana on luokittelun toinen vaihe; päätösprosessi, joka johtaa yhden asiantuntijan valintaan yhteistyökumppaniksi. Grönroos (1982, 31) on myös tutkinut palvelualojen asiakassuhteen vaiheita ja jakanut vaiheet kolmeen osaan: alustavaan, hankintaan ja kulutukseen. Grönroos korostaa mallissaan, että sekä asiakas että palveluntarjoaja osallistuvat prosesseihin samanaikaisesti.

Edvinssonin (1985, 138) malli jatkaa Grönroosin tekemää jaottelua ja tutkimus on toteutettu vientiyrityksillä. Ensimmäiset kaksi vaihetta ovat samankaltaiset, mutta vaihe kolme on jaettu kahdeksi erilliseksi vaiheeksi: (3) tilaus- ja toimitusvaihe ja (4) ylläpito- ja toistovaihe. Wackmanin (1987) tutkimus on toteutettu mainosalalla ja siinä on tutkittu mitkä tekijät johtavat tyytyväisyyteen suhteen eri vaiheissa. Vaiheet on jaoteltu esivaiheeseen, kehitysvaiheeseen, ylläpitovaiheeseen ja päättämismvaiheeseen. Yorcken (1990, 363) jaottelussa on painotettu enemmän suhteen alkuvaihetta, koska kolme ensimmäistä vaihetta ovat: tietämättömyys, kiinnostus ja alullepano. Taulukossa 2 on toteutettu samanlainen listaus eri tutkimuksista asiakassuhteen luokittelusta, mutta kyseiset tutkimukset on suoritettu teollisuudenaloilla.

*Taulukko 2: Asiakassuhteen vaiheet teollisuudenaloilla, vaiheiden lukumäärän ja luokittelun mukaan*

<b>Tutkija ja tutkimus</b>	<b>Vaiheiden lukumäärä</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Asiakassuhteen vaiheiden jaottelu</b>
Ford (1982) <i>Development of buyer-seller relationships</i>	5	Teollisuus	Vaihe 1: Esiaste Vaihe 2: Aloitusteaste Vaihe 3: Kehitysteaste Vaihe 4: Pitkäjänteisyysteaste Vaihe 5: Päätösteaste
Ford & Rosson (1982) <i>Model of Manufacturer-overseas distributor relationships</i>	5	Teollisuus	Vaihe 1: Uusi Vaihe 2: Kasvava Vaihe 3: Ongelma Vaihe 4: Staattinen Vaihe 5: Pysähtynyt
Frazier (1983) <i>Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective</i>	3	Teollisuus	Vaihe 1: Aloitusteaste Vaihe 2: Implementointi-teaste Vaihe 3: Tilannekatsaus-teaste
Dwyer & ym. (1987) <i>The relationship development process</i>	5	Teollisuus	Vaihe 1: Tietoisuus Vaihe 2: Tutkimus Vaihe 3: Laajennus Vaihe 4: Sitoutuminen Vaihe 5: Hajaannus

Taulukossa 2 on listattu neljä tutkimusta asiakassuhteen vaiheiden jaottelusta teollisuudenaloilla. Teollisuudenalojen asiakassuhteet ovat hieman etäisempiä asiantuntijapalveluiden näkökulmasta. Kun ottaa huomioon asiakassuhteen jatkuvuuden ja kehittyvyyden, on syytä ottaa myös nämä jaottelut huomioon. Ford (1982) on jakanut teollisen sektorin asiakassuhteen viiteen vaiheeseen ja jako ensimmäisen neljän kohdan osalta hyvin samankaltainen kuin palvelualojenkin asiakassuhteissa. Poikkeavaa palvelusuhteisiin nähden on, että jaottelussa esiintyy päätösteaste (5), joka viittaa asiakassuhteen lopettamiseen tarkoituksella. Myös Fordin ja Rossonin (1982) sekä Frazierin (1983) mallit viittaavat viimeisessä kohdassaan negatiiviseen sävyyn asiakassuhteen jatkamisen kannalta: Pysähtynyt ja Tilannekatsaus. Ford ja Rosson

(1982) painottavat omassa tutkimuksessaan, että jokaisessa vaiheessa suhteessa on eritasoista sitoutumista, adaptaatiota ja konfliktialttiutta. Frazierin (1983) lähestymistapa on taas funktionalisempi. Hänen mukaansa suhteen kehittyminen riippuu vaihdannasta aiheutuvista palkkioista ja tappioista. Dwyerin (1987) luokittelu perustuu suhteen syventymiseen, ja siihen vaikuttavat alkuvaiheessa kiinnostus, viestintä ja hinnoittelu, ja loppuvaiheessa valta-asema, oikeudenmukaisuus ja odotusten kehittyminen.

Asiakassuhteiden vaihemallit ovat aikojen saatossa muovautuneet ja niistä on tehty useampia moderneja tiivistelmiä. Esimerkiksi Gummesson (2008, 31) on jakanut asiakassuhteen vaiheet kolmeen vaiheeseen ja Ford & ym. (2011, 32) neljään vaiheeseen. Näiden lisäksi Van der Valk & ym. (2008, 3) ovat käsitelleet palveluyrityksiä niiden tyyppin mukaan: komponenttipalvelut, puolijohdepalvelut, laitepalvelut ja kulutuspalvelut. Termit ovat lainattuja tuotevaltaisesta logiikasta, mutta tutkijat ovat soveltaneet valmista termistöä myös palveluiden jaotteluun.

Gummesson (2008, 31) on kiteyttänyt asiakassuhteen vaiheet kolmeen tasoon. *Ensimmäisellä tasolla* asiakas on pääasiassa viehättynyt alhaisista hinnoista ja tällainen asiakkuus voi usein päättyä kilpailijan kilpailukykyisemmän hinnan vuoksi. Uusien asiakkaiden kohtaamisessa lähtökohta on usein tämä, koska asiakkaalle ei vielä ole välttämättä muodostunut käsitystä palveluntarjoajasta, joten asiakas joutuu kilpailuttamaan palveluntarjoajia ja etsii tietoa aktiivisesti.

*Toisella tasolla* suhde on hieman syvällisempi. Enää määrittävä tekijä ei ole enää pelkkä hinta, vaan viestintä asiakkaan kanssa. Tällöin lähtökohtatilanne on palveluntarjoajan kannalta parempi, koska ennakkokäsitys palvelusta on jo muodostettu ja tarpeen syntyessä asiakas voi itse aktiivisesti ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan. *Kolmannella tasolla* asiakkaalla ja toimijalla on jaetut resurssit ja siksi ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa saadakseen suhteen toimimaan. Kumpikin suhteen osapuoli kantaa vastuuta palvelun laadusta. Asiakas tietää saavansa suurempaa hyötyä palvelusta kuin mitä hänen rahalliset ja ajalliset uhrauksensa ovat ja hän voi luottaa yrityksen tuottamaan palveluun. Yritys taas sitoutuu tuottamaan asiakkaan suhteeseen tuomilla panoksilla hyötyä, jonka on havainnut asiakkaalle olevan tärkeä.

Tässä tutkimuksessa tutkija on kuitenkin nähnyt mahdollisuuden jaotella asiakassuhteen vaiheet oman tulkintansa mukaiseksi konsultointipalveluita varten. Jaottelu on tehty aiemmin esiteltyjen mallien pohjalle ja jaottelussa on neljä vaihetta: aloitusvaihe, kehitysvaihe, ylläpitovaihe ja lopetusvaihe.

1) *Aloitusvaiheessa* asiakas saattaa tulla yrityksen asiakkaaksi sattuman kautta, ratkaistakseen yksittäisen ongelman tai koska asiakkaalla on positiivinen ennakkokäsitys yrityksestä (Day & Barksdale 1994; Ford & ym. 2011, 32). Edvardsson, Holmlund ja Strandvik (2008) ovat tutkineet asiakassuhteen alkuvaihetta ja tutkimuksessa todettiin, että määritelmiä, milloin osapuolet ovat asiakassuhteessa, on useita. Wilsonin (1995) mukaan suhde määritellään alkaneeksi, kun on olemassa tarve ja motiivi. Yorke (1990) määrittelee kiinnostuksen suhteen lähtöpisteeksi ja Styles ja Hersch (2005) taas partnerin etsimisen. Asiakassuhde voidaan myös määritellä alkaneeksi, kun ensimmäinen neuvottelu on pidetty tai sopimus on allekirjoitettu (Ford & Rosson 1982, 273).

Eniten käytetty malli on kuitenkin Dwyerin (1987, 15) määritelmä. Suhde on olemassa, kun toimija A tiedostaa, että toimija B on mahdollinen vaihdantakumppani. Tutkimuksessa luotu suhteen aloittamisprosessi koostuu statuksista, muutoksista ja estäjistä. Statukset liikkuvat vaiheesta toiseen prosessin etenemisen myötä tunnistamattomasta tunnistettuun, harkittuun ja lopulta suhteeseen. Prosessin etenemistä tai takautumista ohjaavat mahdollistajat ja estäjät, jotka määrittävät, eteneekö prosessi suhteeseen asti. Mahdollistajia ovat aika, luottamus ja palvelutarjonta, kun taas estäjiä ovat suhteet, riskit ja imago. (Edvardsson & ym. 2008, 342-343).

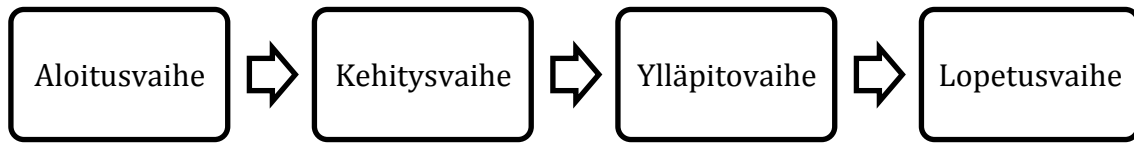
Suhteen aloitusvaiheessa ratkaisevaa on hyvän mielikuvan ja ennakkokäsityksen rakentaminen yrityksestä tai asiakkaan verkoston jäsenen suositus kyseisestä yrityksestä. Yritykselle ei ole vielä muotoutunut käsitystä asiakkaan tarpeista, joten esiasteella hankitaan mahdollisimman paljon tietoa toisesta. Asiakas ei ole sitoutunut yritykseen mitenkään, joten on hyvin mahdollista, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa alhaisemman hinnan, paremman ratkaisun tai epäonnistuneen palvelukokemuksen vuoksi. (Ford ym. 2011, 34). Asiakas ei ole oppinut vielä yrityksen asiakkaaksi, joten kustannukset vaihdosta ovat asiakkaalle pienet ja asiakas saattaa itsenäisesti etsiä uutta ratkaisua markkinoilta.

2) *Kehitysvaiheessa* asiakas ja palveluntarjoaja ovat päässeet neuvottelemaan mahdollisesta jatkosta. Tässä vaiheessa käydään läpi millaisia tarpeita ja tarjoomia osapuolilla on. Asiakassuhde syvenee ja päätöksissä ei välttämättä painoteta enää lyhyen tähtäimen kustannuksia (Goldring 2010, 239). Tällöin palveluntarjoaja on saanut luvan esitellä palveluvalikoimaansa asiakkaalle ja yhdessä asiakkaan kanssa pohditaan, että mikä olisi paras ratkaisu (Gummesson 2008, 31). Molemmat osapuolet ovat vielä epävarmoja tilanteesta, koska aikaisempaa kokemusta ei ole. Asiakas vertaa omia panoksiaan palveluntarjoajan antamiin lupauksiin. Huomattavaa on, että asiakkaan panokset eivät välttämättä ole aina suoraan rahamääräisiä vaan ne voivat sisältää ajallista tai opettelua vaativaa vaivannäköä. Tällöin palveluntarjoajan täytyy pystyä todistamaan olevansa sitoutunut tekemään yhteistyötä asiakkaan kanssa tulevaisuudessa, jotta molemmat hyötyvät suhteesta (Sweeney & Webb 2006, 479).

3) *Ylläpitovaiheessa* asiakas ja toimittaja ovat tehneet jo useita transaktioita ja asiakassuhde perustuu kestävyYTEEN ja jatkuvuuteen (Dwyer & ym. 1987). Myyjä pyrkii toiminnallaan jatkamaan asiakassuhdetta (Goldring 2010, 240). Luottamus nousee, kun asiakas kerta toisensa jälkeen kokee saavansa arvokasta palvelua palveluntarjoajalta ja tyytyväisyyden taso on saavutettu (Sweeney & Webb 2006, 279). Ylläpitovaiheessa on tärkeä pitää asiakas tyytyväisenä, mutta ei antaa lupauksia, joita ei myöhemmin pystytä lunastamaan. Osapuolet ovat oppineet toistensa toimintatapoja, jolloin viestintä ja suhteen ylläpito helpottuvat. Tämä tarkoittaa myös pienempiä kustannuksia, kun toimintatavat ovat vakiintuneet niin yhteydenotot, raportointi ja muut yhteisiä resursseja vaativat toimenpiteet ovat helpompia (Gummesson 2008, 32). Samalla myös palveluntarjoajan on helpompi lähestyä asiakasta uusien palveluiden osalta (Ford & ym. 2011, 34).

4) *Lopetusvaiheessa* asiakassuhde on tullut risteyskohtaan. Tässä vaiheessa yritykset arvioivat, onko yhteistyön jatkaminen molempien osapuolten kannalta enää kannattavaa ja mitä hyötyjä osapuolet saavat. Tämä on esimerkiksi täysin luonnollinen tilanne yrityskauppa tilanteissa, kun jatkaja yrittäjä ei tarvitse enää samankaltaisia palveluita kuin edellinen yrittäjä.

Kuviossa 5 on listattu tässä tutkimuksessa käytetyt asiakassuhdevaiheet. Vaiheet on luokiteltu pohjautuen aikaisempiin tutkimuksiin asiakkuuden kehittymisestä.



*Kuvio 5: Asiakassuhteen vaiheet*

Asiakkuuden eri vaiheet on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan onnistua suhdemarkkinoinnin harjoittamisessa, asiakassuhdehallinnassa ja asiakkaan sitoutumisessa (Reinartz & ym. 2004, 299). Toimenpiteet asiakkaan sitouttamiseksi ovat erilaisia riippuen asiakassuhteen vaiheesta (Goldring 2010, 243). Viestintä voi olla esimerkiksi suoramarkkinointia, ilmoitus uudesta tuotteesta tai palvelusta, puhelinsoitto asiakkaalle tai tapaaminen asiakkaan kanssa. Viestintää suunniteltaessa on tärkeä ymmärtää, että millä asteella asiakkaan kanssa ollaan, jotta yrityksen panostukset johtaisivat tavoiteltuun lopputulokseen. Lopputulos voi olla uusi asiakkuus tai asiakassuhteen kehittäminen uudelle tasolle tuotteen tai palvelun myynnin myötä.

Bowen (1990, 49) on jakanut yritysten tarjoamat palvelut kolmeen luokkaan vaadittavan vuorovaikutuksen ja räätälöinnin tason mukaan. Eniten vuorovaikutusta vaativat palvelut ovat *high-contact -palveluita*, jotka ovat räätälöityjä ja henkilökohtaisia. Sijoitusneuvottelu tai lääkäripalvelut ovat esimerkkejä high-contact -palveluista. Seuraava luokka on *osaksi standardoidut ja osaksi räätälöidyt*, mutta ei henkilökohtaiset palvelut ja viimeinen luokka *täysin standardoidut* palvelut. Esimerkiksi auton lisävarusteiden valinta on osaksi standardoitu palvelu ja verkkopankki tai luottokortilla maksaminen on täysin standardoitu palvelu. Kaikki edellä mainitut suhdehyödyt ilmenevät voimakkaammin high-contact -palveluissa kuin standardoiduissa palveluissa.

### 2.3 Sitoutumisen merkitys liiketoiminnassa

Sitoutuneet asiakkaat ovat yritykselle arvokkaita, koska he eivät ole yhtä herkkiä kilpailijoiden tarjouksille. Sitoutuneisiin asiakkaisiin ei myöskään tarvitse sitoa myyntihenkilöstön resursseja yhtä paljon kuin uusasiakashankintaan, koska yhteisymmärrys palvelun laadusta on jo saavutettu. (Homburg & ym. 2014, 148). Sitoutuneet asiakkaat ovat todennäköisemmin myös uskollisia yritykselle (Moorman & ym. 1993; Henning-Thurau & ym. 2002). Asiakkaan uskollisuuden ja kannattavuuden välistä suhdetta on myös tutkittu paljon ja yhden laajimmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista on tehnyt Reichheld (1996, 33). Tuloksena oli, että yksittäisen asiakkaan keskimääräinen kannattavuus kasvoi ensimmäisten viiden vuoden ajan. Taloudellinen hyöty asiakkaan uskollisuudesta on tutkimuksessa jaettu viiteen tekijään: hankintakustannukset, myynnin kasvu, kustannussäästöt, asiakkaan positiiviset ulkoisvaikutukset ja myyntipreemiot.

*Hankintakustannukset* tarkoittavat resurssien käyttämistä uusien asiakkaiden hankintaan, esimerkiksi myyntitoimenpiteet tai markkinointiviestintä voisivat olla konkreettisia esimerkkejä hankintakustannuksista. *Myynnin kasvua* alkaa tapahtua, kun asiakas on saatu vakuutetuksi yrityksen tarjoamasta palvelusta. Asiakas ja yritys oppivat toisistaan joten *kustannukset madaltuvat*. Yrityksellä taas on oikeutetumpi asema olla yhteydessä asiakkaaseen, joten markkinointi ja yhteydenpito helpottuvat. *Asiakkaan positiiviset ulkoisvaikutukset* alkavat näkyä, kun asiakas kertoo kokemastaan hyvästä palvelusta eteenpäin. *Myyntipreemioita* saavutetaan, kun asiakas on ollut yrityksen asiakkaana tarpeeksi pitkään. Tämä oletamus perustuu siihen, että uudelle asiakkaalle annetaan suhteen alkuvaiheessa helpotettuja maksuja, jotka kasvavat ajan myötä, esimerkiksi vakuutus tai luottokortti.

Sitoutuminen on siis vaihe ennen uskollisuutta. Uskollisuus ja sitoutuminen eroaa toisistaan lähinnä asiakkaan käyttäytymisessä. Sekä sitoutunut että uskollinen asiakas pyrkii säilyttämään asiakkuuteensa yrityksen kanssa. Uskollisuuden käsitteessä asiakas viestii myös sidosryhmilleen tukensa yritystä kohtaan ja asiakas ei enää mieli asiakkuuttaan yksittäisten transaktioiden kautta vaan ratkaisulähtöisenä kokonaisuutena (Lewis 2004, 281). Wetzel & ym. (2014, 17) korostavat tutkimuksessaan, että kannattava asiakkaiden tärkeysjärjestykseen laittaminen edellyttää korvausperusteisten

asiakkuuksien minimoimista ja kiitollisuuteen perustuvien asiakkuuksien maksimoimista. Uskollisuus on siis kriittinen tekijä kiristyvässä kilpailutilanteessa ja se vaikuttaa positiivisesti myyntiin ja asiakassäilyvyyteen (Homburg & Giering 2001, 64; Reynolds & Beatty 1999, 30).

Asiakasportfolion hoitaminen tarkoittaa joskus myös kannattamattomien asiakkuuksien lopettamista (Grönroos 2007, 166). Asiakkuuksiin liittyen on kolme tehtävää: suojella, kehittää ja vaihtaa (Grönroos 2007, 172). Suojeltavia asiakkaita ovat ne, jotka ovat jo valmiiksi kaikkein kannattavampia yritykselle. Kehittämisen kohteita ovat asiakkaat, joissa on hyödyntämätöntä potentiaalia tai niissä nähdään tulevaisuuden potentiaalia. Asiakkuudet, jotka ovat pitkään olleet kannattamattomia ja näyttävät myös pysyvän kannattamattomina tulevaisuudessa. Tällöin täytyy arvioida että, onko asiakassuhdetta kannattava jatkaa.

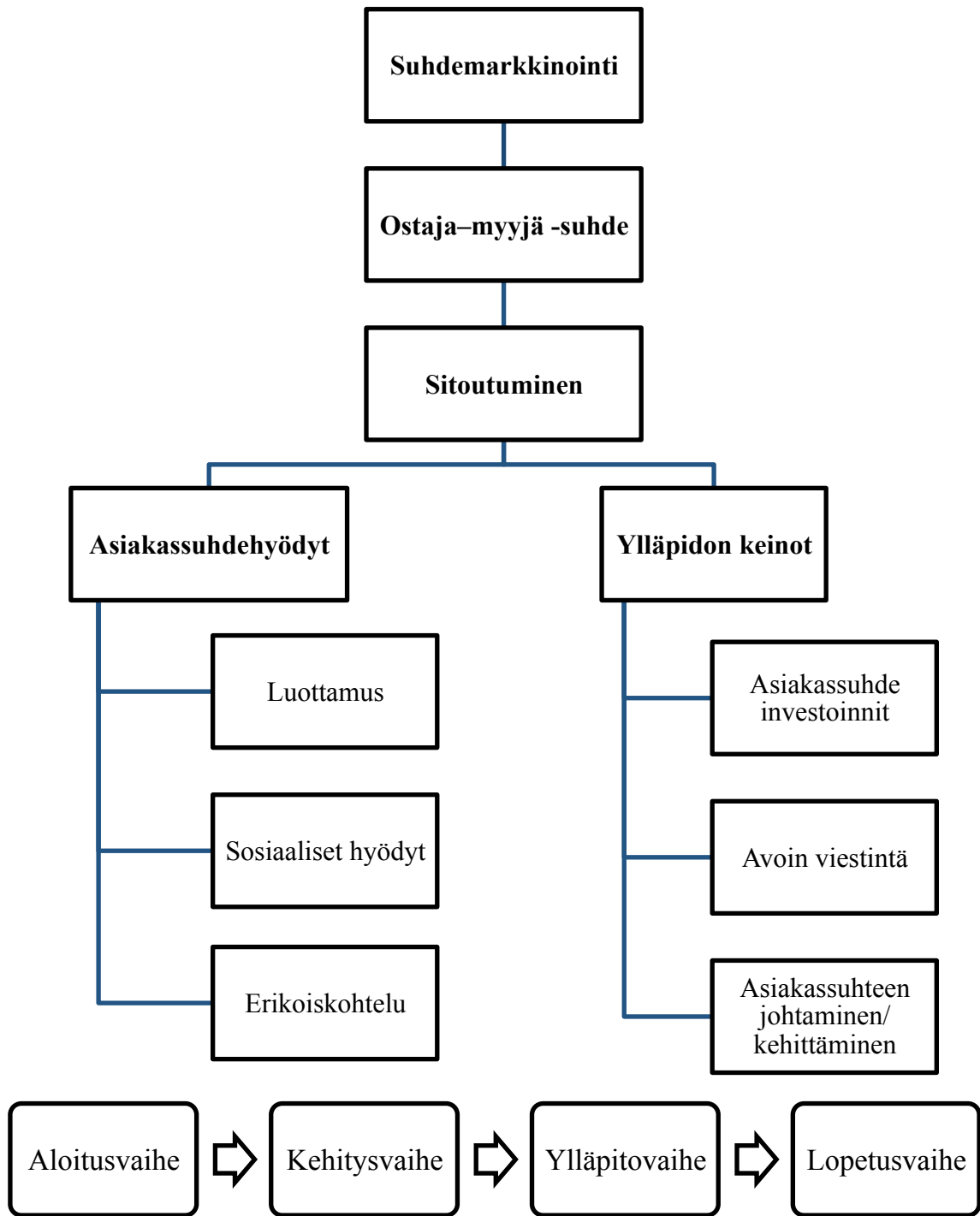
## **2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi**

Suhdemarkkinoinnin perustana on suhde asiakkaan ja toimittajan välillä eli niin kutsuttu ostaja–myyjä –suhde (Dwyer & ym. 1987). Tämän suhteen rakentumiseksi ja jatkumiseksi tarvitaan luottamusta ja sitoutumista siten, että luottamus on ansaittava ensin ja sitä seuraa sitoutuminen (Morgan & Hunt 1994). Asiakkaan kokema luottamus on siis vahvimmin sitoutumiseen johtava tekijä. Muita sitoutumiseen johtavia tekijöitä ovat sosiaaliset asiakashyödyt, jolloin asiakkaaseen on muotoutunut henkilökohtainen side ja erikoiskohtelu asiakashyödyt, jotka ovat konkreettisempia ja helpommin määriteltävissä (Gwinner & ym. 1998). Jotta asiakkaalle voitaisiin tuottaa asiakassuhdehyötyjä, täytyy yrityksen onnistua omissa toimenpiteissään. Näitä toimenpiteitä kutsutaan asiakassuhteen ylläpidon keinoiksi, joita ovat investoinnit asiakassuhteeseen, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen (Smith 1998; Dagger & ym. 2011).

Asiakassuhde koostuu akteista, episodeista ja sekvensseistä. Joukko sekvenssejä puolestaan muodostaa asiakassuhteen (Holmlund 1997). Suhdemarkkinoinnissa pyritään ensisijaisesti ylläpitämään ja kehittämään olemassa olevia asiakassuhteita. Siksi on tärkeä nähdä asiakkuus vuorovaikutteisena prosessina, jossa tutkitaan ja kehitetään



yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakassuhteen vaiheita on luokiteltu (Gummesson 2008; Ford & ym. 2011) ja näiden tutkimusten pohjalta on laadittu tässä tutkimuksessa hyödynnettävä asiakasvaihemalli konsultointipalveluihin. Kuvioon 6 on tiivistetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Sitoutumisen käsite on muotoutunut suhdemarkkinoinnin akateemisessa tutkimuksessa. Sitoutumiseen merkitykset koostuvat asiakassuhdehyödyistä ja asiakassuhteen ylläpidon keinoista. Tämä lisäksi tarkastellaan asiakassuhteen eri vaiheita.



### Asiakassuhteen vaiheet

*Kuvio 6: Teoreettisen viitekehäksen synteesi*

Teoreettiseen viitekehäseen on siis muodostettu sitoutumisen rakentumisen ja asiakassuhteen eri vaiheiden ympärille. Tämä tarkastelu antaa hyvät lähtökohdat tutkia sitoutumisen tekijöitä asiakassuhteen eri vaiheissa.

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä**

#### **3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimustapa kyseenalaistaa tarkan käyttäytymisen ennustamisen ja kontrolloinnin. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että käyttäytyminen on suuresti riippuvainen kontekstista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22; Seale & ym. 2004, 31). Lähtökohtaisesti liike-elämän tutkimus on pitkälti pohjautunut kvantitatiivisiin menetelmiin, koska tämä on perinteisesti ollut taloustieteen tutkimuksen lähtökohta. Taloustiede on koko liike-elämän tutkimuksen perusta, joten tämä oli pitkään vallitseva tapa myös muilla liike-elämän osa-alueilla, kuten laskentatoimessa, rahoituksessa ja markkinoinnissa.

Ilmiöiden monimutkaisuus on kuitenkin ajanut tutkijat etsimään vaihtoehtoisia tapoja ymmärtää ympärillämme olevaa maailmaa. Ihmisten käyttäytyminen ei ole niin rationaalista kuin positivistinen tutkimusmenetelmä antaa olettaa. Tästä syystä liike-elämän tutkimukseen on tullut mukaan vaikutteita sosiaalitieteistä. Tähän on antanut vastauksen kvalitatiivinen tutkimustapa, josta on pitkälti tullut vallitseva suuntaus etenkin markkinoinnin tiedekentässä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tulkinnallisuuteen ja ymmärrykseen enemmän kuin toistettavissa olevien totuuksien löytämiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 6). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiakkaan sitoutumisen ilmiötä, joten tästä syystä kvalitatiivinen tutkimustapa on paras tutkimusmenetelmä tähän tutkimukseen.

Kvalitatiivinen tutkimuksen ontologiset oletukset ovat subjektiivisia, eli tutkijasta ja tutkittavasta ympäristöstä riippuvaisia. Tällöin korostuu kvantitatiivisten tutkimustulosten sijasta kontekstin ja tutkittavan ilmiön kuvailu. Ei ole siis tarkoitus löytää yksinkertaisia toistettavissa olevia syy-seuraus suhteita. Tällöin tutkimuksessa

korostuu kieli ja symbolit (Eskola & Suoranta 2005, 45). Kvalitatiivinen tutkimus on induktiivinen prosessi, joka etenee yksittäistapauksesta yleiseen.

### **3.1.2 Teemahaastattelu**

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä tutkimusmuotoja. Haastattelun etu on, että siinä voidaan saada selville taustalla olevia motiiveja. Tästä syystä haastattelu on valittu tähän tutkimukseen tutkimusmetodologiaksi. Toinen haastattelun etu on, että sen avulla saadaan monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35; Puusa 2011, 74). Tämä piirre sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on haastatella 9 asiakasta sekä toimitusjohtaja, ja pyrkiä löytämään sekä yhteisiä kokemuksia että erottelevia tekijöitä haastattelun avulla, vaikka kielellinen kuvaus saattaa olla erilainen.

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan, kuinka strukturoituja ne ovat. Strukturoimattomassa haastattelussa eli syvähaastattelussa on tavoitteena saada haastateltava kertomaan ilman tarkennettuja kysymyksiä. Strukturoidussa haastattelussa taas haastattelukysymykset ovat kaikille samat ja ne ovat tarkkaan mietittyjä yhden aihealueen ympärille. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on kahden edellä mainitun haastattelumuodon yhdistelmä. Sen tavoitteena on pysyä nimensä mukaisesti yhden ennalta valitun teeman ympärillä, mutta vastaukset ja kysymykset eivät ole määrämuotoisia, niin kuin lomakehaastattelussa (Merton & ym. 1956, 3–4).

Teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen metodologiaksi, koska tutkittava ilmiö, asiakkaan sitoutuminen, on haastateltavien kokemusten kuvaamisen varassa, mutta ilmiö on yhteinen kaikille haastateltaville. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelijalla on kattava kuva tutkittavan ilmiön osista, rakenteista ja prosesseista.

### **3.2 Caseyrytyksen valinta ja esittely**

Tapaustutkimuksessa on tavoitteena oppia, kuinka valitussa casessa toteutuvat tutkimukseen perustuvat teoriat. Tapausta tarkastellaan sen ekonomisessa, sosiaalisessa,

kulttuurisessa, teknologisessa, historiallisessa ja fyysisessä ympäristössä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 121; Eriksson & Koistinen 2005, 15). Tapaustutkimuksen avulla voidaan testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä sekä myös kumota tai kyseenalaistaa aikaisempia tutkimuksia ja ymmärtää syvällisemmin ilmiötä (Koskinen & ym. 2005, 154; Yin 2009, 18). Tässä tutkimuksessa tutkitaan pitävätkö teoriat asiakkaan sitoutumisesta paikkaansa ja miten nämä tekijät eroavat eri asiakassuhtevaiheissa.

KJV Oy on rekisteröity vuonna 1994 kaupparekisteriin ja toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi neuvonta yrityskauppatilanteessa, sukupolvenvaihdokset, kassavirtojen ennustaminen ja kassanhallinta sekä investointihankkeen toteuttamiskelpoisuuden analysointi ja rahoitusneuvottelut pankkien kanssa. Yrityksellä on kolme työntekijää yrityksessä ja verkoston asiantuntijat täydentävät organisaation osaamista. KJV ja sen asiakaskunta sopivat kuitenkin tässä tutkimuksessa aineistoksi hyvin, koska yrityksellä on pitkä historia yritysconsultoinnista, ja useita eri pituisia asiakassuhteita. Yritysjärjestelyitä on yrityksen historiassa kertynyt yli 200 ja konsultoitavia yrityksiä on ollut noin 700.

Caseyritys antaa hedelmällisen tilaisuuden tarkastella asiakkaan sitoutumisen muodostumista eri asiakasvaiheissa, koska asiakkaita on riittävä määrä ja ne ovat luokiteltavissa teoriaosuudessa esiteltyihin asiakasvaiheisiin. Lisäksi toimitusjohtajan haastattelulla saadaan hyvä kuva siitä miten hän kokee KJV:n toimenpiteiden merkitsevän pitkäaikaisten asiakkuuksien luomisessa. Tutkija on itse yrityksessä töissä, joten tutkijalla on helpohko pääsy asiakkaiden haastatteluihin ja saada heidät aidosta kertomaan asiakassuhteestaan.

### **3.3 Aineiston luominen haastatteluilla**

Haastatteluissa ei ole annettu haastateltaville ennakotietoja haastattelun sisällöstä tai tarkoituksesta, muuta kuin että haastattelu liittyy asiakkuuteen palveluntarjoajan kanssa ja se suoritetaan pro gradu -tutkielmaa varten. Näin ollen haastateltavilla ei ole ennakokäsityksiä siitä, mitä heidän odotetaan vastaavan kysymyksiin, eikä heillä ole

tietoa teoriaosuudessa mainituista sitoutumiseen johtavista tekijöistä. Vastaukset ovat siis aitoja kuvauksia asiakkaiden kokemuksista asiakkuutensa aikana.

Haastattelut on suoritettu haastateltavan näkökulmasta helpossa sijainnissa, useimmiten yrityksen tiloissa. Kestoltaan ne ovat olleet 15–30 minuuttia. Kaikissa asiakkaiden haastatteluista haastateltavana on ollut omistajayrittäjä itse. Hän useimmissa tapauksissa on myös yrityksen toimitusjohtaja tai talousjohtaja, jolla on merkittävä päätösvalta yrityksen resurssien käytöstä. Haastattelut on tehty joulukuun 2014 ja tammikuun 2015 aikana. Haastattelut on nauhoitettu iPhone –puhelimella. Ne on litteroitu välittömästi haastattelun jälkeen, jolloin aineistoa on ollut helpompi tulkita, eritellä ja analysoida. Haastatteluiden suorittamisen jälkeen aineistosta on pyritty löytämään teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä sitoutumiseen johtavia tekijöitä.

Haastattelussa kysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi ilman vihjesanoja, mutta kuitenkin siten, että keskustelu pysyi asiakassuhteen ympärillä (Liite 1). Haastatteluiden teemoja olivat mm. asiakassuhteen aloituksen kuvaaminen, asiakassuhteen kesto, asiakassuhteen hyödyt, mitä ongelmia palveluntarjoaja ratkaisee, kuinka viestintä asiakassuhteessa on ratkaistu ja millaista se on. Haastattelussa on myös kysytty asiakkailta heidän näkemyksiään asiakassuhteen tulevaisuudesta. Taulukossa 3 on lueteltu tutkimuksen haastattelut ajan, paikan, asiakassuhteen vaiheen, haastateltavan henkilön ja keston mukaan.

Taulukko 3: Haastateltavat asiakkaat ja palveluntarjoaja

	Aika	Paikka	Vaihe	Asema	Kesto
A1	30.12.2014	Pirkkala	Aloitus	Omistaja/talousjohtaja	20 min
B1	5.12.2014	Tampere	Kehitys	Omistaja/Aluevastaava	20 min
B2	16.1.2015	Tampere	Kehitys	Omistaja/Toimitusjohtaja	30 min
B3	15.12.2014	Tampere	Kehitys	Omistaja/toimitusjohtaja	20min
C1	17.12.2014	Parkano	Ylläpito	Omistaja/Toimitusjohtaja	30 min
C2	17.12.2014	Parkano	Ylläpito	Omistaja/Hallituksen pj	30 min
C3	17.12.2014	Parkano	Ylläpito	Omistaja	30 min
D1	9.1.2015	Vehkajärvi	Loppunut	Omistaja/Toimitusjohtaja	30 min
D2	13.1.2015	Tampere	Loppunut	Omistaja/Toimitusjohtaja	20 min
E1	19.1.2015	Tampere	Palveluntarjoaja	Toimitusjohtaja	1 h

Tutkimuksen haastateltavat asiakkaat ovat valittu heidän asiakassuhteensa pituuden perusteella. Jokaiselle asiakkaalle on yhteistä asiakkuus palveluntarjoajan kanssa, mutta asiakassuhteen pituus vaihtelee muutamasta kuukaudesta yli viiteentoista vuoteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on vapaus käyttää omaa aihealueen tuntemustaan hyväkseen ja valita harkinnanvaraisesti sopivat haastateltavat. Näin ollen asiakassuhteiden vaiheluokitukset on käyty läpi yhdessä palveluntarjoajan toimitusjohtajan kanssa ja asiakasluokitukset on valittu yhteisen pohdinnan seurauksena.

Pohdinnan tuloksena 9 haastateltavan asiakkaan joukkoon valikoitu yksi alkava eli aloitusasteella oleva asiakassuhde (A1), kolme kehitysasteella olevaa asiakassuhdetta (B1, B2 ja B3), kolme ylläpitoasteella olevaa suhdetta (C1, C2 ja C3) ja kaksi loppunutta suhdetta (D1 ja D2). Luokittelu on siis yhdistelmä tutkijan subjektiivista näkemystä ja yritysjohtolta vahvistettua pohdintaa.

### **3.4 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi ja tulkinta ovat vaikeammin erotettavissa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus ei etene lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan tutkimus on kehämäinen prosessi. Tätä kehämäistä prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jonka tarkoituksena on ymmärtää, rakentaa ja syventää analyysia tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksessa siis hypitään analyysin ja tulkinnan välillä samalla, kun tutkijan tieto ilmiöstä kehittyy. (Eriksson & Kovalainen 2008, 31–33).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö, tässä tapauksessa asiakkaan sitoutuminen, on aina tutkijan analyysista ja tulkinnasta riippuvainen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22). Kvalitatiivista tutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkija saattaa vaikuttaa tuloksiin omalla läsnäolollaan. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi on tärkeä huomioida, että haastateltavat ovat olleet tietoisia, että tutkija on töissä palveluntarjoajalla ja hänellä on sukulaisuhde toimitusjohtajaan, mikä on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Toisaalta, tutkijalla on myös henkilökohtainen side ja luottamus asiakasyritysten edustajiin, joten tutkijalla on pääsy tietoon, johon ulkopuolinen tutkija ei välttämättä pääsisi.



Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa analyysivaiheessa aineistosta nousevia tekijöitä, jotka esiintyvät useassa haastattelussa. Nämä tekijät saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin Siksi oletettavaa on, että lähtökohtateemat nousevat esiin. Aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvan teoreettiseen viitekehukseen teemojen lisäksi aineistosta saattaa nousta esiin myös uusia teemoja. Aineistosta nousseet teemat pohjautuvat aina tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173).

Asiakkaan sitoutumiseen liittyviä tekijöitä on pyritty tunnistamaan haastateltavien kielestä, symboleista ja merkitysten kuvaamisesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 227). Tämä yhdistettynä tutkijan omaan kuvaan ilmiöstä aiemmin kirjoitetusta akateemisesta kirjallisuudesta, voidaan luoda uutta tietoa. Esimerkiksi jos asiakas sanoo, että kokee palvelun ainutlaatuiseksi, koska hän voi olla yhteydessä toimistoaikojen ulkopuolella, voi tutkija tulkita tämän vastaavan asiakashyödyn alakäsitettä erikoiskohteluhyödyt. Asiakas on siis kuvannut omalla kielellään omaa kokemustaan tapahtuneesta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 227).

Aikaisemmat tutkimukset ovat pitkälti suoritettu lomakehaastatteluilla kerätyillä aineistoilla. Tällöin haastattelijoilla ei välttämättä ole ollut samankaltaista pääsyä pitkäaikaisten asiakasyritysten edustajien haastatteluihin. Tämän tutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi se, että haastattelu on ollut avoimempi.

### **3.5 Luotettavuuden arviointi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella koko tutkimusprosessin ajan, eikä vain tutkimuksen jälkeen toteutettavana toimenpiteenä. Kvalitatiivisen tutkimuksen varjopuoli on ja tulee aina olemaan tarkastelun subjektiivisuus. Esimerkiksi tutkimusmetodina haastattelun käyttämisen ongelmana voi olla haastattelijan itsensä vaikutus haastattelutilanteeseen sekä myös haastattelijan tekemät tulkinnat haastateltavan kuvauksista. Haastattelijalla saattaa kiinnittää huomiota yhteen asiaan ja samalla saattaa jättää toisen asian huomioimatta. (Moisander & Valtonen 2006, 51). Samalla myös haastateltava saattaa jättää joitakin asioita kertomatta ja käyttäytyä haastattelutilanteessa vastoin oikeita omia mielipiteitään.

Akateemisen tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti mitattu reliabiliteetilla, validiteetilla ja yleistettävyydellä (Moisander & Valtonen 2006, 23). Reliabiliteetti on alkujaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite, jota on pyritty soveltamaan myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa aineiston käsittelyn laatua eli esimerkiksi haastatteluiden tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimusaineisto tulisi siis olla kommentoitavissa ja tarkastettavissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti taas viittaa pohdintaan onko tutkija pystynyt rakentamaan toimivan tutkimusasetelman tutkimuskuvauksen ja selityksen avulla. Oleellista on, kuvaako juuri tämä tutkimusasetelma tutkittavaa ilmiötä. Toisekseen validiteetti mittaa tulkinnan paikkaansapitävyyttä aineiston ja ympäristön suhteen.

Perinteisten validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden sijasta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty vaihtoehtoinen tapa analysoida luotettavuutta. Lincoln ja Guba (1985) ovat korvanneet edellä mainitut käsitteet riippuvuudella, siirrettävyydellä, uskottavuudella ja vahvistettavuudella. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on analysoitu näiden pohjalta.

*Riippuvuus* tutkimuksessa tarkoittaa tiedon jäljitettävyyttä ja dokumentointia. Tämä viittaa myös oletettavan yleisön palvelemiseen. Tässä tutkimuksessa tutkija on perehtynyt aikaisempiin tutkimuksiin sitoutumisesta ja asiakassuhteen vaiheista, ja näiden tietojen pohjalta luonut tutkimusasetelman. Aiemmat tutkimukset ovat tarjonneet viitekehyksen, johon tämän tutkimuksen tulokset ovat sijoitettu.

*Siirrettävyys* viittaa tutkimuksen samankaltaisuuteen vertailtaessa aikaisempiin aihealueen tutkimuksiin. Ottaen huomioon kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstin tärkeyden täydellinen siirrettävyys on kuitenkin käytännössä mahdotonta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin käytetty samaa aiemmista tutkimuksista johdettua viitekehystä. Tutkimushaastattelut ovat tässä tutkimuksessa olleet avoimempia kuin aikaisemmissa lomaketutkimuksissa. Tutkija näki tämän metodin aidompana kuvaamaan sitoutumista ja näin ollen vahvistavan aikaisempia käsityksiä sitoutumisen rakentumisesta.

*Uskottavuus* tarkoittaa ensinnäkin tutkijan kattavaa osaamista aihealueesta sekä loogisesti perusteltua tutkimusasetelmaa. Uskottavuus ottaa myös kantaa siihen, päätyisikö toinen tutkija vastaavalla aineistolla samankaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa on melko kattavasti käyty läpi sitoutumiseen ja asiakassuhdevaiheisiin liittyvää teoria-aineistoa, mutta teoriaa olisi voinut täydentää myös uskollisuuden kirjallisuudesta. Teoriasta nostettu viitekehys on melko hyvin perusteltavissa ja yksinkertainen ja tehokas tapa kuvata esille nousseita teemoja. Sitoutumiskirjallisuuden lisäksi tutkimuksessa on tuotu eri asiakassuhteiden vaiheet vaikutus mukaan tarkasteluun.

*Vahvistettavuus* viittaa lähes samaan kuin uskottavuus eli pohdintaan siitä, ovatko havainnot ja niiden tulkinnat helposti ymmärrettävissä. Vahvistettavuus ottaa enemmän kantaa havaintojen ja niistä tehtyjen tulkintojen ymmärrettävyyteen, kun taas uskottavuus enemmän teorian ja siitä johdetun tutkimusasetelman tarkasteluun.

## 4 SITOUTUMINEN KONSULTOINTIPALVELUISSA

### 4.1 Asiakassuhdehyötyjen merkitys asiakkaille asiakkuuden eri vaiheissa

Asiakkuus palveluntarjoajaan on haastateltaville omakohtainen kokemus, josta asiakkaat kokevat saavansa hyötyjä, jotka auttavat heitä saavuttamaan omat tavoitteensa. Asiakkuus merkitsee eri vaiheessa oleville asiakkaille erilaisia asioita (Sweeney & Webb 2007, 474). Tutkimuksen aineisto koostuu eri vaiheissa olevien asiakkaiden kertomista kokemuksista asiakkuutensa aikana. Haastateltavilta on kysytty haastattelun lopuksi näkemyksiä asiakassuhteen tulevaisuudesta. Näitä vastauksia on käytetty johtopäätöksiin sitoutumisen asteesta.

Luvussa 4.1 on esitelty asiakkaiden haastatteluissa löydettyjä teemoja ja verrattu niitä teoriaosuudessa esiteltyihin asiakassuhdehyötyihin: luottamushyödyt, sosiaaliset hyödyt ja erikoiskohteluhyödyt. Haastateltavat on jaettu koodeittain siten, että aloitusvaiheen asiakkaat ovat koodilla A, kehitysvaiheen asiakkaat koodilla B, ylläpitovaiheen asiakkaat koodilla C ja lopetusvaiheessa olevat asiakkuudet koodilla D. Alaluvuissa (4.1.1, 4.1.2 ja 4.1.3) on analysoitu haastatteluista asiakassuhdevaiheittain alkaen aloitusvaiheesta ja päättyen lopetusvaiheeseen. Asiakassuhdehyötyjen näkökulmasta kehitysvaiheen ja ylläpitovaiheen asiakkuuksissa on paljon päällekkäisyyksiä, joten näissä haastatteluissa ilmenneet merkitykset ovat esitelty rinnakkain.

Yhteisiä tekijöitä kaikille asiakkaille on, että suurin osa asiakkuuksista on saanut alkunsa Finnveran toimeksiannon kautta, ja projektin jälkeen on päätetty jatkaa yhteistyötä. Uudemmissa asiakassuhteissa asiakkuus ei välttämättä ole enää alkanut Finnveran toimeksiannon kautta, vaan ensimmäinen yhteydenotto on tullut asiakkaalta, koska asiakas on pitänyt palveluntarjoajaa hyvässä maineessa, ja tästä syystä valinnut tämän yhteistyökumppanikseen.

#### 4.1.1 Luottamushyöty

*Aloitusvaiheen* asiakassuhteet ovat asiakkuuksia, joissa ensimmäinen palvelu, tilaus tai transaktio on jo tapahtunut tai se on vakavassa harkinnassa (Hersch 2005; Dwyer 1987;

Ford & Rosson 1982). Tässä tutkimuksessa suoritettujen aloitusvaiheen asiakkaiden haastattelut ovat tilanteissa, joissa on jo päädytty palvelun ostamiseen eli ensimmäinen akti on jo tapahtunut. Aloitusvaiheen asiakkaiden haastatteluissa on pyritty ensisijaisesti saamaan selville asiakassuhteen aloittamiseen johtavia motiiveja ja niiden taustalla olevia tarpeita.

Ensimmäisen yhteydenoton syynä tämän tutkimuksen haastattelussa oli asiakkaan tarve ratkaista jokin yksittäinen ongelma, johon oli ensin pyritty löytämään ratkaisua omasta organisaatiosta. Epätyydyttävien tulosten vuoksi päädyttiin ottamaan yhteyttä ulkopuoliseen toimijaan. Tämä näyttäisi vahvistavan Dayn & Barksdalen (1994, 50) teoriaa prosessista, jossa yritys lähtee etsimään ongelmaan ratkaisua oman organisaation ulkopuolelta. Yhteistyökumppanin valinnassa asiakasyrityksen toimitusjohtaja muisti palveluntarjoajan tarjoavan kyseisen tällaista palvelua, ja otti yhteyttä tähän. Tämä taas näyttäisi vahvistavan Edvardssonin & ym. (2008) teoriaa siitä, että *aika* on yksi suhteen alkamisen mahdollistajista. Aika mahdollistajana tarkoittaa sitä, että palvelun ostaja saattaa olla kiinnostunut palveluntarjoajan palveluista, mutta ajankohta ei ole sopiva tilaukselle esimerkiksi taloustilanteen johdosta. Kiinnostus on kuitenkin herätetty ja sopivan tilaisuuden tullen yhteydenotto on todennäköisempi tulevaisuudessa. Aloitusvaiheen asiakassuhteissa ei ole vielä historiallista näyttöä tuloksellisesta toiminnasta tai todistettua ongelmanratkaisukykyä, mutta näissä tilanteissa korostuu verkostossa luotu hyvä ja rehellinen maine (O'Reilly & Eckert 2014).

*”Me ollaan kassavirtalaskelman kanssa oltu tekemisissä jo pidemmän aikaa ja tehty erilaisia kokeiluja että millä me saataisiin oikea tieto ja että voitaisiin luottaa siihen. Ollaan kokeiltu erilaisia versioita ja välillä jo luultiin, että nyt meillä on oikea malli, mutta sekin vei paljon aikaani (talousjohtaja), joten se ei ollut kovin tehokas työkalu. Jossain kohtaa (toimitusjohtaja) muisti, että hän tuntee opiskeluajoilta (palveluntarjoajan), ja tiesi tämän tehneen alalla tuloksellista työtä. Niinpä hän soitti tälle, että pystyisikö auttamaan. Sitten hän tuli käymään ja katsottiin tilannetta yhdessä ja päätettiin aloittaa yhteistyö.”*  
(Haastateltava A1)

Konsultointipalveluissa ensimmäisessä tapaamisessa useimmiten käydään läpi palveluntarjoajan tarjoamia palveluita ja toimintatapoja. Tämän jälkeen asiakasyritys

tekee päätöksen, kuinka asiassa seuraavaksi edetään. Edvardssonin & ym. (2008, 345) tutkimuksessa tämä vaihe vastaa *palvelun tarjooma* kohtaa, jossa ostaja miettii, voiko palvelun ostamisella parantaa omaa kilpailukykyä. Tällöin asiakasyritys vertailee omia käytettävissä olevia resurssejaan ja palveluntarjoajan ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Palvelun esittelyssä näyttäisi olevan myös tärkeää, että akteissa korostuvat *yhteistyöllä* saavutetut ratkaisut eikä konsultin suorat parannusehdotukset.

*"T: Koitko että kyseessä oli yhteistyö vai että sinun työtäsi korjattiin?"*

*H: Ei ollenkaan, kysymys oli ehdottomasti yhteistyöstä ja en kokenut että kukaan astuisi varpaille. Ja tuntui, että {palveluntarjoajalla} oli semmoinen asennekin, että tehdään yhdessä ja korosti esittelyssä hallitukselle, että ME olemme tehneet tämän. Toki hänhän oli tehnyt varmasti paljon töitä, koska oli käynyt meidän raportit läpi." (Haastateltava A1)*

Vaikka aikaisempaan yhteistyöhön pohjautuvaa luottamusta ei ole vielä muodostunut, konsultin käytös akteissa näyttäisi vaikuttavan selvästi siihen miten palvelut otetaan vastaan. Aikaisempi *kokemus* alalta näyttäisi olevan tärkeä tekijä luottamuksen syntymisessä asiakassuhteen aloitusvaiheessa.

*Kehitysvaiheen* asiakassuhteissa on oltu jo pidemmän aikaa yhteistyössä, ja palveluntarjoaja on vakiinnuttanut asemansa asiakasyrityksessä. Molemmilla osapuolilla on muotoutunut luottamus toisen osapuolen toimintatapoihin. (Gummesson 2008, 31). Asiakassuhde on syventynyt, koska osapuolet ovat tyytyväisiä toistensa rooliin ja suorittamiseen (Sweeney & Webb 2007, 479).

Gwinner & ym. (1998, 109) totesivat tutkimuksessaan, että luottamus on tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Luottamus tarkoittaa epävarmuuden vähentymistä ja lisääntyntä mukavuutta palvelua kohtaa, koska asiakas tietää, mitä odottaa ja kokemukset vastaavat suuremmalla todennäköisyydellä odotuksia (Rotter 1967, 651). Tämä on havaittavissa siten, että pidemmän asiakassuhteen asiakkaat viestivät hyvin vahvasti luottavansa palveluntarjoajaan sekä palvelun laatuun. Suuri syy tähän näyttäisi olevan *yhteinen historia*. Historia koostuu erilaisista episodeista ja sekvensseistä, esimerkiksi yrityskaupoista tai investointihankkeista (Holmlund 1996, 49). Luottamus

on rakentunut näiden yhteisten kokemusten varaan. Yhteistyön perusteella asiakkaalle on muotoutunut käsite *asiantuntijuudesta*, joka oli selvästi useimmiten haastatteluissa esiintynyt syy pitkään asiakassuhteeseen sekä kehitysvaiheessa että ylläpitovaiheessa oleville asiakkaille. Asiantuntemuksen kokeminen voi olla omakohtaista kokemusta tai referensseihin viittaavaa ja se on yksi luottamukseen johtavia tekijöistä (Moorman & ym. 1993, 93).

*”Kyllä se on se {palveluntarjoajan} ammattitaito ja sitten tietenkin mikä on tullut matkan varrella, kun tätä on näinkin pitkään tässä tehty, ja muidenkin firmojen kanssa niin {palveluntarjoaja} tunnetaan sekä meidän firmassa että ulkopuolella, esimerkiksi rahoittajat ja toimittajat yms.” (Haastateltava B3)*

Moorman & ym. (1993, 93) totesivat tutkimuksessaan, että merkittävimmät luottamukseen vaikuttavat tekijä on toimijoiden välinen yhtenäisyys ja rehellisyys, johdonmukainen palvelun selvittäminen ja asiantuntemus. Tässä tutkimuksessa yhtenäisyys näkyy esimerkiksi asiakkaiden ja palveluntarjoajan arvomaailmassa. Tällaisia ovat esimerkiksi oikeudellisuus, rehellisyys, perhe ja selkokieelisyyys.

*”...niin päädyttiin {palveluntarjoajaan} ja todettiin, että se herättää hirveesti luottamusta ja sitten tietysti, että jaetaan aikalailla samoja arvoja.” (Haastateltava B1)*

*”Pääasiahana on juuri tää {palveluntarjoajan} äärettömän hyvä numeroiden ja talouden hallinta mikä on ollut se ykkösasia ja minkä takia tätä on jatkettu näinkin kauan” (Haastateltava B3)*

*”... kun {palveluntarjoaja} osaa puhua sen asian niin että me tyhmätkin ymmärretään. Ettei tuu sellanen ruotsalais-sukuniminen konsultti, joka puhuu hienoja asioita mutta kukaan ei tajua.” (Haastateltava B3)*

Luottamuksen rooli siis selkeästi korostuu asiakassuhteissa, jotka ovat jatkuneet pitkään. Näin voidaan tulkita sekä suoraan asiakkaiden puheesta että myös epäsuorista viittauksista. Tämä viestii pyrkimyksestä jatkaa liikesuhdetta myös tulevaisuudessa (Morgan & Hunt 1994). Luottamuksen rakentuminen ei ole välttämättä vaatinut edes

onnistuneita episodeja tai sekvenssejä, vaan tärkeämpää näyttäisi olevan avoimuus, panostus asioiden selvittämiseen ja oikeamielisyys. Episodeilla ja sekvensseillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yrityskauppaa, jossa usein käydään läpi suuri määrä aineistoa ja laaditaan raportteja suhteellisen lyhyessä ajassa eli se kuormittaa palveluntarjoajaa. Tämä tarkoittaa usein asiakkaalle kustannuksia, joten on tärkeä olla sovittuna palkkioiden jakaminen sekä onnistuneelle että keskeytyneelle yrityskaupalle. Tällöin on tärkeää, että asiakkaalle ei muodostu estettä palvelun ostamiseen hinnoittelun epävarmuuden vuoksi, vaan asiakas voi luottaa siihen, että lopputuloksesta huolimatta kaikkien osapuolten talous on turvattu.

*”Tässä on kaikenlaisia projekteja ollut, osasta on tullut jotain ja joistain ei oo tullu mitään, tällöstä tää elämä on, mutta pääasia mulle on, että mä tiedän, että on annettu kaikkemme” (Haastateltava B3)*

*Ylläpitovaiheen* asiakkuudet voivat olla kestoaltaan yhtä hyvin lyhyempiä tai pidempiä kuin kehitysvaiheen asiakkuudet, mutta eroavaisuus tulee enemmänkin siitä, missä määrin asiakasyritys näkee käyttävänsä palveluntarjoajan palveluita tulevaisuudessa (Wackman & ym. 1987). Tämä on usein sidoksissa asiakasyrityksen omaan tilanteeseen ja omiin kasvuodotuksiin tulevaisuudessa. Yritys, jonka pääasiallisena tavoitteena on pitää liikevaihto ennallaan ja pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan ei välttämättä tarvitse samanlaisia palveluita kuin voimakkaaseen kasvuun tähtäävä yritys.

*Ylläpitovaiheen* asiakkaat kuitenkin saattavat kohdata liiketoiminnassaan tilanteita, joissa oma osaaminen tai resurssit eivät riitä selvitystyöhön. Tällöin usein otetaan yhteyttä ulkopuoliseen palveluntarjoajaan. *Ylläpitovaiheen* asiakkaat mainitsevatkin tulevaisuuden näkemyksistään, että tietävät aina ottaa yhteyttä kyseiseen palveluntarjoajaan, mikäli yrityksen toiminnassa tapahtuu jotain normaalista liiketoiminnasta poikkeavaa, kuten yrityskauppa tai investointihanke. Tämä on kustannustehokasta asiakasyritykselle, mutta samalla yritys saa kuitenkin palvelua toimijalta, joka tuntee yrityksen liiketoiminnan ja sen historian. Samoin kuin kehitysvaiheen asiakkuuksissa yhteinen historia, josta molemmat ovat kokeneet saavansa arvoa näyttäisi olevan siis myös *ylläpitovaiheen* asiakkaiden luottamuksen lähde (Sweeney & Webb 2007, 479).



*”Sitten me {palveluntarjoajan} kanssa aloitettiin aika pian ku mä oon tullu tänne - 1994, niin aloitettiin tätä kassavirtakonsultointia sitten tekemään, se ei ollu aluksi kovinkaan kiinteää yhteistyötä, mutta on tiivistynyt koko ajan.” (Haastateltava C1)*

*”{Palveluntarjoajalla} on meidän historia vuodesta 1998 niin tuota ne on edelleen verrattavissa tuohon aikaan ja kuinka se meni silloin ja kuinka nää luvut oli silloin niin se on pystytty hyödyntämään.” (Haastateltava C3)*

Jokainen kehitysvaiheen että ylläpitovaiheen asiakas mainitsee erityiseksi hyödyksi sen, että rahoittajat ja yhteistyökumppanit arvostavat palveluntarjoajan tekemiä raportteja ja laskelmia. Tämä helpottaa yrittäjän ja henkilöstön työtä, kun raportit ja laskelmat ovat vartenotettavia ja parantaa yrityksen uskottavuutta esimerkiksi haettaessa rahoitusta investointihankkeeseen. Tämä on ikään kuin brändin tuoma varmistus laskelmien laadusta. *Uskottavuus verkostossa* on tekijä, jota ei aikaisemmassa kirjallisuudessa luottamuksesta suoranaisesti esiinny. Tässä tutkimuksessa se on kuitenkin sovitettu luottamushyötyjen alle, vaikkakin siihen vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät.

*”Ja siitä mä oon ollu hyvin tyytyväinen että {palveluntarjoaja} on ollu myös mukana näissä kun luottoja on järjestelty ja tavallaan keskusteltu rahoittajien kanssa. Se vapauttaa omaa resurssiamme täällä siihen bisneksen tekoon sillä tavoin.” (Haastateltava C1)*

*”{Palveluntarjoaja} on mukana näitten rahottajien kanssa ja ne luottaa jo pelkästään siihen, että {palveluntarjoaja} on laatinut laskelmat ja on pitkä historia taaksepäin näyttää että, miten asiat on menny” (Haastateltava C2)*

*”niin {palveluntarjoaja} tunnetaan sekä meidän firmassa että ulkopuolella, esimerkiksi rahoittajat ja toimittajat yms. siitä me saadaan jonkunlainen uskottavuus” (Haastateltava B3)*

*”Ja sitten semmonen vielä, että hänen suhteensa rahoittajiin ja viranomaisiin tai enemmänkin Finnveraan päin niin ne on ollut erinomaiset ja hän on*

*pystynyt auttamaan meitä sitä kautta myös sitten kertomalla heille tämän alan kokonaistilannetta” (Haastateltava C3)*

*”kun {palveluntarjoaja} oli hyvät pankkisuhteet niin se auttoi kyllä tosi paljon siinä vaiheessa, kun tilanne oli kriittinen.” (Haastateltava D1)*

Investointihankkeet ja yrityskaupat ovat suuria päätöksiä, joissa otetaan yleensä kantaa pitkällä tulevaisuudessa oleviin tapahtumiin. Näin ollen riskiä on sekä luotonottajalla että luotonantajalla. Ulkopuolisen palveluntarjoajan luotettavat laskelmat auttavat asiakasyritystä saamaan rahoitusta ja luotonantajaa arvioimaan riskiä. Näin ollen palveluntarjoaja on tärkeä linkki investointien tapahtumiseksi. Muuten aktit palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä koostuvat pääasiassa kahdenkeskisistä neuvotteluista, vuosipalavereista, joissa on myös henkilökunta mukana, sähköpostiviesteistä ja rahoitusneuvotteluista pankin kanssa.

*Lopetusvaiheen* asiakkaat ovat tässä tutkimuksessa jo loppuneita asiakassuhteita. Lopetusvaiheessa pohditaan, tuottavatko osapuolet toisilleen vielä arvoa, vai onko parempi suunnata resurssit tuottavampiin kohteisiin (Ford & Rosson 1982). Asiakassuhteen päätyminen ei suinkaan ole merkki luottamuksen rikkoutumisesta, vaan päätös voi olla yhteinen ja se saattaa olla molemmille taloudellisesti kannattava. Palveluntarjoajan tulisi kuitenkin ottaa päätyneistä asiakassuhteista opiksi, ja arvioida, miksi osapuolet eivät enää pystyneet luomaan asiakasarvoa.

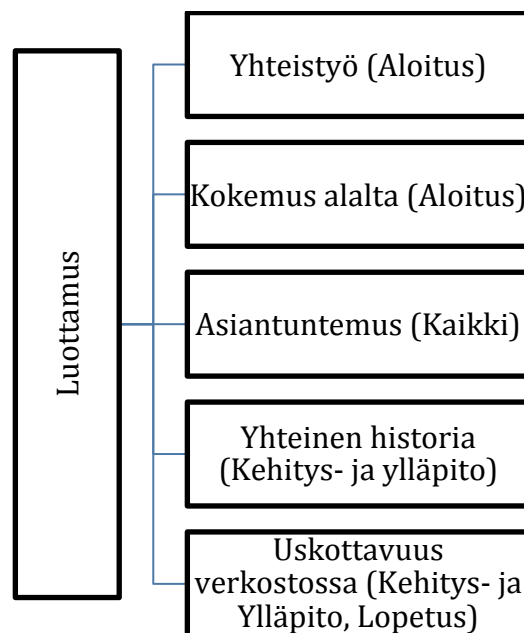
Yhdistävä tekijä molemmille loppuneille asiakkuuksille on, että molemmat mainitsevat huomanneensa, että palveluntarjoajalla on ollut paljon muitakin projekteja samanaikaisesti. Suoranaisesti he eivät sano, että se olisi vaikuttanut päätökseen hoitaa palveluntarjoajan tarjoamat palvelut muulla tavalla, mutta se on voinut vaikuttaa luottamukseen osapuolien välillä. Konsultointipalvelut kuitenkin perustuvat suurelta osin siihen, että palveluita käytetään silloin, kun omalla henkilöstöllä ei riitä resurssit (Pietiläinen 2005, 18).

*”Hänellä oli myös aika paljon muita caseja, et mä huomasin, että ajallisestikin se oli myös aika hankalaa molemmille osapuolille.” (Haastateltava D2)*

*” Ettei tuu pelkkää kehumista niin ainoos, mistä kritiikkiä täytyy sanoa niin, jos {palveluntarjoajalle} 10 kertaa soitti, niin kerran saattoi saada kiinni, eli vähän vaikeasti tavoitettavissa ajoittain.” (Haastattelava D1)*

Loppuneistakin asiakassuhteista kuitenkin huokuu arvostus palveluntarjoajaa kohtaan, mutta ne luonnehtivat loppumisen syitä lähinnä ulkoisten tekijöiden ja toimialakohtaisten ongelmien kautta. Toinen loppuneista asiakassuhteista on loppunut omistajan vaihdoksen myötä, joten tässä tapauksessa ei voida puhua asiakkaan päätöksestä lopettaa asiakassuhde. Tässä kyseisessä asiakassuhteessa asiakkaalla oli vaikeuksia muistaa, mistä asiakassuhde alun perin oli saanut alkunsa, mutta muisti, että pankki edellytti kassavirtalaskelman tekemistä lainarahan saamiseksi.

Kokonaisuudessaan luottamukseen liittyvät teemat näyttävät vaihtelevan hieman asiakassuhteen eri vaiheissa. Kuviossa 7 on lueteltu luottamushyötyihin viittaavat tutkimuksessa löydetty teemat.



*Kuvio 7: Luottamukseen viittaavat teemat*

Asiantuntemus ja kokemus näyttivät olevan tärkeitä luottamuksen lähteitä kaikille asiakkaille. Tämä vahvistavaa aikaisempaa teoriaa luottamuksen rakentumisesta (Moorman & ym. 1993, 93). Erityisesti aloitusvaiheessa syy asiakkaan

palveluntarjoajan valintaan näyttäisi perustuvan alan pitkäaikaiseen kokemukseen. Samoin ilmapiirin rakentuminen yhteistyön varaan eikä palveluntarjoajan suorille korjaustoimenpiteille näyttäisi luovan pidempiaikaisia asiakassuhteita. Kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkaille luottamukseen johtavia tekijöitä näyttäisi olevan palveluntarjoajan uskottavuus verkostossa, joka tässä tutkimuksessa viittaa palveluntarjoajan tuottamiin laskelmiin. Yhteinen historia näyttäisi olevan ehkä tärkein yksittäinen syy luottamukseen toimijoiden välillä.

#### 4.1.2 Sosiaaliset hyödyt

Sosiaaliset hyödyt viittaavat tilanteisiin, joissa asiakkaaseen, yrityksen työntekijään tai yhteistyökumppaniin on muodostunut henkilökohtainen side. Henkilökohtaisella siteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä suhdetta, jonka merkitys ei välttämättä ole ainoastaan kaupallinen. Tällöin osapuolet luottavat siihen, että kumpikin todella pyrkii auttamaan. Tämä voi tarkoittaa välitöntä puhumista henkilökohtaisesta taloudesta, harrastuksista tai perheestä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaaliset sidokset vaikuttavat positiivisesti ostaja–myyjä -suhteen jatkuvuuteen (Bolton & ym. 2003; Haytko 2004; Nicholson & ym. 2001).

*Aloituvaiheessa* harvoin on vielä havaittavissa sosiaalisia sidoksia, koska asiakassuhde on vasta muodostunut tai muodostumassa. Asiakassuhde voi silti olla alkanut henkilökohtaisen tuttavuuden kautta, esimerkiksi aikaisemman yhteisen työpaikan tai yhteisten opiskeluiden johdosta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aloitusvaiheen asiakkuus on alkanut, koska ostaja ja palveluntarjoaja tunsivat opiskeluajoilta. Aloitusvaiheen asiakkuuksissa korostuu kuitenkin ensisijaisesti jonkin asiakkaalla ilmenevän yksittäisen ongelman ratkaisu, eikä niinkään ystävyys tai henkilökohtainen luottamus, vaikka se voikin olla taustalla vaikuttava tekijä. Esimerkiksi ensimmäinen akti, puhelinsoitto tai yhteydenotto sähköpostilla, on ollut vaivattomampi, kun osapuolet ovat ennestään tuttuja (Edvarsson & ym. 2008, 7).

*”Jossain kohtaa {toimitusjohtaja} muisti, että hän tuntee opiskeluajoilta {palveluntarjoajan}, ja tiesi tämän tehneen alalla tuloksellista työtä. Niinpä hän soitti ja kysyi, että pystyisikö auttamaan.” (Haastateltava A1)*

Tästä kommentista voidaan siis tulkita, että asiakkaalla on ollut jo valmiiksi rakentunut käsitys, mitä palveluntarjoaja tekee ja tästä syystä on ottanut yhteyttä ensimmäisen tapaamisen järjestämiseksi (Edvadrsson & ym. 2008, 8). Aloitusvaiheen asiakkaiden haastatteluissa ei kuitenkaan esiinny merkkejä henkilökohtaisten asioiden jakamisesta tai keskustelemisesta. Pääsääntöisesti sosiaaliset hyödyt ovat siis havaittavissa vasta asiakassuhteen jatkuttua useampien episodien ajan.

*Kehitysvaiheen ja ylläpitovaiheen* asiakkailla sosiaaliset hyödyt ilmenevät useilla eri tavoilla. Sosiaalisia hyötyjä on tässä tutkimuksessa tulkittu olevan, jos asiakas näkee vaivattomaksi puhua esimerkiksi harrastuksistaan, henkilökohtaisesta taloudesta tai perhesuhteistaan palveluntarjoajan kanssa (Sweeney & Webb 2007, 476). Tärkeä ero sosiaalisten ja luottamushyötyjen välillä on se, että interaktio voi olla myös vastikkeetonta eli ei-kaupallista yhteydenpitoa (Håkansson & Snehota 2000). Muuten luottamushyötyjen ja sosiaalisten hyötyjen ero on häilyvä (Bagozzi 1975, 36). Liikesuhde on kiinteämpi, jos asiakas pystyy puhumaan palveluntarjoajan kanssa myös laskutettavan työn ulkopuolisista asioista.

*”Palveluntarjoajaa on tarvittu hirveen paljon, mm. hyvin tärkeissä asioissa, kuten mun auton hankinnassa” (Haastateltava B3)*

Tällä sarkastisella kommentilla yrittäjä viittaa siihen, että ei osta edes autoa kysymättä ensin mielipidettä palveluntarjoajalta. Tällöin puhutaan henkilökohtaisesta taloudenhallinnasta ja yrittäjä toteaaakin, että aikoo käyttää palveluita niin kauan kuin liiketoiminta jatkuu hänen nimissään. Näin ollen tämä näyttäisi tukevan teoriaa, että sosiaaliset hyödyt vaikuttavat positiivisesti liikesuhteeseen (Bolton & ym. 2003, 289). Myös muut kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkaat toteavat kysyvänsä palveluntarjoajalta vilpittömästi myös henkilökohtaisten talousasioiden hoitoon.

*”Esimerkiksi varmistuksia sijoituksista tai uusien yritysten perustamisesta niin kyllä mä näen sen että {palveluntarjoaja} auttaa meitä myös henkilökohtaisen puolen asioissa.” (Haastateltava B1)*

Toinen sosiaalisten hyötyjen kategoriaan olennaisesti liittyvä tekijä on palveluntarjoajan rooli suhteessa asiakasyrityksen organisaatioon (Turnbull & ym. 1996). Toiminnassa täytyy ottaa huomioon asiakasyrityksen *henkilöstön roolit* ja tehtävät siten, että autetaan siellä missä apua tarvitaan ja muuten pyritään antamaan organisaation jäsenille mahdollisuus suoriutua omista tehtävistään. Harva on mielissään siitä, että hänen työtään tullaan vastentahtoisesti korjaamaan.

*”{Palveluntarjoaja} pitää koulutuksia, sparraa raha-asioissa meidän porukoita, yrittää selittää, miksi joku pitää tehdä näin jne. Kun oon aika yksin tuossa, niin ei riitä aika tällaiseen. Mä saan siinäkin kolmannen osapuolen vaikuttajan et minkä takia käyttökateen täytyy olla” (Haastateltava B3)*

*”mikä on tullut matkan varrella, kun tätä on näinkin pitkään tässä tehty ja muidenkin firmojen kanssa niin {palveluntarjoaja} tunnetaan sekä meidän firmassa että ulkopuolella ... oli vuosipalavereissa mukana ja se mistä porukka tykkäs aina kun (palveluntarjoaja) osaa puhua sen asian niin, että me tyhmätkin ymmärretään...” (Haastateltava B3)*

Monet haastateltavista yrityksistä ovat perheyrityksiä tai ovat olleet ainakin yrityskauppaan asti, ja vastauksissa esiintyi useasti positiivisena hyötynä sosiaalinen älykkyys asioida ulkopuolisena puolueettomana toimijana tai selvittäjänä. Tällöin molemmat osapuolet voivat luottaa, että ratkaisua haetaan molempien etujen mukaisesti ja palveluntarjoajan rooli on oikeutettu. Palveluntarjoajan täytyy siis osata ottaa huomioon perheen sisäiset jännitteet, ja pyrkiä perustelemaan ratkaisuehdotukset objektiivisesti.

*”koska kun on tämmösiä sukulaisyrityksiä ja on valmiina kaikkia klikkejä, ja jos ihminen, joka tässä välissä on, ei ole luottamusta herättävä tai semmonen joka pystyy vakuuttamaan sen vastapuolen niin silloin se ei johda mihinkään” (Haastateltava B1)*

*”ja sitten kun meidän tapauksessa täytyi mennä todella henkilökohtaisiin, voisi jopa sanoa, että kauppa ei olisi onnistunut ilman {palveluntarjoajaa}” (Haastateltava B1)*

*”Ja sitten samalla kun tässä oli henkilökiskimoja, niin hän koitti niihin saada neutraalin kannanoton ja että ei tässä nyt henkilöt tappele, vaan asioista on kysymys. Ja se on ollu meille tällanen, johon meitä tuntematon konsulttifirma ei pystyisi tekemään” (Haastateltava C3)*

*”Mulla on semmonen mielipide, että {palveluntarjoajan} asema on ollut aika merkittävä meillä monen kriisin kohdalla, koska silloin kun oltiin {emoyhtiö} ja {perheen} omistamana, niin meillä oli jatkuvia tällaisia skismoja ja ristiriitoja toiminnoista ja henkilöistä.” (Haastateltava C3)*

Kilpailun kannalta mielenkiintoista on, että monet haastateltavista mainitsevat tämän ominaisuuden ratkaisevaksi tekijäksi että palvelu ostetaan juuri tältä palveluntarjoajalta. Kilpailijan on vaikea voittaa asiakasta, koska palveluntarjoajalla on sekä ulkopuolisen asiantuntijan etu että kyseisen yrityksen historian ja liiketoiminnan tunteminen.

Sosiaalisessa kanssakäymisessä korostuu myös viestinnän merkitys ja tästä syystä haastatteluiden yksi teemoista oli yhteydenpito palveluntarjoajan kanssa. Erityisesti pitkäaikaiset asiakkaat sanoivat viestinnän olevan hyvinkin epämuodollista, ja kokivat että pystyvät puhumaan asiasta kuin asiasta. Tämä näyttäisi tukevan teoriaa siitä, että henkilökohtaisten asioiden jakaminen vaalii asiakassuhteen jatkuvuutta, koska näitä sosiaalisten hyötyjen piirteitä näyttää esiintyvän erityisesti asiakkuuksissa, jotka olivat jatkuneet yli viisi vuotta eli kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkuuksissa (Bolton & ym. 2003; Haytko 2004; Nicholson & ym. 2001). Pitkäaikaiset asiakkaat kommentoivat viestintää myös siten, että osapuolet uskaltavat olla eri mieltä asioista. Tämä koettiin hyväksi asiaksi ja ilmapiiriä puhdistavaksi.

*”Onhan se mun ja {palveluntarjoajan} viestintä äärettömän epävirallista ja puhutaan asioita just eikä melkein ihan oikeilla nimillä ja ajasta ei ole väliä. Juuri se, että kun (palveluntarjoaja) tuntee mut niinkin pitkältä aikaa ja mää tunnen {palveluntarjoajan} aika hyvin niin me pystytään puhumaa asiasta kun asiasta... ja ei siitä oo ku pari viikkoo kun otettiin kunnolla yhteen, mutta sekin oli hieno että torstaina kiihdyttiin ja perjantaina juotiin kaljat ja asiat oli taas hyvin.”” (Haastateltava B3)*

*”ne kuuntelee {palveluntarjoaja} ja arvostaa, ja kuitenkin on tärkeitä se, että voidaan sanoa myös vastaan, jos ei olla samaa mieltä.” (Haastateltava B3)*

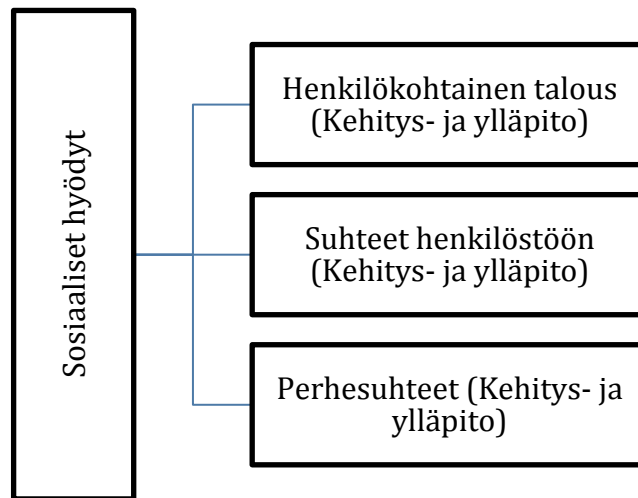
*”No sanotaan, että se on ollut se, että ylipäätään ollaan kaiken maailman konsultteja nähty niin siitä tota pitää olla se homma niin, että siihen luottaa ja olla samalla aaltopituudella ja ymmärtää se yrittäjän näkökulman ja olla lähellä toimintaa, koska sitten on sellasia ihmisiä/konsultteja, jotka tulee ja kertoo että näin tää pitää tehdä ja jos et sä tee, niin perseelleen menee, mutta kun pääsee sille tasolle siinä, että kumpikin ymmärtää toisiaan, niin ei {palveluntarjoaja} neuvo meitä, kuinka me kasataan kalusteet eikä me neuvota sitä miten tehdään laskelmat.” (Haastateltava C2)*

*”Useimmat konsultit on lyhytkatseisia. Meillä on periaate, että yhtiöllä on pari kolme konsulttia joiden kanssa on pitkään tehty yhteistyötä, jotka kehittää meidän yhtiötä tarpeen mukaan. Se on mun mielestä kaiken A ja O että, samoitte meillä, meidän asiakassuhteilla on pitkä historia yleensä ja me ei kauheesti vaihdeta toimittajia sillä että joku tulee tarjoon tuotteen euron halvemmalla. Kun haetaan sitä jatkuvuutta niin elämä on paljon helpompaa kun tietää talon tavat ja missä mennään.” (Haastateltava C2)*

*Lopetusvaiheen* asiakkuuksissa mielenkiintoista on, että haastatteluissa ei juuri esiintynyt tekijöitä, joita voisi tulkita sosiaalisten hyötyjen aistimiseksi. Tämä tukisi teoriaa siitä, että asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta sosiaaliset sidokset ovat liikesuhteessa erittäin tärkeitä (Bolton & ym. 2003; Haytko 2004; Nicholson & ym. 2001).

Sosiaaliset suhteet näyttäisivät olevan erittäin tärkeitä suhteen jatkumiselle. Kuviossa 8 on eritelty sosiaalisiin hyötyihin viittaavia tutkimuksesta löydettyjä teemoja.





*Kuvio 8: Sosiaaliin hyötyihin viittaavat teemat*

Luonnollisesti sosiaalisia hyötyjä ei juurikaan esiintynyt aloitusvaiheen asiakkuudessa, koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välille ei ole vielä muodostunut tällaista sidettä (Sweeney & Webb 2007, 476). Luottamushyödyt on koettava ennen kuin sosiaalisia hyötyjä voi muodostua. Tästä syystä aloitusvaiheen asiakkuuden merkitykset liittyvät hyvin kiinteästi konkreettisten ongelmien ratkaisemiseen. Kehitys- ja ylläpito vaiheessa sen sijaan näyttäisi esiintyvän sosiaalisia hyötyjä ja kysyttäessä asiakkaan näkemyksiä tämän suhteen tulevaisuudesta, asiakkaat viestivät hyvin vahvasti käyttävänsä palveluntarjoajan palveluita niin kauan kuin itse ovat vastuussa liiketoiminnastaan (Bolton & ym. 2003; Haytko 2004; Nicholson & ym. 2001).

Sosiaaliset hyödyt ilmenevät mukavuutena puhua palveluntarjoajan kanssa henkilökohtaisesta taloudestaan ja perhesuhteistaan epämuodolliseen sävyyn. Lisäksi merkittävä tekijä näyttäisi olevan, että asiakasyrityksen henkilöstö tuntee palveluntarjoajan ja voi myös olla yhteydessä tähän ongelmien kohdatessa. Lopetusvaiheen asiakkuuksissa sosiaalisia hyötyjä näkyi huomattavasti vähemmän. Tämä vahvistaa teoriaa siitä, että sosiaaliset hyödyt ovat kriittisen tärkeitä pitkäaikaisille asiakassuhteille

### 4.1.3 Erikoiskohteluhyödyt

Erikoiskohteluhyödyt ovat konkreettisempia kuin luottamushyödyt tai sosiaaliset hyödyt, ja usein jopa rahallisesti ilmaistavissa hyötyjä asiakkaalle. Rahallisesti ilmaiseminen ei välttämättä ole kuitenkaan yksioikoista, koska on vaikea laskea hintaa esimerkiksi jonkin palvelun käyttämisen oppimiselle, jolloin tämän palvelun käyttö helpottuu ja vie vähemmän aikaa asiakkaalta (Gummesson 2008, 32). Erikoiskohteluhyötyjä ovat esimerkiksi pitkän asiakassuhteen seurauksena annetut hinnan alennukset ja erityislaatuiset tuotteet tai palvelut (Han & ym. 1993).

Aloitusvaiheen asiakkuudessa näyttäisi korostuu *ongelmanratkaisukyky*. Asiakas usein hakeutuu etsimään ulkopuolista apua, kun on ensin itse todennut olevansa kykenemätön ratkaisemaan ongelmaansa.

*”Me ollaan kassavirtalaskelman kanssa oltu tekemisissä jo pidemmän aikaa ja tehty erilaisia kokeiluja, että millä me saataisiin oikea tieto ja että voitaisiin luottaa siihen. Ollaan kokeiltu erilaisia versioita ja välillä jo luultiin että nyt meillä on oikea malli, mutta sekin vei paljon aikaani {talousjohtaja}, joten se ei ollut kovin tehokas työkalu.” (Haastateltava A1)*

Tällöin voitaisiin puhua toiminnallisista hyödyistä, koska asiakas hakee ensisijaisesti ratkaisua ongelmaansa, eikä välttämättä valitse halvinta mahdollista vaihtoehtoa (Rintamäki & ym. 2007, 625). Hinta on kuitenkin myös suuri tekijä asiakassuhteen alkamisen kannalta, joten asiakas päätyy vertailemaan odottamiensa hyötyjä palvelusta ja palvelun hintaa.

E erityisesti konsultiontipalveluissa pyritään siihen, että aloitusvaiheen palvelun hinnoittelu ei pilaa mahdollisesti aiheutuvaa pitkää asiakassuhdetta. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöt, vakuutusyhtiöt, konsulttiyhtiöt ja pankit helpottavat hinnoitteluaan suhteen aloitusvaiheessa, jotta kynnystä palvelun käyttöönottamiselle ei syntyisi. Ajan myötä asiakas sitoutuu yhtiöön ja vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset nousevat ja samalla asiakkaasta saadut tuotot nousevat. (Reicheld 1996, 15–31). Kustannukset epäonnistuneesta hinnan alentamisesta kuitenkin jäävät yrityksen kannettavaksi, mikäli asiakas ei jatkakaan asiakassuhdetta toivon mukaisesti. Näyttäisi siltä, että kun

asiakasyritys näkee, että yrityksen ongelmien ratkaisemiseen on käytetty aikaa ja vaivaa jo ennen ensimmäistä tapaamisesta, niin tämä vaikuttaa positiivisesti suhteen jatkuvuuteen.

*”Toki hänhän oli tehnyt varmasti paljon töitä koska oli käynyt meidän raportit läpi... siis varmasti jatkuu yhteistyö, ja voi olla että nyt aluksi tiivimminkin, mutta et varmasti tavataan useamman kerran vuodessa, mutta sitten tietysti tietyt tilanteet, jossa saatetaan tarvita lisäapuja niin olisi hyvä sparrata hänen kanssaan.” (Haastateltava A1)*

Tämän tutkimuksen aloitusvaiheen asiakkuudessa tulevaisuuden tuottoihin panostaminen näkyy esimerkiksi siten, että kun palveluntarjoaja ensimmäisen kerran tapaa talousjohtoa tai toimitusjohtajaa, niin tässä tapaamisessa vasta päätetään miten asiakkuus tästä eteenpäin jatkuu. Tällöin siis palveluntarjoaja ottaa riskin käyttäessään aikaa asiakkuuteen, josta ei välttämättä saa laskutettavaa työtä ainakaan aloitusvaiheessa. Tämä voitaisiin siis nähdä olevan osa markkinointikustannuksia.

*Kehitysvaiheen ja ylläpitovaiheen* asiakkaat ovat jo olleet asiakassuhteessa pidemmän aikaa, joten asiakkaiden kannattavuus on kohentunut, kun osapuolet ovat oppineet toistensa toimintatavoista ja näin ollen palvelu nopeutuu ja tehostuu (Gummesson 2008, 31). Lähes kaikki kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkaat mainitsevat erityiseksi hyödyksi mahdollisuuden olla yhteydessä ajankohdasta riippumatta. Tämä helpottaa asiakkaan elämää, kun hänellä on matalampi kynnyks ottaa yhteyttä esimerkiksi viikonloppuna tai toimistoaikojen ulkopuolella. Tämä ei kuitenkaan edellytä palveluntarjoajalta vastausta välittömästi, vaan asiakkaat ovat tottuneet siihen, että mikäli palveluntarjoaja ei ole tavoitettavissa, hän palaa asiaan heti, kun mahdollista.

*”Eli joo tiedettiin, millon saadaan kiinni ja oli käytettävissä 24/7 eli ei ollut mitään virka-aikoja. Sitten tietysti kun joutu hoitaan asioita myös Amerikan päähän, niin väkisinkin viestintä on ollut ilta- yöhommaa.” (Haastateltava B1)*

*”Sitten tää sparrausosuus on sunnuntaiehtona tekstiviestiiä, soitellaan, palaveria, syömässä. 24/7 eli silloin, kun ongelmia esiintyy, niin voidaan olla*

*yhteydessä. En mä, eikä (palveluntarjoaja) oo aristellu, että milloin joku asia nostetaan framille, et ku se tulee esille.” (Haastateltava B2)*

*”Mä tiedän, että voin soittaa {palveluntarjoajalle} vaikka keskellä yötä ja paljonhan me on hoidettu asioita ohi virka-ajan, jos se ei vastaa, niin mä tiedän, että aina se soittaa takasin, ja sitä mää arvostan” (Haastateltava B3)*

Erikoiskohteluhyödyt ovat kilpailun kannalta erittäin tärkeitä, koska asiakkaat suosivat ensisijaisesti palveluntarjoajaa, jolta he kokevat saavansa erikoiskohtelua sitä tarvittaessa (Patterson & Smith 2001, 442). Erityisesti yhteydenottaminen ajankohdasta riippumatta näyttäisi olevan yhteydessä myös sosiaalisiin hyötyihin. Asiakkaat, jotka viestivät kokevansa sosiaalisia hyötyjä, viestivät myös nauttivansa erikoiskohteluhyötyjä esimerkiksi yhteydenoton helppouden muodossa. Erikoiskohteluiden varjopuolena täytyy muistaa, että asiakkaat myös oppivat helposti tietynlaiseen käyttäytymiseen, ja mikäli näin ei jostain syystä jossain tilanteessa käy, on tämä vakava uhka asiakkaan luottamukselle. Esimerkiksi tämän tutkimuksen mukaan takaisin päin yhteydenoton unohtaminen voi olla kriittinen tekijä tyytyväisyyden kannalta.

*Ylläpitovaiheessa* on edetty siihen vaiheeseen, että asiakkaasta saatavan liikevaihdon oletetaan pysyvän tietyllä vakiintuneella tasolla myös jatkossa (Dwyer & ym. 1987). Tämä ei kuitenkaan ole syy passiivisuuteen, vaan palveluntarjoajan täytyy arvostaa asiakkuuden tuomaa tasaista kassavirtaa ja helpohkoa ennustettavuutta. Ylläpitovaiheen asiakkuuksissa hyvänä puolena se, että asema yrityksessä on vakiinnutettu ja tilanteessa, jossa tehdään jotain normaalia liiketoiminnasta poikkeavaa, asiakkaan on helppo kääntyä palveluntarjoajan puoleen

*”En ainakaan omalta osaltani näkisi mitään kauheen suuria muutoksia, ainahan sitä on sitten, että välillä on vähemmän asioita ja välillä on taas akuutimpaa niin sitten mennään sen tilanteen mukaan. Esimerkkinä nyt pari vuotta sitten hankittiin X Oy:n liiketoiminta, niin silloin oltiin päivittäin tekemisissä, mutta nyt sitten taas harvemmin. Se on kuitenkin tärkeä, että se on käytettävissä.” (Haastateltava C2)*

Tämä näyttäisi olevan linjassa Gummessonin (2008, 32) näkemyksen kanssa, että asiakkaaseen kohdistettavat markkinointikustannukset pienenevät kun tietty asema asiakasyrityksessä on saavutettu. Tällöin asiakas itse hakeutuu tarpeen vaatiessa palveluntarjoajan luokse. Erikoiskohteluhyötyjen klassisin esimerkki on asiakkaan kokemat *hintahyödyt* pitkän asiakassuhteen seurauksena (Han & ym. 1993). Vaikka konsultointipalveluissa ei suoranaisia hinnan alennuksia juuri esiinny, monet haastateltavista asiakkaista sanovat palveluntarjoajan palveluiden olevan kustannuksiltaan huomattavasti edullisempia kuin esimerkiksi kokoaikaisen työntekijän hankkiminen. Toisekseen palveluntarjoaja on valmis tinkimään lyhyenaikavälin laskutuksestaan, koska näkee yhteistyön jatkuvan jälleen, kun asiat saadaan korjattua.

*”Ja siitä mä oon ollu hyvin tyytyväinen, että {palveluntarjoaja} on ollu myös mukana näissä, kun luottoja on järjestelty ja tavallaan keskusteltu rahoittajien kanssa. Se vapauttaa omaa resurssiamme täällä siihen bisneksen tekoon sillä tavoin. Ja sitten toinen vaihtoehto olis se täyspäiväinen talousjohtaja, mutta tää on mun mielestä huomattavasti kustannustehokkaampi.”*  
(Haastateltava C1)

*”Se, että me ei olla tässä nyt viimeisinä aikoina {palveluntarjoajalle} pystytty maksamaan sillä tavalla, kun meidän mielestä pitäisi... Mutta tähä on molemmin puolin tyydytty ja niin paljon meiltä kenkiä löytyy, kun hän tarvitsee.”*  
(Haastateltava C3)

Tässä tärkeää on palveluntarjoajan ajanhallinta, koska asiakas luottaa siihen, että saa palvelua suurin piirtein silloin, kun sitä tarvitaan. Palveluntarjoaja voi siis silloin tällöin joutua tinkimään uusien projektien vastaanottamisesta, koska hänen täytyy varmistaa, että jatkuvat asiakassuhteet tulee palveltua ajallaan. Ylläpitovaiheeseen eteneminen on edellyttänyt molempia osapuolia hyödyttävää historiaa. Tästä syystä onkin tärkeä viestiä asiakkaalle, että palveluntarjoaja on käytettävissä myös jatkossa.

Viimeisenä haastatteluissa esiintyneenä hyötynä on asiakkaiden mukaan palveluntarjoajan *pitkäjänteisyys* työssään. Asiakkaat arvostavat pitkää historiaa ja myös pidemmälle tulevaisuuteen ottavaa kantaa. Monet asiakkaista mainitsevatkin, että yksi palveluntarjoajan kilpailuetu on pitkä yhteinen historia ja näkemys yrityksen pitkän

aikavälin tulevaisuudesta. Tämä eroaa perinteisestä konsulttiyhtiöstä, joka palkataan ratkaisemaan yksi ongelma ottamatta kantaa yrityksen pitkän aikavälin kehitykseen.

*”Sillon on ollut tietysti, että vuosia sitten on ollut paljon tiukempaa rahan kanssa, joten kassa on ollut ihan kuiva ja sitten on haettu ratkasuja että miten siitä päästään eteenpäin ja tota sitten, kun niitä tekee työkseen, niin osaa nähdä mettää pidemmälle ku me täällä katotaa vaan pankkitilin saldoo ja laskujen avointa saldoo niin sieltä tulee juuri se, että monta kertaa saa vakuutettua että ei tässä mitään hätää.” (Haastateltava C2)*

*”Se hyöty, joka me saadaan tästä, on se kassaennuste että kuinka se menee eteenpäin. Eihän se nyt tonnilleen tarkkuudella ole, mutta me nähdään ne kohdat, missä kassa sukeltaa ja missä tiedetään ruveta toimenpiteisiin että tuolla tarvitaan väli aikaista rahaa” (Haastateltava C1)*

Lopetusvaiheen asiakkaat viestivät myös kokeneensa erikoiskohteluhyötyjä, kuten kustannussäästöjä, henkilökohtaista palvelua ja pitkää yhteistä historiaa.

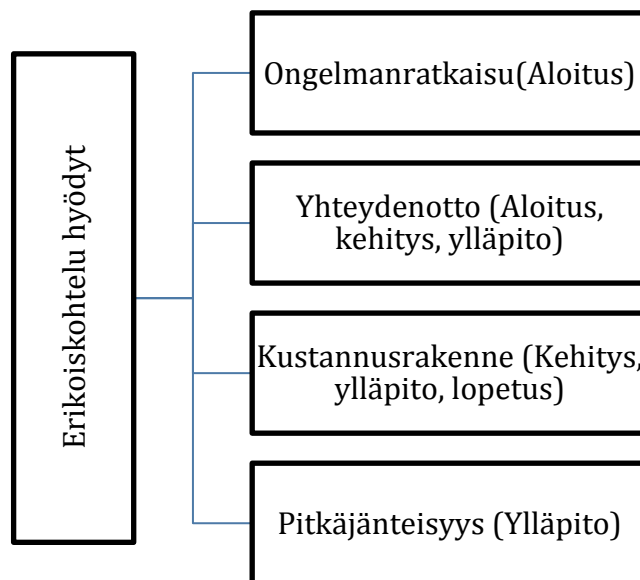
*”{Palveluntarjoaja} täytti sen talousihmisen paikan hyvin ja sai tästä konsulttipalkkioo, mutta se oli silti kustannustehokkaampaa.” (Haastateltava D1)*

*”Palveluntarjoaja oli muutaman kerran myös meillä lainaneuvoteluissa mukana. Et se oli joku tämmönen pankille lainan hakuun tai rahoitukseen liittyvä case, jossa pankilla oli tarkoituksena saada objektiivinen näkökulma tilanteesta. Siitä se lähti ja tultiin tutuksi ja sitten hän alko tekemään, koettiin se hyväksi että hän alkoi tekemään tätä säännöllisesti.” (Haastateltava D2)*

Tämän tutkimuksen lopetusvaiheen asiakkuuksista vain toinen on loppunut asiakkaan omasta tahdosta, joten näkökulmat näillä asiakkailla ovat hyvin erilaiset. Erikoiskohteluhyödyissä ei kuitenkaan näyttäisi olevan suuria eroavaisuuksia muihin asiakassuhteen vaiheisiin. Toinen näistä asiakkaista kuitenkin mainitsee että saivat samat palvelut suurelta osin myös omalta kirjanpitäjältään uusien teknologisten

ratkaisujen kautta, joten palveluntarjoajan tuoma lisähyöty ei ole välittynyt asiakkaalle riittävästi.

Erikoiskohteluhyödyt sisältävät siis helpommin rahassa mitattavia hyötyjä, kuten taloudellisia tai funktionaalisia hyötyjä. Vaikka nämä ovat pääsääntöisesti julkilausuttuja hyötyjä, kun ostetaan palvelua toiselta yritykseltä, niin erikoiskohteluhyödyt ovat myös helpommin korvattavissa kilpailevalla yrityksellä. Näin voi esimerkiksi käydä teknologian kehittymisen tai toisen palveluntarjoajan edullisemmän hinnan johdosta. Kuviossa 9 on listattu tutkimuksessa esiintyneet erikoiskohteluhyötyihin liittyvät teemat.



*Kuvio 9: Erikoiskohteluhyötyihin viittaavat teemat*

Hintahyöty on perinteisin erikoiskohteluhyöty, jolla yritys voi palkita asiakkaitaan joko suhteen aloitusvaiheessa tai sitten pitkän asiakassuhteen johdosta. Tämä ei kuitenkaan näyttäisi olevan tämän tutkimuksen asiakkaalle ratkaisevin tekijä asiakassuhteen jatkumiseen. Tässäkin tutkimuksessa hintahyödyllä tarkoitetaan lähinnä sitä, että palveluntarjoaja ei laskuta asiakkaasta oppimiseen käytettyjä tunteja. Sen sijaan kustannusrakenteen keventäminen näyttäisi olevan huomattavasti merkittävämpi tekijä sitoutumisen kannalta. Vaikka lähtökohtaisesti molemmat viittaavat samaan asiaan, on kustannusrakenteen joustavuus pitkäaikaisempi ratkaisu kuin hintahyöty.

Merkittävä etu asiakkaalle näyttäisi olevan myös mahdollisuus olla yhteydessä kellonajasta ja viikonpäivästä riippumatta. Tämä ilmenee yrittäjän stressin lieventymisenä, kun hän voi ongelmia kohdatessaan olla yhteydessä palveluntarjoajaan. Toisekseen asiakkaat arvostavat palveluntarjoajan pitkäjänteisyyttä palveluiden tarjoamisessa, ja hieman kritisivat nopeaa ongelmanratkaisua, koska se voi pitkällä aikavälillä vahingoittaa yritystä.

## **4.2 Asiakassuhteen ylläpitokeinojen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa**

Asiakkaan kokemat suhdehyödyt eivät tule ilmaiseksi, vaan yrityksen on voitettava asiakas puolelleen kerta toisensa jälkeen pitkästä asiakassuhteesta huolimatta. Jotta asiakas voitetaan jatkossakin, on yrityksen uhrattava resursseja ja investoitava asiakkaaseen. Tätä varten on määritelty kolme toimenpidettä, joilla yritys voi pyrkiä luomaan sitoutumista (Smith 1998, 14). Nämä kolme toimenpidettä ovat asiakassuhdeinvestoinnit, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen (David & ym. 2011, 274–275). Kaikissa alaluvuissa 4.2.1, 4.2.2 ja 4.2.3 haastateltavana on ollut palveluntarjoaja itse (E1).

### **4.2.1 Asiakassuhdeinvestoinnit**

Asiakassuhdeinvestoinneilla tarkoitetaan esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmiä, uutta asiointia helpottavaa teknologiaa tai infrastruktuuria, mikä helpottaa asiakkaan asiointia (Smith 1998, 6). Toisaalta asiakassuhdeinvestointi voi myös olla ajallinen tai laadullinen, kuten esimerkiksi palvelualoilla usein on. Asiakassuhdeinvestointeina voitaisiin määritellä kaikki asiakkaan asiointiin helpottamiseen tähtäävät investoinnit. Andersonin ja Weitzin (1989, 313) mukaan asiakassuhde itsessään ei ole tärkeä ja osapuolten tavoitteet usein lyhytkatseisia, mikäli kumpikaan osapuolista ei ole valmis investoimaan suhteeseen.

Tämän tutkimuksen haastattelussa esiin nousi sekä konkreettisia *materiaalisia* investointeja että vaikeammin mitattavissa olevia palveluntarjoajan *ajankäyttöön* liittyviä investointeja.



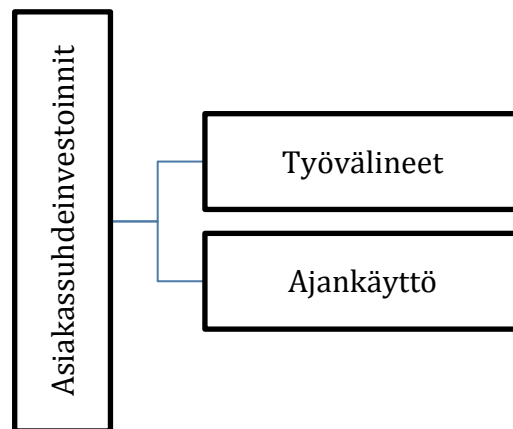
*”Kolme asiaa, jotka on ihan konkreettisia investointeja. Pitää olla hyvä auto, että mä en ikinä pohdi käynkö asiakkaalla... Toinen asia on se että pitää olla uusin macci, jotta oon innoissani, että mulla on työkalut, joita mä käytän... Kolmas liittyy yhteydenpitoon eli puhelin: yhteydenpito asiakkaaseen on oltava vaivatonta. Harva on kirveestä tai ruuvimeisselistä innoissaan, mutta tiedän, että ammatissaan hyvät valitsevat ne työvälineet joilla tekevät parhaiten työnsä. Sen pitää olla aina uusin, että tiedän, että tää on mukavin väline työskennellä.”*

Nämä siis ovat palveluntarjoajan työn laadun maksimoimiseen tähtääviä materiaalisia investointeja. Näiden investointien tarkoituksena on olla mahdollisimman paljon yhteydessä asiakkaaseen (Smith 1998, 6). Esimerkiksi auton kohdalla palveluntarjoaja sanookin, että valinta ei ole imagokysymys, vaan puhtaasti siitä, että kun on työvälineet, joita käyttää mielellään, työ on mielekkäämpää ja asiakkaat tulee palveltua paremmin (Anderson & Weitz 1989, 313). Seuraavassa kysymyksessä tutkija pyrki tiedustelemaan, millaisia ajankäyttöön liittyviä investointeja palveluntarjoaja on tehnyt.

*”Periaatteessa yhdeksään asti illalla mä vastaan ja mä voin keskeyttää iltatoimet, jos asiakas haluaa tietää minuutin asian... se on sitä investointia, et mä oon saavutettavissa, joka johtaisi siihen, että mun lähestyminen olisi mahdollisimman helppoa, ja näin ollen palveluita käytettäisi aina kun sille on tarvetta.” (Haastateltava E1)*

Mahdollisuus olla yhteydessä palveluntarjoajaan silloin kun ongelmia ilmenee on suuri investointi. Erityisesti pitkään asiakkaina olleet näyttäisivät kokeneen tämän yhtenä erittäin merkittävänä hyötynä asiakassuhteessaan. Tällä tavalla toimimalla palveluntarjoaja pyrkii luomaan yhteyden asiakkaalla heräävän tarpeen ja omien palvelustensa välille. Näin ollen asiakas ottaa helpommin yhteyttä ongelman ilmaantuessa. Palveluntarjoajan ajankäyttö eri asiakassuhteissa oleviin asiakkaisiin on myös eräänlainen investointi. Asiakkuudet, jotka ovat jo vakiintuneet, eivät vie yhtä paljon aikaa esimerkiksi talouden historiatietojen taulukoinnin muodossa (Gummesson 2008, 32). Uuteen asiakassuhteeseen taas liittyy paljon tämän tyyppistä ajankäyttöä, joka ei kuitenkaan suoranaisesti näy laskutuksessa. Pyrkimyksenä tässä onkin saavuttaa asiakkaan luottamus, jotta tämä käyttäisi palveluntarjoajan palveluita myös vastaisuudessa (Miyamoto & Rexha 2004, 317).

Kuviossa 10 on jaoteltu asiakassuhdeinvestoinnit kahteen haastatteluissa esiin nousseeseen teemaan. Asiakassuhdeinvestoinnit jakaantuvat melko tasaisesti kaikkien asiakasvaiheiden välillä, mutta kuitenkin siten, että palveluntarjoaja sanoo käyttävänsä lisätunteja uuden asiakkaan palvelemiseen, koska näin toimimalla hän pyrkii asiakassuhteen jatkuvuuteen. Kuviossa 10 on lueteltu tutkimuksessa ilmenneitä asiakassuhdeinvestointeihin viittaavia teemoja.



*Kuvio 10: Asiakassuhdeinvestointeihin viittaavat teemat*

Kehitys- ja ylläpitovaiheiden välillä palveluntarjoajan mukaan ei juuri ole eroavaisuuksia muuten kuin että kehitysvaiheen asiakkaat ottavat itse helpommin yhteyttä. Lopetusvaiheen asiakkaisiin ei ole oltu yhteyksissä lainkaan, joten tässä ajan salliessa tämä voisi olla helpohko markkinointikeino.

#### **4.2.2 Avoin viestintä**

Avoin viestintä tarkoittaa vilpittömää yhteydenpitoa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Viestintä koostuu akteista, episodeista ja sekvensseistä (Holmlund 1996, 49–50). Liikesuhteessa viestintä viittaa merkityksellisen ja ajankohtaisen tiedon jakamiseen liikesuhteen toisen osapuolen kanssa (Anderson & Narus 1990, 44). Hyvä ja avoin viestintä voi auttaa asiakasta ymmärtämään, miksi asiakkuus nykyisen palveluntarjoajan kanssa on ainutlaatuinen ja näin ollen mahdollistaa asiakassuhteen jatkuvuuden.

*”Pyrin viestimään asiakkaileni lyhyesti, ajoissa ja avoimesti...” (Haastateltava E1)*

Viestintä on tärkeä ymmärtää kaksisuuntaisena, ei vain yritykseltä asiakkaalle suuntautuvina tarjouksina, joka saatetaan kokea tungettelevana ja ärsyttävänä (Dagger & ym. 2011, 278). Erityisesti konsultointipalveluissa viestinnän tulisi lähtökohtaisesti alkaa asiakkaan päästä. Eräs haastatelluista asiakkaista totesikin, että ovat käyttäneet joskus erään suuren konsulttitalon palveluita, ja luonnehti sen palveluita turhien ja kalliiden laskelmien tuottamiseksi.

Asiakas tunnistaa tarpeen ja alkaa etsiä tähän sopivaa ongelmanratkaisijaa. Mikäli ongelma ei ratkea yrityksen omin voimin, täytyy hyödyntää ulkoisia toimijoita. Tällöin on tärkeää, että asiakas voi ottaa vaivatta yhteyttä. *Aloitusvaiheessa* olevissa asiakassuhteissa asiakas usein panostaa palveluntarjoajan valintaan huolellisesti. Palveluntarjoajan rooli on viestiä, miksi juuri hänen tarjoamansa palvelut sopivat parhaiten asiakkaan tarpeisiin. *Aloitusvaiheessa* saatetaan käydä myös tarjouskilpailua ja asiakassuhde voi katketa kilpailijan ehdotuksesta (Ford & ym. 2011, 34).

*Kehitysvaiheeseen* edenneissä asiakassuhteissa tilanne on palveluntarjoajan kannalta huomattavasti parempi. Asiakassuhteet, joissa on jo tehty yhteisiä projekteja ja toimintatavat ovat jo vakiintuneet, ovat huomattavasti paljon helpommin jatkettavissa kuin täysin uudet asiakassuhteet (Gummesson 2008, 31). *Vakiintuneilla toimintatavoilla* tarkoitetaan esimerkiksi laskutuksen oikeellisuutta, raporttien laatimisessa käytettävää muotoa tai viestintää asiakasyrityksen henkilöstön kanssa.

Palveluntarjoaja pyrkii tilanteeseen, jossa asiakkaalla olisi mahdollisimman helppo yhteys palveluntarjoajaan, jolloin asiakas ottaa yhteyttä rohkeammin, kun ongelmia ilmenee.

*”...et mä oon saavutettavissa, joka johtaisi siihen, että mun lähestyminen olisi mahdollisimman helppoa, ja näin ollen palveluita käytettäisi aina, kun sille on tarvetta.” (Haastateltava E1)*

Palveluntarjoaja sanoo huomanneensa, että hänen työnsä helpottuu, jos hän käy

säännöllisesti asiakkaan luona. Tämä auttaa häntä analysoimaan ja hahmottamaan yrityksen taloutta paremmin kuin pelkät numerot paperilla. Konkreettiset *kasvokkain tapahtuvat kontaktit* ovat siis arvokkaampia kuin sähköpostin tai puhelimen välityksellä tapahtuvat. Monet pitkäaikaisista asiakassuhteista sijaitsevat yli 100 kilometrin päässä palveluntarjoajan toimistolta, mutta palveluntarjoaja käy säännöllisesti paikan päällä.

*”Pyrin aina käymään asiakkaan luona, koska jos mä näen jonkun numeron kirjanpidossa, niin se on numero kirjanpidossa, mutta kun asiakas sanoo, että meille rakennetaan tohon varastoo tai ATK-järjestelmää tai jotain muuta, niin mä näen aina, mitä se tarkoittaa ja mielikuvitus toimii paremmin niitten numeroitten kanssa.” (Haastateltava E1)*

Palveluntarjoaja myös mainitsee, että pyrkii viestinnässään olemaan mahdollisimman paljon kasvokkain kontaktissa asiakkaan kanssa. Tällöin palveluntarjoaja saa luotettavampaa tietoa ja asiakas kertoo asioita, joita ei välttämättä puhelimesta sanoisi.

*”Sitten on valtavasti semmosta viestintää, joka jää toteutumatta puhelimitse. Jos mä käyn konepajalla niin näen, onko se siisti, onko siä pihalla tavaraa, onko siellä hyvä meininki työntekijöiden keskuudessa, sit on tietysti kaikki sanaton viestintä. Puhelimesta on helppo valehdella toiselle, mutta kasvokkain se on äärimmäisen hankalaa. Ja kun on ollut 700 yrittäjän ja puolentoista tuhatta ihmistä, kenen kanssa on ollut tekemisissä niin mulle on syntynyt mielikuva milloin puhutaan totta. Puhelimesta on helppo rajata, mut sillon, kun oon paikan päällä niin ymmärän paremmin, mitä se tarkoittaa. Saan siis luotettavampaa tietoa.” (Haastateltava E1)*

Konsultointipalveluita tarjoavat ovat usein keskimääräistä korkeammin koulutettuja. Näin ollen tunti- tai päiväveloitus voi tuntua asiakasyrittäjältä korkeahkolta (Pietiläinen 2005, 18). Tämän takia yksi tärkeä tekijä konsultointipalveluiden viestinnässä on laskun oikeellisuus. Laskutuksen oikeellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakas ymmärtää, mistä palveluntarjoajan lasku koostuu ja osaa rinnastaa sen käsitelyihin ongelmiin. Konsultointipalveluissa tämä on hankalampaa, koska myytävä palvelu ei ole konkreettista materiaalia, jonka voisi varastoida tai myydä eteenpäin. Joskus jokin pieni asia voi viedä paljon palveluntarjoajan kallisarvoista aikaa tai

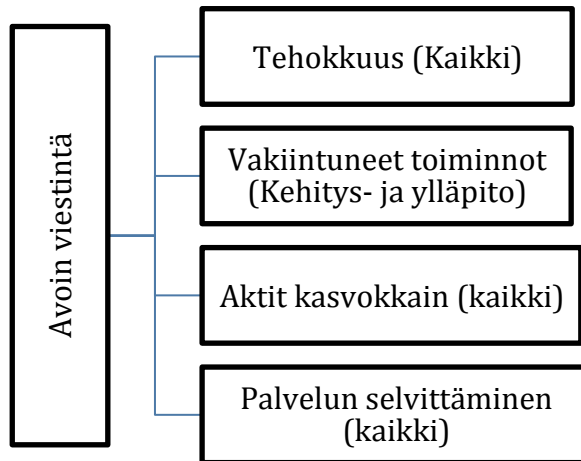
suurempi asia saattaa olla luultua yksinkertaisempi. Tällöin on hyvä selventää, mistä lasku on koostunut.

*”Mä kunnioitan niiden aikaa ja rahaa, mä en käytä puolen tunnin työhön enempää kuin puoli tuntia, vaikka mun etujen mukaista siitä olisi tehdä tunnin tai kahden projekti. Ja mä luotan siihen, että kun mä teen näin niin, ne kuormittaa mua ilman markkinointia. Samalla työmäärällä ja asiakaskunnalla joku laskuttaisi varmasti enemmän, mutta koen, että tää on mun markkinointikulu. En sitten tiedä että pitäskö nostaa hintoja 15% ja käyttää sama määrä uusien palveluiden markkinoimiseen.” (Haastateltava E1)*

*”Joskus tulee semmonen tunne, että asiakas ei välttämättä tiedä, kuinka paljon tän eteen on tehty työtä ja silloin koitan selittää, että ongelma on pienimmillään silloin, kun sen ekan kerran kohtaa. Heti, kun mulle tulee tunne, että asiakkaan odotukset ja mitä mä tarjoan poikkeavat, niin otan heti sen puheeks” (Haastateltava E1)*

Palveluntarjoaja kuvailee tilanteen, jossa ei vain yksinkertaisesti ole löydetty tyydyttävää ratkaisua, joka olisi mahdollistanut lisärahoituksen. Palveluntarjoaja kuitenkin on tehnyt työnsä ja auttanut parhaansa mukaan, joten laskuttaminen on tärkeää palveluntarjoajan kannalta kustannusten kattamiseksi, mutta tämä voi tuntua vaikealta kun projekti ei johtanutkaan haluttuun lopputulokseen. Tällöin on tärkeää, että pelisäännöt on käyty läpi ennen yhteistyön aloittamista sekä myös palvelun jälkeen.

Kuviossa 11 on listattu avoimeen viestintään viittaavia haastatteluissa esille nousseita teemoja. Avoimen viestinnän merkitykset samoin kuin asiakassuhdeinvestoinnitkin ovat melko samankaltaiset kaikissa asiakassuhteen vaiheissa.



Kuvio 11: Avoimeen viestintään viittaavat teemat

Avoin viestintä ilmenee viestinnän tehokkuutena ajankäytön ja laadun mukaan, vakiintuneina toimintoina, kasvokkain tapaamisina ja huolellisena palvelun selvittämisenä. *Epämuodollinen viestintä* on tekijä, joka esiintyi hyvin vahvasti asiakkaiden haastatteluissa, mutta tässä tutkimuksessa se on luokiteltu sosiaalisten hyötyjen alle. *Vakiintuneet toiminnot* tarkoittavat yhteisen historian aikana kehittyneitä toimintatapoja. *Kasvokkain asioinnissa* palveluntarjoaja saa omien kokemusten mukaan luotettavampaa tietoa yrityksestä ja näin ollen voi palvella asiakastaan paremmin. *Palvelun selvittäminen* tarkoittaa ennen ja jälkeen transaktion tapahtuvia ennakoivia toimenpiteitä, jotta asiakkaan kokemukset ja odotukset kohtaisivat suuremmalla todennäköisyydellä, ja mahdollistaisi tilaukset myös jatkossa.

#### 4.2.3 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteen johtaminen tarkoittaa yrityksen toimenpiteitä kehittää asiakassuhdetta (Noordewier & ym. 1990, 92). Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi lisäpalveluiden tarjoamista tai palveluiden tehostamista. Asiakassuhteen johtaminen luo kilpailuetua, koska yritys aktiivisesti etsii tapoja suoriutua paremmin asiakkaansa kanssa. Asiakas saa parempaa palvelua ja yritys hyötyjä kustannussäästöin tai liikevaihdon kasvun myötä (Anand & Khanna 2000, 316).

Kysyttäessä palveluntarjoajalta asiakassuhteen *aloitusvaiheesta*, hän kuvaa prosessia pitkäksi ja haastavaksi, mutta toteaa ymmärtävänsä tilannetta asiakkaan puolelta. Lähtökohtaisesti asiakas, tai kukaan meistä, ei haluaisi myöntää, että on kykenemätön ratkaisemaan jotain tiettyä ongelmaa. Ainoa keino päästä asiakkaan lähelle ja saada hänet avautumaan on voittaa asiakkaan luottamus.

*”Tää yrittäjähän ei varmasti ole kauhean innoissaan tästä, koska hän on ymmärtänyt, että mun palkkaaminen voi olla apuna, että hän saa pankkirahaa. Hän ei varmaan koskaan muuten olisi palkannut mua, jos ei pankki olisi edellyttänyt.” (Haastateltava E1)*

Vaikka tämä kommentti käytännössä koskee vain jonkin toisen toimijan pyynnöstä tai suosituksesta alkaneita asiakassuhteita, on lähtötilanne konsultointipalveluissa usein tämä. Asiakas hakeutuu palveluntarjoajan lähelle usein kriisitilanteessa. Tästä syystä suhtautuminen voi olla hyvin negatiivinen ja kriittinen. Palveluntarjoajan täytyy todistaa, että hän on aidosti auttamassa ratkaisemaan ongelmaa. Palveluntarjoajan osalta tämä tarkoittaa perustelua pitkällä kokemuksella alalta, pitkäaikaisilla asiakassuhteilla ja oman roolinsa huolellisella selvittämisellä asiakkaalle.

*”Pyrin siihen, et se kertoo mulle, että sillä on tiukka paikka taloudessa, sen on saatava tää asia jotenkin järjestykseen.” (Haastateltava E1)*

*”... ja olen huomenna sinne menossa ja puhunut hänen kanssaan muutaman kerran ja sanonut, että mä olen työkalu, jota ELY-keskus sponsoroi hieman ja oon kertonu tuntihintani hänelle ja että ymmärrän hänen tilanteensa.” (Haastateltava E1)*

*”... mutta mun täytyy varautua siihen, että asenne on, että tulit sitten meidän piikkiin ja pankin lukuun vakoileen tänne. Siitä huolimatta mun täytyy pystyä pyrkimään todistamaan, että olen siellä auttaakseni ja että mulla on kokemusta 700 yrityksen konsultoinnista ja mulla on useita pitkäaikaisia omistajayrittäjiä asiakkaina.” (Haastateltava E1)*

Täytyy myös hyväksyä tilanne, jossa asiakas ei yksinkertaisesti halua pitkäaikaista asiakassuhdetta, vaan tyytyy siihen, että palveluntarjoaja joko ratkaisee tai ei ratkaise tilannetta. Tämän jälkeen pyritään kehittämään omaa liiketoimintaa siten, että ulkoisia palveluita ei tarvita.

*Kehitysvaiheessa ja ylläpitovaiheessa* palveluntarjoaja on voittanut asiakkaan luottamuksen, koska asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun ja kokee saavansa asiakassuhteesta suhdehyötyjä, minkä vuoksi asiakassuhde saa jatkaa. Tässä vaiheessa palveluntarjoajalla on lupa esitellä myös täydentäviä palveluita asiakkaalle (Ford & ym. 2011, 34). Asiakas ei myöskään pohdi enää yksittäisten kontaktien hinnoittelua vaan hakee palveluntarjoajasta kokonaisyötyä omalle toiminnalleen (Goldring 2010, 239). Tämä näkyy tämän tutkimuksen tuloksissa siten, että kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkaat ottavat itse aktiivisemmin yhteyttä palveluntarjoajaan. Jos näin ei ole, palveluntarjoaja pyrkii kuukausittain olemaan yhteydessä, jolloin ongelmien kohdatessa asiakkaan on helppo lähestyä. Tämä ei ole suoranaisesti palveluiden yksipuolista markkinointia vaan *ennakointia*, jotta palveluntarjoaja pysyy ajan tasalla asiakkaansa tilanteesta.

*”Mä koitan tietää asiakkaan tilanteesta sillä tavalla, että se tilanne on enemmän yllätys asiakkaalle itselleen kuin mulle. Että noi talousraportit ja kaikki muu auttaa mua tietään että kohta sieltä varmaan asiakas soittelee, että tässä on nyt pari huonoa kuukautta ollut, että mitäs tehtiin” (Haastateltava E1)*

Kehitysvaiheen asiakkaat kuitenkin eroavat siinä suhteessa ylläpitovaiheen asiakkaista, että asiakasyritys on jonkinlaisessa murroksessa. Näin ollen yhteistyö on huomattavasti tiiviimpää kuin ylläpitovaiheen asiakkuuksissa, joissa pääpaino on jatkaa olemassa olevilla resursseilla (Goldring 2010, 240). Murros voi tarkoittaa esimerkiksi yrityskauppatilannetta tai ajankohtaista investointihanketta.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu konsultointipalveluyrittäjän toimintaa, joka pohjautuu suurelta osin hänen omaan työpanokseensa. Kysyttäessä mahdollisista *täydentävistä palveluista*, joita voisi tarjota, hän vastaa omaavansa kattavan verkoston myös verotuksellisiin ja juridisiin asioihin. Myös monet asiakkaat näyttivät arvostavan



palveluntarjoajan halua keskittyä omien vahvuuksien hyödyntämiseen. Tutkija on tiedustellut etuja ja haittoja suuremman organisaation osalta.

*”Koitan aina selvittää, oonko mä oikea henkilö ratkaisemaan sen. Jos ne hakee uutta kopiokonetta, niin niillä on ongelma, mutta mä en ole oikea mies siihen. On tärkeää että mä en puutu niihin, missä en pysty sanomaan olevani keskiarvon yläpuolella, joten ne on rajattava pois vaikka siitä varmasti saisi laskutusta, esim. työehtosopimukset tai eläkevakuutusratkaisut.” (Haastateltava E1)*

*”Mä koitan kyllä neuvoa jonkun siihen, mutta jos alan tekeen hommia, mistä mulla ei ole kokemusta niin luultavasti epäonnistun ja en halua sitä asiakkaalle. Haluan tehdä niitä asioita joista on hyötyä. Toivon, että aina kun asiakas maksaa mun laskuni, niin se asiakas kokisi, että hän autto mua tässä asiassa eikä sillain että se on mun lasku.” (Haastateltava E1)*

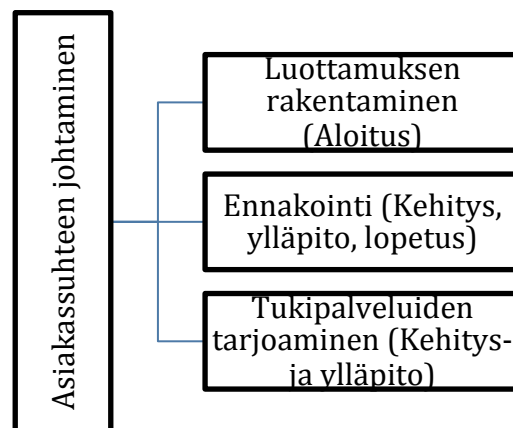
Mikäli asia koskee palveluntarjoajan osaamisalueen ulkopuolista asiaa, kuten vero- tai yritysjuridiikkaa, palveluntarjoaja auttaa pienissä asioissa itse ja vaikeammissa ohjaa oikean henkilön puheille. Tällä tavalla toimimalla palveluntarjoaja välttää suuret palkkakustannuksista aiheutuvat kiinteät kulut, ja pystyy tarjoamaan kilpailukykyisemmin hinnoin palvelua asiakkailleen. Toisaalta asiakkaat kuitenkin kääntyvät asioiden hoitamisessa palveluntarjoajan puoleen, koska tietävät että jos hänellä itsellään ei ole ratkaisua, hän tietään jonkun jolla on.

*”Ehdottomasti yleisin asia, mikä on sen ulkopuolelta. on verojuridiikka, johon aina ohjaan yhtiökumppanilleni, joka on sillä tavalla ulkopuolinen, että hänellä on oma tilintarkastustiomisto, jolla on kymmenien vuosien kokemus näistä... esimerkiksi tällanen asia on poisto-ohjelman muutos, joka on kirjanpito-talous-juridisasia.” (Haastateltava E1)*

*”Jos taas on vaikeampi juridiikkaan liittyvä kysymys, niin minulla on tuttu suuressa asianajotoimistossa, jonka kanssa asioita on ollut helppo hoitaa” (Haastateltava E1)*

*”Näin ollen täydennän osaamisprofiiliani näillä asiantuntijoilla aika hyvin. Tähän liittyy todellakin se, että mä en ole edes kysellyt millaisia laskuja he lähettävät, vaan kun on onglema, se ratkaistaan ja luotan näihin, että se on parasta asiakkaalle. Mulle taas on hyötyä siitä, että he auttavat, kun on lyhyt kysymys liittyen johonkin pienempään, kun he tietävät että ohjaan asiakkaan heille, jos tilanne menee sellaiseksi. Ja asiakas edelleen kokee että apu tuli multa”*  
(Haastateltava E1)

Kuviossa 12 on listattu edellä mainitut asiakassuhteen johtamiseen viittaavat teemat.

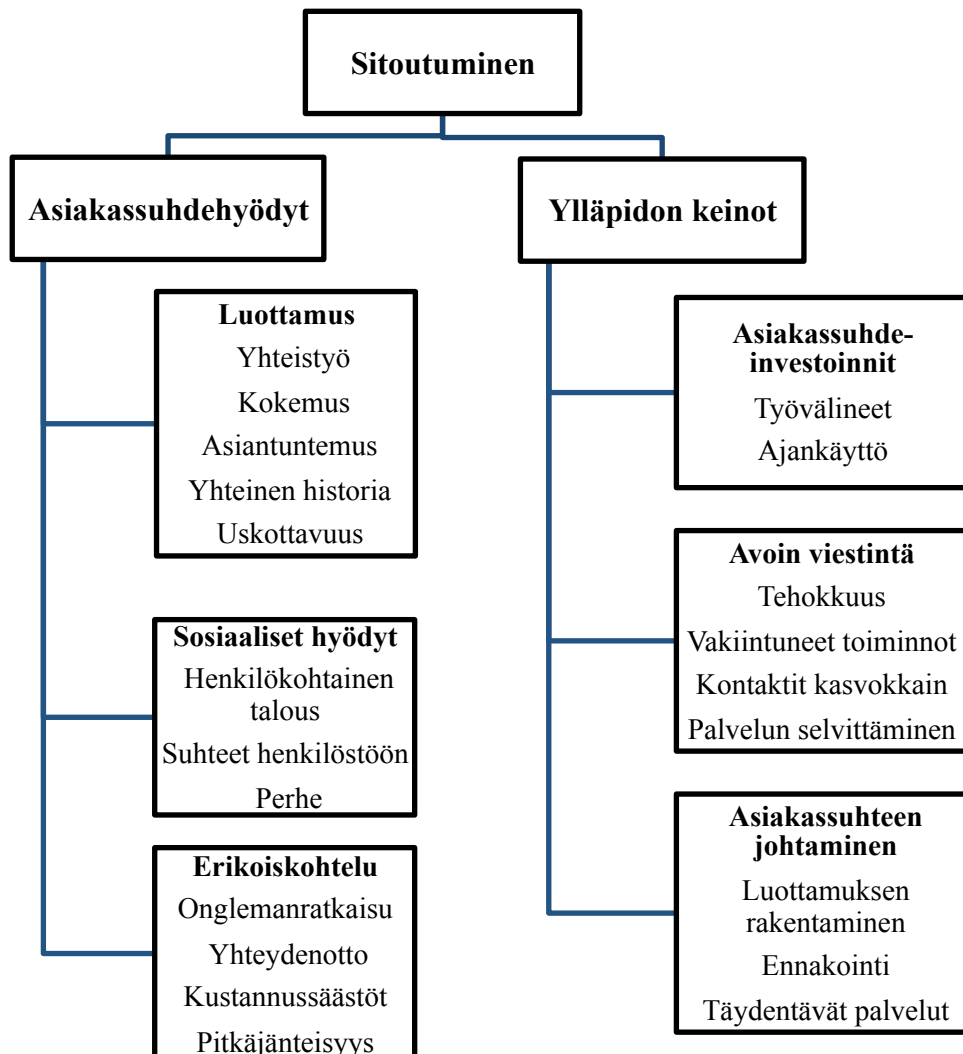


*Kuvio 12: Asiakassuhteen johtamiseen viittaavat teemat*

Ennakoinnilla tarkoitetaan palveluntarjoajan kykyä nähdä asiakkaan tilannetta lähitulevaisuuteen. Ennakoimalla hän pystyy jakamaan aikaansa tehokkaammin ja tarjoamaan asiakkaalle palvelua hänen tarpeidensa mukaan. Samalla palveluntarjoaja antaa hyvän kuvan, kun pystyy reagoimaan ongelmiin ennen kuin niitä ilmenee. Tukipalvelut taas tarkoittavat palveluntarjoajan itsensä tai asiantuntijaverkostonsa avulla tarjoamia lisäpalveluita, esimerkiksi yritys juridiikkaan tai verojuridiikkaan liittyen.

### 4.3 Johtopäätökset ja tutkimustulosten arviointi

Sitoutumisen on todettu johtuvan asiakkaan kokemista asiakassuhdehyödyistä sekä suhteen ylläpidon keinoista (Dagger & ym. 2011, 278). Asiakassuhdehyötyjä asiakas on voinut kokea ollessaan asiakassuhteessa jonkun toimijan kanssa. Ylläpidon keinot taas ovat palveluntarjoajan ponnisteluita asiakassuhteiden jatkamiseksi (Smith 1998, 14). Tällöin on tärkeä hahmottaa palveluntarjoajan toimenpiteet asiakassuhteen jatkamiseksi. Kuviossa 13 on lueteltu tutkimuksessa löydetty teemat. Teemat on luokiteltu teoreettisen viitekehyksen tekijöiden mukaisesti asiakassuhdehyötyihin ja asiakassuhteen ylläpidon keinoihin.



Kuvio 13: Asiakkaiden kertomuksista tunnistetut teemat asiakassuhdehyödyistä ja ylläpidon keinoista

Kuviossa 13 sitoutumiseen johtavat tekijät on jaoteltu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Jäljempänä esiintyvässä kuviossa 14 nämä teemat on jaoteltu asiakassuhteen vaiheiden mukaisesti.

*Aloitusvaiheessa* olevat asiakkuudet näyttäisivät hakeutuvan palveluntarjoajan luo ratkaistakseen jonkun käytännön ongelman, jota on ensin pyritty ratkaisemaan oman organisaation voimin. Usein asiakassuhde näyttäisi alkaneen vieläpä kolmannen toimijan, kuten esimerkiksi pankin edellyttämänä, jotta voidaan myöntää vaikkapa lisärahoitusta. Näin ollen voidaan jopa todeta, että asiakas saattaa hakeutua konsultin luo kriisin tai pakon sanelemana. Tämä on lähtökohtaisesti haastava tilanne voittaa asiakkaan luottamus. Aloitusvaiheessa asiakkaat viestivät hyvin vahvasti lähinnä omien konkreettisten ongelmien ratkaisuun liittyvistä tekijöistä eli tämän tutkimuksen perusteella aloitusvaiheessa tärkeimpiä hyötyjä ovat luottamus- ja erikoiskohteluhyödyt. Luottamushyötyihin viittaavia teemoja näyttäisi olevan kokemus alalta, yhteistyön korostaminen ja uskottavuus verkostossa. Erikoiskohteluhyötyihin viittaavat teemat näyttäisi aloitusvaiheessa ilmenevän ongelmanratkaisukyvyyn ja yhteydenoton helppouden arvostamisena.

Sosiaalisia hyötyjä näyttäisi ilmenevän vasta kehitysvaiheessa, vaikkakin asiakassuhde on saattanut alkaa verkoston jäsenen suosituksesta. Tämä tukee Sweeney & Webbin (2006, 481) tutkimusta sitoutumisesta eri asiakassuhdevaiheissa. Pitkät asiakassuhteet ovat kuitenkin myös joskus saaneet alkunsa, joten oikein toimimalla asiakassuhteen olisi mahdollista jatkaa kehitysvaiheeseen. Palveluntarjoajan haastatteluista käy ilmi, että huolellinen palvelunkuvan selvittäminen, laskutuksen kohtuullisuus ja kokemus ovat tekijöitä, joilla palveluntarjoaja pyrkii voittamaan asiakkaan luottamuksen ja jatkamaan asiakassuhdetta.

*Kehitysvaiheen* asiakkuudet ovat luonteeltaan kasvavia ja niihin liittyy olennaisesti yrittäjän vahva motivaatio kasvattaa yritystä. Näissä asiakassuhteissa on jo koettu useita akteja, episodeja ja sekvenssejä, joten luottamus on rakentunut yhteisen historian kokemuksiin (Holmlund 1996, 49). Luottamus ei välttämättä ole vaatinut onnistuneita projekteja, vaan tärkeämpää näyttäisi olevan tilanteen huolellinen selvittäminen. Asiantuntijuus on tekijä, jonka oikeastaan kaikki pidemmän asiakassuhteen kokeneet asiakkaat mainitsevat tärkeimmäksi hyödyksi (Moorman & ym. 1993, 93).

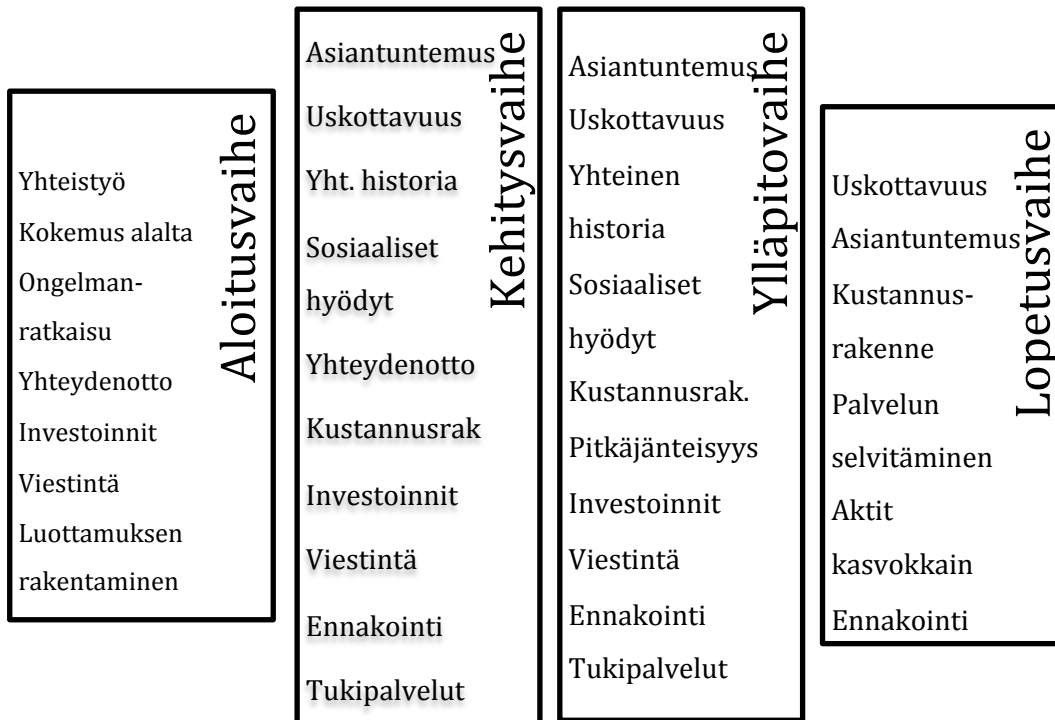
Asiantuntijuus on liitoksissa edellä mainittuun yhteiseen historiaan, koska asiantuntijuus on jollain tavalla koettava. Sosiaalisia hyötyjä on havaittavissa monessa asiassa; asiakkaat puhuvat mielellään palveluntarjoajan kanssa henkilökohtaisesta taloudestaan, harrastuksistaan ja perheestään (Goldring 2010, 243). Kaikki sosiaalisia hyötyjä kokevat asiakkaat eivät näe mitään estettä, etteikö asiakkuus voisi jatkua vastaavanlaisena niin pitkään kuin palveluntarjoaja sitä tarjoaa. Tämä vahvistaa teoriaa sitoutumisen ja sosiaalisten hyötyjen välillä (Dagger & ym. 2011, 278). Toisekseen Wetzel & ym. (2014, 17) päätyivät tutkimuksessaan johtopäätökseen, että kiitollisuuteen perustuvat asiakkuudet ovat useimmiten kannattavampia kuin korvausperusteisiin perusteisiin. Kiitollisuuteen perustuvat hyödyt voidaan rinnastaa sosiaalisiin hyötyihin ja korvausperusteiset hyödyt erikoiskohteluhyötyihin. Erikoiskohteluhyötyinä voidaan pitää asiakkaiden mahdollisuutta ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan ajankohdasta riippumatta ja kustannussäästöinä verrattuna kiinteisiin palkkakustannuksiin.

Palveluntarjoajan näkökulmasta kehitysvaiheen asiakkaat ovat lähtökohtaisesti etusijalla, vaikka tällaista jaottelua palveluntarjoaja on haluton tekemään. Hän kuitenkin varaa näille asiakkuuksille lähtökohtaisesti enemmän aikaa kalenterista, koska tietää, että asiakasyrityksen tilanne saattaa tarvita palveluita lähitulevaisuudessa eli siis ennakoi asiakkaiden käytöstä (Anand & Khanna 2000, 316). Tämä on osaksi asiakassuhteen johtamista, avointa viestintää ja asiakassuhdeinvestointia.

*Ylläpitovaiheen* asiakkuudet ovat pituudeltaan ja luonteeltaan hyvin samankaltaisia kuin kehitysvaiheen asiakkuudet, mutta ylläpitovaiheessa asiakkaan yhteydenotot ovat usein vakiintuneet tietylle tasolle, esimerkiksi kuukausittain. Ylläpitovaiheen asiakkaat kuitenkin mainitsevat, että saavat hyötyä tästä asiakkuudesta, koska tietävät, kehen ottaa yhteyttä, mikäli tilanne sitä vaatii. Tätä voitaisiin tulkita *luottamushyötynä*, koska asiakkaille on muodostunut kuva siitä mitä palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan ja hän on todistanut pystyvänsä ratkaisemaan tietyn tyyppisiä ongelmia. Samoin kuin kehitysvaiheen asiakkuuksissa, ylläpitovaiheen asiakkaiden kertomuksista voidaan eritellä *sosiaalisia hyötyjä*. *Erikoiskohteluhyödyt* näkyvät ehkä parhaiten tässä tutkimuksessa kustannussäästöinä asiakkaalle, koska tällöin heidän ei tarvitse pitää talousjohtajaa organisaatiossa, vaan he menestyvät yrittäjän näkemyksen, kirjanpitäjän ja palveluntarjoajan tarjoamilla palveluilla (Lyons & ym. 1990, 36).

Palveluntarjoajan näkökulmasta ylläpitovaiheen asiakkaat ovat erittäin tärkeitä. Toimintatavat ovat vakiintuneet ja palveluntarjoajalla on pitkä historiatieto näistä yrityksistä, joten tilanteen päivittäminen on melko vaivatonta ja kustannustehokasta molemmille osapuolille. Viestintä yrityksiin on hyvin avointa ja vaivatonta, asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä ja mahdollisia lisäpalveluita on helppo tarjota. Toisaalta asiakkaat selvästi kokivat asiakassuhteen hyötynä sen, että palveluntarjoaja malttaa pysyä omalla vahvuusalueellaan, joten uusien palveluiden markkinoinnin tulee olla äärimmäisen hienovaraista.

*Lopetusvaiheen* asiakkaat ovat siis olleet aikaisemmin palveluntarjoajan asiakkaita, mutta syystä tai toisesta eivät sitä enää ole. Toinen näistä asiakassuhteista on vain osittain päättynyt ja sekin yrityskaupan seurauksena, joten loppumisen syiden analysointi ei välttämättä ole kovin hedelmällistä. Toinen asiakkuus näyttäisi olleen ongelmanratkaisun varaan rakentunut. Loppuneen asiakkuuden toimialalla on vaikea tehdä tarkkoja kassavirtalaskelmia, joten asiakas on päättänyt keskittää tämän tiedon tarjoamisen kirjanpitäjälleen. Kuviossa 14 on listattu tutkimuksessa löydetty teemat asiakassuhdevaiheittain.



*Kuvio 14: Asiakassuhdehyötyjen ja ylläpitokeinojen teemat asiakassuhteen eri vaiheissa*

Kuten kuvioista näkyy, haastatteluissa ilmenneissä teemoissa oli selviä eroja eri asiakasvaiheiden välillä. Aloitusvaiheessa korostuu asiakkaan puolelta ongelmanratkaisuun liittyvät teemat kuten aikaisempi kokemus alalta. Palveluntarjoaja pyrkii omilla toimillaan saavuttamaan asiakkaan luottamuksen esimerkiksi viestinnän ja kontaktoinnin helppouden avulla. Kehitysvaiheessa suhteen jatkaminen perustuu yhteiseen hyväksi todettuun historiaan. Kehitysvaiheessa sosiaaliset hyödyt ovat hyvin merkityksellisessä asemassa. Tämä ilmenee esimerkiksi mukavuutena puhua henkilökohtaisesta taloudesta. Ylläpitovaiheessa olevat asiakkuudet ovat suurelta osin hyvin samankaltaisia kuin kehitysvaiheen asiakkuudet, mutta he näyttäisivät suosivan palveluntarjoajaa pitkäjänteisten ratkaisujen johdosta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdalla tämä näkyy investointipäätösten tekemisessä. Kun palveluntarjoajalla on pitkä suhde asiakkaaseen, hänellä on kattava kuva asiakkaan liiketoiminnasta pitkältä ajalta. Kehitysvaiheessa asiakkaat arvostavat enemmänkin täydentävien palveluiden tarjoamisena. Lopetusvaiheen asiakkuuksissa ei näyttäisi olevan merkittäviä eroja muuten kuin että lopetusvaiheen asiakkaat eivät näytä kokeneet saavansa sosiaalisia hyötyjä samoin kuin kehitys- tai ylläpitovaiheen asiakkaat.

## 5 YHTEENVETO

Asiantuntijapalveluiden käyttö on yleistynyt jatkuvasti muuttuvien liiketoimintaympäristö tekijöiden ja kustannustehokkuuden tavoittelun johdosta. Yritysten on vaikea ylläpitää kiinteitä kustannuksia aiheuttavia resursseja organisaatiossaan, mutta toisaalta eivät voi jättää ympäröiviä muutoksia huomioimatta. Näistä syistä yritys päätyy usein ostamaan ratkaisun ongelmaansa oman organisaation ulkopuolelta, mutta luotettavan kumppanin löytäminen ei ole yksinkertaista. Tässä tutkimuksessa asiantuntijapalveluista puhuttaessa viitataan liikkeenjohdon konsultointiin.

Konsultointipalveluiden tehokkuuden mittaaminen on haastavaa tilanteiden ainutlaatuisuuden ja palvelun aineettomuuden vuoksi. Ensinnäkin yrityksen tulisi määrittellä ne ydinkyvykkyydet, jotka hoidetaan yrityksen sisäisesti ja ne toiminnot, jotka ovat ulkoistettavissa. Toiseksi täytyy pohtia, minkä palveluntarjoajan palvelut ja toimintatavat sopivat parhaiten oman organisaation malleihin. Kolmantena tekijänä on vielä asiakassuhteen kesto. Jatketaanko yhteistyötä yksittäisen projektin ajan, vai onko palveluntarjoaja mukana myös tulevaisuudessa.

Konsultointipalveluissa olisi kannattavaa muodostaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaan ja palveluntarjoajan välille siten, että molemmat osapuolet ovat sitoutuneita tuottamaan hyötyä toiselle. Osapuolten toimintatapojen tuntemus voi säästää väärinkäsityksiltä ja aiheuttaa hyötyjä, joita on vaikea mitata suoraan rahallisesti. Asiakkaan luottamus, sitoutuminen ja uskollisuus ovat olleet pitkään suhdemarkkinoinnin tutkimuksen kohteena, kun perinteiset transaktioihin keskittyvät teoriat eivät pystyneet enää selittämään, miksi jotkin yritykset menestyvät ja jotkin eivät. Asiakkaan tyytyväisyys on pitkään määrittänyt asiakassuhteiden tutkimusta, mutta tyytyväisyys voi olla väliaikaista ja johtua tekijöistä, jotka eivät ole mahdollisia pitkällä aikavälillä. Näin ollen tyytyväisyys on vain osa luottamuksen ja sitoutumisen rakentumisessa.

Aikaisemmat tutkimukset asiakkaan sitoutumisesta ovat löytäneet kolme asiakassuhdehyötyä, joita asiakas kokee ollessaan pitkäaikaisessa asiakassuhteessa. Nämä ovat luottamushyödyt, sosiaaliset hyödyt ja erikoiskohteluhyödyt. Tämän lisäksi



palveluntarjoajan tulisi omilla toimenpiteillään pyrkiä liikesuhteen jatkuvuuteen. Näitä toimenpiteitä ovat asiakassuhdeinvestoinnit, avoin viestintä ja asiakassuhteen johtaminen. Nämä kuusi tekijää määrittävät, onko asiakas sitoutunut yritykseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida asiakkaan sitoutumisen merkitystä konsultointipalveluissa asiakassuhteen eri vaiheissa. Tutkimuskysymyksiksi muotoutui:

- 1) Millainen on asiakassuhdehyötyjen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa?
- 2) Millainen on asiakassuhteen ylläpidon keinojen merkitys asiakkuuden eri vaiheissa?

Tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon asiakassuhteen tilanne ja kesto. Tutkimuksessa on siis pyritty tunnistamaan, miten sitoutumiseen johtavat tekijät eroavat asiakassuhteen eri vaiheissa. Asiakassuhdevaiheet on luokiteltu aiempien tutkimusten perusteella neljään vaiheeseen: aloitusvaiheeseen, kehitysvaiheeseen, ylläpitovaiheeseen ja lopetusvaiheeseen.

Tutkimuksen tapausesimerkkinä on pirkanmaalainen PK-yritysten konsultointiin erikoistunut yritys, joka on toiminut talouskonsultoinnin alalla yli 20 vuotta. Tapausesimerkin tekee mielenkiintoiseksi se, että yrityksellä on useita eri vaiheissa olevia asiakkuuksia, joten vertailu eri vaiheiden välillä on mahdollista. Toisekseen alan pitkä kokemus on tuonut mielikuvan palveluntarjoajalle, mitkä toimenpiteet ovat johtaneet pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja mitkä eivät. Näin ollen haastatteluun saadaan arvokasta tietoa sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellut asiakkaat on jaettu yhdessä palveluntarjoajan kanssa neljään edellä mainittuun asiakassuhdevaiheeseen.

Tutkimusmetodina on käytetty teemahaastattelua, koska tutkittava ilmiö, sitoutuminen, on sidoksissa asiakkaiden kokemuksiin asiakkuudesta. Sitä on vaikea mitata tai havainnoida kvantitatiivisesti tai lomakehaastattelulla. Haastattelun avulla voidaan saada selville taustalla olevia motiiveja asiakassuhteen jatkamiseksi, jotka jäisivät strukturoidussa lomakehaastattelussa selvittämättä. Haastattelussa on kuitenkin rajattu tarkastelu kyseisen asiakassuhteen ympärille. Tästä syystä ei voida puhua syvähaastattelusta. Aineistoa on analysoitu teemoittelun keinoin.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville mitä, sitoutumiseen tarvittavia hyötyjä ja keinoja on havaittavissa aineistossa. Nämä havainnot pohjautuvat haastatteluissa esiintyneisiin teemoihin. Tutkija on luokitellut nämä teemat johonkin kuudesta sitoutumiseen johtavasta tekijästä. *Luottamushyötyjä* näyttäisi ilmenevän kaikissa asiakassuhteen vaiheissa, mutta niiden ilmenemistavat vaihtelevat eri asiakassuhteen vaiheissa. Luottamus kiteytyy teemojen yhteistyö, kokemus, asiantuntemus, yhteinen historia ja uskottavuus verkostossa ympärille. Aloituvaiheessa näyttäisi olevan erityisen tärkeää palveluntarjoajan kokemus alalta, yhteistyön korostaminen ja uskottavuus verkostossa. Muissa vaiheissa luottamus näyttäisi perustuvan yhteiseen historiaan ja koettuun asiantuntemukseen.

*Sosiaaliset hyödyt* ilmenevät asiakkaiden mukavuutena puhua palveluntarjoajalle perheestään, harrastuksistaan tai henkilökohtaisen talouden hoidosta. Erityisesti henkilökohtainen talous näyttäisi olevan merkittävä tekijä sitoutumisen kannalta. Tämä luo suhteelle pohjan, kun asiakas kokee että palveluntarjoaja aidosti pyrkii ottamaan huomioon yrittäjän haaveet ja toiveet yrityksen kasvattamisesta ja sen seuraamuksista oman talouden turvaamiseen. Sosiaalisia hyötyjä taas ei näytä nousevan esille juuri lainkaan aloitus- ja lopetusvaiheissa, kun taas kehitys- ja ylläpitovaiheissa ne ovat erittäin merkittävässä roolissa.

*Erikoiskohteluhyötyihin* liittyviä teemoja on myös havaittavissa kaikissa asiakassuhteen vaiheissa. Nämä teemat kuitenkin vaihtelevat asiakkaittain. Asiakassuhteet, joissa palveluntarjoaja on kiinteämpi osa organisaatiota, erikoiskohteluhyödyt ilmenevät kustannushyötyinä yritykselle kun ei välttämättä tarvita omaa talousjohtajaa. Suhteissa, joissa palveluntarjoajan palveluiden käyttö on enemmän projektiluontoista, erikoiskohteluhyödyt liittyvät enemmän mahdollisuuteen olla yhteydessä palveluntarjoajaan välittömästi ongelmien ilmetessä. Aloituvaiheen asiakkuuksissa korostuu ensisijaisesti ongelmanratkaisukyky.

Palveluntarjoajan asiakassuhteen ylläpidon keinoja tutkittiin haastatteleamalla palveluntarjoajaa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville, millä keinoin palveluntarjoaja pyrkii ylläpitämään olemassa olevia asiakassuhteitaan. Esimerkiksi haastatteluissa selvisi, että palveluntarjoajan *asiakassuhdeinvestoinnit* voidaan jakaa

materiaalisiin ja ajallisiin. Materiaalisia ovat palveluntarjoajan käyttämät työvälineet, kuten kulkuvälineet, laitteet ja ohjelmistot. Näiden työvälineiden pitää olla hyvät, jotta asiakkaat tulevat palveltua hyvin. Ajalliset investoinnit taas viittaavat mahdollisuuteen asiakkailta olla yhteydessä myös virka-aikojen ulkopuolella.

*Avoimesta viestinnästä* nousi esiin myös mielenkiintoisia teemoja. Palveluntarjoajan mukaan suuri osa viestintää on asiakkaan tarkka ymmärrys siitä, mistä palveluntarjoajan lasku koostuu. Tällöin asiakas ymmärtää hyödyn, josta on maksamassa. Muita tärkeitä asioita viestinnässä oli tehokkuus, vakiintuneet toiminnot ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset. Tehokkuus ja vakiintuneet toiminnot liittyvät kiinteästi toisiinsa, koska pitkässä asiakassuhteessa viestintä on muotoutunut vakiintuneeksi, joka johtaa tehokkaampaan viestintään. Kasvokkain tapahtuvissa kontakteissa palveluntarjoaja saa luotettavampaa tietoa kuin puhelimitse tai sähköpostitse.

*Asiakassuhteen johtaminen* viittaa palveluntarjoajan toimenpiteisiin kasvattaa tai ylläpitää kannattavaa asiakkuutta. Asiakassuhteen johtaminen luo kilpailuetua, koska yritys itse aktiivisesti etsii tapoja palvella asiakkaansa paremmin kuin tähän mennessä. Haastattelussa nousi esille kolme teemaa: luottamuksen rakentaminen, ennakointi ja tukipalvelujen tarjoaminen. Luottamuksen rakentuminen korostuu erityisesti suhteen aloitusvaiheessa. Tämä tarkoittaa sellaisten olosuhteiden luomista, että asiakas voi huoletta jakaa tietoa ja kertoa ongelmistaan. Ennakointi liittyy enemmän kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkuuksiin, joissa palveluntarjoaja pyrkii olemaan asiakkaiden tilasta niin hyvin selvillä, että mikään ei tulisi yllätyksenä. Tukipalvelut ovat myös tapa tarjota kokonaisvaltaisempaa palvelua lähinnä kehitys- ja ylläpitovaiheen asiakkaille.

Tutkimuksen tulokset tuottavat kontribuutiota akateemiselle kentälle lähinnä vahvistaen aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmat tutkimukset sitoutumisen tekijöistä ovat pohjautuneet pitkälti strukturoituihin lomakehaastatteluihin. Liikkeenjohdon näkökulmasta tutkimus tuo kontribuutiota asiakkaiden sitoutumisen muodostumisen ymmärrykseen. Tutkimus on tapauskohtainen ja auttaa palveluntarjoajaa suuntaamaan ajalliset ja rahalliset resurssit niihin kohteisiin, jotka maksimoivat hyödyn myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi siirtyminen aloitusvaiheesta kehitysvaiheeseen on asiakkuuden tulevaisuuden kannalta kriittinen tekijä. Siksi on hyvä ymmärtää, mitkä tekijät ajavat asiakkaan sitoutumista kussakin asiakassuhteen vaiheessa.

## Lähteet

- Ahn, J. & Ock, J. & Greene, H. & Rho, T. 2014. The role of friendship in relationship marketing, investigated in the retail service industries. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 35 (3), 206–221.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 (1), 29–49.
- Anand, B. & Khanna, T. 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (3), 295–316.
- Anderson, E. & Weitz, B. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, Vol. 8 (1), 310–323.
- Anderson, J. & Narus, J. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1), 42–58.
- Bagozzi, R. 1975. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39 (10), 32–39.
- Berry, L. 1983. Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing. *American Marketing Association*, Vol. 1 (1), 25–28.
- Berry, L. 1995. Relationship marketing of services – Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), 236–245.
- Bodi-Schubert, A. 2014. The conceptual model of success in buyer–supplier relationship. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 8 (1), 31–43.
- Bolton, R. & Smith, A. & Wagner, J. 2003. Striking the right balance. *Journal of Service Research*, Vol. 5 (4), 271–291.
- Bowen, J. 1990. Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18 (1), 43–49.
- Calonius, H. 1988. ”A buying process model.” In: *Innovative marketing: A european perspective*. (Ed.) Blois, K. & Parkinson, S. European Marketing Academy, University of Bradford, England, 86–103.
- Cova, B. & Salle, R. 2008. Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 270–277.
- Dagger, T. & David, M. & Ng, S. 2011. Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 (4), 273–281.

- Dagger, T. & David, M. 2012. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3), 447–468.
- Day, E. & Barksdale, H. 1994. Organizational purchasing of professional services the process of selecting providers. *Journal of Industrial Marketing*, Vol. 9 (3), 44–51.
- Dwyer R. & Schurr H. & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (4), 11–27.
- Edvardsson, B. & Holmlund, M. & Strandvik, T. 2008. Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (1), 339–350.
- Edvinsson, L. 1985. The export sales life cycle. In: *Service marketing – Nordic school perspectives*, (Ed.) by Christian Grönroos – Evert Gummesson, 131–139. University of Stockholm, Department of Business Administration, Report 2–1985. Stockholm.
- Egan, J. 2011. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice Hall: Hampshire.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus: Helsinki.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. SAGE: London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Evanschitzky, H. & Ramaseshan, B. & Woisetschläger, D. & Backhaus, C. & Richelsen, V. & Blut, M. 2012. Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (5), 625–638.
- Ford, D. 1982. The development of buyer–seller relationships in industrial markets. In: *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*, ed. by Håkan Håkansson, 288–303. John Wiley & Sons: Chichester.
- Ford, D. & Gadde, L. & Håkansson, H. & Snehota, I. 2011. *Managing business relationships*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Ford, D. & Gadde, L. & Håkansson, H. & Snehota, I. & Waluszewski, A. 2010. Analysing business interaction. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 4 (1), 82–103.
- Ford, D. & Rosin, P. 1982. The relationships between export manufacturers and their overseas distributor. In: M.R. Czinkota & G. Tesar (Ed) *Export Management: An International Context*, Praeger: New York.

- Frazier, G. 1983. Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (4), 68–78.
- Fullerton, G. 2011. Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18 (1), 92–100.
- Gadde, L. 2014. Strategizing at the boundaries of firms. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 8 (2), 51–63.
- Garbarino, E. & Johnson, M. 1999. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (2), 70–87.
- Goldring, D. 2010. Commitment variation in the phases of the customer relationship development process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 9 (4), 229–246.
- Grönroos, C. 1982. Strategic management and marketing in the service sector. Swedish School of Economics and Business Administration, Research Reports 8. Helsinki.
- Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 99–113.
- Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management in Service Competition*, John Wiley & Sons Ltd: West Sussex.
- Gummesson, E. 2008. *Total Relationship Marketing*, Elsevier: Oxford.
- Gwinner, K. & Gremler, D. & Bitner, M. 1998. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (2), 101–114.
- Halinen, A. 1997. *Relationship marketing in professional services – A study of agency- client dynamics in the advertising sector*. Routledge: London.
- Hallen, L. & Johanson, J. & Sayed-Mohamed, N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 55 (2), 29–37.
- Han, S.-L. & Wilson, D.T. & Dant, S.P. 1993. Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, Vol. 22 (1), 331–338.
- Haytko, D.L. 2004. Firm-to-firm and interpersonal relationships: perspectives from advertising agency account managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (3), 312–328.
- Hennig-Thurau, T. & Gwinner, K. & Gremler, D. 2002. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relationship benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, Vol. 4 (3), 230–247.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun käytäntö ja teoria. Gaudeamus Helsinki University Press: Tallinna.
- Holmlund, M. 1997. Perceived Quality in Business Relationships. Helsinki: Hanken Swedish School of Economics, Finland/ Center for Relationship Marketing and Science Management: Helsinki.
- Holmlund, M. 1996. A theoretical framework of perceived quality in business relationships. Hanken Swedish School of Economics: Helsinki.
- Homburg, C. & Giering, A. 2001. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, Vol. 18 (1), 43–66.
- Homburg, C. & Bornemann, T. & Kretzer, M. 2014. Delusive perception–antecedents and consequences of salespeople’s misperception of customer commitment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 (2), 137–153.
- Håkansson, H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley: New York.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 2000. The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships”. In: Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Ed.), *Handbook of Relationship Marketing*, SAGE: Thousand Oaks, CA, 69–94.
- Kenny, B. & Fahy, J. 2013. The role of tie strength, relational capability and trust in the international performance of high tech SMEs. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 7 (3), 188–203.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus: Jyväskylä.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. Kumar, V. 2009. The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Journal of marketing*, Vol. 73 (6), 61–76.
- Lam, S. & Shankar, V. & Erramilli, M. & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (3), 293–311.
- La Rocca, A. & Snehota, I. 2011. Knowledge in use when actors interact in business relationships. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 5 (2), 79–93.
- Lewis, M. 2004. The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 (3), 281–292.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (7), 732–748.

- Liljander, V. & Strandvik, T. 1995. The nature of customer relationship in services. In: Bowen, D. & Brown, S. & Swartz, T. (Ed) *Advances in services marketing and management*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, 141–167.
- Lyons, T. & Krachenberg, A. & Henke, J. 1990. Mixed motive marriages: What's next for buyer-supplier relations? *Sloan Management Review*, Vol. 31 (1), 29–36.
- Miyamoto, T. & Rexha, N. 2004. Determinants of three facets of customer trust: a marketing model of Japanese buyer–supplier relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (3), 312–319.
- Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. *Qualitative Marketing Research. A Cultural Approach*, SAGE: London.
- Moorman, C. & Delphande, G. & Zaltman, R. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 312–319.
- Merton, R. & Fiske, M. & Kendall, P. 1956. *The focused interview. A manual of problems of procedures*, Free Press: Illinois, Glencoe.
- Nicholson, C. & Compeau, L. & Sethi, R. 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 (1), 3–15.
- Noordewier, T. & John, G. & Nevin, J. 1990. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (4), 80–93.
- Oliver, R. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1), 33–44.
- Olkkonen, R. & Tikkanen, H. & Alajoutsjärvi, K. 2000. The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, Vol. 38 (6), 403–409.
- O'Reilly, K. & Eckert, J. 2014. Building relationships from the outside in: A case study of Falken Tire's drift toward success. *Journal of Relationships Marketing*, Vol. 13 (3), 243–262.
- Olsen, P. 2011. Knowledge, transparency and power in business networks. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 5 (2), 94–121.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1), 41–51.
- Patterson, P. & Smith, T. 2001. Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 (6), 425–444.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2011. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. Wiley: New Jersey.



- Pietiläinen, T. & Keso, H. & Hiukka, K. & Lehtimäki, H. 2005. *Tiedon Kauppiat*. Porvoo: WSOY.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa *menetelmäviidakon raivaajat*. Johtamistaidon opisto: Helsinki. 73–87.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 (2), 19–30.
- Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W. & Krafft, M. & Hoyer, W. 2004. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 (3), 293–305.
- Reynolds, K. & Beatty, S. 1999. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 75 (1), 11–32.
- Rintamäki, T. & Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17 (6), 621–634.
- Ritter, T. & Walter, A. 2006. Matching high-tech and high-touch in supplier-customer relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (3), 292–310.
- Roos, I. 1999. Switching processes in customer relationships. *Journal of Service Research*, Vol. 2 (1), 68–85.
- Rotter, J. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol. 35 (4), 651–665.
- Schurr, P. & Ozanne, J. 1985. Influence on exchange processes: buyers' preconceptions of a sellers' trustworthiness and bargaining thoughts. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 (1), 939–953.
- Seale, C. & Cobo, G. & Gubrium, J. & Silverman, D. 2004. *Qualitative research practice*. SAGE: Los Angeles.
- Smith, J. 1998. Buyer-seller relationships: Similarity, relationship management and quality, *Psychology and Marketing*, Vol. 15 (1), 3–21.
- Storbacka, K. & Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 (5), 21–38.
- Styles, C. & Hersch, L. 2005. Relationship formation in international joint ventures: Insights from Australian-Malaysian international joint ventures. *Journal of International Marketing*, Vol. 13 (3), 105–134.

- Sweeney, J. & Webb, A. 2007. How functional, psychological, and social relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 (7), 474–488.
- Turnbull, P. & Ford, D. & Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 (3), 44–62.
- Van der Valk, W. & Wynstra, F. & Axelsson, B. 2008. Empirical investigation of interaction processes between buyers and sellers of business services. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 2 (2), 3–21.
- Vargo, S. & Lusch, R. & Gummesson, E. 2010. Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 (1), 8–22.
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. *Tehokas kustannushallinta*. WSOY: Porvoo.
- Ward, T. & Dagger, T. 2007. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 (4), 281–290.
- Wackman, D. & Salmon, C.T. & Salmon C.C. 1986. Developing an advertising agency–client relationship. *Journal of Advertising Research*, Vol. 26 (6), 21–28.
- Wetzel, H. & Hammerschmidt, M. & Zablah, A. 2014. Gratitude versus entitlement: A dual process model of the profitability implications of customer prioritization. *Journal of Marketing*, Vol. 78 (2), 1–19.
- Wilson, D. & Mummalaneni, V. 1986. Bonding and Commitment in Buyer -Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing&Purchasing*, Vol. 1 (3), 44–58.
- Wilson, D. 1995. An integrated model of buyer–seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), 335–345.
- Tomperi, S. 2005. *Yrityksen taloushallinto: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta*. Edita: Helsinki.
- Tuli, K. & Kohli, A. & Bharadwaj, S. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (7), 1–17.
- Yin, R. 2009. *Case study research, design and methods*. SAGE: Thousand Oaks.
- Yorke, D. 1990. Developing an interactive approach to the marketing of professional services. In David Ford (Ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 347–364.
- Young, L. & Denize, S. 1995. A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10 (5), 22–37.

## **Liite 1: Teemahaastattelun runko**

### **ASIAKKAAT**

#### Asiakassuhde

- *Mistä kaikki alkoi?*
- *Kuvaile tilannetta*
- *Yhteistyön kesto?*

#### Hyödyt

- *Mitä ongelmia palveluntarjoaja ratkaisee?*
- *Mitä hyötyä näistä ratkaisuista on?*
- *Vertaile muihin vaihtoehtoihin: talousjohtaja / konsulttitalo*

#### Kommunikointi

- *Kuvaile millaista yhteydenpito on*
- *Muodollisuus*
- *Kuinka usein?*

#### Tulevaisuus

- *Miten tästä eteenpäin?*
- *Muutoksia?*

### **PALVELUNTARJOAJA**

#### Investoinnit

- *Millaisia investointeja olet tehnyt?*
- *Miten ne helpottavat asiakkaidesi asiointia?*

#### Kommunikointi

- *Kuvaile kommunikointia yrityksen ja asiakkaan välillä?*
- *Mitä välineitä käytät yhteydenpitämiseksi asiakkaisiisi?*
- *Kuinka usein olette yhteydessä?*
- *Kuinka muodollista yhteydenpito on?*

#### Johtaminen

- *Miten kehität asiakkuuksia?*
- *Kuvaile miten varmistat että asiakkaat ovat asiakkaitasi myös jatkossa*

**Liite 2: Kuviot ja taulukot**

- Kuvio 1: Siirtymä transaktiomallista suhdemarkkinointiin ja ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen
- Kuvio 2: Ostajan ja myyjän välinen suhde
- Kuvio 3: Asiakkaan sitoutumiseen johtavat tekijät
- Kuvio 4: Asiakassuhteen komponentit
- Kuvio 5: Asiakassuhteen vaiheet
- Kuvio 6: Teorian synteesi
- Kuvio 7: Luottamushyötyihin viittaavat merkitykset
- Kuvio 8: Sosiaaliin hyötyihin viittaavat merkitykset
- Kuvio 9: Erikoiskohteluhyötyihin viittaavat merkitykset
- Kuvio 10: Asiakassuhdeinvestointeihin viittaavat merkitykset
- Kuvio 11: Avoimeen viestintään viittaavat merkitykset
- Kuvio 12: Asiakassuhteen johtamiseen viittaavat merkitykset
- Kuvio 13: Asiakkaiden kertomuksista tunnistetut merkitykset asiakassuhdehyödyistä ja ylläpidon keinoista
- Kuvio 14: Asiakassuhdehyötyjen ja ylläpitokeinojen merkitykset asiakassuhteen eri vaiheissa
- Taulukko 1: Asiakassuhteen vaiheet palvelualoilla vaiheiden lukumäärän, ja luokittelun mukaan
- Taulukko 2: Asiakassuhteen vaiheet teollisuudenaloilla vaiheiden lukumäärän ja luokittelun mukaan
- Taulukko 3: Haastateltavat asiakkaat ja palveluntarjoaja