

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Teknillistaloudellinen tiedekunta
Tuotantotalouden osasto
Tu6000050 Kandidaatintyö ja seminaari

**HENKILÖKOHTAISET SUHTEET TEOLLISESSA
MARKKINOINNISSA**

0242236 Soila Husu TU3
0281352 Heini Vassinen TU3

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Teknistaloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto

Tekijät: Soila Husu ja Heini Vassinen

Henkilökohtaiset suhteet teollisessa markkinoinnissa

Kandidaatintyö 2007

40 sivua, 5 kuvaa, 1 taulukko, ei liitteitä

Tarkastaja: Professori Risto Salminen

Hakusanat: Henkilökohtaiset suhteet, yhteistyö, luottamus, sitoutuminen, *guanxi*

Keywords: Personal relationships, co-operation, trust, commitment, *guanxi*

Teollisessa markkinoinnissa myyjän suhde asiakkaaseen on erilainen kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Asiakasyritys ja sen tarpeet täytyy ottaa tietoisemmin huomioon ja usein ostopäätökseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset tietystä kauppakumppanista. Myyntiä ja ostamista ei tapahdu ilman suhteita.

Suhteisiin perustuva vaihdanta eroaa lyhyen kantaman transaktioluonteisesta vaihdannasta: kumppanit sitoutuvat ja luottavat toisiinsa vahvemmin, haluavat tavoitella päämääriään yhdessä ja ystävystyvät keskenään. Henkilökohtaisen sidosten muodostumista voidaan kiihdyttää ja suhdetta ylläpitää erilaisten toimintojen keinoin.

Henkilökohtaisilla suhteilla on monenlaisia vaikutuksia, sekä positiivisia että negatiivisia – useimmiten ne kuitenkin koetaan hyödyllisinä. Suhteet vaikuttavat muun muassa luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yksilöiden käyttäytymiseen. Nämä vaikutukset ja suhteiden merkitykset vaihtelevat eri maissa sekä kulttuureissa.

Aina ei kuitenkaan voida luottaa henkilösuhteiden voimaan, vaan joskus on syytä keskittyä prosessien, tuotosten ja korkean laadun kehittämiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology

Faculty of Technology Management, Department of Industrial Engineering and Management

Creators: Soila Husu and Heini Vassinen

Personal Relationships in Industrial Marketing

Bachelor's thesis 2007

40 pages, 5 figures, 1 table, no appendices

Examiner: Professor Risto Salminen

Keywords: Personal relationships, co-operation, trust, commitment, *guanxi*

The relationship between buyer and seller is different in industrial marketing than in consumer marketing. The buyer-organization and its needs must be considered more carefully and often previous experiences of the trading partner affect to buying decision. There is neither buying nor selling without relationships.

Exchange based on relationships differs from exchange based on short-term transactions: partners commit to and trust each other more firmly, want to pursue their objectives together and build a friendship. Development of personal bonds can be accelerated and maintained with different operations.

Personal relationships have many kinds of effects, both positive and negative – mainly they are considered as profitable. Relationships have an influence on for example trust, reciprocity, and behavior of individuals. These effects and the role of the relationships vary in different countries and cultures.

It is not always reasonable to rely on the strength of personal relationships. Sometimes it is better to focus on developing of processes, outputs, and high quality.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TEOLLINEN MARKKINOINTI	2
2.1	Miten teollinen markkinointi eroaa kuluttajamarkkinoinnista?	2
2.2	Erot ostoprosessissa	3
2.3	Kysynnän eroavaisuudet	4
2.4	Suhteet teollisessa markkinoinnissa	4
2.5	Suhdemarkkinointi	5
3	TRANSAKTIOVAIHDANNASTA HENKILÖKOHTAISEEN SUHTEESEEN....	6
3.1	Transaktio- ja henkilökohtaisen suhteen erot	6
3.2	Henkilökohtaisen suhteen kulmakivet	7
3.2.1	Luottamus	7
3.2.2	Sitoutuminen organisaatio- ja henkilökohtaisella tasolla	8
3.2.3	Edellytykset	8
4	HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MUODOSTAMINEN JA YLLÄPITO	10
4.1	Miten toimia?	10
4.1.1	Yrityksen sisäiset suhteet	11
4.1.2	Sisäisen suhdetoiminnan keinot	11
4.2	Organisaation ostotoiminta	11
4.3	Eettisyys	13
5	HENKILÖKOHTAISET SUHTEET YHTEISTYÖN KEHITYKSESSÄ	15
5.1	Suhteet ja yhteistyön jatkuvuus	15
5.2	Olemassa olevan suhteen hyödyntäminen	17
5.2.1	Aikainen vaihe	18
5.2.2	Kasvuvaihe	18
5.2.3	Kypsä vaihe	19
6	HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MERKITYS JA VAIKUTUS	20
6.1	Heikot sidokset	20
6.2	Positiiviset vaikutukset	21
6.2.1	Yhteistyön nopeutuminen	21
6.2.2	Vaikutus luottamukseen	22
6.2.3	Vastavuoroisuus	23
6.3	Negatiiviset vaikutukset	24
6.4	Suhde kilpailijaan	25
7	HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MERKITYS ERI KULTTUUREISSA	27
7.1	Pohjois-Amerikka, Pohjois- ja Keski-Eurooppa	29
7.2	Välimerenmaat	30
7.3	Latinalainen Amerikka	30
7.4	Perinteikkäät maat	32

7.5	Lähi-itä.....	33
7.6	Yhteenvetoa kulttuureista	33
7.7	Guanxi.....	34
7.7.1	Guanxin vaikutukset	35
7.7.2	Guanxi ja länsimaalaiset liikesuhteet.....	36
8	OVATKO HENKILÖSUHTEET AINA VÄLTTÄMÄTTÖMIÄ?	37
8.1	Henkilösuhteet ja prosessi-tuotos - strategia.....	37
8.2	Suuntautumiseen vaikuttavia seikkoja.....	38
9	YHTEENVETO.....	40
	LÄHTEET.....	41

1 JOHDANTO

Työn tarkoituksena oli tutkia henkilökohtaisia suhteita teollisen markkinoinnin saralla aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Ensisijaisena lähteenä käytimme tieteellisiä artikkeleita, alan kirjoja sekä muutamia muita aineistoja. Pyrimme selvittämään henkilökohtaisten suhteiden merkitystä ja vaikutuksia teollisessa markkinoinnissa, rajaten tarkastelun lähinnä ostajan ja myyjän välistä suhdetta koskevaksi. Henkilökohtaiset suhteet määrittelemme yksilöiden välisiksi suhteiksi, jotka koostuvat syvällisemmästä kuin vain liiketoiminnallisesta sitoutumisesta. Muunkaltaisia, kuten maantieteellisiä, rajauksia emme tehneet.

Esittelemme ensin määritelmän teolliselle markkinoinnille ja vertaamme sitä kuluttajamarkkinointiin. Suhdenäkökulma on otettu jo tässä vaiheessa huomioon. Seuraavaksi analysoimme, millaisista elementeistä henkilökohtaiset suhteet koostuvat, ja millaisella toiminnalla suhteita voidaan muodostaa ja ylläpitää. Tämän jälkeen käsittelemme erilaisia näkemyksiä henkilökohtaisten suhteiden rooleista kahden yrityksen yhteistyön kehittymisessä.

Jatkeena tälle pyrimme kartoittamaan henkilökohtaisten suhteiden vaikutukset yrityksen eri toimintoihin. Otimme huomioon sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset. Tässä kohdin oitimme huomioon myös suhteen kilpailijaan. Lisäksi tarkastelimme, milloin henkilökohtaisen suhteen kehittämien ja hyödyntäminen on järkevää ja milloin taas tulisi olla käyttämättä niitä.

Aineiston etsimisen yhteydessä nousi esiin suhteiden erilainen asema eri kulttuureissa, joka tarkemmin analysoituna osoittautui merkittäväksi tekijäksi kulttuurien ja maiden välillä, minkä takia halusimme ottaa aiheen mukaan myös omaan työhömmme. Pyrimme osoittamaan vertailun avulla henkilökohtaisten suhteiden merkitystä eri maissa.

2 TEOLLINEN MARKKINOINTI

Teollinen markkinointi määritellään hyödykkeiden sekä palveluiden markkinoinniksi toisille yrityksille ja instituutioille. Kohdemarkkinoita ovat siis muun muassa valmistajat, hallitukset, koulutuslaitokset, sairaalat, jälleenmyyjät sekä välittäjät. Kuluttajamarkkinoinnissa asiakkaat taas koostuvat yksilöistä, perheistä sekä kotitalouksista. Tunnusomainen piirre teollisille asiakkaille on tuotteiden hankkiminen omien tuotteiden valmistukseen. (Webster, 1979, s. 4) David Ford on määritellyt teollisen markkinoinnin seuraavasti: ”Teollinen markkinointi on asiakassuhteiden valitsemista, kehittämistä ja hallitsemista sekä asiakkaan että toimittajan edun saavuttamiseksi, ottaen huomioon heidän taitonsa, resurssinsa, teknologiansa, strategiansa ja tavoitteensa.” (Ford, 2002, s. 6)

2.1 Miten teollinen markkinointi eroaa kuluttajamarkkinoinnista?

Teollisen markkinoinnin ero kuluttajamarkkinoinnista piilee ennen kaikkea asiakkaissa, ei niinkään tuotteissa. Teollisen markkinoinnin kohdeasiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: teolliset, institutionaaliset sekä valtiolliset asiakkaat. (Webster, 1979, s. 9)

Teollinen markkinointi eroaa asiakkaiden osalta kuluttajamarkkinoinnista asiakkaiden määrällä sekä niiden koolla. Kuluttajamarkkinoinnissa asiakasmäärät ovat suuria, kun taas teollisessa markkinoinnissa asiakaskunta saattaa äärimmäisessä tapauksessa koostua vain muutamasta suuresta asiakkaasta. Toinen ero on asiakkaiden koko; teollisilla markkinoilla ostaja saattaa olla suuryritys, jolla on huomattavasti suurempi ostovoima kuin yksittäisellä kuluttajalla tai kotitaloudella. (Kotler, 1997, s. 205) Tällöin yksittäinen yritysasiakas voi olla hyvin tärkeä myyjäyritykselle ja edustaa merkittävää osuutta yrityksen kokonaisymyynnistä. Kuluttajamarkkinoilla yksittäinen kuluttaja on melko merkityksetön. (Ford, 2002, s. 5) Myös yksittäiset ostotapahtumat kuluttajasektorilla ovat yleensä huomattavasti pienempiä rahalla mitattuina kuin teollisella sektorilla (Webster, 1979, s. 9). Lisäksi yritystasolla kaupankäynti saattaa viedä hyvinkin paljon aikaa; ensimmäisistä neuvotteluista voi olla vielä pitkä matka itse kaupan solmimiseen (Ford, 2002, s. 3-4).

Myös suhteessa asiakkaaseen on eroja. Teollisessa markkinoinnissa ne ovat yleensä läheisempiä kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Tämä selittyy juuri pienemmällä asiakasmäärällä sekä yksittäisten asiakkaiden tärkeydellä. (Kotler, 1997, s. 205) Asiakas ja asiakkaan tarpeet otetaan eri tavalla huomioon teollisessa markkinoinnissa. Markkinointiorientoitunut teollisuusyritys on usein paljon tietoisempi asiakkaidensa tarpeista kuin vastaavasti suuntautunut kuluttajayritys. (Webster, 1979, s. 15) Tuotteen tarjoajan oletetaan usein räätälöivän tarjouksensa yksittäisen ostajan tarpeiden mukaan (Kotler, 1997, s. 205).

2.2 Erot ostoprosessissa

Eroavaisuutta löytyy myös ostoprosessista, joka on huomattavasti monimutkaisempi teollisuusyritysten välisessä kaupankäynnissä kuin kuluttajamarkkinoilla. Tälle on useita syitä: organisaation muoto itsessään, monien ihmisten mukanaolo, erilaiset huomioitavat tekniset ja taloudelliset tekijät, ympäristö, jossa yritys toimii sekä ostotapahtumissa tyypillisesti liikkuvat suuret rahamäärät. (Webster, 1997, s. 17) Lisäksi teollisten hyödykkeiden ostaminen on ammattimaista, ostoprosessissa mukana olevat ostajat ovat koulutettuja hankintaostajia (Kotler, 1997, s. 206). Päätöksenteossa on mukana henkilöitä eri hierarkioista ja osastoista, kuten rahoituksesta, markkinoinnista tai ostosta. Markkinoijien tuleekin tunnistaa, ketkä ovat mukana prosessissa ja miten heihin voi vaikuttaa. Ostoryhmää ja siinä vaikuttavia henkilöitä käsitellään tarkemmin myöhemmässä vaiheessa. (Ford, 2002, s. 3-4) Myyvän yrityksen tulee vastavuoroisesti käyttää hyvin koulutettuja myyntihenkilöitä, mainonnan ja myynninedistämisen merkittävästä roolista huolimatta tärkein markkinointityökalu teollisessa markkinoinnissa on henkilökohtainen myyntityö. (Kotler, 1997, s. 206)

Teolliselle ostoprosessille omaleimaista ovat myös suorat ostot, vastavuoroisuus sekä liisaus. Yritykset suosivat enemmän suoraa ostamista valmistajilta kuin hyödykkeiden hankintaa välikäsiä kautta. Hankkijat valitaan usein myös sen mukaan, ostavatko kyseiset hankkijat vastavuoroisesti yrityksen omia tuotteita. Monet yritykset mielellään korvaavat ostamisen liisauksella. (Kotler, 1997, s. 206)

2.3 Kysynnän eroavaisuudet

Teollisuushyödykkeiden kysyntä riippuu kuluttajamarkkinoiden kysynnästä. Mikäli jonkin tuotteen kysyntä kuluttajien keskuudessa tyrehtyy, näkyy se myös tuotteen komponenttien kysynnässä. Tästä syystä teollisten markkinoijien tulee seurata myös loppukäyttäjien kulutuskäyttäytymistä ja valmiin tuotteen menekkiä. Kysynnälle on ominaista myös joustamattomuus, eli kysyntään ei vaikuta merkittävästi tuotteiden hinta. Joustamattomuus näkyy etenkin lyhyen tähtäimen hankinnoissa, sillä valmistajat eivät voi yhtäkkiä muuttaa valmistusmenetelmiään. Lisäksi teollisten hyödykkeiden kysyntä on hyvin vaihtelevaa. Lisäys kuluttajatuotteiden kysynnässä voi aiheuttaa vielä mittavamman kysynnän kasvun tuotteen komponenttien kysynnässä. (Kotler, 1997, s. 205)

2.4 Suhteet teollisessa markkinoinnissa

Yrityksen ostopäätökseen vaikuttavat aina sekä yrityksen että sen toimittajan aiemmat kokemukset sekä toisistaan että muista. Lisäksi jokainen kauppa vaikuttaa myös yritysten väliseen tulevaisuuteen. Ostojen jatkuessa yritysten välille muodostuu suhde. (Ford, 2002, s. 5) Muutaman edellisen vuosikymmenen aikana suhteiden merkitys teollisessa markkinoinnissa on kasvanut, ja tänä päivänä niillä on merkittävä rooli. Ne ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja strategisesti tärkeämmiksi (Leek, Naudé & Turnbull, 2003, s. 88). Monimutkaisuus johtuu säännöllisestä kanssakäymisestä ja tietojen siirtymisestä yhtiöiden välillä sekä siitä, että mukana on useita ihmisiä eri toiminnoista kummaltakin osapuolelta. Lisäksi suhteille on tyypillistä pitkäkestoisuus. (Ford, 2002, s. 5)

Kaiken kaikkiaan suhteet ovat osa yrityksen pääomaa, ilman niitä ei tapahdu myyntiä eikä ostamista. Yritysten tulee investoida suhteisiin sekä taloudellisesti että ajallisesti, jotta niistä voidaan saada suurin mahdollinen hyöty. (Ford, 2002, s. 6)

2.5 Suhdemarkkinointi

Markkinoinnin avaintavoitteena on yhä enenevässä määrin kehittää syviä, kestäviä suhteita kaikkien niiden ihmisten tai organisaatioiden kanssa, jotka voivat suoraan tai epäsuoraan vaikuttaa yrityksen markkinointitoimenpiteiden menestymiseen. Suhdemarkkinoinnin avulla tavoitellaan kaikkia osapuolia tyydyttävien, pitkäkestoisten suhteiden rakentamista avainkumppaneiden, kuten esimerkiksi asiakkaiden, toimittajien ja jakelijoiden kanssa, tavoitteena ansaita ja ylläpitää liiketoimintaa. Suhdemarkkinoinnilla voidaan rakentaa vahvoja taloudellisia, teknisiä ja sosiaalisia siteitä kumppaneiden kanssa. (Kotler & Keller, 2006, s. 17–18)

Suhdemarkkinointi siis sisältää oikeanlaisten suhteiden viljelyn olennaisten ryhmien kanssa. Markkinoinnin täytyy huolehtia asiakassuhdehallinnan (Customer Relationship Management, CRM) lisäksi kumppanisuhdehallinnasta (Partner Relationship Management, PRM). Paras mahdollinen lopputulos suhdemarkkinoinnista on saada aikaan ainutlaatuinen etu yritykselle: markkinointiverkosto. Se koostuu yrityksestä sekä sitä tukevista sidosryhmistä, kuten esimerkiksi asiakkaista, työntekijöistä, toimittajista, jakelijoista, jälleenmyyjistä ja mainostoimistoista, ja muista sellaisista ryhmistä kenen kanssa yritys on solminut liiketoimintasuhteen. Yhä useammissa tapauksissa kilpailua ei käydä yritysten, vaan markkinointiverkostojen välillä. Vahvojen suhteiden kehittäminen vaatii ymmärrystä verkoston eri ryhmien kyvykkyyksistä, resursseista, tarpeista, tavoitteista sekä haluista. (Kotler & Keller, 2006, s. 18)

3 TRANSAKTIOVAIHDANNASTA HENKILÖKOHTAISEEN SUHTEESEEN

Markkinoinnin tutkijat ovat tehneet eron irrallisen, transaktioihin perustuvan vaihdannan sekä suhteisiin perustuvan vaihdannan välille (Sheth & Shah, 2003, s. 628). Jotta henkilökohtainen suhde ja sosiaaliset sidokset voisivat kehittyä, tulisi useiden edellytysten, kuten esimerkiksi maineen ja yhteisten odotusten, täytyä. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 315) Molempien osapuolten täytyy myös sekä luottaa että sitoutua toisiinsa henkilösuhteiden säilyvyyden mahdollistamiseksi. (Morgan & Hunt, 1994, s. 23)

3.1 Transaktio- ja henkilökohtaisen suhteen erot

Transaktioluonteinen toiminta on lyhykestoista eikä sen tarvitse sisältää välttämättä juuri yhtään kommunikointia osapuolten välillä. Tämäntyyppinen vaihdanta ei myöskään vaadi suuria investointeja ja vaihtokustannukset ovat matalat. (Sheth & Shah, 2003, s. 629) Maksu ja suoritus tapahtuvat yleensä heti, eikä yhteistä kanssakäymistä odoteta tapahtuvan tulevaisuudessa. (Dwyer, Schurr & Oh, 1987, s. 13) Ostajan ja myyjän tarvitsee olla kiinnostuneita vain tarjouksesta ja sen hyväksymisestä, eikä vastakkaisen osapuolen henkilöistä – muuten heidän välilleen sukeutuu jonkin asteinen ostajan ja myyjän välinen suhde. (Sheth & Shah, 2003, s. 629)

Ostaja-myyjä – suhteen konkreettisin osatekijä onkin resurssien (esimerkiksi tuotteet, palvelut, raha, teknologia) vaihdanta. Sen vakiintumiseen vaikuttaa merkittävästi sosiaalinen vaihdanta, joka perustuu henkilöiden väliseen kanssakäymiseen, ja jonka kautta odotukset liiketoimintakumppanin käyttäytymisestä ja tavoitteista muovautuvat. (Olkkonen, 2006, s. 12) Tällainen henkilöiden välinen toiminta perustuu edellä mainittuja syvempiin suhteisiin ja ne tarvitsevat pidemmän ajan kehittyäkseen. Kumppanit sitoutuvat läheisiin suhteisiin toistensa kanssa ja ovat valmiita sijoittamaan niihin. (Sheth & Shah, 2003, s. 629) Tällaiset suhteet koostuvat usein huomattavasta määrästä yhteistä vuorovaikutusta, henkilökohtaista osallistumista ja keskinäistä riippuvuutta. (Stanko, Bonner & Calantone, 2006, s. 1) Vaihtokustannukset ovat korkeat, ja luonnoltaan suhteisiin kytkeytyvä vaihdanta on yleensä

pitkäkestoista. Osapuolet yhdistyvät tavoittelemaan päämääriään yhdessä ja kummatkin ovat halukkaita tekemään enemmän kuin huolehtimaan vain omista asioistaan kumppanista välittämättä. (Sheth & Shah, 2003, s. 629) Yksi henkilökohtaisten suhteiden kehittämisen merkityksistä onkin ystäväystyminen kumppanin kanssa. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 322)

3.2 Henkilökohtaisen suhteen kulmakivet

Luottamus voidaan määritellä sekä organisaatio- että henkilökohtaisella tasolla havaituksi uskottavuudeksi sekä kumppaniyrittäjien ja sen yksilön hyväntahtoisuudeksi. (Tellefsen & Thomas, 2005, s. 25) Kun ostajat ja myyjät ovat sitoutuneita toisiinsa, he luovat stabiilin ympäristön missä kummankin osapuolen saama hyöty kasvaa. Myös sitoutuminen voi olla sekä organisationaalista (heijastaen ostaja- ja myyjäyrittäjien välistä sidettä) että henkilökohtaista (heijastaen yrityksen kahden edustajan välistä sidettä). (Tellefsen & Thomas, 2005, s. 23) Luottamus ja sitoutuminen kumppaneiden välillä kehittyvät kuitenkin ajan kuluessa. (Kishore & Arun, 2003, s. 644) Witkowski ja Thibodeau (1999, s. 315) esittävät henkilökohtaisen sitoutumisen edellytyksiksi maineen, yhteiset odotukset, kielitaidon sekä perhe- ja kansalliset siteet.

3.2.1 Luottamus

Luottamus perustuu odotukseen siitä, että kumppani ei tule toimimaan epärehellisesti. (Ploetner & Ehret, 2005, s. 7) Tällaisia odotuksia syntyy informaation perusteella, jota yksilöllä on kumppanista joko oman kokemuksen tai esimerkiksi kolmannen osapuolen kautta. Pitkissä suhteissa on yksilön omakohtainen kokemus toisesta tärkein informaation lähde, sillä se kumpuaa toistuvasta kanssakäymisestä kumppanin kanssa. Suhdekäyttäytymisellä on suora yhteys luottamukseen. (Ivens & Pardo, 2006, s. 5) Henkilökohtaisen kemian puute tai negatiiviset tunteet kumppania kohtaan voivat viivyttää luottamuksen rakentumista tai jopa terminoida suhteen. (Andersen & Kumar, 2006, s. 523)

3.2.2 Sitoutuminen organisaatio- ja henkilökohtaisella tasolla

Kukin henkilö sitoutuu ostaja-myyjä-suhteeseen sekä organisaatio- että henkilökohtaisella tasolla. Kun lyhyen kantaman transaktio on suoritettu, organisaatiotasolla toisiinsa sitoutuneet kumppanit, eli ostaja- ja myyjäyritys, haluavat jatkaa liiketoimintasuhdettaan myös sen jälkeen, jos he uskovat että suhteesta koituu arvoa pitkällä tähtäimellä. Tiivis organisationaalinen suhde voi toimia psykologisena siteenä myös silloin, kun kumppanit kokevat takaiskuja eivätkä ole toisiinsa täysin tyytyväisiä. He ovat motivoituneita etsimään yhteisiä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Ilman organisationaalista sitoutumista tällaisissa tilanteissa usein etsitään uusia kumppaneita. (Tellefsen & Thomas, 2005, s. 23–25)

Organisaatioiden välinen toiminta perustuu yksittäisten henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja heidän välillään oleviin suhteisiin. Henkilökohtaisessa suhteessa olevat kumppaniorganisaatioiden yksittäiset henkilöt toimivat enemmänkin yksilöinä kuin organisaatioidensa komponentteina. He täyttävät organisaatioiden välisessä toiminnassa niin omia henkilökohtaisia tavoitteitaan, kuin organisaationkin tavoitteita, ja heidän toimintansa voi vaikuttaa ratkaisevasti organisaatioiden väliseen suhteeseen. He voivat jopa sortua kyseenalaisiin toimiin oman yrityksensä sisällä täyttääkseen henkilökohtaiset velvoitteensa kumppanifirman edustajaa kohtaan. Yksilö voi siis kehittää hyvinkin lojaalin suhteen kumppaniorganisaatiossa toimivaan yksilöön, joka eroaa lojaaliudesta kumppaniorganisaatiota kohtaan. (Tellefsen & Thomas, 2005, s. 25)

3.2.3 Edellytykset

Witkowski ja Thibodeau (1999) osoittavat henkilökohtaisten suhteiden edellytysten koostuvan useista seikoista. Ensinnäkin voidaan mainita sekä vastapuolella olevan yksilön että organisaation maine, mistä voidaan kerätä informaatiota esimerkiksi henkilökohtaisten referenssien kautta. Yhteiset odotukset ovat myös tärkeitä: jos osapuolet haluavat kovin erilaisia asioita, voi se tuomita henkilökohtaisen suhteen synnyn heti alussa. Kielitaidon avulla voidaan luoda suhteita myös ulkomaille, ja kyetä itsenäisesti toimimaan paikallisissa neuvotteluissa sekä ymmärtämään paikallisia säännöksiä. Perhe- ja kansalliset siteet puolestaan ovat keskeisessä asemassa joissakin maissa: usein liiketoimintasuhteisiin ryhdytään

niin kotimaassa kuin ulkomaillakin asuvien perheenjäsenten, tai muuten samaa kansaa olevien henkilöiden kanssa. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 319–321)

4 HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MUODOSTAMINEN JA YLLÄPITO

Kun edellytykset henkilökohtaiselle suhteelle ovat kunnossa, tarvitsee itse muodostumisprosessi toteutuakseen yhteydenpitoa sekä vierailuja. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 315) Markkinoija, joka osaa kehittää ja hallita vahvoja suhteita avainasiakkaiden kanssa, tulee saamaan useita ostoja näiltä asiakkailta - suhteita tulisikin vaalia erityisesti niiden asiakkaiden kanssa, jotka voivat eniten vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. (Kotler, 1998, s. 695) Ostavan organisaation ostoryhmän tunteminen ja henkilösuhteet siihen voivat edesauttaa markkinoijaa saamaan kaupat tehtyä. (Rope, 1998, s. 47)

4.1 Miten toimia?

Pelkkä puhelinsoitto silloin, kun uskotaan asiakkaan olevan valmis asettamaan tarjous, ei riitä. Myyjien on lähestyttävä asiakasta myös muulloin ja muilla tavoin, jolloin henkilökohtaisten suhteiden merkitys on otettava huomioon. Puhelinsoiton lisäksi henkilökohtainen käynti, yhteiset lounaat, virkistystoiminta, sekä yhteiset keskustelun aiheet niin liiketoiminnasta kuin muistakin asioista voivat auttaa muodostamaan asiakkaan kanssa liiketoimintasuhteen lisäksi henkilökohtaisen ystävyysuhteen. (Kotler & Keller, 2006, s. 628) Tällaista lähestymistapaa voidaan kutsua myös LGD-markkinoinniksi (lunch, golf and dinner marketing), ja sitä olisi syytä harjoittaa myös silloin kun kauppaja ei ole neuvoteltavana. (Kotler, 1998, s. 696) Myyjän on siis tunnettava asiakas, sen ongelmat ja tarpeet, sekä osattava palvella sitä monin tavoin. (Kotler & Keller, 2006, s. 628)

Yritystilaisuudet (sekä virkistys- että asiatilaisuudet) luovat yrityksen henkilökunnan ja sen asiakkaiden välille henkilökohtaisempaa kanssakäymistä kuin pelkät liiketoimintasuhteet. On tärkeää järjestää tapahtumia säännöllisin väliajoin, niin että asiakkaat osaavat edellisestä poistuessaan jo odottaa seuraavaa innolla, sillä liiketoimintasuhteet ovat ennen kaikkea henkilösuhteita. (Rope, 1998, s. 230) Vastavuoroisiin vierailuihin voidaan sisällyttää

virkestystoiminnan lisäksi myös perheen tapaamista kotiooloissa. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 319 - 321)

4.1.1 Yrityksen sisäiset suhteet

Henkilöstöä on kannustettava luomaan yhä aktiivisemmin suhteita. Jos he eivät ole motivoituneita toimimaan organisaation nimissä eivätkä omista henkilökohtaisista syistään, voi se vaikuttaa ratkaisevasti ulkoiseen suhteeseen asiakkaan kanssa, sillä hyvä sisäinen henki näkyy myös asiakkaalle. (Vuokko, 1996, s. 67) Jokaista työntekijää motivoi heidän omat tarpeensa ja tavoitteensa maksimoida palkkio, joka voi olla yhtä hyvin rahallinen kuin henkilökohtainen tunnustuskin. (Kotler & Keller, 2006, s. 215) Koska kunnioitetuksi tulemisen ja tyytyväisyyden tunteet ovat usein parempia motivaattoreita kuin esimerkiksi pelkkä raha, on johtajien pidettävä huolta alustensa hyvinvoinnista ja oltava kiinnostuneita heistä myös henkilökohtaisella tasolla. (Keough, 2007, s. 25–26)

4.1.2 Sisäisen suhdetoiminnan keinot

Sisäisellä suhdetoiminnalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja me-henkeen. Tiedottaminen asioista eri kanavia pitkin sekä työntekijän tärkeyden ilmaiseminen niin henkilökohtaisilla lahjoilla kuin sosiaalisilla tapahtumillakin voivat tehostaa organisaation sisäisiä suhteita. Tällaiset seikat antavat yksilöiden tuntee olevansa muutakin kuin pelkkiä työmuurahaisia. (Vuokko, 1996, s. 68)

4.2 Organisaation ostotoiminta

Jotta voitaisiin markkinoida mahdollisimman tehokkaasti, on tunnettava ostavan organisaation ostopäätöksentekoryhmä ja sen toiminta. (Kotler & Keller, 2006, s. 215) Ryhmä koostuu usein eri osastojen (esimerkiksi tuotanto, tutkimus ja kehitys, osto sekä johto) toimijoista, jotka omaksuvat erilaisia rooleja ostopäätöksenteossa. Kukin henkilöistä voi olla monessa eri roolissa, joita ovat: päättäjät, vaikuttajat, käyttäjät, ostajat ja portinvartijat. (Brierty, Eckles & Reeder, 1998, s. 82) Henkilöt roolien takana vaihtuvat usein; yleensä jokaisen tuotteen

kohdalla. (Brierty et al., 1998, s. 86) Markkinoinnin kannalta on välttämätöntä tunnistaa keitä ostoprosessiin osallistuu, ja missä roolissa kukin on ostopäätösryhmässä. (Rope, 1998, s. 20)

Päätäjät ovat niitä organisaation jäseniä, joilla on valta tehdä lopullinen ostopäätös. (Brierty et al., 1998, s. 85) He voivat myös päättää tuotevaatimuksista ja toimittajasta. (Kotler & Keller, 2006, s. 214) Myyjän vaikein tehtävä on yleensä tunnistaa, kuka tämä henkilö on. (Brierty et al., 1998, s. 85)

Vaikuttajat voivat vaikuttaa ostopäätöksentekoon. He usein auttavat määrittelemään tuotteen spesifikaatioita ja auttavat arvioimaan vaihtoehtoja. Teknisen puolen henkilöt ovat usein vaikuttajan roolissa. (Kotler & Keller, 2006, s. 214)

Käyttäjät ovat organisaation jäseniä jotka käyttävät tuotteita ja palveluja. He voivat vaikuttaa joko vähän tai paljon: he voivat myös laittaa alulle koko ostoprosessin. (Brierty et al., 1998, s. 85)

Ostajat voivat vaikuttaa toimittajien valintaan ja järjestää ostoehdot. He voivat auttaa muodostamaan tuotespesifikaatioita, mutta heidän päätehtävänsä on toimittajien valinta ja neuvottelu. (Kotler & Keller, 2006, s. 215)

Portinvartijoilla on valta kontrolloida myyjien tai informaation pääsyä ostopäätösyksikköön. Esimerkiksi ostoagentit, vastaanottohenkilöt, tai puhelinvaihteen työntekijät voivat halutessaan evätä pääsyn esimerkiksi käyttäjien tai ostajien puheille. (Kotler & Keller, 2006, s. 215)

Yksilöt tekevät ostopäätöksiä, eivät organisaatiot. (Kotler & Keller, 2006, s. 215) Suuremmat myyjäorganisaatiot yrittävät tavoittaa mahdollisimman monta ostopäätökseen osallistujaa, kun taas pienemmät keskittyvät tavoittamaan lähinnä ostopäätöksen avainvaikuttajia. (Kotler & Keller, 2006, s. 216) Ei kuitenkaan kannata välttämättä keskittyä luomaan suhteita vain näihin valikoituihin henkilöihin, sillä kuten edellä mainittiin, voivat henkilöt toimia eri rooleissa ja huomaavat kyllä mikäli myyjä kohtelee ”tärkeämpiä” henkilöitä muita paremmin. Esimerkiksi

pahansuopa portinvartija voisi estää myyjää pääsemästä eteenpäin. Hänellä on valta suodattaa ostopäätösyksikköön pääsevää informaatiota, eli hän voi poistaa sellaiset viestit jotka eivät käy yksiin hänen mielipiteensä kanssa. Ostajohtajat voivat olla tyypillisesti portinvartijan roolissa, sillä he ovat lähellä ostotapahtumaa. He keräävät usein informaatiota materiaalien, lähteiden ja hintatrendien kehityksestä, ja haluavat saada konsultaatiota niistä ennen kuin tilaukset laaditaan. Myyntimiehet kuitenkin usein haluaisivat saada asiansa suoraan perille ylemmälle tasolle portinvartijan/ostajohtajan ohi, ja yrittävät viedä päättäjiä ahkerasti lounaalle, teatteriin, pelaamaan golfia ja kehittää henkilökohtaisen ystävyyssuhteen heidän kanssaan. (Brierty et al., 1998, s. 86)

Lopullinen toimittajan valinta tapahtuukin usein henkilösuhteiden, jotka voivat olla pitkäaikaisia tai uudempia, myötävaikutuksella – etenkin silloin, kun eri toimittajien tuotteiden välillä ei ole selkeitä toiminnallisia eroja. Myös muut kriteerit kuten imago, laatu ja edullisuus voivat vaikuttaa toimittajan valintaan. Jos toimittajan tai tuotteen valinta perustuu henkilökohtaisiin seikkoihin, on ostopäätöksentekijän kuitenkin pystyttävä esittämään muille organisaation jäsenille myös rationaalisia syitä tähän valintaan. (Rope, 1998, s. 47–48)

4.3 Eettisyys

Kun markkinoija yrittää saada mieluummin otettua nopeasti tilauksia kuin panostaa laadukkaaseen, pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen, voi hän sortua manipuloimaan asiakasta esimerkiksi ostamaan enemmän kuin hän tarvitsee tai antamaan epätäydellistä informaatiota. Epäeettiseen toimintaan kuuluu myös esimerkiksi kuluraporttien väärentäminen – omat menot voidaan helposti sujauttaa suhdetoiminnan piikkiin. (Vuokko, 1996, s. 58) Etenkin silloin, kun ostajan ja myyjän välillä vallitsee läheinen henkilökohtainen suhde, mahdollisuudet epäeettiseen käytökseen kasvavat. (Fisher, 2005, s. 102)

Myös lahjojen ja muiden etuuskien antaminen koetaan usein eettisyyden kannalta ongelmallisena teollisilla markkinoilla. Kumppania muistetaan niin tavaroilla kuin aktiviteeteillakin avaimenperistä virkistystoimintaan, eikä näitä voida suoraan lajitella eettisiin ja epäeettisiin ryhmiin. (Fisher, 2005, s. 99) Helpompaa sen sijaan on keskittyä siihen, missä

toiminnassa kulkee eettisen ja epäeettisyyden raja. Organisaatiolla voi olla esimerkiksi tietty politiikka, joka selvästi rajaa hyväksyttävän käytöksen piirteet, ja milloin on sopivaa ottaa lahjoja vastaan. (Fisher, 2005, s. 103) Kansainvälinen kaupankäynti luo kosketuksen eri kulttuureihin, joiden henkilöillä voi olla erilaiset käsitykset eettisyydestä. Tällöin myyjillä ei ole selvää eettisen kanssakäymisen ohjeistusta johon nojata. (Wood, 1995, s. 8)

Voidaan sanoa, että jos lahjan tai muun etuuden vastaanottaminen toisi mukanaan kolmannen objektiivisen osapuolen silmin eturistiriidan, olisi sen vastaanottaminen väärin. (Fisher, 2005, s. 104) Eturistiriita nousee, kun työntekijän henkilökohtaiset intressit johtavat hänet toimiin, jotka ovat haitallisia hänen työnantajalleen tai organisaatiolleen, tai kun työntekijän objektiivisuuteen vaikutetaan. (Fisher, 2005, s. 103) Mitä vahvemmat suhteet organisaatioilla ja niiden henkilöillä on, sitä enemmän vahinkoa eturistiriita voi aiheuttaa. (Fisher, 2005, s. 104)

Toisaalta kuitenkin, kun ostajat ja myyjät kehittävät luottamusta ja keskinäisiä suhteitaan, saa lahjojen antaminen täysin eri merkityksen kuin lahjominen. (Wood, 1995, s.12) Pitkällä aikavälillä käytettyinä ne tuovat molemmille ”win-win” -tilanteen eikä suinkaan eturistiriitaa. (Fisher, 2005, s. 105)

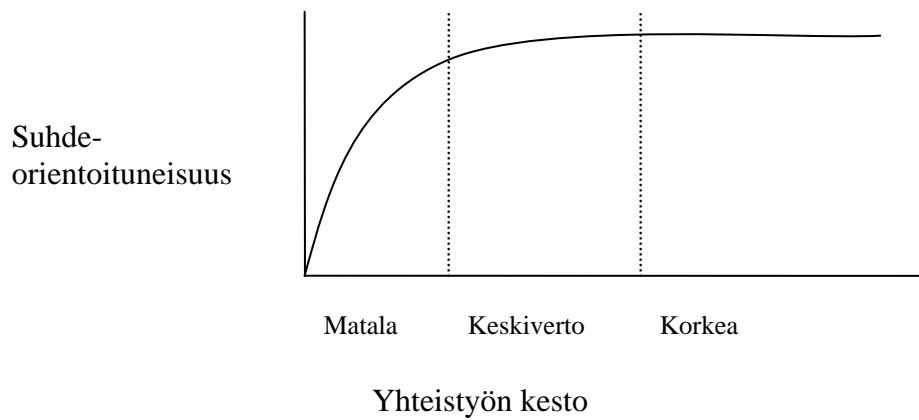
5 HENKILÖKOHTAISET SUHTEET YHTEISTYÖN KEHITYKSESSÄ

Kishore ja Arun (2003) esittävät, kuinka yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät: yhteistyön keston pidentessä liikutaan kauemmas transaktiotyypisistä vaihdannasta kohti suhteisiin perustuvaa vaihdantaa luottamuksen ja sitoutumisen voimistuessa. Kuitenkin, kypsissä suhteissa saatetaan joskus kääntyä takaisin transaktiopohjalle. Transaktio- tai suhdeorientuneisuuteen voivat vaikuttaa useat eri asiat, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet, jotka voivat auttaa suhde-orientoituneisuuden säilyttämisessä. (Kishore & Arun, 2003, s. 643–649)

Adobor (2006) puolestaan tarkastelee, kuinka kahden yhteistyösuhteen aloittavan yrityksen avainhenkilöiden välillä jo olemassa olevaa henkilökohtaista suhdetta tulisi hyödyntää niin, että organisaatioiden välinen yhteistyö onnistuisi myöhemmissä vaiheissa ilman henkilökohtaisen suhteen yhdistävää voimaa. (Adobor, 2006, s. 475)

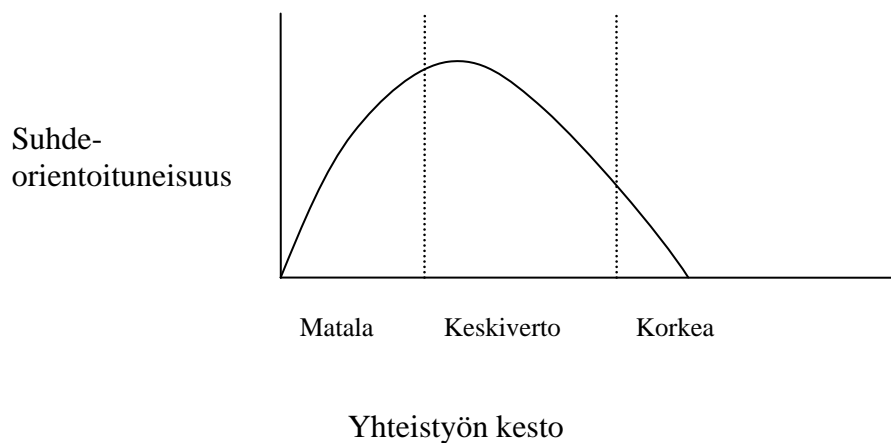
5.1 Suhteet ja yhteistyön jatkuvuus

Usein, kun kaksi organisaatiota aloittaa yhteistyön, on heidän toimintansa pitkälti transaktiopohjaista eikä yhteistä luottamusta ole vielä ehtinyt kehittyä. Kun yhteistyön elinkaari pitenee, myös luottamus ja sitoutuminen voimistuvat ja toiminta muuttuu yhä enemmän suhde-orientoituneeksi (kuva 1). (Kishore & Arun, 2003, s. 645–646) Monet suhteet säilyvätkin ostajan ja myyjän välillä olevien vahvojen sosiaalisten ja henkilökohtaisten siteiden ansiosta. Nämä siteet myös auttavat suhteen säilymisen rankkojenkin aikojen yli, ja edistävät sekä luottamuksen että sitoutumisen kehitystä entisestään. Ne ostajat ja myyjät, kenellä on vahvat henkilökohtaiset suhteet ovat paremmin sitoutuneet suhteen säilyttämiseen kuin vähemmän keskinäisissä sidoksissa olevat kumppanukset. (Kishore & Arun, 2003, s. 649)



Kuva 1. Yhteistyön kesto ja suhdeorientoituneisuus sen pidentyessä. (Kishore & Arun, 2003, s. 645)

Toisaalta, jos suhteen avainasemassa olevat henkilöt siirtyvät toisiin työtehtäviin tai jopa toiseen yritykseen, saattaa niin luottamus kuin sitoutuminenkin organisaatioiden välillä kärsiä. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi hyvin menestynyt yhteistyösuhde saattaa taantua takaisin transaktiotasolle tai loppua kokonaan (kuva 2). (Kishore & Arun, 2003, s. 649)



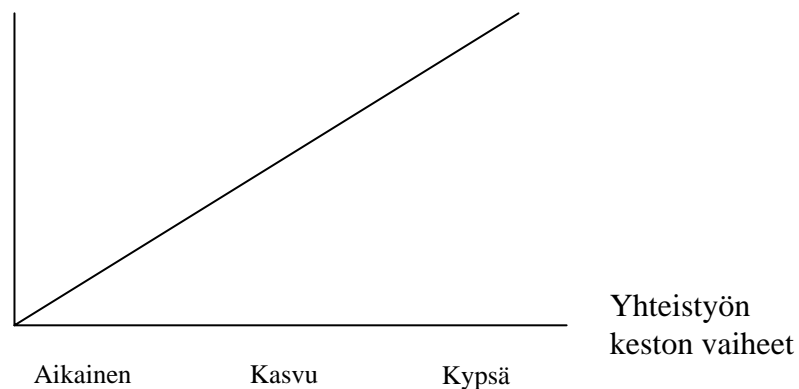
Kuva 2. Yhteistyön kääntyminen takaisin transaktiotasolle. (Kishore & Arun, 2003, s. 647)

Henkilökohtaisten siteiden on olemassa lisäksi muita seikkoja, jotka kiihdyttävät yhteistyön suhdeorientoituneisuutta ja estävät taantumista transaktiotasolle, esimerkiksi ensinnäkin

toimittajan kilpailuvaltit: esimerkiksi sijainti, tekninen ammattitaito, pääsy raaka-aineisiin, kustannusrakenne, koneisto sekä henkilöstö. Yhteistyösuhteen kypsään vaiheeseen mennessä on ostaja yleensä jo tutkinut vaihtoehtoiset toimittajat ja heidän vastaavat etunsa, ja pidättäytyminen suhteesta viittäisi kynnyksen vaihtamiseen olevan matala. Toiseksi, ostajan transaktiokohtaiset investoinnit voivat vahvistaa pitkäaikaisia suhteita sitouttamalla kumppanuksia toisiinsa. Mitä korkeampia investoinnit ovat, sitä korkeammiksi nousevat myös kumppanin vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset. Kolmanneksi, vaihtoehtojen laatu vaikuttaa: suhteeseen ollaan sitoutuneita niin kauan kuin saatavilla olevat vaihtoehdot eivät houkuttele. Kun vaihtoehtojen laadun taso on matala, on suhteen jatkuvuus todennäköisempää. (Kishore & Arun, 2003, s. 647–649)

5.2 Olemassa olevan suhteen hyödyntäminen

Mikäli organisaatioiden yksilöiden välillä on olemassa henkilökohtainen suhde yhteistyön alkaessa, voidaan sitä käyttää hyvinkin paljon hyödyksi. Alussa sen merkityksen ja hyödyntämisen tulisi olla voimakkaimmillaan, kun taas myöhemmissä vaiheissa henkilökohtainen suhde tulisi asettaa taka-alalle jotta voitaisiin syventyä organisationaaliseen yhdistymiseen (kuva 3). (Adobor, 2006, s. 475) Seuraavissa kappaleissa käsitellään olemassa olevien suhteiden hyödyntämistä yhteistyön kehitysvaiheissa tarkemmin.



Kuva 3. Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys yhteistyön eri vaiheissa. (Adobor, 2006, s. 475)

5.2.1 Aikainen vaihe

Aikaisessa vaiheessa on usein monia ristiriitoja: toisaalta kumppanukset viettävät ”kuherruskuukautta” toivon ja hyvántahtoisuuden saattamana, toisaalta taas samalla epävarmuus voi kalvaa molempia. Tässä vaiheessa suhdetta luodaan yhteinen visio siitä, mitä suhteelta halutaan saavuttaa, ja millä keinoilla suhde pidetään suuntautuneena tavoitteisiin. Henkilökohtaiset suhteet organisaation yksilöiden välillä voivat olla hyvin tärkeitä tässä vaiheessa seuraavista syistä:

Koska tässä vaiheessa voi ilmetä organisaatioiden sisäistä vastarintaa, avainasemissa olevien henkilöiden väliset henkilökohtaiset suhteet voivat ”pehmentää törmäystä” eli vastustusta, epäilyjä ja luottamuksen puutetta, mitä yhteistyön alussa luonnollisesti ilmenee osapuolten välillä. Osapuolet voivat luottaa toisiinsa, että työ tulee tehdyksi laadusta tinkimättä, ja on kummankin organisaation edun mukaista että tämä yhteistyösuhde saa kasvot eikä ole olemassa vain abstraktilla tasolla. Aikaisessa vaiheessa yhteistyöliittoumalta puuttuu usein muodollinen rakenne ja osapuolten roolit eivät ole täysin selvillä. Tällaisena hetkenä suora kommunikointi nousee merkittävään asemaan, ja henkilökohtaiset suhteet auttavat sen onnistumisessa. (Adobor, 2006, s. 483)

5.2.2 Kasvuvaihe

Yhteistyön edetessä organisaatioiden tulee institutionaalistaa suhteensa jotta ne tulisivat toimeen myös ilman henkilökohtaisten suhteiden kantavaa voimaa. Kasvuvaiheessa kumppaneiden tulee kehittää välilleen muodollinen rakenne, joka estää heitä hylkäämästä yhteistyösuhdetta ilman seurauksia. Muodollisten rakenteiden tulisi siis korvata henkilöiden välisten suhteiden tärkeys. Tässä vaiheessa myös ”kuherruskuukausi” lakkaa ja odotusten sekä todellisuuden välinen aukko tulisi täyttää - suhde voi joutua koetukselle, ellei odotuksia pystytä täyttämään. Kumppaneiden tulee osoittaa operationaalinen kyvykkyytensä sekä antaa toisilleen aiheita tyytyväisyyteen. Tämä vaatii monen henkilön ja kummankin organisaation osallistumista, eivätkä avainhenkilöiden henkilökohtaiset suhteet enää ole keskeisessä asemassa. (Adobor, 2006, s. 483–484)

Henkilösuhteiden täytyy olla kunnossa useiden henkilöiden välillä, jottei yhteistyö toisen organisaation kanssa kaatuisi, vaikka henkilökohtainen suhde kahden avainhenkilön välillä niin tekisikin. (Adobor, 2006, s. 484)

5.2.3 Kypsä vaihe

Kypsän vaiheen aikana suhde joko säilyy sen mahdolliseen päätepisteeseen asti tai epäonnistuu enneaikaisesti. Viimeistään tässä vaiheessa on organisationaalisen sitoutumisen oltava voittanut erimielisyydet yhteistyökumppaneiden välillä. (Adobor, 2006, s. 484–485)

Organisaatioiden täytyy tässä vaiheessa suhdetta tutkia, onko kumppani tuottanut sille hyötyä, ja onko yhteistyöliitto kannattanut. Henkilökohtaisia suhteita ei saa unohtaa mutta niiden tulisi silti edelleen pysytellä taka-alalla, sillä liiallinen tuttavallisuus ei ole hyväksi. Voi olla epäsuotuisa vaikutus kumppaneihin, jos lojaalius yksilöön korvaa lojaaliuden organisaatioon, ja jos sitoutumisen pääsyynä ovat ystävyysuhteet. (Adobor, 2006, s. 484–485)

6 HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MERKITYS JA VAIKUTUS

Monet tutkijat ovat jo pitkään tienneet henkilökohtaisten suhteiden merkityksen liike-elämässä (Hu & Korneliussen, 1997, s. 169), ja on esitetty, että sosiaaliset suhteet ovat vahvasti juurtuneet taloudelliseen kanssakäymiseen (Hu & Korneliussen, 1997, s. 161). Henkilökohtaisilla suhteilla on todettu olevan monenlaisia rooleja sekä markkinoinnissa että ostamisessa (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 316). Niiden nähdään vaikuttavan monella tapaa positiivisesti yritysten väliseen yhteistyöhön. Toisaalta läheisillä suhteilla on havaittu myös negatiivisia vaikutuksia. Yritysten on erityisen tärkeää tiedostaa etenkin läheisten, henkilökohtaisten suhteiden negatiiviset seuraukset sekä keinot kuinka välttyä niiltä. Henkilökohtaisista suhteista saatavien etujen ja toisaalta niistä aiheutuvien haittojen tunnistaminen vaatii ymmärrystä henkilökohtaisten suhteiden merkityksestä yritysten välisessä kanssakäymisessä. (Adobor, 2006, s. 474) Käytetyn aineiston pohjalta kävi ilmi, ettei rajanveto eri vaikutusten välille ole kuitenkaan täysin yksiselitteistä. Toisissa tutkimuksissa havaitut vaikutukset saatettiin toisaalla kumota täysin päinvastaisiksi.

6.1 Heikot sidokset

Sosiaalisen verkoston sisäiset suhteet voidaan karkeasti jakaa vahvoihin ja heikkoihin sidoksiin. Vahvat sidokset ovat usein perheen ja ystävien välisiä suhteita (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 316). Heikoiksi suhteiksi katsotaan esimerkiksi sidokset henkilöiden välillä, jotka eivät ole säännöllisesti tekemisissä toistensa kanssa, eivätkä ole läheisiä ystäviä keskenään (Adobor, 2006, s. 475). Usein heikot sidokset rajoittuvat lähinnä liike- tai asiakaskontakteihin (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 316). Sosiaalisten suhteiden merkityksen korostamiseksi sosioekonomit ovat nostaneet esiin myös heikoista sidoksista saatavat edut. Tällaisen sidoksen omaavat suhteet voivat tarjota tärkeän keinon levittää tietoa eri ryhmille, jotka eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään. Yrityksen on esimerkiksi mahdollista hankkia tietoa potentiaalisesta kumppanista toiselta yritykseltä, johon sillä on olemassa heikkoja suhteita. (Adobor, 2006, s. 475) Tuoreimmat tiedot uusista innovaatioista ja liiketoimintamahdollisuuksista liikkuvat useimmiten juuri heikkojen sidosten kautta, ja niiden avulla toimija voi myös hankkia tietoa ja kontrollitietoa, jotka voivat johtaa kestävään ja

vakaaseen kilpailuetuun (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 316). Vaikka heikoistakin sidoksista on osoitettu olevan hyötyä, ovat vahvemmat sidokset vielä merkittävämpiä mitä tulee suhdetoimintojen hoitamiseen (Adobor, 2006, s. 475).

6.2 Positiiviset vaikutukset

Yleisesti ottaen yhteistyön onnistuminen riippuu perustasta, jolle se on rakennettu. Menestyksekkään yhteistyön kulmakivenä voidaan nähdä henkilöiden arvojen, pyrkimysten ja intressien sopusointuisuus. Tämä harmonia muodostuu usein henkilökohtaisten suhteiden seurauksena, sillä henkilöt, joilla on välillään henkilökohtainen side, ovat taipuvaisia ymmärtämään toisiaan sekä ovat kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista. Lisäksi toinen onnistumista edesauttava tekijä on henkilökohtaisten sitoumusten myötä syntyvä velvollisuudentunto toista osapuolta kohtaan. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 169) Henkilökohtaisten suhteiden kautta kulkeva tieto voi auttaa sekä myyjä- että ostajayritystä varautumaan paremmin uusiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Vahvat henkilökohtaiset sidokset johtavat tiukempaan sitoutumiseen suhteen ylläpitämiseksi. (Witkowski & Thibodeau, 1999, s. 316)

6.2.1 Yhteistyön nopeutuminen

Henkilökohtaiset suhteet saattavat toimia yhteistyön muodostumisen katalysaattorina. Yhteistyötä harkitsevien organisaatioiden henkilöiden väliset yhteydet toisiinsa toimivat usein pohjana yritysten välisen yhteistyön syntymiselle (Adobor, 2006 s. 475). Ystävyys-suhteet ja perhesiteet saattavat toimia pääsykeinona yrityksen tärkeisiin resursseihin tai tietoihin, ja niissä voi olla potentiaalia sekä välineellisissä että taloudellisissa tarkoituksissa (Hu & Korneliussen, 1997, s. 163).

Yksilöiden väliset henkilökohtaiset suhteet toimivat pohjana keskinäiselle luottamukselle, ja näiden suhteiden avulla voidaan myös vähentää yhteistyöhön liittyvää suhderiskiä. Yhteistyöstä neuvoteltaessa henkilökohtaiset suhteet voivat nousta merkittävään asemaan. Onkin huomattu, että yhteistyö, joka pohjautuu henkilökohtaisille yhteyksille ja siteille, on varmemmalla pohjalla yhteistyön jäsentyessä. (Adobor, 2006, s. 476)

Myös yhteistyön kehittyessä eteenpäin henkilökohtaisilla suhteilla voi olla keskeinen rooli. Niiden ansiosta voidaan esimerkiksi ratkaista konfliktit ennen niiden mahdollista laajentumista. On jopa väitetty, ettei konfliktien ja yhteistyössä ilmeneviin ongelmiin ole olemassa yhtä hyvää menettelytapaa kuin toimiminen henkilökohtaisten suhteiden kautta. Kuten jo edellä mainittiin, henkilökohtaiset suhteet voivat myös edesauttaa menestystä yhteistyössä. Suhteet voivat toimia kannustimena avoimempaan tiedon jakoon johtajien ja päälliköiden välillä sekä rohkaista luotettavampaan käyttäytymiseen. (Adobor, 2006, s. 476)

Lisäksi henkilökohtaiset suhteet vähentävät yhteistyön osapuolten opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuutta, ja toisaalta tarjoavat paremmat mahdollisuudet havaita tilanne, jossa vastapuoli harjoittaa opportunistia (Adobor, 2006, s. 476). Opportunismi on Oliver Williamsonin määritelmän mukaan ”kavalaa omanvoitonpyynnin tavoittelua”. Opportunistista toimintaa on esimerkiksi tiedon evääminen tai vääristäminen ja lupauksen sekä velvollisuuksien välttely tai pettäminen. (John, 1984, s. 278)

6.2.2 Vaikutus luottamukseen

Kuten jo aiemmin esitettiin, on todettu, että positiivinen yhteys henkilökohtaisten suhteiden ja luottamuksen välillä vaikuttaa melko kiistattomalta (Hu & Kornelliussen 1997, s. 164) ja että yhteistyö ilman luottamusta on rajallista (Blomqvist, 2007). Luottamuspula voi johtaa muun muassa kommunikaation puuttumiseen, väärinymmärryksiin, opportunistisiin, erimielisyyksiin, löyhään sitoutumiseen ja jopa yhteistyön epäonnistumiseen. Tehokas osapuolten välinen viestintä, rakentava konfliktien ratkaisu, lisääntynyt sitoutuminen ja innovaatiot taas ovat seurausta yhteistyössä mukana olevasta luottamuksesta. (Blomqvist 2007). Vahva luottamus yhteistyön osapuolten välillä edistää kokonaisuudessaan yhteistyön tehokkuutta (Hu & Kornelliussen, 1997, s. 164). Taloudellisesta näkökulmasta ajatellen luottamus vähentää transaktion kustannuksia ja kasvattaa siitä saatavia tuloja. (Blomqvist 2007)

henkilökohtaisilla suhteilla on kaiken kaikkiaan suurempi vaikutus vastavuoroisuuteen ja koko liiketoimintaan pienissä yrityksissä kuin suuremmissa yhtiöissä (Hu & Korneliussen, 1997, s. 164) Tämä johtuu siitä, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä organisaation säännöt ja menettelytavat ovat usein pääasiassa implisiittisiä (Grønhaug et al, 1999, s. 178).

Kaiken kaikkiaan yritykset voivat hyötyä henkilökohtaisista suhteistaan etenkin seuraavilla kolmella ydinalueella: yhteistyön ongelmien ratkaisussa, luottamuksessa sekä tiedonsiirrossa (Adobor 2006, s. 476). Keskeisimmät henkilökohtaisista suhteista saavutettavat hyödyt ja edut yhteistyön kannalta ovat liittoutumien muodostumisen nopeutuminen, suhderiskin pienentyminen, luottamuksen rakennus ja vahvistuminen sekä yhteistyön epävarmuuden vähentyminen (Adobor 2006, s. 475).

6.3 Negatiiviset vaikutukset

Vaikka läheisten suhteiden rakentamista ja ylläpitoa pidetään nykyaikaisessa teollisessa markkinoinnissa lähes ydinasiana, nähdään niillä myös varjopuolia. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna suhteen muuttuminen läheiseksi ja turvalliseksi voi johtaa konfliktien muodostumiseen sekä epämiellyttävien asioiden esilletuontiin, vaikka toisaalta henkilökohtaiset suhteet nähdään hyvin toimivana konfliktien ehkäisy- ja ratkaisuvälineenä. On myös havaittu, että suhteen osapuolten tyytymättömyys saattaa kasvaa suhteen jatkuessa. Odotukset kasvulle ja menestymiselle voivat pysyä suurina, vaikka samanaikaisesti osapuolten objektiivisuus vähenee ja mahdollinen kyllästyminen lisääntyy. Lisäksi on todettu, että mahdollinen opportunistin kasvu voi olla keskeinen tekijä siinä, miksi henkilökohtaiset suhteet saattavat epävakautua, vaikka toisaalta on myös osoitettu, että henkilökohtaiset suhteet saattavat nimenomaan vähentää opportunistin riskiä. (Anderson & Jap, 2005, s. 75)

On arvioitu, että läheiset henkilökohtaiset suhteet saattavat muokata liikekumppanuuden alttiiksi epäonnistumiselle (Adobor, 2006, s. 474). Heijastumana tästä voidaan nähdä se, miten henkilökohtaiset suhteet saattavat vaikuttaa odotuksiin suhteen vastapuolen käyttäytymisestä. Mikäli vastapuoli ei käyttyä näiden odotusten ja käsitysten mukaisesti, saattavat sanktiot tästä poikkeavuudesta olla kovemmat kuin tilanteessa, jossa osapuolten välillä ei ole

henkilökohtaista sidosta. Tällaiseksi normien ja käsitysten vastaiseksi toiminnaksi tulkitaan esimerkiksi jo edellä mainittu opportunisti. Odotukset pettänyttä henkilöä uhkaa poissuljenta sosiaalisista piireistä sekä maineen menetys. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 162)

Vahvat yksilöiden väliset suhteet voivat johtaa myös tilanteisiin, joissa suhteet luonut henkilö ottaa asiakkaat mukaansa lähtiessään yrityksestä (Anderson & Jap, 2005, s. 78). Pahimmillaan tiiviit henkilökohtaiset suhteet voivat johtaa myös puolen vaihtoon, eli siihen, että henkilö toimii henkilökohtaisten liittoutumiensa perusteella ennemminkin vastapuolen yhtiön eduksi kuin omansa (Ford, 1990, s. 51). Henkilökohtaisten sidosten myötä myyntihenkilöt saattavat kadottaa objektiivisuutensa, ja toimia sosiaalisen suhteen etujen nimissä, eikä yrityksen pyrkimysten mukaisesti (Hu & Korneliussen, 1997, s. 170).

Läheinen ja henkilökohtainen suhde ei aina tarkoita automaattisesti hyvää suhdetta (Anderson & Jap, 2005, s. 75). Yritysten tulisikin varoa joutumasta tilanteeseen, jossa nojataan pitkälti pelkästään vahvoihin yksilöiden välisiin suhteisiin (Adobor, 2006, s. 474). Esimerkiksi suhteiden muuttaminen muodollisemmiksi saattaa vähentää ostaja-myyjä-suhteen, jossa on mukana myös henkilökohtainen suhde, haavoittuvuutta (Grønhaug et al, 1999, s. 188).

6.4 Suhde kilpailijaan

Henkilökohtaisten suhteiden vaikutusta on tutkittu myös suhteisiin, jotka sidotaan kilpailevaan yritykseen. On todettu, että nämä suhteet vaikuttavat tämänkaltaiseen yhteistyöhön vähintäänkin kahdella tavalla. Ensimmäinen yhteistyön eteneminen ja vuorovaikutus parantuu kommunikaatiovaikeuksien vähentymisen myötä. Osapuolilla, jotka ovat toisiinsa sitoutuneita henkilökohtaisella tasolla, on usein parempi ymmärrys toistensa perusintresseistä sekä tavasta ajatella ja toimia. Voidaan myös ajatella, että he puhuvat ”samaa kieltä”. Kommunikointi on tällöin tehokasta ja väärinymmärrysten riski pienenee. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 169–170).

Toinen tapa, jolla henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat, selittyy ihmisten vahvoilla sosiaalisilla tarpeilla. Henkilöiden omatessa vahva henkilökohtainen sidos välillään heillä on usein myös samat sosiaaliset pyrkimykset taloudellisten pyrkimysten lisäksi. Tällaisissa tapauksissa

voidaan olettaa, että henkilöt pyrkivät välttämään konflikteja. Tämä voi johtaa yhteistyötä häiritsevien tapahtumien vähentymiseen. Syvä sitoutuminen voi myös edesauttaa ongelmien ratkaisua ja siten parantaa yhteistyön tehokkuutta. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 170)

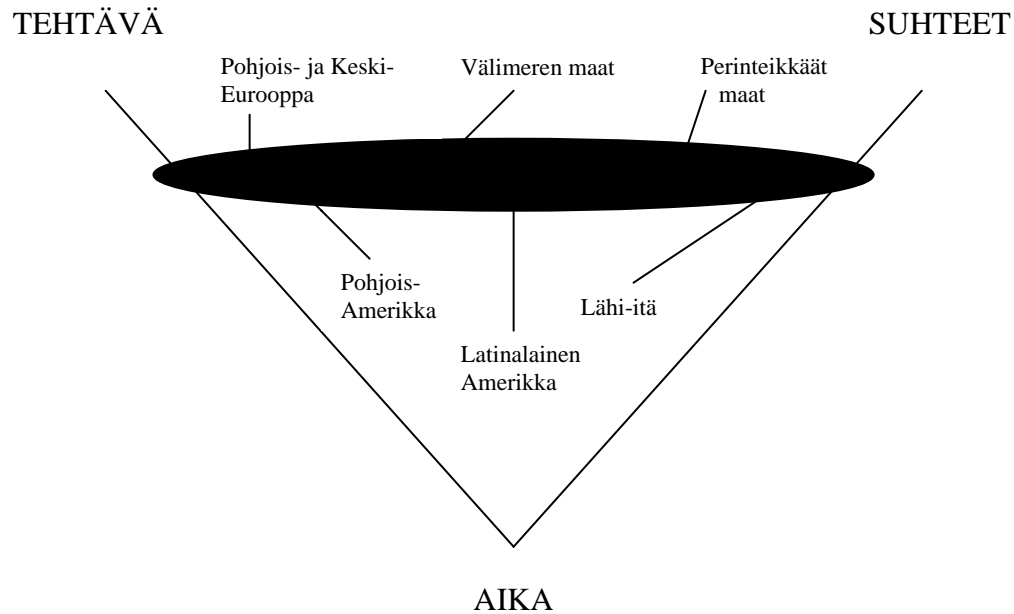
Henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksissa kilpailevien yritysten välisiin suhteisiin on havaittu myös yksi merkittävä haittapuoli, joka on velttous. Henkilökohtaisten siteiden kehittyminen johtaa luonnollisesti tilanteeseen, jossa vallitsee molemminpuolinen tunne turvallisuudesta sekä tietynlaisten turhien jännitteiden poistumisesta. Ystävien kesken tullaan rentoutuneimmiksi, mikä voi työtilanteissa johtaa kiusallisiin tilanteisiin, joita voi olla hyvinkin hankala käsitellä. Tämänkaltaisia vaikutuksia on havaittu myös ostaja-myyjä -suhteessa. Ongelman perusydin on siinä, ettei yksilö osaa enää erottaa osapuolten välillä vallitsevaa henkilökohtaista suhdetta liikesuhteesta. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 170)

Ongelma tällaisten kilpailijoiden välisten tiiviiden suhteiden hallinnassa ja kontrolloinnissa on juuri hyötyjen ja haittojen ristiriidassa. Henkilökohtaiset suhteet ovat merkki toimivista sosiaalisista suhteista, ja jos niitä rajoitetaan liiaksi negatiivisten vaikutusten pelossa, menetetään niistä saatavat edut. (Hu & Korneliussen, 1997, s. 170)

7 HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MERKITYS ERI KULTTUUREISSA

Kullakin maalla ja kulttuurilla on omat ominaiset sosiaaliset sekä rakenteelliset vaatimuksensa ja odotuksensa liikesuhteiden ja sitoutumisen suhteen. Esimerkiksi siinä missä yhden kulttuurin yritykset ryhtyvät liikesuhteisiin nopealla tahdilla, ovat toisen kulttuurin yritykset taas taipuvaisia keskittymään suhteen sosiaalisten tarpeiden kehittämiseen edellytyksenä liikesuhteen muodostumiselle ja ylläpidolle. (Williams, Han & Qualls, 1998, s. 135)

Henkilöiden välistä kanssakäymistä eri kulttuureissa voidaan hahmottaa esimerkiksi individualismilla ja kollektivismilla. Maissa, joissa korostetaan individualismia, ovat suhteet yksilöiden välillä löyhiä, kun taas kollektivismia arvostavissa maissa yksilöiden odotetaan huolehtivan toisistaan, jolloin henkilöiden välinen kanssakäyminen on ihmisorientoituneempaa. (Williams et al., 1998, s.136) Kulttuurit voidaan jaotella myös tehtävien ja suhteiden tärkeyden mukaan. Tässä mielessä toisessa ääripäässä ovat ne kulttuurit, joissa korostetaan tehtävän tärkeyttä, ja toisessa ääripäässä kulttuurit, joissa kiinnitetään enemmän huomiota suhteiden rakentamiseen ja niiden ylläpitoon. (Schuster & Copeland, 1999, s. 64) Kuvassa 5 on hahmoteltu maiden sijoittumista tehtävä- ja suhdesuuntautuneisuuden välille. Kulttuureissa, jotka kallistuvat enemmän suhdetoiminnan puolelle, ei yleensä tyydytä puhtaaseen liiketoimintasuhteeseen. Toiseen osapuoleen halutaan tutustua myös persoonana, ja usein lähentymiseen ja tutustumiseen kuuluu esimerkiksi mielipiteiden vaihto muun muassa taiteesta, arkkitehtuurista ja maiden kulttuurikehityksestä. Monien tapaamisten ja tutustumisen jälkeen vastapuolen sopivuus liiketoimintakumppaniksi punnitaan, eli voisiko tästä ehdokkaasta muodostua niin sanottu liiketoimintaystävä. Tämä päätös tapahtuu henkilökohtaisella tasolla, ja vasta sen jälkeen liiketoimintasuhte yrityksen kanssa voi alkaa kehittyä. (Schuster & Copeland, 1999, s. 66)



Kuva 5. Tehtävä- ja suhdesuuntautuneisuus (Schuster & Copeland 1999, s. 65)

Maat ja kulttuurit voidaan jaotella myös korkean kontekstin ja matalan kontekstin kulttuureiksi. Korkeakontekstisissä kulttuureissa (kuten esimerkiksi Japani) ryhmien ja yhteisöjen jäsenet ovat yleensä toisiinsa tiiviisti sitoutuneita. Viestit ja niiden merkitykset ovat epäsuoria, ja ne tulee ymmärtää asiayhteydestä. Usein ne myös kätetään sanojen taakse; symboleilla ja eleillä on suuri merkitys kommunikoinnissa. Matalakontekstisissä kulttuureissa viestintä ja kommunikointi taas on avointa, täsmällistä ja suoraa. (Solomon, Bamossy & Askegaar, 1999, s. 524–525, 529)

Tarkasteltaessa henkilökohtaisten suhteiden merkitystä eri kulttuureissa tulee ottaa huomioon, että liiketoiminnassa ja yhteistyössä on aina mukana yksilöitä. Jokaisella yksilöllä ei ole taustallaan pelkästään oman maan kulttuuri, vaan myös oma persoonallisuus sekä omat tiedot ja taidot. (Schuster & Copeland, 1999, s. 77)

7.1 Pohjois-Amerikka, Pohjois- ja Keski-Eurooppa

Pohjois-Amerikalla sekä Euroopan pohjois- ja keskiosilla nähdään olevan monia yhtäläisyyksiä perusarvoissaan sekä samankaltaisuuksia myynnin ja neuvottelun lähestymistavoissaan. Nämä kulttuurit nähdään liiketoimintaa ajatellen tehtäväorientoituneina. Lisäksi ne arvioidaan matalan kontekstin kulttuureiksi, joissa sanoilla on suuri merkitys asioiden ja tapahtumien kuvaamisessa ja arvioinnissa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 68-69)

Tehtäväsuuntautuneisuuden vuoksi aikaa ei yleensä käytetä tarpeettomilta tuntuviin toimintoihin, vaan itse asiaan käydään välittömästi. Tällöin henkilökohtaiset suhteet ja niiden ylläpito jäävät prosessissa vähemmälle huomiolle. Mikäli osapuolten välillä on henkilökohtaisia siteitä, tai niitä muodostuu yhteistyön edetessä, ne pyritään pitämään erillään liiketoimintasuhteista, eivätkä ne vaikuta henkilöön rooliin tai vastuunkantoon työssä. Tällä erottelulla pyritään ylläpitämään objektiivisuutta sekä välttämään favouritismia ja epäeettistä käytöstä, kuten nepotismia, jota yleisesti ottaen paheksutaan amerikkalaisessa ja eurooppalaisissa yhteiskunnissa. Yleisesti ottaen näissä liiketoimintakulttuureissa työ ja yksityinen elämä pyritään pitämään erillään toisistaan, eikä henkilökohtaisia suhteita nähdä tapana kehittää ja luoda liiketoimintaa. Etenkin johtotasolla halutaan säilyttää mahdollisuus tarkastella prosesseja puolueettomasti ilman henkilökohtaisia ennakkoluuloja. (Schuster & Copeland, 1999, s. 70)

Edellä mainittujen seikkojen johdosta myös henkilökohtaisten suhteiden aiheuttamat negatiiviset vaikutukset ja riskit näissä kulttuureissa pienenevät. Koska suhteet luodaan usein organisaatioiden eikä yksilöiden välille, säilyvät suhteet ihmisten tai toimenkuvien vaihtuessa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 70)

Schusterin ja Copelandin artikkelista ilmikäyvä henkilökohtaisten suhteiden merkityksettömyys Amerikassa ja Euroopassa on hieman kärjistettyä. Vastakkaisen näkökulman esittää esimerkiksi Timo Rope, joka on käsitellyt teollista markkinointia suomalaisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä myös täällä. Henkilökohtaisilla suhteilla on myötävaikutusta ostopäätöksissä tehtäviin valintoihin,

sitä vain ei yleensä tunnusteta tai mainita ääneen. (Rope, 1998, s. 47) Myös muu käytetty materiaali, joka oli pääosin amerikkalaista tai eurooppalaista, tuki tätä näkökantaa.

7.2 Välimerenmaat

Välimerenmaat, eli Ranska (poislukien Pariisi), Espanja, Portugali, Italia ja Kreikka, sijoittuvat tehtävä- ja suhdesuuntatuneisuuden janan keskivaiheille. Tehtävien suorittamista pidetään tärkeänä, mutta ne eivät kuitenkaan ohita tärkeysjärjestyksessä suhteita. Tärkeät tehtävät hoidetaan ajallaan, mutta tehtävien vaatimukset tasapainotetaan suhteiden vaatimusten kanssa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 71) Henkilökohtaiset suhteet ovat siis varsin merkittävässä asemassa Välimerenmaiden liiketoiminnassa. Etenkin jos liikekumppani on kotoisin samasta maasta kuin isännöivä osapuoli, pyritään vastapuoleen luomaan henkilökohtainen side. Tätä sidettä pyritään yleensä luomaan saamalla kattava kuva vastapuolen koulutuksellisesta taustasta, perheestä sekä aiemmista toimista. (Schuster & Copeland, 1999, s. 72)

Myös sosiaalisiin verkostoihin kytkeytyminen on tärkeää, mutta vakiintuneen ja suhteellisen tiukan yhteiskuntarakenteen, jossa statuksella sekä hierarkioilla on omat vahvat roolinsa, takia voi olla vaikeaa tunnistaa verkostojen päätöksentekijät. Myöskään kontaktin saaminen tähän henkilöön ei ole aina helppoa. Itsensä saattaminen aiotun liikekumppanin tietoisuuteen vaatii yleensä sosiaalista aktiivisuutta, sillä sopivan liikekumppanin arviointiprosessi vaatii laajaa arviointia yksilöstä, sekä ammatti- että yksityissaralla. Verkostoituminen ja kontaktien luominen on kuitenkin myös vaivan arvoista. Näissä maissa suositaan kaupankäyntiä ja yhteistyötä henkilöiden kanssa, jotka ovat tuttuja, ja joita kunnioitetaan oman sosiaalisen verkoston taholta. Tutustumiseen ja suhteen luomiseen verrattuna käytetään vähemmän aikaa suhteen ylläpitoon. (Schuster & Copeland, 1999, s. 72)

7.3 Latinalainen Amerikka

Latinalaisella Amerikalla ja Välimerenmailla nähdään monessa mielessä yhtäläisyyksiä, sillä Latinalainen Amerikka muodostui pitkään Välimerenmaiden siirtomaista. Historian saatossa

Latinalaisen Amerikan maiden välille on kuitenkin muodostunut samankaltaisuuksia, jotka taas eroavat entisistä siirtomaaisännistä. (Schuster & Copeland, 1999, s. 72)

Latinalainen Amerikka on lähes täydellinen vastakohta Pohjois-Amerikalle ja -Euroopalle, sillä Latinalaisen Amerikan maissa liiketoiminnan kaksi tärkeintä elementtiä ovat henkilökohtaisten suhteiden muodostus ja niiden ylläpito. Vaikka monet latinalaisamerikkalaiset voivatkin käydä menestyksekkäästi kauppaa tehtäväorientoituneiden kulttuurien edustajien kanssa, suosivat he mieluummin menettelytapaa, jossa vastapuoleen tutustaan yksilönä henkilökohtaisella tasolla. Käytännössä tapana on, että ennen liikeasioihin siirtymistä osallistutaan erinäisiin sosiaalisiin aktiviteetteihin, tutustaan paikalliseen ruokakulttuuriin sekä vastapuolen perhe-elämään. Henkilökohtaisten suhteiden muodostuttua niitä pyritään pitämään yllä ja niiden oletetaan olevan pitkäkestoisia. Vaikka taloudelliset olosuhteet vaihtelisivat, voivat henkilökohtaiset suhteet pysyä kiinteinä myös näissä muuttuvissa oloissa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 72) Näihin suhteisiin liittyy myös velvollisuuksia ja velvoitteita, jotka ulottuvat yli minkä tahansa yksittäisen sopimuksen. Sopimuksen allekirjoittamista ei pidetä merkinä yhteistyön muodostumisen päättymisestä, vaan pikemminkin sen jatkeena. Tällöin suhteiden ylläpito on elintärkeää pitkänajan menestyksen saavuttamiseksi. (Schuster & Copeland, 1999, s. 67-68)

Kuten Välimerenmaissa, myös Latinalaisessa Amerikassa verkostoihin pääseminen nähdään suhteellisen tärkeänä, kuten myös päätöksentekijän tunnistaminen. Välimerenmaiden tavoin myös Latinalaisessa Amerikassa päätöksentekijän tunnistaminen voi olla kuitenkin hankalaa, johtuen yhteiskunnan hierarkioiden ja perhesuhteiden korostuneisuudesta sekä keskitetystä päätöksenteosta. (Schuster & Copeland, 1999, s. 73)

Kaiken kaikkiaan liikekumppaneiden väliset vahvat henkilösuhteet ovat olennainen osa Latinalaisen Amerikan liiketoimintakulttuuria. Toisin kuin Pohjois-Amerikassa ja Pohjois-Euroopassa, suhteet muodostetaan pikemminkin yksilöiden kuin organisaatioiden välille. Tällöin henkilökohtaisten suhteiden aiheuttamat riskit liiketoiminnalle ovat luonnollisesti suuremmat. (Schuster & Copeland, 1999, s. 73)

7.4 Perinteikkäät maat

Tähän ryhmään lukeutuu hajanainen joukko maita, kuten Japani ja Kiina, sekä keskusjohtoiset talousjärjestelmät, entiset keskusjohtoiset talousjärjestelmät ja kehittyvät taloudet. Näiden maiden välillä on suuria eroavaisuuksia, mutta niillä on tiettyjä yhteisiä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne omaksi klusterikseen muista edellä mainituista kulttuuriryhmistä. Kullakin niistä on pitkät perinteet ja historia maatalouden saralla, joka on johtanut siihen, että tiiviit yhteisöt ja laajat perheet ovat ominaisia näille kulttuureille. Myös lainsäädännölliset sekä taloudelliset rakenteet ovat samankaltaisia, joten liiketoiminnan korostuneet osa-alueet ja toiminnot yhtenevät näissä kulttuureissa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 73)

Kuten Latinalainen Amerikka, myös nämä kulttuurit ovat suhdeorientoituneita. Verkostot ja henkilökohtaiset suhteet sekä niiden ylläpito ovat tärkeä osa liiketoimintaa. Tehtäviin kiinnitetään suurempi huomio vasta siinä vaiheessa, kun yhteistyön osapuolten välille on kehittynyt henkilökohtainen sidos. (Schuster & Copeland, 1999, s. 73) Perinteikkäissä kulttuureissa ydinsuhteet koostuvat perhesuhteista, läheisistä ystävyysuhteista tai pitkänajan yhteistyökumppanuudesta. Tähän piiriin ei päästetä henkilöitä, jotka tulevat perheen ulkopuolelta tai eivät ole pitkäaikaisia ja luotettuja tuttavuuksia. Ulkopuolisen on kuitenkin mahdollista siirtyä lähemmäksi tätä piiriä, mikäli osapuolten välinen suhde kehittyy vakaasti sekä henkilökohtaisella että liiketasolla. Tällöin on mahdollista saavuttaa pitkän tähtäimen menestystä liiketoiminnassa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 74)

Näissä maissa suhteet kehittyvät yleensä nimenomaan yksilötasolla, ottamatta niinkään huomioon liiketoiminnan odotuksia. Suhteet ja verkostot perustuvat yleisesti ottaen hierarkkiselle, perhemuotoisille suhteille, jossa vanhimmat jäsenet ovat vastuussa muista. Lisäksi verkostojen jäsenten odotetaan tekevän toisilleen palveluksia, ja käyttäytymään muutenkin keskenään kuten ystävykset. Myös nepotismi on hyväksyttävää ja sallittua, täysin päinvastoin kuin Pohjois-Amerikassa ja -Euroopassa. (Schuster & Copeland, 1999, s. 74)

Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä perinteikkäissä maissa käsitellään vielä myöhemmin ottaessamme tarkempaan tarkasteluun henkilökohtaiset sidokset Kiinassa.

7.5 Lähi-itä

Myös Lähi-idän maita voidaan pitää suhdesuuntautuneina kulttuureina, jossa verkostoilla ja henkilökohtaisilla suhteilla on merkittävä rooli. Suurin ero muihin maihin on henkilöitä ympäröivässä ydinryhmässä, jotka Lähi-idässä koostuvat perheenjäsenistä sekä sukulaisista, ja muita henkilöitä ei tähän ryhmään päästetä. Yhteiskunta on hyvin hierarkkinen, ja perheen patriarkka vastaa päätöksenteosta, ei vain perheessä vaan myös liiketoimintojen saralla. Ulkopuolisten on tärkeää tunnistaa tätä henkilöä lähimpänä olevat perheenjäsenet, sillä vain näiden ihmisten kautta on mahdollista päästä kontaktiin, joskin epäsuoraan, päätöksentekijän kanssa. Lisäksi tulee tavata muita perheenjäseniä, muodostaa henkilökohtaisia siteitä, tehdä vastavierailuja, ja pyrkiä saavuttamaan perheen luottamus. Loppujen lopuksi joku perheestä saattaa esittää liiketoimintamahdollisuuden muulle perheelle ulkopuolisen puolesta. (Schuster & Copeland, 1999, s. 76)

Tehtäessä yhteistyötä Lähi-idän liike-elämässä ovat vaikutusvallan ylläpito sekä henkilökohtaisen kunnian puolustaminen tärkeitä tähtäimiä. Neuvotteluissa tulee jatkuvasti tuoda esiin sopimuksesta saavutettavia hyötyjä sekä tehdä viittauksia yksilöiden välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin sekä perheelle lankeavaan, sopimuksen myötä syntyvään kunniaan. (Schuster & Copeland, 1999, s. 76)

Muslimivaltioissa on uskonnon mukaisesti vallalla käsitys, jonka mukaan Allah päättää kaikesta mitä tapahtuu; ihmiset eivät voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Tällöin sopimukset ovat tärkeitä vain siinä mielessä, että ne muodostavat siteen osapuolten välille. On elintärkeää, että suhteita ylläpidetään, jotta sopimukset saadaan toteutettua. Lähi-idän kaltaisessa epävakaassa ympäristössä vahvat henkilökohtaiset suhteet ovat olennainen osa tiellä menestykseen. (Schuster & Copeland, 1999, s. 76)

7.6 Yhteenvedoa kulttuureista

Edellä käytiin kattavasti läpi henkilökohtaisten suhteiden asemaa ja roolia eri maissa ja kulttuureissa. Taulukossa 1 on hahmoteltuna kokonaisuudessaan sekä henkilökohtaisten suhteiden että muiden toimintojen merkitystä eri kulttuureissa. Musta väri ilmaisee tärkeimmät

aktiviteetit ja harmaa ne toiminnot, joilla on jonkinlainen merkitys, ja valkoinen vähiten tärkeimmät. Kuten edellisistä kappaleista sekä taulukosta ilmenee, tekevät henkilökohtaiset suhteet, niiden ylläpito ja verkostot eroa tiettyjen kulttuurien välille, ja muodostavat melko dominoivan tekijän niissä kulttuureissa, joissa ne koetaan erityisen tärkeänä.

Taulukko 1. Eri toimintojen merkitys eri kulttuureissa (Schuster & Copeland 1999, s. 69)

	Verkostot	Liikesuhteet	Henkilökohtaiset suhteet	Tavoite	Intressit	Vaikutus ja suostuttelu	Kompromissit	Sopimukset	Suhteiden ylläpito
Yhdysvallat		■			■	■	■	■	
Länsi- ja Keski-Eurooppa	■	■		■	■	■	■	■	
Välimeren maat	■		■	■		■	■	■	
Latinalainen Amerikka	■		■	■		■	■		■
Kiina	■	■		■	■	■	■	■	■
Japani				■	■	■	■		■
Kehitysmaat, Entiset ja nykyiset keskusjohtoiset valtiot	■			■		■	■	■	■
Lähi-Itä	■			■		■	■	■	■

7.7 Guanxi

Korostaaksemme henkilökohtaisten suhteiden erilaista merkitystä eri kulttuureissa nostamme vielä erikseen esiin Kiinan liikemaailmasta puhuttaessa vastaantulevan termin, *guanxin*. Termin olemassa olo heijastaa henkilökohtaisten sidosten ja läheisten liikesuhteiden korostunutta merkitystä. *Guanxilla* viitataan kahden henkilön väliseen erityislaatuisen

suhteeseen. Se voidaan käsittää ystävyytenä, jota sävyttää rajoittamaton palvelusten vaihdanta. (Alston, 1989, s. 28) *Guanxi* perustuu yleisesti ottaen henkilökohtaisille yhteyksille, joissain tapauksissa perhesiteille, sukulaisuudelle tai ystävyydelle. (Lee, Pae & Wong, 2001, s. 52)

Useiden tutkimusten mukaan yrityksen halutessa menestyä Kiinan markkinoilla on henkilökohtaisten suhteiden luominen erittäin tärkeä vaihe. Varsinkin uuden yrityksen alkuvaiheessa *guanxi* on tarvittava olotila. (Lee et al., 2001, s. 51) *Guanxi* ei olomuodollisesti rajoitu kuitenkaan vain Kiinaan, vaan samankaltaisia ilmiöitä on havaittu myös Japanissa, Koreassa, Intiassa, Venäjällä sekä muissa kulttuureissa, joissa suhteet ovat tärkeässä roolissa. Kuitenkin Kiinassa, hyvin keskitetyn byrokratian valtiossa, henkilökohtaisten suhteiden hyödyntäminen *guanxin* kaltaisissa mittakaavoissa on ollut ainoa tapa saada asioita tehtyä. (Arias Gómez, 1996, s. 146)

7.7.1 Guanxin vaikutukset

Guanxiin liitetään sekä positiivisia että negatiivisia aspekteja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että *guanxilla* on positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan kokonaisvaltaisesti. *Guanxin* on todettu parantavan suhteiden laatua, mikä lisää liiketoiminnan potentiaalia sekä tehostaa suhteista saatavaa hyötyä. Lisäksi *guanxilla* on myönteisiä vaikutuksia päätöksenteon epävarmuuteen ja liiketoiminnan hoitoon. *Guanxin* hyvinä puolina nähdään myös sen aiheuttama etuoikeutettu kohtelu liikeneuvotteluissa, sekä sen antama suoja ulkopuolisilta uhkatekijöiltä. (Lee et al., 2001, s. 54, 64)

Guanxin varjopuoli on sen liittäminen korruptiiviseen käyttäytymiseen, kuten favoritismiin sekä nepotismiin (Lee et al., 2001, s. 54). Henkilökohtaisten suhteiden korostumisen seurauksena liiketoimintasuhteet Kiinassa sidotaan ennen kaikkea yksilöiden eikä organisaatioiden välille. Tällöin henkilön lähtiessä yrityksestä vie hän suhteet ja sidokset mukanaan. (Arias Gómez, 1996, s. 146)

7.7.2 Guanxi ja länsimaalaiset liikesuhteet

On väitetty, että liiketoiminta Kiinassa on ulkomaisille toimijoille erityisen hankalaa juuri korostuneiden henkilökohtaisten suhteiden takia, vastakohtana länsimaiden tehtävä- ja sopimusorientoituneille käytännöille (Arias Gómez, 1996, s. 145).

Guanxilla on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä läntisen maailman liikesuhteisiin. Molemmat suhteet ovat usein pitkäkestoisia, ja keskittyvät enemminkin kokonaisuudessaan suhteeseen kuin yksittäisiin ostotapahtumiin. Sekä Kiinassa että länsimaissa suhteiden säilymiseen panostetaan, ja mahdolliset konfliktit pyritään ratkaisemaan. Lisäksi suhteisiin sidotaan monipuolisempia rooleja kuin vain ostaminen ja myyminen. (Lee et al., 2001, s. 54-55).

Samankaltaisuuksien ohella *guanxilla* on sille tyypillisiä piirteitä, jotka eroavat länsimaalaisista liikesuhteista. *Guanxi* pohjautuu ensisijaisesti henkilöiden keskinäiselle välittämiseen ja suosiolle. *Guanxin* osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa henkilökohtaisella tasolla, mikä voi johtaa hyvin tunnepitoiseen sidokseen. Länsimaisissa liikesuhteissa sitoutuminen sitä vastoin tapahtuu usein taloudellisella ja persoonattomalla asteella, mikä johtaa usein laskelmoituun yhteistyöhön. (Lee et al., 2001, s. 54-55)

8 OVATKO HENKILÖSUHTEET AINA VÄLTTÄMÄTTÖMIÄ?

Monet tutkimukset ovat viime vuosina käsitelleet henkilökohtaisia suhteita ja niiden merkitystä menestyville liiketoimintastrategioille teollisilla markkinoilla. Useiden tutkimusten mukaan henkilökohtaisista suhteista johtuva luottamus kiihdyttää sitoutumista ja uskollisuutta sekä aiheuttaa korkeampia myynnin ja kannattavuuden tasoja. On kuitenkin esitetty myös, että suhdemarkkinointi tyypillisen fokuksensa henkilökohtaisiin suhteisiin kanssa ei aina ole menestyksekkästä, ja että transaktiovaihdanta-lähestymistapaa noudatetaan yhä etenkin läntisen pallonpuoliskon maissa. Useat yritykset ovat menestyneet keskittymällä korkeaan laatuun ja prosesseihin, tuotteisiin ja lopputuloksiin enemmän kuin henkilökohtaisiin suhteisiin. (Gopalkrishnan, Arun & Heiner, 2006, s. 611)

8.1 Henkilösuhteet ja prosessi-tuotos - strategia

Prosessiin ja lopputulokseen keskittyvä strategia vaatii alussa suuria investointeja, mutta myöhemmin menot tasoittuvat. Henkilökohtaisia suhteita kehitettäessä ja ylläpidettäessä taas vaadittavat summat ovat jatkuvasti paljon suurempia. Organisaatioilla ei välttämättä ole varaa asettaa suurta panosta luottamuksen ja suhteiden kehittämiseen, etenkin kun nyky maailmassa toimihenkilöt vaihtuvat nopeasti. (USA:ssa on vaihtuvuutta ollut aina, ja nykyään tämä trendi on leviämässä myös Eurooppaan ja Aasiaan). Koska sitoutuneisuuden vaikuttaa myös markkinoijan maine, voidaan päätellä että on myös muita mekanismeja kuin henkilösuhteet, joiden kautta markkinoijat voivat kehittää luottamusta: esimerkiksi korkean laadun, johdonmukaisten prosessien, tuotteiden, palveluiden ja tuotosten kautta. Tässä luottamus on kuitenkin enemmänkin ns. luottamusta prosessiin, eli odotuksia jotka kohdistuvat tuotoksiin, sekä systeemeihin ja instituutioihin. Luottamuksen kehittäminen prosessi-tuotos – strategiassa ei siis riipu sosiaalisesta kanssakäymisestä. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 611–614)

Henkilökohtaisten suhteiden strategiaa käytetään usein silloin, kun tehtävän vaatimukset vaihtelevat ja muuttuvat suhteen aikana, eikä tehtäviä ja transaktioita voida määritellä tarkasti etukäteen. Prosessi-tuotos – strategiassa taas spesifit ja erilliset transaktiot ovat keskipisteenä ostajan ja myyjän välisessä suhteessa: haluttu lopputulos on täysin selvillä, ja myyvä yritys

voidaan valita sen kyvykkyyksien tuottaa haluttu prototyyppi, perusteella. Myös sellaiset asiat kuten hinta, ajallaan saapuvat kuljetukset, tarjotut alennukset ja haluttujen ominaisuuksien mukaan tehdyt osat voivat vaikuttaa myyjän valintaan. Molemmat strategioista voivat kuitenkin johtaa pitkän aikavälin yhteistyösuhteisiin, mutta prosessi-tuotos - strategian vallitessa suhteen jatkuvuus ei riipu henkilöiden välisistä suhteista, sitoutumisesta ja luottamuksesta, vaan yksinkertaisesti suorituskyvystä. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 613–615)

Kumppaninvalinta perustuu prosessi-tuotos – strategiassa enemmänkin osaamiseen, hyvään maineeseen suorituskyvystä, kilpailukykyyn ja muihin havaittavissa oleviin seikkoihin kuin henkilökohtaisiin seikkoihin. Ne eivät merkitse paljoakaan, sillä organisationaaliset tekijät ovat tärkeämpiä kuin henkilökohtaiset. Mutta henkilösuhteisiin perustuvassa strategiassa identiteetillä on väliä ja kumppaninvalinta voi perustua tuttavuuteen, sosiaalisuuteen ja muihin emotionaalisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 615)

8.2 Suuntautumiseen vaikuttavia seikkoja

Gopalkrishnan, Arun ja Heiner (2006) ehdottavat alla mainittuja seikkoja, mitkä vaikuttavat henkilökohtaisten suhteiden tärkeyteen ja tarpeellisuuteen teollisilla markkinoilla. Lisäksi he toteavat, että markkinoijien, jotka toimivat korkean kontekstin kulttuurin maissa, tulisi käyttää henkilösuhteiden strategiaa. Vastakohtana tälle olisi matalan kontekstin kulttuurin maissa prosessi-tuotos-strategiaa hyödynnettävä. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 619)

- Toimiala: Kun toimitaan kahden henkilön välisessä ”one-to-one”- asetelmassa, esimerkiksi konsultoinnissa, ovat henkilökohtaiset suhteet tärkeässä asemassa. Tällöin myynnin useus on yleensä harvempaa, mutta tuotto per transaktio suurempaa. Kun taas yrityksen tulee tarjota perinteisesti tunnettua laatua ja luotettavia palveluita, saa prosessi-tuotos – strategia yleensä suuremman merkityksen. Tällöin ei yleensä tarjota esimerkiksi asennus- tai ”after-sales” – palveluita. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 616)

- Tuote: Yritykset, joilla on teollisia tuotteita, ja joiden asiakkaat voivat määrittellä haluamansa prosessin ja tuotoksen täsmällisesti, liikkuvat yleensä kohti prosessi-tuotos – asetelmaa. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 618)
- Maa: 1) Yritykset jotka toimivat maissa, joissa on perinteinen kulttuuri (esim. guanxi), toimivat enemmän henkilösuhteiden periaatteella ja adoptoivat hitaammin prosessi-tuotos – asetelman. 2) Yritykset jotka toimivat maissa, joissa on kehittyneet instituutiot, kehittävät nopeammin prosessi-tuotos – asetelman. Esimerkiksi läntisessä maailmassa markkinainstituutioiden kehittyminen on siirtänyt fokuksen kauemmas henkilösuhteista ja lähemmäs prosessin ja tuotoksen tärkeyttä, ja suhteita muodostetaan yhä enemmän organisaation maineen (prosessien sekä tulosten) perusteella. 3) Yritykset jotka toimivat maissa, joissa on kehittynyt ekonomia, kehittävät nopeammin prosessi-tuotos – asetelman, sillä kun ekonomia kasvaa, myös poliittiset ja lailliset instituutiot kehittyvät joka taas edistää markkinoiden luomista ja kasvua, sekä turvaa transaktiot ja sopimusten täytäntöönpanot. Myös liiketoimintasuhteet voivat siirtyä fokuksesta henkilösuhteisiin kohti markkinapohjaista vaihdantaa, missä prosessi-tuotos – strategia korostuu. (Gopalkrishnan et al., 2006, s. 618)

9 YHTEENVETO

Henkilökohtaiset suhteet näyttelevät suurempaa roolia teollisessa markkinoinnissa kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Suhteet ovat olennainen osa yritysten välistä ostamista ja myymistä, sillä päätöksenteon takana ovat kuitenkin aina ihmiset eivätkä persoonattomat organisaatiot.

Suhteisiin perustuva vaihdanta on luonteeltaan pitkäkestoista, ja henkilöiden välisiä suhteita voidaan muodostaa ja ylläpitää esimerkiksi yhteydenpidon ja vierailujen keinoin. Tämä onkin tärkeää, sillä henkilösuhteet voivat näytellä suurta roolia ostopäätöksessä sekä yritysten yhteistyössä.

Yritysten on tärkeää ymmärtää henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämisestä seuraavat sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset. Suhteiden on todettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa yhteistyön nopeutumiseen, konfliktien ratkaisuun, luottamuksen kehittymiseen, sekä esimerkiksi vähentävän opportunistia. Toisaalta varjopuolina voidaan nähdä objektiivisuuden hälventyminen, odotusten muuttuminen sekä pahimmillaan puolen vaihto, eli toiminta ennemmin kumppaniorganisaation kuin oman yrityksen eduksi.

Henkilökohtaisten suhteiden merkitykset ja vaikutukset ovat erilaiset eri maissa ja kulttuureissa. Toisissa maissa, kuten Pohjois-Amerikassa, ollaan hyvin tehtäväorientoituneita, ja suhteet jäävät vähemmälle huomiolle, kun taas esimerkiksi Latinalaisessa Amerikassa suhteet ja niiden ylläpito on lähestulkoon tärkein tekijä koko liiketoiminnassa. Myös esimerkiksi Kiinassa henkilökohtaisten suhteiden olemassaolo ja hyödyntäminen on kehittynyt omaksi olotilakseen, *guanxiksi*.

Henkilökohtaisiin suhteisiin ei pidä kuitenkaan luottaa liikaa, sillä joissakin tapauksissa on kannattavampaa hyödyntää muunlaisia tapoja toimia, kuten esimerkiksi panostaa korkean laadun ja prosessien kehittämiseen.

LÄHTEET

Adobor, H. 2006. The role of personal relationships in inter-firm alliances: benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business horizons*. Vol 49, nro 6 s. 473-486.

Alston, J.P. 1989. Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons*. Vol 32, nro 2. s. 26-31.

Andersen, P. H. & Kumar, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*. Vol 35, nro 4 s. 522-535.

Anderson, E. & Jap, S.D. 2005. The Dark Side of Close Relationships. *Mit Sloan Management Review*. Vol 46, nro 3. s. 74-82.

Arias Gómez, J.T. 1998. A relationship marketing approach to *guanxi*. *European Journal of Marketing*. Vol 32, nro 1/2. s. 145-156.

Blomqvist, Kirsimarja. Trust and social capital. Introduction and lectures I. Ka6620250 Sosiaalinen pääoma ja luottamus-kurssin luentomateriaalia. [LTY:n WebCT:llä]. Päivitetty 16.3.2007. [viitattu 1.4.2007]. Saatavissa: LTY:n WebCT:ltä, käyttö vaatii salasanan.

Brierty, E.G. & Eckles, R. W. & Reeder, R. R. 1998. *Business Marketing*. 3.p. New Jersey, Prentice Hall, Inc. 683 s.

Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol 51, nro 2 s. 11-27.

Fisher, J. 2005. Business marketing and the ethics of gift giving. *Industrial Marketing Management*. Vol 36, nro 1 s. 99-108.

- Ford, D. 1990. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Academic press, London. 578 s.
- Ford, D. 2002. *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons, LTD. 238 s.
- Gopalkrishnan R. I., Arun S. & Heiner, E. 2006. Global marketing of industrial products: Are interpersonal relationships always critical? *Industrial Marketing Management*. Vol 35, nro 5 s. 611-620.
- Grønhaug, K., Henjesand, I.J. & Koveland, A. 1999. Fading relationships in business markets: an exploratory study. *Journal of strategic marketing*. Vol 7, nro 3. s. 175-190.
- Hu, Y. & Korneliussen, T. 1997. The effects of personal ties and reciprocity on the performance of small firms in horizontal strategic alliances. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 13, nro 2. s. 159-173.
- Ivens, B. S. & Pardo, C. 2006. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*.
- John, G. 1984. An empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol 21, nro 3. s. 278-289.
- Keough, J. 2007. *MOTIVATE: YOUR SALES FORCE*. *Industrial Distribution*. Vol. 96 nro 1 s. 25-27.
- Kishore, G. P. & Arun, S. 2003. Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial marketing management*. Vol 32, nro 8 s. 643-651.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Marketing Management. 12. p. New Jersey, Pearson Education, Inc. 729 s.

Kotler, P. 1997. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 9. p. New Jersey, Prentice Hall International, Inc. 789 s.

Kotler, P. 1998. MARKETING MANAGEMENT: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 6. p. New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 776 s.

Lee, D.-J., Pae, J. H. & Wong, Y.H. 2001. A model of close business relationship in China (*guanxi*). European Journal of Marketing. Vol 35, nro 1/2. s. 51-69.

Leek, S., Naudé, P. & Turnbull, P.W. 2003. Interactions, relationships and networks in a changing world. Industrial Marketing Management. Vol 32, s. 87-90.

Narayandas, D. & Rangan, V. K. 2004. Building and sustaining buyer-seller relationships. Journal of Marketing. Vol 68, nro 3 s. 63-77.

Olkkonen, R. 2006. Suhdemarkkinointi: Liikesuhteet ja verkostot. Viitattu 18. 3. 2007. Saatavissa: <http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.1002/kurssimateriaali/2006-11-13_Suhdemarkkinointi_Olkkonen.pdf>

Ploetner, O. & Ehret, M. 2006. From relationships to partnerships—new forms of cooperation between buyer and seller. Industrial Marketing Management. Vol 35, nro 1 s. 4-9.

Rope, T. 1998. Business-to-business –markkinointi. Porvoo, WSOY. 247s.

Schuster, C. P. & Copeland, M. J. 1999. Executive Insights: Global Business Exchanges – Similarities and Differences Around the World. Journal of International Marketing. Vol 7, nro 2. s. 63-80.

Sheth, J. N. & Shah, R. H. 2003. Till death do us part...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. *Industrial Marketing Management*. Vol 32, nro 8 s. 627-631.

Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. 1999. *Consumer behaviour: A European perspective*. Second edition. Prentice Hall Europe.

Stanko, M. A. & Bonner, J. M. & Calantone, R. J. 2006. Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*.

Tellefsen, T. & Thomas, G. P. 2005. The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol 34, nro 1 s. 23-37.

Vuokko, P. 1996. *Markkinointiviestintä*. 1.-2.p. WSOY. 160 s.

Webster, F. E., Jr. 1979. *Industrial Marketing Strategy*. A Ronald Press Publication. 279 s.

Williams, J. D., Han, S-L. & Qualls, W. J. 1998. A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of business research*. Vol 42. s. 135-143.

Witkowski, T.H. & Thibodeau, E.J. 1999. Personal Bonding Processes in International Marketing Relationships. *Journal of Business Research*. Vol 46, nro 3. s. 315-327.

Wood, G. 1995. Ethics at the purchasing/sales interface: an international perspective. *International Marketing Review*. Vol 12, nro 4 s.7-19.