



# **Pandemian vaikutukset keskisuomalais- ten yritysten asiakassuhteisiin**

Johan Hjelt

Opinnäytetyö

Marraskuu 2022

Liiketalouden ala

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Hjelt, Johan

## **Pandemian vaikutukset keskisuomalaisten yritysten asiakassuhteisiin**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2022, 29 sivua

Liiketalouden ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko koronavirüsillä ollut vaikutuksia keskisuomalaisten yritysten asiakassuhteisiin. Työssä olevaa tutkimusaineistoa kerättiin B2B-myyntiä tekevien yritysten henkilökunnalta, joilla on työkokemusta samasta yrityksestä myös ennen koronavirüsä. Työntekijöitä haastateltiin teemahaastattelun mukaisesti ja haastattelun runkona käytettiin teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen toteutus oli kvalitatiivinen ja haastattelu suoritettiin puolistrukturoidusti.

Haastateltavat toivat esiin, että koronavirüsön vaikutukset ovat laimentuneet vuoden 2020 alusta 2022 loppupuolelle ja tilanne on monelta osin ennallistanut. Alkuvaiheessa kaikki fyysinen kanssakäyminen loppui kokonaan, mutta asiakkaat eivät enää välttele esimerkiksi tapahtumia. Keskeisimpänä muutoksena voidaan kuitenkin mainita etäyhteyksien arkipäiväistyminen ja kasvokkain tapahtuneen myynnin vähentyminen. Yritykset ovat myös motivoituneita seuraamaan teknologisia mahdollisuuksia jatkossa.

### **Avainsanat (asiasanat)**

B2B, asiakassuhteet, koronavirüs, covid

**Hjelt, Johan**

### **The impacts of corona crisis to central finnish B2B companies**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 29 pages

Business Administration

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The purpose of the study was to find out if corona crisis has had effect on central finnish companies in terms of customer relations. The material for the study was collected by interviewing employees of B2B companies. The employees were required to have B2B work experience in the same company prior the corona crisis. The theme interview was based on the interview structure of the conceptual framework. The study was qualitative, and the interview half structured.

The employees interviewed brought up the fact that the effects had turned mild after time from early 2020 to late 2022. In the initial phase all the physical contact with customers had stopped but that's not the case anymore. The biggest change was the rise of video calls and the fall of face to face contacts. Companies are prepared to follow and adapt to new technology as well.

### **Keywords/tags (subjects)**

B2B, customer relations, corona crisis, covid

## Sisältö

### Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	6
2.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	7
<b>3</b>	<b>B to b markkinat (b2b)</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Asiakassuhde</b> .....	<b>10</b>
4.1	Asiakassuhteen luominen .....	12
4.2	Asiakassuhteen ylläpitäminen .....	13
4.3	Asiakassuhteen kehittäminen .....	15
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>18</b>
5.1	Teemahaastattelu .....	18
5.2	Toteutus .....	18
5.3	Haastateltavat .....	19
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>19</b>
6.1	Asiakaskäytös ja tarpeet .....	19
6.2	Henkilökunta .....	21
6.3	Myyntiprosessit .....	22
6.4	Asiakassuhteet .....	23
6.5	Muutokset käytännöissä .....	25
<b>7</b>	<b>Pohdinta ja johtopäätökset</b> .....	<b>26</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>28</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>29</b>

# 1 Johdanto

Vuonna 2020 halki maapallon pyyhkäisi koronavirus eri virallisemmin COVID-19. Tämä kyseinen virus laittoi yhteiskunnat globaalisti sekaisin ja moni asia muuttui totutusta. Työhön vahvasti liittyvä aihe on ollut varmasti lähes kaikkien huulilla viimeisen kahden vuoden aikana. Alkuvuodesta 2020 alkaen Suomessa on vallinnut enemmän tai vähemmän poikkeukselliset olosuhteet koronan vuoksi. Pandemian aiheuttamalla poikkeustilalla on ollut vääjäämättä vaikutuksia niin yksityishenkilöiden, kuin yritysten arkeen. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, onko yritysten b2b asiakassuhteissa tapahtunut muutoksia, ja jos on niin millaisia? Keskiössä on pandemian vaikutukset alueen paikallisten yritysten asiakassuhteiden elinkaarien eri osiin, eli käytännössä niiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Yritysten selviytymiseen kuuluu olennaisesti jatkuva kehittyminen, joten on mielenkiintoista selvittää mitä on tapahtunut viimeisen parin vuoden aikana pandemian vuoksi. Tietyllä tapaa näiden asioiden pohdinta on myös todella hyödyllistä ja kehittävää myös yritykselle itselleen ja sen henkilökunnalle. Muutos on pysyvää, joten tällaiset poikkeukselliset, jopa haasteelliset ja poikkeavat tilanteet voivat luoda myös uusia mahdollisuuksia. Tulevaisuuden kannalta keskiössä ovat myös poikkeustilanteessa käyttöön otetut ja otettavat uudet teknologiset innovaatiot ja toimintatavat.

Henkilökohtaisesti aihe kiinnostaa ja valikoitui, koska yrityssektorin toiminta ja menestys pitää kuitenkin yllä hyvinvointiyhteiskuntaamme ja on ratkaisevassa roolissa verokertymien osalta. Siksi tutkimuksesta on toivottavasti myös hyötyä yrityksille. Työn teoriaosuudessa käsitellään edellä mainittuja asiakassuhteiden osa-alueita ja pyritään avaamaan niitä lukijalle. Haastatteluosassa paneudutaan luonnollisesti yritysten kokemuksiin poikkeusoloissa käytännössä haastatteluista saatavien käytännön kokemusten avulla.

Opinnäytetyö keskittyy COVID-19 pandemian vaikutuksiin, mutta mahdolliset uudet toimintatavat ovat tietysti yleishyödyllisiä tulevaisuutta ajatellen myös muihin poikkeaviin tilanteisiin. Yritysten toimintaympäristö on yhä jatkuvasti muuttuva ja uusia mullistuksia on tulossa varmasti myös tulevaisuudessa.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia COVID-19 koronaviruksella on ollut keskisuomalaisten yritysten toimintaan ja ennen kaikkea asiakassuhteisiin ja niiden toimintaan. Teorian avulla saadaan pohjatietoa vertailuun ja toimintatapoihin ennen pandemiaa ja pandemian aikaisiin- ja jälkeisiin toimintatapoihin. Tietopohjan avulla saadaan myös tarvittavaa tietopohjaa haastattelukysymysten laatimista varten.

Tavoitteena on haastattelun avulla selvittää, onko pandemialla ollut vaikutuksia ja jos on niin millaisia. Eri yrityksillä tai niiden työntekijöillä voi olla hyvin erilaisia kokemuksia ja näkökantoja asiaan, joten niitä pyritään myös tuomaan esiin. Haastattelut antavat hyvän näkökulman aiheeseen liittyvän käytännön työn parissa toimivien ihmisten kokemuksiin.

Pohtiessani tutkimusongelmaa, mieleeni juolahti seuraavanlaiset kysymykset. Onko asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muuttuneet? Millaisia muutoksia myyntiprosesseihin ja myynnin parissa toimivien toimintatapoihin on tullut? Onko asioita ja toimintatapoja, jotka jäävät käyttöön pandemian jälkeenkin uutena toimintatapana? Onko toimintatapoja, jotka eivät muuttuneet millään tavalla pandemian aikana? Mikä olisikaan parempi tapa selvittää vastauksia näihin kysymyksiin kuin haastatella aihepiirin työkokemusta omaavia ammattilaisia.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Mitä vaikutuksia pandemialla on ollut keskisuomalaisten yritysten b2b myynnin asiakassuhteisiin? Tutkimuskysymyksiä on mm. onko toimintatavoissa tapahtunut muutoksia suuntaan tai toiseen? Mitä ajatuksia henkilökunnalla ja asiakkailla on mahdollisista muutoksista? Lisäksi voidaan tuoda esiin yleishyödyllisiä toimintatapoja tulevaisuuden vastaavia tilanteita varten, jos sellaisia ilmenee haastatteluissa.

## 2.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksissa tulisi käyttää hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tieteellisten tutkimusten uskottavuus säilyy. Keskeisimpiä tällaisia toimintatapoja on luotettavuus, tarkkuus ja huolellisuus. Tutkimustuloksia ei tule vääristellä esimerkiksi pimittämällä tai valikoimalla oleellisia tietoja tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavat olivat sellaisia henkilöitä, jotta heidän tietämyksensä tutkittavasta aiheesta on riittävällä tasolla. Haastateltaville on annettu mahdollisuus mahdollisimman totuudenmukaisiin vastauksiin haastattelun anonymiteetilla, joka suojasi myös heidän yksityisyytensä. Haastattelut dokumentoitiin huolella kirjalliseen muotoon äänitteistä. Kaikki haastatteluista saadut vastaukset dokumentoitiin sanatarkasti ja muuttamatta. Haastattelijalla ei ole minkäänlaista henkilökohtaista etukäteistä tuntemusta haastateltavista, joka olisi voinut vaikuttaa vastauksiin. Kaikkea aineistoa käytettiin tutkimuksessa. Kuitenkin haastattelulla toteutettavassa tutkimuksessa otanta on pieni ja siksi yksittäisten vastaajien painoarvo on suuri.

Tutkimuksessa käytettävässä teorian lähdeaineistossa on kotimaisia alan asiantuntijoita, ja heidän kirjallisuuttaan. Tietopohjaan on myös hankittu näkemystä kansainväliseltä kentältä ja saatavilla olevaa laadukasta kirjallisuutta.

## 3 B to b markkinat (b2b)

Siinä missä kuluttajamarkkinoilla yritysten asiakkaina ovat kuluttajat, b2b-markkinoilla kaupankäynti tapahtuu yritysten tai yrityksen ja jonkin muun organisaation välillä. Tämän vuoksi asiakkaita on vähemmän ja myyjän ja asiakkaan väliset suhteet ovat useimmiten henkilökohtaisia ja merkityksellisempiä kuin kuluttajamyynnissä. Kuluttaja ei vaihda arkaluontoista tietoa myyjäpuolen kanssa, mutta tämä on mahdollista organisaatioiden välisen kaupankäynnin yhteydessä. Maantieteellisesti b2b toiminta tapahtuu paikallisesti ja ostajia on lukumääräisesti tyypillisesti vähemmän. Keskenään asiakkaista kilpailevia yrityksiä on vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla ja hinnanmuodostus on monimutkaisempaa, koska asiakkaalle voi tulla erilaisia alennuksia tai ostotahtuma voi olla tarjouskilpailun seurausta. Siinä missä listahinta on asiakkaiden helposti tarkistettavissa, on varsinkin uudella b2b asiakkaalla hieman selvittävää. Kaupankäynnin kohteena olevien tuotteiden on myös mahdollista olla hieman erikoisempia kuin kuluttajan saatavilla olevat tuotteet, ja ne eivät tule henkilökohtaiseen käyttöön. Asiakkaat ovat usein hyvin asiantuntevia ja

toisaalta vaativia, koska toimitukset ja saatavuus tulee olla kunnossa. Myös asiakkailta tuleva kysyntä vaihtelee voimakkaasti asiakkaiden tarpeiden mukaan ja on syklisempää kuin kuluttajilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24-25).

B2B markkinoilla on myös tyypillistä asiakassuhteen pidempi kesto verrattuna kuluttajamarkkinoihin. B2B asiakkuuden elinkaari voi olla ihmiselämää pidempi. Yhden tai muutaman vuoden asiakassuhteet ovat lyhyitä pätkiä, toisin kuin kuluttajamarkkinoilla. Tämän takia brändien tulisi olla vakaita ja jatkumoa ylläpitäviä. B2B brändäys on kuitenkin haastavaa, mutta siihen ei myöskään käytetä niin paljoa resursseja, kuin kuluttajamarkkinointiin. (Ginty, Vaccarello & Leake, 19).

Muutoksena menneeseen on asiakkaan saatavilla olevan tiedon määrä ja laatu. Nykypäivänä asiakkaalla on mahdollisuus tehdä etukäteistyötä esimerkiksi selvittämällä tietoja kohdeyrityksestä ja sen henkilökunnasta digitaalisesti. Teoriassa koko maailma on käytettävissä kilpailussa ja mihin aikaan vuorokautta tahansa. Digitaaliset referenssit ovat myös tätä päivää, sillä asiakkaan on helppo selvittää asiakastyytyväisyyttä eri yrityksiin liittyen. Ostoprosessissa halutaan toimia turvallisesti ja varmasti. Taustatyöhön käytetäänkin paljon aikaa digitaalisesti, sillä siihen käytetään jopa enemmän aikaa kuin itse kohdeyrityksen kanssa tapahtuviin tapaamisiin. (Tanni, 26-27,32).

Kun b2b-yritys markkinoi verkossa, sille ei ole oleellista isoa volyymia tuottavat avainsanat ja osumat, vaan relevantit osumat. Suositujen hakusanojen kerätessä isoja massoja potentiaalisia asiakkaita, hukkuu yksittäinen yritys helposti massaan, eikä asiakkaita löydy. Kun markkinointi on suoritettu erottuvasti, esimerkiksi paikallisuuden esiintuomisena, on myyjän ja asiakkaan kohtaaminen todennäköisempää. (Gillin & Schwartzman 2011, 94).

Myyjäpuolen on olennaista herättää positiivisia mielikuvia potentiaalisissa asiakkaissa eli omata hyvä imago, koska huono imago tekee henkilökunnan ponnistuksen myyntityössä vaikeaksi. Henkilökohtaista myyntityötä ei tule kuitenkaan väheksyä, koska sillä voidaan saada aikaan positiivista brändiä muiden keinojen, kuten mainonnan, PR:n ja menekinedistämisen ohella. Yritykset voivat tarjota potentiaalisten asiakkaiden henkilökunnalle tilaisuuksia, joissa on mahdollista tutustua yritykseen paremmin. Tilaisuuksissa voidaan neuvotella myös tuotteiden ja palveluiden hinnoista, koska hinnat ovat kuitenkin todella merkittävässä asemassa, kun asiakasyritykset tekevät hankin-



toja. Tyypillisesti asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen on hänellä jo jonkinlaista kiinnostusta yritystä kohtaan. Tässä vaiheessa kaikki osa-alueet, kuten henkilökunta, miljöö, tekniset laitteistot ja järjestelmät, sekä toimipisteen sijainti vaikuttavat lopulliseen päätökseen. Jos asiakas on päättänyt tulla yrityksen asiakkaaksi, on tärkeää parantaa asiakaskontaktia ja saada myyntiä myös jatkossa. Asiakkaan tarpeita tulisi kartoittaa jatkoa varten, jotta tulevaisuudessa olisi uusintaostoja ja asiakassuhde olisi mahdollisimman hedelmällinen. Taitava työntekijä tunnistaa myös sellaiset tarpeet, joita asiakas ei itse tunnista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33-34).

Asiakkaista kannattaa olla perillä myös selvittämällä ostopersoonia. Tämä tapa, jolla erotellaan erilaisilla toimintatavoilla ja tarpeilla varustettuja asiakkaita, on oleellinen oikeiden toimenpiteiden kohdistamiseksi. Asiakkaalle tehtävä sisältö on hyvin erilainen riippuen esimerkiksi asiakkaan iästä tai tiedonhankintakanavasta. Asiakkaiden hankintaprosessit tulisi olla siedossa, jotta omaa toimintaa voidaan hioa vastaamaan vastapuolen toimintaa. Oleellista ei ole tietää esimerkiksi sukupuoli ja sukupuolen stereotyyppiset toimintatavat, vaan esimerkiksi vastapuolen päätöksentekijät ja miten he hankkivat tietoa. (Kananen, 32-34).

Koska asiakkaan elinkaarituotot ovat B2B-toiminnassa usein merkittäviä, tulisi asiakaskokemukseen panostaa reilusti. Vanhan asiakkaan pitäminen mukana on paljon helpompaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat melko lailla samat asiat, kuin kuluttajamarkkinoillakin. Yrityksen brändi tulisi herättää luottamusta ja olla asiakkaiden mielestä sellainen, että se hoitaa heidän tarpeitaan. Jos toiminnassa on onnistuttu, he myös suosittelevat yritystä omille verkostoilleen, mikä on luonnollisesti pelkästään positiivista. Väheksyä ei voida myöskään sellaista asiakaskokemusta, että asiakas kokee saavansa hyötyä suhteessa palvelun tai tuotteen hintaan. Yrityksen ei tulisi pelkästään ajatella omaa arvonluontiaan, vaan myös asiakkaan tilannetta. (34-35, 38)

B2B toimijana ei voi koskaan luottaa asiakaskunnan pysyvyyteen, vaan toiminnan luonteeseen kuuluu olennaisena riskinä asiakkuuksien menetys. Asiakkuuksien pysymisen eteen tulee tehdä töitä. Asiakasyrityksillä voi olla lukuisia syitä miksi asiakkuus voi katketa. Esimerkiksi toiminnan muutokset, heidän asiakkaiden muutokset toimintatavoissa ja yleinen liiketoimintaympäristön muutos. Lisäksi myös kilpailijat voivat viedä osan asiakkaista muun markkinan ohessa. (Donelson 2000, 3).

Kovasti kilpaillulla alalla on luonnollisesti tärkeää tuntee myös kilpailijat. Tunnistamalla asiakkaiden tarpeet ja preferenssit voidaan kehittää toimintaa. Ensin tulisikin analysoida omat vahvuudet ja selvittää onko kilpailijoilla jokin asia kehittyneempää, kuin omassa organisaatiossa. Toisaalta jos yrityksellä on halua laajentua, voi selvityksellä löytyä uusia markkinoita, joissa on yrityksen omilla olemassa olevilla vahvuuksilla etulyönti paikallisiin kilpailijoihin nähden. (France, 193-194).

Tulevaisuudessa on myös mahdollista käyttää tekoälyä ja robotiikkaa apuna myyntiin. Tekoäly voi esimerkiksi vastata itse sähköposteihin kullekin asiakkaalle sopivalla tavalla ja tehdä muitakin sähköposteihin liittyviä analyyskejä. Yhä useammalla verkkosivulla on myös käytössä chatbot, eli tekoälyllä toimiva chat-operaattori. Tätä kautta asiakkaita voidaan joko auttaa suoraan tai ohjattua oikealle ihmiselle. (Pääkkönen, 182-183).

## 4 Asiakassuhde

Kun puhutaan b2b-yrityksen toiminnasta, ei voida ohittaa asiakassuhteiden tärkeyttä, sillä juuri ne määrittävät useimmiten yrityksen kannattavuutta. Asiakassuhteet voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, vanhoihin ja uusiin asiakkaisiin. Vaikka yritysten välisessä kaupankäynnissä pitkät asiakassuhteet ovat yleisiä, täytyy myös uusia asiakkaita pystyä hankkimaan poistuman tilalle. Tässä vaiheessa tullaankin suhdemarkkinointiin. Ojasen ja Ojasen (2010) mukaan suhdemarkkinoinnista on useampia eri määritelmiä kuten, Berryn määritelmä, jossa ajatellaan keskiössä olevan rakentaa asiakaspohjaa, johon kuuluu tuottavia ja uskollisia asiakkaita. Tällaisen lopputuleman edellytyksenä on määritelmän mukaan toimenpiteet, jotka houkuttelevat asiakkaita ja vahvistavat yritysten välistä asiakassuhdetta. Grönroosin määritelmässä taas on keskiössä hahmottaa asiakassuhteiden eri vaiheet ja kunkin tilanteen vaatimat toimenpiteet, kuten esimerkiksi täytyykö asiakassuhde lopettaa, ylläpitää vai vahvistaa, mutta kuitenkin hyvässä yhteisymmärryksessä vastapuolen kanssa. Kumpikin määritelmä on hyvin laaja-alainen ja strateginen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121-122).

Asiakassuhteessa myyvänä osapuolena olevan näkökulmasta hyötyjä voidaan tuoda esiin useita. Yrityksen kasvulle voi olla vakiintuneista asiakassuhteista selvää hyötyä, koska jos uskollisten asiakkaiden määrä yrityksessä lisääntyy, kasvaa yrityksen kannattavuus moninkertaisesti. Kannattavuudella tarkoitetaan asiakkaisiin luettavat rahamääräiset hyödyt ja kustannukset. Toisena asiana voidaan mainita ostojen lisääntynyt määrä. Tyypillisesti asiakkaat käyttävät ajan kuluessa enenevässä

määrin rahaa asiakassuhteen sisäisiin ostoihin. Taustalla on useimmiten asiakkaan tuntemus yrityksestä ja siitä seuraava ostojen keskitys. Yhtä lailla taloudellisena seikkana voidaan tuoda esiin myös pitkien asiakassuhteiden tuoma omanlaisensa helppous. Resursseja ei kulu samoihin asioihin kuin uusien asiakassuhteiden hankkimisessa. Menestyksekkäät asiakassuhteet myös ruokkivat tietyllä tapaa itseään. Asiakassuhteeseen tyytyväiset asiakkaat levittävät positiivista sanomaa puskaradiohenkisesti eteenpäin. Muilta saatavat positiiviset signaalit madaltavat uusien asiakkaiden kynnystä kontaktoida myyjänä toimivaa yritystä. Asiakkaan antamaa suositusta pidetään myös useimmiten luotettavampana kuin myyjäpuolelta tuleva kehu tai mainos. Positiivisten asioiden lista on pitkä, mutta voidaan mainita myös esimerkiksi pienentynyt hintaherkkyys. Asiakkaille ei tarvitse jatkossa antaa tutustumistarjouksia ynnä muita asiakassuhteettoman tilan mukaisia myyjän kannalta epäedullisia kerta-alennuksia. Yhtä lailla asiakassuhteesta useimmiten oppii jotain uutta ja hyödyllistä jatkoa ajatellen. Asiakkailta voi tulla esimerkiksi ehdotuksia eri tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi tai kompetenssin kehittämistä. Lähtökohtaisesti pitkä asiakassuhde on myös ennustettavuudeltaan huippuluokkaa. Vaikka kaupallinen ympäristö muuttuu alati, on tuuissa asiakassuhteissa tietynlaista vakautta. Oikeastaan kaikenlainen asiakassuhteisiin liittyvä verkostoituminen tuo arvokasta dataa ja kokemusta niin organisaatiolle kuin yksittäisille työntekijöillekin. Kun työntekijät ovat vakaalla pohjalla omassa työssään eli myös asiakkaissa on jonkinlaista jatkumoa ja he ovat tyytyväisiä. Tällainen tilanne on myös työntekijöiden kannalta ihanteellinen ja haluttu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-129).

Jotta asiakassuhde olisi hedelmällinen molemmille osapuolille tulisi luonnollisesti hyötykohtia löytä myös asiakkailta. Pitkässä asiakassuhteessa asiakas saa omaan toimintaansa luotettavan kumppanin ja massasta poikkeavaa kohtelua positiivisessa mielessä. Asiakkaan ei tarvitse käyttää luotettavaan kumppaniin resursseja jatkuvalla valvonnalla. Asiakkaille on tyypillistä pysytellä samalla toimittajalla, jos se on riittävän laadukas. Jos asiakassuhde on hyvä, vältytään resurssien käyttämiseltä alati tapahtuvaan kilpailuttamiseen ja jonkinlaisen riskinottoon uuden toimittajan kanssa. Kun vastapuolien ihmiset tulevat tutuiksi on heidän välisensä kanssakäymisen niin sosiaalisesti kuin kaupankäynnillisesti aivan eri tasolla kuin tuntemattomien ihmisten. Toisensa hyvin tuntevat kauppakumppanit tietävät toistensa tarpeet. Oikeastaan voidaan sanoa molempien osapuolien tarpeiden olevan suhteellisen samankaltaisia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132).

Riskeinä asiakassuhteissa on yritystä kohtaan tapahtuva omaneduntavoittelu vastapuolesta välittämättä. Vastapuoleen tehdyt investoinnit eivät välttämättä aina tuota positiivisesti verrattuna käytettyyn pääomaan. Yritys voi myös keskittyä liikaa esimerkiksi yksittäiseen asiakkaaseen ja sen asiakassuhteen epäonnistuessa ovat muut asiakassuhteet laiminlyöty. Tyypillisiä syitä asiakassuhteiden epäonnistumiseen on liian tekninen lähestymistapa eli liian jäykkää ja sielutonta. Tavoitteena voi myös olla liikaa taloudellinen hyöty ja asiakas jää sivuosaan. Toisaalta asiakassuhteen elinkaari unohtuu ja se ei saa ansaitsemaansa huomiota, jotta se olisi täydessä potentiaalissaan. Voidaan myös todeta johdon jättäneen alemmat portaavat yrityksessä oman onnensa nojaan ja asiakassuhteisiin ei sen vuoksi panosteta riittävästi. Kun maailma muuttuu jatkuvasti ei prosessit voi olla vuodesta toiseen samoja, jotta pysytään kilpailussa mukana, vaan on tunnistettava haasteet ja reagoitava niihin ajoissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 133).

#### **4.1 Asiakassuhteen luominen**

Yritykselle on monessa tapauksessa mielekästä hankkia lisää myyntiä ja tämä onnistuu yksinkertaisimmin saamalla lisäystä nykyisille asiakkaille tapahtuvaan myyntiin tai sitten hankkimalla yritykselle uusia asiakkaita. Tyypillisesti asiakkaita kuitenkin menetetään enemmän tai vähemmän ajan saatossa ja kulutustottumusten muuttuessa, joten on tärkeää tehdä panostuksia potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen. (Bergström & Leppänen 2011, 474)

Jotta markkinoinnissa voidaan keskittyä oikeisiin asioihin, tulee nykyinen asiakaskunta tuntea riittävän hyvin. Nykyiset asiakkaat ja tiedot niistä ovat tietyllä tapaa hyvä tapa löytää nykyisen segmentin mukaisia uusia asiakkaita. Toisaalta jos tullaan markkinoille aivan uudenlaisten tuotteiden kanssa, on asiakasryhmien kiinnostus tuotetta kohtaan mahdotonta määrittää etukäteen. Tätä varten on olemassa luokittelujärjestelmiä, esimerkiksi "Mosaic". Myös erilaisten julkisten tietokantojen hyödyntäminen on usein hedelmällistä. (Bergström & Leppänen 2011, 474-475).

Niin sanottu tiedon louhinta on yrityksille kätevä toimintatapa. Kyseessä on syy-seuraussuhteiden määrittelemistä erinäisistä tietokannoista, joissa on isoja määriä dataa. Bergström ja Leppänen (2011, 475) tuovat esiin esimerkin toisiinsa liittyvistä ostoksista eli minkälaisia tuotteita ostetaan samassa ostotapahtumassa. Tällaisen informaation avulla voidaan selvittää ennusteita tulevaisuutta varten. Jotta yritys voi olla potentiaalisen asiakkaan ensisijainen valinta, tulee asiakkaalla

olla tietoa yrityksestä ja millaisia tuotteita sillä on. Yrityksen tulee herättää kiinnostusta potentiaalisessa asiakkaassa. Jos asiakas saa positiivisia kokemuksia, tulee hän todennäköisesti myös jatkossa asiakkaaksi. (Bergström & Leppänen 2011, 475).

Asiakashankinnassa pääosassa on myös henkilökunta ja se, miten asiakasta palvellaan. Uutta asiakassuhdetta tavoiteltaessa olisi koko paketin olla syytä kunnossa. Asiakasta voidaan houkutella tekemään kokoiluostoksia esimerkiksi näyttöiden tai tuote-esittelyiden avulla muiden vakiotapahtumien lisäksi. Jotta harvoin ostava ja tilapäinen asiakas saataisiin kanta-asiakkaaksi, on sitouttamisessa onnistuttava. Asiakkaan asenteeseen on mahdollista vaikuttaa luomalla positiivinen mieltymys. (Bergström & Leppänen 2015, 425).

Uusia asiakkaita hankkiessa tulisi luoda tavoitteet ja periaatteet sille, missä laajuudessa uusia asiakkaita pyritään saamaan, tai onko niiden hankinta järkevää. Jos pitkälle viedyissä asiakassuhteissa on jo paljon asiakkaita, voi olla järkevää olla suuntaamatta panoksia enää uusasiakashankintaan. Uudet asiakkaat eivät ole myöskään harmaata, massaa vaan eri segmenteissä olevia. (Bergström & Leppänen 2015, 436).

## 4.2 Asiakassuhteen ylläpitäminen

Yksittäisiä ostoksia tekevät asiakkaat ovat hyödyntämätön mahdollisuus myyjäyritykselle. Asiakassuhteita ylläpidetään viestimällä asiakkaille ja sitouttamalla heitä esimerkiksi pitämällä tarjonnan heitä kiinnostavana tai tarjoamalla mielenkiintoisia etumahdollisuuksia tiiviimmässä yhteistyössä. Keskiössä on hyvä keskusteluyhteis asiakassuhteen molempiin suuntiin. Yritys tarjoaa mahdollisuuden ratkaista asiakkaan ongelmia ja hoitaa tarpeita, asiakas taas auttaa yritystä tuotekehittämisessä ja muutenkin koko palvelukokonaisuuden kehittämisessä. Yritykselle tulisi räätälöidä oma asiakashoito-ohjelma, jossa on kirjattuna eri asiakassegmenttien tarjonnan ominaisuudet ja toimintaperiaatteet. (Bergström & Leppänen 2007, 262).

Ei ole harvinaista, että yrityksillä on omat kanta-asiakasohjelmat. Näillä ohjelmilla parhaille asiakkaille tarjotaan erilaisia etuja, jotka kannustavat asiakasta keskittämään asiakkuuttaan kohdeyritykseen. B2b-markkinoilla puhutaan tuotteistamattomasta kanta-asiakasohjelmasta, eli asiakasyritys ei ole aina tietoinen koko ohjelmasta. Asiakas voi olla täysin tietämätön kanta-asiakasohjelmasta, koska se ei ole julkinen, toisin kun kuluttajille suunnatut kanta-asiakasohjelmat.

Yksinkertaisena syynä tällaiselle menettelylle on kilpailijoiden tiedon rajoittaminen. He eivät pääse käsiksi ohjelman tarkempiin tietoihin, ja muutokset ohjelmaan ovat myös mahdollisia kaikessa hili-jaisuudessa. Huonona puolena voidaan todeta, että jos asiakas ei tiedä hyödyllisestä ohjelmasta, ei se välttämättä kannusta laajempaan asiakkuuteen tai yrityksen suositteluun vertaisille. Hyvin rakennettu kanta-asiakasohjelma on valikoiva asiakkaiden suhteen, omaperäinen kilpailijoihin nähden, osittain yllättävä ja ohjelma reagoi palautteeseen ja talouslukuihin. (Bergström & Leppänen 2007, 262-263).

Itse edut muuttuvat asiakassuhteen laadun mukaan. Tärkeämmät asiakkaat saavat luonnollisesti enemmän etuja kuin vähemmän tärkeät. Markkinointi ja yhteydenpito riippuu asiakasryhmän preferensseistä ja vaihtelee. Vaihtoehtoja on olemassa esimerkiksi jäsenlehti tai tässä tapauksessa yrityksen oma lehti tai tiedote. Näissä julkaisuissa esitellään vaikkapa uusia tuotteita, ohjeistusta, tapahtumainfoa tai asiakasetuja, sekä yrityksen omia asiapohjaisia tiedotteita. Asiakkaan kanssa tapahtuma viestintä on myös keskiössä, koska asiallinen ja informatiivinen viestintä henkilökunnan tavatessa asiakkaan kanssa voi antaa hyvän pohjan myynnille. Asiakkaalle voidaan tarjota tietoa yrityksestä tai tuotteista joko suullisesti tai kirjallisesti. Asiakkaalle voidaan myös olla yhteydessä esimerkiksi kerran vuodessa puhelimella asiakkuuteen liittyen tai pitämällä tapahtumia liikkeessä. (Bergström & Leppänen 2007, 265-266).

Rahallisia etuja voi olla esimerkiksi alennuksen muodossa tai tietyn aikavälin niin sanottu ostohyvytys. Tietyllä asiakkaalla voi olla myös omia tarjouksia, jotka ovat yksilöllisiä. Tällaiset rahalliset edut ovat siitä hyviä asiakkaalle, että ne eivät ole sitovia. Suhdetoimintaetuihin kuuluu eroavaisuudet palvelussa esimerkiksi aikataulullisesti tai oman yhteyshenkilön kanssa tapahtuva toiminta. Joillekin asiakkaille voi olla myös omia tilaisuuksia, tapahtumia tai yhteydenpitokanavia. Tällainen toiminta on jo sitovampaa molemmin puolin, mutta toisaalta on houkuttelevia ulkopuoliselle. Tärkeintä on kuitenkin edun hyödyllisyys asiakkaalle. Suhdetoimintaan liittyvistä eduista on löydetty tutkimuksissa sitovuutta asiakkaille. Asiakkaan huomioiva ja säännöllinen viestintä luo tietynlaista yhteisöllisyyttä. (Bergström & Leppänen 2015, 439-440).

### 4.3 Asiakassuhteen kehittäminen

Asiakassuhde voidaan jakaa karkeasti kuuteen eri kehitysvaiheeseen. Kuitenkin on hyvin mahdollista ja oikeastaan todennäköistäkin, että näitä kaikkia ei yksittäisen asiakassuhteen aikana tulla näkemään. On hyvin harvinaista, että pisimmälle vietyyn asiakassuhteen kehitysvaiheeseen päästään. Yhtä lailla on myös mahdollista, että pidemmältä kehitysvaiheelta palataan alemmaksi tai se voi päättyä kokonaan milloin tahansa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138).

Ensimmäisessä, eli kokeilevassa vaiheessa on kyseessä alkuvaiheen tilanne, jossa yritys on kanssakäymisessä tulevaisuudessa mahdollisesti hyvin tärkeän asiakkaan eli avainasiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa tilanne on hyvin tunnusteleva niin myyjän- kuin potentiaalisen asiakkaan osalta. Tilanne on pitkäjänteisyyttä vaativa ja jo olemassa oleva yrityksen maine on avainasemassa. Koska asiakassuhde on tässä vaiheessa vielä hyvin alkutekijöissään, ei arkaluontoisen tiedon jakaminen puolin ja toisin tule vielä kyseeseen. Tässä vaiheessa asiakassuhteelle tulisi määritellä oma vastuhenkilö ja myyjäyrityksen henkilökunnalla tulee olla riittävä tietopohja tästä uudesta mahdollisesta asiakassuhteesta. Tästä huolimatta neuvotteluissa on molemmilta puolilta mukana vain yksittäiset henkilöt toistaiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139-140).

Toisessa, eli perusvaiheessa asiakassuhteen asiakkaan puolelta tulevat ostotapahtumat ovat sattunnaisia tai projektiluontoisia. Toisin sanoen asiakas on kiinnostunut vastapuolesta vain ostotapahtumien yhteydessä. Tässä vaiheessa tärkeänä kilpailuvalttina on hinta, koska asiakas asioi useimmiten myös kilpailijoiden kanssa ja tämän vuoksi asiakkuus voi siirtyä myös muualle. Perusvaiheen asiakassuhde on henkilötasolla hyvin pinnallinen, eikä siihen liity syvempää kontaktia yhteyksissä olevien henkilöiden kesken. Tilanteeseen kuuluu myös molemminpuolisten intressien pieni määrä, mutta kuitenkin mahdollisuus yhteisen toiminnan kasvulle on olemassa. Ei voida sanoa, että aina siirrytään tästä vaiheesta syvempään yhteistyöhön, vaan asiakas voi myös olla tyytymätön saamaansa palveluun vastuhenkilön osalta. Asiakkaalla voi olla myös eriäviä toiveita asiakassuhteen käytännön järjestelyissä myyjäyritykseen nähden ja toisaalta myyjäyritys voi olla vielä haluton kustomoimaan toimintaansa alkuvaiheen asiakassuhteen mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 140).

Kolmannessa vaiheessa, jota kutsutaan myös yhteistyövaiheeksi, ollaan jo korkeamman luottamuksen tilanteessa, mutta ei voida puhua vielä täydellisestä luottamuksesta osapuolten välillä, varsinkaan asiakkaan puolelta ei olla viedä erityisen luottavaisia. Tässä vaiheessa on kuitenkin jo tyypillistä se, että muutkin työntekijät kuin nimetyt vastuuhenkilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa ja merkittävä muutos alempiin vaiheisiin on se, että mukaan tulevat henkilökohtaiset suhteet yritysten työntekijöiden välillä. Tästä huolimatta vielääkään ei olla vain yhden toimittajan varassa, vaan ostoja tehdään myös muiden yritysten kautta. Asiakassuhteen syventyessä on toimintaan kiinnitetty enemmän huomiota ja siten useimmiten tähän vaiheeseen asti päästessä on tyytyväisyyttä havaittavissa asiakasyrityksellä. Siltikään ei olla vielä niin integroituneessa vaiheessa, että asiakassuhdetta ei voitaisi purkaa nopeastikin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 140-141).

Neljäntenä vaiheena tunnetaan tilanne, jossa ollaan jo keskinäisessä riippuvuudessa ja molempien osapuolien mielessä vallitsee ajatus asiakassuhteen tärkeydestä. Käytännössä myyjä on asiakkaalle tärkein, ellei parhaimmassa tapauksessa jopa ainoa yhteistyökumppani tietyllä osa-alueella. Kun tähän vaiheessa ollaan, on kyseessä jo todellisen luottamuksen vaihe, koska tiedonvaihto on säännöllistä ja toisaalta myöskään luottamuksellisen tiedon jakamista ei tarvitse karttaa. Osapuolilla on laajaa yhteistyötoimintaa, kuten erilaisia projekteja, innovointia ja yhdessä tehtävää ongelmanratkaisutoimintaa. Pelkistetysti voidaan sanoa yhteistyön olevan hedelmällistä ja voitollista kummallekin osapuolelle. Myyjäpuoli tekee panostuksia asiakassuhteeseen, sekä on valmis kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeita syvemmin. Tässä vaiheessa yhteistyö ja henkilökemiat ovat jo muodostuneet melkoisiksi kokonaisuuksiksi ja toimintaa voisi kuvailla tiimin sisäiseksi työskentelyksi. Osapuolilla on mahdollisuuksia tehdä laajoja suunnitelmia tulevaisuutta varten ja taloudellisesti järkevä toiminta luo hyvän pohjan kasvulle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 141).

Viides vaihe on yhteistyön huipentuma, eli kyseessä on jo integroitunut tila. Tässä vaiheessa yhteistyö on jo todella merkittävää ja puhutaan keskinäisestä riippuvuudesta. Koska integraatio on hyvin pitkällä, on asiakassuhteen lopettaminen tässä vaiheessa jo hyvin haasteellista ja sen lopettamisella olisi hyvin vakavia seurauksia. Luottamuksellisuuden taso on korkealla ja asiakas ei tee jatkuvaa tarkastelua vastapuolestaan. Osapuolet luottavat, että vastapuoli ei tee röyhkeää omaneduntavoittelua toisen osapuolen kustannuksella. Yhteistyössä korostuu arkaluontoisenkin tiedon jakaminen luottamuksella ja yhteistyössä voidaankin suunnitella strategisia valintoja tule-



vaisuutta ajatellen. Tiimityöskentelyssä kokoonpanossa on mukana työntekijöitä molemmista yrityksistä ja yritysten välinen raja on häilyvää. Yhteistyön ollessa syvä on kuitenkin hyvä muistaa, että tämä tilanne ei ole automaattisesti pysyvä, vaan myyjän on oltava mukava kilpailussa vastustajia vastaan ja pidettävä paikastaan kiinni. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 142).

Viimeinen vaihe on tietysti myyjän kannalta huonoin eli asiakassuhteen loppuminen. Tämä voi tapahtua missä tahansa edellä mainituista vaiheista. Syitä asiakassuhteen loppumiselle voi olla lukematon määrä. Syitä voi olla esimerkiksi muutokset henkilökunnassa, ongelmat laadun kanssa tai muu työn tai henkilökunnan osaamiseen ja ihmissuhteisiin liittyvä. Muita syitä voi olla myös luottamuspuola, muutokset yhteistyökuvioissa, tai asiakassuhteen taloudelliset seuraukset. Tyypillisesti ennen asiakassuhteen päättymistä tapahtuu jonkinlaista hiipumista, jos kyseessä ei ole äkillinen suhteen katkeaminen. Päättymisestä voi seurata lopullinen päätös, eikä asiakas enää ikinä pala myyjän kanssa yhteistyöhön tai sitten asiakas voi pysyä taustalla ja mahdollisesti myöhemmin palata asiakkaaksi. Asiakassuhteiden päättymisestä on syytä kerätä dataa ja ottaa opiksi, jotta hiipuvaa yhteistyötä voidaan tarkastella jatkossa ja miettiä mitä keinoja on pelastaa asiakassuhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 143).

Eri asiakasryhmille olisi järkevää tehdä jaottelu, jotta tiedetään parhaan mukaan, miten minkäkin asiakkaan kanssa on järkevää toimia. Esimerkiksi kaikista kannattavimmat asiakkaat ovat useimmiten järkevimpiä panostuskohteita ja niistä pyritään pitämään kiinni. Niihin voidaan myös tehdä panostuksia. Asiakassuhteet, joita voidaan kehittää vielä potentiaalin saamiseksi paremmin hyödynnetyksi. Useimmiten tällaisiin asiakassuhteisiin panostamalla pyritään lisäämään niiden suhteellista osuutta asiakkuuksista. Jotkut asiakkaat voivat myös olla ei-toivottuja ja niitä pyritään muuttamaan vähemmän prioriteetin ja panostuksien asiakkuuksiksi tai hankkiutumalla kokonaan niistä eroon kannattamattomina. (Bergström & Leppänen 2015, 435-436).

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelutapa, jolla on tarkoitus kerätä laadullista aineistoa tutkimusta varten. Tutkijan tavoitteena on selvittää haastattelun kohteilta tutkimuksen aiheeseen liittyvää tietoa. Nykyään haastattelu ei ole pelkkää jäykkää kysymysvastaus dialogia, vaan paremmin keskustelunomaista, mutta se ei ole välttämätöntä. Mitään universaalia säännöstöä ei teemahaastatteluihin ole, mutta aihealueet, joita käsitellään, tulee olla määriteltynä ja kysymykset muotoineen, sekä järjestyksineen tulisi olla kaikille samanlaiset, jotta saadaan tasapuolista tietoa vastausten osalta. (Eskola, Lähti, Vastamäki & Valli 2018, 27-31).

Teemahaastattelun kysymykset tulisi muodostaa teemojen mukaisesti, kunhan haastattelun toteuttava taho on tutustunut huolellisesti aihealueeseen. Myös haastateltavien tulee olla valittu sen mukaan, kuka on etukäteen ajateltuna parhaassa vastausluokassa aihealueen tietämystä ajatellen. Kuitenkin haastattelun tutkimuksen edetessä voi tulla eteen tilanne, että haastattelussa olevat teemat poikkeavat hieman siitä, mikä vaikuttaisi analysointivaiheessa tärkeimmältä. Teemahaastattelua ei tarvitse analysoida tietyllä tapaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 5.2 Toteutus

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua ja siihen valikoituneet kysymykset rakentuivat teoriapohjan ja tutkimuksessa selvitettävien asioiden mukaan. Kysymyksissä painotettiin mahdollisia muutoksia b2b-toiminnassa korona-aikana ja haastateltavien kokemuksia aiheesta. Keskiössä oli mm. mahdolliset muutokset asiakkaiden toiminnassa, henkilökunnan toiminnassa, asiakassuhteissa ja käytännöissä. Teemahaastattelun henki huomioiden haastateltaville annettiin luonnollisesti mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä kysymykseen liittyen ja tarkentavat keskustelunomaiset jatkokysymykset olivat myös mahdollisia. Haastattelukysymykset ovat liitteissä (liite 1).

Haastateltavina oli asiaan sopivassa eli b2b toiminnan ja tässä tapauksessa myyntityössä mukana olevia henkilöitä. Haastateltaville ei ollut määritelty tiettyä vähimmäismäärää aiheeseen liittyvää työkokemusta, mutta tutkittavan asian kannalta haastateltavan tuli olla työskennellyt koronakriisin aikana samassa työpaikassa. Myöskään mikään tietty työnimike ei ollut vaatimuksena, vaan

haastateltavilla oli erilaisia titteleitä. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta ja yhden haastattelun kesto vaihteli 20 minuutista reiluun puoleen tuntiin. Haastattelut äänitettiin haastateltavan suostumuksella ja litteroitiin jälkikäteen. Äänitteet poistettiin litteroinnin jälkeen sovitusti.

Teemahaastattelun analysoinnissa on käytetty realistista analysointitapaa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) esittävät sen olevan tapa purkaa aineistoa jäsenellen. Tuloksissa on käytetty aiheeseen sopivaa teemoittelua ja aineistosta saaduilla haastattelun lainauksia.

### 5.3 Haastateltavat

Taulukko 1. Haastateltavien taustatietoja.

Haastateltava	Titteli	B2B Työkokemus (vuosia)
H1	Aluemyyntipäällikkö	11
H2	B2B Sales agent	4
H3	Toimitusjohtaja	18
H4	B2B-Myyjä	5
H5	Myyntiedustaja	4
H6	Sales manager	9

## 6 Tutkimuksen tulokset

### 6.1 Asiakaskäytös ja tarpeet

Asiakkaiden käytöksessä on ollut havaittavissa alkuun poikkeavuuksia, mutta tyypillisesti vaikutukset ovat vähintään vaimentuneet. Alkuvaiheessa voidaan luonnehtia olleen paniikinomaista toimintaa ilmassa, koska asiakkaat välttivät fyysisiä kontakteja. Toisaalta useimmiten ajan kuluessa ja pandemian vaarallisuuden laantuessa tilanne on enemmän tai vähemmän palautunut ennalleen. 83,3% haastateltavista ilmoitti, että koronakriisin alkuvaiheessa asiakkaat olivat vältäneet kontakteja myyjärytymisen henkilökunnan kanssa, mutta yhtä moni ilmoitti tilanteen normalisoituneen ajan kanssa.

*No mun mielestä tänä aikana alkuun oli tosi isoa varovaisuutta, ja ihmiset ei yhtäkkiä olleet enää valmiita tulemaan paikan päälle tai ottamaan vastaan meidän myyntiedustajia fyysisesti entiseen malliin. Kuitenkin tässä ajan kuluessa on tilanne palannut entiselleen ja asiakaskäynnit rullaa entiseen malliin.*

Joillakin yrityksillä ei kuitenkaan ole ollut pahimpanakaan aikana suurempia muutoksia käytännöissä. Tähän vaikuttaa tietysti paljon toimintaympäristö, missä on tavallista työskennellä. Ulkoilmassa tapahtuva yhteydenpito oli vähemmän riskialtista myös akuutimpana korona-aikana. Perinteisesti hyvin toimineet käytännöt ovat säilyneet tällaisilla asiakkailla. Vain 16,7% haastateltavista ilmoitti toiminnan asiakkaiden kanssa jatkuneen normaalisti läpi koko koronakriisin.

*Oikeastaan meillä ei ollut isoja vaikutuksia käytännön hommaan kun oikeastaan asiakkaat on iso osa rakennus-alalta niin toimitetaan tavaraa suoraan työmaalle niin siinä pysyy pitää tietysti vähän isompaa etäisyyttä kaveriin. Samalla sitten voi puhua mitä tavaraa tarvii lisää ja oikeastaan puhelimesta on paljon hoidettu tai sähköpostilla ennenkin ettei sieltä kukaan oo toimistolle tullu tilailemaan ainakaan vanhoista asiakkaista.*

Yhtenä kokemuksena tulee ilmi tapaukset, missä asiakkaat ovat olleet toimialoilla, jotka ovat olleet erityisen herkkiä koronasuluille. Jos asiakkaan liiketoiminta on estynyt kokonaan tai osittain, on seurauksia tullut myös myyjän liiketoiminnalle. Asiakasyritykset ovat voineet joutua lopettamaan toimintansa tai leikkaamaan ostojaan rajulla kädellä. Tällainen tilanne on tietysti omiaan luomaan haasteita myös myyjäpuolelle. 100% haastatteluun osallistuneista ilmoitti koronakriisin vaikuttaneen asiakasyritystensä taloudelliseen tilanteeseen ja 50% kertoi myös yksittäisten asiakkaiden konkurssista.

*Meidän asiakkaamme kärsivät merkittävästi koronasuluista tämän kriisin alkuvaiheessa. Kuulimme hyvin huolestuneina tietoja heidän liiketoimintansa estymisestä. Asiakasyrityksestä riippuen seurauksena oli joko tilauskannan merkittävä alentuminen tai asiakasyrityksen konkurssi. Kriisissä saatoimme menettää jopa merkittävän asiakkaan heidän konkurssissaan. Usea kriisistä selvinnyt yritysikin alensi tilauskantaansa isolla prosentilla ja tilanne ei useimmilla asiakkailla ole palautunut vieläkään alkuperäiselle tasolle.*

Epävarmuus on myös aiheuttanut muutoksia asiakkaiden tarpeissa. Asiakkaiden puolelta toivotaan enemmän joustavuutta niin toimituksissa, kuin maksuajoissa. Toisaalta myös yritysten huoltovarmuus on myös keskiössä. Taloudessa on muodostunut pullonkauloja joillekin toimitusketjuille ja siksi toimitusten luotettavuus on arvokasta. 83,3% haastatteluun osallistuneista ilmoitti asiakkaidensa toivoneen pidempää maksuaikaa tilauksilleen ja vain 16,7% haastateltavista kertoi tavallista nopeampien toimitusten tarpeesta.

*Vois sanoa, että asiakkaalle on tärkeempää vaikeina aikoina saada maksuaikaa ja tilauksia tehdä tilanteen mukaan että miten oma touhu vaikuttaa toimivan. Jotkut asiakkaat myös ovat huolissaan tietujen tuotteiden saamisesta, koska maahantuojat eivät ole saaneet tavaraa valmistajilta. On ollut pulaa erilaisista laitteista, koska tuotannossa on ollut ongelmia tuotantomaissa. Tietysti sitten jos me saadaan erä itselle niin se on haluttua.*

## 6.2 Henkilökunta

Henkilökunnan ajankäytössä on tapahtunut muutoksia, sillä nyt ollaan aiempaa enemmän näyttöpäätteen äärellä, sillä isompi osa myyntitapahtumista tapahtuu etäyhteydellä. Myös toissijaisia töitä, joita on normaalisti jäänyt tekemättä, on voitu suorittaa pois, koska liiketoiminnassa on ollut hiljaisempia jaksoja. Jokainen haastateltava kertoi tietokoneen ääressä vietettävän ajan lisääntyneen.

*Meidän myyjät on meillä tehnyt kauppaa melkein kokonaan etänä vaikeimman ajan. Itse olen tehnyt vähän kasvokkain kauppaa, mutta trendi on ollut tämä aika tasaisesti koronan alusta. Sitten on kaiken maailman rästihommia tehty millä nyt ei kiirettä oo muuten ollut, mutta kun oli välillä hiljaisempaa niin tuli sitten tehtyä niitäkin.*

Osalla henkilökuntaa on voinut olla haasteita totuttautua uusiin toimintatapoihin ja varsinkin etäyhteydellä tapahtuvaan yhteydenpitoon ja kaupankäyntiin. Teamsin avulla tapahtunut kaupankäynti ei ole ollut niin tuottavaa perinteisempään toimintatapaan tottuneille myyjille. He ovat olleet tottuneempia kasvokkain tapahtuvaan kaupankäyntiin ja sen lainalaisuuksiin. 50% vastanneista kertoi, että heidän työkavereillaan, tai heillä itsellään on ollut haasteita totuttautua uusien toimintatapojen käyttöönottoon.

*Minulla ei ole ollut ongelmia teams-kokouksiin liittyen, mutta on pari vähän kokenempaa työntekijää, jotka on olleet aivan ässiä kasvokkain tapahtuvassa kaupankäynnissä, mutta etäyhteydellä ei ole ihan samaan malliin sujunut heillä. Tietenkään ei voi tietää varmaksi johtuuko muutos tästä etäyhteydestä vai onko syynä makrotalouden asiat, mutta vaatii se kaupankäynti etänä hieman erilaista otetta.*

### **6.3 Myyntiprosessit**

Myyntiprosessit eivät haastateltavien mukaan ole muuttuneet niillä, joilla on ollut etäyhteydellä tapahtuvaa työskentelyä jo ennestään. Niillä, jotka ovat käyttäneet erilaista myyntiprosessia on ollut eroavaisuuksia siltä osin. Myyntiprosessi itse prosessina ei ole muuttunut haastateltavien mukaan. Kaikki vastanneet ilmoittivat, että myyntiprosessin perusidea ei ole muuttunut koronakriisin aikana.

*Itse myyntiprosessissa en koe, että olisi tapahtunut juurikaan muutoksia. Meidän käytösämme on ollut jo vuosia etätapaamiset yhteistyökumppaniemme kanssa. Toiminta on hieman tehokkaampaa etänä ajallisesti ja kustannusten osalta.*

Asiasta on kuitenkin keskusteltu joissakin tapauksissa siltä kannalta, että onko nyt tapahtunut sellaisia muutoksia, että yrityksen toimintatavat laajemmin myyntiprosessi mukaan lukien vaatisi isompaa remonttia. Isompiin muutoksiin ei kuitenkaan ainakaan vielä ole koettu tarvetta, mutta asiaa pidetään pöydällä. 50% haastateltavien yrityksistä on käsitellyt muutostarpeita sisäisissä kokouksissaan.

*No siitä on ollu puhetta ja keskusteltu paljon tarviiko tehdä muutoksia myyntiprosesseihin ja muutenki toimintaan, mutta tultiin siihen tulokseen ettei lähetä vielä hätäilemään ja seurataan tilannetta pidemmälle. Pitemmällä aikavälillä varmaan jotain muutoksia tullaan tekemään.*

## 6.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden hoitaminen teamsin tai muiden vastaavien sovellusten avulla on lisääntynyt paljon. Varsinkin jos yrityksessä on ollut tapana aiemmin käyttää etäyhteyksiä niin niiden käyttöä on ollut luontevaa lisätä. Toisaalta jos tällaista käytäntöä ei ole ollut aiemmin niin sellaisessakin tapauksessa on etäyhteyksien käyttöä lisätty. Poikkeuksena voidaan mainita, että jos toimialan asiakkaat eivät ole omien käytäntöjensä vuoksi halukkaita etäyhteyksiin, on myös perinteisemmät toimintatavat olleet mahdollisia. 83,3% vastanneista kertoi teamsin käytön yleistyneen yrityksensä.

*No tuota kyllä meillä paljon tapahtuu nykyään teamsin kautta ja joillakin voi olla muitakin ohjelmia. Eli ennenkin käytettiin etäyhteyksiä jonkun verran mutta määrä on nyt ihan räjähtänyt voisi sanoa. On se helppoa ja käytännöllistä nyt kun on siihen tottunut.*

Uusiasiakashankinnassa on kasvokkain tapahtuvat toimet jääneet käytännössä haastateltavien osalta pois. Panostukset ovat menneet useimmiten digitaaliseen markkinointiin tai huolellisen taustaselvityksen jälkeen suorina yhteydenottoina ja siitä eteenpäin useimmiten etätapaamisina. Sinänsä prosessi on ennallaan, vain yhteydenpitotekniikat ovat muuttuneet.

*No perus uusiasiakashankinta ei enää ole tapahtunut ainakaan kasvokkain erilaisissa tapahtumissa tai tapaamisissa vaan netissä mainostetaan paljon ja hankitaan niitä prospekteja. Sitten siitä perus etäpalaverit pidemmälle edenneissä ja tarjoukset jne ei siinä mitään muuten oikeen eroa.*

Tapahtumat olivat haastateltavien mukaan heillä pitkään poissa kokonaan, mutta sittemmin niitäkin on vanhaan mallin palannut repertuaariin. Syy tähän oli yksinkertainen, koska heillä ei ollut halua toimia edes epähuomiossa terveysviranomaisten ohjeiden vastaisesti. Myöhemmin määräysten höllentyessä tapahtumat olivat jälleen mahdollisia. Jos tapahtumia ei ollut aiemminkaan, ei niitä ole tullut uutena asiana. Vain 33% haastateltavista ilmoitti työnantajansa järjestävän tapahtumia asiakkaille tänä päivänä.

*Yrityksellämme on ollut tapana järjestää asiakkaille eräänlainen asiakaspäivä, jolloin on tarjolla ja ohjelmaa. Toinen tapahtumamalli on bisneslähtöisempi ja siinä on tarkoituksena hankkia lisämyyntiä. Kumpikaan tapahtumamalli ei ollut käytössä koronakriisin alkuvaiheessa, eikä niin pitkään kuin terveysviranomaisien säädökset sen estivät tai oli riskinä rikkoa niitä vahingossa. Olemme palanneet vanhoihin tapahtumakäytäntöihin tilanteen helpottuessa.*

Henkilökunnan ja asiakkaiden välisten henkilösuhteiden muodostumisessa on ollut poikkeavuuksia aiempaan nähden. Ruudun välityksellä ei saa samanlaista kontaktia vastapuoleen, mutta jos tapahtumia on järjestetty, on silloin voinut tutustua paremmin. Kuitenkin kasvokkain tapahtuvaa keskustelua on vähemmän. Varsinkin uusien ihmissuhteiden muodostuminen on haasteellisempaa. 0% vastanneista kertoi muodostaneensa uusia henkilösuhteita liiketoimintaan liittyen.

*Etänä kun paljon tehdään niin ei siinä ihan samaa fiilistä ole sillä tavalla ihmissuhteen kannalta. Tapahtumia ei ole niin paljon ollut, joten ne tapaamiset fyysisesti on harvemmassa. Ennen oli paljon hyviä tuttuja asiakkaissa ja on vieläkin, mutta uusia tuttuja ei tahdo samalla tavalla saada. Tietysti kauppaa tehdään, mutta siihen se jää.*

Mitä pidemmällä asiakassuhde on, sen mutkattomampaa poikkeaviin käytäntöihin siirtyminen on ollut. Kaikista syvimmän yhteistyön vaiheessa olevat yritykset voivat yhdessä sopia spesifeistäkin toimintatavoista. Toisaalta uusien asiakkaiden kanssa voi alkuun olla ongelmia, miten saadaan molempien osapuolien käytännöt yhteiseen suuntaan. Vanhat asiakkaat saavat kiitosta haastateltavilta.

*No kaikista vanhimpien ja parhaiden asiakkaiden kanssa meillä on ollu niin paljon yhteistyötä ja meillä on toiminta niin integroitunutta, ettei ole mitään ongelmaa yhdessä suunnitella asioita. Uudempien asiakkaiden kanssa vaan tuppaa olemaan hieman mietittävää, kuinka toimitaan.*



## 6.5 Muutokset käytännöissä

Asiakkaat ovat suhtautuneet suhteellisen positiivisesti kaikkiin muutoksiin yhteydenpidossa ja järjestelyissä. Vaihtelua on kuitenkin paljon asiakaskohtaisesti, eikä voida yleistää. Moni asiakas on kuitenkin myös vaihtanut samansuuntaiseen yhteydenpitoon omassakin toiminnassaan ja kehunut käytäntöjä tehokkaiksi varsinkin etäyhteyksien osalta. 83,3% haastateltavista ilmoitti, että asiakkaat ovat olleet lopulta tyytyväisiä etäyhteyksiin.

*Meillä on asiakkaat enimmäkseen kehuneet etäyhteydellä toimimiseen. Ovat kuulemma itekin siirtyneet muussakin toiminnassa etäyhteyksiin. On kyllä semmosiakin jääräpäitä, jotka eivät pidä teams-kokouksista. Pitäisi vaan perinteisellä mallilla toimia niiden mielestä.*

Tärkein muutos käytännöissä on juurikin valtaosan yhteydenpidosta tapahtuminen etänä. Siitä onkin saatu merkittäviä hyötyjä niin taloudellisesti, kuin tehostamisen kannalta. Etäyhteyksien yleistymisen vuoksi on mahdollista suorittaa ulkomaalaisten toimijoiden kanssa palaverit kotoa tai toimistolta, ja matkakulut säästyvät niin tällaisissa pitkän matkan tapauksissa kuin myös työmatkoissa, sillä työtehtävästä riippuen henkilökunnalla on myös mahdollisuus etätöihin. Kaikki haastateltavat kertoivat, että etäyhteydet ovat tehostaneet toimintaa taloudellisesti vähintään jonkin verran.

*Toimintaamme on saatu tehostettua taloudellisesti matkakuluja karsimalla. Etäkokoukset- ja palaverit ovat arkipäivää ja varsinkin ulkomaille tapahtuva toiminta on huomattavasti edullisempaa ja järkevämpää etänä. Henkilökunnallamme on myös mahdollisuus työskennellä etänä, jos työnkuva sen mahdollistaa. Tästä on tullut henkilökunnalta positiivista palautetta.*

Vakituisesti käytännöksi on haluttu ottaa digitaalisten innovaatioiden tarkempi seuraaminen ja käyttöönotto jo aiemmassa vaiheessa, jos siitä on hyötyä. Tähän on tukevana kokemuksena ollut nopea muutos käytettävissä oleviin sovelluksiin ja halu pysyä kehityksessä mukana. Kaikki haastateltavat totesivat lähtötasosta riippumatta, että he haluavat seurata teknistä kehitystä entistä paremmin.

*Yrityksellämme on ollut ehdottoman positiivisia kokemuksia etäyhteyksien nopeasta yleistymisestä ja haluamme olla jatkossakin mukana ajan hengessä kaikessa toiminnassa, joka on hyödyksi yrityksellemme niin taloudellisessa, kuin käytännössä. Kilpailu on kovaa ja haluamme olla kehityksen kärjessä.*

## **7 Pohdinta ja johtopäätökset**

Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä tavoitteisiin päästiin. Toisaalta mitään maata mullistavaa uutta toimintatapaa ei löytynyt, mutta tutkimustulos otetaan sellaisena kuin se on. Merkittävimpänä muutoksena voidaan todeta etäyhteyksien yleistyminen ja niiden vaikutukset toimintaan laajemmin. Etäyhteydet ovat tuoneet toimintaan tietynlaista joustavuutta ja taloudellista tehokkuutta. Työntekijöitä voisi esimerkiksi hajauttaa eri paikkakunnille väliaikaisesti etätöihin, jos heillä on esimerkiksi kotipaikka tai muu majoitusmahdollisuus. Sieltä he voisivat sitten tarvittaessa tehdä myös fyysisiä käyntejä paikallisille asiakkaille. Pitkän matkan liikkumiset, lähinnä ulkomaille ovat tietysti oma lukunsa. Valtaosalla haastateltavista ei ollut liiketoimintaa ulkomaille merkittävässä määrin, mutta varsinkin lennoilla tapahtuneet bisnestapaamiset ovat merkittävä kustannusten kohde ja etänä suoritettavat tapaamiset ovat merkittävä säästökohde.

Taloudellisen aspektina voidaan myös mainita asiakkaiden varovaisuus tilauksiensa kanssa. Kun toimintaympäristö on muuttunut epävarmemmaksi, täytyy monen yrityksen siirtyä eräänlaiseen horrokseen. Investointeja ei uskalleta tehdä, koska tulevaisuus on utuinen. Vaikka tautitilanne on muuttunut vähemmän merkitykselliseksi, on tulevaisuus makrotalouden ja asiakkaiden kulutustotumusten osalta mysteeri. Siitä, onko koronakriisi makrotalouden tilanteeseen merkittävä syyllinen, on toinen keskustelu.

Koko koronakriisi on ollut tavallaan aikaikkuna, jonka aikana yritykset voivat tarkastella toimintaansa uudessa valossa ja pohtia muutoksia. Tällaiset poikkeukselliset tilanteet ovat eräänlainen epäjatkuvuuskohta, jonka jälkeen voidaan olla toisenlaisessa toimintaympäristössä. Voimme jo huomata asiakkaiden sopeutuneen etänä tapahtuvaan yhteydenpitoon ja digitaaliseen asiakkuuteen. Perinteiselläkin kaupankäynnillä on yhä oma paikkansa, mutta sen taitajat ja sitä kaipaavat asiakkaat käyvät pienemmäksi joukoksi kuin aiemmin. Kuitenkaan tämäkin muutos huomioiden, ei myyntiprosessi rakenteena ole tuntunut muuttuneen juurikaan. Yrityskohtaisia eroavaisuuksia toki

löytyy, mutta polku tutustumisesta ostoon asti kulkee suunnilleen samanlaista polkua kuin aiem-  
minkin, toki työvälineet sen ympärillä ovat osittain muuttuneet.

Yksi haaste on asiakkaiden muuttuminen etäisemmäksi. Kun vastapuoli on ruudun toisella puo-  
lella, ei ihan samanlaista kontaktia ole mahdollista saada. Valtaosa kohtaamisista tulee yritysten  
järjestämässä tapahtumissa. Kun henkilökunta vastapuolen työntekijöiden kanssa vähemmän teke-  
misissä, ei entisajan ”asiakaskavereita”, jotka voivat kestää vuosikymmeniäkin, enää tule samaan  
malliin. Tällainen tilanne voi toisaalta tiivistää vanhojen asiakkuuksien yhteenkuuluvuutta, kun uu-  
sia syvempiä kontakteja on haastavampi saada. Samaan hengenvetoon on kuitenkin todettava,  
että digitaalinen ympäristö antaa myös mahdollisuuden löytää myös entistä helpommin kilpailijoi-  
den pariin.

Koska kaikki haastateltavat, jopa ne, jotka eivät olleet ottaneet etäyhteyksiä vielä laajamittaiseen  
käyttöön, halusivat seurata teknistä ja digitaalista kehitystä jatkossakin, voidaan pitää uskotta-  
vana, että kehitys ei pysähdy tähän vaan jatkuu myös tulevaisuudessakin. Ihmisten ja yritysten vä-  
linen yhteydenpito tulee varmasti vielä mullistumaan tavoilla, joita emme vielä osaa kuvitella. Ny-  
kyinenkin etäyhteys esimerkiksi teamsin tai zoomin avulla tuntuu nyt luonteelta, mutta moniko  
osasi ajatella sen olevan arkipäivää esimerkiksi 10 vuotta sitten. Ainakin omassa kokemuksessani  
ne olivat silloin epäluotettavia ja epäkäytännöllisiä. Ajat on kuitenkin muuttuneet. Yritysten haa-  
liessa kehitystä itselleen, on muistettava myös asiakkaan näkökulma. Asiakas on kuitenkin keski-  
össä, joten hän päättää lopulta, kuinka pitkälle ja kuinka nopeasti kehitys menee. Jos asiakas ei ole  
valmis muutoksiin, se jarruttaa tai estää vaikkapa jonkun uuden käytännön yleistymisen.

Oikeastaan niin kauan kuin talouskasvu on vaatimus yhteiskunnan kehittymiselle, on teknologinen  
kehitys välttämätöntä. Etäyhteydet ovat yksi esimerkki toiminnan tehostamisesta, mutta jotta  
sama asia tai palvelu voidaan tuottaa pienemmillä resursseilla, tulee teknologian kehittyä. Ky-  
seessä ei ollut ensimmäinen pandemia, eikä tuskin viimeinenkään. Ihmiskunta niin paikallisesti  
täällä meillä, kuin muuallakin on sopeutunut toimimaan myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Ihmis-  
kunnalla on nyt tietoa, mitkä yhteiskunnan ja yritysmaailman osiot ovat haavoittuvaisia ja miten  
niitä voidaan suojata. Sopeutuminen onkin yksi ihmisten parhaista kyvyistä.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Donelson, D. 2000. Creative Selling: Boost Your B2B Sales. Irvine: Entrepreneur Media Inc.

Eskola, J., Lätti, J., Vastamäki, J. & Valli, R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

France, C. 2013. Marketing strategy for small- to medium-sized manufacturers a practical guide for generating growth, profit, and sales. New York: Business Expert Press.

Gillin, P & Schwartzman, E. 2011. Social marketing to the business customer listen to your B2B market, generate major account leads, and build client relationships. Hoboken: John Wiley & Sons.

Ginty, M., Vaccarello, L. & Leake, W. 2012. Complete B2B Online Marketing. Hoboken: John Wiley & Sons.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi: miten yritys onnistuu digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro OY.

Pääkkönen, L. 2017. Social Selling : henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. Helsinki: Noblea.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun perusrunko

Onko asiakkaiden toimintatavoissa tai tarpeissa tapahtunut muutoksia?

Onko asiakkaiden tarpeet samanlaisia kuin aiemmin?

Onko asiakkaiden ostopäätöksessä jokin asia merkittävämmässä roolissa kuin aiemmin?

Priorisoidaanko työaikaan toisella tapaa verrattuna aiempaan?

Vaaditaanko henkilökunnalta uudenlaisia ominaisuuksia?

Onko myyntiprosesseissa tapahtunut muutoksia?

Onko asiakkaiden kanssa tapahtuvassa yhteydenpidossa tapahtunut muutoksia? Fyysinen, etänä jne.?

Onko uusasiakashankinnassa tapahtunut muutoksia?

Onko asiakkaille suunnatuissa tapahtumissa muutoksia?

Onko henkilökunnan ja asiakkaiden henkilösuhteiden muodostuminen samanlaista kuin aiemmin?

Onko eri kehitysvaiheella olevien asiakkuuksien (perusvaihe, yhteistyö, keskinäinen riippuvuus jne) tapahtunut muutoksia?

Miten asiakkaat suhtautuvat mahdollisiin muutoksiin?

Onko jokin asia paremmin kuin ennen koronaa?

Onko jokin uusi toimintatapa tarkoitus vakiinnuttaa jatkossa?