



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

GALLERIAN JA TAITEILIJAN VÄLISEN SUHTEEN RAKENTUMINEN

Taidegalleria asiantuntijapalvelun tarjoajana

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija
Eeva Wuori 12873

Ohjaajat
KTT Rami Olkkonen
KTT Hannu Makkonen

3.10.2010
Helsinki

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen.....	5
1.2	Lyhyt katsaus taiteilijan ja gallerian väliseen suhteeseen	9
1.3	Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rakenne	10
2	ASiantuntijapalvelujen markkinoinnista SUHDEMARKKINOINTIIN	12
2.1	Asiantuntijapalvelujen määrittely.....	12
2.1.1	Asiantuntijapalveluita määrittävät tekijät.....	12
2.1.2	Asiakassuhteet asiantuntijapalveluiden markkinoilla	14
2.1.3	Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset.....	15
2.2	Asiantuntijapalveluiden markkinointi	16
2.3	Suhdemarkkinointi asiantuntijapalveluiden markkinoinnin strategiana	18
2.3.1	Milloin suhdemarkkinointi on potentiaalinen strategia?	18
2.3.2	Mitä suhdemarkkinointi on?.....	19
3	ASIAKASSUHTEEN KEHITTYMINEN.....	21
3.1	Näkökulmia suhteen kehittämiseen.....	21
3.1.1	Suhteen kehittämisen mallit.....	21
3.1.2	Suhteen kehittämisen mukailtu prosessimalli yksinkertaistettuna...22	
3.2	Suhteen muodostumisen edellytykset.....	24
3.3	Suhteen sidokset	26
3.3.1	Vetovoima	27
3.3.2	Luottamus.....	27
3.3.3	Sitoutuminen	29
3.4	Interaktioprosessit ja -tyylit.....	30
3.5	Suhteen infrastruktuuri	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	35
4.1.1	Kvalitatiivinen tutkimusote	35
4.1.2	Teemahaastattelu.....	37
4.2	Haastattelujen toteutus.....	38
4.3	Aineiston analysointi	39
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	41
4.4.1	Reliabiliteetti	41
4.4.2	Validiteetti.....	42

4.4.3	Yleistettävyys	43
5	TAIDEGALLERIAN TAITEILIJALLE TARJOAMAN ASIAANTUNTIJAPALVELUN LUONNE	44
5.1	Galleriapalvelun määrittely	44
5.2	Näkökulmia gallerian ja taiteilijan väliseen suhteeseen	46
5.3	Galleriapalvelun markkinointi	48
6	TAIDEGALLERIAN JA TAITEILIJAN VÄLISEN ASIAKASSUHTEEN KEHITTYMINEN	52
6.1	Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen syntyminen	52
6.2	Gallerian ja taiteilijan väliset suhdesidokset	54
6.2.1	Luottamus	54
6.2.2	Vetovoima	56
6.2.3	Sitoutuminen	57
6.3	Gallerian ja taiteilijan välinen vuorovaikutus	60
6.4	Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen infrastruktuuri	61
6.5	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	64
7	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	
LIITE 1	HAASTATTELURUNKO	74
LIITE 2	TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET GALLERIAT	76

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimuksen ongelmakenttä.....	7
Kuvio 2	Asiantuntijapalvelut (mukaillen Sipilä 1992, 15).....	16
Kuvio 3	Yksinkertaistettu suhteen kehittymisen prosessimalli (mukaillen Halinen 1994, 322)	24
Kuvio 4	Suhdesidosten kehittyminen (Halinen 1994, 301).....	30
Kuvio 5	Gallerian maineen muodostuminen	50
Kuvio 6	Gallerian ja taiteilijan välisten suhdesidosten dynamiikka.....	59
Kuvio 7	Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen tekijät.....	65

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Tutkimuksen avainkäsitteet	8
------------	----------------------------------	---

1 JOHDANTO

Kuvataiteella ja markkinoinnilla on nykyään enenevässä määrin yhtymäkohtia – markkinointi onkin viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana huomattu oleelliseksi osaksi taiteilijoiden tulotason nostamista (Leinonen 2004, 45). Taiteilijoiden tuotannon markkinoinnissa merkittävässä asemassa ovat puolestaan galleriat, joiden toimintaan lukeutuu tärkeänä osana paitsi näyttelyiden tarjoaminen, myös teosten myynti loppuasiakkaalle. (Caves 2003, 75–76.) Suomessa yksityinen galleriakenttä kattaa kuvataiteilijoiden näyttelytarpeesta jopa 85 % (galleriat.net 2010).

Tämän tutkielman keskiössä ovat taidegallerian taiteilijalle tarjoamat palvelut sekä kyseiseen yhteistyösuhteeseen liittyvät tekijät, joita tarkastellaan nyt lyhyesti. Mitä galleriatoiminta on? Minkälainen gallerian ja taiteilijan välisen suhde on luonteeltaan? Entä minkä viitekehyksen pohjalta taidegallerian ja taiteilijan välisen suhteen kehitystä olisi perusteltua tarkastella?

1.1 Johdatus aiheeseen

Galleriat ry määrittelee taidegallerian pysyvässä osoitteessa ympäri vuoden toimivaksi yleisölle ilmaiseksi näyttelypaikaksi, joka esittelee taiteilijan kanssa yhteistyössä yleisölle nykyaikaisia taideteoksia. Gallerioilla on siten merkittävä yhteiskunnallinen rooli taidetietoisuuden herättäjänä ja kasvattajana. Galleriatoimintaa leimaa gallerian ja taiteilijan välinen pitkäkestoinen tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus: onhan galleria taiteilijalle välttämätön esiintymisfoorumi ja keino tulla tunnetuksi taiteen kentällä. (galleriat.net 2010.)

Jyrämän (1995, 58–61) mukaan galleriatoiminta ei merkittävästi vaihtelee maittain: sekä galleriatilat että ilmapiiri ovat yllättävän samankaltaiset. Lähes joka maassa on myös havaittavissa eräänlainen gallerioiden hierarkia, jonka mukaan galleriat voidaan jakaa eliitti-, laatu- ja muihin gallerioihin. Suomen taidemarkkinoilla pätevät samat piirteet, mutta markkinamme katsotaan varsin pieniksi. Koska merkittäviä toimijoita on määrällisesti vähän, ovat Suomen taidemarkkinat myös jossain määrin kehittymättömämmät kuin esimerkiksi suuressa osassa Länsi-Eurooppaa.

Parhaat galleriat toimivat taiteilijoille portinvartijoina: laatugalleriat viestivät ostajalle ja yleisölle, mikä on hyvää taidetta ja saadessaan mahdollisuuden pitää näyttelyn arvostetussa galleriassa voi taiteilija kasvattaa arvoaan markkinoilla (Jyrämä 1999, 165). Tässä tutkielmassa tarkastellaan edellisen määrittelyn mukaan laadukkaiksi katsottuja kaupallisia gallerioita Suomessa.

Kuvataidetta puolestaan voi kuvata tuotteena – ylellisyshyödykkeenä, johon kuluttaja sijoittaa vasta kun hänen perustarpeensa ovat tyydytetyt (Laitinen-Laiho 2003, 58). Jotta galleristi kykenee myymään taiteilijan teokset, ovat edellytyksenä hyvät suhteet paitsi taiteilijaan myös tiedotusvälineisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin, sekä luja asiantuntemus markkinoista. Erityisesti henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu kuvataiteen markkinoilla. (Caves 2003, 75–76; Heilbrun & Gray 2001, 169–171.)

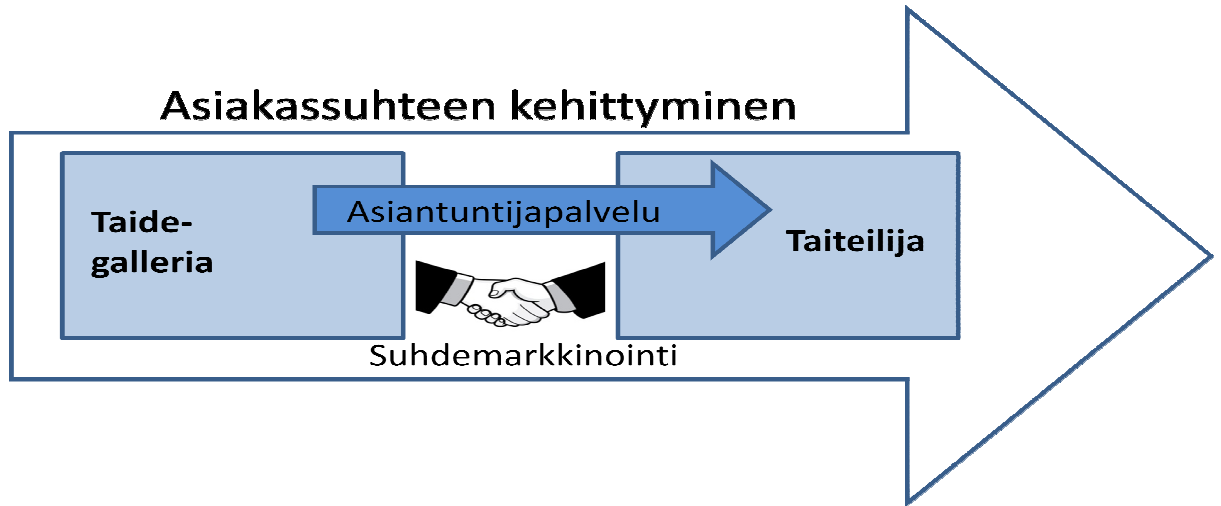
Tämän taustan pohjalta tutkielmassa tarkastellaan taidegallerian ja taiteilijan välistä asiakassuhdetta. Galleriatoiminnan kulmakivi on galleristin asiantuntemus, josta hyötyvät niin taiteilijat kuin ostajatkin. Galleristin oletetaan siis tarjoavan asiantuntijapalvelun paitsi ostavalle asiakkaalle myös taiteilijalle. *Taiteilija nähdään tässä tutkimuksessa siis gallerian asiakkaana.*

Asiantuntijapalveluille tyypillisiä ovat palvelun aineettomuus, tietointensiivisyys ja pitkäkestoiset asiakassuhteet sekä asiakkaan ongelman ratkaisu, jonka seurauksena voi syntyä hyvinkin konkreettinen lopputulos – gallerian tapauksessa valmis näyttely tai sen oikean ostajan löytäminen tietylle taideteokselle. (Sipilä 1992, 10-15; Lehtinen & Niinimäki 2005, 8-11). Vaikka asiantuntijapalveluissa on usein kyse osaamisen myymisestä, ei ole mahdotonta, että myös konkreettinen hyödyke vaihtaa omistajaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Galleristin voidaan katsoa myyvän taiteilijalle muun muassa myyntiosaamistaan, jolloin taiteilija hyötyy tämän asiantuntemuksesta samalla kun teos vaihtaa omistajaa.

Koska pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat asiantuntijapalveluissa erittäin tärkeässä roolissa ja koska galleriatoimintaa leimaavat niin ikään pitkäkestoiset suhteet taiteilija-asiakkaisiin, on perusteltua tarkastella gallerian ja taiteilijan välistä asiantuntija-asiakassuhdetta asiantuntijapalveluiden lisäksi myös suhdemarkkinoinnin teorian valossa. Suhdemarkkinointia on tutkittu erityisesti *kahdenvälisen liikesuhteen rakentumisen ja kehityksen lähtökohdasta*, joka tässäkin tutkimuksessa on tarkastelun kohteena (Tuominen 1999, 271). Kuten todettu, taidealalla galleristilla eli myyjällä on kahdenvälisiä suhteita sekä taiteilijoihin että muihin tärkeisiin sidosryhmiin, kuten tiedotusvälineisiin, rahoittajiin, taidekoulutuksen ammattilaisiin ja opiskelijoihin. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan vain galleristin ja taiteilijan välistä asiakassuhdetta *galleristin näkökulmasta*.

Seuraavan sivun kuviossa tarkastellaan lähemmin tämän tutkimuksen ongelmakenttää sekä viitekehystä. Kuviossa havainnollistetaan kädenpuristuksella suhdemarkkinointia, jossa vuorovaikutuksen ja vaihdannan katsotaan tapahtuvan läheisissä liikesuhteissa, joissa molemmat suhteen osapuolet ovat aktiivisia toimijoita. (Halinen 1994, 13). Liikesuhteessa tapahtuvia toimia ei tarkastella yksittäisten transaktioiden perusteella vaan suhdenäkökulmasta, jossa kutakin tapahtumaa peilataan

koko suhteen kautta (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 11). Kuviosta ilmenee myös taidegallerian taiteilijalle tarjoama asiantuntijapalvelu.



Kuvio 1 Tutkimuksen ongelmakenttä

Suuri kuviota ympäröivä nuoli puolestaan havainnollistaa gallerian ja taiteilijan välisen asiakassuhteen kehitystä, mikä tässä tutkielmassa on kokonaisuus, jonka sisällä asiantuntijapalvelu sekä suhdemarkkinointi tapahtuvat. Koska suhteet ovat yksilöllisiä, eivätkä kehity suoraviivaisesti eteenpäin, ei suuri nuoli havainnollista suhteen kehittymisen suuntaa, vaan pikemminkin eteenpäin rientävää aikaa, jonka sisällä suhde voi kehittyä suuntaan tai toiseen.

Jotta suhde voi säilyä ja kehittyä, tulee sen tuottaa arvoa molemmille osapuolille sekä perustua luottamukseen. Erityisesti suhteen sidoksilla, vetovoimalla, luottamuksella ja sitoutumisella, on tärkeä tehtävä suhteen syntymisen, säilymisen ja kehittymisen kannalta. (Halinen 1997, 240–241.) Galleristi ja taiteilija luovatkin arvoa toisilleen ja hyötyvät toisistaan. Taiteilija saa näkyvyyttä töilleen, hänen tunnettuutensa voi parantua ja teosten myynti kasvaa. Gallerian menestys taas riippuu näyttelyiden tasosta, jolloin rahallisen hyödyn lisäksi myös gallerian maine ja uskottavuus voivat parantua hyvän näyttelyn myötä (Jyrämä 1999, 144-147.)

Asiantuntijapalveluille hyvin tyypillisesti galleristi myös räätälöi palvelunsa kullekin taiteilijalle sopivaksi, jolloin yksittäisen asiakkaan merkitys korostuu, kuten suhdemarkkinoinnissakin oletetaan (Löwendahl 2005, 22). Myös tämän vuoksi on perusteltua tutkia gallerian ja taiteilijan välisen suhteen elementtejä rinta rinnan sekä suhdemarkkinoinnin että asiantuntijapalveluiden markkinoinnin valossa.

Seuraavan sivun taulukkoon on tiivistetty tämän tutkimuksen avainkäsitteet määritelmineen.

Taulukko 1 Tutkimuksen avainkäsitteet

Käsite	Määrittely
Taide	Taide on taiteeksi tarkoitettua ja taidemaailman taiteeksi hyväksymää (Jyrämä 1995, 6). Tässä tutkielmassa myös gallerian välittämä tuote.
Galleria	Pysyvässä osoitteessa ympäri vuoden toimiva yleisölle ilmainen näyttelypaikka, joka esittelee taiteilijan kanssa yhteistyössä yleisölle nykytaidetta (galleriat.net 2010). Tässä tutkielmassa myös asiantuntijapalvelun tarjoaja.
Taiteilija	Taidetta yllä olevan määrittelyn mukaan luova henkilö. Tässä tutkielmassa gallerian asiakas.
Asiantuntijapalvelu	Räätälöity, monimutkainen, ohjeellinen palvelu, joka muodostuu kahden tai useamman henkilön välisessä vuorovaikutuksessa, jossa asiantuntijan erikoisosaaminen määrittää palvelun laadun (Åkerlund 2004, 30).
Suhdemarkkinointi	Markkinointia, joka nähdään suhteiden ja verkostojen valossa (Gummesson 1999, 1). Tarjoaa viitekehyksen suhteen kehittymisen malleille (ks. luku 3).

Taulukon on tarkoitus selventää myös tehtyjä rajauksia ja muistuttaa, että avainkäsitteet tulkitaan tässä tutkimuksessa yllä tehtyjen määritelmien mukaan, vaikka niille on useita tulkintoja.

1.2 Lyhyt katsaus taiteilijan ja gallerian väliseen suhteeseen

Gallerian ja taiteilijan välillä vallitseva molemmille osapuolille antava ja molempia tyydyttävä suhde voidaan nähdä galleriatoiminnan kulmakivenä. Taiteilijoiden kunnioitus ja hyväksyntä galleriaa kohtaan tuo gallerialle yhä uusia potentiaalisia taiteilija-asiakkaita, mikä osaltaan takaa toiminnan jatkumisen edellytykset. (Jyrämä 1993, 65.) On siis tyypillistä, että gallerian ja taiteilijan välillä on luja yhteistyö. Kyseessä on yleensä sanaton sopimus, joka jatkuu niin pitkään kuin molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Taiteilija hyötyy, kun galleria hoitaa tälle vieraat asiat, kuten markkinoinnin, asiakkaiden kohtaamisen ja teosten myynnin. Tällöin taiteilija säästää aikaa ja voi keskittyä työhönsä.

Galleristin työtä kuvataiteen markkinoijana helpottavat hyvät suhteet tiedotusvälineisiin sekä luja asiantuntemus markkinoista. Taiteilija puolestaan valmistele näyttelyn sovitulle ajankohdalle. (Caves 2003, 75–76; Heilbrun & Gray 2001, 169–171.) Galleriat eivät yleensä osta esittämiään taideteoksia, vaan nimenomaan välittävät niitä taiteilijan puolesta. Korvaukseksi taiteilija maksaa näyttelytilasta vuokraa ja myöntää galleristille myyntiprovision, joka on osa teoksen hinnasta. Sopimukset ovat tärkeä osa näyttelyyn liittyvistä käytännön asioista, kuten provisioista sovittaessa, sillä päätös pitää näyttely edellyttää molemmilta osapuolilta luottamusta toista kohtaan. (Jyrämä 1995, 58.)

Rinne (1998, 39) toteaa olevan tyypillistä, että gallerialla on taiteilijoista koostuva oma *tallinsa*, johon kuuluvien taiteilijoiden kanssa gallerialla on erityisen tiivis yhteistyö. Myös Jyrämän (1995, 59) mukaan kullakin gallerialla on omat taiteilijansa, joiden näyttelyitä järjestetään galleriassa toistuvasti ja joiden uraa pyritään muilla tavoin edistämään. Galleristien tallit ovat myös tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteina, mutta on huomioitava, että vaikka galleristilla ei olisikaan varsinaista taiteilijataalliaan, on silti yleistä, että noin 25-30 taiteilijan näyttelyitä järjestetään galleriassa toistuvasti muutaman vuoden välein (Jyrämä 1999, 134). Näin ollen on perusteltua tutkia gallerian suhdetta näihin taiteilijoihin pitkäaikaisen kahdenvälisen suhteen näkökulmasta, sillä on ilmeistä, että kaikilla gallerioilla on pitkäaikaisempia suhteita ainakin muutamiin taiteilijoihin.

Muun muassa nyt mainittuja asioita tullaan siis tarkastelemaan tässä tutkimuksessa lähemmin. Huomataan kuitenkin jo, että galleristin ja taiteilijan välisestä suhteesta on löydettävissä lukuisia moniulotteisiakin elementtejä, joiden lähempi tarkastelu auttaa ymmärtämään osapuolten välisen suhteen rakentumista.

1.3 Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rakenne

Gallerialiiketoimintaan ei aikaisemmassa tutkimuksessa Suomessa ole juurikaan perehdytty, eikä kovin tuoretta tutkimusta aiheesta ole löydettävissä. Jyrämä (1993, 1995, 1999) lienee yksi harvoista kyseiseen toimialaan perehtyneistä tutkijoista. Hän keskittyy lähinnä gallerialiiketoiminnan rakenteisiin ja käytäntöihin, kuten taidemarkkinoiden ominaisuuksiin niin taidegallerioiden kuin muidenkin toimijoiden kannalta. Gallerioiden asiakassuhteita ei sen sijaan ole aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu. Myös näkemys taiteilijasta gallerian asiakkaana on tuore ja vähän tutkittu samoin kuin näkemys galleriasta asiantuntijapalvelun tarjoajana. Taiteilija ymmärretään helposti gallerian yhteistyökumppanina, mutta on tärkeää huomata, että perinteisen yhteistyön ohella galleria tarjoaa taiteilijalle nykyään monenlaisia muita palveluita.

Halu tehdä tämänkaltainen tutkimus kumpuaa siis paitsi henkilökohtaisesta kiinnostuksestani kulttuurialoja kohtaan myös havaitusta aukosta jo olemassa olevassa tutkimuksessa. Gallerialiiketoiminta alana on itselleni tuttu – galleristin tyttärenä olen päässyt seuraamaan galleristin arkea läheltä jo useamman vuoden ajan ja myös useat taiteilijat ovat tulleet tutuiksi. Näin ollen galleristin ja taiteilijan välisen suhteen tarkastelu oli luonnollinen valinta tutkimukseni aiheeksi.

Tämän tutkielman tarkoitus on siis täyttää aiemmassa tutkimuksessa havaittu aukko ja selvittää, *miten taidegallerian ja taiteilijan välinen asiantuntija-asiakassuhde rakentuu*. Tutkielman tarkoitukseen pyritään vastaamaan tarkastelemalla seuraavia osaongelmia:

1. Minkälainen taidegallerian taiteilijalle tarjoama asiantuntijapalvelu on luonteeltaan?
2. Minkälaisia tekijöitä on havaittavissa taidegallerian ja taiteilijan välisen suhteen rakentumisessa?

Osaongelmia käsitellään niin teorian kannalta kuin johtopäätöksiä tehtäessäkin erillisissä luvuissaan. Luvussa 2 tarkastellaan asiantuntijapalveluita sekä niiden markkinointia teorian valossa. Luvussa 3 puolestaan siirrytään tarkastelemaan kahdenvälisen liikesuhteen kehitystä suhdemarkkinoinnin viitekehyksessä. Johtopäätökset esitetään luvuissa 5 ja 6, joissa vastataan esitettyihin osaongelmiin. Luku 5 tarkastelee siten gallerian taiteilijalle tarjoaman asiantuntijapalvelun luonnetta ja luku 6 osapuolten välisen suhteen rakentumista ja siihen liittyviä tekijöitä.

Kuten jo todettu, suoritettiin tutkimus gallerian näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti haastatteluina. Viittä helsinkiläistä galleriaa haastateltiin strukturoidusti teemahaastattelun avulla kysymyksin, jotka muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimukseen osallistui Galleria Ama, Galerie Anhava, Galleria Bronda, Gallery Kalhama & Piippo Contemporary sekä Korjaamo Galleria, jotka ovat

kaupallisia edustusgallerioita Suomessa. Tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimukseen osallistuneista gallerioista puolestaan annetaan kattavampi kuva metodologiaa käsittelevässä luvussa 4.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINNISTA SUHDEMARKKINOINTIIN

Johdannossa sivuttiin jo lyhyesti asiantuntijapalveluille ominaisia piirteitä. Muun muassa asiantuntijan ja asiakkaan välistä suhdetta ja vuorovaikutusta korostettiin erityisesti tämän tutkielman kannalta oleellisena näkökulmana. Jotta asiakassuhteista asiantuntijapalveluiden markkinoilla saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys, on mielekäästä pohtia seuraavia kysymyksiä hieman lähemmin. Mikä tekee palvelusta asiantuntijapalvelun? Miksi asiakassuhteet ja vuorovaikutus ovat tärkeitä erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinoilla? Miten asiantuntijapalveluita markkinoidaan?

Koska asiakassuhteet korostuvat asiantuntijapalveluista puhuttaessa, perehdytään lähemmin myös siihen, miksi suhdemarkkinointi olisi potentiaalinen strategia asiantuntijaorganisaatiolle.

2.1 Asiantuntijapalvelujen määrittely

2.1.1 Asiantuntijapalveluita määrittävät tekijät

Palvelut ovat aineettomia toimintoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun aineettomuuden takia, ne ovat vaikeasti arvioitavissa etukäteen. Palveluille on siten tyypillistä, että asiakas sitoutuu palveluntarjoajaan, jolloin myyjän persoonallisuus ja muut ominaisuudet ostopäätöstä tehtäessä korostuvat. Myös tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus luo asiakkaan ja palveluntarjoajan välille vuorovaikutusta, jolloin asiakkaasta voi tulla osa palvelun tuotantoa. Asiakkaan näkökulmasta palvelut puolestaan tuovat hyötyä ja tyydytystä; ne ovat toimintoja, joita asiakas itse ei voi tai halua suorittaa. (Grönroos 1981, 39-46.) Nämä palvelun määritelmät soveltuvat myös asiantuntijapalveluihin, mutta mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät palvelusta asiantuntijapalvelun? Sipilä (1992, 13) muistuttaa osuvasti, että kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita.

Asiantuntijapalveluiden määrittely ei ole suoraviivaista, eikä yhtä selkeää määritelmää ole olemassa. Voidaan myös pohtia, ovatko asiantuntijapalvelut vain yrityksen yritykselle tarjoamia palveluita vai voidaanko myös yksittäiselle kuluttajalle myydä asiantuntijuutta. (Åkerlund 2004, 28.) Määrittelyn vaikeudesta huolimatta käydään seuraavaksi läpi muutamia useiden tutkijoiden asiantuntijapalveluille tyypillisiksi havaitsemia tekijöitä.

Kenties tärkein asiantuntijapalvelun ominaisuus on tietointensiivisyys. Niin Sipilän (1992, 1998) ja Dawsonin (2000) kuin Löwendahlin (2005) ja Lehtinen & Niinimäenkin (2005) mukaan asiantuntijapalveluita leimaa tiedon ja osaamisen myynti ja markkinointi. Lehtinen & Niinimäki (2005, 9) jopa uskovat tietoon ja taitoon perustuvan erikoisosaamisen olevan *se tekijä*, joka tekee palvelusta asiantuntijapalvelun. Myös Dawson (2000, 19-23) korostaa tiedon siirtämistä asiakkaalle asiantuntijapalvelun tuottamisen yhteydessä. Tiedon ja osaamisen myyminen johtaa usein asiakkaan ongelman ratkaisuun, jota saattaa seurata konkreettinen lopputulos, kuten esimerkiksi mainoskampanja, omaisuuden karttuminen tai oikeuden päätökset. Ongelmanratkaisu muodostuu suunnitelmista, ohjeista ja ideoista – taidosta ja luovuudesta, jotka tietointensiivisyyden ohella ovat asiantuntijapalveluiden ydintä. (Sipilä 1992, 17; Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Myös palvelun henkilöityminen tarjoajaansa on asiantuntijapalveluille tyypillistä. Sipilä (1992, 15) kuvaa asiantuntijajarityksiä henkilöintensiivisiksi tietojen, taitojen ja tunteiden kauppiaksi. Tunneäly ja palvelun tarjoajan persoonallisuus näyttelevät asiantuntijapalveluissa suurempaa roolia kuin palveluissa yleensä. Joissain tapauksissa organisaatio jopa muodostuu tunnetun asiantuntijan tai huippuosaajan ympärille. (Sipilä 1992, 14-21; Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.) Eräs syy palvelun voimakkaalle henkilöitymiselle tarjoajaansa on palveluun liittyvä riski. Asiantuntijapalvelut ovat erittäin vaikeasti arvioitavissa etukäteen ja ostopäätös on tehtävä epätietoisuudessa. Palvelun epäonnistuessa asiakas voi esimerkiksi menettää omaisuutensa, joten lienee selvää, että palveluntarjoajan on kyettävä herättämään asiakkaassaan luottamusta. (Sipilä 1992, 18.)

Löwendahl (2005, 22) lisää asiantuntijapalveluille ominaisiksi piirteiksi vielä palvelun räätälöitävyyden asiakkaan tarpeita parhaiten palvelevaksi sekä asiakkaan tarpeiden altruistisen priorisoinnin, joka edellyttää palveluntarjoajalta sitoutumista, harkintakykyä, tilannetajua ja jopa uhrautumista. Harkintakykyä tarvitaan, sillä asiakas ei ole aina oikeassa: asiantuntijan tehtävä on löytää asiakkaalle pitkällä tähtäimellä oikea ratkaisu, vaikka se ei aina miellyttäisikään asiakasta. Asiakkaan tarpeiden priorisointi voi siten tarkoittaa myös tämän toiveita vastaan toimimista. Asiantuntijan tulee herättää asiakkaassa luottamusta ja perustella tälle oma näkemyksensä – pitkällä tähtäimellä oikea ratkaisu. (Sipilä 1992, 19; Löwendahl 2005, 22, 51.)

Tämän tutkielman kannalta tärkein asiantuntijapalveluita määrittävä tekijä ovat pitkäkestoiset asiakassuhteet ja osapuolten välinen vuorovaikutus, siksi niitä tarkastellaan erikseen seuraavassa alaluvussa. Yhteenvedona voidaan kuitenkin jo todeta, että asiantuntijapalveluita määrittävät seuraavat tekijät:

- Tietointensiivisyys
- Ongelmanratkaisu

- Palvelun henkilöityminen tarjoajaansa
- Riski
- Räätelöitävyys
- Asiakkaan tarpeiden priorisoiminen
- Vuorovaikutus ja pitkäkestoiset asiakassuhteet

Åkerlund (2004, 30) puolestaan on tiivistänyt useiden tutkijoiden näkemykset asiantuntijapalveluista seuraavasti:

”Asiantuntijapalvelut käsittävät räätälöidyn, monimutkaisen, ohjeellisen palvelun, joka muodostuu kahden tai useamman henkilön välisessä vuorovaikutuksessa, jossa asiantuntijan erikoisosaaminen määrittää palvelun laadun.”

Myös tässä määritelmässä heijastuvat edellä esitellyt, asiantuntijapalveluita määrittävät tekijät.

2.1.2 Asiakassuhteet asiantuntijapalveluiden markkinoilla

Jo johdannossa määriteltiin asiakassuhde kahdenväliseksi vaihdannaksi, jossa molemmat osapuolet ovat suhteen aktiivisia toimijoita. Onnistuneen asiakassuhteen voi kuitenkin ymmärtää monin eri tavoin: voidaan puhua esimerkiksi ostojen määrästä tai asiointitiheydestä. Tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä ihmisten välisiin suhteisiin ja asiakassuhteen kestoon tarkasteltaessa onnistunutta asiakassuhdetta.

Asiantuntijapalveluiden markkinoilla asiakassuhde on parhaimmillaan elinikäinen, molempia osapuolia tyydyttävä suhde (Sipilä 1998, 20). Juuri asiakassuhteen pituus tekee siitä niin tärkeän asiantuntijapalveluista puhuttaessa. Lopullinen palvelu muodostuu yleensä asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyön ja vuorovaikutuksen seurauksena, eikä toivottua lopputulosta saada aikaan ilman tiivistä vuorovaikutusta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1992, 259). Tämän läheisen yhteistyön myötä Sipilä (1992, 21) painottaa tunteiden ja arvojen voimakasta läsnäoloa asiantuntijapalvelua tuotettaessa, jolloin myös henkilökemiat korostuvat. Kun suhde ei enää ole molempia osapuolia tyydyttävä, se katkeaa. Yleisimpiä syitä asiakassuhteen loppumiselle asiantuntijapalveluiden markkinoilla ovat Sipilän (1992, 255) mukaan juuri henkilökemiat, joiden merkitystä helposti vähätellään suhteen muodostumisvaiheessa.

Vakiintunutta asiakassuhdetta leimaa molempien osapuolten halu jatkaa suhdetta ilman kirjallisia sopimuksia – yhteisymmärryksestä (Sipilä 1998, 41). Pitkän asiakassuhteen tärkein taustavaikuttaja on kiistämättä luottamus osapuolten välillä. Luottamus kehittyy suhteen vanhetessa: se ansaitaan yhteistyöstä saatujen kokemusten

kautta. Tämän lisäksi luottamusta herättää asiantuntijan maine ja olemus. (Sipilä 1998, 49-51.) Myös Cater & Cater (2009, 1151) korostavat luottamusta ja henkilökemioita asiantuntija-asiakas -suhteen emotionaalisina tekijöinä, jotka heidän mukaansa ovat suhteen jatkumiselle oleellisempia kuin rationaaliset tekijät, kuten tiedon siirto tai suhteesta saatavat käytännön hyödyt.

Vuorovaikutus puolestaan voidaan määritellä vastavuoroiseksi toiminnaksi ja kommunikoinniksi sekä toisen osapuolen toimien ja kommunikoinnin tulkitsemiseksi (Halinen-Kaila, luento 17.9.2009). Kuten todettu, on vuorovaikutus kiistatta osa onnistunutta asiakassuhdetta ja tiivistä yhteistyötä sekä merkittävä tekijä liikesuhteen rakentamisessa. Vuorovaikutus voidaan ymmärtää kommunikoinnin avoimuutena. Kuinka ennakkoluulottomasti vaikeistakin asioista voidaan keskustella asiakassuhteessa? Kommunikoinnin avoimuus korostuu erityisesti muuttuvissa olosuhteissa ja on seikka, joka edesauttaa onnistuneen asiakassuhteen ylläpitoa. (Halinen 1994, 213-217.)

Asiakassuhteisiin ja vuorovaikutukseen palataan tarkemmin luvussa 3, jossa tarkastellaan muun muassa luottamuksen rakentumista ja muita suhteen tekijöitä syvällisemmin suhdemarkkinoinnin viitekehyksessä.

2.1.3 *Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset*

Millaisia sitten ovat asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset? Asiantuntijaorganisaatiot voidaan jakaa esimerkiksi suuriin ja pieniin tai yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin. Sipilän (1992, 13) mukaan asiantuntijaorganisaatioita on lukuisia erilaisia; niin suuret lääkäriasemat, vakuutusyhtiöt, lehtitalot tai korkeakoulut kuin pienet ammatinharjoittajat, kuten arkkitehtitoimistotkin katsotaan asiantuntijaorganisaatioiksi. Nämä pienet asiantuntijaorganisaatiot ovat usein juuri niitä yrityksiä, jotka ovat syntyneet tunnettujen asiantuntijoiden tai huippuosaajien ympärille (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12).

Sipilä (1992, 15) havainnollistaa asiantuntijapalveluyrityksiä seuraavan sivun kuvion avulla:

		ASIAKKAAT	
		Yksityishenkilöt	Yrityspalvelu
OMISTUS	Yksityiset yritykset	Galleriat Asianajajat Lääkäriasemat Arkkitehdit	Galleriat Mainostoimistot Tilintarkastajat Insinööritoimistot Liikkeenjohdon konsultit Teollisuuden tutkimus Atk-asiantuntijat
	Julkiset organisaatiot	Korkeakoulut	Subventoidut tutkimusorganisaatiot

Kuvio 2 Asiantuntijapalvelut (mukaillen Sipilä 1992, 15)

Kuviosta nähdään, että asiantuntijaorganisaatiot jakaantuvat yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin. Lisäksi yritykset jakaantuvat sen mukaan, kenelle palvelu tarjotaan, yksityishenkilöille vai yrityksille. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteina ovat galleriat, jotka lukeutuvat yksityisiin yrityksiin. Sipilä (1992, 14) kuvailee ryhmää pienten ammattilaisten muodostamiksi yrityksiksi, joiden kohdalla palvelu henkilöityy voimakkaasti tarjoajaansa. Näille yrityksille on tyypillistä, että yrittäjän lopettaessa myös yritys lopetetaan. Kuvioon on siis lisätty yksityisten yritysten kohdalle myös galleriat. Koska gallerioiden asiakkaat käsittävät niin yksityishenkilöitä kuin yrityksiäkin, on galleriat siksi merkitty kuvioon kahteen kohtaan.

2.2 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Asiantuntijapalveluita määrittävät tekijät luovat näiden erityisten ja monipuolisten palveluiden markkinoinnille useita haasteita. Toisinaan tosin tarjottavan palvelun luonne on sellainen, ettei sitä saa tai edes tarvitse markkinoida; esimerkiksi plastiikkakirurgisten toimenpiteiden markkinointia on tarkoin säädelty laissa. On myös mahdollista, että asiantuntija kokee palvelunsa itseisarvona, eikä hyväksy markkinointiajattelua osana palvelunsa myymistä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13),

mikä koskee toisinaan esimerkiksi kulttuuriosaamisen myymistä (Wilenius 2004, 11). Seuraavaksi perehdytään kuitenkin lyhyesti seikkoihin, jotka olisi hyvä ottaa huomioon, mikäli asiantuntijapalvelua voidaan tai halutaan markkinoida.

Asiakassuhteet ja asiakkaan tarpeiden priorisointi osana asiantuntijapalveluiden markkinointia ovat ensisijaisen tärkeitä. Asiakaslähtöisyyden tulisi olla asiantuntijaorganisaation markkinointistrategian lähtökohta (Sipilä 1998, 23; Lehtinen & Niinimäki 2005, 61). Asiakkaiden jako eri segmentteihin helpottaa asiantuntijaa keskittymään kunkin ryhmän erikoistarpeisiin; onkin tyypillistä, että kullekin ryhmälle luodaan oma markkinointistrategiansa. Eri asiakasryhmistä voidaan usein erottaa avainasiakkaat sekä peruspalveluasiakkaat, joista avainasiakkaat ovat asiantuntijalle taloudellisesti tai strategisesti tärkeimpiä. (Sipilä 1992, 79.) Asiakasryhmästä riippumatta nousee henkilökohtainen myyntityö ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tärkeäksi myös puhuttaessa asiantuntijapalvelujen markkinoinnista. Henkilökohtainen myyntityö on tehokas markkinointiviestinnän väline sillä se edellyttää, että myyjä ja asiakas ovat välittömässä kontaktissa toistensa kanssa, jolloin myyjän on mahdollista räätälöidä viestintä kunkin asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Henkilökohtaista myyntityötä käytetään erityisesti yritysten välisessä markkinoinnissa, mutta myös perinteinen asiakaspalvelu on ymmärrettävissä henkilökohtaiseksi myyntityöksi. (Lämsä & Uusitalo 2003, 117.)

Koska palveluntarjoajalla on niin voimakas henkilökohtainen rooli asiantuntijapalvelua tuottaessa, korostuu tämän *maine* tärkeänä tekijänä myös palvelun markkinoinnissa. Erityisesti maineella on merkitystä uusien asiakkaiden houkuttelemisessa (Sipilä 1998, 17; Lehtinen & Niinimäki 2005, 16). Asiantuntijan maine muodostuu muun muassa hyvistä suhteista tärkeisiin henkilöihin: näiden suositellessa asiantuntijaa tämän maine paranee ja luottamus tätä kohtaan herää. Tästä syystä erilaiset verkostot ovat asiantuntijalle ensiarvoisen tärkeitä. Niin kutsuttujen *word-of-mouth* suosittelujen takia asiantuntijaorganisaation ei tarvitse juurikaan mainostaa. Sen sijaan tiedottaminen on asiantuntijaorganisaatiolle tärkeä markkinoinnin muoto. (Sipilä 1998, 30-31.) Myös Roe (1998, 112) kyseenalaistaa mainostamisen merkityksen asiantuntijapalveluita markkinoitaessa. Mikseivät esimerkiksi mainostoimistot mainosta itseään? Mainostamisen sijaan Roe (1998, 106-110) tuo Sipilän tavoin esiin suhde- ja tiedotustoiminnan, johon liittyvät oleellisesti niin hyvät suhteet tiedotusvälineisiin kuin kohdeyleisöönkin. Näiden suhteiden ylläpidossa ovat tärkeässä roolissa muun muassa erilaiset tapahtumat, joista asiantuntijan tulisi olla tietoinen (Roe 1998, 110). Suhde- ja tiedotustoiminta auttaa edistämään sidosryhmien kiinnostusta ja myönteistä suhtautumista yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Kuten todettu, tämä merkitsee käytännössä muun muassa suhteiden hoitamista ja luomista tiedotusvälineisiin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 118.) Vuokko (2003, 280) jakaa suhde- ja

tiedotustoiminnan kahteen ryhmään: positiivisen yrityskuvan luomiseen ja ylläpitämiseen sekä tuotteen tai palvelun markkinoimiseen (Vuokko 2003, 279).

Asiantuntijapalveluiden kohdalla ovat potentiaaliset markkinointitoimenpiteet voimakkaasti riippuvia kyseessä olevasta yrityksestä: mikä sopii toiselle, ei välttämättä toimi toisen kohdalla. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijaorganisaatiot poikkeavat toisistaan merkittävästi, kuten edellä jo havaittiin. Nyt esille tuodut asiakaslähtöisyys, henkilökohtainen myyntityö ja vuorovaikutus, verkostot sekä suhde- ja tiedotustoiminta lienevät kuitenkin tärkeitä asiantuntijalle kuin asiantuntijalle näiden markkinoissa palveluaan.

2.3 Suhdemarkkinointi asiantuntijapalveluiden markkinoinnin strategiana

2.3.1 Milloin suhdemarkkinointi on potentiaalinen strategia?

Asiantuntijapalveluiden ominaispiirteiden, etenkin pitkäkestoisten asiakassuhteiden vuoksi on ilmiselvää, että liiketoiminta on suhdemaista ja edellyttää asiakassuhteiden tarkoituksenmukaista ylläpitoa. Tämän vuoksi suhdemarkkinointi on potentiaalinen strategia erityisesti asiantuntijapalveluiden markkinoilla, joilla suhteet ovat liiketoiminnan lähtökohta. Myös henkilökohtaisten kontaktien korostuminen asiantuntijapalveluita markkinoitaessa puhuu suhdemarkkinoinnin puolesta sopivaa markkinointistrategiaa valittaessa.

Halinen-Kaila (luento 17.9.2009) lisää suhdemarkkinoinnin olevan yritykselle potentiaalinen strategia myös seuraavien tilanteiden vallitessa:

- yrityksen asiakaskanta on pysyvä
- yksittäisten asiakkaiden arvo on yritykselle suuri
- asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia
- tarjottu tuote on vaikeasti määriteltävissä
- vaaditaan räätälöintiä ja vuorovaikutusta
- prosessi on monimutkainen
- asiakas arvostaa suhteen olemassaoloa
- tarvitaan syvällistä tiedon vaihtoa

Muun muassa jo aiemmin tässä luvussa lueteltujen asiantuntijapalveluiden tietointensiivisyyden, räätälöitävyyden, asiakkaan tarpeiden priorisoinnin sekä vuorovaikutuksen tärkeyden vuoksi on selkeää, että suhdemarkkinoinnin teoria voi tarjota päteviä ratkaisuja juuri asiantuntijapalveluita markkinoitaessa. Storbacka (1998,

411) lisää, että suhdemarkkinoinnissa ovat oleellisessa asemassa asiakassuhteiden säilyttäminen ja niiden keston pidentäminen. Näistä syistä myös tässä tutkielmassa tarkastellaan asiakassuhteen kehittymistä asiantuntijapalvelujen markkinoilla suhdemarkkinoinnin viitekehyksessä (luku 3).

Asiakassuhteen kehittymiseen liittyvät myös suhteen tietoinen aloittaminen, kehittäminen sekä arviointi ja asiakasdialogi (Halinen-Kaila, luento 24.9.2009). Myös tämä puoltaa suhdemarkkinoinnin käyttöä asiakassuhdestrategiana ja tämän tutkielman viitekehystenä, sillä edellä mainitut tekijät ovat oleellinen osa suhdemarkkinoinnin tehtäväalueita. Muihin suhdemarkkinoinnin tehtäväalueisiin lukeutuvat esimerkiksi avainasiakkuuksien luominen salkuttamalla sekä asiakasstrategioiden luominen, joita tässä tutkielmassa sivutaan taiteilijatallien tarkastelun yhteydessä. (Halinen-Kaila, luento 1.10.2009.)

2.3.2 Mitä suhdemarkkinointi on?

Koska suhdemarkkinointi on edellä määritelty mielekkääksi strategiaksi asiantuntijaorganisaatiolle, lienee syytä tarkastella käsitettä hieman lähemmin. Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan *markkinointia, joka nähdään suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen kautta* (Gummesson 1999, 1; Storbacka 1998, 411). Suhteen osapuolten ajatellaan tuottavan toisilleen arvoa keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja suhdemarkkinoinnin arvomaailma on yhteistyökeskeistä: toiminta hyödyttää enenevässä määrin molempia osapuolia, eikä vain toista. Näin myös vastuu ja riskit jakautuvat molemmille osapuolille. (Storbacka 1998, 411.)

Suhdemarkkinointi käsitteenä on monipuolinen. Suhdemarkkinointi sinänsä on kattokäsite, oppi tai ajattelutapa. Sen alle voidaan katsoa lukeutuvaksi muun muassa kanta-asiakas-, avainasiakas-, jälki- ja suoramarkkinoinnin. Tärkeä käsite on CRM (*customer relationship management*) eli asiakkuuksien hallinta, joka tarkoittaa, että suhteiden nähdään olevan johdettavissa (Storbacka & Lehtinen 2000, 10-11). Feurst (1999, 41-42) lisää suhdemarkkinoinnin käsitteistöön vielä one-to-one –markkinoinnin eli yksilömarkkinoinnin, joka laajentaa suhdemarkkinoinnin yritysten välisten suhteiden hoitamisesta kuluttajamarkkinoille. Eräs Feurstin (1999, 41-42) viesti on, että suhdemarkkinointia on mahdollista soveltaa yhä useammassa erilaisissa asiakassuhteissa. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan sukella tämän syvemmälle suhdemarkkinoinnin käsiteviidakkoon, sillä lähtökohtana on suhteen kehittymisen tarkastelu.

Useat tutkijat puhuvat paradigman muutoksesta (ks. esim. Grönroos 1993; Gummesson 1999; Payne ym. 1995), jossa suhdemarkkinointi kohoaa

markkinointiajattelun uudeksi perustaksi perinteisen markkinointimixin (4P) rinnalle. Voidaan ajatella, että siirrytään kohti suhde-, verkosto- ja vuorovaikutuskeskeisyyttä, jota markkinointimix tukee. Suhdemarkkinointi myös siirtää painopisteen pois massamarkkinoinnista kohti räätälöityä tuotantoa ja yhdeltä-yhdelle –markkinointia. (Storbacka 1998, 411.) Paradigman muutokseen liittyvät myös siirtymiset asiakashankinnasta nykyisten asiakkuuksien hallintaan sekä yksittäisistä kaupoista asiakasuskollisuuteen. On huomattava, että suhdemarkkinointi tulee nähdä koko yrityksen omaksumana strategiana, eikä vain markkinointiosaston kikka kakkosena. (Halinen-Kaila, luento 24.9.2009.)

Suhdemarkkinoinnin tärkeys alkoi korostua 1980-luvun aikana, jolloin sitä alettiin tutkia lähemmin palvelujen sekä teollisuuden markkinointivoimavarana (Grönroos 1993, 11). Business-to-Business markkinoiden kehitys 1970-luvulla olikin puskuri, joka loi tarpeen suhteiden paremmalle ymmärtämiselle: ymmärrettiin asiakkaan arvo ja uusien asiakkuuksien kustannukset sekä asiakkaan tuomat referenssiarvot, eli muut kuin taloudelliset hyödyt. (O'Malley ym. 2008, 171-172.)

Viimeiseksi on muistettava, että suhdemarkkinoinnille ei ole olemassa yhtä yleistä ja yksiselitteistä teoriaa. Koska yrityksiä ja asiakassuhteita on lukemattomia erilaisia, on mahdotonta luoda suhdemarkkinoinnin reseptiä, joka toimisi kaikkien kohdalla tai selittäisi kaikki ilmiöt. Olemassa olevasta teoriasta on kuitenkin mahdollista löytää ohjeita ja ideoita, joita soveltaa oman liiketoimintaympäristön kannalta toimivaksi. (Gummesson 1999, 246-251.) Myöskään Möller & Halinen (2000, 42-49) eivät vahvista suhdemarkkinoinnille yhtä yleistä teoriaa, vaan jakavat suhdemarkkinoinnin jo olemassa olevat teorit kahteen tyyppiin: markkinapohjaiseen asiakaskannan johtamiseen sekä verkostopohjaiseen yksittäisten suhteiden johtamiseen.

3 ASIAKASSUHTTEEN KEHITTYMINEN

3.1 Näkökulmia suhteen kehittymiseen

3.1.1 Suhteen kehittymisen mallit

Asiakassuhteen kehittymistä on tutkittu useista eri näkökulmista ja kehityksen paremmaksi ymmärtämiseksi on luotu useita erilaisia malleja. Suhdetta on tarkasteltu muun muassa laajojen koko toimitusketjua ja liiketoimintaympäristöä kuvaavien interaktiomallien valossa (ks. esim. Håkansson 1982; Campbell 1985) sekä kahdenvälisestä suhdetta kuvaavien suhteen kehittymisen mallien valossa. Koska tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita juuri kahdenvälisestä asiantuntija-asiakas -suhteesta, ei interaktiomalleja tarkastella tässä sen lähemmin.

Osa kahdenvälisen asiakassuhteen kehittymisen malleista olettaa suhteen etenevän vaiheesta toiseen tietyssä järjestyksessä (ks. esim. Dwyer ym. 1987, Ford 1980). Nämä mallit olettavat suhteella olevan eräänlainen elinkaari, josta erottuvat selvästi suhteen alku, keskivaihe ja loppu muine vaiheineen. Näitä muita vaihteita ovat esimerkiksi esivaihe, varhainen vaihe, kehittämisvaihe, pitkäaikainen vaihe ja loppuvaihe (Ford 1980, 341), tosin eri tutkijat ovat jakaneet ja nimenneet suhteen vaiheet hieman eri tavoin. Oletus näiden mallien kohdalla kuitenkin on, että vaiheet ovat peruuttamattomia, eikä suhteen kehityksessä siten voida palata taaksepäin tai hypätä jonkin kehitysvaiheen yli.

Toista näkökulmaa suhteen kehittymisen mallintamiseen edustavat erilaiset prosessimallit (ks. esim. Halinen 1994; Möller & Wilson 1995). Prosessimallien mukaan suhde ei noudata tiettyä elinkaarta tai vaiheittaista järjestystä, vaan suhde saattaa kehittyä vaiheesta toiseen mielivaltaisessa järjestyksessä. Näin ollen kehityksessä saatetaan ottaa myös takapakkia – siirtyä taaksepäin, tai jättää joitakin vaihteita väliin.

Tässä tutkielmassa lähtökohtana on ajatus, että kullakin suhteella on elinkaarensa, mutta prosessimallien mukaisesti suhteet eivät kehity järjestelmällisesti vaiheesta toiseen, vaan kehitysvaiheet poukkoilevat kriittisten tapahtumien vaikutuksesta ennalta arvaamattomasti vaiheesta toiseen. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Halisen (1994) muodostamaa liikesuhteen kehittymisen mukailtua prosessimallia, joka perustuu erään mainostoimiston ja sen asiakkaiden välisiin asiantuntija-asiakas -suhteisiin. Malli on valittu lähempään tarkasteluun siksi, että mainostoimiston ja sen asiakkaan välisen suhteen voisi olettaa ainakin joiltain osin muistuttavan taidegallerian ja taiteilijan välistä

suhdetta, toimiihan galleria mainostoimiston tavoin markkinoiden taiteilijan teoksia eteenpäin ostajille. Siten kyseinen malli on oivallinen lähtökohta tämän tutkielman aiheen lähempään tarkasteluun.

3.1.2 *Suhteen kehittymisen mukailtu prosessimalli yksinkertaistettuna*

Koska prosessimallit ovat edellisessä luvussa mainitun mukaisesti tämän tutkielman lähtökohta, edetään suhteen kehityksen tarkastelussa Halisen (1994) mallissa mainittuja elementtejä tarkastellen. Kyseisen mallin elementit sekä suhteen vaiheet pohjautuvat useiden tutkijoiden (ks. esim. Ford 1982; Dwyer ym. 1987; Håkansson 1987) aikaisempiin malleihin tai tutkimuksiin koskien erilaisten asiakassuhteiden kehitystä ja elinkaarta. Koska Halisen (1994) prosessimalli edustaa eräänlaista läpileikkausta suhteen kehittymisen tutkimuksesta ja kirjallisuudesta, on se monipuolinen malli myös tämän tutkielman pohjaksi.

Kuten todettu, esittelee Halisen (1994) malli elementtejä, joiden voimakkuus tai olemus vaihtelevat suhteen eri kehitysvaiheissa. Varsinainen malli koostuu näistä elementeistä. Mallin lisäksi suhteen kehityksessä oletetaan esiintyvän seuraavat vaiheet:

- Suhdetta edeltävä vaihe
- Alkuvaihe
- Kasvuvaihe
- Laskuvaihe
- Jatkuva vaihe
- Ongelmavaihe

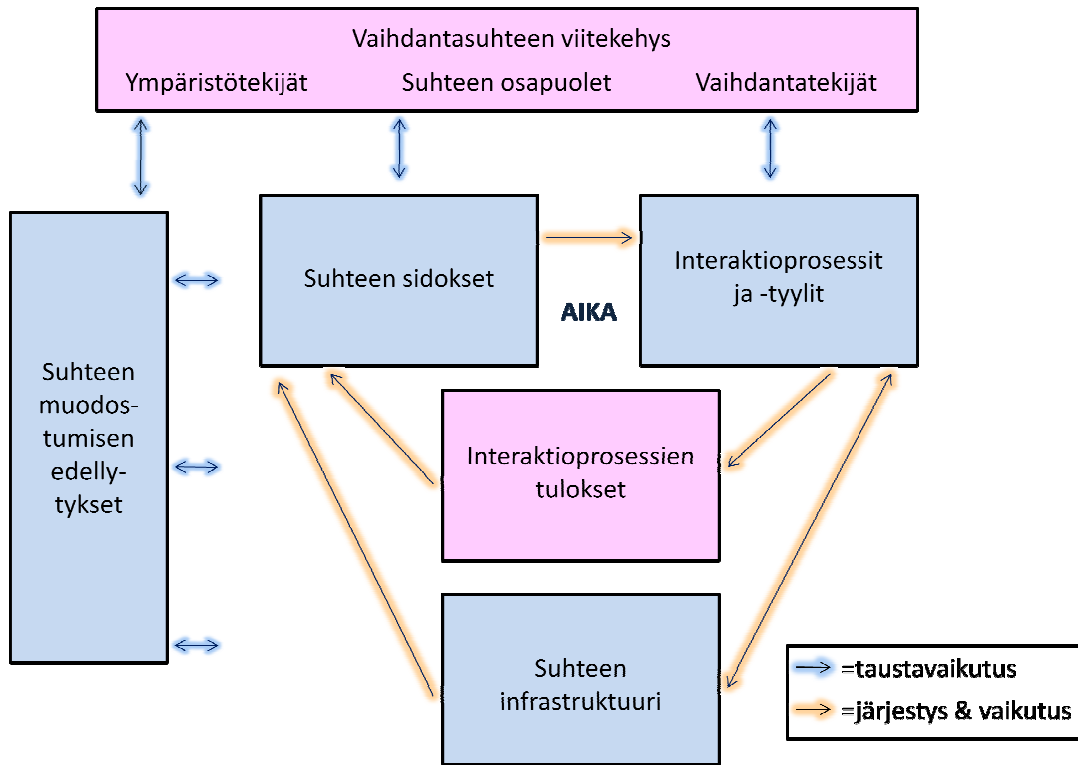
Prosessimallille tyypillisesti ei kuitenkaan oleteta vaiheiden seuraavan toistaan edellä esitellyssä järjestyksessä, vaan vaiheet vaihtelevat mielivaltaisesti kriittisten tapahtumien seurauksesta (Halinen 1994, 308-311). *Suhdetta edeltävää vaihetta* kuvaa etsintä ja tutkiminen: tarve suhteelle ilmenee ja pohditaan, kuka olisi potentiaalinen yhteistyökumppani, asiakas tai palvelun tarjoaja. *Alkuvaiheessa* osapuolet ovat olleet toisiinsa yhteydessä ja tutustuneet, suhteen infrastruktuuri (ks. luku 3.5) alkaa kehittyä ja sopimuksia tehdään. *Kasvuvaihetta* kuvaa tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö – osapuolet ovat tyytyväisiä suhteeseen päinvastoin kuin *laskuvaiheessa*, jossa myös vuorovaikutus ja yhteistyö vähenevät ja epävarmuus suhteen tulevaisuudesta kasvaa. *Jatkuvaa vaihetta* voidaan kuvata vakaan kehityksen vaiheena, jossa suhteen sidokset (ks. luku 3.3) voimistuvat ja yhteistyö sujuu mutkattomasti totutulla tavalla. *Ongelmavaihe* puolestaan on suhteen kriittinen vaihe, jossa epävarmuus suhteen jatkumisesta on suurta. (Halinen 1994, 312-313.) Kuten jo todettu, aiheuttavat erilaiset kriittiset tapahtumat siirtymisen vaiheesta toiseen. Kriittiset tapahtumat vaikuttavat

suhteeseen joko positiivisesti, vahvistaen varmuuden tunnetta, tai negatiivisesti lisäten epävarmuuden tunnetta ja johtaen toisinaan jopa suhteen päättymiseen. Jokainen vaihdantaprosessi tai vuorovaikutustapahtuma saattaa vaikuttaa suhteen syvenemiseen tai heikentymiseen sisältäen siten kriittisen tapahtuman. Yleensä kriittisten tapahtumien katsotaan kuitenkin liittyvän palvelun tarjoajan suoritukseen. Näin ollen muutokset esimerkiksi palvelun tarjoajan toimintatavoissa, strategioissa tai markkinointitoimenpiteissä ovat yleisin syy kriittisiin tapahtumiin johtaen siirtymään suhteen kehitysvaiheesta toiseen. (Halinen 1994, 82-84.)

Minkälaiset elementit ja minkälaiset prosessit sitten vaikuttavat jo mainittujen kehitysvaiheiden taustalla? Seuraavalla sivulla oleva kuvio on yksinkertaistettu versio Halisen (1994, 322) prosessimallista, joka koostuu kuudesta käsitteellisestä kategoriasta sekä niiden välisistä syy-seuraussuhteista. Nämä kategoriat ovat:

1. vaihdantasuhteen viitekehys
2. suhteen muodostumisen edellytykset
3. interaktioprosessit ja tyyli
4. suhteen infrastruktuuri
5. interaktioprosessien tulokset
6. suhteen sidokset

Kuviossa sinisellä pohjalla oleviin elementteihin perehdytään syvällisemmin tämän luvun seuraavissa alaluvuissa. Punaisella pohjalla olevat elementit on sen sijaan jätetty tässä luvussa tarkastelematta, sillä jo johdannossa on käyty pääosin, vaikkakin lyhyesti, läpi vaihdantasuhteen viitekehys eli suhteen osapuoliin, taidegalleriaan ja taiteilijaan, liittyvät tekijät sekä näiden välillä tapahtuvan vaihdannan luonne ottaen huomioon interaktioprosessin tulokset – tässä yhteydessä esimerkiksi näyttelyn tai taiteilijatallien muodostuminen. Ympäristötekijät puolestaan jätetään tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle, sillä taidemarkkinat moninaisine kuvioineen vaatisivat laajempaakin tarkastelua. Kriittiset tapahtumat on karsittu kuvioista, sillä niihin on perehdytty lyhyesti jo yllä.



Kuvio 3 Yksinkertaistettu suhteen kehittymisen prosessimalli (mukaien Halinen 1994, 322)

Kuviosta huomataan, että kaikilla tekijöillä on suora tai epäsuora vaikutus toisiinsa. Suhteen kehittymisen taustalla vaikuttavat vaihdantasuhteen viitekehys sekä suhteen muodostumisen edellytykset, joiden tulee olla koko ajan voimassa, jotta suhde voi olla olemassa. Suhteen sidokset, interaktioprocesit ja -tyylit, interaktioprocesien tulokset sekä suhteen infrastruktuuri vaikuttavat kaikki paitsi toisiinsa myös suhteen edellä mainittuihin taustavaikuttajiin. Nämä elementit kehittyvät ajan kuluessa kriittisistä tapahtumista riippuen joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin neljää suhteen kehittymisen kuudesta käsitteellisestä kategoriasta. Kuvion havainnollistamat käsitteiden väliset yhteydet on hyvä pitää mielessä lähemmän tarkastelun yhteydessä, sillä elementtien väliset rajapinnat saattavat monesti olla epäselvät ja päällekkäiset. Silti lähemmän tarkastelun helpottamiseksi on oleellista voida erottaa ne omiksi alaluvuikseen.

3.2 Suhteen muodostumisen edellytykset

Suhteen syntymiselle voi luonnollisesti olla useita selityksiä. Yleisesti voidaan olettaa suhteen syntyvän, kun osapuolet huomaavat tarvitsevansa jotain, mitä toinen voi tarjota.

Halisen mallissa on kuitenkin tarkemmin tunnistettavissa seuraavat kolme suhteen muodostumisen edellytystä:

- osapuolten toisiaan täydentävät tarpeet ja resurssit
- osapuolten ymmärrys ja tietoisuus toisen yksilöllisistä tavoitteista ja tarpeista
- osapuolten yhteinen halu suhteen muodostamiselle

Suhteen osapuolten yhteensaattamiseksi näillä tulisi olla *toisiaan täydentäviä tarpeita ja resursseja* sekä ymmärrys siitä, että toisen tarjoamat resurssit ovat toiselle välttämättömiä. Kummakaan suhteen osapuolen ei siis ole mahdollista saavuttaa strategisia tavoitteitaan ilman toisen apua. Tämän ymmärtämistä edeltää tarkka harkinta siitä, voitaisiinko toiselle organisaatiolle ulkoistettava asia suorittaa itse. Myös suhteen ulkopuoliset tekijät, kuten suhdanteet, vaikuttavat osapuolten tarpeisiin ja resursseihin, mikä asettaa suhteelle haasteita (Halinen 1994, 209).

Myös Möller & Wilson (1995, 55-60) korostavat synergiaetujen löytämistä yhteistyösuhteen edellytyksenä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus rohkaisee osapuolia investoimaan aikaa ja vaivaa suhteeseen. Liian voimakkaat yksilölliset tavoitteet puolestaan saattavat olla suhteelle haitallisia, mikä osapuolten tulisi tiedostaa suhdetta muodostettaessa.

Koska osapuolten pyrkimyksenä on edellä mainitun mukaisesti saavuttaa asettamansa omat ja yhteiset tavoitteet, on toinen suhteen muodostumisen edellytys, että *osapuolet ymmärtävät myös toistensa yksilölliset tavoitteet ja tarpeet ja ovat niistä tietoisia*. Näin voidaan yhdessä toimia kummankin parhaaksi ja kumpikin luo arvoa toiselle. Tärkeäksi tekijäksi muodostuu siten luottamus: luottaako siihen, että toinen osapuoli toimii yhteisen edun hyväksi? Tietoisuus toisen tarpeista muodostuu osapuolten välisten henkilökohtaisten kontaktien myötä, mikä nostaa henkilökemiat jalustalle. Pahimmassa tapauksessa suhdetta ei pääse epäsopivien henkilökemioiden vuoksi edes rakentumaan. (Halinen 1994, 61; 209-210.) Möller & Wilson (1995, 60-61) ovat samoilla linjoilla: henkilökemiat ovat yksi merkittävimmistä syistä orastavan yhteistyösuhteen epäonnistumiselle, sillä ne hankaloittavat luottamuksen muodostumista.

Kolmas suhteen muodostumisen edellytys on osapuolten *yhteinen halu muodostaa suhde*. Tämä halu kumpuaa havaituista toisiaan täydentävistä tarpeista ja resursseista. Oletus ja edellytys on, että suhde hyödyttää kumpaakin osapuolta, eikä ainakaan huononna kummankaan asemaa. On huomioitava, että suhde ei synny yksittäisten transaktioiden pohjalta vaan kummankin osapuolen halusta rakentaa kenties pitkäkestoinenkin yhteistyösuhde. (Halinen 1994, 61.)

Oman tutkimuksensa pohjalta Halinen (1994, 207) muistuttaa, että suhteen edellytysten tulee olla voimassa koko suhteen ajan – ovathan ne prosessimallin mukaisesti suhteen tärkeä taustavaikuttaja. Ne ovat paitsi suhteen edellytyksiä myös

suhdetta ylläpitäviä elementtejä, jotka muotoutuvat ja muuttuvat suhteen kehittyessä ja vanhetessa. Suhteet eivät myöskään ole täydellisiä: ristiriidat ovat välttämättömiä, joskaan ne eivät aina ole suhteen kehittymisen kannalta hidaste tai este.

Suhteen edellytykset ovat samalla myös edellytyksiä muun muassa luottamuksen muodostumiselle ja sitoutumiselle, jotka ovat tärkeitä suhdetta ylläpitäviä voimia (Möller & Wilson 1995, 62-65). Luottamukseen ja sitoutumiseen suhteen sidoksina perehdytään lähemmin luvussa 3.3.

Myös Ford (1980, 341) on perehtynyt suhteen alkuvaiheisiin ja mainitsee suhteen voivan muodostua muun muassa asiakkaan etsiessä uutta palvelun tarjoajaa tai palvelun tarjoajan laajentaessa asiakaskantaa. Asiakas saattaa myös haluta kilpailuttaa palvelun tarjoajaansa ottamalla jo olemassa olevan palvelun tarjoajan rinnalle toisen tarjoajan. Näin on mahdollista esimerkiksi astua uuden tarjoajan mahdollistamille markkina-alueille tai pitää kustannukset kohtuullisina.

3.3 Suhteen sidokset

Suhdesiteet mainitaan suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa usein suhteiden kehittymisen yhteydessä, ilmeneväthän ne myös Halisen (1994) suhteen kehittymisen prosessimallissa. Kenties tärkeimmiksi suhteen sidoksiksi lukeutuvat *vetovoima, luottamus ja sitoutuminen*. (ks. esim. Grönroos 2001; 2007; Sheth & Parvatiyar 2000; Tuominen 1999; Möller & Wilson 1995.) Sidosten katsotaan kehittyvän vuorovaikutusprosessien yhteydessä (Tuominen 1999, 275).

Vetovoima, luottamus ja sitoutuminen nähdään suhteen taustavaikuttajina ja pysyvinä tekijöinä. Kuten todettu, ne kehittyvät ajan kuluessa osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta niihin vaikuttavat myös suhteen tapahtumat ja sen ulkopuoliset tekijät. Myös suhteen eri vaiheet vuoroin vahvistavat ja heikentävät suhteen sidoksia. Heikentyneet sidokset puolestaan enteilevät loppuvaa suhdetta, joten on ilmeistä, että sidokset ovat suhteelle korvaamattomat. (Halinen 1994, 269.)

Åkerlund (2004, 38-40) puolestaan puhuu suhteen vahvuudesta, joka sisältää myös edellä suhteen sidoksiksi mainitut tekijät, ja jonka voidaan siten ajatella olevan suhteen sidosten rinnakkaiskäsite. Suhde voidaan rakentaa kyseisen vahvuuden varaan. Vahvuus muodostuu Åkerlundin mukaan affektiivisista, kognitiivisista ja konatiivisista elementeistä, joihin vetovoima, luottamus ja sitoutuminen lukeutuvat. Yhdessä nämä elementit johtavat uskollisuuteen. Seuraavaksi tarkastellaan kuitenkin lähemmin Halisen (1994) määrittelemiä suhteen sidoksia.

3.3.1 Vetovoima

Perinteisesti vetovoima voidaan määritellä positiiviseksi asenteeksi tai suhtautumiseksi tiettyä asiaa, henkilöä tai ilmiötä kohtaan (Levinger & Snoek 1973, 2-3). Yritysmaailmassa vetovoima nähdään osapuolten kiinnostuksena aloittaa vaihdanta ja vuorovaikutus toisen kanssa (Grönroos 2007, 41).

Halisen (1994, 272) mukaan vetovoima perustuu jo aiemmin tässä luvussa mainituille suhteen edellytyksille. Erityisesti osapuolten toisiaan täydentävät tarpeet luovat pohjan vetovoiman muodostumiselle. Grönroos (2007, 41) lisää suhteesta saatavat sosiaaliset, taloudelliset ja tekniset tuotto-odotukset vetovoiman perustaksi. Vetovoima on luonteeltaan tulevaisuuteen suuntautunut sidos, sillä siinä yhdistyvät niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin odotukset siitä, mitä suhteelta toivotaan tulevaisuudessa (Halinen 1994, 271).

Vetovoiman tärkeys suhteen sidoksena korostuu erityisesti suhteen alkaessa; suhdetta ei katsota voitavan aloittaa ilman vetovoimaa. Tästä huolimatta osapuolten välistä vetovoimaa on kyettävä ylläpitämään pitkäkestoisessa asiakassuhteessa, sillä sen voimakkuus vaikuttaa merkittävästi halukkuuteen ylläpitää suhdetta kokonaisuudessaan. (Grönroos 2001, 73; Halinen 1994, 77.) Vetovoiman tunnetta voimistaa oleellisesti luottamus, jota käsitellään seuraavaksi. On selvää, että yhteistyö luotettavan kumppanin kanssa koetaan vetovoimaltaan suureksi, sillä voidaan olettaa, että odotukset tulevat täytetyiksi. (Halinen 1994, 77.)

3.3.2 Luottamus

Luottamuksella katsotaan olevan keskeinen asema asiakassuhteen kehittämisessä erityisesti asiantuntijapalveluiden markkinoilla. Kyseessä on etenkin pitkäkestoisten asiakassuhteiden tärkeä rakennuspalikka ja kulmakivi. (Möller & Wilson 1995, 56; Dawson 2000, 184.) Grönroos (1993, 12) määrittelee luottamuksen käyttäytymiseksi, joka heijastaa osapuolten riippuvuutta toisistaan, ja johon liittyy epävarmuutta ja haavoittuvuutta luottavan osapuolen taholta. Ilman epävarmuutta ja haavoittuvuutta luottamus on suhteessa tarpeeton, sillä suhteen luonne mahdollistaa sen toimivuuden myös ilman luottamusta. On muistettava, että usein on epäselvää, kumpi suhteen osapuoli on luottava osapuoli: yleensä luottamusta vaaditaan kummaltakin osapuolelta toista kohtaan. Myös Feurst (1999, 64-66) toteaa, että luottamus on vastavuoroista: myös asiakkaaseen tulee voida luottaa molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi.

Halinen (1994, 77-79) puolestaan määrittelee luottamuksen yrityksen uskomukseksi siitä, että toinen yritys toimii sen eduksi saaden aikaan parhaan mahdollisen

lopputuloksen. Luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi osapuolten maine ja *käsitys* toisistaan, mikä johtaa juurensa vetovoimaan liittyvistä tekijöistä. Jotta suhteen toiseen osapuoleen voi luottaa, on oltava varma siitä, että toinen sekä kykenee että haluaa toimia toisen parhaaksi. Myös yrityksen aikaisemmat suoritukset ovat tärkeä todiste arvioitaessa sen luotettavuutta palvelun tarjoajana: luottamus kumpuaa aikaisemmista kokemuksista, mutta keskittyy yhteistyösuhteen tulevaisuuteen. (Halinen 1994, 77-79; Möller & Wilson 1995, 56-57.)

Tyypillisesti luottamus vahvistuu vähitellen päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja toimivat henkilökemiat parantavat sitä: ovathan suhteet ihmisten, eivätkä organisaatioiden välisiä. Siksi on tyypillistä, että asiantuntijan jättäessä organisaation, seuraavat tämän asiakkaat mukana. Luottamukseen nivoutuu siten läheisesti myös uskollisuus ja sitoutuminen. (Dawson 2000, 20-21.)

Toisinaan suhde kehittyy toveruudeksi, joka mahdollistaa arkojen ja luottamuksellisten tietojen vaihdon osapuolten välillä. Luottamuksen voidaan ajatella heijastavan koko asiantuntija-asiakas –suhteen kehitystä osapuolten välisenä kasvavana uskona siihen, että toinen toimii toisen edun mukaisesti. Luottamus nähdään myös tekijänä, jonka vahvuus vaihtelee tilanteesta riippuen. Siten saavutettuaan toisen luottamuksen osapuolten on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa sitä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. (Halinen 1994, 78-79, 287-288.) Vaikka osapuolten välinen luottamus saattaa aluksi perustua toisen hyvään maineeseen, on sitä mahdollista ylläpitää ja syventää vain täyttämällä asetetut odotukset (Dawson 2000, 21).

Millaisia sitten ovat epäluottamustilanteet? Proenca & de Castro (2004, 247) ovat tutkineet asiantuntija-asiakas -suhteen epävakautta aiheuttavia tekijöitä. Osa näistä tekijöistä vaikuttaa myös osapuolten väliseen luottamukseen. Esimerkiksi kontaktihenkilön vaihtuminen asiantuntijaorganisaatiossa on seikka, joka saattaa herättää asiakkaassa epäluottamusta organisaatiota kohtaan. Ovathan suhteet ihmisten välisiä, kuten jo edellä todettiin. Myös osapuolten tapa käyttää valtaa suhteessa vaikuttaa vallitsevaan luottamukseen samoin kuin osapuolten taloudellinen tilanne. Jommankumman tai molempien huono taloudellinen tilanne vaikuttaa otettuun riskiin ja siten myös luottamukseen: luotanko toiseen niin paljon, että uskallan ottaa riskin? (Proenca & de Castro 2004, 247-251.) Mainittujen tekijöiden lisäksi on ilmeistä, että epäluottamustilanteita syntyy, kun odotukset eivät täyty, sopimuksista ei pidetä kiinni tai henkilökemiat eivät toimi.

3.3.3 *Sitoutuminen*

Sitoutumisen katsotaan olevan suhteen pisimmälle kehittynyt vaihe, jossa osapuolten välinen riippuvuus toisistaan on merkittävää (Halinen 1994, 79; Gummesson 1999, 15). Sitoutuneet osapuolet ovat motivoituneita olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja halukkaita ylläpitämään välillensä vallitsevaa suhdetta (Grönroos 2001, 72-73). Sitoutumista voidaan myös pitää eräänlaisena lupauksena suhteen jatkuvuudesta (Spekman & Celly 1995, 163).

Halinen (1994, 289-290) määrittelee sitoutumisen myös kaksitahoiseksi ilmiöksi: osapuolen sitoutumisen taso perustuu tämän käsitykselle toisen osapuolen sitoutumisen tasosta. Myös menneet tapahtumat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumisen tasoon. Toisin kuin vetovoima ja kenties luottamuskin, sitoutuminen ei ole tulevaisuussuuntautunut sidos, vaan menneellä on suuri merkitys sitoutumisen muodostumisessa: ollaanko tyytyväisiä toisen osapuolen suorituksiin? Halutaanko yhteistyöhön sitoutua myös jatkossa?

Lujaa sitoutumista edesauttavat merkittävästi myös kustannukset, joita koituisi paitsi uusien asiakkaiden hankkimisesta myös palveluntarjoajan vaihtamisesta – toisinaan on yksinkertaisesti helpompaa jatkaa yhteistyösuhteessa, kuin lopettaa se ja hankkia uusi yhteistyökumppani. (Halinen 1994, 291.) Myös Payne ym. (1995, 35) korostavat olemassa olevien yhteistyökumppaneiden tärkeyttä – suhteita tulisi vaalia sitoutumisen saavuttamiseksi ja kumppanin vaihtamisesta aiheutuvien kustannusten välttämiseksi.

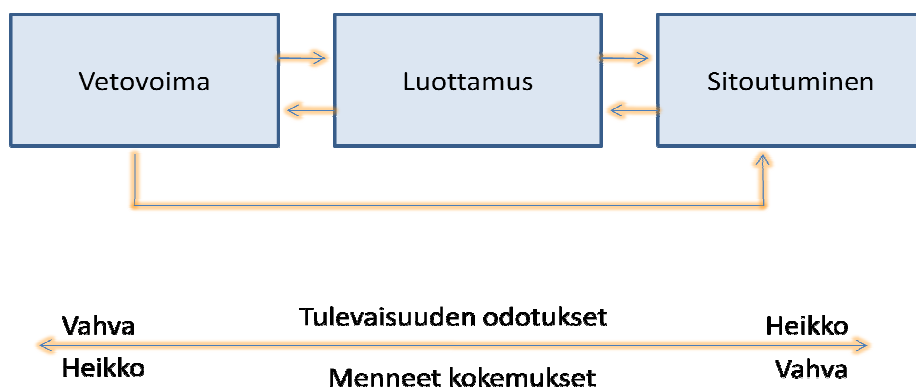
Sitoutumisesta ei voi kirjoittaa mainitsematta henkilökemioita. Möller & Wilson (1995, 57-58) puhuvat sosiaalisesta sitoutumisesta, jossa kontaktihenkilöiden välinen henkilökohtainen suhde, ollessaan hyvä, johtaa syvään sitoutumisen tasoon. Myös Åkerlundin (2004, 39) mukaan hyvät henkilökemiat osapuolten välillä ovat syynä toistuviin ostoihin – uskollisuuteen ja sitoutumiseen.

Lopuksi voidaan pohtia, miten vetovoima, luottamus ja sitoutuminen liittyvät toisiinsa, ja mikä kyseisistä sidoksista nähdään tärkeimpänä. Tässä luvussa on ilmennyt, että suhteen sidosten välillä vallitsee tiettyjä riippuvuussuhteita. Esimerkiksi Halinen (1994, 77) tunnistaa joitakin riippuvuuksia sidosten välillä, Grönroos (2001, 73) puolestaan kokee suhteen sidosten väliset riippuvuudet epämääräisinä.

Voidaan kuitenkin olettaa vetovoiman ilmenevän ja kehittyvän ensimmäisenä. Kävihan jo ilmi, että vetovoima korostuu erityisesti suhteen alkaessa. Myyjän ja ostajan on tunnettava vetoa toisiinsa, jotta suhteella olisi mahdollisuudet kehittymiseen (Grönroos 2001, 73). Luottamus ja sitoutuminen puolestaan syntyvät suhteen osapuolten välille hiljalleen, ajan kuluessa, vaikuttaen suhteen kehitykseen tulevaisuudessa. On kuitenkin huomioitava, että sidokset eivät aina synny määrätystä

järjestyksessä, vaan kehittyvät yhtäaikaaisesti – sidosten voidaan ajatella kulkevan suhteen kehityksessä mukana. (Halinen 1994, 301).

Halinen (1994, 301) havainnollistaakin suhdesidosten välistä dynamiikkaa ja kehitystä seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 4 Suhdesidosten kehittyminen (Halinen 1994, 301)

Kuviosta huomataan, että kaikki sidokset vaikuttavat toisiinsa joko suoraan tai epäsuorasti. Tämän lisäksi voidaan havaita Vetovoiman tulevaisuussuuntautuneisuus ja sitoutuneisuuden riippuvuus menneistä kokemuksista: tulevaisuuden odotusten ollessa vahvat siirrytään kuvion janalla kohti vetovoimaa. Luottamus puolestaan istuu tukevasti nojaten niin tulevaisuuden odotuksiin kuin menneisiin kokemuksiinkin, siinä missä sitoutuneisuus korostuu menneiden kokemusten ollessa vahvoilla ja tulevaisuuden odotusten heikoilla. Kuvio tiivistääkin ytimekkäästi suhdesidosten väliset keskinäiset suhteet sekä niiden suuntautumisen.

3.4 Interaktioprocesit ja -tyylit

Interaktiolla eli vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen sisällä tai yritysten välillä tapahtuvia prosesseja, joiden myötä suhde muodostuu, kehittyy, pysyy yllä ja lopulta päättyy. Asiakassuhdetta ei katsota voitavan ymmärtää, mikäli vuorovaikutusta ja vuorovaikutusprosesseja ei kyetä ymmärtämään – vuorovaikutus on jatkuvaa tulkitsemista. (Möller & Wilson 1995, 10; Halinen 1994, 213.) Vuorovaikutus voi myös olla jatkuvaa tai satunnaista, muodollista tai epämuodollista tai tiedostettua tai tiedostamatonta kommunikaatiota, joka voi tapahtua suullisesti tai muilla keinoin, esimerkiksi ostoja, lähetyksiä tai maksuja suorittamalla (Halinen 1994, 62).

Toisinaan suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa viitataan myös vaihdantasuhteen ilmapiiriin (ks. esim Håkansson 1982, Järvelin 2001) ja sen sanotaan juontavan juurensa

interaktioprosesseista ja -tyylistä – toisin sanoen suhteessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Interaktion taustalla ovat kuvion 4 osoittamallakin tavalla suhteen sidokset. Vahvat sidokset edesauttavat luonnollisesti luottamuksellista ja tiivistä vuorovaikutusta, joka ilmenee luottamuksen ja avoimuuden rikastamana ilmapiirinä.

Möller & Wilson (1995, 41-42) jakavat osapuolten kahdenvälisen vuorovaikutuksen kolmeen ryhmään: *vaihdantaan*, *sopeutumiseen* ja *valvontaan*. Näistä vaihdanta jakautuu edelleen resurssien vaihdantaan ja sosiaaliseen vaihdantaan. Mitä enemmän resurssien vaihdantaa tapahtuu, sitä enemmän tapahtuu myös sosiaalista vaihdantaa. Onnistunut vaihdanta, odotusten täyttyminen, johtaa luottamuksen muodostumiseen, jolloin tapahtuu myös sopeutumista: menetelmiä, taitoja, asenteita ja arvoja sopeutetaan vuorovaikutuksen myötä toisen osapuolen käytäntöjen mukaiseksi sekä tiedostaen että tiedostamatta; sopeutuminen luo suhteeseen synergiaetuja. Sopeutuminen luo osapuolten välille myös riippuvuuksia, jotka tekevät suhteesta yhä kestävämmän (Möller & Wilson 1995, 44).

Jotta vaihdanta ja sopeutuminen olisivat mahdollisia, tarvitaan valvontaa. Tällä tarkoitetaan päätöksiä ja vaihdannan ehtoja. Vaihdannan normit ja käytännöt määritetään ja vuorovaikutusprosesseja valvotaan. Juuri valvonta on suhteen ilmapiiriin vaikuttava tekijä, sillä sen uskotaan vaikuttavan suhteen sosiaaliseen laatuun. (Möller & Wilson 1995, 43.) Myös Halinen (1994) tunnistaa vaihdannan, sopeutumisen ja valvonnan prosesseiksi, joihin vuorovaikutus jakaantuu. Prosessit eivät Halisen (1994, 213) mukaan noudata tiettyä järjestystä vaan ne ovat jatkuvia toisistaan riippuvia tapahtumia.

Interaktioprosessien ohelle on tunnistettavissa interaktiotyylejä. Näillä tarkoitetaan tapaa, jolla vuorovaikutus prosesseineen suoritetaan. Vaihdantaprosesseihin liittyvää vuorovaikutustyyliä kuvaa *kommunikoinnin avoimuus*, valvontaprosesseihin linkittyä *valvonnan muodollisuus* ja sopeutumisprosesseihin *aloitteellisuus* (engl. investment initiative). (Halinen 1994, 213.)

Kommunikoinnin avoimuus vaikuttaa merkittävästi suhteen kehitykseen sekä määrittää molemminpuolisesti tyydyttävää vaihdantaprosessia. Kyse on siitä, kuinka avoimesti ja laajasti informaatiota ja merkityksiä vaihdetaan osapuolten välillä, mikä riippuu oleellisesti vallitsevasta luottamuksen ja sitoutumisen tasosta. (Halinen 1994, 217-219.)

Kuten jo edellä todettiin, vaikuttaa valvonta merkittävästi suhteen ilmapiiriin. Tarkemmin ilmaistuna kyseessä on valvonnan muodollisuus – kuinka muodollisesti ja ankarasti osapuolet valvovat tai kontrolloivat toisiaan ja suhdettaan. (Halinen 1994, 224-225.) On varsin ilmeistä, että valvonnan ollessa tiukkaa ja muodollista, vaikuttaa se suhteessa vallitsevaan ilmapiiriin negatiivisesti.

Aloitteellisuudella puolestaan tarkoitetaan osapuolten halua nähdä vaivaa suhteen kehittämiseksi ottamalla aloite esimerkiksi uusien ideoiden tai toimien aikaansaamiseksi. Aloitteellisuuden käsite edesauttaa erityisesti suhteen kehityksen dynamiikan ymmärtämistä; vaikuttaahan aloitteellisuus uusien prosessien syntyyn ja siten vähitellen myös suhteen syventymiseen. (Halinen 1994, 231-233.)

Vuorovaikutus tyyleineen ja prosesseineen johtaa organisatoriseen oppimiseen: osapuolet oppivat käsittelemään omalle toimialalleen tyypillisiä yhteistyösuhteita. Positiiviset kokemukset johtavat niiden toistamiseen ja negatiiviset kokemukset johtavat vastaavien tilanteiden välttämiseen. (Möller & Wilson 1995, 45.)

3.5 Suhteen infrastruktuuri

Suhteen infrastruktuuri on Halisen (1994) lanseeraama käsitteellinen kategoria, joka sisältää suhteen sosiaalisen, toiminnallisen ja taloudellisen viitekehyksen. Suhteen infrastruktuuri jakaantuu seuraaviin neljään osaan:

1. henkilökohtaiset suhteet
2. osapuolten välinen tietous
3. normit ja sopimukset
4. roolit ja asemat

Käsitteestä puhuvat myös muut tutkijat hieman eri nimillä. Esimerkiksi Möller & Wilson (1995, 66) viittaavat syvenevästä riippuvuudesta edistäviin alaprosesseihin, joihin lukeutuvat osin myös suhteen infrastruktuurin muodostavat tekijät. Kyse on suhteen operationaalisista sidoksista, jotka muodostuvat päivittäisten toimien lomassa. Nämä sidokset ovat konkreettisempia, kuin jo esitellyt suhteen sidokset, jotka ovat luonteeltaan abstraktimmat. Suhteen infrastruktuuri luo Halisen (1994, 236) mukaan mahdollisuuksia ja asettaa rajoja suhteen vuorovaikutukselle ja kehitykselle vastaisuudessa. Suhteisiin liittyy myös valtaa ja auktoriteettia, jotka linkittyvät osapuolten väliseen riippuvuuteen (ks. esim. Håkansson & Snehota 1995). Koska osapuolten välisestä vallan käytöstä puhutaan suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa suhteen infrastruktuuriksi määriteltyjen tekijöiden ohella (ks. esim. Möller & Wilson 1995, Håkansson 1982), tulkitaan se tässä tutkimuksessa viidenneksi suhteen infrastruktuurin tekijäksi:

5. osapuolten välinen valta ja riippuvuus

Henkilökohtaiset suhteet mainitaan suhteen infrastruktuurin ”alkutekijäksi”, sillä ne ovat edellytys vaihdannan alkamiselle. Usein vaihdantasuhteet alkavat jo olemassa olevien henkilökohtaisten tuttavuuksien kautta ja osapuolilla saattaa olla pitkä historia, ystävyys- tai liikekumppanuussuhde, jo ennen suhteen alkua. (Halinen 1994, 236;

Möller & Wilson 1995, 64-65). Vaikka suhde saisi alkunsa henkilökohtaisen tuttavuuden kautta, on tyypillistä, että suhteet kehittyvät yhä syvemmiksi yhteistyön myötä. Onkin ominaista, että henkilökohtaiset suhteet ovat eri vahvuisia, ja että niiden vahvuus vaihtelee suhteen eri vaiheissa. Myös suhteiden luonteet vaihtelevat - ne voidaankin tyypitellä molemmin puolisen luottamuksen, henkilöiden välisen kemian ja vetovoiman sekä toisen osapuolen syvällisen tuntemuksen perusteella. (Halinen 1994, 236.)

On myös tärkeää huomata henkilökohtaisten suhteiden muodostavan verkostoja. Näissä verkostoissa on kaksi oleellista tekijää: verkoston laajuus ja suhteiden voimakkuus. Jälkimmäisessä yhdistyvät yksittäiset henkilökohtaiset suhteet sekä niiden laajuus muodostaen verkoston. Laajuus tarkoittaaakin suhteita muodostavien ihmisten määrää. (Halinen 1994, 238.) Luonnollisesti myös henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen yhä laajemmiksi verkostoiksi luo vahvan perustan toisen osapuolen syvälliselle tuntemiselle (Wilson 2000, 255), mikä puolestaan edesauttaa niin informaation kuin mahdollisten ongelmienkin selvittämistä ja välittämistä osapuolelta toiselle. Henkilökohtaisten suhteiden rooli onkin siten hyvin moniulotteinen. (Halinen 1994, 239.)

Osapuolten välisen tietouden mainittiin olevan tärkeää erityisesti suhteen alkuvaiheessa – onhan se suhteen luomisen edellytys. Tämän lisäksi osapuolet saavat toisistaan tietoa myös hiljalleen, suhteen edetessä ja vuorovaikutusprosessien yhteydessä. On oleellista, että osapuolet tietävät esimerkiksi toistensa käytännöistä, periaatteista ja strategioista. (Halinen 1994, 241-245.) Se, kuinka suurta osapuolten välinen tietous toisistaan on, riippuu puolestaan interaktiivisista – viestinnän avoimuudesta. Myös vahvat henkilökohtaiset suhteet myötävaikuttavat molemminpuolisen tietouden kehittymiseen. (Andersen 2001, 167–169; Halinen 1994, 241–245.)

Kolmantena suhteen tekijänä tunnistettiin osapuolten väliset *normit ja sopimukset*. Normit voidaan määritellä odotetuksi käyttäytymiseksi tai käyttäytymisen malliksi, jonka osapuolet jakavat. Myös normit muodostuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa suhteen kehittymisen yhteydessä. Normien havaitseminen ja tutkiminen vaikeaa, sillä se edellyttää ennakkokäsitysten muovaaman käytöksen tutkimista. Toisin sanoen perehtymistä vallan käyttöön, ongelman ratkaisuun sekä informaation vaihtoon, joihin normit merkittävästi vaikuttavat. (Heide & John 1995, 534.) Suhteeseen liittyvät sopimukset puolestaan ovat normeja konkreettisempia, suullisia tai kirjallisia toimintaa ja yhteistyötä määrittäviä ”lupauksia” (Gummesson 1999, 18). Osapuolten välisellä luottamuksella on selvä vaikutus sopimuksen tyyppiin. Suulliset sopimukset vaativat osapuolilta enemmän luottamusta kuin kirjalliset. (Halinen 1994, 249-250.)

Dwyer, Dahlstrom ja DiNovo (1995, 76-77) tunnistavat viisi sopimukseen liittyvää normia. *Joustavuudella* tarkoitetaan kykyä muuntaa sopimusten sisältöä, *informaation vaihdolla* avoimuutta kertoa erityisesti suunnitelmista ja aikeista, *yhteneväisyydellä* etujen ja haittojen jakamista, *laajentumisella* tulevaisuudessa tapahtuvan vaihdannan astetta ja *kontrolloinnilla* valvontaan liittyviä toimia. Näin huomataan, että normit linkittyvät elimellisesti interaktiotyyleihin, sillä niin valvonta kuin kommunikoinnin avoimuuskin esiintyvät nyt normien yhteydessä uudelleen.

Osapuolten väliset *roolit ja asemat* puolestaan vaikuttavat merkittävästi näiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja samalla koko suhteen kehittymiseen. Rooleilla tarkoitetaan suhteen laajuutta – roolin sisällä suoritettujen toimien määrää. Rooleja tutkitaan, jotta kyettäisiin paremmin tulkitsemaan yksilön käyttäytymistä ja ne syntyvät osapuolten käsityksistä siitä, mikä heidän roolinsa kyseisessä suhteessa on. Asema voidaan ymmärtää ikään kuin roolin synonyymina, tosin aseman määritelmässä otetaan huomioon koko liiketoimintaverkosto. Miten osapuolet sijoittuvat verkostossa suhteessa muihin toimijoihin? Ero käsitteiden välillä on se, että rooleihin liittyy dynamiikkaa ja muutoksia, siinä missä asemat tulkitaan staattisemmiksi. (Halinen 1994, 251–253.)

Wilsonin (2000, 252) mukaan *osapuolten välinen valta ja riippuvuus* kulkevat rinta rinnan. Myös Håkansson (1982, 380) toteaa osapuolten vallan *majoittuvan* toisen osapuolen riippuvuudessa. Valta ei siten jakaudukaan lähes koskaan tasan osapuolten välille, vaan toinen on usein toista riippuvaisempi suhteesta. Tämä vallan asymmetria johtuu yritysten omistamista resursseista ja resurssien saatavuudesta toimintaympäristössä. (Möller & Wilson 1995, 36.) Valtaa esiintyy, kun toinen osapuoli saa toisen tekemään jotain, mitä tämä ei muuten tekisi. Vallalla on myös monta muotoa – se voi olla esimerkiksi palkitsevaa, rankaisevaa, oikeuttavaa tai asiantuntevaa. (ks. esim. French & Raven 1959; Håkansson 1982.) Vaikka suhdemarkkinoinnissa oletetaan liikesuhteen perustuvan ideaalissa tilanteessa molemminpuoliseen yhteistyöhön ja riippuvuuteen, esiintyy valtaa suhteissa lähes aina tästä huolimatta (Möller & Wilson 1995, 560).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Johdannossa todettiin jo lyhyesti, että tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti haastattelututkimuksena. Tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus haastattelemalla viittä helsinkiläistä galleristia. Tutkimuksen toteutuksen perusteellisemmän tarkastelun olisi kuitenkin nyt tarkoitus selvittää, mitä oikeastaan on tehty ja miksi.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

4.1.1 *Kvalitatiivinen tutkimusote*

Tutkimus on mahdollista toteuttaa joko kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena – laadullisena tai määrällisenä. Hirsjärvi ym. (2001, 125) muistuttavat, että laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan voivat olla toisiaan tukevia menetelmiä. Tärkeintä on valita juuri kyseiselle tutkimuskysymykselle oikea tutkimusmenetelmä (Eskola & Suoranta 1998, 14).

Missä kvantitatiivinen tutkimus tarkastelee tutkittavaa aihetta määrällisesti, usein tilastollisesti ja kausaalisesti selittäen, lähestyy kvalitatiivinen tutkimus aihetta tutkittavien subjektiivisten merkityksmaailmojen kautta pyrkien sitä kautta monipuolisesti ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivinen tutkimus katsotaan myös induktiivispainotteiseksi teoriaa ja käsitteitä luovaksi, kun kvantitatiivinen tutkimus pyrkii usein tukemaan jo olemassa olevaa teoriaa lähestyen siten aihetta deduktiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2001, 123-127.) Myös Boeije (2010, 5) toteaa kvantitatiivisen tutkimuksen deduktiiviseksi, teorian pohjalta muodostettujen hypoteesien testaamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan on Boeijen (2010, 5-6) mukaan keino kuvata sosiaalista todellisuutta, jossa muun muassa ihmisten välisten suhteiden ymmärtäminen korostuu. Seppälä (1996, 34-35) on samoilla linjoilla: kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa prosessien sekä osapuolten välisten suhteiden tarkemman kuvauksen.

Koska juuri ihmisten väliset suhteet ja niiden rakentuminen prosessina ovat tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteina, on tutkielmaan valittu kvalitatiivinen lähestymistapa. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita usein numeerisesti ilmaistavista asioiden välisistä riippuvuuksista tai siitä, kuinka paljon tietyt asiat esimerkiksi vahvistavat asiakassuhteita, jotka ovat näkökulmia, joita voidaan tutkia määrällisen tutkimuksen keinoin (Hirsjärvi ym. 2001, 129-150). Siksi ei ole mielekäästä valita

kvantitatiivista tutkimusotetta tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoitus on analysoida taidegallerian tarjoaman asiantuntijapalvelun luonnetta sekä gallerian ja sen asiakkaiden välisten suhteiden rakentumista – mikä siis puoltaa kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa.

Edellä esitellyn sosiaalisen kontekstin ohella muut seikat, jotka puoltavat kvalitatiivisen menetelmän käyttöä tässä tutkielmassa ovat laadulliselle tutkimukselle ominaiset Eskolan & Suorannan (1998, 15-24) listaamat tekijät:

1. aineistonkeruumenetelmä
2. tutkittavien näkökulma
3. harkinnanvarainen otanta
4. aineiston analyysi
5. hypoteesittomuus
6. tutkijan tyylilaji ja tulosten esitystapa
7. tutkijan asema
8. narratiivisuus

Aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa voi tarkoittaa haastatteluun tai havainnoiden kerättyä aineistoa tai jo olemassa olevaa aineistoa, kuten mainoksia. Tässä tutkielmassa aineisto kerätään haastattelemalla. Tutkittavien näkökulmalla puolestaan tarkoitetaan tutkijan pyrkimystä ymmärtää tutkittavien näkökulmaa aiheesta ikään kuin eläytymällä heidän asemaansa. Parhaimmillaan näkökulma muodostuu tutkijan osallistuessa tutkittavien elämään. (Eskola & Suoranta 1998, 15-18.)

Harkinnanvarainen otanta on myös Hirsjärven ym. (2001, 155) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre. On tyypillistä, että suhteellisen pientä määrää tapauksia analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti: aineiston laatu korvaa siis laadullisessa tutkimuksessa havaintojen määrän. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on oleellinen aineiston hankintaa ohjaava tekijä. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Myös tässä tutkielmassa tutkittavien tapausten määrä on pieni: haastateltaviksi on valittu viisi galleristia.

Aineiston analyysi ja hypoteesittomuus viittaavat jo edellä esitettyihin induktiiviseen ja deduktiiviseen lähestymistapaan ja ovat siten seikka, joka kenties selkeimmin erottaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen toisistaan. Laadullinen tutkimus ei testaa teorian pohjalta muodostettua hypoteesia vaan analysoi aineiston rakentaen uutta teoriaa. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.)

Tutkijan tyylilaji, asema ja narratiivisuus laadulliselle tutkimukselle olennaisina tekijöinä nivoutuvat yhteen. Tutkijan tapa tehdä tutkimusta, raportoida tuloksista sekä tämän asema tutkimuksen kannalta vaihtelevat tutkijasta toiseen. Tutkijalla on usein läheinen suhde tutkittavaan kohteeseen ja tällä on subjektiivinen käsitys aiheesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tyylilaji, asema ja tapa raportoida ovat yleensä

tarkemmin ennalta määrättyt. (Eskola & Suoranta 1998, 20-24.) Myös tämä tutkielma on rakentunut osin tutkijan subjektiivisten käsitysten ja kokemuksen varaan, mikä johdannossa nopeasti jo ilmaistiinkin.

4.1.2 Teemahaastattelu

Edellä todettiin haastattelun olevan tämän tutkielman toteuttamiseksi valittu aineistonkeruumenetelmä. Haastattelut ovatkin yleisin tiedonkeruumenetelmä, kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, ja kun haastatteluiden pohjalta arvioidaan voitavan varsin luotettavasti rakentaa päätelmiä (Flick, ym. 2004, 203). Myös kvantitatiivinen tutkimusaineisto voidaan kerätä haastatteluin (Eskola & Suoranta 1998, 86), mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden tunteiden, asenteiden ja motiivien ilmaisuun, mikä auttaa tutkijaa pääsemään paremmin sisälle haastateltavien ajatusmaailmaan (Malhotra & Birks 2000, 158), mikä edellisessä alaluvussa mainittiin laadulliselle tutkimukselle ominaiseksi seikaksi.

Silverman (2000, 36) muistuttaa, ettei haastattelu kuitenkaan sovi aineistonkeruumenetelmäksi kaikkiin tutkimuskohteisiin, esimerkiksi luokkahuoneen tapahtumista saa kattavamman kuvan havainnoimalla. Tässä tutkielmassa on kuitenkin selvää, ettei asiakassuhteiden rakentumista ole mahdollista havainnoida, ei ainakaan lyhyellä aikavälillä. Tutkielmassa ei ole myöskään tarkoitus perehtyä tietyn gallerian ja tietyn taiteilijan väliseen suhteeseen, vaan tarkastella ilmiötä hieman yleisemmällä tasolla keskittyen taidegallerian ja taiteilijan välisiin suhteisiin yleensä, mikä myös ilmentää havainnoinnin sopimattomuutta aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa. Koska tämän tutkimuksen aiheeseen ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa juurikaan perehdytty, ei löydettävissä ollut myöskään jo olemassa olevaa aineistoa analysoitavaksi. Haastattelut ovat lisäksi soveltuva aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan haastateltavan subjektiivinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä (Marshall & Rossman 1995, 81; Boeije 2010; 63), mikä pätee tähän tutkielmaan: taidegallerian asiakassuhdetta tarkastellaan galleristin näkökulmasta.

Haastatteluja on erityyppisiä. Yleisesti voidaan kuitenkin määritellä haastattelun olevan tutkijan ja tutkittavan välistä päämäärähakuista vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2001, 191). Haastattelut ovat myös ennalta sovittuja, haastattelijan ohjaamia ja motivoimia keskusteluja, joissa luottamuksella on suuri rooli (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelutyypit puolestaan jakautuvat Hirsjärven ym. (2001, 195-196) mukaan karkeasti strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Tämän tutkimuksen haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa aihepiirit eli teemat ovat ennalta määrättyt. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei kuitenkaan ole määritelty, vaan ne vaihtelevat haastattelusta riippuen. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, että kaikki aihepiirit tulevat haastattelun kuluessa käsitellyiksi. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja voi halutessaan vaikka lisätä haastattelun edetessä uusia kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 88.) Teemahaastattelut ovat luonteeltaan varsin avoimia ja vapaamuotoisia haastatteluja, joten vastaajien omat ajatukset ja mielipiteet pääsevät hyvin esiin, mikä palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Erityisesti haastateltavan oma tulkinta aiheesta oli kiinnostuksen kohteena ja teemahaastattelu mahdollistaa varsin vapaan tulkinnan. Teemahaastattelu on myös soveltuvien kun haastateltavien määrä on pieni ja saatu informaatio on syvällistä, kuten tässä tutkielmassa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35-38.)

4.2 Haastattelujen toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viiden helsinkiläisen gallerian galleristia. Kyseiset galleriat olivat Galleria Ama, Galerie Anhava, Galleria Bronda, Gallery Kalhama & Piippo Contemporary ja Korjaamo Galleria. Galleriat valittiin tutkijan subjektiivisen näkemyksen tuloksena. Tutkimukseen haluttiin mukaan ainoastaan kaupallisia gallerioita, mutta oletuksena oli lisäksi, että kyseiset galleriat voitaisiin katsoa laadukkaiksi edustusgallerioiksi. Koska galleriamailma Suomessa on pieni ja tässä tapauksessa tutkijalle tuttu, voidaan olettaa, että tutkimukseen valitut galleriat todella ovat laatugallerioita. Tietysti myös galleristien halu osallistua tutkimukseen vaikutti näiden valintaan. Mukaan haluttiin hieman toisistaan poikkeavia gallerioita, jotta saataisiin mahdollisimmat kattava käsitys aiheesta.

Galleria Ama on noin 10 vuotta toiminut galleria, joka muutti Turusta Helsinkiin vuonna 2008. Galleristi kuvailee Amaa tyypilliseksi suomalaiseksi yhden naisen galleriaksi, jonka linja on korkeatasoinen ja kunnianhimoinen. Toimittuaan kahdessa kaupungissa tarjoaa Ama hieman laajempaa näkökulmaa galleriakentästä Suomessa. Galerie Anhava on toiminut vuodesta 1991 ja yhdistynyt vuonna 1997 jo 30-luvulta asti toimineeseen Galerie Artekiin, ollen siten galleriakentän pioneeri. Myös galleria Bronda on pioneeri alallaan ja toimii tällä hetkellä jo toisen galleristisukupolven voimin. Sekä Anhava että Bronda tuovat tutkimukseen perspektiiviä pidemmältä ajanjaksolta. Gallery Kalhama & Piippo Contemporary puolestaan on toiminut vasta vuodesta 2007 tarjoten siten tuoreempaa näkökulmaa tutkimukseen. Korjaamo galleria puolestaan on ainutlaatuinen toimintaympäristöltään. Kulttuuritehdas Korjaamon yhteydessä toimivat galleriat ovat osa laajempaa kulttuuripalveluita tuottavaa kokonaisuutta.

Suoritetuissa teemahaastatteluisa kysymykset oli jaettu aihepiireihin teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. liite 1). Kysymykset kulkivat kaikissa haastatteluisa selkeästi yleisestä yksityiskohtaisempaan, tosin niiden järjestys saattoi vaihdella teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelusta riippuen. Kysymyksiä oli myös muodostettu suhteellisen monta, mutta ne olivat osittain päällekkäisiä, mikä johti siihen, että kaikkia kysymyksiä ei haastatteluisa esitetty.

Haastattelut aloitettiin aiheen taustoja selvittämällä, kuten taidemarkkinoihin ja toimialaan perehtymällä ja edettiin hiljalleen kohti gallerian tarjoaman palvelun kuvailua sekä asiakkaan ja gallerian välisen suhteen lähempää tarkastelua. Myös lisäkysymyksiä esitettiin jokaisessa haastattelussa. Tarkoitus ei ollut perehtyä gallerian suhteeseen johonkin tiettyyn taiteilijaan, vaan vastauksia haluttiin saada hieman yleisemmästä näkökulmasta.

Kaikki haastattelut suoritettiin kesällä 2010 ja ne kestivät puolesta tunnista 1,5 tuntiin. Haastattelut tapahtuivat kunkin gallerian tiloissa galleristin kanssa ennalta sovittuna aikana. Osa gallerioista oli haastattelun aikana yleisölle auki, joten haastatteluihin tuli muutamia keskeytyksiä ja häiriöitä. Tämä ei kuitenkaan merkittävästi vaikuttanut haastattelujen sisältöön, vaan kaikki aiotut aihepiirit saatiin jokaisen haastattelun kohdalla käsiteltyä. Galleristit vaikuttivat kiinnostuneilta ja vastasivat kysymyksiin mielellään. Haastattelut olivat nauhoitettuja keskusteluja, jotka haastattelujen jälkeen litteroitiin. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin lyhyesti, mitä tutkimus koskee. Osalle myös lähetettiin haastattelurunko valmistautumista varten. Varsinaista aihetta tai osaongelmia sekä seikkoja, joihin vastauksia etsittiin, ei kuitenkaan paljastettu, jottei haastattelu olisi liian johdatteleva. Liikaa johdattelevuutta varottiin myös kysymysten esittämisessä.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tehtävä on selkeyttää sekä jäsentää tutkimusta ja auttaa löytämään aineiston ydin (Marshall & Rossman 1995, 111). Silvermanin (2000, 35) mukaan aineiston analysointi on tutkimuksen tärkein vaihe. Eskola & Suoranta (1998, 138) puolestaan kuvaavat vaihetta tutkimuksen vaikeimmaksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston analysointi ja kerääminen tapahtuvat osittain yhtäaikaaisesti. Mikäli näin ei ole, olisi suotavaa, että analyysi tapahtuisi mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Tärkeintä on valita analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimuskysymykseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä valita ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa selittävän lähestymistavan sijaan. (Hirsjrvä ym. 2001, 208-210.)

Boeije (2010, 75-80) mainitsee aineiston segmentoinnin ja yhdistelemisen kahdeksi pääasialliseksi tehtäväksi laadullista aineistoa analysoitaessa. Aineiston segmentoinnilla tarkoitetaan materiaalin järjestelyä eri kategorioiden tai ryhmien alle. Aineiston yhdisteleminen puolestaan tapahtuu analyysiin edetessä. Muodostettujen kategorioiden välille rakennetaan yhteyksiä. Segmentoinnin ja yhdistelemisen tuloksena olisi aineistosta tarkoitus tehdä löydöksiä, jotka ovat aina riippuvaisia tutkijan omista tulkinnoista. (Boeije 2010, 75-94.) Segmentoinnin ja yhdistelemisen prosessia vaikeuttaa kvalitatiiviselle aineistolle tyypillinen hajanaisuus: elementit saattavat esiintyä aineistossa useita kertoja, eivätkä aina niille tarkoitettujen kysymysten alla. Tämän johdosta analyysi on usein erittäin aikaa vievä vaihe. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Aineiston segmentointia kategorioihin kutsutaan myös koodaukseksi. Koodaus on yleisin tapa analysoida kvalitatiivista aineistoa (Flick ym. 2004, 253; Boeije 2010, 94). Myös tässä tutkielmassa käytetään aineiston koodausta aineiston analysoinnissa. Koodaus on tässä tutkielmassa perusteltua sillä Flick ym. (2004, 253) suosittelevat koodausta käytettäväksi, kun kyseessä on puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerätty aineisto. Koodauksen tärkeä osa on myös kirjoittaa tekstin sisään muistiinpanoja sille tekstikohdalle annetusta tulkinnoista (Eskola & Suoranta 1998, 156).

Käytännössä tässä tutkielmassa on jaettu aineisto eri otsikoiden alle muun muassa aineistossa toistuvien teemojen ja tutkijan tärkeänä pitämien elementtien mukaan. Analyysia on jatkettu Boeijen (2010) esittämän yhdistelemisen keinoin. Asioiden välille on siten pyritty löytämään yhteyksiä ja ymmärtämään merkityksiä. Lopulta on päädytty johtopäätöksiin, jotka esitetään seuraavassa luvussa. Valmiin tutkielman yhtenä tärkeänä osana pidettiin kerätyn aineiston teoriasidonnaisuutta, joten haastateltavien vastauksia peilattiin teoriaosaan, eli tämän tutkimuksen lukuihin 2 ja 3. Teoria vaikutti merkittävästi myös haastattelurunkoon sekä kysymysten aseteluun. On tosin huomioitava, että varsinainen vastausten ja teorian vertailu tapahtui vasta aineiston analysointivaiheessa, eikä vastaavuutta teoriaan haettu vielä haastateltaessa. Myös valmiin aineiston onnistunut koodaus vaatii teoriapohjaa tuekseen (Eskola & Suoranta 1998, 175), joten on selvää, että teoria kysymysten kautta osaltaan vaikutti esiintyneisiin teemoihin.

Johtopäätöksiä tehtäessä käytettiin haastatteluista poimittuja sitaatteja. Koska kaikki haastatellut henkilöt olivat gallerian *päägalleristeja*, ei johtopäätöksiä tehtäessä ole eroteltu, minkä gallerian edustaja on sanonut mitään. Tämä johtuu pitkälti myös saatujen vastausten samankaltaisuudesta. Koska galleristit olivat yhtä mieltä lähes asiasta kuin asiasta, voidaan sitaatteja käyttää ikään kuin kaikkien galleristien yhteisenä äänenä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Osana tutkimusta tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tavoitteena tutkimuksessa tulisi olla todellisuuden ja tutkimuksen tulosten mahdollisimman kattava vastaavuus. Tästä syystä tutkimusprosessin aikana on syytä pohtia, mitkä seikat vaikuttavat tutkimuksen eri vaiheissa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi 1991, 128.) Tutkimuksen luotettavuus koskee koko tutkimusta: tapaa kerätä aineisto, analysoida sitä ja raportoida tuloksista (Ely ym. 1993, 171). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia hankaloittaa kuitenkin tutkimuksen riippuvuus tutkijan omista tulkinnoista: tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan ja analyysinsä kattavuutta. Määrällinen tutkimus puolestaan on yleensä vähemmän omaa pohdintaa sisältävä, jolloin luotettavuuden arviointikin helpottuu. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on kuitenkin olemassa useita eri mittaus- ja tutkimistapoja, joista reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen lienevät yleisimmästä päästä. Tämän tutkielman luotettavuutta arvioidaan seuraavaksi juuri reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Lisäksi arvioidaan tämän tutkielman yleistettävyyttä.

4.4.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja mittautulosten toistettavuutta. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan arvioon, tai mikäli sama tutkija päätyy samaan arvioon kahdella eri tutkimuskerralla (Silverman 2000, 175). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan parantaa tutkimusprosessin tarkalla kuvailulla, johdonmukaisella aineiston käsittelyllä sekä muistiinpanojen tekemisellä prosessin aikana (Silverman 2000, 185-186).

Myös tässä tutkielmassa on pyritty voimistamaan reliabiliteettia johdonmukaisella lähestymisellä aineiston keräämiseen, tutkimusmenetelmien raportointiin, aineiston analysointiin sekä johtopäätösten esittämiseen. Erityisesti huomiota on kiinnitetty tehtyjen tulkintojen perusteluun, mitä Hirsjärvi ym. (2001, 215) pitää tärkeänä reliabiliteettia arvioitaessa.

Hirsjärvi & Hurme (1991, 129) myös mainitsevat teemahaastatteluin kerätyn tutkimusaineiston reliabiliteettia parantavan aineiston huolellisen litteroinnin sekä luokittelun, jotka myös ovat tässä tutkielmassa käytettyjä menetelmiä. Haastattelututkimuksen ollessa kyseessä, lisäävät Eskola & Suoranta (1998, 214-215) tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi vielä yhden seikan, joka on saman

kysymyksen kysyminen useaan kertaan eri muodoissa. Myös tämä on koetettu pitää mielessä muodostettaessa haastattelurunkoa tähän tutkielmaan.

Yhteenvedon omaisesti voidaan todeta, että hyvään reliabiliteettiin on tässä tutkielmassa pyritty ja se on pidetty mielessä kautta tutkimusprosessin. Myös tehtyjä valintoja on haluttu perustella mahdollisimman hyvin. Siten on oletettavaa, että toistettaessa tutkimus tultaisiin päätyämään varsin samankaltaisiin johtopäätöksiin. Reliabiliteetin tasoa voidaan siten pitää hyväksyttävänä.

4.4.2 Validiteetti

Validiteetti voidaan määritellä monin eri tavoin, mikä tekee käsitteestä hankalan (Flick ym. 2004, 186). Tässä validius kuitenkin ymmärretään tutkimuksen pätevyytensä; eli kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiutta huonontaa esimerkiksi väärinymmärretyt kysymykset haastattelussa tai kyselylomakkeessa. Vaikka vastaukset saadaan, eivät ne kuitenkaan ole vastauksia haluttuun kysymykseen. Siten yksiselitteisyyteen olisi pyrittävä, kun tutkimuksesta halutaan mahdollisimman validi. (Hirsjärvi ym. 2001, 214.)

Validiuteen vaikuttaa sitä parantavasti myös triangulaatio, eli useampien tutkimusmenetelmien käyttö samassa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2001, 215). Tässä tutkielmassa ei ole kuitenkaan käytetty kuin yhtä menetelmää. Sen sijaan validiutta on koetettu parantaa muilla tavoin, kuten selkeällä ongelmanasettelulla, teoreettiseen taustaan ja tutkimuskysymyksiin perustuvan haastattelurungon tarkalla suunnittelulla sekä huolellisuudella aineiston litteroinnissa. Nämä ovat seikkoja, jotka Hirsjärvi & Hurme (1991, 129-130) listaavat tärkeiksi tekijöiksi validiteettia arvioitaessa – erityisesti, kun kyseessä on teemahaastattelu. Tutkielman validiteettia olisi toisaalta voinut parantaa esimerkiksi haastattelijoiden ja haastateltavienkin lukumäärää kasvattamalla (Hirsjärvi & Hurme 1991, 130). Toisaalta aineiston saturaaation katsottiin haastateltaessa täyttyvän jo muutaman haastattelun jälkeen: haastatteluissa siis toistui samat teemat ja vastaukset olivat samankaltaisia.

Boeije (2010, 169) muistuttaa validiteetilla tarkoitettavan myös kyseiselle tutkimuskysymykselle sopivien menetelmien käyttöä. Tämän lisäksi tutkijan on tärkeä selittää tutkimuksen tarkoitusta ja perustella, miksi tämän käyttämät menetelmät sopivat juuri kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Nämä ovat seikkoja, jotka tämän tutkielman kohdalla parantavat validiteettia. Myös haastateltavien halu osallistua tutkimukseen saattaa parantaa validiteettia juuri tämän tutkielman kannalta. (Boeije 2010, 169-170.)

4.4.3 Yleistettävyys

Tutkimuksen yleistettävyys merkitsee sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset edustavat koko populaatiota. Yleistettävyttä voidaan siis nimittää myös edustavuudeksi. (Silverman 2000, 103.) On siis selvää, että yleistettyyden ollessa huono, tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa koskemaan tutkimuksen ulkopuolisia ilmiöitä. Tärkein yleistettyyteen vaikuttava tekijä onkin tutkimukseen valittu otos; ketä haastatellaan? Miksi? Kaikkien tutkimusten kohdalla on kuitenkin syytä varoa myös liikaa yleistämistä. (Boeije 2010, 180.)

Tämän tutkielman yleistettyyden kohdalla on oleellista muistaa jo johdannossa esitetty Jyrämän huomio siitä, että taidegalleriat toimivat jopa maasta riippumatta samalla periaatteella ja ovat toistensa kanssa samankaltaisia. Myös taidemarkkinat eri maissa muistuttavat rakenteeltaan toisiaan. Toisaalta Suomen taidemarkkinat katsottiin varsin pieniksi ja siksi hieman kehittymättömiksi. Voidaan kuitenkin ajatella tämän tutkimusten tulosten olevan yleistettävissä koskemaan useimpia laadukkaiksi katsottuja gallerioita ainakin Suomessa. Yleistettyyys pidettiin tutkimusprosessin aikana mielessä, mikä näkyy tutkimustapausten valinnassa: tutkimustulokset haluttiin voida yleistää koskemaan myös muita laatugallerioita. On tosin otettava huomioon, että tuloksista ei välttämättä voida vetää kovin luotettavasti johtopäätöksiä, jotka koskisivat myös muiden alojen asiantuntijapalveluyritysten ja niiden asiakkaiden välisten suhteiden rakentumista.

5 TAIDEGALLERIAN TAITEILIJALLE TARJOAMAN ASiantuntijapalvelun luonne

Tämän tutkimuksen tarkoituksiksi määriteltiin johdannossa selvittää, miten gallerian ja taiteilijan välinen suhde kehittyy. Tutkimuksen tarkoitukseen pyrittiin vastaamaan kahden osaongelman avulla. Ensimmäinen osaongelma pohti, minkälainen taidegallerian taiteilijalle tarjoama asiantuntijapalvelu on luonteeltaan ja tätä osaongelmaa tarkastellaan tässä luvussa. Palvelun luonteen ymmärtäminen katsotaan tässä tutkimuksessa oleelliseksi, jotta voidaan varmistua siitä, että galleria todella tarjoaa taiteilijalle asiantuntijapalvelun, jolloin myös suhdemarkkinoinnin viitekehystä suhteen kehittymisen kuvaamisessa voidaan käyttää.

Tämä luku selvittää taidegallerian asiantuntijuuden ja sen taiteilijalle tarjoaman palvelun luonnetta määrittelemällä galleriapalvelun sekä tarkastelemalla gallerian asiakassuhdetta sekä galleriapalvelun markkinointia. Johdannossa gallerian taiteilijalle tarjoama palvelu määriteltiin asiantuntijapalveluksi. Tutkimusta tehdessä pyrittiinkin paitsi määrittelemään palvelun luonnetta myös varmistumaan galleriapalvelun asiantuntijuudesta.

5.1 Galleriapalvelun määrittely

Vaikka asiantuntijapalveluille on löydettävissä lukuisia ominaispiirteitä, joista tärkeimmiksi katsottu osa esiteltiin ja listattiin luvussa 2, osoittautui Sipilän (1992,15) kuvaus asiantuntijaorganisaatioista *henkilöintensiivisinä tietojen, taitojen ja tunteiden kauppiaina* kenties osuvimmaksi ilmaisuksi kuvaamaan gallerian taiteilijalle tarjoaman palvelun luonnetta.

Todettiin, että palvelu voidaan katsoa henkilöintensiiviseksi, kun se henkilöityy tarjoajaansa voimakkaasti - tämä oli myös yksi asiantuntijapalveluille listattu ominaispiirre. Henkilöintensiivisyyteen voidaan ajatella liittyvän voimakkaasti myös palvelun tarjoajan persoonallisuus ja tämän tunneäly, jotka puolestaan vaikuttavat suhteen osapuolten välillä vallitseviin henkilökemioihin. Koska galleriat ovat pieniä, usein vain yhden tai muutaman henkilön pyörittämiä yrityksiä, on varsin selvää, että palvelun henkilöityminen tarjoajaansa on voimakasta. Myös muut henkilöintensiivisyyttä kuvaavat tekijät, persoonallisuus ja tunneäly, toteutuvat galleriapalvelun kohdalla.

”...on niinku semmoinen henkilökohtainen puoli, tai intiimimpi puoli on sitten se ihmissuhde...että mitä mä voin tarjota sellasella henkisellä tasolla, kenties sellaista tukea ja ymmärrystä ja keskusteluyhteyttä...”

”Mä oon kyllä kuullut kauheesti juttua siitä, kuinka taiteilijat on niin hankalia, niin hankalia, mutta jos vaan on joku pienikin tatsi sellaseen arkipäivän psykologiaan ja kuuntelee toista ja ymmärtää, niin se on sama kuin missä tahansa muussakin yhteistyökuviossa...sellasta normaalia vastaantulemista aina tarvitaan ja asettumista toisen nahkoihin.”

Edellä olevista kommentteista ilmenee oivallisesti myös Sipilältä (1992) lainattu ajatus galleristeista tunteiden kauppiaina.

Tietojen ja taitojen kauppaamisen puolestaan mainitsivat Sipilän (1992) lisäksi myös Lehtinen & Niinimäki (2005, 9), joiden mukaan tietoon ja taitoon perustuva erikoisosaaminen on seikka, joka tekee palvelusta asiantuntijapalvelun. Gallerian tapauksessa tämä tietointensiivisyys – myös eräs asiantuntijapalveluille luvussa 2 listattu ominaispiirre – ilmenee monimuotoisena asiantuntijuutena, josta taiteilijat eri tavoin hyötyvät. Haastateltujen galleristien mukaan taiteilijalle oleellisia gallerialta saatavia tietoja ja taitoja ovat muun muassa kyky markkinoida teoksia ostajille, markkinoiden ja kentän toimijoiden tuntemus sekä sisäpiiritietojen antaminen, näyttely- ja ateljeekriittikkona toimiminen, kokemus esittäytymisestä kansainvälisellä kentällä, esimerkiksi taidemessuilla sekä erilaiset näyttelyn järjestämiseen liittyvät käytännön tiedot, kuten näkemys hyvästä ripustuksesta, tietoja katalogin ja kutsukorttien painattamisesta tai avajaisten järjestämisestä. Näin ollen galleristin tehtäviin kuuluu käytännön työn lisäksi paljon taustatyötä – on pysyttävä kärryillä kentällä tapahtuvista muutoksista liittyen toimijoihin, yksityisiin ja julkisiin ostajiin sekä nouseviin taiteilijalupauksiin. Näin eräs galleristi työtänsä kuvaili:

”No se miltä se ulospäin näyttää, että mä istun siellä galleriassa ja oon tietokoneella ja teen niitä paperihommia ja sitten tulen keskustelemaan asiakkaiden kanssa...niin se on kyllä vaan yks juttu, että tavallaan kaikki tapahtuu kulisseissa...”

Toki gallerioiden taiteilijoille tarjoamiin palveluihin sisältyy muutakin kuin henkilöintensiivisyyttä, tunteita, tietoja ja taitoja. Edellä mainitut ominaisuudet kuitenkin osoittautuivat keskeisimmiksi ja luonteenomaisimmiksi piirteiksi galleriapalvelua kuvaamaan. Monipuolisten tietojensa myötä on varsin ilmeistä, että galleristin on mahdollista ratkaista useita taiteilijan ongelmia, joten myös asiakkaan ongelmanratkaisu asiantuntijapalvelua määrittävänä piirteenä toteutuu galleriapalvelun kohdalla. Mitä tulee riskiin ja räätälöitävyyteen asiantuntijapalveluiden ominaispiirteinä, voidaan haastattelujen perusteella todeta, että riski on lähinnä taloudellinen, liittyy pitkälti näyttelyn menestykseen ja on osapuolten yhteinen. Molemmat hyötyvät, kun teoksia myydään ja huonosti mennyt näyttely on yhteinen

suru. Rääätälöitävyys puolestaan koskee usein näyttelyitä, joiden ripustus ja esillepano ovat rääätälöitävissä kullekin taiteilijalle erikseen.

Mikä erottaa galleriapalvelun muista asiantuntijapalveluista, on sen asiakassuhteen tuloksena syntyvä yleensä kuukausittain toistuva konkreettinen lopputulos: näyttely. Näyttelyyn puolestaan liittyy useita keskeisiä tekijöitä, jotka määrittävät palvelun luonnetta. Palvelu nimittäin pyörii pitkälti aineellisten tekijöiden ympärillä, toisin kuin yleensä on asiantuntijapalveluiden kohdalla. Näitä asioita ovat galleriatilaan liittyvät seikat, sekä taideteokset.

”No se galleriatila onkin tosi tärkeä, joskus se tuntuu olevan melkeenpä tärkeämpi kuin se, että kenen galleria se on. Se tila pitää olla arkkitehtoonisesti kaunis ja tasapainoinen ja monipuolinen, sellanen mukautuva...”

”...ne työt (taideteokset) on kuitenkin siinä keskiössä, eikä se taiteilija, ei se persoona, että se ei oo tämmönen joku rockstara...”

Loppujen lopuksi voidaan päätellä, että galleriapalvelu täyttää asiantuntijapalveluille tyypilliset ominaisuudet varsin hyvin. Toisaalta, kuten muidenkin asiantuntijapalveluiden kohdalla, myös galleriapalvelulla on omat erikoispiirteensä, jotka erottavat sen muista ja tekevät siitä ainutlaatuisen.

5.2 Näkökulmia gallerian ja taiteilijan väliseen suhteeseen

Asiakassuhteita asiantuntijapalveluiden markkinoilla luonnehtivat muun muassa pitkäkestoisuus, tiivis vuorovaikutus ja hyvät henkilökemiat. Sipilä (1998, 20) totesi asiakassuhteiden olevan asiantuntijapalveluiden markkinoilla parhaimmillaan jopa elinikäisiä. Samat luonnehdinnat sopivat tehtyjen haastatteluiden perusteella myös gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta kuvaamaan – silloin kun suhde on parhaimmillaan.

”No parhaimmillaan se suhde on pitkäjänteinen, luottamuksellinen ja yhdessä ideoiva”.

”Parhaimmillaan yhteydenpito on tiivistä, ja että se taiteilijan tuotanto ja sisällöllinen puoli on kiinnostavaa”.

”Parhaimmillaan ja riskaabeimmillaan se suhde muuttuu ystävyydeksi, että kemiat sopii ja tykätään muutenkin”.

On kuitenkin huomioitava, että vain osa gallerian taiteilija-asiakkaista päätyy muodostamaan pitkäkestoisen suhteen galleriaan, sillä toinen osa toimii vain yhden näyttelyn periaatteella, pitää siis yhden näyttelyn ja esiintyy tämän jälkeen muissa gallerioissa tai muilla foorumeilla. Tämä ei silti merkitse dramaattista suhteen

katkeamista, vaan asiasta on usein saatettu päättää jo etukäteen. Näin ollen gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta tarkasteltaessa voidaan todeta taiteilijoiden muodostavan erilaisia asiakkuuksia, osasta muodostuu gallerialle tärkeitä ja pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita ja osa jää vieraileviksi tähdiksi.

Tämän tutkimuksen kannalta pitkäikäiset yhteistyösuhteet gallerian ja taiteilijan välillä ovat lyhyitä näyttelyvierailuja kiinnostavampia. Eräs galleristi jopa totesi näiden yhteistyötaiteilijoiden olevan *gallerian ykkösasiakkaita* – avainasiakkaita. Mitkä asiat sitten vaikuttavat siihen, että pitkäaikainen ja läheinen suhde galleristin ja taiteilijan välille pääsee muodostumaan? Haastatellut galleristit mainitsivat useita taiteilijoiden arvostamia tekijöitä, jotka vaikuttavat taiteilijan haluun pysyä yhteistyössä gallerian kanssa. Muun muassa hyvä myynti vaikuttaa positiivisesti paitsi taiteilijan myös galleristin haluun pitää suhdetta yllä.

”Myynti on sellanen juttu, että jos se ei onnistu, niin jompikumpi osapuoli voi alkaa miettiä, että saisiko jonkun toisen taiteilijan töitä myytyä paremmin, tai osaisiko joku toinen galleria myydä paremmin”.

Erialaisten oheispalveluiden, kuten messuille viemisen, katalogien teettämisen tai ulkomaisen näyttelyvaihdon järjestämisen katsotaan myös edistävän pitkäaikaisen suhteen muodostumista. Näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin gallerian ja taiteilijan välisen sitoutumisen yhteydessä.

Gallerian taiteilijaa kohtaan tuntemaa mielenkiintoa puolestaan pitävät yllä taiteilijan kehittyminen taiteilijana, yhteistyön helppous ja kiinnostavat teokset.

”Galleriaa siinä taiteilijassa kiinnostaa taiteilijan työ ja kuinka taiteilija kehittyy taiteilijana”.

”Hyvä ratkaisu kaikkiin ongelmiin on se, että työskentelee vaan nastojen tyyppien kanssa, että kyllä sen huomaa mitä vanhemmaks tulee, sitä tärkeempää on se, että taiteilijat on fiksuja, realistisia, eikä kieri lattialla ja huuda ja hauku galleristia...”

”Se sisällöllinen puoli on hirmu kiinnostavaa ja sitä myötä taiteilijalle tulee sellanen olo, että täällä ollaan kiinnostuneita hänen teoksista, että on hirveen tärkeitä, että se (taiteilija) aidosti koskettaa itseä”.

Pitkäaikainen yhteistyö syntyy siten käytännön asioista, kuten hyvistä myynneistä ja taiteilijan arvostuksesta saamiaan palveluita kohtaan sekä henkilökohtaisemmista seikoista, kuten hyvästä yhteistyöstä ja kiinnostavista teoksista. Ennen kaikkea galleristien vastauksista huokui heidän *ykköstaiteilijoitaan* kohtaan tuntemansa syvä toveruus, arvostus ja yhteen hiileen puhaltaminen, joka myös koettiin molemminpuolisena.

5.3 Galleriapalvelun markkinointi

Jo luvussa 2, tarkasteltaessa asiantuntijapalveluiden markkinointia yleisemmällä tasolla teorian valossa, kävi ilmi, että asiantuntijapalveluiden markkinointi on niiden moniulotteisen luonteen vuoksi paitsi haastavaa myös harvinaista, sillä usein asiantuntijan maine puhuu puolestaan eikä markkinoinnille ole tarvetta. Sama kävi tavallaan ilmi myös galleriapalvelun markkinointia tutkittaessa.

Galleriapalvelua markkinoidaan tarkoituksenmukaisesti vain ostavalle asiakkaalle, ei taiteilijalle. Sen sijaan markkinointi loppuasiakkaalle eli ostajalle, on yksi keskeisistä gallerian taiteilijalle tarjoamista palveluista. Kaikki haastatellut galleristit olivat yksimielisesti sillä kannalla, ettei galleriapalvelua ole tarvetta markkinoida taiteilijalle ainakaan perinteisin keinoin, sillä katsottiin, että galleriat valitsevat taiteilijansa eikä toisin päin.

”Mulla käy tosi paljon taiteilijoita tuomassa portfolioita ja kysymässä mielipiteitä...kuitenki lähtökohtaisesti mä aikalailla itse etsin ne taiteilijat, et se miten mä ne valitsen perustuu sellaseen 30-40 vuoden alan seuraamiseen”.

Myös Jyrämän (1999, 94-97) mukaan Suomen suhteellisen pienillä taidemarkkinoilla on huippugallerioita vain pieni määrä ja taiteilijoiden välinen kilpailu pääsystä parhaisiin gallerioihin voi olla kovaa. Kilpailua käydään siis lähinnä taiteilijoiden, ei niinkään gallerioiden välillä, vaikka muutama galleristi totesikin, että toisinaan myös galleriat kilpailevat parhaiden taiteilijoiden näyttelyistä. Voidaan kuitenkin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta todeta, että *galleria on asiantuntija, joka valitsee itse kenelle palvelunsa tarjoaa*. Tämän asiakasvalinnan mahdollisuus perustuu gallerian maineeseen markkinoilla, joilla toimii.

Jos kuitenkin halutaan pohtia, miten galleria parhaiten voisi markkinoida palveluaan myös taiteilijoille, olisivat keinoina tehtyjen haastatteluiden perusteella *hyvään maineen hallintaan, asiakaslähtöisyyteen ja verkostoitumiseen* liittyvät menetelmät, mitä tukee juuri tämän tutkielman luku 2.2, jossa asiantuntijapalveluiden markkinointiin perehdyttiin yleisemmällä tasolla. Maineen, asiakaslähtöisyyden ja verkostoitumisen tärkeyttä painottivatkin muun muassa Sipilä (1992), Lehtinen & Niinimäki (2005) sekä Roe (1998).

Hyvän maineen rakentaminen ja hallinta osoittautui gallerian tapauksessa eräänlaiseksi oravanpyöräksi. Gallerian maine muodostuu pidettyjen näyttelyiden sekä niiden menestyksen perusteella. Näyttelyiden menestys puolestaan riippuu hyvistä taiteilijavalinnoista ja hyvät taiteilijat haluavat pitää näyttelyn hyvämaineisessa galleriassa.

”...taiteilijoiden avulla, tai sen näyttelyohjelman avulla galleria profiloituu ja se on ihan ensiarvosen tärkeä.”

”Maine syntyy toiminnan tuloksena ja jos sä olet pitänyt viis vuotta galleriaa, eikä kukaan oo huomannu et sulla on galleria, niin sitten se on kyllä mennyt ihan mäkelään se juttu.”

”...kyllä mä laitan itseni likoon...sillä tavalla, että tavallaan mä sanon, että mulla on hyvä maku, mä olen löytänyt nämä taiteilijat...”

Galleria siis rakentaa mainettaan taiteilijoiden avulla, joten on oleellista, että gallerian on mahdollista itse valita taiteilijansa, kuten jo yllä todettiin. Kyky tehdä oikeita valintoja, rakentaa siten mainetta ja profiloitua, puolestaan perustuu alan vankkaan asiantuntemukseen – 30-40 vuoden alan seuraamiseen, kuten eräs galleristi edellä totesi.

Asiakaslähtöisyyttä, joka on Sipilän (1998, 23) mukaan asiantuntijaorganisaation markkinointistrategian lähtökohta, löytyy myös gallerian ja taiteilijan välisestä suhteesta. Ei ehkä kuitenkaan voida sanoa, että kyse on varsinaisesta markkinointistrategiasta, vaan pikemminkin vastuuntunnosta ja toveruuden ja yhteistyön vaalimisesta – asiakkaan tarpeiden priorisoimisesta.

”...hyvä galleristi pitää huolta valitsemistaan taiteilijoista...”

”...että varsinkin nuori taiteilija on aikalailla galleristin käsissä, että galleristin täytyy tuntea vastuunsa sen taiteilijan kanssa...”

Asiakaslähtöisyydessä on siis galleriapalvelun kohdalla hieman erilainen vivahde, mikä johtunee pitkälti gallerian ja taiteilijan välisestä tiiviistä yhteistyösuhteesta, jota on kuvattu tarkemmin jo edellisessä alaluvussa. Huomioitavaa on myös se, että galleristit katsoivat myös asiakaslähtöisyyden – taiteilijasta huolehtimisen, toimivan hyvän maineen edistäjänä, sillä haastateltujen galleristien mukaan taiteilijat keskustelevat keskenään muun muassa siitä, missä galleriassa olisi hienoa pitää näyttely ja missä heitä on kohdeltu hyvin. Tällöin *word-of-mouth* suositukset korostuvat, kuten asiantuntijapalveluiden markkinoinnin teoriakin olettaa.

Eräs galleriatoiminnan kulmakivi ovat hyvät verkostot; esimerkiksi hyvät suhteet tiedotusvälineisiin, erilaisiin ostajiin ja kirjoittajiin. Taiteilijan on tärkeä kokea tulevaisuutta kattavasti edustetuksi pitäessään näyttelyn galleriassa.

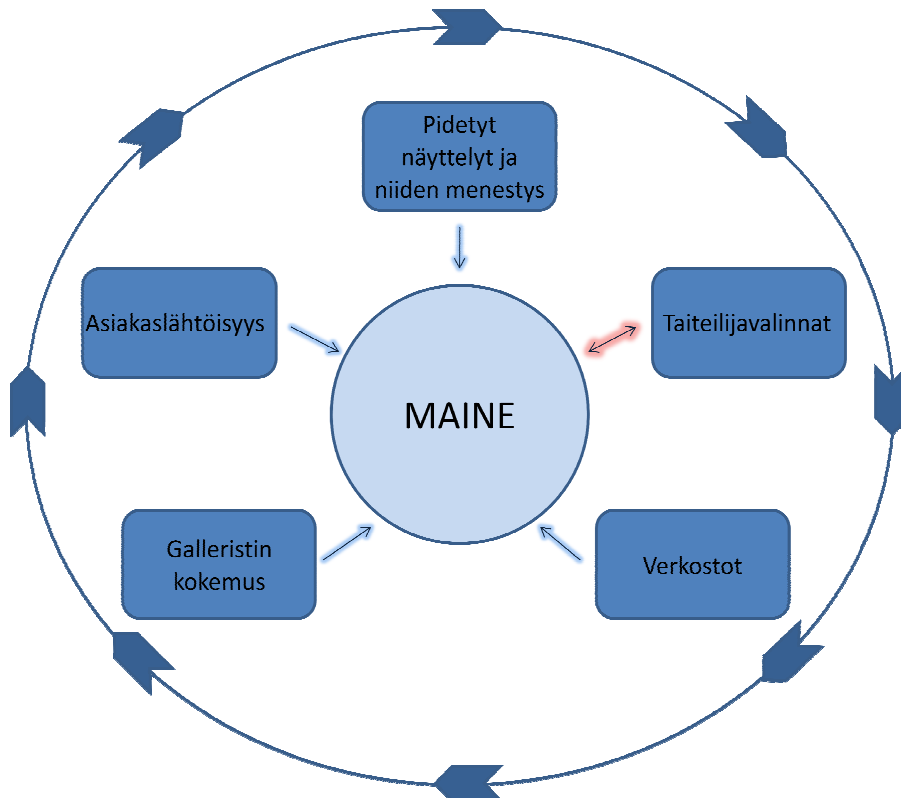
”...aikamoinen suhdeverkosto täytyy olla galleristilla silloin kun se aloittaa työnsä...”

”...sillä tavalla et hänellä (taiteilijalla) on hyvä kattaus ja hän on hyvällä tarjottimella ja ihmiset huomaa sen näyttelyn ja että se näyttely noteerataan ja kriitikot huomaa sen...”

Näin ollen gallerian on tärkeää ylläpitää suhteita kaikkiin sidosryhmiinsä, sillä myös verkostoilla ja niiden laajuudella on vaikutus siihen, minkälainen maine gallerialla on.

Verkostojen ylläpitämisessä astuu kuvaan puolestaan suhde- ja tiedotustoiminta, kuten asiantuntijapalveluiden markkinoinnin teoriakin esitti.

Edellä huomataan, että maine on toistuva elementti kaikkia gallerian taiteilijalle tarjoaman palvelun ”markkinointitoimenpiteitä” kuvailtaessa muodostaen siten eräänlaisen gallerian markkinoinnin ytimen. Näin ollen gallerian maineen muodostumista voidaan, ja on kenties tarpeellista, kuvata seuraavan kuvion avulla, joka samalla vetää yhteen edellä tehdyt gallerian maineeseen liittyvät havainnot.



Kuvio 5 Gallerian maineen muodostuminen

Kuviosta nähdään, että gallerian mainetta rakentavat pidetyt näyttelyt, tehdyt taiteilijavalinnat, verkostot, galleristin kokemus sekä asiakaslähtöisyys, jotka samalla vaikuttavat myös toisiinsa muodostaen mainetta ylläpitävän kokonaisuuden. Kuviosta huomataan myös, että maineella ja taiteilijavalinnoilla on molemminpuolinen vaikutus toisiinsa: maine luo mahdollisuuden taiteilijavalintojen tekemiseen, mutta samalla taiteilijavalinnat rakentavat mainetta, kuten jo aikaisemmin tässä luvussa on todettu.

Yksinkertaisesti yhteenvetäen voidaan galleriapalvelun markkinoinnista lopuksi todeta neljä asiaa:

1. Galleria markkinoi perinteisessä mielessä palveluansa vain ostaville asiakkaille palvelleen näin taiteilijaa.

2. Gallerian maine mahdollistaa sen, että galleria voi itse valita taiteilijat, joille palveluansa tarjoaa.
3. Galleria markkinoi palveluansa taiteilijalle hyvän maineen hallinnan, asiakaslähtöisyyden ja verkostoitumisen keinoin.
4. Maine on gallerian taiteilijalle tarjoaman palvelun markkinoinnin ydin.

Lisäksi on mahdollista tehdä johtopäätös, että myös markkinointitoimenpiteiden valossa galleriapalvelu täyttää asiantuntijapalveluiden määrittelyn.

6 TAIDEGALLERIAN JA TAITEILIJAN VÄLISEN ASIAKASSUHTEEEN KEHITTYMINEN

Toisena osaongelmana tässä tutkimuksessa haluttiin analysoida ja kuvata, minkälaisia tekijöitä on havaittavissa taidegallerian ja taiteilijan välisen suhteen rakentumisessa. Halisen (1994) suhteen kehittymisen prosessimalli tarjosi kysymyksen tarkasteluun oivallisen työvälineen. Palaset, joita tässä luvussa nyt tarkastellaan gallerian ja taiteilijan välisen suhteen lähtökohdasta, on poimittu kyseisestä prosessimallista.

Mallin ohella esiteltiin myös suhteen kuusi vaihetta. Erilaisten kriittisten tapahtumien todettiin vaikuttavan suhteen siirtymiseen vaiheesta toiseen. Elementit, suhteen tekijät, jotka mallissa esiteltiin puolestaan heikkenevät ja voimistuvat riippuen suhteen eri vaiheista. Voidaan siis sanoa, että suhteen kehittyminen tai rakentuminen on elementtien sykkimistä, heikentymistä ja voimistumista, joihin suhteen eri vaiheet vaikuttavat. Samalla elementtien kulloisetkin voimakkuudet vaikuttavat siihen, mikä vaihe suhteessa on meneillään.

Tämä on oletus myös nyt, gallerian ja taiteilijan välisen suhteen rakentumiseen liittyviä tekijöitä tarkasteltaessa. Oletetaan siis, että samat kuusi suhteen vaihetta (suhdetta edeltävä vaihe, alkuvaihe, kasvuvaihe, laskuvaihe, jatkuva vaihe sekä ongelmavaihe) ilmenevät myös galleristin ja taiteilijan välisessä suhteessa satunnaisessa järjestyksessä, jolloin voidaan keskittyä Halisen prosessimallissa ilmenevien elementtien tarkasteluun gallerian ja taiteilijan välisen suhteen näkökulmasta, kuten seuraavaksi tehdään.

On vielä huomioitava, että myös nyt, gallerian ja taiteilijan välisen suhteen rakentumiseen liittyviä tekijöitä tarkasteltaessa, esiteltävät elementit ovat osin päällekkäisiä ja vaikuttavat toisiinsa monin tavoin. Realistisempaa voisi olla käsitellä niitä kaikkia yhtenä kokonaisuutena, mutta kokonaisuudesta saattaisi tulla sekava mytty täynnä monimutkaisia riippuvuus- ja vaikutussuhteita. Selkeyden vuoksi elementtejä käsitellään siis jälleen omissa alaluvuissaan, jotka on muodostettu luvussa 3 esitellyn Halisen mallin mukaisesti.

6.1 Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen syntyminen

Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen syntymisen yhteydessä voidaan toki mainita luvussa 3 esitellyt suhteen muodostumisen edellytykset – osapuolten toisiaan täydentävät tarpeet ja resurssit, osapuolten ymmärrys toisen tavoitteista sekä osapuolten yhteinen halu muodostaa suhde (Halinen 1994, 209). Suhteen edellytyksiä tärkeämmäksi tekijäksi suhteen syntymisen kannalta osoittautui kuitenkin kaikkien

haastattelujen perusteella galleristin henkilökohtaiset mieltymykset ja subjektiiviset näkemykset siitä, mikä on hyvää taidetta ja kuka sitä tekee; kenen näyttelyn haluan järjestää galleriassani?

Suhteen muodostumisen edellytykset voidaan gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta tarkasteltaessa nähdä eräänlaisina itsestäänselvyyksinä. Osapuolten toisiaan täydentävät tarpeet ja resurssit lienevät selkeät: galleristilla on tietoa ja resurssit, jotka mahdollistavat sen, että taiteilija saa työnsä esille tai pystyy esittäytymään kentällä muilla tavoin. Taiteilijalla puolestaan on teoksia, joiden esitleminen galleriassa tuo galleristille elinkeinon ja mahdollistaa galleriatoiminnan jatkumisen.

”Ilman taiteilijoita sitä galleriatoimintaa ei olisi, että se asiakassuhde muodostaa toiminnan pohjan ja sitten taas sen ostavan asiakaskunnan avulla luodaan ne toiminnan jatkumisen edellytykset”.

Asia on siis varsin yksinkertainen, kumpikin tarvitsee toista, eikä ole tarpeen miettiä, olisiko toisen osapuolen mahdollistama asia mahdollista suorittaa itse, tosin taiteilijan on mahdollista myydä teoksiaan suoraan työhuoneelta, mutta silloin toiminnasta jää puuttumaan gallerian mahdollistama laajempi näkyvyys suurelle yleisölle.

Mitä tulee osapuolten ymmärrykseen ja tietoisuuteen toisen yksilöllisistä tavoitteista ja tarpeista, totesivat galleristit tämän ymmärryksen ja tietoisuuden olevan suurimmassa osassa tapauksista hyvinkin selkeä – osapuolten tavoitteet ovat lähes aina täysin yhteneväiset, halutaan saada teokset kaupaksi ja tehdä hyvä näyttely, jota yleisö arvostaa.

”Siihen tähdätään, että kumpikin saadaan elatuksemme tästä ja nautitaan siitä menestyksen tunteesta, että on tehty hieno näyttely”.

Eräs galleristi tosin koki, että toisinaan galleristin ja taiteilijan odotukset tulevasta myynnistä poikkeavat, vaikka toiminnan tavoite olisi molemmille yhteinen.

”Luulen, että taiteilijalla on pikkusen suuremmat odotukset siitä myynnistä, että taiteilijat haluaa suurin piirtein myydä näyttelynsä loppuun... taiteilijoilla ehkä se epärealistisuus liittyy siihen, että he kuvittelee, että galleria pystyy myymään taiteen kuin taiteen ja teoksen kuin teoksen, mutta eihän se niin ole, eihän me pakoteta tällä ketään ostamaan...”

Viimeinen suhteen muodostumisen edellytyksistä, osapuolten yhteinen halu muodostaa suhde, on voimakkaasti riippuvainen jo mainituista galleristin henkilökohtaisista mieltymyksistä. Suhde lähtee yleensä liikkeelle galleristin halusta muodostaa suhde. Taiteilija tavallisimmin vastaa galleristin aloitteeseen suostuvasti, jolloin myös viimeinen suhteen muodostumisen edellytys toteutuu. Usein, tosin ei nytkään kaikkien haastateltujen kohdalla, galleristin mieltymysten ohella taiteilijavalintoihin vaikuttavat

myös taloudelliset tekijät: mikä myy? Galleristit halusivat myös valita taiteilijoita, joiden kanssa synkkaa heti yhteistyön alusta lähtien.

”Kun valitsen taiteilijoita, niin valitsen kiinnostavia teoksia ja hyvän yhteistyökumppanin”.

”Mulle on aika tärkeätä, et mä pidän siitä taiteesta, että se puhuttelee mua, ja että siin on jotain uutta ja tuoretta...yks pointti on sekin, että tää on myös kaupallista, että täytyy olla näkemys, että mikä myy, mutta se ei oo se pääkriteeri”.

”Mä oon oppinut kiinnittämään siihen asiaan (henkilökemioihin) heti alusta lähtien tosi paljon huomiota, että kenen kanssa mä lähden yhteistyöhön... että jos ei meillä toimi se kommunikaatio, niin se tavallaan pudottaa pohjan niin monelta tärkeeltä asialta...”

Kenties lopuksi gallerian ja taiteilijan välisen suhteen alkuvaiheista voidaan todeta galleristin olevan suhteen aktiivisempi osapuoli, joka tekee aloitteen yhteistyöhön omien mieltymystensä perusteella. Halisen (1994) esittelemät suhteen muodostumisen edellytykset ovat kyllä voimassa, mutta muista asiantuntijapalveluista poiketen, ne eivät ole aivan niin keskeisessä asemassa, mikä johtunee pitkälti toimialaan liittyvistä seikoista. Jotta suhde ei päättyisi, on myös gallerian ja taiteilijan välisen suhteen kohdalla tärkeää, että suhteen edellytykset ovat taustavaikuttajina ja voimassa koko ajan.

6.2 Gallerian ja taiteilijan väliset suhdesidokset

6.2.1 Luottamus

Tärkeimmiksi suhteen sidoksiksi määriteltiin vetovoima, luottamus ja sitoutuminen (ks. esim. Grönroos 2001; Halinen 1994). Gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta tarkasteltaessa luottamus osoittautui suhdesiteistä tärkeimmäksi, minkä vuoksi se käsitellään nyt sidoksista ensimmäisenä. Kävi ilmi, että luottamus on gallerian ja taiteilijan välisen suhteen pilari, jonka varaan muut suhdesidokset, vetovoima ja sitoutuminen, rakentuvat.

Luottamus ilmenee gallerian ja taiteilijan välisessä suhteessa jo ennen suhteen alkamista toimien siten myös vetovoimatekijänä. Haastateltavat kokivat, että taiteilijat jakavat kokemuksiaan gallerioista, jolloin luotettavaksi katsottu galleria koetaan kiinnostavana yhteistyökumppanina. Toisaalta myös galleriat haluavat luottaa taiteilijaan, tosin taiteilijan luotettavuus ei samalla tavalla toimi suhteen

vetovoimatekijänä kuin gallerian luotettavuus. Molemminpuolisen luottamuksen tärkeyttä korosti myös Feurst (1999, 64-66).

”Taiteilijat juttelevat keskenään, että miten galleristit toimivat ja mitä kukin galleristi on kenenkin taiteilijan hyväksi tehnyt ja toisaalta miten joku on jättänyt tilitykset tekemättä ja kuinka niitä täytyy joka kerta käydä erikseen pyytämässä...”

Edellä olevasta kommentista heijastuu myös sopimusten tärkeys luottamuksen rakentajina, sopimuksista on pidettävä kiinni puolin ja toisin - tilitykset on tehtävä.

”Kyllä se on ollu meillä ihan perusperiaate alusta asti, että jos joku teos on myyty, niin siitä osuus on taiteilijan ja piste. Niillä rahoilla ei ruveta luotottamaan galleriatoimintaa, että näistä pienistä asioista, jotka on itsestään selviä, niin sitä kautta se luottamus rakentuu myöskin sieltä taiteilijan puolelta”.

Haastatellut galleristit kokivat myös, että itsessään päätös näyttelyn järjestämisestä on suuri luottamuksen osoitus taiteilijalta, joka luottaa galleristin huomaan kallisarvoiset teoksensa, joskus jopa useamman vuoden työn tuloksen. Näin ollen taiteilija odottaa galleristin toimivan edukseen saaden aikaan parhaan mahdollisen lopputuloksen, kuten Halinen (1994, 77-79) luottamuksen määrittelee.

Gallerian taiteilijaa kohtaan tuntema luottamus puolestaan kumpuaa avoimuudesta. On tärkeää, että taiteilija pitää gallerian ajan tasalla erinäisistä projekteistaan, tulevaan näyttelyyn liittyvien teosten valmistumisesta tai mahdollisista epävarmuuden tunteistaan. Kaikki haastatellut galleristit kokivat myös tärkeäksi, ettei teoksia myydä gallerian ohi, vaan myös galleria saa oman osuutensa myynnistä, mikä myös merkitsee sopimuksessa pysymistä. Ajan tasalla pysyminen kuvastaa varsin hyvin gallerian taiteilijaa kohtaan tuntemaa luottamusta.

”No se (luottamus) ilmenee siinä, että ollaan hyvin avoimia kaikesta, että jos taiteilijalla on muita projekteja, niin musta se on hirveen hienoa, että taiteilija kysyy, että onks tää nyt sun mielestä ok”.

”Mun mielestä semmonen, että on avoin, että tietää koko ajan, mitä on tekemässä... ja bisneksen näkökulmasta, kun taiteilijat ottaa vastaan asiakkaita, niin myynti tapahtuu kuitenkin gallerian kautta. Se on tosi tärkeä, mutta perustuu siihen, että galleria hoitaa velvoitteensa sovitun mukaisesti”.

Edellä on kuvattu lähinnä luottamusta edistäviä käytännön seikkoja, joiden tulee olla kunnossa, jotta suhde voisi kukoistaa. Käytännön seikkojen lisäksi toinen osa gallerian ja taiteilijan välistä luottamusta on henkilökohtainen luottamus, joka liittyy osapuolten väliseen toveruuteen. Tämä osa luottamusta, ei kaikeksi ole suhteelle välttämätön, mutta edistää pitkäkestoista yhteistyötä. Galleristit totesivatkin, että koska taiteilijat ovat

erilaisia, vain joistakin tulee läheisiä, jopa ystäviä, joiden kanssa yhteistyö sujuu mutkattomimmin, mutta myös vetäytyvämpien taiteilijoiden kanssa pitkäaikainen yhteistyö on mahdollista. Myös Halinen (1994, 287-288) tunnistaa asiakkaan ja asiantuntijan välisen suhteen toisinaan muodostuvan toveruudeksi, joka mahdollistaa arkojen ja luottamuksellisten tietojen vaihdon osapuolten välillä. Gallerian ja taiteilijan tapauksessa toveruuden muodostuminen saattaa tosin olla yleisempää kuin muiden asiantuntijapalveluiden kohdalla.

”Kyllähän se menee välillä väkisin henkilökohtaseks, että tiedetään toistemme ilot ja surut...”

”Sitten on semmosta (luottamusta), joka ei liity työhön ja onhan se selvää, että jos taiteilijalla on ongelmia, niin totta kai se puhuu kavereidensa kanssa, mutta riippuen siitä kuinka läheinen se on galleristin kanssa, niin onhan se ihan semmosta keskusteluapuakin”.

Epäluottamustilanteet puolestaan muodostuvat gallerian ja taiteilijan välisissä suhteissa luonnollisesti silloin, kun sopimuksista ei pidetä kiinni, tai kun taiteilija myy teoksiaan gallerian ohi. Epäluottamusta saattavat erään galleristin mukaan aiheuttaa myös väärinkäsitykset puolin ja toisin.

Gallerian ja taiteilijan välinen luottamus on siis kahden tyyppistä, käytännön seikkojen hoitamiseen liittyvää tai henkilökohtaista. Henkilökohtaisen luottamuksen muodostumisen edellytys on se, että käytännön asiat hoituvat puolin ja toisin sovitun mukaisesti.

6.2.2 Vetovoima

Grönroosin (2007, 41) mukaan vetovoima merkitsi yritysmaailmassa osapuolten kiinnostusta aloittaa vaihdanta ja vuorovaikutus toisen kanssa. Vetovoima mainittiin myös suhteen alkamisen kannalta jopa tärkeimmäksi sidokseksi. Aiemmin gallerian ja taiteilijan välisen suhteen syntymistä ja edellytyksiä tarkasteltaessa todettiin, että galleristin henkilökohtaiset mieltymykset olivat tärkeä vaikutin suhteen syntymiselle. Galleristin on siis tunnettava vetovoimaa taiteilijaa kohtaan, jotta suhde saisi alkunsa. Tämä vetovoima perustuu pitkälti taiteilijan tuotantoon, mutta myös henkilökemioihin. Taiteilijan ennen suhteen alkua tuntema vetovoima galleriaa kohtaan perustuu puolestaan uskomukseen gallerian luotettavuudesta sekä käsitykseen tämän hyvästä maineesta, johon viitattiin luvussa 6.2.1.

Pitkäkestoisen suhteen kannalta todettiin olevan erityisen tärkeää, että vetovoimaa pidetään yllä läpi suhteen, ei ainoastaan sen alussa. Näin ollen yhteistyön edetessä saatetaan huomata, että galleria ei sovikaan taiteilijalle tai päinvastoin, jolloin

vetovoima suhteen sidoksena heikkenee. Vetovoiman ylläpysymiseksi onkin löydettävä yhdistäviä tekijöitä.

”Yhtäläilla jos meille on tärkeitä, että meil on kiinnostava taiteilija, niin myös taiteilijalle on tärkeitä, että minkälainen se galleria on”.

”Gallerian pitäis olla sellanen paikka, mihin he (taiteilijat) voi identifioitua, että se galleria kokonaisuutena ja toimintatavoiltaan on semmonen, että taiteilijat voi allekirjottaa sen, että tämä taho edustaa heitä”.

”On taiteilijoita, joita tämmönen galleria ei kiinnosta ja on taiteilijoita joita se kiinnostaa”.

Halisen (1994, 271) mukaan vetovoima yhdistää niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin odotukset siitä, mitä suhteelta toivotaan tulevaisuudessa. Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen tapauksessa nämä odotukset liittyvät jo todetun mukaisesti siis gallerian oletettuun luotettavuuteen sekä galleristin oletuksiin taiteilijan teosten kiinnostavuudesta sekä tämän yhteistyökyvykkyydestä.

6.2.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen on gallerian ja taiteilijan tapauksessa riippuvaista useista tekijöistä. Liiketoimintaympäristön osalta sitoutumisen taustalla vaikuttavat Suomen pienet taidemarkkinat, jotka yleisiltä toimintatavoiltaan eivät edistä tiivistä sitoutumista. Toiseksi sitoutumiseen vaikuttaa gallerian strategia: suositaanko taiteilijatalleja vai halutaanko toimia yhden näyttelyn periaatteella. Mikäli gallerialle on mahdollista ja galleristi haluaa toimia talliperiaatteella, voidaan puhua varsinaisesta pitkäaikaisesta sitoutumisesta sekä mahdollisista sitouttamiskeinoista.

Haastatellut galleristit kokivat, ettei osapuolten tiivis sitoutuminen toisiinsa Suomen pienillä taidemarkkinoilla ole muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kovin järkevää. Pienet markkinat merkitsevät sitä, että merkittäviä ja arvostettuja toimijoita on vain vähän, jolloin on molempien osapuolten edun mukaista, että taiteilija voi esittäytyä elinkeinonsa ansaitsemiseksi parhaaksi katsomillaan kentillä, ilman, että galleria rajoittaa taiteilijan vapautta. Myös gallerialle on toimeentulonsa vuoksi tärkeää edustaa tarvittaessa useita eri taiteilijoita vaikka vain yhden näyttelyn ajan.

”Meil ei oikein ole sellasia tallisopimuksia kun tuolla suuressa maailmassa, siellähän tehdään sellaset sopimukset, että kaikki taiteilijan myynnit tapahtuu gallerian kautta ja taiteilija ei myy mitään muuta kautta”.

”Jos taiteilijankin pitää elää, niin siihen ei kauheen monta välikättä mahdu... jos meillä olis taiteilija meidän tallissa ja hän haluais pitää toisessa kaupungissa toisessa galleriassa näyttelyn ja vielä mekin vietäis siitä provikat välistä, niin mä en näe, että se olis kauhean realistista”.

Suomen taidemarkkinoiden sitoutumista rajoittavasta ilmapiiristä huolimatta kaikki haastatellut galleristit kyllä tunnustivat olevansa sitoutuneempia tiettyihin taiteilijoihin. Kaikilla oli myös taiteilijoita, joiden näyttelyitä järjestetään galleriassa toistuvasti ja joiden uraa koetetaan muilla tavoin edistää. Voidaan siis todeta, että sitoutumista esiintyy myös Suomen pienillä markkinoilla, mutta sitoutumisen taso ei ole verrattavissa *suureen maailmaan*, eikä sitä näin pienessä mittakaavassa voi ehkä edes odottaa, sillä toimeentulon turvaamiseksi osapuolten on hajautettava toimintaansa.

Yllä mainittiin myös gallerian valitsema strategia eräänä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastatellut galleristit kokivat, että Suomessakin on gallerioita, jotka toimivat voimakkaammin talliperiaatteella kuin toiset ja osa totesi itsekin kuuluvansa tähän joukkoon. Kyse on galleristien mukaan paitsi resursseista myös gallerian valitsemasta strategiasta. Kuitenkin, vaikka galleria toimisi talliperiaatteella, järjestetään näyttelyitä toisinaan myös yhden näyttelyn periaatteella. Oleellista on, että gallerian valitsema toimintatapa vaikuttaa sitoutumiseen ja sen tärkeyteen merkittävästi.

”Mun mielestä on eri tyyppisiä gallerioita, että jos on tällanen talliajatus gallerialla, niin silloin olis hyvä, että galleria sitoutuu siihen taiteilijaan ja taiteilija sitoutuu siihen galleriaan, mutta muilta osin jos järkkää yhden näyttelyn niin sitten se (sitoutuminen) ei ole tärkeitä”.

Mikä sitten on gallerian ja taiteilijan välisen sitoutumisen kannalta oleellista? Mitä keinoja on sitouttaa taiteilija? Kaikki galleristit kuitenkin totesivat olevansa sitoutuneita tiettyihin taiteilijoihin ja tehneensä näiden kanssa yhteistyötä jo pitkään valitsemastaan strategiasta huolimatta. Galleristit lisäksi kokivat näiden taiteilijoiden olevan enemmän tai vähemmän sitoutuneita myös heihin. Juuri näistä pitkäaikaisemmista taiteilijasuhteista tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, joten lienee syytä tarkastella sitoutumista tässä asiayhteydessä lähemmin.

Silloin, kun taiteilijan ja gallerian välillä voidaan katsoa olevan sitoutumista, voidaan sen ajatella olevan lupaus suhteen jatkumisesta, kuten Spekman & Celly (1995, 163) sitoutumista kuvaavat. Myös Möllerin & Wilsonin (1995, 57) esittelemä sosiaalinen sitoutuminen, jossa kontaktihenkilöiden välinen hyvä henkilökohtainen suhde johtaa syvään sitoutumisen tasoon, on havaittavissa – onhan gallerian ja taiteilijan välisiä hyviä henkilökemioita korostettu jo useaan otteeseen.

Näiden jo teoriataustankin esittelemien tekijöiden lisäksi gallerian ja taiteilijan välinen sitoutuminen pohjautuu myös edellä luottamusta käsittelevän alaluvun mukaisesti niin käytännön kuin henkilökohtaiseenkin luottamukseen.

”Kyllä mä luulen, että jos yhteistyö on hyvää ja joka kantilta tyydyttävää, niin kyllä se (sitoutuminen) tapahtuu ihan luontevasti, mutta jos siinä on puutteita jossain yhdessä suhteessa, esimerkiksi jos ei oo luottamusta, niin kyllä vapaa liikkuvuus on sitten ihan suotavaa”.

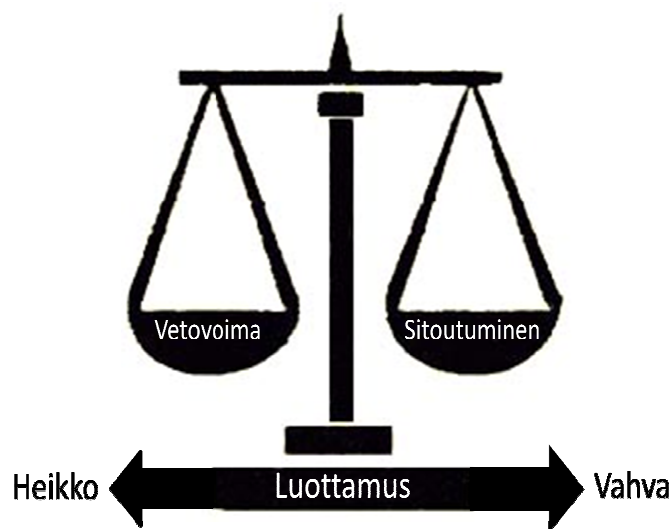
Sitoutumista edistävät myös erilaiset galleriaan liittyvät seikat tai gallerian suorittamat toimet. Esimerkiksi arvostettu ja hyvämaineinen galleria itsessään sitouttaa taiteilijan ja saa tämän haluamaan pitää yhä uusia näyttelyitä.

”Kyllä tietysti, jos galleria on arvostettu, niin taiteilijallekin on edullista esiintyä uudestaan sellasessa paikassa...”

Galleristit kokivat myös, että taiteilijan vieminen taidemessuille, tämän teosten markkinointi myös näyttelyiden välissä sekä näyttelykatalogien tai muiden julkaisujen teettäminen sitouttavat ja ilahduttavat taiteilijaa. Kukaan haastatelluista galleristeista ei kuitenkaan myöntänyt pyrkivänsä tarkoituksenmukaisesti sitouttamaan – pikemminkin asiat itsestään edistyivät sitoutumista edistävästi ja taiteilijan uraa edistävien tekojen motiiviksi mainittiin vain vilpitiön ihailu kyseistä taiteilijaa ja tämän teoksia kohtaan.

Halinen (1994, 289-290) totesi sitoutumisen olevan etenkin menneisiin tapahtumiin pohjautuvaa. Tämä pätee myös gallerian ja taiteilijan kohdalla, sillä sitoutuminen kumpuaa jo tehdyistä näyttelyistä, hyvin sujuneesta yhteistyöstä, muodostuneesta maineesta tai taiteilijalle tarjotuista erityispalveluista.

Gallerian ja taiteilijan väliset suhdesidokset ovat pitkälti luottamuksesta riippuvaisia, vaikka toki niihin vaikuttavat muutkin seikat, kuten edellä ilmeni. Voidaan kuitenkin päätellä, että luottamuksen vahvistuminen tai heikkeneminen johtaa vetovoiman ja sitoutumisen vahvistumiseen tai heikkenemiseen, kuten alla olevasta kuviosta ilmenee.



Kuvio 6 Gallerian ja taiteilijan välisten suhdesidosten dynamiikka

Vetovoima ja sitoutuminen ikään kuin tasapainoilevat kuvion osoittamalla tavalla luottamuksen muodostaman pohjan päällä.

6.3 Gallerian ja taiteilijan välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tarkasteltiin interaktioprosessien ja –tyylien käsittelyn yhteydessä. Mainittiin vaihdanta, sopeutuminen ja valvonta, samoin kuin kommunikoinnin avoimuus, valvonnan muodollisuus sekä aloitteellisuus (ks. esim. Halinen 1994; Möller & Wilson 1995). Gallerian ja taiteilijan välistä vuorovaikutusta on kuitenkin hieman hankala käsitellä näiden termien avulla – oikeastaan perusteellinen vuorovaikutusprosessien tutkiminen olisi kenties vaatinut havainnointia.

Eräs galleristi kuitenkin kuvasi taiteilijan ja gallerian välistä kommunikointia ja vuorovaikutusta *ihmisten väliseksi*, mikä kuvaa osuvasti vuorovaikutustyylin riippuvuutta osapuolten persoonallisuudesta ja näiden välisistä kemioista. *Ihmisten välisen* vuorovaikutuksen voinee ymmärtää myös varsin epämuodollisena ja avoimena.

Galleristit viittasivat pitkälti vuorovaikutuksen määrään ja syvyyteen. Nämä tekijät olivat voimakkaasti riippuvaisia taiteilijasta. Galleristille läheisempien taiteilijoiden kanssa yhteydenpito osoittautui määrällisesti suuremmaksi ja luonteeltaan avoimemmaksi ja henkilökohtaisemmaksi. Joidenkin taiteilijoiden todettiin olevan mieluummin omissa oloissaan, jolloin vuorovaikutusta tapahtuu vain näyttelyiden yhteydessä.

”Jotkut taiteilijat käy useinkin kahvilla ja juttelemassa ja jotkut harvemmin, että se vuorovaikutus muodostuu siitä, mihin kummallakin osapuolella on tarve”.

”Se (vuorovaikutus) on persoonallisuuskysymys ja vaihtelee alkaen siitä, että pidetään vaan näyttelyitä ja työasioiden yhteydessä yhteyttä, siihen että päivittäin vaihdetaan facebookin kautta kuulumiset ja käydään syömässä ja tiedetään perheen tapahtumat”.

Yllä olevista sitaateista ilmenee, että vuorovaikutus voi myös tapahtua monella tavalla. Toisinaan tavataan kasvotusten, toisinaan yhteyttä pidetään erilaisten sähköisten viestimien kautta ja kaikkea tältä väliltä. Usein henkilökohtaisia tapaamisia on myös taiteilijan työhuoneella, jossa galleristit vierailevat katsomassa uusia teoksia. Ideaalissa tilanteessa galleristit toivoivat vuorovaikutuksen olevan hyvin avointa, tiheää ja molemminpuolista. Katsottiin tärkeäksi, että myös taiteilija osaa tarvittaessa ottaa yhteyttä.

”Mielellään se (vuorovaikutus) saisi olla tiheätä ja molemmin puolin antavaa, ja jotain hauskaa siinä pitäis myös olla”.

”Mä oon kyllä sanonu heille (taiteilijoille), että ottakaa itse yhteyttä siinä kohtaa, kun te haluatte, et joku tulee vaikka sinne työhuoneelle ja hyvin taiteilijat on sisäistäny sen, että ottaa yhteyttä kun heistä siltä tuntuu, että tarvii kommunkaatiota tai reflektointia”.

Galleristin ja taiteilijan välinen vuorovaikutus on myös aaltoilevaa – näyttelyn lähestyessä työasioihin liittyviä yhteydenottoja on enemmän. Muutoin näyttelyiden välissä tapahtuva yhteydenpito on henkilökohtaisempaa ja toveruuteen pohjautuvaa.

6.4 Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen infrastruktuuri

Suhteen infrastruktuurin eli suhteen operationaalisten sidosten todettiin luvussa 3 muodostavan suhteen sosiaalisen, toiminnallisen ja taloudellisen viitekehyksen sisältäen näin ollen henkilökohtaiset suhteet, osapuolten välisen tietouden, normit ja sopimukset, roolit ja asemat sekä osapuolten välisen vallan ja riippuvuuden. Nyt näitä tekijöitä käsitellään gallerian ja taiteilijan välinen suhde huomioon ottaen.

Henkilökohtaiset suhteet ovat erityisesti gallerian ja taiteilijan tapauksessa suhteen todellinen alkutekijä, mikäli ei oteta huomioon suhteen edellytyksiä tarkasteltaessa esille tulleita galleristien henkilökohtaisia mieltymyksiä liittyen itse välitettävään tuotteeseen, kuvataiteeseen. Kuten suhteen edellytyksiin perehdyttäessä todettiin, valitsevat galleristit mielellään hyvän yhteistyökumppanin ja kiinnittävät huomiota henkilökemioihin. Henkilökohtaisiin suhteisiin mainittiin liittyvän olennaisesti myös verkostot sekä se, että osapuolet kenties tuntevat toisensa jo ennen suhteen alkua. Myös galleristit kokivat verkostot tärkeiksi ja suurin osa toivoi, että heillä olisi enemmän aikaa tutustua uusiin taiteilijoihin sekä vieraila heidän työhuoneillaan – muodostaa verkostoja ja henkilökohtaisia tuttavuuksia, jotka ovat valmiina olemassa, kun suhde halutaan aloittaa.

Myös *osapuolten välisestä tietoudesta* puhuttiin suhteen edellytysten yhteydessä. Erona suhteen alkaessa vaadittavaan tietouteen toisen tavoitteista, on nyt ehkä pikemminkin kyse osapuolten välisestä hiljalleen syvenevästä tietoudesta. Tämä tietous osoittautui gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta tarkasteltaessa koskemaan lähinnä taiteilijoiden tuotantoa, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee.

”Haluisin paljon enemmänkin käydä taiteilijoiden työhuoneilla ja keskustella niiden kanssa ja myös kartottaa, että mitä teoksia on olemassa ja saatavilla, että mulla ois semmonen tietopankki siitä, että mitä kaikkea on oikeestaan olemassa”.

Mikäli puhutaan muusta kuin tuotantoon liittyvästä tietoudesta, lienee gallerian ja taiteilijankin tapauksessa ilmeistä, että vahvat henkilökohtaiset suhteet myötä

vaikuttavat molemminpuolisen tietouden kehittymiseen, kuten Andersen (2001, 167-169) olettaa – ovathan henkilökemiat ja henkilökohtaiset suhteet nousseet haastattelujen perusteella voimakkaasti esille jo useaan otteeseen.

Osapuolten välisten *normien* tutkiminen mainittiin vaikeaksi, sillä sen todettiin edellyttävän ennakkokäsitysten muovaaman käytöksen tutkimista. Näin ollen myös gallerian ja taiteilijan välillä vallitsevista normeista oli vaikea saada haastattelujen perusteella selvyyttä. *Sopimukset* sen sijaan koettiin toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeiksi ja kaikissa gallerioissa oli vakiintunut tapa tehdä kirjalliset sopimukset yhteistyöstä, liittyen esimerkiksi näyttelyihin tai taidemessuihin.

”Mun mielestä on hyvä sopia asioista aika hyvin ja tarkkaan ja kirjallisesti. Se on hyvä perusta, että ollaan yhtä mieltä siitä, mikä on se alusta, mitä on sovittu, mikä on työnjako ja mitkä on vastuut. Sen pohjalta molemmat toimii sitten kunnioittavasti ja yhdessä”.

Sopimusten katsottiin vaikuttavan oleellisesti myös luottamuksen muodostumiseen, kuten jo suhdesidoksia tarkasteltaessa ilmeni, sekä hillitsevän osapuolten välisiä valta-asemia, joita tarkastellaan kohta lähemmin.

Koska tämä tutkimus on tehty ainoastaan gallerian näkökulmasta, on vaikea muodostaa käsitystä molempien osapuolten rooleista ja asemista gallerian ja taiteilijan välisessä suhteessa. Galleristit kuitenkin kokivat roolinsa varsin moninaisina. Koska rooli ymmärretään suhteen laajuutena ja roolin sisällä suoritettujen toimien määränä, voisi todeta, että galleristin suorittavat toimet olivat lukuisat. Kaikki galleristit nostivat tärkeäksi galleristin roolin sisällä suoritettavaksi toimeksi taiteilijan sparraajana, tukijana ja jopa terapeutina toimimisen. Muita esille tulleita toimia olivat muun muassa taiteen asiantuntemus, gallerian pitämiseen liittyvät käytännön tehtävät sekä joskus myös rajojen asettaminen.

”Galleristin pitää sparrata sitä taiteilijaa, pitää tietää minkälaista taidetta yleensä tehdään...sitten on henkisen kumppanuuden tehtävä, et tuetaan taiteilijaa”.

”No semmonen taiteen asiantuntemus ja se psykologinen silmä, mä sanoisin että ne on tärkeimmät ja pitää olla myös luotettava hallinnoija”.

Viimeisenä suhteen infrastruktuurin tekijänä mainittiin osapuolten välinen *valta ja riippuvuus*, joiden todettiin kulkevan rinta rinnan. Haastateltavat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että kummallakin on yhtä paljon valtaa ja sama neuvotteluasema, kuitenkin hetken asiaa pohdittuaan kaikki totesivat, että valta kuitenkin riippuu sekä galleriasta ja taiteilijasta. Gallerialla on tavallisimmin enemmän valtaa aloittaa yhteistyö, mutta yhteistyön alettua valta-asetat tasapainottuvat. Sen sijaan, jos kyseessä on tunnettu ja etabloitunut taiteilija, saattaa tällä olla jopa tarpeeksi valtaa voidakseen valita galleriansa ja myös valtaa päättää joistakin näyttelyyn liittyvistä seikoista.

”Ei se mun mielestä mikään kilpailuasetelma ole, että kun yhteistyö perustuu molemminpuoliselle arvostukselle niin ei tule mitään ongelmia”.

”Se on taiteilijan urasta kiinni, että etabloitunut taiteilija voi hyvinkin sanella toivomuksiansa ja hänellä on valinnanvaraa, että kenen kanssa hän tekee yhteistyötä”.

Sopimusten saattoi havaita liittyvän osapuolten väliseen valtaan varsin merkittävästi rajoittavana tekijänä. Galleristit totesivat, että taiteilijan tunnettuudesta huolimatta heillä on samat sopimukset kaikille. Näin ollen sopimukset rajoittavat etabloituneen taiteilijan valtaa tehdä esimerkiksi näyttelyyn liittyviä päätöksiä galleristin ohi.

”Me pidetään erittäin tiukasti kiinni siitä, että ehdot on samat kaikille olipa miten kuuluisa tahansa tai ihan alotteleva, niin näistä perus näyttelyehdoista ei neuvotella... että jos ne (taiteilijat) alkaa sellaista vaatia niin sitten täytyy esiintyä jossain muualla”.

Vaikka teorian mukaan valta ja riippuvuus kulkevat käsi kädessä, ei näin välttämättä gallerian ja taiteilijan kohdalla ole. Tämä johtuu edustusgallerioiden pienestä määrästä. Toki galleria on riippuvainen taiteilijoista, mutta koska näyttelyä haikailevia taiteilijoita on määrällisesti enemmän, on gallerialla taiteilijaa enemmän valinnan varaa.

”Se (taiteilija) on tavallaan riippuvainen galleriasta. Gallerialla voi olla monta taiteilijaa, joku parikymmentä ja taiteilijalla on vaan yksi galleria”.

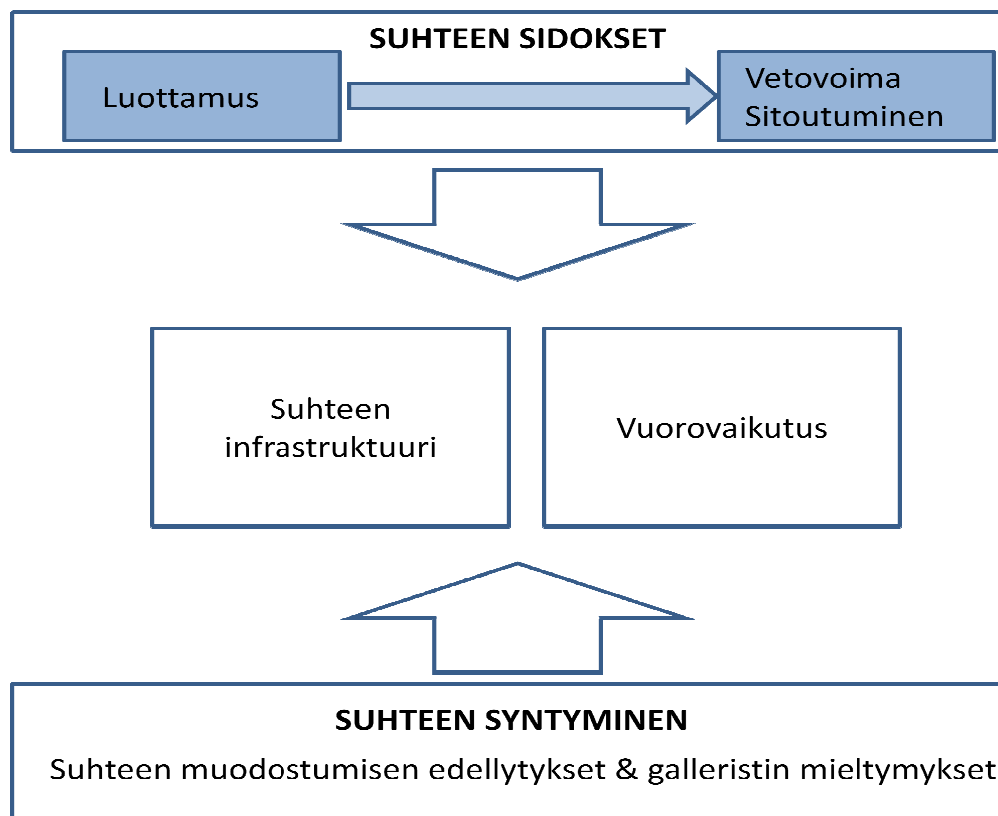
Tämän vuoksi voisi todeta, että gallerian taiteilijaa suurempi valta tehdä päätös suhteen alkamisesta kulkee käsi kädessä sen suhteen, että taiteilija on jossain määrin riippuvainen galleriasta. Håkanssonin (1982, 380) mukaan osapuolen valta majoittuu toisen osapuolen riippuvuudessa ja ehkä näin voisi kuvailla myös nyt kyseessä olevaa tilannetta. Gallerialla on sitä enemmän valtaa valita taiteilijansa, mitä enemmän tarjolla on galleriasta riippuvaisia taiteilijoita.

Koska suhteen infrastruktuuriin liittyvät tekijät ovat nimenomaan operationaalisia, pitkälti käytännön asioihin liittyviä tekijöitä, on ehkä vaikea vetää näistä tekijöistä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Kaikki tekijät ovat havaittavissa ja ilmenevät tavalla tai toisella taiteilijan ja gallerian välisessä suhteessa, tosin niin ne luultavasti ilmenisivät kaikissa asiantuntija-asiakas -suhteissa. Kenties tärkeimmäksi havainnoksi muodostui linkki sopimusten ja osapuolten välisen vallan välillä, mikä on ehkä juuri gallerian ja taiteilijan välisen suhteen infrastruktuurille ominaista.

6.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän luvun alussa todettiin luvun rakenteen pohjautuvat Halisen (1994) suhteen kehittymisen prosessimalliin, jonka osat ovat suhteen rakentumiseen vaikuttavia elementtejä, jotka vahvistuessaan tai heikketessään siirtävät suhteen vaiheesta toiseen. Elementtien vahvistuminen ja heikkeneminen puolestaan oli riippuvaista kriittisistä tapahtumista. Mikäli gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta halutaan mallintaa ja verrata mallia Halisen prosessimalliin, voidaan todeta, että Halisen esittelemät suhteen elementit ilmenevät myös gallerian ja taiteilijan välisessä suhteessa. Eri elementtien painotukset sen sijaan poikkeavat hieman toisistaan siten, että gallerian ja taiteilijan välisessä suhteessa korostuvat eri tekijät kuin, mitä Halisen malli olettaa. Tämä tutkimus jätti myös jotkin Halisen mallin osa-alueet tarkastelun ulkopuolelle, sillä kyseisten osien katsottiin olevan gallerian ja taiteilijan tapauksessa selkeitä ilman lähempää perehtymistä.

Tämän luvun alussa myös huomautettiin suhteen eri elementtien olevan päällekkäisiä, ja mikäli kaikkia haluttaisiin käsitellä suurena kokonaisuutena, olisi seurauksena hämärä syys-seuraussuhteiden vyyhti. Seuraavan sivun kuviolla pyritään kuitenkin hieman valottamaan olemassa olevia riippuvuus- ja vaikutussuhteita gallerian ja taiteilijan välisen suhteen muodostumisessa. Kuvioon on merkitty vain tässä luvussa käsitellyt elementit.



Kuvio 7 Gallerian ja taiteilijan välisen suhteen tekijät

Kuviossa taustavaikuttajina ovat suhteen syntyminen sekä suhteen sidokset, joiden varaan suhde rakentuu. Suhteen syntymisen yhteydessä korostuivat galleristin mieltymykset, mutta myös suhteen muodostumisen edellytysten todettiin olevan voimassa. Suhteen edellytysten oletettiin Halisen (1994) prosessimallissa olevan voimassa koko suhteen ajan ja näin huomattiin olevan nytkin, mutta tämän lisäksi on tärkeää, että galleristin mielenkiinto taiteilijaa kohtaan pysyy yllä koko suhteen ajan.

Suhdesidoksista luottamus korostui vetovoiman ja sitoutumisen pohjana. Yhdessä suhteen syntyminen ja suhteen sidokset vaikuttavat osapuolten väliseen vuorovaikutukseen sekä suhteen infrastruktuuriin. Suhdesidokset on Halisen mallista poikkeavasti sijoitettu suhteen taustavaikuttajaksi, sillä luottamus elementtinä on niin merkittävä, että se vaikuttaa oleellisesti myös vuorovaikutukseen sekä suhteen infrastruktuuriin.

Merkittävä asia, joka kävi ilmi taiteilijan ja gallerian välistä suhdetta tarkasteltaessa oli suhteen käytännön puoli ja sen henkilökohtainen puoli, joiden mukaan useat suhteen tekijät jakautuivat. Esimerkiksi luottamuksen todettiin muodostuvan siitä, että käytännön asiat hoidetaan hyvin, mutta tämän lisäksi oli havaittavissa myös osapuolten välinen henkilökohtainen luottamus. Vuorovaikutus saattoi liittyä käytännön asioihin tai olla henkilökohtaista. Vetovoima, jota taiteilija tuntee galleriaa kohtaan, perustuu

luottamukseen siitä, että käytännön asiat hoituvat, mutta gallerian taiteilijaa kohtaan tuntema vetovoima on henkilökohtaista. Sitoutuminen puolestaan voi perustua muun muassa henkilökohtaiseen ystävyyteen kuin gallerian tarjoamiin käytännön hyötyihin. Poikkeuksen tässä kaavassa tekee suhteen infrastruktuuri, joka käsittää lähinnä käytännön asioihin liittyviä tekijöitä. Kutsuttiinhan suhteen infrastruktuuria myös suhteen operationaaliseksi sidokseksi.

Oleellista on se, että voidaan havaita käytännön seikkojen olevan henkilökohtaisten seikkojen taustalla. Mikäli käytännön asiat hoidetaan hyvin ja asianmukaisesti, muodostaa se pohjan henkilökohtaiselle suhteelle.

Näin on lyhyesti vedetty yhteen tehdyt havainnot ja johtopäätökset tekijöistä, jotka vaikuttavat gallerian ja taiteilijan välisen suhteen muodostumisen taustalla. On jälleen huomioitava, että kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa tavalla tai toisella ja ovat osittain päällekkäisiä. Oli siten hankalaa erotella ne omien alalukujensa alle. Tutkimus kuitenkin kenties pienentää aukkoa, joka gallerioita koskevassa kauppatieteellisessä tutkimuksessa on havaittavissa. Toisaalta tutkittavaa on vielä paljon. Mahdollisia vaihtoehtoja jatkotutkimukselle olisi tarkastella ongelmaa myös taiteilijan näkökulmasta, ovatko osapuolten mielipiteet esimerkiksi luottamusta tai vuorovaikutusta koskien samat? Olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten ostava asiakas sopii tähän yhtälöön, minkälainen on palvelun lopullinen arvoketju? Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös ainoastaan kaupallisia gallerioita. Olisiko eroja galleristien mielipiteissä havaittavissa, jos tutkimukseen otettaisiin mukaan myös taiteilijajärjestöjen ylläpitämät galleriat? Tutkittavaa siis riittää, mutta jätettäköön nämä aiheet toiseen tutkimukseen.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten taidegallerian ja taiteilijan välinen asiantuntija-asiakassuhde rakentuu. Tutkimuskysymyksen vastaavina osaongelmina olivat gallerian taiteilijalle tarjoaman asiantuntijapalvelun luonne sekä osapuolten välisen suhteen rakentumiseen liittyvät tekijät. Jotta osaongelmiin saataisiin selvyttä, valittiin tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi asiantuntijapalveluiden luonteen tarkastelu sekä suhdemarkkinoinnin näkökulma kahdenvälisen suhteen kehitykseen. Palaset suhteen rakentumiseen liittyviksi tekijöiksi löytyivät Halisen (1994) juuri kahdenvälisen suhteen kehitystä tarkastelemaan väitöskirjaansa muodostamasta mallista, joka monipuolisesti yhdistää usean tutkijan näkökulmia suhteen kehittymiseen liittyvistä tekijöistä.

Asiantuntijapalveluita yleisemmällä tasolla tarkasteltaessa huomattiin, että asiantuntijapalveluita kuvaavat tietointensiivisyys, ongelmanratkaisu, palvelun henkilöityminen tarjoajaansa, riski, räätälöitävyys, asiakkaan tarpeiden priorisoiminen sekä vuorovaikutus ja pitkäkestoiset asiakassuhteet. Asiakassuhteisiin perehdyttiin lähemminkin jo asiantuntijapalveluiden yhteydessä niiden ollessa tutkielman kiinnostuksen kohteina. Pitkäkestoisia asiantuntija-asiakassuhteita leimaavat henkilökemioiden tärkeys, tunteiden ja arvojen läsnäolo, luottamus sekä avoin vuorovaikutus. Tarkasteltiin myös asiantuntijapalveluiden markkinointia, mikä tapahtuu tyypillisesti tiedottamalla ja mainetta ylläpitämällä. Koska asiantuntijapalvelut havaittiin suhdekeskeiseksi toiminnaksi, tehtiin johtopäätös suhdemarkkinoinnin soveltuvuudesta asiantuntijapalveluorganisaation strategiaksi.

Suhteen kehittymisen tarkastelu on tärkeä osa suhdemarkkinoinnin kirjallisuutta. Suhteen kehittymistä lähdettiin siten tarkastelemaan erilaisten mallien avulla. Tässä tutkimuksessa päätettiin hyödyntää erityisesti prosessimalleja, jotka olettavat, että suhde ei noudata tiettyä elinkaarta tai vaiheittaista järjestystä, vaan suhde saattaa kehittyä vaiheesta toiseen mielivaltaisessa järjestyksessä tai jättäen joitakin vaiheita kokonaan väliin. Halisen (1994) prosessimalli on esimerkki tällaisesta mallista. Koska Halinen on yhdistänyt malliinsa kattavasti useiden tutkijoiden näkökulmia, valittiin se tämän tutkimuksen lähtökohdaksi suhteen rakentumisen tarkasteluun. Lähempään tarkasteluun mallista otettiin suhteen muodostumisen edellytykset, suhdesidokset, interaktioproessit ja -tyylit sekä suhteen infrastruktuuri, eli operationaaliset sidokset.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti haastattelemalla viittä helsinkiläistä edustusgalleriaa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. liite 1). Kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan vaikuttivat muun muassa halu kyetä ymmärtämään kyseessä

olevaa ilmiötä ja tutkimuksen keskittyminen ihmisten välisiin suhteisiin, johon kvalitatiivisen tutkimuksen katsotaan tarjoavan oivallisen työvälineen.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitettiin luvuissa 5 ja 6. Luku 5 keskittyi vastaamaan ensimmäiseen osaongelmaan ja luku 6 toiseen. Näin ollen luku 5 pyrki selvittämään gallerian tarjoaman asiantuntijapalvelun luonnetta – minkälainen asiantuntija galleria on taiteilijaa kohtaan? Havaittiin, että galleriat täyttävät kaikki asiantuntijapalveluiden edellisellä sivullakin luetellut ominaispiirteet, mutta erityisesti palvelun henkilöityminen tarjoajaansa ja siten henkilökemioiden korostuminen sekä monipuoliset tiedot eli tietointensiivisyys korostuivat. Havaittiin myös, että toisin kuin asiantuntijapalveluiden kohdalla yleensä, liittyy gallerian tarjoamaan palveluun myös monia aineellisia tekijöitä, kuten galleriatilat ja taideteokset. Gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta yleisemmältä tasolta tarkasteltaessa havaittiin, että pitkäkestoisen suhteen muodostumisen taustalla vaikuttavat myynnit, taiteilijan arvostus saamiaan palveluita kohtaan, hyvä yhteistyö sekä kiinnostavat teokset. Mitä tulee galleriapalvelun markkinointiin, kun kyse on markkinoinnista taiteilijoille, todettiin, että gallerian maine puhuu puolestaan. Gallerian maine myös tekee mahdolliseksi sen, että galleria voi itse valita kenelle palvelunsa tarjoaa. Valitut taiteilijat taas profiloivat galleriaa rakentaen sen mainetta, jolloin muodostuu eräänlainen oravanpyörä.

Luvussa 6 tarkasteltiin gallerian ja taiteilijan välisen suhteen rakentumiseen liittyviä tekijöitä, joista ensimmäisenä suhteen syntymistä. Suhde syntyy gallerian ja taiteilijan tapauksessa useimmiten gallerian toimesta. Galleristin subjektiiviset näkemykset ja henkilökohtaiset mieltymykset *hyvään taiteeseen* vaikuttavat taiteilijavalintaan. Löydettyään mielenkiintoisen taiteilijan galleristi ottaa tähän yhteyttä ja näyttelyn järjestämisestä sovitaan. Galleristin mieltymysten ohella suhteen syntyyn vaikuttavat myös Halisen (1994) mallissa esiteltyt suhteen muodostumisen edellytykset, jotka ovat kyllä voimassa, mutta vähemmän keskeisessä asemassa, kuin mitä Halinen esittää.

Suhdesidoksia tarkasteltaessa puolestaan huomattiin luottamuksen olevan pohja, joka vaikuttaa niin vetovoimaan kuin sitoutumiseenkin. Luottamus voidaan katsoa suhteen vetovoimatekijäksi ja sitoutuminen tapahtuu luontevasti, kun pohjalla on luottamus. Luottamuksen todettiin myös olevan kahdentyyppistä, käytännön seikkojen hoitamiseen liittyvää tai henkilökohtaista, tosin käytännön seikkojen hoitaminen on yleensä edellytys henkilökohtaisen luottamuksen muodostumiselle. Vetovoimasta todettiin, että luottamuksen ohella vetovoimatekijänä ovat juuri galleristin mieltymykset, galleristi tuntee vetovoimaa, mikäli kokee taiteilijan työt kiinnostaviksi. Lisäksi galleria haluaa valita taiteilijasta yhteistyökumppanin, jonka kanssa työskentely on helppoa. Sitoutumisen taustalla puolestaan todettiin vaikuttavan Suomen taidemarkkinoiden sekä gallerian valitseman strategian. Myös erilaisten gallerian oheispalveluiden, kuten näyttelykatalogin julkaisemisen todettiin vaikuttavan sitoutumiseen.

Gallerian ja taiteilijan välisestä vuorovaikutuksesta havaittiin, että se riippuu pitkälti taiteilijasta. Osalla on suurempi tarve kommunikoida galleristin kanssa usein ja henkilökohtaisistakin asioista. Osan kohdalla puolestaan vuorovaikutus rajoittuu työhön liittyviin asioihin ja tihenee näyttelyn lähestyessä. Myös vuorovaikutus jakautuu käytännön asioista kommunikoimiseen ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen.

Suhteen infrastruktuurin tarkastelussa havaittiin, että Halisen (1994) mallissaan mainitsevat infrastruktuurin elementit löytyvät myös gallerian ja taiteilijan välisestä suhteesta. Erityisesti voisi mainita sopimukset, joiden olemassa olo ja noudattaminen katsottiin tärkeiksi, sekä osapuolten välisen vallan ja riippuvuuden, jota sopimusten katsottiin rajoittavan. Galleristin rooleista tärkeimpänä ilmeni taiteilijan sparraajana ja tukijana toimiminen.

LÄHTEET

- Andersen, P. H. (2001) Relationship development and marketing communication: An interactive model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, No. 3, 167-182.
- Boeije, H. (2010) *Analysis in qualitative research*. Sage Publications, Los Angeles.
- Campbell, N. C. G. (1985) An interaction approach to organizational buying behaviour. *Journal of Business research*, Vol. 13, 37.
- Cater, B. & Cater, T. (2009) Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services. *Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 8, 1151-1169.
- Caves, R. E. (2003) Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, No. 2, 73-84.
- Dawson, R. (2000) *Developing Knowledge-Based Client Relationships. The Future of Professional Services*. Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Dwyer, R. F. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 11–27.
- Dwyer, R. F. – Dahlstrom, R. – DiNovo, T. (1995) Buyer seller relationships theoretical perspectives. Teoksessa: *Business marketing: an interaction approach and network perspective*, toim. Kristian Möller – David Wilson, 71-109. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- Ely, M. – Anzul, M. – Ljungman, C. G. (1993) *Kvalitativ forskningmetodik i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Feurst, O. (1999) *One-to-one marketing*. Liber ekonomi, Malmö.
- Flick, U. – Kardoff, E., von – Steinke, I. (2004) *Companion to qualitative research*. SAGE, London.
- Ford, D. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, 339–353.
- French, J. – Raven, B. (1959) The basis of social power. Teoksessa: *Studies of social power*, toim. D. Cartwright, 150-160. Ann Arbor: The University of Michigan.
- Galleriat.net. <<http://www.galleriat.net/galleristit>>, haettu 13.5.2010.
- Grönroos, C. (1981) *Palvelujen markkinointi*. Weilin + Göös ja Suomen ekonomiliitto, Espoo.

- Grönroos, C. (1993) *From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing*. Svenska handelshögskolan, Helsingfors.
- Grönroos, C. (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Grönroos, C. (2007) *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. p. Wiley, Chichester.
- Gummesson, E. (1999) *Total relationship marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of the new marketing paradigm*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Halinen, A. (1994) *Exchange relationships in professional services. A study of relationship development in the advertising sector*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turku.
- Halinen, A. (1997) *Relationship marketing in professional services. A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. Routledge, London.
- Halinen-Kaila, A. (2009) *Suhdemarkkinointi*, luentokurssi. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Heilbrun, J. & Gray C. M. (2001) *The Economics of Art and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Heide, J. B. & John, G. (1995) Measurement issues in research on inter-firm relationships. Teoksessa: *Business marketing: an interaction approach and network perspective*, toim. Kristian Möller – David Wilson, 531-578. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1991) *Teemahaastattelu*. 5. p. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Håkansson, H. (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995) *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- Jyrämä, A. (1993) *Can strategy or internationalization theories be applied to pictorial art markets*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Jyrämä, A. (1995) *Visual art markets: structure and strategies*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

- Jyrämä, A. (1999) *Contemporary art markets: structure and practices: a study of art galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Järvelin, A-M. (2001) *Evaluation of relationship quality in business relationships*. University of Tampere, Tampere.
- Laitinen-Laiho, P. (2003) *Taide sijoituskohteena*. WSOY: Porvoo.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005) *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY, Porvoo.
- Leinonen, J. (2004) Leinosen markkinaraportti. *Taide Helsinki: Suomen taiteilijaseura* Vol. 44, No. 5, 45.
- Levinger, G. & Snoek, J. D. (1973) *Attraction in relationship: a new look at interpersonal attraction*. General Learning Press, London.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2003) *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2000) *Marketing Research: an applied approach*. Pearson Education, Harlow.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1995) *Designing qualitative research*. Sage Publications, California.
- Möller, K. & Halinen, A. (2000) Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, Vol.16, No. 1-3, 29-54.
- Möller, K. & Wilson, D. (1995) *Business marketing: an interaction and network perspective*. Kluwer Academic Publishers: Massachusetts.
- O'Malley, L. – Patterson, M. – Kelly-Holmes, H. (2008) Death of a metaphor: reviewing the 'marketing as relationships' frame. *Marketing Theory*, Vol. 8, No. 2, 167.
- Payne, A. – Christopher, M. – Clark, M. – Peck, H. (1995) *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and keeping customers*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Proenca, J. F. & Castro, L. M., de (2004) Business relationships dynamics and (in)stability. A comparative case study in corporate banking. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 3, No. 3, 235-256.
- Rinne, H. (1998) Taiteilija on brandi. *Taide Helsinki: Suomen taiteilijaseura*, Vol. 38, No. 4, 39.

- Roe, M. (1998) *Marketing professional services: winning new business in the professional services sector*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Seppälä, V. (1996) *Markkinointitutkimus*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisut, Helsinki.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000) The evolution of relationship marketing. Teoksessa: *Handbook of relationship marketing*, toim. Jagdish Sheth N. – Atul Parvatiyar, 119–145. Sage: Thousand Oaks.
- Silverman, D. (2000) *Doing qualitative research: a practical handbook*. Sage, London.
- Sipilä, J. (1992) *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Sipilä, J. (1998) *Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta?* WSOY, Porvoo.
- Spekman R. E. & Celly K. S. (1995) Towards an understanding of the antecedents of strategic alliances. Teoksessa: *Business marketing: an interaction approach and network perspective*, toim. Kristian Möller – David Wilson, 157-192. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- Tuominen, P. (1999) Episodes and bonds in investor relationships. *Skandinavian Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, 269–288.
- Vuokko, P. (2003) *Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Wilenius, M. (2004) *Luovaan talouteen: kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Edita, Helsinki.
- Wilson, D. T. (2000) An integrated model of buyer-seller relationship. Teoksessa: *Handbook of relationship marketing*, toim. Jagdish Sheth N. – Atul Parvatiyar, 119–145. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Åkerlund, H. (2004) *Fading customer relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

1. Yleistä gallerialiiketoiminnasta

- Mitä galleriat ovat?
- Minkälainen toimiala on? Mitkä ovat gallerian tärkeimmät sidosryhmät?
- Kuvaile galleristin työtä
- Mitkä ovat (hyvän) galleristin edellytykset? / Edellytykset toimia alalla?
- Mikä tekee hyvän gallerian?
- Miten taiteilija pääsee galleriakentälle?

2. Gallerian tarjoama asiantuntijapalvelu

- Miten määrittelet galleriapalvelun? Mitä toimintoja näyttelyn järjestämiseen liittyy?
- Mikä on tärkein asia, jonka galleria taiteilijalle tarjoaa?
- Markkinoitko palveluasi taiteilijoille? Miten?
- Mikä tekee galleriasta houkuttelevan taiteilijalle?
- Minkälainen suhde taiteilijaan on parhaimmillaan? Huonoimmillaan?
- Minkälaisia riskejä galleriatoimintaan liittyy?
- Ovatko jotkut taiteilijat sinulle tärkeämpiä kuin toiset?

3. Galleristin ja taiteilijan välisen suhteen kehitys

Yleistä

- Miten kuvailisit gallerian ja taiteilijan välistä suhdetta?
- Miten kuvailisit gallerian ja taiteilijan välisen suhteen kehitystä/ elinkaarta?
- Onko suhdetta olemassa näyttelyiden välillä vai katkeaa se?
- Mitkä ovat suhteen edellytykset?
- Miten aloitat yhteistyön taiteilijan kanssa?
- Pyritkö tietoisesti ylläpitämään suhteita taiteilijoihin? Miten?
- Mistä syistä suhde taiteilijaan voi katketa?

Sidokset

- Mikä tekee taiteilijasta kiinnostavan? Entä galleriasta kiinnostavan taiteilijalle?
- Miten valitset taiteilijan?
- Miten määrittelet luottamuksen?
- Miten luottamus ilmenee suhteessa? Kuinka tärkeää se on?
- Mikä on luottamusta herättävä tekijä taiteilijassa/ galleriassa?
- Minkälaisia ovat epäluottamustilanteet?
- Miten sitoutuminen ilmenee? Miten itse osoitat sitoutuvasti taiteilijaan? Entä taiteilijat galleriaan?
- Onko taiteilijan helppo vaihtaa galleriaa?

Muuta?

- Minkälaista taiteilijan ja gallerian välinen kommunikointi ja vuorovaikutus on? (keskustellaanko avoimesti...)
- Kenellä on suhteessa enemmän valtaa? Minkälainen on osapuolten neuvotteluasema?
- Ovatko osapuolten tavoitteet ja odotukset yhteneväiset? Ilmeneekö eturistiriitoja?
- Minkälaisia rooleja galleristi joutuu omaksumaan työssään?

LIITE 2 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET GALLERIAM

Galleria	Haastateltu galleristi
Galleria Ama	Virpi Wuori-Valtaoja
Galerie Anhava	Ilona Anhava
Galleria Bronda	Sofia Rehbinder
Gallery Kalhama & Piippo Contemporary	Pilvi Kalhama
Korjaamo Galleria	Raoul Grünstein