



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

”En tiedä, kenelle muullekaan olisin soittanut”

Luottamuksen merkitys B2B-liikesuhteissa energiayhtiön asiakkaiden kertomana

Yrittäjyyden
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Laura Vihavainen

Ohjaajat:
Prof. Ulla Hytti
Työelämäprof. Laura Strömberg

20.5.2024

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjyys

Tekijät: Laura Vihavainen

Otsikko: ”En tiedä, kenelle muullekaan olisin soittanut” – Luottamuksen merkitys B2B-liikesuhteissa energiayhtiön asiakkaiden kertomana

Ohjaajat: Prof. Ulla Hytti, Työelämäprof. Laura Strömberg

Sivumäärä: 95 sivua

Päivämäärä: 20.05.2024

Tiivistelmä

Suhdemarkkinointitutkimus korostaa luottamuksen rakentamista B2B-liikesuhteissa. Luottamuksen kaltaisen relationaalisen pääoman on havaittu luovan yrityksille kestävästä kilpailuetua indikoiden vahvaa sitoutumista yhteistyöhön myös tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin yritysyrityksenä ja osana laajempaa asiakastytyvyyssuhtetutkimusta varsinaissuomalaiselle energiayhtiölle, jolle luotettavuus toimii liiketoimintaa ohjaavana perustehtävänä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja kartoittaa luottamuksen merkitystä B2B-liikesuhteissa. Tutkimustavoitteeseen vastaamiseksi tutkimukselle tunnistettiin kolme osaongelmaa:

1. Mitä luottamus on ja miten se syntyy?
2. Millaisia seurauksia luottamuksella on asiakkaiden toiminnassa?
3. Millaisilla keinoilla luottamusta voidaan kasvattaa?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti yksilöhaastattelujen avulla kerättyä aineistoa analysoimalla. Tutkimus hyödynsi CIT-menetelmää (critical incident technique). Tutkimuksen näkökulmana toimi yhteistyöyrityksen valitun yritysasiakasjoukon subjektiiviset näkemykset luottamuksesta niin kutsutussa kriittisessä tilanteessa, jossa haastateltavat kokivat luottamuksen 1) vahvistuneen ja 2) heikentyneen suhteessa yhteistyöyritykseen. CIT-menetelmää täydennettiin esittämällä puolistrukturoituja teemakysymyksiä. Aihetta oli tärkeä tutkia, jotta voitiin lisätä ymmärrystä luottamuksen syntymekanismista, sen tuomasta strategisesta arvosta sekä sen kasvattamiskeinoista kompleksisten B2B-liikesuhteiden kontekstissa energiatalouden murroksen aikakautena. Lisäksi haastattelujen kautta yhteistyöyritys sai mahdollisuuden kuulla asiakkaiden esittämiä kuvauksia luottamusta herättävistä ja heikentävistä tilanteista liikesuhteen aikana.

Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että luottamus on monimutkainen, kontekstisidonnainen, dynaaminen ja useita ilmiöitä käsittävä kokonaisuus. Tulokset korostivat ihmisten välisen luottamuksen tason tärkeää roolia B2B-liikesuhteiden kehittämisen perustana. Tutkimus ei sen sijaan suoraan vahvistanut aiemmin korostettua henkilökohtaisen tason luottamuksen (personal trust) tärkeyttä. Päinvastaisesti tulokset osoittivat osapuolten välisten luottamuspyrkimysten tapahtuvan pääasiallisesti työkontekstissa (business trust). Lisäksi tutkimus esittää luottamuksen molemmilla niin ihmisten välisen luottamuksen (interpersonal trust) kuin yritysten välisen luottamuksen (interorganizational trust) tasoilla olevan sitoutumisen kannalta tärkeää, koska pitkällä aikavälillä tasot toimivat yhdessä toinen toisiaan vahvistaen (ja heikentäen). Luottamuksen ja epäluottamuksen välisestä dynamiikasta kävi ilmi, että ne voivat aiempaa teoriaa tukien esiintyä samanaikaisina ilmiöinä. Haastateltavat kuvasivat luottamuksen syntyvän toimivan vuorovaikutuksen ja yhteistyön myötä. Niin luottamuksella kuin epäluottamuksella oli sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia asiakkaiden toiminnassa. Valittuihin selviytymiskeinoihin vaikuttivat tilanteen vakavuus sekä siihen liittyvät kognitiot ja tunteet. Tutkimus korostaa yritysten välisen luottamuksen tason tärkeyttä epäluottamuksen hallinnan näkökulmasta. Luottamuksen merkitys riippuu asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta, joten strategia luottamuksen rakentamiseksi, ylläpitämiseksi tai korjaamiseksi on valittava aina suhteen tilan mukaan. Lisäksi tutkimus ehdottaa, että yhteinen arvonluonti osoittaa halukkuutta jatkaa suhdetta myös tulevaisuudessa, ja on siksi yrityksiltä tärkeä signaali asiakkaille.

Avainsanat: luottamus, B2B-liiketoiminta, suhdemarkkinointi, CIT-menetelmä

SISÄLLYS

1	Johdanto	9
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja avainkäsitteet	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	Luottamuksen merkitys B2B-liikesuhteissa	14
2.1	Mitä luottamus on?	14
2.1.1	Luottamuksen käsitteen määrittelyä	14
2.1.2	Affektiivinen ja kognitiivinen luottamusulottuvuus	16
2.1.3	Luottamus suhteen elinkaaren eri vaiheissa	17
2.1.4	Yritysten välinen ja ihmisten välinen luottamuksen taso	18
2.1.5	Epäluottamus	19
2.2	Luottamuksen syntymisen edellytyksiä	20
2.2.1	Yritysten välinen luottamus	20
2.2.2	Ihmisten välinen luottamus	22
2.3	Luottamuksen (epäluottamuksen) seurauksia	24
2.3.1	Luottamuksen seurauksia	25
2.3.2	Epäluottamuksen seurauksia	25
2.4	Luottamuksen rakentaminen	26
2.4.1	Luottamuksen ylläpito ja edistäminen	26
2.4.2	Luottamuksen korjaaminen	27
2.5	Suhdemarkkinointi luottamuksen edistäjänä	27
2.5.1	Luottamus strategisena valintana	28
2.5.2	Relationaalisen näkökulman kohtaamia haasteita	29
2.6	B2B-liiketoiminta	31
2.6.1	B2B-liiketoiminnan erityispiirteitä	31
2.6.2	Muuttuva liiketoimintaympäristö	32
2.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	33
3	Empiirisen tutkimuksen toteutus	36
3.1	Lähestymistapana laadullinen tutkimus	36
3.2	Aineiston keruu CIT-menetelmällä ja puolistrukturoidulla teemahaastattelulla	37

3.3	Aineiston analysointi	39
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
4	Energiayhtiön yritysasiakkaiden näkökulmia luottamukseen	43
4.1	Luottamuksen syntymekanismit	43
4.1.1	Maine	43
4.1.2	Palvelun laatu	45
4.1.3	Joustavuus	46
4.1.4	Asiakassuhteen kesto	49
4.1.5	Asiantuntijuus	50
4.1.6	Sosiaaliset taidot	52
4.1.7	Myyntisuuntautuneisuus	53
4.2	Epäluottamukselle altistavat tekijät	55
4.2.1	Valta	55
4.2.2	Palvelun laatu	56
4.2.3	Joustavuus	59
4.3	Luottamuksen seuraukset asiakkaiden toiminnassa	61
4.3.1	Sitoutumisen lisääminen	61
4.3.2	Avoimuuden lisääminen	62
4.3.3	Verkostojen luominen	62
4.3.4	Epävarmuuden vähentäminen	63
4.3.5	Tyytyväisyyden lisääminen	64
4.3.6	Valvomisen tarpeen vähentäminen	64
4.3.7	Tuottavuuden lisääminen	65
4.4	Epäluottamuksen seuraukset asiakkaiden toiminnassa	65
4.4.1	Aktiiviset keinot	66
4.4.2	Passiiviset keinot	67
4.5	Keinoja luottamuksen kasvattamiseksi	69
4.5.1	Yhteydenpito ja viestintä	69
4.5.2	Yhteinen arvonluonti	71
4.5.3	Tulevaisuusajattelu	71
4.5.4	Ympäristökestävyys	72
4.5.5	Asiakaslähtöisyys	73
4.5.6	Läpinäkyvyys	73
4.5.7	Asiakasosallisuus	74
5	Keskustelu	75
5.1	Luottamus syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta	75

5.2 Luottamus näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä ja sitoutumisena	78
5.3 Yhteinen arvonluonti on avain luottamuksen edistämiseen	80
5.4 Johtopäätökset	82
5.5 Käytännön suosituksia yrityksille	84
5.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	85
Lähteet	87

KUVIOT

Kuvio 1 Luottamuksen "ABI"-malli (mukaillen Mayer ym. 1995)	15
Kuvio 2 Luottamuksen rakentumisen ja kehittymisen tasot (mukaillen Dietz & Den Hartog, 2006)	17
Kuvio 3 Yritysten välisen ja ihmisten välisen luottamuksen tasojen käsitteellinen asemointi (mukaillen Mangus ym. 2020)	18
Kuvio 4 Suhdemarkkinoinnin prosessimalli (mukaillen Grönroos, 2015)	28
Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Gansser ym. 2021; Kohtamäki ym. 2013; Pascual-Nebreda ym. 2023)	34

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen haastateltavat	39
---------------------------------------	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

”Tyytyväisyys sähköyhtiöihin romahtanut vuodessa”, otsikoi Helsingin Sanomat (2022) keskellä energiakriisin aikaista reipasta energian hinnannousua. Asiakastyytyväisyyden ohella asiakkaiden luottamuksen energia-alaan kerrottiin tutkimuksen mukaan romahtaneen. Energiakriisin kauaskantoisia seurauksia voidaan arvioida paremmin vasta ajan myötä, mutta on selvää, että sen vaikutukset tulevat näkymään vielä pitkään. Lisäksi geopoliittinen tilanne on muuttunut, mahdollisesti pysyvästi. Energia-ala on saanut elää suhteellisen pitkään omaa elämäänsä, mutta alan huima muutosvauhti energiamurroksen aikakautena on pakottanut organisaatiot muuttamaan ja luomaan kokonaan uusia toimintatapoja. Samalla kilpailu energiayhtiöiden välillä on kiristynyt.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on näyttöä luottamuksen kaltaisen relationaalisen pääoman tuomasta strategisesta arvosta B2B-liikesuhteille. Luottamuksen on nähty vaikuttavan liikesuhteen molempien osapuolien tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Kohtamäki ym. 2013.) Lisäksi sen on havaittu indikoivan vahvaa sitoutumista yhteistyöhön myös tulevaisuudessa (Wagner ym. 2011). B2B-liikesuhteista on tullut entistä kompleksisempia (Franklin & Marshall, 2019). Ihmisten välisen luottamuksen tasolla (interpersonal trust) liiketoimintatason (business trust) ja henkilökohtaisen tason (personal trust) aspektit sekoittuvat (Gansser ym. 2021). Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vapaa-aikaan kohdistuvan henkilökohtaisen tason luottamuksen on esitetty resonoivan mahdollisesti liiketoimintatason luottamusta enemmän asiakkaisissa (Mangus ym. 2020). Samanaikaisesti yritysten välisellä luottamuksen tasolla (interorganizational trust) maineen on nähty kulkevan käsi kädessä luottamuksen kanssa (Claycomb & Frankwick, 2010). Lopulta luottamuksella ei ole merkitystä ilman hyväntahtoisuutta (Williamson, 1993).

Luottamusta – ja vastaavasti epäluottamusta – on tärkeä tutkia, jotta voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten luottamus syntyy kompleksisissa B2B-liikesuhteissa, millaista strategista arvoa se tuo liiketoiminnalle sekä millaisin keinoin sitä voidaan edistää. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten energiakriisi ja energiamurros, sekä asiakkaiden muuttuvat odotukset synnyttävät tutkimukselle hedelmällisen pohjan ja korostavat tutkimuksen ajankohtaisuutta. Tutkimus toteutetaan yritys yhteistyönä ja osana

laajempaa asiakastyytyväisyystutkimusta varsinaissuomalaiselle energiayhtiölle, jolle luotettavuus toimii toimintaa ohjaavana perustehtävänä. Haastattelujen kautta yhteistyöyritys sai mahdollisuuden kuulla asiakkaiden esittämiä kuvauksia luottamusta herättävistä ja heikentävistä kriittisistä tilanteista liikesuhteen aikana.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja kartoittaa luottamuksen merkitystä B2B-liikesuhteissa. Tutkimus hyödyntää CIT-menetelmää (critical incident technique). Tutkimuksen näkökulmana toimii yhteistyöyrityksen valitun yritysasiakasjoukon subjektiiviset näkemykset luottamuksesta niin kutsutussa kriittisessä tilanteessa, jossa he kokivat luottamuksen 1) vahvistuneen 2) heikentyneen suhteessa yhteistyöyritykseen. CIT-menetelmää täydennetään esittämällä haastateltaville puolistrukturoituja teemakysymyksiä.

Tutkimustavoitteeseen vastaamiseksi tutkimukselle on tunnistettu kolme osaongelmaa:

1. Mitä luottamus on ja miten se syntyy?
2. Millaisia seurauksia luottamuksella on asiakkaiden toiminnassa?
3. Millaisilla keinoilla luottamusta voidaan kasvattaa?

Ensimmäinen osaongelma pyrkii tarkastelemaan, mikä on luottamuksen perimmäinen olemus B2B-liikesuhteissa sekä millaisia syntymekanismeja sillä on, eli minkälaisista osatekijöistä se rakentuu. Toinen osaongelma keskittyy tarkastelemaan, miten luottamus (vastaavasti epäluottamus) ilmenee eli millaisia seurauksia sillä on asiakkaiden toiminnassa. Kolmas osaongelma syventyy tarkastelemaan erilaisia keinoja luottamuksen edistämiseksi.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja avainkäsitteet

Tutkimuksessa käydään kolmen osaongelman kautta läpi luottamuksen syntymekanismeja, seurauksia ja kasvattamiskeinoja. Luottamus on käsitteenä monitahoinen ja sen tutkimuskenttä on varsin laaja, joten tutkimusta varten oli tehtävä rajauksia. Ensinnäkin luottamusteemaa B2B-liikesuhteissa on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa näkökulmana on asiakkaan kokema luottamus suhteessa myyjäorganisaatioon, ei siis myyjän asiakkaaseen kohdistama luottamus. Luottamusta tarkastellaan suhteessa yhteistyöyritykseen, eli tutkimus ei

havainnoi sellaista luottamusta, jota asiakkaat kohdistavat muihin järjestelmiin omassa ekosysteemissään. Tutkimus kohdistetaan valikoiduille avainhenkilöille yhteistyöyrityksen yritysasiakasjoukosta, jotka ovat roolinsa puolesta aktiivisessa vuorovaikutuksessa yhteistyöyrityksen myyntiorganisaation kanssa sekä vaikuttavat/osallistuvat päätöksentekoon tai itsenäisesti tekevät hankintoja koskevat päätökset. Tutkimuskohdetta rajataan edelleen maantieteellisesti Varsinais-Suomen talousalueella toimiviin yrityksiin ja kokoluokallisesti PK- ja suuryrityksiin, joiden yksittäistä ostoa voidaan pitää yhteistyöyrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävänä. Tutkimukselle valikoitua maantieteellistä rajausta voidaan pitää perusteltuna, koska tämä mahdollistaa laaja-alaisen yhteistyön yhteistyöyrityksen ja valikoitujen asiakasyritysten välillä. Läheinen sijainti mahdollistaa myös sen, että tutkimukseen valikoidut haastateltavat henkilöt tapaavat yhteistyöyrityksen yhteyshenkilöä tai -henkilöitä kasvotusten tyypillisesti useita kertoja vuodessa. Tutkimukselle valittua kokoluokkaa voidaan puolestaan pitää perusteltuna, koska yksinyrittäjien ja pienyritysten ostoprosessi on usein lähellä B2C-ostoprosessia, joka ei ole tämän tutkimuksen keskiössä. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jätetään julkisten hankintojen piirissä olevat julkisorganisaatiot. Tätä rajausta voidaan pitää perusteltuna, koska tietyn kynnsarvon ylittyessä hankinnat tulee kilpailuttaa, jolloin kaupan ratkaisee hinta, eivät siis relationaaliset tekijät, mikä osaltaan hämärtää luottamuksen merkitystä tutkimuksen mukaisessa kontekstissa.

Toiseksi luottamusta on aiemmassa kirjallisuudessa pyritty jaottelemaan monin eri tavoin. Yleisesti tiedetään, että luottamusta voidaan tarkastella ainakin ihmisten, yritysten tai ryhmän välisenä ilmiönä. Tässä tutkimuksessa luottamuksen ulottuvuus jätetään alkutilanteessa tarkoituksellisesti rajaamatta. Tällä varmistetaan, ettei liian aikaisessa vaiheessa poissuljeta tutkimuksen ulkopuolelle jotakin tutkimustulosten kannalta merkittävää löydöstä. Samaa väitettä tukien, vaikka aiemmassa kirjallisuudessa esiintyviin luottamuksen edellytyksiin perehdytään ennen empiirisen aineiston keruuta, luottamuksen syntymekanismeja ei alkutilanteessa rajata, vaan nämä tarkentuvat vasta aineiston analyysivaiheessa. Hyväksyen yrityskulttuurin merkittävän roolin luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, tutkimus ei tarkastele luottamusta yrityksen sisäisenä ilmiönä (intra-organizational trust).

Kolmanneksi on hyvä todeta, että vaikka tutkimus kohdistetaan yritysmarkkinoinnin kentälle, jokainen tutkimukseen valikoitu haastateltava henkilö on samalla itse kuluttaja,

joten tutkimuksen empiirinen osa voi saada heijastuksia kuluttajamarkkinoinnin kentältä. Neljänneksi tutkimus ei havainnoi kansainvälistä liiketoimintaa tai monikulttuurisia asetelmia siitä syystä, että yhteistyöyrityksen liiketoiminta rajautuu Suomen rajojen sisäpuolelle. Lopuksi, vaikka luottamus digitaalisissa toimintaympäristöissä on digitalisaation ja globalisaation myötä viime vuosina korostunut, tutkimus keskittyy ymmärtämään luottamuksen perinteistä muotoa.

Luottamuskäsite on tutkimuksen keskiössä. Muina pääkäsitteinä tutkimukselle toimivat B2B-liiketoiminta, suhdemarkkinointi ja CIT-menetelmä, joista kahden ensimmäisen tarkoituksena on varmistaa, että tutkimus keskittyy luottamukseen, joka syntyy menestyksekkäiden liikesuhteiden ansiosta asiakkaan ja myyjän välille. CIT-menetelmä varmistaa, että tutkimus auttaa tunnistamaan kriittiset tapahtumat liikesuhteen aikana ja auttaa kehittämään toimintaa. On hyvä huomioida, että luottamuskäsitteeseen liittyy joukko monia toisiinsa tiukasti kietoutuneita käsitteitä, jotka ovat varsinkin suomen kielessä usein vaikeasti eroteltavissa erillisiksi käsitteiksi luottamuksesta. Epäluottamus liittyy läheisesti luottamukseen ja sitä tarkastellaan pääkäsitteiden tavoin oleellisilta osin tutkimuksen teorialuvussa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantoa seuraa teorialuku, jonka ensimmäinen alaluku keskittyy tarkastelemaan sitä, mitä luottamus on, eli miten luottamuskäsitettä voidaan määritellä ja jaotella. Teorialuvun toinen alaluku tarkastelee luottamuksen syntymisen edellytyksiä yritysten välisen ja ihmisten välisen luottamuksen tasoilla. Kolmas alaluku tarkastelee luottamuksen ja epäluottamuksen seurauksia. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan luottamuksen rakentamista niin ylläpidon ja edistämisen kuin korjaamisen kannalta. Teorialuvun viides alaluku tarkastelee suhdemarkkinointia luottamuksen edistäjänä korostaen sen roolia yritysten strategisena valintana sekä relationaalisen näkökulman kohtaamia haasteita. Kuudes alaluku keskittyy B2B-liiketoimintaan tarkastellen yritysmarkkinoinnin erityispiirteitä suhteessa kuluttajamarkkinointiin sekä liiketoimintaympäristöön vaikuttavia muutoksia ja niiden ennakointia. Teorialuvun seitsemännessä, ja viimeisessä, alaluvussa muodostetaan aikaisemman keskeisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta tutkimuksen tavoitteita tukeva teoreettinen viitekehys, joka jäsentää aineiston analyysiä.

Kolmas luku, metodiluku, käsittelee empiirisen tutkimuksen toteutusta. Ensimmäinen alaluku esittää tutkimusotteen, toinen aineiston keruun, kolmas aineiston analysoinnin

sekä neljäs, ja viimeinen, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ja tutkimuksen eettiset periaatteet. Tutkimuksen neljäs luku, eli tulosluku, esittää tarpeellisilta osin empiirisen tutkimuksen kautta kerätyn aineiston tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisten pääluokkien sekä muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen pohjalta itse muodostettujen alaluokkien avulla. Tulosluku on organisoitu viiteen alalukuun. Ensimmäinen alaluku tarkastelee luottamuksen syntymekanismeja ja toinen alaluku vastaavasti epäluottamukselle altistavia osatekijöitä. Kolmas alaluku tarkastelee luottamuksen seurauksia asiakkaiden toiminnassa, neljäs alaluku puolestaan epäluottamuksen seurauksia. Tulosluvun viides, ja viimeinen, alaluku tarkastelee keinoja luottamuksen kasvattamiseksi.

Viidennessä luvussa, eli keskusteluluvussa, keskeisimmät empiiriset havainnot suhteutetaan aiempaan tutkimusteoriaan osaongelmittain, kukin omissa alaluvuissaan. Tämän jälkeen neljännessä alaluvussa esitetään tutkimuksen tieteellinen kontribuutio. Viidennessä alaluvussa puolestaan annetaan käytännön suosituksia yrityksille. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Luottamuksen merkitys B2B-liikesuhteissa

Teorialuku tarkastelee tutkimuksen aihepiiriä aloittaen tutkimuksen pääkäsitteestä eli luottamuksesta edeten suhdemarkkinointiin ja lopulta B2B-liiketoimintaan. Tavoitteena on saada riittävä ymmärrys tutkimuksen kohdeilmioistä ja sen tapahtumaympäristöstä siltä osin kuin tutkimuksessa sovelletaan. Luvun lopuksi muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Mitä luottamus on?

Luottamus on hyvinkin arkipäiväinen käsite. Sen seurauksia voidaan havaita niin työpaikalla, ihmissuhteissa kuin laajemmin yhteiskunnassa. (Evans & Krueger, 2009.) Tästä huolimatta tutkijat eivät ole löytäneet luottamukselle yhtä universaalista määritelmää. Käsitteellistämisen haasteet johtuvat erityisesti luottamuksen subjektiivisesta luonteesta (Harisalo & Miettinen, 2010) sekä siitä, että luottamussuhteen molemmat osapuolet huomioiva tutkimus on todettu haastavaksi toteuttaa (Mayer ym. 1995). Tämä alaluku pyrkii tarkastelemaan, mitä luottamus on ja miten sitä voidaan jaotella.

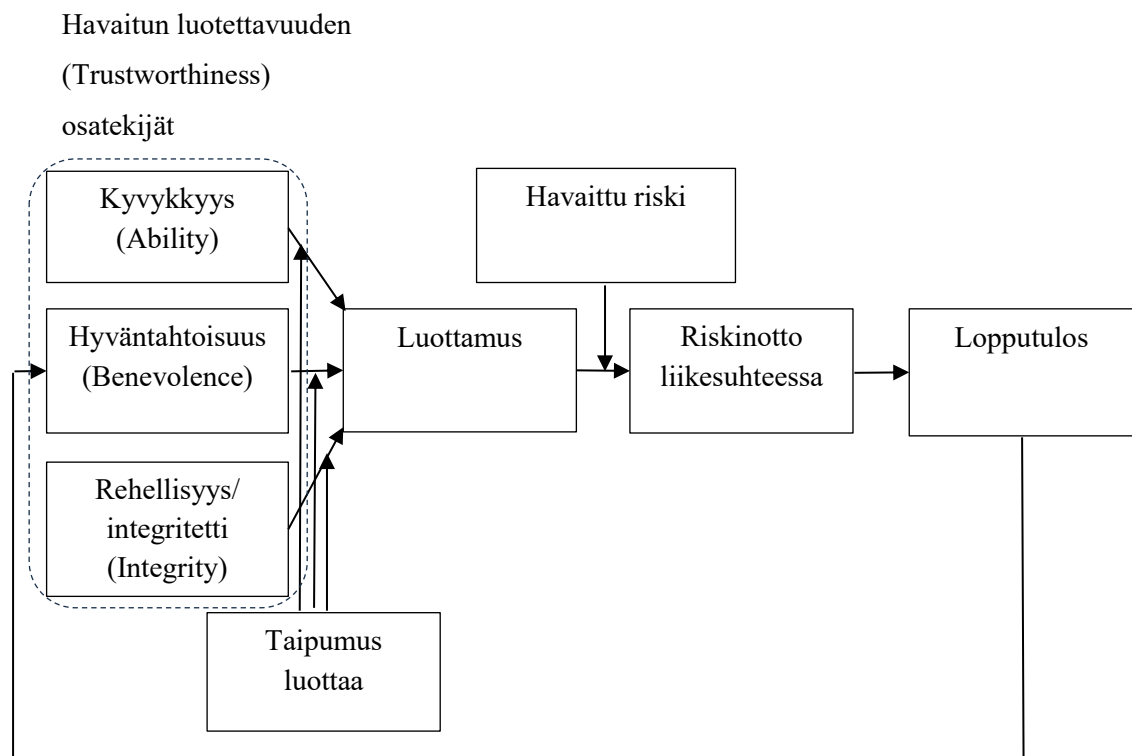
2.1.1 Luottamuksen käsitteen määrittelyä

Eri tieteenalat antavat luottamukselle erilaisia merkityksiä (Dirks & de Jong, 2022). Psykologia tarkastelee luottamusta yksilön taipumuksena luottaa (Mayer ym. 1995). Markkinointi korostaa B2B-liikesuhteiden relationaalisuutta, jossa luottamus nähdään suhteen ominaisuutena, eräänlaisena ”sosiaalisena liimana” (Dwyer ym. 1987; Morgan & Hunt, 1994). Taloustieteet tarkastelevat luottamusta laskennallisesta näkökulmasta, jonka mukaisesti yritysten tulee palveluita hankkiessaan pyrkiä minimoimaan transaktiokustannuksia, kuten toisen osapuolen opportunistista käyttäytymistä (Williamson, 1993). Yhteiskuntatieteet käsittävät luottamuksen yhteiskunnan toimimisen perusedellytyksenä (Barber, 1983) jakaen sen järjestelmään kohdistuvaan luottamukseen (Lewis & Weigert, 1985) ja sosiaaliseen pääomaan (Uslaner, 2002).

Luottamuksen määritelmillä on muutamia keskeisiä yhtäläisyyksiä. Luottamuksessa on osallisena vähintään kaksi osapuolta: luottaja ja luotettu (Kramer, 1999). Luottaja voi olla toinen ihminen (Rotter, 1971), ryhmä tai organisaatio (Ring, 1996). Luottamuksen voidaan nähdä kulminoituvan luottajan positiivisiin odotuksiin toisen aikeista tai tulevasta käyttäytymisestä käsittäen niin sanat, teot kuin päätökset (Rotter, 1971;

Rousseau ym. 1998; Lewicki ym. 1998). Giddens (1990) kuvaa kaiken luottamuksen olevan pohjimmiltaan ”sokeaa luottamusta”. Tämän mukaisesti luottamus edellyttää ”uskon hyppyä” (”a leap of faith”), kykyä luottaa siitäkin huolimatta, ettei luottamispäätös ole perusteltavissa järjellä tai noudata tiettyä logiikkaa (Möllering, 2001). Morgan ja Hunt (1994) esittävät, että luottavaisuus toisen luotettavuuteen ja rehellisyyteen on luottamuksen syntymisen perusedellytys, joka myöhemmin kehittyi sitoutumiseksi. Luottamussuhteissa tasapaino ja johdonmukaisuus ovat vain väliaikaisia tiloja (Lewicki ym. 1998). Tämän dynaamisen luonteensa vuoksi luottamusta on jatkuvasti työstettävä (Giddens, 1990).

Useaa analyysitasoa syleilevässä Mayer’n, Davisin ja Schoormanin (1995) luottamuksen määritelmässä luottamus kiteytyy yksilön valmiudeksi tai halukkuudeksi asettua haavoittuvaiseksi toisen osapuolen toiminnalle. Luottamuksen ”ABI”-malli on saanut osakseen tunnustusta monilla eri tieteenaloilla (Kuvio 1).



Kuvio 1 Luottamuksen ”ABI”-malli (mukaillen Mayer ym. 1995)

Mallin mukaan luottamus muodostuu luottajan uskomuksista kolmeen luotettavuuden osatekijään: 1) hyväntahtoisuuteen, 2) kyvykkyyteen, ja 3) integriteettiin eli rehellisyyteen. Hyväntahtoisuudella viitataan luotetun hyviin aikomuksiin ja motiiveihin.

Kyvykkyydellä viitataan luotetun taitoihin ja kompetensseihin, jotka usein liitetään arvioihin luotettavuudesta. Rehellisyydellä puolestaan viitataan hyväksytyjen periaatteiden noudattamiseen suhteessa luotetun aiemman käyttäytymisen johdonmukaisuuteen ja arvomaailmaan. Malli huomioi luottajan valmiutta tai halukkuutta sitoutua luottavaiseen käyttäytymiseen luotetun kanssa kaikkien kolmen osatekijän kannalta erikseen. Lisäksi malli huomioi tilannekohtaisuuden, joka vaikuttaa luottajan havaitsemaan riskiin kulloisessakin kontekstissa. Täten luottamuksen voidaan nähdä olevan seurausta riskinottokäyttäytymisestä. Mallissa on pohjimmiltaan kyse moraalista luottamuksesta. (Mayer ym. 1995.)

2.1.2 Affektiivinen ja kognitiivinen luottamusulottuvuus

Osa tutkijoista käsittää luottamuksen yksiulotteisena rakenteena (esim. Moorman ym. 1993) ja osa jakaa sen erilaisiin ulottuvuuksiin (esim. Mangus ym. 2020). Kenties tunnetuin konseptointi on McAllisterin (1995) luottamuksen jaottelu affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen ulottuvuuteen. Affektiivinen ulottuvuus korostaa tunteiden merkitystä luottamusprosessissa, jossa luotetun nähdään huolenpitävällä toiminnallaan motivoivan luottajaa pysymään suhteessa. Toisenlaisena lähestymistapana voidaan pitää luottamuksen perustumista toimijoiden omiin ennusteisiin eli laskelmoituun riskiin tilanteesta. Luottamus päätös pohjautuu luottajan valmiuteen tai halukkuuteen luottaa luotetun osaamiseen ja luotettavuuteen. (Johnson & Grayson, 2005.) Täten kognitiivinen ulottuvuus korostaa epätäydellisen tiedon merkitystä luottamusprosessissa. (McAllister, 1995.)

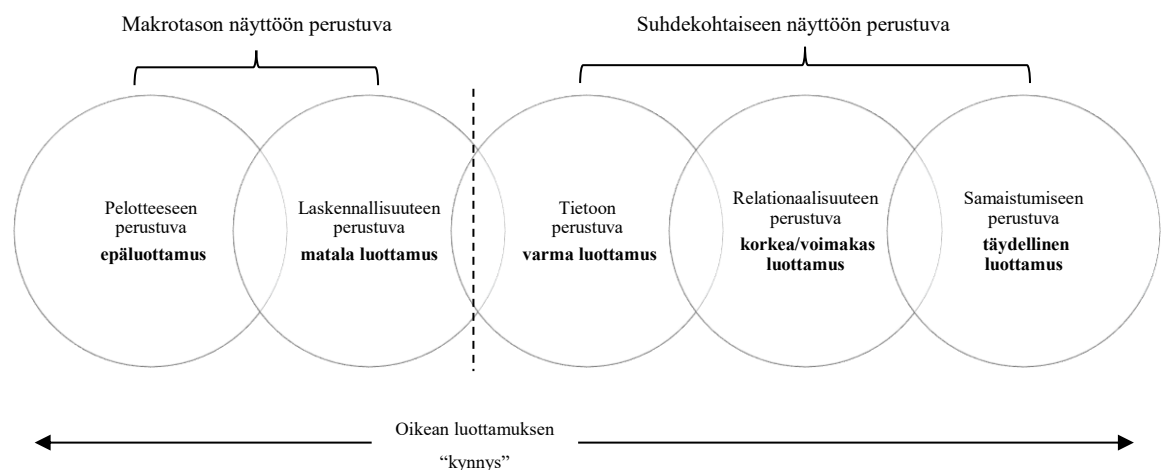
Rationaalisen valinnan teorian on usein nähty antavan moraalisia ja emotionaalisia teorioita vaikuttavamman kuvan selitettäessä luottamuksen kaltaista sosiaalista ilmiötä (Schilke ym. 2021). Teoriaa on kuitenkin kritisoitu siitä, missä määrin luottaja todellisuudessa perustaa luottamispäätöksensä laskennallisuuteen (March, 1994). Uusklassinen talousteoria näkeekin luottamuksen vieraisiin ihmisiin irrationaalisenä ja pyrkii realisoimaan sitä muun muassa sosiaalisten mieltymysten ja sosiaalisten normien noudattamisen teorioilla (Evans & Krueger, 2009). Lisäksi erilaiset tunteiden ja rationaalisen ajattelun sekoitukset vaihtelevat tilannetekijöiden ja tarkasteltavan luottamuksen tason mukaan (Lewis & Weigert, 1985). Näin ollen luottamusta ei tule käsittää mustavalkoisesti joko instrumentaalisenä ja laskennallisena rakenteena tai

sosiaalisena ja suhteellisena rakenteena, vaan yhteensovittaa erilaiset näkemykset hyväksyen niiden molempien merkitykset luottamuspäätöksissä (Kramer, 1999).

Niin ikään luottamusulottuvuuksien välinen painoarvo vaihtelee suhteen elinkaaren eri vaiheissa (Lewicki ja Bunker, 1996). Kognitiivisen luottamuksen roolin nähdään korostuvan erityisesti liikesuhteen alkutaipaleella, kun osapuolet perustavat luottamuspäätöksensä saatavilla olevaan tietoon. Affektiivinen luottamus puolestaan kehittyy liikesuhteen syentyessä, kun kumppanien välille on jo syntynyt tunneside. (McAllister, 1995.) Seuraavaksi tarkastellaan tätä läheisemmin.

2.1.3 Luottamus suhteen elinkaaren eri vaiheissa

Lewicki ja Bunker (1996) esittävät luottamuksen kehittyvän liikesuhteissa kolmen eri tason kautta: 1) tarkkailuvaiheen laskennallisen tason, 2) laajennusvaiheen kognitiivisen tason ja 3) pitämisvaiheen affektiivisen tason. Näistä viimeistä ei kaikissa liikesuhteissa välttämättä koskaan saavuteta. Tämä voi olla joko tahatonta tai tahallista: esimerkiksi lainsäädännön takia syvällistä luottamussuhdetta ei kaikissa suhteissa tarvita. Dietz ja Den Hartog (2006) jatkavat teoriaa luottamussuhteen rakentamisesta ja kehittämisestä ja esittävät luottamuksen tasoja olevan kolmen sijasta viisi (Kuvio 2).



Kuvio 2 Luottamuksen rakentumisen ja kehittymisen tasot (mukaillen Dietz & Den Hartog, 2006)

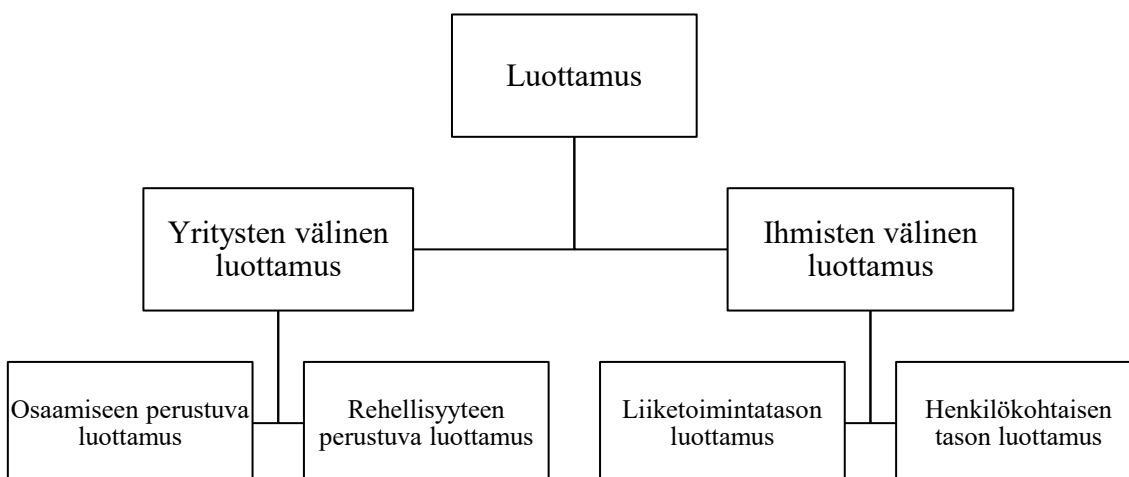
Tasoista kahta ensimmäistä ei voida kutsua oikeaksi luottamukseksi. Ensimmäisellä tasolla luottamusta ei nähdä olevan lainkaan, on ainoastaan pelotteeseen perustuva epäluottamus. Vielä seuraavallakaan eli matalan luottamuksen tasolla luotetulla ei nähdä olevan minkäänlaisia hyviä tarkoitusperiä, vaan päätös luottaa perustuu pelkkään

laskennallisuuteen. Oikean luottamuksen ”kynnyksenä” pidetään siirtymää tietoon perustuvalla, varman luottamuksen tasolle. Tätä seuraavat relationaalisuuteen perustuva korkean/voimakkaan luottamuksen taso ja samaistumiseen perustuva täydellisen luottamuksen taso. (Dietz ja Den Hartog, 2006.)

Oikea luottamus perustuu luottajan omakohtaiseen kokeiluun luotetun kanssa. Sen nähdään lisääntyvän tiedon kerryttämisen ja kokemuksen karttumisen myötä, siis seurauksena toistuvista vuorovaikutustilanteista. Olennaista on, että vasta kokemuksen myötä opitaan suhdekohtaisia toimintatapoja ja voidaan ennakoida toisen osapuolen käyttäytymistä. Suhde voi syventyä viimeiseen luottamuksen vaiheeseen vain suhteen osapuolten ymmärtäessä toistensa arvomaailmat ja mieltymykset ja pystyessä ajattelemaan yhteistä etua. Epäluottamus ja matala luottamus sen sijaan pohjautuvat pelkkään makrotason näyttöön, sillä yhteistä historiaa luotetun kanssa ei ole. (Dietz ja Den Hartog, 2006.)

2.1.4 Yritysten välinen ja ihmisten välinen luottamuksen taso

Ihmisten välisen luottamuksen on todettu muodostavan perustan B2B-liikesuhteiden kehittämiseksi (Moorman ym. 1993). Mangus ja kumppanit (2020) pyrkivät selkeyttämään ihmisten välisen luottamuksen käsitettä jakamalla sen kahteen ulottuvuuteen: 1) liiketoimintatason luottamukseen (business trust) ja 2) henkilökohtaisen tason luottamukseen (personal trust) (Kuvio 3).



Kuvio 3 Yritysten välisen ja ihmisten välisen luottamuksen tasojen käsitteellinen asemointi (mukaillen Mangus ym. 2020)

Mallissa luottamus jaetaan ensin yritysten väliseen luottamukseen ja ihmisten väliseen luottamukseen. Yritysten välinen luottamus jaetaan edelleen kahteen tasoon: 1) osaamiseen perustuvaan luottamukseen ja 2) rehellisyyteen perustuvaan luottamukseen. (Mangus ym. 2020.) Velvollisuuksien täyttäminen vaatii toimittajalta asiantuntevaa ja teknistä osaamista, jota asiakas luottamuspäätöksessään arvioi (Barber, 1983). Rehellisyyteen perustuva luottamus puolestaan pohjautuu asiakkaan käsityksiin toimittajan motiiveista, vilpittömyydestä ja luonteesta (Connelly ym. 2018). Vastaavasti ihmisten välinen luottamus voidaan jakaa kahteen eri tasoon: 1) henkilökohtaisen tason luottamukseen ja 2) liiketoimintatason luottamukseen. Tasojen erona on, toteutuuko pyrkimys luottaa toiseen osapuoleen työ- vai vapaa-ajan kontekstissa. Mangus ja kumppanit (2020) esittävät henkilökohtaisen yhteyden luomisen olevan yksi tehokkaimmista kilpailutekijöistä, koska suhteen syventyessä asiakas voi tuntea myyjän välittävän hänestä sekä liike-elämän kumppanina että ainutkertaisena yksilönä.

2.1.5 Epäluottamus

Vaikka epäluottamuksen käsite liittyy läheisesti luottamukseen, se ei tieteellisten erimielisyyksien ja näytön puutteen vuoksi ole saanut osakseen yhtä suurta huomiota (Dirks & de Jong, 2022). Yleinen normatiivi luottamuksen näyttäytymisestä ”hyvänä” ja epäluottamuksen ”pahana” koetaan laajalti ongelmalliseksi (Lewicki ym. 1998). Epäluottamusta onkin luonnehdittu asianmukaiseksi asenteeksi ja tärkeäksi sosiaalisen pääoman muodoksi (Barber, 1983). Epäluottamus kasvattaa toiminnan rationaalisuutta ja tehostaa itsesääätelyä. Tämän ansiosta luottaja voi paremmin tunnistaa mahdollisia uhkia ja pienentää liikesuhteisiin kohdistuvaa riskiä. (Guo ym. 2017.)

Luottamus ja epäluottamus voivat esiintyä samanaikaisina ilmiöinä (Harisalo & Miettinen, 2010) tarkoittaen, että niiden kehittymistä tukevat tekijät eivät välttämättä ole samat (Lumineau, 2017). Epäluottamuksen syntyyn vaikuttavat luottajan alkuperäiset odotukset luotetusta: epäluotettavan toiminnan negatiiviset vaikutukset ovat sitä suuremmat, mitä korkeammat odotukset alkutilanteessa ovat (Priem & Nyström, 2014). Mikäli luottamusta ei synny, luottaja ei välttämättä päädy aloittamaan yhteistyösuhdetta, tai edes kokeilua, luotetun kanssa. Tämä muodostaa tietynlaisen riskin oletetun epäluottamuksen muuttumisesta ikuisiksi noidankehäksi. (Kramer, 1999.)

2.2 Luottamuksen syntymisen edellytyksiä

Vaikka luottamuksen tärkeänä tukipilarina usein pidetään yksilön taipumusta luottaa (Burke ym. 2007), sen ei nähdä olevan B2B-liikesuhteissa yhtä merkitsevä tekijä kuin esimerkiksi yrityksen johdon valmius nojautua luottamukseen (Ring, 1996). Luottamuksen syntymekanismeihin vaikuttaa aina valittu näkökulma, eli mitä luottamuksen tasoa erityisesti tarkastellaan. Gansser ja kumppanit (2021) tekevät jaon yritysten välisen luottamuksen ja ihmisten välisen luottamuksen välillä. Yritysten väliseen luottamukseen vaikuttaa heidän mukaansa neljä eri osatekijää: 1) maine, 2) palvelun laatu, 3) joustavuus ja 4) asiakassuhteen kesto. Ihmisten väliseen luottamukseen vaikuttaa puolestaan kuusi eri osatekijää: 1) asiantuntijuus, 2) valta, 3) vuorovaikutustaidot, 4) sosiaalisuus, 5) myyntisuuntautuneisuus ja 6) asiakassuhteen kesto. Tässä alaluvussa tarkastellaan jokaista osatekijää erikseen.

2.2.1 Yritysten välinen luottamus

Maine

Eräänlaisena rationaalisena lähteenä luotettavuuden päätelmille toimii yrityksen maine (Schilke, 2021). Maineella tarkoitetaan yrityksen julkista kuvaa, käsitystä sen 'hyvyydestä' ja uskottavuudesta suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, sidosryhmiin ja resursseihin. Tämä rakentuu sekä todellisista ominaisuuksista että ympäristön tekemistä havainnoista. (Lapidot ym. 2007; Gansser ym. 2021.) Maineella on todettu olevan suuri merkitys luottajan arvioihin mahdollisen liikekumppanin luotettavuudesta erityisesti silloin, kun omakohtaista kokemusta luottamuksen kohteen kanssa ei vielä ole (Schilke, 2021; Resnick ym. 2006). Hyvämaineinen yritys onnistuu usein vähemmälläkin toimenpiteillä näyttäytymään uskottavana, mikäli se on hyvin tunnettu oikeudenmukaisesta kohtelustaan (Claycomb & Frankwick, 2010). Vastaavasti huonomaineisen yrityksen voi olla vaikeampi pärjätä markkinoilla (Gansser ym. 2021). Lisäksi toisen käden kautta hankittuna tietona luotettavuudesta toimivat suositukset ja word-of-mouth viestintä eli niin sanottu puskaradio. Positiivinen asiakaskokemus paitsi kannustaa asiakasta suorittamaan uusintaoston, myös lisää suosittelun todennäköisyyttä. (Gogoi, 2021).

Palvelun laatu

Maineen ohella erityisesti uudet asiakkaat etsivät todisteita mahdollisen liikekumppanin luotettavuudesta arvioimalla palvelun laatua. Tämä ei tosin ole aivan suoraviivaista, sillä aineettoman luonteensa takia palvelun laatua on usein vaikea arvioida ilman käyttökokemusta. (Doney ym. 2007.) Palvelun laatu koostuu kahdesta ulottuvuudesta: 1) lopputuloksen teknisestä laadusta ja 2) palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Eräs keino mitata teknistä laatua on arvioida markkinoinnillisten toimenpiteiden vaikutusta brändiluottamukseen. Toiminnallista laatua voi puolestaan mitata vaikkapa arvioimalla toimituksen tehokkuutta. Toiminnallinen laatu on kuitenkin aina subjektiivinen kokemus tyytyväisyydestä. (Caceres & Paparoidamis, 2007.) Palvelun laatua pidetään kriittisenä tekijänä, koska sillä nähdään olevan suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja palvelun erilaistamiseen. Näin ollen, mitä korkeammaksi palvelun laatu koetaan, sitä vähemmän suhteeseen liittyy epävarmuutta. (Chenet ym. 2010.)

Joustavuus

Liiketoiminnan joustavuus on yritysten selviytymisen perusedellytys ja kestävän kilpailuedun mahdollistaja (Ojha ym. 2021). Sen yksinkertaisena määritelmänä voidaan pitää kykyä tehdä asiakaskohtaisia päätöksiä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Ratkoessaan yhteisiä ongelmia yrityksen on oltava riittävän nopea, ammattitaitoinen ja luotettava, osoitettava halukkuutta vastata asiakkaiden monimutkaisiin ja muuttuviin vaatimuksiin sekä täytettävä yhteisesti sovitut ehdot. Mikäli näin tapahtuu, asiakas voi kokea tulevansa ymmärretyksi, mikä lisää tyytyväisyyttä ja luottamusta liikesuhteessa. (Gansser ym. 2021; Lostakova & Pecinova, 2014.) Mitä tietoisempia asiakkaat ovat siitä, että he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa prosessiin, sitä houkuttelevampi lopputulos on. Erityisen tärkeää on tarjota asiakkaille mahdollisuus palautteenantoon heitä koskevissa tilanteissa, mikä yhdistää heidän odotuksensa ja toimittajien toiminnan. (Cortez & Johnston, 2019.) Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna strategisen joustavuuden laukaisijana toimii kilpailun intensiteetti. Kysynnän epävarmuus puolestaan toimii merkittävimpana esteenä joustavuudelle. Joustavuutta edistää yhteinen päätöksenteko ja resurssien nopea käytettävyys uusien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka strateginen joustavuus ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen on elintärkeää, sitä ei pidä virheellisesti käsittää automaattisena ratkaisuna

kaikkiin kilpailun synnyttämiin uhkiin. Ennakoinnilla on täten merkittävä rooli yrityksen suorituskyvyn kannalta. (Herhausen ym. 2021.)

Asiakassuhteen kesto

Suhteen keston on nähty vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen sekä suhteen läpinäkyvyyteen ja laatuun (Bonner & Calantone, 2005; Squire ym. 2009). Oppimisteorian mukaan pitkäkestoiset liikesuhteet edistävät toisen osapuolen erityispiirteiden syvällistä ymmärtämistä ja nopeuttavat tiedon jakamista (Gansser ym. 2021; Squire ym. 2009). Tämä mahdollistaa konfliktitilanteiden välttämisen ja onnistuneen pitkän aikavälin tavoiteasetannan, mikä johtaa yhä tehokkaampien ja kestävämpien suhteiden luomiseen (Jokela & Söderman, 2017). Lisäksi pitkäkestoisessa liikesuhteessa luottamuksen nähdään vauhdittavan päätöksentekoa sekä luovan rutiineja ja normeja (McEvily ym. 2003). Luotettavia toimittajia kohdellaan tyypillisesti pitkäaikaisina kumppaneina, koska heidän nähdään olevan luotettavia jatkossakin (Friend ym. 2018).

2.2.2 Ihmisten välinen luottamus

Asiantuntijuus

Yksilön kyvykkyyksillä, kuten ammattitaidolla ja osaamisella sekä tiedolla, on suuri merkitys luottamuksen rakentumisen kannalta (Lapidot ym. 2007). Toisaalta pätevienkin henkilöiden nähdään olevan joskus epäpäteviä ilman, että se välttämättä vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen (Connelly ym. 2018). Asiantuntijuuden pohjan muodostaa hankittu koulutus ja (muodollinen) pätevyys (Dreyfus & Dreyfus 2005). Asiantuntijuus usein määritetään yksilön (erityis)osaamisen ja kokemuksen tason perusteella suhteessa toimintaympäristöönsä (Johnson & Grayson, 2005). Kykyä käyttää intuitiivista harkintaa voidaan pitää asiantuntijuuden eräänlaisena tunnusmerkkinä. Lisäksi tietotyössä korostuu yksilön kyky hankkia, arvioida, soveltaa, jalostaa ja välittää tietoa. (Dreyfus & Dreyfus 2005.) Asiakkailta puuttuu usein jotakin oleellista tietoa, joten linkki myyjän asiantuntemukseen voi tarjota merkittävää lisäarvoa (Gansser ym. 2021). Asiantuntijuus ja luottamus voivat erityisesti T&K-toiminnassa muodostaa yrityksille kestäväää kilpailuetua (Kohtamäki ym. 2013).

Valta

Korkean aseman on havaittu synnyttävän enemmän luotettavuutta muissa ihmisissä (Glaeser, 2000). Niinpä asiakkaan uskomukset siitä, että yhteyshenkilöillä on vaikutusvaltaa edustamassaan yrityksessä, lisäävät heihin kohdistettua luottamusta (Gansser ym. 2021). Lisäksi näihin uskomuksiin vaikuttaa sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisesti myyjän itsevarmuus, jolla viitataan myyjän uskoon tai luottamukseen siitä, että hänellä on tarvittavat kyvykkyydet toimia myyntitilanteessa brändinsä edustajana. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti myyjän käsitys brändi-imagon vahvuudesta sekä hänen omakohtainen suhteensa brändiin, eli kokeeko hän samaistuttavuutta siihen. (Gammoh ym. 2018.)

Sosiaaliset taidot

Luottamusta rakentavaa käyttäytymistä koskenut aiempi tutkimus on vahvistanut, että vuorovaikutustilanteilla voidaan selittää yksilöiden välisiä eroja menestyksessä, mikä vahvistaa sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen välistä yhteyttä että yksilöiden välisiä eroja sosiaalisissa taidoissa (Maxwell ja Lévesque, 2011). Mikäli luottamusta ei yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa synny, voi se heijastua matalana sitoutumisen asteena yritysten välisellä tasolla (Jokela & Söderman, 2017). Sosiaalisista taidoista esimerkiksi myyjän empatialla on todettu olevan positiivinen vaikutus asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Empaattisten myyjien on nähty olevan hyviä kuuntelijoita, kun vastaavasti matalampi empatian taso korreloi heikomman kuuntelutaidon kanssa. Empatian ansiosta liikekumppaneiden nähdään myös vaihtavan enemmän tietoa keskenään. (Aggarwal ym. 2005.) Erityisesti emotionaalisen vuorovaikutuksen on todettu olevan tehokkainta kaksisuuntaisena toteutuessaan ja molempien osapuolten ollessa sitoutuneita osallistumaan siihen (Yu ym. 2021).

Sosiaalisuus

Crosbyn ja kumppaneiden (1990) mukaan säännöllisesti toistuva yhteydenpito auttaa asiakasta ennakoimaan toimittajan tulevaa käyttäytymistä. Luottamuksen kehittymiseen liikekumppaneiden välillä nähdään vaikuttavan sekä liiketoimintatason että henkilökohtaisen tason luottamus (Mangus ym. 2020). Tutkijat ovat kuitenkin erimielisiä näiden kahden ulottuvuuden keskinäisestä painoarvosta. Gansser ja kumppanit (2021) pitävät liiketoimintatason keskusteluja kriittisempinä, kun taas Mangus ja kumppanit

(2020) esittävät, että muuttuvassa liiketoimintaympäristössä intiimimpi henkilökohtaisen tason luottamus saattaa resonoida asiakkaisissa liiketoimintatason luottamusta enemmän. Yrityksen näkökulmasta suhteiden luomiseen liittyy aina riskejä riippumatta siitä, millä luottamuksen tasolla pyrkimys luottaa tapahtuu. Mahdolliset henkilömuutokset puolin ja toisin johtavat ihmisten välisen luottamuksen menettämiseen. (Mangus ym. 2020.)

Myyntisuuntautuneisuus

Myyntisuuntautuneisuus on yksi yrityksen liiketoimintastrategioista. Korkean myyntisuuntautuneisuuden, eli tilanteeseen nähden sopimattoman aggressiivisten myyntitaktiikkojen käytön, on todettu vaikuttavan negatiivisesti yksilötason luottamukseen. Toisin sanoen, mikäli asiakkaat näkevät opportunistista käyttäytymistä myyjältä, heidän halukkuutensa luottaa myyjän hyviin tarkoituksiin laskee. (Gansser ym. 2021.) Sen sijaan myyntisuuntautuneisuuden mukauttaminen asiakaslähtöisemmäksi voi positiivisesti vaikuttaa asiakkaan luottamishalukkuuteen lisäten samalla yksilötason luottamusta. Joissakin vuorovaikutustilanteissa johdonmukaisuuden tai hyväntahtoisuuden osoittaminen saa aikaan toivotun mukaisia kognitioita ja tunnereaktioita, kun taas toisissa toimii paremmin toisenlainen myyntitaktiikka. Lähestymistapa on näin valittava aina tilanteen ja asiakkaan luottavaisuuden tason mukaan. (Friend ym. 2018.)

Asiakassuhteen kesto

Kuten yritystason luottamuksen kohdalla, osapuolten nähdään vastaavasti yksilötasolla omaksuvan liikesuhteelle asetetut tavoitteet ja odotukset ja mukauttavan käyttäytymistään aikaisempien kokemusten perusteella. Näin ollen sekä asiakkaan että myyjän työsuhteen kesto lisää luottamusta yksilötasolla. (Gansser ym. 2021.) Tulevaisuuden myyntimahdollisuuksien nähdään kulminoituvan pitkälti asiakkuussuhteen laatuun (Lapidot ym. 2007). Crosby ja kumppanit (1990) kuvaavatkin myyjiä ”suhdepäälliköiksi”, jotka toimivat ratkaisevassa asemassa asiakkaiden sitouttamisen kannalta.

2.3 Luottamuksen (epäluottamuksen) seurauksia

Aiempi tutkimuskirjallisuus on pääasiallisesti keskittynyt tarkastelemaan luottamuksen syntymisen edellytyksiä. Näin ollen tulevaisuudessa nähdään olevan hyödyllistä lisätä ymmärrystä luottamuksen seurauksista, keskittyen erityisesti epäluottamukseen (Schilke

ym. 2021; Lewicka ym. 2022). Luottamuksella ja epäluottamuksella on erilaisia sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia (Lumineau, 2017). Tämä alaluku tarkastelee, miten molemmat luottamus ja epäluottamus voivat ilmentyä asiakkaiden toiminnassa.

2.3.1 Luottamuksen seurauksia

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on näyttöä luottamuksen kaltaisen relationaalisen pääoman tuomasta strategisesta arvosta B2B-liikesuhteille. Transaktiokustannukset vaikuttavat liikesuhteen molempien osapuolien tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Kohtamäki ym. 2013.) Luottamus lievittää pelkoa toisen osapuolen opportunistisesta käyttäytymisestä, ja siten alentaa organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia transaktiokustannuksia (Williamson, 1993). Korrelaatiota, jossa voittomarginaali kasvaa transaktiokustannusten laskiessa, voidaan pitää laskennallisena indikaattorina luottamuksen arvosta (Resnick ym. 2006).

Käytännössä luottamuksella on monia positiivisia seurauksia asiakkaiden toiminnassa. Jo mainitun valvomisen tarpeen vähentämisen lisäksi luottamus näkyy tyytyväisyyden, koetun asiakasarvon ja asiakasuskollisuuden lisäämisinä, mikä lisää asiakkaan halukkuutta lisätä rahallisia panoksia suhteeseen (Gogoi, 2021; Kohtamäki ym. 2013). Ennen kaikkea luottamus indikoi vahvaa sitoutumista yhteistyöhön ja sen laajentamiseen uusille osa-alueille tulevaisuudessa (Wagner ym. 2011). Kompleksisissa B2B-liikesuhteissa luottamuksella ja vuorovaikutuksella on tärkeä, tiedon epäsymmetriaa pienentävä rooli. Tiedon lisääminen näkyy asiakkaiden toiminnassa liikesuhteeseen kohdistettavan epävarmuuden vähentämisenä, koska sen avulla he pääsevät käsiksi myyjäorganisaation tietotaitoon. Lisäksi luottamus näkyy avoimuuden lisäämisinä, mikä rohkaisee asiakkaita jakamaan myös kriittistä tietoa. (Kohtamäki ym. 2013.)

2.3.2 Epäluottamuksen seurauksia

Epäluottamuksella on usein havaittu olevan monenlaisia negatiivisina pidettyjä seurauksia B2B-liikesuhteissa. Muun muassa Tomkins (2001) esittää, ettei sitoutuminen ole mahdollista epäluottamuksen vallitessa. Epäluottamus voi näkyä asiakkaiden toiminnassa monella tavalla riippuen kriittisen tilanteen vakavuudesta ja siihen liittyvistä kognitioista ja tunteista. Kognitioilla viitataan yksilön subjektiiviseen tulkintaan tilanteesta. Asiakas saattaa esimerkiksi kokea olevansa voimaton vaikuttamaan tilanteeseen, tulevansa aliarvioiduksi tilanteessa tai joutuvansa loukatuksi tai petetyksi.

Selviytymiskeinoilla viitataan toimenpiteisiin, jotka aktivoituvat kriittisen tilanteen seurauksena. Nämä voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin sen mukaan, pyrkivätkö suhteen osapuolet kohtaamaan toisen osapuolen vai välttämään vastakkainasettelua. Osalla keinoista on epäsuotuisia seurauksia yhteistyön jatkuvuuden kannalta, kuten toimittajan vaihtaminen, muodollisen valituksen tekeminen tai oikeudellisiin toimenpiteisiin ryhtyminen, ja osalla neutraaleja tai jopa positiivisia seurauksia, kuten selityksen pyytäminen, epäonnistumisen hyväksyminen ja ongelman korjaaminen tai anteeksipyyntö. (Pascual-Nebreda ym. 2023.)

2.4 Luottamuksen rakentaminen

Sanotaan, että luottamus on helpompi rikkoa kuin rakentaa (Barber, 1983). Onneksi huonosti voivat asiakassuhteet on usein oikea-aikaisilla toimenpiteillä vielä mahdollista pelastaa. Luottamuksen merkitys riippuu liikesuhteen elinkaaren vaiheesta, joten oikea strategia on valittava aina suhteen kulloisenkin tilan mukaan. (Zhang ym. 2016.)

2.4.1 Luottamuksen ylläpito ja edistäminen

Vuorovaikutusteoria korostaa tehokasta viestintää ja konfliktinratkaisua luottamuksen rakentamisessa. Näihin keskittyvät strategiat eivät kuitenkaan kaikissa liikesuhteen elinkaaren vaiheissa johda toivottuun lopputulokseen vaan voivat vahingollisesti lisätä epävarmuutta asiakkaisissa. (Claycomb & Frankwick, 2010.) Tuoreet asiakassuhteet vaativat yritykseltä enemmän toimia luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseksi. Epäsuora kannustaminen yhteistyöhön ja tiedon vaihdon ”nopeat voitot”, kuten esimerkiksi myyntiosaston ulkopuolisten henkilökunnan jäsenten ammattitaidon ja tietämyksen käyttäminen, voivat suhteen alkuvaiheessa toimia luottamuksen herättäjinä ja kannustaa jatkamaan suhdetta (Zhang ym. 2016; Squire ym. 2009).

Kartoitusvaiheessa erityisesti viestinnän laatu kannustaa luottajaa panostamaan suhteeseen. Tiedon vaihdon avulla kumppanit voivat oppia tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin. Lisäksi yhteinen ongelmanratkaisu on tehokasta suhteen kartoitus- ja laajennusvaiheessa. (Claycomb & Frankwick, 2010; Schwetschke & Durugbo, 2018.) Läpinäkyvät pyrkimykset lievittävät mahdollisia takaiskuja ja kasvattavat suhteessa pysymisen todennäköisyyttä (Corsaro & Shenota, 2011). Vakiintuneissa asiakassuhteissa yrityksen on hyödyllistä keskittää panoksensa keskinäisen riippuvuuden ja hallittavuuden luomiseen yhteisten normien avulla (Zhang ym. 2016).

Maineen on havaittu vaikuttavan luottamuksen rakentamiseen kaikissa suhteen elinkaaren vaiheissa (Claycomb & Frankwick, 2010). Näin ollen asiakkaiden luottamus voidaan ansaita onnistuneella maineenhallinnalla, kuten esimerkiksi parantamalla yrityksen vastuullisuusbrändiä (Homburg ym. 2013). Samankaltaisten arvojen jakamisen nähdään olevan B2B-liikesuhteiden perusedellytyksiä (Costa e Silva ym. 2012). Tämän mukaisesti Bonner ja Calantone (2005) esittävät, että toimittajat voivat tehokkaasti kiinnittää asiakkaiden huomion keskittymällä yhteisiin elementteihin toistuvissa vuorovaikutustilanteissa heidän kanssaan. Mikäli arvot ja motiivit eroavat suuresti toisistaan, rehellisyyteen perustuva luottamus heikkenee, mikä voi johtaa yhteistyöstä kieltäytymiseen (Lewicki ym. 1998).

2.4.2 Luottamuksen korjaaminen

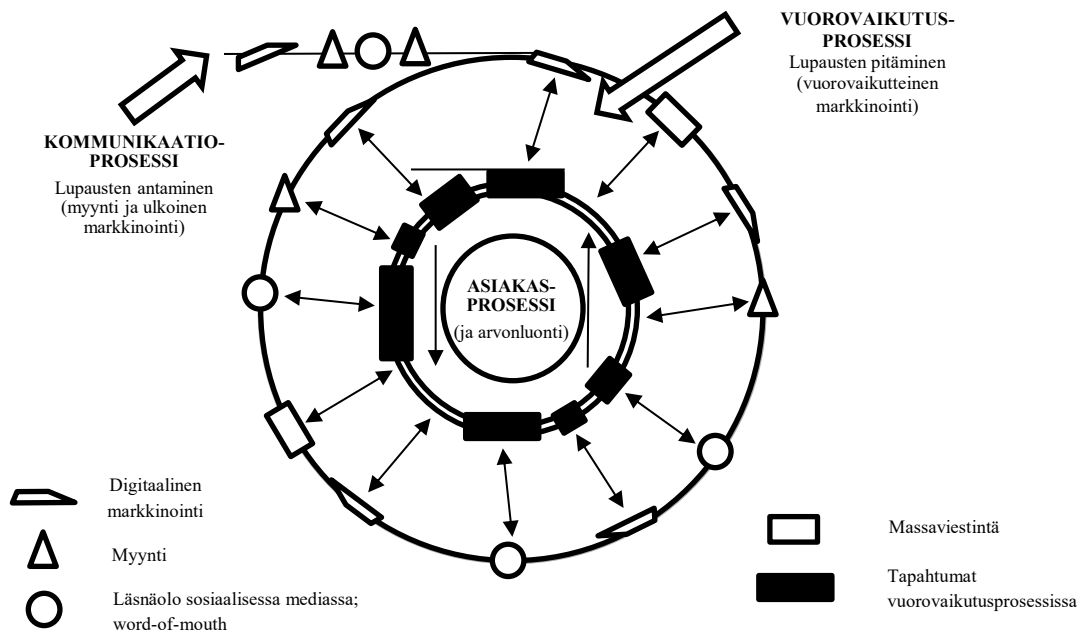
Joissakin suhteissa luottamusta on helppo kasvattaa, kun taas toisissa sen rakentaminen, ylläpito tai korjaaminen voi olla miltei mahdotonta (Dirks & de Jong, 2022). Lähtökohtana särkyneen luottamuksen korjaamiselle on siihen johtaneiden syiden huolellinen selvittäminen (Schoorman ym. 2007). Luottamuksen korjaamisessa tarvitaan molemminpuolista yhteistyötä, avointa kommunikaatiota ja sitoutuneisuutta. Tyypillisesti kokonaan menetetyt luottamuksen palauttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja paljon voimavaroja. (Harisalo & Miettinen, 2010.) Kauaskantoisuutensa vuoksi yritysten voi olla tärkeämpi hallita epäluottamusta kuin luottamusta. Näin ollen luottamuksen ja epäluottamuksen negatiivisten seurausten minimointi tai epäluottamuksen positiivisten seurausten kasvattaminen voi joissakin tilanteissa olla tehokkaampaa kuin luottamuksen kasvattaminen. (Lumineau, 2017.)

2.5 Suhdemarkkinointi luottamuksen edistäjänä

Aikaisemmassa markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa asiakas-toimittajasuhteiden käsitettiin olevan pohjimmiltaan transaktionaalisia. Sittenkin tämä näkemys korvattiin relationaalisella näkökulmalla, joka korostaa luottamuksen merkitystä pitkäaikaisten B2B-liikesuhteiden rakentamisessa. (Franklin & Marshall, 2019.) Tämä alaluku käsittelee tarkemmin luottamusta strategisena valintana sekä relationaalisen näkökulman kohtaamia haasteita.

2.5.1 Luottamus strategisena valintana

Luottamus ja sitoutuminen ovat suhdemarkkinoinnin (Relationship Marketing) ytimessä (Palmatier ym. 2006). Luotettavaan kumppaniin sijoitetaan enemmän taloudellisia, ajallisia ja tunnepohjaisia resursseja sillä uskomuksella, ettei kumppani käytä toista osapuolta hyödykseen (Dwyer ym, 1987), vaan päinvastaisesti tekee kaikkensa suhteen ylläpitämisen eteen (Morgan & Hunt, 1994). Lupausteorian mukaan onnistunut markkinointi B2B-liikesuhteissa perustuu osapuolten välisten lupauksen tekemiselle: ensin suhteen toiselle osapuolelle annetaan lupauksia tulevaisuuteen ja myöhemmin vastaavasti lunastetaan nämä lupaukset (Calonius, 2006). Grönroosin (2015) esittämä suhdemarkkinoinnin prosessimalli havainnollistaa onnistuneen suhdemarkkinoinnin eri vaihteita (Kuvio 4).



Kuvio 4 Suhdemarkkinoinnin prosessimalli (mukaiillen Grönroos, 2015)

Mallin keskiössä on asiakasprosessi eli arvonluonti aktiivisessa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen eri prosessien kanssa (Grönroos, 2017). Arvo syntyy asiakkaan ekosysteemissä, joka on käsitteenä laaja ja osittain myös yrityksen saavuttamattomissa. Laajempi ekosysteemi kattaa organisaatioiden väliset järjestelmät sisältäen niin kahdenväliset kuin monenväliset arvoverkostot sekä liiketoiminnan ekosysteemit. (Kohtamäki & Rajala, 2016.) Kaksi muuta prosessia pyrkivät kuvaamaan yrityksen vuorovaikutusta asiakkaan ekosysteemissä.

Vuorovaikutusprosessi kuvaa kaikkia mahdollisia vuorovaikutustapahtumia, joita yrityksellä asiakkaan kanssa on. (Grönroos, 2017.) Kohtaamisia asiakasrajapinnassa voi pitää merkityksellisinä, koska niillä kaikilla tulisi olla selkeä yhteinen tähtäin: huolehtia annettujen lupauksen pitämisestä. Suorittaessaan omaa työtehtäväänsä jokainen työntekijä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja näin omalta osaltaan varmistamassa, että asiakas on luottavainen jatkamaan suhdetta tulevaisuudessa. (Gummesson, 1991.)

Seuraava kehä, kommunikaatioprosessi, kattaa kaikki myynnin ja ulkoisen markkinoinnin toimenpiteet kuten myynnin, digitaalisen markkinoinnin, läsnäolon sosiaalisessa mediassa ja massaviestinnän, joiden avulla annetaan lupaukset tulevaisuudelle. Nuolet vuorovaikutus- ja kommunikaatioprosessin välillä merkitsevät sitä, että yrityksen tulee yhtenäistää toimensa näiden molempien prosessien välillä voidakseen välttää tyhjien lupauksen tekemiseltä, mikä saattaa johtaa epäluottamuksen syntymiseen. Yritysten on siis yhdistettävä omat resurssinsa yhtenäiseksi palvelutarjoamaksi sen sijaan, että ne toimittavat erillisiä resursseja asiakkaille. Keskeistä on, että liiketoiminta- ja markkinointiprosessit valjastetaan tukemaan asiakkaiden prosesseja, jotta voidaan auttaa asiakkaita heidän omien tavoitteidensa saavuttamisessa. (Grönroos, 2017.) Tiivistettynä, yritykset voivat siis rakentaa luottamusta onnistuneen suhdemarkkinoinnin keinoin. Loppuviimein on kuitenkin yrityksen strateginen valinta, päättääkö se edistää luottamusta liikesuhteissaan vai ei. (Palmatier ym. 2006.)

2.5.2 Relationaalisen näkökulman kohtaamia haasteita

Kuten mihin tahansa liiketoimintastrategiaan, myös suhdemarkkinointiin liittyy erilaisia haasteita. Ensinnäkin suhdemarkkinoinnin erääksi perustavanlaatuisiksi ongelmaksi on nähty sen pyrkimys luoda tiiviitä liikesuhteita kaikkien asiakkaiden kanssa. Tätä ongelmaa ratkomaan syntyi asiakassuhteiden johtamisen suuntaus (Customer Relationship Management, CRM), joka myöhemmin eriytyi kokonaan omaksi tutkimusalueekseen. (Buttle, 2004.) Kohtamäki ja Kumppanit (2013) luonnehtivat avoimien ja tiiviiden liikesuhteiden rakentamisen olevan yritykselle tärkeä sijoitus, missä keskeistä on kohdentaa käytössä olevat resurssit oikein, eli keskittyä niihin liikesuhteisiin, joissa nähdään olevan eniten tuottopotentiaalia. Näin ollen asiakassuhteiden johtaminen keskittyy asiakasarvoltaan strategisesti tärkeiden ja kannattavien asiakassuhteiden kehittämisen ympärille (Buttle, 2004).

Toisekseen relationaalisten näkökulmien laajasta levinneisyydestä huolimatta yrityksillä on usein vaikeuksia hyödyntää liikesuhteista saamaansa täyttä potentiaalia, mikä johtaa resurssien yhdistämiseen yhteensopimattomalla tavalla. Toimivien johtamiskäytäntöjen muodostamiseksi tarvitaan erilaisia työkaluja, kuten CRM-järjestelmiä. Näiden avulla erilaisia resurssien yhdistelmiä voidaan tehdä näkyväksi, mikä helpottaa suhteiden kehityksen seuraamista ja hallintaa. (Corsaro, 2015.)

Kolmanneksi, koska yritykset voivat olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa monien eri kanavien kautta, monikanavaisuutta pidetään kriittisenä elementtinä arvonluontiprosessissa (Payne & Frow, 2005). Digitaaliset viestintäkanavat kuten Teams sekä sosiaalinen media kuten LinkedIn ovat ansainneet paikkansa asiakkaiden arjessa, mahdollisesti pysyvästi. Siitä syystä on erityisen tärkeää, että yritykset selvittävät, miten erilaisia digitaalisia viestintävälineitä voidaan asiakkaiden näkökulmasta parhaiten hyödyntää osana vuorovaikutusprosessia, ja vastaavasti kouluttaa myyjiä hallitsemaan näiden välineiden käytön. (Høgevold ym. 2024.)

Grönroosin (2017) mukaan kaikki asiakkaiden hankkimat resurssit käytetään palveluna, ja tämä tekee kaikista yrityksistä palveluyrityksiä. Yrityksen palvelukulttuurilla on asiakassuhteiden menestymisen kannalta suuri merkitys: vahva palvelukulttuuri toimii ohjaavana mekanismina sille, miten työntekijät käyttäytyvät ja reagoivat asiakkaiden toiveisiin asiakaslähtöisesti, olipa kyse sitten tavanomaisesta tai poikkeuksellisesta palvelutilanteesta. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman yrityksen sisäistä palvelukulttuurin markkinointia. Näin ollen viimeiseksi, mutta sitäkin merkittäväksi haasteeksi suhdemarkkinoinnin harjoittamisessa saattaa muodostua, onnistuuko yritys yrityskulttuurin muuttamisessa kohti palvelukulttuuria.

Sisäisessä markkinoinnissa on tärkeä lähteä liikkeelle erityisesti työntekijöiden sitouttamisesta töidensä suunnitteluun niin oman toimintonsa sisällä kuin eri toimintojen välillä sekä asiakaslähtöisestä johtamisesta (Grönroos, 2015). Lisäksi lupaus asiakaslähtöisestä palvelusta on onnistuneesti juurrutettava organisaation toimintaa ohjaavaksi arvoksi, jolloin siitä tulee itseään toistava normi organisaatiossa varmistuen, ettei uudenlainen palvelukulttuuri hiljalleen unohdu tai jää alkujaan kehittymättä (Grönroos, 2017). Erityisen tärkeänä sisäisen markkinoinnin onnistumista voidaan pitää työvoimavaltaisilla aloilla, joilla motivoituneen ja osaavan henkilöstön nähdään kaikissa

kohtaamistilanteissa olevan avainasemassa varmistamassa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja aikovat suorittaa uusintaoston tulevaisuudessa (Berry, 2002).

2.6 B2B-liiketoiminta

B2B-liiketoiminnalla nähdään olevan tiettyjä erityispiirteitä, jotka erottavat sen kuluttajamarkkinoinnista (Purmonen ym. 2023). Tämä alaluku käsittelee tarkemmin tätä aihepiiriä. Lisäksi alaluku pyrkii antamaan kuvauksen laajemmasta yrityksiä ympäröivästä toimintakentästä korostaen luottamuksen ja ennakkoinnin B2B-liiketoiminnalle tuomaa merkitystä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

2.6.1 B2B-liiketoiminnan erityispiirteitä

Yritysten välinen liiketoiminta (business-to-business eli B2B) viittaa kahden tai useamman yrityksen välillä tapahtuvaan kaupankäyntiin. Sillä voidaan nähdä olevan tiettyjä erityispiirteitä, jotka erottavat sen kuluttajamarkkinoinnista (business-to-consumer eli B2C), jossa yksityishenkilöt ostavat yritykseltä palveluita. Nämä erityispiirteet liittyvät läheisesti yritysten ostoprosessiin. (Purmonen ym. 2023)

Yritysten ostotilanteet vaihtelevat toistuvista ja rutiininomaisista ostoista strategisiin ja monimutkaisiin ostoihin, joten myös yritysten ostokäyttäytyminen eroaa tilanteen mukaan. Ostotilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa oston tärkeys, siihen liittyvä epävarmuus, valinnanvaran määrä ja koettu ostovoima. Monimutkaisten ostojen kohdalla ostoprosessi voi olla kestoltaan huomattavan pitkä. (Bunn, 1993.)

Ostoprosessin osapuolina toimivat osto- ja myyntiyritykset, joiden molempien puolelta vuorovaikutukseen saattaa osallistua lukuisia myyjiä ja heidän kollegojaan (Gansser ym. 2021). Ostajien tulee usein perustella päätöksensä muille organisaation jäsenille, jotka saattavat edustamiensa roolien takia olla kiinnostuneita keskenään erilaisista palveluun kohdistuvista ominaisuuksista. Yritysten ostokäyttäytyminen on siis kuluttajamarkkinoita rationaalisempaa. (Briggs & Grisaffe, 2010.) Siitä huolimatta lopullisen päätöksen tekee aina yksi tai useampi yksilö. Näin ollen yhteisenä vaikuttavana tekijänä sekä kuluttaja-että yritysasiakkaan ostopäätöksen taustalla ovat henkilökohtaiset arvot ja aineettomat ominaisuudet. (Drumwright, 1994.) Webster ja kumppanit (1972) kuvaavatkin organisaation ostokäyttäytymisen kattavan sekä organisaation että yksilön tarpeet.

Keskinäisiä eroja voidaan löytää myös asiakasmääristä ja yksittäisen oston koosta. Kuluttajamarkkinoilla asiakasmäärä on usein suuri, mutta yksittäiset ostot ovat pieniä. Vastaavasti yritysmarkkinoilla investoinnit ovat usein taloudellisesti suuria. (Doney ym. 2007.) Yritysmarkkinat korostavat toimittajan luotettavuutta. Ensimmäkin yrityksen oma liiketoiminta saattaa vahingoittua, mikäli toimittaja ei pysty pitämään lupauksiaan. Tämän vuoksi toimittajiin liittyvää epävarmuutta pyritään vähentämään etsimällä todisteita liikekumppanin luotettavuudesta ennen ostopäätöstä. Toisekseen yritysmarkkinoilla vallitsee yleinen pyrkimys luoda pitkäaikaisia toimittajasuhteita. (Mitchell, 1995.)

2.6.2 Muuttuva liiketoimintaympäristö

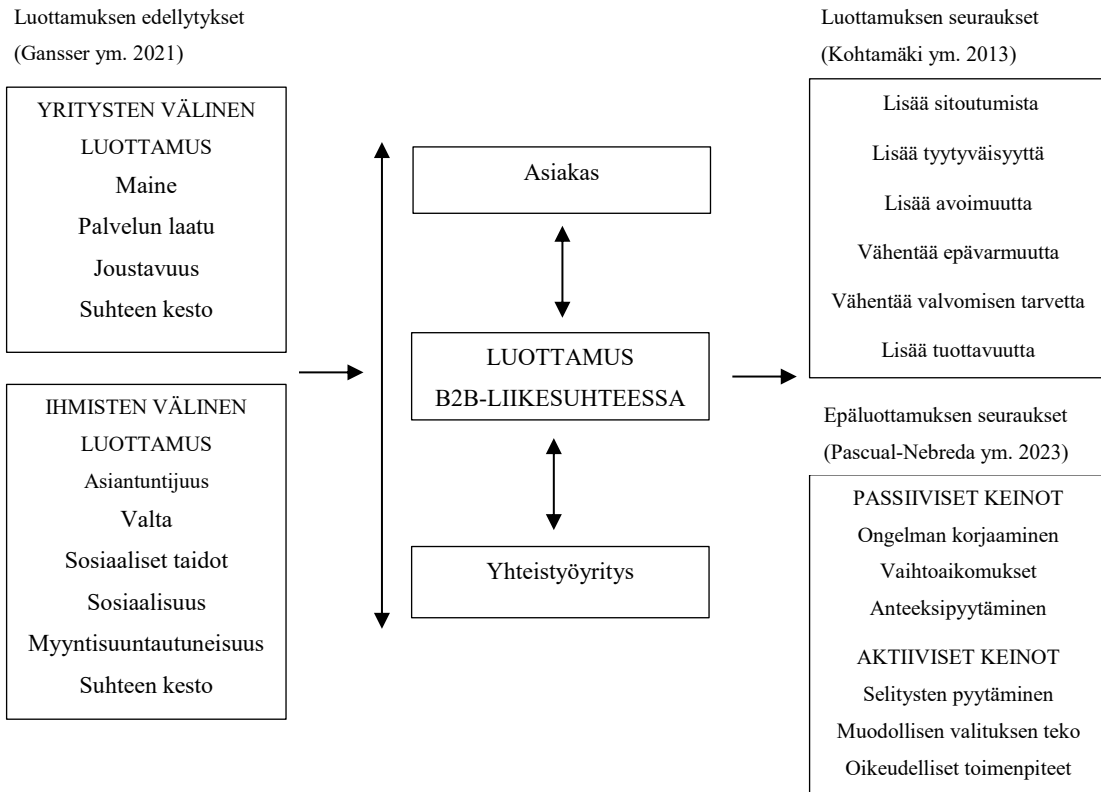
Riski, epävarmuus ja haavoittuvuus ovat läsnä kovasti kilpailussa liiketoimintaympäristössä (Friend ym. 2018). Luottamus on avainasemassa ratkaisemassa sosiaalisia dilemmoja; mitä paremmin ihmiset luottavat toisiinsa, sitä todennäköisemmin he pääsevät yhteisymmärrykseen ja yhteistyöhön (Ostrom, 2000). Aasve ja kumppanit (2024) tutkivat sosiaalista ja poliittista luottamusta pandemianjälkeisenä aikana ja löysivät näiden väliltä yhteyden: poliittisen luottamuksen laskiessa sosiaalisen luottamuksen nähtiin nousevan. Tätä pyrittiin selittämään kansalaisten tarpeena etsiä tukea toisenlaisista lähteistä epävarmoina aikoina.

Ahvenharju ja kumppanit (2020) luokittelevat tulevaisuuden ilmiöt heikkoihin signaaleihin, trendeihin ja villeihin kortteihin tai shokkeihin. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka eivät juuri ole havaittavissa – ne voivat olla esimerkiksi ensioire uudesta kehityskulusta. Trendit ovat jatkuvuutta kuvaavia nousevia tai laskevia kehityskulkuja. Megatrendit ovat edeltäjiään vahvempia, sillä niiden vaikutukset ulottuvat globaalille tasolle. Villit kortit tai shokit ovat nimensä mukaisesti yllättäviä tapahtumia, jotka toteutuessaan aiheuttavat merkittäviä seurauksia. Erilaiset turvallisuusilmiöt (kuten terveysuhat ja sotilaalliset konfliktit), poliittiset ilmiöt (kuten globaali päätöksenteko ja geopoliittiset muutokset) sekä taloudelliset ilmiöt (kuten talouden epävakaudet) ovat merkittäviä uhkia yhteiskunnalle. Lisäksi sosiaaliset ilmiöt (kuten väestönmuutokset), teknologiset ilmiöt (kuten kehityksen tuomat uudet mahdollisuudet), ympäristöön liittyvät ilmiöt (kuten ilmastonmuutos) sekä kulttuuriset ilmiöt (kuten muutokset arvoissa ja asenteissa) ovat muita viheliäisiä globaaleja haasteita. (Ahvenharju ym. 2020.)

Luottamuksen taso maittain ja aikakausittain vertailtuna vaihtelee. Suomessa sekä mikrotason että makrotason luottamus on ollut viime vuosikymmenien ajan suhteellisen korkealla tasolla muihin Euroopan maihin nähden. (OECD, 2021.) Demokraattisissa instituutioissa korrelaatio luottamuksen ja vakauden välillä on tyyppillisesti vahva (Inglehart, 1999). Kansainvälisellä mittapuulla ennakointityö on Suomessa hyvällä tasolla (Ahvenjärvi ym. 2020). Ennakoinnissa on erityisen tärkeää, että tietoa voidaan pitää vakavasti otettavana, mikä synnyttää perusteet toimintatapojen muuttamiselle. Tässä voidaan parhaiten onnistua tavoittelemalla tasapainoa uskottavuuden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien välillä. (Ramírez & Selin, 2014.)

2.7 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehysenä toimii kolme keskeistä aiempaa teorettista näkemystä: 1) Gansserin ja kumppaneiden (2021) luottamuksen edellytysten teoria, 2) Kohtamäen ja kumppaneiden (2013) luottamuksen kaltaisen relationaalisen pääoman seurausten ja B2B-liikesuhteiden kannattavuuden teoria ja 3) Pascual-Nebredan ja kumppaneiden (2023) kriittisten epäluottamusta aiheuttavien tilanteiden seurausten analysoinnin teoria. Lisäksi Gansserin ja kumppaneiden (2021) luomat pääluokat jaetaan edelleen muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen pohjalta itse kehitettyihin alaluokkiin, jotka kuvataan tarkemmin tutkimuksen tulosluvussa. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on pyritty havainnollistamaan kuvion avulla (Kuvio 5).



Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Gansser ym. 2021; Kohtamäki ym. 2013; Pascual-Nebreda ym. 2023)

Gansserin ja kumppaneiden (2021) luottamusteoria sopii tutkimukselle erityisesti siitä syystä, koska myös he tutkivat luottamusta B2B-liikesuhteissa erottaen toisistaan yritysten välisen luottamuksen ja ihmisten välisen luottamuksen tasot. Tätä jaottelua voidaan pitää tutkimuksen kannalta perusteltuna, sillä empiiriset tulokset vahvistivat, että luottamuksen tarkastelu molemmilla tasoilla on välttämätöntä holistisen kokonaiskuvan saamiseksi tutkimusilmioistä. Lisäksi Gansserin ja kumppaneiden (2021) luokittelua kymmeneen eri osatekijään voidaan pitää tutkimuksen kannalta loogisena. Luokittelu auttaa jäsentämään ja selittämään empiiristä aineistoa uskottavasti ensimmäisen ja kolmannen osaongelman osalta, sillä luottamuksen syntymiseen ja kasvattamiseen tarvitaan pitkälti samoja keinoja. Lisäksi luokittelu on sopivan löyhä tutkimukselle ja mahdollistaa vivahteikkouden säilyttämisen eri henkilöiden esittämässä kuvauksissa. Empiirinen aineisto on laaja, joten kuten jo aiemmin todettiin, Gansserin ja kumppaneiden (2021) muodostamille luottamuksen edellytysten pääluokille muodostettiin edelleen alaluokkia. Alaluokat muodostettiin itse muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian pohjalta.

Gansserin ja kumppaneiden (2021) luottamusteoria ei keskity tarkastelemaan niinkään luottamuksen seurauksia asiakkaiden toimintaan. Näin ollen toiseen osaongelmaan vastataan Kohtamäen ja kumppaneiden (2013) näkemyksen avulla luottamuksen kaltaisen relationaalisen pääoman seurauksista B2B-liikesuhteiden kannattavuuteen. Teoria pohjautuu suhdemarkkinointiteoriaan, jonka mukaan luottamuksen kaltainen relationaalinen pääoma voi luoda yrityksille kestävästä kilpailuetua, mikä on myös tämän tutkimuksen kannalta keskeistä. Luottamuksella nähdään olevan monia taloudellisia ja sosiaalisia seurauksia B2B-liikesuhteissa, jotka hyödyttävät suhteen molempia osapuolia ja kannustavat sitoutumaan liikesuhteeseen pitkäaikaisesti.

Lisäksi epäluottamusta aiheuttavien kriittisten tilanteiden seurauksia asiakkaiden toimintaan ovat aiemmin tutkineet muun muassa Pascual-Nebreda ja kumppanit (2023). Heidän teoriasa auttaa jäsentämään mahdollisten epäluottamusta synnyttävien tilanteiden seurauksia asiakkaiden toiminnassa. Epäluottamuksesta seuraavaa käyttäytymistä voidaan tarkastella asiakkaan tai toimittajan kulloisessakin tilanteessa valitsemien selviytymiskeinojen perusteella. Osalla näistä on tutkimuksen kohteena olevan liikesuhteen kannalta epäsuotuisia seurauksia, kuten vaihtoaikeiden konkretisoituminen toisen toimittajan valitsemiseen, ja osalla neutraaleja tai jopa positiivisia seurauksia, kuten selityksen pyytäminen, joka voi auttaa ymmärtämään paremmin tilanteeseen johtaneita syitä.

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Metodiluku käsittelee tutkimuksen toteutusta. Luku sisältää esittelyn kvalitatiiviselle tutkimukselle valituista tutkimusmenetelmistä (CIT-menetelmä ja puolistrukturoitu teemahaastattelu) sekä tehtyjen valintojen perustelun, kuvauksen aineiston keruusta ja aineiston analysoinnista sekä arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisistä periaatteista.

3.1 Lähestymistapana laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan yritysysteistyönä suomalaisen energiayhtiön kanssa osana yritysasiakkaille suunnattua, loppuvuonna 2023 suoritettua laajempaa asiakastytyväisyystutkimusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on laadullisesti kuvailla ja kartoittaa luottamuksen merkitystä B2B-liikesuhteissa. Tutkimuksen empiriaosuuden kohteena toimivat valikoidut edustajat yhteistyöyrityksen yritysasiakaskunnasta eli kohteen voidaan sanoa olevan ontologiselta luonteeltaan ihmisten käsityksiin perustuva kokonaisuus. Tutkijalla on tämän tutkimuksen toteuttamisessa kaksoisrooli sekä tutkijana että yhteistyöyrityksen työntekijänä. Tutkimuksen näkökulmana on asiakkaan kokema luottamus suhteessa myyjäorganisaatioon. Luottamusta tarkastellaan haastattelututkimuksen avulla kerättyä aineistoa analysoimalla.

Tämä tutkimus voidaan luokitella kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään erityisesti yhteiskuntatieteiden ja muiden alojen monimutkaisten ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Painopiste on numeerisen tiedon sijasta kokemusten, käsitysten, asenteiden ja käyttäytymisen tiedon keräämisessä ja tutkimisessa. (Merriam & Tisdell, 2016.) Alasuutarin (2011) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista tarkastella ilmiötä monesta näkökulmasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että kerättävä aineisto mahdollistaa monenlaiset tulkinnat ja jättää tilaa erilaisille kokemuksille. Tässä tutkimuksessa kerättävä tutkimusaineisto onkin luonteeltaan kuvailevaa ja sen avulla pyritään syvällisesti kuvaamaan tutkimukseen valikoitujen henkilöiden kokemuksia.

3.2 Aineiston keruu CIT-menetelmällä ja puolistrukturoidulla teemahaastattelulla

Tutkimus toteutetaan CIT-menetelmää (critical incident technique) hyödyntäen. Neergaardin ja Leitchin (2015) mukaan menetelmä ei sen pitkästä historiasta huolimatta ole vielä laajalti vakiintunut yrittäjyyden tieteenalalla. Sillä on kuitenkin suuri potentiaali kompleksisten ilmiöiden tutkimisessa tulevaisuudessa.

CIT-menetelmän käyttö etenee viisiportaisesti: 1) selvitetään toiminnan yleiset tavoitteet, 2) sovitaan yhteiset säännöt, 3) suoritetaan aineiston keruu, 4) analysoidaan aineisto ja 5) raportoidaan tutkimustulokset. Toiminnan yleiset tavoitteet tulee muodostaa yhteisymmärryksessä tutkimuksen kohteena olevan toiminnan asiantuntijoiden tai toimintaan osallistuvien henkilöiden kesken, joiden oletetaan tunnevan läheisesti tutkittava toiminta. Tällä varmistetaan tutkimuksen puolueettomuuden toteutuminen. Menetelmän isä John C. Flanagan korosti sopimaan erityisesti, minkälaisia tilanteita tarkastellaan, mikä tilanteille on yhteistä ja millaisia seurauksia tilanteilla on toiminnan tavoitteisiin nähden. Lisäksi valitaan, kuka suorittaa havainnoinnin. Flanagan hieman pragmaattisestikin hyväksyi myös muiden kuin asiantuntijoiden käytön osana aineiston keruuta. Tietoa kriittisistä tilanteista voidaan kerätä esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelujen, kyselyiden tai nauhoitteiden avulla. (Butterfield ym. 2005.)

Joustavuus on samalla CIT-menetelmän suuri vahvuus, että sen heikkous. Menetelmä on kokeneellekin tutkijalle suhteellisen vaativa tapa tehdä tutkimusta. Samalla kun se mahdollistaa monimutkaisten kuvausten saamisen ihmisten kokemuksista suhteessa kohdeilmiöön, on sen kääntöpuolena tyypillisesti paljon aikaa vievää aineiston analyysivaihe. Lisäksi tutkijalta vaaditaan taitoa käsitellä epämieluisia tunteita, joita niin kutsutun kriittisen tilanteen läpikäymiseen liittyy. Tutkijan tulee saada lopputulokseksi mahdollisimman eheä kuva tutkittavasta tilanteesta. (Butterfield ym. 2005; Neergaard & Leitch, 2015.)

Tiedostaen edellä mainitut haasteet, CIT-menetelmä sopii syväluotaavan ja joustavan luonteensa ansiosta hyvin tälle tutkimukselle. Tutkimus on kiinnostunut ymmärtämään luottamuksesta ja vastaavasti epäluottamuksesta seuraavaa käyttäytymistä. Behavioristisen lähestymistavan vahvuutena voidaan pitää sitä, että se tunnistaa yrityselämän rajallisuuden ja epävarmuuden elementit (McEvily ym. 2003). CIT-

menetelmä tukee valittua lähestymistapaa ja auttaa tutkimusta saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Haastateltavia pyydetään CIT-menetelmää hyödyntäen pohtimaan ja kuvailemaan niin kutsuttua kriittistä tilannetta, jossa he kokivat luottamuksen 1) vahvistuneen ja 2) heikentyneen suhteessa yhteistyöyhteyteen. Kokonaisvaltaisemman käsityksen saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä haastateltavia kannustetaan kertomaan sekä positiivisista että negatiivisista tilanteista. Lähtötilanteessa luottamusta pyritään arvioimaan ainakin kahdella eri luottamuksen tasolla: 1) yritysten välisenä ilmiönä eli suhteessa yhteistyöyhteyteen ja b) ihmisten välisenä ilmiönä eli suhteessa yhteistyöyhteyden yhteyshenkilöön/yhteyshenkilöihin. Myöhemmin aineiston analyysivaiheessa syvennyttään näihin molempiin luottamuksen tasoihin ja niiden osatekijöihin tutkimuksen viitekehyksessä hyväksytyjen pääluokkien ja muun aiemman kirjallisuuden ja empirian havaintojen pohjalta itse laadittujen alaluokkien avulla.

CIT-menetelmää täydentämään tutkimukseen lisätään muutamia puolistrukturoituja teemakysymyksiä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että se keskittyy tutkimaan samankaltaisia tilanteita, mutta vastaukset perustuvat aina yksilön omaan kokemukseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat on päätetty etukäteen, mutta haastattelijalla on mahdollisuus ohjata haastattelua toivomaansa suuntaan. Haastattelurunkoon valitaan pelkästään avoimia kysymyksiä, jotta vastaukset perustuvat aidosti yksilön omaan kokemukseen ja ovat sisällöltään mahdollisimman rikkaita. Vaikka haastattelukysymykset muodostetaan etukäteen, niiden järjestys voi vaihdella haastattelutilanteen etenemisen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Haastateltaville esitettäviä tarkentavia kysymyksiä ovat muun muassa a) Mitä tapahtui? b) Mitä tunteita tapahtunut herätti? c) Millaisia seurauksia tapahtuneella oli? d) Millainen lopputulos oli? e) Mitä tuloksia tapahtuneella oli tulevaisuuteen? Haastateltaville ei tarkoituksellisesti lähetetä ennakkomateriaalia ennen varsinaista haastattelua. Tämä tukee tutkimukselle asetettua tavoitetta saada ”hiomattomia” vastauksia, kun taas haastattelukysymysten lähettäminen ennakkoon saattaisi johtaa todellisuutta harkitumpiin vastauksiin.

Asiakkaat tarjoavat ainutlaatuisen näkökulman kriittisten tilanteiden tutkimiseen. Loppukäyttäjän roolissa he pääsevät hyötymään tehtävistä parannuksista, joten he ovat usein motivoituneita antamaan yksityiskohtaista ja arvokasta tietoa. Asiakkaiden näkökulma on kuitenkin rajallinen, ja tämän vuoksi heiltä tulisi pyytää tietoa vain

sellaisista aspekteista, joista heillä on aitoa, syvällistä ymmärrystä. (Brannick & Levine, 2002.) Tutkimuksen haastateltavat valikoituivat tarkoituksenmukaisuuden periaatteella, eli valinnassa korostettiin haastateltavien omakohtaista kokemusta yhteistyöyrityksen kanssa, mikä mahdollistaa kuvausten muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä. Aiheen tietynlaisen tunnistetun arkaluonteisuuden takia valinnassa pyrittiin myös arvioimaan etukäteen henkilöiden kykyä antaa rehellistä palautetta. Tutkimukseen valikoitiin sekä pitkä- että lyhytkestoisia asiakassuhteita, mikä mahdollistaa myöhemmän löydösten vertailun myös tästä näkökulmasta.

Alla olevaan taulukkoon on koottu perustiedot tutkimukseen valituista haastateltavista henkilöistä sisältäen haastateltavan koodinimen, tehtävänimikkeen, asiakassegmentin ja yhteistyövuosien määrän (Taulukko 1). Yhteistyövuosien määrästä on hyvä huomioida, että liikesuhde on todellisuudessa saattanut kestää huomattavasti pidempään kuin haastateltavan omakohtainen yhteistyö.

Taulukko 1 Tutkimuksen haastateltavat

Haastateltava	Tehtävänimike	Asiakassegmentti	Yhteistyövuosia
H1	Toimitusjohtaja	Kiinteistöyhtiöt	20
H2	Kiinteistöpäällikkö	Kiinteistöyhtiöt	10
H3	Kiinteistöpäällikkö	Kauppasektori	3
H4	Kiinteistö- ja tekninen päällikkö	Kiinteistöyhtiöt	18
H5	Vastuullisuusasiantuntija	Teollisuus	1
H6	Liiketoimintajohtaja	Teollisuus	3

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimus hyödyntää pääosin abduktiivista eli teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, mutta tietyissä mielessä myös induktiivista eli aineistolähtöistä analyysiä, sillä luottamuksen kohde ja luokitteluperusteet jätettiin tarkoituksella rajaamatta tutkimuksen alkuvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa, vasta ensimmäisten haastattelujen keräämisen jälkeen, muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon tutkimuksen osaongelmiin vastaamista tukemaan valikoitiin lopulta kolme keskeistä aiempaa teoreettista näkemystä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten Turussa suljetussa ympäristössä helmi-maaliskuussa vuonna 2024. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä mahdollisti niiden toistamisen jälkikäteen moniulotteisemman kuvan saamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 60 tekstisivun mitalta. Aineistoon perehdyttiin huolella ja sitä käytiin läpi useaan otteeseen käyttäen apuna korostuskynää, jolla tekstistä korostettiin luottamukseen liittyviä ajatuskokonaisuuksia, jättäen lopulta jäljelle vain tutkimustavoitteen ja tutkimukselle tunnistettujen kolmen osaongelman kannalta oleellinen tieto. Merkityksen säilyttämisestä huolehdittiin jättämällä tässä vaiheessa näkyville haastateltavan esittämä pidempi suora lainaus, josta aihepiirin konteksti kävi selkeästi ilmi.

Kaikki aineiston oleelliset osat siirrettiin Exceliin, kukin haastattelu omille välilehdilleen. Tämän jälkeen haastattelujen sisällöistä pyrittiin systemaattisesti etsimään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia jokaiseen osaongelmaan. Lopulta haastateltavien esittämät näkemykset jäsennettiin itse muodostettuihin alaluokkiin siten, että samankaltaiset aihepiirit muodostivat alaluokan. Tämän jälkeen muodostetut alaluokat sijoitettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ensimmäisen ja kolmannen osaongelman osalta Gansserin ja kumppaneiden (2021) aiemmin muodostamiin kymmeneen pääluokkaan. Toisen osaongelman kohdalla käytettiin luokittelussa apuna puolestaan luottamuksen seurausten osalta Kohtamäen ja kumppaneiden (2013) teoriaa sekä epäluottamuksen osalta Pascual-Nebredan ja kumppaneiden (2023) teoriaa. Aineiston analysoinnissa pyrittiin huolehtimaan koko ajan siitä, että tulkinnat pysyvät mahdollisimman lähellä alkuperäisiä haastateltavien esittämiä kuvauksia kohdeilmioista.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan on huolehdittava validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisesta (Eskola & Suoranta, 1998). Luottamustutkimuksen yhteydessä on tärkeä todeta, että luottamus on subjektiivinen todellisuus- ja tietokäsitys. Tutkimus on kiinnostunut tutkimaan ja ymmärtämään sosiaalista maailmaa. Kokemusnäkökulman luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon, ettei ole keskeistä, ovatko yksittäisen haastattelun tulokset totuuksia, vaan miten onnistutaan pääsemään käsiksi haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin. Luotettavuutta voidaan parhaiten arvioida sen pohjalta, löytyykö tutkittavien kokemusten ja näkemysten kanssa muiden vastausten joukosta vastaavuutta. (Perttula & Latomaa, 2005.)

Tutkijalla on tämän tutkimuksen toteuttamisessa kaksoisrooli sekä tutkijana että yhteistyöyrityksen työntekijänä. Tutkijan luotettavuudesta tutkimuksen kohdeorganisaation edustajana on käyty akateemisissa piireissä kiivastakin keskustelua. Tutkijoista muun muassa Morse (1998) väitti, ettei tutkijan ole viisasta tehdä kvalitatiivista tutkimusta sellaisessa ympäristössä, jossa hän työskentelee ja jossa hänellä on jo työtehtävä. Hänen mukaansa kaksoisrooli tutkijana ja työntekijänä eivät sovi yhteen, ja ne voivat asettaa tutkijan kestävämpään asemaan. Myös muut tutkijat ovat tunnustaneet henkilökohtaisen panoksen ja tunteiden mahdolliset vaikutukset sekä riskin, ettei tutkija kykene saavuttamaan validilta tutkimukselta edellytettyä objektiivisuutta (Anderson & Herr, 1999). Myöhemmin Brannick ja Coghlan (2007) olivat kuitenkin väitteestä eri mieltä ja kyseenalaistivat näkemyksen niin kutsutun sisäpiiritutkimuksen ongelmallisuudesta tai sen väheksynnästä. He painottavat omassa tutkimuksessaan niin kutsuttujen ”sisäpiiritutkijoiden” tarjoavan paitsi pätevää ja hyödyllistä tietoa, myös tärkeää tietoa organisaatioiden todellisesta luonteesta, jota perinteiset lähestymistavat eivät välttämättä pysty tarjoamaan.

Tässä tutkimuksessa edellä mainitut haasteet on ratkottu paitsi tiedostamalla mahdollinen eturistiriita, myös järjestämällä haastattelutilanteet siten, ettei tutkijalla ole haastattelijana henkilökohtaista suhdetta haastateltavaan henkilöön. Kun haastattelija ja haastateltava ovat toisilleen tuntemattomia, haastattelutilanne on molemmille osapuolille miellyttävämpi, sillä siihen ei sekoitu jo luodun suhteen kautta muodostuneita ennakkokäsityksiä. Toisaalta haastattelija on yhä haastateltavien silmissä yhteistyöyrityksen edustaja, mikä saattaa vaikuttaa haastateltavien pyrkimykseen nostaa arkoja aiheita. Tätä pyrittiin välttämään valikoimalla tutkimukseen sellaisia haastateltavia, jotka roolinsa puolesta ovat tottuneita keskustelemaan myös vaikeista asioista ja antamaan kriittistä palautetta. Brannickin ja Coghlanin (2007) mukaan tutkijan on yhteistyöyrityksen edustajana pyrittävä pitämään mielensä avoimena sekä haastatteluja toteuttaessaan että aineistoa analysoidessaan, jottei hän päästä omia aiempia käsityksiään vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Näin ollen tutkijan on oltava valmis muuttamaan omia uskomuksiaan tutkittavasta aiheesta, mikäli tutkimuksessa toisin todistetaan. Kokenut tutkija pyrkii asettumaan tutkittavan henkilön asemaan ja jakamaan tilanteen yhdessä hänen kanssaan sellaisena kuin hän on sen kokenut. Tutkijan on haastattelun aikana hyvä pitää luontaisia taukoja, joiden aikana haastateltava henkilö saattaa vielä lisätä jotakin arvokasta sanomaansa. Tutkijan on myös maltettava aidosti

kuunnella haastateltavaa henkilöä ja pysähtyä tarvittaessa varmistamaan, että hän tulkitsee haastateltavaa oikein.

Butterfieldin ja kumppaneiden (2005) mukaan Flanagan painotti, ettei haastateltavien määrälle ole CIT-tutkimuksessa olemassa numeerista määritelmää. Ratkaisevaa on, että tutkimuksen kohdeilmiötä on kuvailtu riittävän laadukkaasti. Näin ollen tämän tutkimuksen aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun haastattelujen kautta ei tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta enää saada uutta tietoa ja haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, eli saavutetaan saturaatio.

Tutkimustyöskentelyssä on huolehdittu tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattamisesta. Jokaisessa haastattelutilanteessa haastateltavien kanssa käydään läpi kaksoisrooli tutkijana ja työntekijänä ja haastattelun tarkoitus ja tavoitteet. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja haastatteluihin osallistuvilta henkilöiltä on saatu suullinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumiselle. Tutkija on saanut yhteistyöyritykseltä luvan hakea haastateltavien henkilöiden yhteystietoja asiakasrekisteristään. Haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä on saatu lupa haastattelujen nauhoittamiseen, ja tutkija on sitoutunut huolehtimaan nauhoitteiden tietoturvasäilyttämisestä litterointivaiheen suoritettuaan. Litteroitu haastatteluaineisto lähetetään kokonaisuudessaan haastateltaville henkilöille sähköpostilla hyväksyttäväksi ja/tai mahdollisia korjauksia varten, jotka tutkija ottaa huomioon opinnäytetyön lopullisessa julkaistavassa versiossa. Kaikki opinnäytetyöhön sisällytettävät suorat lainaukset hyväksytetään myös haastateltavilla. Tutkimusaineistoa säilytetään tietoturvasäilytyksessä varastossa ja se tuhoetaan kokonaisuudessaan, kun opinnäytetyö on valmistunut. Opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää tietoa ja siinä on kiinnitetty erityistä huomiota anonymiteetin säilyttämiseen. Aineisto kulkee analyysin alusta loppuun ilman tunnistetietoja käyttämällä haastateltavista koodinimiä H1-H6 eikä haastateltavia tai heidän edustamiaan yrityksiä voida tunnistaa aineistosta. Lisäksi mahdolliset jatkotoimenpiteet käsitellään kokonaan erillään tutkimuksesta.

4 Energiayhtiön yritysasiakkaiden näkökulmia luottamukseen

Tulosluvussa tarkastellaan aineiston analyysin pohjalta saatuja empiirisen tutkimuksen tuloksia osaongelmittain. Tutkimusasetelman mukaisesti asiakkaita kannustettiin pohtimaan jotakin yksittäistä ja hyvin edustavaa kriittistä tilannetta, jossa luottamus yhteistyöyritystä kohtaan vahvistui ja vastaavasti heikentyi. Ensimmäisenä tarkastellaan luottamuksen syntymekanismeja eli asiakkaiden kokemuksia siitä, minkälaiset tekijät rakentavat luottamusta ja toisaalta altistavat luottamuksen puutteelle. Toiseksi tarkastellaan luottamuksen seurauksia, eli miten luottamus ja luottamuksen puute asiakkaiden toiminnassa ilmenevät. Lopuksi tarkastellaan luottamuksen kasvattamiskeinoja, eli asiakkaiden esittämiä näkemyksiä siitä, miten luottamusta voidaan edistää. Luottamusta tarkastellaan tutkimusasetelman mukaisesti suhteessa yhteistyöyritykseen, eli tutkimus ei havainnoi sellaista luottamusta, jota asiakkaat kohdistavat muihin järjestelmiin omassa ekosysteemissään.

4.1 Luottamuksen syntymekanismit

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät luokiteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti Gansserin ja kumppaneiden (2021) luomaan kahdeksaan pääluokkaan (maineeseen, palvelun laatuun, joustavuuteen, asiakassuhteen kestoon molemmilla eri luottamuksen tasoilla, asiantuntijuuteen, sosiaalisiin taitoihin ja myyntisuuntautuneisuuteen) sekä 14:ään muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen pohjalta itse muodostettuun alaluokkaan.

4.1.1 Maine

Yhteistyöyrityksen hyvä maine nousi monessa haastattelussa esille tärkeänä edellytyksenä koetulle luottamukselle. Tulosten perusteella maine voidaan jakaa kolmeen arvopohjaiseen normiin: 1) ympäristövastuullisuuteen, 2) paikallisuuteen ja 3) integriteettiin.

Ympäristövastuullisuus

Tulosten perusteella luottamukseen vaikuttaa yhteistyöyrityksen ympäristövastuullinen toiminta. Ympäristövastuullisuus nousi tärkeäksi temaksi yhteisen arvopohjan ja toimintaa ohjaavien tavoitteiden kautta. Eräs haastateltava kuvasi arvostavansa sitä, että yhteistyöyritys on sitoutunut vähentämään hiilidioksidipäästöjään ja lisäämään

uusiutuvien energialähteiden käyttöön, koska se auttaa samalla myös heitä omalla matkallaan kohti hiilineutraalisuutta.

Arvostamme sitä kumppanissa, että koska omat arvomme ovat vihreitä ja tarpeemme on se, että meillä on nollapäästöistä sähköä (ja kaukolämpöä), että yhteistyökumppani kehittää sitä puolta [...] (H2)

Ympäristövastuullisuus koettiin myös tärkeäksi kilpailutekijäksi, joka parantaa asiakkaiden omaa asemaa palvelemillaan markkinoilla.

[...] se hyvä, mitä me saadaan aikaiseksi, meidän energiaportfoliomme, miltä se näyttää, niin se on niin tolkuttoman hyvä [...] (H5)

Energia-alan huima muutosvauhti energiamurroksen aikakautena on pakottanut organisaatiot muuttamaan ja luomaan kokonaan uusia toimintatapoja. Panostuksia ympäristövastuullisuuteen voidaan pitää yritysten liiketoiminnan kestävyuden ja ympäristön kantokyvyn kannalta välttämättöminä.

Paikallisuus

Paikallisuus nousi haastatteluissa kiinnostavasti sellaisten haastateltavien toimesta, joiden yhteistyötaival oli kestoiltaan muihin haastateltaviin verrattuna kaikkein pisin. Eräs haastateltava kuvaili ”umpiturkulaisena” pyrkivänsä valitsemaan paikallisen toimijan aina, kun se on hintavertailussa linjassa muiden toimijoiden kanssa. Taustalla vaikuttavana tekijänä haastateltava kuvasi tavoitetilaa pitää ”omissa nurkissa kolikot”. Tästä päätellen valintaa ohjaa kenties pyrkimys luoda arvoa turkulaisille ja turunseutulaisille.

Jos tästä luottamuksesta puhutaan, suosin turkulaista yritystä aina, jos se on taloudellisesti samalla viivalla muiden kanssa. (H1)

Eräs toinen haastateltava korosti niin ikään paikallisuuden olevan heille suuressa roolissa. Haastateltava kuvaili, että tärkein tekijä valinnan taustalla ei välttämättä aina ole halvin hinta, vaan valinnassa pyritään ottamaan huomioon myös arvomaailman aspektit.

Kyllä me haluamme niin sanotusti tukea paikallista toimintaa. Ei meillä ole tarvetta lähteä hakemaan materiaalia jostakin tuolta muualta, että kyllä meillä on sellaiset omat arvomaailmat, joista me yritämme itse pitää kiinni. Se ei ole aina se euro, mikä siinä ratkaisee. (H2)

Näin ollen paikallisuus nähdään tärkeänä lisäarvotekijänä, joka samalla tuo (ympäristövastuullisuuden ohella) kestävää kilpailuetua yhteistyöyrityksen liiketoiminnalle.

Integriteetti

Haastatteluissa nousi myös yleisemmällä tasolla esille yhteistyöyrityksen hyvä maine. Havainto voidaan yhdistää integriteettiin, jolla tarkoitetaan muun muassa yrityksen tunnettuutta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja hyväksytyjen periaatteiden noudattamisesta. Moraalinen luottamus oletettavasti viestii asiakkaille, että myös heidän kanssaan asiat halutaan hoitaa hyvin, mikä vahvistaa rehellisyyteen perustuvaa luottamusta.

Haluaisin nostaa vielä sen, miten hyvä maine *yhteistyöyrityksellä* on [...] (H5)

Lisäksi kiinnostavana havaintona voidaan pitää sitä, että integriteettiin viitanneella haastateltavalla oli muihin haastateltaviin verrattuna lyhytkestoisin omakohtainen suhde yhteistyöyrityksen sekä sitä edustavien yhteyshenkilöjen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että haastateltava oli kenties perustanut uskomuksensa yhteistyöyrityksen luotettavuudesta omiin ennakkokäsityksiinsä, jotka olivat muodostuneet jo ennen haastateltavan aloittamista nykyisessä työtehtävässään. Näin ollen myös yhteistyöyrityksen tekemiä markkinoinnillisia toimenpiteitä brändiluottamuksen parantamiseksi voidaan tietyssä mielessä pitää onnistuneina: viesti on, tavalla tai toisella, tavoittanut vastaanottajansa.

4.1.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu koettiin elintärkeäksi, mutta hyvin toimiessaan helposti itsestään selvänäkin pidettäväksi seikaksi luottamuksellisen liikesuhteen perustana. Palvelun laadusta voidaan edelleen erotella omaksi alaluokakseen tyytyväisyys (palvelun laatuun), joka välittyi selvästi erään haastateltavan esittämästä kuvauksesta.

Tyytyväisyys

Tunne siitä, että ”kaikki toimii” luo perustan luottamukselliselle liikesuhteelle. Käsitys oli muodostunut näin kuvanneelle haastateltavalle sitä kautta, että hänen yhteydenottoihinsa oli aina reagoitu nopeasti ja hän oli saanut apua sitä pyytäessään.

[...] jonkinasteinen (luottamus) on kyllä olemassa. Ehkä se perustuu siihen, että tuntuu, että kaikki toimii: saa yhteyden aina, vastaukset tulee aina, saa apua, jos pyytää [...] (H3)

Haastateltavan esittämän kuvauksen sijoittamista palvelun laadun pääluokan alle perustellaan sillä, että luottamus hyvin toimivaan palveluun ei ehkä kulminoitunut niinkään kehenkään yksittäiseen henkilöön, vaan yhteistyöyritykseen ylipäätään. Tulkintaa persoonattomasta luottamuksesta tukee havainto siitä, että haastateltava oli ollut omakohtaisesti yhteistyöyrityksen kanssa tekemisissä verrattain lyhyen ajan, jonka aikana myös hänelle nimetty yhteyshenkilö oli kerran vaihtunut. Lisäksi haastateltava oli asioinut paljon Yritysmyyntin taustatiimin kanssa, jossa työskentelee useampi eri henkilö. Haastateltava kuitenkin koki kaikilla osa-alueilla ja eri henkilöiden kanssa palvelun laadun korkeaksi – jopa niin korkeaksi, että hän kuvasi leikkimielisesti alkavansa ihmetellä, ellei vastausta kuulu puolessa tunnissa.

Oletusarvo alkaa olemaan se, että jos vastaus ei tule puolessa tunnissa, niin mikä on vika? Perinteinen palvelun laadun ongelma. Mitä korkeammalle nostavat rimaa, sitä suuremmaksi kasvavat odotukset. Sitten sitä (palvelua) verrataan niihin odotuksiin ja kohta ollaan ongelmissa. (H3)

Täten korkealla palvelun laadulla, tässä tapauksessa mitattuna keskimääräisellä vastausajalla, voidaan myös ampua itseään jalkaan. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua peilaten kokemusta omiin ennakko-odotuksiinsa. Mikäli odotukset ovat korkealla, esimerkiksi mainittu vastausajan piteneminen saattaa heijastua negatiivisena asiakaskokemuksena, joka vaikuttaa heikentävästi tyytyväisyyteen ja arvioon palvelun laadusta.

4.1.3 Joustavuus

Joustavuus sai haastatteluissa useita mainintoja ja sitä voidaan pitää kriittisenä rakennuspalikkana luottamukselle myös pitkällä aikavälillä. Pääluokka voidaan havaintojen perusteella jakaa edelleen kahteen alaluokkaan: 1) yhteiseen arvonluontiin ja 2) vastavuoroisuuteen. Ensimmäisellä viitataan erityisesti yhteisten ongelmien ratkaisuun pitkällä aikavälillä, jälkimmäisellä puolestaan liikesuhteen osapuolten väliseen hyväntahtoiseen yhteistyöhön.

Yhteinen arvonluonti

Luottamus voidaan nähdä eräänlaisena yhteisenä kehityspolkuna, jossa yhteisellä ongelmanratkaisulla saavutetaan parempia tuloksia. Eräs haastateltava kuvasi, että on omasta vankasta kokemuksestaan huolimatta voinut oppia paljon omilta yhteyshenkilöiltään. Näin liikesuhteen molemmat osapuolet ovat voineet ikään kuin kehittyä yhdessä yhteistyön myötä.

Sitä (luottamusta) voisi sanoa tavallaan yhteiseksi kehittymiseksi. (H4)

Vaikka haastateltava näki, että yhteistyössä on tärkeää pitää kiinni sovitusta, hän ilmaisi senkin olevan tietynlaista luottamuksen osoitusta, että ollaan rehellisiä, ellei jotakin asiaa voida sovitulla keinolla toteuttaa.

[...] siitä, mitä sovitaan, pidetään kiinni. Ja jos ei pystytä pitämään kiinni, onhan sekin luottamuksen osoitusta, että tullaan rehellisesti kertomaan se [...] (H4)

Haastateltavan mukaan keinoja päästä toivottuun lopputulokseen on monia. Mahdolliset haasteet ja esteet tulee nähdä ja siten myös ratkoa ”yhteisinä ongelmina”. Tämä lähtee haastateltavan mukaan avoimesta johtamiskulttuurista, jossa virheistä ei pelätä kertoa eikä niitä yritetä peitellä. Samaa virhettä ei kuitenkaan tule tehdä toiste, vaan saadun opin pohjalta ei-toivottu tapahtuma tulee pyrkiä estämään jatkossa. Tästä haastateltava esitti kuvainnollisen esimerkin:

Otetaanpa työturvallisuus esimerkiksi. On sovittu, että pienistä työturvallisuuteen liittyvistä asioista kerrotaan, niin silloin se ihminen kertoo sen asian ja tekee niin kuin sovitaan. Jos syyllistää, minkä takia kaaduit siellä, niin eihän se ollut se asian ydin, vaan katsotaan, millä tavalla voidaan estää se tapahtuma tulevaisuudessa, esimerkiksi estetään jonkun toisen ihmisen kaatuminen. (H4)

Luottamus voi syntyä myös pyrkimyksestä tehdä yhteistyötä uudella osa-alueella, vaikkei siihen lopulta päädytäkään. Näin kuvasi eräs haastateltava, jonka esittämästä kuvauksesta kävi ilmi, että yhteistyöyritys oli aiemmin osoittanut kiinnostusta toteuttaa heidän kanssaan tietty yhteishanke, joka oli kuitenkin kariutunut, koska osapuolten intressit eivät lopulta kohdanneet. Tästä huolimatta haastateltava kertoi arvostavansa hyväntahtoista yrittämistä ja häneltä löytyi ymmärrystä lopputulokseen. Haastateltava kuvasi muun muassa, että molempien osapuolten tulee olla ratkaisuun tyytyväisiä. Mikäli näin ei ole, on yhteishankkeen ajatuksesta parempi luopua kokonaan. Haastateltavan kuvauksesta voi

tehdä tulkinnan, että vilpitön pyrkimys tehdä yhteistyötä yhdistettynä huolelliseen tilanteen kartoittamiseen näyttää kenties olevan luottamuksen syntymisen kannalta kriittisempää kuin varsinainen lopputulema. Havainto sai tukea toiseltakin haastateltavalta.

[...] yritimme tehdä yhteistyötä yhdessä hankkeessa, mutta emme saaneet sitä maaliin. Ei meillä vaan kohdanneet intressit, mutta yritimme. [...] ajattelen aina positiivisuuden ja ratkaisun kannalta. Ratkaisu on sekin, ettei päädytä mihinkään. (H2)

[...] olemme aina löytäneet ratkaisun, jossa molemmat ovat tyytyväisiä. (H1)

Joustavuutta on myös se, miten ketterästi yritys reagoi asiakkailta nouseviin ongelmiin. Eräs haastateltava kuvasi, että heille on äärimmäisen tärkeää, että yhteistyöyrityksen toimittaman kaukolämmön tuloveden lämpötila pysyy tasaisena. Yhteistyöyrityksessä reagoitiin asiakkaan ilmaisemaan huoleen tekemällä lämmönjakohuoneeseen ja putkistoihin tarvittavia muutostöitä kaukolämpöverkon lämmönvaihteluiden estämiseksi.

Vastasitte huutoon, ja lähditte toteuttamaan tuon muutoksen. Piti kaivaa tie auki ja tehdä putkistomuutoksia. Se oli hyvin hoidettu. (H6)

Asiakas kuvasi projektin hoituneen hyvin, jolloin tilannetta voidaan luottamuksen rakentumisen kannalta pitää kaiken kaikkiaan onnistuneena.

Vastavuoroisuus

Vastavuoroisuutta voidaan pitää tärkeänä normina luottamuksellisessa liikesuhteessa. Eräs haastateltava kuvasi heidän ja yhteistyöyrityksen välisen suhteen olevan tietynlainen riippuvuussuhde, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan. Riippuvuuden hän toi esille nimenomaan positiivisessa merkityksessä, viitaten vastavuoroisuuden periaatteen toteutumiseen. Tämän mukaisesti liikesuhteen molempien osapuolten voidaan ajatella omalla käyttäytymisellään pyrkivän, ikään kuin vastineena kokemastaan hyödystä, tekemään vastavuoroisesti suhteen toiselle osapuolelle hyviä toimia.

On vastavuoroista se hyvän tekeminen myös [...] näen enemmän sen riippuvuussuhteen hyvän syklinä. (H5)

Tilanteeseen liittyi myös tunnetason aspekteja. Asiakas kuvasi kokeneensa tilanteessa positiivisen emotionaalisen reaktion: onnistumisen ylpeyttä.

Tiedätkö, vähän sellainen kuin, että äiti taputti selkään: ”Hyvin tehty”. Tuli ylpeä olo siitä, että saatettiin auttaa kumppania. (H5)

Haastateltavan esittämä kuvaus liitetään joustavuuden pääteeman alle, koska joustavuuden voidaan nähdä vaativan tietynlaista molemminpuolista vastavuoroisuutta, mikä on tärkeää luottamuksellisen yhteistyön rakentamisessa.

4.1.4 Asiakassuhteen kesto

Asiakassuhteen keston nähtiin stimuloivan luottamusta niin yritysten välisen luottamuksen kuin ihmisten välisen luottamuksen tasoilla. Toisaalta asiakassuhteen kesto ei välttämättä ole itseisarvo luottamuksen syntymiselle: luottamuksen nähtiin voivan syntyä ilman pitkäkestoista asiakassuhdetakin. Samansuuntaisesti voidaan ajatella, että ilman huolenpitävää asiakkuudenhoitoa pitkäkestoisetkaan suhteet eivät välttämättä olisi rakentuneet luottamukselle. Näin ollen asiakassuhteen keston pääluokasta erotetaan edelleen asiakkuudenhoidon alaluokka, jotka yhdessä rakentavat kestävästä luottamusta.

Asiakkuudenhoito

Luottamuksen voidaan nähdä syntyvän ajan saatossa henkilökohtaisten suhteiden kehittymisen ja hyvän asiakkuudenhoidon myötä. Näin kuvasivat sellaiset haastateltavat, joiden asiakassuhteet olivat kestoltaan verrattain pitkiä: 18–20 vuotta. Lisäksi kiinnostavaa oli, että suhteet olivat kestäneet myös henkilökohtaisella tasolla lähes yhtä pitkään, sillä avainhenkilöissä ei ollut tapahtunut yhteistyön aikana merkittävää vaihtuvuutta puolin eikä toisin. Täten asiakassuhteen keston voidaan nähdä vaikuttaneen positiivisesti luottamuksen syntymiseen yksilötasolla. Näin voi olla siitä syystä, että osapuolet ovat oppineet tuntemaan toisiaan ja toimintatapojaan koko ajan paremmin, ja sitä myöten luultavasti myös suhteen laadun koetaan parantuneen. Lisäksi havainnosta voi tehdä päätelmän, että luottamusta vahvistavia osatekijöitä on saatu onnistuneesti kuljetettua läpi suhteen elinkaaren eri vaiheiden, johtuen lopulta sitoutumiseen.

Aika on se ja jatkumo, hyvin hoidettu jatkumo. (H1)

Yhteistyö on ollut pitkäaikaista, luottamuksellista ja luotettavaa [...] (H4)

Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että suhde voidaan kokea luottamukselliseksi, vaikka se olisi yksilötasolla ollut lyhytkestoinen, esimerkiksi yhteishenkilön vaihdoksen takia. Toisin sanoen yhteishenkilön vaihdoksella ja sen seurauksena lyhyeksi jääneellä yksilötason luottamuksen rakentamisella ei koettu olevan kielteisiä seurauksia yritystason

luottamukseen, sillä molempien yhteyshenkilöiden nähtiin pitäneen hyvää huolta asiakkaasta.

Mielestäni tämä toimi jo silloin *yhteyshenkilö 1* aikana ja toimii *yhteyshenkilö 2* aikana ihan hyvin, että ei ole mitään. (H3)

Kyseisellä haastateltavalla oli kertynyt omakohtaista työhistoriaa yhteistyöyrityksen kanssa vasta reilun kolmen vuoden ajalta. Arvoitukseksi jää, millä tavalla tilanne olisi kenties muuttunut, mikäli suhde olisi henkilökohtaisella tasolla kestänyt pidempään yhteyshenkilön vaihdoksen tapahtuessa.

4.1.5 Asiantuntijuus

Siirryttäessä ihmisten välisen luottamuksen tasolle, yhteyshenkilön asiantuntijuus korostui merkittävimpana luottamusta edeltävänä tekijänä. Asiantuntijuus voidaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian tulosten perusteella jakaa kahteen alaluokkaan: 1) osaamiseen ja ammattitaitoon ja 2) tietoon. Ensimmäisellä näistä viitataan yhteyshenkilön osaamiseen ja taitoihin suorittaa työnkuvalleen ominaisia tehtäviä. Jälkimmäisellä puolestaan viitataan tietoon liittyviin prosesseihin.

Tieto

Eräällä haastateltavalla oli sähkönhankinnasta syvälinen tietämys aiemmin hankkimiensa tutkintojen (muun muassa sähkövoimatekniikan insinööri ja sähköjohdannaismeklari) sekä sähkömarkkinoiden vapautumisesta vuonna 1995 lähtöisin olevan omakohtaisen työkokemuksensa kautta. Luottamus suhteessa yhteistyöyritykseen vahvistuu haastateltavan mukaan asiantuntevien ihmisten kanssa käytyjen keskustelujen myötä. Keskustelut keskittyvät tyypillisesti sähkömarkkinoiden liikkeisiin ja hintakiinnitysten ajoittamiseen.

Itselläni on muun muassa sähköjohdannaismeklarin tutkinto taustalla, niin se (luottamus) vahvistuu samalla siinä hetkessä, kun tiedän niistä asioista aika paljon. Jos kaveri pystyy keskustelemaan asioista sillä tasolla, kuin minä, tai jopa paremmalla ja ylemmällä tasolla kuin minä, niin sehan vahvistaa edelleen sitä luottamusta ja näin on käynyt myöskin *yhteistyöyrityksen* kanssa. (H4)

Haastateltavan kuvauksesta kävi ilmi, ettei kuvatus kaltaista tietoon perustuvaa asiantuntijuutta energiayhtiön puolelta voida pitää alalla oletusarvona. Haastateltava kuvasi saavansa säännöllisesti yhteydenottoja muilta sähkönmyyjiltä, mutta käyvän usein

niin, ettei vastapuoli kykene suoriutumaan hänen esittämistään ”testikysymyksistä”. Tämä paljastaa haastateltavan mukaan nopeasti sen, ettei myyjällä esimerkiksi ole riittävän tasoista koulutusta (ja kokemusta).

[...] halutaan vaan myydä jotakin tuotetta tietämättä juuri, mitä oikeasti tapahtuu. (H4)

Tästä voi tehdä päätelmän, että haastateltava pitää muodollista koulutusta lisätynä tehtävässä tarvittavaan tietotaitoon tärkeänä yksilöön liitettävänä luottamusta edistävänä tekijänä. Toimintaympäristön syvälinen ymmärrys on myyntityössä onnistumisen kannalta kriittistä – muutoin keskusteluja ei päästä jatkamaan eikä luottamus pääse kehittymään.

Osaaminen ja ammattitaito

Yksilöön liitettävistä ominaisuuksista korostuivat lisäksi yhteyshenkilön osaaminen ja ammattitaito. Nämä näyttäytyivät haastateltavien kuvauksissa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi kykyä ottaa vetovastuuta sopimusneuvottelujen läpiviemisestä.

Se lisää luottamusta, että pystyy ohjaamaan (sopimusneuvottelua) ja on sitä ammattitaitoa. (H2)

Eräänlaisena merkinä osaamiseen ja ammattitaitoon perustuvasta asiantuntijuudesta voidaan tulosten mukaan pitää yhteyshenkilön hyvää tavoitettavuutta ja luotettavuutta hoitaa sovitut asiat eteenpäin. Tällainen käyttäytyminen paitsi osoittaa yhteyshenkilön kykyä toimia omassa roolissaan ja suoriutua sen edellyttämistä tehtävistä, myös säästää asiakkaan aikaa.

Se on tosi hyvä asia, että pystyy yhden ihmisen kanssa toimimaan. Jää se turha puhelinrumba pois. (H4)

Nimetyn yhteyshenkilön hyvää saavutettavuutta, eli helppoa yhteydenottoa ja toimimista linkkinä muuhun organisaatioon, korostivat sekä tuoreemmat että pitkäaikaisemmat asiakkaat. Selittävänä tekijänä on todennäköisesti se, että yhteistyöyrityksen kaltaisessa isossa ja liiketoimintasegmenteittäin organisoidussa yrityksessä nimetyn yhteyshenkilön kautta on huomattavasti helpompi ja nopeampi asioida. Näin voi ajatella olevan varsinkin, jos asiakkaalla on epäselvyyttä siitä, mikä taho yhteydenottoa koskevaa asiaa yhteistyöyrityksessä hoitaa. Lisäksi yhteyshenkilöiden kohdalla nousi myös esille tietynlaisen erityiskohtelun tarjoaminen.

[...] vaikka he ovat kesälomalla, aina on ollut varahenkilöitä, keiden kanssa on asioita käyty läpi [...] (H4)

Esimerkin nostaneen haastateltavan kuvauksesta voi päätellä hänen arvostavan sitä, että hyvästä huolenpidosta on huolehdittu myös tietynlaisissa poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi loma-aikoina. Haastateltavalle oli muun muassa osoitettu nimetty sijainen oman yhteyshenkilönsä loman ajaksi, joka oli myös ollut asiakkaaseen sovitun mukaisesti yhteydessä. Tämä edelleen vahvisti yhteyshenkilöön kohdistettua luottamusta.

4.1.6 Sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot kulminoituvat haastattelujen perusteella yhteyshenkilön kykyyn käyttäytyä muiden kanssa. Sosiaaliset taidot voidaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian tulosten perusteella jakaa kahteen alaluokkaan: 1) ilmapiiriin ja 2) samankaltaisuuteen. Ensimmäisellä viitataan yhteyshenkilön kykyyn rakentaa omalla olemuksellaan ja käytöksellään luottamukselle suotuista avointa ilmapiiriä. Jälkimmäisellä viitataan puolestaan tietynlaiseen samaistumiseen ja tasavertaisuuteen perustuvaan luottamukseen.

Ilmapiiri

Luottamus syntyy erään haastateltavan kuvauksen perusteella välittömän ilmapiirin ansiosta. Haastateltava näki erimielisyyksien kuuluvan normaaliin kaupantekoon, ja piti sen vuoksi tärkeänä, ettei tapaamisiin sotketa turhia jännitteitä.

Uskon, että syntyy luottamus, kun on sellainen välitön ja ei ole mitään jännitteitä tapaamisissa [...] vaikka ollaan eri mieltä, niin silti ollaan rennosti ja voidaan hymyilläkin. (H2)

Luottamuksen ja ilmapiirin voidaan ajatella toimivan ikään kuin yhdessä limittäin mahdollistaen muun muassa sen, että tunnelma säilyy miellyttävänä, vaikka välillä keskustellaankin negatiivisista asioista. Yhteistyöyrityksen edustajilla voidaan nähdä olevan välittömän ilmapiirin kannalta keskeinen rooli, koska sen luomiseen voi jokainen vaikuttaa omalla olemuksellaan ja käytöksellään. Luultavasti välitöntä ilmapiiriä edistäviä tekijöitä ovat ainakin toisen osapuolen arvostus, hyvät käytöstavat ja ystävällisyys.

Samankaltaisuus

Lisäksi sama haastateltava kuvasi, että vaikka hän kokee suhteiden voivan hyvin monen eri henkilön kanssa, kokee hän erityistä luottamusta sellaiseen henkilöön, jonka kanssa hän on ollut paljon tekemisissä ja aikoinaan yhteistyön myös aloittanut. Haastateltava kuvasi kohtaavansa omassa työtehtävässään kyseisen henkilön kanssa samankaltaisia haasteita. Näin ollen yhteyshenkilö toimii haastateltavalle eräänlaisena vastinparina yhteistyöyrityksen puolelta, mikä tarjoaa mahdollisuuden vertaispohdinnalle erilaisissa tilanteissa.

[...] sellaista vertaispohdintaa. Eli löytyy se vastine täältä toisesta organisaatiosta [...] (H2)

Luottamuksen syntymisessä voidaan tästä päätellen sanoa auttaneen yhteyshenkilön samankaltaisuus. Yhteisten haasteiden takia – tai ansiosta – osapuolten voidaan nähdä vaihtavan puolin ja toisin myös kevyemmin ajatuksia.

4.1.7 Myyntisuuntautuneisuus

Myyntisuuntautuneisuus, eli myyjän tapa tehdä myyntityötä, koettiin niin ikään tärkeäksi luottamuksen syntymisen kannalta. Yhteyshenkilön myyntisuuntautuneisuus voidaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian tulosten perusteella jakaa kolmeen alaluokkaan: 1) hyväntahtoisuuteen, 2) asiakastuntemukseen ja 3) integriteettiin. Hyväntahtoisuudella viitataan myyjän hyviin aikomuksiin ja motiiveihin. Asiakastuntemuksella viitataan myyjän kykyyn mukauttaa myyntiä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Rehellisyydellä puolestaan viitataan myyjän sitoutuneisuuteen noudattaa yhteisesti hyväksytyjä periaatteita.

Hyväntahtoisuus

Myyjän hyväntahtoisuus ja asiakaslähtöinen toiminta oman edun tavoittelun sijasta toimivat luottamuksen herättäjänä useamman haastateltavan kertomuksissa. Eräs haastateltava esimerkiksi kuvasi, että hänelle nimetty yhteyshenkilö teki roolissaan tietyllä tavalla ylimääräistä työtä auttamalla häntä ymmärtämään paremmin, miten tietty toimialalla vakiintunut käytäntö toimii. Tilanne ei johtanut kauppaan, eikä haastateltava sen vuoksi ollut välttämättä odottanut myyjän sitoutuvan tämän kaltaisen ylimääräisen työn tekemiseen, mikä vei aikaa varsinaisen myyntityön tekemiseltä.

[...] hän ehkä teki ekstra myyjän roolissa, mikä ei sillä hetkellä tuo mitään kauppaa, mutta taas auttoi itseäni ymmärtämään asiaa. (H3)

Tästä voi päätellä, että ilmeisesti haastateltava osittain myös positiivisesti yllättyi myyjän hyväntahtoisuuden osoituksesta. Toisaalta haastateltava lausui haastattelun aikana kommentin, joka osittain vesitti hänen aiemman kuvauksensa tilanteesta:

Toki myyjälle käynti on aina käynti, tiedän. (H3)

Haastateltava oli itse aikaisemmin tehnyt myyntityötä, joten tällä hänen voidaan ajatella viittanneen leikkimielisesti siihen, että hän kyllä samanaikaisesti tiedostaa tapaamisten lukumäärän toimivan myyntityössä suoriutumisen eräänä arviointikriteerinä tai mittarina.

Samansuuntaisesti eräs haastateltava nosti tärkeäksi tekijäksi luottamuksen muodostumisen kannalta sen, että hän voi omassa työroolissaan luottaa nimettyjen yhteys henkilöiden auttavan häntä myös sellaisessa tilanteessa, mikä ei varsinaisesti liity yhteistyöyrityksen ydinliiketoimintaan.

Se, että pystyy luottamaan siihen, että saa apua myöskin sellaisissa tilanteissa, mitkä ovat nopeasti eteen tulevia arkipäivän tilanteita eivätkä edes suoranaisesti liity siihen omaan bisnekseen, on tietystikin arvokas apu. (H6)

Tilanteesta voidaan tehdä päätelmä, että haastateltavan henkilön kaltaisessa työroolissa haasteiden kirjo voi olla laaja ja tilanteet voivat ilmaantua joskus nopeallakin aikataululla. Näin ollen siitä, että yhteys henkilöt tarjoavat apua jokapäiväisiin haasteisiin, voi olla merkittävää hyötyä asiakkaalle. Lisäksi kuvauksesta voi rivien välistä lukea, että vastaanotto nouseviin ongelmiin voisi periaatteessa olla toisenlainenkin, minkä vuoksi kuvatus kaltaista palvelua voidaan pitää hyvänä.

Asiakastuntemus

Asiakastuntemuksen eli asiakkaan tarpeiden aito ymmärtäminen koettiin myyntityössä onnistumisen kannalta tärkeäksi tekijäksi ja luottamuksen herättäjäksi. Eräs haastateltava kuvasi, että myyjän tietämys ja tuntemus heidän toimintatavoistaan luo luottamusta. Kokonaiskuvan ymmärtäminen asiakkaan liiketoiminnasta mahdollistaa asiakaslähtöisempien ratkaisuehdotusten tekemisen myyjän toimesta.

[...] on tärkeää tuntea myös meidät, meidän toimintatapamme. Se luo sellaista luottamusta. (H2)

Haastateltavan kuvauksesta voi tehdä keskeisen tulkinnan, että myyjä on tietoisesti valinnut asiakaslähtöisen lähestymistavan myyntityön suorittamiseen, eli mukauttanut myyntiä asiakkaan tarpeiden mukaan.

Rehellisyys

Haastatteluissa nousi myös esille, että ”pakkomyynnin” sijasta myyjän on hyvä osata jossakin vaiheessa rehellisesti myöntää omien vaikutuskeinojensa olevan käytetyt.

[...] onhan se ihan hyvä työkalu myyjälläkin käyttää välillä sitä, että: ”En pysty. Ota sieltä, jos saat sen halvemmalla. (H3)

Kyseinen haastateltava kuvasi tiettyjä myyjien yleisesti käyttämiä vasta-argumentteja asiakasnäkökulmasta tehottomiksi. Haastateltavan antamassa esimerkissä yhteistyöyrityksen myyjä oli kertonut rehellisesti, ettei hänellä ole tilanteessa enää mitään tehtävissä. Haastateltavan mukaan näin oli hyvä, koska vetoaminen pieneen hintaeroon olisi vain antanut asiakkaalle ”vasta-aseen” painostaa vastaavasti myyjää tulemaan vastaan hinnassa.

Turha tässä on ruveta: ”Mutta se on vaan vähän euroja, ei se paljoa ole”, tähän on se yleinen argumentti. Että: ”Jos se on vaan muutama tonni, niin ota säkin muutama tonni pois siinä sitten hinnasta, jollei rahalla ole väliä.” (H3)

Haastateltavan esittämää kuvausta voi tulkita siten, että tilanteeseen nähden liian aggressiivisten myyntitaktiikkojen nähdään heikentävän rehellisyyteen perustuvaa luottamusta. Vastaavasti myyjän matalan myyntisuuntautuneisuuden nähdään lisäävän luottamusta.

4.2 Epäluottamukselle altistavat tekijät

Epäluottamukselle altistavat tekijät luokiteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti Gansserin ja kumppaneiden (2021) luomaan kolmeen pääluokkaan (valtaan, palvelun laatuun ja joustavuuteen) sekä kuuteen muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen pohjalta itse muodostettuun alaluokkaan.

4.2.1 Valta

Valtaluokka ei noussut haastatteluissa lainkaan esille luottamusta lisäävän tilanteen yhteydessä, jollaisena esimerkiksi havainto myyjän vaikutusvallasta tai itsevarmuudesta

olisi voinut toimia. Päinvastaisesti luokka nousi esille vasta epäluottamusta koskeneessa tilanteessa. Vaikka näkemys ei kohdistunut yksilötasoon eikä edes vallan jakautumiseen yritystasolla yhteistyöyrityksen ja asiakasyrityksen välillä, päätettiin havainto sisällyttää tutkimukseen, koska se toi kuvaavasti esille ulkopuolisten voimien tuoman arvaamattomuuden B2B-liiketoiminnassa.

Ulkopuoliset voimat

Organisaatorajat ylittävien ulkopuolisten voimien koettiin olevan arvaamattomia. Eräs haastateltava kuvaili poliittisen päätännän ja ohjauksen muodostavan tietynlaisen riskin, joka voisi hankaloittaa yritystoimintaa. Haastateltava tarkensi tämän muodostavan ainoan hänen mieleensä tulevan uhan, joka voisi lopettaa muutoin hyvin toimivan yhteistyön.

Mitä enemmän asiat politisoituvat, sitä vähemmän ne perustuvat oikeisiin asioihin ja tutkittuun tietoon. (H1)

Haastateltavan esittämä kuvaus osoittaa, että epäluottamus tai epäluulo ei siis välttämättä aina kohdistu yhteistyöyritykseen itseensä, vaan yritystoimintaa säätelevään poliittiseen ohjaukseen, mihin asiakkaalla kuin sen koommin yhteistyöyritykselläkään ei ole vaikutusmahdollisuuksia.

4.2.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on laaja käsite. Siinä, missä hyvin toimiva palvelu toimi luottamuksen syntymekanismina, nähtiin palvelun laadun altistavan myös epäluottamukselle. Palvelun laatu voidaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian tulosten perusteella jakaa edelleen kolmeen alaluokkaan: 1) riippuvuuteen, 2) läpinäkyvyyteen ja 3) viestintään.

Riippuvuus

Toimitusvarmuus nousi haastatteluissa kriittiseksi tekijäksi luottamuksen (ja mahdollisen epäluottamuksen) kannalta. Vaikkei suuria ongelmia aihepiirin nostaneen haastateltavan mukaan ollut yhteisen historian aikana ilmennyt, tietynlainen riski siitä, että sähkö- tai kaukolämpökatkon mahdollisuus on olemassa, tuntui olevan läsnä. Haastateltava muisteli historiassa Tapani-myrskyn myötä olleen yksi pidempikin, tunteja kestänyt sähkökatko. Vaikkei tilanne liittynyt yhteistyöyritykseen sinänsä, vaan ulkopuoliseen jakeluverkkoyhtiöön, toimii se havainnollistavana esimerkkitilanteena riippuvuuden ja luottamuksen välisestä suhteesta.

[...] nyt en muista sähkökatkon pituutta, mutta se oli siis kuitenkin tunteja. Se ei sinällään välttämättä johdu teistä, vaan verkkoyhtiöstä. (H6)

Asiakkaan esittämä kuvaus tilanteesta voidaan liittää riippuvuuden alaluokkaan, koska asiakas harjoittaa energiakriittistä liiketoimintaa. Mikäli palvelun laadussa ilmenee häiriöitä, voi tällä olla merkittäviä taloudellisia seurauksia asiakkaalle.

Lisäksi sama haastateltava esitti toisenlaisen riippuvuuteen liittyvän esimerkin. Potentiaalinen kriittinen tilanne syntyi siitä, kun asiakas oli joutunut energiakriisin myötä nousseiden energiakustannusten takia nostamaan ”valmistajan hintoja” ja käymään omien asiakkaidensa kanssa läpi energialaskuja läpinäkyvyyden säilyttämiseksi. Vaikka haastateltava kertoi heidän selviytyneen tilanteesta ilman asiakasmenetyksiä, olisi lopputulema varmasti voinut olla toisenlainenkin.

[...] on ollut tilanteita, joissa me joudumme laskutasolla käymään meidän asiakkaidemme kanssa läpi, tässä tapauksessa *yhteistyöyrityksen* sähkölaskuja, tai energialaskuja yleisestikin ottaen. [...] Hinta toki nousi, mutta en nyt ainakaan tunnista, että sen pohjalta olisimme tehneet asiakasmenetyksiä. (H6)

Tilanteesta voidaan tehdä tulkinta, että asiakkaiden vaatimukset ovat korkeita myös sitä kautta, että toimittajan kilpailukyky parantaa heidän omaa asemaansa palvelemillaan markkinoilla.

Läpinäkyvyys

Energiakriisi on hankaloittanut myös sähkönmyyjien liiketoimintaa: hintavaihtelun lisääntyminen on vaikeuttanut riskienhallintaa. Tämä näkyy asiakkaille muun muassa uudistettuina sähkösopimusmalleina. Haastateltavat kuvasivat niin yritys- kuin yksityispuolella uudenlaisen hintatason ja sopimusmallien nostattaneen aluksi epäluuloa. Eräässä tilanteessa asiakasyritykselle oli tarjottu energiakriisin jälkeen kokonaan uudenlaista sopimusmallia jatkokaudelle. Haastateltava oli tehnyt tästä esitystä johtoryhmälle, muttei ollut itse paikalla esittämässä sitä. Johtoryhmä kyseenalaisti kokouksessaan ehdotuksen. Tilanteen jälkeen myyjä kävi haastateltavan kanssa yhteisesti uudenlaisen sopimusmallin läpi esittäen samalla perusteet, miksi kyseiset muutokset oli tehtävä. Tämä käänsi lopulta epäilyksen luottavaisuudeksi.

[...] kun laitetaan vierekkäin vanhan sopimuksen speksit ja uuden, niin nehan näyttävät ihan eriltä. Nykyään maailma on vähän erilainen. Niin totta kai se herättää sellaisessa ihmisessä, kenelle sitä ei ole mitenkään avattu, paljon kysymyksiä. (H3)

Eräs haastateltava on yhteistyöyrityksen asiakkaana kahta eri kautta, edustamansa yritysroolinsa puolesta sekä kuluttajana. Huomionarvoista hänen nostamassaan kriittisessä tilanteessa oli, että se liittyi siviilipuolen toistaiseksi voimassa olevan sähkösopimuksen hinnoitteluperiaatteeseen. Haastateltava kuitenkin kertoi, ettei ole lähtenyt sopimusta toiseksi muuttamaan, vaikka voisikin, koska hänen sähkönkulutuksensa on kerrostaloasukkaana sen verran pientä.

Se on sellainen sopimus, että ei se elä markkinan mukaan. [...] ei se vaikuta tähän päätöksentekoon yrityspuolelle. (H2)

Haastateltava kertoi pitävänsä henkilökohtaisen elämän ja liike-elämän visusti erillään, minkä vuoksi tapahtumat henkilökohtaisen elämän puolella eivät vaikuta yrityksen päätöksentekoon. Erityisen mielenkiintoisena tilannetta voidaan pitää siksi, että löydös osoittaa, että jokainen yrityspäätätjä on samalla itse kuluttaja, jolloin tapahtumat siviilipuolella saattavat aiheuttaa heissä tietynlaisia kognitioita ja tunnereaktioita. Näin ollen siviilipuolen tapahtumilla saattaa olla vaikutuksia myös yrityspuolelle, vaikkei empiria sitä suoraan vahvistanutkaan.

Viestintä

Eräs haastateltava kertoi joutuneensa mittarinvaihtoprojektin aikana olemaan itse yhteydessä yhteistyöyritykseen, sillä kukaan yhteistyöyrityksestä ei ollut ilmoittanut heille projektin mahdollisesta viivästyksestä tai muuttuneesta asennusaikataulusta. Tilanteen teki erityisen ikäväksi se, että siihen liittyi myös asiakasyrityksen oma asiakas, jonka kanssa oli jo ehditty sopia tietynlaisesta toimintamallista.

Ihmettelimme juuri ennen joulua, missä ne mittarit viiäpyvät, ja eihän niitä ollut asennettu. Jouduimme itse vaatimaan, että tulette ne asentamaan, koska meillä on asiakas, joka tarvitsee ne. (H4)

Haastateltava ei nähnyt ongelmana aikataulun muuttumista sinänsä, vaan sen, ettei kukaan viestinyt siitä heille etukäteen. Mikäli näin olisi toimittu, olisi se antanut heille mahdollisuuksia toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Tilanne ei kuitenkaan päässyt äitymään pahaksi, sillä lopulta mittarit saatiin asennettua ajoissa ja mittaukset alkoivat juuri sovittuna hetkenä. Toki näin ei välttämättä olisi ollut ilman asiakkaan omaa

aktiivisuutta asiassa. Näin ollen tilanteessa muodostui ongelmalliseksi epäonnistunut projektiviestintä.

4.2.3 Joustavuus

Palvelun laadun tavoin joustavuus nousi haastatteluissa sekä luottamusta että epäluottamusta synnyttävänä tekijänä. Joustavuus voidaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja empirian tulosten perusteella jakaa edelleen kahteen alaluokkaan: 1) yhteiseen arvonluontiin, joka nousi alaluokkana jo aiemmassa alaluvussa, ja 2) asiakasosallisuuteen, jolla viitataan erityisesti asiakkaan osallistamiseen päätöksentekoon.

Yhteinen arvonluonti

Eräs haastateltavista nosti esille kriittisen asiakaskokemuksen aurinkovoimalan hankintaprojektiin liittyen. Haastateltavan mukaan ensimmäinen yhteistyöyritykseltä saamansa tarjous ei herättänyt luottamusta. Tätä hän perusteli investoinnin hinnalla ja vaihtoehtojen vähäisyydellä.

[...] ensimmäiset tarjoukset teiltä tai se, miten sitä asiaa vietiin eteenpäin, ei kyllä herättänyt luottamusta [...] (H6)

Lisäksi asiakas oli viety yhteistyöyrityksen toimesta tutustumaan aurinkovoimalatarjoamaan. Käynnissä itsessään ei ollut vikaa, mutta se ei toisaalta toiminut luottamusta herättävänä tekijänäkään sen enempää.

[...] Ihan kiva käynti, mutta se ei herättänyt luottamusta kyllä sen enempää [...] (H6)

Samaan aikaan kilpailijat olivat aktiivisesti asiakasyritykseen yhteydessä: yhteydenottoja tuli haastateltavan arvion mukaan yli puolitusinaa. Tässä yhteydessä toinen toimija tarjoutui tekemään energiatukihakemukset Business Finlandille omatoimisesti ilman, että se vaati asiakasyritykseltä juuri mitään toimenpiteitä. Haastateltava nostikin lopulta ”oheispalveluiden tarjoamisen” arvokkaaksi tekijäksi, missä myös yhteistyöyritys olisi voinut toimia heidän kohdallaan asiakaslähtöisemmin.

Siinä kohtaa ehkä mietin, että *yhteistyöyritys* olisi voinut kuitenkin meidän isona kumppaninamme lähteä tarjoamaan tämän tapaista palvelua, mikä ei sido puolin eikä toisin. (H6)

Tilanteesta voidaan tehdä tulkinta, että koska osapuolet olivat toisilleen entuudestaan hyvin tuttuja, asiakas muodosti odotuksensa suhteessa aiempiin kokemuksiinsa yhteistyöyrityksen kanssa. Kyseinen palvelutilanne ei kuitenkaan edennyt asiakkaan odottamalla tavalla, eli haastateltavan odotukset sekä niitä seuraava toiminta eivät kohdanneet, mikä johti siihen, ettei luottamusta tällä osa-alueella muodostunut.

Toisena esimerkkinä yhteisestä arvонуonnista nousi energiatehokkuuspalveluiden kehittäminen. Eräs haastateltava ilmaisi energiatehokkuuden parantamisen olevan heidän näkökannastaan tärkeä tavoite liiketoiminnan tehostamisen kannalta. Haastateltava kuvasi ajautuneensa välillä miettimään, onko yhteistyöyrityksellä vilpittömän halu kehittää energiatehokkuuspalveluita. Pohdintojaan hän taustoitti kuvailemalla, että energiayhtiön näkökulmasta asiakkaan parantunut energiatehokkuushan pienentää laskutusta.

Välillä ehkä mietin, onko teillä tarpeeksi ponnetta kehittää esimerkiksi energiatehokkuutta, koska se on kaikki pois teidän laskutuksestanne. (H5)

Palveluliiketoiminta, joka tähtää energiatehokkuutta parantaviin ratkaisuihin, voi siis näyttäytyä asiakkaiden silmissä energiayhtiöiden taholta varsin ristiriitaiselta. Samalla sen voidaan ajatella olevan molemmille, myös energiayhtiöille, ratkaisevan tärkeää, sillä kulutushuippujen vähentäminen näkyy pienempinä energiantuotannon kustannuksina. Pohjimmiltaan tilanteessa voidaan ajatella olevan kyse vastavuoroisen arvolupauksen muodostamisesta, jonka ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee onnistua esittämään asiakkaalle lupaus tulevaisuuteen, tässä tapauksessa energiatehokkuuspalveluiden kehittämistä koskien, ja myöhemmin onnistuttava vastaavasti lunastamaan tämä lupaus.

Asiakasosallisuus

Lisäksi haastattelussa nousi esille tilanne, joka voidaan luokitella tarkemmin asiakasosallisuuden alaluokan alle. Tilanteessa oli kyse hinnanmuutoksesta, johon haastateltavan kertoman mukaan heille ei annettu vaikutusmahdollisuutta. Samalla haastateltavan mielikuvan mukaisesti tämä on tyypillinen tapa energia-alan toimijoille. Tästä voi rivien välistä lukea, etteivät energiayhtiöt yleisesti ottaen ole haastateltavan näkemyksen mukaan onnistuneet näyttäytymään kovin ketterinä kumppaneina vaan kantavat yhä otsassaan tietynlaista jäykkyyden leimaa.

Eikä toisaalta annettu meille vaikutusmahdollisuutta siihen sinänsä. Se oli vähän sellainen tsaarin aikainen ilmoituspolitiikka, mutta se on myös energiaskenessä hyvin tyypillistä muutenkin. (H5)

Lisäksi tapa, jonka myötä asiakasyritys sai hinnan nousun selville, kävi haastateltavan kertoman mukaan vahingon kautta, sillä hän kuvasi heidän lukeneen siitä nettisivuilta.

[...] hinnan noususta luetaan nettisivuilta vahingossa [...] (H5)

Tilanne voidaan sijoittaa tarkemmin asiakasosallisuuden alaluokan alle, sillä vaikka haastateltava koki, että tiedottaminen olisi toki parantanut tilannetta, muodostui erityisen ongelmalliseksi se, ettei heille annettu tilanteessa vaikutusmahdollisuuksia.

4.3 Luottamuksen seuraukset asiakkaiden toiminnassa

Luottamuksella havaittiin olevan monia seurauksia, jotka kannustavat suhteen molempia osapuolia pysymään liikesuhteessa ja syventämään yhteistyötä. Luottamuksen seuraukset luokiteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti Kohtamäen ja kumppaneiden (2013) teorian pohjalta muodostettuun seitsemään pääluokkaan (sitoutumisen lisäämiseen, avoimuuden lisäämiseen, verkostojen luomiseen, tyytyväisyyden lisäämiseen, epävarmuuden vähentämiseen, valvomisen tarpeen vähentämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen).

4.3.1 Sitoutumisen lisääminen

Luottamuksella, ja sitä seuraavalla sitoutumisella, nähtiin olevan monia positiivisia seurauksia asiakkaiden toiminnassa. Näiden nähtiin ennen kaikkea luovan kestävän pohjan, jonka varaan yhteistyötä on mielekästä laajentaa tulevaisuudessa. Näin ollen yhteistyöyritys nähtiin potentiaalisena energiakumppanina erilaisissa tulevaisuuden hankkeissa, mikä kertoo asiakkaiden halusta sitoutua yhteistyöyritykseen myös pitkäaikaisesti. Samalla tämä lisäsi suosittelun todennäköisyyttä.

Mitä vaan voi miettiä yhdessä, kun on se luottamus, niin voidaan vielä laajentaa (yhteistyötä). (H1)

Kaikki hankkeet, mitä on tulevaisuudessa, totta kai mietin, onko yhteistyöyrityksellä siellä jotakin annettavaa. [...] Luotettava toimija, niin sen kanssa on mukava toimia. Uskaltaa myös suositella eteenpäin muille toimijoille. (H4)

Näin ollen eräänä yhteistyön laajentamisen mahdollistajana toimii yhteistyöyrityksen tunnettuus luotettavana toimijana. Lisäksi erään haastateltavan aiemmin mainitsema yhteinen arvopohja luottamuksen syntymekanismina todennäköisesti tukee ajatusta nykyisen yhteistyön laajentamisesta tulevaisuudessa. Arvojen voidaan lähtökohtaisesti

olettaa säilyvän ennallaan pitkälle tulevaisuuteen, mikä pienentää omalta osaltaan riskiä sitoutumisesta vääränlaiseen kumppaniin. Täten luottamuksella voidaan nähdä olevan kumppaniajattelun muodostumisen kannalta olennainen merkitys. Lopulta luottamus voi ilmentyä asiakkaan sitoutumisen tason kasvamisena suhteessa yhteistyöyhteyteen, kuten haastateltavien edustamien asiakasyritysten tapauksessa oli myös käynyt.

4.3.2 Avoimuuden lisääminen

Luottamus voi lisätä molemminpuolista avoimuutta, sillä luottamuksellisessa suhteessa asiasta kuin asiasta on helpompi puhua avoimesti. Avoimuus koettiin erityisen tärkeäksi siksi, että se mahdollistaa vapautuneen keskustelun myös mahdollisista epäkohdista, sillä pelkoa siitä, että sillä olisi vahingollisia seurauksia joko asiakkaalle tai koko liikesuhteelle, ei ole.

[...] asioista voidaan keskustella oikeasti avoimesti ja se ei ole sellainen, että jokin pieni kivi kengässä repii sen suhteen hajalle. (H5)

Avoimuuden puolesta liputtanut haastateltava myös kuvasi näkevänsä heidän ja yhteistyöyhteyden välisen suhteen tulevaisuuden kaiken kaikkiaan positiivisessa valossa.

Me olemme kyllä ihan vakaasti tämän yhteistyön kannalla myös pitkäaikaisesti. Tämä hyödyttää molempia isossa kuvassa ja pitkässä juoksussa. (H5)

Tästä voi päätellä, että kumppanuusmallisessa liikesuhteessa, jossa molemmat osapuolet ovat toinen toisistaan riippuvaisia ja sitoutuneet yhteistyöhön pitkäaikaisesti, tarve luottamukselle on suuri. Luottamus edistää avoimuutta, mikä puolestaan mahdollistaa tehokkaan arkaluonteisenkin tiedon jakamisen osapuolten välillä.

4.3.3 Verkostojen luominen

Luottamuksen myötä syntyy sosiaalisia suhteita. Eräs haastateltava totesi ammatillisten ihmissuhteiden luomisen olevan yritystoiminnassa keskeistä ja yksilötason suhteiden pitävän koko liikesuhteen elinvoimaisena.

Ehkä oleellista tässä on se, että tässähän syntyy myös tällaisia ammatillisia ihmissuhteita. Nehän tätä hommaa pyörittää. (H1)

Haastateltava kuvasi yhteistyön olleen melko tiivistä jo parinkymmenen vuoden ajan, ja kokevansa, että yhteistyöyhteyden arvostaa heitä.

[...] koen, että meitä pidetään kumppanina ja tärkeänä. (H1)

Laaja-alaisen yhteistyön myötä haastateltava kuvasi tapaavansa säännöllisesti monia henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Sosiaaliset hyödyt ilmenevät haastateltavan mukaan mukavuutena käsitellä yhdessä myös kielteisiä asioita.

Lopulta kuitenkin, jos ne ovat kunnossa, niin on mukavampi pohtia ikävämpiäkin asioita. (H1)

Laajalla verkostolla voidaan nähdä olevan suuri etu myös siinä mielessä, että mitä laajempi verkosto asiakkaalla on käytettävissään, sitä enemmän tiedon ja osaamisen jakamista tapahtuu. Sosiaaliset suhteet voivat myös auttaa kantamaan energiakriisin kaltaisten vaikeiden aikojen yli.

4.3.4 Epävarmuuden vähentäminen

Luottamus voi vähentää asiakkaiden kokemaa epävarmuutta. Eräs haastateltava kuvasi, että keskusteleminen asiantuntijoiden kanssa lisää ymmärrystä siitä, miksi asiat ovat tapahtuneet tietyllä tavalla. Haastateltavan esittämän kuvauksen perusteella voidaan päätellä, että hän pystyy nojaamaan suhteessaan luottamukseen ja voi täten pitää yhteyshenkilöiltä saamiaan tietoja totuudenmukaisina.

[...] kun keskustelee asiantuntijoiden kanssa, jotka osaavat perustella asioita, niin ymmärtää, miksi jotakin tapahtui. (H1)

Samansuuntaisesti eräs haastateltava kuvaili saaneensa yhteyshenkilöltään sellaisia häneltä itseltään puuttuvia tietoja, jotka olivat auttaneet häntä perustelemaan tiettyjä energia-alan käytäntöjä talon sisäisesti. Lopulta oli selvinnyt, ettei ehdotettu toimintamalli vastannut asiaa koskevia säädöksiä ja määräyksiä. Näin ollen pääsy myyjän tietoihin auttoi vähentämään epävarmuutta.

Siltä reissulta sain ne argumentit, miksi emme toimi niin kuin minulle (yrityksen sisältä) ehdotettiin. (H3)

Lisäksi eräs haastateltava kuvasi heidän sähkösopimusmallinsa helpottavan budjetointia, sillä he pystyvät ennakoimaan, minkä suuruiset vuotuiset energiakustannukset tulevat olemaan.

[...] se tuo meille vakuutta siihen, että pystymme budjetoimaan ja tiedämme, mitkä meillä on kulut. (H2)

Energian hintojen ennakointi on ollut poikkeuksellisen haastavaa energiakriisin aikana. Niinpä haastateltavan esittämästä kuvauksesta voi päätellä, että epävarmuuden vähentäminen koettiin tärkeäksi erityisesti energiakriisin aikana, koska tilanne olisi voinut olla toisenlainenkin.

4.3.5 Tyytyväisyyden lisääminen

Haastattelut korostivat luottamuksen lisäävän asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä. Erityisen tyytyväisiä haastateltavat tuntuivat olevan siihen, että he pystyvät luottamaan yhteyshenkilöidensä toimintaan. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että yhteyshenkilöiden nähtiin ottavan vastuuta nopeastikin eteen tulevista tilanteista ja olevan sitoutuneita saattamaan ne myös loppuun.

[...] pystyy luottamaan, että asiat tulevat hoidetuiksi ja niihin tartutaan. (H6)

Luottavaisen tunteen kuvattiin syntyvän pienistä teoista. Esimerkiksi erään haastateltavan vielä jälkikäteen yhteyshenkilöltään saama varmistuspuhelu takasi sen, että asia tuli kaikilta osin selväksi. Lisäksi sama haastateltava kuvasi, että asioihin reagoidaan yhteyshenkilöiden toimesta nopeasti, jopa saman päivän aikana. Aiempien positiivisten kokemusten myötä rakentuneen luottamuksen sekä luottamuksesta seuraavan tyytyväisyyden ansiosta yhteistyöyrityksen voidaan katsoa näyttäytyvän asiakkaille myös heidän ensisijaisena energiakumppaninaan.

En tiedä, kenelle muullekaan olisin soittanut. Ei tullut muutakaan siinä kohtaa mieleen kuin *yhteistyöyritys* tietysti. [...] (H6)

Samalla asiakkaat esittivät odottavansa luotettavaa käyttäytymistä yhteistyöyritykseltä myös tulevaisuudessa. Mikäli näin olisi, voi sen ajatella johtavan uusintaostoon ja lisäävän pitkäkestoisen asiakasuskollisuuden todennäköisyyttä.

4.3.6 Valvomisen tarpeen vähentäminen

Luottamuksen voidaan nähdä vähentävän valvomisen tarvetta asiakkaiden toimesta. Tämä kävi ilmi erään haastateltavan esittämästä kuvauksesta, jonka mukaan yhteistyöyrityksen näyttäytyminen vastuullisena toimijana luo turvallisuuden tunnetta siitä, ettei se yritä käyttää asiakasyritystä hyväkseen.

[...] on aina ollut vastuullinen toimija sillä tavalla, että ei ole syytä epäillä, että meitä viilataan linssiin. (H5)

Moraalinen luottamus siis pienentää riskiä toisen osapuolen opportunistisesta käyttäytymisestä eli oman edun tavoittelusta. Tällaiseen ansaan joutumisella voisi olla kohtalokkaita seurauksia asiakkaiden toimintaan.

4.3.7 Tuottavuuden lisääminen

Kuten edellä on käynyt ilmi, luottamuksella nähdään olevan monenlaisia seurauksia asiakkaiden toimintaan. Nämä seuraukset ovat, parantuneen suorituskyvyn kautta, sekä sosiaalisia että taloudellisia. Tuottavuuden lisäämisellä viitataan kuitenkin tässä yhteydessä luottamuksen merkitykseen strategisen investointipäätöksen tapauksessa. Eräs haastateltava kertoi odottavansa erään pitkäaikaisen projektin toteutumista, mistä on odotettavissa heille taloudellista hyötyä. Haastateltava kehui erityisesti investointipäätöksen tueksi tehtyjä vaihtoehtolaskelmia ja yhteyshenkilön asiantuntevaa toimintaa projektin aikana. Hän myös kuvasi projektin toteutuessaan hyödyttävän suhteen molempia osapuolia.

Siinä on tehty hyviä vaihtoehtolaskelmia ja investoinnit saataisi ainakin niiden mukaan hyvin kuoletettua. Se olisi molemmille tahoille, sekä teille että meille, puolin ja toisin, win-win-kumppanuustilanne. (H6)

Tulevaisuus on epävarma, ja riskin mahdollisuus investoinnin kannattamattomuudesta on muuttuvissa olosuhteissa aina olemassa. Näin ollen tilanteesta voi tehdä tulkinnan, että asiakas joutuu kuvatun kaltaisen strategisen investointipäätöksen edessä tekemään tietynlaisen ”luottamuspäätöksen”. Kyseisen päätöksen, kuten minkä tahansa strategisen investointipäätöksen, voidaan nähdä pohjautuvan taloudellisten tekijöiden lisäksi myös aineettomiin tekijöihin, eli asiakkaan luottavaisuuteen siitä, että investointi on myös todellisuudessa kannattava, eli tulee toteutumaan tehtyjen laskelmien osoittamalla tavalla. Näin ollen tuottavuuden lisäämistä strategisen investointipäätöksen kautta voidaan pitää eräänä luottamuksen(kin) synnyttämänä arvona.

4.4 Epäluottamuksen seuraukset asiakkaiden toiminnassa

Epäluottamuksen seurauksia tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti Pascual-Nebredan ja kumppaneiden (2023) kriittisten tilanteiden seurausten analysoinnin teoriolla. Selviytymiskeinot jaetaan teorian mukaisesti passiivisiin keinoihin, joista empiriassa nousivat epäonnistumisen hyväksyminen ja ongelman

korjaaminen, vaihtoaikomukset, anteeksipyyntö, sekä aktiivisiin keinoihin, joista nousi selitysten pyytäminen.

4.4.1 Aktiiviset keinot

Aktiivisilla keinoilla viitataan selviytymiskeinoihin, joilla pyritään kohtaamaan toinen osapuoli. Haastattelujen perusteella epäluottamus ilmeni asiakkaiden toiminnassa selitysten pyytämisenä. Järeämpiin aktiivisiin keinoihin, kuten esimerkiksi muodollisen valituksen tekemiselle tai oikeudellisille toimenpiteille, ei kukaan haastateltavista ollut kokenut suhteen aikana tarvetta.

Selitysten pyytäminen

Haastattelut osoittivat, että epäluottamusta aiheuttavat tilanteet voivat kääntyä neutraalimmiksi tai jopa positiivisiksi. Tässä tarvitaan asiakkaan puolelta aktiivisten selviytymiskeinojen käyttöä, esimerkiksi selitysten pyytämistä epäluottamusta aiheuttavassa tilanteessa. Johdonmukaisen selityksen saamisen ansiosta alun perin epäluottamusta herättänyt tilanne voi näin kääntyä uusille urille, kuten eräs haastateltava kertoi myös käyneen. Lähtötilanteessa haastateltava kuvaili ihmetelleensä, miksi yhteistyöyrityksen tarjoushinta on kilpailijan tarjoushintaa kalliimpi. Saatuaan nimetyltä yhteyshenkilöltään johdonmukaisen selityksen hinnan muodostumiselle, haastateltava alkoi itse epäillä kilpailijan edulliselta kuulostavaa tarjousta. Tilanteeseen liittyi kolmaskin osapuoli, kiinteistöpuolen henkilö, jonka kautta asiakas oli vertailutiedon saanut. Lopulta haastateltava kuvasi tilanteen kääntyneen siten, että hän alkoi itse epäillä kyseisestä lähteestä saamiensa tietojen oikeellisuutta. Tilanne sai yhteistyöyrityksen kannalta hyvän lopputuloksen, sillä asiakas päätyi lopulta valitsemaan sen toimittajakseen kyseisen kiinteistön osalta.

Ehkä se epäluottamus ensiksi tänne päin siitä, että olette kalliimpi, mutta sitten se kääntyy oman luottamuskuplan sisällä se koko homma tavallaan ympäri, että: ”*se onkin tuossa se vika*” (H3)

Tilanteesta voi tehdä tulkinnan siitä, että myyjän vaikutusmahdollisuudet kääntää luottamusta kyseenalaistava tilanne vakaaksi ovat sitä paremmat, mitä luottamuksellisemmalla pohjalla liikesuhde entuudestaan on. Osapuolet lähestyivät tilanteessa asiaa rakentavalta pohjalta eikä myyjä esimerkiksi yrittänyt käyttää liian aggressiivista myyntitaktiikkaa, vaan antoi asiakkaalle rehellisen kuvauksen tilanteesta.

Lopulta asiakas oli valmis hyväksymään selityksen. Epäluottamuksen positiivisena seurauksena voidaan tilanteen tapauksessa sanoa näin olevan terveen skeptisyyden mahdollistaminen, joka sai asiakkaan katsomaan huolellisesti kaikki saatavilla olevat vaihtoehdot.

4.4.2 Passiiviset keinot

Passiivisilla keinoilla viitataan selviytymiskeinoihin, joilla pyritään välttymään vastakkainasettelulta toisen osapuolen kanssa. Haastattelujen perusteella näistä nousivat vaihtoaikomukset (pakeneminen), epäonnistumisen hyväksyminen ja ongelman korjaaminen sekä anteeksipyyntö.

Vaihtoaikomukset

Haastattelujen myötä nousi esiin toisen ääripään esimerkki, jossa aurinkovoimalan hankintaan liittyvä palvelutilanne ei ollut asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöinen. Asiakas päätyi tilanteessa toimimaan passiivisen selviytymiskeinon mukaisesti, eli valitsemaan projektiin kokonaan toisen toimittajan. Tilanteen esiteltyt haastateltava kuvasi tulkinneensa tilannetta siten, etteivät aurinkovoimalat kenties ole yhteistyöyrityksen ydinliiketoimintaa.

Ajattelen asiasta ehkä aika pragmaattisesti, että tämä ei ole ehkä nyt sitä teidän ydinliiketoimintaanne kuitenkaan [...] käytin sitä vähän benchmarkingina sille, että nyt on pakko lähteä hakemaan muita vaihtoehtoja. (H6)

Asiakkaan näkökulmasta katsoen epäluottamusta herättäneellä tilanteella oli se positiivinen seuraus, että se mahdollisti muiden saatavilla olevien vaihtoehtojen tarkastelun, sillä yhteistyöyrityksen tarjous toimi asiakkaalle eräänlaisena laukaisijana kartoittaa myös muita vaihtoehtoja. Yhteistyöyrityksen näkökulmasta lopputulema sen sijaan oli negatiivinen, koska asiakas päätyi valitsemaan toisen toimittajan. Toisaalta yhteistyöyrityksen näkökulmasta tämä, kuten mikä tahansa kriittinen tilanne, tulee nähdä mahdollisuutena kehittää omaa liiketoimintaa.

Anteeksipyyntö

Haastateltava, joka esitti hinnanmuutoksen kriittisenä tilanteena, täsmensi, ettei tilanne herättänyt tunnetasolla hänessä niinkään epäluuloa, vaan lähinnä se harmitti häntä omassa työroolissaan. Haastateltava esitti myös kuvainnollisen esimerkin tilanteen

merkitsevyydestä vertaamalla sitä arkiseen tilanteeseen tiskikoneen täytöstä. Haastateltavan nostama kriittinen tilanne ei täten vaikuttanut isoon kuvaan, vaan hän piti ”ylös-alas menoa” kumppanuudelle tietyllä tavalla ominaisena piirteenä.

Ei se siltikään luottamukseen vaikuta, vaan se on enemmän sellainen, että kotona vaikka mies on taas täyttänyt tiskikoneen väärin, niin nyppii hetkellisesti [...] on normaalia ylös-alas menoa, että välillä ottaa toisen naama päähän ja välillä ei [...] (H6)

Haastateltavan oli vaikea löytää tilanteesta mitään hyvää, koska sen seurauksena heidän kustannuksensa nousevat. Toisaalta hän kuvasi, etteivät he nähneet tilanteessa muita vaihtoehtoja kuin hyväksyä asia ja huomioida nousevat kustannukset budjetointia tehdessään. Lopuksi asiakasyritys oli käsitelty asiaa kasvotusten yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa.

[...] se täytyy vaan ottaa ensi vuoden budjetoinnissa huomioon. [...] aihetta on sivuttu sitten tällaisissa kasvokkain keskusteluissa *yhteistyöyrityksen* kanssa. Kyllä he sen tietää, että se meitä ottaa päähän. (H5)

Haastateltavan esittämästä kuvauksesta voi tehdä tulkinnan, että yksittäisellä kriittisellä tilanteella ei välttämättä ole vakavia seurauksia yhteistyön kannalta, mikäli kumppanuudesta saadut pitkän aikavälin hyödyt koetaan merkittävämmiksi kuin yksittäisen kriittisen tilanteen aiheuttamat hetkellisesti negatiiviset seuraukset.

Epäonnistumisen hyväksyminen ja ongelman korjaaminen

Kriittinen tilanne koskien viivästynyttä aikataulua mittarien asennusprojektissa oli tilanteen esitellessä haastateltavan mukaan herättänyt hänessä lähinnä ihmetystä. Haastateltava kuvaili itseään rauhalliseksi persoonaksi ja kertoi tulevansa työkuultuurista, jossa haasteet pyritään hoitamaan aina rakentavassa hengessä. Lopulta asiakas oli päätenyt itse olemaan tilanteessa yhteydessä yhteistyöyritykseen asian ratkaisemiseksi, jonka myötä tilanne saatiin korjattua.

[...] turha sinällään syyllistää ketään siinä asiassa. Ne asiat ovat vain menneet sillä tavalla, enkä tiedä taustoja, mitä on sattunut. Asia tuli kuitenkin kuntoon tavallaan oman aktiivisuuden kanssa. [...] Ei lähtenyt ärräpääpuhelua mihinkään suuntaan. (H4)

Tapahtuma oli haastateltavan mukaan hyvin harvinaislaatuinen, sillä vastaavaa ei ollut tapahtunut koko lähes 20 vuotta kestäneen yhteistyön aikana.

[...] ainoa tapaus, mikä on sattunut koko tänä aikana. (H4)

Haastateltavalta tuntui löytyvän ymmärrystä kuvatun kaltaiselle epäonnistumiselle ja epäonnistumisille ylipäätään. Tästä hän esitti muun muassa kuvainnollisen vertauksen sorsan selkään. Hän korosti virheitä tapahtuvan kaikille, ja näki keskeistä olevan, että niistä otetaan opiksi, jottei sama toistuisi uudelleen tulevaisuudessa. Lopuksi haastateltava ilmaisi uskovansa, että yhteistyöllä mahdollisista vastoinkäymisistäkin selvitään.

[...] pitää olla vähän kuin sorsan selkä, että kun ongelmia tulee ja se kastuu, niin se ravistellaan, katsotaan, miten päästään eteenpäin ja se ongelma hoidetaan pois päiväjärjestyksestä. [...] Yhdessä toimimalla saadaan varmasti paras tulos aikaiseksi. (H4)

Tilanteesta voidaan tehdä johtopäätös, että yksittäisellä kriittisellä tilanteella ei välttämättä ole kohtalokkaita seurauksia asiakkaiden toimintaan, mikäli suhde on luottamuksellisella pohjalla. Ratkaisevaa on myös asiakkaan valitsema keino hyväksyä epäonnistuminen ja pyrkiä yhdessä toimittajan kanssa ratkaisemaan ongelma. Tämä mahdollisti esimerkkitalanteessa sen, ettei tapahtuma päässyt äitymään niin pahaksi kuin se olisi kenties voinut äityä.

4.5 Keinoja luottamuksen kasvattamiseksi

Luottamusta edistävät tekijät luokiteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti Gansserin ja kumppaneiden (2021) luomaan viiteen pääluokkaan (sosiaalisuus, joustavuus, asiantuntijuus, palvelun laatu ja maine) sekä seitsemään muun aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen pohjalta itse muodostettuun alaluokkaan. Kolmannen tason otsikot on nimetty suoraan näiden alaluokkien mukaan, jotta kasvattamiskeinot saadaan tuotua paremmin esille.

4.5.1 Yhteydenpito ja viestintä

Luottamus kasvaa säännöllisen yhteydenpidon myötä. Yhteydenpidon on hyvä olla välillä luonteeltaan rennompaa kuulumisten vaihtoa vailla myyntiin tähtääviä taka-ajatuksia. Tällainen yhteydenpito voi herättää tunteen siitä, että asiakkaista välitetään aidosti. Haastattelussa kävi ilmi, että yhteydenpito keskittyy herkästi sellaisten toimenpiteiden ympärille, jotka tähtäävät lisämyyntiin. Pahimmassa tapauksessa asiakas joutuu jopa itse olemaan aktiivinen osapuoli suhteessa.

Se lähtee säännöllisestä yhteydenpidosta. [...] Siitä tulee sellainen olo, että meistä ollaan kiinnostuneita muutenkin kuin, että soitetaan: ”Nyt täytyy se sopimus...”, tai että joutuu jopa itse soittamaan. (H1)

Lisäksi sopimusneuvottelujen aikana yhteydenpidon toivottiin olevan tiiviimpää, esimerkiksi muutaman päivän välein tapahtuvaa markkinatilanteen päivittämistä. Rivien välistä voi päätellä, että tieto on hyvä pureksia helposti ymmärrettävään muotoon, jonka ehtii sisäistää muiden juoksevien työasioiden lomassa.

[...] ainahan sitä voi vähän tarkemmin lyhyesti sen kertoa. Siinä ei ole tarkoitus, että tulee sellainen pitkä markkinointitiedotus, mikä teiltä aina tulee. (H2)

Toisaalta yksilön vaikutusmahdollisuudet sähköön hintakehitykseen koettiin olevan minimaaliset. Osa haastateltavista kuvasi osallistuvansa hyvin aktiivisesti sähköhankintaan, mutta osa puolestaan tuntui arvostavan keskustelun pitämistä kevyemmällä tasolla menemättä liian syvälle hintakehityksen taustatekijöihin.

[...] tuntee ehkä itsensä sinänsä pieneksi, ettei voi hirveästi vaikuttaa siihen hintaan. (H2)

Sähkömarkkinoihin vaikuttavat useat eri tekijät ja markkinaliikkeet voivat olla nopeita. Myyjän on valittava oikeanlainen tapa viestiä ja käytettävä asiakkaan kanssa ”yhteistä kieltä”. Tällä voidaan välttää ajautumasta asiakkaan näkökulmasta liian raskaaseen sopimusneuvotteluprosessiin, mikä lisäksi voi helpottaa kilpailijoiden väliintuloa.

Projektiviestintä voidaan nähdä täysin omanlaisena kokonaisuutenaan. Haastattelun perusteella hyvään projektiviestintään kuuluu proaktiivinen tiedottaminen mahdollisista muutoksista projektin aikataulua tai sen toteutusta koskien. Muutoksista on tärkeä viestiä erityisesti siitä syystä, että asiakas voi vastaavasti mukauttaa omaa toimintaansa ja tiedottaa edelleen omia asiakkaitaan.

Tiedottaminen on erityisen tärkeää joka asiassa [...] mikäli tällaisia (aikataulun viivästyksiä) tulee, mielellään kyllä kuulisimme siitä etukäteen, koska silloin se antaa meille mahdollisuuksia toimia. (H4)

Lisäksi projektiviestinnässä on hyvä pidättäytyä antamasta liian optimistisia aikatauluarvioita. Projektin valmistuminen nopeammassa aikataulussa voi sen sijaan yllättää asiakkaan positiivisesti.

4.5.2 Yhteinen arvonaluonti

Yhteistyön laajentaminen, esimerkiksi molemmille osapuolille sopivan yhteishankkeen muodossa, nostettiin mahdollisena luottamusta edistävänä tekijänä. Eräs haastateltava näki yhteishankkeen myös hyvänä mahdollisuutena yhteisen julkisen tiedotteen julkaisemiseen ja mainontaan.

Olisi tällainen kehityshanke, mistä sekä teille että meille tulisi julkista tiedotetta ja mainosta. [...] (H2)

Eräs haastateltava myös toivoi, että eri liiketoiminnoilla olisi yhtenäinen pyrkimys yhteistyön laajentamiseen. Yhteishanketta hän perusteli luontevaksi yhteistyön muodoksi muun muassa siitä syystä, että hän näki molempien sekä yhteistyöyrityksen että edustamansa yrityksen olevan tietynlaisia edelläkävijöitä. Lisäksi yhteishankkeen toteuttamisen kannalta haastateltava esitti olevan keskeistä, että taustalla vallitsevat samanlaiset arvomaailmat ja tavoite kehittää toimintaa yhä vastuullisemmaksi.

[...] teilläkin on nämä samat arvot ja teilläkin on varmaan kaikennäköistä kehittämistä [...] (H2)

Haastateltava myös näki edustamansa yrityksen hyvänä ja luotettavana yhteistyökumppanina.

Ymmärrän, ettemme ole ainoa taho, joka on teidän yhteistyökumppanne, mutta näkisin, että voisimme olla, ja olemme, aika hyväkin yhteistyökumppani. (H2)

Tilanteesta voidaan tehdä johtopäätös, että yhteinen arvonaluonti, esimerkiksi sopivan yhteishankkeen myötä, voi toimia osoituksena sitoutumisesta yhteistyöhön pitkäaikaisesti. Tähän tarvitaan kuitenkin yhteinen strateginen tahtotila, koska sen puuttuminen voi muodostua muutoin esteeksi yhteiselle arvonaluonnille.

4.5.3 Tulevaisuusajattelu

Yhteistyöyrityksen toivottiin kommunikoivan enemmän pidemmän aikavälin asioista, kuten liiketoimintaympäristöön vaikuttavista muutoksista. Eräs haastateltava kuvaili arvostavansa sitä, että juoksevien arkipäivän asioiden ohella kerrotaan vaikkapa energiasektorin tulevaisuuden trendeistä.

Jos siinä matkan varrella jutellaan välillä, ja kerrotaan esimerkiksi, mitä trendejä energiasektorilla on meneillään, niin sellaista olen aina arvostanut. (H1)

Yhteistyöyritystä haastettiin pohtimaan esimerkiksi, miten sähköä tulevaisuudessa kulutetaan ja millaisella sähkötuotteella sitä on mielekästä hankkia.

Jollakin tavalla haastaisin miettimään, mihin se sähkönkulutus menee tulevaisuudessa ja kuinka pitkälle sähkössä kiinteähintaisia sopimuksia uskalletaan tehdä. (H2)

Näin ollen eräänä keinona edistää luottamusta asiakkaiden keskuudessa voi toimia tietoisuuden lisääminen energia-alan mahdollisista kehityspoluista ja tulevaisuuden energiaratkaisuista tulevaisuusajattelun menetelmiä apuna käyttäen.

4.5.4 Ympäristökestävyys

Yhteistyöyrityksen sitoutuneisuutta hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen ja uusiutuvien energialähteiden lisäämiseen arvostettiin. Eräs asiakas kuvaili pitävänsä omien sanojensa mukaan ”äärimmäisenä ylpeydenaiheena” sitä, että he saavat yhteistyöyrityksen ansiosta nollattua epäsuorat scope 2 -päästönsä sekä rakentamaan energiaportfolioon, joka koostuu päästöttömästä energiasta.

On tosi hienoa vetää meidän scope 2 ylitse rasti, ”koska yhteistyöyritys” (H5)

Yhteistyöyritys toimii regulaation ja lainsäädännön vaatimusten mukaisesti. Ympäristökestävyyteen liittyvissä kysymyksissä henkilökohtaiset näkemykset saattavat kuitenkin erota siinä, miten haastateltavat arvottavat erilaisten energiantuotantomuotojen kestävyden, kuten kävi myös haastatteluissa.

Ehkä se on sellainen markkinasignaali myös, että pitäisiköhän tällaisia (ei-polttavia) tuotantomuotoja lisätä, kun siitä ollaan valmiita maksamaan? [...] (H5)

Toisaalta voidaan vähän ehkä haastaakin ja sanoa, että itse asiassa on tapahtunut kovin vähän. Edelleen aika paljon poltetaan jotakin [...] ja niin teki jo luolamies. Mitä tässä on sitten saatu aikaiseksi lopulta? (H1)

Haastateltavien näkemyksissä kestävillä energiantuotantomuodoilla viitattiin ei-polttavaan teknologiaan, eli energian tuottamiseen ilman palamisreaktiota, esimerkiksi lämpöpumpputeknologialla. He myös toivoivat energiayhtiöiden lisäävän tähän perustuvan teknologian osuutta energiantuotannossaan tulevaisuudessa.

4.5.5 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on aihepiirinä laaja, mutta tuloksissa sillä viitataan erityisesti aiemmin mainittuun aurinkovoimalan hankintaprojektiin. Tilanteen esittäneen haastateltavan mukaan tilanteessa olisi auttanut ainakin se, että todellinen tarve ja projektin aikataulu olisi kartoitettu projektin alkumetreillä paremmin sekä itse toteutukseen, kuten projektin onnistuneeseen läpivientiin, olisi tarjottu heille enemmän apua. Lisäksi energiaturvahuuromuksen tekeminen Business Finlandille olisi auttanut heitä kiireen keskellä.

Kartoittaa se todellinen tarve paremmin, aikataulu paremmin ja tosiaan tarjota apuja siihen itse toteutukseen, miten tällainen projekti viedään ihan oikeasti läpi. [...] (H6)

Lisäksi asiakas esitti parannusehdotuksina tulevaisuutta ajatellen rahoituksesta ja investoinnin kilpailukyvyistä huolehtimisen.

Jatkossa kilpailukykyinen tarjous hyvillä rahoitusvaihtoehdoilla. (H6)

Projektinhallinnan näkökulmasta erityisen kriittisenä vaiheena voidaan haastateltavan kertoman perusteella pitää projektin kartoitusvaihetta, jossa asiakas myös odotti asiakslähtöisempää lähestymistapaa pitkäaikaiselta kumppaniltaan. Tämän perusteella voidaan kiteyttää, että aidosti asiakslähtöisellä palvelulla voidaan tulevaisuudessa varmistaa, että asiakkaan tarpeet ja odotukset tulevat kaikessa toiminnassa paremmin huomioiduksi.

4.5.6 Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyydellä viitataan tilanteeseen, joka kohdistui siviilipuolen toistaiseksi voimassa olevan sähkösopimuksen hinnoitteluperiaatteeseen. Tilannetta voi haastateltavan mukaan parantaa tarkastelemalla sopimuksen hintaa tietyin väliajoin, esimerkiksi kvartaaleittain.

[...] sitä voisi tarkistella tietyin väliajoin, kvartaaleittain tai miten sitä seurattaisiinkin [...] (H2)

Tilanteesta voidaan tehdä tulkinta, että hinnoitteluperiaate pitää pyrkiä avaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi asiakkaille, esimerkiksi viestimällä, milloin sopimuksen hintaa tarkastellaan ja mitkä tekijät hintakehityksen taustalla vaikuttavat. Tämä auttaa

asiakkaita ymmärtämään, mihin hinnoittelu perustuu ja lisää läpinäkyvyyttä, oli sitten kyse yritys- tai kuluttajapuolen sopimuksesta.

4.5.7 Asiakasosallisuus

Lisäksi yritystason luottamusta voidaan haastattelujen perusteella lisätä edistämällä asiakasosallisuutta. Tarve asiakasosallisuudelle nousi erityisesti hinnanmuutosta koskeneen tilanteen myötä, jossa asiakkaan kertoman mukaan heille ei annettu vaikutusmahdollisuutta. ”Ota tai jätä” -lopputulema harmitti asiakasta.

[...] antaa se vaikutusmahdollisuus keskustella ennen kuin on päätetty [...]
(H5)

Asiakkaan esittämän mukaisesti tilannetta voidaan parantaa tarjoamalla mahdollisuus keskustella yhteisesti asiasta ja tuoda esille omia näkemyksiään ennen asiaa koskevaa päätöksentekoa. Tilannetta voidaan jatkossa parantaa ottamalla asiakas osalliseksi keskusteluun ja rakentamalla yhteistä ymmärrystä ennen muutosten loppuunsaattamista. Tämä ei välttämättä ole aivan yksinkertaista, koska se vaatii ongelman tarkastelua monesta eri näkökulmasta.

5 Keskustelu

Keskusteluluvussa empiirisen tutkimuksen tulokset suhteutetaan aiemman teorian näkemyksiin. Luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset osaongelmittain, omiin alalukuihin jäseneltynä. Edelleen luvussa esitetään tutkimuksen tieteellinen kontribuutio, eli mitä uutta tutkimus tuo aihepiiriä koskevaan keskusteluun. Lisäksi luvussa esitetään tulosten pohjalta käytännön suosituksia yrityksille. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset pohtien, mikä jäi pimentoon ja mitä olisi kiinnostavaa tutkia jatkossa lisää.

Tutkimuksessa tutkittiin luottamuksen merkitystä B2B-liikesuhteiden kontekstissa. Tutkimuksen näkökulmana toimi asiakkaiden kokema luottamus suhteessa myyjäorganisaatioon. Myyjän näkökulma jätettiin siis tarkoituksellisesti tutkimuksen ulkopuolelle, ja tutkimukselle asetettuja osaongelmia tarkasteltiin yksinomaan asiakkaiden esittämien tulkintojen pohjalta. Tällä pyrittiin lisäämään ymmärrystä luottamuksen syntymekanismeista, sen tuomasta strategisesta arvosta sekä luottamuksen kasvattamiskeinoista kompleksisten B2B-liikesuhteiden kontekstissa energiatalouden murroksen aikakautena.

5.1 Luottamus syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta

Luottamuksen luomisen, ylläpitämisen ja kasvattamisen nähdään aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa olevan menestyksekkäiden liikesuhteiden keskeisiä teemoja (esim. Guo ym. 2017). Haastateltavat ymmärsivät luottamuksen merkityksen B2B-liikesuhteiden perustana ja kuvasivat sen syntyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön myötä. Haastateltavat myös edellyttivät näitä asioita osoitukseksi molemminpuolisesta sitoutuneisuudesta suhteeseen pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden vaatimukset olivat korkeita myös sitä kautta, että kilpailukykyisten ratkaisujen tarjoaminen parantaa heidän omaa asemaansa palvelemillaan markkinoilla. Haastatteluista kävi ilmi, että luottamuksen voi nähdä kulminoituvan arvolupausten muodostamiseen. Tämä vahvistaa lupausteoriaa, jonka mukaan palvelujen onnistunut asiakaskeskeinen markkinointi perustuu vastavuoroisten lupauksen tekemiseen ja tehtyjen lupauksen pitämiseen (Calonius, 2006). Yksilön subjektiivinen kokemus arvosta muodostuu yhteisen arvонуonnin seurauksena, jossa arvolupaukset toimivat arvon välittäjinä ja tuovat liikekumppaneita lähemmäs toisiaan yhteisen toiminnan kautta (Kohtamäki & Rajala,

2016). Tiivis ja avoin vuoropuhelu arvontuontiprosessin aikana auttaa liikesuhteen osapuolia tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin (Schwetschke & Durugbo, 2018).

Tilanteita, joissa asiakasyritykset ovat vuorovaikutuksessa yhteistyöyrityksen kanssa, on yhtä monia kuin on asiakkaitakin: erilaisiin liiketoimintamalleihin liittyy erilaisia tarpeita ja motiiveja. Yhteistyöyrityksen liiketoiminta on jaettu eri liiketoimintasegmentteihin, ja asiakkaat tekevät yhteistyötä tyypillisesti usealla alueella samanaikaisesti. Haastateltavat kuitenkin asioivat mielellään oman nimetyn yhteyshenkilönsä kautta asiassa kuin asiassa. Tulosten mukaan luottamuksen nähtiin henkilöityvän, sillä nimetyt yhteyshenkilöt toimivat asiakkaille tärkeänä linkkinä muuhun organisaatioon ja heidän luotettiin roolissaan selvittävän sovitut asiat. Tämä tukee aiempaa teoriaa ihmisten välisen luottamuksen tärkeydestä B2B-liikesuhteissa, joissa yksilön kyvykkyyksillä, kuten ammattitaidolla, osaamisella, ja tiedolla, on suuri merkitys luottamuksen rakentumisen kannalta (Lapidot ym. 2007).

Haastateltavien esittämät kuvaukset luottamuksen muodostumisesta tukivat Mayerin ja kumppaneiden (1995) luomaa ”ABI-mallia”, jonka mukaan luottamus syntyy luottajan uskomuksista luotetun hyväntahtoisuuteen, kyvykkyyteen ja integriteettiin. Haastateltavat peilasivat luottamuspäätöstään näihin tekijöihin paitsi ihmisten välisellä tasolla, myös yritysten välisellä tasolla. Moraalinen organisaatiotason luottamus syntyy tulosten mukaan erityisesti yhteistyöyrityksen hyvän maineen ansiosta paikallisena, vastuullisena ja luotettavana toimijana. Näin koettiin riippumatta siitä, oliko yhteistyö ollut kestoltaan lyhyt- vai pitkäaikaista. Havainto tukee aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan maine ja luottamus kulkevat käsi kädessä kaikissa suhteen elinkaaren vaiheissa (Claycomb & Frankwick, 2010). Luottamuksen on todettu olevan yksi tärkeimmistä kriteereistä brändin valinnan takana (Lipowska ym. 2024).

Tulosten mukaan kestävä luottamus ei synny yksittäisen tilanteen myötä vaan se rakentuu kumulatiivisesti useiden peräkkäisten hyvien kokemusten kautta, kuten muun muassa Burke ja kumppanit (2007) esittävät. Haastateltavat kuvasivat, että kestävä luottamus ansaitaan luottamus pohjaisen asiakkuudenhoidon kautta pitkällä aikavälillä. Aiemman teorian mukaan tunneperäisen eli affektiivisen luottamuksen nähdään kehittyvän suhteen syvenemisen myötä jo syntynyttä tunnesidettä vahvistaen (McAllister, 1995) samalla kun luotettu pyrkii hyvällä huolenpidollaan sitouttamaan luottajan suhteeseen (Johnson &

Grayson, 2005). Oppimisteorian mukaan pitkäkestoiset suhteet mahdollistavat kumppanin erityispiirteiden syvällisen ymmärtämisen (Gansser ym. 2021). Tutkimus osoitti tukea teorialle, sillä myyjän hyvän asiakastuntemuksen koettiin edistävän luottamusta liikesuhteessa. On tärkeä todeta, että asiakassuhteen kesto ei kuitenkaan yksinään kasvattanut missään suhteessa luottamusta, vaan luottamusta edelsi aina yhteyshenkilön välittävä huolenpito. Havainto osoittaa tukensa aiemmalle tutkimuskirjallisuudelle, jonka mukaan luottamus on dynaaminen prosessi tarkoittaen, että se vaatii aktiivista työstöä asiakassuhteen kestosta riippumatta (Giddens 1990; Nooteboom 2002).

Tutkimuksessa nousi myös esille, että tuoreemmissa asiakassuhteissa luottamus saattaa olla syntyisin nopeasti eteen tulevasta tarpeesta ”luottaa luottamukseen”. Kun aiempaa omakohtaista kokemusta yhteistyöyrityksen kanssa ei vielä ollut, haastateltavien voidaan tulkita arvioineen saamansa tiedon johdonmukaisuutta päätyen lopulta uskomaan ”myyjän faktoihin” eli nojaamaan tilanteessa luottamukseen. Tämä on linjassa aiemman teorian kanssa, jonka mukaan epätäydelliseen tietoon perustuvan kognitiivisen luottamuksen merkitys korostuu erityisesti liikesuhteen varhaisissa vaiheissa (McAllister, 1995). Asiakkaan varhaista luottavaisuutta voidaan selittää myös transaktiokustannusteorian avulla. Korkea asiantuntijuus vähentää epävarmuutta liikesuhteessa (Williamson, 1993), mikä voi käytännössä ilmetä siten, että asiakkaat sijoittavat suhteen alkuvaiheessa enemmän sosiaalista pääomaa (luottamusta) olettaen, että se kannattaa pitkässä juoksussa (Connelly ym. 2018).

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa löytyy monia esimerkkejä, jotka korostavat emootioiden ja luottamuksen välistä yhteyttä (Gansser ym. 2021). Esimerkiksi toisen osapuolen negatiivisten tunteiden sanoittamisen (Yu ym. 2021) ja positiivisten tunteiden ilmaisemisen vuorovaikutustilanteessa on todettu herättävän toisessa osapuolella luottamusta ja sympatiaa, mikä voi helpottaa haastavissa neuvottelutilanteissa suoriutumista (Artinger ym. 2015). Tutkimus osoitti tukensa tälle yhteydelle, sillä haastattelijat ilmaisivat luottamusta herättäneisiin tilanteisiin liittyneen usein erilaisia positiivisia tunteita, kuten iloa ja ylpeyttä, ja erilaisia mukavuuden kokemuksia, kuten rentoutta ja välittömyyttä. Lisäksi epäluottamusta herättäneisiin kriittisiin tapahtumiin liitettiin harmituksen ja ihmetyksen tuntemuksia.

5.2 Luottamus näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä ja sitoutumisena

Tutkimus osoitti luottamuksella olevan monia positiivisia seurauksia asiakkaiden toiminnassa. Näistä sitoutumisen lisääminen voidaan nähdä aiempaa tutkimuskirjallisuutta tukien (Morgan & Hunt, 1994) kenties kaikkein merkittävimpänä seurauksena liikesuhteen molempien osapuolten kannalta. Luottamuksella ja sitoutumisella nähdään yleisesti olevan monia tärkeitä yhteisvaikutuksia, kuten esimerkiksi pyrkimys jatkaa yhteistyötä liikesuhteen eteen jo tehtyjen sijoitusten säilyttämiseksi. Näin ollen sitoutuminen vakauttaa käyttäytymistä muuttuvissa olosuhteissa, mikä on keskeistä pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden muodostumisen kannalta (Caceres & Paparoidamis, 2007). Sitoutumisen ohella tyytyväisyys toimii B2B-liikesuhteiden tietynlaisena kulmakivenä (Pascual-Nebreda ym. 2023). Tulosten mukaan tyytyväisyyden nähtiin olevan seurausta aiemmista positiivisista kokemuksista liikesuhteen aikana. Tyytyväisyys sai asiakkaat kääntymään herkemmin yhteistyöyrityksen puoleen asiassa kuin asiassa ja näkemään yhteistyöyrityksen heidän ensisijaisena energiakumppaninaan. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan tyytyväiset asiakkaat pysyvät todennäköisesti uskollisina asiakkaina myös jatkossa sekä levittävät positiivista word-of-mouth viestintää. (Gogoi, 2021.)

Avointa vuorovaikutusta pidetään luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin syntymisen primäärilähteenä (Jokela & Söderman, 2017). Tulosten mukaan tärkeäksi seuraukseksi luottamuksesta koettiin avoimuuden lisääminen, joka mahdollistaa muun muassa sen, että kriittisistäkin asioista voidaan keskustella ilman pelkoa siitä, että se on vahingollista asiakkaan tai koko liikesuhteen kannalta. Lisäksi luottamuksen seurauksena kuvattiin syntyvän sosiaalisia suhteita. Laaja verkosto koettiin arvokkaaksi erityisesti siitä syystä, että nimenomaan sosiaalisten suhteiden nähtiin pitävän koko liikesuhteen elinvoimaisena. Tuttujen henkilöiden kanssa normaaliin kaupankäyntiin kuuluvien negatiivistenkin asioiden käsittely koettiin miellyttävämmäksi. Tutkimus osoitti tukensa aikaisemmalle tutkimuskirjallisuudelle siitä, että sosiaalisten suhteiden on havaittu kasvattavan ristiin ostamista vuorovaikutuksen tuloksena syntyvän luottamuksen ansiosta (Paulssen & Roulet, 2017).

Empiiristen havaintojen perusteella luottamuksen voidaan nähdä myös vähentävän epävarmuutta. Luottamuksen ansiosta asiakkaat muun muassa pystyivät pitämään yhteyshenkilöiltään saamiaan tietoja totuudenmukaisina. Havainto osoittaa tukensa

aiemmalle tutkimuskirjallisuudelle, jonka mukaan luottamus nopeuttaa tiedonsiirtoa liikesuhteissa, sillä luotettavan toimijan odotetaan toimivan asiakkaan etujen mukaisesti ja siirtävän vain tarkkaa, tärkeää ja todenperäistä tietoa, joka voidaan ilman erillistä varmennusta hyväksyä (Squire ym. 2009). Lisäksi tulokset osoittivat, että luottamus näkyy valvomisen tarpeen vähentämisenä. Käytännössä tämä heijastui asiakkaiden toimintaan koettuna turvallisuuden tunteena siitä, ettei yhteistyöyritys käytä heitä hyväkseen. Tämä on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa siitä, että opportunistisella käyttäytymisellä on nähty olevan negatiivinen vaikutus luottamukseen. Mitä vähemmän asiakkaat oman edun tavoittelua yritykseltä näkevät, sitä suuremmalla todennäköisyydellä he aloittavat ja jatkavat yhteistyötä. (Costa e Silva ym. 2012.) Tiivistettynä, tulokset osoittavat, että luottamusta tarvitaan kaikilla liiketoiminnan osalualueilla ja sillä nähdään olevan seurauksia liikesuhteen molempien osapuolien tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tulokset antoivat niin ikään tukea aiemmalle kirjallisuudelle siitä, että strategiset investointipäätökset perustetaan taloudellisten tekijöiden ohella aineettomiin tekijöihin kuten luottamukseen (Alkaraan & Northcott, 2006).

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan epäluottamuksesta seuraava käyttäytyminen riippuu pitkälti siitä, miten vakava kriittinen tilanne on ja millaisia kognitioita ja tunteita siihen liittyy. Näiden tekijöiden pohjalta asiakas ja toimittaja valitsevat käyttämänsä selviytymiskeinot kulloisessakin tilanteessa. Selviytymiskeinot voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin, joiden välisenä erona on se, pyritäänkö suhteen toinen osapuoli kohtaamaan (aktiiviset keinot) vai pyritäänkö vastakkainasettelua välttämään (passiiviset keinot). (Pascual-Nebreda ym. 2023.) Empiriassa nousi kriittinen tilanne, jossa asiakas koki olevansa voimaton vaikuttamaan tilanteeseen, mutta hänen tunnereaktionsa oli siitä huolimatta maltillinen (harmitus). Asiakas ja yhteistyöyritys saivat läpikäytyä asian yhteisesti kasvokkain, ja tilanteen voidaan tulkita eräällä tavalla rauenneen yhteistyöyrityksen anteeksipyyntöön. Toisessa kriittisessä tilanteessa, jossa oli kyse epäonnistuneesta viestinnästä viivästynyttä projektiaikataulua koskien, selviytymiskeinona toimi puolestaan epäonnistumisen hyväksyminen ja ongelman korjaaminen. Asiakas ei niin ikään ilmaissut kokeneensa tilanteessa vahvaa tunnereaktiota (lähinnä ihmetystä). Molemmille kriittisille tilanteille oli yhteistä, että epäonnistumisten nähtiin tietystä mielestä jopa kuuluvan normaaliin liikesuhteeseen. Tässä haastateltavat näkivät kuitenkin erityisen tärkeänä, että virheestä otetaan opiksi

eikä sama tapahtuma enää toistuisi tulevaisuudessa. Tulokset tukivat aiempaa teoriaa siitä, että luottamuksen ansiosta voi saada paljon anteeksi, eli se voi auttaa yritystä tekemään itsestään vähemmän haavoittuvan. Tämä vastaavasti tukee positiivisen liikesuhteen kehittymistä. (Rousseau ym. 1998.)

Empiriassa nousi myös toisenlainen esimerkki, jossa asiakas päätyi sähkötarjousten vertailua koskevassa kriittisessä tilanteessa käyttämään Pascual-Nebredan ja kumppaneiden (2023) näkemyksen mukaisesti aktiivista selviytymiskeinoa ja pyytämään selitystä yhteyshenkilöltään. Asiakkaan voidaan nähdä omalla toiminnallaan pyrkineen kohtaamaan yhteyshenkilönsä ja selvittämään asian, mikä lopulta kääntyikin johdonmukaisen selityksen saamisen myötä yhteistyön syntymiseen. Tilanteeseen voida nähdä liittyneen tietystä mielessä epäily aliarvioiduksi tulemisesta. Tunnetasolla tilanteeseen liittyi maltillisia tunteita (lähinnä ihmetystä). Saadut tulokset tukivat aiempaa teoriaa siitä, että epäluottamuksella on olemassa myös positiivisia seurauksia, kuten esimerkiksi rakentavan kyseenalaistamisen synnyttäminen (Lewicki ym. 1998), mikä mahdollisti esimerkkitalanteessa erilaisten vaihtoehtojen vertailun.

Edelleen kriittinen tilanne voi tulosten mukaan konkretisoida asiakkaan toiminnassa siten, että asiakas päätyy valitsemaan toisen toimittajan. Tätä kutsutaan aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa myös pakenemiseksi (Pascual-Nebreda ym. 2023). Tällöin on kyse passiivisesta selviytymiskeinosta, jossa mahdollisuutta tilanteen korjaamiseen ei anneta. Tulokset vahvistivat aiempaa näkemystä siitä, että luottamuksen puutteen syntymiseen vaikuttaa asiakkaan alkuperäisten odotusten taso: mitä korkeammat asiakkaan odotukset ovat lähtötilanteessa, sitä suuremmat ovat myös koetun epäluotettavan toiminnan negatiiviset seuraukset (Priem & Nyström, 2014). Empirian esimerkkitalanteessa asiakkaan voi tulkita kokeneen joutuneensa tietystä mielessä petetyksi, koska hän ei kokenut palvelutilannetta asiakaslähtöiseksi. Tilanteeseen ei kuitenkaan liittynyt vahvoja tunteita vaan asiakas teki siitä pikemminkin pragmaattisia päätelmiä. Näin ollen asiakas ei ilmaissut tilanteella olleen seurauksia yhteistyöhön muilla osa-alueilla.

5.3 Yhteinen arvonluonti on avain luottamuksen edistämiseen

Tulosten mukaan erityisesti palvelun laatuun ja joustavuuteen panostamalla yhteistyöyritys voi onnistuneesti edistää luottamusta liikesuhteissaan – jopa niin, että se johtaa sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Löydös tukee sitoutumisteoriaa, jonka

mukaisesti palvelun laatu ja palvelun erilaistaminen toimivat toinen toistensa jatkumona: palvelun laatu vaikuttaa asiakkaan kokemaan luottamukseen toimittajayritystä kohtaan, mikä johtaa palvelun erilaistamiseen ja edelleen asiakkaan sitoutumiseen. Luottamuksen taso vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee toimittajan ainutlaatuisuuden – mitä korkeampi taso on, sitä vahvemmin asiakas on toimittajaansa sitoutunut. (Chenet ym. 2010). Arvio palvelun laadusta perustuu subjektiiviseen kokemukseen tyytyväisyydestä (Caceres & Papparoidamis, 2007), joten luottamuksen kasvattamiskeinot eivät ole asiakkaiden kohdalla samat. Lisäksi luottamuksen merkitys on riippuvainen asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta (Zhang ym. 2016.), joten strategia on valittava aina suhteen kulloisenkin tilan mukaan.

Kuten eräs haastateltavakin totesi: ”Aina saa vähän pauhua viestintä, yhteydenpito ja tiedottaminen”, tulokset vahvistavat säännöllisen yhteydenpidon, selkeän viestinnän ja tiedottamisen merkitystä luottamuksen edistämässä. Aiemman kirjallisuuden mukaan säännöllisesti toistuva yhteydenpito auttaa asiakasta ennakoimaan tulevaa käyttäytymistä (Crosby ym. 1990). Tässä yhteydessä on huomioitava myös digitaaliset viestintäkanavat, kuten esimerkiksi Teams sekä erilaiset sosiaalisen median alustat, ja selvitettävä niiden rooli osana asiakkaan vuorovaikutusprosessia (Høgevold ym. 2024).

Empiiriset havainnot osoittivat, että hinnoittelun oikeudenmukaisuus nousi eräänlaiseksi luottamusta koetelleeksi tekijäksi energiakriisin myötä nousseiden energian hintojen myötä. Tulosten perusteella haasteellisistakin ajoista kuitenkin selvittiin hyvän asiakkuudenhoidon ja luottamuksen ansiosta pääosin hyvin. Tutkimus osoitti tukea aiemmalle teorialle siitä, että läpinäkyvyys voi onnistuneesti lievittää mahdollisia takaiskuja liikesuhteessa (Corsaro & Shenota, 2011) esimerkiksi yhteisesti määritetyn ja hyväksytyyn hinnan kautta (Audi, 2008). Näin yritys voidaan kriisitilanteidenkin keskellä nähdä luotettavana (Kang & Hustvedt, 2014). Lisäksi mahdolliset muutokset voidaan kokea luottamuksen myötä herkemmin oikeutetuiksi (Harisalo & Miettinen, 2010).

Yhteistyöyritys on sitoutunut hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen ja uusiutuvien energialähteiden lisäämiseen. Vaikka – tai juuri siitä syystä, että asiakkaat näkivät yhteistyöyrityksen olevan sitoutunut ympäristövastuullisuustyöhön pitkäjänteisesti, he myös odottivat siltä ja energia-alan toimijoilta ylipäättään entistä kunnianhimoisempia tavoitteita ja tekoja tulevaisuuteen. Vihreässä siirtymässä tarvitaan kansainvälisen energiajärjestö IEA:n mukaan (IEA, 2021) monenlaisia keinoja, esimerkiksi uusiutuvan

energian käyttöä, energiatehokkuuden parantamista, sähköistämistä (suoraa että epäsuoraa), hiilidioksidin talteenottoa ja varastointia, metsitystä, kiertotalousratkaisuja sekä suotuisaa poliittista ohjausta. Kestävän talouden ja kasvun rakentamisessa korostuu jatkuvan tutkimuksen, innovoinnin ja yhteistyön merkitys. Esimerkiksi vedyllä nähdään olevan tulevaisuuden kannalta keskeinen rooli. (Cheekatamarla, 2024.)

Kuten Gansser ja kumppanit (2021) huomauttavat, koska joustavuus on tiiviisti sidoksissa keskinäiseen vuorovaikutuksen tasoon liikekumppaneiden välillä, tulee yritysten löytää oikea tapa olla kanssakäymisissä asiakkaidensa kanssa. Tulokset heijastavat asiakkaiden odottavan yhteistyöyritykseltä enemmän panostuksia ajankohtaisten trendien ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointiin. Havainto kannustaa tulevaisuusajatteluun ja ennakoitavien toimintatavien erikoistuvan tekemisen ja toiminnan lisäämiseen. Ahvenharju ja kumppanit (2020) luokittelevat tulevaisuuden ilmiöt heikkoihin signaaleihin, trendeihin ja villeihin kortteihin tai shokkeihin. Tutkimuskontekstissa merkittävimpinä ilmiöinä voidaan pitää teknologisen muutoksen alle sijoittuvia energiantuotannon ja energiankulutuksen muutoksia sekä ilmastonmuutosta vakavana ympäristöön liittyvänä ilmiönä.

Lopuksi aikaisempaa markkinoinnin tutkimuskirjallisuutta tukien (Grönroos, 2017), asiakaslähtöisyyden nähtiin olevan avainasemassa pitkäaikaisten ja luottamuksellisten B2B-liikesuhteiden kehittämisessä. Haastateltavat pitivät luottamuksen edistämistä tärkeänä arvioida yhteistyötä kokonaisvaltaisesti yhdessä ja laajentaa sitä uusille osapuolille tavoitteiden ja tarpeiden mukaan. Tutkimus paljasti, että esimerkiksi yhteishankkeen kautta on mahdollista ratkoa yhteisiä haasteita ja synnyttää toimivia ratkaisuja. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan yhteinen arvonaluonti osoittaa suhteen toiselle osapuolelle halukkuutta jatkaa ja kehittää suhdetta tulevaisuudessa (Franklin & Marshall, 2019), minkä vuoksi se on yrityksen taholta asiakkaalle erityisen tärkeä signaali.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että luottamus on monimutkainen, kontekstisidonnainen, dynaaminen ja useita ilmiöitä käsittävä kokonaisuus (Rousseau ym. 1998; Lewicki ym. 1998; Mayer ym. 1995). Empiiristen tulosten ja aikaisemman tutkimusteorian valossa ihmisten välisellä luottamuksella on tärkeä rooli B2B-liikesuhteiden kehittämisen perustana (Moorman ym. 1993; Mangus ym. 2020).

Tutkimus ei kuitenkaan vahvistanut Manguksen ja kumppaneiden (2020) edelleen korostamaa henkilökohtaisen tason luottamuksen (personal trust) tärkeyttä. Päinvastaisesti tulokset osoittivat osapuolien luottamuspyrkimysten tapahtuvan pääasiallisesti työkontekstissa, jolloin on kyse liiketoimintatason luottamuksesta (business trust).

Aikaisempi tutkimuskirjallisuus on havainnut luottamussuhteen (ihmisten välisellä tasolla) ja sitoutumisen asteen (yritysten välisellä tasolla) välillä yhteyden (Jokela & Söderman, 2017). Gansser ja kumppanit (2021) pitävät tätä yhteyttä jopa niin vahvana, että yksilöiden välisen luottamuksen vaikutus sitoutumiseen on yli kolminkertainen yritysten väliseen luottamukseen verrattuna. Empiiriset tulokset eivät kuitenkaan antaneet aiemman teorian kaltaista yhtä vahvaa tukea ilmiölle. Sen sijaan tutkimus ehdottaa, että luottamus molemmilla tasoilla on sitoutumisen kannalta tärkeää, koska pitkällä aikavälillä yksilötaso ja yritystaso toimivat yhdessä toinen toisiaan vahvistaen (ja heikentäen). Empiiriset tulokset puolestaan tukivat aiempaa teoriaa siinä, että yritysten välisen tason prosesseilla on sekä rajoittavia että mahdollistavia vaikutuksia ihmisten välisten luottamussuhteiden syntymisen ja kehittymisen kannalta (Rousseau ym. 1998).

Tutkimus korosti aiemman teorian mukaisesti epäluottamuksen hallinnan olevan yrityksille mahdollisesti tärkeämpää kuin luottamuksen hallinnan, koska sillä voi olla kauaskantoisempia seurauksia (Guo ym. 2017; Lumineau, 2017). Empiiristen tulosten mukaan mahdolliset kriittiset tilanteet kohdistuivat kuitenkin yksinomaan yritystason tekijöihin, toisin sanoen epäluottamuksen ei koettu henkilöityvän, kuten aiemmassa teoriassa on esitetty myös tapahtuvan (esim. Pascual-Nebreda ym. 2023). Eräänä mahdollisena tekijänä saattaa olla se, että haastateltavien tapauksessa ammatilliset suhteet pidettiin erillään henkilökohtaisista suhteista.

Lisäksi luottamuksen ja epäluottamuksen välisestä dynamiikasta kävi tutkimuksen myötä ilmi, että ne voivat aiempaa teoriaa tukien (Lewicki ym. 1998; Harisalo & Miettinen, 2010) esiintyä samanaikaisina ilmiöinä. Empirian esimerkkinä eräs haastateltava koki epäluottamusta tiettyä yhteistyöyrityksen palveluratkaisua kohtaan, mutta ilmaisi samanaikaisesti vahvaa luottamusta toista palveluratkaisua kohtaan. Empiirinen löydös on siinä mielessä mielenkiintoinen, että se paljastaa luottamuksella olevan kolmas taso, tuotetason luottamus, jota tässä tutkimuksessa tarkasteltiin osana yritystason luottamusta Gansserin ja kumppaneiden (2021) luottamusteorian mukaisesti. Havainnon pohjalta voi

tehdä johtopäätöksen, että tuotetason luottamus on kenties perusteltua erottaa kokonaan omaksi ulottuvuudekseen yritystason luottamuksesta, jotta siihen liittyviä erityispiirteitä voidaan syvällisemmin ymmärtää. Näin on erityisesti kompleksisten B2B-liikesuhteiden kontekstissa, jossa yhteistyö on usein laaja-alaista ja siitä voidaan erottaa monia keskenään erilaisia asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä palveluratkaisuja.

5.5 Käytännön suosituksia yrityksille

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on, että luottamuksen merkitys pitkäaikaisten ja menestyksekkäiden B2B-liikesuhteiden rakentamisessa on kiistaton ja se on otettava huomioon kaikessa tekemisessä. Asiakkaiden voidaan nähdä testaavan luottamusta jokaisessa palvelutilanteessa yrityksen kanssa. Näin ollen, kuten Grönroos (2017) ehdottaa, yritysten on erityisen tärkeää huolehtia antamiensa arvolupausten lunastamisesta kaikissa vuorovaikutusprosessin eri vaiheissa. Suhdemarkkinointi voi toimia tässä yrityksille tehokkaana työkaluna, ja täten tutkimus ehdottaa yrityksiä sitoutumaan liiketoiminnassaan tarkoituksenmukaisiin suhdemarkkinointistrategioihin rakentaakseen onnistuneesti luottamusta liikesuhteissaan.

Huolehtiakseen suhdemarkkinoinnin mukaisten käytäntöjen loppuunsaattamisesta, tutkimus ehdottaa yrityksiä arvioimaan, mitkä tekijät rakentavat ja toisaalta rapauttavat luottamusta. Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaamman kohdentamisen. Lähtökohtana kaikissa muutoksissa tulisi olla aina asiakas, jonka tarpeet ja odotukset toimivat tienviittoina liiketoiminnan kehittämiseksi. Pascual-Nebredan ja kumppaneiden (2023) mukaan erityisesti kriittiset tilanteet voivat auttaa paremmin ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja motiiveja, ja sen vuoksi ne tulisi aina nähdä pikemminkin mahdollisuutena kuin uhkana. Näin ollen tutkimus ehdottaa yrityksiä keräämään säännöllisesti tietoa kriittisistä tilanteista, esimerkiksi pyytämällä asiakkailta erikseen palautetta palvelutilanteissa onnistumisesta, sekä huolellisesti analysoimaan saadut tulokset toiminnan kehittämiseksi. Oikeiden tukitoimenpiteiden ansiosta liikesuhteen aikainen negatiivinen asiakaskokemus voidaan onnistua kääntämään luottamusta vahvistavaksi tapahtumaksi. Lisäksi negatiivisten asiakaspalautteiden kautta saatu oppi voi auttaa yrityksiä välttämään saman tilanteen toistumiselta uudelleen tulevaisuudessa.

Tutkimus vahvisti aiempaa näkemystä emootioiden ja luottamuksen välisestä yhteydestä (Gansser ym. 2021). Näin ollen tutkimus ehdottaa yrityksiä ottamaan yksilön sosiaaliset taidot huomioon pyrkiessään edistämään luottamusta liikesuhteissaan. Sosiaalisilla

taidoilla viitataan tässä yhteydessä yhteyshenkilön kykyyn käyttäytyä muiden kanssa, kuten ystävällisyyteen ja tunneällyn kaltaisiin pehmeisiin aspekteihin (Bencsik ja Juhasz, 2023). Yritysten on hyvä ottaa sosiaaliset taidot huomioon erityisesti palkatessaan uusia myyjiä tai jakaessaan asiakasvastuita myyntiosaston kesken. Edelleen tutkimus ehdottaa, että on tärkeää huomioida myös asiakkaan ominaispiirteet, kuten ymmärtää, ketkä heistä ovat enemmän tunne- ja ketkä järki-ihmisiä. Tämä voi edesauttaa oikeanlaisten henkilökemioiden syntymistä.

Lopuksi Jokelan ja Södermanin (2017) näkemystä tukien, tutkimus osoitti, että eräänlaisena keinona edistää luottamusta voi toimia toimittajan osoitukset kehitystyöhön sitoutuneisuudesta. Lostakovan ja Pecinovan (2014) mukaisesti tutkimus ehdottaa yrityksiä kehittämään tulevaisuuden palvelutarjoamaa osallistamalla asiakkaat kehitystyöhön. Esimerkiksi erilaiset työpajat tai asiakasfoorumit voivat toimia tehokkaina keinoina tutustua paremmin asiakkaiden ongelmiin, vaatimuksiin ja mieltymyksiin ja auttaa yrityksiä palvelemaan heitä aidosti asiakaslähtöisellä tavalla.

5.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tällä tutkimuksella on olemassa tiettyjä empiirisiä haasteita ja rajoitteita. Ensiksi luottamusta voidaan tutkimuksen mukaisessa tutkimusasetelmassa pitää arkaluonteisenakin aiheena, sillä pohjimmiltaan tutkimuksessa on kyse haastateltavan subjektiivisista kokemuksista suhteessa yhteistyöyhteyteen tai nimettyihin yhteyshenkilöihin. Vaikka haastateltavia kannustettiin kertomaan vapautuneesti kokemuksistaan ja käydyt keskustelut sitouduttiin pitämään luottamuksellisina haastateltavan näin ilmaistessaan, jäi lopulta jokaisen haastateltavan omaksi päätökseksi, minkälaisia asioita hän haluaa haastattelutilanteessa nostaa. Toiseksi osa tilanteista oli tapahtunut kaukanakin menneisyydessä, miltä osin haastateltavien tekemät kuvaukset todellisuudesta saattoivat perustua tunteiden ja muistikuvien varaan. Tuore muistijälki ja aistihavainto ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa ollut mahdollinen, esimerkiksi mikäli haastateltava koki jonkin tietyn tilanteen yhteistyön aikana olleen luottamuksen rakentumisen kannalta erityisen merkityksellinen, ja päätyi siksi valitsemaan kyseisen tilanteen haastattelussa tarkempaan tarkasteluun. Näin ollen tutkimus kannustaa laajentamaan empiiristä tutkimusympäristöä saatujen näkemysten vahvistamiseksi.

Lisäksi tutkimukselle tunnistettiin kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Tutkimus toteutettiin puhtaasti asiakasnäkökulmasta. Kuten Franklin ja Marshall (2019) esittävät,

liikesuhteiden kehittämisen kontekstissa on tärkeä ymmärtää myös myyjän näkökulma, jotta molempien osapuolten tarpeita voidaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää. Näin ollen tutkimus kannustaa tutkimaan luottamusilmiötä myös yrityksen näkökulmasta, kuten esimerkiksi tarkastelemaan, millaisena myyjät näkevät luottamuksen merkityksen suhteessa asiakkaisiin ja miten heidän mielestään luottamusta voidaan asiakassuhteissa edistää. Lisäksi ei-henkilöityvän luottamuksen merkityksen nähdään digitalisaation myötä lisääntyvän tulevaisuudessa (Rijswijk ym. 2023). Niinpä kiehtovana jatkotutkimusaiheena yritysten väliselle luottamustutkimukselle on tutkia lisää institutionaalisen eli kollektiivisen luottamuksen merkitystä digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Tällöin arvioidaan erityisesti luottamuksen persoonattomia osatekijöitä, kuten organisaation tapoja ja käytänteitä.

Lähteet

- Aggarwal, Praveen – Castleberry, Stephen B. – Ridnour, Rick – Shepherd, C. David (2005) Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 13 (3), 16–31.
- Ahvenharju, Sanna – Pouru-Mikkola, Laura – Minkkinen, Matti – Ahlqvist, Toni (2020) *Tulevaisuustiedon lähteillä: analyysi ennakointiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 6/2020.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Alkaraan, Fadi – Northcott Deryl (2006) Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? *The British Accounting Review*, Vol. 38 (2), 149–173.
- Anderson, Gary – Herr, Kathryn (1999) The new paradigm wars: Is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, Vol. 28 (5), 12–40.
- Artinger, Sabrina – Vulkan, Nir – Shem-Tov, Yotam (2015) Entrepreneurs' negotiation behavior. *Small Business Economics*, Vol. 44 (4), 737–757.
- Audi, Robert (2008) Some Dimensions of Trust in Business Practices: From Financial and Product Representation to Licensure and Voting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 80 (1), 97–102.
- Barber, Bernard (1983) *The logic and limits of trust*. New Brunswick, N.J: Rutgers U.P.
- Bencsik, Andrea – Juhasz, Timea (2023) The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge. *Cogent Business & Management*, Vol. 10 (1).
- Berry, Leonard L. (2002) Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing (Binghamton, N.Y.)*, Vol. 1 (1), 59–77.
- Bonner, Joseph M. – Calantone, Roger, J. (2005) Buyer attentiveness in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (1), 53–61.
- Brannick, Michael T. – Levine, Edvard L. (2002) *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Brannick, Teresa – Coghlan, David (2007) In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. *Organizational Research Methods*, Vol. 10 (1), 59–74.

- Burke, Shawn – Sims, Dana – Lazzara, Elizabeth – Salas, Eduardo (2007) Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (6), 606–632.
- Butterfield, Lee – Borgen, William – Amundson, Norman – Maglio, Asa-Sophia (2005) Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research: QR*, Vol. 5 (4), 475-497.
- Buttle, Francis (2004) *Customer Relationship Management Concepts and Tools*. Amsterdam; Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bunn, Michele D. (1993) Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 38–56.
- Chenet, Pierre – Dagger, Tracey S. – O’Sullivan, Don (2010) Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (5), 336–346.
- Cheekatamarla, Praveen (2024) Hydrogen and the Global Energy Transition—Path to Sustainability and Adoption across All Economic Sectors. *Energies (Basel)*, Vol. 17 (4), 807-.
- Caceres, Chumpitaz, Ruben – Paparoidamis, Nicholas, G. (2007) Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (7/8), 836–867.
- Calonius, Henrik (2006) Contemporary research in marketing: A marketing behavior framework. *Marketing Theory*, Vol. 6 (4), 419–428.
- Claycomb, Cindy – Frankwick, Gary L. (2010) Buyers’ perspectives of buyer–seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (2), 252–263.
- Connelly, Brian L. – Crook, T. Russell – Combs, James G. – Ketchen, David J. – Aguinis, Herman (2018) Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, Vol. 44 (3), 919–945.
- Corsaro, Daniela (2015) Negative aspects of business relationships for resource mobilization. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 23 (2), 148–154.
- Corsaro, Daniela – Snehota, Ivan (2011) Alignment and Misalignment in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (6), 1042–1054.

- Cortez, Mora, Roberto – Johnston, Wesley, J. (2019) How to recover B2B relationships after a failed online reverse auction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 (3), 551–563.
- Costa e Silva, Susana – Bradley, Frank – Sousa, Carlos (2012) Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, Vol. 21 (2), 293-306.
- Crosby, Lawrence – Evans, Kenneth – Cowles, Deborah (1990) Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (3), 68–81.
- Dietz, Graham – Den Hartog, Deanne N. (2006) Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, Vol. 35 (5), 557–588.
- Dirks, Kurt T., – de Jong, Bart (2022) Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 9 (1), 247–276.
- Doney, Patricia M. – Barry, James M. – Abratt, Russell (2007) Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (9/10), 1096–1116.
- Drumwright, Minette, E. (1994) Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 1–19.
- Dwyer, Robert – Schurr, Paul – Oh, Sejo (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 11–27.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Evans, Anthony, M. – Krueger, Joachim, I. (2009) The Psychology (and Economics) of Trust. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 3 (6), 1003–1017.
- Franklin, Drew – Roger Marshall (2019) Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 77, 170–181.
- Friend, Scott B. – Johnson, Jeff S. – Sohi, Ravipreet S. (2018) Propensity to trust salespeople: A contingent multilevel-multisource examination. *Journal of Business Research*, Vol. 83, 1–9.

- Gansser, Oliver Alexander – Boßow-Thies, Silvia – Krol, Bianca (2021) Creating trust and commitment in B2B services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 97, 274–285.
- Gammoh, Bashar S. – Mallin, Michael L. – Pullins, Ellen Bolman – Johnson, Catherine M. (2018) The role of salesperson brand selling confidence in enhancing important sales management outcomes: a social identity approach. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (3), 277–290.
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Cambridge.
- Glaeser, Edvard L. – Laibson, David I. – Scheinkman, José A. – Soutter, Christine L. (2000) Measuring Trust. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115 (3), 811–846.
- Gogoi, Bidyut Jyoti (2021) Customer Trust Influencing Customer Perceived Value And Brand Loyalty. *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 25 (5), 1–10.
- Grönroos, Christian (2015) *Service management and marketing: Managing the service profit logic*. 4. p. John Wiley & Sons, Chichester.
- Grönroos, Christian (2017) Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 27 (3), 201–208.
- Gummesson, Evert (1991) Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, Vol. 25 (2), 60–75.
- Guo, Shiao-Ling – Lumineau, Fabrice F. – Lewicki, Roy J. (2017) Revisiting the Foundations of Organizational Distrust. *Foundations and Trends in Management*, Vol. 1 (1), 1–88.
- Harisalo, Risto – Miettinen, Ensio (2010) *Luottamus pääomien pääoma*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Helsingin Sanomat 20.11.2022 Kysely: Tyytyväisyys sähköyhtiöihin romahtanut vuodessa.
<<https://www.hs.fi/talous/art-2000009214025.html>>, haettu 26.9.2023.
- Herhausen, Dennis – Morgan, Robert E. – Brozović, Danilo – Volberda, Henk W. (2021) Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, Vol. 32 (2), 435–455.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.

- Homburg, Christian – Stierl, Marcel – Bornemann, Torsten (2013) Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, Vol. 77, 54–72.
- Høgevoll, Nils – Rodriguez, Rocio – Svensson, Göran – Otero-Neira, Carmen (2024) Salespeople's sales performance skills in B2B of services firms – a cross-industrial study. *European Business Review*, Vol. 36 (2), 201–224.
- Inglehart, Ronald (1999) Trust, well-being and democracy. *Democracy and Trust*. Cambridge University Press: United Kingdom.
- International Energy Agency (2021) Net Zero by 2050—A Roadmap for the Global Energy Sector.
<<https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>>, haettu 14.5.2023.
- Johnson, Devon, S. – Grayson, Kent (2005) Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (4), 500-507.
- Jokela, Päivi – Söderman, Anne (2017) Re-examining the link between fairness and commitment in buyer-supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 23 (4), 268–279.
- Kang, Jiyun – Hustvedt, Gwendolyn (2014) Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 (2).
- Kohtamäki, Marko – Partanen, Jukka – Möller, Kristian (2013) Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (1), 71–81.
- Kohtamäki, Marko – Rajala, Risto (2016) Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, 4–13.
- Kramer, Roderick M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 (1), 569–598.
- Kramer, Roderick M. (2010) Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights. *Corporate Reputation Review*, Vol. 13 (2), 82–97.
- Lapidot, Yael – Kark, Ronit – Shamir, Baas (2007) The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (1), 16–34.

- Lewicki Roy – Bunker Barbara (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (toim.) Kramer, RM – Tyler, TR, 114–39. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Lewicki, Roy – McAllister, Daniel – Bies, Robert (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 438–458.
- Lewis, J. David – Weigert, Andrew (1985) Trust As A Social-Reality. *Social Forces*, Vol. 63 (4), 967–985.
- Lipowska, Ilona – Lipowski, Marcin – Dudek, Dariusz – Mącik, Radosław (2024) Switching Behavior in the Polish Energy Market—The Importance of Resistance to Change. *Energies (Basel)*, Vol. 17 (2), 306-.
- Lewicka, Dagmara – Zakrzewska-Bielawska, Agnieszka, Freda – Dabija, Dan-Cristian (2022) Trust and distrust in interorganisational relations - Scale development. *PloS One*, Vol. 17 (12).
- Lostakova, Hana – Pecinova, Zuzana (2014) The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, 563–575.
- Lumineau, Fabrice (2017) How Contracts Influence Trust and Distrust. *Journal of Management*, Vol. 43 (5), 1553–1577.
- Mangus, Stephanie M. – Jones, Eli – Folse, Judith Anne Garretson – Sridhar, Shrihari (2020) The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 48 (6), 1138–1155.
- March, James G. (1994) *A primer on decision making: how decisions happen*. Free Press: New York.
- Maxwell, Andrew – Lévesque, Moren (2014) Trustworthiness: A Critical Ingredient for Entrepreneurs Seeking Investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38 (5), 1057–1080.
- Mayer, Roger, C. – Davis, James, H. – Schoorman, F. David (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 709-734.
- McAllister, Daniel (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 24–59.

- McEvily, Bill – Perrone, Vincenzo – Zaheer, Akbar (2003) Trust as an Organizing Principle. *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol. 14 (1), 91–103.
- Merriam, Sharan – Tisdell, Elizabeth (2016) *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 4. p. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Mitchell, Vincet-Wayne (1995) Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. *British Journal of Management*, Vol. 6 (2), 115–133.
- Moorman, Christine – Deshpandé, Rohit – Zaltman, Gerald (1993) Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1).
- Morgan, Robert – Hunt, Shelby (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 20-38.
- Morse, Janice (1998) *Designing funded qualitative research*. N. Denzin & Y. Lincoln (toim.), *Strategies of qualitative inquiry*, 56-85. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Möllering, Guido (2001) The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology (Oxford)*, Vol. 35 (2), 403–420.
- Neergaard, Helle – Leitch, Claire (2015) The efficacy of the qualitative variant of the critical incident technique (CIT) in entrepreneurship research. *Handbook of Qualitative Research Techniques and Analysis in Entrepreneurship*, 224-250. Edward Elgar Publishing: United Kingdom.
- Nooteboom, Bart (2002) *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- OECD (2021) *Drivers of Trust in Public Institutions in Finland*. OECD Publishing, Paris.
- Ojha, Divesh – Elisabeth Struckell – Chandan Acharya – Pankaj C Patel (2021) Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 (9), 1627–1645.
- Ostrom, Elinor (2000) Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14 (3), 137–158.
- Palmatier, Robert W. – Dant, Rajiv P. – Grewal, Dhruv – Evans, Kenneth R. (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (4), 136–153.

- Pascual-Nebreda, Laura – Cabanelas, Pablo – Blanco-González, Alicia (2023) Critical incidents and dissatisfaction in B2B relationships: an appraisal theory analysis. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 (7), 1574–1586.
- Payne, Adrian – Frow, Pennie (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 167–176.
- Paulssen, Marcel – Raphael Roulet (2017) Social bonding as a determinant of share of wallet and cross-buying behaviour in B2B relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 51 (5/6), 1011–1028.
- Perttula, Juha – Latomaa, Timo (2005) Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Dialogia, Helsinki.
- Purmonen, Arttu – Jaakkola, Elina – Terho, Harri (2023) B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 113, 74–87.
- Ramírez, Rafael – Selin, Cynthia (2014) Plausibility and probability in scenario planning. *Foresight*, Vol. 16 (1), 54–74.
- Resnick, Paul – Zeckhauser, Richard – Swanson, John – Lockwood, Kate (2006) The value of reputation on eBay: A controlled experiment. *Experimental Economics: A Journal of the Economic Science Association*, Vol. 9 (2), 79–101.
- Rijswijk, Kelly – de Vries, Jasper R. – Klerkx, Laurens – Turner, James A. (2023) The enabling and constraining connections between trust and digitalisation in incumbent value chains. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 186, 122175-.
- Ring, Peter (1996) Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business & Society*, Vol. 35 (2), 148–175.
- Rotter, Julian B. (1971) Generalized expectancies for interpersonal trust. *The American Psychologist*, Vol. 26 (5), 443–452.
- Rousseau, Denise M. – Sim B. Sitkin – Ronald S. Burt – Colin Camerer (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 393–404.
- Schilke, Oliver – Reimann, Martin – Cook, Karen S. (2021) Trust in Social Relations. *Annual Review of Sociology*, Vol. 47 (1), 239–259.
- Schoorman, F. David – Roger C. Mayer – James H. Davis (2007) An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, Vol. 32 (2), 344–354.

- Schwetschke, Stephan – Durugbo, Cristopher (2018) How firms synergise: understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. *International Journal of Technology Management*, Vol. 76 (3/4), 258-284.
- Squire, Brian – Paul D. Cousins – Steve Brown (2009) Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance. *British Journal of Management*, Vol. 20 (4), 461–477.
- Tomkins, Cyril (2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26 (2), 161–191.
- Uslaner, Eric, M. (2002) *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wagner, Stephan M. – Coley, Linda Silver – Lindemann, Eckhard (2011) Effects of Suppliers' Reputation On The Future Of Buyer-Supplier Relationships: The Mediating Roles Of Outcome Fairness And Trust. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47 (2), 29–48.
- Williamson, Oliver E. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *The Journal of Law & Economics*, Vol. 36 (1), 453–486.
- Yu, Alisa – Justin M. Berg – Julian J. Zlatev (2021) Emotional acknowledgment: How verbalizing others' emotions fosters interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 164, 116–135.
- Zhang, Jonathan Z. – George F. Watson – Robert W. Palmatier – Rajiv P. Dant (2016) Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (5), 53–75.