Pro Gradu –tutkielma

Sanna Holopainen 2017

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Kauppatieteet
Tietojohtaminen

Sanna Holopainen

Myyjä ja ostaja – vastakkainasettelusta kumppanuuteen

Pro gradu –tutkielma 2017

Työn tarkastaja: Iiro Jussila

2. tarkastaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	**Sanna Holopainen**
Työn nimi	**Myyjä ja ostaja - vastakkainasettelusta kumppanuuteen**
Tiedekunta	**Kauppatieteet**
Pääaine	**Tietojohtaminen**
Valmistumisvuosi	**2017**
Pro Gradu –tutkielma	**Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 96 sivua, 15 kuvaa**
Tarkastajat	**Iiro Jussila, Pasi Tuominen**
Hakusanat	**Asiakassuhde, myynti, luottamus**

Myynti on kokenut suuria muutoksia viimeisinä vuosikymmeninä. Yritystoiminta on yhä enemmän immateriaalista: arvo on sidottu prosesseihin, ihmisiin ja yrityskulttuuriin. Yritysten tarjonta samankaltaistuu, jolloin erot ovat niihin liittyvissä ihmisissä. Myynti ei ole enää tuote-esittelyä ja bulkkitarjouksia, vaan ongelmien ratkaisua, ja kumppanina on oman substanssinsa - ei hankintojen - asiantuntija. Myynnin tutkimus kaipaa uudistusta ja lisää tieteellisyyttä. Moniulotteisissa B-to-B –suhteissa myyntiä ei voida tutkia vain erillisenä prosessina, vaan huomio tulisi olla asiakaskohtaamisissa, arvonluonnissa ja ihmisten välisissä suhteissa.

Tämän Pro Gradun tarkoituksena on ymmärtää paremmin ei-ammattimaista ostajaa: tämän toiveita, tavoitteita, motiiveja, pelkoja ja inhimillisiä tunteita ostoprosessin takana, jotta myyjä osaisi ja voisi auttaa paremmin ostajaa hankinnassa ja toisaalta saada relevanttia, tuote- ja palvelukehityksessä tarvittavaa tietoa. Tutkielma on toteutettu Grounded Theory –menetelmällä. Aineistona on kuuden eri toimialan suuryrityksen talousjohtajan haastattelut. Tutkimustulokset kulminoituvat luottamukseen. Myyjän ja ostajan vastakkainasettelusta ollaan siirtymässä kumppanuuteen. Asiakas haluaa luottaa myyjään ja tämän ammattitaitoon, mutta ennen avoimeen asiakassuhteeseen ryhtymistä myyjän tulee täyttää tähän ja edustamaansa yritykseen kohdistuvat odotukset. Osa näistä odotuksista oli tunnistettu kirjallisuudessa ja osa oli vähintään tutkielman kontekstissa uusia.

ABSTRACT

Author	**Sanna Holopainen**
Title	**Seller and buyer – from antithesis to partnership**
Faculty	**School of Business and Management**
Master's program	**Knowledge management**
Year	**2017**
Master's thesis	**Lappeenranta University of Technology, 96 pages, 15 figures**
Examiners	**Iiro Jussila, Pasi Tuominen**
Keywords	**Customer relationship, sales, trust**

Sales has undergone major changes over the last few decades. Business is increasingly becoming immaterial: the value bound to processes, people and corporate culture. The supply of companies is similar, whereby the differences are related people. Sales is no longer a product demonstration and bulk offers, but problem solving, and a partner is a specialist in his own substance, not in a procurement. Sales research needs to reform and have more scientist ground. In multi-dimensional B-to-B relationships, sales cannot be studied as a separate process, but should be focused on patronage and value creation.

The purpose of this Pro Gradu is to understand better a non-professional buyer: his hopes, goals, motives, fears, and feelings behind the purchase process so that the seller knows and can help the purchaser in the acquisition and, on the other hand, obtain necessary information to product and service development. The thesis is made by using the Grounded Theory method. The material is six finance director's interviews from big companies in different industries. Research results culminate in trust. The relationship between the seller and the buyer is moving into partnership. The customer wants to trust the seller and his professional skills, but before opening the relationship, the seller must meet the expectations of his and the company he represents. Some of these expectations were identified in the literature and some were new, at least in the context of the thesis.

ALKUSANAT

Ajatus kauppatieteiden maisterin tutkinnon suorittamisesta oli kypsynyt päässäni muutamia vuosia, kun vuoden 2014 alussa sen yhtenä yönä päätin: nyt tai ei koskaan. Olen hyvin tyytyväinen siitä, että hakeuduin Lappeenrantaan. Yliopisto on ollut joustava ja kannustava, ja opiskelu aikuisopiskelijoiden kanssa hyvin antoisaa. Kaupungissa vietetyt viikonloput, talviklassikko, kellaribileet ja Skinnarilan haalarivappu jättivät lämpimät muistot sydämeeni, vaikka varsinaiseen opiskelijamassaan verrattuna olinkin jo hieman ylikasvuinen.

Opiskelun yhdistäminen lähes täyteen työviikkoon oli rankkaa. Puolentoista vuoden opiskelun jälkeen kasassa oli lähes kaikki opinnot gradua lukuun ottamatta. Ajatus hetkellisestä ulkomaanjaksosta oli jo pidempään kiehtonut ja päätin koittaa onneani vaihtohauissa. En todellakaan uskonut mahdollisuuksiini, mutta sieltä se tuli: vaihtopaikka haluamaani kohteeseen. Uskaltaisinko jäädä pois työelämästä?

Uskalsin, ja en voisi olla onnellisempi. 19 kuukauden opintovapaa oli huima kokemus. Vaihto-oppilasjakso Chilessä ja sen jälkeinen viiden kuukauden etäopiskelu Etelä-Amerikasta Lappeenrantaan opetti minulle paitsi yliopiston kurssien sisältämiä tietoja ja espanjan kielen, myös sosiaalisia taitoja, tiimityöskentelyä monikansallisissa ryhmissä niin kasvotusten kuin verkossa sekä aikatauluttamisen haasteita eri aikavyöhykkeillä.

Pro Gradun kirjoittaminen opintovapaalla on ollut hyvin antoisaa. Olen kerrankin ehtinyt nauttia tieteen maailmasta, ja ajan kanssa täyttää uteliaan mieleni herättämät kysymykseni. Sain tutustua aiheeseen monelta eri näkökulmalta ja lukea laajalti kirjallisuutta ennen varsinaisen työn suorittamista.

Kiitos lähipiirilleni, Lappeenrannan yliopistolle, työpaikalleni ja Aikuiskoulutusrahastolle.

Helsingissä 25.7.2017
Sanna Holopainen

1. JOHDANTO 1
2. TUTKIMUSMENETELMÄ 8
2.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset 8
2.2 Tieteenfilosofiset valinnat 10
2.3 Teoreettiset valinnat 13
2.4 Tiedonhankinnan strategia 15
2.5 Aineistonhankinnan menetelmä ja aineiston käsittely 16
2.6 Tutkimuksen kulku 20
2.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti 22
3. LUOTTAMUS - ASIAKASSUHTEEN SYDÄN 24
3.1 1-tason analyysi 24
3.1.1 Muiden kokemus 25
3.1.2 Varmuus tulevaisuudesta 26
3.1.3 Toimittajan kyky pitää lupaukset 26
3.1.4 Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys 27
3.1.5 Toimittajan aktiivisuus 28
3.1.6 Riippuvuuden välttäminen 30
3.1.7 Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot 31
3.1.8 Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta 33
3.1.9 Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus 35
3.2 2-tason analyysi 37
3.3 Datastruktuuri 37
4. LUOTTAMUKSEN KONSEPTI 41
4.1 Luottamuksen tutkimus 41
4.2 Miksi luottamus on tärkeää? 42
4.3 Luottamuksen määritelmä 43
4.4 Luottamuksen muodot ja edellytykset 48
4.5 Luottamuksen osapuolet 50
4.6 Luottamuksen perusteet 53
4.7 Miten luottamus syntyy 56
5. LUOTTAMUS ASIAKASSUHTEESSA 62
5.1 Asiakassuhteen syntyminen 62
5.2 Luottamuksen merkitys asiakassuhteissa 64

5.3 Asiakkaan luottamus toimittajaan **68**
5.3.1 Asiakassuhteen luottamuksen subjekti ja objekti 68
5.3.2 Luottamus yritykseen 69
5.3.3 Luottamus myyjään 73
6. JOHTOPÄÄTÖKSET **78**
6.1 Havaintoja kirjallisuudesta **78**
6.2 Löydökset **80**
6.2.1 Dimensiot: Luottamuksen kohteen monimuotoisuus 82
6.2.2 2-tason teemat: Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet 83
6.2.3 Muita huomioita 91
6.3 Synteesi **92**
6.4 Aiheita jatkotutkimukselle **95**
7. YHTEENVETO **96**
LÄHDELUETTELO **99**

1. JOHDANTO

Perinteinen tuote-esittely on poistumassa asiantuntijatyön tieltä. Siinä missä 1970 -luvulla ostajat olivat tehtaita ja hankinnan kohteet yksinkertaisia raaka-aineita, ovat nykyajan ostoprosessit monimutkaistuneet huomattavasti. Hankinnat ovat yhä enemmissä määrin immateriaalisia ja niiden tuotto-odotus on pitkällä tulevaisuudessa. Niiden kustannukset sisältävät paitsi itse konkreettisen hankinnan, niin myös mahdollisia järjestelmäintegraatioita, palveluiden keskeytyksiä, henkilöstön koulutusta, poisoppimista ja uusien toimintatapojen sisäistämistä.

Menestynyt myyntityö on tänä päivänä asiakkaan ongelmien tunnistamista ja niihin ratkaisun tarjoamista; puhutaan ratkaisumyynnistä. Ostaja voi kerätä tietoa palveluntarjoajista sekä tuotteista, ja tehdä ostopäätöksen ilman minkäänlaista ihmiskontaktia yritykseen. Myyjän lisäarvo ostoprosessiin onkin tuotteen tai palvelun sovittaminen yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan. Myyjän tehtäväksi jää konsultoida yritystä, kuinka tuote tai palvelu integroidaan osaksi yrityksen toimintaa, miten asiakasorganisaation jäsenet saadaan mukaan uuteen toimintatapaan ja miten tuotetta tai palvelua tulee käyttää, jotta se edesauttaa asiakkaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Myyjän on ymmärrettävä ostajan liiketoimintaa, organisaatiota ja prosesseja. Myyjä ei ole nykypäivänä vain edustamansa yrityksen, vaan myös asiakkaansa asiantuntija. Ennen kuin asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, täytyy hänen ymmärtää, miten ratkaisu toimii heidän prosesseissaan, mitä lisäarvoa se tuo heille ja miksi sillä kannattaa korvata nykyinen toimintatapa. Myyjän on myös kyettävä ajamaan muutosta asiakkaan organisaatiossa, sillä uusien tuotteiden ja palveluiden integroiminen aiheuttaa aina jossain määrin vanhojen toimintamallien muokkaamista. Myynnin kirjallisuudessa puhutaan asiakasjohtamisesta.

Näkökulma voidaan kääntää myös toisin päin, sillä ammattimaisesti hankintaa harjoittava organisaatio puolestaan puhuu toimittajien ja toimittajaverkoston johtamisesta. Nykypäivänä organisaatioiden rajat ovatkin entistä häilyvämmät markkinata-

louden rakennemuutosten ja jakamistalouden yleistyessä. Moni organisaatio keskittyy ainoastaan ydinliiketoimintaansa, yhä useampi toiminto on ulkoistettu, tuotekehitystä tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa eikä työvoima ole välttämättä sidottu yhteen organisaatioon esimerkiksi vuokratyövoiman ja freelancer -sopimusten vuoksi.

Hankinta-alan ammattilaiset työskentelevät useimmiten yrityksen hankintayksiköissä, mutta tänä päivänä hankintoja toteutetaan läpi organisaation eikä ostajalla itsellään ole välttämättä lainkaan hankinta-alan koulutusta. Toisaalta hankintayksikkö ei voi pelkän hankintaosaamisen perusteella toteuttaa hankintoja, sillä useimpiin hankintoihin vaaditaan vahvaa substanssiosaamista ja tarpeen tarkkaa määrittelyä. Hankintatoimesta on tullut hyvin monialainen kenttä, jossa ostajan ja myyjän osaaminen eivät enää painotu vain ostoon ja myyntiin, vaan substanssin hyvään tuntemukseen, ongelmanratkaisuun, muutosjohtamiseen ja ihmissuhdetaitoihin.

Hankintoja voidaan karkeasti jakaa käyttötarkoituksen mukaan kolmeen pääryhmään: tuotteisiin liittyvät tavarat ja palvelut eli suorat hankinnat, tuotteisiin liittymättömät eli epäsuorat hankinnat sekä investoinnit. Moni perinteinen hankintaorganisaatio keskittyy vain suoriin hankintoihin, jolloin hankintaosaamisen ulkopuolelle jäävät epäsuorat ja investointihankinnat. (Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. 2008, s. 134-135, 137, 365). Pienemmissä standardihankinnoissa ostoprosessi on yksinkertainen, ja tuote tai palvelu on yleensä helposti korvattavissa. Asiakkaan tarpeita varten räätälöity tuote tai palvelu puolestaan kasvattaa riippuvuutta toimittajasta (Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. 2008, s. 279) ja täten myös sen korvaaminen on haastavampaa. Ostoprosessi monimutkaistuu, kun hankinnassa täytyy ottaa huomioon useampia aspekteja.

Esimiestaidoista puhuttaessa muistetaan jo usein mainita alaistaidot, mutta myyntitaidoista puhuttaessa asiakastaidoista ei vielä kuule juuri sanaakaan. Nykypäivänä kun myyjä ei vain myy eikä ostaja vain osta, vaan he kohtaavat yhdessä ongelman äärellä ja tiiminä pyrkivät molempia tyydyttävään kokonaisratkaisuun. Parhaassa tapauksessa myyjä käärii sievoisen summan niin omaan palkkapussiinsa kuin edustamansa yrityksen voittoihin, ja tyytyväinen asiakas tehostaa toimintaansa säästäen

aikaa, hermoja ja kustannuksia. Toisen hyöty ei ole toiselta pois, vaan tilanne voi olla molemmin puolin aidosti voitollinen. Monen organisaation myynneissä tämä on jo ymmärretty, mutta ostajien suhtautuminen myyjiin hankaloittaa edelleen avointa kanssakäymistä ja tiedon vaihdantaa. Myyjä saa harvoin rakennettua potentiaaliseen asiakkaaseen ensimmäisellä kohtaamisella niin hyvää suhdetta, että asiakas avaisi omaa liiketoimintaansa ja ostoprosessiansa hyvän myyntityön kannalta tarpeeksi.

Myynti on elintärkeää yrityksen menestykselle. Ilman myyntiä jäävät loistokkaimmatkin keksinnöt varaston hyllyille ja innovatiivinen yritys ilman tuloja. Myyntitoiminnalla on suuri vaikutus niin yrityksen lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tulokseen (Albers *et al.* 2008; Palmatier *et al.* 2007; Vorhies & Morgan 2005). Kansainvälisissä yrityksissä käytetään miljardeja myyntitoimintojen hallintaan, ja samalla se on kuitenkin alue, johon on eniten vaikeuksia löytää ja houkutella lahjakkaita henkilöitä (Manpower 2009).

Myyntiä koskevien julkaisujen määrä arvostetuissa markkinointilehdissä on vähentynyt viime aikoina (Plouffe et. al. 2008) ja ne saavat vain hyvin vähän mainintoja verrattuna mihin tahansa muuhun markkinoinnin alueeseen (Stremersch et. al. 2007). Monissa tutkimuksissa myynti ymmärretään asiakaspalvelun laajana alueena ja ne liittyvät myyntiä edeltävien ja sen jälkeisiin palvelujen kehittämiseen. Rajat myynnin ja markkinoinnin, promootion, suhdetoiminnan, logistiikan tai jopa tuotannon ja suunnittelun välillä ovat häilyvät. (Pindelski 2014.)

Williams ja Plouffe (2007) kävivät kattavassa myynnin tutkimusta käsittelevässä julkaisussaan läpi 1012 myyntiin liittyvää artikkelia 15 eri lehdestä ajanjaksolta 1983–2002 ja analysoivat myynnin tutkimuksen tilaa. Ehdottomasti suosituin aihe oli myyntiprosessit ja tekniikka. Toiseksi suosituin aihe oli motivaatio ja kolmantena oli myyntivoima ja markkinointistrategia. Muita suosittuja aihealueita olivat ostokäyttäytyminen, valvonta, myyntiorganisaatio ja positiot, sosiaaliset, lailliset ja eettiset asiat, palkkaus ja valinta sekä myynnin arviointi ja suoriutuminen. Mielenkiintoinen huomio oli, että teknologiaan tai myyntivoiman automaatioon keskittyneiden artikkelien määrä ei merkittävästi ole noussut vuosien varrella. Myyntiartikkelien teoreettinen

pohja oli edelleen heikko, vaikkakin hieman parantunut. Vuosien 1983-1987 artikkeleista 54% oli määritelty epäteoreettisiksi, vuosien 1998–2002 vastaava luku oli 45%.

Avlonitis & Panagopoulos (2010) esittävät myyntitutkimusta käsittelevässä artikkelissaan aihioita tulevaisuuden myyntitutkimukselle. Orgaanisen kasvun saavuttamiseksi yritysten tulee hallita suhteita nykyisten ja uusien asiakkaiden kanssa, ja tällä alueella tarvitaan tutkimusta. Myynti tulisi nähdä strategisena komponenttina markkinointistrategiassa. Tulevaisuudessa tulisi tutkia tapoja ja prosesseja, joiden avulla myynti lisää arvoa yrityksen tarjontaan ja kuinka myyntivoimaa voidaan käyttää arvonluonnissa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Myyntiammatin kuvaa tulisi kehittää ja tutkimus voisi tarjota tärkeitä ohjenuoria yrityksille, joiden avulla ammattiin liittyvää negatiivista stigmaa voitaisiin kääntää parempaan suuntaan. Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota myyntiprosessin suunnitteluun, korostamalla tapoja, joilla voidaan kasvattaa myyntivoimaan sijoitetun pääoman tuottoa.

Laajasti käsitetyillä markkinoilla tapahtuvat jatkuvat muutokset ja asiakkaiden vaihtelevat tarpeet johtavat liiketoiminnan prosessien monimutkaistumiseen, jotka vaikuttavat myynnin uudelleenmäärittelyyn ja myynnin rooliin organisaatiossa (Pindelski 2014). Markkinoinnin kirjallisuudessa myynnin määritelmä on perinteisesti kuvattu seuraavasti: ”interaktiivinen, henkilökohtainen, maksettu myynninedistyksellinen lähestymistapa ostajan ja myyjän välillä” (Tanner ja Raymond 2010, s. 222). Myynnin laajempaa määritelmää kuitenkin tarvitaan, jotta voidaan kuvata myös siirtymä nykypäivän monipersoonaisen, teknologian mahdollistaman sitoutumisen ilmiöön (Dixon ja Tanner 2012).

Yksinkertaiset tuotteet eivät vaadi myyjän läsnäoloa myyntiprosessiin. Rackhamin (2011) mukaan myyntikenttä jakautuu pääasiassa teknologian välityksellä tapahtuviin tapahtumiin ja niihin kohtaamisiin, jotka vaativat henkilökohtaista myyntiä. Dixon ja Tanner (2012) määrittelevät myynnin seuraavasti: ”ihmiseen perustuva vuorovaikutus yksilöiden ja organisaatioiden välillä ja niiden sisällä, jonka tarkoituksena on tuottaa taloudellista vaihdantaa arvonluonnin kontekstissa”. Myynti ei ole tuotteiden

mainostamista, vaan asiakasarvon esittämistä. Myyjät ovat arvonluojia ja tietotyöläisiä uniikeissa konteksteissa, eivät operaattoreita toistuvassa lineaarisessa prosessissa, kuten Taylor (1911) aikoinaan kuvasi. Myynnin tutkijoiden tulisi auttaa myyjiä ja myynnin johtajia vapautumaan illuusiosta, että he voivat kontrolloida asiakkaita, myyjiä ja myyntiprosessia. (Dixon ja Tanner 2012.)

Myynnin tutkimuspohjaa vertaillessa tulee ottaa huomioon se, että perusoletus ja objektien määritelmät eroavat merkittävästi toisistaan. Esimerkiksi saman kohteen tutkimukset, jossa toisessa myynti on määritelty organisaation sisäiseksi prosessiksi ja toisessa tapahtumaksi, eroavat merkittävästi keskenään. Myynnin aihe nousee lukuisista tutkimuksien viitekehyksistä ja niihin liittyvien objektien viitekehyksistä. (Pindelski 2014.)

Geiger ja Guenzi (2009) määrittelevät neljä tekijää, jotka vaikuttavat eniten myynnin yksityiskohtiin tulevaisuudessa. Näitä ovat asiakasodotuksien kasvu, markkinoiden heilahtelujen kasvu, tuottavuuden paineen lisääntyminen sekä teknologia. Kiinnostus kvantitatiivisiin metodeihin kasvaa myös teknologian kehityksen myötä. Collins ja Mauritson (2013) esittävät, että niitä tarvitaan prosessien tehokkuuden parantamiseen mallintamisen ja optimoinnin avulla, liiketoiminnan simulaatioiden suorittamiseen ja kysynnän ennustamiseen. Pindelski (2014) esittää, että myynnin tutkimus tulee tulevaisuudessa keskittymään enemmän tuoteorientoituneesta myyntiorganisaatiosta asiakasorientointuneeseen myyntiorganisaatioon sekä yksittäisestä myyjästä koko organisaatioon. Myynnin etiikan alalla tutkimus on perinteisesti keskittynyt ensisijaisesti myynnin ja etiikan rationaalisiin, deterministisiin elementteihin, mutta viime aikoina tutkijat ovat kasvavasti keskittyneet sen emotionaalisiin elementteihin ja eettispohjaisiin suhteisiin (Agnihotri & Krush 2015).

Markkinoinnin ja johtamisen tutkijat ovat lähestyneet toimittaja-ostaja -suhteen hallintaa eri perspektiiveistä. Markkinoinnin koulukunta usein viittaa jakelukanavan hallinnassa kahteen osapuoleen, joita ovat valmistajat ja jakelijat (Anderson ja Narus 1990; Gu et al. 2010; Yang et al. 2012) sekä niiden sopimukselliseen ja relationaaliseen suhteeseen (Antia ja Frazier 2001; Yang *et al.* 2012), kun johtamisen koulu-

kunta on usein tarkastellut toimittajien ja ostajien välistä vertikaalista suhdetta (Mesquita et al. 2008) sekä arvonluontia ja arvonmääritysprosessia näiden kuin osakkeenomistajienkin välillä (Chatain 2011).

Markkinoinnin koulukunta on yleisesti adoptoinut transaktiokustannustalouden ja resurssiriippuvaisen teorian, ja pitävät lähtökohtana, että valmistajat ovat halukkaita myymään tuotteitaan loppukäyttäjille (John 1984). Johtamisen koulukunta puolestaan on kiinnostunut enemmän siitä, kuinka toimittajat ja jakelijat voivat tehdä yhteistyötä tuottaakseen innovatiivisia tuotteita luodakseen arvoa verkostolle.
He haluavat tutkia työn ominaisuuksia ja institutionaalisia järjestelyjä, jotka helpottavat tiedon jakamista ja innovaatiota toimittaja-ostajan yhteistyössä (Vasudeva *et al.* 2013; Vissa 2012). Su & Yang (2017) esittävät toimittaja-ostaja –suhteen tutkimuksen hyötyvän tulevaisuudessa näiden kahden näkökulman yhdistelemisestä.

Myynnin luonne on muuttunut valtavasti teknologisen kehityksen ja markkinatalouden muutosten myötä. Myyntityö, asenteet sitä kohtaan ja myynnin tutkimus kaipaavat vauhdikkaampaa muutosta. Huomio tulisi kiinnittää suorittavasta myyntiprosessista asiakasarvon luomiseen. Myyntikirjallisuuden tieteellinen pohja tarvitsee vahvistusta. Myyntitutkimusta tulisi kohdistaa erillisistä myynnin funktioista, prosesseista ja käytännöistä asiakkaan ja myyjän kohtaamiseen: ihmisten väliseen suhteeseen.

Myyntiä ei voi tutkia hankinnasta irrallaan, sillä ne ovat toisiaan täydentäviä ja toisistaan riippuvaisia. Hankinnan haasteet liittyvät osaamisen puutteeseen, sillä hankinnan toteuttajalla on useimmiten joko hankinta- tai substanssiosaaminen, mutta harvemmin molempia. Hankintayksiköissä osataan toteuttaa hankinta ja tunnetaan sen haasteet, mutta osaaminen hankinnan sisällöstä ja täten tarpeen määrittelystä on vajavaista. Hankintojen monimutkaistuessa on osto-oikeuksia ja päätösvaltaa valutettu substansseihin, joissa tarve osataan määritellä huomattavasti paremmin. Näissä hankinoissa ongelma puolestaan on itse hankintaprosessi, josta hankinnan toteuttajalla ei ole välttämättä lainkaan kokemusta.

Hankintayksikölle on varmasti tulevaisuudessakin paikkansa, mutta yhä suurempi osa hankinnoista on välttämätöntä hajauttaa ympäri organisaatiota. Hankintayksikössä voidaan edelleen tehdä bulkkihankinnat ja toimia asiantuntijoina hankintaprosessissa, mutta tuotantovälineiden muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi, vaikeammin käsiteltäviksi ja jopa täysin immateriaalisiksi, on hankintojen toteuttajan tiedettävä hyvin tarkkaan se, mikä ongelma halutaan ratkaista, miten se halutaan ratkaista ja millaisen kumppanin kanssa se voidaan ratkaista.

Myyjälle muutos on haaste ja mahdollisuus. Hankintayksikköjen sokeasta ja pilkuntarkasta hankintamatriisista päästään oikeasti avoimeen keskusteluun ja ongelmanratkaisuun. Toisaalta myyjä ei voi enää antaa universaalia bulkkitarjousta, vaan joutuu kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakasta. Myyntityö muuttuu haastavammaksi ja vastuullisemmaksi, ja se keskittyy yhä enemmän ihmisiin sekä kognitiivisiin ja emotionaalisiin tekijöihin.

Tässä Pro Gradussa tutkin myyntiä asiakkaan ja myyjän välisessä kohtaamisessa tieteellisyyttä tarkasti noudattaen. Miten myyntiä toteutetaan, kun hankinnan sisältöä, kustannuksia ja arvoa ei voida enää kirjoittaa yhdelle paperille vaan se kaikki sitoutuu ihmisiin, jotka hankintaan osallistuvat. Miten myyjä voi auttaa ostajaa onnistuneeseen hankintaan, kun ostaja ei ole hankinnan ammattilainen? Mitkä tekijät hankintaan vaikuttavat ostajan näkökulmasta?

Tässä työssä on seitsemän lukua. Johdantoa seuraa tutkimusmenetelmän kuvaus, jossa on avattu tieteenfilosofiset ja teoreettiset valinnat, tiedonhankinnan strategia, aineiston käsittely, tutkimuksen kulku sekä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Kolmas luku on empiriaosuus, jossa kuvataan aineiston analyysi. Neljäs ja viides luku esittelevät olemassa olevaa teoriaa ja empirian suhdetta siihen. Kuudennessa luvussa kokoan yhteen empiria- ja kirjallisuusluvuista esiin nousseet johtopäätökset. Seitsemäs luku on yhteenveto koko työstä.

2. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän Pro Gradun tutkimusmenetelmänä on Gioia-metodologian mukainen Grounded Theory, eli teoria on muodostettu induktiivisesti aineistosta käyttäen 1-tason konsepteista, 2-tason teemoista ja yhdistetyistä dimensioista rakennettua datastruktuuria. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin ja aineiston analyysi toteutettu metodologian mukaisesti. Seuraavissa alaluvuissa käyn tarkemmin läpi tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet, tieteenfilosofiset ja teoreettiset valinnat, tiedonhankinnan strategian, aineistonhankinnan menetelmän ja aineiston käsittelyn, tutkimuksen kulun sekä tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Olen työskennellyt b-to-b –myynnissä useita vuosia, niin uusasiakashankinnan kuin pidempienkin asiakassuhteiden parissa, ja henkilökohtaisesti kokenut, että ostajaan on välillä vaikea saada yhteyttä. Myyjän ja ostajan välinen kanssakäyminen ilmiönä on kiinnostanut minua jo pitkään, sillä ihmiset käyttäytyvät hyvin eri tavoin suhteellisen samankaltaisissa tilanteissa.

Molempien, niin myyjän kuin ostajan, intressissä tulisi olla asiakkaan ostoprosessin kehittäminen, jotta ostettavat tuotteet ja palvelut toisivat maksimaalista lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle sekä niiden käyttöönotto ja prosesseihin integrointi helpottuisi. Tämä tehostaisi asiakkaan liiketoimintaa ja toisi täten kustannussäästöjä. Toisaalta tämä edesauttaisi myyjää kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta ja mahdollisesti lisäämän myyntiä.

Ostoprosessin sekä ostajan motiivien ja tavoitteiden ymmärtäminen on myynnin kannalta elintärkeää. Entisajan bulkkikaupasta on siirrytty kohti ketterää ratkaisumyyntiä, jossa myyjä ja ostaja toimivat tiiminä. Sujuva yhteistyö vaatii molempien osapuolien panostusta. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että kanssakäyminen myyjän ja ostajan välillä onnistuu aina mutkattomasti. Hankintoja on lähes pakko hajauttaa ympäri

organisaatiota, sillä niiden tarpeiden määrittely vaatii hyvin vahvaa substanssin tuntemusta. Ostajalla ei välttämättä ole lainkaan hankintaosaamista, joka tekee myyjästä myös hankinnan ammattilaisen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin ei-ammattimaista ostajaa; tämän toiveita, tavoitteita, motiiveja, pelkoja ja inhimillisiä tunteita ostoprosessin takana, jotta myyjä osaisi ja voisi auttaa paremmin ostajaa hankinnassa ja toisaalta saada relevanttia, tuote- ja palvelukehityksessä tarvittavaa tietoa. Samalla pyrin löytämään uudenlaisia näkökulmia myynnin tutkimuksen ajankohtaisiin teemoihin ja täten mahdollisia aihioita jatkotutkimukselle.

Tutkimuskysymys on:

Miten myyjä voi auttaa talousjohtajaa palveluiden ja tuotteiden ostoprosessissa ja niiden integroimisessa ostajaorganisaation sisäisiin prosesseihin?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat ostoprosessin haasteet talousjohtajan näkökulmasta?
2. Millainen on hyvä sopimuskumppani?

Tässä tutkimuksessa käsittelen ainoastaan myyntiprosessin alkupäätä eli asiakassuhteen syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Myynti on hyvin kontekstisidonnaista, joten tässä tutkimuksessa keskityn erityisesti monimutkaisten palveluiden ostamiseen b-to-b –suhteissa, joissa ostajalla ei ole hankinta-alan koulutusta eikä tämä tee hankintoja päätyökseen, mutta joutuu niitä siitä huolimatta päätyönsä ohella suorittamaan. Asiakassuhde ei pääty ostohetkeen, mutta rajaan tämän tutkimuksen koskemaan vain suhteen elinkaaren alkua.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, sillä tutkittava ilmiö on subjektiivinen ja monitahoinen. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus on erityisesti yksittäisissä tapauksissa, niiden yksityiskohtaisissa rakenteissa ja niissä mukana ole-

vien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteissa. Tilanteet ovat luonnollisia ja tapauksiin liittyviä syy-seuraussuhteita ei voida tutkia kokeellisesti. (Metsämuuronen. s. 14.) Luon teorian induktiivisesti aineistosta, sillä osto- ja myyntiprosessin yhteenliittymä on aina subjektiivisesti rakentuva tilanne ja talouden kehityksen myötä ilmiö on myös jatkuvasti muuttuva, joten vakiintuneita yleispäteviä teorioita ei ole olemassa. Muusta laadullisessa tutkimuksesta poiketen Gioia-metodologia tavoittelee yleistettävää teoriaa.

Tässä tutkielmassa tarkoituksenani on kuvata myyntiä enemmän johtamisen näkökulmasta keskittyen ainoastaan myyjän ja ostajan väliseen kohtaamiseen ja kanssakäymiseen. Toki ostajaan vaikuttavat myös markkinoinnilliset ja muut myynnin edistämisen keinot, joihin itse myyjä ei ole osallisena, mutta tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan myyjään henkilönä, sekä myynti-/ostotilanteeseen myyjän ja ostajan yhdessä rakentamana kohtaamisena.

Toimittajayritys luo markkinointistrategiaa ja myyntiprosesseja, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan myyntihenkilöitä ja henkilökohtaisia kohtaamisia asiakkaan kanssa. Tässä tutkielmassa tarkastelen myyntityötä ja asiakaskohtaamisia niin toimittajayrityksen kuin sen yksittäisen myyjän näkökulmasta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa myyjään henkilönä viittaa termit ”salesman” ja salesperson”. Tässä tutkielmassa käytän ko. tarkoitukseen sanaa ”myyjä”, eli myyjällä viittaan aina toimittajayrityksen myyntiedustajaan henkilönä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa myyjään yrityksenä viittaavat termit ”seller”, ”vendor” tai ”supplier”. Tässä tutkielmassa käytän ko. tarkoitukseen sanaa ”toimittaja”, eli toimittajalla viittaan aina myyjään yrityksenä.

2.2 Tieteenfilosofiset valinnat

Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää ostajan ja myyjän kohtaamista, joten hankintatoimen tai myynnin ja markkinoinnin kirjallisuutta ja aiempia tutkimustuloksia deduktiivisesti testaamalla saattaisi tutkimukseni jäädä yksipuoliseksi tutkielmaksi ostajaorganisaation hankintatoimen näkökulmasta tai toimittajaorganisaation myyntiprosessista. Täten päädyn tutkimuksessani käyttämään induktiivista lähestymistapaa, jossa teoria muodostetaan aineistosta.

Nykyajan organisaatioissa rakenteet, rajat ja verkostot ovat niin monimuotoisia, että osto- ja myyntiprosesseja on vaikea asettaa yhden kaavan alle. Hankinta-alan kirjallisuudessa ostoprosessia katsotaan ostajaorganisaation tekemien toimintojen ja valintojen näkökulmasta. Myynnin ja markkinoinnin kirjallisuudessa puolestaan myyntiprosessia kehitetään vahvasti toimittajaorganisaation tavoitteiden näkökulmasta. Toimittajan ammattitaito ja osaaminen paitsi omasta tuotteesta tai palvelusta, myös asiakkaan organisaatiosta ja prosesseista, voi vaikuttaa merkittävästi ostoprosessin onnistumiseen ja tuotteen tai palvelun arvonluontiin ostajaorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa lähestyn myynti- ja ostoprosessin yhteenliittymää sosiaalisesti rakentuneena tilanteena, jossa erityisesti ostajaosapuolen kokemuksen ymmärtäminen on oleellista.

Tieteen haaste on syventää kykyämme ymmärtää todellisuuden erilaisia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Tieteellisessä selittämisessä ilmiöiden välisillä kausaalisuhteilla on keskeinen asema. Mekaanisen syy-yhteyden muodossa syitä etsitään selitettävän ilmiön ulkopuolisista tekijöistä eikä selittämisessä voida viitata ilmiöön itseensä tai sen ominaisuuksiin. Ihmistutkimuksessa syy-yhteydet eivät ole ainoastaan mekaanisia, sillä ilmiöiden välillä voi olla myös sisäisiä suhteita ja riippuvuuksia. Kausaalisuhteisiin perustuvia selityksiä halutaan täydentää puolestaan ymmärtämisellä. (Aaltola & Valli, s. 20-21.)

Tieteenfilosofiassa ymmärtämisen ja selittämisen väliset erot ja niiden yhteenkuuluvuus ovat aiheuttaneet paljon pohdintaa ja kiistelyä. Selittävän menetelmän rajoitus on se, että se pyrkii esineellistämään ihmiset, vaikka nämä ovat suhteellisen vapaita ja toimivat päämäärätietoisina ja itseohjautuvina subjekteina. Ymmärtävä menetelmä puolestaan ei kykene tutkimaan sosiaalisten järjestelmien ominaisuuksia eikä historialliseen kehitykseen kytkeytyviä yleisiä lainalaisuuksia. Eroa selittämisen ja ymmärtämisen välillä on yritetty kaventaa väittämällä, että puhuttaessa ihmisen tarkoitushakuisesta toiminnasta ymmärtäminen on käyttäytymisen kausaalista selittämistä. Toisaalta monen tutkijan mielestä ymmärtävää selittämistä ei voida muuntaa kausaaliselitykseksi. (Aaltola & Valli, s. 21-22.)

Yksi tapa sovittaa tutkimuksessa selittävä ja ymmärtävä aspekti yhteen on osoittaa ne kohteet ja ongelmat, joihin kumpikin lähestymistapa on parhaiten sovellettavissa (Eskola 1981, 143-145). Markovic (1971; Eskola 1981, 144-145) käyttää menetelmän valinnassa reifikaation käsitettä, jolla hän tarkoittaa ihmistä ja hänen potentiaalisia kykyjä kaventavia tekijöitä, kuten tuotannon päämääräksi asetettu voiton maksimointi, tehokkuuden asettaminen kaikkien muiden arvojen edelle, liian pitkälle viety erikoistuminen työjaossa, yhteiskunnan byrokratisoituminen jne. Reifikoituminen tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että ihminen tulee välineeksi, toiminnan objektiksi, ja mitä suurempi reifikaation aste on, sitä käyttökelpoisempia ovat ulkoinen havainnointi ja luonnontieteissä käytetyt selittämistavat. Ymmärtäminen puolestaan on keskeistä kaikessa vapaata ja spontaania ryhmäkäyttäytymistä koskevassa tutkimuksessa. (Aaltola & Valli, s. 22-24.)

Hankinnan tehostamisessa on kyse korkeasta reifikoitumisen asteesta, jolloin tutkimuksen lähestymistapana olisi luonnollista käyttää selittämistä. Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan hankinta-alan ammattilaisten sijasta talousjohtajien tekemiä hankintoja, jolloin heidän tavoitteensa ei välttämättä ole hankinnan tehokkuus ja heidän käyttäytymisensä saattaa olla tiukasta hankinta-ohjeistuksesta vapaampaa, joten reifikoitumisen aste laskee ja voikin olla hedelmällisempää hyödyntää ymmärtämisen aspektia.

Interpretetivistisen ontologian mukaan todellisuus on subjektiivinen, eli jokainen yksilö kokee sen omanlaisena. Sosiaalinen todellisuus rakentuu täten jaetun historian, kokemuksen ja kommunikaation kautta. (Locke, K. S. 8-9) Interpretetivistiseen paradigmaan kiinnittyy läheisesti symbolinen interaktionismi, jonka mukaan merkitykset ja niiden tulkinta muokkaavat subjektiivista todellisuutta. Blumerin (1969) mukaan symbolinen interaktionismi perustuu kolmeen premissiin: ihmiset tulkitsevat objektien merkityksiä ja käyttäytyvät tulkintojensa mukaan, merkitykset nousevat sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja merkityksiä muokataan jatkuvan tulkinnallisen prosessin kautta. (Locke, K. s-21-22.)

2.3 Teoreettiset valinnat

Tutkimukseni tarkoituksena on ymmärtää talousjohtajien kokemusta, joten käytän hyväkseni fenomenologista taustafilosofiaa. Fenomenologia on filosofian haara ja nykyisin myös ilmiöiden kuvaamiseen ja ymmärtämiseen keskittyvä metodologia (Metsämuuronen, s. 18). Ihmistieteissä fenomenologia tutkii kokemuksia eli ihmisen suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa, sillä kokemukset syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Fenomenologian mukaisesti ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen, eli todellisuus ei ole neutraali massa, vaan kaikki merkitsee jotain. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja ne ovat fenomenologiassa tutkimuksen varsinainen kohde. Fenomenologiassa ajatellaan jokaisen ihmisen olevan yhteisöllinen ja yksilöllinen. Merkitykset ovat intersubjektiivisia, eli subjektien välisiä ja subjektit yhdistäviä. (Aaltola & Valli, s. 29-30.) Talousjohtajat työskentelevät erilaisissa organisaatiokulttuureissa ja heillä jokaisella on oma uniikki koulutus- ja työtaustansa, joten voidaan ajatella heidän elävän erilaisissa todellisuuksissa sillä perusteella, että asioilla on heille erilaiset merkitykset.

Hermeneutiikka tutkii ilmaisuja ja ilmaisut puolestaan kantavat merkityksiä. Merkityksiä voidaan lähestyä vain ymmärtämisellä ja tulkitsemalla, joten hermeneutiikalla voidaan yleisesti ajatella tarkoitettavan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta. (Aaltola & Valli, s. 31.) Fenomenologis-hermeuttinen metodi on ajattelutapa ja tutkimusote, eikä teknisesti säännönmukainen aineiston käsittelytapa. Fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä niin sanottua teoreettista viitekehystä, vaan pyritään tiedostamaan toisen ”alkuperäistä kokemuksen maailmaa”. (Aaltola & Valli, s. 35.) Tältä osin fenomenologia metodologiana on lähellä Grounded Theorya, joka myöskin on enemmänkin tapa ajatella ja käsitteellistää ainestoa kuin oma erityinen metodinsa. Grounded Theoryssä, kuten monessa muussa laadullisen tutkimuksen strategiassa, teoria luodaan induktiivisesti aineistosta. (Metsämuuronen, s.25.)

Grounded Theory –lähestymisvan esittelivät ensimmäistä kertaa Glaser ja Strauss (1967) yhdessä, jonka jälkeen molemmat muokkasivat sitä eri suuntiin. Myöhemmin Grounded Theorya -metodia kehittivät niin ikään mm. Kathy Charmaz ja Dennis A. Gioia omilla tahoillaan, joten nykyisin voidaankin puhua jo useista Grounded Theory

–metodeista. (Metsämuuronen s. 23; Creswell 2014, s. 452.) Corley (2005) toteaakin, että ei ole enää mahdollista tietää, mitä tutkija on metodologisesti tehnyt, kun hän on käyttänyt Grounded Theorya.

Grounded Theoryn kolme pääsuuntausta ovat Straussilainen eli systemaattinen, Glaserilainen sekä konstuktivistinen. Strauss ja Corbin (1990) kehittelivät alkuperäistä Glaserin ja Straussin (1967) esittämää Grounded Theory –metodologiaa hyvin ehdottomaan ja systemaattiseen muotoon, joka etenee kaavamaisesti avoimen, aksiaalisen ja selektiivisen koodauksen kautta luoden uusia kategorioita. He painottavat, että tutkimuskysymyksen tulee olla tarpeeksi löyhä ja tutkijan hyvin ennakkoluuloton. He myös pitäytyvät tiukasti ajatuksessa, että teoriaan tulee tutustua vasta empirian jälkeen. (Creswell 2014, s. 452-456, Kenny & Fourie 2015.)

Glaser (1992) kehitteli tätä ajatusta vapaampaan suuntaan, sillä hänen mielestänsä Corbin ja Strauss olivat liialti korostaneet metodologian sääntöjä ja proseduureja, ennakkoluulottomuutta kategorioille ja teorian todistamista sen luomisen sijaan. Hänen mielestä teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä ja täten teoriaan on mahdollista tutustua jo ennen empiriaa ja sen aikana. Glaserin mukaan Grounded Theory on olemassa abstrakteimmalla konseptuaalisella tasolla, se lähtee aineistosta eikä sitä voida pakottaa kategorioihin sekä se täyttää seuraavat neljä kriteeriä: sopivuus, toimivuus, relevanssius ja muokattavuus. (Creswell 2014, s. 456-457, Kenny & Fourie 2015.)

Charmaz (2000) kehitti Grounded Theorya konstruktiiviseen suuntaan, jossa kiinnostus on enemmän yksilöiden näkemyksissä, arvoissa, uskomuksissa, tunteissa, ideologioissa kuin faktojen keräämisessä ja toiminnan kuvaamisessa. Hän myös painottaa tutkijan merkitystä, sillä tutkija tekee päätökset kategorioista tutkimuksen myötä. (Creswell 2014, s. 457-458, Kenny & Fourie 2015.)

Tässä tutkimuksessa minua kiinnostaa erityisesti se, miten talousjohtaja kokee palvelun tai tuotteen oston sekä sen haasteet. Tämän ymmärtämiseksi on pyrittävä selittämään, mikä ostoprosessissa aiheuttaa epävarmuutta. Ostoprosessit ovat uniikkeja ja sosiaalisesti rakentuneita, mutta voidaan silti ajatella niiden sisältävän monia

samankaltaisuuksia. Talousjohtajien kokemusten ymmärtämisen perusteella voidaan pyrkiä muokkaamaan myyntiprosessia niin, että se laskee epävarmuuden kokemista. Täten Charmazin konstruktiivinen lähestymistapa Grounded Theoryyn tukee parhaiten tutkimukseni tavoitteita.

2.4 Tiedonhankinnan strategia

Tiedonhankinnan strategiana käytän Grounded Theorya Gioia-metodologian mukaisesti, sillä teoreettista tietoa ostoprosessista myyntiprosessin näkökulmasta on vähän. Aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyy runsaasti hankintatoimen tai myyntiprosessin kehittämisestä, mutta ne keskittyvät usein joko ainoastaan toimittajan tai ostajan näkökulmaan.

Grounded Theoryn mukaiseesti aiempaa kirjallisuutta ei tulisi tietää liian tarkasti aikaisessa vaiheessa, sillä se saattaa sokeutta ja altistaa hypoteeseille. Toisaalta emme voi olla täysin tietämättömiä aikaisemmasta kirjallisuudesta ja jonkinlainen tasapaino tietämisen välillä tulisikin olla, jotta päätyisimme tutkimukseen keksimättä kuitenkaan pyörää uudestaan. (Gioia et. al 2013.) Ymmärtämisen edellytyksenä onkin jonkinlainen esituttuus. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tekemään jo tunnettua tiedetyksi, yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Aaltola & Valli, s. 33.)

Työkokemukseni perusteella minulla on jo jonkinlainen etukäteistuntemus myynnistä ja ostotilanteesta. Hankintojen johtaminen ja hankintatoimen teoria puolestaan ovat minulle alueena melko tuntemattomia, joten perinteisestä Grounded Theorysta poiketen aloitin tutkimuksen perehtymällä hankintojen johtamisen kirjallisuuteen. Toisaalta tutkimukseni tavoitteena ei ole luoda teoriaa hankintatoimen, vaan nimenomaan myynnin näkökulmasta, joten hankintatoimen syvällisempi tuntemus ei estä Grounded Theoryn mukaista sisällönanalyysia ja teorian muodostusta. Lisäksi, en haastattele hankintatoimen ammattilaisia, vaan talouspäättäjiä, joten haluan ymmärtää myös heidän hankintaosaamista, ja tämän huomioiminen haastattelukysymysten

suunnittelussa vaati hankintatoimen teorian ja kirjallisuuden jonkinasteista tuntemista. Tutkimustuloksia peilasin tarkemmin kirjallisuuteen analyysin jälkeen ja Grounded Theoryn mukaisesti pyrin luomaan teorian aineistosta.

Gioia –metodologia pyrkii luomaan tarkempaa mallia tutkimuksen tieteellisyyden ja tutkijan tekemän sisällönanalyysin osoittamiseksi datastruktuurin avulla. Gioia, Corley & Hamilton (2013) painottavat, että kyseessä on nimenomaan metodologia, ei metodi, sillä he näkevät sen joustavana, uusille ideoille avoinna olevana ohjenuorana laadulliseen, induktiiviseen tutkimukseen. He ovat lähteneet kehittelemään mallia jo yli 20 vuotta sitten, sillä he kokivat, että perinteinen laadullinen tutkimus keskittyy liian paljon siihen, mitä me jo tiedämme ja estää meitä näkemästä, mitä kaikkea me voisimme tietää. Toisaalta tieteellisissä julkaisuissa vaaditaan tarkkaa esitystä siitä, miten datasta muodostuu teoria, joten heidän metodologian mukaisesti on myös tärkeä ymmärtää, miten toteuttaa induktiivista tutkimusta laadullisella täsmällisyydellä säilyttäen uusien konseptien ja ideoiden luomisen potentiaali sekä kuinka induktiiviset tutkijat voisivat käyttää systemaattista konseptia ja analyyttistä kuria, jotka johtavat uskottaviin olettamuksiin datasta auttaen vakuuttamaan lukijan, että tulokset ovat yleistettäviä ja todistettuja.

2.5 Aineistonhankinnan menetelmä ja aineiston käsittely

Grounded Theoryssa aineistoa kerätään systemaattisesti. Kuten kaikessa hyvässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, myös Grounded Theoryssa tutkimuskysymyksen tulee olla hyvin määritelty ja aineiston keruussa tulee hyödyntää monia datalähteitä, kuten arkistoja, observointia ja mediadokumentaatiota. Grounded Theoryn sydän on puolistrukturoiduissa haastatteluissa, joiden avulla pyritään saavuttamaan teoreettisin lähtökohdin takautuvaa ja tämänhetkistä tietoa ilmiötä kokevilta henkilöiltä. Haastatteluissa tärkeää on diplomaattisuus, hienotunteisuus ja läpinäkyvyys. Haastateltaville voidaan luvata ainoastaan sensitiivisen datan raportoimista ja anonyymiutta, sillä ”luottamuksellisuuden” lupaaminen estäisi raportoinnin. (Gioia et al. 2013.)

Tutkijan on oltava hyvin lähellä haastateltavia ja pyrkiä ymmärtämään heidän kokemuksiaan kirjoittamalla jatkuvasti muistiinpanoja ja käyttämällä heidän termejänsä.

Tällaisella läheisyydellä on kuitenkin varjopuolensa, sillä tutkija voi muuntautua natiiviksi ja ottaa haastateltavan näkökulman kadottaen korkeamman tason perspektiivin, jota tarvitaan teoretisoinnissa. (Gioia et al. 2013.)

On varmistettava, että haastattelurunko keskittyy tutkimuskysymyksiin, on selkeä eikä sisällä johdattelevia kysymyksiä. Rungon uudistamiseen tutkimuksen edetessä on kiinnitettävä huomiota ja se saattaa joskus johtaa jopa alkuperäisen tutkimuskysymyksen muokkaamiseen. Perinteisessä tutkimuksessa protokolla on standardisoitu, mutta uusien konseptien kehittämisessä osa niiden kehittämisestä tapahtuu juuri tutkimusprosessin aikana, jonka takia tutkijoiden on mukauduttava jatkuvasti ja täten perinteinen muuttumaton prosessi ei välttämättä ole hyvä tähän. (Gioia et al. 2013.)

On luonnotonta jäsennellä haastattelua ja analyysiä erikseen, sillä ne kehittyvät yhdessä. Suuri osa haastateltavien termeistä, koodeista ja kategorioista ilmaantuvat jo tutkimuksen aikaisessa vaiheessa. Tässä 1-asteen analyysissä, joka pyrkii uskollisesti säilyttämään haastateltavien termit, pyritään järjestelemään kategorioita, jotta niiden määrä ei räjähdä loppua kohden. Kymmenestä haastattelusta voi helposti tulla 50-100 1-tason kategoriaa. Tässä vaiheessa on normaalia ja jopa tärkeää eksyä, sillä Gioian (2004) mukaan: ”Sinun täytyy eksyä ennen kuin voit löytyä”. 1-tason analyysi vastaa Straussin ja Corbinin (1988) avointa koodaamista. (Gioia et al. 2013.)

Tutkimusprosessin edistyessä eri kategorioiden välillä aletaan etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, joka vähentää olennaisten kategorioiden määrän hallittavampaan lukuun. Näille kategorioille annetaan kuvaavat nimet mieluiten haastateltavien termein. Tutkijan on kohdeltava itseään tietoagenttina, jonka täytyy ajatella useammilla tasoilla (haastateltavien termit ja koodit, 2-tason dimensiot ja teemat sekä laajempi narratiivi) ja pyrkiä teoreettisesti vastaamaan kysymykseen ”mitä tässä tapahtuu”. Tämä vastaa Straussin ja Corbinin (1988) aksiaalista koodausta. Alustavien vastausten kehittäminen johtaa muiden kysymysten muodostumiseen, kun myöhemmät haastattelukysymykset liittyvät aiemmista haastatteluista esiinnousseisiin konsepteihin ja alustaviin suhteisiin. Tämä on samantapainen Glaserin & Straussin (1967) teoreettisen otannan kanssa. (Gioia et al. 2013.)

2-tason analyysissä ollaan päättäväisesti teoreettisella alueella, jossa pohditaan, auttavatko nousevat teemat selittämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tässä vaiheessa keskitytään erityisesti konsepteihin, joilla ei näytä olevan teoreettisia viitteitä aiemmassa kirjallisuudessa tai olemassa oleviin konsepteihin, jotka ”hyppäävät ulos” niiden uuden osan vuoksi. Gioia et. al (2010, 2014) puhuvat identiteetin monitulkintaisuudesta ja optimaalisesta erottuvuudesta. Kun toimiva määrä teemoja ja konsepteja on käsissä sekä teemojen ja konseptien kehittämisprosessi johtaa Glaserin ja Straussin (1967) määrittelemään teoreettiseen saturaatioon, tutkitaan, voidaanko 2-tason teemoja jalostaa edelleen 2-tason yhteen koottuihin dimensioihin. (Gioia et al. 2013.)

Datastruktuuria päästään rakentamaan, kun 1-tason termejä, 2-tason teemoja ja yhdistettyjä dimensioita on täysi kokoelma. Tämä on Gioia-metodologian keskeisin vaihe. Datastruktuuri mahdollistaa graafisen esityksen prosessista, kuinka raakadatasta päädytään termeihin ja teemoihin johtavaan analyysiin. Tämä on avainelementti laadullisen tutkimuksen täsmällisyyden esittämisessä. Datastruktuurin rakentaminen johtaa datan teoreettiseen, ei vain metodologiseen, ajatteluun. Datastruktuuri ei välttämättä osoita 2-tason teemojen välisiä suhteita, mutta se osoittaa perustan syvälle ymmärrykselle haastateltavien kokemuksesta osana ilmiötä, jota tieteellisissä julkaisuissa usein vaaditaan kuvaamaan. (Gioia et al. 2013.)

Datan keräämisen ja useamman analyysivaiheen jälkeen aletaan kiertämään esiin nousseiden datan, teemojen, konseptien ja dimensioiden sekä relevantin kirjallisuuden välillä tarkistaakseen, onko löydöksistä ennakkotapauksia sekä ovatko he löytäneet uusia konsepteja. Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen tutkimusprosessi muuttuu induktiivisesta abduktiiviseksi. (Gioia et al. 2013.)

Datastruktuuri on staattinen kuva dynaamisesta ilmiöstä ja prosessitutkimus ei tutki prosessia, ellei staattisesta kuvasta voida tehdä liikkuvaa. Täten fokuksen tulisi olla tavoitteessa rakentaa induktiivinen malli, joka perustuu dataan ja tallentaa haastateltavien kokemukset teoreettisin termein. Tuloksena olevan Grounded Theoryn mukaisen mallin tulisi näyttää dynaamiset suhteet ilmiötä kuvaavien tai selittävien konseptien, teemojen ja dimensioiden sekä datasta teoriaksi -struktuurin välillä. Lukijan tulisi

kyetä näkemään, että datastruktuurin sisältämät konseptit, teemat ja dimensiot ovat selkeästi esitetty mallissa ja nyt niiden väliset suhteet ovat myös tehty läpinäkyviksi. Meta-viesti lukijalle on: ”Tämän informaatikot kertoivat meille. Me emme keksi tätä”. Löydöksissä jokainen teema ja dimensio selitetään, mutta vielä tärkeämpää on ”zoomata” esiinnousseisiin avainkonsepteihin ja teemoihin. Tuloksissa on tärkeä keskittyä nimenomaan täysin uusiin konsepteihin tai uusiin havaintoihin olemassa olevista konsepteista. Pohdinnassa tulee käsitellä myös tarkoitusta. Uusilla konsepteilla, ideoilla ja aineistolähtöisillä teorioilla itsessään on tarkoitus vain, jos ne voidaan liittää siihen, mitä me jo tiedämme. (Gioia et al. 2013.)

Täysin idiosynkraattisista tuloksista olisi vain vähän hyötyä oppimisen kannalta muissa tarkoituksissa. Konseptien ja periaatteiden siirrettävyys sallii tulosten levittämisen laajemmalle yleisölle. Gioia, Corley & Hamilton (2013) kritisoivat perinteistä käsitystä, että sosiaalisesti konstruktoituneet rakenteet ja prosessit ovat täysin uniikkeja, sillä ne ovat aina sidoksissa yksilöihin ja konteksteihin, jossa ne ovat rakentuneet. Heidän mielestänsä monet konseptit ja prosessit ovat samanlaisia, jopa rakenteellisesti verrannollisia. He vastustavat vanhaa käsitystä, ettei pientä otosta voida yleistää. Heidän mielestänsä voi, mikäli tapaus saa aikaan selvää merkitystä johonkin toiseen alueeseen. (Gioia et al. 2013.)

Laadullinen tutkimus ei perinteisesti tavoittele tulosten yleistettävyyttä, mutta Gioian (2013) metodologian mukaisesti tuloksia voidaan siirtää yleiselle tasolle. Se korostaa, että tarkoituksensa on yleistää teoriaan. Hyvä tulos on kuin hyvä opetusesimerkki; esiin tulleiden konseptien tai aineistolähtöisen teorian siirrettävyys yleiselle tasolle. Pohdinnasta lukija löytää aina myös ehdotuksia, joiden ei välttämättä tarvitse olla muodollisia, vaan ne voivat olla myös epävirallisia. Ehdotukset tarjoavat mahdollisuuden spekuloida, mihin Grounded Theroryn jatkotutkimus voisi johtaa. Ehdotukset muodostavat ajatuskartan, jota tulevaisuuden laadulliset tutkijat voivat seurata sekä voivat olla hyödyllisiä, kun rakennetaan siltaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. (Gioia et al. 2013.)

2.6 Tutkimuksen kulku

Halusin tutkija ostajia, jotka eivät tee hankintoja päätyökseen. Tutkimuksen kannalta oli kiintoisaa tarkastella nimenomaan kompleksisia hankintoja, joihin liittyy esimerkiksi integraatioita ja henkilöstön kouluttamista. Päätin valita haastateltaviksi talousjohtajia, sillä he ostavat muun työnsä ohella muun muassa perintäpalveluita, luottoriskien hallintapalveluita, tilintarkistusta ja koulutuksia. Valitsin talousjohtajat isoista yrityksistä ja eri toimialoilta, jotta saisin hankintojen moniulotteiset aspektit paremmin esiin.

Aineiston keräsin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Valitsin kuusi eri toimialan suuryritystä, ja haastattelin näiden talousjohtajia. Kahdessa haastattelussa oli mukana lisäksi asiantuntija talousosastolta, joka osallistuu talousjohtajan kanssa hankintoihin. Haastattelukysymykset olin suunnittelut etukäteen, mutta haastatteluissa annoin keskustelun myös kulkea luonnollisesti eteenpäin. Haastateltavat puhuivat paljon ja aineistosta tuli runsas.

Haastatteluja oli yhtensä kuusi, neljässä oli yksi haastateltava ja kahdessa kaksi haastateltavaa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 40 minuutista reiluun tuntiin. Haastattelut suoritin alkuvuonna 2016, jonka jälkeen ne litteroitiin. Kuuntelin haastatteluäänitteet ja luin litteroidut haastatteluaineistot useampaan kertaan läpi. Muistiinpanoja tein jo haastatellessani ja jatkoin niitä vielä äänitteiden sekä litteroidun aineiston kanssa.

Kokonaiskuvan saatuani keräsin litteroidusta aineistosta runsaasti lainauksia Excel – taulukkoon, jonka jälkeen aloin etsiä niistä 1-tason konsepteja. Tämä oli haastavin ja aikaa vievin vaihe, sillä kustakin haastattelusta lainauksia tuli 70-150 kappaletta, ja niiden sisäistäminen kesti kauan. Luin lainauksia läpi hyvin moneen otteeseen, ja lopulta aloin ”nähdä” konsepteja.

Konsepteja tuli myös hyvin paljon, joten 2-tason teemoja pohtiessani jätin osan konsepteista pois. Mietin jatkuvasti, mitkä lainaukset ja konseptit vastaavat tutkimuskysymykseeni, ja valitsin vain sellaisia konsepteja. Lopulta minulla oli jäljellä yhdeksän

tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia 2-tason teemaa, joista muodostin kaksi yhdistettyä dimensioita.

Grounded Theoryn mukaisesti tutustuin aiempaan teoriaan syvällisesti vasta empirian jälkeen. Ennen haastatteluja olin kuitenkin tutustunut yleisellä tasolla hankintatoimen teoriaan, sillä haastattelurunkoa suunnitellessani minun oli oleellista ymmärtää hankintatoimea ja ostoprosessia tarkemmin. Paikantaakseni tutkimukseni asettumista myynnin kirjallisuudessa tutustuin myös siihen päällisin puolin etukäteen, lähinnä ymmärtääkseni, mitä on tutkittu ja missä kaivataan lisätutkimuksia. Empirian perusteella muodostunut teoria käsittelee luottamusta, johon en ennen empirian tekemistä ollut aiheena juurikaan tutustunut.

Tutkimusprosessi noudatti hyvin tarkoin tutkimusmenetelmää. Keskityin jatkuvasti siihen, että annoin aineiston johdattaa enkä päästänyt omia ennakkoajatuksiani ohjaamaan työtä tai vaikuttamaan haastatteluihin ja analyysiin. Tällaisella jatkuvalla uteliaisuudella ja tyhjällä mielellä onnistuin näkemään aineistosta jotain, mitä en vielä haastatteluja suunnitellessani osannut kuvitella saavani vastaukseksi.

Tutkimuskysymykseni muokkautui hieman tutkimusprosessin myötä. Aluksi olin rajannut aihetta vielä tarkemmin; tarkoituksenani oli tutkia nimenomaan yhden aihealueen palvelun ostoa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että talousjohtajien tekemät hankinnat eivät ole niin toistuvia, että vain yhtä hankintaa tarkkailemalla saisi riittävästi tietoa. Heti ensimmäisessä haastattelussa muutinkin haastattelurunkoani ja keskustelimme talousjohtajien tekemistä kaikista hankinnoista vain yhden hankinnan sijasta, keskittyen yleisesti niiden kaikkien hankintaprosessien kulkuun, ongelmiin ja muihin kokemuksiin. Useimmiten haastateltavien kuvaamat esimerkit koskivat leasingautoja, luottoriskienhallinta- tai luottovakuutuspalveluita, perintäpalveluita sekä tilintarkastuspalveluita.

2.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusmenetelmänä käytetty Gioa-menetelmän mukainen Grounded Theory sopi tutkimukseen hyvin, sillä tutkimusaihe ja –kysymys ovat kontekstisidonnaisia, ja niiden luonne on subjektiivinen ja jatkuvasti muuttuva. Puolistrukturoidulla haastattelurungolla kerätyt haastattelut olivat runsaita ja hedelmällisiä, joten sisällönanalyysissä oli määrällisesti paljon aineistoa. Aineisto oli myös laadullisesti riittävä, sillä teoreettinen saturaatio saavutettiin.

Tutkimus on Pro Gradu –työn laajuinen, mutta aihe kokonaisuudessaan paljon laajempi. Näin ollen teoreettiset ja tieteenfilosofiset valinnat sekä aiherajaukset oli tehtävä huolella, ja työprosessi aikataulutettava työn laajuuden mukaisesti. Grounded Theoryssa haastatteluiden, analyysin ja teorian tulisi kulkea käsi kädessä ja prosessin olla hyvin joustava, joka vaatii runsaasti aikaa. Haastatteluja tein kuusi kappaletta ja pääsin teoreettiseen saturaatioon, mutta aiheen laajuuden vuoksi lisähaastatteluilla olisi saattanut saada uudenlaisia näkökulmia ja se olisi voinut edelleen muokata syntynyttä teoriaa ja kirjallisuuskatsausta. Tutkimusmenetelmän validiteetti alaluvuissa 2.3 ja 2.3 avatuin tieteenfilosofisten ja teoreettisten valintojen perusteella on hyvä.

Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, mutta yhdeltä näkökulmalta. Tutkimuskysymys on laaja, joten toisenlaisia tutkimustuloksia voitaisiin saada tarkastelemalla myös muita aspekteja. Tässä tutkimuksessa on keskitytty ihmisten väliseen kohtaamiseen myynti- ja ostotilanteessa, ja tätä vuorovaikutusta on tutkittu induktiivisesti alaluvussa 2.2 mainituin tieteenfilosofisin perustein sosiaalisesti rakentuneena ja puhtaasti subjektiivisena ilmiönä. Tutkimustulokset voisivat poiketa, mikäli tutkija ottaisi tutkimusotteeksi deduktiivisen menetelmän ja/tai valitsisi tieteenfilosofisen näkökulmansa toisin.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä valideja päätelmiä ja ne ovat käyttökelpoisia vähintäänkin vastaavanlaisessa kontekstissa. Tutkimus on tehty perusteellisesti ja tutkimusmenetelmää tarkasti noudattaen. Olen käyttänyt paljon aikaa ja tarkastellut aineistoa niin objektiivisesti ylemmältä tasolta, kuin subjektiivisesti tuoden oman näkökulmani esiin. Tutkimustulosten validiteetti edellä mainituin perustein on hyvä.

Grounded Theory ei perinteisesti tavoittele tulosten yleistettävyyttä. Tieteenfilosofisten valintojeni mukaan tutkittava ilmiö on hyvin subjektiivinen ja kontekstisidonnainen. Tutkimuksessani olen käyttänyt täysin harkinnanvaraista otantaa, mutta kuten Gioia et al. (2013) toteavat, tuloksia voidaan yleistää niihin konteksteihin, joihin esiinnousseilla konsepteilla nähdään olevan suora yhteys. Voi olla, että samankaltaisiin tuloksiin päädyttäisiin tutkittaessa myös muita organisaation prosesseihin integroitavien tuotteiden ja palveluiden ostoprosesseja, joiden toteuttaja on ei-hankinta-alan ammattilainen. Edellä mainituin perustein tutkimuksen reliabiliteetti on riittävä.

Validiteetti ja reliabiliteetti –termit sopivat kuitenkin paremmin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kuvaamiseen (Tuomi 2007, 150). Charmaz (2000, s. 337-338) ehdottaakin, että Grounded Theory -menetelmän luotettavuutta tulisi tarkastella muodostetun teorian laadukkuuden avulla, esimerkiksi sen uskottavuuden, originaliteetin, resonanssin ja hyödyllisyyden avulla.

Tutkimuksen uskottavauus oli hyvä, sillä aineiston ja analyysin välille muodostui loogisia ja vahvoja linkkejä. Systemaattista vertailua kategorioiden ja havaintojen välillä tehtiin paljon. Tutkimuksen originaliteetti oli myös hyvä. Kategoriat olivat tuoreita, vaikkakin sivusivat joiltain osin aiempaa teoriaa. Ne tarjoavat yhteisenä kokonaisuutena kuitenkin uusia näkökulmia aiheeseen. Myynnin ja luottamuksen tutkimukselta molemmilta puuttuu vankka teoreettinen pohja, ja molemmat ovat pitkälti konteksti- ja lähestymistapasidonnaisia, joten originaliteetti on lähes missä tahansa kontekstissa riittävä. Tutkimuksen resonanssi on hyvä, sillä kategoriat heijastavat tutkittavan ilmiön rikkautta. Analyysi onnistuu kuvaamaan haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja myynti-/ostotilanteista. Tutkimus on myös hyödyllinen niin yleisesti myyntityön kuin jatkotutkimuksien osalta, sillä se tarjoaa omanlaisia näkökulmia molempiin.

Gioian et al. (2012) mukaan suurin riski on tutkijan eläytyminen haastateltavan rooliin, asemaan tai tutkittavaan organisaatioon. Tiedostin tämän riskin alusta alkaen ja pyrin pitämään mieleni ennakkoluulottomana, jotta saatoin tarkkailla aineistoa puolueettomin silmin.

3. LUOTTAMUS - ASIAKASSUHTEEN SYDÄN

Tässä tutkimuksessa on tutkittu kompleksisten hankintojen ostajia, joilla ei ole hankinta-alan osaamista. Aineistona on kuusi eri alojen suuryritysten talousjohtajien haastattelua. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen lainaukset siirrettiin Exceliin. Niistä kerättiin 1-tason konsepteja, joista muodostui yhdeksän 2-tason teemaa ja lopulta kaksi yhdistettyä dimensiota. Tässä luvussa kuvaan aineiston analyysin.

3.1 1-tason analyysi

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kävin lukuisia kertoja läpi haastatteluäänitteitä, muistiinpanoja sekä litteroitua haastatteluaineistoa. Poimin haastatteluista lainauksia Excel-taulukkoon, joita tuli lopulta yhteensä yli 600 riviä. Pyrin tuomaan Exceliin lähes kaiken oleellisen haastattelun sisällön, jotta mitään ei jäisi huomaamatta.

Tein jokaisesta haastattelusta oman välilehden, jotta lainausten käsittely pysyi sujuvana. Tämän jälkeen aloin systemaattisesti etsiä yhteneväisyyksiä ja teemoja, joiden mukaan voisin lainauksia alkaa lajitella. Tein välilehtiä keskusteluaihioiden mukaan, jonne keräsin lainauksia kaikista haastatteluista. Kullakin välilehdellä oli aina enintään noin sata lainausta, joten niiden käsittely pysyi hallittavampana.

Lainauksia ryhmitellessäni huomasin, että haastateltavilla oli ollut runsaimmin sanottavaa toimittajaan liittyen, vaikka keskusteluaiheet olivat olleet laajempia. Haastateltavat olivat käyttäneet hyvin paljon haastatteluaikaa siihen, että kuvasivat kokemuksiaan hankinnoista nimenomaan toimittajan tai myyjän avulla. He osasivat kuvata hyvin myös toiveitaan toimittajaan liittyen, kun keskustelimme onnistuneesta hankinnasta. Päätin lopulta keskittyä toimittajaan ja myyjään suorasti tai epäsuorasti liittyviin lainauksiin, sillä niiden määrä oli merkittävä muihin aiheisiin verrattuna.

Yhdistelin lainauksia erilaisten teemojen ja konseptien alle, siirrellen ja muokkaillen niitä jatkuvasti. Päässäni oli vain tutkimuskysymys: ”*Miten myyjä voi auttaa talous-*

johtajaa palveluiden ja tuotteiden ostoprosessissa ja niiden integroimisessa ostaja-organisaation sisäisiin prosesseihin?" ja yritin pohtia, miten aineistoni vastaisi siihen. Muodostin 1-tason konseptien avulla 2-tason teemoja ja pohdin yhdistettyjä dimensioita. Tarkastelin haastatteluaineistoa monesta eri näkökulmasta. Lopulta pääsin 19 järkevään 1-tason konseptiin, joista muodostui 9 selkeää 2-tason teemaa ja kaksi yhdistettyä dimensiota, jotka kaikki liittyvät yhteen teemaan: luottamukseen.

Seuraavissa alaluvuissa avaan nämä 19 1-tason konseptia.

3.1.1 Muiden kokemus

Haastateltavat painottivat paljon sitä, kuinka muiden kokemus vaikuttaa ostopäätökseen ja yleiseen kuvaan toimittajasta. He pitivät oleellisena, että toimittajalla on osoittaa referenssejä. Asiakasreferenssien merkitys oli todella suuri, jopa brändiarvon ylittävä: *"Voi olla tuntematon brändi, mut hyvät referenssit" (H5a).*

Mikäli referenssi on tutulta, on sen merkitys vielä suurempi: *"Parhaimmilla on semmoset referenssit ollut, et jotka ite tuntee" (H4).* Tuttujen suositukset vaikuttivat myös hyvin paljon, joillekin se oli jopa merkittävin tekijä: *"Se on ehkä kaikista vahvin, mitä voi olla, jotta sä saat sen luottamuksen" (H4).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H4	Toinen on ne referenssit	**Asiakasreferenssien osoitus**
H3	Sielt näytetään referenssiyritys, ni kylhän sitä voidaan samal antaa joku referenssinimikin sieltä, että tai, tai nimiä	
H5b	Referenssejä voi tietysti kysyy muilta yrityksiltä	
H5a	Voi olla tuntematon brändi, mut hyvät referenssit.	
H6	Asiakasreferenssit on ihan niinkun todella oleelliset.	
H4	Parhaimmilla on semmoset referenssit ollut, et jotka ite tuntee, että jos on joku antanut referenssin sitten heidän palvelustaan tai tuotteestaan	**Tuttujen suositukset ja mielipiteet**
H4	Se on ehkä kaikista vahvin, mitä voi olla, jotta sä saat sen luottamuksen	
H3	Kyl se jonkin verran vaikuttaa tietenkin ja kylhän se yleensä aina (tuttujen kokemukset)	
H2b	Kyselin sitten eteenpäin, et mitä, millasia fiiliksiä on. Et siin oli kyl ihan merkittävässä osassa se	
H2b	Tavallaan just positiivinen palaute vähän joka puolelta oli, oli niin hyvää	
H5a	Varmaan jonkun kollegan mielipide voi olla	

Kuvio 1. 1-tason konseptien muodostuminen: "Asiakasreferenssien osoitus" ja "Tuttujen suositukset ja mielipiteet"

3.1.2 Varmuus tulevaisuudesta

Yhtenä merkittävänä tekijänä toimittajan valinnassa haastateltavat pitivät varmuutta siitä, että yritys on toimiva vielä vuodenkin päästä. Toimittajan yleinen hyvä maine vaikutti haastateltavien kuvaan yrityksestä: *”Jos on kuullu nimen ja nähnyt logon ja näin päin pois, niin kyl se vaikuttaa heti paremmalta” (H2b).* Oman alansa paremmuus oli aiemmissa hankinnoissa ollut merkittävä tekijä ostopäätökseen.

Toimittajan elinkelpoisuuden haastateltavat vahvistivat talousluvuista: *” Heidän tulokset; heidän finaluvut” (H4).* Talousasioiden lisäksi haastateltavia huoletti yrityksen tarjonnan jatkuvuus: *”Et miten jatkuvaa tää on sitten palveluntuottaja tai niinkun tekninen tuote, softa tai mikä lieneekään” (H6)*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H3	Meil on hyvin tärkeet, et näil toimittajilla, et niil on hyvä maine	**Hyvä maine ja tunne parhaudesta**
H2b	Jos on kuullu nimen ja nähnyt logon ja näin päin pois, niin kyl se vaikuttaa heti paremmalta	
H1	Se vaikutti hirveesti siis se maine ja tietämys yrityksestä siinä ensivalinnassa	
H1	Me koettiin, et "toimittaja" on selvä markkinajohtaja	
H4	Oman alansa parhaita	
H4	Heidän tulokset; heidän finaluvut	**Tunne jatkuvuudesta ja taloudellisesta vakaudesta**
H3	Mistään protetistilistatoimittajia me ei oteta	
H3	Että se jatkuvuus turvataan, et se talous on kunnossa sillä toimittajalla	
H4	Säilyy se jatkuvuus siinä	
H6	Firman semmonen jatkuvuus ja se, että se pysyy pystyssä niin on ihan todella tärkeetä.	
H6	Et miten jatkuvaa tää on sitten palveluntuottaja tai niinkun tekninen tuote, softa tai mikä lieneekään	
H6	Et pysyyks tää hengissä myöskin niinkun, onks tää hengissä myöskin 5 vuoden kuluttua, kyllä vai ei.	

Kuvio 2. 1-tason konseptien muodostuminen: ”Hyvä maine ja tunne parhaudesta” ja ”Tunne jatkuvuudesta ja taloudellisesta vakaudesta”

3.1.3 Toimittajan kyky pitää lupaukset

Haastateltavat toivat luottamus –sanaa hyvin useasti ja monessa eri teemassa esiin. He määrittelivät toimittajan luotettavuuden hyvin suurpiirteisesti: *”Yleisesti luotettava kumppani” (H3), ”Oikeesti on hyvä ja luotettava” (H4).* Yleinen huoli oli, että

toimittajan myyjät lupaavat liikaa myyntitilanteessa. Kaikki haastateltavat olivat kohdanneet hankintoja, joissa aikataulutus ja/tai hankinnan sisältö ei ollut sitä, mitä oli myyntitilanteessa luvattu.

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H4	Oikeesti on hyvä ja luotettava	**Tunne toimittajan luotettavuudesta**
H4	Luotettavuus ja aikaan saapavuus	
H1	Se luotto pitää löytyy ennen ku se systeemi toimii.	
H4	Miten se myyjä pystyy saamaan, luomaan sen luottamuksellisen suhteen	
H5b	Kyl niihin nyt niinkun täytyy myös jossain määrin luottaa, koska ite ei kuitenkaan voi kaikkee osata	
H3	Yleisesti luotettava kumppani	
H2a	Kuka oli sit uskottavin toimija, joka pysty meidän kanssa sitä niinku kehittämään sitä hommaa eteenpäin.	
H6	Useammin jää niinku vähän liian ruusunen kuva siitä myynti, myyntiprosessista verrattuna sit siihen tota, siihen niinku käytännön todellisuuteen.. Tietty semmonen kokemus siinäkin ni auttaa.	**Tunne lupausten paikkaansapitävyydestä**
H5a	Ne henkilöt, jotka tekee sitä ni sitten on, on tota… Ei vastaa sitä mielikuvaa, joka on myyty, niin siinä kohtaa voi tulla pettymyksiä ja ongelmia.	
H5a	Varmaan se, että palvelun laatu ei oo vastannut sitä, mitä on myyty	
H4	Myyjät lupaa liikaa.. varmaan niinkun jossakin tapauksissa	
H2a	Valitettavan usein sit palveluntuottaja törmää siihen, et se on sit kuitenki nimetä vähän tämmöstä kuorrutusta, et sit loppuviimein sit ei oo, kauheen ihmeellistä ookaan, et sit joutuu pettymään	
H1	Siinä myyntivaiheessa on luvattu niin paljon	
H1	Sit on jäänyt niinku toimittamatta itseasias se kokonaisuus, tai sit ollaan todella paljon oltu siit aikataulust myöhässä tai näin	
H1	Ne ei oo sit tavallaan ollenkaan kohdannut, tavallaan se lupaukset ja sit se todellisuus.	
H6	Siinä on tietenkin se konflikti aina sitten, että toimittaja haluu myydä mahollisimman paljon, ja me halutaan niinku minimoida se ostos	
H1	Äärimmäisen tärkeetä tavallaan se, mitä niinku luvataan ni se pystytään toimittamaan – jos ei nyt sataprosenttisesti, ni ainaki lähelle sitä	
H1	Myös se, että on toimitettu siinä sovitussa aikataulussa	

Kuvio 3. 1-tason konseptien muodostuminen: ”Tunne toimittajan luotettavuudesta” ja ”Tunne lupausten paikkaansapitävyydestä”

3.1.4 Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys

Haastateltavat painottivat toimittajan ammattitaitoa ja osaamista. Ongelmanratkaisutaidot, joustavuus ja nopeus olivat toimittajalta toivottavia ominaisuuksia. Haastateltavilla oli vahva usko toimittajien osaamiseen: ”*Toimittajahan on yleensä, niil on paljo parempi kokemus siitä, että mikä asiakkaalle sopii tai ei sovi, kuin ostajalla” (H6), ”Palveluntuottajatkin innovoi uusia asioita, ja tota siinä mielessä niin hyvin voi*

olla asioita, mistä me ei tiedetä, jotka voi olla meille mielenkiintosia" (H5a), "Me ei välttämät jotain vielä tiedetä ees, et tämmöstäkin olis tarjolla" (H1).

Haastateltavat kokivat tapaamiset toimittajien kanssa tarpeellisina: "*Mä haluun ymmärtää sitä mis maailma menee, vaikka ne välil tuntuu aika ärsyttäviltä myyntipalavereilta" (H2a).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H2b	Toimittajan puolelta löytyy ongelmanratkasukykyä ja halua siihen et asiat ei jää sit taas makaamaan	**Usko toimittajan osaamiseen**
H2b	Siel pystytään niinkun hoitamaan niit hommia myös niinkun kohtuu nopeella tahdilla sillon kun ongelmia tai jotain ratkaistavaa ilmenee	
H2a	Ei saa olla liian kankeetakaan	
H6	Jos se on IT-järjestelmä, niin niin tavallaan joustavuus ja tekniset, tekniset puolet siinä	
H5a	Palveluntuottajatkin innovoi uusia asioita, ja tota siinä mielessä niin hyvin voi olla asioita, mistä me ei tiedetä, jotka voi olla meille mielenkiintosia	**Usko toimittajan ammattitaitoon**
H5b	Niin sit siel voi kuitenkin olla niitä spesialisteja, että kyl siinä… Se on vähän sellast tasapainoilua	
H1	Ku mietitään meidän näitä tuotanto-ohjelmistoja, ni niissä on sit taas paljon sitä, että me ei välttämät jotain vielä tiedetä ees, et tämmöstäkin olis tarjolla.	
H2a	Mä haluun ymmärtää sitä mis maailma menee, vaikka ne välil tuntuu aika ärsyttäviltä myyntipalavereilta	
H2a	Meidänhän täytyy ymmärtää se, et ollaanks me kartalla täs toiminnas vai ei. Ja mis maailma menee ja… Kyl se niinkun täytyy, kyl se sillain tarvii ymmärtää.	
H2b	Nää oli sit laittanut niinku tavallaan vähän omaa aikaansa kiinni siihen, ja pohtinut omaa tekniikkaansa, ja oman kehitysporukkansa kanssa, et miten tää homma toimis	
H3	Kyl me oltiin niin noviiseja täs asiassa, et kyl me pyydettiin sit toimittajalt kokonaisratkasuu,	
H3	Oikeestaan määriteltiin se lähtötilanne… semmoset freimit annettiin, mut sit sielt tuli ihan hyvä yksilöity ratkasuehdotus meille kyllä.	
H6	Toimittajahan on yleensä, niil on paljo parempi kokemus siitä, että mikä asiakkaalle sopii tai ei sovi, kuin ostajalla	
H4	Myyjä, joka on myyny vaik jotain IT-projekteja paljon, niin on nähnyt varmaan paljon myös epäonnistumisia. Pystyy tuoda niit esille, et mitkä on niitä riskejä, ja sitten ideoita, että miten niistä vältytään.	

Kuvio 4. 1-tason konseptien muodostuminen: "Usko toimittajan osaamiseen" ja "Usko toimittajan ammattitaitoon"

3.1.5 Toimittajan aktiivisuus

Haastateltavat odottivat toimittajalta selvää oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. He kertoivat, etteivät juurikaan joudu etsimään toimittajia: *"Toimittajat kyl aika hyvin itse*

pitää siitä huolen, että he pysyy niinkun näkyvillä" (H5b), "Joko he on meidän aktiivises tietämyksessä, koska me tiedetään heistä, tai sitten he tuo sen jollain tavalla esille." (H5a).

Toimittajien aktiivisuus ja yhteydenpito nähtiin positiivisena asiana: *"Ehdottomasti semmonen niinkun myyjä tai organisaatio saa niinkun niin sanotusti plussapisteitä, jos ne niinkun proaktiivisesti välillä vähän soittelee ja kyselee kuulumisia" (H6).* Oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden katsottiin olevan jopa elinehtona: *"Jos ei ne varmaan sitä tee, ni sit se voi riski kasvaa, että me otetaan joku muu järjestelmä tai palveluntuottaja" (H4).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H5a	Et kun täs nyt kaikki on jonkun aikaa näit hommii tehny, niin me tiedetään aika hyvin ne niinkun pelurit, jotka meille potentiaalisesti vois sopia.	**Toimittajaa ei etsitä**
H4	Monessa toimialassa ne piirit on kuitenkin aika pieniä, niin tiedetään	
H3	Yleisesti niinkun tunnettuja toimittajia	
H6	Talouspuolella kyllä voi sanoo et aika pitkälle on samat nimet pyörii vuodesta toiseen	
H5b	Toimittajat kyl aika hyvin itse pitää siitä huolen, että he pysyy niinkun näkyvillä	**Toimittajan aktiivisuus**
H2a	He on ollu yhteyksissä	
H5a	Joko he on meidän aktiivises tietämyksessä, koska me tiedetään heistä, tai sitten he tuo sen jollain tavalla esille.	
H5a	Et ei me lähetä niinkun välttämättä sitten kaivamaan vielä uusia vaihtoehtoja.	
H3	Ne soittaa ja tarjoo kyllä palveluja, et siit ei oo ollenkaan kyse, et tarttis niille soitella, vaan kyl he tulee hyvin aktiivisesti.	
H4	Harvoin puskista kukaan pääsee, tai sit pitää olla todella hyvät niinku myyntiargumentit	
H4	Olemassa olevat toimittajat on varmaan ihan positiivista, että ne on ite aktiivisia ja ottaa yhteyttä	
H1	Ne hyvät toimittajat kyllä osaa ottaa kans sitä niinku roolii ja aktiivisuutta	
H3	No vois se, kyl se, ei se pahitteeks ois. (antaa referenssit vapaaehtoisesti)	
H3	Erittäin tärkeetä, ei tarvi erikseen kysyä (että yritys lähettää vapaaehtoisesti yritysvastuuraportin)	
H5a	Kyllä he ihan pyytämättä kertoo, et niistä asiakkaista, joista heil on lupa kertoo.	

Kuvio 5. 1-tason konseptien muodostuminen: "Toimittajaa ei etsitä", "Toimittajan aktiivisuus" ja "Toimittajan oma-aloitteisuus"

3.1.6 Riippuvuuden välttäminen

Haastateltavat olivat hyvin tietoisia riippuvuuden mahdollisuuksista ja hankinnoissa pyrkivät sen estämiseen *”Ajatuksena, että vois tehdä niin, että ei oo sidoksissa vaan yhteen paikkaan” (H4).* Aina riippuvuuden estäminen ei ole ostajasta kiinni, sillä toimittaja saattaa olla täysin ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna, tai markkinoiden ainoa toimija: ”*Teknologinen niinkun patentti tai vastaava, että ne on pystynyt suojaa kilpailulta sit.” (H4), ”Niin ylivertasia tässä kyseisessä asiassa, että ei oo ollut mitään järkevää kilpailijaa” (H4).* Tottumus ja jo muodostuneet toimintatavat edesauttavat myös riippuvuutta: ”*Et siinä on tietysti tietyt prosessit on jo niinku kehittyny tätä toimittajaa kohtaan” (H5b), ”Se liittyy just esimerkiks tohon niinkun muutokseen, et ne on usein aika haastavia ja hankalia prosesseja” (H6)*

Riippuvuus nähtiin negatiivisena tekijänä ”*Siis hinnassahan se yleensä tulee, tulee vastaan ensimmäisenä se niinkun riippuvuus” (H6),* mutta toisaalta riippuvuudesta saattaa joskus olla olla myös hyötyä *”Sillon ku ne tuntee hyvin, ni sillon ne myös joskus tietää hyvin sen, että kuin kriittinen toimittaja ne on meille” (H1).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H2a	Mut sillä sitä riippuvuutta voi ehkä vähän vähentää, et tuo semmosen avain jutun itelleen	**Tietoisuus riippuvuuden mahdollisuudesta, hyödyistä ja haitoista**
H3	Ei me kyl enempää haluta laajentaa sitä skouppii, koska sit taas toisaalta niin tota ei sit taas ihan liikaakaan ei vois, tai ei haluis niinkun sitoutuu yhteen toimittajaan	
H6	Se, että käyttäis sit vähän enemmän niinkun aikaa ja ehkä resursseja siihen, et miettis, et miten niinku pystyy ehkäsemään semmosen riippuvuuden, niin ei sitä ny ainakaan systemaattisesti tehdä	
H4	Ajatuksena, että vois tehdä niin, että ei oo sidoksissa vaan yhteen paikkaan	
H1	Kyl me itseasias aika usein koitetaan niin, että ei me tultais niinku liian riippuvaiseks siit yhdestä toimittajasta.	
H1	Sillon ku ne tuntee hyvin, ni sillon ne myös joskus tietää hyvin sen, että kuin kriittinen toimittaja ne on meille	
H6	Siis hinnassahan se yleensä tulee, tulee vastaan ensimmäisenä se niinku riippuvuus	
H1	Se ei toisaalt aina sit taas edesauta sitä, että sit hinta olis aina se kilpailukykyisin	
H3	Kylhän niist on hirveen vaikee päästä eroon – tai siis ainakaan lyhyellä tähtäimellä. (suorat ostot)	**Riippuvuuden syyt**
H2a	Nää IT-jutut on aina vähän semmosia, että se riippuvuus on vähän semmost pitkäaikasta kuitenkin	
H6	Varsinki niinku IT-järjestelmäpuolella niin se, semmonen riippuvuus ni helposti syntyy, ku on tavallaan oppinu käyttämään yhtä, yhtä, niin siit on vaikee sitten niinku lähtee muuttaa sitä	
H5b	Et siinä on tietysti tietyt prosessit on jo niinku kehittyny tätä "toimittajaa" kohtaan	
H5b	Että kyllä siinä varmasti tulee tällästä niinkun hallinnollista/IT-työtä sitten	
H1	Me siinä ollaan nyt vähintäänkin semmosessa melko tiiviissä suhteessa niinku toistaseks, että se että jos se päätettäis vaihtaa, ni se ei tapahtuis niinku ylihuomenna	
H6	Se liittyy just esimerkiks tohon niinkun muutokseen, et ne on usein aika haastavia ja hankalia prosesseja	
H1	Esimerkiks tietyissä tuotantosovelluksissa on tää tilanne, että ei oo tietyl tavalla nytten tääl Suomessa sit välttämät sellasta kilpailua	
H4	Siel on maailmalla ehkä neljä, joka pystyy tekee sitä	
H4	Teknologinen niinkun patentti tai vastaava, että ne on pystynyt suojaa kilpailulta sit.	
H4	Niin ylivertasia tässä kyseisessä asiassa, että ei oo ollut mitään järkevää kilpailijaa	
H1	Jos on kilpailua, niin on sit taas se laatuero on niinku huima.	

Kuvio 6. 1-tason konseptien muodostuminen: ”Tietoisuus riippuvuuden mahdollisuudesta, haitoista ja hyödyistä” ja ”Riippuvuuden syyt”

3.1.7 Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot

Toimittajaa edustavalla myyjällä katsottiin olevan hyvin suuri merkitys: *”Jos ei herätä luottamusta, niin vaik ois kuinka hyvä tuote ja referenssit, niin mielikuva voi olla, voi aiheuttaa negatiivisen ostopäätöksen” (H5a), ”Jos myyjä on lähtökohtasesti se*

sama henkilö, jonka kanssa me sitten tehdään työtä myöski jatkossa, ja siinähän se on ihan A ja O, se on ehkä se tärkein niinku ostopäätös" (H6).

Myyjän ulosannilla ja argumentointitaidoilla oli haastateltavien mielestä paljon vaikutusta: "*Kyllä sillä on valtava merkitys sillä niinku, miten se myynti pystyy argumentoimaan ja artikuloimaan sen palvelun/tuotteen hyvyyden" (H4).* Myyjän tulee myös hallita ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi myös oma substanssinsa: *"Substanssi pitää osata, sit jos tulee jotain myymään" (H5b).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H1	Et kyl mä sanoisin, et sil on, sil henkilöllä on iso merkitys.	**Myyjän suuri merkitys**
H2a	Kyl sil myyjällä on aika iso rooli siinä	
H5a	Kylhän se ihminen on se käyntikortti sille yritykselle	
H5a	Jos ei herätä luottamusta, niin vaik ois kuinka hyvä tuote ja referenssit, niin mielikuva voi olla, voi aiheuttaa negatiivisen ostopäätöksen	
H2b	Aika iso vaikutus on sillä niinkun ihmisellä kuitenkin joka tapauksessa	
H6	Onhan sillä iso, onhan sillä iso, sinänsä iso merkitys myöskin (myyjällä)	
H6	Jos myyjä on lähtökohtasesti se sama henkilö, jonka kanssa me sitten tehdään työtä myöski jatkossa, ja siinähän se on ihan A ja O, se on ehkä se tärkein niinku ostopäätös	
H3	Kun ihminen ihmiselle puhuu, niin tota… Kylhän ne kemiatkin pitää sit toimii	
H4	Tuotteissa voi olla lopussa aika pieniä eroja	
H4	Kyllä sillä on valtava merkitys sillä niinku, miten se myynti pystyy argumentoimaan ja artikuloimaan sen palvelun/tuotteen hyvyyden. Ja luomaan sen hyvän suhteen	**Myyjän ulosanti ja argumentointikyky**
H4	Osaa perustella, että tuoda sen tarinan, että miks meidän tuote on niinku selkeesti – ja meidän yritys – heille kaikista paras	
H4	Sun jo puheesta ja siitä ilmi, hyvä energia, ja miten sä argumentoit asioita mahdollisimman selkeesti, että ne niinkun ymmärtää	
H3	Miten hän osaa myydä ja tarjota palveluita, ja miten luottamusta herättävä hän on	
H5a	On sillä tietenki ulosannilla ja tämmösellä on merkitystä, ja miten asiansa esittää	
H3	On totta kai on merkitystä joo (myyjän ammattitaito)	**Myyjän substanssiosaaminen**
H5a	Ja sitten et osaa asiansa	
H5b	Substanssi pitää osata, sit jos tulee jotain myymään,	
H4	Myyjä, joka on myyny vaik jotain IT-projekteja paljon, niin on nähnyt varmaan paljon myös epäonnistumisia. Pystyy tuoda niit esille, et mitkä on niitä riskejä, ja sitten ideoita, että miten niistä vältytään.	

Kuvio 7. 1-tason konseptien muodostuminen: "Myyjän suuri merkitys", "Myyjän ulosanti ja argumentointikyky" ja "Myyjän substanssiosaaminen"

3.1.8 Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta

Haastateltavat toivat esiin sitä, kuinka tärkeää on myyntitoimien kohdistaminen nimenomaan heihin: ”*Et jos tavallaan nyt tulee joku, joku tyyppi vaan niinkun perus slaidien kanssa ja heittää sen saman myyntipuheen ku sadalle muullekin, niin en mä oikein tiedä, et minkä takia meidänkään sit pitäis siihen tarttua” (H2b).* Hyvä myyjä tietää jo etukäteen, millaista asiakasta on tapaamassa: ”*Tietysti aina hyvä, et tietää jotain meistä, kun tulee meille” (H5a).* Asiakas haluaa tuntea olevansa tärkeä, koosta ja ostoista riippumatta: *”Semmonen tietty ylimielisyys, ja semmonen, ettei niinku nappaa. Me ollaan liian pieni, me ollaan liian pieni asiakas niille.” (H2a)*

Hyvä myyjä myös ymmärtää, keiden kanssa asiakasyrityksessä olisi keskusteltava. Myyntitoimia ei aina pidä kohdistaa vain päätöksentekijälle, vaan merkittävämmässä osassa ovat todelliset palvelut tai tuotteen tarvitsijat ja hankinnan suunnittelijat: ”*Hyvä toimittaja osaa myös niinku sitten tunnistaa ne henkilöt, jotka ei oo tavallaan sen lopullisen päätöksen tekijöitä, vaan jotka on sitten niitä sisäisiä päätöksen valmistelijoita kautta sit sisäisii suostuttelijoita” (H1).*

Tarpeiden kartoitus ja niiden perusteella myyminen olivat haastateltavien mielestä erittäin oleellista: *”Ne pystyy ymmärtää sen asiakkaan niinkun ongelman, ja ne ei myy semmosta tavallaan, mitä me ei oikeesti tarvita” (H4).* Hyvä myyjä ymmärtää asiakasta syvemmin: *”Nimenomaan ymmärrys siit asiakkaan tavallaan, siitä prosessista, tekemisestä, ni se on niinku valtavas roolissa” (H2a).* Hyvä myyjä on omasta tahdostaan ja aidosta kiinnostuksestaan yhteydessä asiakkaaseen, joka auttaa tätä ymmärtämään asiakasta paremmin pitkällä tähtäimellä: *”Ne ei välttämättä saa niinkun jokasesta puhelinsoitosta tai tapaamisesta rahaa, niin, niin niin, on oppinu ymmärtää tavallaan tätä niinkun firman toimintaa ja sielunelämää” (H6)*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H2b	Siin myyntitilanteessa toimittaja niinkun, ihmiset tavallaan suhtautuu asioihin ja et onks he ottanut selvää etukäteen, et millanen yritys me ollaan ja mitä me tehdään	**Tärkeyden ja ainutlaatuisuuden tunteen luominen**
H5a	Tietysti aina hyvä, et tietää jotain meistä, kun tulee meille.	
H5a	Mitä se asiakas vois tarvita, jos on erilaisia tuotteita vaikka paletissa, niin osais sit kohdentaa sen, et mitä lähtee myymään juuri meille	
H5a	Et sitäkin näkee, että ei oo mitään hajua.	
H5a	Joskus mulla esimerkiks tökkii se, et tullaan niinkun vähän liian, liian tota rennolla tyylillä	
H2a	Semmonen tietty ylimielisyys, ja semmonen, ettei niinku nappaa. Me ollaan liian pieni, me ollaan liian pieni asiakas niille.	
H2b	Et jos tavallaan nyt tulee joku, joku tyyppi vaan niinkun perus slaidien kanssa ja heittää sen saman myyntipuheen ku sadalle muullekin, niin en mä oikein tiedä, et minkä takia meidänkään sit pitäis siihen tarttua	
H2b	Niinkun, se ei paljon auta, jos te ootte tosi hyviä sähköyhtiöitten kanssa ja pystytte sähköyhtiöille laskemaan kaikennäkösiä kulutuskäyriä laskun liitteeks ja muut, kun ne… Me nyt vaan ei toimita tolla tavalla	
H5a	Et tulee niinku, et mä oon myyny tätä ja tökkäsee tosta töpselin kiinni ja rupee selittää, eikä yhtään ees kartota sitä, että no, mikä on ehkä asiakkaan tarve	
H2b	Palveluntarjoajan myyntipuoli ei oikeen, ei oikeestaan ymmärtänyt meidän tarpeita ja toisaalta ei tuonut mitään uutta siihen. Tavallaan pyrittiin menee sillä samalla kaavalla, mitä 15 vuotta ollaan tehty	**Myyjän kyky ja halu ymmärtää asiakasta**
H5a	Se on semmonen, et jos ei kuuntele	
H4	Ne pystyy ymmärtää sen asiakkaan niinkun ongelman, ja ne ei myy semmosta tavallaan, mitä me ei oikeesti tarvita	
H2a	Nimenomaan ymmärrys siit asiakkaan tavallaan, siitä prosessista, tekemisestä, ni se on niinku valtavas roolissa	
H1	Hyvä toimittaja myöskin ymmärtää sen, et kenen kanssa sen oikeesti kannattaa käydä niitä asioita	
H1	Hyvä toimittaja osaa myös niinku sitten tunnistaa ne henkilöt, jotka ei oo tavallaan sen lopullisen päätöksen tekijöitä, vaan jotka on sitten niitä sisäisiä päätöksen valmistelijoita kautta sit sisäisii suostuttelijoita	
H2a	Niin ja myyvät kaikkee kokoajan lisää, mutta kun me oltas kaivattu siihen peruspalveluun niinkun muutoksia	
H2a	Kun se ei kiinnostanut, vaan se, se mitä on tässä se ydin, ja sit toisella kumppanilla sit se myyjä pysty tuomaan siihen sit semmosen.	
H4	Huono myyjä on mun mielest semmonen, joka ei osaa kuunnella. Kovasti puhuu, mutta ei niinkun selvästi niinkun halua ymmärtää, että mitä se asiakas haluaa ja mitä tarttee	
H6	Ne ei välttämättä saa niinkun jokasesta puhelinsoitosta tai tapaamisesta rahaa, niin, niin niin, on oppinu ymmärtää tavallaan tätä niinkun firman toimintaa ja sielunelämää	
H4	Paras myyjä on… aidosti kiinnostuu tästä asiakkaan ongelmasta ja että mitä ne tarttee, ja asiakkaan liiketoiminnasta	

Kuvio 8. 1-tason konseptien muodostuminen: ”Tärkeyden ainutlaatuisuuden tunteen luominen” ja ”Myyjän kyky ja halu ymmärtää asiakasta”

3.1.9 Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus

Haastateltavat odottavat myyjiltä näkemystä ja kykyä ideoida: ”*Heti kun pystyy tuomaan siihen prosessiin, jota asiakkaan kanssa, jotain semmosii uusii ideoita, niin heti se on kiinnostava kyllä” (H2a).* Haastateltavat odottavat, että myyjät itse tuovat tuotteidensa tai palveluidensa edut esiin ja osaavat kohdistaa ne asiakkaaseen: ”*Niillä ois myös itellä jotain järkeviä ehdotuksia, että miten asioita vois heidän työkalullaan tai palvelullaan parantaa” (H4).* Myyjältä odotetaan suoraa puhetta ja uskallusta sanoa asiakkaalle myös vastaan: ”*Osaa sanoo myös meille niinku, että no mahdetaaks me sitä nyt oikeesti tarvita, et tarvittaisko me enemmänki niinku tämmösiä” (H1), ”Ehkä myös sanoo sitte asiakkaalle myös, että te ootte tässä kyllä väärässä” (H1)*

Myyjän oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta haastateltavat pitivät hyvinkin tärkeänä. ”*Ne hyvät toimittajat kyllä osaa ottaa kans sitä niinku roolii ja aktiivisuutta” (H1),*
”*Must on niinkun hieno juttu, että, et ilman erillist toimeksantoo he lähti miettimään asiaa meidän puolesta” (H2b).* Jatkuva yhteydenpito ja pitkä suhde mahdollistavat sen, että myyjä oppii tuntemaan asiakasta ja tietää tämä ajankohtaisista asioista: ”*Niillä syntyy helposti semmonen kyky niinkun olla oikeeseen aikaan oikeassa paikassa tarjoamassa oikeeta asiaa” (H6).*

H	Lainaukset	1-tason konseptit
H2a	Heti kun pystyy tuomaan siihen prosessiin, jota asiakkaan kanssa, jotain semmosii uusii ideoita, niin heti se on kiinnostava kyllä.	**Myyjän kyky ideoida ja tuoda osaamistaan esille**
H2a	Kaikki sellanen niinkun, ideointi sen prosessin kehittämiseks on niinkun, niitä haluaa niinkun tutkia	
H2a	Jos se palvelun tuottaja osaa tän tyyppisiä aspekteja siinä tuoda esiin siinä, et heil ois tarjota tähän rat-, tähän jotain sellasta erilaista, mitä ei sit oo ehkä ite oivaltanut, tai ainakin tuoda semmosen sysäyksen siihen	
H6	No varmasti toimittaja voi hirveesti tehdä siinä, et niinkun ohjaa asiakasta niinku järkevään ratkasuun	
H3	Et on niinkun semmosta edistyksellisyyttä yrityksessä.	
H2b	Siin oli niinkun funtsittu tosi, tosi hyvin tätä meidän tilannetta ja tarpeita et, se on niinkun hieno esimerkki siitä	
H1	Ehkä myös sanoo sitte asiakkaalle myös, että te ootte tässä kyllä väärässä	
H5a	Totta kai, sehän on heidän tapansa erilaistua toisesta toimittajasta (toimittajan oma näkemys)	
H4	Niillä ois myös itellä jotain järkeviä ehdotuksia, että miten asioita vois heidän työkalullaan tai palvelullaan parantaa	
H1	Osaa sanoo myös meille niinku, että no mahdetaaks me sitä nyt oikeesti tarvita, et tarvittaisko me enemmänki niinku tämmösiä	
H2b	Must on niinkun hieno juttu, että, et ilman erillist toimeksantoo he lähti miettimään asiaa meidän puolesta	**Myyjän aktiivisuus ja oikea-aikaisuus**
H1	Mitä isommast hankintamassasta puhutaan, tai siit voluumista, ni sitä enemmän me ehkä kans odotetaan, et siel on myös tavallaan sitä aktiivisuutta	
H1	Että siel on tietyl tavalla myös sillä myyjän aktiivisuudella sitte erilainen merkitys	
H6	Siin on kyl osittain niinkun suhdetoimintaa myöskin ja se, että ne tarjoojat, jotka on niinku vähän pidempään ollu mukana	
H6	Niillä syntyy helposti semmonen kyky niinkun olla oikeeseen aikaan oikeassa paikassa tarjoamassa oikeeta asiaa	
H6	Myyjä, tai palveluntarjoaja tietää paremmin, et mistä on kyse, ja osaa niinkun kohdistaa sen, sen jonku tarjouksen juuri siihen sopivaan rakoon ja kulmaan	
H6	Yleensähän nyt niinkun ammattimaiset myyjät niin kyllä on aika nopeita tyrkyttämään niitä referenssejä. Ja jos niitä ei oo, niin sitten niin Kysytään niiden perään.	
H6	Ehdottomasti semmonen niinkun myyjä tai organisaatio saa niinkun niin sanotusti plussapisteitä, jos ne niinkun proaktiivisesti välillä vähän soittelee ja kyselee kuulumisia	

Kuvio 9. 1-tason konseptien muodostuminen: ”Myyjän kyky ideoida ja tuoda osaamistaan esille” ja ”Myyjän aktiivisuus ja oikea-aikaisuus”

3.2 2-tason analyysi

Pyörittelin edellisessä alaluvussa kuvaamiani 1-tason konsepteja yrittäen etsiä niistä laajempia 2-tason teemoja. Jokainen konsepti itsessään oli jo laaja, ja toisaalta aiheita oli paljon, joten päädyin lopulta yhdeksään 2-tason teemaan.Näitä ovat muiden kokemus toimittajasta, varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa, toimittajan kyky pitää lupaukset, toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys, toimittajan aktiivisuus, riippuvuuden välttäminen, myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot, myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta sekä myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus.

1-tason konseptit	2-tason teemat
Asiakasreferenssien osoitus Tuttujen suositukset ja mielipiteet	Muiden kokemus toimittajasta
Hyvä maine ja tunne parhaudesta Tunne jatkuvuudesta ja taloudellisesta vakaudesta	Varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa
Tunne toimittajan luotettavuudesta Tunne lupausten paikkaansapitävyydestä	Toimittajan kyky pitää lupaukset
Usko toimittajan osaamiseen Usko toimittajan ammattitaitoon	Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys
Toimittajaa ei etsitä Toimittajan aktiivisuus	Toimittajan aktiivisuus
Tietoisuus riippuvuuden mahdollisuudesta, hyödyistä ja haitoista Riippuvuuden syyt	Riippuvuuden välttäminen
Myyjän suuri merkitys Myyjän ulosanti ja argumentointikyky Myyjän substanssiosaaminen	Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot
Tärkeyden ja ainutlaatuisuuden tunteen luominen Myyjän kyky ja halu ymmärtää asiakasta	Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta
Myyjän kyky ideoida ja tuoda osaamistaan esille Myyjän aktiivisuus ja oikea-aikaisuus	Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus

Kuvio 10. 2-tason teemojen muodostuminen

3.3 Datastruktuuri

Pyöriteltyäni 1-tason konsepteja 2-tason teemoiksi ja pohdittuani yhdistäviä dimensioita päädyin vastaamaan tutkimuskysymykseeni seuraavalla tavalla.

Tutkimuskysymys: ”*Miten myyjä voi auttaa talousjohtajaa palveluiden ja tuotteiden ostoprosessissa ja niiden integroimisessa ostajaorganisaation sisäisiin prosesseihin?”*

Vastaus: *”Täyttämällä itseensä ja edustamaansa yritykseen kohdistuvat odotukset saavuttaakseen luottamuksen ja rakentaakseen hyvän vuorovaikutussuhteen asiakkaan kanssa.”*

Haastateltavilla oli paljon odotuksia toimituskumppania kohtaan. Odotukset voidaan jakaa yleisiin, enemmän objektiivisiin, yritykseen kohdistuviin tekijöihin sekä henkilökohtaisempiin, subjektiivisempiin myyjään kohdistuviin tekijöihin. Kaikki nämä tekijät kulminoituvat luottamukseen; nämä odotukset täyttämällä asiakkaan on helpointa luottaa toimittajakumppaniin.

Yritykseen kohdistuvia tekijöitä ovat muiden kokemus toimittajasta, varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa, toimittajan kyky pitää lupaukset, toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys sekä toimittajan aktiivisuus. Haastateltavat pitivät hyvin suuressa merkityksessä asiakasreferenssejä sekä tuttujen suosituksia ja mielipiteitä toimittajasta. Haastateltaville oli myös tärkeää, että he voivat luottaa yrityksen elinkelpoisuuteen sekä yhteiseen tulevaisuuteen, josta heille indikoi yrityksen hyvä maine ja tunne yrityksen paremmuudesta sekä taloudellinen vakaus ja jatkuvuus. Toimittajan kyky pitää lupaukset oli tärkeä tekijä haastateltaville ja siihen vaikutti tunne toimittajan luotettavuudesta sekä lupausten paikkansapitävyydestä. Toimittajan ammatilliseen ja älylliseen kyvykkyyteen vaikuttivat haastateltavaien usko toimittajan osaamiseen sekä tämän ammattitaitoon. Haastateltavat edellyttivät toimittajalta myös aktiivisuutta, sillä he eivät itse näitä mistään etsi käsiinsä vaan odottavat, että toimittaja on oma-aloitteinen ja aktiivinen yhteydenottojen ja –pidon suhteen. Haastateltavat pyrkivät välttämään riippuvuutta, sillä riippuvuuden nähtiin aiheuttavan vaikutuksia hintaan. Riippuvuussuhde pääsee syntymään helposti, kun toimittaja integroidaan asiakkaan prosesseihin, sillä muutos vaihtaa nähdään vaikeana.

Henkilöön eli myyjään kohdistuvia tekijöitä ovat myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot, tämän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta sekä tämän oma-aloitteisuus ja luovuus. Myyjällä ylipäätänsä on haastateltavien mielestä hyvin suuri merkitys. Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaitoihin vaikuttavat tämän ulosanti ja argumentointikyky sekä tämän osaaminen omasta substanssistaan. Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta puolestaan tarkoittaa sitä, että myyjä osaa luoda asiakkaalle tärkeyden ja ainutlaatuisuuden tunteen ja että tällä on kykyä ja halua ymmärtää asiakasta. Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus liittyvät myyjän kykyyn ideoida ja tuoda osaamistaan esille sekä tämän omaan aktiivisuuteen ja osaamiseen olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

1-tason konseptit	2-tason teemat	Yhdistetyt dimensiot
Asiakasreferenssien osoitus Tuttujen suositukset ja mielipiteet	Muiden kokemus toimittajasta	YRITYKSEEN KOHDISTUVAT ODOTUKSET
Hyvä maine ja tunne parhaudesta Tunne jatkuvuudesta ja taloudellisesta vakaudesta	Varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa	
Tunne toimittajan luotettavuudesta Tunne lupausten paikkaansapitävyydestä	Toimittajan kyky pitää lupaukset	
Usko toimittajan osaamiseen Usko toimittajan ammattitaitoon	Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys	
Toimittajaa ei etsitä Toimittajan aktiivisuus	Toimittajan aktiivisuus	
Tietoisuus riippuvuuden mahdollisuudesta, hyödyistä ja haitoista Riippuvuuden syyt	Riippuvuuden välttäminen	
Myyjän suuri merkitys Myyjän ulosanti ja argumentointikyky Myyjän substanssiosaaminen	Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot	MYYJÄÄN KOHDISTUVAT ODOTUKSET
Tärkeyden ja ainutlaatuisuuden tunteen luominen Myyjän kyky ja halu ymmärtää asiakasta	Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta	
Myyjän kyky ideoida ja tuoda osaamistaan esille Myyjän aktiivisuus ja oikea-aikaisuus	Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus	

Kuvio 11. Datastruktuuri: 2-tason teemojen ja yhdistettyjen dimensioiden muodostuminen.

Empirian perusteella muodostunut teoria kulminoituu luottamukseen. Ostajat ymmärtävät, että parhaassa tapauksessa myyjä on oman alansa asiantuntija ja tietää jopa ostajaa paremmin, mikä tälle sopii. Ostajat odottavat myyjältä aktiivista otetta, näkemystä, kokemusta ja substanssiosaamista. Ostajat eivät kuitenkaan suin päin anna luottamusta myyjälle, vaan itseasiassa vaativat myyjältä ja toimittajalta hyvin paljon, ennen kuin he uskaltavat heittäytyä avoimeen suhteeseen ja toimimaan myyjän sanojen mukaan.

Aiempaan teoriaan tutustumisen aloitan luottamuksen perusteista. Selvitän, mitä luottamus on, miten se määritellään, miten se rakentuu ja missä sitä esiintyy. Sen jälkeen keskityn empiriasta nousseisiin konsepteihin, teemoihin ja dimensioihin. Onko kaikista niistä tehty jo tutkimusta ja millaisin tuloksin? Teorialuvun jälkeen vedän yhteen sen, mitä jo tiedetään ja mitä mahdollista uutta empiriani tuo aiheeseen liittyen sekä minkälaisia aihioita ehdotan jatkotutkimukselle.

4. LUOTTAMUKSEN KONSEPTI

Luottamuksen konsepti on moniselitteinen, eikä yhtä yhtenäistä teoriaa tai määritelmää ole. Luottamuksen tutkimus ulottuu moniin eri tieteenaloihin ja sen perusoletukset ovat hyvin riippuvaisia tarkastelunäkökulmasta. Tässä luvussa käyn läpi luottamusta yleisellä tasolla; sen tutkimusta, merkitystä, määritelmää, edellytyksiä, perusteita ja syntymistä.

4.1 Luottamuksen tutkimus

Organisaatiokirjallisuus on ottanut merkittäviä kehitysaskelia ymmärtääkseen luottamuksen tarkoitusta ja sitä, kuinka se liittyy tiettyihin tahoihin organisaatiossa. Teoreettisesta kehityksestä huolimatta kirjallisuudessa on vain vähän empiiristä todistusta, joka vahvistaisi näitä lukuisia ilmaantuneita teorioita. (McEvily et. al. 2003.)

Luottamuksen tutkimusta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkemys on, että luottamuksen tutkimus on saavuttanut paljon 1990-luvun keskivälin (Mayer, Davis, & Schoorman 1995). Toinen näkemys on paljon pessimistisempi, sillä tämän mukaan luottamuksen tutkimus on kohdannut monia vakavia haasteita (Li 2012). Luottamuksen tutkimuksen kasvava resonanssi johtamisen ja yritystutkimuksen alueella on jäänyt pysyvän käsitteellistämisen heterogeenisyyden varjoon, johon luottamuksen tutkimus alun perin perustettiin (Castaldo et al. 2010).

Lin (2012) mukaan ensimmäinen ongelma on, että luottamuksen tutkimukselta puuttuu yleinen teoriapohja. Toisekseen, yleisesti hyväksytty luottamuksen määritelmä on vajavainen. Samalla kun suurin osa luottamuksen tutkijoista omaksuu luottamuksen määritelmäksi psykologisen halukkuuden hyväksyä haavoittuvaisuus (luottamus asenteena), kasvava osa luottamuksen tutkijoista esittää luottamuksen määritelmän olevan käytöksellinen päätös hyväksyä haavoittuvuus (luottamus valintana). Kolmanneksi, yleisesti hyväksyttyä luottamuksen mittaria ei ole olemassa (McEvily & Tortoriello 2011).

Luottamuksen edellytyksistä, seurauksista ja rakentamisesta on paljon kirjallisuutta. Toisaalta luottamuksen määritelmä ja sen kehittyminen riippuvat täysin subjektista, objektista ja kontekstista, ja täten myös sen tarkastelunäkökulma tutkimuskirjallisuudessa. Luottamus esimiehen ja alaisen, osakkeenomistajien ja yritysjohdon tai kuluttajan ja yrityksen välillä on hyvin erilaista, ja siihen luonnollisesti vaikuttavat eri tekijät. Kontekstin merkitys on myös suuri, esimerkiksi teollisuudessa tarvittavan materiaalinen ostaminen eroaa suuresti integroitavien palveluiden ja koulutuksen ostoista.

Tämän tutkielman kannalta oleellista on tutkia luottamusta b-to-b –asiakassuhteessa monimutkaisen palveluostamisen kontekstissa, jossa osapuolina ovat myyjä ja ostaja sekä näiden edustamat organisaatiot. Toimittajan ja asiakkaan välisen luottamuksen kehittymistä on tutkittu paljon, erityisesti teollisen ostamisen kontekstissa ja kuluttajakaupassa. Puutteellisempaa on tutkimustieto siitä, mikä rikkoo luottamuksen toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa (Laeequddin & Sardana 2010) sekä siitä, miten asiakkaan luottamus toimittajaan ja tämän myyntiedustajaan eroaa tai ilmenee (Doney & Cannon 1997).

4.2 Miksi luottamus on tärkeää?

Luottamus on kokonaisvaltaista ja välttämätöntä. Se on myös avoin petokselle, eikä sokea, ehdoton luottamus ole viisasta. Luottamuksella voi olla ulkoista arvoa, joka auttaa saavuttamaan sosiaalisia tai taloudellisia tavoitteita sekä sisäistä arvoa, joka on suhde itsessään osana hyvinvointia ja elämänlaatua. Ihmiset perustavat mieltymyksensä olla tekemisissä toistensa kanssa nimenomaan luottamukselle. (Nooteboom 2002, s. 1-3.) Ihmisten välistä luottamusta pidetään tärkeänä mekanismina, joka lisää tyytyväisyyttä, sitouttaa jäseniä ja lisää organisatorista tehokkuutta (Six & Sorge 2008; Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995; Zand 1972; Zucker 1986).

Luottamus on saanut viime aikoina huomiota, sillä itsenäisten agenttien (ihmiset ja organisaatiot) välinen vuorovaikutus vaikuttaa yhä enemmissä määrin taloudelliseen menestykseen. Ensimmäinen syy tähän on teknologia, joka mahdollistaa vuorovaikutuksin monin uusin tavoin. Virtuaaliset suhteet nostavat esiin uusia aihioita

luottamukseen liittyen. Toinen syy on se, että organisaatioiden hajottamista itsenäisiin yksiköihin tarvitaan yhä enemmän, jotta ne vastaisivat joustavammin jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Tämä aiheuttaa moninaisemman ja joustavamman toimintojen kokonaisuuden. (Nooteboom 2002, s. 4-5.)

Ihmiset käyttäytyvät sen tiedon valossa, joka heillä on ja he tietävät, että heillä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa, joten ennalta-arvaamattomat tulevat tapahtumat ovat sallittava. Luottamuksen tärkeys ja luonne nousevat ihmisten käytöksen ennustamattomuudesta tai radikaalista epävarmuudesta. Luottamus voidaan sivuuttaa vain epävarmuuden sivuuttamisen kustannuksella. (Nooteboom 2002, s. 5-6.)

Luottamuksella on suurin rooli seuraavissa tilanteissa (Li 2012):

1. Kun epävarmuus (monimutkaisuus tai monimerkityksellisyys) täyttämättömiä odotuksia kohtaan on suuri.
2. Kun kontrollin haavoittuvuus (esimerkiksi muodollisen sopimuksen epäonnistuminen) on suuri.
3. Kun täyttämättömien odotuksien ja kontrollin epäonnistumisen rahallinen menetys on suuri.
4. Kun pitkäaikainen keskinäinen riippuvuus (kuten vastavuoroinen suhde) on suuri.

Luottamuksella on tärkeitä vaikutuksia ihmisten käytökseen. Luottamus laskee valvonnan, valppauden ja turvaamisen tarvetta, lisää sitoutumisen astetta suhteeseen ja laajentaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. Luottamus on hyödyllistä molemmille osapuolille, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Luottamus vähentää tietojenkäsittelykuluja, lisää tyytyväisyyttä suhteeseen ja vähentää osapuolten epävarmuutta toisiinsa. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 169-173.)

4.3 Luottamuksen määritelmä

Luottamus on moniselitteinen konsepti, joka voidaan määritellä taloustieteen, psykologian, sosiologian ja filosofian näkökulmasta. Määritelmät ottavat kantaa siihen,

onko luottamus tietoista vai tiedostamatonta, mihin luottamus on sidottu, missä luottamus esiintyy sekä mitkä ovat sen ennakko-oletukset ja seuraukset. Luottamusta voidaan määritellä erilaisten luokkien ja muotojen kautta, joiden näkökulmat vaihtelevat koulukuntien mukaan.

Jossakin kirjallisuudessa luottamus nähdään käyttäytymisen muotona (luottamus valintana), toisessa puolestaan käyttäytymisen takana olevana luonteena, tai subjektiivisena odotusten tilana (luottamus asenteena). Myös sosiaalitieteissä luottamus on määritelty käyttäytymisen kautta. (Nooteboom 2002, s. 36-37.) Hardin (2002, s. 10) määrittelee, että jos luottamus on kognitiivista, se ei voi olla käytöksellistä. Luottamuksen perusteella voi käyttäytyä, ja käyttäytyminen voi antaa todisteen luottamukselle, mutta käyttäytyminen itsessään ei ole luottamusta. Ne eivät myöskään ole toisiansa poissulkevia. Mikäli toiseen ei luota, voi silti päättää tehdä yhteistyötä.

Lin (2012) mukaan luottamuksen luonne on ymmärrettävä sitä kautta, että milloin ja miksi luottamus merkitsee. Hän määrittelee kuusi perustetta sille, miksi luottamusta pitäisi tarkastella luottamus valintana –näkökulmasta.

1. Luottamus merkitsee vain, kun se johtaa luottamiseen käyttäytymisenä, joka tekee luottajasta haavoittuvaisen luottamuksen kohteelle eli vaihdanta perustuu epämuodolliselle kädenpuristukselle tai vapaaehtoiselle luottamuksellisen tiedon luovuttamiselle eikä formaalille sopimukselle.
2. Luottamus merkitsee vain, kun se ulottuu persoonallisuuspiirteiden ja rationaalisen laskennan ulkopuolelle.
3. Luottamuksesta ja luotettavuudesta tulevat toistensa peilikuvat, jos luottamus itsessään nojaa odotettuun luotettavuuteen eli ne tarkoittavat silloin samaa asiaa.
4. Vain luottamus päätöksenä voi aloittaa luottamuksen rakentamisprosessin ja luottamuksen korjaamisprosessin, sillä luottamus asenteena –näkökulmalla ei voi olla dynaamista vaikutusta, koska se on staattinen ilman luottamisen käyttäytymistä.

5. Luottamus valintana –näkökulma on suunniteltu palvelemaan hallintomuodon toimia vaihdannoissa, sillä se viittaa pitkäaikaiseen vaihdantasuhteeseen sitoutumiseen.
6. Ero luottamus asenteena ja luottamus valintana –näkökulmien välillä voidaan selittää niin kutsutulla ”luottamuksen paradoksilla” siinä mielessä, että luottamus asenteen -näkökulma on kaikkialla, kun luottamus valintana -näkökulmaa ei tarvita, ja toisaalta luottamus asenteena –näkökulmaa ei ole, kun luottamus valintana –näkökulmaa tarvitaan eniten.

Taloustieteilijät tarkastelevat luottamusta usein laskennallisena (Williamson 1993) tai institutionaalisena (North 1990). Nämä perustuvat oletukseen, että vaihdannan kumppanit ovat luonnostaan epäluotettavia (Mahoney, Huff & Huff 1993) ja heitä jatkuvasti houkuttaa käyttäytyä opportunistisesti (Donaldson 1990). Tämän käsityksen mukaan luottamus esiintyy vain vaihdannoissa, jotka rakentuvat laillisin tai sopimuksellisin suojauksin (Williamson 1975).

Taloudellisesti orientoituneet koulukunnat nojaavat myös siihen, että on vaikea erottaa vaihdannan osapuolista ne, jotka ovat oikeasti luotettavia ja ne, jotka sanovat olevansa luotettavia (Arrow, 1974). Empiirisesti on kuitenkin todistettu, että tämä rationaalinen ja laskennallinen lähestymistapa yksinään on epäkorrekti (sillä useimmat vaihdannan kumppanit ovat luotettavia), sosiaalisesti tehoton (koska se johtaa tarpeettomat hallinnon liiallisiin investointeihin) ja moraalisesti kyvytön (Barney & Hansen 1970; Etzioni 1988). Kirjallisuudessa vallitseva nykyinen oletus on, että luottamus sisältää sekä laskennallisia, että ei-laskennallisia elementtejä (Nooteboom 2002, 42).

Psykologit yleisesti rajaavat heidän käsityksensä luottamuksesta luottajan ja luottamuksen kohteen ominaisuuksien mukaan, ja keskittyvät sisäisiin kognitioihin, joita persoonallisuuspiirteet tuottavat (Kramer 2010; Rotter 1967, Tyler 1990). Sosiologit puolestaan näkevät luottamuksen olevan sosiaalisesti sitoutunut ihmisten välisten suhteiden ominaisuuksiin (Granovetter 1985) tai instituutioihin (Zucker 1986). (Rosseau et. al 1998.) Kollektiivista luottamusta on tutkittu paljon tämän koulukunnan

keskuudessa. Kollektiivinen luottamus on yhteisössä muodostunut yhteinen luottamus, joka voi olla sääntö-, rooli-, kategoria- tai siirtyvyysperusteista. Johtajilla on suuri rooli kollektiivisen luottamuksen rakentamisessa. (Kramer 2010)

Luottamuksen tutkimus on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen 15 vuoden aikana (Li 2012). Tutkijat ovat tuoneet omia näkökulmiaan luottamuksen määritelmään, mutta suurin osa niistä perustuu muutamille yleistyneille konsepteille. Universaali näkemys on, että luottamus on odotus toisten ihmisten käyttäytymisestä. Esimerkiksi Sako (1992, s. 32) määrittelee luottamuksen olevan ”Mielentila, vaihdannan toisen osapuolen odotus toisesta, että tämä käyttäytyy tai vastaa ennustettavalla, molemminpuolisesti odotetulla tavalla”. (Nooteboom 2002, s. 6.)

Monet tutkijat nojaavat edelleen vahvasti Rosseau et. al (1998) määritelmään luottamuksesta, joka yhdistelee useimpien tutkijoiden määritelmiä. Mayer, Davis, & Schoorman (1995) esittävät, että ”Luottamus on halukkuutta olla haavoittuvainen”. Tähän määritelmään nojautuvat myös McKnight, Cummings ja Chervany, Mishra ja Speizer sekä Jones ja George. Doney, Cannon & Mullen ovat muokanneet tätä määritelmää on muotoon ”Luottamus on halukkuutta luottaa”.

Lewicki et al. määrittelevät, että ”Luottamus on itsevarmoja, positiivisia odotuksia” ja myös Cloe, Elangovan ja Shapoiro sekä Das ja Teng nojautuvat ”positiivisiin odotuksiin” luottamuksen määrittelemisessä. Whitener, Brodt ja Korsgaard sekä Werner puolestaan määrittelevät, että ”luottamus on positiivinen asenne toisia kohtaan”. Bingley ja Pearce määrittelevät luottamuksen ”haavoittuvaisuudeksi”, ”aistimuksiksi” ja ”esitietoisiksi odotuksiksi”. Rosseau et. al (1998) yhdistävät edellä mainitut määritelmäksi: ”Luottamus on psykologinen tila, joka sisältää aikomuksen hyväksyä haavoittuvuus perustuen positiivisiin odotuksiin toisen aikeista tai käytöksestä itseä kohtaan”.

Luottamuksen yleinen määritelmä ei silti tarkoita, että luottamuksen kaikki toiminnallisuudet kuvastaisivat samaa asiaa. Zaheer, McEvily & Perrone (1998) osoittivat, että yritysten ja ihmisten välinen luottamus on erilaista, koska objektit ovat erilaisia.

Luottamuksen määritelmän peruselementit ovat siitä huolimatta verrannollisia tutkimuksessa ja teoriassa, joka keskittyy niin yritysten sisäisiin kuin ulkoisiin osapuoliin ja joka tutkii luottamussuhteita erilaisista tarkkailupisteistä. (Rosseau et. al 1998.)

Luottamuksen määrittelemiseen vaikuttaa myös kieli, sillä käsitämme sanat eri tavoin. Luottamus on kompleksinen ilmiö, joten se vaatii teoriaa ja tutkimusmetodologiaa, joka käsittelee luottamusta monilta eri tasoilta ja näkökulmista. Luottamus voi olla mesokonsepti, joka yhdistää mikrotasolta psykologisia prosesseja ja ryhmädynamiikkaa makrotason institutionaalisten järjestelyiden kanssa (House et. al. 1996). (Rosseau et. al 1998.)

Luottamukseen liitetään usein termi luotettavuus. Vaihdannan kumppani on luotettava, kun on varteenotettavaa luottaa toiseen: ”An exchange partner is trustworthy when it is worthy of the trust of others”. Siinä missä luottamus on vaihdannan kumppanien suhteen piirre, on luotettavuus vaihdannan osapuolten yksilöllinen piirre. (Barney & Hansen 1970.)

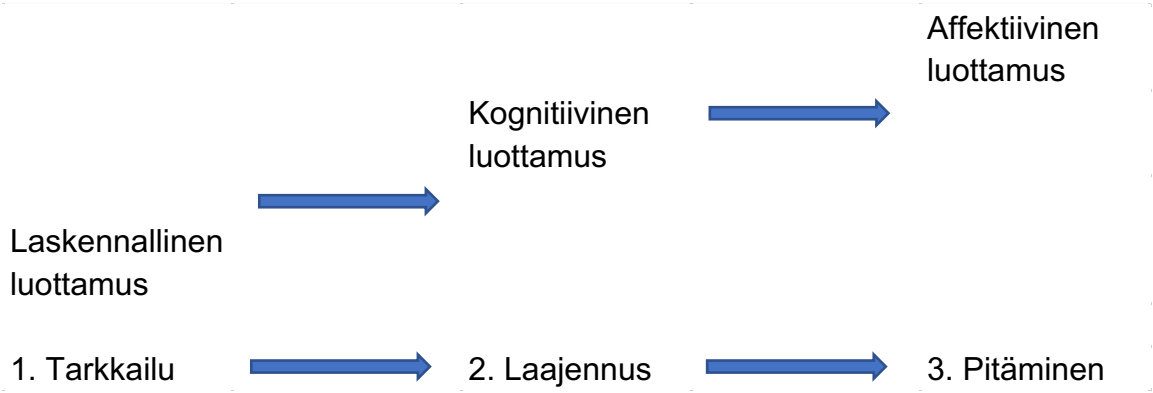
Opportunismi on monin tavoin luottamuksen vastakohta. Käytös on opportunistista, kun se käyttää hyödykseen toisen haavoittuvaisuutta. Toisen haavoittuvaisuuden hyödyntäminen voi olla opportunistista luonnostaan. (Barney & Hansen 1970) Opportunistinen käytös sisältää markkinatiedon vääristämistä, vastuiden välttämistä, huijaamista ja muita epärehellisen käytöksen muotoja (Williamson, 1985).

Castaldo et. al (2010) tutkivat luottamusta koskevia artikkeleja ja etsivät samankaltaisuuksia eri koulukuntien ja teorioiden välillä. He päätyivät seuraavaan viisiaskeleiseen integroituun määritelmään. Luottamus on:

1. odotus (tai usko, riippuvuus, itsevarmuus ja synonyymit), että
2. tietyillä ominaisuuksilla (rehellisyys, hyväntahtoisuus, pätevyys ja muut edeltäjät) erotettu subjekti
3. aikoo suorittaa tulevaisuuden toimet tuottaakseen
4. positiivisia tuloksia luottajalle
5. tilanteissa, joissa on yhtenäinen havaittu riski ja haavoittuvaisuus.

4.4 Luottamuksen muodot ja edellytykset

Luottamuksen kompleksisuutta on yritetty selittää monin erilaisin muodoin ja kategorioin. Lewicki & Bunker (1996) yhdistävät mallissaan luottamuksen rationaalisen, psykologisen ja intuitiivisen puolen esittämällä luottamussuhteen kehittymisessä luottamuksen kolme vaihetta. Suhteen alussa eli tarkkailuvaiheessa luottamus on laskennallista ja perustuu rationaaliseen päättelyyn, laajennusvaiheessa luottamukseen vaikuttaa luottajan kognitiiviset ominaisuudet ja suhteen ylläpitovaiheessa vaikuttaa tunneperäinen eli affektiivinen luottamus.



Kuvio 12. Luottamussuhteen kolme vaihetta ja niiden luottamusmuodot (Lewicki & Bunker 1996).

Luhmann(1979) jakaa luottamuksen kahteen tyyppiin: henkilökohtaiseen luottamukseen ja systeemiluottamukseen. Henkilökohtainen luottamus muodostuu yksilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Systeemiluottamus puolestaan perustuu yhteiskunnan laillisiin systeemeihin, kuten lakeihin, hallitukseen ja taloteen, sekä systemaattisiin säännöksiin, kuten valuuttaan ja auktoriteettiin. Wang (2010) osoittaa tutkimuksessaan, että systeemiluottamus vaikuttaa henkilökohtaiseen ja organisatoriseen luottamukseen.

Nooteboom (2002, s. 10) ehdottaa, että luottamuksen perusteiden jako pitäisi tehdä seuraaviin dimensioihin:

- Subjektit tai luottajat; agentit, joilla on luottamusta
- Objektit tai asiat, joihin luotetaan

    - Luottamuksen kohteet: asiat tai agentit ihmisten, organisaatioiden, instituutioiden ja systeemien eri tasoilta
    - Käyttäytymisen aspektit, jotka muokkaavat luottamuksen kohdetta: kompetenssi, aikeet ja muut
- Luottamuksen rajoitteet tai ehdot
- Potentiaalisen menetyksen tai palkkion suuruus
- Luotettavuuden perusteet tai lähteet
- Luottamuksen mentaaliset, psykologiset lähteet

Luottamus sisältää informaation paradoksin. Luottamus sisältää puutteellista informaatiota, joka antaa tilaa riskille, mutta toisaalta se myös sisältää informaatiota, joka vähentää riskiä (Padgen 1988). Tämän takia luottamusta ei ole olemassa, kun informaatio on täysin mitätöntä tai toisaalta täydellistä. Luottamusta ei myöskään ole olemassa ilman riskiä tai haavoittuvaisuuden mahdollisuutta. (Nooteboom 2002, s. 37, 39.)

Mikäli vaihdannan kumppaneilla ei ole juurikaan heikkouksia, ainakaan kyseisessä vaihdannan suhteessa, on se yksi syy sille, että vaihdannan kumppanit luottavat toisten olevan hyödyntämättä heidän haavoittuvaisuuttaan. Tällöin vaihdannan kumppaneiden luotettavuus on korkea ja luottamus on vaihdannan normi. Tällaista luottamusta voidaan pitää heikkona, sillä sen olemassaolo ei vaadi mitään vaihdannan hallinnan muotoja tai osapuolten luotettavasta käytöksestä. Tällaisissa suhteissa luottamus esiintyy pikemminkin vain siksi, että opportunismille on rajoitetut mahdollisuudet. (Barney & Hansen 1970.)

Keskivahva luottamus esiintyy silloin, kun vaihdannan osapuolet ovat haavoittuvaisia, mutta suhde on suojattu erilaisin hallinnollisin keinoin. Opportunistiselle käytökselle asetetaan kustannuksia, jolloin se tulee kalliimmaksi, kuin itse hyöty. Vahvana luottamusta voidaan puolestaan pitää silloin, kun luottamus esiintyy, vaikka osapuolet ovat haavoittuvaisia eikä suhdetta ole suojattu. Tällöin opportunistinen käytös rikkoisi arvoja, periaatteita ja käyttäytymisen standardeja, jotka vaihdannan osapuolet ovat sisäistäneet. (Barney & Hansen 1970.)

Luottamus vuorovaikutuksessa on relationaalista. Mikäli osapuolten suhde on ohimenevä tai olematon, eivät he myöskään voi olla luottamussuhteessa. Mitä rikkaampi ja tärkeämpi suhde, sitä luotettavammin osapuolet käyttäytyvät siinä. Luottamussuhteissa motivoivat monet muutkin tekijät, kuin ainoastaan materiaaliset edut. Luottamussuhteeseen vaikuttavat jatkuvuuden lisäksi myös sitoutuminen. (Hardin 2002, s. 3-5.)

Luottamuksen määritteleminen on vaikeaa, sillä se sisältää monella tavoin väärinymmärryksen mahdollisuuden. Nooteboom (teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 247-248) määrittelee luottamukselle seuraavat yhdeksän paradoksia.

Luottamus:

1. Menee oman edun tavoittelun taakse, mutta sillä on rajansa.
2. On mielentila ja toiminnan tyyppi.
3. Voi liittyä kompetensseihin ja aikeisiin.
4. Perustuu informaatiolle ja sen puutteelle.
5. On rationaalista ja emotionaalista.
6. On odotus, mutta ei todennäköisyys.
7. On tarvittua, mutta sillä voi olla haitallisia vaikutuksia.
8. Konflikti voi syventää tai rikkoa sen.
9. On sekä suhteen edellytys, että lopputulos.

4.5 Luottamuksen osapuolet

Luottamussuhde pitää sisällään vähintään kaksi osapuolta, luottajan ja luottamuksen kohteen. Luottaja on se osapuoli, joka asettaa itsensä haavoittuvaiseen asemaan epävarmuuden alle. Luottamuksen kohde on se osapuoli, johon luottamus on asetettu ja jolla on mahdollisuus hyväksikäyttää luottajan haavoittuvaisuutta. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Luottamuksen kohteet voivat olla objekteja tai ihmisiä, mutta myös organisaatioita, instituutioita ja sosioekonomisia systeemejä. Luottajalla voi olla luottamus systeemiin tai organisaatioon, ja se liittyy niissä oleviin ihmisiin. Luottamusta systeemiin tarvitaan osana persoonallisen luottamuksen perusteita. (Nooteboom 2002, s. 8.) Luottamusta ihmisiin tai organisaatioihin voidaan kutsua käytökselliseksi luottamukseksi. Sillä on monta näkökulmaa, kuten luottamus kompetensseihin ja aikeisiin, luottamus rehellisyyteen tai luotettavuuteen sekä luottamus resurssien saatavuuteen ja kestävyyteen. Luottamuksen näkökulmia voidaan laajentaa systemaattisesti pohtimalla, mitkä asiat voivat mennä pieleen suhteessa. (Nooteboom teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 249.)

Sosiaalipsykologian näkökulmasta luottamussuhteen kolmantena osapuolena pidetään kontekstia tai spesifiä toimialuetta. Kramer (2010) määrittelee, että luottamus on luonnostaan kompleksinen kolmen osapuolen suhde, joka sisältää luottajan (subjektin, joka aiheuttaa luottamusarvioinnin), luottamuksen kohteen tai kohteet (arvioinnin objekti), ja spesifin toimialueen tai kontekstin, jossa luottamusarvioinnit ilmenevät tai käytetään. Hardin (2002, s. 9) puolestaan kuvaa kolmen osapuoleen suhdetta luottajan sekä luottamuksen kahden kohteen, ihmisen ja asian kautta: A luottaa B:n tekevän X:n.

Nooteboom (2002, s. 38) ehdottaa, että luottamus on neljän asian predikaatti: Jollakin on luottamusta johonkin, jollakin tavalla ja joidenkin olosuhteiden alla. Hän painottaa, että jako luottajaan ja luottamuksen kohteeseen on erityisen tärkeää, kun tarkastellaan luottamuksen perusteita. Ne jakautuvat luotettavuuden syihin ja luottamuksen lähteisiin, ja ne liittyvät toisiinsa.

Suuremmissa sosiaalisissa kokonaisuuksissa luottamuksen arvioinnista tulee monimutkaisempaa, sillä luottajia, luottamuksen kohteita ja konteksteja on useampia sekä merkittäviä voima-aseman eroja ja resurssiriippuvuuksia toisistaan riippuvaisten toimijoiden kesken saattaa esiintyä. Tämän seurauksena luottamuksen arvioinnin perusteet ovat vähemmän selkeitä ja ilmeisiä kollektiivisissa yhteisöissä, vaikkakin toimijoilla tyypillisesti onkin joitain yleisiä uskomuksia ja odotuksia ryhmän tai organisaation keskiverron tai prototyypin luotettavuudesta. (Kramer 2010.)

Mitä suurempi luottamuksen aste yhteisössä on, sitä parempi mahdollisuus yhteistyölle ja yhteistyö itsessään ruokkii luottamusta (Putnam 1993, s.. 171). Positiiviset odotukset toisista johtavat positiiviseen käyttäytymiseen, kun ollaan vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Toisin sanoen tämä käytös vahvistaa positiivisia odotuksia ja aiheuttaa täten ketjureaktion, jossa odotukset ja toiminta luovat ja vahvistavat yhdessä haluttuja lopputuloksia. (Kramer 2010.) Alan Fox (1974, 67-68) määritteleekin, että kaikkien luottamussuhteiden tärkein elementti on niiden vuorovaikutteinen luonne. Luottamus saa aikaan luottamusta (Reed 2012).

Kirjallisuudessa on kaksi suuntausta luottamuksen konsepteille. Ensimmäinen suuntaus on konseptit, jotka perustuvat väitteelle, että luottamus on sidottu luottajaan (tuntemuksiin, tunteisiin ja kognitioon) eikä luottamuksen kohteeseen. Esimerkiksi psykologisessa tutkimuksessa useimmiten käytetty määritelmä tulee Rotterilta (1967). Hänen määritelmänsä mukaan luottamus on uskomus, odotus tai tunne, joka on syvästi juurtunut persoonallisuuteen ja sen alkuperä on ihmisen aikaisessa psykologisessa kehityksessä. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Luottamuksen sosiaalinen näkemys korostaa ihmisten halua ylläpitää kunnioittavia suhteita (Young 1992), kuten yksilön odotus, että toisen ihmisen tai ryhmän käytös olisi epäitsekästä ja henkilökotaisesta hyödyttävää (Frost et al. 1978). McAllisterin (1995) mukaan luottamus on itsessään kognitiivisia arvioita toisten pätevyydestä tai uskottavuudesta ja emotionaalinen side toiseen henkilöön. Tämän suuntauksen mukaan luottamuksen argumenteissa on kyse nimenomaan luottajan taipumuksesta luottaa hyväntahtoisesti ja vapaasti luottamuksen kohteeseen. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Toinen konseptien suuntaus perustuu väitteelle, että luottamus on sidottu luottamuksen kohteeseen. Luottamuksen kohteen ei tarvitse olla ihminen, vaan se voi olla jokin kompetenssi, kyky, brändi, välineen osa, teknologia, laskema, institutionaalinen systeemi, turvallisuus tai muu, riippuen luottamuksen kontekstista. (Laeequddin & Sardana 2010.)

4.6 Luottamuksen perusteet

Luottamuksella on monia rationaalisia syitä, jotka perustuvat luotettavuuden päättelemiseen, ja psykologisia syitä, jotka estävät, vaikuttavat tai mahdollistavat rationaalisen arvioinnin. Luottamus on sekä rationaalista, että emotionaalista. (Nooteboom teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 247-248.) Luottamus edellyttää itsenäisen toimijan käytöksen ennustamista. Pienissä yhteisöissä tämä uskomus on sidottu intiimiin tuttavallisuuteen tämän yksilön kanssa. Suuremmissa monimutkaisissa kokonaisuuksissa luottamukselta tarvitaan persoonaton ja epäsuora muoto. (Kramer 2010; Putnam 1993, s. 71.)

Luottamuksen perusteita pohdittaessa on tärkeä käsitellä luottamuksen ja kontrollin suhdetta: ovatko ne toisensa korvaavat, toisiaan täydentävät vai molempia? Kirjallisuudessa on esitetty paljon huomioita kaikkiin kolmeen suuntaan. Nooteboom (2002, s. 11-12) esittää väitteelle seuraavat argumentit.

- Luottamus ja kontrolli ovat toisensa korvaavia.
    - Kontrollia tarvitaan vähemmän (enemmän) kun on enemmän (vähemmän) luottamusta.
    - Kontrolli asenteena on tuhoisa luottamuksen perusteille.
- Luottamus ja kontrolli ovat toisiansa täydentäviä.
    - Sopimukset ja monitorointi eivät koskaan voi olla täydellisiä, joten on luotettava ”täyttääkseen aukot”.
    - Sokea, ehdoton luottamus ei ole viisasta, joten joidenkin olosuhteiden alla on käännyttävä kontrollin puoleen.
    - Luottamuksen rakentamisprosessissa tarvitaan tietty määrä luottamusta perusteiden turvaamiseksi, ennen kuin luottamukseen panostetaan suuremmin.
    - Etukäteisluottamusta tarvitaan, ennen kuin voidaan sitoutua suurempiin kustannuksiin ja riskeihin.
    - Sopimukset voivat antaa selvyyttä odotuksille, jotka koskevat luottamuksen kehittämiseen tarvittavia velvoitteita ja oikeuksia.

Luottamuksen rationaaliset syyt perustuvat luotettavuuden päättelyyn ja attribuutioon. Ne nousevat toisen luotettavuuden lähteiden arvioinnista, kuten kokemuksesta, maineesta, saavutuksista, arvioista, julkaisuista ja muusta. Luottamus perustuu myös psykologisille syille, kuten vaikutukselle, rutiineille, tietoisuuden puutteille tai riskin laiminlyönnille sekä psykologisille ilmiöille, kuten kognitiiviselle ristiriidalle ja heuristiselle päätökselle. (Nooteboom 2002, s. 62-64.) Luottamus, tai riippuvuus, on hybridi ilmiö, joka sisältää laskelmointia ja hyväntahtoisuutta (Bachmann teoksessa Lane & Bachmann 2000, s. 303).

Mistä luotettavuus syntyy? Ovatko ihmiset luotettavia vain oman etunsa perusteella, vai ulottuuko se oman edun tavoittelun taakse, altruismiin. (Nooteboom 2002, s- 47-48.) Toiseen voi luottaa, vaikka tämä ei olisi luotettava. Niin kauan, kun toinen osaa tulkita toisen osapuolen viestejä oikein, voi tähän myös luottaa. (Dasgupta teoksessa Gambetta 1988, s. 52.)

Rationaalisen, laskennallisen luottamuksen esi-isä Williams esittää luottamukselle kaksi tasoa. Makrotason luottamusta hän kutsuu ”ohueksi luottamukseksi”, sillä se on persoonatonta ja yleistettyä. Mikrotason luottamus puolestaan on ”paksua luottamusta”, sillä se on johonkin spesifiseen suhteeseen sidottua ja täten myös persoonallista. Mikro- ja makrotasoja ovat käyttäneet myös muut tutkijat omin termein. Deutsch (1973) puhuu yleisistä ja yksityiskohtaisista lähteistä, ja Shapiro (1987) puolestaan persoonattomista ja persoonallisista lähteistä. (Nooteboom 2002, s. 63-64.)

Egoistista luottamuksen voidaan sanoa olevan silloin, kun se nousee oman edun tavoittelusta ja altruistista silloin, kun siihen vaikuttavat oman edun tavoittelun takana olevat tekijät, niin sanotusti hyväntahtoisuus (Nooteboom 2002, s. 63-65). Kuviossa 13 on esitetty yhteistyön lähteet (egoistinen ja altruistinen) mikro- ja makrotasolla. Kuviossa 14 on esitetty riippuvuuden lähteet (luottamus ja kontrolli) mikro ja makrotasolla.

	Makro	Mikro
Egoistinen	auktoriteetin määrämäät sanktiot sopimuksellinen velvoite	materiaalinen oma etu tulevaisuuden varjo, maine, panttivangit
Altruistinen	eettiset arvot, käyttäytymisen sosiaaliset normit moraalinen velvoite, velvollisuudentunto	ystävyyden sitoumukset sielunveljeys, rutiinit, empatia, tottuminen

Kuvio 13. Yhteistyön lähteet (Nooteboom 2002, s. 64)

	Makro	Mikro
Kontrolli	Sopimukset, valvonta	kumppanin riippuvuuden arvo, maine
Luottamus	Normit, arvot, tavat	tavanomaisuus, empatia, ystävyys

Kuvio 14. Riippuvuuden lähteet (Nooteboom 2002, s. 65)

Luottamus organisaation käyttäytymiseen perustuu sen osakkeenomistajiin ja ympäristöön. Organisaatiolla itsellään ei ole aikeita, mutta sillä on intressejä ja se voi säädellä työntekijöidensä aikeita niiden mukaisesti. Luottamus yksilöön voi perustua organisaatioon, jossa hän työskentelee tai luottamus organisaatioon voi perustua yksilöihin, jotka siinä työskentelevät. Todiste on lopulta kuitenkin ihmisten suoritus. (Nooteboom 2002, s. 75.)

Luottamus perustuu myös psykologisiin mekanismeihin. Ne sisältävät tunteita, kuten empatiaa, ystävyyttä ja rakkautta. Evoluutiopsykologia esittää, että ihmisten geeneissä on taipumus vastavuoroisuudelle, sillä se edisti selviytymistä jo muinaisessa metsästäjä-keräilijä –yhteiskunnassa. Jotkin luotettavuuden lähteet puolestaan johtuvat saatavuudesta ja instituution tehokkuudesta, kuten laeista, professionaalisista standardeista ja valvontavirastoista sekä persoonallisista piirteistä, kuten perheen tai ammattimaisen verkoston jäsenyydestä. (Nooteboom 2002, s. 77 & 88.)

Hardin (2002, s. 23-24) määrittelee, että luottamuksen takana on ihmisen motivaatio luotettavuudelle. Useimmiten ihminen haluaa lisää resursseja, kuten rahaa, jotta voi materiaan ja kokemuksiin panostamalla lisätä hyvinvointiaan. Hyvinvointi ei kuitenkaan ole ainoastaan itsekästä, sillä mielihyvää voi saada toiselle tehdystä tai toisen kanssa koetusta asiasta. Toisen hyvinvointiin vaikuttava asia voi vaikuttaa toiseen, joten toisen intressissä voi olla toimia niin, että se hyödyttää molempia osapuolia.

Doneyn ja Cannonin (1997) määritelmän mukaan luottamus vaatii arvion toisen osapuolen uskottavuudesta ja hyväntahtoisuudesta, joten yhden osapuolen täytyy saada informaatiota toisen osapuolen menneestä käytöksestä ja lupauksista. Colemanin (1990) mukaan yksilöt laskevat edut, jotka saattavat vaikuttaa heidän päätökseen luottaa toiseen yksilöön ennen kuin he varsinaisesti tekevät päätöksen luottaa toisiinsa. Bachmann (2001) väittää, että yritysten välinen luottamus on erityisen riippuvainen institutionaalisesta kehyksestä, johon suhde on sidottu ja luottamus välitetään sen avulla.

Luottamus on tila, joka sisältää vahvoja positiivisia odotuksia toisen motiiveista, koskien tätä myös riskisissä tilanteissa (Lewiki & Bunker, 1996). Shapiro et al. (1992) ehdottavat, että yksilöt käyttäytyvät luotettavasti, koska he pelkäävät luottamuksen rikkomisen seurauksia. Teoria ehdottaa, että mitä suurempi rangaistus, sitä suurempi mahdollisuus, että toimijat käyttäytyvät luotettavasti. Tämän suuntauksen mukaan on kyse siitä, kuinka luotettava luottamuksen kohde on ja se on myös osittain tulos luottajan kapasiteetista arvioida luottamuksen kohteen luotettavuutta. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Molempien konseptien mukaan voidaan määritellä, että luottamus on luottajan valinta, joko rationaalinen tai ei-rationaalinen. Deutsch (1958) kuvailee, että luottamus on epävarman tilanteen kohtaaman henkilön ei-rationaalinen valinta, kun odotettu menetys on suurempi kuin odotettu etu, tai rationaalinen valinta, kun odotukset ovat optimistiset epävarman tilanteen tuloksista. Tällöin henkilökohtainen haavoittuvuus ja kontrollin puute luovutetaan muiden ihmisten toimille (Zand, 1972). (Laeequddin & Sardana 2010.)

4.7 Miten luottamus syntyy

Luottamus kehittyy suhteissa, mutta miten rakentaa luottamusta, kun sitä ei vielä ole lainkaan? Nooteboom (2002, s. 90) ehdottaa seuraavia kolmea vaihetta.

1. Kontrolli luottamuksen puuttuessa.
2. Luotettavuuden arviointi ja toleranssitasojen kehittäminen.

3. Toleranssitasojen laajentaminen identifikaatioon perustuen.

Ensimmäisessä vaiheessa on otettava huomioon kompetenssin puutteen ja opportunismin mahdollisuus. Yksi keino hallita tätä on ottaa pieniä askelia, jotka sisältävät riskin. Toinen vaihtoehto on kontrolli. Toisessa vaiheessa on jo enemmän tietoa ja kokemusta luotettavuuden rajoista, jotta voidaan kehittää toleranssitasoja. Tällöin jollain ulottuvuudella luotetaan, mutta näiden rajojen ulkopuolella riskiä hallitaan jälleen kontrollilla. Kolmannessa vaiheessa identifioinnin ja empatian perusteella luottamuksen toleranssitasoja voidaan laajentaa. (Nooteboom 2002, s. 90-91.)

Rehellisyys on tärkeässä roolissa itseään ruokkivassa luottamuksessa ja epäilyksessä. Rehellisyys on avoimuutta: annetaan sopivaa, totuudenmukaista ja oikeaaikaista informaatiota. Rehellisyys voi syventää luottamusta, sillä se pärjää poikkeavissa tilanteissa laskematta saavutettuja luotettavuuden rajoja ja toleranssitasoja. Toinen ei uskalla olla rehellinen, mikäli luottamus toisen omistautumiseen ja hyväntahtoisuuteen puuttuu. Hän pelkää kehujen johtavan saamattomuuteen ja tietojen annon opportunistiseen käytökseen. Mikäli toinen osapuoli kokee, ettei hän saa osakseen luottamusta tai informaatiota, saattaa hän vastavuoroisesti käyttäytyä epärehellisesti. (Nooteboom 2002, s. 95.)

Ongelma on, mikäli sopimuskumppanit eivät ole riippuvuuden suhteen tasavertaisia. Riippuvaisempi osapuoli saattaa olla epäluuloinen ja perustaa suhteen epäilylle tai pelolle, ja etsii toisesta merkkejä opportunismista. Tällöin toinen osapuoli voi yrittää pehmentää riippuvaisemman kumppanin kriittisyyttä. Myös kehut rakentavat luottamusta. (Nooteboom 2002, s. 95.)

Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa luonteenomaiset, relationaaliset ja tilanteelliset tekijät, jotka voivat edistää luottamusta. Luonteenomaiset tekijät viittaavat ihmisten yksilöllisten luonteenpiirteiden rooliin ja niiden piirteiden samankaltaisuuteen (tai erilaisuuteen) luottamuksen edistämisessä. Relationaaliset tekijät sisältävät sekä toimijoiden suoran vuorovaikutuksen historian, että epäsuoran vuorovaikutuksen kolmansien osapuolien välillä. Tilanteelliset tekijät viittaavat epävarmuuden olemassaoloon huomioiden osapuolien käyttäytymisen, joka on se riski, että toinen osapuoli

voi käyttäytyä toista vahingoittavasti. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 167.)

Luonteenomaiset tekijät tunnustavat, että yksilöt eroavat taipumukseltaan luottaa toisiinsa (Gurtman 1992). Vaikka luonteenomaiset tekijät useimmiten viittaavat yksilöllisin ominaisuuksiin, ovat tutkijat kuitenkin osoittaneet samankaltaisen luonteenpiirteiden vaikutukset luottamuksen syntymiseen. Luottamusta esiintyy todennäköisimmin sellaisten osapuolten välillä, jotka ovat samankaltaisia tiettyjen oleellisten luonteenpiirteiden osalta. Zucker (1986) osoittaa, että ihmisillä, joilla on samankaltaiset asenteet päivittäiseen elämään ja ymmärrys toistensa perspektiiveistä, on todennäköisimmin samankaltaiset odotukset toistensa käytöksestä, joka helpottaa luottamuksen syntymistä. McKnight et. al (1998) osoittavat, että ihmiset, jotka ovat saman kategorian jäseniä, tuppaavat jakamaan samat tavoitteet ja arvot, ja pitävät samanlaisia positiivisia käsityksiä toisistaan, joka saa heidät luottamaan todennäköisimmin ryhmän jäseniin kuin tuntemattomiin. Huff ja Kelley (2003) puolestaan osoittavat seitsemän kansallisuuden tutkimuksessaan, että ihmiset luottavat eniten samaan kansalaisuuteen tai etniseen ryhmään kuuluviin jäseniin. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 167-168.)

Relationaaliset tekijät perustuvat menneisiin suoriin tai epäsuoriin kokemuksiin, joiden avulla luottamuksen kohteen käytöstä voidaan varmistaa. Osapuolten välisten aiempien vuorovaikutustoimien ja nykyisen suhteen kesto lisäävät kommunikaatiota ja vaihdantaa osapuolten välillä (Shapiro et. al. 1992; Rempel et. Al. 1985). Kollock (1994) osoitti kokeellisessa tutkimuksessaan, että jatkuva suhde ja menneet vaihdannat lisäävät luottamusta ostajan ja myyjän välillä. Burt ja Knez (1995) totesivat omassa tutkimuksessaan, että luottamuksen mahdollisuus on positiivisesti sidoksissa vuorovaikutuksen frekvenssiin, kestoon ja emotionaaliseen läheisyyteen osapuolten välillä. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 168.)

Relationaaliset tekijät vaikuttavat epäsuorasti kolmansien osapuolten kautta. Burt ja Kenz (1995) osoittivat, että luottamus tai epäluottamus kahden tekijän välillä vahvistuu, mikäli heillä on yhteisiä tuttuja. Osapuolten välinen luottamus vahvistuu, mi-

käli he ovat yhtä läheisiä yhteisen tutun kanssa. Osapuolten välinen luottamus puolestaan heikentyy, mikäli yhteinen tuttu on läheinen vain toisen osapuolen kanssa. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 168.)

Tilanteelliset tekijät liittyvät tulevat huomioon kontekstissa, jossa suhde osapuolten välillä kehittyy. Luottamuksen kehitys on riippuvainen epävarmuuden läsnäolosta, eli riskistä, että toinen osapuoli käyttäytyy opportunisesti toista vahingoittavalla tavalla. Kun toinen osapuoli ei voi tilanteellisten rajoitteiden takia käyttäytyä opportunisesti, ei toinen osapuoli lue tätä käytöstä toisen luotettavuudeksi. Vastavuoroisesti, mikäli opportunistisen käytöksen mahdollisuus on olemassa, mutta toinen päättää tehdä yhteistyötä, voi sen lukea luotettavuudeksi. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 169)

Epävarmuuden ja luottamuksen välistä suhdetta on kuvattu lukuisissa tutkimuksissa. Kollock (1994) havaitsi, että ostaja luottaa todennäköisimmin myyjään tilanteissa, joissa tuotteiden laatu on epävarmaa. Malhora ja Murninghan (2002) puolestaan havaitsivat, että sitovat sopimukset poistivat opportunismin mahdollisuuden ja täten luottamuksen määräkin jäi alhaiseksi. Sitovien sopimusten poistaminen lisäsi luottamuksen mahdollisuutta. Suhteet, joita ei ole suojattu tarkoin sopimuksin, ovat hedelmällisempiä alustoja luottamuksen kehittymiselle. (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 169.)

Luottamusta edeltää varhainen vaihe, joka voidaan karakterisoida epävarmuudeksi ja epäilyksi. Tämä on myös hyvin tärkeä vaihe, sillä monet kriittiset tehtävät, kuten neuvottelut, tapaamiset ja tiiminmuodostukset, tehdään tällöin. Varhainen luottamus on tärkeää myös jatkolle, sillä se kaivaa esiin kognitiivisen/affektiivisen kanavan, jolla usein on vaikutuksia suhteen tulevalle mentaaliselle mallille. Berscheid & Graziano (1979) esittävät, että suhteen ensimmäinen vaihe on avainasemassa, koska siinä muodostetut uskomukset ja mielipiteet siirtyvät tulevaisuuteen (McKnight & Norman teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 29.)

Ihmistenväliseen luottamukseen vaikuttavat taipumus luottamukseen, eli oletus, että yleisesti muut ovat luotettavia (Rotter 1971) sekä instituutiopohjainen luottamus, eli uskomus siihen, että tilanne ja/tai rakenteet mahdollistavat kontekstin luottamukselle (Lane & Bachmann 1996; Shapiro 1987, Zucher 1986). Monet kognitiiviset prosessit vaikuttavat varhaisen luottamuksen syntyyn: maineesta päättely, ryhmäkategorisointi, stereotypisointi ja kontrollin illuusio. Maineesta päättely tarkoittaa, että luottaja tekee johtopäätöksiä luottamuksen kohteesta toisen käden tiedon kautta. Ryhmäkategoroinnissa luottaja vertaa luottamuksen kohdetta viitteelliseen ryhmään. Stereotypisointi tarkoittaa, että luottaja asettaa luottamuksen kohteen yleiseen ryhmään, jonka perusteella tekee johtopäätöksensä. Näillä kolmella tekijällä on suoraan vaikutusta varhaiseen luottamukseen ja niiden hillitseminen luo illuusion kontrollista. (McKnight & Norman teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 30-31.)

Aikomus luottamukseen on heikkoa silloin, kun sitä tukee vain muutama edeltävä tekijä, kun se perustuu olettamukseen ja kun tilanteen riskitaso on iso. Aikomus luottamukseen on vahva puolestaan silloin, kun sitä tukevat monet edeltävät tekijät ja kun alhainen riski tai jatkuva onnistuminen rohkaisevat luottamuksen kohteen käyttäytymisen vähäiseen huomioimiseen. (McKnight & Norman teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 31.)

Koskaan ei voi olla varma siitä, mitkä ovat toisen osapuolen motiivit tai tarkoitukset, jotka vaikuttavat toisen toimiin tai toimettomuuteen. Päätökset, jotka tehdään luottamuksen tai epäluottamuksen vuoksi, ovat sekä merkittäviä, että ongelmallisia, ja synnyttävät luottamuksen dilemman. Luottamuksen dilemmassa päätöksentekijät toivovat saavansa osakseen jotain hyötyä siitä, että sitoutuvat luotettavaan käyttäytymiseen toisen kanssa. Tämän mahdollisuuden tavoittelu paljastaa heidät sille mahdollisuudelle, että heidän luottamusta voidaan hyväksikäyttää tai pettää. Luottamuksen dilemma on nimenomaan tämän mahdollisuuden ja haavoittuvaisuuden yhteys. (Kramer teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 68.)

Luottamispäätöksen viisaus riippuu luottamuksen kohteiden oikeasta luotettavuudesta. Optimaalinen luottamus voidaan selittää termeillä hyvä sopivuus tai korrelaa-

tio päätöksen luottaa ja kohteen luotettavuuden välillä. Liikaa luottamusta kritiikittömästi tai umpimähkään voi koitua kohtalokkaaksi. Toisaalta liian vähän luottamusta voi olla tehotonta ja epätaloudellista sosiaalisten mahdollisuuksien ja materiaalisten ansioiden menetyksen vuoksi. Valitettavasti toisen luotettavuuden tason arvioinnissa on aina epävarmuutta. Meidän täytyy sitoutua vuorovaikutukseen toisten kanssa ilman, että tiedämme täysin kuinka luotettavia tai epäluotettavia he ovat. (Kramer teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 69-70)

Sosiaalista epävarmuutta voi yrittää vähentää ainakin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on tähtääminen parempaan arvostelukykyyn. Mikäli pystymme arvioimaan tarkemmin sosiaalisten tekijöiden luotettavuuden ja epäluotettavuuden välillä, voimme selektiivisesti keskittyä vain niihin, jotka vastaavat luottamukseemme. Toinen tapa on keskittyä omaan käyttäytymiseen, jotta se toisi esiin muissa luotettavaa käyttäytymistä riippumatta heidän aikeistaan tai motiiveistaan. Kun yksilöt kommunikoivat selvästi halukkuutensa luottaa toisiin, he vähentävät toisten sosiaalista epävarmuutta. Tällöin yksilö itse auttaa vastapuolta ratkaisemaan luottamuksen dilemman. Tämän lähestymistavan idea on toisin sanoen kouluttaa toista osapuolta itsestä ja muokata tämän luottamukseen liittyvää käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Kramer teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 72.)

5. LUOTTAMUS ASIAKASSUHTEESSA

Luottamuksella on merkittävä rooli asiakassuhteessa. Asiakkaalla voi olla luottamusta yleisesti toimittajayritykseen kuin myös tämän yksittäiseen myyntiedustajaan. Tässä luvussa käyn läpi asiakassuhteen syntymisen luottamuksen näkökulmasta, luottamuksen merkityksen asiakassuhteelle sekä asiakassuhteessa esiintyvän luottamuksen subjektit ja objektit.

5.1 Asiakassuhteen syntyminen

Teolliset markkinointisuhteet ulottuvat organisaatioiden välisistä puhtaista erillisistä tapahtumista erittäin vertikaalisiin integroituihin organisaatioihin (Webster 1992). Vähiten integroituneissa suhteissa kauppakumppanit toimivat itsenäisesti ja harjoittavat strategioita, jotka tähtäävät yksilöllisiin tavoitteisiin. Korkeasti integroituneissa suhteissa yritykset puolestaan noudattavat normeja, jotka tunnustavat ostajien ja myyjien välisten etujen historian ja keskinäisyyden (Dwyer et al. 1987; Möller & Halinen 2000, Simpson & Wren 1997). Yhteistyöllinen, pitkäaikainen ostaja-myyjä suhde kehittyy niin kauan, kuin molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta (Webster 1992). (Claycomb & Frankwick 2010.)

Tutkijat ovat tunnistaneet yhteistyöllisen vaihdantasuhteen syntymisen toimittajan ja asiakkaan välillä kehitysprosessin kautta (Arndt 1979, Eggert et al., 2006; Heide 1994; Johanson & Mattsson 1987), joka sisältää neljä toisiinsa liittyvää vaiheetta: tietoisuus, tarkkailu, laajentuminen ja sitoutuminen (Dwyer et al. 1987). Ensimmäisessä vaiheessa ostajat tunnistavat potentiaalisia toimittajia, jonka jälkeen he alkavat testata niitä neuvottelemalla sopimusehdoista ja tuoteominaisuuksista, sekä tekemällä pieniä tilauksia arvioidakseen, onko pidemmän suhteen kehittäminen kannattavaa. Kolmannessa vaiheessa asiakkaat tekevät lukuisia ostoja tai neuvottelevat pitkäaikaisista sopimuksista. Sitoutumisvaiheessa sekä ostajat että myyjät implisiittiseti tai eksplisiitisesti lupaavat sitoutua vakaaseen suhteeseen. He ilmaisevat halukkuutta tehdä uhrauksia pitääkseen suhteen ja vakuuttaakseen sen jatkuvuuden. (Claycomb & Frankwick 2010.)

Vuorovaikutusteoria esittää, että organisaatiot, jotka linkittyvät toisiinsa yhteistyöllisten vuorovaikutusprosessien muodostamien vaihdantasuhteiden kautta, ohjaavat toisia ei-sopimuksellisia prosesseja, jotka liittyvät konfliktiin, yhteiseloon, juonitteluun ja kilpailuun (McLoughlin & Horan 2002), koska kattavat sopimukset ovat vaikeita (Lambe, Wittman & Spekman 2001). Menestyksekkäissä suhteissa on yleensä sellaisia prosesseja, joihin vaikuttavat korkeatasoinen yhteinen suunnittelu ja osallistuminen, yhteistyö, tehokas viestintä ja tuottava konfliktinratkaisu (Anderson & Narus 1990; Dwyer et al. 1987; Heide & John 1990; Noordewier et al. 1990). (Claycomb & Frankwick 2010.)

Yritysten keskinäiset riippuvuudet lisääntyvät, kun sekä ostaja että myyjä lähestyvät suhteita yhteistyöstrategian kanssa; molemmat halukkaina luomaan pitkäaikaisen suhteen, vaihtamaan tietoja avoimesti ja luottamaan toisiinsa (Campbell 1985), koska he näkevät, että suhteella itsellään on arvoa vaihdettujen tuotteiden lisäksi (Grönroos 2004). Tarkasteltuaan vuorovaikutusteoriaa käsitelleitä tutkimuksia, Claycomb ja Frankwick (2010) toteavat, että vuorovaikutusmekanismit (kuten informaation vaihto ja konfliktin ratkaisu) ja suhteen ominaisuudet (kuten suhdekohtaiset sijoitukset ja epävarmuus) ovat usein identifioitu vuorovaikutusteorian elementeiksi.

Kommunikaation on tunnistettu olevan keskeinen tekijä tehokkaassa ostaja-myyjä -suhteessa ja erityisesti konfliktitilanteessa. Kirjallisuudessa on tunnistettu monia kommunikaatiotapoja, kuten aktiivinen ja ei-loukkaava kuuntelu, tiedonanto ja kyky itsesensuuriin negatiivisten tapahtumien ja käyttäytymisen ylireagoinnissa, jotka mahdollistavat tehokkaan suhteen (Bantham et al. 2003; Kasouf et al. 2006). Mikäli toinen osapuoli konfliktin sattuessa epäonnistuu oman käyttäytymisensä hillitsemisessä, eli toisin sanoen keskittyy negatiivisuuteen, johtaa tämä käytös suoraan toisen syyttämiseen. (Celucha et. al. 2011.)

Jotkin yritykset ovat vähentäneet toimittajapohjaansa helpottaakseen yhteistyötä ja nostaakseen laatua (Emshwiller 1991), mutta monet ostajat pitävät silti lukuisia toimittajia. Teollisessa ostamisessa riski voi olla vaikuttava silloin, kun ostotilanteet sisältävät muunneltuja uudelleenostoja tai uusia tehtäviä suorien ostojen sijaan. (Robinson et. al. 1967). Tällaiset tilanteet sisältävät suuremman päätöksenteon ja

sen prosessi enemmän ihmisiä, sekä suuremman epävarmuuden (Johnston & Lewin 1996). Haavoittuvuus johtuu ostajan riippuvuudesta toimittajayritykseen ja/tai sen myyntiedustajaan. Toimittaja asettaa käytäntöjä ja kehittää strategioita, jotka voivat vaikuttaa ostavan yrityksen kustannuksiin ja laatuun. Myyjä, joka on ensisijainen kontakti ostavalle yritykselle, tarjoaa arvokasta tietoa ja konsultaatioita ostajayrityksen jäsenille. Tehdäkseen nykyisiä ostopäätöksiä ja pitkäaikaisia sitoutumisia, ostajien täytyy määritellä missä määrin he voivat luottaa toimittajiin ja niiden myyjiin. (Doney & Cannon 1997.)

Luottamuksen merkitys yhteistyölle on kiistaton. Yhteistyö, ja tämän vaatima tietynasteinen luottamus, voivat kehittyä tilanteissa, joissa

1. osapuolten pitkäaikaiset intressit ovat tähdennetty
2. vain pienet tai valinnaiset palkkiot ovat pelissä
3. ei ole potentiaalia uhalle ja toisaalta suuri potentiaali menestyksekkäälle kommunikaatiolle, jolloin tilanteen epäselvyys on vähäinen
4. osapuolet ovat vapaita ja helposti kontaktoitavissa. (Good teoksessa Gambetta 1988, s. 37.)

5.2 Luottamuksen merkitys asiakassuhteissa

Johtamisen kirjallisuudessa luottamuksen on esitetty olevan oleellinen elementti onnistuneeseen toimitusketjukumppanisuhteeseen (mm. Sahay 2003; Svensson 2004; Gounaris 2005; Varma et al. 2006). Yhteistyösuhteiden luottamuksen rakentaminen on riskienhallinnan sydän (Spekman & Davis 2004) ja edellytys (Kasperson et al., 2003) toimitusketjussa. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Luottamuksen on osoitettu lisäävän yrityksen halukkuutta keskustella vilpittömästi tarpeistaan (Zaltman & Moorman 1988), vähentävän neuvotteluiden kustannuksia (Zaheer et al. 1998), rohkaisevan tiedon vaihtoon (Zand 1972), edistävän yhteistyötä (Schurr & Ozanne 1985), kehittävän pitkäaikaista orientaatiota (Doney & Cannon 1997; Ganesan 1994), ja parantavan yrityksen suoritusta (Jap 1999). Ilman

luottamusta tuntemamme liiketoiminta olisi mahdotonta (Audi 2008). Luottamus on erittäin tärkeää liiketoiminnan eettisiä asioita käsitellessä (Castaldo et. al. 2010).

Yritykset, jotka näkevät niiden toimittajapohjan tärkeänä uuden tiedon lähteenä, näyttävät hyötyvän enemmän toimitusketjutoiminnoistaan (Chen et al. 2004; Yeung 2008). Toimittajien hallinta yhä enenevissä määrin olettaa, että vastuu tiedon kanavoinnista virtaa ulkoa sisälle ja sisältä ulos (Hult et al. 2000; Zhang et al. 2011), joka on suhteellisen uusi ja proaktiivinen rooli verrattuna perinteiseen passiiviseen rooliin (Cousins et al. 2006). Tässä mielessä yritykset, jotka korostavat toimitusketjun strategista roolia, ovat paremmin valmistautuneet työskentelemään toimittajiensa kanssa ratkaistakseen merkittäviä ongelmia ja saavuttaakseen parempia suorituksia (Barney 2012; Mishra et al. 2013).

On todistettu, että keskimäärin luottamus ostajan ja toimittajan välillä esittää merkittävää roolia oppimisessa ja tiedon integroinnin kehittämisessä (Dodgson 1993; Handfield & Bechtel 2002; Selnes & Sallis 2003; Ireland & Webb 2007; Zhao et al. 2008; Cai et al. 2013). Itseasiassa luottamusta voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä muuttujana, joka vaikuttaa yritysten väliseen käyttäytymiseen (Kiessling et al. 2004). Sen on osoitettu olevan yleinen järjestämisen peruste (McEvily et al. 2003), jolla on potentiaalia vaikuttaa suoritukseen tiedon integroinnin avulla suorasti (Dyer & Singh 1998; Zaheer et al. 1998; Dyer & Chu 2003) tai epäsuorasti (Dodgson 1993; Selnes & Sallis 2003).

Aiempi empiirinen tutkimus on osoittanut, että yhteistyö ja tiedon integrointi kumppaneiden välillä luo arvoa paitsi perinteisissä operatiivisissa parannuksissa (mm. Greis & Kasarda 1997; Cachon & Fisher 2000, Okhuysen & Eisenhardt 2002, Malhotra et al. 2005, Tu et al. 2006), niin sillä on myös strategisia etuja, kuten innovointi uusien tuotteiden ja markkinoiden kehittämisen avulla (Im & Rai 2008; Sanders 2008). Yritykset, joilla on pääsy oman alueensa ulkopuolisiin tietoihin ja kyvykkyyksiin hallitsevat paremmin teknologian ja markkinoiden epävarmuutta (Modi & Mabert 2007). Viimeaikainen kirjallisuus (Hung et al. 2008; Feller et al. 2009) ehdottaa, että tiedon jakaminen kehittää merkittävästi prosesseja ja nopeutta esitellä uusia tuotteita. Innovointi vaatii erilaisen tiedon integroimista (Cohen & Levinthal 1990).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamuksen puute pidättää yrityksiä tekemästä yhteistyötä heidän toimittajiensa kanssa (Fawcett & Magnan 2002). Luottamus voi vähentyä, kun ostajilla ja toimittajilla on erilaiset intressit ja he harjoittavat käyttäytymistä, joka on suorasti tai epäsuorasti kiellettyä, kuten jonkin kriittisen tiedon hyväksi käyttäminen (Choi & Krause 2006).

Yritysten välinen luottamus toimii hallintomekanismina (Bradach & Eccles 1989; Heide 1994), joka lieventää opportunismin mahdollisuutta vaihdannan kontekstissa, jota varjostaa epävarmuus ja riippuvuus (Pfeffer & Salancik 1978). Tutkimus on osoittanut, että jakelukanavien kontekstissa jäsen, joka luottaa sen toimittajaan, esittää yhteistyön korkeampia tasoja (Morgan & Hunt 1994) ja tekee enemmän ponnistuksia päämiehen puolesta (Anderson et. al. 1987). Luottamus toimittajaan vähentää myös konflikteja ja lisää ketjun jäsenten tyytyväisyyttä (Anderson & Narus 1990). Yritys, joka luottaa sen toimittajiin on sitoutuneempi suhteeseen ja aikoo pysyä siinä (Anderson & Weitz 1989; Morgan & Hunt 1994). (Doney & Cannon 1997.)

Useat tutkimukset ovat keskittyneet linkittämään strategisen toimittajien hallinnan toimittajien integroimiseen (Murphy & Heberling 1996; Carr & Smeltzer 1999; Pearson 1999) tai organisatoriseen suoritukseen (Johnston et al. 2004; McCarter & Northcraft 2007; Yeung 2008), mutta tutkimus strategisen toimittajien hallinnan ja tiedon integroimisen välillä on vähäistä. Organisaatioiden toimittajien hallinnan nykytilasta on vähän empiiristä todistusta (Cousins et al. 2006).

Ostajien ja toimittajien täytyy jakaa keskenään informaatiota, joka on relevanttia, objektiivista ja selkeää, jotta he voivat nähdä panostuksensa validiteetin ja he pystyvät keskustella ja arvioida ideoita (Bunderson & Sutcliffe 2002). Ostajat ja toimittajat työskentelevät yhdessä määrittääkseen ongelmat, neuvotellakseen yhteisistä muutoksista ratkaistakseen ne ja saavuttavat tehokkaampia yritysten välisiä operaatioita (Frohlich & Westbrook 2001; Sahin & Robinson 2002; Malhotra et al. 2005; Modi & Mabert 2007). Tuloksena työ saadaan tehtyä nopeammin ja tehokkaammin

esimerkiksi kustannusten alenemisella, tuottavuuden kehittämisellä ja oikea-aikaisella konfliktien ratkaisemisella (Flynn & Flynn 1999; Frohlich & Westbrook 2001; Sahin & Robinson 2002).

Luottamuksella voi myös olla positiivisia vaikutuksia tiedon integrointiin (Heide & John 1990; Zaheer et al. 1998). Tiedon integrointi vaatii, että ostaja ja toimittaja kommunikoivat relevanteista ideoista ja kattavasta informaatiosta, sekä selventävät ongelmat ja jakavat pitkäaikaiset tavoitteet. Osapuolet ovat valmiita jakamaan informaatiota (Morgan & Hunt 1994; Jap 1999) ja osallistumaan tiedon vaihdantaan ja luontiin (Lee & Choi 2003) vain, kun ovat varmoja, että toinen osapuoli ei hyödynnä heidän haavoittuvaisuuttaan.

Opportunismin pelkoa vähentämällä luottamus kasvattaa partnerin uskoa tulevaisuuden relationaalisten vaihdantojen tehokkuuteen, motivoi rakentavaan dialogiin jaetun informaation ympärillä ja helpottaa yhteistä oppimista (Selnes & Sallis 2003). Luottamus aikaansaa yhteisiä ponnistuksia, jotka auttavat ostajaa ja toimittajaa linjaamaan intressinsä ja toimintansa. Luottamuksen olemassaolo auttaa määrittämään, toimivatko tiimin jäsenet yhteisen intressin mukaisesti ja eivät täten vaaranna toimitusketjusuhdetta. Luottamuksen avulla yritykset ovat halukkaampia jakamaan informaatiota ja työskentelemään yhdessä toimitusketjupartnereiden kanssa koordinoidakseen toisiinsa linkittyneitä prosessejaan. (Revilla & Knoppen 2015.)

Revillan ja Knoppenin (2015) mukaan luottamus vaikuttaa positiivisemmin yhteiseen toiminnan merkityksellistämiseen (sense-making) kuin yhteiseen päätöksentekoon. Tämä aiheuttaa yrityksille paineita rakentaa luottamusta valittujen toimittajien kanssa, kun ne haluavat siirtyä perinteisen yhteistyön ulkopuolelle fokuksenaan operatiivinen tehokkuus, tavoitellakseen strategisempaa yhteistyötä, joka sisältää strategisten asioiden jakamisen tai yrityksen pitkäaikaisista suunnitelmista keskustelemisen. Johtajien tulisi olla tietoisia tällaisten suurempien suhteiden rakentamiseen liittyvistä riskeistä ja hinnakkaista investoinneista, sekä kiinnittää huomiota, että huolellisesti määrittelevät luottamuksen tason, joka takaa vaaditun läpinäkyvyyden ja yhteistyön (Dyer & Chu 2003; Gulati & Sytch 2007).

5.3 Asiakkaan luottamus toimittajaan

Alaluvussa 4.5 avasin luottamussuhteen osapuolia, joita voi tarkastelunäkökulmasta riippuen olla kaksi tai useampia. Luottamussuhteessa on kuitenkin aina vähintään kaksi osapuolta; luottaja ja luottamuksen kohde. Kirjallisuudessa on tarkastelunäkökulmasta riippuen luettu luottamussuhteen kolmanneksi osapuoleksi konteksti ja neljänneksi tapa, jolla luottamus tuodaan esiin. Monimutkaisissa kokonaisuuksissa osapuolten lukumäärä on hyvin runsas. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen luottamussuhteen osapuolia toimittaja- ja ostajayrityksen välisissä suhteissa.

5.3.1 Asiakassuhteen luottamuksen subjekti ja objekti

Organisaatioiden välistä luottamusta määriteltäessä avainkysymykseksi nousee se, kuka on luottamuksen subjekti. On kiistelty siitä, voiko organisaatio itsessään luottaa. Vastustajat määrittelevät, että on käsitteellisesti johdonmukaista tarkastella yksilöä sekä luottamuksen lähteenä, että objektina, eikä samaa voida tehdä organisaatioiden kohdalla (Zaheer et. al. 1998). Organisaatiot muodostuvat yksilöistä ja niitä johdetaan yksilöiden voimin (Auklah et. al. 1996) ja yritysten väliset suhteet toimivat näiden yksilöiden kautta (Inkpen & Curral 1997).

Tutkijat ovat pitkään väitelleet myös siitä, voiko luottamusta olla ainoastaan yksilöihin vai myös suurempiin kokonaisuuksiin. Suuressa osassa tutkimuskirjallisuutta tähdennetään, että luottamusta voi olla niin julkisiin instituutioihin (Lewis & Weigert 1985) ja organisaatioihin (Morgan & Hunt 1994) kuin yksilöihinkin. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että teollisessa ostamisessa luottamusta voi olla joko toimittajaan tai sen edustamaan myyjään tai molempiin. (Doney & Cannon 1997.)

Luottamus myyjään ja luottamus myyjän edustamaan toimittajaan edustavat kahta eri konseptia. Esimerkiksi pitkäaikainen suhde luotettavan toimittajan kanssa voi tuhoutua, mikäli yrityksen edustaja osoittautuu epärehelliseksi ja epäluotettavaksi (Kelly & Schine 1992). Toisaalta, hyvin luotetut myyntiedustajat voivat säilyttää asiakkaan sitoutumisen vaikeissakin tilanteissa, kun johdon politiikka on asiakkaan etujen vastaista (Schiller 1992). (Doney & Cannon 1997.)

Luottamuksen kohde voidaan myös jakaa kahteen tekijään. Luottajalla voi olla luottamusta luottamuksen kohteen kompetensseihin sekä aikeisiin, eli tämän halukkuuteen toimia parhaansa mukaan ja yhteistyöhaluisesti, eikä opportunistisesti. Ennustettavuutta voi lisätä parantamalla jonkun kompetensseja, mutta se ei silti itsessään muuta tämän luotettavuutta sitoutumisen ja yhteistyöhalukkuuden suhteen. (Nooteboom 2002, s. 9; Lane 1998)

5.3.2 Luottamus yritykseen

Kirjallisuudessa yritykseen kohdistuvaa luottamusta on tutkittu paljon B-to-C –suhteissa, kuten esimerkiksi kuluttajien luottamusta brändiin. Tämän tutkielman kannalta on oleellista keskittyä nimenomaan B-to-B –suhteisiin henkilötasolla. Luottamuksen määritelmän peruselementit ovat kuitenkin verrannollisia tutkimuksessa ja teoriassa, joka keskittyy niin yritysten sisäisiin kuin ulkoisiin osapuoliin ja joka tutkii luottamussuhteita erilaisista tarkkailupisteistä (Rosseau et. al 1998).

Yrityskohtainen luottamus korostaa asiakkaiden luottamussuhdetta koko organisaatioon. Se on keskeinen tekijä, joka rakentaa kuluttajan riippuvaiseksi yrityksen toiminnasta ja käyttäytymisestä, ja auttaa yritystä ja kuluttajaa säilyttämään pitkän suhteen. Yritysten tulisi lisätä asiakkaiden luottamusta pitääkseen asiakkaat uskollisina. Kun yrityksellä ja asiakkaalla ei ole mitään suhdetta, asiakkaan epävarmuus ja riski ovat suuria. (Wang 2010.)

Kang ja Hustvedt (2014) esittävät tutkimuksessaan, että erityisesti läpinäkyvyys myös vaikeissa asioissa on merkittävä tekijä luotettavuuden rakentamisessa. Lisäksi yrityksen sosiaalinen vastuu ja yleinen asenne ennustivat luottamusta, mutta paljon läpinäkyvyyttä vähemmän. Yrityksen rehellisyys ja läpinäkyvyys olivat paljon merkittävämpiä tekijöitä sille, että yritystä suositaan ja pidetään luotettavana, kuin yrityksen hyväntahtoisuus.

Viimevuosina eettinen kulutus on noussut merkittäväksi vaikuttajaksi liiketoimintaan (Carrigan & Attalla 2001; Shaw & Shiu 2002). Moraalista on tullut tärkeä tekijä yritysbrändeille ja yhä useammat yritykset käyttävät eettistä ulottuvuutta strategisena elementtinä niiden brändien määrittelemisessä ja edistämisessä (Morsing 2006). Yhdistetty maailma on tehnyt brändeistä läpinäkyvämpiä, joten oikeasti eettistä käytöstä tarvitaan missä tahansa markkinalla. Yritykset eivät voi vain sijoittaa viestintään, vaan niiden täytyy edistää oikeaa yrityksen eettistä käytöstä, joka välittyy asiakkaille ja muille ulkoisille osakkeenomistajille jokaisessa vuorovaikutuksessa yrityksen brändin tai minkä tahansa yrityksen tuotteen kanssa. (Singh et. al. 2012.)

Claycomb ja Frankwick (2010) totesivat tutkimuksessaan, että liian aikainen yhteinen ongelmanratkaisu saattaa lisätä asiakkaan epävarmuutta. Toimittajavalinnan ensivaiheessa asiakas tekee alustavaa arviointia ja testausta, jolloin toimittajan liian aikainen osallistuminen ongelmanratkaisuun tekee asiakkaan epävarmaksi toimittajavalinnan vaikutuksista yritykseen.

Maine on tärkeä etu. Joskus se saattaa olla hankittu puhtaan sattuman kautta, ja joskus sen voi tuhota epäonni. Rehellisyyden tai luotettavuuden maine hankitaan usein vähitellen. Vaikka sen hankkiminen on hidasta, voi sen silti tuhota hyvin nopeasti. (Dasgupta teoksessa Gambetta 1988, s. 62.) Kokemus ja historia merkitsevät organisaatioiden välisissä suhteissa (Möller & Halinen 2000) ja toimittajan maine vaikuttaa suhteeseen sitoutumiseen (Anderson & Weitz 1992). Toimittajat, joilla on hyvä maine asiakkaiden oikeudenmukaisesta kohtelusta, joutuvat käyttämään vähemmän vaivaa kommunikointiin ensivaiheessa vakuuttaakseen ostajat tekemään tarvittavia suhdekohtaisia panostuksia (Claycomb ja Frankwick 2010).

Maineen luottamuskomponentti nousee ajan myötä reliaabelista ja johdonmukaisesta käyttäytymisestä. Toimittajat tarjoavat signaaleja tulevista toimista heidän käyttäytymishistorian kautta (Ganesan, 1994), sallien muiden yritysten hyötyvän heidän kokemuksestaan muiden yritysten kanssa (Williamson, 1991). Motivaatio opportunistiseen käytökseen vähenee, koska se vähentäisi yrityksen maineen arvoa (Anderson & Weitz, 1992). (Claycomb ja Frankwick 2010.)

Asiakasreferenssien käyttö markkinoinnissa ja myynnissä on saavuttanut kasvavaa kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa. Referenssien tärkeys on tunnistettu monissa eri konteksteissa, kuten asiakassuhteiden hallinnassa (Payne & Frow 2005; Reinartz et al. 2004), asiakasarvon hallinnassa ja myynnissä (Anderson et al. 2006; Terho et al. 2012) sekä markkinointiviestinnässä (Ballantyne et. al. 2011). (Terho & Jalkala 2017)

Kahdenkeskinen suhde on olemassa kuluttajien ja brändien välillä, ja sen seurauksena luottamusta tarvitaan, jotta molemmat osapuolet voivat pitää yllä ja kehittää tätä suhdetta poistamalla epävarmuutta ja riskejä, jotka liittyvät kuluttajan ostokäyttäytymiseen (Elliott & Yannopouolu, 2007). Luottamus yrityksen brändiin on synonyymisesti ymmärretty yritykseen kokonaisuudessaan (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997). Näin ollen brändiluottamus on kuluttajan luottamusta kaikkeen yritykseen liittyvään. Tämä tarkoittaa, että brändiluottamus ei ole vain luottamusta brändinimeen tai tuotteisiin, vaan se on kokonaisluottamus valmistavaan yritykseen, joka sisältää kulttuurin, arvot, teknologian ja tuotteen käytön hyödyllisyyden ja turvallisuuden. (Laeequddin & Sardana 2010.)

Epävarmuutta on esiinnyttävä jonkin verran, jotta luottamusta voi esiintyä (Dasgupta, 1988). Kun kuluttajilla on pääsy täydelliseen informaatioon luottamuksen kohteesta ja jos luottaja on varma, että brändiin ei sisälly mitään epävarmuutta tai riskiä, niin silloin luottamuksella ei ole mitään merkitystä. Täydellinen tietämys poistaa luottamuksen tarpeen. Kun kuluttajat kohtaavat vaihtoehtoja toimivilta brändeiltä, joihin ei sisälly paljon riskiä ja hinta on alhainen, tunnettuus on riittävä toimintaan. Tässä tapauksessa ennustettavuus ja luotettavuus johtavat brändin helppoon valintaan (Elliott & Yannopoulou, 2007). Toisaalta, kun kuluttaja on täysin tietämätön brändistä ja lopputuloksisista, ei ole syytä luottaa ja luottamuksen ei tarvitse olla siellä, kun riski on ylivoimainen. Näin ollen luottamus on suhteellisesti informoitu olemus, joka sallii yhden ja ehkä muidenkin olla vahingoittumiselle haavoittuvaisia jonkin suuremman hyvän takia (Michalos 1990). (Laeequddin & Sardana 2010.)

Hankintatoimen kirjallisuudessa toimittajavalintaa tarkastellaan analyyttisesti ja puhtaasti järkiperustein. Metodit johtavat preferenssiin, arvoon, tehokkuuteen tai mihin tahansa muuhun tapaan lajitella toimittajia ja avustaa päätöksentekijää. Näitä ovat muun muassa analyyttinen hierarkiaprosessi, analyyttinen verkostoprosessi, lineaarinen ohjelmointi ja monitavoitteinen ohjelmointi. (Hosseininasab & Ahmadi 2015.)

Hankintatoimen kirjallisuus käsittelee monilta osin myös toimittaja- ja riskien hallintaa. Riskin mittareina käytetään muun muassa alueellista sijaintia, omistustyyppiä, yhteisyritystä, rekisteröityä pääomaa ja kokoa (Phusavat et. al. 2015). Luottoriskin hallintaa puolestaan käytetään useimmiten asiakkaiden taloudellista tilannetta arvioitaessa, ei niinkään toimittajien. Finanssivalvonnan (2004) mukaan luottoriskillä tarkoitetaan sitä, että vastapuoli ei todennäköisesti täytä sopimuksen mukaisia velvoitteitaan.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että yrityksen suorituskyky on moniulotteinen rakenne, ja sitä voitaisiin kuvata useilla eri tavoilla, kuten tehokkuudella, vaikuttavuudella ja sopeutumiskyvyllä. Yrityksen kyky luoda arvoa sen asiakkaille on enemmän keskittynyt yrityksen suorituskykyyn. Suorituskyvyn luominen toimittaja-arvolla on edelleen melko koskematon tutkimusalue. (Sullivan et. al. 2012.)

Toimittajat voivat luoda ylivoimaista arvoa, jos he ymmärtävät asiakkaan liiketoiminnan, heidän muutosvaikeudet ja heidän markkinat. Tällaisen myyjäorganisaation rutiinit on suunniteltava siten, että luodaan asiakkaan liiketoiminnan vankka ymmärrys, joka johtaa oman sekä asiakkaan yrityksen parempaan suorituskykyyn. Siksi toimittajat, joilla on vankka käsitys asiakkaan liiketoiminnan tarpeista ja markkinoista, ovat pätevimpiä asiakkaidensa arvon luomisessa ja tätä ymmärrystä ei voi vahingossa hankkia. Tällainen ”kompetenssi” strategiakirjallisuudessa on yleisesti määritelty "taidoiksi ja resursseiksi, joiden avulla yritys voi saavuttaa parempaa suorituskykyä" (Harmsen & Jensen 2004), tavalla, jota kilpailijoiden on lähes mahdotonta kopioida. (Barney 1991; Prahalad & Hamel 1990). Sullivan et. al. (2012) määrittelevät yrityksen arvonmuodostuskompetenssin ”yrityksen kyvyksi ymmärtää ja kääntää asiakkaiden liiketoiminnan tarpeet parhaiksi ratkaisuiksi asiakkaille”.

Arvonluonti on ymmärretty yrityksen kompetenssina. Ritter (2006) ehdottaa, että arvonluonti perustellaan kommunikoimalla tuote-, prosessi- tai markkinakompetenssit asiakkaalle. Jälleenmyynnin konseptissa arvonluonti perustuu toimittajan sitoutumiselle vähentää jälleenmyyjän kuluja ja kasvattaa jälleenmyyjän etuja (Simpson et. al. 2001). Mitä enemmän ostaja koskee toimittajan luotetuksi neuvonantajaksi, perustuen toimitettuun arvonluontiin, sitä suurempi suorituskyky palautuu myyjälle. (Sullivan et. al. 2012.)

5.3.3 Luottamus myyjään

Monet pinnalliset aspektit henkilön esitystavasta saattavat johtaa nopeasti johtopäätöksiin toisen ihmisen uskomuksista ja näkemyksistä. Nähdessämme toisen luokittelemme heti tämän iän, sukupuolen ja monen muun sosiaalisen kategorian mukaan. (Good teoksessa Gambetta 1988, s. 45.) Rousseau et al. (1998) tulkitsevat luottamuksen koettujen mahdollisuuksien ehdoin ja ehdottavat, että tietoperusteisessa taloudessa, luottamuksen kohteen kompetenssi, kyvykkyys ja asiantuntijuus nousevat kasvavan tärkeäksi indikaattoriksi hänen tai sen kyvystä käyttäytyä kuten ennakoitu. Käyttäytymisen arviointi tehdään muiden partnereiden luomien käsitysten mukaan. (Laeequddin & Sardana 2010)

Henkilöt ja organisaatiot voivat kehittää luottamusta toimittajan myyntiedustajaan. Myyntivoima on useimmiten avainroolissa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sekä markkinointistrategian täytäntöönpanossa. Perustasolla, myyntihenkilöt taivuttelevat asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita. Yritykset kuitenkin etsivät jatkuvasti enemmän yhteistyösuhteita asiakkaiden kanssa, ja täten myyjä esittää tärkeää funktiota luodessaan ja kehittäessään asiakkaan luottamusta (Swan & Nolan 1985). Tutkimukset ovat osoittaneet, että luotetun osapuolen tarjoamaa tietoa käytetään enemmän ja siten se tarjoaa suurempaa arvoa vastaanottajalle (Moorman et. al. 1992). Organisatoriset ostajat, jotka luottavat myyntihenkilöihin, esittävät yhdistävämpiä neuvottelustrategioita, jotka johtavat molempien osapuolten etuihin (Schurr & Ozanne 1985). (Doney & Cannon 1997.)

Anderson ja Narus (1990) ehdottavat, että luottamus yksilöön eroaa luonteeltaan luottamuksesta organisaatioon. Näiden erojen ymmärtäminen on tärkeää yrityksen markkinointitilanteissa, jossa myyntivoima on avainroolissa markkinointistrategian täytäntöönpanossa ja asiakassuhteiden hoidossa. Tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty vain vähän näiden eri luottamusten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Doney & Cannon 1997.)

Doney ja Cannon (1997) määritelevät luottamuksen myyjän ja ostajan välillä kahteen aspektiin: luottamuksen kohteen saavutettuun uskottavuuteen ja hyväntahtoisuuteen (Ganesan 1994; Kumar et. al. 1995). Ensimmäinen luottamuksen dimensio keskittyy vaihdannan kumppanin objektiiviseen uskottavuuteen, odotukseen, että partnerin sanaan tai kirjoitettuun lausuntoon voi luottaa (Lindskold 1978). Toinen luottamuksen dimensio on se, missä määrin yksi kumppani on aidosti kiinnostunut toisen kumppanin hyvinvoinnista ja on motivoitunut etsimään yhteistä hyötyä. Ostajayritys, jolla on jonkinasteinen riski ostotilanteessa, kääntyy toimittajan tai myyntiedustajan puoleen, jonka uskoo olevan kykeneväinen suoriutumaan tehokkaasti ja luotettavasti sekä joka on kiinnostunut asiakkaan edusta. (Doney & Cannon 1997.)

Luottamuksen rakentuminen perustuu luottajan odotusten muodostumiselle luottamuksen kohteen motiiveista ja käyttäytymisestä. Luottamuksen laajan luonteen ja sen lukuisten konseptuaalisten juurien vuoksi Doney ja Cannon (1997) määrittelevät viisi erilaista prosessia luottamuksen rakentumiselle liikesuhteissa: laskennallinen prosessi, ennustusprosessi, kykyprosessi, tarkoitusprosessi ja siirtoprosessi. Taloustieteellinen kirjallisuus (esim. Dasgupta 1988; Williamson 1985) ehdottavat, että luottamus sisältää ensisijaisesti laskennallisen prosessin, kun yksilö tai organisaatio laskee kuluja ja/tai voittoja siitä, pysyykö toinen osapuoli suhteessa tai pettääkö tämä suhteen (Lindskold 1978).

Luottamuksen kehittämisen ennustusprosessi perustuu toisen osapuolen kykyyn ennustaa toisen osapuolen käyttäytymistä. Koska luottamus vaatii toisen uskottavuuden ja hyväntahtoisen arviointia, toisella osapuolella täytyy olla informaatioita toisen osapuolen menneestä käytösestä ja lupauksista. Toistettu vuorovaikutus

mahdollistaa toisen osapuolen aikaisempien tuloksien tulkitsemista paremmin, tarjoten pohjan ennustettavuuden arvioinnille. Esimerkiksi myyntiedustaja kehittää ostajan luottamusta tehdessään toistuvasti lupauksia ja toimittaessaan niitä (Doyle & Roth 1992; Swan & Nolan 1985). Lewicki ja Bunker (1995) esittävät, että ennustettavuus luottamuksen lähteenä tarvitsee toistuvan vuorovaikutuksen lisäksi kosiskelua. Kosiskelevaa käytöstä johtaa suhteen kehittyminen – erityisesti oppiminen toisesta. Tämän ajatuksen mukaan luottamus kasvaa, kun kaksi osapuolta jakavat erilaisia kokemuksia ja täten kehittävät toistensa kykyä ennustaa toistensa käyttäytymistä. (Doney & Cannon 1997)

Kykyprosessissa määritetään toisen osapuolen kyky täyttää velvoitteensa keskittyen siten ensisijaisesti luottamuksen uskottavuuden osaan. Esimerkiksi myyjä lupaa asiakkaalle nopean toimituksen huolimatta siitä, että tarjonta kohdistuu varauksiin puutteen vuoksi. Jos asiakas kuitenkin epäilee sitä, pystyykö myyjä siirtämään tämän tilausta jonossa, ei asiakas halua luottaa myyjän sanaan. (Doney & Cannon 1997.)

Luottamus syntyy myös toisen osapuolen motiivien tulkinnan ja arvioinnin kautta. Tarkoitusprosessia käyttämällä luottaja tulkitsee kohteen sanat ja käyttäytymisen, ja yrittää määritellä tämän aikeet vaihdantasuhteessa (Lindskold 1978). Ihmiset ja ryhmät, jotka ovat motivoituneet auttamaan tai palkitsemaan tunnistajaa, saavat osakseen enemmän luottamusta kuin he, joilla epäillään olevan vahingoittavia aikeita. Hyväntahtoisia aikomuksia voi päätellä myös silloin, kun kaksi osapuolta kehittävät yhteisiä arvoja tai normeja (Macneil 1980) jotka mahdollistavat toisen osapuolen paremman ymmärryksen toisen osapuolen tavoitteista ja motiiveista. (Doney & Cannon 1997.)

Luottamus voi kehittyä myös siirtoprosessin kautta. Strub ja Priest (1976, s. 399) kuvailevat luottamuksen saavuttamisen laajennusprosessia käyttämällä kolmannen osapuolen määritelmää perusteena toisen osapuolen luotettavuudesta. Tämän mukaan luottamus voidaan siirtää yhdeltä luotetulta lähteeltä toiselle henkilölle tai ryhmälle, jonka kanssa luottajalla on vähän tai ei ollenkaan suoraa kokemusta (Milliman & Fugate 1988; Strub & Priest 1976). Myyjä, joka edustaa korkeasti luotettua

yritystä hyötyy ostajan aiemmasta kokemuksesta yrityksen kanssa. Vastavuoroisesti myös epäluottamus voi siirtyä, jos henkilöllä ei ole muita tietoja. Esimerkiksi henkilön aiempi kokemus autokauppiaiden tai vakuutusmyyjien kautta usein johtaa epäluottamuksen alkutilaan (Adkins & Swan 1980-81). (Doney & Cannon 1997.)

Aiemmat tutkimukset ovat todenneet, että ostajan luottamus myyjään johtaa tyytyväisyyteen myyjää kohtaan (Crosby et al., 1990), joka puolestaan johtaa tyytyväisyyteen myyjän edustamaa yritystä ja sen tuotteita, sekä itse suhdetta kohtaan (Lagace & Marshall, 1994). Ganesan (1994) osoitti, että luottamus myyjään johtaa pitkäaikaiseen orientoitumiseen vaihdantasuhdetta kohtaan. On myös osoitettu, että luottamus myyjään johtaa ostajan positiiviseen asenteeseen ja uskollisuuteen myyjän yritystä kohtaan (Schurr & Ozanne, 1985), positiivisempaan tulevaan vuorovaikutukseen (Crosby et al., 1990), ja vahvaan aikeeseen ostaa myyjän edustaman yrityksen tuotteita ja palveluita (Harmon & Coney, 1982). (Srivastava & Srinivasan 2012.)

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että luottamuksen puutteella voi olla negatiivisia seurauksia. Seabright et al. (1992) osoittivat, että luottamuksen puute voi johtaa suhteen hajoamiselle ja Itseänsä vahvistava alaspäin suuntautuva kierre voi johtaa ei-toivottuun lopputulokseen ja luottamuksen menettämiseen (Zaheer & Harris 2005, s. 190). (Srivastava & Srinivasan 2012.)

Aiemmat tutkimukset ovat suurimmaksi osaksi keskittyneet luottamukseen ostaja- ja myyntiorganisaation välillä ja vähemmän on tietoa siitä, miten luottamus myyjään henkilönä vaikuttaa suhteeseen ja lopputuloksiin. Ostaja muodostaa myyjän perusteella kuvan myyjän edustamasta yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Myyjällä on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. (Srivastava & Srinivasan 2012.)

Luottamusta myyjään on yritetty yleistää monin eri määritelmin. Yksi yhteinen teema on, että luottamus perustuu myyjän hyväntahtoisuuteen tai motiiviin asiakkaiden etujen suojaamiseksi. Gassenheimer et al. (1998) sekä Oliver & Swan (1989) osoittivat, että ostajan saavuttama pääoma myyjän kanssa on vahva määrittävä tekijä

luottamukselle myyjää kohtaan. Muita luottamusta ennustavia tekijöitä ovat muun muassa myyjän samankaltaisuus ostajan kanssa (Busch & Wilson 1976; Doney & Cannon 1997; Hawes et al. 1993), myyjän myyntitekniikat (Hawes et al. 1996; Strutton et al. 1996), käsitys myyjän kokemuksesta (Crosby et al. 1990), ja myyjän yritykseen liittyvät tekijät. (Srivastava & Srinivasan 2012.)

Kirjallisuudessa asiakkaan luottamuksen syntyä myyjää kohtaan on ennustettu neljällä tekijällä: myyjän asiantuntijuus (kompetenssi), miellyttävyys, myyntiorientoituneisuus ja asiakasorientoituneisuus (hyväntahtoisuus) (Swan et al. 1999). Guenzi & Georges (2010) totesivat tutkimuksessaan, että asiantuntijuus ja asiakasorientoituneisuus olivat merkittäviä tekijöitä vahvan ja positiivisen asiakassuhteen syntyyn, kun taas miellyttävyydellä oli merkitystä ainoastaan asiakkaiden suositteluhalukkuuteen. Myyntiorientointuneisuudella puolestaan saattaa olla jopa negatiivisia vaikutuksia asiakkaan luottamuksen kehitykseen myyjää kohtaan.

Nykypäivän kilpailullisessa yritysympäristössä luovuudella on merkittävä rooli yrityksen menestykselle ja myynti on yksi tärkeimmistä alueista, joissa luovuudella on tärkeä rooli. ”Sales and Marketing Management” –lehden viime vuosina julkaistujen artikkelien tutkiminen on paljastanut yhteiset ominaisuudet menestyneille myyntihenkilöille: luovuus ja ongelmanratkaisu. Valitettavasti myyntikirjallisuus ei ole tutkinut myynnin luovuuden aspekteja, ja on epäonnistunut osoittamaan myyjien luovuuteen liittyviä asioita. (Wanga & Netemeyerb 2004.)

Luovuuden tutkimuksella on lyhyt historia. Aiempi psykologinen teoria ja luovuuden tutkimus on keskittynyt lähes ainoastaan persoonallisuuteen ja vähäisessä määrin kognitiivisiin kykyihin (Williams & Yang 1999). Viimeaikaiset kehitykset ovat todistaneet luovuuden systeemiteorian, joka yleistää vuorovaikutuksen yksilön ja ympäristön välillä ja että useampien komponenttien täytyy yhtyä luovuuteen, jotta se voi esiintyä (Sternberg & Lubart, 1999). Wanga & Netemeyerb (2004) totesivat tutkimuksessaan, että luovuudella voi olla merkitystä myyjän suoritukseen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Grounded Theoryn mukaisesti toteutin ensin empirian ja sen jälkeen kirjallisuuskatsauksen. Kolmannessa luvussa esitin Gioia –menetelmän mukaisesti rakennetun datastruktuurin, joka koostui kahdesta yhdistetystä dimensiosta, yhdeksästä 2-tason teemasta ja 19 1-tason konseptista. Tutkimuskirjallisuuteen lähdin tutustumaan datastruktuurin pohjalta. Selvitin, mitä luottamus on ja mikä on sen tutkimuksen nykytila. Sen jälkeen keskityin luottamuksen peruselementteihin ja sen rakentumiseen. Ensimmäinen kirjallisuusluku käsitteli luottamusta yleisellä tasolla ja toinen tutkimuksen kannalta relevantissa kontekstissa. Molemmat luvut olivat oleellisia, sillä luottamuksen subjektiivisesta ja tilannesidonnaisesta luonteesta riippumatta luottamuksen peruselementtien voidaan katsoa olevan osittain universaaleja ja täten oli oleellista ymmärtää luottamuksen laajempi konteksti. Tässä luvussa tarkastelen empirian suhteutumista aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja teen johtopäätökset tutkimukseni tuloksista.

6.1 Havaintoja kirjallisuudesta

Tässä tutkimuksessa kävin läpi luottamuksen ja myynnin kirjallisuutta, joka oli kaikilta osin hyvin runsasta. Asiakassuhteiden rakentamisesta, myyntiprosesseista ja luottamuksen konseptista löytyy lukuisia perusteoksia, jonka lisäksi aiheista on julkaistu laajalti tieteellisiä artikkeleja. Tutkimuskirjallisuus on hyvin heterogeenistä, joten kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa eikä yhtä punaista lankaa ole löydettävissä. Näkökulmia on lähes yhtä monia kuin tutkijoita, tai vähintäänkin koulukuntia.

Luottamuksen tutkimuksen haasteet juontavat juurensa luottamuksen perusmääritelmään, josta ei eri koulukuntien keskuudessa ole päästy vielä yhteisymmärrykseen. Onko luottamus tietoista vai tiedostamatonta? Onko se asenne vai valinta? Onko se käyttäytymistä vai syyt käyttäytymisen taustalla? Onko se sidottu luottajaan vai luottamuksen kohteeseen? Kaikki edellä mainitut kysymykset vaikuttavat merkittävästi siihen, mitkä ovat luottamuksen edellytykset ja seuraukset, mikä on luottamuksen rooli, mistä luottamus muodostuu ja miten se ilmenee.

Myynnin tutkimuksessa ongelma liittyy niin ikään myynnin määritelmään sekä sen rooliin organisaatiossa ja liittymäpintaan muiden tieteenalojen kanssa. Rajat myynnin ja markkinoinnin, promootion, suhdetoiminnan, logistiikan, tuotannon sekä suunnittelun välillä ovat häilyvät. Onko myynti tukitoiminto vai tukevatko muut toiminnot myyntiä? Onko myynti tuotteen myymistä vai asiakkaan tarpeisiin vastaamista? Eri koulukunnilla on erilaiset näkökulmat asiaan ja siihen, miten myyntiä tulisi tarkastella tutkimuskirjallisuudessa. Lisäksi ongelma on, että myyntiä koskevien artikkelien tieteellinen pohja on heikko.

Myynnin ja luottamuksen kirjallisuuden tutkimuksessa haasteita tuottaa myös niiden kontekstisidonnaisuus. Luottamukseen sekä sen edellytyksiin ja vaikutuksiin kuluttaja-asiakkaan ja brändin välillä vaikuttavat hyvin eri asiat kuin luottamukseen myyjän ja ostajan välillä. Samoin vaikuttaa myös ympäristö, sillä asiakassuhteen ja luottamuksen rakentumisen syyt ja seuraukset ovat hyvin erilaisia teollisessa tavarakaupassa kuin monimuotoisessa palvelumyynnissä.

Valmistavassa teollisuudessa hankintaa toteuttaa usein alan ammattilainen, ja hankinnan sisältö on helposti määriteltävissä sekä käyttöönotettavissa. Haasteet liittyvät lähinnä hintaan, logistiikkaan ja sopimusehtoihin. Kehittyneessä teknologiayrityksessä ostoja sen sijaan saattavat toteuttaa aivan muut kuin hankita-alan ammattilaiset, ja hankinnan sisältö voi olla täysin immateriaalinen. Tällöin laatua, hankinnan arvoa ja sen kustannuksia on huomattavasti vaikeampi määritellä, ja myyjän rooli onkin täysin erilainen kuin vakioiduissa materiaaliostoissa. Näin ollen myynnin ja luottamuksen tutkimusta on vaikea tarkastella täysin yleisellä tasolla. Merkittävimmät rajaukset on tehtävä kuluttaja- ja yritysasiakkaiden sekä tuote- ja palveluostamisen välillä, ja kiinnitettävä huomiota toimialaan.

Yritin etsiä näkökulmia myös hankintatoimen kirjallisuudesta, mutta tämän tutkimuksen kannalta relevantti teoreettinen pohja oli kevyt. Asiakassuhteita ja luottamusta on tutkittu laajalti myynnin näkökulmasta, mutta paljon vähemmän ostajan puolelta. Hankintatoimen tieteellinen kirjallisuus on vielä monilta osin hyvin rationaalista ja

laskennallista, eikä emotionaalisia tekijöitä ole huomioitu samalla tavalla kuin myynnin ja luottamuksen tutkimuksessa. Yleinen mielenkiinto näyttää olevan hankinnan tehostamisessa, laadun varmistamisessa ja hintaneuvotteluissa sekä toimittajavalinnassa edeltävien teemojen puitteissa. Kirjallisuus on runsasta tutkittaessa parhaita tapoja luokitella toimittajia tai käsitellä palvelun tulevaisuuden epävarmuutta (Hosseininasab & Ahmadi 2015).

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa esiinnoussutta luottamuksen kokonaisvaltaista merkitystä voisi lähestyä niin luottajan kuin luottamuksen kohteen näkökulmasta. On tärkeä käsittää kokonaisuus ja ymmärtää, että luottamukseen vaikuttavat luottamuksen kohteen lisäksi luottajan psykologiset ominaisuudet sekä aiemmat kokemukset, kuin myös sosiaalinen konteksti.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksenani on ymmärtää, miten myyjä voi auttaa ei-ammattimaista ostajaa hankinnan onnistumisessa ja näin ollen on oleellisempaa keskittyä siihen, miten luottamuksen kohde eli myyjä voi lisätä luotettavuuttaan. Myyjä ei voi vaikuttaa luottajan synnynnäisiin tai opittuihin ominaisuuksiin ja luonteenpiirteisiin, joten tämän tutkimuksen kannalta ei ole relevanttia keskittyä ymmärtämään, mistä ja luottajan asenne ja sisäinen kyky luottaa syntyy asiakassuhteen ulkopuolella.

Tämän tutkielman teoreettinen pohja ottaa huomioon luottamuksen monet eri näkökulmat ja käsittelee myyntiä itsenäisenä, asiakasarvoa lisäävänä, ihmisten välisenä funktiona. Tässä tutkimuksessa lähestyn luottamusta luottajan tietoisena valintana ja luottamuksen kohteeseen sidottuna.

6.2 Löydökset

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on: ”*Miten myyjä voi auttaa talousjohtajaa palveluiden ja tuotteiden ostoprosessissa ja niiden integroimisessa ostajaorganisaation sisäisiin prosesseihin?”*

Grounded Theory –menetelmän mukaisesti suoritin haastattelut ja analysoin aineiston ennen kirjallisuuteen tutustumista. Datastruktuurin sydämeksi ja kulmakiveksi muodostui luottamus. Haastateltavilla oli runsaasti sanottavaa toimittajaan (yritykseen ja sen myyntiedustajaan) kohdistuvista odotuksista. Ennen kuin talousjohtaja edes antaa myyjän auttaa millään tavalla, tulee hänen osoittaa luotettavuutensa täyttämällä häneen henkilökohtaisesti sekä hänen edustamaansa yritykseen kohdistuvat odotukset. Haastateltavat ovat toimittajavalinnassa vielä varovaisia ja tunnustelevat toimittajia. Myyjän on vaikea tehdä mitään, ennen kuin saa tarvittavaa tietoa asiakkaalta ja asiakas taas haluaa varmistua myyjän luotettavuudesta, ennen kuin antaa mitään tietoa myyjälle ja vie hankintaprosessia eteenpäin.

Empirian perusteella vastasin tutkimuskysymykseen seuraavasti: *”Täyttämällä itseensä ja edustamaansa yritykseen kohdistuvat odotukset saavuttaakseen luottamuksen ja rakentaakseen hyvän vuorovaikutussuhteen asiakkaan kanssa.”*

1-tason konseptit	2-tason teemat	Yhdistetyt dimensiot
Asiakasreferenssien osoitus Tuttujen suositukset ja mielipiteet	Muiden kokemus toimittajasta	YRITYKSEEN KOHDISTUVAT ODOTUKSET
Hyvä maine ja tunne parhaudesta Tunne jatkuvuudesta ja taloudellisesta vakaudesta	Varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa	
Tunne toimittajan luotettavuudesta Tunne lupausten paikkaansapitävyydestä	Toimittajan kyky pitää lupaukset	
Usko toimittajan osaamiseen Usko toimittajan ammattitaitoon	Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys	
Toimittajaa ei etsitä Toimittajan aktiivisuus	Toimittajan aktiivisuus	
Tietoisuus riippuvuuden mahdollisuudesta, hyödyistä ja haitoista Riippuvuuden syyt	Riippuvuuden välttäminen	
Myyjän suuri merkitys Myyjän ulosanti ja argumentointikyky Myyjän substanssiosaaminen	Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot	MYYJÄÄN KOHDISTUVAT ODOTUKSET
Tärkeyden ja ainutlaatuisuuden tunteen luominen Myyjän kyky ja halu ymmärtää asiakasta	Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta	
Myyjän kyky ideoida ja tuoda osaamistaan esille Myyjän aktiivisuus ja oikea-aikaisuus	Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus	

Kuvio 15. Datastruktuuri

Kirjallisuuteen lähdin tutustumaan kuviossa 15. esitetyn datastruktuurin avulla. Ensin kävin läpi ajankohtaisia tieteellisiä artikkeleja ymmärtääkseni, mikä on luottamuksen tutkimuksen nykytila. Sen jälkeen luin merkittävimpien tutkijoiden kirjoittamia perusteoksia käsittääkseni luottamuksen laajemman konseptin. Ymmärrettyäni luottamuksen tutkimuksen tieteenalana ja siihen liittyvät teoriat, palasin tieteellisiin

julkaisuihin ja keskityin erityisesti empiriassa esiinnousseisiin konsepteihin ymmärtääkseni, mitä on tutkittu ja mitä mahdollisesti uutta empiriani voisi tutkimuskenttään tuoda. Kävin läpi myynnin ja luottamuksen tutkimusta, johon lopulta vertaan ja sovitan empiriaani. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen löydökset.

6.2.1 Dimensiot: Luottamuksen kohteen monimuotoisuus

Tutkimuskirjallisuudessa luottamuksen kohdetta käsitellään eri tavoin koulukunnasta riippuen. Luottamuksen kohde voi olla yksilö, organisaatio, instituutio, systeemi tai jokin objektin osa, kuten luottamuksen kohteen kompetenssit tai aikeet (Nooteboom 2002, s. 9; Lane 1998). Aiemmissa tutkimuksissa (mm. Doney & Cannon 1997; Kelly & Schine 1992; Schiller 1992) on käytetty luottamuksen kohteen jakoa myyjään ja tämän edustamaan toimittajaan. Tältä osin tutkimuskirjallisuus tukee empiriaani, jossa asiakkaan odotukset kohdistuvat nimenomaan myyjään ja tämän edustamaan yritykseen.

Tutkimuksissa luottamuksen kohteen jako myyjään ja tämän edustamaan yritykseen eivät kuitenkaan mene analyyttisesti syvemmälle niihin syihin, mistä kaikesta luottamus myyjää tai sen edustamaa yritystä kohtaan syntyy. Tutkimuskirjallisuutta löytyy kyllä syistä, mutta kenttä on hajanainen eivätkä tutkimukset ole yhtenäisiä. Tutkimuksissa on käsitelty yhtä tai useampaa empiriassani esiinnoussutta syytä, kuten esimerkiksi mainetta tai muiden kokemusta, mutta näissä tutkimuksissa jako myyjään tai yritykseen puuttuu.

Tutkimuksessani esiinnousseet syyt odotuksille (muiden kokemus toimittajasta, varmuus tulevaisuudesta toimittajan kanssa, toimittajan kyky pitää lupaukset, toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys, toimittajan aktiivisuus, riippuvuuden välttäminen, myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot, myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta, myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus) yritystä ja myyjää kohtaan ovat tällaisenaan uniikkeja tutkimuksessa esitetyssä kontekstissa. Käyn seuraavassa alaluvussa tarkemmin läpi nämä tutkimuksessani esiinnousseet teemat ja niitä vastaavat aiemmat teoriat.

6.2.2 2-tason teemat: Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Datastruktuurissa esitin yhdeksän 2-tason teemaa, jotka koostuivat 19 1-tason konseptista. Tässä alaluvussa käyn läpi jokaisen teeman ja konseptin aiemman tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta.

Muiden kokemus

Kolmannen osapuolen vaikutus luottamukseen on tunnistettu kirjallisuudessa. Luottamus tai epäluottamus kahden tekijän välillä vahvistuu, mikäli heillä on yhteisiä tuttuja (Gargiulo & Ertug teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 168; Burt & Kenz 1995). Myös kiinnostus asiakasreferenssien käytöstä markkinoinnissa ja myynnissä on kasvanut tutkijoiden keskuudessa (Terho & Jalkala 2017).

Kirjallisuudessa tätä on kutsuttu luottamuksen kehittymiseksi siirtoprosessin kautta. Strub & Priest (1976, s. 399) kuvailevat luottamuksen saavuttamisen laajennusprosessia käyttämällä kolmannen osapuolen määritelmää perusteena toisen osapuolen luotettavuudesta. Tämän mukaan luottamus voidaan siirtää yhdeltä luotetulta lähteeltä toiselle henkilölle tai ryhmälle, jonka kanssa luottajalla on vähän tai ei ollenkaan suoraa kokemusta (Milliman & Fugate 1988; Strub & Priest 1976).

Nämä ovat yhtenäisiä empirian löydöksieni kanssa, joissa haastateltavat painottivat tuttujen suositusten ja mielipiteiden sekä asiakasreferenssien tärkeyttä. Tutkimuskirjallisuudessa näitä on kuitenkin tarkasteltu itsenäisinä osina, eikä niinkään palasina isompaa kokonaisuutta. Asiakasreferenssit ja suositukset kaipaisivat ehdottomasti vieläkin enemmän huomiota myynnin tutkimuksessa. Etenkin luottamuksen tutkimuksessa tunnistettu luottamuksen kehittyminen siirtoprosessin kautta voisi tuoda myynnin tutkimukseen paljon uusia näkökulmia.

Varmuus tulevaisuudesta

Hankinnan kirjallisuudessa toimittajavalintaa ja –hallintaa koskevissa tutkimuksissa käsitellään riskienhallintaa, mutta toimittajan taloudellisen vakauden merkitystä ei

tutkimuksissa ole painotettu. Taloudellinen kyvykkyys voidaan laskea luottamukseen kohteen kompetenssiksi, mutta varsinaista itsenäistä konseptia tai teoreettista viitekehystä ei tälle teemalle ole.

Hyvän maineen merkitys on tunnistettu tutkimuksissa. On esitetty, että maineesta päättely vaikuttaa luottamuksen syntyyn eli luottaja tekee johtopäätöksiä luottamuksen kohteesta toisen käden tiedon kautta (McKnight & Norman teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 30-31). Empiriani teemaan ”Varmuus tulevaisuudesta” sitä kuitenkaan ei ole tutkimuksissa yhdistetty, vaan se on nähty itsenäisenä osana luotettavuuden lähteenä. Myynnin tutkimuksessa maineen ja toimittajan/myyjän luotettavuuden välinen suhde kaipaisi lisää huomiota.

Toimittajan kyky pitää lupaukset

Tutkimuskirjallisuudessa luotettavuus on saanut huomiota siinä missä luottamuskin. Luottamus on vaihdannan kumppanien suhteen piirre, kun taas luotettavuus on vaihdannan osapuolien yksilöllinen piirre. Vaihdannan kumppani on luotettava, kun on varteenotettavaa luottaa toiseen: *”An exchange partner is trustworthy when it is worthy of the trust of others”*. (Barney & Hansen 1970.) Toisaalta toiseen voi luottaa, vaikka tämä ei olisi luotettava. Niin kauan, kun toinen osaa tulkita toisen osapuolen viestejä oikein, voi tähän myös luottaa. (Dasgupta teoksessa Gambetta 1988, s. 52.)

Sosiaalista epävarmuutta voi yrittää vähentää tähtäämällä parempaan arvostelukykyyn. Mikäli pystymme arvioimaan tarkemmin sosiaalisten tekijöiden luotettavuuden ja epäluotettavuuden välillä, voimme selektiivisesti keskittyä vain niihin, jotka vastaavat luottamukseemme. Optimaalinen luottamus voidaan selittää termeillä hyvä sopivuus tai korrelaatio päätöksen luottaa ja kohteen luotettavuuden välillä (Kramer teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 69-70). Doney ja Cannon (1997) määrittelevät viisi luottamuksen rakentumisprosessia liikesuhteissa, joista kykyprosessi osuu tähän teemaan. Kykyprosessissa määritetään toisen osapuolen kyky täyttää velvoitteensa keskittyen siten ensisijaisesti luottamuksen uskottavuuden osaan.

Luottamukselle on rationaalisia syitä, jotka perustuvat luotettavuuden päättelyyn ja attribuutioon. Ne nousevat toisen luotettavuuden lähteiden arvioinnista, kuten kokemuksesta, maineesta, saavutuksista, arvioista, julkaisuista ja muusta. Jotkin luotettavuuden lähteet puolestaan johtuvat saatavuudesta ja instituution tehokkuudesta, kuten laeista, professionaalisista standardeista ja valvontavirastoista sekä persoonallisista piirteistä, kuten perheen tai ammattimaisen verkoston jäsenyydestä. (Nooteboom 2002, s. s. 62-64, 77 & 88.) Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu luotettavuuden merkitys ostajan ja myyjän välillä. Luottamus myyjän ja ostajan välillä perustuu vaihdannan kumppanin objektiiviseen uskottavuuteen, odotukseen, että partnerin sanaan tai kirjoitettuun lausuntoon voi luottaa (Doney & Cannon 1997; Lindskold 1978).

Luottamukselle on myös psykologisia syitä, jotka estävät, vaikuttavat tai mahdollistavat rationaalisen arvioinnin. Luottamus on sekä rationaalista, että emotionaalista. (Nooteboom teoksessa Bachman & Zaheer 2006, s. 247-248.) Vaikka luotettavuutta voidaan arvioida rationaalisesti, vaikuttavat päätökseen luottaa aina luottajan psykologiset syyt. Luottamuksen emotionaalista puolta ei voida sivuuttaa, sillä luottamuksen kohdetta arvioitaessa kyseessä on luottajan subjektiivinen *tunne luotettavuudesta.*

Myynnin tutkimus hyötyisi luotettavuuden laajemmasta tarkastelusta. Erityisesti ymmärrys siitä, mikä tekee myyjästä luotettavan ostajan silmissä hyödyntäisi käytännön toimijoita. Myyjän roolin monimutkaistuessa ei voida olettaa, että luotettavuuden tekijät pysyisivät muuttumattomina. Siinä missä rehellisyys saattoi ennen olla lähes synonyymi luotettavuudelle, käsittää termi luotettavuus nykyisin paljon enemmän komponentteja.

Toimittajan ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys

Kirjallisuudessa on tunnistettu luottamus luottamuksen kohteen kompetensseihin (Nooteboom 2012). Rousseau et al. (1998) ehdottavat, että tietoperusteisessa taloudessa luottamuksen kohteen kompetenssi, kyvykkyys ja asiantuntijuus nousevat kasvavan tärkeiksi indikaattoreiksi hänen kyvystä käyttäytyä kuten ennakoitu.

Kyky arvonluontiin nähdään yrityksen merkittävänä kompetenssina (Sullivan et. al. 2012). Arvonluonti perustellaan kommunikoimalla tuote-, prosessi- tai markkinakompetenssit asiakkaalle (Ritter 2006) tai vähentämällä jälleenmyyjän kuluja ja kasvattamalla jälleenmyyjän etuja (Simpson et. al. 2001). Suorituskyvyn luominen toimittaja-arvolla on edelleen melko koskematon tutkimusalue (Sullivan et. al. 2012).

Myynnin tutkimuksessa ammatillinen ja älyllinen kyvykkyys osana luotettavuutta on vähän tutkittu alue. Kompetenssien, ja erityisesti arvonluontikyvyn, osoittaminen asiakkaalle sekä sen vaikutus toimittajavalintaan ja ostajan tunteeseen toimittajasta ja tämän luotettavuudesta kaipaavat lisätutkimusta.

Riippuvuuden välttäminen

Tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu luottamuksen ja riippuvuuden välinen suhde. Luottamuksen merkitys on suuri, kun osapuolet ovat riippuvaisia keskenään (Li 2012). Ongelma on, mikäli sopimuskumppanit eivät ole riippuvuuden suhteen tasavertaisia. Riippuvaisempi osapuoli saattaa olla epäluuloinen ja perustaa suhteen epäilylle tai pelolle, ja etsii toisesta merkkejä opportunismista. (Nooteboom 2002, s. 95.) Opportunismi on monin tavoin luottamuksen vastakohta. Käytös on opportunistista, kun se käyttää hyödykseen toisen haavoittuvaisuutta. (Barney & Hansen 1970.) Riippuvuuden välttäminen vähentää myös opportunismin mahdollisuutta.

Ostajan riippuvuus toimittajayritykseen ja/tai sen myyntiedustajaan lisää haavoittuvaisuutta. Toimittaja asettaa käytäntöjä ja kehittää strategioita, jotka voivat vaikuttaa ostavan yrityksen kustannuksiin ja laatuun. (Doney & Cannon 1997.) Toimittajavalinnan ensivaiheessa asiakas tekee alustavaa arviointia ja testausta, jolloin toimittajan liian aikainen osallistuminen ongelmanratkaisuun tekee asiakkaan epävarmaksi toimittajavalinnan vaikutuksista yritykseen (Claycomb ja Frankwick 2010).

Myynnin tutkimuksessa mielenkiintoista olisikin tarkastella riippuvuutta laajemmin eri näkökulmista. Toimittajalle riippuvuus tarkoittaa pitkäaikaista asiakasta, ja täten

toimittaja kokee asiakkaan riippuvuuden positiivisena asiana. Asiakkaassa riippuvuus puolestaan saattaa aiheuttaa epäluuloja ja jopa pelkoa, joka tekee hallaa asiakassuhteelle. Täysin riippumaton asiakas puolestaan on vapaa vaihtamaan toimittajaa milloin vain, joten toimittajalle asiakkaan täydellinen riippumattomuus ei ole paras vaihtoehto. Riippuvuuden sopiva määrä tai asiakkaan sitouttaminen muilla tavoin olisivat hedelmällisiä teemoja myynnin tutkimukselle.

Toimittajan aktiivisuus

Myyntiaktiivisuudesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta suurin osa käsittelee myyjien aktiivisuutta myyntitulosten kannalta. Artikkelien tieteellisyys on myös kyseenalaista, sillä monet julkaisut eivät sisällä minkäänlaista tutkimusta tai yhteyttä aikaisempaan kirjallisuuteen. Empiriassa esiin noussut aktiivisuus kohdentui erikseen toimittajaan ja myyjään. Haastateltavat puhuivat aktiivisesta toimittajasta, jolloin mielikuvat aktiivisuudesta kohdentuivat yritykseen eikä tiettyyn henkilöön. Myyjän kohdalla aktiivisuus puolestaan oli enemmän odotusta myyjän henkilökohtaisesta oma-aloitteisuudesta, josta tarkemmin vielä myöhemmin omassa kohdassaan.

Myynnin tutkimuksessa ei ole tarkasteltu aktiivisuuden ja luotettavuuden suhdetta, tai aktiivisuuden vaikutusta ostajan ja myyjän välisen luottamussuhteen syntyyn. Empirian perusteella toimittajan aktiivisuus on kuitenkin tärkeä tekijä ostajalle. Aktiivisuuden vaikutuksia toimittajamielikuvaan ja –toimittajavalintaan olisi hedelmällistä tutkia laajemmin.

Myyjän ammatti- ja ihmissuhdetaidot

Kirjallisuus tunnistaa myyjän elintärkeän roolin. Myyjä on ensisijainen kontakti ostavalle yritykselle, joka tarjoaa arvokasta tietoa ja konsultaatioita ostajayrityksen jäsenille (Doney & Cannon 1997). Esimerkiksi pitkäaikainen suhde luotettavan toimittajan kanssa voi tuhoutua, mikäli yrityksen edustaja osoittautuu epärehelliseksi ja epäluotettavaksi (Kelly & Schine 1992). Toisaalta, hyvin luotetut myyntiedustajat voivat säilyttää asiakkaan sitoutumisen vaikeissakin tilanteissa, kun johdon politiikka on asiakkaan etujen vastaista (Schiller 1992).

Luottamus yksilöön voi perustua organisaatioon, jossa hän työskentelee tai luottamus organisaatioon voi perustua yksilöihin, jotka siinä työskentelevät, mutta todiste on lopulta kuitenkin ihmisten suoritus (Nooteboom 2002, s. 75). Aiemmat tutkimukset ovat todenneet, että ostajan luottamus myyjään johtaa tyytyväisyyteen myyjää kohtaan (Crosby et al., 1990), joka puolestaan johtaa tyytyväisyyteen myyjän edustamaa yritystä ja sen tuotteita, sekä itse suhdetta kohtaan (Lagace & Marshall 1994).

Kirjallisuudessa asiakkaan luottamuksen syntyä myyjää kohtaan on ennustettu monilla eri tekijöillä. Swan et al. 1999 määrittelevät ennustaviksi tekijöiksi myyjän asiantuntijuuden (kompetenssi), miellyttävyyden, myyntiorientoituneisuuden ja asiakasorientoituneisuuden (hyväntahtoisuus), joista Guenzin ja Georgesin (2010) mukaan asiantuntijuus ja asiakasorientoituneisuus ovat merkittäviä tekijöitä vahvan ja positiivisen asiakassuhteen syntyyn, kun taas myyntiorientointuneisuudella saattaa olla jopa negatiivisia vaikutuksia asiakkaan luottamuksen kehitykseen myyjää kohtaan. Muita myyjään liittyviä luottamusta ennustavia tekijöitä ovat muun muassa myyjän samankaltaisuus ostajan kanssa (Busch & Wilson 1976; Doney & Cannon 1997; Hawes et al. 1993), myyjän myyntitekniikat (Hawes et al. 1996; Strutton et al. 1996) sekä käsitys myyjän kokemuksesta (Crosby et al. 1990).

Ihmiset perustavat mieltymyksensä olla tekemisissä toistensa kanssa nimenomaan luottamukselle (Nooteboom 2002, s. 1-3). Doneyn ja Cannonin (1997) määritelmän mukaan luottamus vaatii arvion toisen osapuolen uskottavuudesta ja hyväntahtoisuudesta, joten yhden osapuolen täytyy saada informaatiota toisen osapuolen menneestä käytöksestä ja lupauksista

Haastateltavat toivat esiin *tuntemuksia* myyjään kohtaan: ”*Kun ihminen ihmiselle puhuu, niin tota… Kylhän ne kemiatkin pitää sit toimii*”, ”*On sillä tietenki ulosannilla ja tämmösellä on merkitystä, ja miten asiansa esittää”.* Luottamuksen konsepteista tämä vastaa affektiivista eli intuitiivista, tunnepohjaista luottamusta. Tätä luottamuk-

sen muotoa on tutkittu paljon organisaation sisäisissä suhteissa sekä tiedon jakamisen ja organisatorisen oppimisen kontekstissa, mutta sille olisi selvästi paikka myös myynnin tutkimuksessa.

Ihmissuhteiden ja sosiaalisten taitojen merkitystä tulisi korostaa tulevaisuudessa myynnin tutkimuksessa. Myyntitekniikoista tulisi siirtyä vuorovaikutusosaamiseen, sillä laskennallisilla ja teennäisillä tekniikoilla ei saavuteta yhtä hedelmällistä asiakassuhdetta kuin aidolla luotettavuudella, jonka myyjä voi saavuttaa osoittamalla ammatti- ja ihmissuhdetaitonsa.

Myyjän aito kiinnostus, ymmärrys ja osaaminen asiakkaasta

Luottamusta myyjään on yritetty yleistää monin eri määritelmin. Yksi yhteinen teema on, että luottamus perustuu myyjän hyväntahtoisuuteen tai motiiviin asiakkaiden etujen suojaamiseksi. (Srivastava & Srinivasan 2012.) Tutkimuskirjallisuudessa on havaittu luottamuksen rakentumiselle tärkeäksi se, missä määrin kumppani on aidosti kiinnostunut toisen hyvinvoinnista ja on motivoitunut etsimään yhteistä hyötyä. Ostajayritys, jolla on jonkinasteinen riski ostotilanteessa, kääntyy toimittajan tai myyntiedustajan puoleen, jonka uskoo olevan kykeneväinen suoriutumaan tehokkaasti ja luotettavasti sekä joka on kiinnostunut asiakkaan edusta. (Doney & Cannon 1997.) Toinen ei uskalla olla rehellinen, mikäli luottamus toisen omistautumiseen ja hyväntahtoisuuteen puuttuu, sillä hän pelkää kehujen johtavan saamattomuuteen ja tietojen annon opportunistiseen käytökseen (Nooteboom 2002, s. 95).

Doney ja Cannonin (1997) määrittelemistä viidestä luottamuksen rakentumisprosessista liikesuhteissa sivuaa tarkoitusprosessi tätä teemaa. Tarkoitusprosessin mukaan luottamus syntyy toisen osapuolen motiivien tulkinnan ja arvioinnin kautta. Ihmiset ja ryhmät, jotka ovat motivoituneet auttamaan tai palkitsemaan arvioijaa, saavat osakseen enemmän luottamusta kuin he, joilla epäillään olevan vahingoittavia aikeita. Hyväntahtoisia aikomuksia voi päätellä myös silloin, kun kaksi osapuolta kehittävät yhteisiä arvoja tai normeja (Macneil 1980) jotka mahdollistavat toisen osapuolen paremman ymmärryksen toisen osapuolen tavoitteista ja motiiveista.

Empiriani mukaan asiakas tunnistaa oman tietämättömyytensä ja tietää tarvitsevansa myyjän osaamista. Luottamuksen rooli on entistä suurempi, kun asiakas tietää tulevansa haavoittuvaiseksi ja mahdollisesti riippuvaiseksi toimittajasta. Myyjän on kyettävä näyttämään inhimillisyytensä ja aidon halukkuutensa parantaa asiakkaan toimintaa. Myynnin johtamisen tutkimus voisi hyötyä tästä teemasta paljonkin. Siinä missä myyntiä on motivoitu myymään enemmän ja tuottamaan arvoa edustamalleen yritykselle, voisi kannustinjärjestelmää, mittareita ja muita myynnin ohjaamisen keinoja sitoa enemmän asiakasyritykseen ja sille arvon tuottamiseen.

Myyjän oma-aloitteisuus ja luovuus

Tutkimuskirjallisuus on osoittanut, tosin toistaiseksi hyvin vähäisissä määrin, luovuuden merkityksen myynnille. Sales and Marketing Management –lehden viime vuosina julkaistujen artikkelien tutkiminen on paljastanut yhden yhteisen ominaisuuden menestyneille myyntihenkilöille: luovuus ja ongelmanratkaisu. Valitettavasti myyntikirjallisuus on hyvin vähän tutkinut myynnin luovuuden aspekteja eikä ole juurikaan osoittanut myyjien luovuuteen liittyviä asioita. Wanga ja Netemeyerb (2004) totesivat tutkimuksessaan, että luovuudella voi olla merkitystä myyjän suoritukseen. Luovuuden merkitys myynnissä, ja erityisesti asiakas- ja luottamussuhteen synnyssä, kaipaa lisää näkyvyyttä ja tutkimuksia.

Haastateltavat kohdistivat aktiivisuuden niin myyjään, kuin toimittajaan. Yrityksen odotettu aktiivisuus oli ylipäätään mitä tahansa toimittajan tekemiä toimenpiteitä, mutta myyjään kohdistuneet odotukset aktiivisuudesta olivat paljon spesifimpiä. Myyjän henkilökohtainen rooli on suuri, joten myyjä voi omalla aktiivisuudella ja oma-aloitteisuudella luoda henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen. Myyntityön painottuessa yhä enemmän ongelmanratkaisuun on luovuuden merkitys kiistaton. Myynnin tutkimuksessa voisikin keskittyä enemmän luovuuden aspekteihin ja erityisesti siihen, miten se lisää asiakkaan osto- ja sitoutumishalukkuutta toimittajaa kohtaan.

6.2.3 Muita huomioita

Lukiessani myynnin ja luottamuksen tutkimuskirjallisuutta ja peilatessani empiriaani siihen, nousi esiin muutamia muita mielenkiintoisia teemoja, joista erityisesti jatkotutkimus voisi hyötyä. Nämä kirjallisuuden teemat herättivät kiinnostukseni siksi, että ne olivat jokseenkin ristiriidassa empiriani kanssa.

Sosiaalinen vastuu ja eettisyys

Eettisyys on nouseva teema tutkimuskirjallisuudessa. Siitä löytyy jo lukuisia julkaisuja, ja monissa povataan tästä yhtä tulevaisuuden merkittävintä teemaa myynnin tutkimuksen saralla. Mielenkiintoista oli, että tämän tutkielman haastatteluissa kyseinen teema jäi kevyeksi. Useimmissa haastatteluissa asia tuli puheeksi vain, kun esitin sitä koskevan kysymyksen, ja vastaukset siihen olivat lyhyitä. Haastateltavat kyllä sanoivat, että yritysvastuu on tärkeä, mutta tarkemmin he eivät sitä määritelleet tai kertoneet kokemuksia ja toimivia käytäntöjä asian suhteen. Monen muun teeman kohdalla oli päinvastoin, haastateltavat itse toivat ne esiin ja heillä oli paljon mielipiteitä niihin liittyen. Ehkä sosiaalisen vastuun ja eettisyyden merkitys on suurempi toisilla aloilla tai kuluttajabisneksessä, mutta tämän tutkimuksen kontekstissa se oli köyhä.

Tuotteiden ominaisuudet

Hankintatoimen kirjallisuudessa toimittajavalintaan vaikuttaa pitkälti toimittajan tarjoama hinta-laatu –suhde ja painoarvoa on paljon tuotteiden tai palvelun sisällöllä ja ominaisuuksilla. Haastateltavat puolestaan painottivat selvästi toimittajayrityksen ja erityisesti myyjän roolia, ei niinkään tuotteiden ominaisuuksia. *”Tuotteissa voi olla lopussa aika pieniä eroja” (H4), ”Jos ei herätä luottamusta, niin vaik ois kuinka hyvä tuote ja referenssit, niin mielikuva voi olla, voi aiheuttaa negatiivisen ostopäätöksen” (H5a), ”Jos myyjä on lähtökohtasesti se sama henkilö, jonka kanssa me sitten tehdään työtä myöski jatkossa, ja siinähän se on ihan A ja O, se on ehkä se tärkein niinku ostopäätös” (H6).*

Myynnin ja luottamuksen kirjallisuus on tunnistanut myyjän ja emotionaalisten tekijöiden vaikutuksen onnistuneeseen asiakassuhteeseen, mutta hankintatoimen puolelta toimittajavalintaa tarkkaillessa ei emotionaalista puolta juuri ole painotettu. Toimittajavalinnassa tuotteella voi lopulta olla hyvinkin pieni merkitys, mutta hankintatoimen kirjallisuudessa laadun varmistusta ja hankinnan sisällön määrittelyä pidetään yhtenä tärkeimpänä tekijänä toimittajavalintaan. Globaalissa ja avoimessa tietoyhteiskunnassa tuotteiden sisällöt tulevat vain samankaltaistumaan entisestään, jolloin erot eri toimittajien tarjonnoissa on ainoastaan niitä toimittavissa ja suorittavissa ihmisissä, prosesseissa ja käytännöissä. Tällöin tuoteominaisuuksien merkitys hankinnassa ja toimittajavalinnassa on mitätön.

Asiakastaidot

Onnistunut hankinta on tiimityön tulos, johon loistavakaan myyjä ei voi päästä ilman ostajan apua. Monissa myyntiorganisaatioissa on ymmärretty myyntitoimien kauaskantoiset vaikutukset ja kestävän liiketoiminnan edellytykset: vain tyytyväinen asiakas tuo arvoa vielä vuodenkin päästä. Ostajan ja myyjän vastakkainasettelusta olisi päästävä pois kohti yhteistyötä ja molemminpuolisesti voitollista suhdetta. Hyvien myyntitaitojen rinnalla tulisi puhua hyvistä asiakastaidoista, sillä kumpikaan osapuoli ei yksin pääse parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Tutkimuskirjallisuutta toimittajavalinnasta etsiessäni huomasin, että hankintatoimen näkökulmasta toteutetut tutkimukset ovat hyvin laskennallisia ja sisältävät vain vähän tai ei lainkaan emotionaalisia, subjektiivisia tai kokemusperäisiä komponentteja. Hankintakirjallisuutta tulisikin viedä asiakastaitojen suuntaan, sillä tulevaisuudessa hankintojen arvo voi pitkälti syntyä asiakkaan ja myyjän välisestä kemiasta ja kommunikaatiosta, sekä siinä suhteessa yhteistyönä tuotetusta lopputuloksesta.

6.3 Synteesi

Datastruktuurissa esitin yhdeksän teemaa, joista muodostui kaksi yhdistettyä dimensiota. Teemoista osa oli jo hyvin tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa, mutta osa kaipaisi lisähuomiota. Kaikkia teemoja oli jollain tavalla sivuttu kirjallisuudessa,

mutta hyvin erilaisissa ja vaihtelevissa konteksteissa. Myynnin, luottamuksen ja hankintatoimen tutkimuksissa vallitsevat teemat ja trendit eroavat hyvin pitkälti keskenään.

Myynnin kirjallisuudessa tulisi kiinnittää huomiota tieteellisyyteen. Julkaisuja löytyy kyllä, mutta niiden teoreettinen pohja on heikko. Luottamuksen tutkimusta asiakassuhteessa erityisesti ostajan puolelta tarvitaan lisää. Hankintatoimen tutkimuksessa huomiota tulisi kiinnittää avoimen, hedelmällisen myyjä-ostajasuhteen merkitykseen ja voimaan osana onnistunutta hankintaa sekä hankinnan emotionaalisiin tekijöihin.

Myynnin tutkimuksen ongelmallisuus liittyy sen rajoihin markkinoinnin, logistiikan ja muiden osa-alueiden kanssa. Myynti tulisi nähdä itsenäisenä toimintona, joka toki edelleen on riippuvainen muista osa-alueista. Palvelutarjonnan kasvaessa logistiikan haasteet eivät liity enää kuljetuksiin ja varastointiin, vaan tietojärjestelmiin, integraatioihin ja henkilöstön koulutukseen. Myynnin ja markkinoinnin välinen kuilu kasvaa, sillä siinä missä markkinoinnin tehtävänä on tehdä brändiä tutuksi yleisölle, on myynnin tehtävä selvittää asiakkaan ongelma ja luoda siihen ratkaisu. Myynnin tutkimuksen tulisi erottautua selvemmin muista osa-alueista ja keskittyä enemmän itse myyntiin funktiona, sekä määritellä uudestaan sen rajat muiden toimintojen kanssa.

Myynnin merkitys on tunnistettu, mutta sen negatiivisesta stigmasta on vaikea päästä eroon. Myynti tulee olemaan entistä kriittisemmässä roolissa, kun tuotteet ja palvelut samankaltaistuvat, tarjonta globalisoituu ja erottautuminen vaikeutuu. Kirjallisuudessa on esitetty, että tulevaisuudessa myynnin tutkimus tulee keskittymään yksittäisestä myyjästä koko myyntiorganisaatioon. Tämän tutkielman perusteella väitän asian olevan jopa päinvastoin: yksittäisellä myyjällä on valtavasti merkitystä asiakkaalle. Myyjä on se tekijä, joka luo arvoa asiakkaalle.

Tuotteet ja palvelut monimutkaistuvat jatkuvasti, vaikkakin yritysten keskinäiset erot vain pienenevät. Näissä tilanteissa myyjällä on elintärkeä rooli, sillä hän on se, joka tuo suurimman lisäarvon. Myyjä on se, joka sovittaa tuotteet asiakkaan

prosessiin ja edistää asiakkaan liiketoimintaa omalla luovuudellaan ja ammattitaidollaan. Myyjä on linkki tiedonvaihdossa, ja myyjä tuo tärkeää tietoa myös asiakkaalta edustamansa yrityksen tuotekehitykseen.

Myyjä luo luottamussuhteen asiakkaaseen. Luottamusta voi olla moniin asioihin, mutta se toteutuu aina lopulta ihmisten kautta. Vuorovaikutteinen, avoin ja arvoa luova asiakassuhde tarvitsee syntyäkseen ja kehittyäkseen luottamuksen, ja sen osapuolet ovat myyjä ja ostaja henkilöinä. Myyjä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä toimittajaan ja täten lisää myös asiakasuskollisuutta. Näen, että tulevaisuuden tutkimus hyötyisi erityisesti myyjään henkilönä painottuvista huomioista. Myyjän rooli on muuttunut, mutta sen tarpeellisuus vain kasvaa. Myyjät toimivat linkkinä yritysten välillä ja myynnin tutkimuksen tulisi tarkastella myyntiä enemmän ongelmanratkaisun sekä muutos- ja projektijohtamisen näkökulmasta.

Myynnin tutkimusta tulisi lisätä erityisesti asiakaskohtaamisissa, jossa osapuolina eivät ole vain myyjä ja ostaja, vaan kaksi ihmistä, joiden tehtävänä on ratkaista yhteinen ongelma molemminpuolisesti voitollisesti. Tutkimuksessa voitaisiin painottaa myynnin ja hyvän asiakassuhteen merkitystä arvonluonnissa ja asiakkaan menestymisessä. Nykypäivän verkostotaloudessa ei kukaan pärjää yksin, vaan menestyjät osaavat tukeutua toisiinsa.

Huomioiden aiemman tutkimuskirjallisuuden, tässä tutkielmassa kiinnostavimmat tulokset ovat seuraavat.

1. Varmuus tulevaisuudesta huolettaa ostajia, eikä sen merkitystä luottamussuhteen synnyssä ole yleisesti tunnistettu.
2. Myyjän luovuus lisää talousjohtajan halua yhteistyöhön, mutta sitä on vielä toistaiseksi vain vähän tutkittu.
3. Myyjän hyväntahtoisuus ja aito kiinnostus on erittäin merkittävä valintakriteeri sopimuskumppanille. Altruismin merkitys on tunnistettu luottamuksen kirjallisuudessa, mutta sitä kaivataan lisää myynnin ja oston tutkimukseen.

4. Aktiivisuuden merkitys on tunnistettu myyntijohdossa ja myyjien ohjaamisessa, mutta tieteellistä näyttöä aktiivisuuden merkityksestä luottamussuhteen syntyyn ei ole.
5. Kompetenssien, ja erityisesti arvonluontikyvyn, osoittaminen asiakkaalle sekä sen vaikutus toimittajavalintaan ja ostajan tunteeseen toimittajasta ja tämän luotettavuudesta kaipaavat lisätutkimusta.
6. Emotionaalisten tekijöiden ja erityisesti myyjän suurta merkitystä tulisi tarkastella laajemmin niin myynnin kuin ostamisen kirjallisuuden puolelta.

6.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Tämä tutkielma on Pro Gradun laajuinen, mutta aihetta voisi tutkia hyvinkin paljon syvällisemmin ja monilta eri näkökulmilta. Tässä tutkimuksessa muodostunutta teoriaa olisi mielenkiintoista päästä testaamaan deduktiivisesti laajempaan joukkoon. Tämä tutkielma on toteutettu palveluostamisen kontekstissa, jossa haastateltavat olivat talousjohtajia. Olisi mielenkiintoista tietää, millaisia teemoja nousisi esiin toisilta samankaltaisilta ryhmiltä, kuten hallinto- tieto- tai myyntijohtajilta, jotka tekevät suuriakin hankintoja ainoastaan oman työnsä ohella. Painottaisivatko he eri asioita?

Alaluvussa 6.2.2 vertasin empiriaa ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta, josta tärkeimmät huomiot nostin esiin alaluvussa 6.3. Nämä teemat (varmuus tulevaisuudesta, myyjän luovuus, myyjän hyväntahtoisuus ja aito kiinnostus, aktiivisuus, kompetenssien osoittaminen asiakkaalle ja ihmisen merkitys) ovat sellaisia, jotka kaipaavat lisätutkimuksia. Alaluvussa 6.2.3 nostin esiin muutaman muun huomion olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta (sosiaalinen vastuu ja eettisyys, tuotteiden ominaisuudet ja asiakastaidot), jotka niin ikään kaipaisivat lisätutkimuksia.

Myynnin määritelmä on radikaalisti muuttunut. Enää ei puhuta tuote-esittelystä ja tarjoamisesta, vaan luovasta ongelmanratkaisusta. Myyntiä ei voida tarkastella yksipuoleisena, erillisenä funktiona, vaan pikemminkin organisaation muista osa-alueista itsenäisenä, asiakasrajapinnassa tapahtuvana, vähintään kahden osapuolen toimintona. Tulevaisuudessa myynnin tutkimus hyötyisi erityisesti myynnin roolin, määritelmän ja perusteiden uudistamisesta.

7. YHTEENVETO

Luottamuksen konsepti on moniselitteinen, ja sen määrittelemiseen vaikuttaa paitsi tieteenala, jolta sitä tarkastellaan, niin myös kieli, sillä käsitämme sanat eri tavalla. Luottamuksen merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä on suuri ja toisaalta myynnissä ihmisten välisen kanssakäymisen merkitys on suuri, eli luottamus on oleellisessa asemassa asiakassuhteen synnyssä ja hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamisessa.

Tässä Pro Gradussa tutkin sitä, miten myyjä voi edesauttaa talousjohtajaa palveluiden ja tuotteiden ostoprosessissa ja niiden integroimisessa ostajaorganisaation sisäisiin prosesseihin. Lisäksi pohdin sitä, mitkä ovat ostoprosessin haasteet talousjohtajan näkökulmasta ja millainen on hyvä sopimuskumppani.

Empiriassa esitin, että myyjän täytyy täyttää itseensä ja edustamaansa yritykseen kohdistuvat odotukset saavuttaakseen luottamuksen ja rakentaakseen hyvän vuorovaikutussuhteen asiakkaan kanssa. Tämä nousi merkittävimmäksi tekijäksi sille, että asiakas ylipäätänsä haluaa lähteä kaksipuoliseen, aidosti luottavaan suhteeseen myyjän kanssa ja avata toimintaansa tälle. Pohdin ostoprosessin haasteita, mutta ennen hyvän ja avoimen asiakassuhteen rakentumista myyjä ei pääse siihen käsiksi. Näin ollen tärkeintä on, että myyjä todistaa olevansa luottamuksen arvoinen.

Empiriassa esitin, mistä talousjohtajan kokema luottamus syntyy. Siihen vaikutti talousjohtajan kuva myyjästä ja tämän edustamasta yrityksestä. Myyjä on silti viestinviejä ja linkki yrityksen ja ostajan välillä, joten myyjän tehtäväksi jää luotettavuuden osoittaminen niin itsensä kuin edustamansa yrityksen puolesta. Myyjä voi hyötyä yrityksen yleisestä maineesta tai asiakkaan aiemmista positiivista kokemuksista tämän edustaman yrityksen kanssa, mutta vain myyjä yksin voi rakentaa tai rikkoa luottamuksen. Myyjä on asiakkaalle kynnyskysymys, jota ei voi yrityksen hyvä brändi, loistava tuote tai mikään muu tekijä korvata.

Luottamus on sekä rationaalista, että emotionaalista. Luottamusta voi olla niin yksilöihin, organisaatioihin kuin julkisiin instituutioihin, mutta todiste on lopulta ihmisten suoritus. Luottamusta voi olla aikeisiin ja kompetensseihin. Jälkimmäisiä pystyy kehittää, mutta aikeet syntyvät egoismista tai altruismista. Luottamus on sidottu sekä luottajaan, että luottamuksen kohteeseen. Luottamus on vaihdannan kumppanien suhteen piirre ja luotettavuus vaihdannan osapuolten yksilöllinen piirre. Opportunismi on monin tavoin luottamuksen vastakohta.

Talousjohtajat odottavat, että sopimuskumppani, eli loppukädessä yritys, on luotettava eikä käyttäydy opportunistisesti. Myyjän tehtäväksi jää tämän todistaminen. Myyjä voi esittää rationaalisia syitä luotettavuudelle, kuten asiakasreferenssejä, muiden suosituksia sekä todisteita taloudellisesta vakaudesta ja kompetensseista.

Emotionaalista luottamusta on vaikeampi, jopa mahdoton, osoittaa eksplisiittisesti. *”Kun ihminen ihmiselle puhuu, niin tota… Kylhän ne kemiatkin pitää sit toimii”,* kuten yksi haastateltavista totesi. Tähän vaikuttaa pitkälti myyjän aikeet: onko hän aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja tämän liiketoiminnasta, ja onko hänen ensisijaisena tavoitteena asiakkaan edun ajaminen. Myyjää pitäisi ohjata myös sisäinen motivaatio, eikä ainoastaan oman palkkapussin nopea lihotus.

Talousjohtajat odottavat myyjiltä aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Toimittajia ei lähdetä kaivamaan, vaan talousjohtajat luottavat pitkälti siihen, että potentiaaliset toimittajat ovat jo tiedossa myyjien omien ennakoivien toimenpiteiden ansiosta. Myyjällä tulee olla kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja esittää ideoita sen kehittämiseksi. Myyjä ei esittele tuotteita, vaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin.

Luottamus on odotus, mutta ei todennäköisyys. Luottamus on sekä suhteen edellytys, että lopputulos. Luottamus sisältää puutteellista informaatiota, joka antaa tilaa riskille, mutta toisaalta se myös sisältää informaatiota, joka vähentää riskiä. Luottamus vuorovaikutuksessa on relationaalista: mikäli osapuolten suhde on ohimenevä tai olematon, eivät he myöskään voi olla luottamussuhteessa. Luottamus vaatii

myös osapuolten haavoittuvaisuuden. Mikäli vaihdannan kumppaneilla ei ole heikkouksia, ei heitä voi haavoittaa ja täten luottamusta ei edes tarvita.

Suurin osa asiakassuhteista, erityisesti palveluostamisen kontekstissa, täyttävät edellä mainitut kriteerit. Asiakkailla on tietoa toimittajista ja myyjistä, jotka auttavat arvioimaan luotettavuutta, mutta toisaalta he eivät koskaan voi olla täysin varmoja sen todenperäisyydestä. Asiakas ei koskaan voi täysin hallita tilannetta. Asiakas on haavoittuvainen, sillä onnistuneen hankinnan toteuttaminen vaatii sensitiivisen tiedon luovuttamista myyjälle. Asiakkaasta saattaa tulla riippuvainen toimittajasta, joka entisestään lisää haavoittuvaisuutta. Ensikohtaamisessa ei välttämättä vielä synny luottamusta, sillä osapuolien suhde voi olla ohimenevä. Sen takia myyjä, joka on aktiivisesti yhteydessä potentiaalisiin asiakkaisiin, on muita edellä. Hän on ehtinyt luomaan suhdetta ja täten on antanut mahdollisuuden luottamuksen syntymiselle.

Tutkimuskirjallisuuden kannalta tämän tutkielman empiriasta nousi esiin mielenkiintoisia teemoja tulevaisuuden tutkimusta ajatellen. Nämä ovat varmuus tulevaisuudesta, myyjän luovuus, myyjän hyväntahtoisuus ja aito kiinnostus, aktiivisuus, kompetenssien osoittaminen asiakkaalle sekä ihmisen merkitys. Lisäksi pohdin sosiaalisen vastuun ja eettisyyden sekä tuotteiden ominaisuuksien todellista merkitystä, sillä vaikka teemat ovat saaneet huomiota aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, jäivät ne tässä tutkimuksessa vähäarvoisiksi. Asiakastaidot on mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimusalue, sillä hankintatoimen kirjallisuus ei vielä tunnista emotionaalisen siteen ja vastavuoroisen asiakassuhteen merkittävyyttä hankintojen onnistumiseen.

Tutkimus on toteutettu huolellisesti ja tutkimusmenetelmää tarkasti noudattaen. Tutkimuksen uskottavauus on hyvä, sillä aineiston ja analyysin välille muodostui loogisia ja vahvoja linkkejä. Systemaattista vertailua kategorioiden ja havaintojen välillä on tehty paljon. Kategoriat ovat tuoreita ja heijastavat tutkittavan ilmiön rikkautta. Tutkimus on hyödyllinen niin yleisesti myyntityön kuin jatkotutkimuksien osalta, sillä se tarjoaa omanlaisia näkökulmia molempiin.

LÄHDELUETTELO

Adkins, R. T. & Swan, J. E. 1980-81. Improving the Public Acceptance of Salespeople Through Professionalism, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2 (Fall/Winter) pp. 32-38.

Agnihotri, R. & Krush, M. T. 2015. Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. Journal of Personal Selling & Sales Management, Volume 35, Issue 2. pp. 164-174.

Albers, S., Mantrala, M.K., Sridhar, S. 2008. A meta-analysis of personal selling elasticities. Marketing Science Institute Working Paper Series, 1 (08-001), pp. 3-24.

Anderson, C. J & Narus, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.

Anderson, J.C., Narus, J.A. & Van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review, 84 (3) (2006), p. 90

Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, A. B. 1987. Resource Allocation Behavior Conventional Channels, Journal of Marketing Research, 23 (February), pp. 254-62.

Anderson, E. & Weitz, B. 1989. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, Marketing Science, 8 (4), pp. 310-23.

Anderson, E. & Weitz, B. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research, 29, pp. 18–34.

Antia, K. & Frazier, G.L. 2001. The severity of contract enforcement in inter-firm channel relationships. Journal of Marketing, 65 (3) (2001), pp. 67–81

Arndt, J. 1979. Toward a concept of domesticated markets. Journal of Marketing, 43, pp. 69–75.

Arrow, K. J. 1974. The limits of Organization. Norton, New York.

Audi, R. 2008.Some Dimensions of Trust in Business Practices: From Financial and Product Representation to Licensure and Voting. Journal of Business Ethics 80(1), pp. 97–102.

Avlonitis, G.J & Panagopoulos, N. G. 2010. Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. Industrial Marketing Management. Volume 39, Issue 7, October, pp. 1045–1048.

Bachmann, R. 2000. Conclusion: Trust – Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon. Teoksessa Lane C. & Bachmann, R.: Trust Within and Between Organizations. Oxford, Oxford University Press.

Bachmann, R. 2001. Trust, power and control in trans-organizational relations. Organization Studies, Vol. 22 No. 2, pp. 337-65.

Bachmann, R. & Zaheer, A. 2006. Handbook of trust research. Edward Elgar cop., Northampton, USA.

Badach, J. L. & Eccles, R. G. 1989. Price, Authority, and Trust, Annual Review of Sociology, 15, pp. 97-118.

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J. & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view Industrial Marketing Management, 40 (2), pp. 202–210.

Bantham, J.H. Celuch, K.G., Kasouf, C.J. 2003. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. J Bus Res, 56, pp. 265–274

Barney, J.B. 2012. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. Journal of Supply Chain Management. Vol. 48 No. 2, pp. 3-6.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, pp. 99–120.

Berscheid, E. & Graziano, W. 1979. The initiation of social relationships and interpersonal attraction. In R.L Burgees & T.L. Huston (eds.) Social Exchange in Developing Relationships, New York: Academic Press, pp. 31-60.

Bunderson, J.S. & Sutcliffe, K.M. 2002. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. Academics of Management Journal, Vol. 45 No. 5, pp. 875-893.

Burt, R.S & Knez, M. 1995. Kinds of Third-Party Effects on Trust. Rationality and Society. Vol 7, pp. 255-92.

Busch, P. & Wilson, D. T. 1976. An experimental analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad. Journal of Marketing Research, 13(February), pp. 3-11.

Cachon, G. & Fisher, M. 2000. Supply chain inventory management and the value of shared information. Management Science, Vol. 46 No. 8, pp. 1032-1048.

Cai, S., Goh, M., de Souza, R. & Li, D. 2013. Knowledge management and supporting tools for collaborative networks. International Journal of Production Research, Vol. 51 No. 7, pp. 2060-2076.

Campbell, N.C.G. 1985. An interaction approach to organizational buying behavior Journal of Business Research, 13, pp. 35–48.

Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. 1999. The relationship of strategic purchasing to supply chain management. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 5 No. 1, pp. 43-51.

Carrigan, M., & Attalla, A. 2001. The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour? Journal of Consumer Marketing, 18(7), pp. 560–578.

Castaldo, S., Premazzi, K. & Zerbini, F. 2010. The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. Journal of Business Ethics (2010) 96. pp. 657–668.

Celucha, K., Banthamb, J. H., Chickery J.K. 2011.The role of trust in buyer–seller conflict management. Journal of Business Research, Volume 64, Issue 10, October, Pages 1082–1088.

Chatain, O. 2011. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. Strategic Management Journal, 32 (1) (2011), pp. 76–102.

Charmaz, K. 2000. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. Denzin & Y. Lincoln, The handbook of qualitative research (2nd ed., pp. 509-536). London, UK: Sage Publications.

Chen, I.J., Paulraj, A. & Lado, A.A. 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance, Journal of Operations Management, Vol. 22 No. 5. pp. 505-523.

Choi, T.Y. & Krause, D.R. 2006. The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. Journal of Operations Management, Vol. 24 No. 5, pp. 637-652.

Claycomb, C. & Frankwick, G. L. 2010. Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. Industrial Marketing Management, Volume 39, Issue 2, pp. 252–263.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.

Coleman, J. 1990. Foundations of Social Theory. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Collins, R.H.; Mauritson, R.J. 2013. Microcomputer Applications: Artificial Intelligence in Sales Forecasting Applications. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol 7 No 1,1987, pp. 77-80.

Corley, K. 2015. A Commentary on ‘‘What Grounded Theory Is: Engaging a Phenomenon from the Perspective of Those Living it”. Organizational Research Methods 2015, Vol. 18(4), pp. 600-605.

Cousins, P.D., Lawson, B. & Squire, B. 2006. An empirical taxonomy of purchasing functions. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 7, pp. 775-794.

Creswell, J. 2014. Educational Research: Planning, Conducting and Evaluatin Quantitative and Qualitative Research. Pearson Education Ltd. 4. painos.

Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54(July), pp. 68–81.

Dasgupta, P. 1988. Trust as a commodity. Teoksessa: Gambetta, D. (Ed.), Trust: Making and Breaking Co-operative Relations, Blackwell, Oxford.

Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, pp. 265-79.

Dixon, A. L. & Tanner, Jr. J. F. 2012. Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.32(1), p.9-14.

Dodgson, M. 1993. Learning, trust, and technological collaboration. Human Relations, Vol. 46 No. 1, pp. 77-95.

Doyle, S. X. & Roth, G. T. 1992. Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling. Journal of Personal Selling and Sales Management, 12 (Winter) 59.

Donaldson, L. 1990. A rational basis for criticisms of organizational economics: A reply to Barney. Academy of Management Review, 15, pp. 395-401.

Doney, P.M. & Cannon, J.P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, Vol. 61, April, pp. 35-51.

Doney, P.M. & Cannon, J.P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, Vol. 61, April, pp. 35-51.

Dyer, J. & Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. Organization Science, Vol. 14 No. 1, pp. 57-68.

Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. Academy of Management Review. Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987. Developing buyer–seller relationships. Journal of Marketing, 51 (2), pp. 11–27.

Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. Industrial Marketing Management, 35 (1), pp. 20–27

Elliott, R. & Yannopoulou, N. 2007. The nature of trust in brands: a psychosocial model. European Journal of Marketing, Vol. 41 Nos 9/10, pp. 988-98.

Emshwiller, J. R. 1991. Suppliers Struggle to Improve Quality as Big Firms Slash Their Vendor Rolls, Wall Street Journal, (August 16), BI, B2.

Eskola A. 1981. Sosiologian tukimusmenetelmät 1. Juva. WSOY.

Etzioni, E. 1988. The Moral Dimension: Toward a New Econimics. Free Press, New York.

Fawcett, S.E. & Magnan, G.M. 2002. The rhetoric and reality of supply chain integration. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No. 5, pp. 339-361.

Feller, J., Parhankangas, A. & Smedes, R. 2009. Inter-partner relationship, knowledge transfer mechanisms, and improved capability to manage R & D alliances: evidence from the telecommunications industry. International Journal of Technology Management, Vol. 47 No. 4, pp. 346-370.

Finanssivalvonta. Sääntely. Määräys- ja ohjekokoelma. Luottoriskien hallinta, Standardi 4.4a. Voimassa 1.1.2005 lukien toistaiseksi. s. 10. [Viitattu 20.5] Saatavilla: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Pages/4_4a.aspx

Flynn, B.B. & Flynn, E.J. 1999. Information-processing alternatives for coping with manufacturing environment complexity. Decision Sciences, Vol. 30 No. 4, pp. 1021-1053.

Forslund, H. & Jonsson, P. 2009. Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: the buyers' perspective. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 29 No. 1, pp. 77-95.

Fox, Alan. 1974. Beyond Contract: work, power and trust relations. London Faber and Faber.

Frohlich, M.T. & Westbrook, R. 2001. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. Journal of Operations Management, Vol. 19 No. 2, pp. 185-200.

Frost, T., Simpson, D.V. & Mahugan, M.R.C. 1978. Some correlates of trust. Journal of Psychology, Vol. 99, pp. 103-8.

Gambetta, D. 1988. Trust: making and breaking cooperative relations. Basil Blackwell, NY, USA.

Ganesan, S. 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 58, pp. 1-19.

Gargiulo, M & Ertug, G. 2006. The Dark Side of Trust. Teoksessa Bachmann, R. & Zaheer, A. Handbook of trust research. Edward Elgar cop., Northampton, USA.

Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. & Davis, C. J. 1998. The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(4), pp. 322–337.

Geiger, S.; Guenzi P. 2009. The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? European Journal of Marketing, Vol. 43 Issue 7/8, pp.873–889

Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology, Organizational Research Methods, 16 (1): 15-31.

Glaser, B. & Strauss, A. 1967. The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitive Research. Chigago. Aldine Publishing.

Glaser, B. 1992. Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Good, D. 1988. Trust as a commodity. Teoksessa: Gambetta, D. (Ed.), Trust: Making and Breaking Co-operative Relations, Blackwell, Oxford.

Gounaris, S.P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. Journal of Business Research, Vol. 58, pp. 126-40.

Granovetter, M. S. 1985. Economic action and social structure. American Journal of Sociology 91: pp. 481-510

Greis, N.P. & Kasarda, J.D. 1997. Enterprise logistics in the information age. California Management Review, Vol. 39 No. 3, pp. 55-78.

Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. The Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (2), pp. 99–113.

Gu, F.F., Namwoon, K., Tse, D.K. & Wang D.T. 2010. Managing distributors' changing motivations over the course of a joint sales program, Journal of Marketing, 74 (5) (2010), pp. 32–47

Guenzi, P. & Georges, L. 2010. Interpersonal trust in commercial relationships; Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. European Journal of Marketing, Vol.44(1/2), pp.114-138.

Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 1, pp. 85-112.

Gurtman, M. B. 1992. Trust, distrust and interpersonal problems: A circumplez analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 62(6), pp. 989-1002.

Handfield, R.B. & Bechtel, C. 2002. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. Industrial Marketing Management, Vol. 31 No. 4, pp. 367-382.

Hardin, R. 2002. Trust and trustworthiness. Russell Sage Foundation cop., New York.

Harmon, R. R. & Coney, K. A. 1982. The persuasive effects of source credibility in buy and lease situations. Journal of Marketing Research, 19, pp. 255– 260.

Harmsen, H. & Jensen, B. 2004 Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. Journal of Business Research, 57, pp. 533–547.

Hawes, J. M., Rao, C. P. & Baker, T. L. 1993. Retail salesperson attributes and the role of dependability in the selection of durable goods. Journal of Personal Selling & Sales Management, 13(4), pp. 61–71.

Hawes, J. M., Strong, J. T. & Winick, B. S. 1996. Do closing techniques diminish prospect trust? Industrial Marketing Management, 36, pp. 349–360.

Heide, J. & John, G. 1990. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. Journal of Marketing Research, Vol. 27 No. 1, pp. 24-36.

Heide, J. B. 1994. Interorganizational Governance in Marketing Channels, Journal of Marketing, 58, pp. 71-85.

Hosseininasab, A. & Ahmadi, A. 2015. Selecting a supplier portfolio with value, development, and risk consideration. European Journal of Operational Research Volume 245, Issue 1, 16, pp. 146–156.

House, R. Rousseau, D. M. & Thomas-Hunt, M, 1995. The meso paradigm: A framework for the inegration of micro and macro organizational behavior. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) Research in organizational behavior. Vol 17,. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 71-114

Huff, L & Kelley, L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. Organization Science, 14(3),pp. 357-66.

Hung, H.F., Kao, H.P. & Chu, Y.Y. 2008. An empirical study on knowledge integration, technology innovation and experimental practice. Expert Systems With Applications, Vol. 35 Nos 1/2, pp. 177-186.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C. & Nichols, E.L. Jr. 2000. Organizational learning in global supply management: a model and test of internal users and corporate buyers. Decision Sciences, Vol. 31 No. 2, pp. 293-325.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Im, G. & Rai, A. 2008. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationship. Management Science, Vol. 54 No. 7, pp. 1281-1296.

Ireland, R.D. & Webb, J.W. 2007. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. Journal of Operations Management, Vol. 25 No. 2, pp. 482-497.

Jap, S.D. 1999. Pie-expansion' efforts: collaboration processes in buyer supplier relationships. Journal of Marketing Research, Vol. 36 No. 4, pp. 461-475.

Johanson, J. & Mattsson, L. 1987. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach- International Studies of Management and Organization, 17 (1), pp. 34–48.

John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. Journal f Marketing Research, 21 (3), pp. 278–289

Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I. & Kerwood, H. 2004. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. Journal of Operations Management, Vol. 22 No. 1, pp. 23-38.

Johnston, W. J. & Lewin, J. E. 1996. Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. Journal of Business Research, 35, pp. 1-15

Jones, G. R., & George, J. M. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of Management Review, 23, pp. 531-546.

Kang, J. & Hustvedt, G. 2014. Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. Journal of Business Ethics 2014, Vol.125(2), pp. 253-265

Kasouf, C.J. Celuch, K.G. Bantham. J.H. 2006. An examination of communication behaviors as mediators in individual-level interorganizational- Psychol Mark, 23 (1), pp. 35–56

Kasperson, R.E., Kasperson, J.X., Pidgeon, N.F. & Slovic, P. 2003. The social amplification of risk: assessing fifteen years research and theory. Pidgeon, N.F.

Kasperson, R.E. & Slovic, P. (Eds), The Social Amplification of Risk, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 13-46.

Kelly, K. & Schine, E. 1992. How Did Sears Blow This Gasket? Business Week, (June 29), 38.

Kenny, M.& Fourie, R. 2015. Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. The Qualitative Report Volume 20, Number 8, How To Article 1, 1270-1289.

Kiessling, T., Harvey, M. & Garrison, G. 2004. The importance of boundary-spanners in global supply chains and logistics management in the 21st century. Journal of Global Marketing, Vol. 17 No. 4, pp. 93-115.

Kollock, P. 1994. The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust. The American Journal of Sociology, Vol. 100, No. 2, pp. 313-345

Kramer, R. M. & Cook, K. S. 2004. Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. Russell Sage Foundation cop., New York.

Kramer, R. M. 2006. Trust as Situated Cognition: An Ecological Perspective on Trust Decisions. Teoksessa Bachmann, R. & Zaheer, A. Handbook of trust research. Edward Elgar cop., Northampton, USA.

Kramer, R. M. 2010. Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights. *Corporate Reputation Review.* Summer, Vol. 13 Issue 2, pp. 82-97.

Kumar, N, Lisa K. S. & Steenkampm J-B. E. M. 1995. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. Journal of Marketing Research, 32 (August), pp. 348-56.

Laeequddin, M & Sardana G.D. 2010. What breaks trust in customer supplier relationship? Management Decision, Vol. 48 Iss 3 pp. 353-365

Lagace, R. R. & Marshall, G. G. 1994. Buyers' trust of sales people: Does it go beyond the dyad? In D. C. Weilbaker and R. E. Ridnour (Eds.), National conference in sales management, St. Louis, MO, Pi Sigma Epsilon. pp. 44–48.

Lane, C. & Bachmann, R. 1998. Trust Within and Between Organizations: conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, New York.

Lambe, C.J., Wittman, C.M. & Spekman, R.E. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. Journal of Business-to-Business Marketing, 8 (3), pp. 1–36.

Lane, C. & Bachmann, R. 1996. The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany. Organization Studies, 17(3), pp. 365-95.

Lee, H. & Choi, B. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.

Lewiki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationship. In Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds), Trust in Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 114-39.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1995. Trust in Relationships: A Model of Development and Decline, in Conflict, Cooperation, and Justice

Lewis, D. J. & Weigert, A. 1985. Trust as a Social Reality, Social Forces, 63 (4), 967-8

Li, P. 2012. When trust matters the most: The imperatives for contextualising trust research. Journal of Trust Research, 2:2, s. 101-106.

Lindskold, S. 1978. Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation: Psychological Bulletin, 85 (4), 772-93.

Locke, K. 2001. Grounded Theory in Management Research. SAGE Publications.

Luhmann, N. 1979. Trust and Power, ed. Howard Davi, John Raffan and Kathryn Rooney, trans. Tom Burns and Poggi Gianfranco, Chichester, NY: Wiley.

Macneil, I. R. 1980. The New Social Contract. New Haven, CT: Yale University Press

Mahoney, J. T., Huff, A. S. & Huff, J. O. 1993. Toward a new social contract theory in organization science. Working paper 93-0136, Department of Management, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Malhora, D. & Murninghan, J.K. 2002. The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. Administrative Science Quarterly. Vol. 47, No. 3, pp. 534-559

Malhotra, A., Gosain, S. & El Sawy, O. 2005. Absorptive capacity configurations in supply chain: gearing for partner-enabled market knowledge creation. MIS Quarterly, Vol. 29 No. 1, pp. 145-187.

Manpower 2009. Talent shortage survey results. [Viitattu 15.5.2017]. Saatavilla: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/df76c512-7b1c-4117-8510-e8288b9d5e2d/2009+Talent+Shortage+Results+Report.pdf?MOD=AJPERES

Markovic M. 1971. Reifikaatio, ymmärtäminen ja selittäminen. Sosiologia nro. 3.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20, 703–34

McAllister, D.J. 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Review, Vol. 38 No. 1, s. 24-59.

McCarter, M.W. & Northcraft, G.B. 2007. Happy together: insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. Journal of Operations Management, Vol. 25 No. 2, pp. 498-511.

McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Introduction to the special issue on trust in an organizational context. Organization Science, Vol. 14 No. 1, pp. 1-4.

McKnight, D. H, Cummings, L. L & Chervany, N, L. 1998. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. The Academy of Management Review 1 July. Vol.23(3), pp. 473-490.

McKnight, D. H. & Chervany, N. L. 2006. Reflections on an Initial Trust-Building Model. Teoksessa Bachmann, R. & Zaheer, A. Handbook of trust research. Edward Elgar cop., Northampton, USA.

McLoughlin, D. & Horan, C. 2002. Markets-as-networks: notes on a unique understanding. Journal of Business Research, 55 (7), pp. 535–543.

Mesquita, L.F., Anand, J. & Brush, T.H. 2008. Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. Strategic Management Journal, 29 (9) (2008), pp. 913–941.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. 3. uudistettu painos. s. 23

Michalos, A. 1990. The impact of trust on business, international security, and the quality of life. Journal of Business Ethics, Vol. 9 No. 8, s. 619-38.

Milliman, R. E. & Fugate, D. 1988. Using Trust Transference as a Persuasion Technique: An Empirical Field Investigation, Journal of Personal Selling and Sales Management, 8 (August), 1-7.

Mishra, A.N., Devaraj, S. & Vaidyanathan, G. 2013. Capability hierarchy in electronic procurement and procurement process performance: an empirical analysis. Journal of Operations Management, Vol. 31 No. 6, pp. 376-390.

Modi, S.B. & Mabert, V.A. 2007. Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. Journal of Operations Management, Vol. 25 No. 1, pp. 42-64.

Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, Journal of Marketing, 57 (January), 81-101.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

Morsing, M. 2006. Corporate moral branding: Limits to aligning employees. Corporate Communications, 11(2), pp. 97–108.

Murphy, D. & Heberling, M. 1996. A framework for purchasing and integrated product teams. International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32 No. 3, pp. 11-19.

Möller, K. & Halinen, A. Relationship marketing theory: its roots and direction Journal of Marketing Management, 16 (1–3), pp. 29–54.

Noordewier, T.G., John, G. & Nevin, J.R. 1990. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. Journal of Marketing, 54 (4), pp. 80–94.

North, D. C. 1996. Institutions, institutional change and economic performance. New York. Cambridge University Press.

Nooteboom, B. 2006. Teoksessa Bachmann, R. & Zaheer, A. Handbook of trust research. Edward Elgar cop., Northampton, USA.

Nooteboom, B. 2002. Trust: forms, foundations, failures and figures.
Edward Elgar, Northampton, MA, USA.

Okhuysen, G.A. & Eisenhardt, K.M. 2002. Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility. Organization Science, Vol. 13 No. 4, pp. 370-386.

Oliver, R. L. & Swan, J. E. 1989. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. Journal of Marketing, 53(April), 21–35.

Oxley, J. 1997. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. The Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 13 No. 2, pp. 387-409.

Palmatier, R.W., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.-B.E.M. 2007. Customer loyalty to whom? managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty Journal of Marketing Research, 44 (2), pp. 185–199.

Payne, A. & Frow, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69 (4), pp. 167–176.

Pearson, J.N. 1999. A longitudinal study of the role of the purchasing function: toward team participation. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 5 No. 2, pp. 67-74.

Phusavat, K., Anussornnitisarn, P. Pongrakhananon, T. & Pastuszak, Z. 2015. Applications of benchmarking and classification framework for supplier risk management. Benchmarking: An International Journal, Vol.22(2), pp. 275-289.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach. New York: Harper and Row Publishers, Inc.

Pindelski, M. 2014. Directions in Sales Research Focus. Intelektine Ekonomika; Vilnius6.3 (2012): n/a.

Plouffe, C.R., Williams, B.C., Wachner, T. 2008. Navigating difficult waters: Publishing trends and scholarship in sales research Journal of Personal Selling and Sales Management, 28 (1), pp. 79–92

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation Harvard Business Review, 68, pp. 79–91.

Putnam, R.D. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Rackham, N. 2011.Some Difficult Issues in Selling Today. Keynote speech delivered at the Sales Educators Academy, Rollins College, Winter Haven, FL, June 2.

Reed, Michael. 2012. Organization, trust and control. A realistic analysis. SAGE Publications.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. 1985. Trust in close relationships., 95-112. Journal of Personality and Social Psychology, 49

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W.D. 2004. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research, 41 (3), pp. 293–305.

Revilla, Elena; Knoppen, Desirée. 2015. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: The critical role of strategic supply management and trust. International Journal of Operations & Production Management Bradford 35.10: 1408-1436.

Ritter, T. 2006. Communicating firm competencies: Marketing as different levels of translation. Industrial Marketing Management, 35 (8), pp. 1032–1036.

Robinson, Patrick J., Faris. C. W. & Wind, Y. 1967. Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn and Bacon.

Rotter, J.B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality, Vol. 35, s. 615-665.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of management review, 23(3), 393-404.

Sahay, B.S. 2003. Understanding trust in supply chain relationship. Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 No. 8, s. 553-63.

Sahin, F. & Robinson, E.P. 2002. Flow coordination and information sharing in supply chains: review, implications, and directions for future research. Decision Sciences, Vol. 33 No. 4, pp. 505-537.

Sanders, N.R. 2008. Pattern of information technology use: the impact on buyer-suppler coordination and performance. Journal of Operations Management. Vol. 26 No. 3, pp. 349-367.

Sako, M. 1992. Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britan and Japan. Cambridge, Cambridge University Press.

Selnes, F. & Sallis, J. 2003. Promoting relationship learning. Journal of Marketing, Vol. 67 No. 3, pp. 80-95.

Schiller, Z. 1992. Goodyear Is Gunning Its Marketing Engine, Business Week, (March 16), 42.

Schurr, P. H. & Ozanne, L. J. 1985. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, Journal of Consumer Research, 11 (4), pp. 939-953

Seabright, M. A., Levinthal, D. A. & Fichman, M. 1992. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. Academy of Management Journal, 5(1), pp. 122–160.

Shapiro, D., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. Negotiation Journal, Vol. 8 No. 4, s. 365-77.

Shapiro, S.P. 1987. The social control of interpersonal trust. American Journal of Sociology, 93(3), 623-58

Shaw, D., & Shiu, E. 2002. The role of ethical obligation and selfidentity

in ethical consumer choice. International Journal of Consumer Studies, 26(2), pp. 109–116.

Simpson, J.T. & Wren, B.M. 1997. Buyer–seller relationships in the wood products industry. Journal of Business Research, 39 (1), pp. 45–51.

Simpson, P. M., Siguaw, J. A. & Baker, T. L. 2001. A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. Industrial Marketing Management, 30 (2), pp. 119–134.

Singh, J., Iglesias, O. & Batista-Foguet, J. 2012. Does Having an Ethical Brand Matter? The Influence of Consumer Perceived Ethicality on Trust, Affect and Loyalty. Journal of Business Ethics, Vol.111(4), pp. 541-549.

Six, F. and Sorge, A. 2008. Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. Journal of Management Studies 45:5.

Spekman, R.E. & Davis, E.W. 2004. Risky business: expanding the discussions on risk and the extended enterprise. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34 No. 5, s. 414-33.

Srivastava, P. & Srinivasan, M. 2012. The Role of the Salesperson in Building Trust and Collaboration in Buyer-Seller Relationships. Supply Chain Forum: an International Journal 13, 2, 21-37(17)

Sternberg, R. J. & Lubart T. I. 1999. The concept of creativity: prospects and paradigms. Teoksessa: Sternberg RJ, editor. Handbook of creativity. Cambridge(UK): Cambridge University Press. pp. 3 – 15

Strauss, A., Corbin, J. 1988. Basics of Qualitive Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. SAGE Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. 1990. Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (1st ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Stremersch, S., Verniers, I., Verhoef, P.C. 2007. The quest for citations: Drivers of article impact. Journal of Marketing, 71 (3), pp. 171–193

Strub, P. J. & Priest, T. B. 1976. Two Patterns of Establishing Trust: The Marijuana User, Sociological Focus, 9 (4), 399411,

Strutton, D. E., Pelton, L. E. & Tanner Jr., J. F. 1996. Shall we gather in the garden: The effect of ingratiatory behaviors on buyer trust in salespeople. Industrial Marketing Management, 25, 151–162.

Sullivan, U. Y., Peterson, R. M. & Krishnan, V. 2012. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. Industrial Marketing Management, Volume 41, Issue 1, pp. 166–173.

Svensson, G. 2004. Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 No. 7, s. 469-83.

Swan, J. E. & Nolan, J. J. 1985. Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. Journal of Personal Selling & Sales Management, 5 (2), 39-48.

Swan, J.E., Bowers, M.R. & Richardson, L.D. 1999. Customer trust in the salesperson: an integrative review and meta-analysis of the empirical literature", Journal of Business Research, Vol. 44, pp. 93-107.

Tanner, J. F. & Raymond, M.A. 2010. Principles of Marketing: How Marketing Gets Done, Nyack, NY: Flat World Knowledge.

Taylor, F. W. 1911, The Principles of Scientific Management, New York: Harper & Brothers.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling' – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. Industrial Marketing Management, 41 (1), pp. 174–185.

Terho, H & Jalkala, A. 2017. Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. Industrial Marketing Management. In Press; Available online 18 January 2017. Saatavissa: http://www.sciencedirect.com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S001985011730024X

Tu, Q., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S. & Sharkey, T.W. 2006. Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. Journal of Operations Management, Vol. 24 No. 5, pp. 692-710.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki, Tammi

Tyler T. R. 1990. Why people obey the law. New Haven, CT: Yale University Press.

Varma, S., Wadhwa, S. & Deshmukh, S.G. 2006. Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 18 No. 3, s. 223-43.

Vasudeva, G, Zaheer, A & Hernandez, E. 2013. The embeddedness of networks: Institutions, structural holes, and innovativeness in the fuel cell industry Organization Science, 24 (3), pp. 645–663.

Vissa, B. 2012. Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. Organization Science, 23 (2), pp. 492–510.

Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. Journal of Marketing, 69 (1), pp. 80–94.

Wang, J-S. 2010. A further research on the effects of the different levels of trust toward customer loyalty. Journal of Information and Optimization Sciences Volume 31, Issue 6. pp. 1215-1233

Webster Jr., F.E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, 56 (4), pp. 1–17.

Wanga, G. & Netemeyerb, R. G. 2004. Salesperson creative performance: conceptualization, measurement,and nomological validity. Journal of Business Research 57, pp. 805-812.

Williams, W. M. & Yang, L. T. 1999. Organizational creativity. Teoksessa: Sternberg RJ, editor. Handbook of creativity. Cambridge (UK): Cambridge University Press. pp. 373-91

Williams, B.C. & Plouffe, C. R. 2007. Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. Industrial Marketing Management, Volume 36, Issue 4, May, pp. 408–419.

Williamson, O. E. 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York.

Williamson, O. E. 1985, The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 36, pp. 269–296.

Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. The Journal of Law and Economics 01 April, Vol.36 (1, Part 2), pp. 453-486

Yang, Z., Su, C. & Fam K. 2012. Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. Journal of Marketing, 76 (3) (2012), pp. 41–55.

Yeung, A.C.L. 2008. Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. Journal of Operations Management, Vol. 26 No. 4, pp. 490-502.

Young, L. 1992. The role of trust and cooperation in inter-firm relations in marketing channels. unpublished doctoral thesis, University of New South Wales, Kensington.

Zaheer, A. & Harris, J. D. 2005. Interorganizational trust. In O. Shenkar & J. Reuer (Eds.), Handbook of strategic alliances, Thousand Oaks, CASage Publications, pp. 169–197.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, Vol. 9 No. 2, pp. 141-159.

Zand, D.E. 1972. Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly, Vol. 117 No. 2, pp. 229-39.

Zhang, C., Viswanathan, S. & Henke, J.W. Jr. 2011. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. Journal of Operations Management, Vol. 29 No. 4, pp. 318-328.

Zhao, Z., Huo, B., Flynn, B. & Yeung, J.H. 2008. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. Journal of Operations Management, Vol. 26 No. 3, pp. 368-388.

Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920. in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). Research in organizational behavior, vol. 8: 53-111. Greenwitch, CT: JAI Press. Vol 8, pp. 53-111.