



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Janne Martikainen

Asiakasarvonluonti asiakassuhdejohtamisen kehittäjänä digimarkkinointi ja -myyntialalla

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Janne Martikainen		
Tutkielman nimi:	Asiakasarvonluonti asiakassuhdejohtamisen kehittäjänä digimarkkinointi ja -myyntialalla		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mervi Hämäläinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	110

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää digimarkkinointi ja -myyntialalle keskittyvän case-yrityksen asiakastoiminnan olennaisimmat menestystekijät ja esittää ehdotuksia asiakassuhteiden johtamisen kehittämiseksi. Tätä tutkitaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Aihetta tarkastellaan kahden eri ilmiön kautta, joita ovat asiakassuhteiden johtaminen B2B-yri-tysten välisessä kaupankäynnissä ja asiakasarvonluonnin rakentuminen digimarkkinointi- sekä myyntipalveluita tarjoavan case-yrityksen sekä sen asiakasyrityksien välillä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys aloitetaan syventymällä B2B-asiakassuhdejohtamiseen, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään asiakasarvoa ja arvonluontia yritystoiminnassa. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja sen tieteenfilosofisena paradigmana toimii fenomenologis-hermeneuttinen paradigma. Empiriaosassa analysoidaan empiirisesti case-yrityksen ja sen keskeisimpien asiakassuhteiden välisiä asiakasarvonluonnin rakentumisen kokemuksia laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin keinoin. Aineisto kerättiin case-yrityksen viiden keskeisen asiakkuuden johdolta teemahaastatteluina.

Case-yritys toimii B2B-markkinoilla, jonka erityisosaamisaluetta ovat digitaalisen markkinoinnin asiantuntijapalvelut. Kyseessä on niin sanottu täyden palvelun digimarkkinointitalo. Yritys tarjoaa kustannustehokkaita palveluita pienille ja suurille verkkokaupoille. Suosituimpia yrityksen palveluita ovat hakukoneoptimointi, Google-mainonta, sosiaalisen median markkinointi ja asiakaspalvelun ulkoistaminen eri kanavissa.

Tutkimustulokset osoittavat asiakasarvon olevan merkittävä osa menestyvää asiakassuhdejohtamista. Asiakasarvo rakentuu useista erilaisista tekijöistä ja se on luonteeltaan dynaamista. Asiakasarvo asiakkaiden näkökulmasta tarkoittaa asiakkaan kokemaa tai vastaanottamaa arvoa, joka syntyy tuotteiden ja palveluiden käytöstä. Case-yrityksen tapauksessa asiakasarvon kannalta olennaisia menestystekijöitä B2B-kontekstissa ovat tiivis yhteistyö ja luottamus, vuorovaikutus- ja reagoitakyvyt ja ominaisuudet, kuten joustavuus, innovatiivisuus, asiantuntijoiden ammattitaito ja tiedon jakaminen sekä analysointi. Yhteistyössä korostuvat myös proaktiiviset, selkeät ja asiakaskohtaisesti räätälöidyt myyntiprosessit. Lisäksi tarvittava kapasiteetti, myynnin jälkeiset palvelut ja funktionaalisesti hyvin toimivat tuotteet ja palvelut tuottavat strategista ja operatiivista arvoa ja lisäävät näin asiakasyritysten tehokkuutta. Asiakkaat ovat keskimäärin sitoutuneita case-yritykseen, jonka perusteella on perusteltua kohdentaa CRM-toimintoja niihin tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, joiden katsotaan luovan ja rakentavan asiakasarvoa.

AVAINSANAT: Asiakassuhdejohtaminen, asiakasarvo, arvoulottuvuudet, arvolupaus, digimarkkinointi

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	9
1.3	Tutkielman rajaus ja keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkielman rakenne	11
2	B2B-asiakkuuksien johtaminen	13
2.1	Asiakkaiden valinta	14
2.1.1	Tulot ja asiakaskannattavuus asiakkuuksien valintakriteereinä	15
2.1.2	Muut asiakkuuksien valintakriteerit	16
2.2	Asiakasuhdetasot ja asiakkaiden luokittelu	17
2.3	Yritysten väliset kumppanuudet ja vaihdannan kustannukset	23
2.4	Organisaatioiden riippuvuussuhteet	26
2.5	Dynaamiset kyvykkyydet	27
3	Asiakasarvo ja arvonluonti yritystoiminnassa	29
3.1	Arvon ja asiakasarvon määritelmiä	30
3.2	Vaihto- ja käyttöarvo sekä markkinalogiikat	31
3.3	Arvon yhteistuottaminen	34
3.4	Arvonmääritysprosessi	37
3.5	Arvoulottuvuudet	44
3.6	Arvolupaus	49
4	Metodologia	51
4.1	Metodologiset valinnat	51
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	53
4.3	Case-yrityksen kuvaus ja tutkimuksen toteutus	54
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	57
5	Tutkimuksen tulokset	60
5.1	Yhteistyö ja kanssakäyminen	60

5.2	Tuotteet ja palvelut arvon tuottajina	69
5.3	Yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista syntyvät tuntemukset	79
5.4	Case-yrityksen kyvyt kilpailuetuja luovana toimijana digitaalisen markkinoinnin kentässä	80
5.5	Arvolupaus ja asiakkaiden päätöksiin vaikuttavat tekijät	83
6	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	88
6.1	Liikkeenjohdolliset suositukset asiakassuhdejohtamiseen	95
6.2	Jatkotutkimuksen aiheita	99
	Lähteet	101
	Liitteet	109
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	109

Kuviot

Kuvio 1. Suhdeorientoituneisuuden tasot arvon luojina (mukaillen Williams ja muut, 2017, s. 461.)	19
Kuvio 2. Asiakasportfolion hallinta matriisi (mukaillen Thakur & Workman, 2016, s. 4098)	21
Kuvio 3. CPM ja ulkoinen ympäristö (mukaillen Thakur & Workman, 2016, s. 4099).	22
Kuvio 4. Rakennuspalikat arvon yhteisluonnin vuorovaikutukselle (mukaillen Prahalad & Ramamswamy, 2004, s.9).	35
Kuvio 5. Arvoketjupohjainen asiakasarvon analyysi malli (mukaillen Day, 1990, s. 142).	39
Kuvio 6. Kilpailukykyjen vertailumatriisi (mukaillen Day, 1990, s. 144).	41
Kuvio 7. Arvonyhteisluonti tietointensiivisten palveluiden ympäristössä (mukaillen Lim, Kim, Kim, Heo, Kim & Maglio, 2018, s. 116).	43

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot.	56
-------------------------------------	----

Lyhenteet

CRM	Customer relationship management
GDL	Goods-dominant logic
SDL	Service-centered dominant logic
B2B	Business-to-Business
BCVN	Business customer's value network
CVDP	Customer value determination process
CPC	Cost-per-click
CVP	Customer value proposition

1 Johdanto

Digitaalisen markkinoinnin strategisilta ominaisuuksilta vaaditaan nykypäivänä ketteryyttä ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Näin yritys on kykenevämpi hyödyntämään poikkeuksellisia tilanteita, kuten uusia trendejä tai markkinoilla tapahtuvia muutoksia. (Vassinen & Isokangas, 2020.) Myös Albadvin ja Hosseinin (2011) viittaavat B2B-markkinoiden dynaamisuuden ja monimutkaisuuden lisänneen asiakassuhteiden volatiliiteettia ja epävakautta, mikä on johtanut arvopohjaisten markkinointistrategioiden käyttöään lyhentymiseen.

Asiakkaat ja kuluttajat ovat nyt pakotettuja ”digiloikkaan” ja yhteistyö markkinointiyri-tysten kanssa on saatava toimimaan, jotta uuteen tietoon ja kuluttajien käyttäytymisen muutoksiin voidaan reagoida nopeasti myynnin varmistamiseksi. Vallitsevassa tilan-teessa korostuvat digitaalisen markkinoinnin ratkaisut, kuten hakukonemainonta ja -optimointi, ketterä mainonnan suunnittelu sekä palvelukokemuksen laatu myös digitaali-sissa kanavissa. (Hiila, 2020.) On perusteltua ajatella, että digitaalisen mainonnan, asia-kaskokemuksen ja asiakaspalvelun merkitys kasvaa jatkuvasti kiihtyvän digitalisaation myötä. Tässä mielessä tutkimuksen case-yritys on asemoitunut liiketoiminnaltaan varsin ajankohtaisten ilmiöiden ympärille, jossa se voi asiakassuhteita paremmin ymmärtä-mällä, kehittää asiakassuhdejohtamista ja tätä kautta omaa liiketoimintaansa halua-maansa suuntaan.

Perinteisen asiakassuhdejohtamisen (CRM eli *customer relation management*) historia on täynnä kertomuksia epäonnistumisista, mutta tästä huolimatta mielenkiinto sitä koh-taan on kasvanut niin suurien, keskisuurien, kuin pientenkin yritysten keskuudessa (Greenberg, 2010, s. 410). Myös Williams, Ashill ja Naumann (2017, s. 454-455) nostavat esille liikkeenjohdon ongelmat CRM-panostuksiin liittyen ja toteavat suurimman osan niistä epäonnistuvan. He mainitsevat tutkimuksien osoittavan B2B-suhteiden pitävän si-sällään vastavuoroisuutta. Tämä tarkoittaa, että B2B-palveluita tarjoavat yritykset vaikut-tavat asiakkaisiin ja markkinoihin, mutta myös toisin päin, markkinat ja asiakkaat vaikut-tavat asiakassuhdejohtamiseen ja esimerkiksi markkinointistrategioihin. B2B-asiakas

suhteet tuntuvat olevan varsin dynaamisia. Onkin syytä perehtyä siihen mitä yritysten välinen asiakassuhteiden johtaminen pitää sisällään? Miten asiakassuhteita johdetaan menestyksekkäästi? Millaiset kriittiset tekijät vaikuttavat B2B-digimarkkinointiyrityksen asiakassuhteiden johtamiseen ja miten asiakasarvo liittyy tähän? Muun muassa näihin kysymyksiin haetaan vastauksia tutkimuksen teorialuvuissa.

Asiakasarvon tuottaminen B2B-kontekstissa on huomattu olevan haasteellista ja vain noin joka neljäs yritys globaalisti onnistuu tuottamaan asiakkailleen tunteen todellisen arvon kokemisesta (Wollan, 2016, s. 8). Samalla kilpailu kiristyy liiketoimintaympäristöissä ja asiakasarvon ymmärtäminen, tunnistaminen ja luonti korostuvat jatkuvasti liiketoiminnoissa. Asiakasarvo on luonteeltaan dynaamista, joka aiheuttaa yrityksille haasteita. Se voi myös haavoittua ja johtaa avainasiakassuhteiden menettämiseen, joka tekee haavoittavien tekijöiden tunnistamisesta yrityksille tärkeää. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016, s. 5.) Liiketoimintastrategioita ja prosesseja onkin syytä parantaa jatkuvasti ja B2B-markkinoijien on tärkeää tunnistaa ja vedota yritysasiakkaidensa arvoihin (Albadvi & Hosseini, 2011).

Asiakasarvon on ymmärretty olevan yksi keskeisimmistä elementeistä asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja arvonluonnin kehittämisessä. Asiakasarvoa on tutkittu laajalti ja sitä on sovellettu erityisesti liiketaloustieteen ja markkinoinnin piireissä. Arvonluonnin käytännöt ja menetelmät ovat laajentuneet lisääntyneen innovatiivisen ja ihmiskeskeisen designajattelun myötä. Voidaan todeta, että myös palveluiden, tuotteiden ja brändien kehittämisessä sovelletaan enenevässä määrin ihmistieteiden menetelmiä asiakasarvon lisäämiseksi. (Tikka & Gävert 2014, s. 9.)

Edellä mainittuihin asioihin vedoten voidaan todeta, että tutkimuksen kannalta on syytä perehtyä tarkemmin muun muassa siihen, mitä asiakasarvo tarkoittaa B2B-kontekstissa? Millaiset asiat vaikuttavat koettuun arvoon ja miten asiakasarvo rakentuu yritysten välisissä asiakassuhteissa? Muun muassa näihin kysymyksiin haetaan vastauksia tämän tutkimuksen teoreettisessa ja empiirisessä osiossa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on perehtyä asiakasarvon ja asiakassuhdejohtamisen yhdistämiseen. Lisäksi pyritään ymmärtämään asiakasarvon muodostumisen kannalta olennaisia menestystekijöitä ja millainen rooli selvitettyillä tekijöillä on asiakassuhdejohtamisen kehittämisessä B2B-digimarkkinointi ja -myyntialalla toimivassa case-yrityksessä. Tutkimus toteutetaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Aihetta on tarkoitus tarkastella kahden eri ilmiön kautta, joita ovat asiakassuhteiden johtaminen B2B-yritysten välisessä kaupankäynnissä ja asiakasarvonluonnin rakentuminen digimarkkinointi- sekä myyntipalveluita tarjoavan case-yrityksen sekä sen asiakasyrityksien välillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaista asiakasarvoa asiakkaat kokevat ja mitkä tekijät sen muodostumiseen vaikuttavat. Lisäksi tutkimuksessa luodaan syvä ja yksityiskohtainen kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, joka tukee case-yrityksen B2B-asiakassuhteiden johtamisen kehittämistä asiakasarvojen kautta.

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymys on: *Miten case-yritys voi kehittää asiakassuhdejohtamistaan ymmärtämällä asiakasarvoa ja sen rakentumista paremmin?*

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kahdella tutkimuksen alakysymyksellä, jotka ovat:

- 1) *Millaista arvoa case-yrityksen asiakkaat kokevat ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat?*
- 2) *Millainen rooli asiakasarvolla on asiakassuhdejohtamisen kehittämisessä?*

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiseksi paradigmaksi valikoitui fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Esiymmärrys aiheeseen liittyen muodostui aiempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta, joiden avulla rakennettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Teorioiden ja aiheeseen liittyvien tutkimusten avulla pyrittiin löytämään

tutkimusaiheen kannalta olennaisia merkityksiä, joita kyettäisiin peilaamaan haastattelujen asiakasyrityksien omiin käsityksiin tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tämä johtaisi lopulta tutkittavan aiheen ja siihen liittyvän tilanteen syvällisempään ymmärrykseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska se soveltuu Kanasen (2014, s. 18-20) mukaan ominaisuuksiltaan hyvin monimutkaisten prosessien kuvaamiseen ja merkityksien ymmärtämiseen, joissa on kyse kokemuksista reaali maailmasta. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tarkastelun kohteena olevien asiakasyritysten kokemuksiin asiakasarvosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla, joista Tuomi ja Hirsjärvi (2018) käyttävät myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa analysoidaan abduktiivista eli teoriaohjaavaa päättelyä hyödyntäen. Tässä päättelyssä hyödynnetään teoreettisia johdoideoita, joita todennetaan kerätyn aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 136.)

1.3 Tutkielman rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus keskittyy ja samalla rajoittuu case-yrityksen kannalta keskeisiin asiakkuuksiin. Tutkimuksessa käsitellään asiakasarvoa ja sen rakentumista erityisesti B2B-suhteiden näkökulmasta. Asiakas arvoa voidaan tutkia myös toimittavan organisaation näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasorganisaatioiden kokemaan asiakasarvoon. Tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin kuuluvat asiakassuhdejohtaminen (CRM), asiakasarvo, arvoulottuvuudet ja arvonluonti.

Asiakassuhteiden johtamisella tarkoitetaan muun muassa lähestymistapaa, jossa on kyse arvokkaan asiakastiedon keräämiseen, analysoimiseen ja sen hyödyntämiseen liikkeenjohdon toiminnassa (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011, s.290).

Asiakasarvon syntyminen mahdollistetaan yrityksen tarjoamalla palveluilla ja toiminoilla, mutta lopulta sen muodostuminen tapahtuu asiakkaan oman toiminnan kautta (Löytänä & Korhonen, 2014, s. 18). Asiakas arvoa voidaan tarkastella asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta. (Smith ja Colgate, 2007, s. 8.) Asiakas arvo on käsitteenä

dynaaminen (Woodruff, 1997), mutta B2B-markkinoilla asiakasarvo voidaan määritellä teknisten, taloudellisten sekä palveluiden ja sosiaalisten etujen arvoksi, jonka asiakasyritys saa vastineeksi maksamastaan hinnasta (Anderson ja Narus, 1998).

Arvon yhteistuottamisessa on kyse toiminnasta, jossa asiakas osallistuu yhdessä yrityksen kanssa aktiviteetteihin, kuten tuotteiden, palveluiden ja prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen (Haro, Martinez-Ruiz ja Martinez-Canas, 2014, s. 70). Palvelulogiikan mukaan arvon luonti nähdään kaikkien, sekä palveluntarjoajan, asiakkaan sekä mahdollisten muiden osapuolten yhteisenä kaiken kattavana prosessina. (Grönroos & Voima, 2013, s. 4.)

Arvolupaus on muutamasta keskeisestä lauseesta muodostettu perustelu siitä, miksi asiakkaiden tulisi ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita (Payne, Frow & Eggert, 2017). Toisin sanoen on kyse yrityksen tavasta esitellä brändinsä kuluttajille sen kautta, mitä yritys edustaa, miten se toimii ja miksi asiakkaiden kannattaa valita heidät (Twin, 2020).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta: johdannosta, kahdesta teorialuvusta, metodologia- ja empiricaluvuista sekä tutkimuksen yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Johdannon tarkoitus on johdatella lukija tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi johdannossa tarkastellaan aiheen ajankohtaisuutta ja perustellaan siihen liittyvä tutkimuksellinen tarve. Johdannossa esitellään tiiviisti yleisellä tasolla tutkimuksen aihealueiden nykytilannetta. Lisäksi johdannossa esitetään tutkielman tarkoitus, tavoitteet, rajaus, keskeisimmät käsitteet ja rakenne.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään syvällisesti yritysten välistä asiakassuhdejohtamista. Luku aloitetaan määrittelemällä kattavasti asiakassuhteiden johtaminen, josta käytetään englannin kielistä lyhennettä CRM (*customer relationship management*). Luku jatkuu asiakassuhdejohtamisen kannalta olennaisten dimensioiden syvällisellä läpi käymisellä.

Toisessa teorialuvussa tarkastellaan asiakasarvoa ja arvonluontia B2B-asiakassuhteiden näkökulmasta. Luku aloitetaan ajankohtaisella katsauksella asiakasarvoon. Tämän jälkeen määritellään asiakasarvo ja syvennytään asiakasarvon ymmärtämisen kannalta siihen olennaisesti liittyviin tekijöihin.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia valintoja. Luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen lähestymistavasta, aineistonkeruumenetelmästä, aineiston analysoinnista sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Lisäksi luvussa kuvataan case-yritystä ja sen toiminta, sekä esitetään tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien tietoja. Luvussa neljä esitetään teemahaastatteluilla kerätyt case-yrityksen asiakkailta saadut tulokset.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja tutkijan tekemiä johtopäätöksiä. Johtopäätökset perustuvat tutkimuksen teoreettisenviitekehyksen ja tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. Luvussa pohditaan teorian ja aineiston perusteella esille nousevia keskeisimpiä teemoja, jonka jälkeen siirrytään liikkeenjohdollisten suositusten käsittelyyn ja esitetään jatkotutkimuksen aiheita.

2 B2B-asiakkuuksien johtaminen

Onnistuneen asiakassuhdejohtamisen yksi tärkeä elementti on kyetä ilmaisemaan asiakkaalle arvo, jonka yritys saavuttaa asiakkuuden myötä. Asiakassuhdejohtamisessa on olennaista keskittyä asiakkaan arvontuotantoprosessiin, joka vaatii syvällistä ymmärrystä prosesseista, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa heidän liiketoiminnassaan. Asiakassuhdejohtamisessa ei tule keskittyä yksittäisten ostojen maksimoimiseen, vaan sen tarkoitus on luoda pysyvää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Lopputuloksena organisaatioiden väliset prosessit ovat sopeutuneet toisiinsa niin, että ne tuottavat arvoa molemmille osapuolille. Kilpailuetu ei näin ollen perustu esimerkiksi hintaan, vaan siihen, että asiakasta kyetään auttamaan tuottamaan arvoa. (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, s.20-21, 28).

Asiakassuhteiden johtaminen, lyhyemmin ilmaistuna CRM (*customer relationship management*) on laajalti hyväksytty lähestymistapa arvokkaan asiakastiedon keräämiseen, analysoimiseen ja sen hyödyntämiseen liikkeenjohdon toiminnassa (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011, s.290). CRM on saanut paljon huomiota viimeisimpien vuosikymmenten aikana ja siitä on käsitteenä olemassa runsaasti eri määritelmiä. Asiakassuhteiden johtamiseen liittyy läheisesti useita aiheita, joista yksi merkittävämmistä on suhdemarkkinointi (Williams, Ashill, & Naumann, 2017, s.454). Suhdemarkkinointi paradigman mukaan yritysten tulisi panostaa suhdemarkkinointiin parantaakseen taloudellista suorituskykyään (Palmatier, Scheer, Evans & Arnold 2007, s.174).

Muita asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä aiheita ovat avainasiakkuuksien hallinta ja strateginen asiakassuhteiden johtaminen, joihin tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytään. Nämä laajat aihealueet tekevät aiheesta varsin dynaamisen. Yleisesti liikkeen johdon ajatellaan hyväksyneen CRM:n merkitys liiketoiminnassa, mutta sen käyttöön, kuten missä ja miten sen pitäisi toimia, liittyy edelleen paljon epäselvyyksiä. Onkin mielenkiintoista, että suurimassa osassa CRM-toimenpiteitä epäonnistutaan edelleen. (Williams, Ashill, & Naumann, 2017, s.454.)

Williams ja muut (2017, s. 457) tuovat esille joukon B2B-asiakassuhteiden välisiä dimensioita, jotka heidän mukaansa vaikuttavat asiakassuhde johtamiseen ja sen käyttöön ottamiseen. He tunnistivat tutkimuksessaan viisi asiakaskeistä tekijää, joilla on suora vaikutus siihen, miten yritykset menestyvät tai epäonnistuvat asiakassuhdejohtamisessaan. Näitä dimensioita ovat: asiakkaan valintaprosessi, suhteiden hallinta, asiakasvaihdon kustannukset, vallan jakautuminen markkinointikanavissa sekä dynaamiset kyvykkyydet. Tässä teorialuvussa hyödynnetään edellä mainittuja viittä eri tekijää, joiden avulla tarkastellaan menestyksellistä asiakkuuksien johtamista. Teorialuvun näkökulmana toimii B2B-markkinoilla toimiva digitaalisia markkinointi- ja asiantuntijapalveluita tarjoava yritys.

2.1 Asiakkaiden valinta

Asiakassuhdejohtamisen tarkoitus on kasvattaa asiakkuuksien arvoa ja tuottaa arvoa oikeille asiakkaille. Tämän vuoksi asiakaskannan arvokkuutta tulee analysoida rahallisesti ja ei-rahallisesti, jotta johtamistoimintoja osataan kohdistaa haluttuihin asiakkaisiin. Erään yhtiön mukaan avainasiakkaiksi tulisi valita ne asiakkaat, joiden menettäminen tuntuu vastenmieliseltä. (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, s.41.)

Suuret yritykset ovat usein taitavia valitsemaan asiakkaansa. Taitavia yrityksiä yhdistää, että ne mukauttavat tarjoamiaan tuotteita ja palveluita yksittäisten asiakkaiden vaatimusten mukaisiksi. Tämän vuoksi on olennaista ymmärtää, millaiset tekijät lisäävät asiakkaiden tuottamaa arvoa yritykselle. Kun ymmärretään asiakkaiden vaatimuksia, voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa personalisoiduimmalla tarjonnalla ja sitä kautta kehittää asiakassuhteita korkeatasoisimmiksi. Laadukas asiakaskanta on liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaista. Lisäksi asiakaskannan ylläpito vaatii yrityksiltä tavoitteiden asettamista ja hyvää asiakkaiden tuntemusta. Ymmärrys asiakkaista taas vaatii asiakaskannan analysointia ja sitä kautta oikein kohdennettuja strategisia päätöksiä. (Thakur & Workman, 2016, s.4098, 4100.) Asiakkaiden valinnassa voidaan hyödyntää numeerisia arvoja sekä kvalitatiivista asiakassuhteen kokonaisarvoa, joihin perehdytään seuraavissa

luvuissa (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, s. 61). Asiakasarvoon ja sen luontiin syvennyttään tarkemmin luvussa kolme.

2.1.1 Tulot ja asiakaskannattavuus asiakkuuksien valintakriteereinä

Yritysten näkökulmasta kaikki asiakkaat eivät ole samanarvoisia. CRM-toimia harkitessa yritysjohto voi arvioida asiakassuhteiden elinkaaren kokonaisarvoa ja tunnistaa tätä kautta asiakassuhteet, jotka ovat liiketoiminnan kannalta olennaisia. (Albadvi & Hosseini 2011, s.504.) Asiakassuhdejohtamisen eräs keskeisimmistä ongelmista johtuu epäonnistuneista asiakasvalinnoista. Yrityksen tulisi oivaltaa, mitkä asiakassuhteet ovat ponnistelujen ja CRM-toimenpiteiden arvoisia. On yleistä, että useat yrityksen asiakassuhteista voidaan määritellä niin sanotuiksi huonoiksi asiakkaiksi, jotka ovat kannattavuudeltaan heikkoja. Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä ja tyypillisiä huonojen asiakkaiden kriteerejä ovat mm. pienet ostomäärät ja se, että asiakkaat hyödyntävät vain hinta-alennuksia. Joidenkin tutkimusten mukaan kannattamattomat asiakassuhteet muodostavat jopa 60-70% yritysten asiakassuhteista ja muodostavat samalla 30-40% niiden liikevaihdosta. Epäonnistumisille on tyypillistä, että asiakassuhdejohtamiseen käytettävät ohjelmistot ovat täynnä asiakastietoja, mutta suhteiden syvenemisen kannalta oleellinen tieto jää vähäiseksi. Tietoa on paljon, mutta resurssit eivät riitä läheisten asiakassuhteiden kehittämiseksi. (Williams ja muut, 2017, s.458.)

Millaisia kriteerejä asiakkaiden valinnalle on olemassa? Williams ja muut (2017, s. 458) tuovat esille kannattavuuden, koska 80-90% yritysten liikevaihdosta tulee 10-20% asiakkaista. Juuri näihin asiakkaisiin yritysten tulisi kohdistaa CRM-toimintojaan. Kannattavuus ei kuitenkaan päde suurivolyymisissa asiakkaissa, koska usein ne ovat todella kannattamattomia, mutta voivat tuoda suuren osan yrityksen kokonaisvoitoista. (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, s. 44-45.) Pelkät menneisyyttä mittaavat mittarit, kuten tulot ja kannattavuus eivät kuitenkaan voi toimia yksittäin asiakkaiden valintakriteereinä. On olennaista hyödyntää tulevaisuuden potentiaalia ennustavia mittareita, koska alkuun pienen tulovirran asiakkaat voivat kasvaa tulevaisuudessa huomattavasti suuremmiksi. (Williams ja muut, 2017, s. 458-459.)

Kannattavuuspotentiaalin analysoinnissa käsitellään kolmea eri kannattomuuteen johtavaa tekijää: työtä, volyymia ja hintaa. Asiakkuudessa tehtävät kaikki toiminnot voivat teettää liikaa työtä, jota ensisijaisesti tulee vähentää niistä toiminnoista, joista ei saada korvausta. Volyymin osalta eniten ostavat asiakkaat ovat mielenkiintoisimpia ja pienen volyymin asiakkaat usein kannattamattomia, koska kiinteät kustannukset ovat suuremmat, kuin asiakkuuksista saatavat tulot. Niinpä yritys voi asettaa asiakkuuksille volyyimirajoja, joilla rajataan todennäköisesti kannattamattomat asiakkuudet pois. Kannattamattomat asiakkuudet ovat kuitenkin kiinnostavia, eikä niiden poisto vähennä kiinteitä kustannuksia, joten optimaalisempaa asiakkuuksien lopettamisen sijaan on seurata strategisten asiakkuuksien potentiaalia ja suhtautua asiakkuuksiin myönteisesti ja lisäksi keskittyä asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen sekä siihen, miten sitä voidaan kehittää kannattavammaksi. Tehokkain tapa vaikuttaa ostokäyttäymiseen on hinta. (Storbacka ja muut, 2000, s.50-52.)

Kannattavuutta on olennaista mitata asiakaskohtaisesti yksityiskohtaisella kustannuslaskentajärjestelmällä. Analyysissa voidaan hyödyntää esimerkiksi ABC-menetelmää, mutta usein yrityksillä ei ole järjestelmällistä ja hyvin suunniteltua työkalua käytössään. (Williams ja muut, 2017, s.458.) ABC-menetelmällä voidaan jäljittää tarkasti ja tehokkaasti jokaiseen asiakassuhteeseen käytettyjen resurssien määrä. Asiakkaiden luokittelun perusteena voidaan käyttää niiden tuomaa osaa yrityksen kokonaisymyynistä, kuten luokkia 50%, 30%, 18% ja 2%. Analyysissa on syytä huomioida eri luokista kertyvien myyntikatteiden määrää. Toiseksi analysoidaan niissä tapahtuvien myyntitapahtumien määrää, keskiarvoja sekä kolmanneksi työn määrän kohdentumista eri luokkiin. Tätä kautta voidaan tarkastella positiivisten ja negatiivisiin liiketuloksiin yltävien asiakkaiden määrää. (Sakki, 2014. s.75.)

2.1.2 Muut asiakkuuksien valintakriteerit

Määrällisten valintakriteereiden lisäksi on olemassa vaikeammin määriteltäviä ominaisuuksia, joita strategisten ja avainasemassa olevien asiakkuuksien valinnassa

voidaan hyödyntää. Näitä kriteerejä ovat esimerkiksi strateginen yhteensopivuus ja asiakkaan prosessit. On kuitenkin huomioitava, että arviointikriteerien tulee olla aina yrityskohtaisia. Strategisessa yhteensopivuudessa on kyse toimitettavan tuotteen tai palvelun merkityksellisyydestä asiakasyrityksen liiketoiminnan kannalta. Strategisessa yhteensopivuudessa on kyse myös kyvystä luoda monituoteympäristö, jolla tarkoitetaan useiden tuotteiden koordinoimista yhdeksi monituotetarjoomaksi ja myyntiprosessiksi, jolla voidaan tuottaa huomattavaa arvoa asiakkaalle. (Storbacka ja muut, 2000, s.52-55.)

Asiakkaan prosesseja on hyvä analysoida ja ymmärtää, jotta tiedetään arvostaako ja onko asiakas valmis ja halukas pitkäaikaiseen molempia osapuolia hyödyttävään prosessiin. Prosesseja voidaan analysoida myös yhteisten arvojen, asiakkuushistorian ja päätöksentekotapojen kautta. Yksittäisiä kertaostoja tekevät asiakkaat esimerkiksi eivät todennäköisesti ole halukkaita osallistumaan tiiviiseen yhteistyöhön, ja yritysten välillä vallitsevat erilaiset arvot eivät tue pitkäjänteisen asiakkuuden kehittämistä. Pitkä yhteinen historia luo perusedellytyksiä systemaattiselle asiakkuuden kehittämiseksi ja voi näin toimia indikaattorina resurssien lisäämiselle kyseisen asiakassuhteen johtamiseen. Ymmärtämällä asiakkaan päätöksentekokriteerejä voidaan keskittyä asiakkaisiin, joiden ostoihin on hyvä mahdollisuus vaikuttaa. Osa asiakkaista tarvitsee määrällistä analyysia ja konkreettisesti ilmaistavissa olevia tuloksia, kun taas toisille arvot merkitsevät enemmän. Joidenkin asiakkaiden päätöksentekokriteereihin on mahdotonta vaikuttaa, mutta keskitetyn päätöksenteon omaavien yritysten on huomattu antavan hyvät mahdollisuudet asiakkuuksien johtamistoimintojen hyödyntämiselle. Tämä johtuu vähäisistä kontaktimääristä, joita tarvitaan päätöksien tekemiseen. (Storbacka ja muut, 2000, s. 56-58.)

2.2 Asiakasuhdetasot ja asiakkaiden luokittelu

Yritysten välisten vaihtosuhteiden on huomattu tutkimusten mukaan olevan kaksisuuntaisia ja pitävän sisällään vastavuoroisuutta sisältäviä toimia. On yleistä, että toimittavalla osapuolella ei ole todellista käsitystä suhteiden tilasta asiakkaisiin. Toisinaan asiakkaat voivat olla tyytyväisiä yksinkertaisiin transaktiopohjaisiin suhteisiin, eivätkä halua kehittää suhteita, koska kokevat niiden kehittämisen vievän liikaa aikaa. Tämän on

kuitenkin todettu olevan toimiala riippuvaista. (Williams ja muut, 2017, s.455, 459-460). Markkinointi palveluita tarjoavan yrityksen ja sen asiakkaiden välille vaaditaan tämän tutkielman kirjoittajan näkemyksen mukaan keskivertoa syvempiä suhteita, jotta niistä muodostuisi kestäviä ja menestyksekkäitä.

Suhteita voidaan tarkastella yksilö- ja organisaatiotasolla. Termillä ”suhdeorientoitunut”, viitataan asiakkaan haluun luoda läheinen suhde myyjään. Yksilötasolla tämä tarkoittaa ostajaosapuolelta syntyvää halua toimia tiiviisti myyntihenkilöstön kanssa läheisen yrityssuhteen rakentamiseksi. (Williams ja muut, 2017, s.459.) Palmatierin ja muiden (2007) mukaan asiakasorganisaation suhdeorientoitumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on kriittistä, jotta CRM-toimenpiteet ovat asiakassuhteisiin sopivia. Markkinoilla vallitsee tiettyjä trendejä, kuten se, että asiakkailla on vähemmän aikaa myyjille kustannuksia alentavien ja tuottavuutta parantavien toimien vuoksi, joten yritysjohto ei todennäköisesti hyväksy paljon aikaa ja resursseja vieviä suhteita. (Palmatier ja muut 2007, s.175, 186.)

Kun suhdemarkkinointia toteutetaan strategisesti yksittäisten asiakkaiden tasolla, voi yritys lisätä sijoitetun pääoman tuottoaan. Myös asiakkaalta kerätty tieto liittyen suhteen tehokkuuteen ja esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoon voi auttaa yritysjohtoa kehittämään molemmin puolin kannattavampia asiakassuhteita. (Palmatier ja muut 2007, s.186.) Organisaatiotasolla suhdeorientoituneisuus ilmentyy asiakasyrityksen organisaatiokulttuurissa. Asiakassuhteiden hallitsemisessa on kyse siis myös organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä. Jos kulttuuri ei viittaa siihen, että yrityksen kanssa on mahdollista muodostaa korkeatasoisia ja syviä suhteita, ei mittaviin CMR-toimiin ole syytä ryhtyä. (Williams ja muut, 2017, s.459.) Voidaan ajatella, että mitä suurempi kulttuurietäisyys yritysten välisissä suhteissa vallitsee, sitä suurempi vaikutus negatiivisilla tapahtumilla on yhteistyön onnistumiseen (Andersen & Kumar, 2006, s. 526).

CMR toimintoihin valittavien asiakkaiden tunnistamisen prosessi koostuu taloudellisista sekä käyttäytymiseen liittyvistä mittareista. Usein yritykset keskittyvät kokonaistuloihin

arvioidessaan asiakkaita, vaikka asiakassuhteen kannattavuuden arvioiminen olisi mittarina toimivampi. Vain harvat toimittavassa asemassa olevat yritykset pyrkivät tulkitsemaan ja ymmärtämään asiakasyrityksen suhdeorientoitumisen tasoa tai heidän halukkuuttaan kehittää yhteistyötä syvemmäksi. Alla olevan yksinkertaisen matriisin avulla kyetään arvioimaan ja tulkitsemaan asiakkaan ja toimittajan välillä syntyvää arvoa vertailemalle erilaisten yrityssuhteiden välillä vallitsevia suhdeorientoituneisuuden tasoja asiakkaiden tuomaan arvoon toimittajalle. Matriisin avulla voidaan luokitella asiakkaita CMR toimenpiteiden suorittamista ajatellen. (Williams ja muut, 2017, s.460-462.)

		Asiakkaiden suhdeorientoituneisuus	
		Matala	Korkea
Asiakkaan arvo toimittajalle	Korkea	Suuret kaupat (solu 2)	Strategiset kumppanuudet (solu 3)
	Matala	Pienet kaupat (solu 1)	Kehittyvät asiakkuudet (solu 4)

Kuvio 1. Suhdeorientoituneisuuden tasot arvon luojina (mukaihen Williams ja muut, 2017, s. 461.)

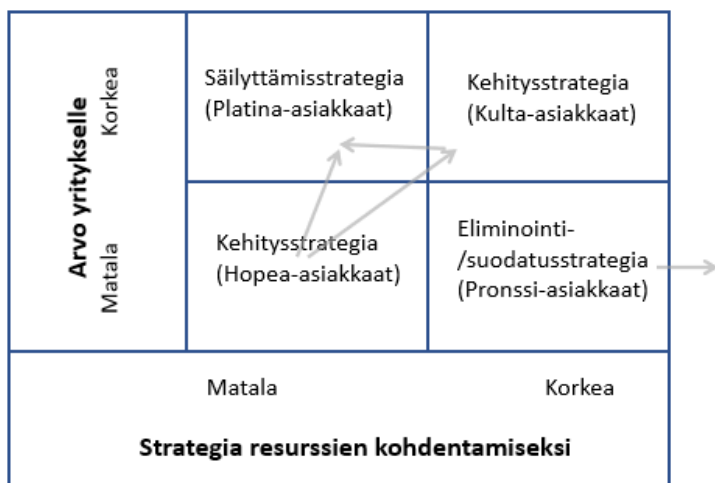
Solussa 1 asiakkaan arvo toimittajalle on alhainen luultavasti matalien tuottojen vuoksi. Kyseiseen soluun kategorisoituville asiakassuhteille on tyypillistä haluttomuus syvemmän suhteen rakentamiseksi, jonka vuoksi suuriin CRM-toimintoihin ei ole syytä lähteä. Asiakkaat ovat usein pieniä, haluavat vain perustuotteita, eivätkä tarvitse juurikaan palvelua tai tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä. Lisäksi asiakkaat tekevät vain vähän ostoja. On huomattu, että usein solun 1 kaltaiset asiakkaat muodostavat suuren osan yrityksen asiakaskunnasta. (Williams ja muut, 2017, s.461.)

Solun 2 asiakkaat ovat tärkeitä tuottojen osalta. On selvää, että toimittaja pyrkii luomaan läheisiä suhteita tämän kaltaisten asiakkaiden kanssa, mutta halukkuus suhteiden

kehittämiseen ei ole molemminpuolinen. **Solussa 3** olevien asiakkaiden ja toimittajan välillä vallitsee vahva keskinäinen kumppanuus. Suhde on tärkeä kummallekin osapuolelle. Usein kyseiseen soluun kuuluvat asiakkaat muodostavat kuitenkin vain pienen osan asiakas-toimittaja-suhteista. **Solun 4** asiakkaille on tyypillistä matalat tuotot. Asiakkaat omaavat kuitenkin tulevaisuudessa kasvavaa tulopotentiaalia. Toimittajalla on strategisesti merkittävää rooli asiakkaan menestymisen kannalta, joka lisää kyseisen solun asiakkaisiin liittyvää CRM-potentiaalia. (Williams ja muut, 2017, s.461.)

Thakur ja Workman (2016) tuovat esille asiakassuhdetasojen ja niiden hallinnan yhteydessä termin (CPM eli *customer portfolio management*), suomeksi asiakasportfolion tai asiakaskannan hallinnan, jossa on kyse erilaisten asiakassuhteiden luokittelusta ja johtamisesta asiakkaan tuottaman arvon mukaisesti. Asiakkaat voidaan segmentoida eri luokkiin esimerkiksi platina, kulta, hopea ja pronssi nimikkeiden avulla. Näin CRM-resursseja voidaan kohdentaa oikein ja tehokkaasti eri segmenteissä oleville asiakasryhmille yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakaskohtaisten tuottojen kasvattamiseksi. (Thakur & Workman, 2016, s.4101)

Alla oleva kuvio esittää matriisin muodossa strategiat jokaiselle CPM-solulle erikseen. Yritysten rajallisten resurssien vuoksi kaikkia yrityssuhteita ei voida käsitellä samalla tavalla, joten erilaisten strategioiden käyttö asiakkaiden tuomaan arvoon perustuen on perusteltua. Pystyakseli kuvaa asiakasarvon ilmentymistä soluihin sijoitetuissa yrityksissä ja vaaka-akseli osoittaa kunkin luokan asiakkaaseen käytettävän strategian yrityksen resurssien kohdentamisen osalta. (Thakur & Workman, 2016, s.4098)

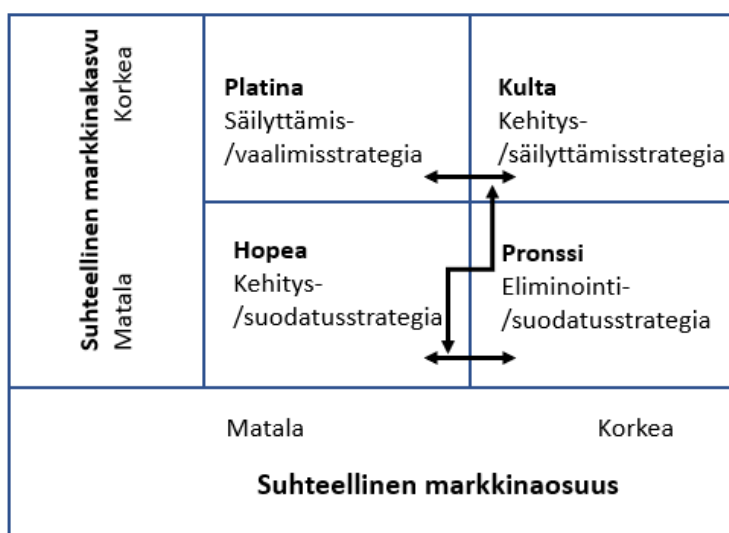


Kuvio 2. Asiakasportfolion hallinta matriisi (mukaillen Thakur & Workman, 2016, s. 4098)

Platina-asiakkaat ovat arvokkaita yrityksen pitkän aikavälin voittojen sekä liiketoiminnan kestävyuden kannalta. Kyseiseen luokkaan kuuluville asiakkaille ehdotetaan säilyttämisstrategiaa, koska heidän merkityksensä liiketoiminnalle on arvokkainta. Toinen ääripää ovat pronssi-asiakkaat, jotka tuottavat yritykselle enemmän kuluja, kuin tuottoja. Näihin asiakkaisiin käytetään suodatusstrategiaa tai eliminointia. Hopea-asiakkaissa on potentiaalia, joka saattaa purkautua ajan myötä esimerkiksi ympäristön muuttuessa. Resurssien kohdentaminen kyseiseen luokkaan kuuluvalla asiakkaalla voi johtaa asiakassuhteen kehittämiseen uudelle tasolle. Tätä kehitysstrategiaa tulisi hyödyntää myös kulta-asiakkaiden kehittämiseksi platina-asiakas tasolle. (Thakur & Workman, 2016, s.4098)

Kuviossa 1, jossa mukaillaan Williamsin ja muiden (2017) esittämää matriisia esitetään tapa arvioida asiakkaan ja yrityksen välillä syntyvää arvoa. Thakur ja Workman (2016) puhuvat ulkoisten markkinaolosuhteiden vaikutuksista CPM-strategioihin. He ovat hyödyntäneet matriisissaan BCG-matriisia, jota on tyypillisesti hyödynnetty organisaation tuotteiden markkina-asemaa tai osakkeita analysoitaessa. Nyt konseptia hyödynnetään asiakkaiden analysoinnissa. Alla olevasta kuvioista 3 voidaan todeta, että matriisissa on kaksi ulottuvuutta, joilla asiakaskantaa ja siellä olevia yksittäisiä asiakkaita voidaan arvioida. Ne ovat suhteellinen markkinaosuus sekä markkinoiden kasvuvauhti. Suhteellisia

asiakkaiden markkinaosuksia analysoidaan salkussa yksilötasolla. Markkinoiden kasvuvauhti määritellään yritykseltä vaadittavien resurssien ja investointien määrällä, joita tarvitaan asiakassuhteen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Lisäksi otetaan huomioon eri asiakassuhteiden kasvuvauhtia hidastavat ympäristörajoitukset. Näitä ulottuvuuksia analysoimalla johtajat kykenevät tekemään operatiivisia toimia ja päätöksiä asiakkaiden siirtämisestä tasolta toiselle tai esimerkiksi strategisia valintoja markkinoinnissa. Kuvion 3 kaksisuuntaiset nuolet kuvaavat yritysjohdon päätöksiä siirtää asiakassuhteita tasolta toiselle. (Thakur & Workman, 2016, s.4098-4099.)



Kuvio 3. CPM ja ulkoinen ympäristö (mukailien Thakur & Workman, 2016, s. 4099).

Nätti ja Palo (2012) painottavat asiakassuhteiden rakentamisen merkitystä asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla. Pitkäaikaiset ja läheiset asiakassuhteet ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaatioille, joiden palveluiden ja tuotteiden käyttöön tarvitaan paljon läheistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Asiantuntijaorganisaatioille hyödyllinen työkalu voi olla avainasiakassuhteiden johtaminen (*Key account management*) eli KAM. Vallitseva organisaatorakenne vaikuttaa avainasiakassuhde johtajien valintaan. Johtajien valinta on konkansuudessaan haastava prosessi, joka vaatii useiden eri tekijöiden huomioimista. Asiakassuhteita hallitsevilla johtajilla on oltava laaja ymmärrys palveluista, joita organisaatio tarjoaa, jotta tarjoukset ja projektit onnistuvat. Siksi yrityksen asiantuntijat ovat

usein paras valinta avainasiakassuhdejohtajiksi. Toisaalta asiantuntijoiden motiivina saattaa olla oman osaamisen ja kykyjen hyödyntäminen koko organisaation asiantunteisuuden hyödyntämisen sijasta, jonka vuoksi avainasiakastiimien muodostamisen tärkeys korostuu. Näissä tiimeissä asiantuntijat pääsevät jakamaan tietoa, joka voi lisätä arvontuontimahdollisuuksia, edistää yrityskulttuuria ja johdonmukaistaa organisaation toimintaa. (Nätti & Palo 2012, s.1837, 1848.)

2.3 Yritysten väliset kumppanuudet ja vaihdannan kustannukset

Asiakassuhteiden välistä vaihdantaa ohjaavat sopimukset ja normit. Näiden kahden mekanismin tavoitteena on lisätä vaihdannan tehokkuutta ja vähentää opportunistista käyttäytymistä sekä CRM-toimia estäviä tekijöitä. Sopimukset voivat koostua taipumattomista ja tiukoista sopimuksista tai joustavista, mukautuvista ja räätälöidyistä sopimuksista, joita on mahdollista muovata suhteen aikana. (Williams ja muut, 2017, s.462.)

Virallisissa ja jäsennellyissä suhteissa määritellään kannustimet sekä seuranta- ja täytännönpanomenetelmät, jotta toimittajien suorituskyky ja asiakkaiden odotukset saadaan sovitettua suhteeseen sopiviksi. Edellä mainittujen tekijöiden huomiotta jättäminen voi estää CRM-toimintojen onnistumisen niin sanotuissa muodollisemmissa asiakassuhteissa, joissa asiakkaat karttavat epävarmuutta ja riskejä. (Williams ja muut, 2017, s.462.)

Kasvava epävarmuus liiketoimintaympäristöissä on lisännyt joustavuuden ja mukautumiskyvykkyyden tärkeyttä asiakassuhteissa, jonka vuoksi hyvin toimivat organisaatioiden väliset- ja sisäiset tietoprosessit ovat yhä olennaisempia tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti joustavat sopimukset saattavat olla CRM-toimintojen kannalta suotuisampia. Kuitenkin sopimukset, joissa määritellään suorituskykyyn liittyviä mittareita toimittajalle voivat olla CRM-toimintojen kannalta negatiivisia, koska asetetut mittarit voivat olla riskitiriidassa läheisten asiakassuhteiden kehityksen kanssa. (Williams ja muut, 2017, s.463.)

Asiakassuhteisiin liittyy normeja, jolloin puhutaan suhdenormeista. Suhdenormit ohjaavat yritysten välistä käyttäytymistä ja muodostavat pehmeitä tai normatiivisia

sopimuksia yritysten välille. Suhdenormeja on useita, mutta empiiristen tutkimusten mukaan erityisesti solidaarisuus ja vastavuoroisuus sekä roolien eheys ovat suhteiden muodostumisen kannalta olennaisimpia normeja. Solidaarisuudessa on kyse molemminpuolisesta sitoutumisesta. Vastavuoroisuus ilmentyy yhteisten etujen ja tavoitteiden kautta ja roolien eheydessä on kyse luottamuksesta ja luotettavuudesta. Jos asiakkailta ja toimittajilla on erilaisia odotuksia normeista, voi asiakas vastustaa yrityksen CRM-toimenpiteitä. Asiakas voi kokea esimerkiksi lisääntyneen ajankäytön ja osallistumisen tarpeen turhaksi, jos hyödyt jäävät pieniksi. (Williams ja muut, 2017, s.463.)

Williamsin ja kumppaneiden (2017) mukaan yrityssuhteisiin vaikuttavat siis sopimukset ja normit, suhteen luonne, liiketoimintaympäristö sekä erilaiset suhdenormit. Frederick ja Webster (2002, s.136-137) toteavat myyjä- ja osto-organisaatioiden välisten suhteiden olevan monen muotoisia ja ne vaihtelevat varsin yksinkertaisista hyvin monimutkaisiin. He jakavat kumppanuudet puhtaaseen kaupantekoon, toistuvaan kaupantekoon ja yksinkertaisiin suhteisiin, pitkäaikaisiin myyjä- ja osto-organisaatio suhteisiin, strategisiin kumppanuuksiin, strategisiin liittoumiin ja yhteisyrittäisiin sekä verkosto organisaatioihin.

Erilaisia yritysten välisiä kumppanuuksia voidaan lisäksi tarkastella useista eri näkökulmista. Vesalainen (2002, s.24-27) erittelee näkökulmat kumppanuuksien tarkasteluun seuraavasti:

1. Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat
 - a. Sosiaalisen pääoman teoria (*Social Capital -approach*)
 - b. Sosiaalisen vaihdannan teoria (*Social Exchange Theory*)
 - c. Oppivan organisaation tarkastelutapa (*Learning Organization*)
2. Talusteoreettiset tarkastelutavat
 - a. Resurssi riippuvuusteoria (*Resource Dependence Theory*)
 - b. Transaktiokustannusteoria (*Transaction Cost Theory*)
 - c. Peliteoria (*Game Theory*)
3. Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat

- a. Resurssiperustainen yritysstrategia (*Resource Based View*)
- b. Interaktiivinen lähestymistapa (*Interactive Approach*)
- c. Strategisten verkostojen näkökulma (*Strategic Networks*)

Sosiaalisen vaihdannan teoria sai asemansa organisaatioiden välisten suhteiden tutkimisessa 1980-lvulla. Tutkimuksessa korostuu osapuolten välinen tuntemus ja ymmärrys, jota voidaan kehittää vastavuoroisuutta lisäämällä. Kumppanuuden välille rakentuva luottamus kasvaa liiketoiminnassa tapahtuvien onnistumisten myötä. Kun suhteen osapuolet tuntevat toisensa, vähentyy mahdollisuus suhteeseen liittyviin epävarmuuksiin, kuten opportunistin pelkoon ja luottamukseen. Sosiaalisen vaihdannan teoriaan liittyvät läheisesti käsitteet, kuten sopeutuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus ja luottamus. (Möller ja muut, 2004, s. 2017.) Nämä käsitteet lisäävät CRM-toimenpiteitä ja tarkoittavat usein lisäkustannuksia asiakkaille. Tämän vuoksi asiakassuhteen syventymisestä koituvat asiakasedut on selvitettävä asiakkaalle selkeästi. Tämä toimintamalli perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan yritysten välisessä kaupankäynnissä. (Williams ja muut, 2017, s.463.)

Epävarmuuteen sopeutuminen on eräs keskeisimmistä haasteista organisaatioiden välisessä vaihdannassa. Transaktiokustannusteorian mukaan asiakasyritykset karttavat epävarmuutta erilaisten sopimusten avulla. Myyntiorganisaatiot taas pyrkivät tuottojen maksimoimiseen. Asiakkaille aiheutuu kuluja toimittajien etsinnästä ja arvioinnista, hankinnasta, hallinnasta ja ylläpidosta. Kyseiset kustannukset ja arviot tulevista kustannuksista vaikuttavat palvelun käyttöikäen. Asiakkaan kannalta vaihdanta on tehokasta, jos palvelun tuomat hyödyt ylittävät sen tuottamat kustannukset. (Williams ja muut, 2017, s.463.)

Myyntiorganisaatiolle vaihdannan kustannukset koostuvat toimitusketjusta, tuotannosta, markkinoinnista, myynninedistämisestä ja erilaisista asiakaskohtaisista investoinneista, kuten asiakashankinnasta ja tietojenkäsittelystä. Vaihdannan tehokkuutta voidaan arvioida tietyssä yksittäisessä transaktiossa tai pitkällä aikavälillä kannattavuuden

perusteella. CRM-toimien tuomat pitkän aikavälin edut, kuten liikevaihdon ja asiakasuskollisuuden kasvu ovat ilmeisiä toimittajalle, kun asiakasorganisaation näkökulmasta CRM-toimien ja sitä kautta kasvavien vaihdannan kustannuksien tuomat hyödyt ovat epäselkeämpiä. (Williams ja muut, 2017, s.464.)

Yhteenvedona vaihdannan kustannuksista voidaan todeta, että CRM on sopivaa, kun se parantaa huomattavasti sekä toimittajan, että asiakkaiden vaihdannan tehokkuutta. CRM on sopivaa, kun sen tuomat edut ovat selkeitä asiakkaille ja epäkorrektia silloin, kun edut asiakkaille ovat epäselkeitä tai kun toimenpiteet hyödyttävät vain toimittajaosapuolta. (Williams ja muut, 2017, s.464.)

2.4 Organisaatioiden riippuvuussuhteet

Yritykset ovat yhä riippuvaisempia suhteistaan asiakkaisiin, joten vahvojen asiakassuhteiden kehittämisestä on tullut keskeinen liikkeenjohdollinen kysymys (Tseng, 2016, s. 203). Tämän tutkimuksen kohteena on yritys, joka tuottaa palveluita toisille yrityksille, joten ilmiötä tarkastellaan organisaatioiden välisten riippuvuussuhteiden näkökulmasta.

Riippuvuussuhteet organisaatioiden välillä ovat keskeisessä roolissa vallan jakautumisen ymmärtämisessä. Mitä riippuvaisempi yritys on toisesta yrityksestä, sitä vähemmän yrityksellä on valtaa. Markkinakanavan teho on siis käänteisesti riippuvainen yritysten välisessä vaihdannassa ja kanavien sisäisissä suhteissa. Riippuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat vaihtoehtoisten toimittajien saatavuus, ainutlaatuinen osaaminen tai muut suhteelliset etuudet, joita on haastava löytää muilta toimittajilta. Jos toimittava yritys täyttää edellä mainittuja kriteerejä voidaan todeta sen omaavan paljon valtaa markkinakanavassa. Toimittavan yrityksen on olennaista ymmärtää heidän asemansa suhteessa eri asiakkaisiin. Jos asema on heikko, on CRM-toimissa todennäköisesti epäonnistuttu. (Williams ja muut, 2017, s.464.)

Williams ja muut (2017) tuovat esille käsitteen vallan etäisyys markkinakanavan jäsenten välillä. Jos etäisyydet ovat suuria markkinakanavassa, tarkoittaa se, että kanavassa

olevien jäsenten valtasuhteissa on suuria eroavaisuuksia. Paljon valtaa omaavat yritykset toimivat itsenäisemmin ja voivat hallita muiden kanavassa toimivien yritysten käyttäytymistä. Jos asiakasorganisaatioilla on valtaa enemmän suhteessa toimittajiin, ovat markkinointi ja CRM-toimet luultavasti epäonnistuneet. Toimittajat, joiden tuotteilla tai palveluilla on useita kilpailijoita voivat omata heikon aseman markkinakanavassa. Yleisesti voidaan todeta, että CRM-toimet ovat onnistuneita, kun toimittajalla on enemmän valtaa suhteessa asiakasorganisaatioon tai, kun valta on jakautunut tasaisesti kumppaneiden kesken. (Williams ja muut, 2017, s.465-466.)

Storbacka ja kumppanit (2000, s. 52) sanovat kannattamattomien asiakkaiden omaavan usein paljon valtaa suhteessa toimittavaan organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että huonon kannattavuuden asiakkaat ovat usein suuria yrityksiä, joiden korkea valta-asema markkinalla johtuu heidän suuresta volyymista, jonka avulla hintoja neuvotellaan alas.

2.5 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisissa kyvykkyyksissä on kyse pohjimmiltaan yrityksen resursseista (Williams ja muut, 2017). Tämän vuoksi on olennaista määritellä, mitä yrityksen resursseilla tarkoitetaan. Penrose (1959) on luonut resurssipohjaisen näkökulman (*resource-based view of the firm*), jossa vanhasta ajattelutavasta poiketen, resursseina huomioidaan myös aineettomat ominaisuudet, jotka ovat kuitenkin sidoksissa yritykseen. Barney'n (1991) mukaan yrityksen resursseihin lukeutuu kaikki sen varat ja omaisuus, kyvykkyydet, tiedot, taidot sekä prosessit, joita yritys itse kontrolloi ja jotka auttavat yritystä luomaan strategioita, jotka edesauttavat sen tehokkuutta ja suorituskykyä. Kyseisten resurssien tulisi olla arvokkaita, vaikeasti jäljiteltäviä ja harvinaisia, jotta ne tuottavat kilpailuetua yritykselle. (Barney 1991, s.101, 106.) Resurssit mahdollistavat kilpailuetujen syntymisen, jotka ohjaavat strategista päätöksentekoa. Strategiseen päätöksentekoon sisältyy nykyisten resurssien kriittinen tarkastelu ja mahdollisten resurssipuutteiden korjaaminen. (Williams ja muut, 2017, s.466.)

Markkinoiden dynaamisuus ja lisääntynyt tarve nopealle sisäisten resurssien kehittämiseen on lisännyt resurssien hankintaa yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta. Erityisesti nopeasti muuttuvilla dynaamisilla markkinoilla olemassa olevat tietoresurssit vanhenevat vauhdilla, joten tilannekohtaisten tietoresurssien täydentäminen on kriittistä. Tietoresurssien täydentäminen ajaa asiakasorganisaatioita kohti väliaikaisempia yrityssuhteita. Tällaiset luonteeltaan lyhytkestoiset suhteet eivät sovellu hyvin CRM-toimenpiteille, sillä asiakasorganisaatiot eivät usein ole valmiita suhteiden kehittämiseen, vaan valitsevat toimittajan, jolla on vaadittuja ajankohtaisia resursseja valmiina hyödynnettäväksi. Tämän vuoksi toimittajayrityksien kyky innovatiivisuuteen on korostunut nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Williams ja muut, 2017, s.467-468.)

3 Asiakasarvo ja arvonluonti yritystoiminnassa

2000-luvun talouskriisien myötä vanhan talousajattelutavat ja uudet liiketoimintojen päämäärät ovat kehittäneet arvoajattelua. Niin sanotun *ohuen arvon* (*thin value*) luonnista, jossa on kyse hetkellisestä ja merkityksettömästä voiton tavoittelusta, on siirrytty kohti *runsasta arvoa* (*thick value*), jossa tavoitellaan kestäväää sekä merkityksellistä ja tätä kautta tuottavaa liiketoimintaa. (Tikka & Gävert, 2014.)

Ylivoimaisen asiakasarvon luominen valituille asiakkaille perustuu yrityksen kykyyn johdattaa asiakassuhteitaan ulkoisesti ja sisäisesti. Sisäiset asiat koskevat yrityksen työntekijöiden sitoutumista asiakassuhdejohtamisen strategioihin. Ulkoiset tekijät liittyvät suhteisiin asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa sekä muihin seikkoihin, kuten markkinoilla oleviin yhteistyökumppaneihin. (Piercy & Lane, 2009, s. 43.) Kilpailuetujen merkitys kasvaa alati vaativampien asiakkaiden ja kiristyvän kilpailun maailmassa. Organisaatiot ovat aikaisemmin keskittyneet sisäisiin parannuksiin, mutta nykyään kilpailuetua haetaan enemmän yrityksen ulkopuolisista lähteistä, kuten ylivoimaisen asiakasarvon luomisesta. Käsitteet asiakasarvosta ovat muuttuneet ajan mittaan, mutta sen merkitys erityisesti B2B-markkinoilla on tiedostettu jo kauan. (Woodruff 1997, s.139; Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012.)

Myös Kotler (2017) kertoo ylivoimaisen asiakasarvon luomisen merkityksestä. Hän painottaa erityisesti asiakkaan näkökulmaa asiakasarvon muodostumisessa, joka voi poiketa huomattavasti toimittajayrityksen arvotunteesta. Eräs haasteista onkin, miten asiakas saadaan ymmärtämään tuotteiden ja palveluiden kokonaisarvo sen sijasta, että keskitytään hankinnasta ja käytöstä muodostuviin kokonaiskustannuksiin. Erityisesti B2B-markkinoilla yritysten on osoitettava, että tuote tai palvelu synnyttää enemmän arvoa, kuin kilpailijoiden tarjonta. Asiakasorganisaatioiden hankinnoista vastaavat henkilöt vaativat usein tarkkoja tietoja tuotteiden ja palveluiden suorituskyvystä ja muista ominaisuuksista. Valinnoissa korostuvat kovat faktat, kuten taloudelliset mittarit, mutta myös oikeanlaiset ja helposti jaettavat selitykset, jotka auttavat hankinnasta vastaavaa

henkilöä perustelemaan valintaa muille päätöksestä vastaaville tahoille. (Kotler 2017, s.170-171.)

Todella harvat yritykset ovat kykeneviä vastaamaan kysymyksiin, miten määrittelette arvon, kykenettekö mittaamaan sitä tai miten arvokkaita tuotteenne ja palvelunne todella ovat asiakkaillenne? Samalla kyseisten asioiden ymmärtämisestä on tullut alati tärkeämpää ja asiakasarvon luomisesta ja välittämisestä on tullut B2B välisen markkinoinnin perusta. (Anderson & Narus 1998, s.1; Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018, s.80.) Myös Smith ja Colgate (2007, s.9) kertovat asiakasarvon ja siihen liittyvien strategioiden ymmärtämisen eri konteksteissa olevan keskeisiä seikkoja markkinointistrategioiden ja markkinointiajattelun kannalta. Tämän teorialuvun alussa perehdytään ensin asiakasarvoon käsitteenä, jonka jälkeen suoritetaan syvälinen ja laaja katsaus kyseisen termin ympärille liittyviin teemoihin ja ilmiöihin. Teorialuvun rakenteen näkökulmana toimii tämän tutkimuksen case-yritys, joka toimii B2B-markkinoilla ja tarjoten digitaalisia markkinointi ja -myyntiratkaisuja eri toimialoilla oleville yrityksille. Tämän vuoksi teoria rajoittuu tarkastelemaan asiakasarvoa ilmiönä erityisesti B2B-ympäristön näkökulmasta.

3.1 Arvon ja asiakasarvon määritelmiä

Termiä asiakasarvo voidaan tarkastella asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltaessa asiakasarvossa on kyse asiakkaan kokemasta tai vastaanottamasta arvosta. Yrityksen näkökulmasta asiakasarvosta puhuttaessa on tyypillisesti kyse asiakkaan elinkaaren arvosta. (Smith ja Colgate, 2007, s.8.) Woodall (2003) toteaa, että arvon tulkintaan on monia eri näkökulmia, mutta pohjimmiltaan asiakasarvo on asiakkaan subjektiivinen kokemus kulutuksen kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta. Woodruffin (1997, s.142) mukaan asiakasarvo käsitteenä on varsin dynaaminen ja siihen liittyviä eri näkemyksiä ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä yhdistämään. Vaikka eri näkemyksiä ei ole hänen mukaansa syytä pyrkiä yhdistämään, esittää hän asiakasarvon hallitsemisen helpottamiseksi yrityksille määritelmän asiakasarvosta seuraavalla tavalla:

”Asiakasarvo on asiakkaiden kokema mieltymys ja arvio tuotteiden ominaisuuksista, toiminnallisuuksista ja käytöstä syntyvistä seurauksista, jotka helpottavat tai estävät asiakkaita tavoitteiden ja tarkoitusten saavuttamisessa käyttötilanteissa.”

Anderson ja Narus (1998) määrittelevät arvon seuraavasti: *”Arvo B2B-markkinoilla on rahana mitattuna teknisten, taloudellisten sekä palveluiden ja sosiaalisten etujen arvo, jonka asiakasyritys saa vastineeksi maksamastaan hinnasta.”* He perustelevat arvon mitaamista rahana, koska yritysjohtajat eivät puhu taloustieteilijöiden mukaisesti hyödyllisyydestä, vaan rahasta. Asiakkaan edut ovat toisin sanoen nettohyödyt, joihin sisältyvät kaikki kustannukset, joita asiakkaalle aiheutuu haluttujen etujen saamisesta, poisluettuna ostohinta. Tarjonnalla on kaksi perusominaisuutta: arvo ja hinta. Hinnan muuttaminen ei muuta arvoa, vaan se vaikuttaa pikemminkin asiakkaan ostopäätökseen. (Anderson ja Narus 1998, s.3.)

Monroe (1990, s.46) määrittelee asiakasarvon syntyvän tuotteeseen uhratun hinnan suhteesta tuotteen laatuun ja hyötyyn, kun Butz ja Goodstein (1996, s.63) puolestaan kertovat asiakasarvon muodostuvan asiakkaan ja tuottajan välisestä tunnesiteestä, joka muodostuu tuotteen ja palvelun käytöstä mahdollisesti syntyvästä lisäarvosta. Lukuisia eri teorioita näyttäisi yhdistävän se, että asiakasarvo käsitetään arvona, jonka tuotteet tai palvelut muodostavat asiakkaille (Terho ja muut, 2012; Eggert, Ulaga, Frow ja Payne, 2018). Asiakasarvon määrittelemiseen ja siihen, miten arvon ja asiakasarvon katsotaan muodostuvan vaikuttaa se, millaisen markkinalogiikan kautta aihetta tarkastellaan. Näihin markkinalogiikoihin liittyvät termit vaihtoarvo ja käyttöarvo, joihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Vaihto- ja käyttöarvo sekä markkinalogiikat

Arvoa on tutkittu jo kauan, josta osoituksena filosofi Aristoteles (384-322 eaa.), joka erotti tuotteella olevan arvoa sekä käytössä että vaihdannan välineenä. Tämä Aristotelen pohjustus toimi taloustieteilijä Adam Smithin (1723-1790) luomien käsitteiden; vaihto-

ja käyttöarvo pohjana. Arvonäkymien erottaminen oli taloudellisen ajattelun kehittymisen kannalta tärkeää, mutta Smithin aikana ei vielä ymmärretty vaihto- ja käyttöarvon välillä olevaa yhteyttä. (Eggert ja muut 2018, s.81.)

Vaihtoarvo (*value-in-exchange*) toimi kauan hallitsevana käsityksenä arvon syntymisestä markkinointitieteiden saralla. Näkemys kopioitiin taloustieteistä sen objektiivisuuteen vedoten, vaikkakin subjektiivista näkemystä arvosta vaihdannan mahdollistajana pyrittiin ymmärtämään markkinoinnissa taloustieteitä voimakkaammin. Vaihtoarvon näkökulmasta arvoa tarkasteltaessa toimittajien rooli on valmistaa tuotteita ja palveluita, jotka sisältävät arvoa. Markkinoinnin tehtävänä on ymmärtää, viestiä ja välittää arvoa asiakkaille. Näkemyksen mukaan arvon muodostuminen tapahtuu B2B-markkinoilla vaihtoprosessin jälkeen asiakkaan toimesta, kun asiakas integroi omia resurssejaan vaihdon kautta saatuihin uusiin resursseihin. (Eggert ja muut 2018, s.80-81.) Jo jonkin aikaa on ajateltu asiakasarvon muodostuvan pääasiassa tuotteen käyttöarvosta (Terho ja muut 2012, s.175; Grönroon & Voima 2013, s.138). Eggert ja muut (2018, s.87) kuitenkin toteavat, etteivät kaikki tuotteet tai palvelut edellytä tiedon jakamista, neuvotteluita tai tuloksellista ymmärrystä, vaan perinteinen vaihtoarvoon tukeutuva lähestymistapa voi olla toimiva, jos kyseessä on yksinkertainen tuote tai palvelu, jolla on vähäinen merkitys yritysasiakkaalle.

Käyttöarvossa (*value-in-use*) on kyse siitä, että asiakas itse toimii arvon luoja sen lisäksi, että hän arvioi ja määrittää kokemansa arvon. Arvon muodostuminen tapahtuu kokemuksellisen käyttöprosessin aikana, jossa yritys voi tuotantoprosessin hallitsemisen lisäksi ottaa asiakkaan mukaan resurssien tuottamiseen, jolloin arvoa luodaan yhteisen vuorovaikutuksen kautta. (Grönroos & Voima 2013, s.138.)

Asiakkaat havainnoivat ja määrittävät arvon käyttöarvona yksilöllisesti, kokemuksellisesti ja kontekstuaalisesti. Käyttöarvo kehittyy kumulatiivisissa prosesseissa, mutta arvo voi myös tuhoutua asiakkaiden arvonluontiprosessien aikana. Palveluntarjoajat ovat pohjimmiltaan arvon edistäjiä ja näin ollen luovat vain potentiaalisen käyttöarvon

muodostumiselle asiakkailleen. Jos toimittaja- ja asiakasorganisaation välillä on ole-massa yhteys, joka mahdollistaa vuorovaikutukselliset arvonmuodostumisprosessit, voi palveluntarjoaja kehittää asiakkaiden arvonluontia ja luoda uusia arvonsyntymisen mah-dollisuuksia yritysten välille. Käyttöarvon näkökulmasta palveluissa on kyse resurssien hyödyntämisestä, jotka tukevat asiakasorganisaatioiden toimintoja, kuten fyysisiä, hen-kisiä ja virtuaalisia voimavaroja, jotka tukevat arvon muodostumista. (Grönroos & Gum-merus 2014, s.207.)

Arvoperustaisen myynnin näkökulmasta käyttöarvon myynti tarkoittaa huomattavasti laajempaa lähestymistapaa myyntiin, kuin pelkkien tuotteiden, toimintojen ja asiakas-etujen myyntiä. Käyttöarvon myynnissä on kyse tuotteiden ja palveluiden liiketoiminnal-listen hyötyjen selvittämisestä, sekä taloudellisten voittojen osoittamisesta asiakasyri-tykselle. (Terho ja muut 2012, s.178.) Markkinoinnin näkökulmasta käyttöarvon kannalta on olennaista pyrkiä luomaan organisaatioiden välille sitoutuneisuutta, vastavuoroisten prosessien kehittämiseksi ja tätä kautta arvonmuodostumisen mahdollistamiseksi. Pal-veluntarjoaja voi vaikuttaa vuorovaikutteisella markkinoinnilla suoraan ja tehokkaasti käyttöarvokokemuksiin, joka edesauttaa asiakassuhteiden kehittymistä ja ylläpitoa. (Grönroos & Gummerus 2014, s.208.)

Perinteinen tuotokeskeinen näkökulma (*Goods-dominant logic*, GDL) määrittää arvon muodostumisen toimittajan näkökulmasta. Näkemyksen mukaan arvo on juurtunut osaksi kohdemuuttujia eli tuotteita, jotka määrittävät vaihdannan arvon. Logiikka keskit-tyi aineellisiin resursseihin. Tätä taloustieteestä kopioitua näkökulmaa on haastettu jo 1980-luvulta lähtien, jonka myötä on syntynyt uusi logiikka, joka keskittyy aineettomiin resursseihin, yhteistyön kautta syntyvään arvoon ja suhteisiin. Tämä palvelukeskeinen logiikka (*service-centered dominant logic*, SDL) perustuu kuluttajan näkökulmaan, jossa asiakas havainnoi ja määrittelee arvon tuotteen tai palvelun käytöstä syntyvään käyttö-arvoon perustuen. Yritys nähdään tässä logiikassa vain arvoehdotuksien tuottajana. Ny-kypäivänä aiemmin hallitsevasta tuotekeskeisestä näkökulmasta on siirrytty

tarkastelemaan asiakasarvoa palvelukeskeisen markkinalogiikan kautta, jossa korostuvat suhteet, aineettomuus ja vaihtoprosessit. (Vargo & Lusch 2004, s.1-2,7.)

Vargon ja Luschin (2004, s.7) mukaan tuotokeskeisessä näkökulmassa arvo on sisällytettyä tuotteeseen, sen ominaisuuksiin sekä jakeluprosesseihin. Koska arvon nähdään syntyvän tuotokeskeisesti, on yrityksen olennaista pyrkiä kehittämään tarjonnastaan arvoisalloltään kilpailijoitaan parempaa. Asiakas nähdään operandina (*operand*) resurssina, jolloin asiakas toimii ainoastaan resurssien myynnin mahdollistajana. Tähän logiikkaan liittyy aiemmin käsitelty termi vaihtoarvo.

Koska perinteinen tuotokeskeinen näkemys on haastettu ja tilalle on tullut uusi hallitseva palvelukeskeinen logiikka, jossa asiakas määrittää arvon käyttöarvoon perustuen, korostuu tuotteiden ja palveluiden käytössä subjektiivinen arvo ja resurssien integrointi. On kyse siitä, että yritykset luovat arvoa yhdessä integroimalla resurssejaan, jolloin markkinoinnin tehtävänä on tunnistaa, valmistella ja luoda mahdollisuuksia, joilla tuotetaan arvoa asiakkaalle tuotteen tai palvelun käytön yhteydessä. (Eggert ja muut 2018, s.82.)

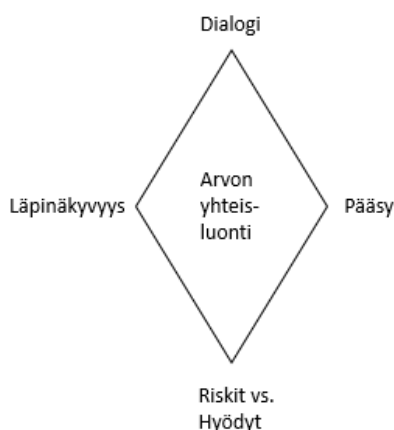
3.3 Arvon yhteistuottaminen

Arvon yhteisluomista on tutkittu useista erinäkökulmista (Minkiewicz, Bridson & Evans, 2010, s. 2). Tässä yhteydessä asiaa lähestytään palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta. Payne, Storbacka ja Frow (2008) ehdottavat arvon yhteistuottamisen edellyttävän palveluntarjoajan luomia ylivertaisia arvolupauksia.

Palvelulogiikassa arvon luomista käsitellään yleensä arvon yhteisluomisena. Logiikassa arvon luonti nähdään kaikkien, sekä palveluntarjoajan, asiakkaan sekä mahdollisten muiden osapuolten yhteisenä kaiken kattavana prosessina. (Grönroos & Voima, 2013, s. 4.) Koska arvoa syntyy nykyisen palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta asiakkaan käyttäessä tuotteita tai palveluita, toimii asiakas itse arvon luoja. Tämä aiheuttaa ristiriidan, joka tarkoittaa, että aina teoria arvoyhteistuottamisesta ei päde, koska asiakas vastaa itse arvon syntymisestä. (Grönroos, 2011, s. 277-288.)

Haro, Martinez-Ruiz ja Martinez-Canas (2014, s.70) ehdottavat arvon yhteistuottamisen olevan toimintaa, jossa asiakas osallistuu yhdessä yrityksen kanssa aktiviteetteihin, kuten tuotteiden, palveluiden ja prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Grönroosin (2011, s.290-291) mukaan palvelulogiikan mukaisessa käyttöarvoon perustuvassa arvoajattelussa on kyse enemmänkin palveluntarjoajan mahdollisuudesta luoda arvoa yhdessä asiakkaidensa kanssa, kuin toisin päin. Hänen mukaansa arvon yhteistuottamisen onnistumisen edellytyksenä on aina suora vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutuksen avulla eri toimijoiden prosessit sulautetaan yhteen, jonka lopputuloksena syntyy yhteinen palveluprosessi, jossa asiakkaalla on mahdollista osallistua tai jättää välistä prosessin eri vaiheita. Tällä suora vuorovaikutuksella voi olla positiivisia arvoa luovia, sekä negatiivisia arvoa tuhoavia vaikutuksia.

Prahaladin ja Ramamswamyn (2004, s.9) mukaan toimiva yritysten välinen vuorovaikutus vaatii interaktiomahdollisuuksia yrityksen ja sen asiakkaiden välille, jotka edesauttavat arvon yhteisluonnin kokemuksia. Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty, miten interaktiomahdollisuudet syntyvät rakennuspalikoista, joita ovat läpinäkyvyys, dialogi, pääsy ja riski-hyötysuhde.



Kuvio 4. Rakennuspalikat arvon yhteisluonnin vuorovaikutukselle (mukaillen Prahalad & Ramamswamy, 2004, s.9).

Dialogi on tärkeä osa arvon yhteisluomista ja sillä tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä. Dialogi pitää sisällään vuorovaikutteisuutta, syvää sitoutumista sekä kyvykkyyttä ja halukkuutta vuoropuheluun eri osapuolten kesken. Onnistuneen dialogin edellytys on tasavertainen kumppanuus, jossa ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja. Dialogi ei toimi, jos asiakkaalla ei ole läpinäkyvyyttä ja pääsyä informaatioon. Perinteisesti yritykset ovat hyötäneet informaation epäsymmetriasta. Eriarvoisuuden estäminen tekemällä informaatiosta läpinäkyvää ja asettamalla se saatavaksi on osa tarkoituksemukaista dialogia. Mielekäs dialogia, läpinäkyvyys ja pääsymahdollisuudet mahdollistavat asiakkaalle tilanteen arvioinnin tietyistä toiminnoista sekä päätöksen riski-hyötysuhteista. (Pralhad & Ramamswamy, 2004, s.9.)

Yritysten tulee oppia mahdollisimman paljon asiakkaista rikkaan vuoropuhelun kautta. Informaatioinfrastruktuuri keskitetään asiakkaaseen, mikä kannustaa asiakasta osallistumaan yhteisluomiskokemuksen jokaiseen vaiheeseen, mukaan lukien tiedonhaun, tuotteiden ja palveluiden konfiguroimisen sekä toteutuksen ja kulutuksen. (Pralhad & Ramamswamy, 2004, s.11.)

Grönroos ja Voima (2013, s.10) jakavat asiakkaan ja yrityksen välisen arvon yhteistuottamisen kolmeen eri ympäristöön. Ensimmäisessä ympäristössä arvon edistäjänä toimii palveluntarjoaja itse, joka tuottaa potentiaalista arvoa loppuasiakkaalle. Suurin osa tuotantoprosessista on vuorovaikutuksetonta asiakkaiden käyttöön tulevien resurssien kehittämistä, suunnittelua, tuottamista ja toimittamista (Grönroos, 2011, s.290-291). Arvonluonnin ensimmäisessä vaiheessa asiakkaalle syntyy tarve, jonka jälkeen yrityksellä on mahdollisuus vuorovaikutuksen avulla päästä osaksi arvonluontiprosessia (Grönroos & Gummerus, 2014).

Yhteisympäristössä asiakas toimii itse arvon tuottajana. Tuotteen tai palvelun toimittaja voi saada mahdollisuuden osallistua osaksi asiakkaan arvontuotantoprosessia, jolloin todellista arvoa tuotetaan yhdessä toimittajan kanssa. (Grönroos & Voima, 2013, s.10.) Tässä ympäristössä arvon yhteisluomisessa korostuu jo aiemmin käsitelty vuorovaikutus,

joka voi johtaa Echeverrin ja Skålénin (2011, s.5) mukaan kahteen eri lopputulokseen, joko arvon muodostumiseen tai sen tuhoutumiseen.

Kolmannessa eli asiakkaan ympäristössä asiakas toimii itsenäisenä arvon luoja tuotteen tai palvelun toimittajan suoran vuorovaikutuksen ulkopuolella ja muut toimijat, aktiviteetit ja resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden resurssien ja prosessien kanssa. Tässä alueessa on usein kyse kokemuksellisuudesta ja todellista arvoa syntyy resurssien ja prosessien synnyttämistä kokemuksista. (Grönroos & Voima, 2013. s.10-12.)

3.4 Arvonmäärittäminen

Asiakasarvon syvällisen ymmärtämisen edellytyksenä on määrittellä, millaisella prosessilla asiakasarvoa voidaan analysoida. Asiakassuhteiden kartoittaminen, analysointi ja moniulotteisten arvojen tutkiminen kannattaa toteuttaa järjestelmällisesti hyödyntämällä esimerkiksi yritysasiakkaiden arvoverkoston (*business customer's value network*, BCVN) tutkimiseen kehitettyä viitekehystä. Tässä viitekehyksessä on viisi eri vaihetta. Ensimmäinen määritetään arvovaihdannan käyttöikä, toiseksi tunnistetaan potentiaalista arvovaihdantaa, kolmanneksi kartoitetaan arvovuonon mahdollisuuksia yritysverkostoista, neljänneksi taulukoidaan löydetty arvomahdollisuudet ja viimeisenä analysoidaan löydettyjä arvomahdollisuuksia. (Albadvi & Hosseini, 2011.)

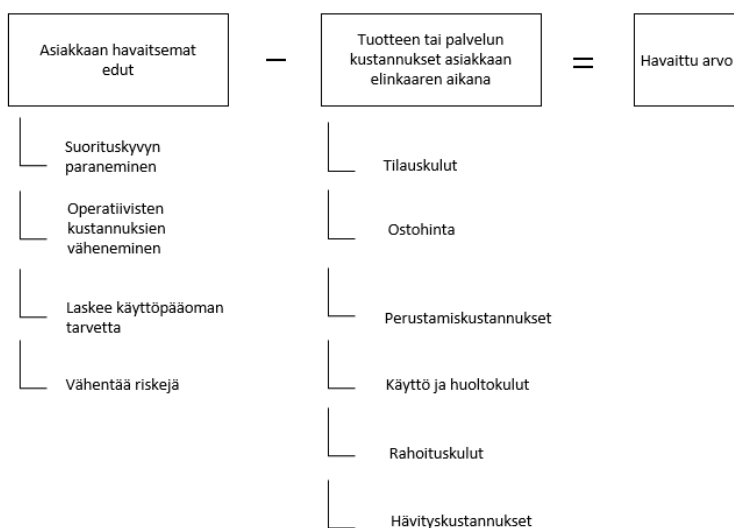
Kuvaamalla asiakasarvonmäärittämisprosessia (*customer value determination process*, CVDP) kyetään ymmärtämään asiakasarvoa laajemmassa kontekstissa. CVD auttaa yritysjohtoa hakemaan vastauksia tärkeisiin kysymyksiin, joiden avulla voidaan oppia ja ymmärtää paremmin asiakaskuntaa. Prosessin alussa tunnistetaan asiakkaat, jotka ovat merkityksellisiä toimittajaorganisaation näkökulmasta ja joiden arvomuodostumisen prosessia halutaan ymmärtää paremmin. Erilaisilla haastattelumenetelmillä saadaan syvällistä tietoa siitä, mitä tuotteen tai palvelun käytön aikana tapahtuu erilaisissa tilanteissa. Jo pelkästään toiminnoiltaan yksinkertaiset tuotteet voivat kuitenkin luoda monimutkaisia arvomuodostumisen prosesseja, joihin liittyy lukuisia arvovaihtokertoja. Eri arvovaihtokertojen strategista tärkeyttä on haastavaa arvioida niiden suuren määrän

vuoksi. Tämän takia on tärkeää pyrkiä vähentämään arvoulottuvuuksien määrää, jotta arvonmäärittäminen olisi mahdollisimman hyvin yrityksen hallittavissa. (Day, 1990.)

Arvoketjupohjaisessa analyysissä keskitytään valaisemaan mistä ylivoimaisen asiakasarvon luomisessa on kyse. Kyseessä on dynaaminen prosessi, jossa ei pelkästään tarkastella arvon syntymistä kustannuksiin, suorituskykyyn tai muihin keskeisiin menestystekijöihin perustuen, vaan pyritään selvittämään mitä menestystekijät voisivat olla. Tässä on kyse muutoksien ennakkoinnista sekä sopeutumisesta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tai kilpailijoiden kehitykseen. (Day, 1990, s.117.)

Dayn (1990) mukaan asiakasarvon analysointi tapahtuu neljässä vaiheessa. Ensin määritellään asiakkaat, jotka ansaitsevat tarkempaa arviointia. Asiakkaan näkökulmasta asiaa tarkasteltuna voidaan huomata, että monimutkaisten tuotteiden osalta asiakkaan ostosta päättäviä tahoja on usein useita ja he kokevat toimittavan yrityksen tuotteen tai palvelun tuottaman arvon eri tavoin. Päättäjät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: omistajiin, arvioijiin ja toteuttajiin. Omistajilla on kokonaisvaltainen vastuu päätöksistä ja he ajattelevat usein taloudellisia arvoja sekä muita hankintaan liittyviä pitkäaikaisia vaikutuksia. Arvioitsijoiden päätökset perustuvat enemmän tuotteen tai palvelun tekniikkiin ominaisuuksiin ja sopivuuteen. Toteuttajat ovat nimensä mukaisesti henkilöitä, jotka käyttävät ja suunnittelevat tuotteen tai palvelun käyttämistä. (Day, 1990, s.138-140.)

Toisessa vaiheessa pyritään määrittelemään ja vastaamaan kahteen kysymykseen. Mitkä ovat ne tuotteen tai palvelun ominaisuudet, jotka luovat arvoa asiakkaalle ja mitkä ominaisuuksista ovat tärkeimpiä. Alla on esitetty kaavio, joka auttaa ymmärtämään kuinka asiakkaat havaitsevat arvon ja tekevät päätöksiä sen suhteen, miten he kokevat arvon suhteessa kokonaiskustannuksiin. (Day, 1990, s.140-142.)



Kuvio 5. Arvoketjupohjainen asiakasarvon analyysi malli (mukailien Day, 1990, s.142).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta asiakkaan suorituskyky voi parantua, kun toimeksiantajayritys tuo lisää resursseja asiakasyrityksen digimarkkinoinnin toteutukseen sekä strategisten suunnitelmien tekemiseen. Asiakasyrityksen suorituskyky voi parantua myös esimerkiksi ulkoistetun asiakaspalvelun avulla, joka voi lisämyynnin lisäksi auttaa asiakasta esimerkiksi ajankäytön tehostamisessa. Palveluiden hyödyntäminen voi myös johtaa operatiivisten kustannusten vähenemiseen, kun digitaalista markkinointia toteutetaan ja johdetaan ulkoistetusti tehokkaalla tavalla. Ulkoistetut palvelut digimarkkinoinnin osalta voivat johtaa siihen tarvittavaan käyttöpääomaan laskevasti ja samalla myös pääoman käytön tehokkuus voi parantua. Markkinointiin liittyy aina epäonnistumisen riski. Kun digitaaliset markkinointitoimenpiteet ovat ulkoistettuna, toimeksiantajan tuoma asiantuntijuus ja kokemus voivat madaltaa markkinointitoimenpiteisiin liittyviä riskejä asiakasyrityksessä.

Dayn (1990) mukaan, kun edellisistä asiakkaan kokemista eduista vähennetään kaikki asiakkuudesta koituvat kulut, jää jäljellä asiakkaan havaitsema arvo. Näitä kuluja ovat tilauskulut, tuotteen tai palvelun hinta, perustamiskustannukset, käyttö ja huoltokulut, mahdolliset rahoituskulut, joita tarvitaan hankintoihin sekä mahdolliset tuotteen tai palvelun elinkaaren lopussa muodostuvat hävityskustannukset. (Day, 1990, s.142.) Tämän

tutkimuksen osalta tuotteiden ja palveluiden kulut muodostavat suurimman osan asiakkaille koituvista kustannuksista. Tuotteiden ja palveluiden perustamiskustannukset ovat kevyitä, eivätkä vaadi merkittäviä investointeja. Käytöstä ja huollosta ei synny ylimääräisiä merkittäviä kuluja ja rahoituskulut ovat asiakkaan puolelta epätodennäköisiä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hintoihin vedoten. Hävityskustannuksia ei tämän tyyppisistä tuotteista ja palveluista muodostu.

Kolmannessa vaiheessa Dayn (1990) mukaan tulee keskittyä kilpailukykyjen vertailuun, johon hän on suunnitellut matriisin. Matriisissa vertaillaan jokaista tuotteeseen tai palveluun liittyvää yksittäistä ominaisuutta yksitellen. Tuotteen ja palvelun yksittäisten ominaisuuksien arvon mittaamisessa on olennaista määrittää tietyt asiakassegmentit, joiden kokemusta arvosta tutkitaan. Tietyn segmentin asiakas voi arvostaa esimerkiksi teknistä tukea ja tuotteeseen liittyviä palveluita ja toinen asiakas puolestaan laatua, ominaisuuksia ja palvelutukea. (Day, 1990, s. 143-144.) Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimpiin asiakassuhteisiin ja segmentointi perustuu asiakkuuden kokoon.

Asiakasarviot tuotteesta suhteessa
kilpailijoihin

		Huono	Yhdenvertainen	Ylivoimainen
Arvoa tuottavan ominaisuuden tärkeys	Korkea	Keskity tähän		
	Matala	Matala prioriteetti	Mahdollinen ylilyönti	
		Huono	Yhdenvertainen	Ylivoimainen

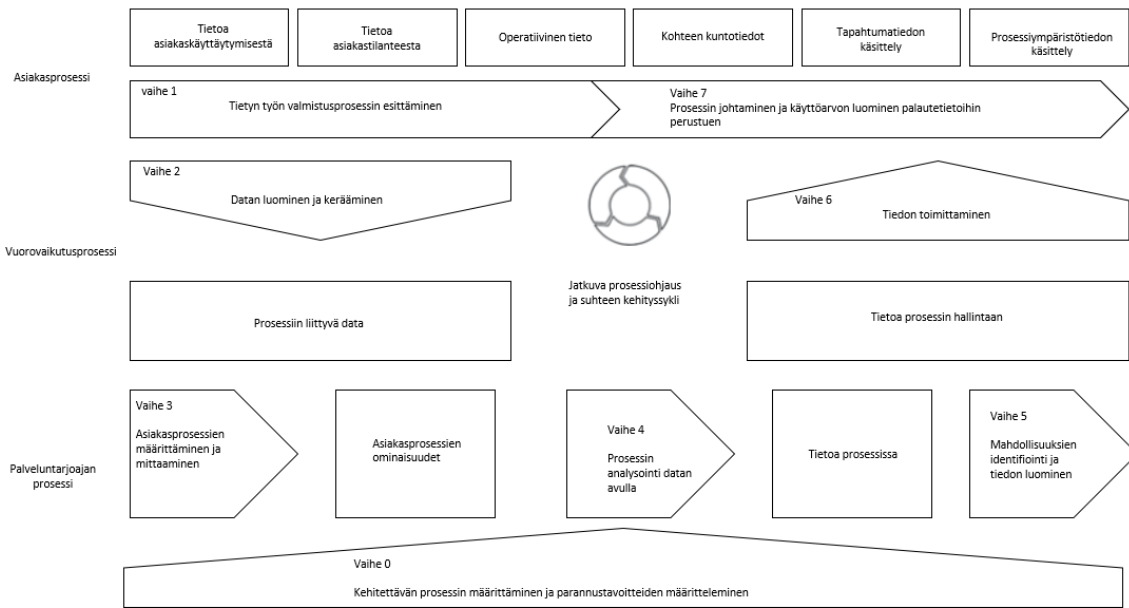
Kuvio 6. Kilpailukykyjen vertailumatriisi (mukaillen Day, 1990, s. 144).

Neljänneksi tulee tehdä vertailua ja ymmärtää miten kilpailijoiden taidot ja resurssit eroavat omista kyvykkyyksistä, jotta kyetään ylläpitämään nykyistä etulyöntiasemaa verrattuna kilpailijoihin ja poistamaan esteitä, jotka haittaavat kilpailuetujen syntymistä (Day, 1990, s. 146). Tässä tutkimuksessa tutkitaan toimeksiantajayrityksen asiakkaille muodostuvaa asiakasarvoa. Kun asiakasarvoa, sen rakentumista ja siihen kytköksissä olevia kriittisiä tekijöitä ymmärretään paremmin, voidaan tehdä vertailua kilpailijoihin ja tätä kautta kehittää omaa liiketoimintaa.

Seuraavassa Limin ja kumppaneiden (2018) viitekehyksessä esitetään yhdeksästä eri tekijää, joilla kuvaillaan arvonluomista tietointensiivisten palveluiden ympäristössä. Viitekehysten avulla voidaan ymmärtää paremmin, miten kerätystä tiedosta saadaan luotua arvoa. Liiketoimintaympäristö ja itse tuotteet ja palvelut, joita toimeksiantajayritys tarjoaa markkinoilla muodostavat yhdessä valtavan määrän informaatiota ja tätä ympäristöä voidaan kutsua olemukseltaan tietointensiiveksi. Siksi viitekehys sopii tukemaan myös tätä tutkimusta.

Viitekehyksessä olevat viisikulmiot edustavat arvonluontiin vaadittavia toimintoja. Suorakulmiot puolestaan osoittavat resurssit ja tulokset näistä toiminnoista. Lisäksi kehyksessä esitetään näiden toimintojen ja resurssien välisiä yhteyksiä. Kaaviosta voidaan huomata, että arvon yhteistuottaminen vaatii kanssakäymistä. Vuorovaikutuksessa kerätään ja toimitetaan tietoa molemmin puolin. (Lim, Kim, Kim, Heo, Kim & Maglio, 2018, s. 116) Vuorovaikuttaminen taas vaatii jo aiemmin mainittuja Prahaladin ja Ramamswamyn (2004, s.9) rakennuspalikoita arvon yhteisluonnin interaktioille.

Vaihdettua dataa muutetaan hyödylliseksi tiedoksi analytiikan avulla, mikä hyödynnetään lopulta prosesseissa. Arvo kuitenkin syntyy vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaat käyttävät vastaanotettua tietoa johonkin tiettyyn tarkoitukseen. Toisin sanoen arvoa syntyy käytössä. Kaiken kaikkiaan alla olevassa kuviossa ehdotetaan, että yritykset voivat luoda arvoa yhdessä asiakkaidensa kanssa ja kehittää näin suhteita tiedon ja sen vaihdannan avulla. (Lim, Kim, Kim, Heo, Kim & Maglio, 2018, s. 116-117.) Esimerkiksi asiakasyrityksen näkyvyyttä voidaan parantaa vain, jos asiakkaat käyttävät suunniteltua hakukoneoptimointia, tai yrityksen verkkosivujen toimivuutta voidaan kehittää vain, jos kerättyä dataa lopulta hyödynnetään verkkosivujen kehittämisessä.



Kuvio 7. Arvonyhteisluonti tietointensiivisten palveluiden ympäristössä (mukailien Lim, Kim, Kim, Heo, Kim & Maglio, 2018, s. 116).

Vaiheissa nolla ja yksi määritellään tietyn työn valmistusprosessin parannustavoitteet ja määritellään itse parannettava prosessi. Vaiheessa kaksi kerätään tietoa asiakkaiden prosesseista niiden käytön aikana. Vaiheessa kolme määritellään asiakasprosessien ominaisuuksia ja mitataan prosesseja ja käytetään kerättyä dataa. Prosesseja analysoidaan ja niistä keskustellaan asiakasyrityksen johdon kanssa. Neljänten vaiheeseen siirrytään, kun asiakasprosesseista on saavutettu perustavanlaatuinen ymmärrys. Prosessien analysointia jatketaan, jotta saavutetaan edistysellistä tietoa. Tarkoituksenmukaista on ymmärtää prosesseja niin, että niistä saadaan selville mahdollisia prosessien laatua ja suorituskykyä heikentäviä tekijöitä ja samalla kehitellään prosesseja parantavia strategioita. Tällainen syvälinen ymmärrys asiakasprosesseista auttaa löytämään uusia oivalluksia ja tunnistamaan uusia palvelumahdollisuuksia asiakasprosessien parantamiseksi. (Lim, Kim, Kim, Kim & Maglio, 2018, s. 16-117.)

Vaiheessa viisi identifioidaan palvelumahdollisuuksia ja luodaan tietoa analysoimalla dataa asiakasprosessien seurantaan ja niiden toteutuksen parantamiseksi. Tuloksena analyysistä voidaan saada vihjeitä asiakkaiden ymmärtämiseksi ja palvelumahdollisuuksien

modifioimiseksi asiakaskohtaisiksi. CPC-mittaus (*cost-per-click*) ja tämän tiedon analyysi ovat hyödyllisiä, koska tuloksia voidaan hyödyntää asiakasprosessien ollessa käynnissä. Prosessien välillä voidaan havaita eroavaisuuksia niiden kyvykkyyksiin liittyen tai prosessiin vaadittavien ponnisteluiden välillä. Olennaista on pyrkiä tunnistamaan, miten tähän vaihteluun voidaan puuttua. Pitääkö esimerkiksi prosessin kontrollointia lisätä tai vähentää arvon luomiseksi. Vaiheissa kuusi ja seitsemän asiakkaat voivat hyödyntää saavutettua tietoa ja kehittää prosessejaan ja synnyttää käyttöarvoa. Asiakasprosessien johtamisessa ja arvon tuottamisessa on kyse kuvion keskiössä olevan ympyrästä, joka kuvastaa jatkuvaa prosessien valvontaa ja suhteiden kehittämistä. palveluntarjoajat voivat kehittyä ja syventää suhteitaan asiakkaisiin ja parantaa prosesseja pitkällä aikavälillä käsittelemällä tietoa interaktiivisella sekä iteratiivisella tavalla. (Lim, Kim, Kim, Kim & Maglio, 2018, s. 16-117.)

3.5 Arvoulottuvuudet

B2B-markkinoilla toimivien yritysten liikesuhteissa on valtavasti potentiaalia arvonluomiselle. Toimittajayrityksen resurssit voivat mahdollistaa asiakasorganisaatioilla kestävä kilpailuetua heidän omilla markkinoillaan. Suhteissa muodostuvaa arvoa voidaan tarkastella kolmen eri ulottuvuuden kautta, joita ovat taloudelliset, psykologiset ja käyttäytymiseen ja strategioihin liittyvät osa-alueet. (Eggert ja muut 2018, s.83.) Sheth, Newman ja Gross (1991, s.159-160) ovat kehittäneet oman teoriansa arvoulottuvuuksista. Teorialla pyritään selittämään, miksi asiakkaat tekevät tietynlaisia ostopäätöksiä useiden eri tuotteiden ja brändien joukosta. He määrittävät viisi eri arvoulottuvuutta, joilla voidaan selittää kuluttajien valintakäyttäytymistä. Nämä ulottuvuudet ovat funktionaaliset, sosiaaliset, emotionaaliset sekä tilanne- ja uutuusarvot. Myös Pihlström ja Brush (2008, s.732,743) ovat tutkineet koettua arvoa edellä mainittujen eri arvoulottuvuuksien kautta. Funktionaalinen arvo voidaan joidenkin tutkimuksien mukaan jakaa kahteen eri alalottuvuuteen, joten Pihlström ja Brush lisäävät arvoulottuvuuksiksi vielä hinta-laatusuhteen ja mukavuusarvot. Tutkimuksen mukaan eri arvoulottuvuuksissa onnistuminen korreloi positiivisesti suosittelu- ja maksuhalukkuuden kanssa, jotka lisäävät todennäköisyyttä tuotteiden sekä palveluiden uusintaostoihin.

Smithin ja Colgaten (2007) esittämässä asiakasarvonluonnin viitekehyksessä on neljää erityyppistä arvoa, joita yritykset kykenevät luomaan. Nämä arvotyypit ovat funktionaalinen tai instrumentaalinen arvo, kokemuksellinen tai hedonistinen arvo, symbolinen arvo ja kustannuksiin ja uhrauksiin liittyvä arvo. Viitekehyksessä identifioidaan myös arvon muodostumisen vaadittavat resurssit, joita ovat tieto, tuotteet, vuorovaikutus, ympäristö ja omistajuus, joka liittyy keskeisiin arvoketjuprosesseihin. Näitä kaikkia edellä mainittuja eri teorioita toisiinsa peilaamalla voidaan muodostaa kattava näkemys eri arvoulottuvuuksista.

Funktionaalinen arvo

Toiminnallisessa eli funktionaalissa arvossa on kyse etuuskien saavuttamisesta, joita saadaan tuotteen fyysisten ominaisuuksien sekä toimintojen myötä. Perinteisesti funktionaalisen arvon on ajateltu olevan pääasiallinen ajuri ostopäätöksen muodostumisessa erityisesti B2B-markkinoilla. Funktionaalista arvoa voi syntyä tuotteen luotettavuuden, kestävyuden ja hinnan kautta. (Sheth ja muut 1991, s.160) Myös Lynch ja Chernatony (2007, s.132) toteavat B2B-puolella ostajien tarvitsevan päätöksensä tueksi konkreettisia suorituskykyominaisuuksia. Niiden avulla ostajat kykenevät perustelemaan tuotteen tai palvelun lopullisen ostopäätöksen. Funktionaalisia ja affektiivisiä tarpeita rakentamalla myyjät kykenevät luomaan kestäviä ostajan ja myyjän välisiä suhteita.

Smith ja Colgaten (2007, s.10) määrittävät funktionaalisen arvon muodostuvan sen mukaan millaisia ominaisuuksia tuotteelta tai palvelulta halutaan. Lisäksi arvo määräytyy tuotteen tai palvelun käytettävyydestä ja kyvykkyydestä suorittaa haluttu toiminto. Woodruffin (1997) mukaan funktionaalissa arvossa on kolme keskeistä puolta, joista ensimmäinen pitää sisällään oikeanlaiset, tarkat ja sopivat ominaisuudet, toiminnot ja määritteet, kuten laadun, räätälöidyt ratkaisut ja luovuuden. Toiseksi on kyse sopivista suorituskyvyistä, kuten luotettavuudesta, toiminnan laadusta tai esimerkiksi laadukkaasta palvelutuesta. Kolmanneksi on kyse palvelun tai tuotteen tuottamista sopivista seuraamuksista ja lopputuloksista, kuten strategisesta arvosta, tehokkuudesta sekä

operatiivisista ja ympäristöllisistä hyödyistä. Leek ja Christodoulides (2012, s.111-112) käsittelevät funktionaalista arvoa brändin näkökulmasta. He määrittelevät B2B-brändiarvon muodostuvan funktionaalisista ja emotionaalisista tekijöistä. He esittävät funktionaalisen arvon muodostuvan laadusta, teknologiasta, kapasiteetista, infrastruktuurista, myynnin jälkeisestä palvelusta, kyvykkyyksistä, luotettavuudesta, innovatiivisuudesta ja hinnasta.

Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo muodostuu havaituista hyödyistä, jotka herättävät tunteita tai affektiivisia tiloja. Tuotteet ja palvelut aiheuttavat tunnereaktioita riippumatta siitä, kuinka konkreettisia ne ovat olemukseltaan. Asiakkaan valintoja ohjaavat usein ei-kognitiiviset ja tiedostamattomat motiivit. (Sheth ja muut, 1991, s.161.) Leek ja Christodoulides (2012, s.110, 112) esittävät brändin emotionaalisen arvon muodostumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi riskien vähentämisen, vakuutteleminen sekä uskottavuuden. Esimerkiksi palveluinfrastruktuurilla voidaan rauhoittaa ostajia sekä vähentää heidän kokemaansa riskiä. Mitä monimutkaisempi ja funktionaalisilta ominaisuuksiltaan monipuolisempi tuote tai palvelu on kyseessä, sitä vähemmän emotionaalisilla tekijöillä on vaikutusta ostopäätökseen.

Smith ja Golgate (2007, s.10) puhuvat emotionaalisten arvojen sijaan enemmän kokemuksellista tai hedonistisesta arvosta. Tässä arvonmuodossa on kyse tuotteen tai palvelun sisältämistä kokemuksista ja tunteista. B2B-kontekstissa on usein kyse yrityssuhteen tuottamasta arvosta, jota voi muodostua verkoston tuomista hyödyistä, sitoutumisesta ja sen kehittämisestä, henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja esimerkiksi reagointikyvystä. Vaikuttaisi siltä, että Smithin ja Golgaten näkemys hedonistisesta arvosta pitää sisällään samankaltaisia elementtejä Shethin ja kumppaneiden (1991) sekä Geyskensin, Steenkampin ja Kumarin (1998) teorioihin liittyen sosiaalisiin arvoihin.

Sosiaalinen arvo

Ihmisellä on tarve kommunikaatioon. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ihminen voi saavuttaa mielihyvän tunteita ja edistää tätä kautta esimerkiksi mielenterveyttään. Yrityksen näkökulmasta onnistuneella sosiaalisella vuorovaikutuksella luodaan vahvoja suhteita yrityksen ja asiakkaiden välille. (Kotler & Keller 2006, s.182.)

Sosiaalisessa arvossa on hyödyistä, jotka muodostuvat vaihtoehtoisesti yhdestä tai useammasta sosiaalisesta ryhmästä. Sosiaalisen arvon merkitys korostuu tuotteissa ja palveluissa, jotka ovat näkyvillä, kuten vaatteet tai vaihtoehtoisesti tilanteissa, joissa tuote tai palvelu jaetaan yhdessä muiden kanssa. (Sheth ja muut, 1991, s. 161). Sosiaalinen arvo muodostuu yksilöiden tai ryhmässä olevien henkilöiden välillä tapahtuvasta kommunikaatiosta, jonka kautta saavutetaan tietynlaisia etuja (Ledden, Kalafatis & Samuel 2007, s.968). Geyskens, Steenkamp ja Kumar (1998, s.223) tutkivat luottamuksen merkitystä B2B-asiakassuhteissa. Luottamus vaikuttaisi olevan osa sosiaalisen arvon muodostumista, sillä tutkimuksen mukaan luottamus näyttäisi edistävän asiakastyytyvää, pitkäikäisten asiakassuhteiden muodostumista sekä suhteista saatavaa taloudellista hyötyä.

Episteeminen arvo

Uudet kokemukset synnyttävät episteemistä arvoa. Episteemisessä arvon syntymisessä on kyse tuotteiden tai palveluiden uutuusarvosta, joka herättää asiakkaissa uteliaisuutta tai tyydyttää heidän tiedonjanoaan. Konditionaalisen eli ehdollisen arvon muodostumisen hyödyllisyys riippuu usein tilanteesta. Joillakin tuotteilla ja palveluilla on kausittaista arvoa ja toisilla ainoastaan kertaluonteista. Jotkin tuotteet ja palvelut tuottavat arvoa ainoastaan hätätapauksissa (Shet ja muut, 1991, s.162.) Digitaalisilla markkinointi ja -myyntipalveluilla voi olla asiakasorganisaatioille huomattavaa uutuusarvoa, joka näin ollen herättää uteliaisuutta ja tyydyttää asiakasorganisaatioidentiedonjanoa. On ilmeistä, että tuotteista ja palveluista syntyvä arvo on mahdollisesti osittain ehdollista ja

kausittaista, kun asiakasorganisaatioilla on parhaat myynti- ja markkinakautensa, jolloin myös digitaalisilla markkinointi ja -myyntiratkaisuilla saavutetaan parempia tuloksia.

Symbolinen arvo

Smith ja Golgate (2007) puhuvat symbolisesta tai ilmaistusta arvosta. Kyse on tuotteen psykologisesta arvosta ja siitä missä määrin asiakas yhdistää tuotteeseen tai palveluun psykologisia merkityksiä. Tuotteet tai palvelut voivat tuottaa positiivisia tuntemuksia ja niillä voi olla henkilökohtaisia merkityksiä, jotka voivat liittyä ihmisiin tai esimerkiksi tapahtumiin. Tuotteilla asiakkaat voivat ilmaista itseään sekä mielipiteitään ja niillä on sosiaalista merkitystä liittyen siihen, miten muut näkevät meidät. Tuotteen henkilökohtaisen merkityksen voidaan sanoa muodostuvan ehdollisesti erilaisten merkitysten joukosta. Henkilökohtaiset merkitykset ovat aina spesifejä, joten markkinoijat voivat pyrkiä luomaan persoonallisia ja henkilökohtaisia merkityksiä oikein kohdennetuilla ja toteutuilla markkinointitoimenpiteillä. (Smith & Golgate, 2007, s.10-13.)

Kustannusarvo

Arvoa yritetään maksimoida, ymmärtää sen tuomia etuja, kun samalla tuottajat ja asiakkaat kumpikin pyrkivät minimoimaan kulut ja muut tarvittavat uhraukset, jotka liittyvät ostamiseen, omistamiseen ja tuotteen tai palvelun käyttöön. Jotkin yritykset pyrkivät minimoimaan taloudellisia kuluja, kuten tuotehinnat, operatiiviset kulut, vaihdannasta aiheutuvat kulut sekä vaihtoehtoiset kustannukset. Useat yritykset yrittävät minimoida asiakkaiden tarpeen investoida aikaa ja vaivaa, jonka kuluttajat käyttävät osto- ja kulusprosesseihin. Jälleenmyyjät voivat vähentää asiakkaiden kokemaa operatiivista, taloudellista tai strategista riskiä, joita he mahdollisesti kokevat tuotteen tai palvelun oston, omistamisen tai käytön aikana. Keinoja riskien vähentämiseksi ovat esimerkiksi takuut tai mahdollisuus palauttaa tuote tai palvelu. (Smith & Golgate, 2007, s.13-14.)

3.6 Arvolupaus

CVP (*customer value proposition*) on terminä varsin huonosti ymmärretty, vaikka arvoa on tutkittu suhteellisen paljon. Alun perin CVP-konsepti sai alkunsa strategiakonsulteilta, jotka ehdottivat arvolupauksen tiivistyvän yrityksen muodostamiin muutamiin keskeisiin lauseisiin, joilla pyritään perustelemaan miksi asiakkaiden tulisi ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Arvolupaus olennainen osa onnistunutta arvonmäärittämis- ja luontiprosessia, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn. (Payne, Frow & Eggert, 2017, s.467-468.) Arvolupauksen on syytä olla realistinen ja sitä tulee miettiä kaikkien sidosryhmien näkökulmasta (Bergström & Leppänen 2016, s.25). Twin (2020) sanoo kyseessä olevan julistus tai lausunto, joka esittelee yrityksen brändin kuluttajille sen kautta, mitä yritys edustaa, miten se toimii ja miksi asiakkaiden kannattaa valita heidät.

Palveluita ja tuotteita tarjoavalla yrityksellä tulisi olla tiedossa selkeästi mitä arvoa he tuottavat kunkin tyyppiselle asiakkaalle. Jos yritys ei kykene kirjaamaan arvolupauksia ylös paperille, ei sellaista luultavasti ole. (Piercy & Lane, 2009, s.42.) Arvolupaus on toisin sanoen sidoksissa arvon tuottamiseen (Vargo & Lusch, 2004). Tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta räätälöityjen asiakaskohtaisten arvolupauksen kehittäminen edesauttaa asiakassuhteiden syntyä, sekä ohjaa yrityksen omaa toimintaa kohti asiakaskeskeisyyttä.

Arvolupauksella on merkittävä rooli yrityksen tapaan viestiä, miten se pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaille. Kyseessä on strateginen työkalu, jota yritys voi hyödyntää välittäessään arvoa asiakkailleen. (Payne, Frow & Eggert, 2017, s.467.) Voidaan sanoa, että arvolupaus linkittyy osaksi yrityksen markkinointistrategiaa. Siinä tiivistetään vakuuttavasti yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden synnyttämä lisäarvo, joka ratkaisee ongelman paremmin, kuin kilpailijoiden tarjoama. Tämä selkeä ja helposti ymmärrettävä lupaus on esillä laajasti yrityksen verkkosivuilla ja muissa kosketuspisteissä, joissa kuluttajat ovat yhteydessä yritykseen. (Twin, 2020).

Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007, s.624) ehdottavat arvolupauksen muodostuvan sen tiedon perusteella, jota yrityksen strateginen johto uskoo asiakkaidensa arvostavan tuotteessa tai palvelussa eniten. Tämän jälkeen yrityksen johdon tulee muodostaa käsitys siitä, miten tämä arvo voidaan toimittaa asiakkaille tavalla, joka synnyttää kilpailuetua. Toisin sanoen arvolupauksen tulisi lisätä asiakkaan kokemaa hyötyä tai toisaalta vähentää asiakkaan kokemaa vaivaa. Toiseksi toimittavan yrityksen kannattaa hyödyntää sellaista osaamista ja resursseja arvolupauksen muodostamisessa, joita pystytään hyödyntämään tehokkaammin kuin kilpailijat. Kolmanneksi arvolupauksen on syytä erottua kilpailijoista ja johtaa kilpailuetuun.

Kowalkowski (2011, s.289) määrittää neljä keskeistä periaatetta, joilla Rintamäen ja kumppaneiden (2007) mainitsemaa arvolupauksen kautta muodostuvaa kilpailuetua voidaan tavoitella. Heidän mukaansa käyttöarvoon (*value-in-use*) tukeutuvat arvolupaukset vastaavat todennäköisimmin asiakkaiden tarpeisiin, kuin vaihtoarvoon perustuvat arvolupaukset (*value-in-exchange*). On kuitenkin syytä huomioida, että käyttöarvon ja vaihtoarvon merkitys myyntiprosessin aikana voi vaihdella, jos vaihdantaa määrittelee esimerkiksi jatkuvat hinnan alennukset ja tarjoukset. Tällöin vaihtoarvon merkitys arvolupauksen muodostumisessa voi korostua. Kun asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on läheinen suhde, voidaan arvolupauksessa painottaa käyttöarvon merkitystä. (Kowalkowski, 2011, s.289.) Kowalkowskin teoriaan peilaten case-yrityksen vuorovaikutukselliset ja läheiset asiakassuhteet puoltavat arvolupauksen muodostamista käyttöarvoon perustuen. Toisaalta, jos vaihdanta toteutuu vain tarjouksilla ja kilpailijat kykenevät tuottamaan käyttöarvoltaan samankaltaisia palveluita ja tuotteita, voidaan olla tilanteessa, jossa arvolupaus täytyy muodostaa vaihtoarvoon perustuen.

4 Metodologia

Tämä empiirisen tutkimuksen pääluku koostuu neljästä eri alaluvusta. Luvuissa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutukseen liittyviä metodologisia valintoja sekä perustellaan tehtyjä valintoja. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusaineiston hankintaa, miten kerättyä aineistoa analysoidaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä alaluvussa kuvataan case-yritys ja esitellään haastateltavat.

4.1 Metodologiset valinnat

Tutkijan tulee valita tutkimuksen lähestymistavaksi sellainen menetelmä, josta tutkija on eniten vakuuttunut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009 s.137). Metodologisia valintoja ohjaa myös se, millaista tietoa tutkimuksessa tavoitellaan (Vilka 2015, s.41). Tämän tutkimuksen tavoite on tunnistaa digitaalisia markkinointi ja -myynti ratkaisuja tarjoavan asiantuntijapalveluyrityksen ja heidän yritysasiakkaidensa välisestä toiminnasta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasarvonluontiin. Tutkimuksen metodologisia valintoja ohjasi tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, joiden avulla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin. Tavoitteena on, että tätä tietoa paremmin ymmärtämällä yritys kykenee kehittämään B2B-asiakassuhteita sekä asiakassuhdejohtamista ja sitä kautta omaa liiketoimintaansa yhä asiakaslähtöisemmäksi. Täten menetelmäksi valikoitui laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Trockimi ja Donnelly (2008) esittävät Kanasen (2014, s.14) teoksessa luokittelun, jossa määritetään viisi eri tilannetta, jolloin laadullinen tutkimus soveltuu tutkimuksen tutkimusmetodiksi.

1. Ilmiöstä ei ole tutkimusta, teoriaa tai tietoa eikä sitä tunneta.
2. Ilmiöstä tarvitaan syvällistä näkemystä.
3. Tarkoituksena on luoda ilmiöstä syvällinen näkemys.
4. Käytössä on triangulaation (kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä).

5. Ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.

Laadullista tutkimusta toteutettaessa voidaan olla kiinnostuneita säännönmukaisuuksista, toiminnasta, tekstistä ja sen ymmärtämisestä, kielen piirteistä, tai reflektiosta. Tämän tutkimuksen erityinen kiinnostuksen kohde on ymmärtää toiminnan merkityksiä, joten tutkimuksen tieteenfilosofisena paradigmana toimii fenomenologis-hermeneuttinen paradigma. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.165–166, Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kanasen (2014, s.18-20) mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä. Ymmärrys saavutetaan tutkimalla valittuja havaintoyksiköitä syvyysuunnassa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää prosesseja, ilmiöitä ja merkityksiä esimerkiksi sanojen, kuvien ja tekstien avulla. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin monimutkaisten prosessien kuvaamiseen ja merkityksien ymmärtämiseen, joissa on kyse kokemuksista ja reaali maailmasta.

Teleologisessa ymmärryksessä eli hermeneuttisessa filosofiassa korostuu ymmärtäminen, johon pyritään esittämällä kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta. Fenomenologis-hermeneuttiselle tieteen paradigmatille on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena sekä tutkijana toimii ihminen. Fenomenologisen tutkimuksen mukaan tutkimuksessa korostuu kokemuksen ymmärtäminen, joka muodostuu merkitysten mukaisesti. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen hermeneuttinen osa-alue muodostuu tulkinnan teoriasta, jossa on kyse tehdyissä tulkinnoissa esiintyvien säännönmukaisuuksien hyödyntämisestä, joita käytetään oikeiden ja väärin tulkintojen luokittelussa. Fenomenologisen tutkimuksen kontekstissa hermeneuttisessa ymmärtämisessä on kyse ilmiöiden merkityksien oivaltamisesta. Uuden ymmärtämisen pohjana toimii kuitenkin aina vanha ymmärrys, joten ymmärrys ei synny tyhjästä, vaan taustalla on aina esiymmärrys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tämä tutkimus keskittyy ymmärtämään asiakasyrityksissä toimivien johtajien käsityksiä asiakasarvon rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä digitaalisia markkinointiratkaisuja tarjoavan case-yrityksen kanssa. Tavoitteena oli, että tätä tietoa paremmin

ymmärtämällä yritys kykenee kehittämään B2B-asiakassuhteita sekä asiakassuhdejohtamista ja sitä kautta omaa liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Näihin tekijöihin vedoten tutkimuksen tieteenfilosofiseksi paradigmasta valikoitui fenomenologis-hermeneuttinen. Esiymmärrys aiheeseen liittyen muodostui aiempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta, joiden avulla rakennettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Teorioiden ja aiheeseen liittyvien tutkimusten avulla pyrittiin löytämään tutkimusaiheen kannalta olennaisia merkityksiä, joita kyettäisiin peilaamaan haastateltavien asiakasyrityksien omiin käsityksiin tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tämä johtaisi lopulta tutkittavan aiheen ja siihen liittyvän tilanteen syvällisempään ymmärrykseen.

4.2 Tutkimuksen aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jota voi kutsua myös teemahaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme, 2014). Tämän tyyppistä haastattelua voidaan käyttää tutkimuksissa, joissa pyritään vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin, kuten "mitä" ja "miten" (Eriksson & Kovalainen, 2016). Haastattelutilanteissa toimeksiantajayrityksen asiakkaille esitettiin sellaisia avoimia *mitä*- ja *miten* kysymyksiä, joilla pyrittiin syventymään tutkimusongelman kannalta merkityksellisiin aihealueisiin. Näillä kysymyksillä selvitettiin esimerkiksi millaista arvoa asiakkaat kokevat asiakassuhteessa ja miten tämä arvo muodostuu. Tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä pyrittiin selvittämään haastatteluiden aikana, kun haastateltavat nostivat esille toistuvasti tiettyjä aihealueita. Näin pystyttiin muodostamaan käsitys merkityksellisistä tekijöistä ja syventymään näihin tekijöihin tarkemmin.

Haastattelun eduksi voidaan todeta sen joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymänsä, korjata väärinkäsityksiä ja selventää kysymänsä. Teemahaastatteluissa aihepiirit tai teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymykset eivät ole muodoltaan tarkkoja tai järjestyksessä, joka lisää joustavuutta. haastattelu ei kuitenkaan ole olemukseltaan täysin vapaamuotoinen. Haastattelussa noudatetaan tiettyjä ennalta määrättyjä teemoja, jotka tuovat myös tutkijan oman ymmärryksen aiheesta kuuluviin. Haastattelun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon merkityksellistä tietoa tutkimuksen

kohteena olevasta asiasta. Tämä merkitysellinen tieto syntyy teemahaastattelussa vapaassa vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan kesken, mutta kuitenkin laadittujen teemojen raameissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Metodologisilta ominaisuuksiltaan teemahaastattelussa korostuvat fenomenologis-hermeneuttiset piirteet, kuten ihmisten tulkinnat asioista, asioille annetut merkitykset sekä miten vuorovaikutus vaikuttaa merkityksien syntymiseen. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää tutkimusongelman ja tarkoituksen kannalta merkityksellisiä vastauksia. Haastatteluun määritellään ja valitaan etukäteen harkitut teemat, jotka rakennetaan tutkimuksen viitekehykseen, eli kerättyyn esiyymmärrykseen perustuen. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.) Teemahaastattelun runko muodostui teoreettisen viitekehyksen keskeisimpien aiheiden ympärille käsittelemään asiakasarvoa ja siihen kontekstissa olevia alateemoja. Teemahaastatteluissa edettiin ennalta laaditun haastattelulomakkeen mukaisesti, mutta haastatteluun lisättiin jo etukäteen täydentäviä lisäkysymyksiä.

4.3 Case-yrityksen kuvaus ja tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen toimeksiantajayritys on keskittynyt liiketoiminnassaan tarjoamaan tuotteita, palveluita ja asiantuntijuuttaan toisille yrityksille digitaalisen kaupankäynnin kehittämiseen. Yritys kategorisoituu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yrityksiin). Digimarkkinoija-palvelun muodostavat eri osa-alueet, kuten hakukonemainonta, sosiaalisen median markkinoinnin ylläpito, suunnittelu ja sisällöntuotanto, hakukoneoptimoidun sisällön toteuttaminen, videomarkkinoinnin suunnittelu, ylläpito ja seuranta, strateginen hakukoneoptimointi, data-analytiikka, sivuston konversio-optimointi, markkinointistrategian luominen, sähköpostimarkkinointi, markkinoinnin automaatio, ostopolku- ja käyttäjäanalyysit, asiakastutkimukset, konsultointi digitaaliseen markkinointiin tai kaupankäyntiin liittyen ja digitaalisen markkinoinnin koulutukset.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä eri asiakasyritystä. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin lumipallo-otantaa, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti haastateltavien valikoitumista tutkimukseen case-yrityksen ehdotuksien kautta. Toisessa vaiheessa

tutkija liittyy mukaan ja on yhteydessä itse haastateltaviin. Haastateltavien on tärkeää olla tietoisia tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse tai sähköpostitse. Samassa yhteydessä haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastatteluissa hyödynnetty haastattelurunko ennakkoon tutustuttavaksi. Sähköpostissa tutkija esitteli itsensä ja kertoi, että oli saanut tiedon alustavasta suostumuksesta tutkimukseen osallistumisesta.

Haastattelut tapahtuivat Microsoft Teams -ohjelmiston välityksellä tammikuussa 2022. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineiston litterointi ja analysointi oli mahdollista myöhemmässä vaiheessa. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimuksessa kerätty aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti, kun se on tutkimusprosessin kannalta mahdollista. Haastateltavia tiedotettiin lisäksi, että heidän yrityksensä ja henkilöllisyytensä pidetään salassa ja tulokset esitetään anonymisti.

Haastatteluihin pyrittiin valikoimaan henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavan aiheen ympäriltä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin tutkimuksen tavoitteen toteutumisen kannalta mahdollisimman relevanttia tietoa. Haastateltavat olivat lähtökohtaisesti yrityksen johtoa ja vastasivat myös osaltaan yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä, kuten erilaisista markkinointitoimenpiteistä. Alla olevassa taulukossa esitetään haastateltaviin ja haastatteluihin liittyvää tietoa. Haastateltavista esitetään heidän tehtävänimikkeensä ja koulutustaustat. Haastatteluiden osalta taulukosta ilmenee haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot.

Haastateltava	Tehtävänimike	Koulutus	Ajankohta	Haastattelun kesto
H1	Myyntipäällikkö	Merkonomi	13.1.2022	38 min
H2	Asiakaspalvelujohtaja	Tradenomi	13.1.2022	44 min
H3	Kaupallinen johtaja	Yhteiskuntatieteiden maisteri	14.1.2022	48 min
H4	Liiketoimintajohtaja	Kauppätieteiden maisteri	20.1.2022	53 min
H5	Markkinointipäällikkö	Farmasian maisteri	21.1.2022	1 h 32 min

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysointi vaatii hankitun aineiston tallentamisen, jonka jälkeen aineisto puretaan litteroimalla eli puhtaaksi kirjoittamalla. Tämän jälkeen aineistosta on helpompaa tehdä päätelmiä ja jakaa kerättyä aineistoa teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.) Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella ja ne nauhoitettiin ja tallennettiin. Tallenteiden puhtaaksi kirjoittamisessa hyödynnettiin Teams -sovelluksen litterointiin kehitettyä ominaisuutta, joka muuttaa sovelluksessa käydyt keskustelut suoraan tekstiksi. Sovelluksen toteuttama litterointi todettiin laadultaan hyväksi, jonka jälkeen aloitettiin aineiston sisällönanalyysi.

Aineiston sisällönanalyysissä aineistosta kerätään käsitteitä, aineistoa luokitellaan ja siitä muodostetaan teoreettisia malleja, joilla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusainestoa suodatetaan ja tiivistetään, jonka tarkoitus on poistaa aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Tiivistetystä aineistosta muodostetaan uusi johdonmukainen kokonaisuus. (Vilka, 2015, s. 105.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysissä hyödynnetään tyypittelyä, teemoittelua ja luokittelua.

Tämän tutkimuksen litteroidun aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa on kyse eri haastateltavilta kerätystä aineistosta nousevien yhteneväisten piirteiden tarkastelusta (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s.173). Teemat on esitetty tutkimuksen teoreettisessa viitekehäksessä. Teemojen sisältä pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja näin muodostamaan kerätystä aineistosta yleistyksiä. Myös haastateltavien eroavat näkemykset huomioitiin, koska ne ovat olennainen osa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Tutkija hyödynsi aineiston analysoinnissa abduktiivista eli teoriaohjaavaa päättelyä. Päättelyn tukena hyödynnetään teoreettisia johtoideoita, joita todennetaan kerätyn aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s.136). Teoriaohjaavassa päättelyssä analyysin apuna hyödynnetään kerättyjä teorioita, mutta aineistolähtöiset päätelmät korostuvat erityisesti analyysin alkuvaiheessa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa edetään kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Toiseksi aineistoa klusteroidaan eli ryhmitellään. Tämän jälkeen aineistoa abstrahoidaan eli aineistosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Abduktiivinen päättelylogiikka soveltuu tutkimukselle asetetun tavoitteen selvittämiseksi, koska kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka muodostavat käsityksen asiakasarvosta ja sen nykytilanteesta ja miten tätä uutta tietoa voidaan hyödyntää asiakassuhdejohtamisessa. Teoreettinen viitekehys toimi lisäksi aineistonkeruumenetelmän eli teemahaastattelurungon pohjana. Lopuksi muodostettua teoriaa ja kerättyä aineistoa yhdistelemällä pyrittiin tekemään tutkimusongelmien kannalta olennaisia päätelmiä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkijan kannalta käsitteissä on kyse objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen pyrkimisestä. Hyväreliaabeli voi tarkoittaa, että kahdella tutkimuskerralla päädytään samaan tulokseen. Toiseksi reliabelius voidaan todeta, kun useampi arvioitsija päätyy samankaltaiseen tulokseen. Kolmanneksi reliabelius voidaan todeta, kun rinnakkaisilla tutkimusmenetelmillä saadaan samoja tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s.186.) Toisin sanoen reliabelius tarkoittaa, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja ne ovat toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Hirsjärven ja Hurmen (2014, s.189) mukaan reliabelius tarkoittaa myös tutkijan toimintaa. Reliabelissa tutkimuksessa koko aineisto on huomioitu, se on litte-roitu oikein ja tuloksissa ilmenee tutkittavien ajatusmaailma.

Validius osoittaa tutkimuksen pätevyyden ja sen, että tutkimuksessa on tutkittu tutkimusongelman ja sen tavoitteiden kannalta merkityksellisiä asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa validiutta voidaan vahvistaa triangulaatiolla eli vertaamalla haastatteluista saatua tietoa muista lähteistä saatuun tietoon. Näin haastatteluista saatu tieto saa vahvistusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s.189.) Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan Eriksonin ja Kovalaisen (2016, s.309) mukaan arvioida uskotavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja yhdenmukaisuuden kautta.

Tutkimuksen uskottavuus muodostuu tutkijan perehtymisestä tutkimusaiheeseen, riittävästä tiedosta tutkittavasta aiheesta sekä systemaattisesta analyysin kehittämisestä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.213). Tutkimuksen uskottavuutta osoitetaan teoreettisella viitekehyksellä. Tutkija on tutustunut aiheeseen syvällisesti lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia vuosien ajan. Tutkimuksessa käytetyn haastattelurungon laatiminen toteutettiin huolella ja siihen valittuja teemoja koe testattiin yhdessä digimarkkinointi ja -myyntialalla toimivan asiantuntijan kanssa. Näin varmistettiin, että teemat ovat ymmärrettäviä ja toimivia. Lopulliset haastattelurungot lähetettiin haastateltaville ennakkoon tutustuttaviksi. Haastateltavien näkemykset esitetään tutkimuksen tulososiossa muuttumattomina suorina lainauksina. Tutkija analysoi ja perustelee tuotamiaan väitteitä kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla.

Siirrettävyydessä on kyse tutkijan vastuusta osoittaa tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuus. Korkean siirrettävyyden tutkimustuloksissa on yhteyksiä saatujen, sekä aikaisempien tutkimustuloksien välillä. Siirrettävyydessä ei kuitenkaan ole kyse tutkimustulosten toistettavuudesta. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.307.) Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tutkija on yhdistelemällä aiempia teorioita ja haastatteluista kerättyä aineistoa pyrkinyt esittämään luotettavia yhteyksiä tutkimuksessa saatujen tuloksien ja aiempien tutkimuksien välille. Tutkimuksen toteutusta voidaan hyödyntää tulevissa tutkimuksissa ja niissä saatuja tuloksia voidaan vertailla tässä tutkimuksessa saattuihin tuloksiin. Tutkimus antaa kaiken kaikkiaan kattavan kokonaiskuvan tutkittavan aiheen ympäriltä, jota voidaan hyödyntää liikkeenjohdollisessa kehitystoiminnassa.

Luotettavuus muodostuu tutkijan loogisesta tutkimusprosessista, josta tutkija tarjoaa lukijalle riittävän dokumentoinnin ja jäljitettävyyden (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.308). Tutkimuksen rakenne on looginen. Tutkimusprosessin vaiheet on esitetty totuudenmukaisesti ja dokumentointi on suoritettu asianmukaisesti. Otteet aineistosta on esitetty sellaisenaan ja esimerkiksi teemahaastattelurunko on nähtävillä liitteissä. Aikaisemmissa luvuissa on esitetty aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysoinnissa suoritettut eri vaiheet.

Yhdenmukaisuudessa on kyse tiedon ja tulkintojen todellisuudesta. Toisin sanoen on kyse havaintojen ja tulkintojen yhdistämisestä tietoon tavalla, jonka lukija voi helposti ymmärtää ja havaita. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.308.) Tutkimuksen tulososion havainnot on esitetty totuudenmukaisesti ja niiden analysoinnissa on käytetty teoriaa. Lukijan on helppo havaita, että tutkijan tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ovat muodostuneet näiden kahden eri materiaalin, teorian ja kerätyn aineiston välisistä yhteneväisyyksistä. Tutkija on tietoinen tieteellisistä toimintatavoista sekä käytännöistä ja on noudattanut niitä systemaattisesti läpi tutkimusprosessin.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimusaineiston keskeisimmät löydökset, joilla vastataan tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen, joka on selvittää, miten asiakassuhteita ja niiden johtamista voidaan kehittää asiakasarvon kautta yhä asiakaskeskeisimmiksi. Tutkimusaineisto ja tulokset esitetään aineiston analyysissa tapahtuneen luokittelun kautta syntyneiden teemojen avulla. Teemojen muodostumiseen vaikuttivat myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä haastattelulomakkeeseen luodut kuusi eri teemaa, jotka olivat yhteistyö ja kanssakäyminen, tuotteet ja palvelut, tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuus ja kustannukset, yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin liittyvät arvoulottuvuudet, kilpailutilanne sekä asiakasarvon viestintä ja päätökseen vaikuttavat tekijät.

Luvussa esitetään suorilla lainauksilla havaintoja aineistosta, joita tuetaan teoreettisesta viitekehystä poimituilla teorioilla. Tutkittavasta aiheesta pyritään muodostamaan mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaiskuva hyödyntämällä kaikilta haastateltavilta kerättyä aineistoa tasapuolisesti. Seuraavissa luvuissa pyritään vastaamaan kahteen tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen:

- 1) *Millaista arvoa case-yrityksen asiakkaat kokevat ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat?*
- 2) *Millainen rooli asiakasarvolla on asiakassuhdejohtamisen kehittämisessä?*

5.1 Yhteistyö ja kanssakäyminen

Toimivan yhteistyön merkitys markkinointiyrityksen ja sen asiakkaiden välillä korostuvat, jotta nopeisiin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Hiila, 2020.) Pysyvän yhteistyön lopputuloksena organisaatioiden väliset prosessit ovat sopeutuneet toisiinsa niin, että ne tuottavat arvoa molemmille osapuolille. Kilpailuedut perustuvat siihen, että asiakasta kyetään auttamaan tuottamaan arvoa. (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, s.20-21).

Yhteistyön ja kanssakäymisen merkitys ja nykytilanne

Suhdeorientoitumisen tasojen analysointi on olennaista, jotta ymmärretään asiakkaiden halukkuuttaan kehittää yhteistyötä syvemmäksi (Williams ja muut, 2017, s.460). Alla olevista haastateltavien kommentteista voidaan huomata yhteneväisyyksiä edellä mainittuihin teorioihin, jotka vahvistavat käsitystä digimarkkinointi ja verkkokauppa palveluyrityksen ja sen asiakkaiden välisen tiiviin yhteistyön merkityksellisyydestä.

”Äärettömän tärkeää, koska ne tekevät sitä asiaa, mitä välttämättä minä en esimerkiksi ymmärrä. Siksi meille ammattilainen ja läheinen yhteistyö on äärettömän tärkeää.” (H1)

”Mitä paremmin toisen tuntee, sen parempaa yhteistyökin on. Auttaa ymmärtämään. Mitä läheisemmät välit on, sen parempaa yleensä se on. Sitoutuneempaa aina se yhteistyö.” (H2)

”Haemme kumppanuuksista, että siellä on ihmiset taustalla, joiden kanssa onnistuu suora kommunikaatio ja ne ymmärtää meidän bisnestä ja menee pikkuisen syvemmälle siihen ja pystyy myös ottamaan semmoista sisäistä roolia.” (H3)

”Hyvin tärkeätä, kun ottaa huomioon, että koko ajan tulee asioita joihin pitää reagoida nopeasti.” (H4)

” – pitää pystyä vastaamaan meidän asiakkaiden oikeisiin huoliin ja toiveisiin mahdollisimman nopeasti ja sitä varten meillä täytyy olla hyvät yhteydet.” (H4)

”Pidän tosi tärkeänä, koska meillä ei ole talossa hirveästi osaamista” (H5)

” Paranee päivä päivältä.” (H1)

”Yhteistyö toimii hyvin.” (H4)

”Kyllä se toimii siis hyvin.” (H5)

”Me ymmärrämme ja he ymmärtää mitä tehdään. Meillä on tällä hetkellä oikea suunta ja yhteistyö on tosi hyvä.” (H1)

”Perus toimivuus. Voidaan luottaa siihen, että homma hoituu niinä aikoina, kun on sovitettu.” (H2)

”Samankokoisia toimijoita ollaan. Tuntuu, että yhteistyön aloitus ja eteenpäin vieni vähän luontevampaa.” (H3)

”Haluttiin ulkopuolinen kumppani, joka pystyisi tekemään suosituksi. Niitä käytännön toimenpiteitä. Yhteistyö on edennyt jokseenkin siihen suuntaan, mitä tavoiteltiin. He ovat ottaneet vastuuta digimarkkinoinnista ja tehneet toimenpiteitä.” (H3)

” – – ne haluaa olla tukena ja kumppanina ja mielestäni lunastanut sen paikkansa, että yhteistyö on tiivistä ja asiakasta ei ole jätetty yksin, että se on ollut se, mitä todella arvostaa tässä.” (H5)

Eräät haastateltavista mainitsivat yhteistyössä joitakin askarruttavia tekijöitä :

” – – ne tietää missä mennään, mutta siellä taustalla oleva henkilön pitäisi välillä kysyä, että kuinka menee, mutta harvoin kyselee valitettavasti.” (H1)

”Ehkä meillä ollut turhan vähän yhteistyötä, ihan tapaamisia taikka kontakteja. Jossakin vaiheessa koin, että oli hankala myös saada kiinni, että oli muutama akuutti tilanne. Yritin soittaa ja laittaa viestiä, mutta en tahtonut saada sieltä ketään kiinni.” (H2)

”Valitettavasti tekijöiden vaihtuvuus on vaikuttanut myös tosi paljon kokonaisuuteen.” (H2)

Haastateltavien (H1) ja (H2) näkemyksiä voidaan arvioida Gröönroosin ja Gummeruksen (2014) vuorovaikutuksellisten toimittaja- ja asiakasorganisaatioiden arvonmuodostumisprosessien näkökulmasta. Vaikuttaisi siltä, että tiiviillä yhteydenpidolla ja molemminpuolisella aktiivisella vuorovaikuttamisella voidaan luoda uusia arvon muodostumisen mahdollisuuksia. Tuloksista voidaan myös huomata, että Prahaladin ja Ramamswamyn (2004, s.9) mainitsemat rakennuspalikat arvon yhteisluonnin vuorovaikutukselle eivät aina toteudu. Tämä estää arvon yhteisluonnin kokemusten syntymistä.

Strateginen merkityksellisyys

Strategisessa yhteensopivuudessa on kyse tuotteiden ja palveluiden merkityksellisyydestä asiakasyrityksen liiketoiminnan kannalta. (Storbacka ja muut, 2000,

s.52-55.) Tutkimustuloksissa saatiin suoria viitteitä siitä, että osa yrityksistä kokee yhteistyön case-yrityksen kanssa monessa suhteessa merkitykselliseksi.

”kasvava koska semmoinen ala mikä kasvaa koko ajan ja sen merkitys kasvaa.” (H1)

”Kyllä sillä niin suuri merkitys on, että se on päätetty ottaa mukaan. Kun itse ei voida kellon ympäri olla töissä, niin kyllä me tarvitaan siihen kumppani, joka pystyy hoitamaan niitä hetkiä, kun me itse olla välttämättä saatavilla.” (H2)

”Kyl mä näen sen kohtalaisen tärkeänä, että asianmukaisesti osaa ratkaista asiakkaiden ongelmia. Se heijastuu yllättävän pitkälle.” (H4)

”Ollaan päätetty tehdä markkinointia paljon strategisemmin. Siinä mielessä osuu ytimeen, että on päätetty heidän kanssa tehdä strategia meille. Heillä on selkeä näkemys ja taktiikkaa, että miten saada se asiakas sitten menestymään.” (H5)

Toisaalta osa yrityksistä ilmaisi, että suhde ei ole korvaamaton, vaikka se koetaankin suhteellisen tärkeäksi.

”Suurin osa asiakkuuksista tällä hetkellä tulee muista kanavista, että sinällään strategisten vaikutusten osalta ei olla kovin merkittävässä roolissa. Toisaalta me ei kyettäisi omin voimin tekemään digimarkkinointia. Ovat kuitenkin jo niin syvällä meidän toiminnassa, että pitkälti heidän suositusten mukaan tehdään sitä. Että vaikutus ei välttämättä vielä tässä vaiheessa ole niin suuri, mutta ovat strategisesti hyvinkin syvällä.” (H3)

”– ei ole varmasti korvaamaton yritys.” (4)

Vuorovaikutus ja reagoitukyky

Nätti ja Palo (2012) mainitsivat, että tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamien palveluiden ja tuotteiden käyttöön tarvitaan paljon läheistä vuorovaikutusta. Haastattelujen lausunnot vahvistavat Nätin ja palon (2012) teoriaa vuorovaikutuksen merkityksestä asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Asiakkaat kokevat vuorovaikutuksen olevan luottamusta edistävä tekijä. Digitaalisia markkinointiratkaisuja tuottavalta yritykseltä vaaditaan kykyä reagointiin nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Vassinen & Isokangas, 2020), ja asiakkaiden näkökulmasta case-yrityksen koetaan pystyvän vastaamaan tähän vaatimukseen hyvin.

”Pystyy muuttumaa, jos me tarvitaan jotain lisää. Pojat on kyllä valmiita heti ja niillä on työkaluja. Mä tykkään heidän tekemisestä. Ollaan päästy sille tasolle, että pystytään juttelemaan avoimesti.” (H1)

”Henkilökemiat kun toimii, niin silloin pystytään sanomaan paremmin suoraan.” (H1)

”Vuorovaikutuksen kautta myös oppiminen ja tietämys ja kaikki muukin liikkuu paremmin. Välillä kestää tiiminvetäjällä vastalla ja kertoi vain olleensa kiireinen.” (H2)

”Yhteistyössä tämä puoli on toiminut hyvin. Palavereille on selkeät agendat ja mitä meiltä on tullut tahtotiloja ja tarpeita, niin ne on otettu aina huomioon ja pyrittiin löytämään ratkaisut meidän näkövinkkelistä.” (H3)

”Reagointikyky on ollut hyvää ja siellä on pelisilmää sen suhteen, että mitä tarpeita ja muutoksia on, että kyllä meillä jotakin isompiakin radikaaleja muutoksia ollu organisatiorakenteista mistä ei ollut puhetta silloin alkuun, niin ei ole ollut ongelmia tämmöisten osalta.” (H3)

”Lyhytaikaisesti tosi hyvä, etenkin ydinhenkilöillä. Laajemman jalkautuksen sen osalta parannettavaa. Esimerkkinä miten tiketti pitää käsitellä. Menee se viesti alkuun hyvin, mutta tuntuu, että sitä ei seurata, että se vähän alkaa lipsumaan ohjeiden noudattaminen.” (H4)

Luottamus

Luottamus tuottaa sosiaalista arvoa. Se lisää asiakastyytyvää ja johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sekä kasvattaa B2B-asiakassuhteista muodostuvia taloudellisia hyötyjä. (Geyskens ja muut, 1998.) Yrityksen näkökulmasta onnistuneella sosiaalisella vuorovaikutuksella luodaan vahvoja suhteita yritysten ja sen asiakkaiden välille (Kotler & Keller 2006, s.182). Case-yritystä pidetään luotettavan kumppanina. Yksi asiakaista nostaa luotettavuuden osalta esille case-yrityksen koon. Tästä huolimatta asiakas kokee kuitenkin luottavansa yrityksen kykyyn vastata heidän tarpeisiinsa.

”Luottamus on tällä hetkellä aika hyvällä tasolla. Ovat tehneet niin hyviä asioita meille, että luotto on tosi hyvä. Tämä on hyvin avointa tämä keskustelu heidän kanssaan.” (H1)

”Pikku moka ei vielä sitä luottamusta karsi, mutta luottamusta on mahdollisuus kasvattaa.” (H1)

”Sen merkitys on aika korkea. Jos ei luottamusta ole niin en näe, että mikään varsinaisesti toimii” (H2)

”Uskottava ja vakuuttava yritys, kun mekin heidän kanssa yhteistyötä tehdään, että kyllä heillä on semmoinen tietotaito siitä mitä he tekevät ja onhan heillä kokemusta jo siinä mitä he tekevät.” (H2)

”On tärkeää, että luottamus pelaisi puolin ja toisin. Tiedetään mitä tehdään ja mitä kumppani tekee.” (H3)

”Asiantuntijapalveluissa se luottamus, vakuuttavuus ja uskottavuus ja kaikki syntyy minun näkemykseni mukaan enemmän sen käytännön toiminnan kautta. Se toiminta mitä ovat meille tuottaneet, on luonut kaikkia näitä kolmea tuntemusta ja kehittänyt sitä fiilistä meidän puolelta. Se perustuu puhtaasti siihen, että kumppani tarjoaa sen asiantuntevan palvelun ja tekee sen minkä lupaa.” (H3)

”Mun mielikuvaan, että se on pienehkö. On niitä isoja firmoja ja sellaisia autotallifirmoja ja he sijoittuvat johonkin tähän välimaastoon. Lähempänä autotallia kuitenkin. Luottamusta kuitenkin on. Heidän joustavuus ja mikäli yhteistyö alkaa syvenemään ja me aletaan vaatimaan vaikka syvempää osaamista niin en näe indikaatioita, että he eivät olisi valmiita lähtemään mukaan.” (H4)

”On sillä paljon arvoa, että pystyy luottamaan, että hommat tehdään mitä on sovittu ja pysytään myös budjeteissa.” (H5)

”Semmoista vakuuttavuutta tullut palaverieissa, joissa ollaan oltu ennen kuin ollaan lähdetty tekemään töitä. Välillä vaihtuu henkilö lennossa, kun juuri edellisen kanssa sovinut asioita ja en tiennyt kuinka paljon sille uudelle oli käyty läpi, niin sitten vähän semmoinen, että asiat ei mene eteenpäin. Työntekijällä ei ollut taustaa tietyistä asioista, niin herätti kyllä turhautuneisuutta.” (H5)

Alan asiakassuhteissa näyttäisi korostuvan Möllerin ja kumppaneiden (2004) mainitsema sosiaalisen vaihdannan teoriaan linkittyviä tekijöitä, kuten osapuolten välinen tuntemus ja ymmärrys, joita voidaan kehittää vastavuoroisuutta lisäämällä. Onnistumiset vahvistavat luottamusta. Pieniä vastoinkäymisiä ei koeta niin merkittävinä, kun suhteessa vallitsee luottamus ja siihen ollaan sitoutuneita.

Asiantuntijoiden ammattitaito

Asiantuntijoiden osaaminen on yksi omaan asemaan asiakassuhteessa vaikuttavista tekijöistä. Heikko asema asiakassuhteessa voi viitata epäonnistumisiin CRM-toiminnoissa

(Williams ja muut, 2017). Myös Nätin ja Palon (2012) mukaan asiakassuhteita johtavilla työntekijöillä on syytä olla mahdollisimman kattava ymmärrys organisaation tarjoamista palveluista projektien onnistumiseksi. Tuloksista selviää, että asiantuntijoiden osaamista arvostetaan, mutta asiaan on syytä kiinnittää huomiota. Asiantuntijoilta odotetaan asiantuntijamaisia otteita. Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa olevan yksi merkittävä asiantuntijakokemusta heikentävä tekijä.

”Hyvä, mutta parannettavaa on. Opittavaa edelleen lainalaisuuksista ja miten ihmiset käyttäytyy ostaessaan.” (H1)

”Osaaminen, asiantuntijuus, asioiden hoito ja se luottamus ja kumppanuuden rakentaminen, niin ei ole huonoa sanottavaa.” (H3)

”Ihan kiitettävää. Hänellä on teknisesti osaamista ja monesti löytyy vastaus.” (H5)

”Siellä on jonkun verran parantamisen varaa. Se kävi todella hyvänä jossakin vaiheessa, mutta selkeästi ollut vaihtuvuutta aika paljon ja huomasin, että vaikutti huomattavasti palvelun laatuun.” (H2)

”Toki siellä on sitten myös vaihtunut henkilöstö, että joutuu selittämään, että edellisen kanssa tehtiin tätä ja tuota.” (H5)

”...asiantuntijan pitää olla asiantuntija eikä kaveri.” (H1)

”Ammattilainen ostetaan ja ammattilaisen pitää antaa meille apua eikä ole aina samaa mieltä sen kanssa kuka maksaa.” (H1)

Tiedon jakaminen ja analysointi

Haastatteluista löytyy yhteneväisyyksiä Limin ja kumppaneiden (2018) teoriaan siitä, mistä arvon yhteistuottamisesta on kyse. Siihen linkittyä osapuolten välinen vuorovaikutus, jossa kerätään ja toimitetaan tietoa molemmin puolin. Asiakkaat kokevat tiedon jakamisen ja analysoinnin merkitykselliseksi osaksi toimivaa yhteistyötä. Tiedon jakamisessa ja analysoinnissa on asiakkaiden näkökulmasta myös kehitettävää.

”Minusta tosi arvokasta. Kun antaa kaiken tiedon täsmälleen semmoisena kuin näkyy, vaikka se olisi huonoakin, niin se on äärettömän tärkeä.” (H1)

”...meidän pitäisi pystyä jakamaan heille päin meidän tietoa, mutta siinä on vielä haasteita.” (H1)

”Kyllä sillä on merkitystä miten se tieto jakautuu. Oon tehnyt sitä analysointia meidän päässä, mutta sieltä päästä ei ole hirveästi oltu mukana analysoinnissa. Ei ole yhteisiä palavereita. Meistä on tullut heille asiakkuus, joka on siellä, mutta ei semmoista asiakkuuden hoitoa niin paljon.” (H2)

”Yksi tarpeellinen asia on, että otettaisiin tiiviimmin ihan tilanne katsauksia.” (H2)

”Super tärkeää. Pitää ymmärtää diagnostiikkaa ja missä ongelmat on ja käyttöohjeet, miten ne laitteet on rakennettu ja tässä ollaan jäljessä.” (H4)

”Tiedonvaihto puolin ja toisin on hyvin merkityksellistä, että saadaan ideoita ja on kiva kun kumppaniyrittäjä tarttuukin ideoihin ja alkaa työstämään niitä eteenpäin.” (5)

Joustavuus ja mukautuvuus

Williamsin ja kumppaneiden (2017) mainitsemien joustavuuden ja mukautumiskyvykkyiden merkitys asiakassuhteissa ilmeni myös haastatteluista saaduissa tuloksissa. Sopimusmalleissa ja toimintatavoissa arvostetaan kykyä joustavuuteen. Lisäksi Vassisen ja Iso-kankaan (2020) esittämät ominaisuudet, kuten kykyä ketteryyteen ja reagointiin nopeasti muuttuvissa tilanteissa pidettiin tärkeänä ja niitä arvostetaan. Case-yrittäjä pystyy myös tarvittaessa toimimaan kyseisillä tavoilla. Nopea toiminta ja muutokset asiakassuhteissa kuitenkin vaativat case-yrittäjältä hyvää viestintää läpi organisaation. Lisäksi henkilöstön tulisi omaksua asioita nopeasti, jotta uudet nopeasti sovitut toimintatavat näkyvät asiakasorganisaatiolle hallittuna ja ammattitaitoisena toimintana.

”Tähän asti loistava. Kun tehty vähän rauhallisemmin tai isommasti, niin aina on onnistunut.” (H1)

”Siitä täytyy antaa kiitosta. Ovat kyllä tosi hyvin joustaneet ja mukautunut meidän tarpeisiin.” (H2)

”Antaisin pointsit sinne suuntaan. Meidän tarpeet eroaa jonkin verran heidän tyypillisen asiakasyrittäjien tarpeista ja myydään aika pitkälle jalostettua spesifiä isoille yrityksille

suunnattua ratkaisua, että minusta he on mukautunut hyvin ja on pystytty löytämään niitä keinoja ja toimintatapoja, mitkä vastaa siihen meidän spesifiin juttuun.” (H3)

”On ne kyllä ollut joustavia. Kun jotain lennosta vaihdetaan, niin sekin on mahdollista. Jos pitää esimerkiksi pienentää budjettia, niin siitäkään ei tule mitään vaikeutta.” (H5)

”Aika nopeasti reagoidaan asioihin kun me pyydetään, mutta sitten tuntuu, että välillä sen jalkautus ei mene ihan kaikille henkilöille siellä.” (H4)

Sitoutuneisuus kumppanuuteen

Sitoutuneisuutta yritysten välisiin kumppanuuksiin voivat vahvistaa monenlaiset eri tekijät (Möller ja muut, 2004). Sitoutuneisuuden kautta voidaan kehittää vastavuoroisia prosesseja, jotka mahdollistavat arvon muodostumisen yritysten välille (Grönroos & Gummerus, 2014). Asiakkaat ovat sitoutuneita case-yritykseen ja eivät pääsääntöisesti luovu yhteistyöstä helposti. Sitoutuneisuutta yritysten välillä lisää tiivis yhteistyö, johon case-yrityksen on syytä panostaa enemmän joidenkin asiakkuuksien kohdalla. Asiakkaat arvostavat case-yritykselle ajan myötä muodostuvaa ymmärrystä asiakasyrityksien liiketoiminnasta ja toimittavan yrityksen kykyä mukautua ja lisätä resursseja tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeiden mukaan.

”Paljon pitää tapahtua, jos menee sukset ristiin. Ollaan hyvin sitoutunut tällä hetkellä.” (H1)

”Hyvin sitoutuneita, mutta enemmän yhteistyötä. Ihan tiiviimpää yhteistyötä semmoista kommunikointia, niin sitä kaipaisi enemmän. Odotan heiltä sitä aktiivisuutta sen yhteistyön ylläpitämiseen, että se on jäänyt aika sivuun. Voisi sanoa enemmänkin ostopalveluksi tätä, entä kuin kumppanuudeksi taikka yhteistyöksi.” (H2)

”Palvelu on ollut luonteeltaan semmoista, että meillä ei ole herännyt varsinaista syytä, että pitäis muualle katsella ja kuvittelisin, että meidän maksama euromäärä on semmoinen, että he haluavat edelleen meille tarjota palvelua. Toki samaa palvelua saa muualtakin. He on hoitanut sen hyvin ja ymmärtää koko ajan paremmin meidän tarpeita ja toimialan erityispiirteitä ja meidän toimintamallia siinä markkinassa. Miten halutaan näkyä ja mitä syvemmälle päästään, niin sitä enemmän sitoudutaan.” (H3)

”Sen prosessi alkaminen uudestaan uuden kumppanin kanssa vaatisi tämän laitoksen läpikäyntiä ja paljon keskustelua ja muuta ennen kuin päästään samaan ymmärrykseen, että siinä mielessä se sitoutuneisuus on rakentanut nyt ajan kanssa.” (H3)

”Uskon, että ollaan varmasti molemmat täysin sitoutuneita toisiimme siinä mitä tällä hetkellä tehdään.” (H4)

”Me tullaan mahdollisesti lähitulevaisuudessa vaatimaan hieman enemmän ja heidän tulee olla valmiita silloin tekemään enemmän, syventämään osaamista. En näe syytä, miksi se ei voisi tapahtua.” (H4)

”Ollaan ihan sitoutuneita mielestäni. En ole nähnyt tarvetta kilpailuttaa tai tehdä nyt mitään muita ratkaisuja. Me pystytään luottaa heihin ja heidän työpanokseen.” (H5)

5.2 Tuotteet ja palvelut arvon tuottajina

Luvussa keskitytään case-yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden rooliin asiakasarvoon vaikuttavina tekijöinä. Aihetta tarkastellaan erityisesti tuotteisiin ja palveluihin liittyvien ominaisuuksien, toimintojen ja merkityksellisyyksien kautta.

Tuotteiden ja palveluiden merkityksellisyys ja arvo asiakasyrityksille

Eggert ja kumppanit (2018) toteavat vaihtoarvoon tukeutuvien lähestymistapojen olevan toimivia, jos yritys toimittaa yksinkertaisia tuotteita ja palveluita, joilla voidaan katsoa olevan vähäinen merkitys yritysasiakkaan näkökulmasta. Jos tuotteet ja palvelut ovat taas merkityksellisiä ja luonteeltaan monimutkaisempia, on tilanne toinen. Esimerkiksi Storbacka (2000) mainitsee tuotteen tai palvelun merkityksellisyyden kertovan strategisten yhteensopivuuksista yritysten välillä. Toisin sanoen asiakasyrityksien mielipiteet case-yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden merkityksellisyydestä vaikuttavat siihen, millaiseen suuntaan yrityksen on syytä kehittää yhteistyötä, toimintatapojaan ja vaihdannan logiikkaa.

Tuloksista ilmeni, että asiakkaat pitävät case-yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita merkityksellisinä ja ne auttavat asiakasyrityksiä saavuttavamaan asettamia tavoitteita. Arvokkaina ominaisuuksina koettiin esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden hyödyntämisen seurauksena saavutettu paraneva tunnettavuus, näkyvyys, osaaminen, asiakaskokemus, resurssit ja suorituskyky.

"Hyötyjä on liiketoiminnalle tottakai. Se tunnettavuus lisääntyy koko ajan. Se liidi on se tärkein, mitä me haetaan sitä " (H1)

"Tärkein perusta sille, miten me saavutetaan tavoitteet. Meille on merkityksellistä se, että me halutaan aina tuottaa hyvä asiakaskokemus ja millä se saavutetaan on todennäköisesti se tietotaito meidän spesifistä asioista, siellä heidänkin asiakaspalvelun päässä." (H2)

"...tuottaa arvoa niin, että meillä asiakkaat saavat palvelua myös ilta aikaan ja yöaikaan ja se on semmoinen arvo mikä meille on hyvin tärkeää." (H2)

"Tärkein varmasti on se osaaminen ja näkemys." (H3)

"Merkityksellisyys meidän liiketoiminnalle on se, että he toimivat resurssina ja sen osaamisen tuojana, että tavallaan strategisena voimavarana se näkyy." (H3)

"...että saadaan nyt alkuun sitä näkyvyyttä ja ehkä jatkossa myös asiakasliidejä." (H3)

"...sen potentiaalın kasvattamiseen ja kasvun ylläpitämiseen ja kasvutavoitteiden saavuttamisen, niin sitähan tällä näkyvyydellä haetaan." (H3)

"Suorituskyky paranee ja saadaan keskittyä olennaisiin asioihin ja voidaan luottaa siihen, että asiakkaalle vastataan ja säästetään kustannuksia myös suhteessa siihen, että ne tuotettaisiin itse." (H4)

"Kokonaisvaltainen suunnittelu ja apu tässä meidän markkinoinnin toteuttamisessa, joka sisältää datan analysointia sekä raportointia ja ideointi ja suunnittelu yhteistyössä." (H5)

"...liiketoiminnallista hyötyä on myynnillisesti ja brändin tunnettuus kasvaa." (H5)

"Tehostettu resursointi. Ei pystyttäisi in house tekemään noin tehokkaasti, kun osaamista ei ole. Saadaan ammatillista osaamista tähän meille tueksi ja tehdään se tehokkaasti." (H5)

Monituoteympäristön toimivuus ja tuotteiden koordinointi myyntiprosesseissa

Asiakasyrityksien hyödyntäessä yrityksen kehittämää monituoteympäristöä tehokkaasti voidaan puhua korkeasta strategisesta yhteensopivuudesta. Monituoteympäristössä on kyse siitä, että lopulta useat tuotteet ja palvelut muodostavat monituotetarjoaman ja myyntiprosessin, joka tuottaa asiakkaille huomattavaa arvoa. (Storbacka ja muut, 2000.) Tuloksista käy ilmi, että yrityksistä osa tuntee case-yrityksen tuotetarjoaman, mutta toisille tarjoama ei ole täysin selvillä. Myyjät käyttävät myös asiantuntemustaan ja

tarjoavat asiakasyrityksille heidän tarpeitaan vastaavia ratkaisuja. Eri tuotteiden ja palveluiden hyödyntäminen vaihtelee asiakaskohtaisesti.

”Ovat tuoneet uusia asioita, uusia palveluita meille kokonaisuutena. Jotakin on jätetty pois. Luulen, että se on hyvä paketti. Ne on tuotu järkevästi esille, että mitä me kaivataan, eikä mitään ylimääräistä minun mielestä.” (H1)

”Meille oikeastaan ei käyty muita palveluita tai tuotteita heidän kanssaan läpi. Me oltiin aika selkeästi vain ja ainoastaan tätä chättiä hakemassa.” (H2)

”Järkevää ja helposti ymmärrettävä mitä palveluita he tarjoavat.” (H3)

”Näkyneet meille tarjottavana kokonaispalveluna ihan selkeästi.” (H3)

”On niitä esitelty jo moneen otteeseen.” (H4)

”... en ihan täysin ole kärryillä mitä kaikkea ne edes tarjoaa.” (H5)

Asiakkaat kokevat, että tuotteiden ja palveluiden myyntiä toteutetaan tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Asiakkaat arvostavat myyntiprosesseissa muun muassa proaktiivisuutta, selkeyttä, hyvää asennetta ja kykyä räätälöityihin ratkaisuihin.

”Meillä on kuukausittaiset palaverit missä käydään aina kanavat läpi. Kyllä me on alettu ymmärtää sitä mitä ne tekee.” (H1)

”Osasi kertoa tarvittavat tiedot siihen pöytään. Ei meillä kovin montaa tapaamista tarvinnut olla, kun saatiin tehtyä sopimukset ja aloitettua prosessia.” (H2)

”Se punainen lanka siellä on pysynyt hyvin samana, että ei mekään ihan siinä alkuvaiheessa tiedetty sitä, että mitä me tarkalleen halutaan, mutta he toivat esiin selkeästi ne ratkaisut mitkä olisi eduksi meille ja sillä ajatuksella edettiin.” (H3)

”Oikein hyvin on tuotu esiin, ja luulen aika hyvin tietäväni, että mitä kaikkea ne voisi meille tarjota.” (H4)

”Teki paljon töitä sen suhteen, että se myyntiprosessi etenee. Oli yhteydessä, että onko jotain muuta mitä voidaan tehdä, että aina ollut tosi aktiivista.” (H5)

Heillä oli sellainen asenne, että kaikesta voi lähteä liikkeelle. Hän oli hyvin vakuuttava. Näytti esimerkkejä, että näillä ja tällaisilla prosenteilla voidaan nostaa tätä.” (H5)

”Sopimus oli helppo tehdä ja ne pysty räätälöimään sitä meidän mieltymyksien mukaan, että myyntiprosessi on kyllä ollut hyvin asiakaslähtöinen.” (H5)

Tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuus

Kun tuloksia takastellaan Smithin ja Colgaten (2007) määrittämän funktionaalisen arvomuodostumisen teorian pohjalta voidaan todeta asiakkaiden ajattelevan tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista eri tavoin. Hyvä toiminnallisuus voi tarkoittaa kasvavia asiakasmääriä sivustoilla, asiantuntijoiden ammattitaidosta ja työpanoksesta tai yksittäiseen palveluun liittyvistä ominaisuuksista, kuten asiakaspalvelun kyvykkyydestä hoitaa asiakaskohtauksia. Kaiken kaikkiaan asiakkaat tuntevat olevan tyytyväisiä tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuksiin.

”Me saadaan lukuja eli kävijöitä ja siitä tulee tälle sivulle tulijoita. Se näyttää jopa liiankin hyvältä.” (H1)

”Toiminnallisuus on ollut ihan hyvä. Aika takuuvarma toimivuus o operatiivisessa mielessä.” (H2)

”Kyseessä asiantuntijapalvelua, että kun toisessa päässä asiantuntija, joka osaa hommansa ja tekee tekee työnsä, nii se on toiminnallisuus.” (H3)

”pääsääntöisesti tekee sen mitä toivotaan. Tiettyjen pyyntöjen jalkauttamisessa osaksi asiakaspalvelijoiden rutiinia on ollut haasteita.” (H4)

”Vastausprosentti pitäisi olla ehkä vähän korkeampi kuin se tällä hetkellä on.” (H4)

”Hyvin puskenut sitä heidän näkemystä ja osaamista.” (H5)

Luotettavuus, räätälöitävyys ja innovatiivisuus

Haastatteluiden syventyessä tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuksiin syvemmin löydettiin mielenkiintoisia huomioita. Woodruffin (1997) mukaan luotettavuus, räätälöitävyys ja innovatiivisuus ovat osa tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuutta. Asiakkaat kokevat tuotteiden ja palveluiden olevan pääsääntöisesti luotettavia. Tuotteita ja palveluita kyetään räätälöimään, mukautumaan asiakkaiden tilanteisiin ja toiveisiin, mutta asiakkaat toivovat case-yritykseltä vielä enemmän kykyä luoviin ratkaisuihin. Asiakkaat

toivovat tässäkin yhteydessä case-yritykseltä asiantuntijuutta ja kykyä kyseenalaistaa asiakasyrityksien nykyisiä toimintatapoja.

”Luotettava on ollut ja räätälöityvyyttäkin löytyy. Me testattiin yhtä palvelua ja toivottiin, että pystyvät räätälöimään, mutta sitten vaihdettiin takaisin. Se ei onnistunutkaan.” (H2)

”Tullut heistäkin sellainen luotettava taho kysyä asioita, vaikka se ei olisikaan suoraan mitä he tekisivät, mutta ne tietävät kyllä.” (H5)

”... ovat tehneet mitä on luvanneet ja pystyneet mukautumaan siihen meidän tilanteeseen.” (H3)

”Jos halutaan jotain kustomoitua, niin varmasti olisivat avoimin mielin lähtemässä tekemään sitäkin.” (H3)

”Räätälöity ja innovatiivinen alku, mutta luovuuteen voisi ajatella lisää ja pitäisi olla asiantuntija, joka kertoo meille, mikä on hyvästä ja parasta, eikä jää kuuntelemaan mitä me halutaan.” (H1)

”... vaihtui se henkilö, niin sitten sieltä ei hirveästi semmoisia luovan tyyppisiä ratkaisuja ole tullut. Ehkä voisi olla enemmän kokeilua ja semmoista luovuutta. Lisää panostusta graafiseen puoleen.” (H5)

”Asiantuntijan pitää myös kyseenalaistaa asiakkaan ajatusmaailma, jos se ei hänen mielestään ole hyvä. Pitää kokeilla uusia ideoita meihin eikä antaa periksi.” (H1)

Hinta ja käytettävyys

Hinnan katsotaan olevan merkittävä B2B-puolella ostopäätöksen syntymiseen vaikuttava tekijä. Anderson ja Narus (1998) määrittelivät arvon olevan mitattavissa rahana ja katsovat sen muodostuvan teknisistä, taloudellisista sekä palveluista ja sosiaalisista eduista, jotka asiakasyritys saa vastineeksi maksamastaan hinnasta. Sheth ja kumppanit (1991) pitävät hintaa yhtenä funktionaalisen arvon osatekijänä. Asiakasyrityksien katsotaan tarvitsevan ostopäätöksen muodostumisen tueksi konkretiaa (Chernatony, 2007). Asiakkaat eivät lähtökohtaisesti pidä hintoja kalliina. Osa asiakkaista kuitenkin pitää palveluiden tuomia hyötyjä vaikeasti mitattavina, mikä tekee niille asetettujen hintojen arvioinnista haasteellista.

"Hinnan mittaaminen on tällä hetkellä vaikeaa. Jos me mitataan paljonko saadaan ihmisiä liikkeelle ja paljonko saadaan tälle sivulle, niin tehdään tosi edullista klikki hintaan. Tällä hetkellä hinta varmaan on hyvinkin kohdallaan. Mitä sieltä saadaan asiakas liikennettä ja palautetta meidän tekemisestä, niin minusta se on hinta on hyvinkin kohdallaan." (H1)

"Sen verran kilpailukykyinen hinta on ollut, että vielä tehty yhteistyötä heidän kanssaan." (H2)

"Ehkä pikkuisen vaikeaa on hahmottaa sitä, että mitä siellä taustalla oikeasti tapahtuu ja saako sille hinnalle vastinetta. Itsessään palvelu on ollut hyvää, toimivaa ja laadukasta. Juuri sitä mitä on puhuttu, mutta se miten se korreloi sen hinnoittelun kanssa, on aina se asiantuntijapalvelun haaste, että miten sitä mittaroidaan." (H3)

"Hinnasto on oikein asiallinen." (H4)

"Hinta on varmasti ihan kohtuullinen, että nykypäivän palvelujen tuntihinnat kasvavat koko ajan." (H5)

Case-yrityksen asiantuntijaorganisaatiomaisten palveluiden koetaan olevan käytettävyydeltään, kuten saavutettavuuden, yhteydenpidon ja teknologian osalta hyvällä tasolla. Yhteydenpidon toivotaan kuitenkin olevan entistä aktiivisempaa.

"... ollaan saatu tukea sieltä silloin kun on tarvittu, mikä on tosi positiivinen asia ja koen, että ovat hyvin käytettävissä." (H2)

"Käytettävyyden osalta meillä on säännölliset palaveri, viestintäkanavat ja yhteiset paikat jakaa sitä tietoa ja sen kokisin hyväksi." (H3)

"Koko ajan saadaan tuotettua aineistoa yhteiseen paikkaan, että mikään ei jää sinne vain heille." (H5)

Strateginen arvo, tehokkuus ja operatiiviset hyödyt

Funktionaalisessa eli toiminnallisessa arvossa on kyse myös tuotteiden ja palveluiden kyvyistä tuottaa asiakasyrityksille strategista arvoa, tehokkuutta ja operatiivisia hyötyjä (Woodruff, 1997). Vastaukset osoittavat case-yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottavan strategista arvoa asiakkaille. Palvelut tehostavat asiakasyrityksien toimintaa ja ne tuovat yrityksille operatiivisia hyötyjä.

”Liikettä saadaan. Tehokkuutta tosi vaikea mitata. Mitä enemmän liikettä saadaan, niin aina siellä joku jää koukkuun.” (H1)

”Saadaan laajennettua sitä henkilökohtaisella palvelua, kun on se ihminen siellä linjoilla.” (H2)

”Tietyllä tapaa tehostaa, mutta aiheuttaa lisätyötä taas sitten meidän sisäiselle tiimille. Paljon tuottaa tietynlaista operatiivista hyötyä.” (H2)

”Strateginen arvo sillä on ja enemmän on meistä kiinni, että kuinka paljon siitä saadaan arvoa ja hyötyä irti.” (H3)

”Kyky irrottaa resurssia meidän puolelta on ollut esteenä. Mutta näkemys on, että on mahdollista päästä kohti niitä operatiivisia hyötyjä. Mitä tässä nyt alun perin lähdetty hakemaan.” (H3)

”Käytännön hyöty on, ettei jouduta roikkumaan muiden kiireiden ohella siellä katso-massa, että mitä meistä oikein kirjoitellaan. Saadaan sitä kautta reagoitu nopeasti mei-hin liittyviin keskusteluihin. Sehän on meille hirveän arvokasta tietoa.” (H4)

”Sillä haetaan sitä myynnin kasvavaa arvoa meille.” (H5)

”Heijastuu liiketoiminnan eduksi, että pystytään tehostamaan työtä ja myös sitä seuranta ja raportointia ja se toimii myös pohjana päätöksenteolle, se työ mitä tehdään nyt.” (H5)

Teknologia, kapasiteetti ja myynnin jälkeiset palvelut

Funktionaalista arvoa synnyttävät myös tuotteiden ja palveluiden teknologia, kapasiteetti ja kaikki myynnin jälkeiset palvelut (Leek & Christodoulides, 2012). Haastateltavat kommentoivat tuotteisiin ja palveluihin liittyvää teknologiaa vain vähän. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä case-yrityksen kykyyn tarjota kapasiteettia tarjottujen palveluiden osalta. Osa asiakkaista kuitenkin kokee, että tiettyjen palveluiden osalta kapasiteetti ei riitä esimerkiksi seosonkien aikana.

”Kapasiteetti ja teknologia toimii ok. ” (H1)

”Kapasiteettia heillä on riittänyt ihan ok. Sesongin aikaan ei niinkään.” (H2)

”Heillä on ollut se kapasiteetti tarjota sovittuun tarpeeseen ja palveluun mitä on luvattu.” (H3)

”Vastausprosentti on aika ajoin liian alhainen ja se viittaa siihen, että kapasiteetti ei ole riittävästi. Muihin palveluihin mitä he käyttävät, niin niissä on ollut myös omituisia ongelmia suoraan sanoen.” (H4)

Pääsääntöisesti asiakkaat kokevat myynnin jälkeisten palveluiden toimivan hyvin. Asian-
tuntijaorganisaation myynnin jälkeiset palvelut koetaan lähinnä aktiivisena yhteyden-
pitoa ja kommunikaationa. Kaksi asiakasta kuitenkin kokee, että yhteydenpito on
vähäistä.

”Myyjän perisynti se on, että harvoin kyselee, miten meillä menee.” (H1)

”Myyninjälkeisiä palveluita ei hirveästi ole ollut. Hyvin selkeästi oltu hakemassa vain yksi palvelu.” (H2)

*”Myynnin jälkeisistä palvelut, kuten vuorovaikutus on pidetty avoinna ja se asiakaskoke-
mus heillä kulkee siinä luontaisena osana sitä jokapäiväistä kanssakäymistä meidän
kanssa. Kun käydään säännöllisesti läpi asiat ja se on luontainen osa sitä kommunikaati-
tiota, niin silloin jälkimarkkinointi on parhaiten hoidettu.” (H3)*

”Hyvä yhteydenpito myynnin jälkeen. Asiallisesti särmää.” (H4)

*”Myynnin jälkeiset palvelut olleet ihan kohdillaan. Pitävät huolta ja soittavat jossain koh-
taa. Kyselee kuulumiset ja miltä näyttää, että onko jotain uusia tarpeita heränny. On hyvä
kuulla mihin ovat firmaansa kehittäneet ja mitä palveluita he ovat ottaneet lisää, kun ei
tiedä, niin ei sitä osaisi kysyäkään.” (H5)*

Osto- ja kulutusprosessien työllistyvyys

Minimoimalla asiakkaan näkemää vaivaa tuotteiden ja palveluiden käyttöönottamiseen
vaadittavissa osto- ja kulutusprosesseissa, voidaan lisätä asiakkaan kokemaa kokonaisar-
voa (Smith & Golgate, 2007). Asiakkaat kokevat pääsääntöisesti ostoprosessien sujuvan
vaivattomasti. Prosessit ovat suoraviivaisia, mutta niissä vaaditaan molemminpuolista
yhteistyötä.

*”Nyt mennään aika hyvällä tolalla ja ei hirveästi tarvitse puuttua, kun käydään prosessia
läpi. Kun ei hirveästi ymmärrä, ei pysty puuttumaa, niin se myöskään työllistä hirveästi.
Mä toivon että se onnistuu. Niin kauan, kun sieltä tulokset on hyviä, niin ei tarvitse ruveta
tutkimaan, että onko tämä näin.” (H1)*

"Alussahan se vaatii enemmän ja pitää järjestää koulutukset ja löytää ne yhteiset toimintamallit ja tavat millä tehdään asioita, joka kuuluukin asiaan." (H2)

"Koen, että ostoprosessi on vähän niinku semmoinen yhteistyö." (H3)

"Super helppoa. Palvelun aloittaminen sujui erinomaisen hyvin." (H4)

"Ihan helposti ja hyvin suoraviivainen. Hauskaa, että on tullut sitten saman tien ne ideatkin siihen, että miten se asia voitaisiin ratkaista." (H5)

"Toki se sopimus otettu monesti työnalle ja nyt sitten laajennettiin ja siinä heillä tämä palvelu oli muuttunut sitten myös." (H5)

Tuotteiden ja palveluiden käyttöprosesseja ja toiminnan ylläpitämistä ei pidetä kovinkaan kuormittavana. Jotta ulkoistettu asiantuntijapalvelu toimii asiakkaan näkökulmasta hyvin, vaatii se kuitenkin asiakasyrityksiltä tiedon, datan ja sisällön viestimistä toimittavalle organisaatiolle. Asiakkaat tiedostavat case-yrityksen palveluiden hyödyntämisen vaativan resursseja myös heiltä itseltään.

"Aika vähän ylimääräistä työtä aiheuttaa, mutta toki aina välillä eri kampanjoita ja muita mitkä pitää saattaa tiedoksi, niin sitten palavereita." (H2)

"Jatkuvaan ostoprosessiin ei nyt hirveästi tarvitse käyttää sitä eforttia." (H3)

"Kulutus sitten taas, niin tässä kehitetään meidän toimintaa ja se on asiantuntija resurssia, että se vaatii meiltä tiedon tuottamista, datan tuottamista, sisällön tuottamista mitä he ei pysty tekemään, koska he eivät ole niin syvällä meidän bisneksessä. Se meillä työllistää, mutta se oli ihan selvää, että he ei pysty kaikkea tuottamaan ja jotta palvelu saadaan eteenpäin ja kehitettyä, me tiedetään, että se vie resursseja, niin halutaan kuitenkin mahdollisesti tulevaisuudessa lisätä yhteistyötä." (H3)

Operatiiviset, taloudelliset ja strategiset riskit

Asiakasarvoon vaikuttavat myös asiakkaan kokemus operatiivisista, taloudellisista ja strategisista riskeistä, joita he mahdollisesti kokevat tuotteen tai palvelun hankintaan, omistamiseen tai käyttöön liittyen (Smith & Golgate, 2007). Asiakkaat pitävät tuotteisiin ja palveluihin liittyviä operatiivisia, taloudellisia ja strategisia riskejä maltillisina. Riskejä

kuitenkin on, ja ne liittyvät asiakasyrityksien maineeseen sekä tuotteisiin ja palveluihin käytettyihin investointeihin verrattuna hyötyihin, joita asiakasyritykset saavuttavat niistä.

”Liiketoiminta ei kestä jos ei viikkoon tuukkaan ku yks liidi.” (H1)

”Ei muita isoja. Seuraavan kumppanin etsiminen. Siinä on omanlainen riskinsä. Kun nyt kaikki näyttää hyvältä, mutta en näe taloudellisia enkä strategisia riskejä siitä, että jos meiltä some tipahtaa vaikka kuukaudeksi pois.” (H1)

”Riski silloin kun on ulkoistettu palvelu, että se laatu ei ole sitä mitä me halutaan.” (H2)

”En näe, että tässä kuitenkaan pelataan niin isoilla asioilla, että se olisi meille kovinkaan suuri. Esimerkiksi taloudelliset tai operatiiviset riskit, niin en näe, että pelataan hirveän riskirajoilla. Kohtuu pienillä riskeillä tällä hetkellä mennään heidän kanssa.” (H2)

”Näkemyks on, että enemmän niitä riskejä syntyy, jos aihepiiri tai kokonaisuus jätettäisiin hoitamatta.” (H3)

”Taloudellinen riski on aika kevyt, koska tässä ei ole mitään pitkiä sopimus sitoumuksia. On kuitenkin helposti arvioitavissa kuukausi kulut, että heiltä tulee x määrä tunteja ja x määrä päiviä kuukaudessa, joille on selkeä hinta.” (H3)

”Voidaan halutessa irtisanoa, jos koettaisiin, että on riskiä tai ei enää palvelisi tarvetta. Toki jos hoitaisi hommansa huonosti ja oltaisiin pitkässä sopimuksessa kiinni, niin se on sitten eri asia.” (H3)

”Näen siinä mielessä, että tietyt asiat ovat meille isossa kuvassa kriittisiä ja niihin täytyy ennemmin tai myöhemmin tulla parannusta. Mikäli asiakkaat ei saa nopeasti yhteyttä, niin sillä on negatiivinen vaikutus meidän liiketoimintaan. Se on se taloudellinen isoin riski tässä.” (H4)

”Riski on tietenkin se, että me ostetaan jotain, joka ei hyödytä meitä ja ei tuotakaan sitä, mitä on ehkä meille annettu ymmärtää.” (H5)

”Onhan niitä riskejä siltä osin, että onko järkevää nostaa budjettia, että ne oikeasti antaa sen asiantuntemuksensa. Niitä tavoitteita pitää sitten oikeasti toteuttaa ja aina ole välttämättä määritetty tavoitetta ja saattanut olla minun idea.” (H5)

Tuotteiden ja palveluiden uutuusarvo

Episteeminen arvo synnyttää uteliaisuutta ja tyydyttää asiakkaiden tiedonjanoa (Shet ja muut, 1991). Case-yritys kykenee tuottamaan asiakasorganisaatioiden liiketoimintaan tietynlaista uutuusarvoa, mutta kyseessä ei ole asiakkaiden keskimääräisen mielipiteen

mukaan suurta innovatiivisuutta vaativista tuotteista, palveluista tai toiminnoista, vaan substanssiosaamisen piirissä olevista asioista. Tarjoama tuotteiden ja asiantuntijapalveluiden osalta on kuitenkin hyvää. Yksi asiakkaista kokee tiedon analytiikan olevan palvelu, jonka kautta kokemus uutuusarvosta lisääntyisi.

”Sieltä on tuotu uusia palveluita ja ne ovat hyviä. Kaikille ei ole sanottu kyllä, mutta osaa on kokeiltu ja todettu hyväksi ja kyllä he tuovat koko ajan sieltä jotain uutta. Ei mitään hirveitä innovaatioita, eikä keksintöjä vaan palveluiden kylkeen jotain uutta mutta pientä.” (H1)

”En koe, että tuovat hirveästi uutta. Ehkä enemmän vaan niin kuin korvaavat sitä meillä olevaa. Se on meille aika tuttua kanava, mitä siellä tehdään.” (H2)

”Substanssiosaaminen siellä asiantuntijoilla on hyvällä tasolla ja tuotteet itsessään nyt alkaa nykymaailmassa olla aika geneerisiä, mutta osaaminen ja se miten asioita tehdään niin niiden puitteissa on oltu tyytyväisiä.” (H3)

”Ne tuo meille uutta, koska me hyvin vähän aikaisemmin omatoimisesti näitä tehty, että kyllä siinä tietty uutuusarvo on, mutta itsessään se tuote ei se semmoista uusinta hypeä ole, mutta välttämätöntä sanoisin nykyaikana meidänkin kaltaisella ja meidän toimialalla toimivalle yritykselle.” (H3)

”Ei ehkä uutta varsinaisesti tuo.” (H4)

”Kehitysehdotus on, että tekee analytiikkaa tarkemmin siitä, minkä tyyllisiä asiakkaita ja kategorisoi niitä ongelmia paremmin. Toi on data, mistä me oltaisiin valmiita maksamaan lisää.” (H4)

”Kyllä tuottavat uutta meidän liiketoiminnalle koko ajan, koska me kehitytään. Ne tuo markkinointiin laajuutta, mainostamista ja sisällöntuotantoa ja miten optimoidaan sisältöjä ja strategisessa ajattelussa myös.” (H5)

5.3 Yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista syntyvät tuntemukset

Asiakasarvoa on määritelty asiakkaan ja tuottajan välisen tunnesiteen kautta. Tunneside muodostuu lisäarvosta, kun asiakas käyttää toimittavan yrityksen tuotetta tai palvelua (Butz & Goodstein, 1996). Kuitenkin monimutkaisten ja funktionaalisilta ominaisuuksiltaan monipuolisten tuotteiden ja palveluiden osalta emotionaalisten tekijöiden merkitys esimerkiksi ostopäätöksen syntymiseen vähentyy (Leek & Christodoulide, 2012).

Tuloksista käy ilmi, että erityisesti case-yrityksen tapa toimia herättää joissakin asiakkaissa tunteita ja mielipiteitä. Osa asiakkaista kyseenalaistaa yrityksen nuorekkaan ilmapiirin, kun taas toiset vaikuttavat arvostavan tätä. Pääsääntöisesti case-yritys ja sen tuotteet sekä palvelut saavat aikaan asiakasyrityksissä positiivisia tuntemuksia.

”Tuntuu että on sellainen pikkupoikien leikkikenttä. Yhteistyön aikana tämä on parantunut ja varmaan hekin ovat oppineet tekemään minkälaista se tekeminen meidän mielestä pitäisi olla. Niin on luonut kyllä uskottavuutta siihen mitä ne tekee.” (H1)

”Tuntuu, että siellä on semmoista nuorta innokkuutta paljon. Aika nuorekas ja nuoren oloinen yritys. Semmoinen varma tekeminen ja varmatoiminen on tällä hetkellä se mikä itsellä on fiilis siitä.” (H2)

”Yhteistyö on toiminut hyvin ja henkilökemiat siinä määrin, että toiminta on ollut helppo, vaivatonta ja ehkä semmoinen tietty luotettavuuden tunne siinä on syntynyt. Yhteistyö on täyttänyt meidän tarpeen ja odotukset.” (H3)

”Ollaan nyt oltu tyytyväisiä. Positiivinen mielikuva.” (H4)

”Nyt mitenkään riemastunut ole. Mutta enemmän iloisia ja myös yllätyksellisiäkin ratkaisuja heiltä löytyy. Ratkaisukeskeinen asiakaslähtöinen palvelu siinä taustalla, niin sieltä se tulee.” (H5)

5.4 Case-yrityksen kyvyt kilpailuetuja luovana toimijana digitaalisen markkinoinnin kentässä

Kilpailuedut perustuvat usein siihen millä tavoin yritys kykenee auttamaan asiakasta tuottamaan arvoa (Storbacka ja muut, 2000, Williams ja muut, 2017, Woodruff, 1997). Kilpailutilanteeseen liittyvät case-yrityksen ominaisuudet sekä yleiseen markkinalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen liittyvät tekijät jaettiin niiden olemuksen mukaan kolmeen eri kategoriaan, joita ovat vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat.

Vahvuudet

Tuloksista käy ilmi, että asiakkaiden näkökulmasta case-yrityksen keskeisimmät kilpailuetuudet muodostuvat asiakasorganisaatioiden liiketoimintojen ymmärtämisestä, tiiviistä käynnissä olevasta yhteistyöstä, hyvästä kommunikaatiosta, olemassa olevista

ihmissuhteista, mukautumiskyvystä, joustavuudesta, inhimillisestä ja järkevästä hinnoittelusta sekä tiettyjen tuotteiden ominaisuuksista, kuten ulkoistetun asiakaspalvelun aukioloajoista.

”Iso etu, että he ovat ymmärtäneet sen meidän tekemisen. He ovat perehtyneet siihen mitä me teemme. Luulen, että jos me jollekin toiselle vastaavalle firmalle lähetään tätä viemään, niin meillä menee se kaksi vuotta, että ne ymmärtää mitä me teemme. He alkoivat nopeasti ymmärtämään meitä ja me heitä.” (H1)

”Yhteistyö ja tämmöinen kommunikointi, että saadaan itse olla kouluttamassa niitä tiimillä ja antamassa sitä tukea mitä he mahdollisesti tarvitsee. Se meidän lähellä oleminen. Edeltävällä kilpailijalla ei taas sitten samantyyppistä sitoutuneisuutta ehkä ollut.” (H2)

”Henkilöitynyt aika vahvasti siihen meidän asiakas yhteyshenkilöön. On ollut sellainen ihminen, jolla on ne valmiudet valmiiksi palvella meitä oikeastaan kaikissa niissä aihepiireissä, mistä on ollut puhetta.” (H3)

”Hyvänä puolena on se, että joustava pieni meidän näköinen toimija, yhteistyö ja henkilökemiat toimii ja helppo kommunikoida ja toimia heidän kanssaan.” (H3)

”Se että ihmisten kanssa pystyy keskustelemaan ja he pystyy mukautumaan tarpeisiin, niin sille annetaan enemmän arvoa.” (H3)

”Ulkoistetun asiakaspalvelun toiminnot, päivystyspalvelut, tämmöiset mitä kaikilla ei ole tarjota, että kyllä siellä mahdollisuuksia on näiden puolelta myös semmoisia, että ehkä semmoinen perus digimarkkinointitoimisto ei vastaaviin pysty.” (H3)

”Hyvä puoli on joustavuus.” (H4)

”Varmasti ollut myös se asiakasystävällisyys, hinnoittelu ja muu toiminta mikä tässä painaa taustalla ja monet hinnoitteli itsensä ulos.” (H4)

”Inhimillisuus ja empatiakin on ollut siellä mukana.” (H5)

”Se että ei aina laskuteta, että tässä meni nyt kolme tuntia ja tässä puoli tyyliisesti. Se saa pitämään sen asiakassuhteen jatkumona, kun on hereillä, että mikä on semmoista laskuttavaa työtä ja mikä ei, et on semmoinen luottava olo. Ja se läpinäkyvyys, että tietää, että mistä laskutetaan. Heillä on tämä ollut hyvä.” (H5)

”Ne pystyy irrottaa myös useamman ihmisen tarvittaessa ja tämä itse toteutus näissä asioissa, niin on selkeästi omat henkilöt näihin rooleihin ja se on hyvä juttu.” (H5)

Mahdollisuudet

Asiakkaiden näkökulmasta markkinointiyritys, josta löytyy mahdollisimman paljon palveluita ja osaamista houkuttelee yhteistyökumppanina. Kielivaihtoehdot sisällöntuotannossa sekä case-yrityksen tarjoaman ulkoistetun asiakaspalvelun aukioloajat luovat puitteita asiakkuuksien kehittämiseen. Asiakasorganisaatiot kasvavat ja kehittyvät jatkuvasti ja samaa toivotaan myös case-yritykseltä. Asiakslähtöisyys, asiakassuhteen hoitaminen ja sitä kautta arvon kasvattaminen asiakassuhteissa nähdään realistisena tavoitteena asiakasorganisaatioiden näkökulmasta.

”Parasta olisi, että saisin palvelut yhden katon alta. Voisi antaa tiedon somen tekijöille ja muille, että kaikki olisi linjassaan saman talon sisältä, että jos joku haluaa piirtää meille vihreän viivan, niin se piirtää sen viivan Facebookiin ja googlen ja lehden kotiisi. Tämä on toivetila.” (H1)

”Kaikkein toivottavin olisi se, että yksi yritys keskitetysti pystyy hoitamaan meidän kaiken asiakaspalvelun.” (H4)

”Keli vaihtoehdot olisi ehkä toive tulevaisuudessa.” (H4)

”24/7 asiakaspalvelu on sellanen mitä tarvitaan tulevaisuudessa.” (H4)

”Toivotaan, että he kasvavat meidän kumppanina siinä sivussa ja luonne ja toiminnallisuudet, mikäli niitä ei tällä hetkellä ole kehitty.” (H4)

”Asiakslähtöisyys. Korostaisin sellaista hyvää asiakassuhdetta. Kuunnellaan asiakasta ja vastataan ja reagoidaan. Asiakasta kunnioittavaa ja jotenkin semmonen huolehtiminen, niin ne on sellasia, ettei hetkessä synny.” (H5)

”Siellä olisi potentiaalia luoda enemmänkin meille arvoa ja saada sieltä niin kun vielä enemmän irti.” (H2)

Uhat

Kilpailu case-yrityksen markkinassa on kovaa ja samankaltaisia toimijoita on runsaasti. Myös muut toimijat tuottavat samanlaisia palveluita. Osa kilpailijoista pystyy tarjoamaan asiakkaille enemmän resursseja sekä spesifimpejä asiantuntijapalveluita. Eräs asiakas kokee kehitettävänä asiana metodologisuuden puutteen case-yrityksen toiminnassa.

”Samanlaisia toimijoita on aivan älyttömän paljon.” (H1)

”Käsittääkseni kyllä kaikki vähän tarjoaa ne samat asiat.” (H4)

”Kilpailija teki täsmälleen samoja asioita kuin case-yritys. Itsekin tuumasi palaverin lopussa, että eihän voi tarjota mitään uutta.” (H1)

”Markkinassa on toimijoita, joilla on iso isoimmat resurssit ja on ehkä spesifejä asiantuntijoita ja pystyvät tuomaan sitä tekijää projektiin useammasta lähtökohdasta ja siellä voi olla joku johonkin tiettyyn markkinointikanavan erikoistunut ihminen, joka ehkä voisi antaa siihen enemmän.” (H3)

”Huono puoli on semmoinen tietty metodologinen uuden puute.” (H4)

5.5 Arvolupaus ja asiakkaiden päätöksiin vaikuttavat tekijät

Tässä osiossa käsitellään ensin arvolupausta ja sen viestintää asiakasorganisaatioiden näkökulmasta. Nämä asiat ovat olennaisia asioita osana arvonmääritys- ja luontiprosessia, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen suorituskykyyn (Payne ja muut, 2017).

Asiakasarvon viestintä

Arvolupauksen tulee olla realistinen ja siinä tulee ilmaista asiakkaille selkeästi ne syyt, miksi heidän tulisi valita toimittava organisaatio heidän kumppanikseen. (Bergström & Leppänen, 2016, Twin, 2020.) Arvolupauksessa on kyse tiivistelmässä, jossa ilmaistaan yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden tuottama lisäarvo. Miten ne ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja miten ne poikkeavat kilpailijoiden ratkaisuista. (Payne ja muut, 2017, Twin, 2020.) Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että arvolupauksessa on kehitettävää. Yksi asiakas toteaa suoraan arvoviestinnän olevan huonoa. Arvoa ei ole määritelty selkeästi ja arvolupaus ei ole jäänyt asiakkaan mieleen eikä sitä ole koettu poikkeuksellisenä.

”Huonosti. Minusta heidän pitää olla vielä ylpeämpi omasta työstään, koska ne tekee hyvää työtä. Heidän pitäisi ammattitaitoisesti kertoa se, mitä he ovat tehneet ja mitä te olette saanut tästä. Puhtaasti lukuja.” (H1)

”Siellä oli joitakin selkeitä arvon määritelmiä. Ei ole jäänyt niin hyvin mieleen, että ne olisi jotenkin poikkeuksellisia.” (H2)

Rintämäen ja kumppaneiden (2007) mukaan yrityksen strategisen johdon tulee muodostaa arvolupaus selvittämällä ne tekijät, joita asiakkaat arvostavat heidän tarjoamissaan tuotteissa ja palveluissa eniten. Tarkasteltassa alla olevia tuloksia kyseisen teorian kautta voidaan todeta case-yrityksen myyntitiimin keskittyvän asiakasorganisaatioiden tarpeiden selvittämiseen. Tämän jälkeen arvolupausta räätälöidään selvitettyihin tarpeisiin sopivaksi. Tuloksista selviää, että osa asiakkaista piti arvoluapusta selkeänä. Asiakkaat arvostavat case-yrityksessä erityisesti joustavuutta ja innostunutta sekä hyvää asennetta.

”Hyvin kaivo niitten ensimmäisten keskustelujen puitteissa ne meidän tarpeet ja puutteet esiin ja pysty osoittamaan selkeät ratkaisut niihin. Meidän haasteiden ja tarpeiden kautta edettiin kohti ratkaisua, joka ainakin toistaiseksi on osoittautunut sellaiseksi kuin mitä toivottiinkin. Mikäpä sen parempi arvonmääritys on, että saatiin sitä mitä tilattiin.” (H3)

”Palvelulupauksena luvattiin, että meillä on se asiakasyhteyshenkilö ja että nämä asiat toteutuu.” (H3)

”Kyllä se tuli useamman kerran ja varmaan aika konkreettisia onkin, että saivat kyllä mainonnan käynnistettyä ja myynnin kasvua aikaiseksi.” (H5)

”Me ajateltiin, että niiden vahvuus on juuri joustavuus ja loistava asenne ja se on pitänyt täysin paikkaansa. Se oli se meidän ensimmäinen fiilis niistä ja se kokoluokka silloin sopii meille tosi hyvin.” (H4)

”Päällimmäisenä jäi mieleen semmoinen innostus ja varmuus, että tässä tullaan tähän vakuuttavuuteen, että onnistui vakuuttamaan, että näin tulee käymään ja rahat ei mene hukkaan ja näihin voitiin luottaa.” (H5)

Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Aikaisemmin tuloksissa käsiteltiin tuotteiden ja palveluiden hintaa ja käytettävyyttä. Hinnan katsotaan olevan merkittävä tekijä B2B-markkinoilla osana ostopäätöksen muodostumista. Lisäksi päätöksenteossa korostuvat konkreettiset tekijät. (Narus, 1998, Sheth ja muut, 1991, Chernatony, 2007.) Tuloksista selvisi, että hinta vaikuttaa päätökseen. Tuotteita ja palveluita ei tule hinnoitella liian korkeiksi tai mataliksi. Hinnoittelun on syytä olla ennakoitavaa ja selkeää. Asiakkaat tarvitsevat päätösten tueksi konkretiaa, kuten selkeää tietoa palvelusisällöstä, todeksi osoitettua osaamista sekä tietoa saatavilla olevasta resursseista.

"Hinta on yksi iso tekijä. Se on kylmä tosiasia tässä maailmassa. Toisaalta voinhan varmasti puoleen hintaan löytää näitä tekijöitä tästä maasta, mutta jos ei oo ammattilaisia, niin ei siinä oo järkeä." (H1)

"Ennakoitavuus hinnassa, että hintalappu aina on tuotteella, mutta siellä ne pehmeät arvotkin on mukana, että kaikkea ei aina ehkä niillä kovilla faktoreille arvottaa." (H3)

"Sitten se hinnoittelu. Ei hinnoitella yli, mutta ei myöskään ali, että pitää hinnoitella sitä osaamista." (H5)

"Ennakoitavuus ja selkeä palvelun sisältö." (H3)

"Referenssit on yksi." (H4)

"Myös näyttöä osaamisesta eli joku portinvartija ja ammattitaitoinen ihminen, joka sanoo, että tähän ei kannata laittaa enempää." (H5)

"Erittäin suuri merkitys sillä, että me saadaan katettua se kaksikymmentäneljä tuntia vuorokaudessa." (H2)

"Kieli mahdollisuudet. Meillä on kuitenkin 7 eri verkkokauppaa ja 5 eri kieltä, niin se monikielisyys." (H2)

Storbackan ja kumppanit (2000) sanovat osan asiakkaista tarvitsevan määrällistä analyysia ja konkreettisia näyttöjä päätöksentekoon, jonka voi todeta pitävänsä paikkaansa myös tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. He mainitsevat myös pehmeämpien asioiden, kuten arvojen merkitsevän osalle asiakkaista enemmän. Tämän tutkimuksen seuraavista alla olevista tuloksista käy ilmi, että useat erilaiset pehmeämmät arvot ja ominaisuudet vaikuttavat digitaalisen markkinointitoimiston valintaan. Yhtenä asiakokonaisuutena nousi esiin ymmärrys asiakkaan toimialasta ja yrityksen ammattitaitoisuus.

"se että miten se ymmärtää meidän alaa." (H1)

"Ammattitaitoa ja heittäytymistä. Meidän asioiden ymmärrystä, niin ne on minusta äärettömän tärkeää." (H1)

"Ymmärrys meidän toimialasta ja siitä, että miten me halutaan asioita tehtävän." (H3)

"Tärkeää on käyttää sitä ammattitaitoa hyväkseen siihen, että ne ei tarjoa semmoista mikä meitä miellyttää, vaan ammattilaisen tarjoamaa apua." (H1)

"Toivoisin, että kaikilla olisi se sama osaamistaso ihan siinä puhtaassa palvelussa mitä tuotetaan asiakkaalle." (H2)

Toisekseen asiakkaat arvioivat ja pohtivat päätöstä tehdessään yrityksen kykyä asiakas-keskeisyyttä, innovatiivisuutta ja aktiivista sekä ratkaisukeskeistä otetta ongelmien ratkaisemiseksi ja liiketoiminnan kehittämiseksi.

"Asiakaslähtöisyys on aika oleellinen juttu, että kuunnellaan asiakasta ja mietitään sitä ratkaisua asiakkaan näkökulmasta, ei vaan tarjota palvelua." (H5)

"Jos he haluavat meidät hurmata, niin sitten se vaatisi ehkä semmoista tiettyä aktiivisuutta, että ehkä jopa etukäteen tunnustetaan, että meillä tuli tällöinen idea." (H4)

Asiakkaiden päätöksiin vaikuttavat myös yrityksen kyky joustavuuteen sekä asiakasorganisaation tarpeisiin mukautumiseen. Yrityksen tulee olla helposti lähestyttävä ja kumppanuuden odotetaan täydentää asiakasorganisaation toimintaa. Valintaa tehdessä arvioidaan yrityksen kokoa ja pohditaan, voiko se täyttyä asiakkaan tarpeet myös tulevaisuudessa.

"Tärkeimpinä kriteereinä joustavuus." (H3)

"Arvostan tosi paljon sitä heidän joustavuutta. Siinä heillä on resursointi niin, että he kykenevät joustamaan sitten meidänkin tarpeiden mukaan." (H2)

"Kiinnostus ja kyky mukautua meidän tarpeisiin." (H3)

"Helposti lähestyttävä." (H3)

"Kun kumppaneita haetaan, niin pyritään saamaan sellaisia kumppaneita, jotka tuovat jotakin lisää siihen, mitä meillä sisällä ei vielä tiedetä ja osata. Halutaan meitä täydentävä kumppani." (H2)

"Toinen on sitten kokoluokka, että sen ei täydy tosiaan olla mikään jätti firma. Meidän täytyy pystyä uskomaan, että ne pystyy vastaamaan siihen meidän tarpeeseen nyt ja ennen kaikkea tulevaisuudessa." (H4)

6 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä, joilla vastataan tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan yleisesti tutkielmaa ja siihen liittyviä rajoituksia. Lopuksi esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot sekä ehdotukset jatkotutkimuksista.

Tutkimuksen tarkoitus oli perehtyä asiakasarvon ja asiakassuhdejohtamisen yhdistämiseen ja ymmärtää asiakasarvon rakentumisen kannalta olennaisia menestystekijöitä ja esittää ehdotuksia asiakassuhdejohtamisen kehittämiseen B2B-digimarkkinointi ja -myyntialalla toimivalle yritykselle. Tavoitteena oli selvittää millaista asiakasarvoa asiakkaat kokevat ja mitkä tekijät sen muodostumiseen vaikuttavat. Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymys oli: *Miten case-yritys voi kehittää asiakassuhdejohtamistaan ymmärtämällä asiakasarvoa ja sen rakentumista paremmin?* Tähän päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kahdella tutkimuksen alakysymyksellä, joista ensimmäinen oli: *Millaista arvoa case-yrityksen asiakkaat kokevat ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat?* Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan pääasiassa seuraavassa luvussa, joka käsittelee liikkeenjohdollisia suosituksia asiakassuhdejohtamiseen. Tutkielman toinen tutkimuskysymys on: *Millainen rooli asiakasarvolla on asiakassuhdejohtamisen kehittämisessä?*

Yhteistyö ja kanssakäyminen arvon luojina

Asiakasarvon luomisessa tulee painottaa asiakkaan näkökulmaa. B2B-markkinoilla olennaista on saada asiakas ymmärtämään tuotteiden ja palveluiden kokonaisarvo liiketoiminnalle verrattuna niiden hankinnasta ja käytöstä muodostuviin kokonaiskustannuksiin. Lisäksi on olennaista osoittaa, että tuotteet ja palvelut synnyttävät enemmän arvoa, kuin kilpailijoiden tarjonta. Asiakasarvossa on kyse asiakkaan kokemasta ja vastaanottamasta arvosta. Sitä voidaan kuvailla teknisten, taloudellisten sekä palveluiden ja sosiaalisten etujen arvona, jonka asiakasyritys saa vastineeksi maksamastaan hinnasta. Asiakasarvo on käsitteenä dynaaminen ja kaikkia siihen liittyviä näkemyksiä on haastava yhdistää. (Kotler, 2017, Woodruff, 1997, Smith & Colgate, 2007, Narus, 1998.)

Haastateltavien mukaan tiiviillä ja toimivalla yhteistyöllä on merkittävä rooli asiakasarvon rakentumisessa. Yhteistyössä korostuvat strateginen yhteensopivuus, vuorovaikutus, reagointikyky, luottamus, asiantuntijoiden ammattitaito, tiedon jakaminen ja joustavuus. Yhteistyön nykytilanne nähdään olevan korkealla tasolla ja sen kautta onnistutaan synnyttämään uusia arvon muodostumisen mahdollisuuksia. Gröönroosin ja Gummeruksen (2014) näkemykset vuorovaikutuksellisten toimittaja- ja asiakasorganisaatiosuhteiden merkityksestä saivat vahvistusta. Arvon yhteisluonnin kannalta olennaisista Prahaladin ja Ramamswamyn (2004) mainitsemista neljästä tekijästä erityisesti dialogi ei aina kuitenkaan toteudu.

Haastateltavien mukaan yhteistyö case-yrityksen kanssa koetaan merkitykselliseksi, mutta kaikki eivät koe sitä korvaamattomaksi. Storbackan ja kumppaneiden (2000) mukaan tuotteiden ja palveluiden tärkeys asiakasyrityksille vahvistaa yhteistyön merkityksellisyyttä. Tuloksista voidaan todeta kumppanuutta strategisesti merkityksellisenä pitävien haastateltavien viittaavan case-yrityksen tuotteisiin ja palveluihin positiivisessa mielessä. Storbackan ja kumppaneiden (2000) mukaan asiakkaiden hyödyntäessä monituoteympäristö ja myyntiprosesseja tehokkaasti voidaan puhua strategisesta yhteensopivuudesta. Tällöin asiakkaalle kyetään luomaan huomattavaa arvoa. Haastatteluista ilmeni, että osa asiakkaista tuntee ja hyödyntää monituotetarjoamaa, mutta toisille tarjoama ei ole kokonaisuudessaan tiedossa. Haastateltavat kokevat case-yrityksen myyntiprosessit asiakaskeskeisiksi ja tehokkaiksi. Prosessien aikana arvostetaan erityisesti proaktiivisuutta, selkeyttä, hyvää asennetta ja kykyä räätälöityihin ratkaisuihin.

Vaikka vuorovaikutuksen kehittämiseksi koettiin olevan tarvetta, olivat haastateltavat pääsääntöisesti tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Vuorovaikuttaminen nähdään osana toimivaa yhteistyötä, joka tekee siitä tärkeän osan asiakasarvon muodostumista. Myös Nätin ja Palon (2012) toteama vuorovaikutuksen merkitys asiantuntijaorganisaation toiminnassa vahvistaa tutkimuksessa saatuja tuloksia. Case-yritys kykenee reagoimaan erilaisiin tilanteisiin pääsääntöisesti hyvin ja tätä ominaisuutta arvostetaan. Myös

Vassinen ja Isokangas (2020) korostivat reagoitavuuden tärkeyttä nykypäivän digitaalisia markkinointiratkaisuja toimittavien yritysten kohdalla.

Haastatteluista ilmeni, että luottamus on asiakasorganisaatioiden näkökulmasta tärkeä osa yhdessä asiantuntijaorganisaation kanssa toimimista. Case-yritystä ja sen kanssa toimimista pidetään pääsääntöisesti luottamusta herättävänä. Kerran hankittu luottamus ei häviä pienten vastoinkäymisten seurauksena. Asiakkaiden näkökulmasta yrityksen pieni koko voi olla luottamusta heikentävä tekijä yhteistyön alkuvaiheessa. Geyskens ja kumppanit (1998) määrittivät luottamuksen olevan osa sosiaalisen arvon muodostumisesta. Asia vahvistuu myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi onnistuneella sosiaalisella vuorovaikutuksella vahvistetaan luottamusta, joka johtaa vahvempiin yritysten välisiin suhteisiin, joista syntyy arvopotentiaalia.

Asiakassuhteita hallitsevien asiantuntijoiden korkeatasoinen sekä laaja osaaminen on avainasemassa asiakasarvon kannalta. Asiantuntijoiden rooli vaikuttaa myös yrityksen omaan asemaan asiakassuhteessa. Heikentyvä asema suhteessa voi kertoa CRM-toimintojen epäonnistumisesta. (Williams ja muut, 2017, Nätti & Palo, 2012.) Haastateltavat arvostivat asiantuntijoiden ammattitaitoa, mutta eivät ole täysin tyytyväisiä henkilökunnan toimintaan. Keskeisimpänä ongelmana nousi esiin henkilöstön vaihtuvuuden mukana tulevat ongelmat asiantuntijoiden osaamiseen liittyen.

Haastateltavien asiakasorganisaatioiden näkemyksissä oli yhteneväisyyksiä Limin ja kumppaneiden (2018) mainitseman vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen sekä analysoinnin vaikutuksista arvon yhteistuottamiseen. Tiedon jakamisen ja analysoinnin koetaan olevan tärkeä osa yhteistyötä. Tiedon jakamisessa ja sen analysoinnissa koetaan kehitystarpeita, vaikka sen nykytilanne on kohtuullinen.

Joustavuus ja mukautumiskyvykyys osoittautuivat haastatteluiden perusteella osaksi toimivaa yritysten välistä yhteistyötä. Näitä asioita arvostetaan yrityksen toimintavoimissa sekä konkreettisissa asioissa, kuten sopimusmalleissa. Joustavuus merkitsee

asiakkaille myös jo aiemmin mainittua kykyä ketteryyteen ja reagointiin nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Case-yritys pystyy haastateltavien mukaan toimimaan kyseisillä yllä mainituilla tavoilla. Tämä vaatii case-yritykseltä hyvää viestintää läpi organisaation. Lisäksi henkilöstön tulisi omaksua asioita nopeasti, jotta uudet nopeasti sovitut toimintatavat näkyvät asiakasorganisaatiolle hallittuna ja ammattitaitoisena toimintana.

Haastatteluista löytyi samankaltaisuuksia Möllerin ja kumppaneiden (2004) ajatuksiin yritysten välisten kumppanuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Asiantuntijaorganisaation asiakkuuksissa korostuvat sitoutuneisuus kumppanuuteen ja sitoutuneisuuden tasoon vaikuttavia tekijöitä on runsaasti. Haastattelut osoittivat asiakkaiden olevan sitoutuneita case-yritykseen. Kumppanuuksista ei luovuta pienten vastoinkäymisten vuoksi. Tulokset osoittivat, että Gröönroosin ja Gummeruksen (2014) arvio siitä, että sitoutuneisuuden kautta voidaan kehittää vastavuoroisia prosesseja, jotka mahdollistavat arvon muodostumisen yritysten välille, pätee myös case-yrityksen liiketoiminnassa.

Tuotteet ja palvelut arvon luojina

Asiakasarvo syntyy tuotteeseen uhratun hinnan suhteesta tuotteen laatuun ja hyötyyn (Monroe, 1990). Haastateltavien mukaan case-yrityksen tuotteet ja palvelut auttavat heitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Arvokkaimpia tuotteiden ja palveluiden kautta saavutettuja hyötyjä ovat kasvava tunnettavuus, näkyvyys, osaaminen, asiakaskokemus, resurssit ja suorituskyky. Tuloksista voidaan todeta, että Monroen (1990) mukainen käsitys asiakasarvon syntymisestä hinnan suhteesta tuotteen tai palvelun avulla saatuun hyötyyn ilmenee myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat toivat esille yhteneväisyyksiä myös Butzin ja Goodsteinin (1996) esittämään määritelmään asiakasarvon syntymisestä asiakkaan ja tuottajan välisestä tunnesiteestä, joka muodostuu lisäarvosta, jonka tuote tai palvelu saa asiakkaalle aikaan. Tuotteet ja palvelut aiheuttavat tunteita asiakkaissa. Pääsääntöisesti tuntemukset ovat positiivisia ja ne linkittyvät yrityksen toimintaan ja sen tuotteisiin sekä palveluihin.

Haastateltavat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuksiin. Tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuudet linkittyvät funktionaalisen arvon muodostumisen teoriaan (Smith ja Golgate, 2007). Haastattelut osoittavat funktionaalisen arvon muodostuvan digitaalisia markkinointi- ja asiakaspalvelua hyödyntävien asiakasorganisaatioiden näkökulmasta kasvavien asiakasmäärien, asiantuntijoiden ammattitaidon ja työpanoksen tai yksittäisten palveluun liittyvien ominaisuuksien, kuten ulkoistetun asiakaspalvelun kyvykkyyksien kautta.

Haastateltavat kokevat tuotteet, palvelut ja yrityksen kanssa toimimisen luotettaviksi. Case-yritys kykenee räätälöimään tarjoamaansa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Woodruffin (1997) esittää luotettavuuden, räätälöitävyyden ja innovatiivisuuden kertovan tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuksista. Woodruffin (1997) esittämän perusteella luotettavuus ja räätälöitävyys tukevat Smithin ja Golgaten (2007) funktionaalista arvon muodostumista. Haastatteluista käy ilmi, että luottamusta syntyy osoitetun asiantuntijuuden kautta. Asiantuntijuus ilmenee muun muassa kykyä kyseenalaistaa asiakasyrityksien toimintatapoja. Haastateltavien mukaan case-yritykseltä ja sen palveluilta toivotaan parempaa kykyä luoviin ratkaisuihin.

Hinta on yksi funktionaalisen arvon osatekijöistä (Sheth ja muut, 1991). Arvo on asiakasyrityksen maksama hinta, joka muodostuu hinnasta vastineeksi saaduista eri tyyppisistä etuuksista (Narus, 1998). Haastateltavien mukaan tuotteiden ja palveluiden hinnat eivät ole liian korkeita. Maksetusta hinnasta saavutetut hyödyt ovat kuitenkin jokseenkin vaikeasti mitattavissa, mikä tekee asetettujen hintojen arvioinnista haasteellista.

Käytettävyys ja kyvykkyydet suorittaa haluttuja toimintoja vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden kykyyn tuottaa asiakkaille funktionaalista arvoa (Smith ja Golgate, 2007). Haastateltavat yhdistävät käytettävyyteen tekijöitä, kuten saavutettavuuden, teknologian ja yhteydenpidon. Säännölliset palaverit, toimivat viestintäkanavat ja alustat, joissa tiedonjakaminen on vaivatonta edistävät käytettävyyttä. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti

tyytyväisiä käytettävyyteen, mutta case-yritykseltä toivotaan entistä aktiivisempaa yhteydenpitoa.

Tuotteiden ja palveluiden kyky tuottaa strategista arvoa, tehostaa asiakasorganisaatioiden toimintaa ja luoda operatiivisia hyötyjä ovat osa funktionaalista arvon muodostumista (Woodruff, 1997). Haastatteluista käy ilmi, että case-yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen strategista arvoa. Tuotteet ja palvelut tehostavat asiakasyrityksien liiketoimintoja ja tuottavat operatiivisia hyötyjä. Keskeisiä hyötyjä ovat muun muassa asiakasorganisaatioiden laajentunut asiakaspalvelu, tehostunut resurssihohtaminen, kasvanut reagoitakyky, tiedon lisääntyminen, myynnin kasvu, seurannan ja raportoinnin tehostuminen, joka osaltaan tukee päätösten tekemisessä.

Smith ja Golgate (2007) sanovat funktionaalisen arvon muodostuvan tuotteiden ja palveluiden kyvystä suorittaa haluttuja toimintoja. Näitä funktionaalista arvoa tuottavia haluttuja toimintoja voivat edistää tuotteiden ja palveluiden teknologia, kapasiteetti ja myynnin jälkeiset palvelut (Leek ja Christodoulides, 2012). Haastateltavat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä case-yrityksen kykyyn tarjota kapasiteettia heille tarjotuissa palveluissa. Toisaalta kapasiteetti ei aina riitä sesonkien aikana. Kapasiteettiongelma kohdistuu case-yrityksen tarjoamaan ulkoistetun asiakaspalvelun palveluun. Haastateltavien näkökulmasta myynnin jälkeiset palvelut toimivat, mutta sen toivotaan olevan aktiivisempaa. Myynnin jälkeiset palvelut nähdään aktiivisena yhteydenpitoa ja kommunikationa.

Sujuvilla osto- ja kulutusprosesseilla voidaan kasvattaa asiakkaille muodostuvaa kokonaisarvoa (Smith & Golgate, 2007). Haastattelut osoittavat, että asiantuntijapalveluita toimittavan yrityksen tuotteiden ja palveluiden hyödyntäminen vaatii molemminpuolista yhteistyötä. Ostoprosessit sujuvat vaivattomasti, mutta joidenkin palveluiden käyttöönotossa asiakkaat joutuvat näkemään enemmän vaivaa. Yksi haastateltavista koki sopimuksen työstämisen haastavaksi. Tuotteiden ja palveluiden käyttöprosessit ja toiminnan ylläpitäminen ei ole haastateltavien mukaan kovin kuormittavaa. Ulkoistettu

asiakaspalvelu vaatii yrityksiltä tiedon, datan ja sisällön tuottamista toimittavalle organisaatiolle. Yleisesti asiakkaat hyväksyvät sen, että tuotteiden ja palveluiden hyödyntäminen vaatii resursseja myös heiltä itseltään.

Mahdolliset yhteistyöstä syntyvät operatiiviset, taloudelliset ja strategiset riskit, joita voi kokea tuotteen tai palvelun hankinnan omistamisen tai käytön aikana vaikuttavat asiakasarvoon (Smith & Golgate, 2007). Haastateltavat ilmaisivat kyseisten riskien olevan mallittaisia. Keskeisimmät riskit liittyvät asiakasyritysten maineeseen sekä investointeihin verrattuna niistä saavutettuihin hyötyihin. Tuloksissa on selviä yhteneväisyyksiä Naruksen (1998) teoriaan, jossa on kyse asiakasarvon muodostumisesta tuotteista ja palveluista maksetusta hinnasta vastineeksi saatuihin etuuksiin.

Asiakasarvoa muodostuu episteemisen arvon kautta, jossa on kyse tuotteen tai palvelun uutuusarvosta (Shet ja muut, 1991). Haastateltavat eivät koe suurta uutuusarvoa case-yrityksen tuotteita ja palveluita hyödyntäessään. Yritys kuitenkin pystyy toiminnallaan tuomaan asiakkaiden näkökulmasta uusia palveluita ja tuotteita osaksi heidän toimintaansa. Tuloksista ilmenee, että uutuusarvoa voidaan kasvattaa kehittämällä tiedon analytiikkaa.

Kilpailuedut, arvolupaus ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Koska kilpailuedut perustuvat kykyihin tuottaa asiakkaille arvoa (Woodruff, 1997), on olennaista selvittää millaisia kilpailuetuja asiakkaat havaitsevat case-yrityksen tuotteissa, palveluissa ja toiminnassa. Haastateltavat kartoivat case-yrityksen kilpailuetujen perustuvan heidän olemassaolevaan ymmärrykseen asiakasorganisaatioiden liiketoimintojen ymmärtämisestä, tiiviistä yhteistyöstä, hyvästä kommunikaatiosta, olemassa olevista ihmissuhteista, mukautumiskyvystä, joustavuudesta, inhimillisestä ja järkevästä hinnoittelusta sekä tiettyjen tuotteiden ominaisuuksista, kuten ulkoistetun asiakaspalvelun aukioloajoista. Asiakkaiden näkökulmasta case-yrityksen keskeisimmät uhat ovat kilpailevien toimijoiden runsaus markkinalla ja heidän samankaltaiset tai kattavammat tuotteet ja palvelut. Tuloksista voidaan huomata, että case-yrityksen

näkökulmasta keskeisimpinä mahdollisuuksina kilpailuetujen kehittämiseksi toimivat palveluiden ja osaaamisen kasvattaminen, kielivaihtoehtojen lisääminen sekä asiakaskeisyyteen ja asiakassuhteen hoitoon panostaminen.

Asiakasarvon viestinnässä on kyse arvolupauksesta, jossa ilmaistaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottama lisäarvo. Tämä toteutetaan käytännössä osoittamalla miten ne ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja millä tavoin ne poikkeavat kilpailijoiden ratkaisuista. (Payne ja muut, 2017, Twin, 2020.) Vertaamalla Paynen ja kumppaneiden (2017) sekä Twinin (2020) kirjoituksia tutkimuksesta saatiin tuloksiin voidaan todeta, että arvolupauksen viestimässä on kehitettävää. Asiakkaan näkökulmasta heille tuotettavaa arvoa ei ole määritelty selkeästi ja arvolupaus ei jää asiakkaiden mieleen eikä sitä koeta poikkeuksellisenä. Toisaalta case-yritys pyrkii selvittämään Rintamäen ja kumppaneiden (2007) mukaan oikeaoppisesti niitä tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat heidän tuotteissa ja palveluissaan ja muodostamaan arvolupausta sen mukaisesti. Arvolupauksen muodostamisessa voidaan hyödyntää haastateltavien arvokkaiksi kokemia asioita, joita ovat muun muassa case-yrityksen kyky joustavuuteen sekä innostunut ja hyvä asenne.

Narus (1998), Sheth ja kumppanit (1991) sekä Chernatony (2007) määrittivät hinnan ja muut konkreettiset tekijät vaikuttaviksi tekijöiksi osana B2B-markkinoilla toimivien yritysten ostopäätösten muodostumista. Haastateltavat osoittivat kyseisten tekijöiden vaikuttavan ostopäätösten syntyyn myös case-yrityksen tuotteita ja palveluita hankittaessa. Case-yritys ei tuloksien perusteella hinnoittele tuotteita ja palveluitaan liian korkealle. Samalla tuotteita tai palveluita ei saa hinnoitella liian mataliksi. Hinnoittelussa on syytä keskittyä ennakoitavuuteen ja selkeyteen. Case yrityksen on hyvä tuoda päätöksenteon tueksi selkeää tietoa palvelusisällöistä, todennettua osaamista sekä tietoa saatavilla olevasta resurssista.

6.1 Liikkeenjohdolliset suositukset asiakassuhdejohtamiseen

Tässä luvussa vastataan erityisesti tutkielmalle asetettuun toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli: *Millainen rooli asiakasarvolla on asiakassuhdejohtamisen kehittämisessä?*

Asiakassuhdejohtaminen (CMR) tunnetaan dynaamisesta luonteestaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet asiakasarvon olevan yksi onnistuneen asiakassuhdejohtamisen elementeistä. Keskeinen asia, johon asiakassuhdejohtamisessa tulee asiakasarvon kannalta keskittyä, on asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen. Tähän tarvitaan syvällistä ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä asiakasarvo syntyy. Asiakassuhdejohtamisen tarkoitus on luoda sellaista kestävää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jonka lopputuloksena yritykset toimivat tehokkaasti yhdessä tuottaen arvoa molemmille osapuolille. Näin ollen kilpailuedut perustuvat yrityksen kykyihin tuottaa arvoa asiakkailleen. (Storbacka ja muut, 2000.) Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisista tekijöistä asiakasarvo muodostuu asiakkaiden näkökulmasta. Aihetta tarkasteltiin useista eri näkökulmista. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään case-yrityksen asiakassuhdejohtamisen kehittämisen kannalta sellaista tietoa ja tekijöitä, joiden avulla yritys kykenisi parantamaan asiakassuhdejohtamistaan.

Williams ja kumppanit (2017) toteavat tulevaisuuden potentiaalia ennustavien mittareiden hyödyntämisen olevan eräs mahdollisuus, jota kannattaa hyödyntää asiakkaiden valintakriteereinä. Sakki (2014) mainitsee käytettyjen resurssien ja työn määrän luokittelun ja tätä kautta niiden kohdistamisen asiakkuuksiin toimivan yhtenä asiakkuuksien arviointi ja valintakriteerinä. Storbacka ja kumppanit (2000) puhuvat tässä yhteydessä yritysten strategisesta yhteensopivuudesta. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää arvostavatko asiakkaat yritysten välistä yhteistyötä, prosesseja, palveluita ja tuotteita. Tätä kautta voidaan valita oikeita asiakkuuksia, joihin kohdennetaan asiakasarvon kohentamisen kannalta merkityksellisiä toimenpiteitä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat keskimäärin varsin sitoutuneita case-yritykseen. Tämä viittaisi Storbackan ja kumppaneiden (2000) mukaan strategiseen yhteensopivuuteen, joka tarkoittaa mahdollisuuksia arvopotentiaalain kasvattamiseen asiakkuuksissa. Luottamus sekä asiakkaiden kokemus merkityksellisestä yhteistyöstä vahvistavat ja antavat luvan ehdotukselle asiakasarvon kasvattamiseen kohdennettavien CRM-toimien lisäämisestä. Seuraavaksi ehdotetaan keskeisimmät

liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset asiakassuhdejohtamisen parantamiseksi, jonka kehittämisen keskiössä toimii asiakasarvo. Ehdotukset perustuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastatteluilla kerättyyn tietoon.

Tutkielma osoittaa case-yrityksen ja sen asiakkaiden muodostaman arvon syntyvän pitkälti käytön aikana (*value-in-use*). Tulokset osoittavat, että arvo muodostuu Grönroosin ja Voiman (2013) mukaisesti käyttöprosessin aikana, jossa asiakas otetaan mukaan resurssien tuottamiseen, jolloin arvoa syntyy yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Käyttöarvo syntyy kumulatiivisissa prosesseissa, mutta samalla arvoa voidaan tahattomasti tuhota asiakkaiden arvonluontiprosessien aikana (Grönroos & Gummerus 2014). Kehitysehdotusten perimmäinen tehtävä on auttaa case-yritystä kehittämään arvonluotiprosessejaan asiakaskeskeisimmiksi ja estää arvopotentiaalia tuhoutumasta prosessien aikana.

Vaikka yritykset ovat keskimäärin sitoutuneita case-yritykseen, on toimeksiantajan syytä panostaa enemmän tiettyihin asiakkuuksiin ja Grönroosin ja Gummeruksen (2014) esiin nostamiin merkittäviin sitoutuneisuutta ja asiakasarvoa kasvattavien vastavuoroisten prosessien kehittämiseen. Ehdotusta vahvistavat haastatteluilla saadut tulokset asiakkaiden tarpeista ja halukkuudesta lisätä yhteistyötä.

Asiantuntijoiden ammattitaito vaikuttaa case-yrityksen asemaan asiakassuhteissa. Heikko asema voi viitata tarpeeseen CRM-toimintojen kehittämiseksi. (Williams ja muut, 2017). Myös Nätti ja Palo (2012) viittaavat asiantuntijoiden merkittävään rooliin asiakassuhteissa onnistumisessa. Haastatteluista saatujen tuloksien perusteella asiakkaat kokevat case-yrityksen henkilöstön vaihtumisen asiakasarvoa laskevana tekijänä. Asiantuntijoiden pysyvyyteen ja kouluttamiseen panostamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakasarvon rakentumiseen. Woodruffin (1997) mukaisesti myös tässä tutkimuksessa asiakkaat arvostivat tuotteiden ja palveluiden luotettavuutta, räätälöitävyyttä ja innovatiivisuutta. Tuloksien perusteella case-yrityksen asiantuntiorganisaation tarjoamilta ratkaisuilta toivotaan kykyä luovempiin ratkaisuihin, joka tarkoittaa muun muassa

asiantuntijoiden kykyä kyseenalaistaa asiakasyrityksien nykyisiä toimintatapoja. Asiaan voidaan vaikuttaa panostamalla asiantuntijoiden pysyvyyteen ja perehdyttämiseen.

Asiakkaat tarvitsevat konkretiaa ja tietoa arvosta, jonka he saavat vastineeksi maksamastaan hinnasta (Narus, 1998, Chernatony, 2007). Tuloksien perusteella asiakkaat voivat kokea palveluiden avulla saavutettuja hyötyjen mitattavuuden haastavaksi. Arvoa mittaamalla ja tuottamalla asiakkaille tietoa, joka on analysoitavissa tuottaa asiakkaille myös episteemistä lisäarvoa. Näiden asioiden perusteella CRM-toimissa tulisi jatkaa panostusta arvon mitattavuuden selkeyttämiseen ja tiedon analytiikkaan. Taloudellisten hyötyjen lisäksi voidaan pyrkiä esittämään palveluiden tuottamaa strategista, operatiivista sekä tehokkuutta lisäävää hyötyä.

Jotta asiakkaiden strateginen, operatiivinen ja muu tehokkuus toteutuvat mahdollisimman hyvin, on kapasiteetti tarjottuihin palveluihin oltava riittävä. Asiakassuhdejohtamisessa tulisi tuloksien perusteella kiinnittää huomiota kapasiteetin ylläpitoon asiakasyritysten eri aikoihin sijoittuvien sesonkien aikana. Tulokset osoittavat, että case-yrityksen tulee varmistaa kapasiteetti myös myynnin jälkeisten palveluiden osalta, joilla tässä kontekstissa tarkoitetaan muun muassa aktiivista yhteydenpitoa ja säännöllisiä palaverieita.

Dayn (1990) kilpailukykyjen matriisia hyödyntäen case-yritys voi jatkaa hyvää työtään tuotteiden ja palveluiden ja sellaisen toiminnalta osalta, jotka tuottavat paljon asiakasarvoa suhteessa kilpailijoihin. CRM-toimissa voidaan jatkaa hyvää työtä asiakasorganisaatioiden liiketoimintojen ymmärtämiseksi. Myös kyky yhteistyöhön, asiakaskeskeisyyteen, kommunikaatioon, joustavuuteen sekä järkevään hinnoitteluun tuottavat asiakkaille paljon arvoa. Lisäksi ulkoistetun asiakaspalvelun aukioloaikojen osalta voidaan jatkaa hyvää työtä. Case-yritys voi keskittyä liiketoimintansa kehittyessä tarjoamaan yhä laajempaa tuotetta ja palvelua tarjoamaan asiakkailleen. Lisäksi on syytä keskittyä kattavampien kieli- vaihtoehtojen tarjoamiseen.

Tuotteita ja palveluita tarjoavalla yrityksellä tulee olla arvolupaus, joka ilmaisee selkeästi millaista arvoa he tuottavat kunkin tyyppiselle asiakkaalle (Piercy & Lane, 2009). Arvolupaus on strateginen työkalu, jonka hyödyntäminen on osa asiakassuhdejohtamista ja markkinointistrategiaa (Payne, Frow & Eggert, 2017, Twin, 2020). Haastattelut osoittivat arvolupauksessa olevan kehitettävää. Tämän tutkimuksen tulokset tuovat Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007) mukaan sen tiedon case-yrityksen johdolle käytettäväksi, jota voidaan hyödyntää arvolupauksen kehittämisessä.

6.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimus nostaa esiin asiakasarvon suhteen asiakassuhdejohtamisen kehittämiseen erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Tätä tietoa on pyritty hyödyntämään tavassa ajatella asiakassuhdejohtamista asiakaskeskeisenä prosessina. Asiakassuhdejohtaminen ja asiakasarvo yhdessä ovat dynaaminen aihe, jota voi tutkia eri näkökulmista. Asiakasrvo rakentumista voidaan tutkia toimittavan organisaation kannalta, johon myös tässä tutkimuksessa on viitattu tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Asiakasrvo tutkiminen case-yrityksen näkökulmasta on tutkimusaihe, jossa voidaan hyödyntää myös tässä tutkielmassa saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä.

Toisena jatkotutkimusaiheena tutkimusta voidaan laajentaa koskemaan sitä, miten case-yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut vaikuttavat asiakasorganisaation asiakkaille muodostuvaan asiakasarvoon. Tämä jatkotutkimusaihe nostaisi käsittelyyn myös B2C väliset asiakassuhteet, jotka voisivat auttaa myös case-yritystä kehittämään liiketoimintaansa.

Williams ja kumppanit (2017) viittasivat toimittavan yrityksen ja sen asiakkaiden vaikuttavan merkittävästi myös siihen millaisia markkinointistrategioita kannattaa luoda. Toisin sanoen asiakasarvot ovat markkinointistrategioiden ytimessä. Toiseksi Vargo ja Lusch (2004) kertoivat arvolupauksen olevan sidoksissa arvo tuottamisen kanssa. Williamsin ja kumppaneiden (2017) sekä Vargon ja Luschin (2004) viitoittamana kolmantena ja konkreettisena jatkotutkimusaiheena on luoda myös tässä tutkimuksessa kerättyyn

tietoon perustuen case-yritykselle toimiva markkinointistrategia. Tätä tutkielmaa voidaan hyödyntää myös selkeän ja asiakaskeskeisen arvolupauksen tuottamisessa.

Lähteet

- Albadvi, A & Hosseini, M (2011). Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 503-513. DOI:10.1108/08858621111162307
- Andersen, P., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522–535. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- Tikkanen, V., Gävert, N., & Wevolve. (2014). Arvonluonnin uusi aalto: *Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset*. Tekes. Noudettu 2021-04-03 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 16-17.p. Helsinki: Edita Publishing.
- Butz, H & Goodstein, L (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol.24. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90006-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90006-6)
- Day, G. 1990. *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction—a practice theory based study of interactive value formation. DOI:10.1177/1470593111408181

- Eriksson, P & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Noudettu 2021-10-10 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.f
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance-the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290–306. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0194-5>
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.018>
- Frederick, E. & Webster, JR. (2002). *Marketing driven management: How to define, develop, and deliver customer value*. (2. painos). Wiley-interscience Publication.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. -B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalisations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 223–238. DOI:10.2307/3152095
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>

- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(2), pp. 133–150. DOI:10.1007/s11747-012-0308-3
- Grönroos, Christian & Gummerus, Johanna (2014). The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic vs Service-dominant Logic. *Journal of Service Theory and Practice* 24:3 206-229. DOI:10.1108/MSQ-03-2014-0042
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p. 22. painos). Tammi.
- Kananen, J. (2014). *Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2017). Customer value management. *Journal of Creating Value*, 3(2), 170-172. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2394964317706879>
- Kowalkowski., C. (2011). Dynamics of value proposition: Insights from service-dominant logic. *European journal of marketing* 45:1 277-294. Noudettu 2021-05-10 osoitteesta DOI:10.1108/03090561111095702

- Ledden, L., Kalafatis, S. P., Samouel, P. 2007. The Relationship Between Personal Values and Perceived Value of Education. *Journal of Business Research*. 60, 9, 965– 974. Noudettu 2021-05-09 osoitteesta https://www.academia.edu/8881577/The_relationship_between_personal_values_and_perceived_value_of_education
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Envolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Lynch, J., & de Chernatony, L. (2007). Winning hearts and minds: Business to business branding and the role of the salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23(1), 123–135. DOI:10.1362/026725707X178594
- Haro, M. A., Martinez-Ruiz, M. P. & Martinez-Canas, R. (2014). The Effects of the Value Co-Creation Process on the Consumer and the Company. *Expert Journal of Marketing*, 2, 68-81. Noudettu 2021-04-03 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/271698264_Value_Co-Creation_Process_Effects_on_the_Consumer_and_the_Company
- Minkiewicz, J., Bridson, K & Evans, J. (2010). Co-creation: an exploratory investigation into the construct and its dimensions. *Journal of Marketing Management*, 30, 30-59. Noudettu 2021-09-03 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/45144370_Co-creation_an_exploratory_investigation_into_the_construct_and_its_dimensions
- Monroe, Kent (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. California. ISBN 0070427828
- Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot*. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

- Nätti, Satu & Palo, Teea. (2012). Key account management in business-tobusiness expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*. 1837– 1852. DOI:10.1080/02642069.2011.552975
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. DOI:10.1007/s11747-017-0523-z
- Piercy, N. & Lane, N. (2009). Strategic customer management: Strategizing the sales organization. *Journal of Business-to-Business marketin* 17:4, 406-409. DOI:10.1080/1051712X.2010.511977
- Pihlström, M. & G.J. Brush. (2008). Comparing the Perceived Value on Information and Entertainment Mobile Services. *Psychology & Marketing* 25:8, 732-755. DOI:10.1002/mar.20236
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, 5-14. DOI:10.1002/dir.20015
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing service quality journal* 17:6, 621-634. DOI:10.1108/09604520710834975
- Sakki, Jouni. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet. 8.painos. Vantaa: Jouni Sakki 2014.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman & Barbara L. Gross (1991). Why we buy what we buy: A Theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22:2, 159– 170. DOI:10.1016/0148-2963(91)90050-8

- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23. DOI:10.2753/MTP1069-6679150101
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. (2000). *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tikka, V. & Gävert, N. Arvonluonnin uusi aalto - Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Noudettu 2021-01-16 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf
- Tseng, S. (2016) Knowledge Management Capability, Customer Relationship Management, and Service Quality. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29, No. 2, 202-221. DOI:10.1108/JEIM-04-2014-0042
- Twin, A. (2020). Value Proposition. Noudettu 2021-06-03 osoitteesta Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
- 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*, Vol. 41, pp. 174–185. DOI:10.1016/j.indmarman.2011.11.011
- Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.042>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Williams, P., Ashill, N., & Naumann, E. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5–6), 454–474. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149211>

Wollan Robert. (2016). The Tipping Point B2B Customers Want a Good Experience, Too. *CRM Magazine*, 20(1), 8. Noudettu 2021-15-06 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/1763784087?accountid=14797> [Rajattu pääsy]

Woodall, Tony (2003). Conceptualizing 'Value For The Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science*, Vol 12:5 1-42.

Woodruff R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25:2 139–153. Noudettu 2021-09-01 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/228576532_Conceptualising_'Value_for_the_Customer'_An_Attributional_Structural_and_Dispositional_Analysis

Yin, RK. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage. Thousand Oaks, CA. DOI:10.3138/cjpe.30.1.108

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot ja haastateltava yritys:

Haastateltavan työtehtävät:

Koulutus:

Yritys:

Liiketoimintanne kasvuvauhti tuleville vuosille:

Teema 1: Yhteistyön ja kanssakäymisen merkitys

1. Yhteistyön nykytilanne
2. Strateginen merkityksellisyys
3. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys
4. Asiantuntijoiden ammattitaito ja osaaminen
5. Tiedon jakamisen ja analysoinnin tilanne
6. Case-yrityksen kyvykkyys joustavuuteen ja mukautuvuuteen

Teema 2: Tuotteet ja palvelut

1. Käytössä olevat tuotteet ja palvelut
2. Tuotteiden ja palveluiden arvokkaimmat ominaisuudet ja merkityksellisyys liiketoiminnalle
3. Kokonaisarvo ja hyödyt liiketoiminnalle
4. Tuotteet ja palvelut osana monituoteympäristöä
5. Case-yrityksen kyvykkyudet koordinoida useita tuotteita/palveluita myyntiprosesseissaan

Teema 3: Tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuus ja kustannukset

1. Tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuden arviointi
2. Luotettavuus, räätälöitävyys ja innovatiivisuus
3. Käytettävyys ja hinta
4. Strateginen arvo, tehokkuus ja operatiiviset hyödyt
5. Teknologia, kapasiteetti ja myynnin jälkeiset palvelut
6. Osto- ja kulutusprosessien työllistävyys
7. Operatiiviset, taloudelliset ja strategiset riskit

Teema 4: Yritykseen ja sen tuotteisiin sekä palveluihin liittyvät arvoulottuvuudet

1. Tuotteista, palveluista sekä yrityksen toimintatavoista syntyvät tuntemukset

2. Yrityksen uskottavuus, vakuuttavuus ja luotettavuus
3. Sitoutuneisuus kumppanuuteen
4. Henkilökohtainen vuorovaikutuksen tilanne ja yrityksen reagointikyky muuttuviin tilanteisiin
5. Tuotteiden, palveluiden ja osaamisen uutuusarvo

Teema 5: Kilpailutilanne

1. Case-yrityksen ominaisuudet verrattuna kilpailijoihin
2. Case-yrityksen ainutlaatuisuus, osaaminen ja muut etuudet verrattuna kilpailijoihin
3. Case-yrityksen kyvyt luoda arvoa verrattuna kilpailijoihin

Teema 6: Asiakasarvon viestintä ja päätökseen vaikuttavat tekijät

1. Digitaalisen markkinointikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät
2. Päätöksenteossa korostuvat tekijät
3. Arvokkaimmat resurssit ja osaaminen
4. Asiakassuhteesta muodostuvan arvon viestintä