

Oskari Paakki

**ARVOPERUSTEISEN MYYNNIN
KYVYKKYYDET UUDESSA
MARKKINASEGMENTISSÄ**

Case: Teollisuusautomaatioalan yritys

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020
Ohjaaja: Hannu Kuusela

TIIVISTELMÄ

Oskari Paakki: Arvoperusteisen myynnin kyvykkyudet uudessa markkinasegmentissä
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma / Markkinointi
Huhtikuu 2020

Uudet markkinasegmentit tarjoavat yrityksille kasvun mahdollisuuden. Kasvu ei kuitenkaan ole mahdollista ilman merkittävää riskinottoa ja investointeja tarvittaviin kyvykkyysiin. Arvoperusteinen myynti on yleistynyt proaktiivisena myynnin lähestymistapana, jonka avulla voidaan menestyksekkäästi kilpailla kustannusten perusteella kilpailevien toimijoiden kanssa. Tämä lähestymistapa perustuu arvon tunnistamiseen, määrittämiseen, viestimiseen ja todentamiseen. Arvoperusteinen myynti voidaan myös nähdä kokoelmana johtamisen tapoja ja kyvykkyksiä. Nämä johtamisen tavat ja kyvykkyudet puolestaan voidaan nähdä muodostuvan alemman tason teoista ja prosesseista. Tässä tutkimuksessa tutkitaankin arvoperusteista myyntiä juuri dynaamisten kyvykkyksien ja niiden mikrotason perusteiden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa arvoperusteisen myynnin dynaamisia kyvykkyksiä ja niiden mikrotason perusteita, kun yritys menee uuteen markkinasegmenttiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu arvoperusteisen myynnin ja kyvykkyksien tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksessa tunnistetaan arvoperusteisen myynnin dynaamisia kyvykkyksiä niiden mikrotason perusteiden avulla ja luokitellaan nämä kyvykkyudet arvoperusteisen myynnin suunnitteluun, implementointiin ja hyödyntämiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena, jossa tarkasteltiin teollisuusautomaatioalalla toimivaa yritystä. Tutkimuksen aineistoksi case-yritykseltä kerättiin neljä sisäistä haastattelua kokeneilta myynnin ammattilaisilta ja kahdelta case-yrityksen asiakkaalta. Haastattelut analysoitiin ja niistä tunnistettiin mikrotason perusteita, jotka voitiin liittää arvoperusteisen myynnin dynaamisiin kyvykkyysiin. Analysoinnissa hyödynnettiin Gioia-metodologian mukaista datarakenteen muodostamista.

Tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kahdeksan arvoperusteisen myynnin dynaamista kyvykkyyttä, joita yritykseltä vaaditaan, kun se menee uuteen markkinasegmenttiin. Lisäksi näille kyvykkyyksille löydettiin mikrotason perusteita, joista nämä dynaamiset kyvykkyudet rakentuvat. Arvoperusteisen myynnin suunnitteluun liittyi (1) markkinatietoisuus, (2) asiakasymmärrys ja (3) sitoutuminen markkinaan. Arvoperusteisen myynnin implementaatioon puolestaan luokiteltiin (4) uskottavuuden ja (5) luottamuksen rakentaminen sekä (6) oppimisorientaatio. Kolmantena arvoperusteisen myynnin hyödyntämiseen sisältyivät (7) asiakastiedon hyödyntäminen ja (8) läsnäolo markkinasegmentissä.

Tutkimuksen tulokset täydentävät arvoperusteisen myynnin kyvykkyksien teoriaa. Tutkimus osoittaa, että arvoperusteinen myynti on avainasemassa, kun yritys pyrkii uuteen markkinasegmenttiin. Uusina dynaamisina kyvykkyyksinä sitoutuminen markkinaan, oppimisorientaatio ja läsnäolo markkinasegmentissä korostavat uuden markkinasegmentin vaatimuksia. Lisäksi tutkimuksessa tunnistetut mikrotason perusteet antavat ennestään tunnetuille kyvykkyyksille käytännön pohjaa. Liikkeenjohdolle tulokset tarjoavat raamin, jonka mukaan investointeja voidaan suunnata tarvittavien kyvykkyksien hankkimiseen ja kehittämiseen. Tulosten avulla voidaan myös tunnistaa puutoksia yrityksen kyvykkyyksissä ja auttaa yllättämään arvoperusteisen myynnin esteitä.

Avainsanat: Arvoperusteinen myynti, dynaamiset kyvykkyudet, mikrotason perusteet, markkinastrategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen valinnan tausta	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	8
1.3 Oletukset ja rajaukset.....	9
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS.....	12
2.1 Arvoperusteinen myynti.....	12
2.1.1 Arvoperusteisen myynnin määrittely.....	13
2.1.2 Asiakasarvon tunnistaminen, määrittäminen, viestiminen ja todentaminen	15
2.1.3 Arvoperusteisen myynnin esteet	18
2.2 Kyvykkyydet.....	20
2.2.1 Organisaation kyvykkyydet.....	20
2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet	21
2.2.3 Mikrotason perusteet	24
2.2.4 Myyntiin liittyvät kyvykkyydet.....	25
2.3 Arvoperusteisen myynnin kyvykkyydet	28
2.3.1 Suunnittelu.....	30
2.3.2 Implementaatio.....	31
2.3.3 Hyödyntäminen.....	33
2.4 Teoreettinen viitekehys	34
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
3.1 Tieteenfilosofinen lähtökohta tutkimukselle.....	35
3.2 Kvalitatiivinen case-tutkimus	36
3.3 Tutkimusprosessi	37
3.3.1 Tutkimuksen kohde	37
3.3.2 Tutkimuksen rakenne	37
3.3.3 Aineiston kerääminen.....	39
3.3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	41
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1 Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet.....	44
4.2 Suunnittelu.....	45
4.2.1 Markkinatietoisuus.....	45
4.2.2 Asiakasymmärrys	47
4.2.3 Sitoutuminen markkinaan	52
4.3 Implementointi	54

4.3.1 Uskottavuuden rakentaminen.....	54
4.3.2 Luottamuksen rakentaminen	58
4.3.3 Oppimisorientaatio.....	61
4.4 Hyödyntäminen.....	63
4.4.1 Asiakastiedon hyödyntäminen	63
4.4.2 Läsnäolo markkinasegmentissä.....	66
4.5 Tutkimuksen tulosten yhteenveto	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Tutkimuksen yhteenveto	72
5.2 Tutkimuksen kontribuutio.....	72
5.2.1 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio.....	73
5.2.2 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio	77
5.3 Tutkimuksen rajoitteet.....	78
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet	79
LÄHTEET	81
LIITTEET	88

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Yksinkertaistettu malli resurssipohjaisesta ajattelusta.....	18
Kuvio 2. Dynaamisten kyvykkyyksien suhde operationaalisiin kyvykkyyksiin ja organisaation resursseihin	21
Kuvio 3. Viitekehys.....	31
Kuvio 4. Tutkimusprosessi	37
Kuvio 5. Datarakenne.....	47

Luettelo taulukoista

Taulukko 1. Tutkimuksen rajaukset.....	9
Taulukko 2. Arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkejä.....	12
Taulukko 3. Liiketoiminnan kyvykkyydet ja johdon käytänteet ratkaisuliiketoiminnassa	25
Taulukko 4. Arvoperusteisen myynnin avainkyvykkyydet	26
Taulukko 5. Haastateltavat.....	44
Taulukko 6. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet uudessa markkinasegmentissä.....	42
Taulukko 7. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason perusteet uudessa markkinasegmentissä.....	69
Taulukko 8. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet uudessa markkinasegmentissä luokiteltuna arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkien mukaan	81

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinnan tausta

Yritykset etsivät jatkuvasti kasvumahdollisuuksia uusista markkinasegmenteistä. Uudet markkinat ja asiakkaat voivat kuitenkin erota merkittävästi yrityksen aikaisemmasta kokemuksesta. Uuteen markkinasegmenttiin pääsy todennäköisesti vaatii ennalta näkemättömiä investointeja ja sisältää vaarallisia sudenkuoppia, joihin yritysten on helppo kompastua ilman riittävän perusteellista markkinastrategiaa. Uuden markkinasegmentin suhteen yritys onkin suurien ja epävarmojen päätösten edessä. Tämän tutkimuksen kontribuutiona on helpottaa ja selkeyttää näiden päätösten tekemistä ja antaa toimintamalli kasvua uusilta markkinoilta hakeville yrityksille. Arvoperusteinen myynti ja dynaamisten kyvykkyyksien konsepti muodostavat pohjan tämän tutkimuksen tulokselle, joka on suunnattu alleviivaamaan yritykseltä vaadittavia kyvykkyyksiä, kun se pyrkii uuteen markkinasegmenttiin.

Teollisten toimittajien on hankalaa tuoda ilmi heidän tarjoamiensa parempaa arvoa verrattuna kilpailijoihin. Vakuuttaakseen ostajat, joilla on rajattu määrä aikaa ja resursseja, on toimittajien tuettava myynnin ponnisteluja osoittamalla aineellisia todisteita arvosta, jota he voivat toimittaa asiakkaille oston ja oston jälkeisenä aikana (Töytäri ym. 2011, 493). Arvoperusteinen myynti on yleistynyt tapana erottua kustannusten perusteella kilpailevista toimijoista (Töytäri ym. 2015, 53). Se on lähestymistapa myyntiin, joka eroaa paljon perinteisestä reaktiivisesta ja kysyntäperusteisesta teollisesta myynnistä. Se myös edustee merkittävää murrosta teollisen alan yrityksille. Asiakasarvoa itsessään on tutkittu laajasti markkinointitutkimuksen alalla. Sen haltuun saamisella on suuri merkitys myös teollisen myynnin kontekstissa (ks. Anderson ym. 2007). Vaikka asiakasarvo onkin laajasti tutkittu ilmiö B2B-markkinoilla, sen implementaatiota myynnin tasolla ei ole tutkittu riittävästi. Tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että myyntiosasto on avainasemassa arvoperusteisen markkinointistrategian toimeenpanossa (Terho ym. 2012, 174). Arvoperusteinen myynti on valitettavasti jäänyt vain muutaman tutkijan kiinnostuksen kohteeksi (ks. esim. Töytäri ym. 2011; Terho ym. 2012; Terho ym. 2015; Töytäri & Rajala 2015; Töytäri ym. 2017; Kienzler ym. 2019). Tutkijat ovatkin esittäneet tarpeen myynnin arvoperusteisen lähestymistavan tutkimukselle, ja sille miten sen mekanismit vakiintuvat myyntiorganisaatioihin (Töytäri & Rajala

2015, 110; Guenzi ym. 2016, 3712). Myös tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella arvoperusteisen myynnin lähtökohtia, ja miten sen implementointi voidaan käytännössä toteuttaa.

Epävakaata liiketoimintaympäristöä ja jatkuvasti lisääntyvä kilpailu ovat yksi merkittävimmistä uusista suunnista B2B-markkinoinnin tutkimuksessa (Cortez & Johnston 2017). Laadun parantaminen, kustannusten hallinta, varaston pienentäminen ja parhaat käytänteet eivät enää riitä pitkän tähtäimen kilpailumenestyksen saavuttamiseen. Kansainvälinen liiketoimintaympäristön dynaamisuus vaatii yrityksiltä kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan tunnistaa ja reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin. Näillä yrityksillä on myös paremmat mahdollisuudet kasvuun ja parempaan voitollisuuteen verrattuna hitaampiin kilpailijoihin (Kuuluvainen 2012, 382). Dynaamisten kyvykkyyksien konseptia on esitetty edellä lueteltujen haasteiden selvittämiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien kehys, joka keskittyy organisaatiollisiin ja strategisen johdon kompetensseihin, voi auttaa yrityksiä saavuttamaan kilpailullisen edun ja ylläpitämään sitä jatkuvasti muutoksiin mukautumalla (Teece 2007, 1346). Dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu suhteellisen laajasti 90-luvun lopulta alkaen (ks. esim. Teece 1997; Eisenhardt & Martin 2000; Zollo & Winter 2002; Helfat & Peteraf 2003; Zahra ym. 2006). Niiden muodostumiseen vaikuttavat organisaation prosessit, systeemit ja rakenteet ovat myös olleet tutkimusten tarkastelun alla (ks. esim. Teece 2007; Hodgson 2012; Helfat & Peteraf 2015; Töytäri ym. 2017). Kyvykkyyksiä tulisikin tutkia lisää juuri niiden mikrotason perusteiden tasolla, sillä yksilötasolla tapahtuvat teot ja kanssakäymiset lopulta muodostavat kollektiivisen tason kyvykkyydet (Felin & Foss 2005; Abell ym. 2008). Tässä tutkimuksessa dynaamiset kyvykkyydet antavat näkökulman tutkimuksen tieteelliselle osa-alueelle eli arvoperusteiselle myynnille, ja miten sitä voidaan yritysten toimesta implementoida.

Myös myyntistrategian implementoinnille on annettu vain vähän ohjeistusta (Terho ym. 2015, 12). Myyntiä on pääasiassa tutkittu markkinointi- ja myyntiosaston näkökulmasta osana organisaation kyvykkyyksiä (ks. esim. Day 1994; Dutta ym. 1999; Song ym. 2007; Krush ym. 2013; Siahtiri ym. 2014; Guenzi ym. 2016). Lisäksi arvoperusteisen myynnin tutkimus kyvykkyyksien näkökulmasta on niukkaa (ks. esim. Töytäri ym. 2011; Töytäri & Rajala 2015). Plouffe ym. (2008) tekivät kirjallisuuskatsauksen 1270:stä myyntiin liittyvistä tutkimuksista. Heidän mukaansa tutkimus myynnistä organisaation kyvykkyyksien näkökulmasta on vähäistä. Tulevaisuudessa tulisikin tutkia laajempaa valikoimaa myyntikyvykkyyksistä; sekä henkilökohtaisia myyntikyvykkyyksiä että myynnin johtamisen kyvykkyyksiä. Tarvitaan myös lisää tutkimusta siitä, miten asiakaskeskeisyyttä ja arvoperusteista johtamista käännetään käytännön markkinoinnin toiminnaksi

(Ulaga 2001, 319). Siksi tämän tutkimuksen näkökulmana on arvoperusteinen myynti ja siihen liittyvät kyvykkyudet koko organisaation laajuudelta.

Yritysten tutkiminen voi osoittautua haastavammaksi verrattuna kuluttajiin. B2B-kontekstissa asiakkaita on vähemmän kuin B2C-markkinoilla ja näihin asiakkaisiin on vaikeampi päästä käsiksi tutkijan näkökulmasta. B2B-markkinointitutkimuksen teorian ja käytännön välillä onkin nähtävissä aukko, jonka sulkemiseksi Cortez ja Johnston (2017, 100) ehdottavat case-tutkimuksia niiden käytännönläheisyyden takia. Tutkimuksen nimessä ”case: teollisuusautomaatio” viittaa case-yritykseen, joka toimii teollisuusautomaation alalla, ja jolta tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty. Automaatio onkin yksi nykypäivän megatrendeistä. Sen leviäminen sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoille on ollut vauhdikasta. Erityisesti IoT:n ja Industry 4.0:n omaksuminen vauhdittavat alan kasvua. Globaali teollisuusautomaatiomarkkina oli vuonna 2018 noin 157 miljardia, ja sen ennustetaan kasvavan noin 297 miljardiin vuoteen 2026 mennessä (Fortune Business Insight 2019). Kasvavana alana automaatioteollisuus ja alalla toimivat yritykset ovat kiinnostavia tutkimuksen kannalta.

Uusien strategioiden ja taktiikoiden kehittäminen uuteen markkinasegmenttiin tai maahan pääsyksi auttaa sulkemaan aukkoa B2B-markkinoijien ja tutkimuksen välillä (Cortez & Johnston 2017, 96). Tämän tutkimuksen aihe onkin inspiroitunut globaalin teollisuusautomaatiota tarjoavan yrityksen kiinnostuksesta uuteen markkinasegmenttiin murtautumisen haasteista. Tutkimuksessa tutkitaan yrityksen näkökulmasta, miten yritys pyrkii uuteen markkinasegmenttiin, ja mitä kyvykkyyskäsitteitä se siltä vaatii. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista case-tutkimusta, jonka aineistona toimivat yrityksen sisäiset haastattelut sekä yrityksen asiakkailta kerätyt haastattelut.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa arvoperusteiseen myyntiin liitettäviä kyvykkyyskäsitteitä, kun yritys menee uuteen markkinasegmenttiin. Nämä kyvykkyudet luokitellaan dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, koska ne vastaavat jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin (Teece 1997). Kyvykkyudet rakentuvat alemman tason kyvykkyyksistä, joita voidaan myös kutsua mikrotason perusteiksi (Teece 2007). Jotta dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä voidaan tunnistaa, on ensin havaittava niiden mikrotason perusteita, jotka voidaan liittää johonkin dynaamisen kyvykkyysteeseen. Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

1) Mitä arvoperusteiseen myyntiin liitettäviä dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason perusteita yritykseltä vaaditaan, kun se menee uuteen markkinasegmenttiin?

Arvoperusteinen myynti voidaan määritellä myynnin lähestymistavaksi, jossa myynti rakentuu asiakasarvon tunnistamiselle, määrittämiselle, viestimiselle ja todentamiselle. Juuri siksi arvoperusteinen myynti voidaan nähdä kokoelmana kyvykkyyksiä ja johtamisen tapoja, joiden kautta kriittiset arvomyynnin aktiviteetit suunnitellaan, implementoidaan ja hyödynnetään (Töytäri & Rajala 2015, 101). Tässä tutkimuksessa tunnistettujen kyvykkyyksien on siis jollain tavalla liityttävä näihin aktiviteetteihin, jotta voidaan puhua arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksistä. Sen lisäksi, että kyvykkyyksiä tarkastellaan koko organisaation tasolla, sukelletaan myös syvemmälle kyvykkyyksien eri tasoille.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan arvoperusteista myyntiä ja siihen liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä, kun yritys menee uuteen markkinasegmenttiin. Tutkimuksen alkaessa oletettiin, että case-yritys tekee arvoperusteista myyntiä. Tämä oletamus myös varmistui ensimmäisten haastattelujen myötä. Tutkimuksen kontekstina on uuteen markkinasegmenttiin pyrkiminen, joka toimi samalla myös rajaavana ehtona. Markkinasegmentti -sanaa käytetään, koska kyseessä on uusi asiakasryhmä, jollain markkina-alueella. Ei siis välttämättä puhuta maantieteellisesti uudesta markkinasta vaan uudesta alasta ja asiakkaista, joiden kanssa yritys ei ole aikaisemmin toiminut. Yritys lopulta määrittelee, mitä markkinasegmentit ovat. Se on segmentoinut jonkin alan toimijat tiettyyn ryhmään, johon se kohdistaa segmentille erikseen suunnattuja myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. Tutkimus on siis rajattu siihen, kun yritys suunnittelee uuteen markkinasegmenttiin menemistä ja loppuu siihen, kun se on saanut ensimmäinen asiakkaan ja alkaa vahvistamaan omaa markkina-asemaansa.

Tutkimuksen aineistonkeräämistä ei ole varsinaisesti rajattu maantieteellisesti, vaan tutkittavat kohteet toimivat ja ovat toimineet globaalisti monilla eri alueilla. Tutkimuksen haastateltavat kuitenkin toimivat haastattelujen aikaan joko Pohjois-Amerikassa tai Euroopassa, joten voidaan sanoa, että tutkittavat ovat rajautuneet länsimaihin. Vaikka kulttuuriset erot eri markkinasegmenttien välillä tiedostettiin ja niiden rooli esimerkiksi luottamuksen rakentamisessa tunnetaan (ks. Lohtia ym. 2009), on ne rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkittava ilmiö pysyy tutkimuksen etualalla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään markkinoille murtautumiseen liittyviin kyvykkyyksiin, eikä esimerkiksi brändimarkkinointiin tai muihin tämän kontekstin ulkopuolella oleviin aktiviteetteihin tai kyvykkyyksiin, vaikka niillä todennäköisesti on jonkinlainen vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi tarkastelun kohteena oli koko organisaatio. Haastateltavat kuitenkin toimivat myynnin puolella tai asiakkaan hankintaorganisaatiossa, joten voidaan olettaa, että tutkimuksessa tunnistetaan pääasiassa myyntiin ja markkinointiin liitettäviä kyvykkyyksiä.

Taulukko 1. Tutkimuksen rajaukset

Rajauksen kohde	Rajaus
Tutkimuksen tieteellinen osa-alue	Arvoperusteinen myynti
Tutkittava ilmiö	B2B-yrityksen pääsy uuteen markkinasegmenttiin
Tutkittavan ilmiön osa-alue	Dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason perusteet
Tutkimuksen konteksti	Automaatioteollisuus, uusi markkinasegmentti
Tutkimuksen kohde	Case-yritys

Tutkimuksessa tiedostetaan, että tulokset eivät ole välttämättä kovin yleistettävissä. Myynti on kontekstisidonnaista ja teollisuudenaloissa on merkittäviä eroja, joten jokainen tapaus eroaa jollain tavalla. Tutkimuksessa on kuitenkin huomattu, että lukuisia yhdenmukaisia kyvykkyyksiä on tunnistettavissa alasta riippumatta.

Aineiston keräämisessä esimerkit ovat myös rajattu koskemaan automaatiojärjestelmää eli DCS (Distributed Control System) -järjestelmää. Kyseessä on laajamittainen toiminnanohjausratkaisu, jota case-yritys on kehittänyt useille eri teollisuuden aloille, jota voidaan kuvailla järjestelmänä ja kokonaisvaltaisena ratkaisuna. Automaationjärjestelmän myynnistä voidaan myös puhua ratkaisumyynninä. Ratkaisumyynnin logiikka eroaa perinteisestä tuotemyynnistä. Se vaatii yritykseltä enemmän yhteistyötä, sillä liiketoiminnan suunnittelu vaatii enemmän asiakkaiden osallistumista. Lisäksi mittareiden, joiden avulla kontrolloidaan liiketoimintaa, on otettava huomioon sen yrityksen läpileikkaava luonne (Storbacka 2011, 699). Storbacka (2011, 699)

määrittelee integroidun ratkaisun ”pitkittäisenä suhteenomaisena prosessina, jonka aikana toimitettu ratkaisu yhdistää hyödykkeiden, palvelujen ja tiedon komponentteja uniikiksi yhdistelmäksi, joka ratkaisee strategisesti tärkeitä asiakaskohtaisia ongelmia, ja joka kompensoidaan asiakkaan käyttöarvon perusteella.”

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Arvoperusteinen myynti

Tämän tutkimuksen tärkein tieteellinen osa-alue on arvoperusteinen myynti. Tässä luvussa tarkastellaankin arvoperusteista myyntiä ja tuodaan esille siihen liittyviä teorioita. Arvoperusteinen myynti perustuu asiakasarvon ymmärtämiselle B2B-markkinoilla. Siksi onkin aluksi käsiteltävä, miten tutkijat ovat määritelleet asiakasarvon, ja miten sitä on tutkittu B2B-markkinoilla. Asiakasarvolle on annettu useita määritelmiä, jotka tarkastelevat asiakasarvon konseptia eri näkökulmista, ja joiden haasteena on arvon varsinainen arviointi (Anderson ym. 2007, 22-23). Yleisessä käytössä arvo-termi viittaa kokonaissäästöihin tai -tyytyväisyyteen, jotka asiakas saa tuotteesta (Nagle ym. 2016). Esimerkiksi Smith (2002, 35) toteaa: ”Arvo on yhtä kuin asiakkaan saamat hyödyt suhteutettuna maksettuun hintaan”. B2B-markkinoiden kontekstissa asiakasarvon ehkä selkein määritelmä on: taloudelliset, tekniset, palveluiden tuomat ja sosiaaliset hyödyt, jotka asiakasyritys vastaanottaa vaihdossa markkinatarjoaman hintaa vastaan (Anderson ym. 2009, 6).

Asiakasarvo nähdään subjektiivisena konseptina (Kortge & Okonkwo 1993), joka toteutuu hyötyjen ja uhrausten vaihdannan kautta (Zeithaml 1988). Asiakasarvoon liittyvät uhraukset ja hyödyt voivat olla monitahoisia (Grisaffe & Kumar 1998), ja arvon kokemus on relatiivinen kilpailijoihin nähden (Anderson & Narus 1999). Yritysten kannalta asiakasarvon osoittamiseen liittyy paljon epäselvyyttä, ja se on vaikeasti määriteltävissä asiakkaalle (Anderson & Wynstra 2010). Ulagan ja Eggertin (2005, 75) mukaan arvoa B2B-markkinoilla on tutkittu kahdesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta: (1) asiakasarvon luominen, joka keskittyy myyjän näkökulmaan, ja (2) arvo asiakkaalle, joka keskittyy asiakkaan kokemaan arvoon ja täten asiakkaan näkökulmaan. Kolmanneksi näkökulmaksi voidaan laskea (3) asiakkaan ja myyjän yhteinen näkökulma, joka perustuu verkoston tuomalle arvolle (Ulaga, 2001, 316). Tämän kolmannen luokan voidaan myös sanoa kuvailevan kahdenkeskistä arvoa (Terho 2012, 175), johon myös arvoperusteisen myynnin tutkimus voidaan lukea kuuluvan, sillä siinä keskitytään sekä asiakkaan kokemaan arvoon että myyjän kykyyn luoda arvoa molemmille osapuolille.

Tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään asiakasarvoa B2B-markkinoilla ainakin seuraavista näkökulmista. Wilson ja Jantrania (1995) määrittelivät asiakassuhteelle kolme arvon dimensiota,

kun he tutkivat teollisen myyjän ja ostajan välistä suhdetta. Nämä dimensiot ovat taloudellinen, strateginen ja behavioraalinen arvo. Menon ym. (2005) puolestaan erottelevat hyödyt ja kustannukset konseptissaan. Hyödyt erotellaan vielä ydin- ja lisähyödyiksi, ja kustannukset erotellaan ostohinnan, hankintakustannuksen ja operatiivisten kustannusten mukaan. Heidän mukaansa kaikki edellä mainitut, hankintakustannusta lukuun ottamatta, ovat merkittäviä osia asiakasarvon rakenteessa. Ulagan ja Eggertin (2006) suhdoperspektiivin mukaan toimittajat voivat erottua kilpailijoistaan ainakin yhdeksällä arvon ajurilla. Näitä ovat tuotteen laatu, toimitus, tuotteen hinta, tukipalvelut, henkilökohtainen kanssakäynti, hankintakustannukset, toimittajan tietämys, nopea pääsy markkinoille ja operationaaliset kustannukset. Arvoperusteisen myynnin konseptissa arvo on kiteytetty neljään arvondimensioon, joita käsitellään tarkemmin alempana tässä luvussa.

Tämän tutkimuksen kannalta selkein asiakasarvon konseptointi on Andersonin ym. (2009) markkinaprosessi, joka perustuu asiakasarvolle. Sen mukaan markkinaprosessi B2B-markkinoille sisältää arvon tunnistamisen, luomisen ja toimittamisen vaiheet. Arvon tunnistaminen rakentuu markkinoiden aistimisesta, asiakkaiden ymmärtämisestä ja markkinastrategian luomisesta. Arvon luominen puolestaan sisältää markkinatarjoamien ja liiketoimintakanavien hallinnan sekä uuden tarjoaman realisoinnin. Kolmantena arvon toimittaminen saavutetaan uuden liiketoiminnan, asiakas-myyjäkumppanuuksien ja asiakkaiden hallinnan kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin arvoperusteiseen myyntiin ja siihen liittyvään arvolähtöiseen markkinaprosessiin.

2.1.1 Arvoperusteisen myynnin määrittely

Kienzlerin ym. (2019, 360) mukaan arvoperusteisessa myynnissä yhdistyvät fokus asiakasarvoon ja sen positiiviset vaikutukset asiakastyytyväisyyteen, kilpailuetuun ja yrityksen suoriutumiseen, sekä miten luodaan tuota arvoa asiakkaalle ja samalla yritykselle itsellensä. Keskeistä on myös, että yritys työskentelee asiakkaan kanssa, jotta se voi tyydyttää asiakkaan uniikit tarpeet. Arvoperusteinen myynti onkin proaktiivinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa myyntiin (Töytäri ym. 2011), jossa myynti rakentuu asiakasarvon tunnistamiselle, määrittämiselle, viestimiselle ja todentamiselle (Töytäri & Rajala 2015, 101). Arvoperusteista myyntiä on tutkittu esimerkiksi organisaatiollisten ja institutionaalisten esteiden (Töytäri ym. 2015), hinnoittelun esteiden (Töytäri ym. 2017), arvodimensioiden (Terho ym. 2012), myynnin suoriutumisen (Terho ym. 2015) ja tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmin kyvykkyyksien (Töytäri & Rajala 2015) suhteen.

Arvoperusteisessa myynissä tunnistetaan neljä arvodimensiota: operationaalinen, strateginen-, sosiaalinen- ja symbolinen arvon. Operationaalisen arvon dimensio viittaa nimensä mukaisesti yrityksen operationaaliseen suoriutumiseen ja vaikuttaa organisaation sisäisiin prosesseihin sekä organisaation rajapinnoilla kohdistuen asiakkaisiin ja partnereihin. Operationaalinen arvo johtaa matalampiin operationaalisiin kustannuksiin tai korkeampaan tuotannon arvoon (Töytäri ym. 2015, 54). Strategisen arvon dimensio puolestaan kohdistuu organisaatiolliseen muutokseen ja selviytymiseen. Strateginen arvo sisältää olemassa olevien kyvykkyysien hyödyntämistä tai uusien kyvykkyysien kehittämistä oppimisen, osaamisen ja innovaation kautta (Töytäri ym. 2015, 54). Sosiaalisen arvon dimensio perustuu muun muassa suhteen tai verkoston tuomaan hyväksyntään markkinoilla, matalampiin asiakashankintakustannuksiin, olemassa olevien asiakkaiden säilymiseen, referenssiarvoon, sekä verkoston tuomiin oppimisen ja innovaation mahdollisuuksiin (Töytäri ym. 2015, 55). Symbolisen arvon dimensio rakentuu kauppasuhteiden ja verkostojen kautta. Symbolinen arvo manifestoituu sisäisen motivaation ja työtyytyväisyyden kautta (Töytäri ym. 2015, 55). Se voi jopa lisätä tuottavuutta, pysyvyyttä ja työvoiman tehokkuutta (Ritter & Walter, 2012). Osuus symbolisesta arvosta on sosiaalista ja sen voidaan nähdä kantavan emotionaalista latausta (Töytäri ym. 2015, 55).

Terho ym. (2012) tunnistavat arvoperusteiselle myynnille kolme keskeistä dimensiota. Näitä ovat asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtäminen, arvolupauksen muodostaminen ja asiakasarvon viestiminen. Arvolupauksen muodostamisessa myynnin johto on avainasemassa, koska heillä on paras ymmärrys asiakkaiden tarpeista kokemuksen myötä. Heidän on myös mahdollistettava hyvä oppimisympäristö, koska myyjien oppimisorientaatio on tärkeä tekijä arvoperusteisen myynnin onnistumisessa (Kienzler ym. 2019, 369). Arvoperusteisen myynnin tunnusmerkit on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkejä

Lähde	Tunnusmerkki	Sisältö
Töytäri & Rajala (2015)	Määritelmä	Asiakasarvon tunnistaminen, määrittäminen, viestiminen ja todentaminen
Terho ym. (2012)	Keskeiset dimensiot	Asiakkaan liiketoimintaympäristön ymmärtäminen, arvolupauksen muodostaminen ja asiakasarvon viestiminen
Töytäri ym. (2015)	Arvon dimensiot	Operationaalinen, strateginen, sosiaalinen ja symbolinen arvo
Töytäri & Rajala (2015)	Avainkyvykkyudet	Suunnittelu, Implementaatio ja hyödyntäminen

Vaikka asiakasarvoa B2B-markkinoilla on tutkittu paljon, on arvoperusteinen myynti jäänyt suhteellisen vähälle tarkastelulle. Tämä tekee sen konseptista vajavaisen ja se vaatiikin lisää tutkimusta, jotta sen hyödyntäminen eri konteksteissa tulee paremmin esille. Asiakasarvoon perustuva kirjallisuus voi kuitenkin olla merkittävässä roolissa konseptin kehityksessä ja antaa sille validiteettia.

2.1.2 Asiakasarvon tunnistaminen, määrittäminen, viestiminen ja todentaminen

Arvoperusteinen myynti perustuu Töytärin ja Rajalan (2015) mukaan asiakasarvon tunnistamiselle, määrittämiselle, viestimiselle ja todentamiselle. Näitä ulottuvuuksia voidaan tarkastella muiden asiakasarvoa B2B-markkinoilla tutkineiden näkökulmasta. Erityisesti Anderson ym. (2009) antavat kokonaisvaltaisen kuvan arvoperusteisesta markkinaprosessista, joka vastaa hyvin arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkejä.

Asiakasarvon tunnistamisella mahdollistetaan omien kyvykkyyksien ja resurssien ohjaaminen siten, että yrityksen on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Arvon tunnistaminen rakentuu Andersonin ym. (2009) mukaan markkinoiden aistimisesta, asiakkaiden ymmärtämisestä ja markkinastrategian luomisesta. Markkinoiden aistiminen tapahtuu markkinoiden määrittelyllä segmentoinnin ja segmenttien intressien selvittämisen kautta. Myös kilpailijoita tulisi valvoa kilpailija-analyysin ja valvontakyvykkyuden kehittämisen kautta. Arvoanalyysillä tai -tutkimuksella ja asiakasarvon johtamisella puolestaan arvioidaan asiakasarvoa (Anderson ym.

2009, 45; Storbacka 2011, 704). Asiakkaiden ymmärtäminen vaatii toimittajalta asiakkaan toimittajaverkoston, hankintaorientaation ja päätösprosessin ymmärtämistä (Anderson ym. 2009, 131). Yrityksen on siis tärkeää kartoittaa, miten asiakkaat hallitsevat toimittajiaan ja hankintojaan omassa arvoketjussaan. Yrityksen on myös pohdiskeltava sen tämänhetkistä tilannetta. Siihen kuuluvat sen oma suoriutuminen, tarjoamien arvo ja esimerkiksi sen resurssien tila (Anderson ym. 2009, 173). Toisin sanoen, mitä yritys osaa ja pystyy tekemään. Tämä yhdistettynä markkinatuntemuksen ja asiakasymmärryksen kanssa muodostavat hyvän pohjan arvoperusteiselle markkinastrategialle.

Arvon määrittämisellä on nähty selkeä korrelaatio teollisuusyritysten suorituskyvyn kanssa (Hinterhuber 2017). Se myös nähdään tärkeänä osana ratkaisumyynti (Storbacka 2011, 704). Asiakasarvon määrittäminen ja viestiminen menevät B2B-markkinoilla usein käsi kädessä. Arvolupaus on arvon määrittämisen ja viestimisen lähtökohta, joka toimii ohjaimena arvoperusteiselle myynnille. Kun otetaan huomioon, että ostajilla on rajatut aikaresurssit ja jatkuvasti lisääntyvät vastualueet, on paras arvolupaus sellainen, joka pohjautuu resonoivaan fokukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että syvän asiakasymmärryksen kautta voidaan tuoda esille ne muutamat edut, jotka ovat asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä sen sijaan, että luettelaisiin kaikki hyödyt tai paremmuudet kilpailijaan verrattuna (Anderson & Narus 2006, 4). Arvolupaus voidaankin nähdä markkinointistrategian päätösten ja strategisten prioriteettien viestijänä (Eggert ym. 2018, 85). Hinterhuber (2017) tunnisti tutkimuksessaan arvon määrittämiseen liitettäviä kyvykkyyksiä, jotka paransivat yrityksen suorituskykyä. Näitä olivat riskin otto ja luovuus, asiakaskeskeinen myynti ja toimintojen läpileikkaava yhteistyö. Asiakasarvon määrittämiseen on myös ehdotettu kenttätutkimusten tekemistä, jossa voidaan esimerkiksi haastatella asiakasorganisaation jäseniä (Anderson & Narus 1998).

Arvon luominen voidaan nähdä osana arvon määrittelyä. Yhdistelemällä tuotteita, palveluita, ohjelmia ja systeemejä yritys pystyy hallitsemaan markkinatarjoamaansa ja tuottamaan parasta mahdollista arvoa asiakaskohtaisesti. Tähän hyvä tapa on joustava tarjoama, joka sisältää tietyt ydinominaisuudet, jotka ovat laajasti kysyttäviä ja pienempiä elementtejä, joita voidaan muokata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin (Anderson ym. 2009, 224). Yrityksen tulisi myös kehittää tarvittaessa uusia ydintuotteita ja -palveluita, jotka voivat vahvistaa yrityksen markkina-asemaa, parantaa sen resurssien käyttöä ja uudistaa sekä kehittää organisaatiota parempaan suuntaan (Anderson ym. 2009, 273).

Arvon tehokas viestintä yrityksen asiakkaille ja muille sen sidosryhmille on avainasemassa B2B-markkinoilla (Anderson & Narus 1998). Asiakasarvon viestinnässä eri kanavien hallinta on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen asiakaskokemus, johon kuuluvat kaikki asiakasrajanpinnat yrityksen ja asiakkaan välillä. Andersonin ym. (2009, 322) mukaan jokaisen asiakaskohtaamisen tulisi olla positiivinen, saumaton, mieleenpainuva ja vastata kyseisen asiakkaan hankintatarpeisiin ja preferensseihin. Kanavien hallinnalla he tarkoittavat markkinointi- ja jakelujärjestelyjen avulla luotua parempaa asiakasarvoa, joka toteutetaan sekä yrityksen myyntiorganisaation ja logistiikan että kolmansien osapuolien, kuten jälleenmyyjien ja partnereiden kautta. Tämän mahdollistamiseksi on yrityksen luotava myyntiorganisaatio, joka koostuu arvokauppiaista, jotka ymmärtävät yrityksen omat toimituskustannukset ja jokaisen markkinatarjoaman tuoman asiakasarvon (Anderson ym. 2007). He keskittyvät perustelevaan asiakkaalle lisäarvoa sen sijaan, että kilpailisivat kaupoista pelkän hinnan perusteella. Lisäksi yrityksen verkostossa toimivat jälleenmyyjät ja partnerit on myös koulutettava tuomaan asiakkailleen kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka perustuu samaan arvolupaukseen (Anderson ym. 2009, 322). Terho ym. (2015) tutkivat arvoperusteisen myynnin vaikutusta myyjän tasolla. Heidän mukaansa arvoperusteisella lähestymisellä myyntiin on merkittävä positiivinen vaikutus myyntihenkilöiden suoriutumiseen, ja myyntihenkilöitä tulisikin kouluttaa implementoimaan arvoperusteista myyntiä.

Arvoa on tärkeää myös pystyä osoittamaan asiakkaalle, jotta käsitys tuotetusta arvosta rakentuu, ja yritys voi perustella asiakkaalle tarjoamansa tuoman lisäarvon. Asiakasarvon osoittaminen onnistuu esimerkiksi arvo-case historian kautta. Yrityksen kannattaa kerätä menestystarinoita sen aikaisemmista onnistumisista ja referoida niitä, halutessaan osoittaa potentiaaliselle asiakkaalle minkälaista lisäarvoa se voi toimittaa (Anderson & Narus 2006, 7). Arvon osoittaminen voi tapahtua hyödyntämällä erilaisia taulukkolaskentaohjelmia, järjestämällä havaintoesityksen asiakkaan tiloissa tai sanayhtälöllä, joka selkeästi näyttää eron yrityksen ja sen kilpailijan arvolupauksen välillä (Anderson & Narus 2006, 6-8).

Asiakkaan kokeman arvon todentaminen on yksi ratkaisumyynnin tärkeimmistä kyvykkyyksistä (Storbacka 2011, 704). Andersonin ja Naruksen (2006, 8) mukaan yritysten tulisikin dokumentoida yhteistyössä asiakkaan kanssa saavutettuja säästöjä ja esimerkiksi lisääntyntä tehokkuutta, jotta se voi kehittää omaa asiakasarvomalliaan, rakentaa case-tietokantaa ja antaa asiakkaan työntekijöille kunnia saavutetusta lisätuottavuudesta. Dokumentointi myös lisää tarjoaman arvolupauksen uskottavuutta, koska myyjä on valmis palaamaan ja mittaamaan toimituksen onnistumista

(Anderson & Narus 2006, 8). Asiakasarvon todentaminen on tärkeää, sillä silloin sekä toimittaja että asiakas saavat todisteen toimitetusta lisäarvosta.

Tämän alaluvun yhteenvedona voidaan siis sanoa, että arvoperusteinen myynti perustuu asiakasarvon tunnistamiselle, määrittelylle, viestinnälle ja todentamiselle. Täten myös arvoperusteisen myynnin kyvykkyudet, joita halutaan tunnistaa, on myös liittyttävä johonkin näistä arvoperusteisen myynnin rakennuspalikoista. Kyvykkyyksien on oltava asiakasarvoa tunnistavia, määritteleviä, viestiviä tai todentavia, jotta ne voidaan määritellä juuri arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksiksi.

2.1.3 Arvoperusteisen myynnin esteet

Erottuakseen kustannusten perusteella kilpailevista toimittajista, on yritysten omaksuttava arvoperusteinen hinnoittelu. Arvoperusteinen hinnoittelu voidaankin nähdä yhtenä arvoperusteisen myynnin tärkeimmistä elementeistä. Arvoperusteinen hinnoittelu teollisuusmarkkinoilla perustuu lähes täysin operationaalisen arvoon. Vaikka kolme muuta arvodimensiota (strateginen, sosiaalinen ja symbolinen) vaikuttavat päätöksentekoon, vain operationaaliset hyödyt ja uhraukset vaikuttavat hinnoitteluun (Töytäri ym. 2015, 60). Tämä luo yritykselle haasteita implementoida arvoperusteista myyntiä.

B2B-markkinoilla toivotun arvon määrittävät sidosryhmät (Johnston & Bonoma 1981). Arvoperusteinen hinnoittelun esteenä voikin olla esimerkiksi se, että myyjällä eli ole pääsyä vaikuttamaan asiakkaan odottamaan ja kokemaan arvoon. (Töytäri ym. 2015, 62). Lisäksi ostajat hyödyntävät aggressiivisia hankintamenettelyjä ajaakseen hintaa kohti toimittajien kustannusta. He voivat myös käyttää muita taktiikoita parantaakseen neuvotteluasemaansa, kuten tarjouskilpailun järjestäminen ja tarjoamien purkamisen vertailukelpoisiksi elementeiksi (Töytäri ym. 2015, 60). Myös esimerkiksi nettihuutokauppojen järjestäminen lisää kilpailevien toimittajien määrää ja kasvattaa ostajan valtaa ostotilanteessa (Jap 2002). Töytäri ym. (2017) tarkastelevat arvoperusteisen hinnoittelun implementaation esteitä mikrotason perusteiden näkökulmasta. Tutkimuksessaan he tunnistavat 11 eri estettä arvoperusteiselle hinnoittelulle, jotka on jaettu yksilöllisiin, organisaatiollisiin ja ulkoisiin esteisiin. Yksilöllisiä esteitä ovat muun muassa uskomukset, asenteet, kokemus, taidot, järjeistämisen strategiat ja arvon määrittelyn monimutkaisuus (Töytäri ym. 2017, 241). Organisaatiollisia esteitä ovat puolestaan tuotokeskeinen organisaatiokulttuuri ja tehoton asiakkaiden valinta (Töytäri ym. 2017, 241-242). Myös Ulaga ja Loveland (2014) huomasivat

tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuuri- ja ilmasto voivat olla merkittäviä esteitä, kun yritys siirtyy perinteisestä kustannus- tai tuoteperusteisesta myyntikulttuurista kohti arvoon perustuvaa kulttuuria. Kolmantena ulkoisiin esteisiin kuuluvat tämänhetkinen ostokulttuuri, yhteensopimattomat arvokonseptit ja toimittajan brändi-identiteetti (Töytäri ym. 2017, 242-243). Toimittajan brändi-identiteetti viestiikin sen ainutlaatuisista tapaa toimittaa arvoa, vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja joskus jopa heidän vaatimuksiinsa (Keller 2003; Jalkala & Keränen 2014).

Arvoperusteisen myynnin implementaatio ei siis ole helppoa tai suoraviivaista, vaan sille on tunnistettavissa monenlaisia esteitä. Töytäri ym. (2015, 2017) kuitenkin tarjoavat näiden esteiden ylittämiseksi keinoja ja strategioita. Yksilöllisiä esteitä voidaan yrittää laskea sisäisellä viestinnällä, koulutuksella ja arvon määrittämiseen tarkoitetuilla työkaluilla. Organisaatiollisia esteitä taas voidaan laskea arvoperusteista kulttuuria vahvistamalla sekä hallintotavan, houkuttimien, suoritusmittareiden, roolien ja palaverirutiinien muuttamisella. Lisäksi systemaattinen arvotutkimus ja oikeat työkalut voivat auttaa organisaatiollisten esteiden navigoinnissa. Ulkoisten esteiden ylittämiseen voidaan suositella messu- ja seminaariesiintymisiä sekä muuta ulkoista viestintää, kuten referenssitartinoita. Tutkimuksen mukaan näiden esteiden ylittämiseen voi myös auttaa teollisuuskulttuurin muuttaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa (Töytäri ym. 2017, 245). Esteiden ylittämiseen tunnistetut keinot voidaan myös nähdä organisaation kyvykkyyksinä, sillä ne keskittyvät organisaation resurssien ohjaamiseen ja manipulointiin esteiden ylittämiseksi.

Jotta myyjät voivat sisällyttää muitakin kuin operationaalisen arvon dimensioita asiakkaan kokemaan arvoon, on heidän osoitettava arvoa laajemmalla skaalalla kuin vain operationaalisilla hyödyillä. Institutionaalisen muutoksen aikaansaaminen kohti arvoperusteista hinnoittelua vaatii strategisen, sosiaalisen ja symbolisen arvon viestintää. (Töytäri ym. 2015, 62). Toimittajien tulisi kehittää tapoja ymmärtää toivotun arvon kokemista, vaikuttaa haluttuun arvoon ostoprosessin aikaisessa vaiheessa sekä pyrkiä määrittämään ja viestimään systemaattista arvoa. Lisäksi heidän tulisi vaikuttaa arvonjakoon vahvasta asemasta sulkemalla muut vaihtoehdot pois, piilottamalla kustannukset ja korostamalla ostajan ja toimittajan välisen suhteen arvoa (Töytäri ym. 2015, 62).

Arvoperusteisen myynnin ja sen hinnoittelun esteiden tunnistaminen on myös tärkeää kyvykkyyksien tunnistamisen kannalta. Kyvykkyydet voivat sisältää keinoja, joiden avulla edelle lueteltuja esteitä on mahdollista ylittää. Arvoperusteiselle hinnoittelulle on esteitä organisaation eri tasoilla, joten myös kyvykkyyksien tutkimuksen tulisi heijastaa eri tasojen huomioon ottamista. Varsinkin kun yritys pyrkii uuteen markkinasegmenttiin, voivat arvoperusteisen myynnin esteet

olla monitasoisia, sekä entistä korkeampia ja vaikeampia ylittää. Yritysten tulisi siis kohdistaa erityistä huomiota niiden ylittämiseen suunnattuihin kyvykkyyksiin.

2.2 Kyvykkyydet

2.2.1 Organisaation kyvykkyydet

Grant:n (1991) mukaan yrityksen strategian perussuunnan määrittelee sen resurssit ja kyvykkyydet, jotka ovat myös sen liikevoiton ensisijaisia lähteitä. Resurssipohjainen näkemys (Resource-based view) näkeekin yrityksen kokoelmana resursseja ja kyvykkyyksiä (ks. Wernerfelt 1984). Perustuen resurssipohjaiseen logiikkaan, organisaation kyvykkyyksistä on tullut yksi vallitsevista strategisen johtajuuden heterogeenisyyden ja suoriutumisen ajattelumalleista (Felin & Foss 2005, 442).

Resurssit tarkoittavat yrityksen aineellisia tai aineettomia voimavaroja ja panoksia, joita organisaatio omistaa, kontrolloi, tai joihin sillä on niihin suhteellisen pysyvä pääsy. Kyvykkyydet puolestaan ovat organisaation kyky suorittaa koordinoitu valikoima tehtäviä, käyttäen hyväksi organisaation resursseja, joiden avulla saavutetaan jokin ennalta määrätty tulos (Helfat & Peteraf 2003, 999). Yrityksen tulos siis riippuu sen kyvykkyyksistä ohjatta sen omistamia resursseja. Tämä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Yksinkertaistettu malli resurssipohjaisesta ajattelusta.

Kyvykkyyksiä ja niiden ominaisuuksia ja rajoituksia on tutkittu jo vuosikymmenien ajan. Organisaatiolliset rutiinit (Nelson & Winter 1982), tiedon vastaanottamisen ja hyödyntämisen kapasiteetti (Cohen & Levinthal 1990), arkkitehtuurin mukaiset innovaatiot (Henderson & Clark 1990), yhdistävät kyvykkyydet (Kogut & Zander, 1992) ja viimeisimpinä dynaamiset kyvykkyydet (Teece 1997) ja niiden mikrotason perusteet (Teece 2007) ovat kaikki konsepteja, joiden pyrkimyksenä on ollut tämän ilmiön paremmin ymmärtäminen.

Organisaation kyvykkyydet voidaan määritellä monella eri tavalla. Termi ”kyvykkyys” korostaa strategisen johdon roolia asianmukaisesti mukautua, integroida ja uudelleen järjestellä organisaation sisäisiä ja ulkoisia kykyjä, resursseja ja toiminnallisia kompetensseja vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia (Teece ym. 1997, 515). Kyvykkyydet voidaan myös määritellä korkean tason rutiineiksi, jotka panostusten virtauksen implementoinnin kanssa antavat organisaation johdolle valikoiman päätöksenteon vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan tuottaa merkittäviä tuloksia (Winter 2000, 983). Käsitys kyvykkyyksistä rutiineina viittaa siihen, että ne ovat toistuvia suorituksia tai aktiviteetteja, jotka ovat saavuttaneet jonkin toistuvuuden ja käytännön tason. Minimissään niiden on siis oltava luotettavia toiminnan tapoja (Helfat & Peteraf 2003, 999).

Helfat & Peteraf (2003) määrittelevät kyvykkyyksille kolme elinkaaren vaihetta: perustamis-, kehittämis- ja kypsymisvaiheen. Perustamisvaiheessa ryhmä yksilöitä organisoidaan tavoitteen ympärille, jonka saavuttaminen vaatii jonkin kyvykkyyden muodostamista (Helfat & Peteraf 2003, 1000). Kehitysvaiheessa ryhmä valitsee tarvittavia panoksia, joiden avulla kyvykkyys voidaan kehittää. Tämä riippuu paljolti ryhmän rakenteesta ja sen jäsenien inhimillisestä, sosiaalisesta ja kognitiivisesta pääomasta (Helfat & Peteraf 2003, 1001). Kypsymisvaiheessa kyvykkyyttä ylläpidetään. Jos kyvykkyyttä käytetään säännöllisesti, se sisäistetään organisaation muistiin, ja kyvykkyydestä tulee tavanmukaisempi (Helfat & Peteraf 2003, 1003). Tämän elinkaaren myötä kyvykkyys siis muuntautuu osaksi organisaation muistirakennetta ja rutiineja.

2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Nykyisin puhutaan myös dynaamisista kyvykkyyksistä. Termillä ”dynaaminen” tarkoitetaan kykyä uudistaa kompetensseja, jotta saavutettaisiin yhdenmukaisuus muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa; tiettyjä innovatiivisia reaktioita vaaditaan, kun markkina-ajoitus on kriittinen, teknologian kehittyminen on nopeaa, ja tuleva kilpailu- ja markkinatilanne ovat vaikeasti ennustettavissa (Teece ym. 1997, 515). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan myös määritellä opittuna ja stabiilina kollektiivisten aktiviteettien mallina, jonka kautta organisaatio systemaattisesti synnyttää ja muokkaa sen toiminnan rutiineja, sen pyrkiessä parannettuun tehokkuuteen (Zollo & Winter 2002, 340). Dynaamisiin kyvykkyyksiin voidaan lukea organisaation hyvin tunnetut strategiset prosessit, kuten yritysten välinen yhteistyö ja tuotekehitys, joiden strateginen arvo perustuu niiden kykyyn luoda arvoa tuottavia strategioita manipuloimalla resursseja (Eisenhardt & Martin 2000, 1118).

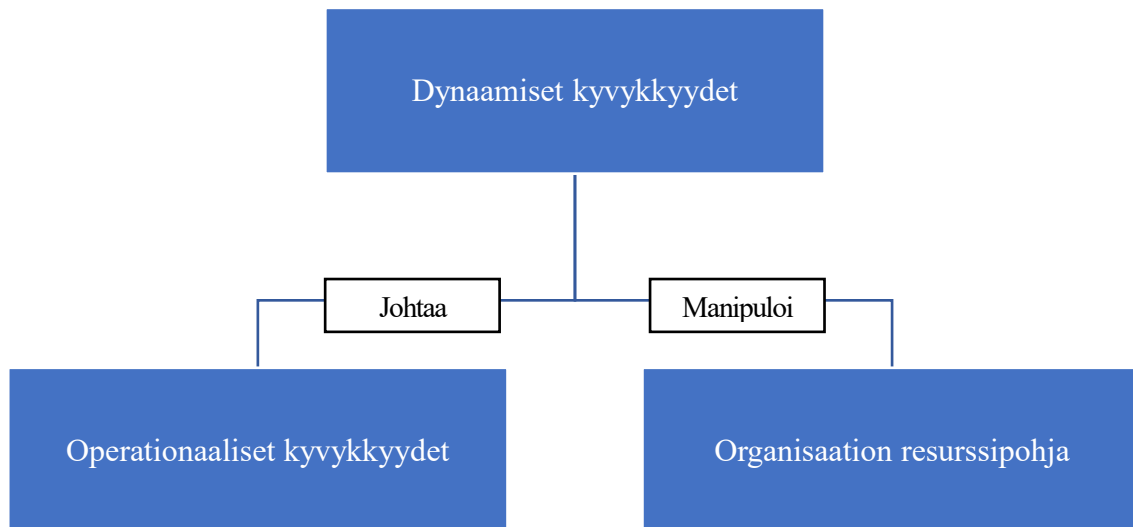
Kyvykkyyksiä käsittelevässä kirjallisuudessa on saavutettu laaja yhteisymmärrys siitä, että dynaamiset kyvykkyydet eroavat tavallisista tai operationaalista kyvykkyyksistä. Zahran ym. (2006) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa on nähtävissä kolme olennaista elementtiä. Näitä ovat kyky ratkaista ongelma (operationaalinen kyvykkyys), nopeasti muuttuvat ongelmat (ympäristön luonne) ja kyky muuttaa tapaa, jolla yritys ratkaisee sen ongelmia (korkean tason dynaaminen kyvykkyys). Merkittävin ero operationaalisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä on se, että dynaamiset kyvykkyydet ovat osallisina muutokseen (Winter 2003, 992; Zahra ym. 2006; Easterby-Smith & Prieto 2008, 237; Kuuluvainen 2012, 383). Ne ovatkin tärkeää erotella operationaalista kyvykkyyksistä, jotka nähdään pelkkinä rutiineina. Dynaamiset kyvykkyydet eivät suoraan vaikuta yrityksen tuotokseen, vaan ne vaikuttavat epäsuorasti operationaalisten kyvykkyyksien kautta (Helfat & Peteraf 2003, 999). Operationaaliset kyvykkyydet vastaavat siis yrityksen tasolla kysymykseen: Miten teemme elantomme? Dynaamiset kyvykkyydet puolestaan voivat muuttaa tuotteita, tuotantoprosessia, skaalaa tai markkinasegmenttejä, joita palvellaan (Winter 2003, 992). Esimerkiksi uusi tuotekehityksen rutiini on operationaalinen kyvykkyys, mutta kyky muuttaa tämän kaltaisia kyvykkyyksiä on puolestaan dynaaminen kyvykkyys (Zahra ym. 2006).

Teeceen (2007, 1319) mukaan dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: (1) mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen (Sensing), (2) mahdollisuuksiin tarttumiseen (Seizing) ja (3) kilpailullisuuden ylläpitämiseen aineellisten ja aineettomien etujen parantamisen, yhdistämisen ja suojaamisen, sekä tarvittaessa uudelleen järjestämisen avulla (Reconfiguration). Dynaamiset kyvykkyydet sisältävät vaikeasti kopioitavia liiketoiminnan kyvykkyyksiä, joiden avulla mukaudutaan muuttuviin asiakastarpeisiin ja teknologisiin mahdollisuuksiin. Ne myös vaikuttavat yrityksen kykyyn muokata sen ekosysteemiä, kehittää uusia tuotteita ja prosesseja, sekä suunnitella ja implementoida toteuttamiskelpoisia liiketoimintamalleja (Teece 2007, 1320). Dynaamiset kyvykkyydet ovat siis uniikkeja (Teece 1997). Toisaalta ne ovat toistuvia ja selkeästi havaittavissa organisaation sisällä (Eisenhardt & Martin 2000).

Organisaation oppimisella on nähty selkeä yhteys dynaamisiin kyvykkyyksiin. Dynaamiset kyvykkyydet kehittyvät hyvin tunnettujen oppimismekanismien kautta (Eisenhardt & Martin 2000, 1118). Esimerkiksi Zollo & Winter (2002) näkevät, että (1) kokemuksen lisääntyminen, (2) tiedon artikulointi ja (3) tiedon kodifikaatioprosessi ovat tärkeässä roolissa sekä dynaamisten että operationaalisten kyvykkyyksien rakentumisessa. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat näiden oppimistoimintojen evoluution kautta. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä,

että organisaatio kerää kokemusta, jonka se jalostaa selitettäväksi tiedoksi, ja jonka avulla on mahdollista muodostaa parempia ja tehokkaampia tapoja ja käytänteitä.

Eisenhardtin ja Martinin (2000, 1107) mukaan kyvykkyydet voivat integroida, uudelleen järjestellä, hankkia tai vapauttaa resursseja ja saavuttaa täten kilpailuetua. Tuotekehityksen yhdistäminen johdon kykyihin ja tietoon autoteollisuudessa (Clark & Fujimoto 1991), ja uusien tuotteiden kehittäminen tiedon siirtämisellä vanhoista suunnitteluprojekteista eri aloilta ja asiakkailta (Hargason & Sutton 1997) ovat molemmat hyviä esimerkkejä resurssien integroimisesta ja uudelleen järjestelystä. Resurssien hankkimiseen ja vapauttamiseen puolestaan liitetään niihin tarkoitettuja rutiineja ja alliansseja muiden toimijoiden kanssa, jotka tuovat uusia resursseja yritykseen ulkoisista lähteistä (Ranft & Zethaml 1998). Toisin sanoen dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat yrityksen resurssipohjaan, joka on omalta osaltaan yrityksen kilpailuedun lähde (Amrosini & Bowman 2009). Dynaamisten kyvykkyyksien voidaan siis sanoa liittyvän resurssien hallintaan ja manipulointiin sekä alemman tason kyvykkyyksien johtamiseen, jotta organisaatio uudistuu ja pysyy kilpailukykyisenä. Dynaamisten kyvykkyyksien suhde alemman tason (operationaalisiin) kyvykkyyksiin ja resursseihin on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Dynaamisten kyvykkyyksien suhde operationaalisiin kyvykkyyksiin ja organisaation resursseihin

Dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy aina jonkinlainen muutos tai uudelleenjärjestely. Niiden avulla yritys mukautuu liiketoimintaympäristön muutoksiin ja kilpailun haasteisiin. Niiden tehtävänä onkin pitää yritys varpaillaan ja mahdollistaa jatkuva innovaatio, jotta se pysyy kilpailullisena ja selviää markkinoiden heilahteluista. Dynaamiset kyvykkyydet liittyvät vahvasti myös yrityksen

kykyyn oppia ja hyödyntää opittua tietoa. Näistä syistä dynaamiset kyvykkyydet ovat vaikeasti kopioitavissa kilpailijoiden toimesta, ja ne toimivatkin tietynlaisena esteenä uusille yrityksille, jotka pyrkivät samoille markkinoille.

2.2.3 Mikrotason perusteet

Dynaamiset kyvykkyydet on suurilta osin löydettävissä organisaation johdon tasolta, mutta niihin vaikuttavat organisaation prosessit, systeemit ja rakenteet, joita yritys on luonut menneisyydessään hallitakseen liiketoimintaansa (Teece 2007, 1346). Organisaation strategiat ja kyvykkyydet perustuvat siis yksilötason aktiviteetteihin ja käytökseen (Felin & Foss 2005; Hodgson 2012). Tämän tutkimuksen kannalta Teeceen (2007, 1321) määritelmä mikrotason tekijöistä on ehkä se yksinkertaisin. Sen mukaan mikrotason perusteet ovat organisaation ja johdon prosesseja, menettelyjä, systeemejä ja rakenteita, jotka muodostavat edellisessä kappaleessa mainitut dynaamisten kyvykkyyksien kolme luokkaa.

Felin ja Foss (2005, 442) uskovat, että kyvykkyyksiä tulisi tutkia enemmän mikrotasolla sen sijaan, että keskityttäisiin vain kollektiiviseen tason kyvykkyyksien ja rutiinien tutkimiseen. Vaikka yksilöt ja johtajat mainitaan usein organisaation kyvykkyyksistä puhuttaessa, nähdään kollektiivisen kontekstin heterogeenisyys tärkeimpänä ajurina tuloksille (Felin & Foss 2005). Tutkimus ei ole siis keskittynyt riittävästi dynaamisten kyvykkyyksien alemman tason tekijöille tai perusteille. Organisaatiot kuitenkin rakentuvat yksilöistä, eivätkä mitkään sosiaalisen maailman kausaaliset mekanismit voi toimia pelkästään makrotasolla, joten strategisen johtamisen ilmiön on myös perustuttava yksilötason tekoihin ja kanssakäymisiin (Abell ym. 2008). Onkin siis tärkeää tutkia myös mikrotasoa sen sijaan, että keskityttäisiin vain kollektiivisen tason tarkasteluun kyvykkyyksiä tutkittaessa. Myös Eisenhardt ja Martin (2000, 1108) näkevät, että dynaamiset kyvykkyydet voidaan määrittellä niiden ja resurssien välisen suhteen kautta. Täten dynaamiset kyvykkyydet ovat tunnistettavissa mikrotason perusteiden kautta.

Mikrotason perusteet -konseptille ei ole saavutettu konsensusta tieteellisessä kirjallisuudessa, vaan siitä liikkuu erilaisia mielipiteitä ja vääriä uskomuksia (ks. Barney & Felin 2013). Esimerkiksi Helfat & Peteraf (2015) tutkivat dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöitä yksilön tasolla ja esittelevät johdon kognitiivisten kyvykkyyksien konseptin, joka nojaa Teeceen (2007) kolmijakoiseen malliin. He keskittyvät tutkimuksessaan mikrotason perusteisiin yksilön, tässä tapauksessa johtajan, tasolla. Heidän mukaansa havainnointi ja huomiointi ovat aistimisen

(Sensing), ongelman ratkaisu ja järkeily ovat mahdollisuuksiin tarttumisen (Seizing), ja kieli ja viestintä sekä sosiaalinen kognitio ovat uudelleen järjestelyn (Reconfiguration) johdollisia kognitiivisia kyvykkyyksiä ja tätä myöten myös dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason perusteita. Mikrotason perusteita on myös tutkittu arvoperusteisen myynnin kontekstissa. Töytärin ym. (2017) tutkimus tunnistaa esteitä arvoperusteiselle hinnoittelulle mikrotason perusteiden näkökulmasta. He keskittyvätkin yksittäisen johtajan kokemuksiin esteisiin, yritysten kollektiivisten esteiden sijasta.

Mikrotason perusteet voidaan siis kuvailla johdon ja organisaation prosesseiksi, menettelyiksi, systeemeiksi ja rakenteiksi, jotka muodostavat dynaamiset kyvykkyydet. Jos oletetaan, että strateginen ja organisaation johtaminen perustuvat yksilötason tekoihin ja kanssakäymisiin, voidaan dynaamiset kyvykkyydet havaita niiden mikrotason perusteiden avulla. Dynaamisten kyvykkyyksien ja mikrotason perusteiden kirjallisuudesta on löydettävissä kuitenkin paljon kritiikkiä. Erityisesti niiden määrittelyn ja logiikan ongelmallisuutta on alleviivattu. Dynaamisten kyvykkyyksien konseptia on kritisoitu sen sekavasta ja abstraktista luonteesta (Kuuluvainen 2012). Niiden konsepti on nähty vaikeasti määriteltävänä (Kraaz & Zajac 2001), mysteerisenä ja sekavana (Winter 2003), sekä abstraktina ja vaikeasti jäljitettävänä (Danneels 2008). Hodgson (2007) puolestaan nostaa esille mikrotason perusteiden fundamentaalisen aseman. Jos mikrotason perusteet todella ovat kaiken perusta, miksi ei mentäisi syvemmälle kuin pelkästään yksilön tasolle. Siksi onkin hyväksyttävä eri tasojen analyysi, oli kyse sitten makro- tai mikrotasosta, vaikka ne perustuisivatkin yksilön mekanismeihin. Organisaation kyvykkyyksiä tulisi siis tutkia kaikilta tasoilta ilman, että väheksytään jonkin toisen tason tärkeyttä ja validiteettia. Lisäksi on tärkeää, että dynaamisten kyvykkyyksien ja niihin liitettävien mikrotason perusteiden konseptille saadaan selkeyttä, ja tämä tapahtuu parhaiten juuri tutkimuksen avulla.

2.2.4 Myyntiin liittyvät kyvykkyydet

Myyntiin liittyviä kyvykkyyksiä on koko organisaation tasolla. Tutkimus on kuitenkin tähän mennessä keskittynyt suurilta osin myynti- ja markkinointiosastojen rooliin kyvykkyyksien osalta. Markkinointikyvykkyys määritellään integroivaksi prosessiksi, jossa yritys käyttää sen aineellisia ja aineettomia resursseja ymmärtääkseen asiakkaan spesifejä tarpeita, erilaistaakseen tuotteitaan verrattuna kilpailijoihin ja saavuttaakseen ylivoimaista brändipääomaa (Day 1994; Dutta ym. 1999; Song ym. 2005; Song ym. 2007). Krush ym. (2013, 826) puolestaan määrittelevät myyntikyvykkyyden myyntiprosessin kompetenssiksi, jonka mahdollistavat myyntihenkilöiden

tieto, myynnin johdon taito, myynnin johdon suunnittelu ja kontrollisysteemit, sekä myyntihenkilöstön relevantti koulutus. Siahtiri ym. (2014) mukaan myyntikyvykkyys on taitojen, tiedon ja resurssien omistamista ja kanavoimista laaja-alaisen ja suostuttelevan myynnin aktiviteetteihin. Myynnin ja markkinoinnin kyvykkyysien määritelmiä yhdistääkin se, että ne ottavat useamman kyvykkyuden ja tiivistävät ne yhdeksi kyvykkyydeksi. Toisaalta voidaan ajatella, että ne kuvailevat myyntikyvykkyuden mikrotason perusteita. Esimerkiksi Siahtiri ym. (2014) eivät kuitenkaan mene yksityiskohtiin siitä, mitä nämä määritelmän osat tarkoittavat. He myös keskittyvät vain myynti- ja markkinointiosastojen analysointiin sen sijaan, että tarkastelisivat koko organisaatiota (Guenzi ym. 2016, 3708).

Yrityksen markkinoinnin kyvykkyudet erityisesti B2B-sektorilla riippuvat sen kyvystä ymmärtää asiakkaan tarpeita ja luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tämä on mahdollista, jos yritys onnistuu tuottamaan ylivoimaista asiakasarvoa käyttämällä sen uniikkia ja jäljittelemätöntä markkinointikyvykkyyttä suuntaamalla markkinointiresurssinsa optimaalisesti (Nachiappan & Ramanathan 2010, 326). Markkinointikyvykkyysien tutkiminen on rajoittunut tyypillisesti yhteen tiettyyn kyvykkyuteen, kuten innovaatioon (O'Dwyer ym. 2009) tai brändäykseen (Abimola & Vallaster 2007). Tällaistenkin kyvykkyysien tutkiminen on varmasti hyödyllistä, mutta ne eivät lisää ymmärrystä korkeamman tason kyvykkyyksistä tai kuinka tärkeitä mikäkin kyvykkyys on. Merrilees ym. (2011) ovat tutkimuksessaan tunnistaneeet juuri markkinoinnin korkeamman tason kyvykkyksiä, joilla on suurin vaikutus yrityksen suoriutumiseen. Näitä ovat markkinoinnin innovaatio- ja brändäyskyvykkyys. He myös saivat ilmi, että markkinaorientaatio ja johdon kyvykkyys mahdollistavat markkinointikyvykkyysien rakentamisen.

Day (2011) tunnistaa tutkimuksessaan kolme markkinoinnin mukautuvaa kyvykkyyttä, joiden avulla yritys voi navigoida markkinoiden monimutkaisuuden ja organisaation reagoitakyvyn välillä. Näitä kyvykkyksiä ovat (1) tarkkaavainen markkinoiden opettelu, joka parantaa syvää markkinatietoutta, ja jossa on kehittynyt varoitussysteemi, joka mahdollistaa markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin reagoinnin, (2) mukautuva ja jatkuvasti oppiva markkinakokeilu, ja (3) avoin markkinointi, joka muodostaa suhteita niiden kanssa, jotka ovat median ja sosiaalisen verkostointi teknologian etualalla ja mobilisoi nykyisten partnerien taitoja. Nämä voidaankin nähdä markkinoinnin dynaamisina kyvykkyyksinä tai vähintäänkin niiden mikrotason perusteina.

Verrattuna markkinoinnin kyvykkyyksiin myynnin kyvykkyydet eivät ole yhtä helposti määriteltävissä, ja ne ovatkin tästä syystä usein jääneet vähälle huomiolle konseptoinnin ja empirian suhteen (Guenzi ym. 2016, 3707). Ei ole olemassa tiettyä määrittelyä myynnin kyvykkyyksille. Olemassa oleva tutkimus on keskittynyt pääasiassa yrityksen tason sijaan yksilön tason myyntikyvykkyyksiin. Tuloksena tästä on se, että tutkijat ovat kyenneet tunnistamaan yksittäisen hyvin suoriutuvan myyjän ominaisuuksia, mutta eivät tiedä yhtä paljon myynnin roolista osana organisaation kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat yrityksen suoriutumiseen (Guenzi ym. 2016, 3708). Yrityksen olisikin tärkeää ymmärtää, minkälaista taitoa yrityksen myyntitiimeistä löytyy, ja miten tämä taito saadaan pidettyä yrityksessä.

Hyvän mallin myynnin kyvykkyyksien tarkastelusta koko organisaation tasolla antaa Storbackan (2011) tutkimus, jossa hän tunnistaa kyvykkyyksiä ja johdon käytänteitä ratkaisumyynnille. Hän löytää yhteensä 64 kyvykkyyttä, jotka jaotellaan 12 kategoriaan. Nämä kategoriat muodostuvat ratkaisumyynnin vaiheista: ratkaisun kehittäminen, kysynnän luominen, ratkaisun myynti ja ratkaisun toimittaminen. Lisäksi kyvykkyydet on luokiteltu kaupallisiin, teollistaviin ja ratkaisualustaan liittyviin kyvykkyyksiin (Storbacka 2011, 704). Kyvykkyydet on havainnollistettu taulukossa 3. Mallissa on myös tunnistettu arvotutkimus, joka vastaa arvoperusteisesta myynnistä tuttua arvon tunnistamista. Lisäksi mallista löytyy arvon määrittäminen ja arvon varmistaminen, jotka ovat arvoperusteiden myynnin ominaispiirteitä.

Taulukko 3. Liiketoiminnan kyvykkyydet ja johdon käytänteet ratkaisuliiketoiminnassa (Storbacka 2011, 704)

	Ratkaisun kehittäminen	Kysynnän luominen	Ratkaisun myynti	Ratkaisun toimittaminen
Kaupallistaminen	Arvotutkimus	Arvolupaus	Arvon määrittäminen	Arvon varmistaminen
Teollistaminen	Ratkaisun kehittäminen	Ratkaisun saatavuus	Ratkaisun muokkaaminen	Ratkaisun toimitus
Ratkaisualusta	Strategian suunnittelu	Hallintajärjestelmät	Infrastruktuurin tuki	Henkilöresurssien hallinta

Menestys ratkaisumyynnissä vaatii koko yrityksen laajuista aloitekykyä; ratkaisun kehittäminen ja sen myynti eivät voi olla delegoituna vain yhdelle yrityksen funktiolle. Ratkaisumyynti vaatii tukea monelta eri osastolta, kuten tuotekehitykseltä, myynniltä, markkinoinnilta, operatiivisilta toimintoilta ja talousosastolta (Storbacka 2011, 699). Organisaation kyvykkyyksiä olisi siis tärkeää tutkia kokonaisuutena, eikä rajata tutkimusta pelkästään myynti- tai markkinointiosastoihin. Tämä voi edistää organisaation siiloutumista ja antaa väärän käsityksen esimerkiksi arvoperusteisen myynnin kokonaisvaltaisuudesta.

2.3 Arvoperusteisen myynnin kyvykkyydet

Töytärin ja Rajalan (2015) tutkimus arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksistä on tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiä tutkimuksia, koska se antaa eräänlaisen mallin ja kehikon, jonka mukaan tämä tutkimus on tehty. Lisäksi se on todennäköisesti ainut tutkimus, joka käsittelee arvoperusteista myyntiä organisaation kyvykkyyksien näkökulmasta. Töytärin ja Rajalan (2015, 104-108) mukaan arvoperusteinen myynti (*Value Based Selling*) sisältää kolme avainkyvykkyyttä, jotka ovat suunnittelu, implementointi ja hyödyntäminen. Näillä kyvykkyyksillä mahdollistetaan arvoperusteisen myynnin vaikutus asiakkaan ostoprosessiin aikaisessa vaiheessa. (1) Ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon, joka liittyy ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen, (2) laajentavat yhdessä ymmärretyn arvon käsitystä myyjän ja ostajan välillä, (3) sitouttavat yhteiseen visioon potentiaalisista ratkaisuista, joilla saavutetaan haluttu arvo molemmille osapuolille (Töytäri & Rajala 2015, 109). Nämä kyvykkyydet on myös helppo nähdä vaiheina, joiden kautta arvoperusteista myyntiä toteutetaan. Toisaalta nämä vaiheet menevät helposti lomittain eivätkä näyttäyty prosessinomaisina tosielämässä. Avainkyvykkyydet ja niiden sisällöt ovat kuvattuna taulukossa 4.

Taulukko 4. Arvoperusteisen myynnin avainkyvykkyudet (Töytäri & Rajala 2015, 104)

Suunnittelu	Implementaatio	Hyödyntäminen
Kohdesegmentin ja sidosryhmien tunnistaminen	Asiakkaiden valinta ja sidosryhmien tunnistaminen	Arvon vahvistaminen
Arvoanalyysi	Arvolupauksen viestiminen	Case-tietokannan kehittäminen
Arvolupauksen kehittäminen	Jaetun vision rakentaminen	
Myyntityökalujen valmistelu	Arvon määrittäminen	
	Luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen	
	Arvon jakaminen ja kannattavuuden hallinta	

Onnistunut arvoperusteisen myynnin implementaatio vaatii pitkästä ja suhteenomaista ostajan ja myyjän välistä partnerisuhdetta. Parhaimpana pidetyn toimittajan status, luottamuksen manifestointi, pääsy ja vastaanottavaisuus sallivat toimittajien kommunikoida arvoa ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen arvosta (Töytäri & Rajala 2015, 110). Ihannetilanteessa toimittajalla on siis mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvonmäärittämiseen, jolloin se voi asemoida itsensä toimittamaan suurimman arvonlisän asiakkaalle. Tällöin toimittaja saa ikään kuin sisäpiirintietoa asiakkaan arvonmuodostuksesta. Lisää tutkimusta arvoperusteisesta myynnistä eri konteksteista tarvitaan, jotta tuloksia on mahdollista yleistää (Töytäri & Rajala 2015, 110).

Töytäri & Rajala (2015) tunnistavat tutkimuksessaan siis 12 arvoperusteisen myynnin kyvykkyyttä, jotka ovat heidän mukaansa ”vaikeasti kopioitavissa”. Voitaaisinkin puhua siis dynaamisista kyvykkyyksistä pelkkien kyvykkyysien sijaan. Ainakin osa tunnistetuista kyvykkyyksistä menee dynaamisten kyvykkyysien määritelmän sisään. Lisäksi he avaavat tekstissään näiden kyvykkyysien vaatimia prosesseja, menettelyjä, systeemejä ja rakenteita, jotka ovat Teeceen (2007) määritelmän mukaan mikrotason perusteita. Näitä voidaankin pitää kyvykkyysien mikrotason perusteina, vaikka tutkijat eivät tätä termiä itse käytä. Lisäksi on huomion arvoista, että kolme avainkyvykkyyttä: suunnittelu, implementointi ja hyödyntäminen, voitaisiin korvata Teeceen (2007) dynaamisten kyvykkyysien luokittelulla: mahdollisuuksien aistiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja uudelleen järjestely.

2.3.1 Suunnittelu

Arvoperusteisen myynnin suunnittelussa yritys segmentoi asiakkaitaan, tunnistaa sidosryhmiä, tekee arvoanalyysin, kehittää arvolupauksen ja valmistelee myyntityökalunsa (Töytäri & Rajala 2015, 104). Asiakkaiden segmentointi ja sidosryhmien tunnistaminen tapahtuu asiakkaan prosessien analyysillä, joka paljastaa tärkeimmät päätöksentekijät. Lisäksi voidaan muodostaa sidosryhmäkartta, johon sisältyy esimerkiksi kuntia ja hallituksen elimet, sekä muita toimijoita, joiden vakuuttelu olisi osa myyntiprosessia (Töytäri & Rajala 2015, 104). Myös Storbacka (2011, 705) tiedostaa teollisten yritysten tarpeen luoda asiakaskohtaisia arvolupauksia, joissa on otettu huomioon vaikutusvaltaiset sidosryhmät. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat organisaation sisältä tai ulkopuolelta päätöksentekoon vaikuttavat sidosryhmät, kuten hankintaorganisaatio, johon kuuluvat kaikki organisaation päätöksentekoon osallistuvat henkilöt (ks. Johnston & Bonoma 1981). Kohdesegmentit valitaan yleensä toimittajan kokeman arvopotentialin mukaan (Töytäri & Rajala 2015, 104).

Arvoanalyysi voi tapahtua esimerkiksi analysoimalla yksittäisten sidosryhmien prosesseja, rakentamalla niistä tietokannan intranettiin ja kuvailemalla sidosryhmien tavoitteita ja haasteita arvolupauksen muodostamista varten (Töytäri & Rajala 2015, 104). Toinen tapa arvoanalyysille olisi markkinatutkimus avainasiakkaista ja heidän arvon ajureistaan. Asiakkaiden arvopreferenssien ja arvon muodostusprosessin ymmärtäminen resonoi Andersonin ym. (2007) tarjoamien arvoanalyysin tekniikoiden kanssa, joita käsiteltiin aikaisemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Myös Flint (2002, 309) tunnistaa arvoanalyysin tärkeyden ja kuvailee siihen sopivia tekniikoita, kuten asiakkaiden syvähaastattelua ja asiakkaiden tarkkailemista etnografisesti eli viettämällä mahdollisimman paljon aikaa asiakkaiden kanssa. Töytärin ja Rajalan (2015, 105) mukaan arvoanalyysi tapahtuu markkinatutkimuksen, asiakastyöpajojen, fokusryhmien ja muiden sidosryhmätutkimusten kautta. Onkin tärkeää holistisesti ymmärtää ja kartoittaa asiakkaiden tuotantoprosessit, jotta voidaan arvioida, minkälainen tarjoama houkuttelee asiakasta minäkin ajankohtana (Töytäri & Rajala 2015, 104).

Teollisilla markkinoilla arvolupauksessa painotetaan esimerkiksi pienempiä huolto-, energia- ja logistiikkakustannuksia, sekä resurssi- ja ympäristötehokkuutta. Lisäksi korostetaan tuotantolinjojen tehokkuuden nostamista vähentämällä suunnittelemattomia seisonta-aikoja ja eliminoimalla pullonkauloja (Töytäri & Rajala 2015, 105). Töytärin ja Rajalan mukaan (2015) hyvä arvolupaus ottaa huomioon spesifin kohderyhmän, tärkeimmät hyödyt, asiakkaan liiketoiminnan

tavoitteet, arvon määrittelyn ja resonanssin sidosryhmien kanssa. Nämä löydökset ovat linjassa Andersonin ym. (2007) arvolupauskonseptin kanssa.

Myyntityökalujen valmistelu on myös yksi osa arvoperusteisen myynnin suunnittelua. Töytärin ja Rajalan (2015, 105) tutkimuksen mukaan arvon määrittäminen ja implementointi myynnin tasolla ovat suurimpia haasteita arvoperusteisessa myynnissä. Tämä kyvykkyyksien puutos on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (Storbacka 2011; Terho ym. 2012). Myyntityökalujen, kuten arvolaskurien ja referenssitarinoiden avulla myyntihenkilöstöä voidaan tukea arvoperusteissa myynnissä, mahdollistaa organisaatiollista oppimista ja yksinkertaistaa arvon määrittämistä. Myyntityökalujen implementointi, dokumentointi ja koulutus ovat avainasemassa, kun johto valmistele myyntityökaluja (Töytäri & Rajala 2015, 106).

2.3.2 Implementaatio

Arvoperusteisen myynnin implementointiin kuuluu asiakkaiden valinta, sidosryhmien tunnistaminen, luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen, arvolupauksen viestiminen, jaetun ratkaisuvision rakentaminen, arvon määrittäminen ja jakaminen sekä kannattavuuden varmistaminen (Töytäri & Rajala 2015, 106-108). Asiakkaiden valinta ja sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää, koska arvoperusteisen myynnin onnistuminen riippuu asiakkaan toimittajien hallinnasta, ja miten linjassa arvolupaus on asiakkaan tarpeiden kanssa (Töytäri & Rajala 2015, 106). Arvoperusteisen myynnin implementaatio voi epäonnistua, jos asiakas ei ole vastaanottava arvoperusteiselle viestinnälle ja tarjoaman arvioinnille. Tähän syynä voi olla asiakkaan ja toimittajan eriävät arvonmuodostusstrategiat (Möller 2006). Toimittajan arvonmuodostus voi olla innovatiivisempaa, radikaalimpaa ja uudempaa kuin mihin asiakas on tottunut. Siksi onkin tärkeää, että viestintä ja pääsy suoritusdataan ovat avoimia, jotta voidaan saavuttaa riittävä uskottavuuden ja luottamuksen taso (Töytäri & Rajala 2015, 106). Lisäksi toimittajalla tulisi olla riittävästi neuvotteluvoimaa, jotta se voi saada riittävän osuuden luodusta arvosta. Töytärin ja Rajalan (2015, 106) tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät tiettyjä kriteerejä vaativia asiakasvalintastrategioita, jotka on dokumentoitu CRM-järjestelmään.

Luottamus ja uskottavuus ovat tärkeitä asiakassuhteen laadun ja osapuolten välisen kommunikaation määrittäjiä (Barney & Hansen 1994). Töytärin ja Rajalan (2015, 106) tutkimuksen tulosten valossa arvoperusteinen myynti perustuu juuri osapuolten väliselle luottamukselle ja kunnioitukselle. Luottamuksen ja uskottavuuden puutos lisää ostajan kokemaa

riskiä ja vähentää sen halukkuutta jakaa tärkeää tietoa esimerkiksi tuotannostaan, joka puolestaan tekee arvon määrittelystä lähes mahdotonta. Referenssiasiakkaat, arvotarinat ja ratkaisujen pilotointi ovat hyviä keinoja luottamuksen rakentamiselle (Töytäri & Rajala 2015, 106). Myös Anderson ja Wynstra (2010) vahvistavat, että edellä mainitut keinot vähentävät arvon tulkinnanvaraisuutta.

Arvolupauksen viestiminen on yksi arvoperusteisen myynnin implementaation keinoista. Teollisella sektorilla arvolupaukset on suunniteltu ja keskitetty korostamaan asiakkaan nettohyötyjä (Töytäri & Rajala 2015, 107). Myös muut tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas arvolupaus vastaa sidosryhmien yksilöllisiin liiketoiminnan huolenaiheisiin, sekä liiketoiminnan kriittisiin ongelmiin ja ajureihin (ks. Ulaga 2003; Storbacka 2011). Töytärin ja Rajalan (2015, 107) tutkimuksen mukaan yritykset viestivät arvolupaustaan asiakasarvon arviointityökaluilla ja olemassa olevien asiakkaiden case-tutkimuksilla.

Ratkaisuvisio on kokoelma asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia arvon luomisen ratkaisulle (Töytäri & Rajala 2015, 107). Haasteena usein onkin, että asiakkaan ongelmaan on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja. Siksi on tärkeää, että yritys pääsee vaikuttamaan sidosryhmien näkemykseen ostoprosessin aikaisessa vaiheessa, jotta ratkaisuvisio olisi jaettu toimittajan ja ostajan välillä. Myyjän yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin rakentaa ja vaikuttaa asiakkaan visioon halutusta ratkaisusta (Eades 2004). Töytäri ja Rajala (2015, 107) tunnistivat ratkaisun arviointityökalujen käytön myyntiorganisaatiossa ja ratkaisun differentiaation dokumentoinnin tärkeimpinä keinoina jaetun ratkaisuvisioon saavuttamisessa.

Kuten teoriaosuudessa on aikaisemmin tullut esille, kvantitatiiviset todisteet arvosta ovat kriittisessä asemassa arvon määrittämisessä asiakkaalle, ja arvon määrittäminen on yksi arvoperusteisen myynnin tunnusmerkeistä (Anderson ym. 2006; Töytäri & Rajala 2015). Storbackan (2011, 706) mukaan ratkaisun vaikutuksen määrittäminen liiketoimintaan on avainasemassa, kun halutaan olla osa asiakkaan strategista agendaa. Arvolupaus voidaankin tuoda lähemmäksi sidosryhmiä (1) vaikuttamalla sidosryhmien halutun arvon käsitykseen, (2) mukautamalla vaikutukseen, joka kohdistuu liiketoimintaan, (3) valitsemalla arvoelementtejä suhtautumisen, differentiaatioon ja vaikutuksen mukaan, (4) käyttämällä relevantteja ja kvantifioituja case-kertomuksia motivaation lähteenä, ja (5) linjaamalla ratkaisuehdotuksen sidosryhmän kanssa (Töytäri & Rajala 2015, 107). Töytärin ja Rajalan (2015, 107) mukaan yritykset käyttävät arvon määrittämiseen erilaisia prosesseja, jotka määrittelevät arvon asiakkaalle, sekä tämän arvon määrittämisen viestimistä asiakkaalle. Kun arvoelementtien ja avainindikaattorien välinen suhde on määritelty, voi yritys

verrata omaa ratkaisuaan muihin vaihtoehtoihin tai esitellä uutta asiakkaan tilanteeseen sopivaa ratkaisua.

Myyntiorganisaation tehtävänä on arvon luomisen lisäksi kaapata arvoa myös yritykselle itselleen (Blois & Ramirez 2006). Siksi sen tulisi omata ainakin nämä kyvykkyudet: (1) mittaukset arvon yhteisluonnin johtamista varten, (2) mekanismit, jotka varmistavat, että arvoa luodaan, ja (3) riittävä neuvotteluvoima, jotta tarpeeksi arvoa on mahdollista kaapata. Menestyksekkäs arvon yhteisluonti vaatii, että kyvykkyudet vastaavat toimittajan ja asiakkaan arvonluontiprosesseja ja kohtaamisia (Payne ym. 2007). Hyötyminen luodusta arvosta vaatii myyjältä neuvotteluvoimaa (Bowman & Ambrosini 2000). Neuvotteluvoimaa voidaan saada (1) demonstroimalla parempaa arvoa, (2) eroamalla muista kilpailijoista mukauttamalla arvolutusta, ja (3) rakentamalla erottuva ratkaisuvision (Töytäri ja Rajala 2015, 108). Töytäri ja Rajala (2015, 108) tunnistivat johdon keinoja arvon jakamiselle ja kannattavuuden hallinnalle. Niihin lukeutuu neuvotteluaseman arviointiin tarkoitettujen prosessien luominen ja implementointi, sekä myyntimahdollisuuksien systemaattinen position ja riskin arvioiminen.

2.3.3 Hyödyntäminen

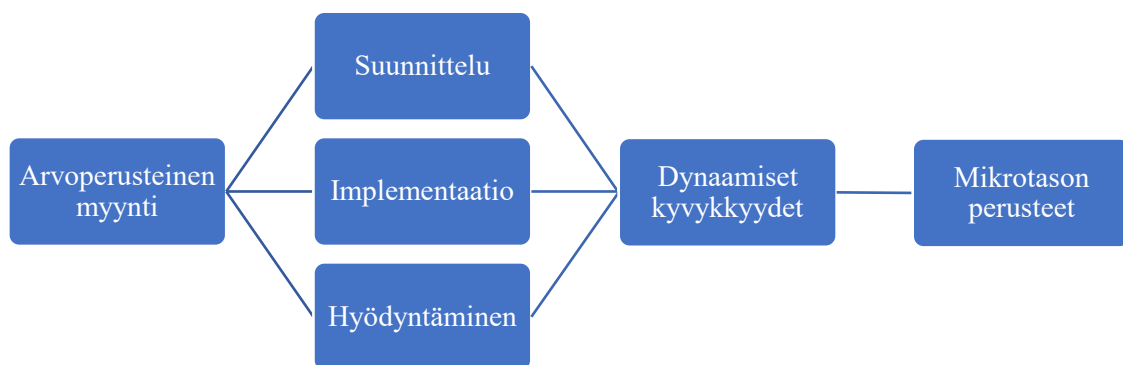
Hyödyntäminen rakentuu arvon vahvistamisesta ja case-tietokannan kehittämisestä (Töytäri & Rajala 2015, 108). Arvon vahvistaminen lukeutuu myös arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkeihin ja sitä käsiteltiin aikaisemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Hyötyäkseen luodusta arvosta on toimittajien jatkuvasti arvioitava, dokumentoitava ja vahvistettava asiakkaan kanssa luotu arvo (Anderson ym. 2006). Töytäri ja Rajala (2015, 108) huomasivat tutkimuksessaan, että jotkut yritykset käyttävät arvotakuita, eli ovat valmiita kompensatioihin asiakkaalle, jos luvattu arvo ei toteudu. Arvonluonnissa kokemattomimmat yritykset puolestaan olivat tähän vastahakoisia. Tärkeimpiä johdon toimenpiteitä arvon vahvistamiselle ovat tutkimuksen mukaan työkalujen ja prosessien kehittäminen, joiden avulla arvoa voidaan vahvistaa ja dokumentoida. Lisäksi tuloksia tulisi jakaa asiakkaiden kanssa ja kehittää arvoperusteista hinnoittelua (Töytäri & Rajala 2015, 108). Arvon vahvistaminen on siis merkittävä mahdollisuus erottua kilpailijoista ja se tukee hyvin arvoperusteista hinnoittelua.

Tarkka ja ajankohtainen asiakasarvoon perustuva case-tietokanta tukee organisaatiollista oppimista, arvoperusteista myyntiä ja bränditietoisuuden rakentamista (Töytäri & Rajala 2015, 108). Myös Storbacka (2011) tunnisti tutkimuksessaan asiakaspalautteen keräämisen tärkeyden. Töytäri ja

Rajala (2015, 108) huomasi, että yritykset luovat case-tietokannan systemaattisesti dokumentoimalla referenssitärinoita, ja indeksoivat ne teollisuudenalan ja sidosryhmien mukaan. Referenssitärinat ovat myös saatavilla myynti- ja markkinointiviestinnälle digitaalisten sovellusten kautta.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pitkältä Töytärin ja Rajalan (2015) tutkimuksen pohjalle. Heidän tutkimuksensa tunnistamat kolme avainkyvykkyyttä tarjoavat luokat (suunnittelu, implementaatio ja hyödyntäminen), joihin tämän tutkimuksen aineiston pohjalta tunnistetaan arvoperusteiseen myyntiin liittyviä dynaamisia kyvykkyksiä ja niiden mikrotason perusteita uudessa markkinasegmentissä. Viitekehys on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Viitekehys

Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on perustettu Teeceen (1997) ja mikrotason perusteet Teeceen (2007) määritelmälle. Mikrotason perusteet tarjoavat tutkimukselle analyysiyksikön, jonka avulla dynaamisia kyvykkyksiä on mahdollista tunnistaa. Kuten kuviossa 3 on havainnollistettu, mikrotason perusteet muodostavat dynaamiset kyvykkyudet, ja dynaamiset kyvykkyudet puolestaan kuuluvat johonkin kolmesta luokasta, jotka sisältyvät arvoperusteisen myynnin konseptiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tieteenfilosofinen lähtökohta tutkimukselle

Tutkimuksen pohjan muodostavat ennakkokäsitykset, paradigmat, ideologiat ja tärkeät valinnat esimerkiksi teoriasta ja konsepteista (Gummesson 2003). Kaikki tutkimus perustuu johonkin paradigmaan, joka puolestaan perustuu väistämättä tietynlaisille ontologisille, epistemologisille ja metodologisille oletuksille (Sousa 2010, 456). Paradigma edustaa näkökulmaa, joka määrittelee maailmaa, yksilön paikkaa siinä ja mahdollisia suhteita tuon maailman ja sen osien välillä (Guba & Lincoln 1994, 107). Tutkijat useimmiten omaksuvat yhden kolmesta tieteenfilosofisesta näkökulmasta: positivismiin, post-modernismiin tai kriittiseen realismiin (Fleetwood 2005). Positivistit näkevät maailman suljettuna systeeminä, jossa syyseuraussuhteita voidaan epäroimättä tarkkailla tai kokea, kun taas post-moderni näkökulma olettaa, että maailma on täysin ihmisten muodostama sosiaalinen konstruktio. Kriittisille realisteille puolestaan maailma on avoin systeemi, jonka olemassaolo on suurissa määrin itsenäinen kaikesta tiedosta, jota meillä on tai jota voimme kehittää, ja tieteen tulisi olla kriittinen sitä tulkitessaan (Sousa 2010, 456).

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana kriittinen realismi olettaa, että on olemassa jonkinlainen todellisuus. Tätä oletusta ei kuitenkaan voida todistaa tai kumota, joten toimitaan sen mukaisesti, että todellisuus on olemassa (Easton 2010, 119). Kriittisen realismin mukaan todellisuus ei siis ole riippuvainen meidän tiedostamisestamme, mutta se on kuitenkin käsitettävissä havaintojen avulla epätäydellisesti ja todennäköisyyteen perustuen (Järvensivu & Törnroos 2010, 104). Tieto ei siis ole immuuni empiiriselle tutkimukselle ja sen tehokkuus informoida ja selittää menestyksestä materiaalista tekemistä ei ole pelkkä vahinko Sayer (1992).

Kriittinen realismi siis olettaa, että todellisuutta voidaan jollain tavalla tutkia, mutta suhtautuminen tuloksiin tulee olla kriittistä. Kriittinen realismi sopii hyvin case-tutkimuksen kumppaniksi, koska se perustelee minkä tahansa tilanteen tutkimisen huolimatta tutkimuskohteiden määrästä, mutta vain jos prosessi sisältää syvällisen tutkimuksen, jonka tavoitteena on ymmärtää, miksi asiat ovat kuten ne ovat (Easton 2010, 119). Tämä sopii erityisesti hankalien ja epämääräisten käsitteiden tutkimiseen. Tämän tutkimuksen kannalta näitä käsitteitä ovat dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason perusteet (ks. Barney & Felin 2013).

3.2 Kvalitatiivinen case-tutkimus

Tulkitseva kvalitatiivinen tutkimus toimii hyvin tutkittaessa markkinoinnin johtamisen päätöksiä verrattuna moniin muihin tutkimusmetodeihin (Carson ym. 2001, 68). Sen rooli on kriittinen johdon suoriutumisen ja markkinointiaktiiviteettien tutkimisessa organisaation tasolla, koska näitä ilmiöitä ei voida järjestellä siisteihin lokeroihin (Carson ym. 2001, 69). Kvalitatiivinen tutkimus on suunnattu monimutkaisten ja vaikeasti tavoiteltavien ilmiöiden ymmärtämiseen sen sijaan, että saavutettaisiin yksiselitteinen kausaalisuus kahden muuttujan välille (Gummesson 2005, 312). Arvoperusteinen myynti ja sen kyvykkyudet voidaan nähdä juuri monimutkaisina ja vaikeasti tavoiteltavana ilmiönä, siksi kvalitatiivinen tutkimusmetodi valittiin tämän tutkimuksen metodiksi. Se päästää tutkijan lähemmäksi tietoa, jotta hän voi paremmin tarkastella yksilöitä ja tallentaa sen, mitä he sanovat ja tekevät (Mintzberg 1979, 584). Kvalitatiivinen tutkimus selvittääkin miksi ja miten asiat tapahtuvat (Carson ym. 2001, 69).

Case-tutkimus voidaan määritellä tutkimusmetodiksi, jossa tutkitaan yhtä tai pientä määrää sosiaalisia kokonaisuuksia tai tilanteita, joissa tieto kerätään käyttäen useita eri tiedon lähteitä ja kehitetään holistinen kuvaus iteratiivisen tutkimusprosessin kautta (Easton 2010, 119). Case-tutkimuksessa voi olla yksi tai useampi case, jota tutkitaan (Carson ym. 2001, 100). Tässä tutkimuksessa tarkastelun alla on yksi case-yritys, jota tarkastellaan eri lähteistä ja näkökulmista sisäisten ja ulkoisten haastattelujen kautta. Case-tutkimuksessa tutkijan tulisi saada haastateltava kertomaan tarina tai kokemus tutkimuksen aiheesta. Haastattelu siis alkaa induktiivisena, mutta haastattelun analysointiin liittyy deduktiivista päättelyä, kun vastauksia verrataan aikaisempaan teoriaan (Carson ym. 2001, 98). Tässä tutkimuksessa haastattelut määrittivät tutkimuksen suunnan, jonka jälkeen niiden sisältöä vertailtiin aikaisempaan teoriaan.

B2B-markkinoinnin tutkimuksella on pitkä perinne case-tutkimusten käytöstä (Beverland & Lindgreen 2010). Case-tutkimus on luultavasti suosituin tutkimusmetodi teollisen markkinoinnin tutkimuksessa (Easton 2010, 118). Se soveltuu hyvin tämän tutkimuksen kontekstiin, koska sen joustavuus sopii monimutkaisten ja kehittyvien suhteiden ja kanssakäymisten tutkimiseen teollisilla markkinoilla. Case-tutkimus myös sopii parhaiten vastaamaan miten ja miksi -kysymyksiin, jotka ovat selittäviä luonteeltaan (Easton 2010, 119). Case-tutkimus mahdollistaa monimutkaisuuden, kontekstin, epäselvyyden ja kaaoksen. Se mahdollistaa holistisen ja systemaattisen lähestymistavan rajattomalla määrällä muuttujia ja linkkejä. Lisäksi se mahdollistaa induktiivisen ja deduktiivisen

lähestymistavan yhdistelmän (Gummesson 2007, 229), jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnettiin.

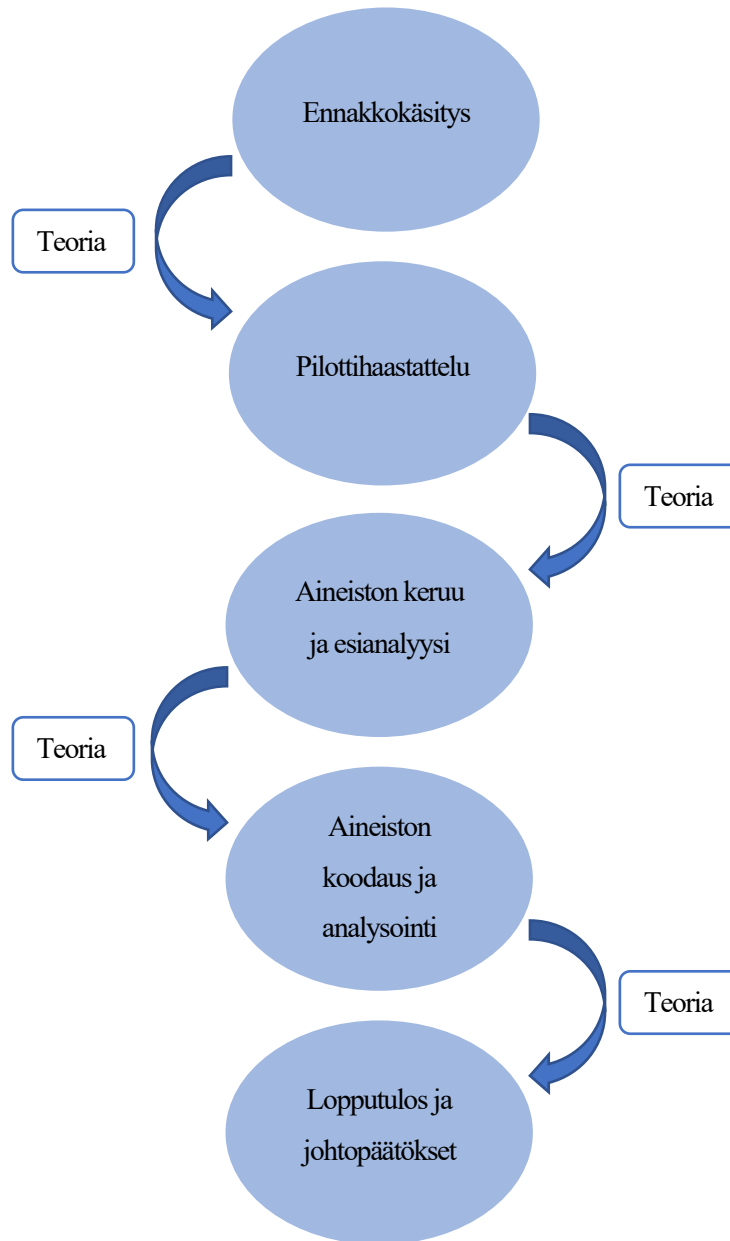
3.3 Tutkimusprosessi

3.3.1 Tutkimuksen kohde

Myynti on hyvin kontekstisidonnaista. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kyvykkyyksiä, kun arvoperusteista myyntiä harjoitetaan uusille markkinoille mentäessä, ja kun kontekstina on teollisuusautomaatioala. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät kaksi kirjallisuuden haaraa: arvoperusteinen myynti ja organisaation kyvykkyydet. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole osallistua tieteellisen keskusteluun siitä, mitä dynaamiset kyvykkyydet tai niiden mikroperusteet ovat, ja miten ne pitäisi määritellä, vaan käyttää näitä käsitteitä apuna arvoperusteisen myynnin tarkastelussa. Mikrotason perusteet eli prosessit, menettelyt, systeemit ja rakenteet toimivat tutkimuksen analyysiyksikköinä, jotka liitetään ylemmän tason kyvykkyyksiin. Näin saadaan parempi käsitys siitä, mitä yritykseltä vaaditaan, kun se pyrkii uuteen markkinasegmenttiin hyödyntäen arvoperusteista myyntiä.

3.3.2 Tutkimuksen rakenne

Perinteinen tutkimusprosessi voidaan nähdä lineaarisena prosessina. Deduktiivinen lähestymistapa keskittyy luomaan väittämiä olemassa olevan teorian kautta ja todistamaan nämä väittämät tutkimuksen avulla. Induktiivinen lähestymistapa puolestaan pohjautuu ankkuroituu teoriaan, jossa teoria on systemaattisesti kehitetty datasta. Nämä lähestymistavat eivät kuitenkaan vastaa case-tutkimuksen haasteisiin, koska todellisuudessa ja käytännössä tapahtuu yllättäviä käännteitä, jotka voivat vaatia tutkijaa uudelleen asemoitumaan teorian ja koko tutkimuksen suhteen (ks. Dubois & Gadde 2002, 1-2). Abduktiivinen tutkimusote yhdistelee induktiivista ja deduktiivista lähestymistapaa ja ratkaisee tämän ongelman, koska siinä hyödynnetään systemaattisen yhdistelyn (Systematic combining) periaatetta. Systemaattisessa yhdistelyssä tutkija liikkuu jatkuvasti empiirisen ja mallinnetun maailman välillä. Tämän prosessin aikana tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys suunnataan uudelleen, kun ne kohtaavat empiirisen aineiston (Dubois & Gadde 2002, 2). Esimerkiksi arvoperusteisen myynnin tutkimuksissa on noudatettu abduktiivista tutkimusotetta (ks. Töytäri & Rajala 2015; Töytäri ym. 2017).



Kuvio 4. Tutkimusprosessi

Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan yhdistelmää, sillä tutkimusongelma on ollut haastavaa perustaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tähän on kuitenkin pystytty teoriaan tutustumisen ja pilottihaastattelun avulla. Tutkimusprosessin aikana tutkimusongelma ja kysymykset, teoria sekä aineisto ovat mukautuneet todellisuuteen perustuvien haasteiden mukana. Kuviossa 4 on kuvattuna tutkimusprosessin vaiheet, ja miten jokaisen vaiheen jälkeen on palattu teoriaan, jota on uudelleen asemoitu systemaattisen yhdistelyn periaatteen mukaan. Pääteorianä Töytärin & Rajalan (2015) malli arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksistä

tuli merkittäväksi osaksi tutkimusta pilottihaastattelun jälkeen, eli suhteellisen aikaisessa vaiheessa. Täten lähestymistapaa ei voida kuvailla täysin abduktiiviseksi, vaan voidaan sanoa, että tällä tutkimuksella olisi deduktiivinen painotus. Toisaalta Teece (2007) dynaamisten kyvykkyyksien ja mikrotason perusteiden, sekä Andersonin ym. (2009) asiakasarvoon perustuvan markkinaprosessin hyödyntäminen osana teoreettista viitekehystä tapahtui vasta aineiston keräämisen myötä.

3.3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen toinen kerros eli keskikerros sisältää aineiston luonnin ja sen käsittelyn (Gummesson 2003). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta tapahtuvat osaltaan saman aikaisesti. Case-tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysitekniikat ovat vain vähän rajattuja (Gummesson 2007, 229). Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ollut määritelty. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaamman haastattelun, jossa esimerkiksi apukysymykset voivat vaihdella haastateltavien välillä, ja se tuo haastateltavan äänen kuuluviin sekä paljastaa haastateltavan tulkinnan asioista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Puolistrukturoitu haastattelu pyrkii saamaan kuvauksen haastateltavan näkökulmasta; käsiteltävästä aiheesta, sen teemoista ja siihen liittyvistä kysymyksistä. Samaan aikaan on kuitenkin mahdollisuus vaihtaa kysymysten järjestystä ja muotoa, jotta vastauksissa ja haastateltavan tarinoissa päästään syvemmälle (Brinkman & Kvale 2018, 58). Osa haastatteluista järjestettiin kasvotusten ja osa Skypen tai puhelimen välityksellä. Tämä johtui siitä, että osa haastateltavista asuu Suomen ulkopuolella. Haastattelut kerättiin suhteellisen pitkän ajan kuluessa, koska haastateltavien saatavuus oli rajattu. Ne kerättiin tammi-huhtikuussa 2020, jonka aikana myös niiden analyysi tapahtui vaiheittain.

Aineisto muodostuu usein kanssakäymisessä esimerkiksi haastattelussa. Tämä tarkoittaa sitä, että tulkintaa tapahtuu jo tutkimuksen aikaisessa vaiheessa (Gummesson 2005, 312). Tämän tutkimuksen aineistona toimivat haastattelut, joita kerättiin case-yrityksen myyntiin liittyvissä tehtävissä toimivilta henkilöiltä ja yrityksen asiakkailta. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin neljää myynnin esimiestä, joilla on huomattava kokemus kansainvälisestä myynnistä ja uusiin markkinasegmentteihin menosta. He ovat myös urallaan osallistuneet ilmiön eri vaiheisiin, kuten suunnitteluun ja implementointiin merkityksellisellä tavalla. Näin saatiin hyvä kokonaiskuva ilmiöstä ja luotettavaa aineistoa kyvykkyyksien tunnistamiselle. Haastattelujen toisessa vaiheessa haastateltiin case-yrityksen asiakkaita, jotka ovat jossain vaiheessa ostaneet siltä automaatiojärjestelmän.

Ensimmäisen vaiheen haastateltavia pyydettiin aluksi kuvailemaan tapausesimerkkejä uuteen markkinasegmenttiin menosta, jossa he ovat olleet mukana. Eri vaiheita ja tilanteita pyydettiin lisäkysymyksillä tarkentamaan, jotta päästiin käytännön ja konkretian tasolle. Tässä käytettiin hyväksi Töytärin ja Rajalan (2015) kuvaamia arvoperusteisen myynnin ydinkyvykkyyskäsitteitä: suunnittelua, implementaatiota ja hyödyntämistä. Seuraavassa kysymyksessä käytettiin projektivista kysymyksenasettelua. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan hypoteettista tilannetta, jossa he olisivat menossa uuteen markkinasegmenttiin. Tämän tavoitteena oli tuoda esiin parhaat käytännöt, joita käsiteltävään aiheeseen liittyy. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin suoraan, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät kyvykkyudet, kun mennään uuteen markkinasegmenttiin. Lisäksi heitä pyydettiin tunnistamaan kriittisimpiä tilanteita matkan varrella ja niin sanottuja sudenkuoppia, jotka voivat johtaa epäonnistumiseen markkinasegmenttiin murtautuessa. Suorien kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltavat tuottamaan yhteenveto kyvykkyyksistä ja tärkeimmistä hetkistä, jotka liittyvät uuteen markkinasegmenttiin menemiseen. Valmiit kysymykset toimivat haastattelun runkona. Haastateltaville annettiin tilaa kuvailla omia kokemuksiaan, ja tätä rohkaistiin lisäkysymyksillä, jotka muodostuivat hetkessä.

Toisessa vaiheessa haastateltiin case-yrityksen asiakkaita. Tämän vaiheen tarkoituksena oli saada kolikon toinen puoli näkyviin eli asiakkaan näkemys uuden automaatiojärjestelmän ostamisesta. Asiakkaita pyydettiin kertomaan heidän kokemuksensa uuden automaatiojärjestelmän hankinnasta, sen vaiheista ja kriittisistä tilanteista. Sen jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan hypoteettinen tilanne, jossa heille tulisi tarve hankkia uusi automaatiojärjestelmä. Tällaisella projektivisella kysymyksenasettelulla oli tarkoituksena päästä entistä paremmin sisälle hankintaprosessiin. Lopuksi asiakkaita pyydettiin asettumaan uuden toimittajan saappaisiin ja kuvailemaan, miten he pyrkisivät edustamansa yrityksen toimittajaksi. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada haastateltava kuvailemaan, mitä uuden toimittajan tulisi tehdä vakuuttaakseen ostaja uudessa markkinasegmentissä. Toisen vaiheen haastattelujen tavoitteena oli tunnistaa kyvykkyyskäsitteitä, joita case-yritykseltä mahdollisesti puuttuu. Asiakashaastattelujen tarkoituksena oli luoda jännitettyä tutkimukselle. Niistä oli tavoitteena löytää mahdollisesti case-yritykseltä puuttuvia kyvykkyyskäsitteitä. Tutkimuksen aikana kuitenkin paljastui, että case-yrityksen haastateltavat olivat hyvin tietoisia asiakkaiden vaatimuksista ja toimintatavoista. Asiakkaiden haastattelujen roolina oli täten validoida sisäisistä haastatteluista tunnistettuja dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä ja täydentää niihin liitettäviä mikrotason perusteita. Kaikki haastateltavat on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Haastateltavat

Haastateltava	Haastattelutyyppi	Kuvaus	Toteutuspaikka	Kesto	Ajankohta
A	Sisäinen	Varapääjohtaja, Pohjois- ja Itä-Eurooppa	Tampere	1h 9min	7.1.2020
B	Sisäinen	Varapääjohtaja, Energia-, prosessi- ja merenkäyntiliiketoiminta	Tampere	46 min	9.1.2020
C	Sisäinen	Varapääjohtaja, USA, Automaatioliiketoiminta	Skype-haastattelu	1h 38min	6.2.2020
D	Ulkoinen	Asiakas, Suomi	Skype-haastattelu	51 min	9.3.2020
E	Ulkoinen	Asiakas, Suomi	Skype-haastattelu	38 min	24.3.2020
F	Sisäinen	Myyntijohtaja, Etelä Eurooppa	Puhelinhaastattelu	22 min	6.4.2020

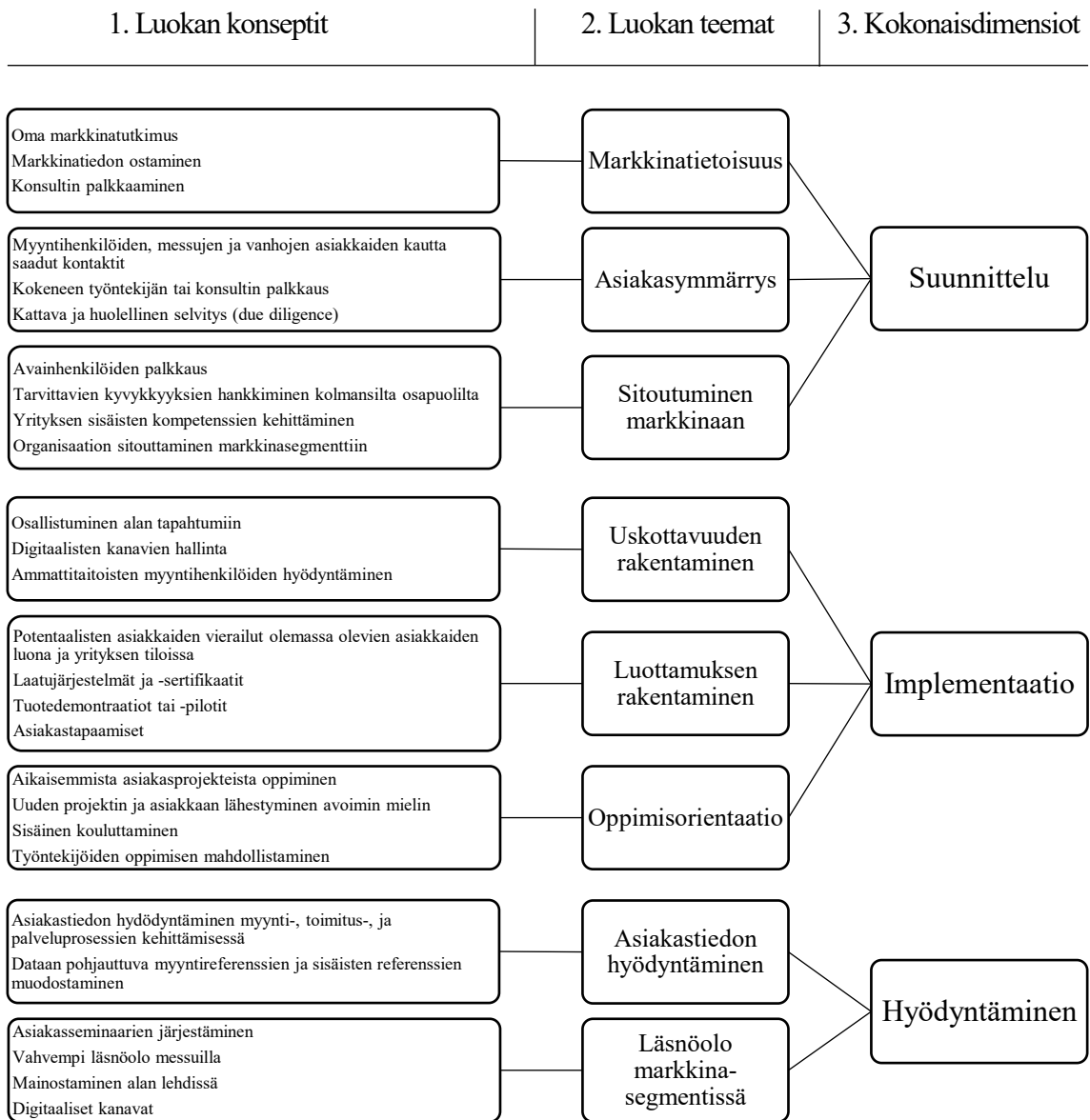
Haastateltavat nähtiin tutkielman kontekstissa asiantuntijoita. Asiantuntijahaastattelussa kiinnostuksen kohteena ei varsinaisesti ole haastateltava itse, vaan häntä haastatellaan sen tiedon vuoksi, mitä hänelle oletetaan olevan (Ruusu vuori ym. 2010, 312). Myyntihenkilöillä oletettiin olevan hiljaista tietoa myyntiprosessista ja asiakkaista, jota hyödyntämällä pyrittiin vastaamaan tutkielman kysymyksiin. Alan myyntiprosessit ovat pitkiä ja niitä on ollut useita haastateltavien uran aikana. Myös asiakkaat ovat hankinnan asiantuntijoita, joilta löytyi arvokasta tietoa hankintaa liittyvistä vaiheista ja vaatimuksista. Asiantuntijahaastattelun erityispiirteeksi voidaan lukea se, että aineiston keruuvaihe ja analysointivaihe kietoutuvat yhteen ja niitä on vaikea erottaa toisistaan (Ruusu vuori ym. 2010, 312).

3.3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa vertaillaan aineiston, olemassa olevan teorian ja aikaisempien tulosten kanssa. Jatkuva vertailu on osa järjeistämisen prosessia, jossa kaavamaisuudet muodostuvat, ja niistä jalostetaan konsepteja, kategorioita ja lopulta teorioita. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että aineisto on laajaa ja rikasta. Tämä kuitenkin tekee analyysistä haastavaa, joten aineistoa on pystyttävä tiivistämään, jotta se on käsiteltävissä (Gummesson 2005, 312).

Tutkimustehtävän mukaan aineistosta haluttiin tunnistaa kyvykkyksiä, joita vaaditaan organisaatiolta, kun se menee uuteen markkinasegmenttiin. Täten haastatteluista ensin tunnistettiin mikrotason perusteisiin viittaavia sitaatteja, jotka värikoodaamalla luokiteltiin kolmeen luokkaan: suunnitteluun, implementointiin ja hyödyntämiseen. Näistä kolmen luokkaan jaetuista sitaateista tunnistettiin tämän jälkeen mikrotason perusteita, joista analyysin aikana nousi esiin dynaamisia kyvykkyksiä. Aineiston analyysi alkoi jo haastatteluvaiheessa muistiinpanojen muodossa ja jatkui tulosluvun kirjoittamiseen asti. Dynaamiset kyvykkyudet muokkautuivat ja tarkentuivat jatkuvasti tutkimusprosessin aikana, kun jokaisen vaiheen jälkeen palattiin teoriaan (ks. kuvio 4). Tunnistettuja mikrotason perusteita verrattiin aikaisemmin kirjallisuudesta tunnistettuihin kyvykkyksiin, joka auttoi dynaamisten kyvykkyysien muodostumisessa. Suhteellisen pitkä aikaväli haastattelujen välillä mahdollisti aineistoon syventymisen rauhassa, joten aineisto on manuaalisesti värikoodattu tutkimusprosessin aikana.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin Gioia-metodologiaa, jossa aineisto jaetaan kahteen luokkaan (Gioia ym. 2012, 20). Ensimmäinen luokka koostuu haastateltavilta tulleista kategorioista, joita tutkimuksessa tuli esille useita kymmeniä. Tutkimusprosessin aikana näiden kategorioiden väliltä löytyi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka mahdollistivat niiden luokittelun pienempään määrään kategorioita (Gioia ym. 2012, 20). Nämä kategoriat muodostavat toisen luokan teemat, jotka ovat tässä tutkimuksessa dynaamisia kyvykkyksiä. Haastatteluiden edetessä nämä teemat vakiintuivat saturaation myötä, ja niistä muodostui yhteensä kahdeksan dynaamista kyvykkyyttä. Nämä teemat voidaan vielä jakaa ylemmän tason dimensioihin (Gioia ym. 2012, 20). Ne ovat tässä tutkimuksessa valmiiksi annetut: suunnittelu, implementaatio ja hyödyntäminen. Ensimmäisen ja toisen luokan teemat sekä ylemmät dimensiot luovat datarakenteen, joka auttaa järjestelemän kerätyn aineiston järkevaksi visuaaliseksi kuvaajaksi (Gioia ym. 2012, 20). Tämän tutkimuksen datarakenne on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Datarakenne

Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin heti niiden nauhoituksen jälkeen. Haastatteluista osa oli englannin kielellä. Yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi ne käännettiin tutkijan toimesta suomeksi litterointivaiheessa. Kääntäminen suoritettiin lähes sanasta sanaan, mutta joissain tilanteissa erityisesti tutkimukseen valitut sitaatit on esitetty siten, että haastateltavan tarkoitus tulee esille mahdollisimman selkeästi. Samalla kuitenkin mahdollisuuksien mukaan pitäydettiin haastateltavan käyttämässä sanavalinnoissa ja virkkeissä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet

Tämän tutkimuksen löydökset on tunnistettu käyttämällä arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksien mallia (Töytäri & Rajala 2015), asiakasarvoon pohjautuvan markkinaprosessin mallia (Anderson ym. 2009), ja dynaamisten kyvykkyyksien sekä niiden mikrotason perusteiden määrittelyä (Teece 2007). Tässä tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kahdeksan dynaamista kyvykkyyttä, jotka on jaettu arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksien kolmeen luokkaan: suunnitteluun, implementointiin ja hyödyntämiseen. Suunnitteluun lukeutuvat markkinatietoisuus, asiakasymmärrys ja sitoutuminen. Implementointiin puolestaan kuuluvat uskottavuus, luotettavuus ja oppimisorientaatio. Kolmanteen luokkaan eli hyödyntämiseen sisältyvät asiakastiedon hyödyntäminen ja läsnäolo. Nämä dynaamiset kyvykkyydet ovat kuvattuna taulukossa 6. Läpinäkyvyys on tärkeää erityisesti tulosten tulkinnassa (Carson ym. 2001, 72). Läpinäkyvyyttä on tässä tutkimuksessa saavutettu lisäämällä haastatteluista poimittuja sitaatteja tuloslukuun. Lisäksi löydöksiä on tulosluvussa linkitetty aikaisempaan teoriaan.

Taulukko 6. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet uudessa markkinasegmentissä

Suunnittelu	Implementointi	Hyödyntäminen
Markkinatietoisuus	Uskottavuus	Asiakastiedon hyödyntäminen
Asiakasymmärrys	Luotettavuus	Läsnäolo
Sitoutuminen	Oppimisorientaatio	

Tunnistetut kahdeksan kyvykkyyttä voidaan luokitella dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, koska ne voivat vaikuttaa yrityksen tuotteisiin, tuotantoprosessiin, skaalaan tai markkinasegmenttien valintaan, ja ne voidaan nähdä osallisina jonkinlaiseen muutokseen yrityksessä (Winter 2003, 992). Lisäksi tutkimuksessa tunnistetut kyvykkyydet sisältävät vaikeasti kopioitavia liiketoiminnan

kyvykkyyksiä ja mahdollistavat yrityksen ekosysteemin, uusien tuotteiden ja prosessien kehittämisen (Teece 2007, 1320).

4.2 Suunnittelu

Töytärin ja Rajalan (2015) mukaan arvoperusteisen myynnin suunnittelussa yritys segmentoi asiakkaitaan, tunnistaa sidosryhmiä, tekee arvoanalyysin, kehittää arvolupauksen ja valmisteleo myyntityökalunsa. Tämän tutkimuksen perusteella uuteen markkinasegmenttiin mentäessä arvoperusteisen myynnin suunnittelu vaatii yritykseltä markkinatietoisuutta, asiakasymmärrystä ja sitoutumista. Nämä kyvykkyydet voidaan nähdä arvoperusteisen myynnin dynaamisina kyvykkyyksinä, jotka rakentuvat mikrotason perusteista (Teece 2007).

4.2.1 Markkinatietoisuus

Arvon tunnistaminen rakentuu markkinoiden aistimisen kautta (Anderson ym. 2009). Markkinatietoisuus rakentuu haastatteluiden perusteella markkinan potentiaalin ja kilpailutilanteen mukaan. On siis selvitettävä, tulevatko markkinat kasvamaan tulevaisuudessa, ja onko kilpailutilanne sellainen, että markkinoille on mahdollista päästä. Liian vahvat kilpailijat tai markkinan laskusuunta voivat olla syitä, miksi markkinoille ei haluta mennä. Myös liian pieni määrä potentiaalisia asiakkaita voi olla varoittava merkki, sillä tällöin ostajan neuvotteluvoima on korostunut, ja tämä toimii esteenä arvoperusteiselle myynnille (Töytäri ym, 2015, 60). Esimerkiksi energia-ala on muutoksessa ilmastonmuutoksen takia. Myös poliittinen ilmapiiri oli se sitten myönteinen tai vastahakoinen, voi vaikuttaa päätökseen mennä markkinasegmenttiin. Jos esimerkiksi valtio tukee rahallisesta tai lainsäädännöllisesti jotain teollisuuden alaa, voidaan siitä päätellä, että toimijoita tulee tulevaisuudessa kiinnostamaan kyseinen markkina ja tämän myötä markkinalla on myös kasvupotentiaalia.

”...valtio on ollut hidas rahoittamaan sitä, joten se on, ja se riippuu, kun mennään demokraattien ja republikaanien välillä, se muuttuu hyvin nopeasti. Demokraatit ovat hyvin pro-vaihtoehtoenergia ja republikaanit ovat vähemmän, joten se menee edestakaisin. Mutta juuri viime viikolla oli ilmoitus valtiolta, että he antavat rahoitusta biopolttoaineiden tutkimiseen viljelyjätteestä.” (Haastateltava C)

”Katotaan, että siellä on paljon niitä laitoksia, mutta niitä ei tuu lisää, ja sille segmentille kilpailijat on etabloitunut vahvasti. Niin on vaikeaa mennä sellaselle segmentille, joka ei kasva ja siellä on meidän kilpailijat jo olemassa ... käytännössä se menee siltä, että lähdetään tekeä taustatutkimusta sieltä. Markkinatutkimus ja sitten taustat, että minkälainen kilpailijatilanne siellä on, minkälainen potentiaali siellä on, mitä edellytyksiä täytyy olla, jotta sinne pääsisi.” (Haastateltava A)

”...siellä nähtiin aikanaan, että se markkina kasvaa ja kasvumarkkina-anhan kannattaa lähteä mukaan. Niin ku tälläseen auringonlasku alaan ei kannata tehdä suuria investointeja.” (Haastateltava B)

Markkinatietoisuuden saavuttaminen vaatii markkinatietoa. Sitä hankitaan haastatteluiden perusteella joko ostamalla ulkoiselta toimijalta tai tekemällä omaa markkinatutkimusta. Useissa tapauksissa yhtenä parhaista lähtökohdista nähtiin konsultin palkkaaminen. Konsultti on tyypillisesti pitkään alalla toiminut henkilö, jolla on paljon kokemusta ja ymmärrystä alasta. Täten hän voi kertoa markkinan suunnasta, vaatimuksista, rajaehtoista, rakenteesta, kulttuurista ja antaa muuta relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi. Joissain tilanteissa konsultin palkkaaminen nähtiin parhaana tapana saada tämä tieto pysyvämmiin organisaation sisälle. Tämä investointi pitää kuitenkin perustella sillä, että markkinoille todella ollaan menossa, ja että markkinoilla on potentiaalia. Yhden asiakkaan takia markkinoille ei kannata lähteä, koska silloin sijoitusta ei voida perustella.

”Tänä päivänä tuota sä pystyt jonkun verran niitä itse tekemään tai sitten ostamaan palveluna jonkun segmentin, esimerkiksi jätteenpolttolaitoksen, niin pelkästään googlaamalla jo löytyy, mut sitten on yrityksiä, jotka myy markkinadataa ja markkinatutkimusta. Se meidän pitää tavalla tai toisella saada.” (Haastateltava A)

”Siinä käytetään ihan niin kun julkista ja tavallaan yksityistä markkinatietoa, tietoutta, jota on maailmassa lukematon määrä eli jostain konsulttitalolta saadaan melkein minkälaisia tutkimuksia tahansa. ... Eli pitää olla niin kun globaaleja raportteja ja estimaatteja...” (Haastateltava B)

”Me teimme, me löysimme itsenäisen konsultin jostain, en ole varma, miten hänet löydettiin. Varmaan LinkedIn kautta tai joku löysi hänet lehtiartikkelin kautta tai jotain sellaista. Mutta

hän oli, hän tuli meidän toimistollemme ja vietti täällä noin kolme tuntia ja antoi meille esitelmän ja kävimme avoimen keskustelun hänen näkemyksestään automaatiobisneksestä, jätevedestä, tarkoittaen automaatio- ja kontrollipuolta.” (Haastateltava C)

Markkinatietoisuus sisältää haastatteluiden perusteella ennusteen alan potentiaalista, johon vaikuttavat muun muassa poliittinen ilmapiiri ja globaalit trendit. Markkinapotentiaalista voitaisiin myös puhua termillä arvopotentiaali, jota arvioimalla toimittaja tekee valintansa kohdesegmenteistä tai tässä tapauksessa markkinasegmentistä (Töytöri & Rajala 2015, 104). Lisäksi on otettava huomioon kilpailutilanne, sillä vahvasti vakiintuneille markkinoille, jossa toimii vain muutama vahva toimittaja, voi olla turha lähteä murtautumaan. Kilpailijoiden valvonnassa tulisi myös ottaa huomioon yritykset, jotka saattavat tulla markkinoille lähitulevaisuudessa (Anderson ym. 2009, 58). Haastatteluiden perusteella markkinatietoisuutta voidaan saavuttaa tekemällä omaa markkinatutkimusta, ostamalla markkinatietoa kolmannelta taholta tai palkkaamalla konsultti, jolloin markkinatietoisuus saadaan yrityksen sisälle.

4.2.2 Asiakasymmärrys

Asiakkaiden ymmärtäminen mahdollistaa asiakasarvon tunnistamisen (Anderson ym. 2009). Asiakasymmärrys tarkoittaa haastatteluiden perusteella ymmärrystä asiakkaan tuotanto- ja hankintaprosessista, alan reunaehdoista sekä asiakkaan haasteista. Yksityiskohtainen ymmärrys asiakkaan vaatimuksista, preferensseistä ja ostoprosessista mahdollistaa toimittajan resurssien ja kyvykkyyksien optimaalisen suuntaamisen asiakasarvon luomiseksi ja toimittamiseksi (Anderson ym. 2009, 95). Arvoperusteisessa myynnissä asiakasymmärrys on luonnollisesti avainasemassa. Hyvä esimerkki tästä on tapaus, jossa markkinoille ei menty, koska tiedettiin, että asiakkaat ovat pieniä ja arvottavat kustannuksia ylikorostetusti, joten case-yrityksen hinnoittelu ei olisi ollut kilpailullinen.

”Toinen asia oli, että jätevesilaitokset yleensä, on olemassa joitain isoja jätevesilaitoksia, mutta useimmat ovat aika pieniä ja niissä on aika pieni määrä automaatiota ja ne ovat ehkä hintaherkempiä kuin mihin olemme tottuneet. Joten pienen automaatiomäärän takia he gravitoituvat kohti isoja automaatiotarjoajia, joilla on isompi arvolaajuus. Eli he eivät välttämättä tarjoa niin paljon arvoa kuin me, mutta jätevesilaitokset eivät välttämättä tarvitse sellaisia kehittyneempiä työkaluja ja näkyvyyttä, joita me voimme tarjota järjestelmässämme.” (Haastateltava C)

Haastatteluiden perusteella yhtenä asiakasymmärryksen lähteenä on myyntihenkilö, jolla on ydinosaamista kyseisestä markkinasta. Oikeiden kontaktien saaminen oli ensiarvoisen tärkeää kaikkien haastateltavien mielestä. Avainhenkilöitä olivat esimerkiksi asiakkaan käyttöpuolella toimivat ja raportoinneista vastaavat henkilöt. Sidosryhmäanalyysi onkin yksi arvoperusteisen myynnin suunnittelun komponenteista. Joissain tapauksissa kontakteja oli jo olemassa, mutta usein täysin uuteen markkinasegmenttiin mentäessä ne oli hankittava joltain muuta kautta. Kontakteja voi kertyä vanhojen asiakkaiden kautta tai esimerkiksi messuilla. Suurin osa liiketoiminnasta generoituinkin B2B-sektorilla olemassa olevan asiakasverkoston kautta (Nachiappan & Ramanathan 2010, 326). Varmimpana keinona kontaktien hankintaan nähtiin kokeneen konsultin tai työntekijän palkkaaminen. Toisin sanoen hyödynnettiin samaa taktiikkaa kuin markkinatietoisuutta kerätessä. Tässäkin tapauksessa palkattu henkilö on pitkään alalla toiminut ja kokenut ammattilainen, jonka esittelyillä tai jo pelkästään nimen mainitsemalla voidaan päästä keskusteluihin oikeiden ihmisten kanssa asiakkaan puolella. Myyntiammattilaisten liikkuvuus on yleistä, joten yrityksellä on hyvä olla strategia, jolla se pitää parhaat myyntihenkilöt yrityksessä. Heitä voidaan motivoida houkuttelevilla kompensatiolla ja urasuunnittelulla sekä positiivisilla suhteilla esimiesten ja kollegoiden kesken (Guenzi ym. 2016, 3712). Haastateltavien mukaan hankintaprosessin ymmärrys on myös tärkeää. Potentiaalisella asiakkaalla voi olla oma suunnitteluosasto, joka toteuttaa hankkeet. Toisaalta joissain tapauksissa voi olla hankala päästä vaikuttamaan loppuasiakkaaseen, jos se käyttää esimerkiksi insinööri-toimistoa uuden hankkeen toteuttajana. Tässä tapauksessa on otettava huomioon insinööri-toimiston tarpeet ja toiveet, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia kuin loppuasiakkaalla.

”...niin siinä on varmaan se, että meidän pitäis kontaktoida näitä henkilöitä, ketkä toimii täällä meidän asiakkaan käyttöpuolella ja vastaa vaikka raportoinneista ja tällaisista asioista.” (Haastateltava E)

”Olemme palkanneet konsultin, joka on kyseisen alan ammattilainen, sanotaan, että hän on alalla pitkään työskennellyt, eläkkeellä oleva henkilö ja hän antaa tällä hetkellä meille tietoa oikeista ihmisistä ja organisaatioista, insinööri-toimistoista, joihin voisimme olla yhteydessä ja yrittää saada bisnestä.” (Haastateltava C)

”Jos haluat mennä uuteen markkinasegmenttiin, on sinun oltava kontaktissa sellaisten ihmisten kanssa, jotka ymmärtävät kyseistä markkinasegmenttiä. Se on hyvin paljon minun perspektiivini, myynnin perspektiivi. Meidän on selvitettävä hyvät yksilöt, joilla on hyvä

ymmärrys. Jotka ymmärtävät, mitkä ovat uuden segmentin säännöt, miten se toimii, ketkä ovat isot sidosryhmät tämän kaltaisessa segmentissä ... hyvät yksilöt, jotka voivat käynnistää kehityksen.” (Haastateltava F)

”Elikkä siinä on pari sellasta edellytystä, jotka täytyy olla. Yks on sellanen, että meillä täytyy olla myyntihenkilö, joka ymmärtää ja tuntee sitä prosessialuetta ... ja kun puhutaan prosessiautomaatiosta, meidän täytyy tuntee se prosessi ja vaatimukset...” (Haastateltava A)

Onkin tärkeää holistisesti ymmärtää ja kartoittaa asiakkaan tuotantoprosessit, koska se mahdollistaa asiakkaalle sopivan tarjoaman muodostamisen (Töytäri & Rajala 2015, 104). Myös haastattelujen perusteella prosessitietämys on yksi asiakasymmärryksen komponenteista. Jotta yritys voi luoda tai hyödyntää olemassa olevia ratkaisuja, on sillä oltava hyvä käsitys siitä, miten asiakkaan tuotantoprosessi toimii. Tätä prosessitietämystä voidaan hankkia palkkaamalla uusia osaajia, jotka ovat työskennelleet kohdemarkkinoilla, ja joilla on ydinosaamista kyseisestä alasta. Asiakashaastatteluissa korostui asiakkaan elinkaaren tunteminen. Toimittajan tulisi tietää, missä vaiheessa asiakkaan nykyisen järjestelmän elinkaari on, jotta löydettäisiin oikea hetki uuden ratkaisun tarjoamiselle.

”Me palkattiin muutamia ihmisiä taloon, joilla oli vahva tausta siitä liiketoiminnasta. Sama pätee kaikkiin uusiin segmentteihin, että kyllä me tarvitaan jonkin näköstä ydinosaamista siitä markkinasta tai siitä segmentistä ennen kuin me voidaan siihen lähteä. Me lähdettiin sillä tavalla, että palkattiin meille tämmönen bisneksen omistaja, sen alan firmasta, joka tuntee sen teknisen ympäristön.” (Haastateltava B)

”Onneksi meille tuli tietoon Suomalaisten kontaktien kautta, että kilpailijalla oli työskentelemässä hyvin korkean tason palveluinsinööri, joka sijaitsi Miamissa ja joka oli hyvin epätyytyväinen siihen suuntaan, mihin kilpailija oli menossa. Heidän tapansa työskennellä yms. Ja teki meidät siitä tietoiseksi, että olisi avoin työskentelemään meille, jos hän saisi jäädä Miamiin, joten haastattelimme häntä ja palkkasimme hänet. Se oli strateginen liike, koska olimme varmoja, että hän toisi asiakkaita meille hänen tiedoillaan markkinapaikasta.” (Haastateltava C)

”...että mikä on sen asiakkaan nykyinfran elinkaaritila. Luoko se meille mitään mahdollisuuksia, ja sitten onko tällä kyseisellä asiakkaalla sellasia tarpeita tai toiminallisuuksia tällä hetkellä, mitkä heillä on vasta kehitymässä uuden markkinan aukeamisen kautta, ja onko siellä jotain rakoa, mihin me pystyttäis tuottamaan palvelua heille.” (Haastateltava E)

Haastattelujen perusteella on myös tärkeää tiedostaa, mitä käytänteitä ja normeja alalle kuuluu. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisia standardeja, joita ei varsinaisesti viestitä toimittajille, mutta jotka tulee tietää, jotta asiakkaiden odotukset on mahdollista täyttää. Yrityksen tulisi siis tehdä laaja-alainen selvitys alan ominaispiirteistä. On myös oltava tietoisia asiakkaan mahdollisesti käyttämistä investointi- tai hankintamalleista, jos se on vain suinkin mahdollista. Näitä tietenkin selvitetään implementaatiovaiheessa, mutta niiden tietäminen etukäteen voi antaa kilpailuetua ja estää virheiden syntymisen.

”On myös käytäntöjä alalla, joita ei välttämättä ole dokumentoitu niin hyvin, mutta firmat odottavat, että toimittajat ymmärtävät ne. Firmat saattavat tietää ne, mutta eivät kommunikoi niitä riittävän hyvin toimittajille. Joten sanoisin, että fiksu liike yritykselle olisi tehdä jonkinlaista ”due diligence” -selvitystä ymmärtääkseen markkinapaikkaa, missä työskentelee, ja mitä muutoksia insinööriprosessiin on tehtävä, jotta varmistutaan siitä, että et kohtaa ongelmia, ja mitä laatutavoitteita ja vakuuksia tarvitaan, jotta varmistutaan siitä, että toimitus on niin täydellinen kuin se voi olla.” (Haastateltava C)

”Ja just se, että jos siellä ei oo minkään näköistä tuntemusta meidän spekseistä ja maailmasta, niin ei se tietysti ainakaan kilpailuetu oo ... me ollaan voisoin sanoo konservatiivinen yhtiö ja toisekseen toimiala on aika haastava ja täällä on tosiaan kehitetty vino pino kaikkia spesifikaatioita ja muita, niin voi olla kovin vaikeeta tulla siihen vakuuttamaan. Meillä on investointimalli, jossa on tietyt stepit ja ajatukset, joissa on tietyt hommat, mikä tää investointimalli on ja lähdetään tosiaan esiselvityksestä selvityksen kautta esisuunniteluun ja sit toteutusvaiheeseen. Se on se tyypillinen polku.” (Haastateltava D)

Pahimmassa tapauksessa, kun riittävää asiakasymmärrystä ei ole saavutettu, on järjestelmän toimituksessa tullut suuria ongelmia.

”Jos ei oikeen tiedetä mitä ollaan myymässä ja vielä pahempi asiakas ei oikeen tiedä, mitä ne on ostamassa, tehdään kaupat, tehdään ehdot ja sovitaan hinnat, ja sitten ruvetaan huomaamaan, että ei hitto mites tää tehdään. Just tää terästeollisuuden esimerkki, eli myytiin hyvällä tarinalla tuotannonohjausjärjestelmä, ja sit kun projektiorganisaatio saatiin kasaan, niin todettiin, että ne argumentit, mitä oltiin teknisesti kuvattu myyntivaiheessa, niin niillä tekniikoilla ei selvitä niistä teknologisista ehdoista, mitä se asiakas meiltä odottaa. Niin sitten joudutaan käynnistämään tuotekehitysprojekti rinnalle, ja sillonhan se menee taloudellisesti ja aikataulullisesti kiville oikein tyylikkäästi. Projekti on vielä kesken. Kustannukset tulee olemaan aivan järkyttävät. Suurimmat virheet tehtiin myyntivaiheessa. Eli liian optimistinen myyntiorganisaatio, joka kuvittelee, että kyllähän meillä tälläseen löytyy työkalut. Eli tämmönen riskienhallinta myyntivaiheessa on pettänyt.”
(Haastateltava B)

”Oppitunti tässä on, että jos mennään uudelle alueelle tai uuteen markkinasegmenttiin, sinun on tehtävä kaikkesi, jotta ymmärrät kaiken mitä sinun on toimitettava, minkälaisia erityisehtoja on olemassa. Uskon, että epäonnistuminen, jonka yritys teki, oli se, että meillä oli huulo siitä, että tiedämme mitä olemme tekemässä. Oletimme, että tämä ei ole mitään spesiaalia eikä mitään uutta, ja totuus oli, että se todella oli erilaista.” (Haastateltava C)

Asiakkaiden ymmärtäminen vaatii toimittajalta asiakkaan toimittajaverkoston, hankintaorientaation ja päätösprosessin ymmärtämistä (Anderson ym. 2009, 131). Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella asiakasyymmärrys sisältää käsityksen asiakkaan tuotanto- ja hankintaprosessista, nykyisen järjestelmän elinkaaresta, alan reunaehdoista sekä asiakkaan haasteista. Myös tärkeimmät avainhenkilöt ja kontaktit, eli avainsidosryhmät on oltava tiedossa. Muita avainhenkilöitä tai ryhmiä voivat olla paikallinen julkishallinto (Töytäri & Rajala 2015, 104), osto-organisaatio (Johnston & Bonoma 1981) ja muut vaikutusvaltaiset sidosryhmät (Storbacka 2011, 705). Haastattelujen perusteella on myös tärkeää tiedostaa, mitä käytänteitä ja normeja alalle kuuluu, sekä mahdollisuuksien mukaan saada tietoa investointi- tai hankintamalleista, ja niihin kuuluvista standardeista ja spekseistä. Jos asiakasyymmärrystä ei ole riittävästi, on riskinä, että yrityksen tarjoamat ratkaisut eivät täysin sovellu tai vastaa asiakkaan tarpeita, jolloin toimitus viivästyy ja sen rinnalle saatetaan joutua käynnistämään tuotekehitysprojekti. Tämä luonnollisesti lisää kustannuksia dramaattisesti.

Arvonanalyysiä on pidetty yhtenä myynnin suunnittelun tärkeimmistä keinoista (Flint 2002; Töytäri & Rajala 2015). Aikaisemmat tutkimukset ovat liittäneet siihen asiakkaiden syvähaastattelun, etnografisen tarkkailun, markkinatutkimuksen, asiakastyöpajat ja esimerkiksi fokusryhmät. Kun ollaan menossa uusille markkinoille, pääsy asiakkaisiin voi olla hyvin rajattu. Haastattelujen perusteella yhtenä asiakasymmärryksen lähteenä on myyntihenkilö, jolla on ydinosaamista kyseisestä markkinasta. Kontakteja puolestaan voi kertyä vanhojen asiakkaiden kautta tai esimerkiksi messuilla, mutta varmimpana keinona kontaktien hankintaan nähtiin kokeneen konsultin tai työntekijän palkkaaminen. Prosessitietämystä voidaan hankkia palkkaamalla uusia osaajia, jotka ovat työskennelleet kohdemarkkinoilla, ja joilla on ydinosaamista kyseisestä alasta. Yrityksen tulisi myös tehdä laaja-alainen selvitys alan ominaispiirteistä, jotta sen käytänteet, normit ja standardit olisivat tiedossa ennen myynnin implementaatiota.

4.2.3 Sitoutuminen markkinaan

Tehokas arvoperusteinen myynti vaatii priorisointia, koska se on hyvin resurssi-intensiivinen lähestymistapa myyntiin, vaaten syvää asiakasymmärrystä ja etukäteen tehtävää sijoitusta (Terho ym. 2012). Yrityksen on myös pohdiskeltava sen tämänhetkistä tilannetta. Siihen kuuluvat sen oma suoriutuminen, tarjoamien arvo ja esimerkiksi sen resurssien tila (Anderson ym. 2009, 173). Ongelmana uuteen markkinasegmenttiin menossa on usein resurssien rajallisuus. Yrityksen resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia voimavaroja ja panoksia, jotka ovat yrityksen hallinnassa (Helfat & Peteraf 2003, 999). Haastattelujen perusteella näitä ovat ainakin taloudelliset, ajalliset, inhimilliset ja tekniset resurssit. Monet kyvykkyydet ja resurssit, joita yritykseltä vaaditaan uusilla markkinoilla puuttuvat, joten niiden kehittäminen ja hankinta vaatii organisaatiolta määrätietoisuutta, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista.

”Siinä on se pointti, että pitää päättää minne lähtee ja mennä sinne määrätietosesti ja siinä sitten markkinoinnin kanssa täytyy yhdessä tehdä, ja markkinoinnin täytyy tukea, mutta ei niin päin kun jossain ei B2B-puolella voidaan herättää sitä mielenkiintoa ja saada jotain liidejä, mutta kun me täällä lähdetään jotain liidiä viemään eteenpäin niin sitten alkaa palamaan aikaa ja rahaa, ja meillä ihmisten resurssit on hyvin rajalliset.” (Haastateltava A)

”Meillä oli myös tilanne Pohjois-Amerikassa, että meillä oli rajattu määrä ihmisiä. Oikeastaan vain yksi varsinainen myyntihenkilö, joten meidän on valittava, minne laitamme energiamme, missä on kaikkein todennäköisin paikka saada bisnestä.” (Haastateltava C)

”Varmaan ensimmäinen pitfall on se, että lähdetään tonne sillä ajatuksella, että saataisiin nopeesti tuloksia. Niitä ei usein tuu nopeesti vaan tää on pitkäjänteistä hommaa. Pitää olla valmis satsaamaan siihen.” (Haastateltava A)

Jotta uuteen markkinasegmenttiin kannattaa lähteä, on varauduttava johdon ja henkilöstön pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että laitetaan panoksia teknisten kompetenssien kehittämiseen, kuten tuotekehittelyyn, palkataan avainhenkilöitä, sitoutetaan työntekijöitä uusiin projekteihin uusilla markkinoilla, ja ymmärretään pitkäjänteisyyden ja investointien tärkeys. Uudet ydintuotteet- ja palvelut voivat vahvistaa yrityksen markkina-asemaa, parantaa sen resurssien käyttöä, sekä uudistaa ja kehittää organisaatiota parempaan suuntaan (Anderson ym. 2009, 273).

”Uskon, että yksi asia mitä vaaditaan, on sitoutumista johdolta. Sitä todella tarvitaan. Jos teet jotain uutta, johdon on sitouduttava toimittamaan ratkaisu laittamalla tarvittavat resurssit. Johdon on sitouduttava laittamaan rahoitusta esimerkiksi konsultteihin tai lisäinsinööriresursseihin tai muuhun. Ehkä ei suunnitella sitä myyntivaiheessa, mutta johdon sitoutumisen tulisi olla mukana.” (Haastateltava C)

”Se on myös tavallaan rahoitusongelma, koska tuon tapainen taustatutkimus ei ole ilmaista. Se maksaa rahaa, ja erityisesti jos sinun täytyy tehdä se konsultin tai jonkin ulkoisen resurssin kautta, se maksaa rahaa ja jonkun pitää olla valmis käyttämään se raha. Uskon, että se on hyvin tärkeää.” (Haastateltava C)

”No tottakai pitää tietysti selvittää, että mikä on se, sanotaan tekniset valmiudet, kun lähdetään sinne. Et kun lähdetään uuteen segmenttiin niin pitää varmistaa se tekninen kyvykkyys, että meillä on kaikki tarvittava, mitä siellä segmentissä tarvitaan tai pystytään sit jotain hankkimaan talon ulkopuolelta. Elikkä teknologia se täytyy tai pitäisi olla.” (Haastateltava B)

Haastattelujen perusteella sitoutuminen markkinaan rakentuu määrätietoisuudesta, pitkäjänteisyydestä ja valmiudesta panostaa uuteen markkinasegmenttiin pääsyyn riittävillä resursseilla. Näitä resursseja ovat henkilöstö- ja rahoitusresurssit, tekniset kompetenssit ja ajallinen mittakaava. Näitä resursseja voidaan hankkia palkkaamalla avainhenkilöitä, ostamalla tarvittavia kyvykkyksiä kolmansilta osapuolilta, kehittämällä yrityksen sisäisiä kompetensseja ja ennen

kaikkea sitouttamalla organisaatio johdosta lähtien uuteen markkinasegmenttiin ja siellä menestymiseen.

4.3 Implementointi

Arvoperusteisen myynnin implementointiin kuuluu asiakkaiden valinta, sidosryhmien tunnistaminen, luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen, arvolupauksen viestiminen, jaetun ratkaisuvision rakentaminen, arvon määrittäminen ja jakaminen sekä kannattavuuden varmistaminen (Töytäri & Rajala 2015). Tämän tutkimuksen perusteella arvoperusteisen myynnin implementaatio uudessa markkinasegmentissä vaatii yritykseltä uskottavuuden ja luottamuksen rakentamista sekä oppimisorientaatiota.

4.3.1 Uskottavuuden rakentaminen

Yrityksessä on haastattelujen perusteella suhteellisen konservatiivinen näkökulma markkinoinnin kykyihin luoda kysyntää uudessa markkinasegmentissä. Silti nähdään, että markkinoinnin keinoin voidaan lisätä tietoutta asiakkaiden suhteen ja rakentaa tarinaa yrityksestä sekä sen luomasta arvosta. Toimittajien tulisi pyrkiä määrittämään ja viestimään systemaattista arvoa (Töytäri ym. 2015, 62). Kuitenkin perinteisemmät keinot, kuten asiakkaan tavoittaminen puhelimitse ja kasvotusten, nähdään edelleen tärkeimpinä keinoina uskottavuuden luomisessa. Arvon viestinnässä eri kanavien hallinta on tärkeää. Jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja viestiä arvoa menestyksekkäästi, tulisi jokaisen asiakaskohtauksen olla positiivinen, saumaton, mieleenpainuva ja vastata kyseisen asiakkaan hankintatarpeisiin ja preferensseihin (Anderson ym. 2009, 322). Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella näkyvyys on yksi uskottavuuden rakentamisen komponenteista. Haastateltavat pitivät tärkeänä messuilla ja muissa asiakastapahtumissa käyntiä ja siellä riittävää edustusta, joka signaloi sitoutumista kyseiseen alaan ja markkinasegmenttiin.

”...niin tottakai meidän piti rakentaa siihen tällänen stoori, että mikä meidän rooli vois olla tässä toimitusketjussa. Sit me ruvettiin, meillä oli tosi massiivinen, me kierrettiin pari vuotta kaikissa seminaareissa sun muissa ja siinä rinnalla rakennettiin tuotepakettia eli tuotetarjoomaa siihen segmenttiin meidän olemassa olevista tuotteista. Eli mikä olis se meidän tarjooma. Tällä stoorilla me lähettiin kiertää seminaareja ja erilaisia tapahtumia, niin kun markkinoimaan itseämme.” (Haastateltava B)

”Luulen, että messuilla on tärkeää olla se messukoppi, oikea määrä ihmisiä. Yksi ei mielestäni riitä. Pitää olla vähintään 3-4 ihmistä tapaamaan asiakkaita ja näyttämään, että sinulla vahva läsnäolo ... Meillä on suhteellisen pieni ständi, mutta hyvin meidän näköisemme. Oikeat värit ja hyvät materiaalit, meillä on printatut materiaalit ja uskon, että meillä jonkinlainen demoympäristö, jossa järjestelmää voidaan näyttää asiakkaille.”
(Haastateltava C)

”Ainahan sellasen toimittajan kelkkaan hyppääminen, josta ei oo aiempaa kokemusta tai tietoa, niin kynnyks on korkeampi. Siinä pitäis todella tarkasti tehdä taustatyötä ja kaikki selvitykset, ja pyrkii vaan hankkimaan mahdollisimman paljon tietoa ennen varsinaista sanotaanko sopimusta tai hankkeen eteenpäin viemistä.” (Haastateltava E)

Lisäksi näkyvyys sosiaalisessa mediassa, erityisesti LinkedInissa nähtiin tehokkaana tapana viestiä asiakkaille esimerkiksi referenssitarinoita. Muita näkyvyyden keinoja olivat nettimainonta, alan lehdet eli printtimainonta ja hakukoneoptimointi. Myös nettisivujen toimivuutta pidettiin tärkeänä. Asiakashaastattelujen perusteella asiakkaat tekevät myös itse tiedonhakuja potentiaalisesta toimittajasta erityisesti, jos kyseessä on ennestään tuntematon toimittaja.

”Printtimateriaalit, nettimainonta, totta kai läsnäolo LinkedInissa ja ehkä Facebookissa ... Yrityksen nettisivun kautta on mielestäni tärkeää alleviivata kyvykkyydet niissä paikoissa ...”
(Haastateltava C)

”Tietysti saadaan sitä markkinatietoisuutta paremmaks, mutta se palvelee sitä, että meidän ois helpompi myydä, me ollaan uskottava toimija jollain alalla, me tuodaan niitä meidän osaamista ja meidän yritystä, referenssejä ja kauppoja julki, että ne löytyy helposti. Tänä päivänä, vaikka googlaat, niin sä pystyt niin nopeesti kattoo ja löytään, että sieltä pitää sitten löytyy meidän yritys helposti siltä toimialalta ja antaa semmonen mielikuva, että me ollaan tehty päätökset ja ollaan ja pysytään sillä toimialalla. Siis uskottavuuden kannalta on tärkeitä. Se on just tärkeitä se luottamus ja se tulee siitä, että on uskottava toimija.”
(Haastateltava A)

”Mutta viimevuosina on periaatteet muuttunut: sähkönen, sosiaalinen media, muun muassa LinkedIn on paras tapa jakaa tämmöisiä success-stooreja. Sitähän me käytetään tosi paljon. Hyvin huomaa, että itekki jos jakaa jonkun stoorin, niin siinä on heti 500-1000 kattojaa.

Semmosta kattavuuttahan ei millään printtimarkkinoinnilla saa. Sit me taas hypätään sinne markkinointityökalujen puolelle. Mutta kyllä siinä LinkedIn stoorien ja videoiden jaossa on tänä päivänä aivan ylivertainen.” (Haastateltava B)

Riippuen asiakkaista, on pohdittavat kannattaako panostaa näkyvyyteen erilaisissa kanavissa, kuten LinkedIn, YouTube ja esimerkiksi alan ammattilehdet. Varsinkin jos ala on hyvin kilpailtu ja toimintatavat ovat juurtuneet paikoilleen, voi kasvotusten olla ainoa tapa tavoittaa ja viestiä asiakkaiden kanssa. Asiakkaalla voi olla myös varautunut suhtautuminen messuihin ja digitaalisiin kanaviin, koska ne saatetaan nähdä vahvasti myynnin ja markkinoinnin värittäminä alustoina. Tärkeää on siis tuntea avainhenkilöt, jotta heihin osataan vaikuttaa oikealla tavalla.

”...miten ihmiset ottavat vastaan informaation, paperi ja sellu on hyvin vaikeaa, koska ihmiset ainakin Pohjois-Amerikassa ovat niin kiireisiä ja varattuja, että heillä on hyvin vähän aikaa sisäistää markkinointimateriaaleja mistä tahansa mediasta. Oli se sitten kasvotusten, Facebook, YouTube-videot tai LinkedIn tai mikä tahansa. Sillä alalla ihmiset työskentelevät 110 prosenttia ajasta, joten aika sisäistää informaatiota on minimoitu. Sanoisin, että merenkäynti puolella, joo nekin tyypit on kiireisiä, mutta heillä tuntuu olevan enemmän aikaa viettää kanssamme päivittäin.” (Haastateltava C)

”Toki niin ku messut ja muut sähköiset kanavat on tietyllä tapaa hyvä, siellä on paljon yhdellä kertaa esillä ja voit käydä kättelemässä ja näin päin pois, mutta kuten sanottu se on aina vähän semmonen myynti- ja markkinointitapahtuma...” (Haastateltava E)

Uskottavuuden rakentamisen yksi parhaita keinoja oli haastattelujen perusteella referenssit. Yrityksen kannattaa kerätä menestystarinoita sen aikaisemmista onnistumisista asiakkaiden kanssa ja referoida niitä, kun se osoittaa potentiaaliselle asiakkaalle, minkälaista lisäarvo se voi toimittaa (Anderson & Narus 2006, 7). Referenssien avulla yritys voi osoittaa potentiaalisille asiakkaille, että se on onnistuneesti toimittanut samankaltaisia ratkaisuja menneisyydessä ja on täten kyvykäs tekemään niin jatkossakin. Joskus haasteena voi olla saada lupa käyttää olemassa olevia asiakkaita referensseinä. Tällöin pyritään löytämään vastaava referenssi joltain muulta alalta. Myös asiakashaastatteluisa tuli esille referenssien tärkeys. Asiakkaiden mielestä yrityksellä on oltava ratkaisu, joka on jo ollut kaupallisessa käytössä.

”Kyllähän mahdollisuuksien mukaan yritetään käyttää sitten referensseinä muita asiakkauksia, mikäli meillä on lupa niitä käyttää tai historiaa, mitä meillä on muiden asiakkaiden kanssa, että muilta segmenteiltä, että kyllä me on tehty näiden kanssa töitä kymmeniä vuosia. Ei juuri tältä segmentillä, mutta sehän on vaan mielikuvituksessa kiinni, että miten hyvin sä voi käyttää näitä, miten sä voit referoida näitä vanhoja asiakkauksia.”
(Haastateltava B)

”Nii-i, kyllähän se jotenkin pitäis niihin referensseihin yrittää, että vaikka sulla ei sit suoraan oiskaan sinne sitä referenssiä, niin kuitenkin referenssejä löytyy, niin jotenkin sitä kautta pitäis sitä uskottavuutta lähteä rakentamaan, et tuntee ne sitten ylipäättänsä toimittajaa ja millä tasolla, niin jotenkin kuitenkin sieltä referenssien kautta, et kuinka kauan niitä hommia on tehty ja mitä kaikkee on tehty. Näyttää, että sillä alalla on toimittu pitkään, ja kaiken näköstä on ollu ja isojakin asioita on toimitettu”. (Haastateltava D)

”Referenssi on yks eli pitäis olla vastaavanlaista referenssiä eli se toiminallisuus, mihinkä haetaan tätä järjestelmää, niin se tältä mahdolliselta toimittajalta pitäis löytyä. Referenssiä tän tyyppisten järjestelmien toimittamiseen.” (Haastateltava E)

Uskottavuuden rakentamisessa palataan jälleen kerran inhimillisten kyvykkyyksien tasolle. Nykypäivän haastavassa liiketoimintaympäristössä, myyjien on oltava korkean ammattitaidon omaavia ammattilaisia, jotka kykenevät selvittämään asiakkaan tarpeita ja preferenssejä, demonstroimaan arvoa, neuvottelemaan ehtoja ja ottamaan tilauksen vastaan (Anderson ym. 2009, 304). Osaava myyntihenkilö, joka tuntee alan, puhuu sen jargonia ja tuntee asiakkaan haasteet, luo omalla ammattitaidollaan uskottavuutta yritykselle asiakkaan silmissä. Ostajilla on usein rajatut ajalliset resurssit, joten myyntihenkilöllä voi olla hyvin vähän aikaa vakuuttaa asiakas. Siksi on tärkeää, että asiakasta tavoittelee oikeanlainen henkilö. Myös asiakashaastattelussa tuli esille hyvän myyjän ja asiakkaan välisen henkilökemian tärkeys. Myyjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on rakentaa ja vaikuttaa asiakkaan visioon halutusta ratkaisusta jo myyntiprosessin aikaisessa vaiheessa, koska usein saman asiakkaan ongelmaan on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja (Eades 2004; Töytäri ym, 2015, 62).

”Mutta jos sä näät että toi kaveri tietää, tuntee, mitkä ne haasteet on sillä jätteenpolttossa, ja minkälaisia ratkaisuja siellä on, ja miten sitä voidaan vielä parantaa ja kehittää, niin sit rupee kiinnostaa. Sun pitää pystyy puhumaan samaa kieltä, että se perusedellytys on, että sä

tunnet sitä toimialaa, prosessia, jonkun näköstä kokemusta siitä tai sit sun pitää ottaa siihen partneri tai palkata ihminen, joka tuntee. Sen jälkeenhän tämmönen automaatiojärjestelmä on niinkun työkalu ja sun pitää kääntää se asiakkaan kielelle ja silleen, että asiakas on kiinnostunut susta ja meidän järjestelmästä. Sitten mennään vaan askel askeleelta eteenpäin ja kattoo niitä kyvykkyksiä, organisaatiota, että niitä lisää sitten tarpeen mukaan.” (Haastateltava A)

”Jos meillä on se segmentin ensimmäinen asiakas, niin meillähän ei oo mitään referenssiä. Se on vaan niin kun meidän puhetaidon ja teknisen uskottavuuden varassa, että me pystytään tämmösiä tekemään.” (Haastateltava B)

”Tietyllä tapaa sellanen henkilökemia, ja se niin kun miten henkilöt tuntee toisensa, ja minkälainen tausta ja historia siellä on, niin kyllä sillä varmasti on vaikutusta siihen, että minkälaisen mielikuvan myyjä tai osapuoli saa luotua tälle ostajalle. (Haastateltava E)

Markkinoinnin rooli on korostunut uskottavuuden rakentamisessa. Haastattelujen perusteella uskottavuus rakentuu näkyvyyden, organisaation uskottavuuden osoittamisen, sekä myyntihenkilöiden ammattitaidon perusteella. Näkyvyyttä yritys hankkii osallistumalla alan eri tapahtumiin, erityisesti messuille. Niissä on myös näytettävä riittävä panostusta uskottavuuden luomiseksi. Lisäksi yritys pyrkii näkymään sosiaalisissa medioissa, erityisesti LinkedInissa, sillä asiakkaiden tiedetään olevan siellä. Muita keinoja näkyvyydelle olivat nettimainonta, printtimainonta, hakukoneoptimointi ja omien nettisivujen toimivuus. Referenssit ovat ehkä paras keino uskottavuuden luomiselle, sillä ne näyttävät potentiaaliselle asiakkaalle yrityksen kyvyn toimittaa menestyksekkäitä ratkaisuja. Referensseinä voidaan käyttää saman tai joissain tapauksissa eri alan asiakkaita. Myös myyntihenkilökuntaan keskittyvä ammattitaito osoittautui haastattelujen perusteella tärkeäksi uskottavuuden lähteeksi.

4.3.2 Luottamuksen rakentaminen

Referenssiasiakkaat, arvotarinat ja ratkaisujen pilotointi ovat hyviä keinoja luottamuksen rakentamiselle (Töytäri & Rajala 2015, 106). Haastattelujen perusteella luottamuksen rakentamisessa nousi esille erityisesti organisaation ja sen kyvykkyysien todentaminen. Myös asiakashaastatteluisissa tuli esille organisaation luotettavuuden tärkeys. Asiakkaille oli tärkeää tietää,

että yritys tulisi toimimaan alalla pitkään, ja että sillä on riittävät resurssit projektin toimitukseen ja sen jälkeen tapahtuvaan palveluun ja tukeen.

”Yhtä lailla se on aika lailla sellanen kokonaisuus, kun puhutaan itse siitä järjestelmästä ja sitten siitä järjestelmätoimittajasta kyllä se kummallakin puolella täytyy olla, niin ku vahva referenssi sitten, jotta me pystytään edetä heidän kanssaan.” (Haastateltava E)

”Toki mikään ei oo poissuljettu. Nykysin tulee uusia toimijoita markkinoille paljonkin, mutta toisaalta ei haluta olla myöskään semmonen pilottilaitos, elikkä me ei tehdä tuotekehitystä itsellämme, vaan meillä pitää olla niin kun valmis tai järjestelmän tulee olla ollut kaupallisessa käytössä, että me pystytään luottamaan sen toimintojen tuottamiskykyyn ja sitten, että löytyy tosiaan myös sitä palvelua sen jälkeen, kun projekti on loppu, ja ei perävalot näy ja vähän niin kun jäädään yksin ihmettelemään asian kanssa.” (Haastateltava E)

”Mut se niin ku jossain tälläisessä, jos vertaillaan nyt oikeesti järjestelmätoimittajia ja niiden tarjouksia, niin kyllä se hankintahinta, elinkaarikustannukset, ylipäättään huoltosopimukset, organisaation riittävyys, resurssit ja tälläset, mitä me sit tietysti arvioidaan sillä perusteella, mitä meidän tieto on. Sit on nää kaikki spesifisemmät vertailut, vaikka sovellusvertailu ja tarvitaanko kehitystyötä ja kunnossapidon käyttöönoton näkökulmat, koulutus tarpeet.” (Haastateltava D)

Haastattelujen perusteella yritys käyttää myös luottamuksen rakentamisessa asiakasreferenssejä. Parhaassa tapauksessa asiakas voidaan viedä toisen asiakkaan luokse vierailulle, jossa hän näkee, miten ratkaisu toimii menestyksekkäästi. Ongelmaksi voi muodostua tämän perustelu olemassa olevalle asiakkaalle, jos potentiaalinen ja vanha asiakas toimivat samalla alalla ja ovat täten kilpailijoita. Lisäksi asiakkaita kutsuttiin yrityksen tiloihin näkemään, miten tuotekehitys toimii ja minkälainen infra yrityksellä on. Tuotedemonstraatioita voidaan järjestää asiakkaan omissa tiloissa tai yrityksen tiloissa. Tämä antaa asiakkaalle kuvan, että yritykseltä löytyy riittävät resurssit ja kyvykkyydet suoriutua haastavista toimituksista ja asiakkaan tarpeista. On myös olemassa laatusertifikaatteja ja -järjestelmiä, joilla yritys voi osoittaa, että se on luotettava toimija.

”Eli kaupanteko perustuu lopulta siihen luottamukseen ja sitä luottamusta hankitaan sillain, että tuodaan se asiakas tapaamaan meidän avainhenkilöitä, näkemään meidän fasiliteetteja,

näkemään meidän referenssi, saada mielipidelausunto meidän nykyiseltä asiakkaalta, jolla on vastaavanlainen prosessi.” (Haastateltava A)

”Tietysti esitellään itsemme hyvin tarkkaan. Kerrotaan muun muassa minkälaisia strategioita meillä on ja mitä me tullaan tekemää, vaikka kymmenen vuoden päästä ja käytetään asiakkaita täällä ja tutustutetaan heidät tuotekehitykseen ja eri funktioihin, että tää on meidän tapa hoitaa. Sit totta kai pitää olla erilaisia sertifikaatteja, laatujärjestelmiä, joilla lisätään sitä uskottavuutta, että nää on sellasia, että näillä on asiat kunnossa ja varmasti hoitaa homman.” (Haastateltava B)

”Saatamme vieraila asiakkaan luona. Esimerkiksi asiakas A, joka tulee maanantaina ja sanoo: olemme hyvin kiinnostuneita ja haluaisimme tietää lisää. Sitten voimme järjestää jonkinlaisen tuotedemonstraation erillisenä tapaamisena.” (Haastateltava C)

Arvoperusteisen myynnin implementaatio voi epäonnistua, jos asiakkaan ja toimittajan arvonmuodostuksen strategiat eroavat merkittävästi toisistaan (Möller 2006). Asiakastapaamiset ovat yksi luottamuksen rakentamisen tärkeimmistä komponenteista. Riippuen alasta, asiakkaat saattavat odottaa jo aikaisessa vaiheessa paljon huomiota toimittajalta. Asiakaskäyntien avulla selvitetään asiakkaan vaatimukset ja odotukset, sekä luodaan yhteinen ratkaisuväisio. Samalla myös tutustutaan asiakkaan avainhenkilöihin ja muodostetaan luottamuksen suhde sekä yrityksen että yksilön tasolla.

”Siellähän sitten täytyy tehdä näitä asiakaskäyntejä säännöllisesti, että ekalla asiakaskäynnillä sä et edes sitä ekaa rimaa ylitä, että pääsisit edes tarjoamaan, vaan sun pitää käydä useemman kerran ja rakentaa semmonen luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Sitä kautta sä pääset sitten tarjoamaan ja saat mahdollisuuden tehdä kauppaa.” (Haastateltava A)

”No siitähän edetään sillä tavalla, että normaalissa projektitoiminnassa alkaa niin sanotut ajotapalaverit, joissa aletaan käymään asiakkaan kanssa, että mitä ollaan toteuttamassa, ja mitä pitää toteuttaa. Eli saadaan tekninen speksi kasaan ja silloin saadaan projektiorganisaatio kasattua. Esimerkiksi meidän puolelta valittu pääsuunnittelijat, projektipäälliköt, yms.” (Haastateltava B)

”Toinen asia, josta on tullut tärkeää, ainakin asiakkaalle X, se asiakas odottaa paljon henkilökohtaista huomiota. He tykkäävät siitä paljon, että viihdytämme heitä, joten myyntihenkilömme ovat tehneet paljon, ovat viettäneet paljon aikaa heidän kanssaan. Iltapäivästä iltaan isännöineet päivällistä esimerkiksi ... ja sitten myöhäisiä iltoja baarissa. He puhuivat suunnittelusta, eri vaihtoehtoista projektien tekemisessä, missä sekvensseissä he voivat tehdä ne, miten voimme parhaiten toimittaa miesvoimaa, minkälaisia riskejä siinä on. He eivät vain istuskele baarissa ja puhu urheilusta, vaan se on hyvin laadukasta aikaa, mitä vietetään. Toinen asia minkä huomasimme, että he kertovat noissa tilanteissa yksityistä tietoa. Esimerkiksi milloin saatamme saada ostotilauksen jollekin projektille tai he saattavat sanoa: te saatte tämän projektin kilpailijan sijaan. Emme voi sanoa sitä virallisesti, mutta kuulet sen nyt minulta. Siksi se aika on erittäin tärkeää meille.” (Haastateltava C)

Haastattelujen perusteella luottamus rakentuu organisaation kyvykkyyksien ja ratkaisujen toimivuuden todentamisesta. Luottamuksen saavuttamiseksi yritys vie potentiaalisen asiakkaan olemassa olevan asiakkaan luokse vierailulle ja kutsuu heidät yrityksen tiloihin, jotta voidaan esitellä, miten tuotekehitys toimii ja minkälainen toimintavalmiudet yrityksellä on. Lisäksi tuotedemonstraatioita voidaan järjestää asiakkaan omissa tiloissa tai yrityksen tiloissa. Asiakkaiden luona vierailu ja tuotedemonstraatiot ovat hyviä esimerkkejä arvotodisteista, joiden avulla voidaan vähentää epäselvyyttä yrityksen tarjoamasta arvosta (Anderson & Wynstra 2010, 34-35). Laatusertifikaatit ja -järjestelmät ovat yksi keinoista, joiden avulla yritys voi rakentaa luottamusta asiakkaan kanssa. Lopulta myös perinteiset asiakastapaamiset ovat luottamuksen ja jaetun ratkaisuvision kannalta erityisen suuressa roolissa.

4.3.3 Oppimisorientaatio

Oppimisorientaatio oli haastattelujen perusteella yksi arvoperusteisen myynnin implementoinnin komponenteista, kun mennään uuteen markkinasegmenttiin. Kun puhutaan mahdollisesti uudesta alasta ja uusista asiakkaista, on oletettava, että yrityksellä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa asiakkaasta ja sen haasteista etukäteen. Siksi onkin tärkeää, että asiakkaan kanssa tekemisissä olevat työntekijät pyrkivät jatkuvasti oppimaan lisää asiakkaasta. Yrityksen kannattaa rohkaista erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä innovoimaan uusia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden kanssa työskentelevät yrityksen edustajat ovat parhaiten perillä asiakkaiden uusista haasteista ja tarpeista, joten heidän esittämät tuote- tai -palveluideat voivat johtaa uuden tarjoaman kehittämiseen (Anderson & Narus 2006, 9). Haastattelujen perusteella yrityksen on tärkeää oppia

asiakkaan toimintaympäristöstä, työolosuhteista- ja kulttuurista, alasta, projektista, liiketoiminnasta ja sen erityisvaatimuksista. Lisäksi on hyödyllistä harjoittaa organisaation sisäistä oppimista, joka on mahdollista esimerkiksi edellisistä asiakastarinoista, joissa yritys on onnistunut toimittamaan asiakkaalle merkittävää lisäarvoa.

”Sitten insinööriini, projektipäälliköstä ja sivuinsinööreistä ja urakoitsijoista lähtien heidän tulee olla valmiita oppimaan uutta alasta, tuotteesta tai ympäristöstä, jossa he tulevat työskentelemään ja ei pelkästään oleteta, että se tulee olemaan samanlainen prosessi kuin toisella alalla, vaan olla valmiina oppimaan uutta ja olla valmiina, että tulee olemaan käännöksiä ja mutkia matkan varrella, kun mennään projektin implementaatiovaiheeseen.”
(Haastateltava C)

”Meidän on tuettava projektiorganisaatiota ... meidän täytyy antaa aikaa uusien taitojen oppimiselle ja verkoston rakentamiselle tavalla, jolla voimme todella jakaa näitä oppeja ja ymmärrystä.” (Haastateltava F)

Jos emme dokumentoi ja ja jaa tätä tietoa, emme mahdollista oppimista koko organisaation tasolla. ”Ja sitten projektin jälkeen niin kun tämä aftersales eli tää service puoli otettu tavallaan hyvin haltuun, koska silloin nää service puolen kaverit, jotka osallistuu tähän palveluun, että ne oppii sen projektin ja sen asiakkaan ja järjestelmän ja kaikki erityisvaatimukset siellä. Silloin asiakkaan on helppo jatkaa ja ostaa meiltä palveluita siihen projektiin sen jälkeen, kun se on saatu luovutettu asiakkaalle.” (Haastateltava A)

Oppimisorientaatio on tärkeää myyjien tasolla (Kienzler ym. 2019), mutta myös esimerkiksi projekti-insinöörien, palveluinsinöörien ja oikeastaan kaikkien asiakkaan projektiin osallistuvien kannalta. Haastattelujen perusteella tärkein keino ymmärtää uuden asiakkaan ja projektin vaatimukset, on proaktiivinen oppimislähestymistapa, jossa ei oleteta, että uusi projekti ja asiakas muistuttaisi edellisiä, vaan myyntiprosessia ja projektia lähestyttäisiin avoimin mielin. Joskus tämä voi vaatia ajatusmallin muutosta ja avainhenkilöiden kouluttamista.

Yksi arvoperusteisen hinnoittelun esteistä voi olla organisaatiokulttuuri (Töytäri ym. 2017, 242). Tässä tapauksessa yrityksen organisaatiokulttuurissa olisi tärkeää ottaa huomioon oppimisorientaatio, jotta tuo este voidaan ylittää. On myös tärkeää mahdollistaa oppimisorientaatio tukemalla projektiorganisaatiota ja esimerkiksi järjestämällä tilaisuuksia, joissa yrityksen

avainhenkilöt pääsevät tutustumaan asiakkaan toimintaympäristöön, prosessiin ja työkuultuuriin. Myös Zollo & Winter (2002) näkevät, että (1) kokemuksen lisääntyminen, (2) tiedon artikulointi ja (3) tiedon kodifikaatioprosessi ovat tärkeässä roolissa sekä dynaamisten että operationaalisten kyvykkyyksien rakentumisessa.

4.4 Hyödyntäminen

Arvoperusteisen myynnin hyödyntäminen rakentuu arvon vahvistamisesta ja case-tietokannan kehittamisestä. (Töytäri & Rajala 2015). Uudelle markkinasegmentille ei koskaan lähdetä yhden asiakkaan takia, vaan jotta tehty investointi on kannattava, on ensimmäinen asiakkuus hyödynnettävä ja siitä saadut opit hyödynnettävä seuraavan asiakkaan hankinnassa. Haastattelujen perusteella arvoperusteisen myynnin hyödyntäminen uudessa markkinasegmentissä perustuu läsnäololle markkinasegmentissä ja asiakastiedon hyödyntämiselle.

4.4.1 Asiakastiedon hyödyntäminen

Yritysten tulisi dokumentoida yhteistyössä asiakkaan kanssa sen saavuttamia säästöjä ja esimerkiksi lisääntynyttä tehokkuutta (Anderson & Narus 2006, 8). Asiakastiedon kerääminen on mahdollista ensimmäisen asiakkaan myötä. Sen tärkeys korostuu, koska yrityksellä ei ole välttämättä aikaisempaa tietoa asiakkaan prosesseista. Keräämällä asiakastietoa yritys voi paremmin palvella ensimmäistä asiakasta ja kehittää ratkaisujaan paremmin vastaamaan alalla toimivien, potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Rajoitettu pääsy perusdataan onkin yksi arvoperusteisen myynnin esteistä (Töytäri ym. 2015, 62), joten asiakastiedon kerääminen mahdollistaa tämän esteen ylittämisen. Haastattelujen perusteella asiakastietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi myynti-, toimitus- ja palveluprosessin kehittämisessä. Asiakastietoa voidaan myös jalostaa referenssitarinaksi, ja se antaakin arvokasta numeerista tietoa projektin menestyksestä ja sen tarjoamasta arvosta asiakkaalle. Yritys voi asiakasarvoa dokumentoimalla myös kehittää omaa asiakasarvomalliaan ja rakentaa case-tietokantaa (Anderson & Narus 2006, 8). Asiakastieto voi siis toimia arvotodisteena ja täten todentaa yrityksen toimittamaa arvoa. Jos toimittaja on valmis palaamaan ja mittaamaan toimituksen onnistumista, lisää tämä tarjoaman arvolupauksen uskottavuutta (Anderson & Narus 2006, 8).

”Ottamalla sen, mitä olemme oppineet asiakkaan luona ja sitten käyttämällä hyväksi sitä tietoa, jotta tulemme paremmaksi myyntiprosessissa ja toimitusprosessissa ja

palveluprosessissa ... Sen jälkeen otimme opit niistä tapauksista, kuten tuotetuotettavuudesta- ja toimivuudesta, lisäksi miten pystyimme auttamaan asiakasta prosessissa ja miten paransimme heidän tuotantolaatuansa tai volyymiä. Sitten muutimme sen myyntireferensseiksi, joita voimme käyttää sitten muualla promootioissa.”
(Haastateltava C)

”Niiltä saa koko ajan lisää tietoa, kun ne kertoo sen oman yrityksensä, ja miten he on positioitunut muihin nähden, niin sitten meillä on jo lisää tietoa ... se että kun tehdään eka kauppa, niin siinä jo kuullaan ja opitaan hurjasti. Kun tää meidän asiakas on sillä toimialalla, niin hän suurin piirtein kertoo, miten heidän talossaan on vaatimukset, ja miten he tekee, ja jos oot kiinnostunut, niin kertoo, miten heidän pääkilpailijatkin toimii. Sä saat sieltä hurjasti tietoo. Ja sitten kun meidän projektikaverit tekee sen projektin, niin saadaan taas tietoo ja sitten service aikana saadaan hurjasti tietoo. Et jos sulla on tollanen hyvä asiakas, niin sä voit sitten, jopa myyntikaveri tai projektikaveri voi sinne jälkeensä soittaa, että neuvositko vähän, että meillä on tämmönen ja tämmönen, että mitä meidän kannattaa tossa tehdä.” (Haastateltava A)

Referenssit aikaisemmista onnistumisista saman alan asiakkaiden kanssa ovat kullannarvoisia eri teollisuuden aloilla. Tärkeimpänä ovat sisäiset referenssit, jotka ovat saman konsernin alla olevien tehtaiden tai laitosten referenssejä. Jos saadaan yksi tuotantolaitos asiakkaaksi isolta valmistajalta, voidaan sen menestystä hyödyntämällä laajentua muihin saman valmistajan laitoksiin.

”...sama yritys omistaa 20 muuta tehdasta ympäri maata, joten voimme ottaa sen ensimmäisen menestystarinan ja puhua siitä muissa tehtaissa. Saadaan tavallaan tuollainen sisäinen referenssiarvo.” (Haastateltava C)

”No sanotaan, että meillä se yks uus asiakas on jo, niin ku me haetaan sitä asiakasta numero kaks, niin totta kai me halutaan käyttää sitä ensimmäistä niin kun referenssi-kohteena. Elikkä käyttää potentiaalista asiakasta sillä toisella: tälleen on toimitettu, hakee mielipiteitä sieltä.”
(Haastateltava B)

Referenssien hyödyntäminen ei kuitenkaan aina ole niin suoraviivaista, joskus ensimmäisen asiakkaan saaminen ei takaa uusia lisäkauppoja varsinkin, jos kyseessä on pieni toimija, jolla on vain yksi tehdas tai laitos. Voi myös tulla tilanne, jossa asiakas ei suostu antamaan omia tietojaan

referenssitarinaa varten. Tämä on yleistä erityisesti hyvin kilpailuilla aloilla. Tällöin voidaan kuitenkin viitata referenssiin ilman, että paljastetaan asiakkaan nimeä tai teknisiä yksityiskohtia.

”Ensimmäisen tapaamisen jälkeen tajusimme, että eri tavalla kuin meidän perinteisessä liiketoiminnassa, automaatiossa paperi- ja sellualalla, jätevesi on pelkästään paikallisten viranomaisten pyörittämiä, joten ei ole mitään yritystä, joka pyörittää useita jätevesilaitoksia ympäri maata. Ne ovat kaikki itsenäisiä. Vaikka on olemassa kauppaorganisaatioita ja konferensseja ja sen tyyppisiä sillä alalla. Tuntui, että jos haluat saada bisnestä, johonkin jätevesilaitokseen, olisi vaikeaa käyttää sitä menetystä hyväkseen saadakseen muita asiakkaita ja käyttää sitä tavallaan keinona päästä toiseen laitokseen.” (Haastateltava C)

”Jopa jos on case, jossa et voi käyttää loppukäyttäjän nimeä, voit silti sanoa potentiaalisille asiakkaille, että olemme tehneet tällaisen projektin ennenkin ja nämä ovat tuloksiamme. Et vain voi puhua siitä, kuka asiakas on tai antaa teknistä dataa, koska se olisi sopimuksen rikkomista.” (Haastateltava C)

Myös asiakkaita haastatellessa tuli esille, miten tärkeitä konsernin sisäiset referenssit ovat. Toisin sanoen, jos toimittajayritys on tehnyt projekteja asiakasyrityksen konsernin sisällä, tulee tämä myös asiakkaan tietoon. Tätä kautta saadaan suosittelijoita ja sisäinen referenssi konsernin sisälle. Asiakkaat tuntuvat arvostavan konsernin sisäisiä tai muilta sidosryhmiltä saatuja referenssejä enemmän kuin potentiaalisen toimittajan tarjoamia referenssejä, jotka nähdään jossain määrin myynnin ja markkinoinnin värittäminä. Tämä korostaa edelleen sisäisen referenssin arvoa.

”...enemmän meitä kiinnosta, mitä täällä konsernin sisällä tapahtuu. Et sit kun on jotain hommiä, niin kun työnalla tai muuta tai on tulossa työn alle, niin sit voidaan eri kanavii myöten, niin kun yhtiön sisällä, että mitäs vaikka Porvoossa on tehty, ja miten se oikeen meni ja tän tyyppistä ... Ja toki niin, kun meillä on tässä konsernin piirissä, tapahtuu paljon ja on isoja hankkeita, niin me pystytään sieltäkin sitten arvioimaan, et mites. Siellä on kuitenkin aina jotain aktiivisia hankkeita, että pystytään sitten arvioimaan, miten ne on niin kun menny siellä, tai miten ne tällä hetkellä menee, ja onks siellä ongelmia ja näin päin pois.” (Haastateltava D)

”Tokihan meillä on aika laaja sidosryhmäverkosto ja kollegaverkosto sekä suomessa että ulkomailla ja tota, toimijoiden kanssa keskustellaan yleisesti. Tietysti aina kysytään toki

toimittajalta referenssiä, mutta toimittajan kautta saatu referenssi on, niin ku ymmärrät se on hyvä, mutta siinä voi myös olla pientä myyntiä ja tota, en sano tätä pahalla, vaan hyvä, että meille aina esitellään, että missä on vastaavanlaisia järjestelmiä. Mutta sekä että, sekä tältä toimittajalta että sitten itse, kun näitä sidosryhmiä ja yhteistyökumppanien kautta aika hyvin löytyy näitä kohteita, missä ollaan päästy käymään ja haastattelemaan toimijoita, joilla on vastaavanlaisia järjestelmiä käytössä.” (Haastateltava E)

Hyödyntäminen tapahtuu tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi keräämällä ja hyödyntämällä asiakastietoa, jota saadaan markkinasegmentin ensimmäiseltä asiakkaalta. Asiakastietoa hyödyntämällä voidaan kehittää parempia ratkaisuja olemassa olevalle tai potentiaalisille asiakkaille ja kehittää yrityksen myynti-, toimitus- ja palveluprosesseja. Tiedon kerääminen myös mahdollistaa tarkkaa, numeerista dataa hyödyntävän referenssin ja erityisesti sisäisen referenssin muodostamisen. Sekä sisäisten että asiakashaastattelujen perusteella, sisäiset referenssit ovat arvokkaita, koska niiden avulla voidaan saada lisää kauppaa asiakkaan konsernin muilta tehtailta tai laitoksilta. Asiakkaat myös kokivat sen verkoston sisäiset referenssit arvokkaammiksi ja käyttivät aikaa niiden tutkimiseen hankintaprosessin aikana.

4.4.2 Läsnäolo markkinasegmentissä

Segmentissä on tärkeää olla läsnä, jotta olemassa olevat asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat näkevät, että yritys on sitoutunut ja pitkäjänteinen toimittaja, jota voidaan pitää uskottavana toimijana alalla. Tämä läsnäolo manifestoituu osaltaan samanlaisten keinojen kautta kuin uskottavuus ja luotettavuuskin. Niitä pyritäänkin jatkuvasti rakentamaan uudessa segmentissä. Ensimmäisen asiakkaan kanssa tehdystä kaupasta kannattaa tehdä mahdollisimman iso numero markkinoilla, jotta potentiaaliset asiakkaat näkevät, että yritys on onnistunut toimituksessaan ja sillä on nyt kokemusta jatkoa varten. Toisin sanoen hyödynnetään ensimmäistä asiakasprojektia mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tapahtuu markkinointiviestinnän keinoin. Yritykselle on tärkeää näkyä ja kuulua uudessa markkinasegmentissä.

”Sen lisäksi markkinoinnin keinoin meidän pitää pitää yllä sitä viestiä, että me on nyt saatu tommonen kauppa ja tehdään tommosta projektia, että sitten alan lehtiin mielellään laitetaan juttu, että me ollaan saatu tollanen kauppa, ja miten se projekti etenee, ja mitä tietosuutta viedään eteenpäin. Ja sit jos siellä on jotain alan messuja ja tapahtumia, niin tietysti pitää mieltä et kuinka kalliita ne on ja palveleeko ne tarkotusta, mutta siellä pitäis niissä olla

mukana, ja jos on jotain seminaareja niin pitää niissä olla mukana. Eli pitää sillä segmentillä näkyä ja kuulua ... Sitä kautta voidaan saada uusia leedejä ja mahdollisuuksia. Nykysetkin asiakkaat näkee, että yritys on tullu ja on pysyvästi tällä segmentillä, että niiden kanssa on jatkossakin hyvä tehdä bisnestä ja satsata järjestelmän elinkaareen.” (Haastateltava A)

”No kyllä se käytännössä referenssi, en mä oikeen muuta nää. Sithän tulee tietysti nää markkinoinnilliset keinot, on ne sitten mitä tahansa. Mutta kyllähän se perustuu siihen ensimmäiseen referenssiin, me voidaan tehdä siitä case-strooreja, käyttää messuilla ja tehdä erilaisia referenssitarinoina. Et sit tulee niitä, keinojahan on loputtomasti, että se on markkinoinnin tehtävä miettiä näitä, että miten niitä hyödynnetään.” (Haastateltava B)

”Jatkuva validaatio on tärkeää. He näkevät sen läsnäolon ja ajattelevat, että kyllä he ovat pelaaja täällä ja ymmärtävät, että olemme mahdollinen toimittaja verrattuna siihen, että olisimme vain joku, joka tekee tätä sivussa ... Yksi tavoista, jonka kanssa olemme onnistuneet, on tehdä markkinointia ensimmäisen casen pohjalta. Se riippuu vähän siitä, antaako asiakas meidän tuottaa markkinointimateriaaleja. Sinulla on oltava varma, että saat luvat tehdä niin, ja niin paljon kuin pystyt, tuotat lehtiartikkelin tai internetartikkelin nettisivuja tai LinkedInia varten, jopa alan lehtiin.” (Haastateltava C)

Haastattelujen perusteella yritys tekee ensimmäisen projektin ja asiakkaan pohjalta markkinointimateriaaleja. Tämä referenssi on erityisen tärkeä, sillä yrityksellä ei entuudestaan ole välttämättä ollut sopivia referenssejä kyseiselle alalle. Markkinointimateriaaleihin kuuluvat lehtiartikkelit ja nettiartikkelit, joita jaetaan erityisesti LinkedInissa. Tämän lisäksi osallistutaan valikoivasti alan tapahtumiin ja voidaan itse järjestää asiakasseminaareja, joissa ensimmäistä referenssiä voidaan esitellä. Messu- ja seminaariesiintymiset sekä referenssitarinat ovat myös keinoja arvoperusteisen myynnin ulkoisten esteiden ylittämiseksi (Töytäri ym. 2007, 245). Lisäksi jatkuva oman position vahvistaminen markkinasegmentissä ja viestiminen toimitetusta arvosta ylläpitää mielikuvaa yrityksen markkina-asemasta.

4.5 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli: *Mitä arvoperusteiseen myyntiin liitettäviä dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason perusteita yritykseltä vaaditaan, kun se menee uuteen markkinasegmenttiin?* Tähän kysymykseen vastaamiseksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin

arvoperusteisen myynnin dynaamisia kyvykkyyksiä, kun yritys on menossa uuteen markkinasegmenttiin. Tunnistetut kyvykkyydet on jaoteltu Töytärin ja Rajalan (2015) tarjoamaan kolmeen luokkaan. Nämä luokat ovat suunnittelu, implementaatio ja hyödyntäminen. Tutkimuksessa tunnistettiin kaikkiaan kahdeksan dynaamista kyvykkyyttä: markkinatietoisuus, asiakasymmärrys, sitoutuminen markkinaan, uskottavuuden ja luottamuksen rakentaminen, oppimisorientaatio, asiakastiedon hyödyntäminen ja läsnäolo markkinasegmentissä. Kaikista kahdeksasta dynaamisesta kyvykkyydestä on myös tunnistettu niiden mikrotason perusteita, joita tarkastellaan alempana, ja jotka ovat kuvattuna taulukossa 7, joka omalta osaltaan on suora vastaus tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen.

Suunnittelu sisältää markkinatietoisuuden, asiakasymmärryksen ja sitoutumisen uuteen markkinasegmenttiin. Markkinatietoisuus tarkoittaa markkinapotentiaalin ja kilpailutilanteen ymmärtämistä, joita yritys on haastattelujen perusteella selvittänyt tekemällä omaa markkinatutkimusta, ostamalla markkinatietoa ja palkkaamalla konsultin, jolta tarvittava markkinatietoisuus löytyy. Asiakasymmärrys puolestaan sisältää ymmärryksen asiakkaan tuotanto- ja hankintaprosessista, alan reunaehdoista, asiakkaan haasteista. Myös tärkeimmät avainhenkilöt ja kontaktit, eli avainsidosryhmät on oltava tiedossa, sekä mitä käytänteitä ja normeja alalle kuuluu, sekä mahdollisuuksien mukaan saada tietoa investointi- tai hankintamalleista, ja niihin kuuluvista standardeista ja spekseistä. Haastattelujen perusteella näitä asiakasymmärryksen tekijöitä voidaan saada kokeneen myyntihenkilön kautta, jolla on ydinosaamista markkinasta. Kontakteja voidaan esimerkiksi kerätä messuilta ja vanhojen asiakkaiden kautta, mutta tehokkain tapa hankkia niitä ja muita asiakasymmärryksen komponentteja on palkata kokenut konsultti tai työntekijä, jolla on olemassa valmiina vahva ymmärrys kohdesegmentin asiakkaista. Tuotantoprosesseista saadaan lisää tietoa myös palkkaamalla alan osaajia, joilla on kokemusta kohdesegmentillä työskentelystä. Lisäksi yrityksen tulisi aina tehdä kattava ja huolellinen selvitys (*due diligence*), jotta voidaan olla varmoja, että täytetään alan vaatimukset ja vähennetään yllätysten todennäköisyyttä.

Sitoutuminen uuteen markkinasegmenttiin oli haastateltavien mielestä tärkeää. Se muodostuu määrätietoisuuden, pitkäjänteisyyden ja resurssien panostusten perusteella. Tarvittavia resursseja ovat henkilöstö- ja rahoitusresurssien lisäksi tekniset kompetenssit ja ajallinen mittakaava. Näitä resursseja voidaan hankkia palkkaamalla avainhenkilöitä, ostamalla tarvittavia kyvykkyyksiä kolmansilta osapuolista, kehittämällä yrityksen sisäisiä kompetensseja ja ennen kaikkea sitouttamalla organisaatio kokonaisuudessaan uuteen markkinasegmenttiin.

Arvoperusteisen myynnin implementaatio sisältää uskottavuuden ja luottamuksen rakentamisen sekä oppimisorientaation. Uskottavuuden luomisessa markkinoinnilla on korostunut rooli. Uskottavuus muodostuu haastattelujen perusteella näkyvyyden, organisaation uskottavuuden ja myyntihenkilöiden ammattitaidon perusteella. Näkyvyyden mikrotason tekijöitä ovat alan tapahtumiin osallistuminen riittävällä panostuksella. Messuilla on myös oltava uskottava henkilömäärä ja tarvittaessa oma messualue, joiden olisi hyvä edustaa yrityksen sitoutumista ja toivottua roolia markkinoilla. Tapahtumien lisäksi näkyvyyttä hankitaan yhä enemmän digitaalisissa kanavissa, kuten LinkedInissa, jossa haastattelujen perusteella monet asiakkaista ovat. Myös nettisivujen tulee näyttää, että yritys on toimija uudessa markkinasegmentissä. Tämä tapahtuu siten, että kyseinen ala ja siihen liittyvät ratkaisut ovat helposti löydettävissä yrityksen nettisivuilta. Muita näkyvyyden mikrotason tekijöitä ovat printtimainonta alan lehdissä ja hakukoneoptimointi. Tärkeää kaikkien näiden eri kosketuspintojen suhteen on kanavien hallinta. Niissä on oltava nähtävissä yhtenäinen tarina, joka on rakennettu etukäteen ja joka korostaa yrityksen ja sen ratkaisujen uskottavuutta.

Luottamus rakennetaan haastattelujen perusteella todentamalla organisaatio ja sen kyvykkyudet toimittaa tarvittava ratkaisu asiakkaalle. Tämän saavuttamiseksi yritys järjestää vierailuja olemassa olevien asiakkaiden luona ja omissa tiloissaan, jotta potentiaalinen asiakas näkisi, että vastaava ratkaisu on toimitettu onnistuneesti menneisyydessä, ja että yrityksellä on riittävät kyvykkyudet tarjota ratkaisuja jatkossakin. Myös laatu järjestelmät ja -sertifikaatit voivat omalta osaltaan luoda luottamusta yrityksen kyvykkyysiin. Tuotedemonstraatiot tai -pilotit asiakkaan tiloissa ovat hyvä tapa antaa arvotodiste yrityksen tuomasta lisäarvosta. Lisäksi on tärkeää muodostaa yhtenäinen ratkaisuvision, jota rakennetaan asiakastapaamisilla. Luottamuksen ja uskottavuuden voidaan nähdä rakentuvan osittain samanaikaisesti. Jonkinlainen uskottavuus on kuitenkin pystyttävä rakentamaan, jotta luotettavuuden luomiselle osapuolien välillä on mahdollista.

Taulukko 7. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason perusteet uudessa markkinasegmentissä

SUUNNITTELU	IMPLEMENTOINTI	HYÖDYNTÄMINEN
<p>Markkinatietoisuus (Markkinapotentiaali ja kilpailutilanne)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oma markkinatutkimus • Markkinatiedon ostaminen • Konsultin palkkaaminen 	<p>Uskottavuus (Näkyvyys, organisaation uskottavuus ja myyntihenkilöiden ammattitaito)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osallistuminen alan tapahtumiin • Digitaalisten kanavien hallinta (nettisivut, LinkedIn, hakukoneoptimointi) ja printtmainonta • Ammattitaitoisten myyntihenkilöiden käyttäminen 	<p>Asiakastiedon hyödyntäminen (Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen, asiakasarvon todentaminen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastiedon hyödyntäminen myynti-, toimitus- ja palveluprosessien kehittämisessä • Dataan pohjautuvien myyntireferenssien ja sisäisten referenssien muodostaminen
<p>Asiakasymmärrys (Asiakkaan haasteet, toimintatavat ja -ympäristö, sidosryhmät)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myyntihenkilöiden, messujen ja vanhojen asiakkaiden kautta saadut kontaktit • Kokeneen työntekijän tai konsultin palkkaus • Kattava ja huolellinen selvitys (due diligence) 	<p>Luottavuus (Organisaation kyvykkyydet ja yhteinen ratkaisuvision)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiaalisten asiakkaiden vierailut olemassa olevien asiakkaiden luona ja yrityksen tiloissa • Laatujärjestelmät ja -sertifikaatit • Tuotedemonstraatiot tai -pilotit • Asiakastapaamiset 	<p>Läsnäolo (Näkyminen ja kuuluminen markkinasegmentissä, markkina-aseman vahvistaminen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasseminaarien järjestäminen • Vahvempi läsnäolo messuilla • Mainostaminen alan lehdissä • Digitaaliset kanavat
<p>Sitoutuminen (Määrätietoisuus, pitkäjänteisyys ja resurssien panostus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avainhenkilöiden palkkaus • Tarvittavien kyvykkyyksien hankkiminen kolmansilta osapuolilta • Yrityksen sisäisten kompetenssien kehittäminen • Organisaation sitouttaminen markkinasegmenttiin 	<p>Oppimisorientaatio (Proaktiivisen oppimisen ja asiakaslähtöisyys)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aikaisemmista asiakasprojekteista oppiminen • Uuden projektin ja asiakkaan lähestyminen avoimin mielin • Sisäinen kouluttaminen • Oppimisen mahdollistaminen esimerkiksi asiakasvierailujen avulla 	

Oppimisorientaatio on tärkeä osa arvoperusteisen myynnin implementaatiota varsinkin, kun mennään uuteen markkinasegmenttiin, joka voi olla entuudestaan suhteellisen tuntematon. Haastattelujen perusteella yrityksen tulisi pyrkiä ottamaan proaktiivinen oppimislähestymistapa, jotta se voi lisätä ymmärrystään alasta ja siellä toimivista asiakkaista. Yrityksen tulisi hankkia ymmärrystä asiakkaan toimintaympäristöstä, työolosuhteista- ja kulttuurista, alasta, projektista, liiketoiminnasta ja erityisvaatimuksista. Lisäksi sen tulisi ottaa oppia aikaisemmista asiakasprojekteista, joissa on toimitettu vastaavia ratkaisuja. Oppimisorientaation tulisi koskettaa vähintään kaikkia, jotka osallistuvat myynti- ja toimitusprosessiin. Oppimisorientaatio voidaan saavuttaa lähestymällä uutta projektia ja asiakasta avoimin mielin, sisäisellä kouluttamisella ja mahdollistamalla työntekijöiden oppiminen esimerkiksi asiakasvierailujen kautta.

Hyödyntäminen liittyy tämän tutkimuksen perusteella ensimmäisen asiakkuuden hyödyntämiseen referenssin, asiakastiedon ja erityisesti sisäisen referenssin suhteen. Ensimmäinen asiakkuus antaa yritykselle mahdollisuuden kerätä asiakastietoa ja sitä hyödyntämällä kehittää myynti-, toimitus- ja palveluprosessejaan sekä luoda uusia ratkaisuja markkinasegmentin asiakkaille. Asiakkaalta kerätystä tiedosta voidaan jalostaa raakaan dataan perustuvia myyntireferenssejä, joilla todennetaan yrityksen tarjoama asiakasarvo. Erityisesti sisäisten referenssien tuottaminen voi mahdollistaa lisähankintoja asiakkaan konsernin sisältä. Ylläpidolla puolestaan viitataan yrityksen ponnisteluihin pysyä relevanttina markkinasegmentissä. Tämä tapahtuu niin sanotusti näkymällä ja kuulumalla esimerkiksi messujen, asiakasseminaarien, alan lehtien ja digitaalisten kanavien kautta.

Tämän tutkimuksen perusteella tehtyä mallia ei pidä nähdä lineaarisena prosessina, vaan erilaisten kyvykkyyksien ja niiden mikrotason perusteiden luokitteluna. Kyvykkyydet eivät ole järjestyksessä, vaan voivat tapahtua osaltaan samanaikaisesti tai eri vaiheissa riippuen kontekstista, jossa arvoperusteista myyntiä toteutetaan. Ne myös täydentävät toisiaan. Esimerkiksi asiakastiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen lisäävät asiakasymmärrystä, ja luottamus ja uskottavuus rakentuvat koko prosessin aikana ja täydentävät toisiaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa arvoperusteisen myynnin dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason perusteita, kun yritys menee uuteen markkinasegmenttiin. Tätä tutkimustehtävää ryhdyttiin selvittämään yhden tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymyksen vastattiin tunnistamalla arvoperusteisen myynnin dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason perusteita, joita yritys käyttää uuteen markkinasegmenttiin pääsyn suunnittelussa, implementoinnissa ja hyödyntämisessä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin arvoperusteisen myynnin ja organisaation kyvykkyyksien kirjallisuutta, josta tutkimuksen tieteellinen viitekehys rakentui. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostettiin arvoperusteisen myynnin tutkimusta esittelemällä ja pureutumalla sen määrittelyyn, tunnusmerkkeihin ja esteisiin. Organisaation kyvykkyydet, jotka puolestaan toimivat tutkittavan ilmiön osa-alueena, esiteltiin niiden eri tasojen mukaan. Näistä tasoista erityisesti dynaamiset kyvykkyydet ja mikrotason perusteet muodostivat tutkimuksen tulokset.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli yksi case-yritys, jonka neljää työntekijää ja kahta asiakasta haastateltiin aineiston keräämiseksi. Tämä aineisto analysoitiin Gioia-metodologian avulla, jonka tuloksena muodostettiin tutkimuksen datarakenne, joka auttoi haastatteluista litteroidun aineiston jalostamisessa tutkimuksen lopulliseksi tulokseksi. Tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kahdeksan dynaamista kyvykkyyttä sekä niiden mikrotason perusteita, joita yritykseltä vaaditaan, kun se pyrkii uuteen markkinasegmenttiin. Nämä dynaamiset kyvykkyydet jaoteltiin kolmeen luokkaan: suunnittelu, implementaatio ja hyödyntäminen.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksella voi olla kontribuutio kolmella aihealueella: teoriassa, metodissa tai kontekstissa (Brinberg & McGrath 1985). Tämän tutkimuksen suurin kontribuutio on kontekstissa, sillä arvoperusteista myyntiä ja sen kyvykkyyksiä ei ole aiemmin tutkittu uuden markkinasegmentin kontekstissa. Lisäksi tällä tutkimuksella on myös teoreettinen kontribuutio. Tutkimuksen tulokset

täydentävät aikaisempaa arvoperusteisen myynnin mallia ja yhdistävät tähän dynaamisten kyvykkyyksien ja mikrotason perusteiden käsitteet. Tutkimuksen merkittävimmät teoreettiset kontribuutiot ovat dynaamiset kyvykkyydet, joita ei ole aikaisemmin tunnistettu arvoperusteiden myynnin tutkimuksessa. Näitä ovat arvoperusteisen myynnin suunnitteluun liittyvä sitoutuminen markkinaan, implementaatioon liittyvä oppimisorientaatio ja hyödyntämiseen liittyvä läsnäolo markkinasegmentissä. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin uusia mikrotason perusteita ennestään tunnetuille kyvykkyyksille.

Tutkimuksen tehtävänä oli tunnistaa dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason perusteita, kun yritys menee uuteen markkinasegmenttiin. Tässä tutkimuksessa on replikoitu Töytärin & Rajalan (2015) tutkimusta arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksistä. Sekä heidän tutkimuksessaan että tässä tutkimuksessa on tehty kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa on haastateltu teollisenalan yritysten työntekijöitä. Toisaalta tässä tutkimuksessa haastateltavina oli myös kaksi case-yrityksen asiakasta, joka voidaan nähdä uutena tapana tunnistaa arvoperusteisen myynnin kyvykkyyksiä. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin sanoa, että metodi muistutti hyvin paljon aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia arvoperusteisesta myynnistä. Täten tutkimuksen metodiin liittyvä kontribuutio on pieni ja se keskittyy pääasiassa replikoimaan aikaisemmin tehtyä tutkimusta arvoperusteisesta myynnistä.

Ladik ja Stewart (2009) esittelevät artikkelissaan kontribuutiojatkumon, johon kaikkien tutkimusten kontribuutio voidaan sijoittaa. Tämä tutkimus sijoittuu jatkumon toiseen positioon, jossa tutkimus replikoi jotain edellistä tutkimusta esimerkiksi uudessa kontekstissa, jonka rajaukset on todettu tietyin ehdoin (Ladik & Stewart 2009, 163). Tämä tutkimus on rajattu kontekstin suhteen teollisuusautomaatiomarkkinoihin ja uuteen markkinasegmenttiin. Lisäksi tutkimus luo jonkinlaisen laajennuksen olemassa olevaan teoriaan ja vahvistaa, että aikaisemmin toettu ilmiö ei ole pelkkää sattumaa (Ladik & Stewart 2009, 163). Tässä tutkimuksessa onkin näytetty, että arvoperusteinen myynti on tarkasteltavissa myös uudessa markkinasegmentissä.

5.2.1 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Töytäri ja Rajala (2015, 101) määrittelevät artikkelissaan arvoperusteisen myynnin B2B-markkinoilla. Heidän mukaansa se rakentuu arvon tunnistamisesta, määrittämisestä, viestimisestä ja todentamisesta. Tässä tutkimuksessa tunnistetut arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet ovat taulukossa 8 luokiteltu näihin asiakasarvoon liittyviin aktiviteetteihin. Tämän tarkoituksena on nostaa esille, että tutkimuksessa tunnistetut dynaamiset kyvykkyydet todella

liittyvät arvoperusteiseen myyntiin. Kuten taulukosta voidaan nähdä, markkinatietoisuus ja asiakasymmärrys mahdollistavat arvon tunnistamisen, sillä niiden avulla yritys saa tietoa kilpailijoista ja heidän tarjoamastaan arvosta sekä asiakkaista ja heidän toivomastaan arvosta. Oppimisorientaatio puolestaan mahdollistaa syvemmän ymmärryksen asiakkaan arvomuodostuksesta ja on täten myös liitettävissä arvon tunnistamiseen.

Luottamuksen rakentamiseen vaaditaan yhteistyötä asiakkaan kanssa ja arvon osoittamista asiakkaalle, joten se voidaan nähdä osana arvon määrittämistä. Arvon viestiminen puolestaan sisältää uskottavuuden rakentamisen ja läsnäolon markkinasegmentissä, sillä niihin liittyy arvon viestimistä sekä fyysisissä että verkkokanavissa. Neljänteen luokkaan eli arvon todentamiseen voidaan laskea asiakastiedon hyödyntäminen. Antaahan asiakkaalta saatu tieto vahvoja arvotodisteita toimitetusta arvosta. Sitoutuminen markkinaan voidaan nähdä kaikkien taulukon 8 luokkien mahdollistajana, koska se varmistaa, että yrityksellä on riittävät valmiudet arvon toimittamiseen. Se on tässä tutkimuksessa luokiteltu arvon määrittämiseen liitettäväksi kyvykkyudeksi, koska sen avulla määritellään, mitä asioita yritykseltä vaaditaan arvon toimittamiseksi.

Taulukko 8. Arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyudet uudessa markkinasegmentissä luokiteltuna arvoperusteisen myynnin tunnusmerkkien mukaan

	Arvon tunnistaminen	Arvon määrittäminen	Arvon viestiminen	Arvon todentaminen
Suunnittelu	Markkinatietoisuus Asiakasymmärrys	Sitoutuminen markkinaan		
Implementaatio	Oppimisorientaatio	Luottamuksen rakentaminen	Uskottavuuden rakentaminen	
Hyödyntäminen			Läsnäolo markkinasegmentissä	Asiakastiedon hyödyntäminen

Myös Anderson ym. (2009) määrittelevät kirjassaan arvoperusteisen markkinaprosessin B2B-markkinoille. Se rakentuu heidän mukaansa arvon ymmärtämisestä, luomisesta ja toimittamisesta. Tutkimuksessa tunnistetut dynaamiset kyvykkyudet markkinatietoisuus ja asiakasymmärrys voidaan nähdä myös arvon ymmärtämiseen liitettävänä kyvykkyyksinä, sillä nekin tähtäävät syvempään ymmärrykseen vaadittavasta asiakasarvosta. Arvon luomiseen puolestaan voidaan liittää tutkimuksessa tunnistettu dynaaminen kyvykkyys: sitoutuminen markkinaan, koska se liittyy

arvon luonnin mahdollistamiseen riittävien investointien ja resurssien sitouttamisen kautta. Myös luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen sekä läsnäolo markkinasegmentissä voidaan liittää arvon luontiin, sillä niiden mikrotason perusteisiin liittyy markkinointikanavien hallintaa ja esimerkiksi tarjoaman muodostaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Arvon toimittaminen on Andersonin ym. (2009) mukaan asiakassuhteiden hallintaa. Tähän voidaan siis liittää asiakastiedon hyödyntämisen dynaaminen kyvykkyys, joka keskittyy asiakassuhteen hyödyntämiseen.

Töytärin ja Rajalan (2015, 104) mukaan arvoperusteisen myynnin suunnittelussa yritys segmentoi asiakkaitaan, tunnistaa sidosryhmiä, tekee arvoanalyysin, kehittää arvolupauksen ja valmistelee myyntityökalunsa. Tämän tutkimuksen kontekstissa eli uudessa markkinasegmentissä korostuivat asiakasymmärrys, markkinatietoisuus ja sitoutuminen markkinasegmenttiin. Tutkimuksen tuloksien perusteella yritykseltä vaaditaan merkittäviä panostuksia uuden markkinasegmentin tutkimiseen, joka korostui enemmän tässä kontekstissa kuin Töytärin ja Rajalan (2015) tutkimuksessa. Toisaalta myös samankaltaisuuksia löytyi tutkimusten tulosten välillä. Molemmissa tutkimuksissa sidosryhmien tunnistaminen nähtiin arvoperusteisen myynnin suunnittelun osana. Voidaan myös sanoa, että arvoanalyysin ja arvolupauksen muodostaminen vaativat asiakasymmärrystä ja markkinatietoutta, jotta ne voidaan ylipäättään muodostaa. Tämän tutkimuksen löydökset arvoperusteisen myynnin suunnittelun osalta resonoivat paremmin Andersonin ym. (2009) arvon ymmärtämisen konseptin kanssa, johon kuulu markkinoiden aistiminen ja yritysten ymmärtäminen asiakkaina. Tämän tutkimuksen arvoperusteisen myynnin suunnittelun kolmas kyvykkyys eli sitoutuminen markkinasegmenttiin voidaan nähdä uutena kyvykkyytensä, joka on korostunut juuri tämän tutkimuksen kontekstin myötä.

Arvoperusteisen myynnin implementointiin kuuluu asiakkaiden valinta, sidosryhmien tunnistaminen, luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen, arvolupauksen viestiminen, jaetun ratkaisuvision rakentaminen, arvon määrittäminen ja jakaminen sekä kannattavuuden varmistaminen (Töytäri & Rajala 2015, 106-108). Tämän tutkimuksen kontekstissa arvoperusteisen myynnin implementaatiossa korostuivat luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen sekä oppimisorientaatio. Luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen on tärkeää kontekstista riippumatta erityisesti, kun tehdään B2B-myyntiä. Niiden rakentaminen haastattelujen perusteella on kuitenkin erityisen haastavaa, kun ollaan menossa ennestään tuntemattomana toimittajana uuteen markkinasegmenttiin. Tässä tutkimuksessa myös nähtiin, että jaetun ratkaisuvision rakentaminen kuului luottamuksen rakentamisen alle ja esimerkiksi arvolupauksen viestiminen uskottavuuden rakentamisen alle, sillä ne omalta osaltaan toimivat näiden dynaamisten

kyvykkyyksien mikrotason perusteina. Tämän tutkimuksen kontribuutio luottamuksen ja uskottavuuden rakentamiselle ovatkin sen mikrotason perusteet, joita tässä tutkimuksessa tunnistettiin juuri uuden markkinasegmentin kontekstissa. Kolmas arvoperusteisen myynnin implementaation dynaaminen kyvykkyys eli oppimisorientaatio voidaan nähdä kokonaan uutena lisäyksenä arvoperusteiseen markkinaprosessiin ja onkin yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä kontribuutioista arvoperusteisen myynnin teorialle. Se on nähty arvoperusteisen myynnissä tärkeänä ominaisuutena juuri myyjillä (Kienzler ym. 2019, 369), mutta tämä tutkimus ehdottaa oppimisorientaatiota koko organisaation laajuudelta tai ainakin asiakasrajapinnassa toimivilta yksilöiltä, joka on johdon toimesta mahdollistettava. Oppimisorientaatiolla on nähty vahva yhteys uusien dynaamisten kyvykkyyksien rakentumisessa ja vanhojen kehittämisessä (ks. Eisenhardt & Martin 2000; Zollo & Winter 2002).

Töytärin ja Rajalan (2015, 108) mukaan arvoperusteisessa myynnissä hyödyntäminen rakentuu arvon vahvistamisesta ja case-tietokannan kehittämisestä. Tämän tutkimuksen kontekstissa korostuivat asiakastiedon hyödyntäminen ja läsnäolo markkinasegmentissä dynaamisina kyvykkyyksinä. Asiakastiedon hyödyntäminen voidaan nähdä case-tietokannan kehittämisen lähtökohtana. Sen hyödyntäminen nimenomaan uuden asiakkaan saamiseksi uudessa markkinasegmentissä on kuitenkin korostuneena tämän tutkimuksen kontekstissa. Läsnäolo markkinasegmentissä on uusi kontribuutio arvoperusteiselle myynnille. Sen voidaan nähdä sopivan myös normaalin markkinaprosessiin, mutta sen merkitys korostui tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella uudessa markkinasegmentissä.

Haastatteluissa tuli esille, että markkinointi nähdään edelleen myynnin tukitoimintona. Markkinoinnin nähtiin toimivan vahvemmin kuluttajamarkkinoilla kuin B2B-markkinoilla. Silti markkinoinnilla nähtiin olevan tärkeä rooli osana myyntiprosessia; ei kuitenkaan kysynnän kasvattajana, vaan myynnin tukena. Markkinoinnin rooli on vahvimmillaan uskottavuuden kehittämisessä ja läsnäolossa markkinoilla, koska markkinoinnin keinot sopivat niihin parhaiten. Oppimisorientaatio on tärkeää myös markkinoinnin kannalta, koska uuden segmentin asiakkaiden käyttäytyminen on opittava, jotta voidaan löytää hetkiä ja tilanteita, jolloin asiakkaisiin voidaan vaikuttaa markkinoinnin keinoin. Luonnollisesti arvolupauksen kehittäminen vaatii ymmärrystä asiakkaista ja heidän arvon ajureistaan.

5.2.2 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio

Yksi suurimmista virheistä uuteen markkinasegmenttiin mentäessä on olettaa, että uusi markkina ja sen toimijat vastaavat yrityksen aikaisempaa kokemusta, joka johtaa toiminnan muuttumattomuuteen. Kun yksilöt omaksuvat jonkin käyttäytymismallin, se kehittyy hitaasti normiksi, joka on ominaista yritykselle ja josta voi tulla vallitseva toiminnan malli yksittäisessä organisaatiossa tai jopa koko alalla (Liozu ym. 2012, 9). Aina ei myöskään ymmärretä, miten pitkää ja kokonaisvaltaista sitoutumista uusi markkinasegmentti vaatii. Myös markkinastrategian implementaatio on merkittävästi vaativampi, kun asiakkaat ovat ennestään tuntemattomia ja uskottavuuden sekä luotettavuuden rakentamisessa on lähdettävä nolliasta. Lisäksi uuden oppimiselle ei välttämättä anneta riittävästi edellytyksiä. Ensimmäisen asiakkaan saaminen uudesta markkinasegmentistä ei vielä riitä, vaan yrityksen työ on vasta aluillaan. Sen tulee vahvistaa omaa asemaansa uudessa markkinassa ja hyödyntää ensimmäisestä asiakkuudesta saatuja oppeja ja tuloksia.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat teollisuudenalan yrityksille työkalun, jonka avulla uuteen markkinasegmenttiin pääsyä voidaan lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan. Taulukko 7 voi toimia ikään kuin tarkastuslistana, jonka mukaan tarvittavat kyvykkyudet ja niiden tekijät voidaan kartoittaa. Se voi siis paljastaa puutteita yrityksen nykyisessä kyvykkyysvalikoimassa ja antaa suuntaa tarvittavien projektien käynnistämiseksi. Vaikka tutkimus ei varmasti kata kaikkia mahdollisia dynaamisia kyvykkyksiä tai niiden mikrotason perusteita, antaa se jonkinlaisen kuvan uuden markkinasegmentin vaatimuksista ja kriittisimmistä investoinnin kohteista. Tutkimuksen tuloksia tulisikin verrata normaaliin markkinaprosessiin, jossa mennään niin sanotuille ”tutuille” markkinoille ja palvellaan ennestään tunnettuja asiakkaita. Tätä kautta voidaan nähdä, mitä muutoksia on tehtävissä yrityksen taktiikkaan, kun se yrittää päästä uuteen markkinasegmenttiin.

Suurimpiin haasteisiin uudessa markkinasegmentissä kuuluvat esimerkiksi markkinatiedon ja asiakastuntemuksen puutos sekä referenssin puuttuminen. Näihin tutkimus antaa valikoiman keinoja, joiden avulla yritys voi saavuttaa edellä mainittuja dynaamisia kyvykkyksiä. Markkinatiedon ja asiakastuntemuksen saavuttamiseksi yritys voi esimerkiksi ulkoistaa tiedon haun kolmannelle osapuolelle tai palkata kohdemarkkinasegmentistä konsultin tai työntekijän, joka voi tuoda tarvittavaa tietoa ja osaamista organisaation sisälle. Myös oppimisorientaatio on tärkeä osa uuden markkinasegmentin valloitusta, sillä se mahdollistaa riittävän tiedon generoimisen uusilta asiakkailta. Oppimisorientaatio vaatii sen mahdollistamista asiakasvierailuja järjestämällä

(muillekin kuin pelkästään myyjille) ja tietoa jakamalla yrityksen sisällä esimerkiksi sisäisillä koulutuksilla. Referenssien puutosta voidaan puolestaan paikata löytämällä samankaltaisia referenssejä yrityksen case-tietokannasta ja luovasti niitä hyödyntämällä.

Tutkimuksessa tunnistetut arvoperusteisen myynnin dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason perusteet voivat myös helpottaa yritystä selviämään arvoperusteisen myynnin ja hinnoittelun esteistä, joita on lueteltu tutkimuksen teoreettisessa osuudessa. Yksilöllisten ja organisaatiollisten esteiden ylittämiseen auttavat erityisesti sitoutuminen uuteen markkinasegmenttiin ja oppimisorientaatio. Sitouttamalla organisaation resurssit yhteisen tavoitteen mukaan, tiedon jaolla ja sisäisellä kouluttamisella voidaan vastata huonoihin asenteisiin ja esimerkiksi strategisen ja arvon määrittelyn monimutkaisuuteen yksilön tasolla tai organisaatiokulttuurin muovaamiseen organisaation tasolla (Töytäri ym. 2017, 241-242). Ulkoisiin esteisiin, kuten luottamuksen puutokseen, tavoitteiden konfliktiin ja arvokonseptien yhteensopimattomuuteen puolestaan voidaan vastata tutkimuksen tunnistamalla luottamuksen ja uskottavuuden rakentamisella, sekä hyvällä asiakasymmärryksellä (Töytäri ym. 2015, 62; Töytäri ym. 2017, 242-243).

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Case-tutkimuksia on pääasiassa kritisoitu siitä, että ne eivät juuri anna perusteita tulostensa tieteelliselle yleistämiselle (Yin 1994). Ne nähdään liian tilannespesifisinä ollakseen yleistettävissä (Weick 1979, 18). Tämäkin tutkimus on rajattu tiettyyn kontekstiin, jonka muodostavat teollisuusautomaatioala ja uudessa markkinasegmentissä toimiminen. Tutkimusaineiston lähteenä oli myös pelkästään yksi case-yritys, jonka työntekijöitä ja kahta asiakasta haastateltiin. Näistä syistä tämän tutkimuksen tuloksia ei voida välttämättä yleistää toisenlaisiin konteksteihin. Tutkimuksessa myös toteutettiin yhteensä kuusi haastattelua, joiden myötä saavutettiin saturaatio tunnistettujen dynaamisten kyvykkyyksien suhteen. Lisähaastatteluilla voitaisiin kuitenkin tunnistaa lisää kyvykkyyksiä tai niiden mikrotason perusteita.

Case-tutkimuksen tekijät ovat myös liian usein antaneet vinoutuneista haastatteluista saatujen epäselvien todisteiden vaikuttaa tutkimuksen tulokseen ja johtopäätöksiin (Yin 1994). Tutkimuksen aineisto perustuu yhden case-yrityksen työntekijöiden ja kahden sen asiakkaan haastatteluihin. Voidaan siis olettaa, että yrityksen työntekijöillä on ajattelussaan jonkinlaisia vinoumia tai puolueellisuutta. Haastateltavat myös kertovat kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä oman subjektiivisen näkökulman kautta. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin esimerkkitapauksia useiden

vuosien takaa, joten haastateltavat eivät välttämättä ole muistaneet kaikkea tapahtunutta tai saattavat vääristellä totuutta. Haastateltavat olivat kuitenkin kokeneita alansa asiantuntijoita, joilla oli kokemusta useista tutkimuksen ilmiöksi luokitteluista tapauksista. Pitkä aikajänne tapausten välillä oli myös antanut haastateltaville aikaa pohtia tehtyjä virheitä ja onnistumisia, sekä niistä saatuja oppeja.

Myös Easton (1995, 379) tunnistaa kolme heikkoutta case-tutkimuksille. Hänen mukaansa jotkut case-tutkimukset tarjoavat kuvauksia rikkaasta datasta ja olettavat, että lukijat tulevat itse omaan johtopäätökseensä. Toiset tutkimukset taas tarjoavat esimerkkejä datasta, joka antaa parhaillaan vain osittaista tukea jollekin teorialle tai mallille. Kolmas heikkous on nähtävissä, kun tutkimuksessa käytetään useita case-tutkimuksia ja yritetään luottaa jonkinlaiseen statistiseen yleistämiseen. Case-tutkimuksen sudenkuoppa onkin, että siinä pyritään kuvailemaan kaikkea, mutta päädytään tilanteeseen, jossa tulokset eivät kuvaa mitään (Weick 1979, 38). Myös tämän tutkimuksen haasteena oli, että aineisto oli hyvin rikasta ja siitä pyrittiin hakemaan tukea suhteellisen vähän tutkitulle tieteen osa-alueelle. Toisaalta arvoperusteisuus on laajasti tutkittu käsite ja systemaattisen yhdistelyn (ks. Dubois & Gadde 2001) avulla tutkimukselle on saatu lisää pohjaa olemassa olevasta teoriasta.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Arvoperusteita myyntiä tulisi tutkia erilaisissa konteksteissa. Kyvykkyyskiä tutkiva kirjallisuus antaa hyvän näkökulman, jonka avulla sitä arvoperusteista myyntiä voidaan konkretisoida paremmin ja järkeistää erityisesti liikkeenjohdolle. Tämä tutkimus käsitteli arvoperusteista myyntiä ja sen kyvykkyyskiä uudessa markkinasegmentissä teollisuusautomaatiosektorilla. Tutkimuksen malli, joka on pitkälti toisinto Töytärin ja Rajalan (2015) tutkimuksesta, voisi paljastaa arvoperusteisen myynnin kyvykkyyskiä muilla teollisuudenaloilla ja B2B-markkinoilla ylipäätänsä. Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on arvoperusteiselle hinnoittelulle ja myynnille tunnistettu eri tasojen esteitä (Töytäri ym. 2015, 2017). Näiden esteiden ylittämiseen vaadittavia kyvykkyyskiä voidaan nähdä tämän tutkimuksen tuloksissa, mutta niiden tunnistaminen ja eri kyvykkyyskiiden korostuminen kontekstin mukaan vaatii lisää tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat toimivat organisaation ylemmällä tasolla, täten myös tulokset heijastavat kokonaiskuvaa, joka heille näyttäytyy. Jatkotutkimuksessa tulisikin haastatella toimeenpanevaa porrasta; esimerkiksi myynti- ja markkinointipäälliköitä. Näin voitaisiin saada

vielä enemmän konkretiaan ja käytäntöön perustuva kuvaus dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason perusteista. Tällöin kannattaisi myös keskittyä johonkin tiettyyn kyvykkyyteen tai kyvykkyyssluokkaan, kuten arvoperusteisen myynnin suunnitteluun tai implementointiin.

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella markkinointi nähdään teollisessa liiketoiminnassa suhteellisen konservatiivisesti. Sen roolia ei pidetä kovinkaan suurena ja enemmänkin myynnin tukitoiminta sen sijaan, että se nähtäisiin aidosti kysyntää lisäävänä tai liiketoimintaa tuottavana ydinkyvykkyytenä. Vaikka markkinoinnin roolia sivuttiin tämän tutkimuksen aikana, tulisi sitä tarkastella lisää osana arvoperusteisen myynnin konseptia. Vaikka arvoperusteinen myynti sisältää ”myynti” -sanan, on se yhdistelmä organisaation kyvykkyyksiä eri tasoilla ja toiminnoissa. Lisäksi markkinoinnin muuttuva asemaa ja potentiaalia osana perinteisiä teollisuudenalanyrityksiä olisi hyödyllistä tutkia, sillä markkinoinnin potentiaalin voidaan tämänkin tutkimuksen myötä nähdä olevan liian vähän hyödynnetty. Markkinoinnilla oli kuitenkin roolinsa ainakin markkinatietoisuuden, asiakasymmärryksen, uskottavuuden ja markkinoilla läsnäolon vahvistamisessa.

LÄHTEET

- Abell, P., Felin, T. & Foss, N. (2008). Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489–502.
- Abimbola, T. & Vallaster, C. (2007). Brand, organizational identity and reputation in SMEs an overview. *Qualitative Market Research*, 10(4), 341–348.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Anderson, J. C. & Wynstra, F. (2010). Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(1), 29–61.
- Anderson, J. C., Kumar, N. & Narus, J. A. (2007). *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Customer Value in Business Markets*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas, D. (2009). *Business market management: understanding, creating, and delivering value (3rd ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Auh, S. & Menguc, B. (2013). Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1333–1355.
- Barney, J. & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155.
- Barney, J. B. & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 175–190.
- Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in industrial marketing management, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63.
- Blois, K. J. & Ramirez, R. (2006). Capabilities as marketable assets: A proposal for a functional categorization. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1027–1031.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.

- Brinberg, D. L. & McGrath, J. (1985). *Validity and the research process*. Beverly Hills, CA, USA: Sage.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Doing interviews (2nd edition.)*. London: SAGE Publications Inc.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001) *Qualitative marketing research*. London: Sage 2001.
- Clark, K. & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cortez, R. M. & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102.
- Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W. & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 471–489.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dutta, S., Narashiman, O. & Surendra, R. (1999). Success in high technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547–568.
- Eades, K. (2004). *The new solution selling the revolutionary sales process that is changing the way people sell*. New York: McGraw-Hill.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249.
- Easton, G. (1995). Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. In: *Proceedings from the 11th IMP Conference, September 1995*, 368–91. Manchester.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.
- 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*, 69, 80–90.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Felin, T. & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455.

- Fleetwood, S. (2005). Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. *Organization*, 12(2), 197–222.
- Flint, D. (2002). Compressing new product success-to-success cycle time: Deep customer value understanding and idea generation. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 305–315.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grisaffé, D. B. & Kumar, A. (1998). Antecedents and Consequences of Customer Value: Testing an Expanded Framework, *Report-Marketing Science Institute Cambridge Massachusetts*, 21–22.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Handbook of qualitative research, Thousand Oaks: Sage.
- Guenzi, P., Sajtos, L. & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707–3713.
- Gummesson, E. & Polese, F. (2009). B2B is not an island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337–350.
- Gummesson, E. (2003). All research is interpretive. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482–492.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3-4), 309–327.
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226–248.
- Hargadon, A. & Sutton, R. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716–749.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.
- Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163–178.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hodgson, G. M. (2012). The mirage of microfoundations. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1389–1394.
- Jalkala, A. M. & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253–264.

- Jap, S. D. (2002). Online reverse auctions: Issues, themes, and prospects for the future. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 506–525.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Johnston, W. J. & Bonoma, T. V. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity (2nd edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kienzler, M., Kindström, D. & Brashear-Alejandro, T. (2019). Value-based selling: A multi-component exploration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 360–373.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kortge, G. D. & Okonkwo, P. A. (1993). Perceived Value Approach to Pricing. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 133–140.
- Kraaz, M. & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632–657.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J. & Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824–835.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381–392.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2009) The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 12–34.
- Lohtia, R., Bello, D. C. & Porter, C. E. (2009). Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 239–252.
- Menon, A., Homburg, C. & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 12(2), 1–38.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of “Direct” Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582–589.

- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 913–924.
- Nagle, T., Hogan, J. & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably (5th ed.)*. London: Routledge.
- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (MA): Belknap Press.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46–61.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Plouffe, C., Williams, B. & Wachner, T. (2008). Navigating Difficult Waters: Publishing Trends and Scholarship in Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 79–92.
- Ranft, A. L. & Zeithaml, C. P. (1998). Preserving and transferring knowledge-based resources during post-acquisition implementation: a study of high-tech acquisition. *Working paper. College of Business and Economics, West Virginia University: Morgan Town, Wv.*
- Ritter, T. & Walter, A. (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 136–144.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Sayer, A. (1992). *Method in social science: A realist approach, (2nd ed.)* London: Routledge.
- Siahtiri, V., O'Cass, A. & Ngo, L. (2014). Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical customer centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 379–395.
- Smith, G. (2002). Segmenting B2B markets with economic value analysis. *Marketing Management*, 11(2), 35–39.
- Song, M., Benedetto, A. D. & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18–34.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
- Sousa, F. J. (2010). Metatheories in research: positivism, postmodernism, and critical real. *Business Marketing and Purchasing*, (16), 455–503.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112.
- Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 493–502.
- Töytäri, P., Keränen, J. & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237–246.
- Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73–99.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Ulaga, W. & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 113–125
- Ulaga, W. (2001). Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 315–319.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677–693.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilson, D. T. & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia marketing journal*, 2(1), 55–66.

- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 981–996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods (2. ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Review of Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Verkkolähteet:

- Fortune Business Insight. (2019). Industrial Automation Market Size, Share & Industry Analysis, By Component (Hardware and Software), By Industry (Discrete Industry and Process Industry), and Regional Forecast, 2019–2026. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/industrial-automation-market-101589>. 31.3.2020.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Ensimmäisen vaiheen haastateltaville esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Miten uuteen markkinasegmenttiin meneminen on kokemuksesi mukaan tapahtunut?
2. Jos olisit vastuussa uuteen markkinasegmenttiin menosta lähitulevaisuudessa, miten lähestyisit tätä?
3. Mitkä ovat tärkeimmät kyvykkyudet ja kriittiset tilanteet/sudenkuopat uuteen markkinasegmenttiin pääsyssä?

Toisen vaiheen haastateltaville esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Kuvaile miten automaatiojärjestelmän hankkiminen on tapahtunut?
2. Jos olisit vastuussa uuden automaatiojärjestelmän hankinnasta lähitulevaisuudessa, miten hankinta tapahtuisi?
3. Jos olisit uusi toimija markkinoilla, miten pyrkisit edustamasi yrityksen toimittajaksi?