

Olli Karipohja

ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2020

TIIVISTELMÄ

Olli Karipohja: Asiakasarvon määrittäminen B2B-markkinoilla (Customer value assessment in B2B-markets)

Kandidaatintyö

Tampereen Yliopisto

Teknistaloudellinen, TkK

Toukokuu 2020

Asiakasarvo on tunnistettu avaintekijäksi asiakkaiden päätöksenteossa. Vaikka asiakasarvo onkin erittäin tärkeä elementti markkinoilla, useat yritykset eivät allokoisi sen määrittämiselle tarpeeksi resursseja, tai eivät ole tietoisia tehokkaista menetelmistä, joilla asiakasarvoa voitaisiin määrittää. Kandidaatintyössä keskitytään asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla. Työn tutkimustavoitteena on selvittää lukijalle B2B-markkinoiden tyypillisiä piirteitä, avata asiakasarvon käsitettä sekä tutkia miten asiakasarvoa määritetään B2B-markkinoilla ja miten siitä hyödytään. Tuote- ja palvelukeskeistä markkinalogiikkaa käsitellään paljon työn edetessä. Näiden markkinalogiikoiden omaksumisella on suuri rooli siinä, miten näemme B2B-markkinat, ja miten koemme asiakasarvon muodostuvan.

Kandidaatintyö on suoritettu kirjallisuuskatsauksena. Työn rakenteesta voi erottaa kolme eri teorian pääaluetta, joiden avaaminen lukijalle on tutkimustavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämätöntä. B2B-markkinoiden teoriassa käsitellään viimeaikaista markkinalogiikan kehitystä tuotekeskeisestä palvelukeskeiseen. Markkinalogiikoiden pohjalta voi B2B-markkinat nähdä kahdella eri tavalla, mutta asiakasarvon tärkeys markkinoilla on näillä eriäville näkemyksille yhtenäistä. Asiakasarvo aiheuttaa erimielisyyttä alan asiantuntijoiden välillä sen abstraktin ja monimutkaisen luonteen takia. Lukijan on tärkeä sisäistää, mitä asiakasarvolla tarkoitetaan tässä kandidaatintyössä, jotta voidaan edetä asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla. Toisessa osiossa määritetään asiakasarvolle ominaispiirteet ja tarkastellaan asiakasarvon elementtejä B2B-markkinoilla.

Asiakasarvon määrittämisessä B2B-markkinoilla käsitellään määrittämisen tuomia hyötyjä yritykselle. Työssä tutkitaan asiakasarvon määrittämiseen yleisimmin käytettyjä menetelmiä. Kirjallisuuskatsauksen avulla löydettiin viisi avainprosessia asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla. Tämän teorian pohjalta lukija saa kattavan kuvan asiakasarvon määrittämisprosessista ja siihen kuuluvista osa-alueista. Asiakasarvon määrittämisen alueella esitellään myös erilaisia strategisia lähestymistapoja asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla.

Avainsanat: Asiakasarvo, B2B, markkinat, määrittäminen, rakenne, asiakassuhde

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kandidaatintyön kirjoittamisen aloittaessani, en olisi ikänä arvannut sen osoittautuvan näin opettavaiseksi kokemukseksi. Asiakasarvo on tullut minulle vastaan usealla eri kurssilla, mutta olen päässyt vain raapaisemaan tämän kiehtovan käsitteen pintaa edeltävissä opinnoissa. Olen itse tehnyt kuluttajamyyntiä jo usean vuoden ajan, joten toivoin asiakasarvon maailmaan tutustumisen B2B-markkinoiden näkökulmasta tuovan minulle valmiuksia tulevaan työelämään. Asiakasarvon määrittämiseen päädyin sattumalta. Nopealla tiedonhaulla en löytänyt siitä paljoa tietoa, joten minun oli luonnollisesti pakko saada tietää lisää.

Mitä pidemmälle kirjallisuuskatsauksen tekeminen eteni, sitä enemmän aloin tykätymään tähän mielenkiintoiseen aiheeseen. Erityisen suuret kiitokset työn loppuun saattamisesta kuuluu Tuomas Korhoselle. Kiitokset hyvistä neuvoista, mukavista juttelutuokiosta ja asiantuntevasta otteestasi. Kiitokset myös aiheen asiantuntijalle, Tommi Mahlamäelle rakentavasta palautteesta seminaareissa.

Tampereella, 7.5.2020

Olli Karipohja

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. B2B-MARKKINAT	3
2.1 Markkinalogiikan kehitys	3
2.2 Tuote- ja palvelukeskeinen markkinalogiikka	4
2.3 Tuote- ja palveluhenkiset toimijat	5
2.4 Kaupankäyntiin vaikuttavia tekijöitä B2B-markkinoilla	7
3. ASIAKASARVO	10
3.1 Asiakasarvon määrittely – kuusi ominaispiirrettä asiakasarvolle.....	10
3.2 Arvonluonti tuote- ja palvelukeskeisessä markkinalogiikassa	12
4. ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA.....	17
4.1 Asiakasarvon määrittämisen merkitys	17
4.2 Asiakasarvon määrittämiseen käytettyjä menetelmiä	18
4.3 Asiakasarvon määrittäminen palvelukeskeisessä markkinalogiikassa	20
4.4 Erilaisia strategioita asiakasarvon määrittämiseen	22
5. PÄÄTELMÄT	24
LÄHTEET	27

1. JOHDANTO

Yrityksen tehtävänä on luoda asiakasarvoa, jonka asiakas kokee mielessään ensiluokkaiseksi (Kotler 2017). Vaikka asiakasarvo on saanut merkittävää huomiota jo usean vuoden ajan yritysmaailmassa, on potentiaalisen ja koetun asiakasarvon määrittämiseen käytettäviä menetelmiä käsitelty johtamisen kirjallisuudessa erittäin vähän (Keränen & Jalkala 2013).

Kandidaatintyön tekijä on itse kiinnostunut myynnistä ja markkinoinnista, minkä takia hän päätyi tutustumaan ”Asiakasarvo ja B2B-markkinointi” -aihealueeseen, jonka vastuuhenkilönä toimii Tommi Mahlamäki. Tekijän omana motiivina oli tutustua myymiseen uudesta näkökulmasta ja löytää kiinnostava aihe, josta löytyisi paljon kirjallisuutta. Löydettyään asiakasarvon määrittämisen mahdollisten aiheiden listalta ja nopean aiheeseen tutustumisen jälkeen, alkoi tekijää kiehtomaan juuri vähäinen kirjallisuuden määrä. Kirjallisuuskatsauksen lähteiden etsimisen jälkeen heräsi tekijälle erityisesti yksi kysymys: miksi asiaa ei ole tutkittu enempää?

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa lukijalle kuva siitä, miten asiakasarvon määrittäminen tapahtuu B2B-markkinoilla. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteeseen pyritään vastaamalla tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat B2B-markkinoille tyypillisiä piirteitä?
- Mitä asiakasarvo on?
- Mitä asiakasarvon määrittämiseen kuuluu B2B-markkinoilla?

Kirjallisuuskatsaukseen tarvittavaa kirjallisuutta haetaan pääosin lähteistä Web of Science ja Andor. Käytettyjen lähteiden laatu on tarkistettu aina Julkaisufoorumin avulla, jotta voidaan olla varmoja, että ne täyttävät akateemisen kirjallisuuskatsauksen asettamat kriteerit. Kirjallisuuden hakemiseen käytetyt tärkeimmät hakusanat olivat: ”B2B”, ”business-to-business”, ”market”, ”characteristic”, ”relationship”, ”customer value”, ”value assessment”. Edellä lausuttuja hakusanoja yhdisteltiin Boolean operaattoreilla. Haussa käytettiin myös sanoja: ”value”, ”assessment”, ”structure” ja ”definition”.

Tämän kandidaatintyön toisessa luvussa käsitellään B2B-markkinoita markkinologiikoiden ja kaupankäyntiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Markkinologiikoiden ymmärtäminen on oleellinen osa B2B-markkinoiden luonteen hahmottamisessa. Luvussa esitetään väite

häilyvästä rajasta markkinalogiikoiden välillä, mikä perustellaan omalla alaluvulla. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakasarvoa. Luku alkaa asiakasarvon määrittelyllä perustuen olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja etenee käsittelemään arvonluontia tuote- ja palvelukeskeisen markkinalogiikan mukaan. Teoriat asiakasarvon kokemisesta eri markkinalogiikoiden mukaan ovat oleellinen asia kandidaatintyön kannalta. Niiden ymmärtäminen vaatii markkinalogiikoiden teorian sisäistämistä ensimmäisestä luvusta.

Neljännessä luvussa yhdistetään kahden edellisen luvun teemat ja edetään kandidaatintyön pääaiheeseen. Luvun alussa käsitellään asiakasarvon määrittämisen merkitystä yritykselle. Merkityksen selkeennyttämisen jälkeen edetään tarkemmin menetelmiin, joilla asiakasarvoa määritetään B2B-markkinoilla. Seuraavaksi esitellään avainprosessit asiakasarvon määrittämiseen palvelukeskeisillä markkinoilla. Viimeisenä käsitellään erilaisia strategisia lähestymistapoja asiakasarvon määrittämiseen.

2. B2B-MARKKINAT

Kuluttajamarkkinat, sille ominaiset piirteet ja siellä tapahtuvat ilmiöt, ovat useimmille henkilöillä huomattavasti tunnetummat kuin tämän kandidaatintyön yhtenä pääaiheena olevat B2B-markkinat. Alaluvussa 2.1 käsitellään markkinalogiikan kehitystä lähimenneisyydessä ja siihen vaikuttaneita syitä. Alaluvussa 2.2 avataan tuote- ja palvelukeskeisten markkinalogiikoiden pääpiirteitä ja esitetään väite palvelu- sekä tuotehenkisydestä. Alaluvussa 2.3 perustellaan esitettyä väitettä ja havainnollistetaan sen varsinaista tarkoitusta kuvalla 1. Alaluvussa 2.4 käsitellään B2B-markkinoilla kaupankäyntiin vaikuttavia tekijöitä. Luvun loppuun on koottu taulukko (1), jossa on luvun tärkeimmät asiat, mikäli lukija haluaa nopeasti saada käsityksen B2B-markkinoiden luonteesta.

2.1 Markkinalogiikan kehitys

Ennen B2B-markkinoilla tehty vaihtokauppa nähtiin kahden osapuolen transaktion, jossa toinen tuottaa arvoa ja toinen kuluttaa sitä. Vanhanaikaiseen näkemykseen markkinoista liittyi vahvasti arvoa tuottavan osapuolen itsenäinen toimiminen ja valmiin tuotteen tai palvelun toimittaminen toiselle osapuolelle tuotekeskeisen markkinalogiikan mukaisesti. (Vargo & Lusch, 2011) Tuotekeskeinen markkinalogiikka oli kuluttajamarkkinoille tyypillinen ja sitä sovellettiin myös B2B-markkinoihin, koska näkemys toimittajan ja asiakkaan erilisistä prosesseista oli tapa, jolla markkinat nähtiin siihen aikaan. Tämä näkemys markkinoista ei riittänyt kuitenkaan kuvaamaan monimutkaista ja verkostoitunutta B2B-markkinaa, koska siellä ei asioida kuluttavan loppukäyttäjän kanssa, eikä kaupanteko ole niin mustavalkoista kuin vanhat markkinakuvaukset antavat ymmärtää. Alkoi business-to-business markkinoiden uudistunut käsitteellistäminen. (Vargo & Lusch, 2008)

2000-luvun taitteessa interaktiivisuus ja vahvat asiakassuhteet alkoivat syrjäyttää vanhentunutta näkemystä toimijoista, jotka siirtävät arvoa vain yhteen suuntaan muiden markkinoilla olevien toimijoiden kanssa (Ulaga & Eggert, 2006). Päivittyneessä näkemyksessä kaupankäymisen aineellisten hyödykkeiden avulla on syrjäyttänyt aineettomien tietojen, taitojen ja prosessien vaihtaminen keskenään uudessa palvelukeskeisessä markkinalogiikassa (Vargo & Lusch, 2004). Yrityksien välinen vahva vuorovaikutus markkinoilla on johtanut tuotekeskeisen markkinanäkemyksen aseman heikkenemiseen, antaen tilaa asiakkaan ja toimittajan yhteistyötä korostavalle palvelukeskeiselle

markkinalogiikalle. Toimitettujen resurssien vaihtuminen hyödykkeistä palvelukokonaisuuksiksi ei ole ainoa asia, mikä saa meidät katsomaan B2B-markkinoita uudesta näkökulmasta.

2.2 Tuote- ja palvelukeskeinen markkinalogiikka

Tuotokeskeisessä markkinalogiikassa yritys nähdään voittoa tekevänä koneena. Kuten aikaisemmin tuotiinkin esiin, yrityksen tarkoitus on valmistaa ja levittää fyysisiä tuotteita myytäväksi. Maksimaalisen hyödyn ja tehokkuuden takaamiseksi näiden tuotteiden tulisi olla standardoituja ja tuotettu erillään markkinoista. Tuotteen arvo ja hyödyllisyys sidotaan siihen valmistusprosessissa, ilman asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Valmistusvaiheessa sidotun hyödyllisyyden tulee olla ylivoimainen suhteessa kilpailijoihin, jotta asiakas valitsisi sen. (Vargo & Lusch, 2004) Määritelmä on hieman provosoiva, joten siihen pitää suhtautua pienellä kritiikillä. Tämä ei tarkoita, että kaikki pelkästään tuotteita myyvät yritykset noudattaisivat näitä tuotokeskeisen markkinalogiikan piirteitä. Jos mietimme yritystä, joka tarjoaisi liikeyhteistyön esimerkiksi osakomponentteja tuotantoon, voidaan yhtäläisyyksiä nähdä tuotokeskeiseen markkinalogiikkaan, mutta se ei kerro koko totuutta.

Palvelukeskeisessä markkinalogiikassa toimittajat keskittyvät ymmärtämään asiakkaan ongelmia. Käymällä dialogia asiakkaan kanssa pyritään kehittämään kustomoituja ratkaisuja yhdessä hahmotettujen ongelmien ratkaisemiseen. Yrityksen ydinosaamista on erilaiset tiedot ja taidot, joiden kehittämisen nähdään olevan potentiaalinen keino saavuttaa kilpailuetua. Hyödykkeiden rooli on muuttunut ydintarjoamasta arvon toimittamisen apuvälineiksi, ollen kuitenkin osana yrityksen tarjoamaa. (Vargo & Lusch, 2004) Monet alan asiantuntijat ovat samaa mieltä palvelukeskeisyyden näkemyksien kanssa. Tutkimalla erilaisia B2B-markkinoihin liittyviä ilmiöitä huomaa hyvin nopeasti, että suurin osa tutkimuksista ja artikkeleista käsittelevät B2B-markkinoita palveluiden näkökulmasta. Tästä voi päätellä palvelukeskeisyyden yleisen hyväksyttävyyden ja omaksumisen olevan kasvussa.

Martinsuo et al. (2016) huomauttavat yritysasiakkaiden tarpeiden olevan monimutkaisia, mikä vaikuttaa vahvasti toimitettujen ratkaisuiden laajuuteen. Asiakkaille tarjotaan näitä laajempia kokonaisuuksia, koska ongelmat eivät ole usein niin yksiselitteisiä, että niitä voisi yhdellä tuotteella ratkaista (Grönroos, 2011). Asiakkaan on erittäin tärkeä päästä itse vaikuttamaan lopputuotteen syntymiseen, koska toimittajan on mahdotonta hahmottaa asiakkaan ongelmaa tarpeeksi laajasti ilman asiakkaan apua. Jos ongelmaa ei ole otettu tarpeeksi huomioon ratkaisua kehittäessä, on todennäköistä, että se ei

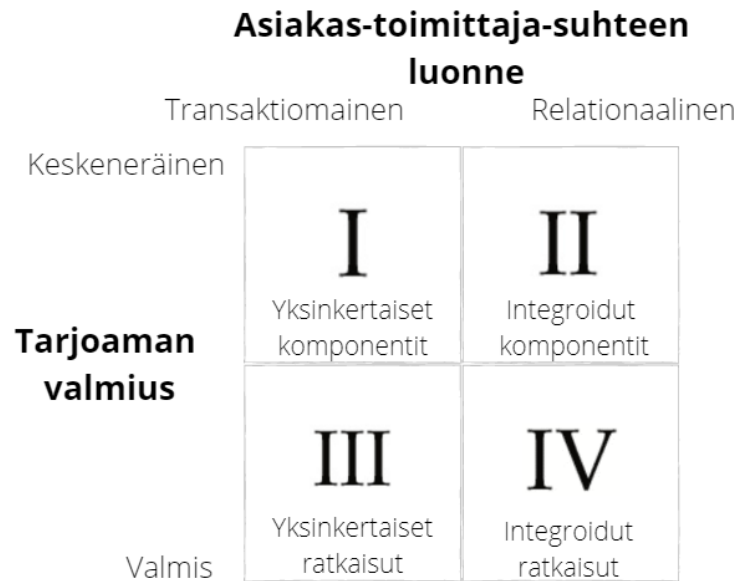
kykene ratkaisemaan ongelmaa tarpeeksi tehokkaasti. Ratkaisun kehittäminen yhdessä, eikä erillään asiakkaasta, on palvelukeskeisen markkinalogiikan kulmakiviä.

B2B-markkinoilla toimivat yritykset voivat siis toimia tuote- tai palvelukeskeisellä markkinalogiikalla. Vargon & Luschin mukaan kaikki markkinoilla tapahtuva toiminta yritysten välillä voidaan nähdä enemmän kuin tuotekeskeiselle markkinalogiikalle tyypillisenä transaktiomaisena vuorovaikuttamisena. Jos asiakas ostaisi transaktiomaisesti toimittajaltaan yhden erän tuotteita, antaa toimittaja tälle erälle takuun tuotteiden toimivuudesta. Nämä takuut ilmenevät henkilökohtaisena apuna tuotteen mennessä rikki ja asiakassuhteen jatkumisena transaktion jälkeen, mikä ei päde tuotekeskeiseen markkinalogiikkaan. (Vargo & Lusch, 2004)

Vaikka yritys siis olisi tuotekeskeinen, voidaan sille nähdä monia palvelukeskeisyydelle tyypillisiä piirteitä asiakassuhteiden hoitamisessa ja niiden painottamisessa. B2B-markkinoille ehdotetaankin täten seuraavaa: riippumatta siitä toimiiko yritys tuotekeskeisillä markkinoilla, voidaan sen toiminnasta todeta palveluhenkisyttä. Tämä palveluhenkisyys tekee tuotekeskeisistä yrityksistä osaksi palvelukeskeisiä. Asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja asiakassuhteisiin panostetaan. Palvelukeskeisyys ei ilmene suoraan toimitettujen resurssien muodossa, vaan muusta toimittajan ja asiakkaan välisestä toiminnasta. Palvelukeskeinen markkinalogiikka ja sen ominaiset piirteet ovat täten relevantteja, kun tarkastellaan B2B-markkinoita.

2.3 Tuote- ja palveluhenkiset toimijat

Penttinen ja Palmer esittelevät artikkelissaan matriisin, joka havainnollistaa äsken esitettyä väitettä tuotekeskeisten toimijoiden palveluhenkisyydestä (kts. kuva 1). Matriisi on jaettu neljään lohkokseen. Pystysuoralla akselilla tarkastellaan yritysten välistä vaihtokauppaa tarjoaman valmiuden perusteella. Tarjoaman valmiutta mitataan kahdella eri kriteerillä: myydäänkö tarjoama pakettina ja sen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. Valmiissa tarjoamassa asiakkaalle tarjotaan erilaisia tuotteiden ja palveluiden kombinaatioita, kun taas yksinkertaisessa tarjoamassa vaihtokauppaa käydään komponenteilla. Vaakasuuralla akselilla asiakassuhteet luokitellaan transaktiomaisiksi tai relaationaalisiksi. Luokittelussa tarkastellaan viiden eri attribuutin voimakkuutta: operationaaliset linkit, jaettu informaatio, lailliset sitoumukset, yhteistyönormit ja mukautumiset toimittajan ja asiakkaan välillä. Transaktionaaliosuhteessa näiden attribuuttien arvot ovat alhaisia ja relationaaliosuhteessa korkeita. (Penttinen & Palmer, 2007)



Kuva 1: Asiakassuhdematriisi (mukaien Penttinen & Palmer, 2007)

Tulkittaessa kuvaa 1 voidaan siitä tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Ensimmäiselle riville sijoittuvat toimijat voidaan nähdä pääsääntöisesti tuotteita myyvinä yrityksinä. Lohkon 1 yritykset noudattavat Vargon ja Luschin (2004) esittämää hieman kärjistettyä näkemystä tuotokeskeisen markkinalogiikan yrityksistä, jotka toimivat transaktiopohjaisesti asiakkaidensa kanssa. Lohkon 2 toimijat sopivat edellisessä kappaleessa esitettyyn näkemykseen palveluhenkisyydestä. Vaihtokauppaa käydään yksinkertaisella tuotteella, mutta yrityksiä välillä jaetaan paljon informaatiota ja operationaaliset linkit ovat vahvoja. Lohkon 3 toimijat käyvät vaihtokauppaa valmiilla tarjoamalla, joka sisältää tuotteita ja palveluita. Tarjoaman puolesta yritys olisi palvelukeskeinen, mutta se toimii transaktioperustaisesti, tehden siitä palvelukeskeisen yrityksen, joka toimii tuotehenkisesti. Esitetty palveluhenkinen näkemys tuotokeskeisistä yrityksistä on heijastettavissa toiseenkin suuntaan. Lohkon 4 yritykset tarjoavat kustomoituja ratkaisuja ja ovat vahvassa yhteistyösuhteessa asiakkaan kanssa.

Penttistä ja Palmeria (2007) mukailen B2B-markkinoilla yrityksiä välillä käytävä kauppa muodostuu ennemminkin yhteistyö- kuin asiakassuhteeksi. Ideaalissa tilanteessa tiivis yhteistyö mahdollistaa molempien osapuolien tuottoisan ja kukoistava liiketoiminnan. Asiakassuhteen tarkoitus ei tarvitse olla kuitenkaan aina kovin monimutkainen ollakseen yritykselle erittäin tärkeä. Tuotokeskeisessä asiakassuhteessa toimittaja voisi vastata esimerkiksi asiakkaan tuotannon raaka-aineista. Näiden tuotannon tekijöiden myöhästyminen voi pahimmillaan pysäyttää koko yrityksen toiminnan, mikä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Martinsuo et al. (2016) mukaan luotettavuus toimittajasuhteissa onkin erittäin tärkeää B2B-markkinoilla.

2.4 Kaupankäyntiin vaikuttavia tekijöitä B2B-markkinoilla

B2B-markkinoilla toimivat ostajat ja myyjät mielletään alansa ammattilaisiksi. Ostajat nähdään harjaantuneina ostoagenteina, joiden tarkoituksena on aina tehdä yrityksensä kannalta optimaalinen ratkaisu hankkiessaan tuotteita tai palveluita yrityksen liiketoimintaa varten. Hankintahenkilöstön ei siis nähdä antavan tilaa tunnepohjaisille vaikutteilla kauppaa tehdessä, vaan he painottavat ostopäätöksissään rationaalisia tekijöitä (Martinsuo et al. 2016). Hankintahenkilöstön pitää aina pystyä perustelemaan yrityksen omalle henkilöstölle, miksi hän on päätenyt tiettyyn valintaan (Kotler, 2017), mikä on yksi tärkeistä syistä tarkkaan harkittuun ja ammattimaiseen ostamiseen. Tuotteen miellyttävä väri tai omat kiinnostuksen kohteet eivät ole tässä vaiheessa valideja perusteluja, eivätkä ne todennäköisesti edistä resursseilta haluttujen tavoitteiden täyttymistä.

Ostajat ja myyjät keskittyvät pitkälti tarjoaman funktionaalisiin elementteihin kuten kustannussäästöihin tai skaalattavuuteen, joiden tuottama arvo ei ole niin subjektiivista kuin yksilöllisten elementtien kuten ostajan vähentyneen ahdistuneisuuden (Almquist et al. 2018). Objektivisten elementtien vaikutuksia on helpompi mitata, ja niiden tuomat hyödyt ovat helpommin todistettavissa kuin subjektiivisten elementtien. Perustelemalla tuotteen hyötyjä objektivisten elementtien avulla voi myyjä helpommin vakuuttaa asiakkaan. Asiakaskin voi perustaa sitten valintansa faktaan. On kuitenkin tärkeää olla unohtamatta ostohenkilöstönkin voimakkainta luonteenpiirrettä eli inhimillisyyttä. Almquist et al. muistuttavat kuitenkin, että ihmisillä on tapana tehdä virheitä. Ammattimaiset ostajat voivat antaa edes hieman tunteilleen valtaa, ottaen silloin tunteelliset tekijät pienissä määrin huomioon päätöksiä tehdessä. (Almquist et al., 2018)

Hintajousto ei ole niin suurta yritysten välisessä kaupankäynnissä (Martinsuo et al. 2016), koska suorituskyky on hintaa tärkeämpää (Lapierre, 1997). Kaupankäynti yrityksiensä välillä perustuu omien ongelmien ratkaisemiseen tai omien prosessien tehostamiseen. Kun asiakkaalla on tarkoituksena ostaa resursseja, jotka mahdollistavat hänen prosessinsa sujuvan toiminnan, ja sitä kautta optimaalisen omien asiakkaiden palvelemisen, jää hinta usein vain yhdeksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä asia on vahvasti linkittynyt rationaaliseen päätöksentekoon.

Palvelukeskeisen liiketoiminnan kaupankäyntitilanteet ovat dialogia toimittajan ja asiakkaan välillä, jossa ongelman hahmottaminen ja halutun ratkaisun kehittyminen tapahtuu inkrementaalisesti käydyn keskustelun kautta. Tämän konsultoivan tyylin seurauksena myyntitilanteet venyvät pitkäaikaseksi. Asiakkaiden ongelmat ovat laajoja sekä monimutkaisia ja uusien hankintojen vaikutukset yritykseen moniulotteisia. (Anderson et al. 2018,

ss.114-116) Molemmat osapuolet ovat erittäin kiinnostuneita toimituksen onnistumisesta. Kuten voidaan ratkaisuiden monimutkaisuudesta päätellä, niin tuotetta ei vain käydä ostamassa. Palvelukeskeisen markkinalogiikan tyyppillisen toimituksen takaimiseksi pitää sekä ostajan että myyjän olla täysin keskittyneitä ratkaisun toimittamiseen ja kehittämiseen.

Molemmilta osapuolilta osallistuu useita ihmisiä kaupankäyntiprosessiin (Martinsuo et al. 2016), varsinkin jos kyse on isommasta projektista. Yksi tärkeimpiä asioita, joita pitää ottaa huomioon yritysten välisiä kauppvoja miettiessä, on moniulotteisuus. Tehdyt kaupat toisen yrityksen kanssa vaikuttavat todella moneen ihmiseen organisaatioissa, ja kaikki heistä reagoivat täysin eri tavalla tehtyihin kauppoihin. Näillä eri ihmisillä on erilaiset ongelmat liittyen kauppaan, joista osa voi olla henkilökohtaisista syistä ja osalla taas konkreettisista asioista, kuten uuden järjestelmän opettelemisesta. (Anderson et al., 2018, ss. 114-116) Baumgarthin & Schmidtin mukaan (2010) kauppvojen monimutkaisuuden ja moniulottuvuuden takia henkilökohtainen myyminen on vieläkin tehokkain tapa tehdä kaupaa B2B-markkinoilla. Siinä missä kuluttajakaupassa tehdään nopeita transaktioita nettissä, niin yritysten edustajat tapaavat kasvokkain ja keskustelevat tarkemmin hinnoista ja yksityiskohdista.

B2B-markkinat ovat olleet viime aikoina murroksen keskellä. Markkinalogiikan kehitystä ei kukaan voi kieltää, mutta on hyvä kuitenkin pitää mielessä, että kaikille näkemyksille voidaan löytää puoltava argumentti. Tuote- ja palvelukeskeisten markkinalogiikoiden eroja tuodaan kirjallisuudessa todella vahvasti esille, erityisesti palvelukeskeisten alan asiantuntijoiden toimesta. Suhtautumisen ei pitäisi olla niin jyrkkä, mitä havainnollistettiin palvelu- ja tuotehenkisyden väitteellä. Yritykset käyvät B2B-markkinoilla kaupaa toistensa kanssa, tarjoten tuotteita, palveluita tai näiden yhdistelmiä. Asiakkaan näkökulmasta ostettava objekti, oli se joko tuote tai palvelu, on aina jollain tapaa arvokas. Sen ostaminen ja käyttäminen aiheuttaa samalla kustannuksia asiakkaalle. Luvussa 3 käsitellään tätä tuotteen tai palvelun arvokkuutta ja sen aiheuttamia kustannuksia asiakkaan näkökulmasta eli toisin sanoen asiakasarvoa. Seuraavalla sivulla on taulukko, jossa on koottuna tämän luvun oleelliset asiat.

Markkinoilla on siirrytty tuotteiden myymisestä ratkaisujen kehittämiseen yhteistyössä.	Grönroos (2011); Lusch & Vargo (2004); Lusch & Vargo (2008)
Yhteistyö on erittäin tärkeää yritysten välisessä kaupankäynnissä.	Anderson et al. (2018); Ulaga & Eggert (2006); Lusch & Vargo (2004); Martinsuo et al. (2016); Penttinen & Palmer, 2007
Pitkät ja luotettavat asiakassuhteet ovat tärkeitä.	Lusch & Vargo (2008); Lusch & Vargo (2004); Martinsuo et al. (2016)
Kyse ei ole transaktiosta vaan yhteistyöstä.	Andersson et al. (2018); Grönroos (2011); Lusch & Vargo (2004)
Yrityksiä asiakkaiden tarpeet ovat usein monimutkaisia.	Martinsuo et al. (2016);
Toimitukset ovat usein moniulotteisia, monimutkaisia ja laajoja.	Andersson et al. (2018); Lapierre (1997); Martinsuo et al. (2016)
Toimituksia muokataan vastaamaan asiakkaiden tarpeita.	Andersson et al. (2018); Lusch & Vargo (2004); Martinsuo et al. (2016)
Hintajousto ei ole niin suurta, vaan suorituskyky ratkaisee toimituksissa.	Lapierre (1997); Martinsuo et al. (2016)
Päätöksenteko on hankintojen suhteen rationaalista.	Almquist et al. (2018); Martinsuo et al. (2016)
Henkilökohtaisella myynnillä tärkeä rooli erityisesti laajemmissa toimituksissa.	Baumgarth & Schmidt (2010)

Taulukko 1: Luvun 2 oleelliset asiat B2B-markkinoiden luonteen hahmottamiseksi

3. ASIAKASARVO

B2B-markkinoiden oleellisten piirteiden esittelyn ja kaupankäynnin luonteen avaamisen jälkeen on vuorossa toiseen pääteemaan syventyminen. Ennen kuin siirrytään asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla, on välttämätöntä ymmärtää, mitä asiakasarvo oikeastaan tarkoittaa. Alaluvussa 3.1 määritellään asiakasarvo ja esitetään sille kuusi ominaispiirrettä, jotka pätevät asiakasarvolla toimialasta riippumatta. Alaluvussa 3.2 käsitellään arvon muodostumista asiakkaalle tuote- ja palvelukeskeisessä markkinalogiikassa.

3.1 Asiakasarvon määrittely – kuusi ominaispiirrettä asiakasarvolle

Asiakasarvo on käsitteenä monille erittäin tuttu, mutta käsitys sen täydellisestä määritelmästä vaihtelee todella paljon alan asiantuntijoiden välillä. Kaikkein tunnetuin näkemys asiakasarvon parissa on Zeithamlin (1988, s. 14) esittämä määritelmä: koettu arvo on subjektin kokonaisvaltainen arvio objektin hyödyllisyydestä perustuen käsityksiin siitä, mitä vastaanotetaan suhteessa annettuun. Martinsuo et al. (2016) määrittelevät asiakasarvon asiakkaan kokemien hyötyjen suhteuttamisella aiheutuneisiin kustannuksiin, joita syntyy tuotteen hankinnasta ja käytöstä. Tässä näkemyksessä kulutustapahtuman positiiviset lopputulokset tulkitaan hyödyiksi ja negatiiviset kustannuksiksi (Leroi-Werelds et al., 2014). Asiakkaan kokema arvo tuotteesta muodostuu siis vähentämällä koetut kustannukset koetuista hyödyistä, jolloin jäljelle jäävä osuus vastaa koettua arvoa. Kotler & Keller (mukaillen Tiitola, 2018) syvensivät määritelmää toteamalla asiakasarvon olevan aineellisten sekä aineettomien hyötyjen ja kustannusten summa asiakkaalle. Kandidaatintyössä käytetään tätä määritelmää asiakasarvolle, ottaen vielä huomioon asiakasarvon elementtien subjektiivisuuden asiakkaalle.

Leroi-Werelds (2019) on tunnistanut artikkelissaan seitsemän ominaispiirrettä asiakasarvolle. Näistä kuusi esitetään lukijalle niin, että niiden perustelemiseksi on etsitty uudet lähteet kirjallisuudesta. Seitsemäs ominaispiirre jätettiin pois, sillä se on suunnattu palvelukeskeisille markkinoille. Nämä elementit pyrkivät vastaamaan asiakasarvon haasteisiin kaikilla toimialoilla, ja luomaan yhtenäistä käsitystä siitä, mitä asiakasarvo oikeastaan on.

1. Asiakasarvoon kuuluu vuorovaikutus subjektin (asiakkaan) ja objektin (kulutettavan kohteen) välillä (Leroi-Werelds, 2014).

Vuorovaikutus subjektin ja objektin välillä viittaa siihen, että tilanteen syntyminen, jossa asiakasarvoa muodostuisi, vaatii vuorovaikutusta subjektin ja objektin välillä. Olisi objekti kuinka arvokas tahansa, sillä ei ole mitään arvoa subjektille, mikäli ne eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään.

2. Asiakasarvoon kuuluu subjektin kokonaisvaltainen arvio objektin hyödyllisyydestä perustuen käsityksiin siitä, mitä vastaanotetaan suhteessa annettuun (Zeithaml, 1988, s. 14).

Tämä ominaispiirre asiakasarvolle on määritetty myöhemmin saavutettujen hyötyjen suhteuttamisella aiheutuneisiin kustannuksiin (Martinsuo et al., 2016). Zeithamlin näkemysten tunnistetaan edelleen olevan tärkeässä roolissa asiakasarvon käsitteellisessä määrittelyssä. Vaikka alan asiantuntijat ovat tunnistaneeet muitakin tärkeitä elementtejä asiakasarvolle sen paikkansapitävyyttä ei kyseenalaisteta, sillä koetulla arvolla on kriittinen rooli asiakasarvon määrittelyssä.

3. Asiakasarvo on henkilökohtaista, sillä asiakas itse päättää, mikä on hänelle arvokasta (Puccinelli et al., 2009; Vargo & Lusch, 2004).

Asiakasarvon subjektiivisuus on yksi sen vahvimista ominaispiirteistä. Huber et al., (2001) määrittelevät asiakasarvon olevan seuraamusta subjektiivisesta arvioinnista, jossa lasketaan yhteen hyötyjä ja kustannuksia, ottaen huomioon subjektiiviset painokertoimet elementeille. Asiakasarvon subjektiivisuudesta alan asiantuntijat ovat olleet samaa mieltä jo vuosikymmenien ajan (Almquist et al., 2018; Lapierre, 1997; Vargo & Lusch, 2004).

Asiakkaat hakevat eri asioita tarjoamalta, koska heidän henkilökohtaiset tarpeensa poikkeavat toisistaan (Almquist et al., 2018). Asiakas voi nähdä tarjoaman täten kolmella eri tavalla: siinä ei ole tarpeeksi relevantteja ominaisuuksia tarpeiden tyydyttämiseksi, tarpeelliset ominaisuudet löytyvät tai tarjoamassa on liikaa ominaisuuksia, joista osa on täten irrelevantteja. Jos tarjoamassa on irrelevantteja ominaisuuksia, eivät ne tuo asiakkaalle lisäarvoa tarpeiden ratkaisemiseen, mutta aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, vaikuttaen täten koettuun arvoon negatiivisesti.

4. Asiakasarvo on tilannekohtaista, siihen vaikuttaa muun muassa ympäristö, ajankohta ja sijainti (Grönroos & Voima, 2013; Ravald & Grönroos, 1996; Zeithaml, 1988, s. 15).

Subjektiivisuuden lisäksi se hetki ja ympäröivät olosuhteet, jolla subjekti on vuorovaikutuksissa objektin kanssa vaikuttavat, koettuihin hyötyihin ja kustannuksiin. Grönroos & Voima (2013) määrittävätkin sosiaalisten, ajallisten ja tilaa koskevien kontekstien olevan

käyttöhetkellä suuressa roolissa asiakasarvon muodostumisen kannalta. Sama henkilö voi kokea saman käyttökokemuksen niin sanotusti eri ihmisen silmin riippuen näistä konteksteista. Leroi-Werelds (2019) kertoo henkilön sen hetkisen taloudellisen tilanteen ja siitä johtuvan mielentilan vaikuttavan arvon kokemiseen.

5. Asiakasarvo on moniulotteista eli siihen vaikuttaa monet arvotyypit (Gallarza et al., 2017, mukailen Leroi-Werelds, 2019; Huber et al., 2001).

Gallarza et al., (2017) esittelevät artikkelissaan lukemattomia arvotyyppologioita, joista ensimmäiset ovat vuodelta 1982 ja uusimmat vuodelta 2017. Typologia tarkoittaa tässä kontekstissa arvojen luokittelujärjestelmää, jossa arvoelementit luokitellaan niiden tuomien positiivisten lopputuloksien mukaan erilaisiin arvotyyppisiin. Käyttötapahtuma tuottaa useampaa erilaista arvoa subjektille. Vaikka subjekti hakisi käyttötapahtumalta esimerkiksi taloudellista arvoa, syntyy käytöstä muutakin arvoa, joka kasvattaa subjektin kokemaa arvoa. Holbrookin (1999, s.149) typologia on edelleen Gallarza et al., (2017) mukaan kaikista näistä vaikuttavin. Arvotyyppisiä on muun muassa tehokkuus, estetiikka, status ja etiikka.

6. Asiakasarvo on kokemuksellista: se ei synny itsestään objektista, vaan objektin synnyttämistä kokemuksista (Grönroos, 2011; Grönroos & Voima, 2013, Leroi-Werelds et al., 2014).

Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että myyty objekti ei ole itsessään vielä asiakkaalle arvokas. Kun asiakas hyödyntää objektia omassa prosessissaan, sen aikaansaamat vaikutukset tuottavat asiakkaalle arvoa käytön myötä eli varsinainen arvo koostuu objektin käyttöarvosta. Edvardsson et al. (2011) ja Ramaswamy (2011) määrittävät käyttöarvon syntyvän sosiaalisesti asiakkaan kokemuksista käytön aikana. Grönroos & Voima yhtyvät artikkelissaan Edvardsson et al. ja Ramaswamyn näkemykseen käyttöarvosta, mutta lisäävät siihen muitakin ulottuvuuksia. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan käyttöarvo on seurausta dynaamisesta ja kokemuksellisesta prosessista erilaisissa sosiaalisissa, fyysisissä ja tilallisissa asetelmissa, jossa käyttäjä on se, joka kokee prosessia yksilöllisessä tai sosiaalisessa kontekstissa. Asetelmat tuovat käyttöarvoon tilannekohtaista vaikutusta ja kontekstit taas huomioivat onko asiakas itse tuottamassa arvoa vai kuuluuko prosessiin muita henkilöitä kuten perhettä tai kollegoita.

3.2 Arvonluonti tuote- ja palvelukeskeisessä markkinalogiikassa

Kahden yrityksen välisen liiketoiminnan voi jakaa kolmeen arvonluontialueeseen: toimittajan-, yhteiseen- ja asiakkaan alueeseen (kts. kuva 2). Toimittajan alueella valmistetaan

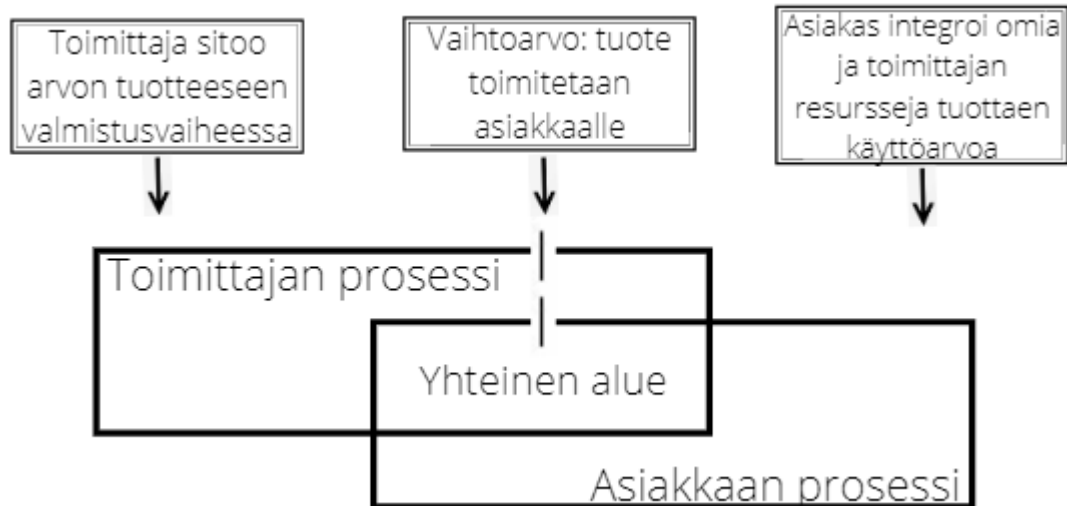
itsenäisesti resursseja ja prosesseja, joita toimitetaan asiakkaan kulutettavaksi. Yhteisellä alueella voi olla kolme merkitystä. Palvelukeskeisessä logiikassa asiakas voi olla osana toimittajan prosessia tai toimittaja asiakkaan. Tuotekeskeisessä logiikassa yhteinen alue toimii puhtaasti kohtaamispaikkana resurssien ja prosessien toimittamiseen. Asiakkaan alue on toimittajan suorien kontaktien ulkopuolella. Asiakas operoi alueellaan itsenäisesti toimittajan fasilitoimien resurssien avulla. (Grönroos & Voima, 2013) Tarkastellaan arvonluontia käyttöarvon perusteella (kts. asiakasarvon kuudes ominaispiirre).



Kuva 2: Arvonluontialueet (mukailen Grönroos & Voima, 2013)

Riippuen siitä operoiko yritys tuote- vai palvelukeskeisesti arvonluontiin osallistuvat toimijat ja alue, jolla arvonluonti tapahtuu eroavat toisistaan. Tuotekeskeisessä markkinalogiikassa tuotteen tuoma arvo sidotaan siihen valmistusvaiheessa ilman, että asiakas pääsee itse vaikuttamaan tuotteen ominaisuuksiin (Vargo & Lusch, 2004). Tämä tapahtuu toimittajan alueella, joka on määritelmänkin mukaan asiakkaan kontaktien ulkopuolella. Koska arvo on sidottu siihen valmistusvaiheessa, tuotteen tuoma arvo on vaihtoarvoa, jota voidaan kaupata eteenpäin asiakkaalle (Eggert et al., 2018). Perinteisesti toimittaja nähdään täten arvon luojana, mutta hän ei luo käyttö- vaan vaihtoarvoa. Valmistuksen jälkeen tuote toimitetaan asiakkaalle yhteisellä alueella.

Tuotekeskeisen arvonluonnin mukaan pääasiallinen arvo on toimittajan luomaa vaihtoarvoa (Vargo & Lusch, 2004). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö asiakkaalle syntyisi käyttöarvoa. Asiakas integroi yhteiseltä alueelta saatuja toimittajan resursseja omien resurssiensa kanssa, luoden käyttöarvoa omassa prosessissaan, johon toimittaja ei osallistu (Grönroos & Voima, 2013). Käyttöarvon luominen on täysin asiakkaan itsensä vastuulla (Grönroos, 2011). Resurssien tehokasta käyttämistä ei tueta asiakkaan ja toimittajan välisellä yhteistyöllä, vaan molemmat suorittavat prosessinsa itsenäisesti ja omilla alueillaan, mikä tekee yhteisestä alueesta vain kaupankäyntialustan. Tuotekeskeinen arvonluonti on verrattavissa kuvan 1 ensimmäiseen sarakkeeseen, jossa asiakkaalle toimitetaan yksinkertaisia komponentteja ja ratkaisuja, sillä niiden integroiminen prosessiin on asiakkaan itsensä vastuulla.



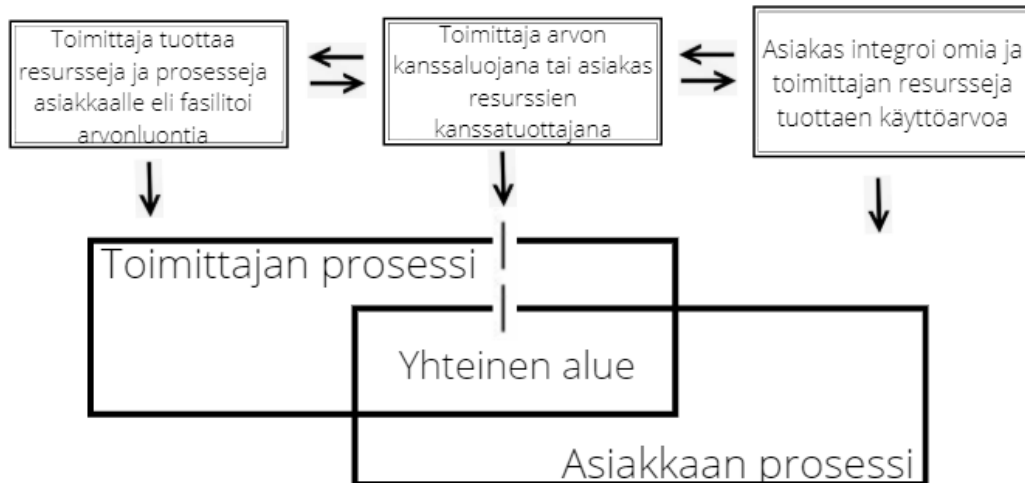
Kuva 3: Arvonluontiprosessi tuotekeskeisessä markkinalogiikassa (mukailten Eggert et al., 2018)

Palvelukeskeisen markkinalogiikan arvonluontiprosessissa toimittaja tuottaa samalla tavalla resursseja asiakkaan kulutettavaksi omalla alueellaan kuin tuotekeskeisen markkinalogiikan mukaisessa arvonluontiprosessissa. Näihin resursseihin, olivat ne sitten tuotteita tai palveluita, sidotaan potentiaalista arvoa, joka muuttuu todelliseksi arvoksi vasta asiakkaan kuluttaessa sen. Tätä potentiaalisen arvon toimittamista asiakkaalle Grönroos & Voima (2013) kutsuvat arvon fasilitoinniksi. Toimittaja ikään kuin tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden tuottaa arvoa käytön myötä.

Molempien osapuolien prosessit ovat toisilta suljetut. Toimittaja voi kuitenkin kutsua asiakkaan resurssien kanssatuottajaksi tai asiakas voi vastaavasti kutsua toimittajan tekemään yhteistyötä omaan prosessiinsa. Molemmat menetelmät tapahtuvat suorien kontaktien kautta ja kasvattavat arvonluonnin yhteistä aluetta. Asiakas kuitenkin vastaa yhä arvonluonnista tällä yhteisellä alueella, mutta toimittaja pystyy vaikuttamaan asiakkaan käytön myötä syntyneisiin kokemuksiin, tehden toimittajasta arvonkanssaluojan yhdessä asiakkaan kanssa. (Grönroos & Voima, 2013)

Eggert et al. (2018) määrittelyssä käyttöarvonluonti sijoittuu ainoastaan yhteiselle alueelle, molempien osapuolien osallistuessa prosessiin. Grönroos & Voima (2013) nostavat esiin tärkeän huomion siitä, että arvonluontia tapahtuu myös asiakkaan omassa prosessissa ilman toimittajan vaikutusta. Omalla alueellaan asiakas yhdistelee toimittajan fasilitoimia ja omia resurssejaan tuottaakseen käyttöarvoa. Asiakas on täten aina arvonluoja riippumatta arvonluontialueesta. Macdonald et al. yhtyvät Grönroosin ja Voiman näkemykseen arvonluonnista myös asiakkaan omassa prosessissa. He nimeävät yhteisellä alueella tapahtuvan arvonluonnin kollektiiviseksi käyttöarvon luomiseksi ja asiak-

kaan prosessissa tapahtuvan yksilölliseksi arvonluonniksi. Macdonald et al. (2016) painottavat asiakkaan resurssien tarkastelun tärkeyttä. Käyttöarvo luodaan integroimalla asiakkaan omia ja toimittajan resursseja, joten omien resurssien yhteensopivuus ja laatu toimivat avainasemassa käyttöarvon syntymisessä. Arvonluonti palvelukeskeisesti on verrattavissa kuvan 1 toiseen sarakkeeseen, jossa asiakkaalle toimitetaan integroituja komponentteja ja ratkaisuja. Asiakkaalla ja toimittajalla on vahva suhde, jonka myötä tarjoama on helpommin integroitavissa asiakkaan prosessiin.



Kuva 4: Arvonluontiprosessi tuotokeskeisessä markkinalogiikassa (mukailen Grönroos & Voima, 2013; Macdonald et al., 2016 – tuoko toinen lähde lisäarvoa?)

Arvonluontiprosessi on enemmän dynaaminen kuin lineaarinen (ilmenee kuvassa 4 molempiin suuntiin osoittavilla nuolilla). Prosessi ei etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen tietyssä järjestyksessä, vaan alueilla on osittaista päällekkäisyyttä ja arvonluontialueilta voidaan liikkua edestakaisin. Toimittaja voi kutsua asiakasta kanssatuottajaksi prosessiin eri vaiheissa tai asiakas voi aktiivisesti pyrkiä kanssatuottajaksi. (Grönroos & Voima, 2013) Kun näitä suoria kontakteja tulee, niin joko osa asiakkaan tai toimittajan alueesta muuttuu yhteiseksi alueeksi.

Asiakasarvo on todella ristiriitainen käsite, sillä sen teoreettiseen määritelmään on monia eri näkökulmia. Tässä kirjallisuuskatsauksessa asiakasarvo on aineellisten sekä aineettomien hyötyjen ja kustannusten summa asiakkaalle, ottaen huomioon näiden elementtien subjektiivisuuden asiakkaalle. Arvonluontiprosessien näkemisessä oli suuria eroja markkinalogiikoiden välillä. Suurin ero näkyy arvonluonnin yhteisellä alueella, joka on tuotokeskeisessä markkinalogiikassa vain kaupankäyntialue, kun taas palvelukeskeisessä se nähdään arvonkanssaluontialueena. Asiakasarvo on käsitteenä haasteellinen.

Se on kuitenkin keskeinen osa B2B-markkinoita, minkä takia sen määrittäminen on tärkeää. Seuraavassa luvussa lukijalle selkeennytetään, asiakasarvon määrittämisestä saavutettavia hyötyjä ja konkreettisia menetelmiä asiakasarvon määrittämiseen.

4. ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA

Tarvittavat alustukset on tehty, jotta voidaan käsitellä asiakasarvon määrittämistä B2B-markkinoilla. Alaluvussa 4.1 käsitellään asiakasarvon määrittämisen hyötyjä ja määritelmää, mitä asiakasarvon määrittämisellä tarkoitetaan. Alaluvussa 4.2 esitellään yleisesti käytettyjä menetelmiä asiakasarvon määrittämiseen. Alaluvussa 4.3 käsitellään avainprosesseja asiakasarvon määrittämiseen palvelukeskeisillä markkinoilla. Alaluvussa 4.4 tarkastellaan erilaisia strategisia lähestymistapoja asiakasarvon määrittämiseen.

4.1 Asiakasarvon määrittämisen merkitys

Asiakasarvo on tunnistettu avaintekijäksi asiakkaiden päätöksenteossa (Gallarza et al., 2011) ja kulmakiveksi B2B-markkinoinnille (Andersson et al., 2009, s. 5). Asiakasarvoa itsessään on tutkittu kirjallisuudessa paljon. Asiakasarvon määrittäminen ja siihen liittyvät prosessit vaativat kuitenkin edistystä B2B-markkinoinnin kirjallisuudessa, sillä sitä laiminlyödään useissa yrityksissä (Andersson et al., 2009, s. 14). Osittainen syy vähäiselle määrittämiselle on juuri, ettei ole sopivia viitekehyksiä asiakasarvon määrittämiseen (Ulaga & Eggert, 2006). Asiakasarvon määrittämisellä on lukemattomia hyötyjä, joita yritykset eivät ymmärrä tai he eivät ole halukkaita allokoimaan resursseja niiden tavoittelemiseen. Johansson et al. (2015) toteavatkin, että asiakasarvon määrittämisen tulisi olla yksi yrityksen vahvimpia prioriteetteja.

Asiakasarvon määrittämisen tarkoituksena on luoda ymmärrys käyttöarvon pitkäaikaisesta syntyisestä asiakkaalle, arvioida tarjoaman arvopotentiaalia ja todentaa realisoitunutta arvoa asiakkaalle (Keränen & Jalkala, 2014). Keränen ja Jalkala (2014) käsittelevät asiakasarvon määrittämistä palvelukeskeisestä näkökulmasta, mutta määritelmä on sovellettavissa myös tuotekeskeiseen toimintaan. Asiakasarvon määrittämisen tarkoituksena ei ole ainoastaan luoda yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä asiakkaat arvostavat, vaan myös auttaa asiakkaita hahmottamaan tarkemmin omia tarpeitaan (Andersson et al., 2009, s. 14). Asiakasarvon määrittämistä suorittavat yritykset ovatkin huomanneet sen tuovan heille äärimmäisen arvokasta tietoa, joka on pystytty kääntämään kilpailueduksi (Andersson et al., 2009, s. 63).

Andersson et al., (2009, s. 7) mukaan asiakasarvon määrittely mahdollistaa vakaamman perustan arvon luomiseen ja toimittamiseen asiakkaalle. Asiakasarvon määrittämisestä

saatua dataa käytetään monissa yrityksen funktioissa. Määrittelemällä asiakasarvoa yritys tunnistaa arvotason, jota se toimittaa asiakkailleen markkinoilla. Tämä on suoraan kytköksissä hinnoitteluun, sillä hintaa asetettaessa, pitää hinnan vastata jollain tasolla tuotteesta tai palvelusta syntyvää asiakasarvoa. (Johansson et al., 2015) Saatua dataa käytetään myös myynnin ja markkinoinnin tukena uusia asiakkaita hankkiessa (Keränen & Jalkala, 2014). Hankinnan kannattavuuden perustelu faktoilla, tekee B2B-markkinoiden ammattimaisten ostopäälliköiden vakuuttamisesta helpompaa.

Keräsen & Jalkalan (2014) suorittamassa empiirisessä tutkimuksessa asiakkaan kanssa kommunikoiva palveluyksikkö saa asiakasarvon määrittämisestä dataa, jota syötetään tuotekehitykselle tarjoaman muokkaamiseksi. Näin saadaan hyödyllistä informaatiota, jonka perusteella kehitetään tuotteita vastaamaan tarpeita. Tarkastelemalla tuotteiden ja palveluiden erilaisia elementtejä ja määrittämällä, mitkä niistä ratkaisevat eniten, voidaan palvella asiakkaita parhaiten (Almquist et al., 2018). Asiakasarvon subjektiivisuus on kuitenkin tärkeä pitää mielessä (asiakasarvon ominaispiirre 3).

4.2 Asiakasarvon määrittämiseen käytettyjä menetelmiä

Andersson et al (2009, ss.64-68) esittelevät useita asiakasarvon määrittämiseen käytettyjä menetelmiä B2B-markkinoilla. Määrittämisprosessi perustuu joko asiakkaan tai toimittajan havaintoihin ja arvioihin tarjoaman suorituskyvystä. Mikäli asiakas on pääroolissa asiakasarvoa määrittäessä, pitää pystyä luottamaan asiakkaan rehellisyyteen ja ymmärrykseen tarjoaman vaikutuksista (Andersson et al., 2009, s. 65). Osa menetelmistä vaatii tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja toimittajan välillä, kun taas osa voidaan suorittaa enemmän transaktiomaisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Eräät helpoimmin suoritettavista määrittämismenetelmistä ovat kyselyt. *Suorissa kyselyissä* asiakasta pyydetään määrittelemään tarjoaman arvo kysymällä esimerkiksi, mitä he olisivat valmiita maksamaan tietystä tarjoamasta (Andersson et al., 2009, s. 66). Tämä lähestymistapa voi tuottaa epätarkkoja tuloksia, sillä asiakkaan on lähes mahdotonta ymmärtää tarjoaman suoria ja epäsuoria vaikutuksia omaan prosessiinsa ennen sen käyttämistä. Jos tarkastellaan suoria kyselyitä asiakasarvon kuudennen ominaispiirteen kautta (asiakasarvo koostuu objektin synnyttämistä kokemuksista), niin ovat suorat kyselyt irrelevantteja asiakasarvon määrittämiseen. *Epäsuorilla kyselyillä* asiakkaalta kysytään, miten yksi tai useampi muutos nykyhetkellä käytetyssä tarjoamassa vaikuttaisi heidän yrityksensä operaatioihin. Näiden vastauksien ja muun informaation avulla analysoidaan monetaariset arvot näille muutoksille prosessissa, jotta ymmärrettäisiin tarjoaman vaikutuksia asiakkaan prosessiin. (Andersson et al., 2009, s. 65)

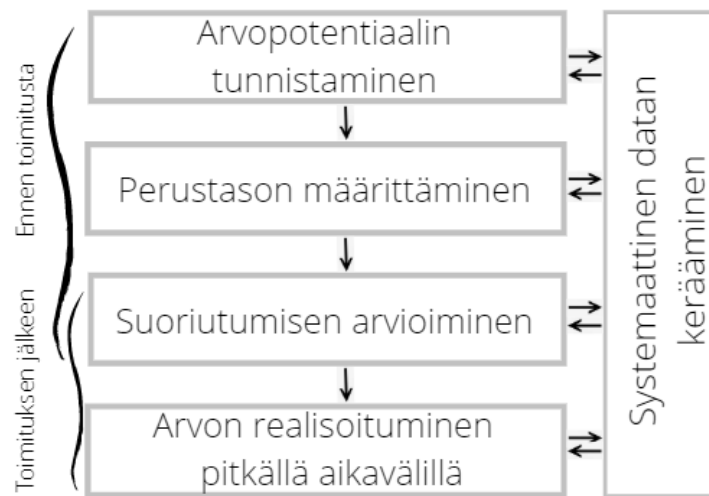
Fokusryhmäarvioinnissa toimittaja haastattelee nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita esittelemällä heille erilaisia tarjoamia. Kyseessä on kvalitatiivinen tapa, jolla havainnoidaan ihmisten reaktioita ja vastaanottoa tarjoamaa kohtaan. Analysoimalla tuloksia saadaan arvio tarjoaman tuomasta asiakasarvosta. (Andersson et al., 2009, s.65) *Käyttöarvon arvioiminen kentällä* lähestyy asiakasarvon määrittämistä eri näkökulmasta kuin kyselyt ja fokusryhmäarviointi. Toimittajan henkilöstö haastattelee asiakkaan henkilöstöä käytön aikana, tunnistaakseen eri kustannus- ja hyötyelementtejä, joille annetaan rahalliset arvot. Rahallisten arvojen määrittämisen avulla lasketaan kokonaisvaltainen arvio tuotteen asiakasarvosta. (Andersson et al., 2009, s. 64) Kenttäarviointi on relevantti menetelmä, sillä se ottaa huomioon asiakasarvon kuudennen ominaispiirteen. Siinä missä suorat kyselyt osoittautuvat enemmän tuotekeskeiseksi tavaksi, on kenttätutkimuksen suorittaminen vahvasti palvelukeskeistä.

Sisäisessä arvioinnissa tarjoamaa kokeillaan toimittajan prosessissa. Sisäinen arviointi vaatii vahvaa ymmärrystä asiakkaan prosessista, jotta onnistuttaisiin simuloimaan tarjoaman vaikutuksia juuri asiakkaan käytössä. Arviointi voidaan suorittaa testiajoina laboratorioissa, minkä perusteella arvioidaan vaikutuksia asiakkaan prosessiin. (Andersson et al., 2009, s. 64) Sisäisen arvioinnin vahvuus on erityisesti epäsuorien vaikutusten havaitseminen. Mitään takuuta ei ole, etteikö yllätyksiä voisi sattua varsinaisessa käytössä. Kyselyiden ollessa enemmän teoreettisia, saadaan sisäisellä arvioinnilla enemmän konkreettisia tuloksia.

Asiakasarvon määrittämisen tiedetään kuluttavan resursseja, mutta tuottavan myös tuloksia. Edellä esitetyissä menetelmissä kaikissa on omat heikkoutensa. Niitä pitäisi käyttää kokonaisuutena, niin että asiakasarvoa määritettäisiin hyödyntämällä näiden menetelmien kombinaatiota. Fokusryhmäarvioinnilla yritys voisi etsiä potentiaalisia asiakkaita ja tutkia heidän tarpeitansa. Sopivien asiakkaiden löydyttyä, tarjoaman vaikutuksia asiakkaan prosessiin tutkittaisiin sisäisellä arvioinnilla ennen sen varsinaista toimittamista. Toimituksen jälkeen analysoitaisiin asiakkaan käyttöarvon syntymistä kenttätutkimuksella. Näin olisi mahdollista paikata toisen menetelmän heikkoudet toisen vahvuuksilla, tehden siitä täyden kokonaisuuden. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin tämän kokonaisvaltaisen määrittämisen ajattelutapaa, esittelemällä avainprosessit asiakasarvon määrittämiselle. Määrittämisprosessin suorittaminen ei olisi helppoa. Suorittamalla sitä uudestaan yrityksen oma henkilöstö kehittyy jokaisella suorituskerällä, mikä johtaa tarkempaan asiakasarvon määrittämiseen pienemmillä resursseilla.

4.3 Asiakasarvon määrittäminen palvelukeskeisessä markkinalogiikassa

Nykyään käytetyt työkalut ja käytännöt asiakasarvon määrittämiseen toimivat parhaiten fyysisille tuotteille. Kyselyillä, fokusryhmillä ja asiakasarvomalleilla on hankala arvioida monimutkaisen ja palvelukeskeisten tarjoamien tuomaa asiakasarvoa (Keränen & Jalkala, 2013). Tämä asian valossa Keränen ja Jalkala (2013) suorittivat tutkimuksen, jonka tavoitteena oli luoda viitekehys asiakasarvon määrittämiseen palvelukeskeiselle markkinalle. Tutkimuksessa löydettiin viisi avainprosessia (kts. kuva 5), joita yritykset käyttävät asiakasarvon määrittämiseen. Avainprosessien suorittaminen on epälineaarista ja niissä saattaa esiintyä päällekkäisyyksiä (Keränen & Jalkala, 2013).



Kuva 5: Avainprosessit asiakasarvon määrittämiseen palvelukeskeisille tarjoamille (mukailten Kerälä & Jalkala, 2013)

Avainprosesseista kaksi ensimmäistä (*arvopotentiaalin tunnistaminen* ja *perustason määrittäminen*) suoritetaan ennen tarjoaman toimittamista asiakkaalle. Arvopotentiaalia käsiteltiin palvelukeskeisessä arvonluonnissa aikaisemmin. Siinä toimittajan tarjoama sisältää arvopotentiaalia, jota asiakas muuntaa käytön myötä arvoksi (Grönroos & Voima, 2013). Arvopotentiaalin tunnistamisessa tutkitaan, miten toimittaja voi tuoda arvoa asiakkaan liiketoimintaan. Prosessi alkaa tunnistamalla asiakkaan spesifit tarpeet, jotka tarjoavat aloituspisteen ja alkurajat tarjoaman toimittamiselle. (Keränen & Jalkala, 2013) 1 Tämä avainprosessi tukee Anderson et al. (2009, s. 14) huomiota: asiakasarvon määrittämisen tärkeimpiä ulottuvuuksia on auttaa asiakasta hahmottamaan paremmin tarpeensa. Arvopotentiaalin tunnistaminen etenee parhaimmillaan dialogina, jossa tarjoamaa kehitetään iteratiivisesti keskustelun kautta toimittajan ja asiakkaan välillä (Anderson et al., 2018, s. 115).

Arvopotentialin tunnistamisen jälkeen arvioidaan asiakkaan tämänhetkistä tilannetta eli määritetään perustaso, jotta pystytään näkemään toimituksen vaikutukset yrityksen toimintaan (Keränen & Jalkala, 2013). Mikäli yrityksen saama korvaus toimitetusta tarjoamasta olisi sidottuna sen tuomiin hyötyihin, on perustason määrittäminen erityisen tärkeää. Täten molemmat osapuolet saavat yhtenäisen kuvan siitä, mitä muutoksia asiakkaan prosessissa tapahtuu tarjoaman käytön myötä. (Andersson et al., 2009, s.65)

Suoriutumisen arvioinnilla selvitetään tarjoaman käytön myötä syntyneitä vaikutuksia asiakkaan prosessiin. Toimittaja voi tehdä pienennetyn skaalan testiajoja tarjoamalle, joiden perusteella konkretisoidaan tarjoaman vaikutuksia ja huomataan tarjoaman epäsuoria vaikutuksia. (Keränen & Jalkala, 2013) Testiajot omassa prosessissa ovat verrattavissa Anderson et al. (2009, s.64) esittelemään sisäiseen arviointiin. Kuvasta 4 nähdään, että suoriutumisen arviointi voidaan tehdä joko ennen tarjoaman toimitusta pilotointina tai sen jälkeen arviointiprojektina, riippuen yrityksen omasta tahtotilasta kaupan suhteen (Keränen & Jalkala, 2013).

Arvon realisoitumisen varmistaminen pitkällä aikavälillä on hankalaa. Siinä pyritään varmistamaan, että asiakas on saanut hyödynnettyä luvatus arvon käyttöarvon muodossa (Keränen & Jalkala, 2013). Arvon nähdään muodostuvan käyttöarvosta (asiakasarvon kuudes ominaispiirre), jolloin sitä muodostuu sekä asiakkaan ja toimittajan yhteisellä arvonluontialueella että asiakkaan omassa prosessissa (Grönroos & Voima, 2013). Syntyi käyttöarvoa kummalla tahansa arvonluontialueella, vaatii sen pitkäaikaisen realisoitumisen varmistaminen tiivistä yhteistyötä osapuolien välillä. Anderson et al. (2009, s. 64) esittelemä käyttöarvon arvioiminen kentällä sopii käyttöarvon realisoitumisen varmistamiseen. Keränen & Jalkala (2013) suosittelivat kuitenkin tämän vaiheen suorittamista etävalvonnalla, mikäli se on mahdollista.

Systemaattista datan keräämistä pitää tapahtua koko asiakasarvon määrittämisprosessin aikana. Siinä kerätään relevanttia dataa kaikista vuorovaikutustilanteista asiakkaiden kanssa, jotta voidaan myöhemmin hyödyntää dataa itse ja todentaa tehtyjen lupauksien täyttymistä asiakkaalle (Keränen & Jalkala, 2013). Kuvassa 4 molempiin suuntiin menevät nuolet havainnollistavat datan kulkua yrityksessä. Esimerkiksi myyntiyksikkö voisi hahmottaa asiakkaan kanssa tarpeita palaverissa, josta he keräisivät dataa yrityksen yhteiseen tietojärjestelmään. Tuotekehitys käyttää tätä palaverista kerättyä informaatiota omassa prosessissaan, mikä aiheuttaa molempiin suuntiin virtaavan informaation yrityksessä.

Andersson et al. (2009, ss.193-194) kertovat yrityksestä, joka suorittaa säännöllisesti cost-in-use-tutkimuksia. Näillä tutkimuksilla määritetään tarjoaman tuottamia inkrementaalisia kustannussäästöjä, jotka on saavutettu käyttämällä heidän tuotteitansa ja palveluita. Tutkimus suoritetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa kolmessa vaiheessa: määritetään nykyiset kustannukset, kehitetään prosessiin sopiva ratkaisu ja arvioidaan etukäteen ratkaisun aikaansaamia kustannussäästöjä. Cost-in-use-tutkimuksen vaiheet ovat suoraan verrattavissa Keräsen ja Jalkalan (2013) tunnistamiin avainprosesseihin. Tämä tukee Keräsen ja Jalkalan tunnistamien avainprosessien korrektiutta B2B-markkinoilla. Andersson et al. (2009) esittelemä cost-in-use-tutkimus suoritetaan kuitenkin ennen tarjoaman toimittamista, jotta asiakas voi perustaa valintansa faktaan. Keränen & Jalkala ovat suorittaneet toisenkin tutkimuksen (2014) samasta aihealueesta, jossa tutkitaan erilaisia strategioita asiakasarvon määrittämiseen, myynnin ja markkinoinnin tukemisen ol- len yksin niistä.

4.4 Erilaisia strategioita asiakasarvon määrittämiseen

Keränen ja Jalkala (2014) esittelevät artikkelissaan empiirisen tutkimuksen tuloksia, jossa määritettiin kolme erilaista strategiaa asiakasarvon määrittämiseen. Näissä eri strategioissa esiintyy kaikki edellisessä kappaleessa määritetyt avainprosessit asiakasarvon määrittämiseen, lukuun ottamatta vaikutusten arviointia, sillä sitä ei välttämättä suoriteta omana vaiheena. (Keränen & Jalkala, 2014) Erilaiset strategiat muodostuvat sen perusteella, miten paljon halutaan allokoita resursseja asiakasarvon määrittämi- seen ja mitä määrittämisellä tavoitellaan. Strategioiden välillä nähdään eroja myös mää- rittämiseen osallistuvien toimijoiden monipuolisuudessa.

Ilmaantuvan arvon myyntistrategiassa myyntiyksikkö on pääasiallisessa roolissa määrit- täjänä ja strategia keskittyy tiettyihin asiakasarvon määrittämisen avainprosesseihin. Tarkoituksena on tuottaa dokumentoituja arvolaskelmia ja menestystarinoita myynnin sekä markkinoinnin tueksi. Asiakasarvon määrittäminen ei ole systemaattista, vaan käynnistyy jotain tiettyä tarkoitusta varten kuten lehtiartikkeliä. (Keränen & Jalkala, 2014) Koska asiakasarvon muodostuminen jatkuu vielä oston jälkeen tuotteen tai palvelun ku- luttamisen aikana (Grönroos & Voima, 2013; Leroi-Werelds, 2014), ei tämänkaltainen asiakasarvon määrittäminen hyödynnä sen täyttä potentiaalia. Myyntiyksiköt ovat jo val- miiksi kuormittuneita, joten oston jälkeiset aktiviteetit jäävät usein suorittamatta (Keränen & Jalkala, 2014). Strategiassa ilmenee yrityksen tahtotila asiakasarvon määrittämiseen. Tarkoitus ei ole saada informaatiota monien yrityksen funktioiden tueksi, vaan pelkäs- tään myynnin sekä markkinoinnin tehostamiseen.

Elinkaariarvon hallitsemisstrategia osallistaa myyntiyksikön lisäksi toimitus- sekä palveluyksiköt asiakasarvon määrittämiseen. Asiakasarvon määrittäminen on suunniteltu strateginen toimi, johon koko yritys osallistuu. Määrittämisen on tunnistettu vaativan panosta onnistuakseen. Jokaiselta kosketuspinnalta asiakkaan kanssa kerätään dataa, jota hyödynnetään myöhemmin yrityksen toiminnassa ja kommunikoidaan yksiköiden välillä. (Keränen & Jalkala, 2014) Elinkaariarvon hallitsemisstrategian suorittaminen vaatii yritykseltä paljon. Sitä suorittavat yritykset lähtevät kuitenkin tavoittelemaan arvokasta tietoa, jonka avulla voidaan palvella asiakasta kattavammin ja samalla oppia itse. Siinä missä ilmaantuvan arvon myyntistrategia keskittyy menestystarinoiden luomiseen, jotta voidaan markkinoida tarjoamaa paremmin, pyrkii elinkaariarvon hallitsemisstrategia käyttämään asiakasarvon määrittämistä yrityksen kehityksen edistämiseksi.

Arvospesialististrategia on tehokkain tapa määrittää asiakasarvoa. Asiakasarvon määrittämisestä vastaa arvospesialisti, joka huolehtii määrittämisestä kaikkien eri funktioiden välillä, suorittaen kaikki asiakasarvon määrittämisen avainprosessit. Arvospesialistilla on syvä ymmärrys asiakkaan operaatioista, vankka tietämys teollisuudenalasta ja konsultoitavat taidot asiakkaiden prosessien kehittämiseen. Datan keruuta ei tarvitse siirtää yksiköltä toiselle, sillä arvospesialisti huolehtii siitä koko prosessin ajan. (Keränen & Jalkala, 2014) Arvospesialististrategia on strategioista tehokkain ja perusteellisin, mutta samaan aikaan siihen kuuluu myös eniten resursseja.

Kooten tämän luvun tärkeimpiä asioita. Asiakasarvon määrittämisessä ei ole pelkästään kyse sen selvittämisestä, mikä on asiakkaalle arvokasta. Sen avulla voidaan saada arvokasta dataa, joka on mahdollista kääntää kilpailueduksi (Andersson et al., 2009, s. 63). Asiakasarvon määrittämiseen on tunnistettu useita menetelmiä kuten kyselyt, fokusryhmät ja kenttätutkimukset (Andersson et al., 2009, s.64-65). Näitä, ja muita menetelmiä, tulisi käyttää arvopotentialin tunnistamiseen, perustason määrittelyyn, suorituksen arviointiin ja pitkäaikaisen käyttöarvon realisointiin asiakkaalle. Näiden neljän avainprosessin aikana tulisi kerätä systemaattisesti dataa, jota voitaisiin hyödyntää myöhemmin yrityksessä. (Keränen & Jalkala, 2013) Yrityksillä on erilaisia strategioita asiakasarvon määrittämiseen, jotka määräytyvät pitkälti tietämyksen, tavoitteiden ja allokoitavien resurssien perusteella.

5. PÄÄTELMÄT

Kandidaatintyön tavoitteena oli muodostaa lukijalle kuva siitä, miten asiakasarvon määrittäminen tapahtuu B2B-markkinoilla. Tavoitteeseen pyrittiin selvittämällä mitkä ovat B2B-markkinoille tyypillisiä piirteitä, mitä asiakasarvo on ja mitä asiakasarvon määrittämiseen kuuluu B2B-markkinoilla.

B2B-markkinoihin liittyvä kirjallisuus ja tällä hetkellä suoritettavat tutkimukset sen parissa painottuvat vahvasti palvelukeskeiseen markkinalogiikkaan. Jos unohdetaan tarjoaman luonne hetkeksi, eli ei huomioida tarjoaako yritys puhtaasti tuotteita vai erilaisia palveluratkaisuja, voidaan palvelukeskeisestä markkinalogiikasta nähdä enemmän B2B-markkinoille tyypillisiä piirteitä. Palvelukeskeisen näkemyksen yleistymisen johtuu interaktiivisuuden ja vuorovaikutuksen lisääntymisestä toimittajan ja asiakkaan välillä. Palvelukeskeisen markkinalogiikan asiantuntijat esittävät näkemyksiään ajoittain liian vahvasti. On totta, ettei tuotokeskeisen markkinalogiikan näkemys itsenäisistä toimijoista, jotka tuottavat standardoituja tuotteita erillään markkinoista kuvaa enää B2B-markkinoita. Artikkeleissa ja tutkimuksissa kuitenkin pyrittiin edistämään oman näkemyksen relevanttiutta sulkemalla muut vaihtoehdot pois, mikä ei päde B2B-markkinoille.

Alaluvussa 2.3 esitettiin teoria palvelu- ja tuotehenkisydestä, joka voisi toimia näiden markkinalogiikoiden välisenä kompromissina. Palveluhenkiset yritykset ovat tuotteita myyviä yrityksiä, joilla on niin vahva suhde asiakkaisiinsa, etteivät ne sovi tuotokeskeiseen näkemykseen. Tuotehenkinen yritys taas myy yksinkertaisia ratkaisuja, joiden ei ole tarkoitus olla kustomoituja tietylle asiakkaalle. Tämä on tärkeä huomio, sillä alan kirjallisuudessa jaottelu on vahvasti kaksijakoinen. Kuvan 1 perusteella ehdotetaankin toimittajien jakamista neljään pääryhmään: tuotokeskeisiin (myy yksinkertaisia komponentteja), tuotehenkisiin (yksinkertaisia ratkaisuja), palveluhenkisiin (integroitavia komponentteja) ja palvelukeskeisiin (integroitavia ratkaisuja).

Alaluvun 2.4 tiedot yhdistettynä kahden edellisen kappaleen kanssa voidaan B2B-markkinoiden yleisistä piirteistä todeta seuraavaa. B2B-markkinoiden toimijat voidaan jakaa neljään eri pääryhmään. Yritysten välisillä markkinoilla yhteistyö ja vuorovaikuttaminen asiakkaan ja toimittajan välillä on usein vahvaa, mikä on vaikuttanut B2B-markkinoiden käsitteelliseen kehitykseen. Ostotilanteessa päätöksiä tehdään rationaalisin perustein ilman, että annetaan tunteellisille tekijöille valtaa. Ostetussa tarjoamassa painotetaan ensikädessä sen kykyä täyttää sille asetetut odotukset. Tehdyillä kaupoilla voi olla erittäin laajat ja moniulotteiset vaikutukset, mitkä ovat tärkeää huomioida kaupantekovaiheessa.

Markkinalogiikoiden perusteella B2B-markkinat voi nähdä kahdella täysin eri tavalla, mikä osoittautui äärimmäisen mielenkiintoiseksi ja kiehtovaksi asiaksi.

Asiakasarvossa yllätti sen monitulkintaisuus ja vaihtelevat määritelmät artikkelista tai tutkimuksesta riippuen. Eriäviin määritelmiin vaikuttaa vahvasti asiakasarvon abstraktius. Kuten asiakasarvokin on subjektiivista, niin sen määritelmät ovat alan asiantuntijoiden mielipiteitä siitä, miten he asiakasarvon näkevät. Asiakasarvo määriteltiin tässä kandidaatintyössä seuraavasti: asiakasarvo on aineellisten sekä aineettomien hyötyjen ja kustannusten summa asiakkaalle, ottaen huomioon subjektiiviset painokertoimet elementeille. Esitellyt ominaispiirteet asiakasarvolle, kuten subjektiivisuus ja tilannekohtaisuus, havainnollistavat hyvin asiakasarvon moniulotteisuutta. Ne ovat asioita, joita pitää ottaa huomioon asiakasarvoa määrittäessä. Andersson et al. (2009, s. 8) toteavatkin, että asiakasarvon määrittämisen onnistuakseen pitää toimittajan nähdä tilanne asiakkaan silmin ja pohtia, miten hänen tarjoamansa ominaisuudet vaikuttavat asiakkaan prosessissa.

Arvonluontia käyttöarvona käsiteltiin tuote- ja palvelukeskeisten markkinalogiikoiden näkökulmista, jotta lukija ymmärtäisi, miten arvoa muodostuu B2B-markkinoilla ennen kuin käsiteltäisiin sen määrittämistä. Tuotekeskeisessä markkinalogiikassa arvon nähdään perinteisesti olevan toimittajan luomaa vaihtoarvoa. Kandidaatintyössä painotettiin kuitenkin käyttöarvon muodostumista asiakkaalle, koska asiakasarvon kuudennen ominaispiirteen mukaan asiakasarvo muodostuu objektin synnyttämistä kokemuksista. Palvelukeskeisessä arvonluonnissa asiakas voi olla kanssatuottaja resursseille tai toimittaja kanssaluoja arvolle. Kanssatuottaminen ja -luonti tapahtuu yhteisellä arvonluontialueella, sillä toimijoiden omat arvonluontialueet ovat toisilta suljetut. Yhteisellä alueella syntyvää käyttöarvoa nimitetään kollektiiviseksi käyttöarvoksi ja omalla alueella yksilölliseksi käyttöarvoksi.

Asiakasarvon määrittäminen ei ole yrityksille niin tärkeää kuin sen pitäisi olla. Määrittämisen tuomia hyötyjä ei välttämättä hahmoteta täysin. Sen tärkeimpänä hyötynä nähdään usein asiakkaan arvostamien asioiden selvittäminen, mutta se tuottaa samalla muutakin arvokasta informaatiota yrityksen hyödynnettäväksi. Asiakasarvon määrittämisestä saatua dataa voidaan käyttää tuotekehityksen perustana, myynnin ja markkinoinnin tukena sekä hinnoittelussa. Asiakkaat itsekkin kykenevät hahmottamaan tarpeensa paremmin määrittämisprosessin seurauksena. Riippuen yrityksen tahtotilasta ja käytettävissä olevista resursseista, voi yritys ottaa erilaisia strategisia lähestymistapoja asiakasarvon määrittämiseen. Alaluvussa 4.4 esiteltiin kolme erilaista strategiaa asiakasarvon määrittämiseen, jotka määräytyivät käytännön järjestelyiden ja vastuiden jakautumi-

sen mukaan. Ilmaantuvan arvon myyntistrategiassa määrittämistä suoritettiin jonkin hetkellisen tarkoituksen kuten lehtiartikkelin takia myyntiyksikön toimesta. Elinkaariarvon hallitsemisstrategiassa jokainen asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva yksikkö määrittää erikseen asiakasarvoa, ja kerää siitä dataa yhteiseen tietojärjestelmään. Arvospesialististrategia on kaikista näistä tehokkain, sillä yksi henkilö on vastuussa koko määrittämisprosessista ja tiedon keruusta.

Alaluvussa 4.3 käsiteltiin asiakasarvon määrittämisen avainprosesseja palvelukeskeisestä näkökulmasta. Tuotteita myyvä yritys voi yhtä hyvin soveltaa tämän ja useiden muidenkin palvelukeskeisten tutkimusten tuloksia omiin prosesseihinsa. Palvelukeskeinen näkökulma useimmissa tutkimuksissa voi johtua osin myös sen tämänhetkisestä trendikkyydestä, mutta näkökulman ei pidä antaa hämätä. Prosessit olivat arvopotentialin tunnistaminen, perustason määrittäminen, suoriutumisen arviointi, käyttöarvon realisoituminen pitkällä aikavälillä ja systemaattinen datan kerääminen. Nämä avainprosessit eivät ole eksklusiivisia palveluita tarjoaville toimijoille. Näissä avainprosesseissa käytetään samoja menetelmiä työkaluina prosessien suorittamiseen kuin tuotekeskeiset toimijat käyttävät. Asiakasarvon määrittämiseen löydettiin erilaisia menetelmiä kirjallisuudesta kuten kyselyt, sisäinen arviointi ja fokusryhmien hyödyntäminen.

Olisi mielenkiintoista nähdä jatkotutkimusta siitä, mitä menetelmiä yritykset käyttävät tunnistettujen avainprosessien suorittamiseen ja vertailla niiden onnistuneisuutta keskenään. Luvussa 4 esiteltiin väite: nykyiset asiakasarvon määrittämisen työkalut sopivat parhaiten tuotteille. Tutkimus, jossa verrattaisiin tuote- ja palvelukeskeisten yritysten käyttämiä menetelmiä asiakasarvon määrittämiseen, osoittaisi konkreettisesti, eriävätkö tuote- ja palvelukeskeisten yritysten käyttämät menetelmät toisistaan. Näiden tutkimusten suorittaminen voisi rohkaista yrityksiä määrittämään asiakasarvoa, koska he näkisivät konkreettisia esimerkkejä aihepiiristä.

Kandidaatintyön tavoitteeseen onnistuttiin vastaamaan sopivissa määrin. Työn laajuus ja kirjallisuuskatsauksen menetelmä tuovat omat rajoitteensa. Tutkimuskysymykset olivat melko yksinkertaisia, joten niihin saatiin selkeät vastaukset. Itse suoritetuilla haastatteluilta teorian osuuden kirjoittamisen jälkeen, olisi tavoitteeseen päästy vielä paremmin. Kandidaatintyö on perustettu laajasti hankittuun ja vertaisarvioituun lähdemateriaaliin. Työ tehtiin yksityiskohtaisesti teorian osalta, joten se voi toimia aihepiiriin tutustuvan henkilön ensikosketuksena asiakasarvon ja sen määrittämisen aihepiiriin. Kirjallisuuskatsauksen suorittaminen toimi myös ensikosketuksena kirjallisuuskatsauksen tekijälle itselleen asiakasarvoon liittyvien ilmiöiden tutkimisessa, joka saa todennäköisesti jatkoa diplomityönä.

LÄHTEET

- Anderson, E. T. (2002). Sharing the wealth: When should firms treat customers as partners?, *Management Science*, vol. 48(8), pp. 955–971.
- Andersson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand what customers value, *Harvard Business Review*, vol. 76(6), pp. 53-65.
- Anderson, J.C., Narus J.A. & Narayandas, D. (2009). *Business market management: understanding, creating and delivering value*, 3rd ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 470 p.
- Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (2018). *Organizing marketing and sales: mastering contemporary B2B challenges*, Stockholm, Sweden, Emerald Publisher Limited, ISBN: 978-1-78754-968-5
- Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value, *Harvard Business Review*, vol. 96(3), pp. 18-18.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting, *Industrial Marketing Management*, vol. 39(8), pp. 1250-1260.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39(2), pp. 327–339.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 80–90.
- Gallarza, M.G., Gil-Saura, I. and Holbrook, M.B. (2011). The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 10(4), pp. 179-191.
- Gallarza, M.G., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Gil-Saura, I. & Holbrook, M.B. (2017). A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value: bridging the gap between the concept and its measurement, *Journal of Service Management*, vol. 28(4), pp. 724-762.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (1996). The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 30(2), pp. 19–30.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, vol. 6(3), pp. 317–333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, vol. 20(4), pp. 298–314.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, vol. 40(2), pp. 240-247.
- Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(2), pp. 133-150.

- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, 1st ed., London, United Kingdom, Routledge Press, p. 220, ISBN: 9780203010679
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value-oriented management, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18(1), pp. 41–53.
- Johansson, M., Keranen, J., Hinterhuber, A., Liozu, S. & Andersson, L. (2015). Value assessment and pricing capabilities how to profit from value, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 14(3), pp. 178-197.
- Keranen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets, *Management Decision*, vol. 52(1), pp. 79-100.
- Keranen, J. & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, vol. 42(8), pp. 1307-1317.
- Kotler, P. (2017). Customer Value Management, *Journal of Creating Value*, vol. 3(2), pp. 170-172.
- Lapierre, J. (1997). What does value mean in business-to-business professional services?, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8(5), pp. 377-397.
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda, *Journal of Service Management*, vol. 30(5), pp. 650-680.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M.K. & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42(4), pp. 430-451.
- Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H.N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use, *Journal of Marketing*, vol. 80(3), pp. 96-120.
- Palmer, J. & Penttinen, E. (2007). Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships, *Industrial Marketing Management*, vol. 36(3), pp. 552-564.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process, *Journal of Retailing*, vol. 85(1), pp. 15–30.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences...and beyond, to co-creation, *Industrial Marketing Management*, vol. 40(2), pp. 195-196.
- Ravald, A., & Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 30(2), pp. 19–30.
- 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*, vol. 45, pp. 12-21. **Ei ole vielä!**
- Tiitola, V., (2018). Value assessment and communication with a management accounting approach in home care: Case study with a technology service provider, Master Thesis, Tampere University of Technology, International Sales and Sourcing, Faculty of Business, p. 127

- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status, *Journal of Marketing*, vol. 70(1), pp. 119–136.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 3, pp. 254–259.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: Continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, pp. 1–10.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2011). It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 2, pp. 181-187.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52(3), pp. 2-22.