

Laura Välimaa

ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN JA LUOMINEN B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Laura Välimaa: Asiakasarvon määrittäminen ja luominen B2B-markkinoilla (Defining and creating customer value in B2B-markets)

Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalous
Toukokuu 2021

B2B-markkinoilla tarkoitetaan kaupankäyntiympäristöä, jossa sekä asiakas että myyjä ovat liiketoimintaa harjoittavia toimijoita, kuten yrityksiä. Tarkemmin ottaen asiakasyritys ostaa toimittajayritykseltä tuotteita ja/tai palveluita valmistaakseen hyödykkeitä omille asiakkailleen. Kyseisillä markkinoilla eri toimijoiden roolikuvaukset ovat muun muassa internetin, globalisaation sekä teknologian kehittymisen vuoksi hämärtyneet sekä monimutkaistuneet. Roolikuvauksen hämärtyminen näkyy esimerkiksi siinä, että asiakkaat haluavat yhä enemmän kehittää sekä luoda arvoa yhdessä toimittajiensa kanssa (value co-creation), kun ennen heidän nähtiin olevan liiketoimintasuhteen passiivinen sekä vastaanottava osapuoli. B2B-markkinoiden kehityksen sekä erityislaatuisuuden ohjaamina työn tarkoituksena on tutkia, miten menestyvää asiakasarvoa voidaan luoda B2B-markkinoilla. Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi työssä hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta sekä perehdytään aluksi siihen, mitä asiakasarvo on, ja mitä erityispiirteitä sillä on B2B-ympäristössä.

Tehdyn kirjallisuustutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakasarvolle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sen sijaan käsitettä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, kuten tuotteen vaihto- ja käyttöarvon sekä arvon duaalisen konseptin näkökulmista. Useat kirjallisuuslähteet jakavat kuitenkin ajatuksen siitä, että asiakasarvo on asiakkaan henkilökohtainen ja subjektiivinen kokonaisarvio tuotteen hyötyjen sekä ei-toivottujen panosten suhteesta. Asiakkaat arvioivat tuotetta muun muassa sen funktionaalisten, kokemuksellisten, symbolisten sekä kustannuksiin liittyvien ominaisuuksien kautta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että B2B-markkinoilla asiakkaat painottavat etenkin tuotteen elinkaarikustannuksia, teknistä suorituskykyä sekä ajallista toimivista. Toisaalta käy ilmi, että B2B-asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttaa tarjoaman ominaisuuksien lisäksi erityisesti myös asiakas-toimittajasuhteen luonne (relationship value) sekä mahdollisuus arvonluontiin yhdessä toimittajan kanssa (co-creation value).

Itse tutkimuskysymyksen osalta kirjallisuuskatsaus osoittaa, että toimittajayrityksen näkökulmasta katsottuna B2B-markkinoiden arvonluonnissa oleellisinta on asiakasorientoituneisuus eli asiakkaan pitäminen kaiken toiminnan keskipisteenä. Arvonluonti vaatii toimittajayritykseltä myös erilaisia kyvykkyyksiä, kuten innovointikykyä, tarjoaman markkinointikykyä, kykyä sitouttaa asiakas tiiviiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä kykyä luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Toisaalta arvonluontia voidaan tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, sillä tarkalleen ottaen (käyttö)arvoa syntyy silloin, kun asiakasyritys hyödyntää toimittajayrityksen valmistamia resursseja (tuoteratkaisut/palvelut) omassa toiminnassaan. Toimittajayritys ei siis itsessään luo arvoa, vaan sen sijaan edellytykset sille, että asiakas voi itse luoda sitä omassa toiminnassaan. Kokonaisuudessaan, B2B-markkinoiden arvonluonti voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa asiakas- ja toimittajayrityksen arvonluontiprosessit sulautuvat lopulta yhdeksi yhteiseksi prosessiksi.

Avainsanat: B2B-markkinat, asiakasarvo, arvonluonti, arvon yhteisluonti, asiakas-toimittajasuhde, asiakasarvon viitekehykset,

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Asiakasarvosta on puhuttu lähes kaikilla suorittamillani yliopistokursseilla ilman, että olisi oikeasti perehdytty käsitteen syvällisempään merkitykseen tai ulottuvuuksiin. Toisaalta on hyödyllistä ymmärtää esimerkiksi, mitä tekijöitä asiakkaat painottavat ostopäätöstä tehdessään, sillä arvonluonti koskettaa jokaista liiketoimintaa harjoittavaa yritystä toimialasta riippumatta. Olikin alusta asti selkeää, että haluan syventyä kandidaatintyössäni asiakasarvon käsitteeseen sekä viitekehyksiin. Lisäksi minua on aina kiinnostanut B2B-markkinat siksi, että ne poikkeavat suurestikin tavallisista kuluttajamarkkinoista. Näin ollen kandidaatintyöni aiheeksi muotoutui asiakasarvon määrittäminen ja luominen B2B-markkinoilla.

Suorittamani kirjallisuustutkimus syvensi tietämystäni asiakasarvosta todella paljon. Ymmärsin muun muassa, miten monesta eri näkökulmasta käsitettä voidaan tarkastella, mitä erityispiirteitä asiakasarvolla B2B-ympäristössä on sekä, mitkä tekijät ovat olennaisia menestyvän B2B-arvon luomisessa. Toisaalta aiheesta löytyy niin runsaasti tutkimuksia sekä kirjallisuusteoksia, että aiheeseen perehtymistä olisi voinut jatkaa vaikka kuinka kauan.

Haluan kiittää Tuomas Korhosta ohjauksesta sekä rakentavasta palautteesta ja Tommi Mahlamäkeä avusta tutkimukseni alkuun pääsemisessä sekä työni viimeistelyssä. Lisäksi haluan kiittää kollegoitani seminaaritalaisuuksissa saamistani kehitysideoista sekä ystäviäni ja perheenjäseniäni tuesta ja kannustuksesta.

Tampereella, 3.5.2021

Laura Välimaa

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja B2B-konteksti.....	1
1.2 Työn tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja työn rakenne	3
2. ARVON KÄSITE JA VIITEKEHYKSIÄ.....	5
2.1 Tuotteen vaihto- ja käyttöarvo	5
2.2 Asiakkaan kokema arvo.....	6
2.3 Arvon duaalinen konsepti	7
2.4 Asiakasarvon viitekehyksiä.....	8
2.5 Arvon erityispiirteet B2B-ympäristössä	11
3. ASIAKASARVON LUOMINEN B2B-MARKKINOILLA.....	14
3.1 Asiakasarvon luonti asiakasyrityksen näkökulmasta	14
3.2 Asiakasarvon luonti toimittajayrityksen näkökulmasta.....	15
3.2.1 Toimittajayritykseltä vaadittavat kriittiset kyvykkyydet	15
3.2.2 Toimittajan arvonluonnin aktiviteetit.....	18
4. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	25
LÄHTEET.....	28

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja B2B-konteksti

Business-to-business- eli B2B-ympäristöllä tarkoitetaan markkinoita, joissa sekä asiakas että myyjä ovat liiketoimintaa harjoittavia toimijoita, kuten yrityksiä tai organisaatioita (Frauendorf et al. 2007). Tarkemmin ottaen asiakasyritys ostaa toimittajayritykseltä tuotteita/palveluita valmistaakseen ja myydäkseen omia hyödykkeitään eteenpäin muille toimijoille, kuten yksityisille kuluttajille tai toisille yrityksille (Ulaga 2001; Kotler & Keller 2008, s.9). B2B-markkinat poikkeavat hyvinkin paljon perinteisistä kuluttajamarkkinoista (business-to-consumer- eli B2C-markkinat) (Han & Lee 2021). Eroavaisuus näkyy esimerkiksi siinä, että B2B-markkinoilla asiakkaat painottavat ostopäätöstä tehdessään etenkin hankinnan elinkaarikustannuksia (Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021), ajallista toimitusta (Han & Lee 2021) sekä teknistä laatua (Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021), kun taas B2C-markkinoilla ostopäätökseen vaikuttavat enemmän monet kognitiiviset sekä emotionaaliset tekijät (Han & Lee 2021).

B2B-markkinoilla eri toimijoiden, kuten toimittajien, jakelijoiden sekä asiakkaiden, roolit ovat muuttuneet traditionaalisista ja selkeästi rajatuista monimutkaisemmiksi sekä vaikeammin määriteltäviksi (Prahalad & Ramaswamy 2000; Marcos-Cuevas et al. 2016). Roolikuvausten hämärtymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa uudet lait, globalisaatio, teknologian kehittyminen sekä internetin nopea evoluutio. Asiakkaat ovat muun muassa internetin ansiosta yhä enemmän määrin aktiivisessa sekä vuorovaikutteisessa yhteistyösuhteessa toimittajiensa kanssa, kun ennen heidän nähtiin olevan liiketoimintasuhteen passiivinen ja vastaanottava osapuoli. (Prahalad & Ramaswamy 2000)

Yhteistyö B2B-toimijoiden välillä on syventynyt niin, että asiakkaat luovat monesti arvoa yhdessä toimittajiensa kanssa (value co-creation) (Prahalad & Ramaswamy 2000). Toisaalta toimittajayritysten yksi tärkeimmistä ja kriittisimmistä tehtävistä on nimenomaan luoda asiakkailleen arvoa (Smith & Colgate 2007; Leek & Christodoulides 2012; Kumar & Reinartz 2016), ja heidän menestystään voidaan selittää kokonaisvaltaisella asiakasorientoituneisuudella (Safarpour & Sillanpää 2017). Kuten Kumar ja Reinartz (2016) toteavat, kestävässä liiketoiminnassa yritys luo samanaikaisesti asiakkailleen, ja sitä kautta yritykselle itselleen arvoa. Arvonluonnin ollessa yritysten menestystekijä, arvon

määrittelystä, analysoinnista sekä kommunikoinnista on tullut yhä tärkeämpää (Safapour & Sillanpää 2017; Eggert et al. 2018).

B2B-markkinoiden arvonluonti on mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimuskohde siis siksi, että (1) arvonluonti on yritysten yksi tärkeimmistä ja menestymisen kannalta olennaisimmista tehtävistä (esim. Smith & Colgate 2007; Leek & Christodoulides 2012; Kumar & Reinartz 2016), (2) B2B-markkinat ovat omalaatuinen ja perinteisistä kuluttajamarkkinoista poikkeava ympäristö (Han & Lee 2021) sekä (3) B2B-markkinat ovat kokeneet murroksen, jonka johdosta eri toimijoiden roolikuvaukset ovat hämärtyneet (Pralhalad & Ramaswamy 2000).

1.2 Työn tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä rajaukset

Tämän työn tavoitteena on selvittää jo olemassa olevan kirjallisuuden avulla, *miten asiakasarvoa voidaan luoda B2B-markkinoilla* (päättökysymys). Toisin sanoen, tässä kirjallisuuskatsauksessa perehdytään siihen, mitkä eri tekijät (esimerkiksi aktiviteetit, prosessit sekä kyvykkyydet) ovat olennaisia menestyvän ja kestävästi luonnissa B2B-ympäristössä.

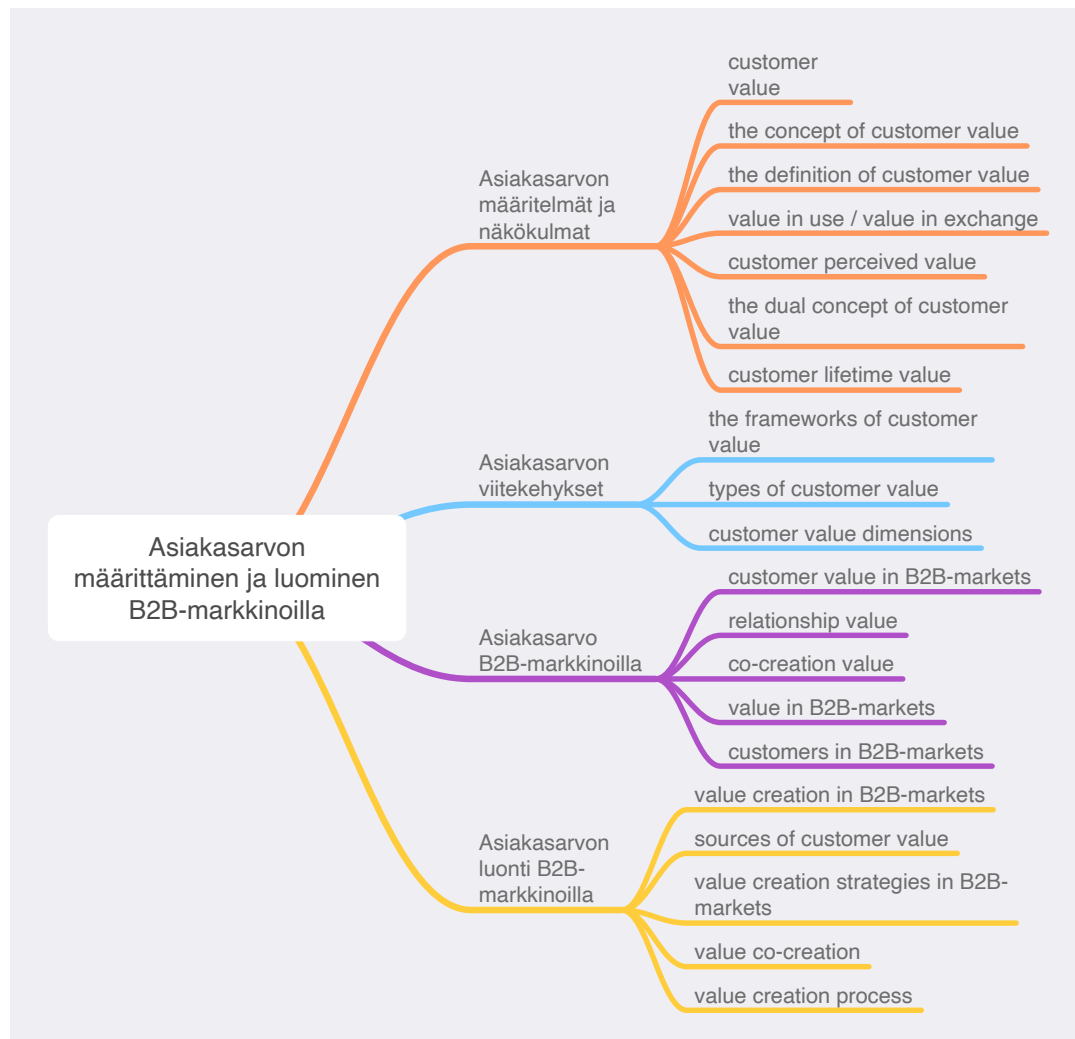
Toisaalta, jotta voidaan syventyä arvonluontiin, tulee ensiksi ymmärtää, mitä asiakasarvolla tarkoitetaan. Näin ollen apututkimuskysymyksiä ovat *Miten asiakasarvon käsite voidaan määrittellä?*, *Millaisia viitekehyksiä asiakasarvolle on kirjallisuudessa esitetty?* sekä *Mitä erityispiirteitä asiakasarvolla on B2B-ympäristössä?*. Asiakasrvoille ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteistä käsitettä (Safarpour & Sillanpää 2017), joten tämän työn tarkoituksena onkin tuoda esille kirjallisuudessa aiemmin esitettyjä teorioita asiakasarvosta, niin että lukija voi niiden perusteella luoda oman, päättökysymyksen kannalta riittävän näkemyksen käsitteen merkityksestä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen toisessa luvussa *Arvon käsite ja viitekehyksiä* esitellyt asiakasarvon teoriat ja viitekehykset soveltuvat pääasiassa sekä B2C- että B2B-markkinoille. Alaluvusta 2.5 *Arvon erityispiirteet B2B-ympäristössä* lähtien työ rajautuu kuitenkin koskettamaan vain B2B-markkinoita.

Monesti toimittajayritykset identifioivat itsensä tuotteen sekä palvelun piirteitä yhdistävän portfolion tarjoajiksi (Zimmer et al. 2020). Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään kuitenkin yleisesti nimitystä tuote, vaikka yrityksen tarjoama tuoteratkaisu (eli tarjooma) sisältäisikin sekä tuotteen että palvelun piirteitä. Asiakkaan näkökulmasta puhuttaessa, tuotteesta voidaan myös käyttää nimitystä hankinta tai hyödyke, sillä kyseessä on tuote, jonka asiakas hankkii omistukseensa sen tarjoaman hyödyn vuoksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja työn rakenne

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Sopivan kirjallisuuden etsinnässä käytetyt keskeisimmät hakusanat ovat esitelty kuvassa 1. Tietokantoina käytettiin Andoria, Scopusta, ScienceDirectia, Taylor & Francis Onlinea, Emeraldia sekä Google Scholaria. Lisäksi monet tässä opinnäytteessä esiintyvistä artikkeleista löytyivät niin sanotulla helmenkasvatusmetodilla eli aiheen kannalta sopivien artikkelien lähdeluetteloita hyödyntämällä. Esimerkiksi artikkeli *A dual perspective of value in a bundle of product and service* (Safarpour & Sillanpää 2017) löytyi Scopus tietokannasta hakusanalla *"customer value" and dual'*, ja artikkeli *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence* (Zeithaml V. A. 1988) edellä mainitun artikkelin lähdeluettelosta. Monet tässä opinnäytteessä hyödynnetyistä artikkeleista ovat alun perin julkaistu alan keskeisimmissä lehdissä, kuten lehdissä *Journal of Marketing* sekä *Industrial Marketing Management*.



Kuva 1. Keskeisimmät hakusanat

Hakutuloksien arvioinnissa kiinnitettiin ensimmäisenä huomioita teosten otsikoihin sekä niiden sopivuuteen aiheen kannalta. Tämän jälkeen tarkistettiin teosten julkaisuvuosi sekä -paikka niin, että tuoreimmat ja alan keskeisimmissä lehdissä julkaistut artikkelit tulivat valituksi. Toisaalta, jotkin teoksista olivat viime vuosituhannelta mutta useasti viitattuja, jolloin ne saattoivat myös tulla valituksi. Viimeiseksi luettiin jäljelle jääneiden artikkeleiden johdannot sekä silmäiltiin teokset läpi otsikoiden sekä alaotsikoiden tasolla.

Tämän kirjallisuuskatsauksen toisessa luvussa *Arvon käsite ja viitekehyksiä* määritellään keskeisimpiä teorioita sekä viitekehyksiä hyödyntäen, mitä asiakasarvo on. Esiteltävät teorat ovat valittu niin, että ne tukevat päätutkimuskysymystä sekä tarjoavat lukijalle monipuolisen, usean eri näkökulman muodostaman arvonäkemyksen. Käsitteen määrittelyn jälkeen työssä syvennyttään tarkemmin asiakasarvon erityispiirteisiin B2B-ympäristössä. Näin ollen toinen luku tarjoaa vastaukset kolmeen edellä esiteltyyn apututkimuskysymykseen ja luo työn teoriapohjan. Teoriaosuuden jälkeen kirjallisuuskatsaus etenee lukuun 3. *Asiakasarvon luominen B2B-markkinoilla*, jossa nimensä mukaisesti tutkitaan sitä, miten kestävää ja menestyvää asiakasarvoa voidaan luoda B2B-markkinoilla. Tarkemmin ottaen kyseistä päätutkimuskysymystä pohditaan tarkastelemalla muun muassa asiakkaan arvonluonnin aktiviteetteja sekä toimittajayrityksen kriittisiä kyvykkyksiä ja prosesseja arvonluonnissa. Lopulta luvussa 4. *Yhteenveto ja päätelmät* muodostetaan aiemmin esiteltyjen teorioiden ja aineistojen pohjalta näkemys siitä, mitä asiakasarvo on, ja miten sitä voidaan luoda B2B-ympäristössä.

2. ARVON KÄSITE JA VIITEKEHYKSIÄ

2.1 Tuotteen vaihto- ja käyttöarvo

Kirjallisuudessa on esitetty kaksi toisiaan täydentävää arvonäkemyistä, jotka ovat tuotteen vaihto- ja käyttöarvo. Vaihto- ja käyttöarvoa voidaan havainnollistaa Aristotelesin (384–322 eaa.) kenkäesimerkillä: kenkää voidaan käyttää pukeutumiseen (käyttöarvo) tai kaupankäynnin välineenä vaihdettavaksi johonkin muuhun hyödykkeeseen (vaihtoarvo). (Eggert et al. 2018)

Chesbroughin et al. (2018) mukaan tuotteen käyttöarvolla tarkoitetaan resursseja kuluttavan prosessin lopputuotetta. Käyttöarvon katsotaankin olevan sidonnainen toimijaan, joka allokoii resursseja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi (Chesbrough et al. 2018). Tarkemmin ottaen käyttöarvo määräytyy sen mukaan, miten tuote edistää omistajansa tavoitteiden täyttymistä. Kyseessä on siis subjektiivinen ja henkilösidonnainen arvonäkemyks. (Eggert et al. 2018) Näin ollen Chesbroughin et al. (2018) määritelmää voidaan kritisoida subjektiivisen näkökulman uupumisesta. Olisi korrektimpaa todeta, että resursseja kuluttavan prosessin lopputuote ei itsessään sisällä käyttöarvoa, vaan käyttöarvo syntyy vasta asiakkaan käyttäessä hyödykettä. Kritiikkiä tukee myös Paynen et al. (2008) sekä Vargon ja Luschin (2008) toteamukset siitä, että asiakkaiden kokemukset hankinnan hyödyistä sekä ei-toivotuista seurauksista ovat aina subjektiivisia ja asiakkaan käyttötilanteessa määrittelemiä.

Tuotteen vaihtoarvo määritellään marginaaliseksi hyödyksi, joka syntyy, kun tuotetta on jäljellä enää yksi ainoa kappale. Näin ollen esimerkiksi veden (jota on yltäkyläisesti) vaihtoarvo on alhainen, vaikka vesi on yleisesti ottaen hyödyllistä ja tarpeellista. (Eggert et al. 2018) Toisaalta määritelmää voitaisiin täydentää toteamalla, että vaihtoarvo on konteksti- ja tilannesidonnaista, ja näin ollen esimerkiksi kuumana päivänä veden vaihtoarvo on viileää päivää korkeampi. Eggertin et al. (2018) mukaan tuotteen vaihtoarvo määräytyy objektiivisesti ja heijastuu tuotteen markkinahinnasta.

Historiallisesti vaihto- ja käyttöarvoa pidettiin aluksi toisistaan täysin irrallisina konsepteina. Ajateltiin, että toimittajayritykset valmistavat ja toimittavat arvoa sisältäviä tuotteita (vaihtoarvo), ja asiakkaat ovat vain passiivisia arvon vastaanottajia ja kuluttajia (käyttöarvo). Vähitellen yleinen arvonäkemyks on kuitenkin siirtynyt kohti konseptia, joka yhdistää molemmat arvotyypit. Nykyisessä arvonäkemyksessä toimittaja- sekä asiakasyritys

tekevät yhteistyötä muun muassa kommunikoimalla keskenään sekä oppimalla toisiltaan. Toisin sanoen ajatellaan, että toimittajat synnyttävät käyttöarvoa yhdessä asiakkaidensa kanssa. (Eggert et al. 2018)

2.2 Asiakkaan kokema arvo

Yrityksen asiakkaalle luoma arvo (customer-perceived value), eli asiakkaan arvokokemus, voidaan määritellä asiakkaan kokonaisarvioksi hankinnan hyödyistä suhteessa hankinnan vaatimiin panoksiin (Zeithaml 1988; Chen & Dubinsky 2003; Kumar & Reinartz 2016). Jotta hankinta näyttäytyy asiakkaille houkuttelevana, koettujen hyötyjen tulee olla vaadittuja panoksia suuremmat. Lisäksi arvioidakseen tuotteen arvoa, asiakkaan tulee pystyä vertaamaan yksittäistä tarjousta muihin vastaaviin tarjouksiin, esimerkiksi hinnan, odotusten sekä aiempien kokemusten suhteen. (Kumar & Reinartz 2016)

Kirjallisuudessa on kaksi vallitsevaa lähestymistapaa asiakkaan kokeman arvon määrittelyksi: yksiulotteinen ja moniulotteinen näkemys (Leroi-Werelds et al. 2014). Sánchez-Fernándezin ja Iniesta-Bonillon (2007) mukaan kummallakin lähestymistavalla on omat hyötynsä. Yksiulotteinen arvomalli on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, kun taas moniulotteinen kuvaa paremmin asiakasarvon kompleksista ja monitahoista luonnetta (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007).

Yksiulotteinen malli kuvastaa asiakasarvon historiallisesti ensimmäisiä teorioita. Kyseisessä lähestymistavassa asiakasarvo nähdään käytännöllisestä näkökulmasta, jossa taloudelliset ja kognitiiviset tekijät vaikuttavat asiakkaan arvokokemukseen. Asiakas arvioi siis hyvinkin rationaalisesti, mitä hän hankinnalta saisi ja mitä se vaatisi, usein hintalaatusuhteen näkökulmasta (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007; Eggert et al. 2018). Yksisuuntaisen määritelmän mukaan arvoa voidaan mitata pyytämällä asiakkaita yksinkertaisesti arvioimaan hankinnan heille synnyttämä arvo (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007).

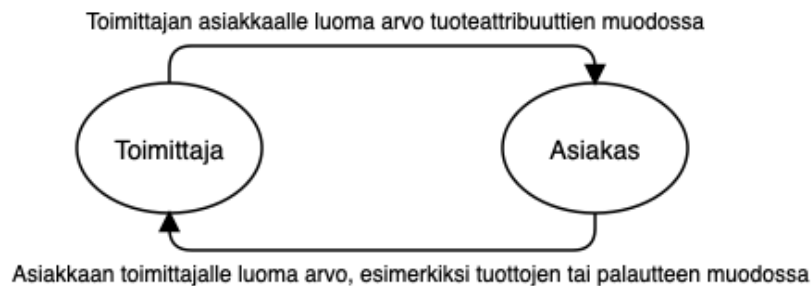
Moniulotteinen malli perustuu sen sijaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimiseen. Kyseisessä lähestymistavassa asiakasarvon nähdään rakentuvan useista toisistaan riippuvista tekijöistä. Asiakkaan arvokokemukseen vaikuttavat taloudellisten ja kognitiivisten tekijöiden lisäksi muun muassa monet sosiaaliset ja henkilösidoonaiset tekijät, kuten tunteet. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007)

Yksiulotteista mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei heijasta kuluttajan monimutkaista arvokäsitystä, johon todellisuudessa vaikuttavat myös monet aineettomat, sisäiset ja emotionaaliset tekijät. Moniulotteinen malli on puolestaan vaikeampi omaksua

sekä herättää epäselvyyttä esimerkiksi eri arvokomponenttien välisistä suhteista. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007)

2.3 Arvon duaalinen konsepti

Duaalisessa konseptissa arvo nähdään asiakkaan kokema arvoa laajemmin eli kaksisuuntaisena: (1) toimittajan asiakkaalle luoma arvo ja (2) asiakkaan toimittajalle synnyttämä arvo (Kumar & Reinartz 2016; Safarpour & Sillanpää 2017). Kuvaan 2 on havainnollistettu toimittajayrityksen ja asiakkaan välinen molemminpuolinen arvon luonti.



Kuva 2. Asiakasarvon duaalinen konsepti

Ensinnäkin toimittajayritys luo siis asiakkaalle havaittavaa arvoa (kts. kappale 2.1). Hankinnasta saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi tuotteen tarjoama ratkaisu, laatu sekä räätälöinnin mahdollisuus (Safarpour & Sillanpää 2017). Esimerkkejä hankinnan vaatimista panoksista ovat sen sijaan hankintakustannus sekä käyttöönottoon liittyvät riskit ja koulutuskustannukset. Luonnollisesti asiakas pyrkii maksimoimaan hankinnasta saatavat hyödyt ja minimoimaan sen vaatimat panokset ja ei-toivotut seuraukset. Hyödyt ja panokset ilmenevät suoraan tai epäsuorasti tuotteen oston ja käytön yhteydessä tuoteattribuuttien kautta. (Kumar & Reinartz 2016) Tuoteattribuutit ovat tekijöitä, jotka erottavat tuotteet toisistaan ja auttavat asiakkaita havaitsemaan tuotteen. Tuotteet rakentuvat useista eri attribuuteista, ja kukin attribuutti tarjoaa omanlaistaan arvoa asiakkaalle. Asiakkaat painottavat eri attribuutteja tarpeistaan ja toiveistaan riippuen, ja toimittajayritysten tulisi pystyä tunnistamaan nämä asiakkaiden erilaisia tarpeita vastaavat tuoteominaisuudet. (Hou et al. 2020)

Toisaalta duaalisessa konseptissa asiakas synnyttää myös toimittavalle yritykselle arvoa (customer-generated value/customer lifetime value) (Kumar & Reinartz 2016; Safarpour & Sillanpää 2017). Asiakkaan yritykselle luoma arvo voi olla niin sanotusti välitöntä, ostotapahtuman yhteydessä yritykselle syntyvää rahallista tuottoa, ja/tai välillistä, esimerkiksi asiakaspalautteiden ja suositteluiden muodossa toimittajalle syntyvää arvoa (Ku-

mar & Reinartz 2016, Minerbo et al. 2021). Yritysten tavoitteena on toimittaa asiakkailleen arvoa, samalla maksimoiden asiakkaiden yritykselle itselleen synnyttämä arvo. Yritysten kannattaakin mitata, kuinka paljon tietyt asiakkaat synnyttävät heille arvoa, ja keskittyä eniten arvoa tuottaviin. (Safarpour & Sillanpää 2017)

Kumarin ja Reinartzin (2016) mukaan yrityksen voivat varmistaa kaksisuuntaisen arvovirran tulevaisuusorientoituneita mittareita käyttämällä (forward-looking metrics). Kyseisten mittareiden ideana on keskittyä tuotteiden sijaan itse asiakkaisiin, kuten nykyisten sekä mahdollisten asiakkaiden parempaan ymmärtämiseen (Kumar & Reinartz 2016). Myös Safarpour ja Sillanpää (2017) toteavat arvon tarkastelun asiakasnäkökulmasta olevan menestymisen kannalta ratkaisevaa.

2.4 Asiakasarvon viitekehyksiä

Asiakasarvon määritelmän ollessa monitulkintainen, käsitteelle on myös olemassa useita eri viitekehyksiä, joilla kullakin on omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Asiakkaiden näkemykset hankinnan hyödyistä ja vaatimuksista vaihtelevat kontekstista ja asiakkaasta riippuen, mutta asiakasarvon eri kategoriat pysyvät samoina. Näin ollen viitekehysten avulla voidaan ymmärtää, millä eri dimensioilla tuote voi luoda asiakkaille arvoa missä tahansa kontekstissa tai tilanteessa. (Smith & Colgate 2007) Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellään neljä eri viitekehystä, niin että lukijalle hahmottuu, miten yleinen näkemys asiakasarvosta on ajansaatossa kehittynyt sekä tarkentunut. Kyseiset viitekehykset ovat valittu siksi, että ne tuovat ilmi sen, miten paljon eri viitekehykset lopulta muistuttavat toisiaan sekä, miten ajatus arvoluokista on ajansaatossa kehittynyt sekä tarkentunut.

Taulukkoon 1 on koottu julkaisuajankohdan mukaan vanhimmasta uusimpaan esiteltävien viitekehysten ydinsisällöt. Kuten voidaan nopeastikin huomata, viitekehykset muistuttavat suuresti toisiaan. Näin ollen Parkin et al. (1986), Shethin et al. (1991), Smithin ja Colgaten (2007) sekä Vakulenkon et al. (2019) viitekehysten pohjalta voidaan todeta, että tuotteelle voidaan tunnistaa neljä keskeistä arvodimensiota: funktionaalinen, symbolinen, kokemusperäinen sekä kustannuksiin liittyvä. Kyseiset neljä pääarvoluokkaa voidaan edelleen jakaa yksityiskohtaisempiin arvotyyppeihin.

Taulukko 1. *Esiteltyjen viitekehysten ydinsisällöt*

Tekijät	Julkaisu- vuosi	Arvodimensiot	Huomioita
Park et al.	1986	- funktionaalinen - symbolinen - kokemusperäinen	- arvoluokat muodostettu asiakastarpeiden pohjalta
Sheth et al.	1991	- funktionaalinen - sosiaalinen - tunnearvo - viehätysarvo - kontekstiarvo	- asiakkaan ostopäätös useiden dimensioiden funktio - asiakkaat painottavat eri dimensioita tilanteesta riippuen - dimensiot toisistaan riippumattomia
Smith & Colgate	2007	- funktionaalinen - symbolinen - kokemusperäinen - kustannusarvo	
Vakulenko et al.	2019	- funktionaalinen - symbolinen - kokemusperäinen - kustannusarvo	- pohjautuu muun muassa Smithin ja Colgaten viitekehykseen

Funktionaalisen arvon on perinteisesti ajateltu olevan ensisijainen asiakkaan ostopäätökseen (Sheth et al. 1991) sekä tuotteen kulutukseen ja uudelleenostoon vaikuttava tekijä (Vakulenko et al. 2019). Funktionaalinen arvoluokka kattaa tuotteen funktionaaliset eli toiminnalliset ominaisuudet sekä fyysisen suorituskyvyn (Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019). Asiakas voi siis painottaa ostopäätöksessään funktionaalista arvodimensiota, jos hänellä on jokin kulutukseen liittyvä ulkoinen ongelma (Park et al. 1986). Tarkemmin ottaen funktionaalinen arvoluokka voidaan jakaa neljään eri arvotyyppiin: (1) toiminnalliseen arvoon, joka kattaa tuotteen ulkoiset ominaisuudet, kuten hinnan ja kestävyuden, (2) käyttöarvoon (kts. luku 2.1), (3) henkilökohtaiseen arvoon, joka yhdistää symbolisen arvon sekä käyttöarvon piirteitä sekä (4) materialistiseen arvoon, joka syntyy tuotteen omistamisesta sekä käyttämisestä (Vakulenko et al. 2019). Funktionaalista arvoa voidaan mitata selvittämällä, kattaako tuote asiakkaan toivomat ja vaatimat ominaisuudet (Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007) sekä arvioimalla, kuinka hyödyllinen ja käytännöllinen tuote on (Smith & Colgate 2007).

Tuotteen symbolinen arvodimensio muodostuu sen pohjalta, millaisia psykologisia mielleyhtymiä tuote asiakkaassa herättää (Park et al. 1986; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019), ja voi johtaa asiakkaan puolelta muun muassa asiakaslojaaliuuteen, suositteluihin sekä haluun käyttää tuotetta uudestaan (Vakulenko et al. 2019). Esimerkiksi jotkin luksus- tai brändituotteet voivat assosiaation myötä saada asiakkaan olon itsevarmemmaksi tai jonkin tietyn statuksen omaavaksi (Park et al. 1986; Smith & Colgate 2007). Toisaalta asiakas voi assosoida tuotteen johonkin tiettyyn sosiaaliseen, kuten

maantieteelliseen, sosioekonomiseen, etniseen tai kulttuurilliseen, ryhmään (Sheth et al. 1991). Mielleyhtymät voivat olla yksilöllisiä ja henkilösidonnaisia, kuten jonkin brändin liittäminen omaan äitiin, koska hänellä on tapana käyttää kyseisen brändin tuotteita, tai toisaalta myös laajemmin kulttuurin tasolla miellettyjä, kuten punaiset ruusut rakkauden symbolina (Smith & Colgate 2007). Lisäksi Smithin ja Colgaten (2007) sekä Vakulenkon et al. (2019) mukaan symbolisen arvoluokkaan kuuluu myös kontekstiarvo, jolla tarkoitetaan tilannetta, joka vallitsee asiakkaan tehdessä ostopäätöstä (Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019). Tuotteella voi olla esimerkiksi vain kausiarvoa, kuten joulukorteilla, tai tuotteeseen voi liittyä 'kerran elämässä'-ajatus, kuten hääpukuun (Sheth et al. 1991).

Kolmas arvodimensio eli kokemuksiin pohjautuva arvoluokka liittyy tunteisiin sekä kokemuksiin, joita tuote asiakkaassa herättää (Park 1986; Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019), ja voi johtaa muun muassa asiakastyytyväisyyteen sekä luottamukseen (Vakulenko et al. 2019). Smithin ja Colgaten (2007) mukaan muun muassa useimmat ravintolat keskittyvät arvon tuottamiseen aistien, kuten tunnelman ja esteettisyyden, ja matka- ja viihdeorganisaatiot tunteiden, kuten jännityksen ja huumorin, välityksellä. Tarkemmin ottaen kyseinen arvoluokka voidaan jakaa (1) aistiarvoon, joka kattaa muun muassa tuoksut, tunnelman sekä esteettisyyden, (2) tunnearvoon tuotteen synnyttämien tunteiden, kuten jännityksen ja ilon, mukaan sekä (3) uutuusarvoon, joka perustuu tuotteen kykyyn synnyttää kiinnostusta, uutuudenviehätystä sekä luovuutta (Vakulenko et al. 2019). Sheth et al. (1991) toteavat, että asiakas voi painottaa viehätysarvoa, jos hän on esimerkiksi kyllästynyt nykyiseen, utelias tai halukas oppimaan uutta.

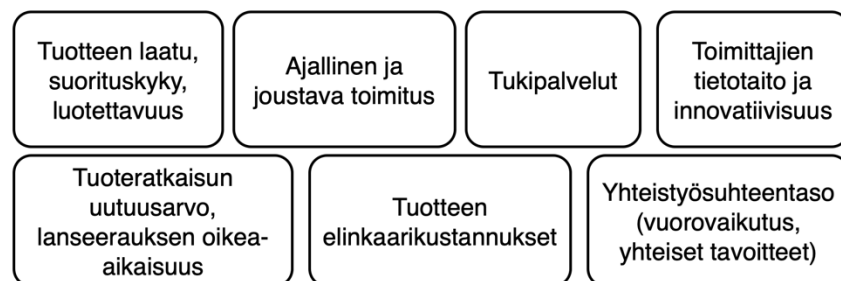
Viimeinen arvodimensio, eli kustannusarvo liittyy puolestaan siihen, että asiakkaat pyrkivät minimoimaan tuotteen ostamiseen, omistamiseen sekä kuluttamiseen liittyvät kustannukset. Kustannukset voivat olla taloudellisia, psykologisia (jos tuote laskee esimerkiksi asiakkaan mainetta sosiaalisessa ympäristössä), henkilökohtaiseen panokseen (stressi, aika, vaivannäkö) tai riskeihin, kuten suorituskyvyn laskuun tai taloudelliseen tappioon liittyviä. (Smith & Colgate 2007) Kustannuksiin liittyvä arvoluokka poikkeaa muista arvoluokista siinä mielessä, että sen ajatellaan vähentävän asiakasarvoa, ja aiheuttavan näin ollen asiakkaalle katumusta tai haluttomuutta käyttää tuotetta uudelleen/halukuutta vaihtaa toimittajaa (Vakulenko et al. 2019).

Sheth et al. (1991) toteavat lisäksi, että (1) asiakkaan ostopäätös on useiden arvodimensioiden funktio, (2) asiakkaat painottavat eri arvodimensioita tilanteesta riippuen ja (3) arvodimensiot ovat itsenäisiä eli toisistaan riippumattomia. Viimeinen eli kolmas väite on kuitenkin ristiriidassa luvussa 2.2 *Asiakkaan kokema arvo* esitellyn arvon moniulotteisen

lähestymistavan kanssa. Sillä kuten aiemmin todettiin, moniulotteisen näkemyksen mukaan asiakasarvo rakentuu useista, nimenomaan toisistaan riippuvista tekijöistä (arvodimensiot) (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007). Voitaisiin todeta, että arvodimensiot ovat toisistaan riippumattomia, kunnes asiakas muodostaa tuotteesta henkilökohtaisen kokonaisarvionsa sekä tekee lopulta ostopäätöksen. Asiakkaan kokonaisarviossa arvodimensiot vaikuttavat siis toisiinsa joko toisiaan vahvistavalla tai heikentävällä tavalla sekä muodostavat kokonaisfunktion, jonka pohjalta asiakas tekee ostopäätöksen. Väitettä voidaan havainnollistaa käytännön esimerkillä: asiakkaan mielestä ravintola-annos on esteettisen ja kauniin näköinen, mutta kuitenkin pahanmakuinen, jonka vuoksi esteettisyyden synnyttämä arvo menettää myös merkitystään. Toisaalta ennen asiakkaan henkilökohtaista kokonaisarviota, annoksella on vain tiettyjä piirteitä ja arvodimensioita, mutta ne eivät ole vielä sidoksissa toisiinsa.

2.5 Arvon erityispiirteet B2B-ympäristössä

B2B-markkinoiden asiakkaat painottavat tavallisia kuluttajia enemmän tuotteen hintaa (Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021), ajallista toimitusta (Han & Lee 2021) sekä teknistä kyvykkyyttä ja suorituskykyä (Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021). Sen sijaan kognitiiviset ja emotionaaliset tekijät vaikuttavat B2B-markkinoilla ostopäätökseen vähemmän kuin B2C-markkinoilla (Han & Lee 2021). Keskeisimmät B2B-asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät on koottu kuvaan 3. Eroavaisuuksia B2B- ja B2C-asiakkaiden ostopäätöksissä voidaan selittää muun muassa sillä, että B2B-markkinoilla asiakkaat toimivat rationaalisemmin sekä omien tuotto sekä tehokkuus tavoitteidensa ohjaamina. B2B-markkinoiden asiakkaat painottavat siis esimerkiksi hintaa, jotta he voivat alentaa omia kustannuksiaan ja mahdollisesti myydä omille asiakkailleen halvemmalla. (Mishra et al. 2020)



Kuva 3. Keskeisimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät B2B-markkinoilla (mukaillen Ulaga 2003, s.682)

B2B-markkinoilla toimittajayritysten tulisi pystyä luomaan kolmen tyyppistä arvoa asiakasyrityksilleen: B2C-markkinoiden tapaan (1) tarjoamaan liittyvää arvoa (Lindgreen &

Wynstra 2005; O'Cass & Ngo 2012) sekä B2C-markkinoista poiketen (2) asiakas-toimitajasuhteeseen liittyvää suhdearvoa (Lindgreen & Wynstra 2005; Gibbert & Golfetto 2006; O'Cass & Ngo 2012; Hohenschwert & Geiger 2015; Han & Lee 2021) ja (3) arvon yhteisluontiin liittyvää yhteistyöarvoa (O'Cass & Ngo 2012). O'Cass ja Ngo (2012) toteavatkin, että suhdearvosta ja arvonluonnin yhteistyöarvosta on tullut B2B-markkinoinnin kulmakiviä itse tarjooman ominaisuuksien lisäksi.

Ensinnäkin asiakkaat arvioivat siis sitä, millaista arvoa potentiaalisen toimittajayrityksen tarjooma voisi heille synnyttää. Kuten tämän kirjallisuuskatsauksen luvussa 2.2. *Asiakkaan kokema arvo* todettiin, asiakas muodostaa tarjoomasta henkilökohtaisen kokonaisarvionsa perustuen hyödykkeestä saatavien hyötyjen, ja toisaalta sen hankintaan ja käyttöön liittyvien panosten suhteeseen (Zeithaml 1988; Chen & Dubinsky 2003; Kumar & Reinartz 2016). Tiivistetysti voidaan todeta luvun 2.3 *Arvon duaalinen konsepti* mukaan, että tarjoomasta saatavia hyötyjä ovat muun muassa itse tuoteratkaisu sekä räätälöinnin mahdollisuus (Safarpour & Sillanpää 2017) kun taas vaadittavia panoksia esimerkiksi hyödykkeen hankintahinta sekä käyttöönottoon liittyvät koulutuskustannukset (Kumar & Reinartz 2016).

B2B-markkinoilla ei riitä, että toimittajayritykset luovat asiakkaan silmissä houkuttelevan ja ylivertaisen tarjoomakokonaisuuden, sillä kyseisillä markkinoilla toimittajan ja asiakkaan välinen liiketoiminta ei perustu pelkästään hyödykkeestä saatavaan arvoon. Sen sijaan, asiakkaat arvioivat myös muun muassa asiakas-toimitajasuhteeseen liittyvää arvoa (relationship value). (Lindgreen & Wynstra 2005; Gibbert & Golfetto 2006; Han & Lee 2021) Kuten Hohenschwert ja Geiger (2015, s.140 käännetty alkuteoksesta) toteavat: "B2B-markkinoita käsittelevässä kirjallisuudessa suhdearvon konsepti on kehittynyt perustuen väittämään, että arvoa ei esiinny vain ostajan ja myyjän vaihtamassa tuotteessa, vaan tarkemmin ottaen arvoa syntyy heidän välisessä suhteessaan". Han ja Lee (2021) jopa väittävät, että suhdearvo on menestyvän B2B-liiketoiminnan ydin konsepti ja Kothandaraman sekä Wilson (2001) toteavat puolestaan, että suhteet luovat pohjan arvonluonnille. Suhdearvo kattaa esimerkiksi toimittajayrityksen maineen, maantieteellisen sijainnin sekä innovatiivisuuden. Toisaalta asiakasyritykselle voi olla esimerkiksi tärkeää, että toimittajaa ei tarvitse vaihtaa useasti vaan, että se palvelee yrityksen tarpeita myös tulevaisuudessa (Lindgreen & Wynstra 2005).

Tarkemmin ottaen asiakkaan ja toimittajan välistä suhdearvoa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma keskittyy siihen, miten asiakasarvoa voidaan luoda yhteistyötä ja suhteita hyödyntämällä. Keskeisenä ajatuksena on, että arvonluonti ei tapahdu yksittäisissä, kahden toimijan välisissä suhteissa, vaan sen sijaan

useiden eri toimijoiden muodostamissa verkostoissa. Käytännössä arvonluonti suhteiden kautta näkyy siinä, että yritykset panostavat yhä enemmän pitkäaikaisten yhteistyösuhteidensa sekä verkostojensa ylläpitämiseen, kattaen muun muassa asiakasyritykset, toimittajat, toimittajien toimittajat sekä muut markkinat, joilla on vaikutusta yrityksen omiin markkinoihin. (Lindgreen & Wynstra 2005)

Toinen suhdearvon näkökulma keskittyy puolestaan enemmän siihen, millaista arvoa yhteistyösuhde itsessään antaa asiakkaalle sekä toimittajalle (Lindgreen & Wynstra 2005). Tiiviin ja avoimen asiakas-toimittajasuhteen myötä toimijat tuntevat toisensa ja toistensa liiketoimintaprosessit hyvin, mikä luo osaltaan ennustettavuutta sekä vakautta. Toiseksi yhteistyösuhde mahdollistaa toimijoiden välisen oppimisen ja tiedon jaon, ja täten johtaa usein uusiin ja innovatiivisiin tuoteratkaisuihin. (Industrial Marketing and Purchasing Group, Lindgreen & Wynstra 2005 mukaan)

Kolmanneksi toimittajayritysten tulisi pystyä luomaan arvonyhteisluontiin viittaavaa yhteistyöarvoa (co-creation value), joka linkittyy vahvasti edellä mainittuun suhdearvoon. Perinteisesti on ajateltu, että toimittajat valmistavat tuotteita, ja asiakkaat ostavat niitä. Nykyään asiakkaat haluavat kuitenkin olla yhä enemmissä määrin mukana kehittämässä ja luomassa tuoteratkaisuja yhdessä toimittajiensa kanssa. (Prahalad & Ramaswamy 2000; Payne et al. 2008). Arvonyhteisluonti synnyttää parhaimmillaan win-win -tilanteen, josta sekä toimittaja- että asiakasyritys hyötyvät (Lusch et al. 2007; Sheth 2020). Arvonyhteisluonti auttaa nimittäin toimittajaa pitämään asiakkaan kaiken toiminnan keskipisteenä (asiakasorientoituneisuus) sekä kartoittamaan asiakastarpeita sekä -toiveita (Lusch et al. 2007). Sen sijaan asiakkaalle yhteisluonti voi tarjota räätälöityjen ratkaisujen lisäksi esimerkiksi parempaa laatua sekä alhaisempia kustannuksia (Sheth 2020).

Tämän luvun myötä saimme ymmärryksen siitä, mitä asiakasarvolla tarkoitetaan, ja miten monipuolisesti eri tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Tiivistetysti voidaan todeta, että ainakin tuotteen funktionaalisilla, kokemuksellisilla, symbolisilla sekä kustannuksiin liittyvillä attribuuteilla on vaikutusta siihen, minkä tuotteen asiakas valitsee (Park et al. 1986; Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019). Toisaalta B2B-markkinoilla asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät painottuvat eri tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla, keskittyen erityisesti tuotteen funktionaalsiin ominaisuuksiin sekä kustannuksiin (Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021). Tämä luku lisäsi ymmärrystämme myös siitä, että B2B-markkinoiden arvonluonnissa suhteilla (Lindgreen & Wynstra 2005; O'Cass & Ngo 2012) sekä arvon yhteisluonnilla (O'Cass & Ngo 2012) on erityisen suuri merkitys itse tuoteattribuuttien lisäksi. Seuraavaksi voimmekin siirtyä tutkimaan sitä, miten asiakasarvoa voidaan käytännössä luoda B2B-markkinoilla.

3. ASIAKASARVON LUOMINEN B2B-MARKKINOILLA

3.1 Asiakasarvon luonti asiakasyrityksen näkökulmasta

Kun tarkastellaan arvonluontia asiakasyrityksen näkökulmasta, on tarpeellista selvittää, millaisia prosesseja sekä aktiviteetteja arvon luontiin, vastaanottamiseen sekä hyödyntämiseen asiakasyrityksen taholta kuuluu. Kuten Vargo ja Lusch (2004) toteavat, asiakkaan tulee muun muassa oppia käyttämään, ylläpitämään sekä huoltamaan hyödykettä oman käyttötilanteensa sekä tarpeidensa mukaisesti. Käyttäessään tuotetta asiakas ikään kuin jatkaa arvonluontia sekä toimittamista, eli arvonluonti ei lopu siihen, kun tuote luovutetaan toimittajalta asiakkaalle (Vargo & Lusch 2004; Payne et al. 2020). Itseasiassa Wikström et al. (2010) väittävät, että asiakkailla on hallitseva rooli arvonluonnissa, ja että he ovat koko prosessin avaintoimijoita. Grönroos ja Ravald (2011) vievät ajatuksen vielä pidemmälle toteamalla arvon yhteisluonnin periaatteiden mukaisesti, että toimittaja luo vain edellytykset sille, että asiakas voi itse luoda arvoa omassa toiminnassaan, eli asiakasyritys on se toimija, joka varsinaisesti luo arvoa.

Paynen et al. (2008) mukaan asiakkaan arvonluontiprosessi voidaan määritellä sarjaksi aktiviteetteja, jotka asiakas suorittaa saavuttaakseen ennalta määritellyt tavoitteet. Prosessi on usein interaktiivinen, epälineaarinen sekä osittain tiedostamaton (Payne et al. 2008). Payne et al. (2020) lisäävät, että asiakkaan arvonluonti on dynaamista ja jatkuvaa toimintaa, sijoittuen hankintaa edeltävälle, hankinnan aikaiselle sekä hankinnan jälkeiselle ajalle. Hankintaa edeltäviä aktiviteetteja ovat muun muassa tiedonhaku, toimittajien ja heidän tarjoamiensa vertailu sekä ostopäätöksen tekeminen. Hyödykkeen luovutuksen aikaan asiakasyrityksen tulee puolestaan vastaanottaa sekä ottaa tuote käyttöön toimittajan avustuksella. Toisaalta hankinnan jälkeen asiakkaan tulee muun muassa huolehtia tuotteen ylläpidosta, huollosta sekä hävittämisestä. (Payne et al. 2020)

Asiakkaan arvonluonnin aktiviteetteja voidaan tarkastella muun muassa kognitiivisesta sekä kokemuksellisesta näkökulmasta. Kognitiivinen arvonluonti on hyvin rationaalista sekä tavoitekeskeistä, ja siihen liittyviä aktiviteetteja ovat muun muassa edellä mainitut hankintaa edeltävät tehtävät, eli tiedonhankinta, vaihtoehtojen vertailu sekä ostopäätöksen tekeminen. (Payne et al. 2008) Muun muassa Gibbert ja Golfetto (2006) toteavat, että toimittajavalinnasta on tullut strateginen aktiviteetti, jonka tavoitteena on arvioida toimittajan arvonluontikykyä. Kokemuksellisia aktiviteetteja yhdistää sen sijaan ajatus

siitä, että arvo ja sen luonti liittyy enemmänkin kulutuskokemukseen kuin itse kulutettavaan tuotteeseen. Näin ollen asiakas luo arvoa myös kokemalla sekä tuntemalla. (Payne et al. 2008) Myös Payne et al. (2020) toteavat, että asiakkaan arvonluonti voidaan nähdä ikään kuin kokemuksellisena tapahtumana.

3.2 Asiakasarvon luonti toimittajayrityksen näkökulmasta.

3.2.1 Toimittajayritykseltä vaadittavat kriittiset kyvykkyudet

Kothandaramanin ja Wilsonin (2001) mukaan arvonluontiin ja prosessin laajuuteen vaikuttaa osallistuvien toimijoiden ydinkyvykkyudet. Myös O'Cass ja Ngo (2012) tarkastelevat arvonluontia B2B-markkinoilla toimittavan yrityksen ominaisuuksien sekä kykyjen näkökulmasta. Heidän mukaansa voidaan tunnistaa kolme eri tekijää, joilla on erityisen suuri rooli kilpailuetua antavan arvon luomisessa.

Ensimmäinen kyvykkyys liittyy toimittavan yrityksen kykyyn innovoida sekä kehittää jatkuvasti uusia tuoteratkaisuja. Innovointikyky on erityisen tärkeää siksi, että tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, kuluttajien mieltymyksissä on yhä enemmän ja yhä suurempia muutoksia sekä kuluttajat etsivät kokoajan uudempia ratkaisuja. (O'Cass & Ngo 2012) O'Cass ja Ngo (2012) määrittelevät innovointikyvyn rutiineiksi, prosesseiksi sekä aktiviteeteiksi, joita yritykset suorittavat kehittääkseen tarjoamaansa. Kyseisiin aktiviteetteihin lukeutuvat näin ollen esimerkiksi uusien tuotteiden kehitys, tuotevalikoiman laajentaminen, nykyisten tuotteiden jatkokehittely sekä tuoreimpien teknologioiden hyödyntäminen. Onnistuessaan innovointi voi tarjota toimittajalle ja asiakkaalle menestysarvoa, yhteistyöarvoa sekä suhdearvoa. (O'Cass & Ngo 2012) Myös Gibbert ja Golfetto (2006) toteavat, että toimittajayritysten innovointikyky on nostanut merkitystään johtavien yritysten keskuudessa.

O'Cassin ja Ngon(2012) sekä Gibbertin ja Golfetton (2006) näkemykset innovointikyvyn tärkeydestä vastaa hyvin Houn et al. (2020) näkemykseen teknisen kyvykkyuden roolista yhtenä tärkeimmistä asiakasarvon lähteistä. Teknisen kyvykkyuden avulla yritys määrittää ja muuntaa omaavansa tiedon ja taidon uusiksi ja innovatiivisiksi tuoteratkaisuiksi sekä tehokkaammiksi prosesseiksi. Toisin sanoen tekninen kyvykkyys mittaa sitä, kuinka hyvin yritys pystyy resursseillaan kehittämään ja valmistamaan asiakkaan tarpeet täytäviä ja asiakkaalle arvoa luovia tuoteratkaisuja. Toisaalta tekninen innovointi voi hyödyttää myös toimittajaa tarjoamalla kilpailuetua, vaikeuttamalla uusien yritysten saapumista markkinoille sekä varmistamalla resurssien tehokkaan allokoinnin. (Hou et al. 2020)

O'Cassin ja Ngon (2012) mukaan toinen kriittinen kyvykkyys liittyy tarjoaman markkinointiin. He määrittelevät markkinointikyvyn prosesseiksi sekä aktiviteeteiksi, jotka koskevat markkinointia, kuten hinnoittelu, tuotteiden jakelu, markkinointiviestintä, myynti sekä markkinoinnin suunnittelu. Yrityksillä on omat tapansa hyödyntää markkinatietoa, ja näin ollen markkinointiin liittyvää kyvykkyyttä on vaikeaa kopioida kilpailijoiden toimesta. Ainautlaatuisuutensa johdosta markkinointikyky voi tarjota innovointikyvyn tavoin toimittajalle sekä asiakkaalle menestysarvoa, yhteistyöarvoa sekä suhdearvoa. (O'Cass & Ngo 2012) O'Cass ja Ngo (2012) toteavat lisäksi, että markkinointikyky on erityisen tärkeää siksi, että pelkkä innovointikyky ei riitä takamaan kilpailuetua. Tarkemmin ottaen, innovointikyvyn avulla voidaan luoda asiakaskunta, ja markkinointikyvyn avulla suojella sekä vahvistaa innovointikyvyn avulla luotua tuoteratkaisua. Innovointi- ja markkinointikyvyksien hyödyntäminen tapahtuu siis yhtäaikaaisesti. (O'Cass & Ngo 2012)

O'Cassin ja Ngon (2012) mukaan kolmas ja viimeinen kyvykkyys liittyy yrityksen kykyyn havainnoida asiakkaita ja markkinoita sekä pitää asiakas jatkuvasti kaiken toiminnan keskipisteenä. Kokonaisvaltainen markkina- ja asiakasorientoituneisuus on olennaista etenkin B2B-markkinoilla, jossa yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on erityisen tiivis ja vuorovaikutteinen. Markkinoiden havainnointiin liittyvä kyvykkyys tarjoaa yrityksille tietopohjan tarvittavien arvonluonninprosessien luomiseksi sekä edellä mainittujen innovointi- sekä markkinointikyvyksien kehittämiseksi sekä hyödyntämiseksi. Markkinaorientoituneisuus voidaan siis nähdä omana funktionaalisenä kyvykkyytensä. (O'Cass & Ngo 2012)

Toisaalta ollakseen markkinaorientoituneita sekä hyödyntääkseen tiiviin yhteistyön etuja, toimittajilta vaaditaan monia muitakin kyvykkyksiä kuin innovointikykyä, markkinointikykyä sekä kykyä havainnoida asiakkaita. Toimittajien tulee pystyä ensinnäkin (1) sitouttamaan asiakkaat aktiiviseen, avoimeen sekä jatkuvaan vuorovaikutukseen. Monesti se vaatii monipuolisempia kanssakäymisenmuotoja kuin mihin toimittajat ovat aiemmin totuneet. (Pralhad & Ramaswamy 2000) Lisäksi Prahalad ja Ramaswamy (2000) toteavat, että asiakkaan mielenkiinnon ylläpitäminen ja yhteistyösuhteen edistäminen vaatii toimittajaa kehittämään prosessit, joiden avulla asiakasta voidaan analysoida, ja siten palvella tehokkaammin sekä järjestelmällisemmin.

Toiseksi oleelliseksi kyvykkyudeksi Prahalad & Ramaswamy (2000) listaavat (2) kyvyn hallita erilaisia asiakasyhteisöjä. Internet on mahdollistanut kuluttajille omien virtuaaliyhteisöjen luomisen, joihin kenen tahansa on helppo liittyä mukaan. Erilaisilla kuluttajayhteisöillä voi olla hyvinkin suuri vaikutusvalta markkinoilla, sillä tieto liikkuu niissä nopeasti

tavoittaen suuren määrän potentiaalisia asiakkaita. Kyseinen ilmiö aiheuttaa toimittajaryityksille monia haasteita, vaikeuttaen muun muassa brändinhallintaa. (Prahalad & Ramaswamy 2000)

Parahaladin ja Ramaswamyn (2000) mukaan kolmas olennainen taito on (3) laajan asiakaskirjon hallitseminen, sillä etenkin teknologia- ja tietointensiivisillä markkinoilla asiakkaiden välillä esiintyy suuriakin eroja. On havaittu, että asiakkaat arvioivat teknologiaomien taitojensa kautta: jotkut omaksuvat uuden käyttöjärjestelmän viidessä minuutissa ja toisilla siihen kuluu useita tunteja. Asiakkaan näkemys omista taidoistaan heijastuu myös siihen, kuinka paljon hän on valmis sietämään hyödykkeen hankintaan ja käyttöön liittyviä ongelmia ja haasteita. Toisaalta myös globalisaatio on laajentanut asiakaskirjoa. (Parahalad & Ramaswamy 2000)

Lisäksi eräs olennainen taito on (4) arvonyhteisluonti (value co-creating) asiakkaan kanssa (Parahalad & Ramaswamy 2000). Kuten tämän kirjallisuuskatsauksen luvussa *2.5 Arvon erityispiirteet B2B-ympäristössä* todettiin, nykyään on tyypillistä, että asiakas ja toimittaja kehittävät sekä luovat arvoa synnyttävää tuoteratkaisua yhdessä, ja toimittaja näkee asiakkaan ikään kuin yhtenä tiedonlähteenä ja resurssinaan. Enemmissä määrin asiakkaat haluavat sekä itsenäisesti että toimittajan ja muiden osapuolien kanssa luoda ja kehittää omaa henkilökohtaista tuoteratkaisuaan sekä -kokemustaan. Toimittajan näkökulmasta arvonyhteisluonti vaatii muun muassa edelläkin mainittua sitoutumista avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Lisäksi toimittajien tulee luoda asiakkailleen mahdollisuus päättää, miten paljon he haluavat olla osallisina ratkaisun kehittämisessä. (Parahalad & Ramaswamy 2000)

Taulukkoon 2 on koottu arvonluonnin kannalta olennaisia kyvykkyyksiä. Lisäksi taulukkoon on merkitty esimerkkilähteitä, joissa mainitaan kyvykkyyksien tärkeydestä arvonluonnissa. Kuten taulukosta voidaan havaita, B2B-markkinoiden arvonluonnissa olennaista on, itse tarjoaman kehittämisen lisäksi, asiakas-toimittajasuhteen ylläpito ja hyödyntäminen sekä arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa.

Taulukko 2. Toimittajalta vaadittavia kriittisiä kyvykkyksiä

Kriittinen kyvykkyys	Viittaukset
Tarjoomaan liittyvät kyvykkyudet	
Innovointikyky	- Gibbert & Golfetto 2006 - O'Cass & Ngo 2012 - O'Cass & Sok 2013
Tekninen kyvykkyys	- Hou et al. 2020
Kyky hyödyntää resursseja parhaalla mahdollisella tavalla	- Achtenhagen et al. 2013 - Payne et al. 2020
Kyky kartoittaa ja hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia	- Payne et al. 2008 - Achtenhagen et al. 2013
Asiakas-toimittajasuhteeseen ja arvon yhteisluontiin liittyvät kyvykkyudet	
Markkinointikyky	- O'Cass & Ngo 2012 - O'Cass & Sok 2013 - Paschen et al. 2020
Asiakasorientoituneisuus	- O'Cass & Ngo 2012 - Kumar & Reinartz 2016 - Safarpour & Sillanpää 2017
Kyky sitouttaa asiakkaat tiiviiseen vuorovaikutussuhteeseen	- Prahalad & Ramaswamy 2000 - Lindgreen & Wynstra 2005 - Gibbert & Golfetto 2006 - O'Cass & Ngo 2012 - Hohenschwert & Geiger 2015 - Han & Lee 2021
Kyky hallita laajaa asiakaskirjoa sekä asiakasyhteisöjä	- Prahalad & Ramaswamy 2000
Kyky luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa	- Prahalad & Ramaswamy 2000 - O'Cass & Ngo 2012 - Mishra et al. 2020
Kyky luoda vahva yrityskulttuuri sekä sitouttaa työntekijät	- Achtenhagen et al. 2013 - O'Cass & Sok 2013 - Payne et al. 2020

3.2.2 Toimittajan arvonluonnin aktiviteetit

Selvitetyämme arvonluonnin kannalta tarpeellisia kyvykkyksiä, voimme siirtyä tarkastelemaan, mitä konkreettisia prosesseja sekä aktiviteetteja arvonluonti toimittajan näkökulmasta vaatii. Paynen et al. (2020) esittämä arvolupauksen luomisprosessi muistuttaa pitkälti Jalkalan ja Keräsen (2013) arvon mittaamisen prosessimallia, jonka vuoksi kyseisiä malleja tarkastellaan tässä kirjallisuuskatsauksessa rinnakkain. Paynen et al. (2020) määrittelemät arvolupauksen muodostamisaktiviteetit ovat *arvon suunnittelu, arvon mittaaminen, arvon kommunikointi, arvon dokumentointi* sekä *arvon todentaminen ja pa-*

laute. Sen sijaan, Jalkalan ja Keräsen (2013) arvon mittaamista kuvastavan prosessimallin vaiheet ovat *arvopotentiaalin tunnistaminen, nykytilanteen dokumentointi, suorituksen arviointi, pitkäaikaisen arvonluonnin takaaminen sekä järjestelmällinen data-analysointi*.

Paynen et al. (2020) mukaan arvolupauksen kehittäminen tulee siis aloittaa *arvon suunnittelulla*, johon kuuluu muun muassa asiakas- ja kilpailija-analyysin suorittaminen, asiakastarpeiden määrittäminen, resurssisuunnittelu sekä strategisten valintojen tekeminen (kuten mitä markkinasegmenttejä palvellaan, mihin arvodimensioihin keskitytään). Lisäksi heidän mukaansa tarjoomaa tulee testata valituilla asiakkailla prosessin tässä vaiheessa. Jalkala ja Keränen (2013) toteavat vastaavasti, että arvon mittaaminen tulee aloittaa perehtymällä asiakkaan tarpeisiin sekä prosesseihin. (Jalkala & Keränen 2013) Perehtyminen asiakkaan prosesseihin on tärkeää siksi, että (1) asiakas ei aina itse pysty edes määrittämään ongelmiaan ja tarpeitaan (Jalkala & Keränen 2013) ja, jotta (2) toimittaja voi myöhemmin suunnitella omat prosessinsa asiakkaan prosesseihin sopiviksi (Payne et al. 2008). Jalkala ja Keränen (2013) toteavat, että monesti toimittaja voi kertyneen kokemuksensa avulla jopa ymmärtää asiakkaan prosesseja paremmin kuin asiakas itse. Lisäksi Jalkalan ja Keräsen (2013) prosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu, että toimittaja tarkastelee, millaisia vaikutuksia hänen tarjoomallaan on asiakkaan talouteen. Pääsääntöisesti tuotteen tulee joko (1) pienentää asiakkaan kokonaiskustannuksia tai vaihtoehtoisesti (2) kasvattaa tuottoja, jotta sen katsotaan tarjoavan asiakkaalle arvoa (Jalkala & Keränen 2013).

Paynen et al. (2020) prosessin toisessa vaiheessa eli *arvon mittauksessa* toimittajayritys määrittää tarjoomansa kokonaisarvon asiakkaalle. Arvon mittaamisessa tulee huomioida tuotteen kvantitatiiviset hyödyt, kuten kustannussäästöt, riskien pienentyminen tai tuottavuuden parantuminen, sekä kvalitatiiviset hyödyt, kuten asiakkaan liiketoiminnan helpottuminen tai maineen parantuminen. Arvon mittaamisessa sekä viestimisessä voidaan hyödyntää muun muassa arvolaskimia, tutkimuksia, simulaatioita, malleja sekä ROI-tutkimuksia. Arvon määrittämisen ja mittaamisen lisäksi toimittajan tulee verrata oman tarjoomansa arvoa menestyvimpien kilpailijoiden tarjoomiin. (Payne et al. 2020)

Paynen et al. (2020) mukaan arvolupauksen luomisprosessin kolmas vaihe on *arvon kommunikointi*. Vaikkakin B2B-markkinoilla toimittajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on jatkuvaa ja jokaisessa arvonluontiprosessin vaiheessa tapahtuvaa, kommunikointi voidaan nähdä myös omana aktiviteettinaan. Tässä prosessin vaiheessa olennaista on (1) varmistaa yhteydenpito asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin läpi koko arvonluontiprosessin, (2) arvolupauksen viestittäminen asiakkaalle, (3) arvolupauksen viestit-

täminen yrityksessä sisäisesti, jotta työntekijät pystyvät toimimaan markkinaorientoituneesti sekä allokoimaan resursseja arvolupauksen mukaisesti sekä (4) markkinointiviestinnän, eli esimerkiksi mainonnan ja digitaalisten kanavien suunnittelu (Payne et al. 2020).

Paynen et al. (2020) arvolupausmallin neljäs ja toiseksi viimeinen vaihe, *arvon dokumentointi*, vastaa paljolti Jalkalan ja Keräsen (2013) arvonmittaamisprosessin toista vaihetta *nykytilan dokumentointi*. Kummankin mallin kyseisissä vaiheissa tavoitteena on kehittää järjestelmät arvon luomisen ja toimittamisen seuraamiseksi. Asiakkaan nykyisen toimintatason selvittäminen (Jalkala ja Keränen 2013) sekä mittariston rakentaminen (Payne et al. 2020) ovat olennaisia suorittajiksi, että niiden avulla voidaan seurata arvon kehittymistä, eli esimerkiksi tuottojen kasvua tai kustannussäästöjen syntymistä (Jalkala ja Keränen 2013; Payne et al. 2020). Toisaalta mittariston rakentaminen helpottaa myös arvon viestimistä ja todentamista asiakkaalle (Payne et al. 2020). Nykytilan dokumentoinnin sekä mittareiden kehittämisen lisäksi, Jalkalan ja Keräsen (2013) mukaan tähän prosessin vaiheeseen kuuluu myös tavoitteen asettaminen, joka tarkoittaa sitä, että osapuolet määrittävät yhdessä muutostoimenpiteillä tavoiteltavan lopputuloksen. Haluttu lopputulos voi liittyä esimerkiksi asiakasyrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvatamiseen tai taloudellisiin tekijöihin. (Jalkala & Keränen 2013) Toisaalta on ymmärrettävääkin, että ennen kuin voidaan kehittää mittarit arvon kehittymisen seuraamiseksi, täytyy määrittellä tavoitteet eli tekijät, joita halutaan mitata.

Paynen et al. (2020) mallin viimeisessä vaiheessa, *arvon todentaminen ja palaute*, selvitetään arvolupauksen toteutumista ja muutostoimenpiteiden vaikutuksia sekä kerätään asiakkailta palautetta. Toteutuneen asiakasarvon määrittämisessä voidaan hyödyntää muun muassa edellisessä vaiheessa luotuja mittareita. Lisäksi etenkin B2B-markkinoilla arvon todentamiseen kuuluu, että toimittaja ja asiakas keskustelevat yhdessä ja pohtivat toteutunutta arvoa ja arvolupauksen täyttymistä. Viimeisessä vaiheessa asiakkailta kerätään myös palautetta ulkopuolisia toimijoita, kuten virastoja hyödyntäen, puolueettomuuden takaamiseksi. Käytyään läpi saadun palautteen ja opittuaan siitä, toimittaja palaa arvonluontiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen. (Payne et al. 2020)

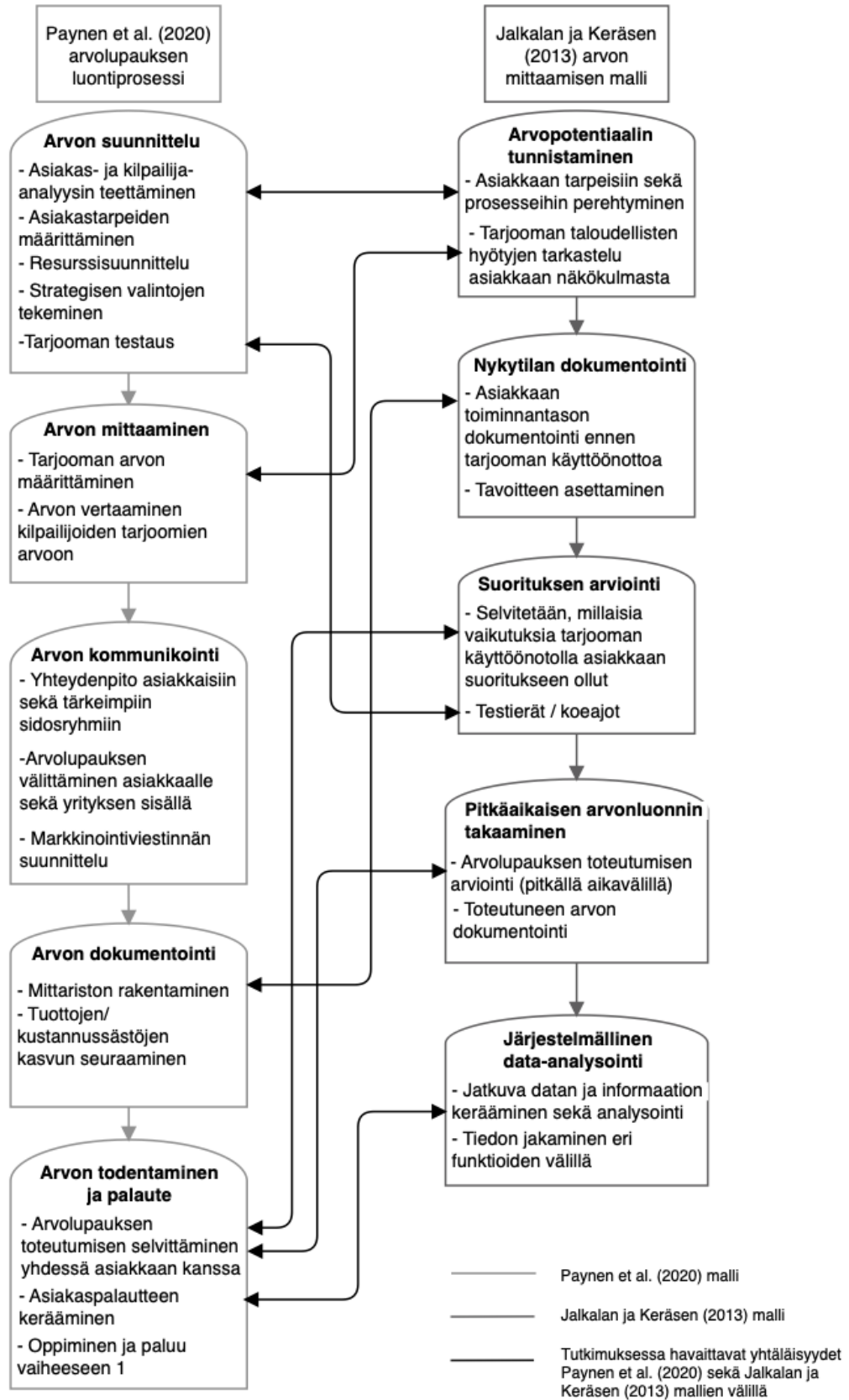
Edellä esitelty Paynen et al. (2020) prosessin viimeinen vaihe on hyvin samankaltainen Jalkalan ja Keräsen (2013) kolmannen ja neljännen avainprosessin kanssa. Jalkalan ja Keräsen kolmannen prosessivaiheen eli *suorituksen arvioinnin* tavoitteena on nimittäin Paynen et al. (2020) tapaan selvittää, millaisia todellisia vaikutuksia tarjoaman käyttöön otolla on asiakkaan suoritukseen ollut. Muutostoimenpiteiden vaikutuksia on vaikea arvioida etukäteen, mutta siinä auttavat niin sanotut testierät sekä koeajojen suorittaminen

(Jalkala & Keränen 2013) Koeajojen suorittaminen antaa sekä toimittajalle että asiakkaalle ymmärrystä siitä, millaisia potentiaalisia vaikutuksia tarjooman käyttöönotolla tulisi kyseisessä tilanteessa olemaan. Koeajo voidaan suorittaa joko ennen tarjooman käyttöönottoa, kuten todellinen pilottihanke (kuten Paynen et al. (2020) arvonluontimallissa) tai vasta käyttöönoton jälkeen. (Jalkala & Keränen 2013)

Jalkalan ja Keräsen (2013) neljännen ja toiseksi viimeisen prosessivaiheen, *pitkäaikaisen arvonluonnin takaamisen*, tavoitteena on varmistaa, että asiakas on todella saanut luvatus hyödyn sekä arvon tuotteen käyttöönotosta (vrt. myös Paynen et al. (2020) määrittelemän prosessin viimeiseen vaiheeseen). Näin ollen tähän prosessin vaiheeseen kuuluu olennaisesti asiakkaalle pitkällä aikavälillä realisoituneen arvon selvittäminen (Jalkala & Keränen 2013). Toteutuneen arvon selvittäminen voi Jalkalan ja Keräsen (2013) mukaan olla haastavaa, sillä tarjoomaan käyttöarvo ilmenee usein vasta jonkin ajan kuluessa, kun asiakkaat ovat omaksuneet hyödykkeen sekä oppineet hyödyntämään sitä mahdollisesti toimittajan avustuksella tehokkaammin. Arvon realisoitumista voidaan seurata useitakin vuosia käyttöönoton jälkeen, esimerkiksi yhteisten ohjausryhmien muodossa. On myös olennaista, että toteutunut arvo dokumentoidaan, vaikka etenkin taloudellisen arvon määrittäminen ja dokumentoiminen on haastavaa ja useinkin puutteellista. (Jalkala & Keränen 2013)

Jalkalan ja Keräsen viides ja viimeinen prosessivaihe, *järjestelmällinen data-analysointi* koskettaa datan ja informaation keräämistä sekä analysointia. Kyseisen prosessin tulisi olla jatkuvaa eli tapahtua ennen ja jälkeen tarjooman käyttöönoton, mutta myös sen aikana. Järjestelmällinen data-analysointi kattaa relevantin asiakastiedon keräämisen, tiedon analysoinnin sekä tiedon jakamisen eri funktioiden välillä. Toisaalta prosessin suorittamiseen liittyy myös useita haasteita, kuten asiakasyrityksen haluttomuus tiedon jakamiseen, CRM-järjestelmien monimutkaisuus sekä epäselvyys siitä, kenen vastuulla tiedon kerääminen ja jakaminen lopulta on. (Jalkala & Keränen 2013).

Kuvaan 4. *Arvonluontiprosessin erilaisia vaihteita* on kuvattu edellä esitellyt Paynen et al. (2020) sekä Jalkalan ja Keräsen (2013) mallit, sekä mallien välillä havaittavat samankaltaisuudet sekä yhteydet. Tarkemmin ottaen Paynen et al. (2020) prosessi kuvastaa arvolupauksen muodostamista, ja Jalkalan ja Keräsen (2013) malli arvon mittaamista sekä arviointia, mutta kyseisiä malleja voidaan myös soveltaa arvonluonnin ymmärtämisessä, sillä arvolupauksen muodostaminen (Payne et al. 2020; Sheth 2020) sekä tarjooman arvon mittaaminen ja määrittäminen (Jalkala ja Keränen 2013) ovat keskeisiä arvonluonnin aktiviteetteja.



Kuva 4. Arvonluontiprosessin erilaisia vaiheita

Paynen et al. (2020) sekä Jalkalan ja Keräsen (2013) arvomalleja tukevat useat eri lähteet. Muun muassa Payne et al. (2008) toteavat yhtenevästi, että arvonluonnin tulee aina alkaa asiakastarpeiden määrittelyllä. He listaavat myös, että arvonluonnin aktiviteetteja ovat muun muassa suunnittelu, testaus ja koeajojen suorittaminen, mittariston kehittäminen, tiedonhallinta sekä toimijoiden välinen molemminpuolinen oppiminen. Paschen et al. (2020) toteavat puolestaan, että arvonluonti tulee aloittaa tiedon, kuten kilpailija- ja asiakastiedon keruulla, kilpailijoihin perehtymisellä sekä kerätyn tiedon analysoinnilla (vrt. Paynen et al. 2020 prosessin ensimmäiseen vaiheeseen). Lisäksi muun muassa O'Cassin ja Sokin (2013) mukaan toimittajan tulee suorittaa systemaattinen asiakasanalyysi sekä kommunikoida arvo asiakkaalle.

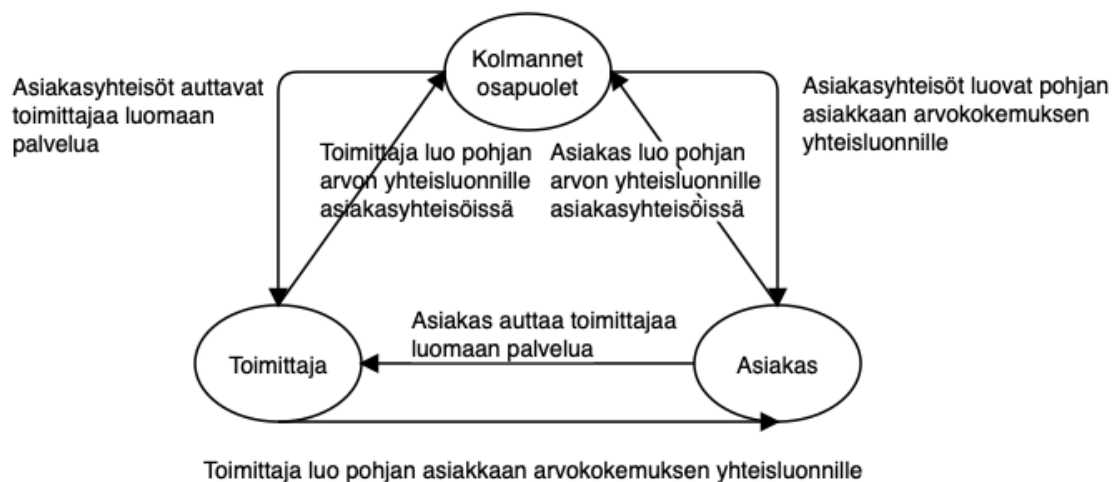
Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellään vielä lyhyesti Grönroosin ja Ravaldin (2011) sekä Kohtamäen ja Rajalan (2016) arvomallit, jotka tuovat yhteen asiakkaan sekä toimittajan arvonluonninprosessit arvon yhteisluonnin (value co-creation) sekä arvon duaalisen konseptin periaatteiden mukaisesti. Grönroosin ja Ravaldin (2011) määrittelemä arvonluontiprosessi rakentuu kolmesta alaprosessista: (1) toimittaja kehittää edellytykset sille, että asiakas voi omassa toiminnassaan luoda käyttöarvoa, (2) asiakas luo itsenäisesti käyttöarvoa omalle yritykselleen toimittajan luomien edellytyksien sekä saatavilla olevien resurssien avulla sekä (3) toimittaja- ja asiakasyritys luovat yhdessä toisilleen arvoa interaktiivisen sekä avoimen kanssakäymisen muodossa.

Kyseisessä mallissa toimittajan roolia arvonluonnissa tarkastellaan hieman eri näkökulmasta kuin edellisissä malleissa, sillä mallin mukaan toimittaja ei itsessään luo arvoa vaan sen sijaan edellytykset sille, että asiakas voi itsenäisesti omassa toiminnassaan luoda käyttöarvoa. Toisin sanoen, toimittajayritys kehittää resurssit sekä tukipalvelut asiakkaan arvonluontiprosessia varten. Toisaalta toimittaja voi esimerkiksi toimitus-, asennus- sekä ylläpitopalveluidensa kautta vaikuttaa asiakkaansa arvonluontiin, parhaimmassa tapauksessa vahvistaen tämän arvonluontikykyä. (Grönroos & Ravald 2011)

Tarkemmin ottaen toimittajan prosessi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: (1) vaiheeseen, jolloin toimittaja luo itsenäisesti pohjan asiakkaan arvonluonnille kehittämällä, suunnittelemalla sekä valmistamalla resurssit ja tukipalvelut (2) sekä vaiheeseen, jolloin toimittaja sekä asiakas ovat kanssakäymisessä keskenään (Grönroos & Ravald 2011). Vastaavasti asiakkaan arvonluontiprosessista voidaan myös erottaa kaksi eri vaihetta: (1) suljettu vaihe, jolloin asiakas luo käyttöarvoa itsenäisesti resursseja kuluttamalla sekä (2) avoin vaihe, jolloin toimittaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja toimittaja voidaan nähdä ikään kuin asiakkaan arvon yhteisluojana (co-creator). (Grönroos & Ravald 2011)

Avoinvaihe voidaan erottaa omaksi vaiheekseen eli arvonluontiprosessin viimeiseksi vaiheeksi. Arvonluontiprosessin viimeisessä vaiheessa toimittajan ja asiakkaan prosessit sulautuvat yhdeksi yhteiseksi prosessiksi. Toimittaja operoi osana asiakkaansa prosessia luoden arvoa yhdessä asiakkaansa kanssa, ja toisaalta asiakas toimii osana toimittajansa prosessia luoden palvelua yhdessä toimittajansa kanssa. (Grönroos & Ravald 2011) Avoimessa vaiheessa on lisäksi mahdollista, että toimiessaan osana toimittajansa prosessia, asiakas luo myös palvelutarjoajalle eli toimittajalle arvoa, esimerkiksi suoran palautteen tai kehitysehdotuksien muodossa (Grönroos 2012).

Kohtamäen ja Rajalan (2016) arvomallissa toimittaja luo vastaavalla tavalla pohjan asiakkaan arvonluonnille sekä arvokokemuksen syntymiselle, ja asiakas edistää toimittajansa palvelun luomista sekä kehittämistä. Erona kuitenkin Grönroosin ja Ravaldin (2011) malliin, Kohtamäen ja Rajalan (2016) arvomallissa huomioidaan lisäksi kolmannet osapuolet, kuten kuluttajayhteisöt. Kyseinen arvomalli on kuvattu kuvaan 5.



Kuva 5. Arvon yhteisluonninprosessi (mukaillen Kohtamäki & Rajala 2016, s.7)

Kohtamäen ja Rajalan (2016) mukaan arvoa luodaan siis asiakas-toimittajasuhteen sijaan enemmän organisaatioiden välisissä verkostoissa tai ekosysteemeissä, joihin kuuluu useita sidosryhmiä. Tarkemmin ottaen sidosryhmät auttavat toimittajaa luomaan palvelua sekä ovat mukana luomassa pohjaa asiakkaan arvokokemuksen yhteisluonnille (Kohtamäki & Rajala 2016).

4. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tutkia, *miten asiakasarvoa voidaan luoda B2B-markkinoilla* (päättökysymys). Apututkimuskysymyksinä toimivat kysymykset *Miten asiakasarvon käsite voidaan määritellä?*, *Millaisia viitekehyksiä asiakasarvolle on kirjallisuudessa esitetty?* sekä *Mitä erityispiirteitä asiakasarvolla on B2B-ympäristössä?*.

Tutkitun kirjallisuuden perusteella asiakasarvo voidaan määritellä asiakkaan henkilökohtaiseksi kokonaisarvioksi hankinnan hyötyjen sekä ei-toivottujen panosten suhteesta (Zeithaml 1988; Chen & Dubinsky 2003; Kumar & Reinartz 2016). Asiakassidonnaisuutensa sekä subjektiivisuutensa johdosta voidaan todeta, että asiakasarvo syntyy, ja on olemassa vain asiakkaiden ajatusten kautta. Näin ollen asiakasarvoa ei varsinaisesti esiinny toimittajan asiakkaalle valmistamassa tuotteessa (vaihtoarvo), vaan sen sijaan toiminnassa, jossa asiakas käyttää ja hyödyntää tuotetta (käyttöarvo). Vaihtoarvon käsite on siis olemassa vain välillisesti käyttöarvon käsitteen kautta: esimerkiksi kenkien vaihtaessa omistajaa, niiden vastaanottajalla on ajatus siitä, mitä hyötyä hyödykkeen omistamisesta ja käyttämisestä hänelle on (käyttöarvo, kuten jalat eivät kastu), ja näin ollen tuotteelle syntyy myös siinä hetkessä vaihtoarvoa. Väitteitä tukee arvon yhteisluonnin konsepti, jossa ajatellaan, että toimittaja ei itsessään luo asiakasarvoa vaan sen sijaan edellytykset sekä pohjan sille, että asiakas voi itse luoda (käyttö)arvoa omassa toiminnassaan (Grönroos & Ravald 2011; Kohtamäki & Rajala 2016).

Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaat arvioivat hyödykettä neljän keskeisen arvodimension kautta, jotka ovat tuotteen funktionaaliset, kokemusperäiset, symboliset sekä kustannuksiin liittyvät ominaisuudet (Park 1986; Sheth et al. 1991; Smith & Colgate 2007; Vakulenko et al. 2019). Neljä pääarvoluokkaa voidaan jakaa edelleen yksityiskohtaisempiin arvotyyppeihin. Symboliseen arvoluokkaan kuuluvan kontekstiarvon mukaisesti, asiakkaat painottavat eri dimensioita kontekstista, tarpeistaan sekä tilanteestaan riippuen (Sheth et al. 1991; 2007; Vakulenko et al. 2019). Lisäksi kuten luvussa 2.4 *Asiakasarvon viitekehyksiä* pääteltiin, arvodimensiot ovat toisistaan riippumattomia, kunnes asiakas muodostaa henkilökohtaisen kokonaisarvionsa tuotteesta ja tekee ostopäätöksen eri arvodimensioiden muodostaman subjektiivisen funktion perusteella.

Tutkimus osoittaa, että B2B-markkinoilla asiakkaiden ostopäätös on harkitumpi sekä rationaalisempi kuin perinteisillä kuluttajamarkkinoilla. B2B-asiakkaat keskittyvät etenkin tuotteen kustannuksiin sekä funktionaaliseen arvodimensioon, kuten tuoteratkaisun suo-

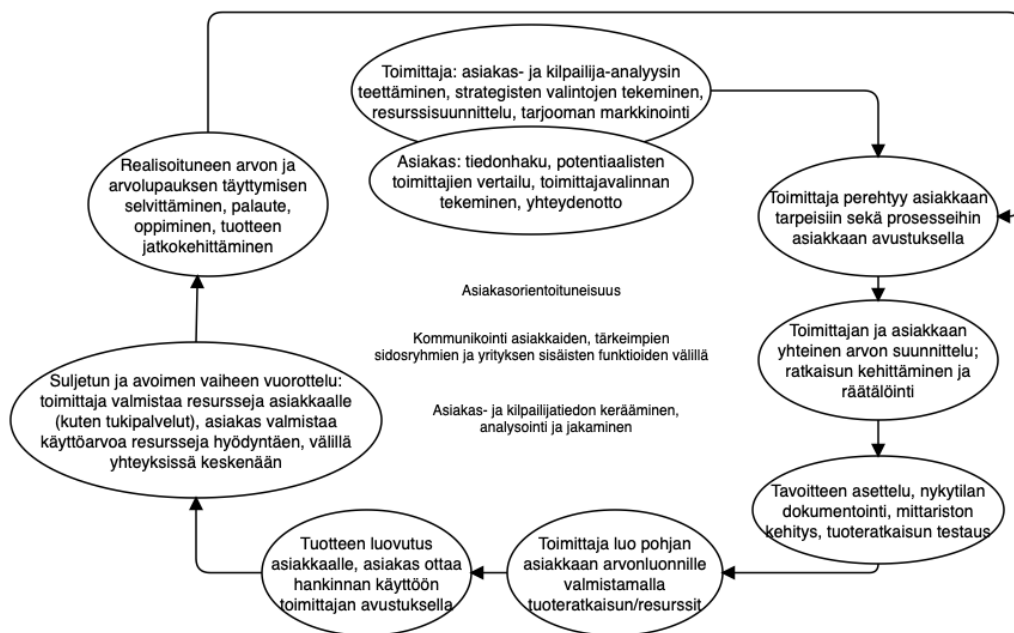
rituskykyyn (Ulaga 2003; Mishra et al. 2020; Han & Lee 2021). Muita keskeisiä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen ajallinen toimitus, toimittajan innovatiivisuus, potentiaalisen yhteistyösuhteen taso sekä tarjottavat tukipalvelut (Ulaga 2003). Keskeisimpiä asiakasarvon lähteitä B2B-markkinoilla ovat siis itse tuote, asiakas-toimittajasuhde sekä arvonluonti (value co-creation) yhdessä toimittajan kanssa.

Edellä mainitut keskeisimmät arvolähteet sekä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät heijastuvat myös toimittajalta vaadittaviin kriittisiin kyvykkyyksiin. Esimerkiksi O'Cass ja Ngo (2012) sekä Hou et al. (2020) totesivat innovointikyvyn sekä teknisen kyvykkyyden olevan menestyvältä toimittajalta vaadittavia olennaisia taitoja (vrt. B2B-asiakkaiden painotukseen tuotteen teknisen suorituskyvyn tärkeydestä). Kirjallisuustutkimus osoitti, että luodakseen menestyvää asiakasarvoa, toimittajan tulee omata myös monia muita kyvykkyyksiä, kuten markkinointiosaamista sekä kykyä tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntää yrityksen sisäisiä sekä ulkopuolisia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että toimittajayrityksen näkökulmasta B2B-markkinoiden arvonluonnissa oleellisinta on asiakasorientoituneisuus, eli asiakasnäkökulman huomioiminen kaikessa toiminnassa. Toisaalta sitouttamalla asiakas tiiviiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä luomalla arvoa yhdessä asiakkaan kanssa, toimittaja pystyy pitämään asiakkaan kaiken toiminnan keskipisteenä. Asiakasorientoituneisuuden lisäksi toimittajan tulee huolehtia jatkuvasta asiakas- ja kilpailijatiedon keräämisestä, analysoinnista ja jakamisesta, sekä vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista eri toimijoiden, kuten asiakkaiden sekä tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Toisaalta tietoa tulee jakaa myös yrityksen sisällä, jotta työntekijät osaavat toimia tavoitteiden mukaisesti sekä asiakasorientoituneesti.

Sen sijaan asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna arvonluonnin olennaisia aktiviteetteja ovat muun muassa potentiaaliin toimittajiin perehtyminen, vaihtoehtojen huolellinen vertailu sekä lopulta sopivan toimittajavalinnan tekeminen. Sopivan toimittajan valinta on kriittinen tehtävä, sillä se määrittää osittain koko arvonluontiprosessin onnistumisen, etenkin B2B-markkinoilla, jossa yhteistyö toimittajan kanssa on tiivistä ja tuoteratkaisut pitkälle räätälöityjä. Toisaalta asiakasyritykset eivät voi odottaa, että toimittajat luovat arvoa heidän puolestaan. Sen sijaan arvon yhteisluonnin periaatteiden mukaisesti, arvonluonti tapahtuu itseasiassa vasta silloin, kun asiakas hyödyntää toimittajan hänelle valmistamia resursseja omissa arvonluontiprosesseissaan. Toisin sanoen, asiakkaiden tulee osata hyödyntää toimittajien heille luomia resursseja oikealla ja tilanteeseen sopivalla tavalla.

Toimittaja- sekä asiakasyrityksen tulee siis molempia sitoutua tiiviiseen, pitkäaikaiseen sekä vuorovaikutteiseen arvonluontiprosessiin. Kuvaan 6 on muodostettu tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta B2B-markkinoiden arvonluontia kuvastava prosessimalli. Prosessimallin keskellä ovat tapahtumat, joiden tulee olla käynnissä jatkuvasti. Tutkimus osoittaa, että suuremmassa mittakaavassa B2B-markkinoiden arvonluonti voidaan nähdä jatkuvana toimintana, jossa toimittaja- ja asiakasyrityksen prosessit sulautuvat lopulta yhdeksi yhteiseksi prosessiksi. Voidaan ajatella, että kahden irrallisen arvonluontiprosessin yhteensulautuminen tapahtuu, kun prosessimalli menee useamman kerran ympäri.



Kuva 6. B2B-markkinoiden arvonluontiprosessi

Kokonaisuudessaan kirjallisuustutkimus onnistui hyvin sillä, (1) lähdeainestoa löytyi runsaasti, (2) tutkitut aineistot olivat laadukkaita (3) tutkimuskysymyksiä pohdinnassa hyödynnettiin useita eri näkökulmia sekä (3) tutkimuskysymykset tulivat täytettyä. Toisaalta tutkimuskysymysten laajuus sekä aineistojen runsaus aiheuttivat myös haasteita muun muassa tutkimuksen rajauksen suhteen. Näin ollen tätä kirjallisuuskatsausta tarkasteltaessa tulee huomioida tutkimuksen suppeus sekä puutteellisuus, sillä esimerkiksi arvon yhteisluonnista (value co-creation) olisi saanut oman kirjallisuuskatsauksensa. Jatkotutkimusta tulisi suorittaa etenkin asiakkaan arvonluontiprosessien sekä -aktiiviteettien osalta, sillä arvonluonnista asiakkaan näkökulmasta löytyi vain harvoja lähteitä, suurimman osan painottuen toimittajan näkökulmaan. Arvonluonnin syvällisempi tutkiminen asiakkaan näkökulmasta olisi oleellista myös siksi, että arvon yhteisluonnin periaatteiden mukaisesti, asiakas on se toimija, joka arvoa varsinaisesti B2B-markkinoilla luo.

LÄHTEET

Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. Long range planning. Vol.46, pp. 427–442.

Chen, Z. & Dubinsky, A.J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. Psychology & marketing. Vol.20(4), pp. 323–347.

Chesbrough, H., Lettl, C. & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. The Journal of product innovation management. Vol.35(6), pp. 930–938.

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.

Frauendorf, J., Kähm, E. & Kleinaltenkamp, M. (2007). Business-to-Business Markets - Status Quo and Future Trends. Journal of Business Market. Vol.1, pp.7–39.

Gibbert, M. & Golfetto, F. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. Industrial marketing management. Vol.35, pp. 904–912.

Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. Journal of marketing management. Vol.28(13-14), pp. 1520–1534.

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of service management. Vol.22(1), pp. 5–22.

Han, S-L. & Lee, J.W. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. Industrial marketing management. Vol.93, pp.115-123.

Hohenschwert, L. & Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. Industrial marketing management. Vol.49, pp.139–150.

Hou, C-E., Cheng, M-J., Hung, S-W., Chen, S-H. & Shen, M-Y. (2020). Where does customer value come from? An assessment of the global bicycle manufacturers industry's product attribute, technical capability, and brands. Total Quality Management & Business Excellence. Vol.31(1-2), pp. 99–111.

Jalkala, A. & Keränen, J. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. Industrial marketing management. Vol 42, pp. 1307–1317.

Kohtamäki, M. & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. Industrial marketing management. Vol. 56, pp.4–13.

Kothandaraman, P. & Wilson, D. (2001). The future of competition: value-creating networks. Industrial marketing management. Vol.30, pp. 379–389.

- Kotler, P. & Keller, K.L. (2008). *Marketing Management*. 14. painos. Prentice Hall: Lon-toon.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of marketing*. Vol.80(6), pp. 36–68.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial marketing management*. Vol.41(1), pp. 106–114.
- 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, pp. 430–451.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: "What do we know? Where are we going?". *Industrial marketing management*. Vol.34, pp. 732–748.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*. Vol.83(1), pp. 5–18.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T. & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial marketing management*. Vol.56, pp. 97–107.
- Minerbo, C., Kleinaltenkamp, M. & Brito, L.A.L. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial marketing management*. Vol.92, pp. 163–177.
- Mishra, S., Ewing, M.T. & Pitt, L.F. (2020). The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text based analysis. *Industrial marketing management*. Vol.87, pp.264–275.
- O'Cass, A. & Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial marketing management*. Vol.41, pp. 125–135.
- O'Cass, A. & Sak, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of business research*. Vol.66, pp.1074–1084.
- Park, W.C., Jaworski, B.J. & MacInnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of marketing*. Vol.50(4), pp. 135–145.
- Paschen, J., Paschen, U., Pala, E. & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources. *Australasian marketing journal*. Saatavissa: <https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1016%2Fj.ausmj.2020.06.004> (Luettu 23.4.2021)
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*. Vol.36, pp.83–96.
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: from strategy to implementation. *Industrial marketing management*. Vol.87, pp. 244–255.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*. Vol.78(1), pp. 79–90.

- Safarpour, N. & Sillanpää, I. (2017). A Dual Perspective of Value in a Bundle of Product and Service. *Management and production engineering review*. Vol.8(4), pp. 27–41.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M.À. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*. Vol.8(4), pp. 427–451.
- Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of business research*. Vol.22, pp. 159–170.
- Sheth, J.N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial marketing management*. Vol.87, pp. 312–315.
- Smith, J.B. & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of marketing theory and practice*. Vol.15(1), pp. 7–23.
- Uлага, W. (2001). Customer value in business markets: an agenda for inquiry. *Industrial marketing management*. Vol.30, pp. 315–319.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial marketing management*. Vol.32, pp. 677–693.
- Vakulenko, Y., Hellström, D. & Oghazi, P. (2019). Innovative framework for self-service kiosks: Integrating customer value knowledge. *Journal of innovation & knowledge*. Vol.4, pp. 262–268.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*. Vol.68, pp. 1–17.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*. Vol.36(1), pp. 1–10.
- Wikström, S.R., Hedbom, M. & Thuresson, L. (2010). Value creation from a consumer perspective. *Journal of the italian marketing association*. Vol.1, pp. 55–83.
- 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.
- Zimmer, M., Salonen, A. & v. Wangenheim, F. (2020). Business solutions as market signals that facilitate product sales. *Industrial marketing management*. Vol.91, pp. 30–40.