

Marianna Kallio

ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Marianna Kallio: Asiakasarvon määrittäminen ja hyödyntäminen B2B-markkinoilla
(Assessing and utilizing customer value in B2B-markets)

Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalous
Toukokuu 2021

B2B-markkinoilla yritykset ja organisaatiot kauppaavat keskenään erilaisia tarjoamia, kuten tuotteita ja palveluita. B2B-markkinat ovat kilpailtu ympäristö, jossa toimijat joutuvat jatkuvasti miettimään, miten saavuttavat kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Yksi mahdollinen keino on paremman asiakasarvon tarjoaminen asiakkaille. Asiakasarvo on arvo, jonka toimittaja kykenee luomaan asiakkaansa toimintaan, kun kaikki toimittajan tarjoaman hyödyt ja kulut huomioidaan. On havaittu, että parhaiten asiakasarvoa määrittävät yritykset menestyvät kilpailussa parhaiten, joten yritysten on tärkeä oppia määrittämään ja hyödyntämään tarjoamansa asiakasarvoa. Tästä syystä tutkielmassa on keskitytty kirjallisuuskatsauksen avulla tutustumaan asiakasarvon käsitteeseen B2B-markkinoilla ja miten asiakasarvoa voidaan B2B-markkinoilla määrittää ja hyödyntää.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella todettiin, että B2B-markkinoilla asiakasarvo on pitkälti asiakaskohtaista ja vaihtelee asiakkaiden välillä. Asiakasarvo nähdään jatkuvassa määrin enemmän ja enemmän asiakkaiden kokemana arvona. Asiakasarvon osa-alueet voivat olla rahallisia tai eirahallisia tarjoaman ominaisuuksia. Siihen vaikuttavat myös asiakas-toimittajasuhteen ominaisuudet, kuten yhteistyö ja yhteinen kehitystyö. Kaiken kaikkiaan asiakasarvo on hyöty, jota toimittajan tarjoama tuottaa asiakkaan liiketoimintaan, joten sen määrittämisestä ja hyödyntämisestä on selkeästi hyötyä B2B-markkinoilla.

Kandidaatintyössä oli siis tarkoituksena tutustua siihen, miten oman toiminnan asiakasarvoa voidaan määrittää ja hyödyntää liiketoiminnassa. Koska asiakasarvo on multidimensionaalista, se voi olla vaikea muuttaa muotoon, josta on helppo tunnistaa asiakkaan saama taloudellinen hyöty. Asiakasarvon määrittämiseen kannattaa käyttää resursseja, sillä se on pysyvän kilpailuedun lähde. Asiakasarvoa voidaan määrittää esimerkiksi Keräsen ja Jalkalan (2013) mallilla, jossa asiakasarvon määrittämisen osa-alueita ovat arvopotentialin tunnistaminen asiakaskohteisesti, asiakkaan toiminnan perustason arviointi, tarjoaman suorituksen arvio, pitkäaikaisarvon määrittäminen ja systemaattinen datan hallinta prosessista. Asiakasarvoa kannattaa pyrkiä hyödyntämään myynnissä ja markkinoinnissa, sillä asiakas on taipuvaisempi valitsemaan tarjoaman, jonka tuottamasta arvosta asiakas on selvillä. Asiakasarvoa hyödyntäessä on tärkeä olla selvillä asiakkaan liiketoimintamallista ja asiakkaan tarpeista. Asiakasarvon hyödyntämisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi asiakaskohtaisia arvolupauksia.

Avainsanat: Asiakasarvo, B2B-markkinat, business to business, havaittu asiakasarvo, arvolupaus, asiakas-toimittajasuhde, arvon määrittäminen, arvon hyödyntäminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kandintyössäni keskitytään asiakasarvon ja B2B-markkinoiden käsitteisiin. Tarkoituksena on selvittää mitä asiakasarvo on B2B-markkinoilla ja miten sitä voi toimittajan näkökulmasta määrittää ja hyödyntää markkinoilla. Olen opiskelujeni, sekä lyhyen työurani aikana ollut erityisen kiinnostunut B2B-markkinoista ja asiakasarvo valikoitui työni aiheeksi, sillä se on tullut vastaan lähes jokaisella B2B-markkinoita käsittelevällä kurssilla. Henkilökohtaisesti minua kiinnostaakin miten saada asiakas valitsemaan oma tarjoama kaikkien muiden lähes samankaltaisten joukosta ja tehokkain asiakasarvon tuottaminen on yksi mahdollinen ratkaisu tähän ongelmaan.

Haluaisin kiittää Tuomas Korhosta työn ohjaamisesta, mukavasta kandidaattiseminaarista ja jatkuvasta kannustuksesta ja tuesta. Lisäksi haluaisin kiittää Tommi Mahlamäkeä ohjauksesta aiheen valinnassa ja rajauksessa. Lopuksi haluan kiittää ystäviäni ja kollegoitani tuesta, kannustuksesta ja eteenpäin tönimisestä tässä projektissa.

Tampereella, 9.5.2021

Marianna Kallio

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne.....	2
2. TUTKIMUSMETODOLOGIA	5
3. ASIAKASARVO B2B-MARKKINOILLA	7
3.1 Business to business liiketoiminta	7
3.2 Asiakasarvo	9
3.3 Havaittu asiakasarvo ja suhteisiin sitoutunut asiakasarvo	11
3.4 Yhteenveto asiakasarvosta B2B-markkinoilla.....	13
4. TOIMINNAN JA TARJOOMAN ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN.....	15
4.1 Asiakasarvon määrittäminen	15
4.2 Keräsen ja Jalkalan malli asiakasarvon määrittämiseen.....	16
5. ASIAKASARVON HYÖDYNTÄMINEN	19
6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	22
6.1 Yhteenveto.....	22
6.2 Tulosten arviointi.....	24
LÄHTEET	25

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Liiketoiminta perustuu arvon tuottamiseen asiakkaille ja kilpailuedun saavuttamiseen markkinoilla. Jalkanen ja Keränen (2014) mukaan asiakasarvon ymmärtäminen ja tuottaminen ovat tärkeitä kilpailuetua tuottavia ominaisuuksia B2B-markkinoilla, sillä kilpailussa ympäristössä parhaan arvon tarjoaja menestyy parhaiten (Lindgreen et al., 2011).

Jotta kilpailuetua tuotetusta asiakasarvosta voidaan saavuttaa, asiakasarvon konsepti on ymmärrettävä, joka taas edellyttää asiakkaan liiketoiminnan kustannusten ja tuottojen ymmärtämistä (Woodruff, 1997). Perinteisesti asiakasarvo on määritetty laskennallisesti konkreettisen tuotteen tuomana hyötynä asiakkaalle, mutta tilanne on vaikeampi, kun siirrytään monimutkaisemmille liiketoiminta-alueille tai palveluliiketoiminnan alalle. (Jalkanen & Keränen, 2014.) Esimerkiksi, on helppo määrittää uuden koneen tuottama hyöty sen tuottamien tuotteiden ja sen kuluttamien resurssien suhteena, mutta on vaikeampaa arvioida, kuinka paljon esimerkiksi uudella tuotannosuunnittelujärjestelmällä on tehty voittoa.

Asiakasarvon komponentteja voivat olla esimerkiksi voittojen kasvattaminen tai liiketoiminnan kulujen pienentäminen, tai ne voivat olla asiakas-toimittajasuhteeseen liittyviä ominaisuuksia kuten luottamus, palvelut tai uudenlaiset ratkaisut (Jalkanen & Keränen, 2013). Asiakas-arvoa voidaan luoda ja kommunikoida esimerkiksi hyvällä markkinoinnilla tai uusilla innovaatioilla (O’Cass & Ngo, 2012), mutta näiden arvon todentaminen ja viestittäminen asiakkaalle voi olla hankalaa. Asiakas-arvon kanssa ovat tekemisissä niin markkinointi- kuin osto-organisaatiot (Lidgreen & Wynstra, 2005), eli sen konsepti on tärkeä ymmärtää toimi sitten missä organisaation roolissa tahansa. Erityisen tärkeää on keskittyä asiakasarvon tutkimukseen ja tuntemukseen nyt globalisaation lisääntyessä, sillä asiakkaat ovat sen tuloksena vaativampia ja kilpailu kovempaa, joten tarvitaan uusia keinoja erottua ja markkinoida omaa tarjoamaa (Eggert et al., 2018; Woodruff, 1997).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Asiakasarvon ollessa näin moninainen kokonaisuus, tarvitsee aihetta rajata kandidaatintyölle sopiviin mittasuhteisiin. Henkilökohtainen mielenkiintoni markkinoinnin maailmassa suuntautuu yritysten välisiin markkinoihin ja markkinointiin toimittajan näkökulmasta. Sen takia kandidatukseni keskittyy tarkastelemaan asiakasarvoa erityisesti B2B-markkinoilla, business-to-business markkinoilla, eli yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Tämän lisäksi kandiditutkielma pyrkii tutkimaan asiakasarvon määrittämistä ja hyödyntämistä erityisesti toimittajan näkökulmasta. Eli tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten oman toiminnan asiakasarvo voidaan B2B-markkinoilla määrittää?
- Miten asiakasarvoa voi toimittaja hyödyntää B2B-markkinoilla?

Jotta näitä kysymyksiä voidaan lähteä käsittelemään, täytyy tutkielmassa ensin kuitenkin avata asiakasarvon ja B2B-markkinoiden termejä ja selvittää miten asiakasarvo käyttäytyy B2B-markkinoilla. Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka tunnistaa omassa toiminnassa asiakasarvoa synnyttävät elementit, jotta asiakasarvo osataan luoda tarkoituksenmukaisesti ja oman toiminnan asiakasarvo määrittää. Toiseen kysymykseen vastaamalla pyritään selvittämään, kuinka toimittaja kykenee myyntiä luodakseen hyödyntämään asiakasarvoa toiminnassaan.

Asiakasarvon termin laajuuden myötä aihetta on kuitenkin päädytty rajaamaan niin että palveluistumista ja palveluliiketoiminnan asiakasarvoa ei tässä kandidaatintutkielmassa käsitellä. Palveluistuminen ja sen asiakasarvo ovat jatkuvasti merkitystään kasvattava liiketoiminnan alue, joten siitä tehdään tällä hetkellä myös paljon juuri sitä käsittelevää tutkimusta, eli sen rajaaminen tämän kandidaatintutkielman aiheen ulkopuolelle tuntui luonnolliselta.

Kandiditutkielma aloitetaan kartoittamalla tutkimuksen tekoa ja siihen käytettyä aineistoa. Luvussa kerrotaan, minkälaista tutkimusmetodologiaa tutkimuksen tekoon on käytetty ja kuinka aineisto tutkimukseen valittu ja millaista aineistoa on päädytty käyttämään. Tutkielman seuraavassa luvussa pyritään määrittelemään B2B-markkinat. Määrittelyn lisäksi luvussa keskitytään esittelemään B2B-markkinoiden erikoispiirteitä ja B2B-markkinoilla toimimista. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään asiakasarvoa. Asiakaslarvo pyritään määrittelemään lukijalle mahdollisimman ymmärrettävästi ja sen monia eri ulottuvuuksia pyritään käsittelemään varsin kompaktisti B2B-markkinoiden näkökulmasta. Samalla tulevat tutuiksi käsitteet havaittu asiakasarvo ja suhteisiin sidottu asiakasarvo. Tämän jälkeen kandiditutkielmassa siirrytään käsittelemään oman toiminnan asiakasarvon määrittämistä ja hyödyntämistä markkinoilla. Ensin käsitellään toiminnan ja tarjoaman asiakasarvon määrittämistä ja erästä sille kehitettyä mallia. Tämän jälkeen tutkielman viimeisenä uutena asiana seuraavassa luvussa käsitellään kuinka yritys tai organisaatio voi myyntiä luodakseen hyödyntää toimintansa asiakasarvoa ja sen määrittämistä. Lopuksi kootaan yhteen kandiditutkielman löydöksiä ja johtopäätöksiä asiakasarvosta, sen

määrittämisestä ja hyödyntämisestä aikaisempaan viitekehykseen nojaten. Tämän jälkeen tutkielmassa arvioidaan vielä tutkimuksen onnistumista ja esitetään ideoita tulevaisuutta varten.

2. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Koska tutkimuksen tarkoituksena on määrittää termejä ja niiden suhteita toisiinsa, on kandidutkielma Saunders et al. (2019) mukaan vahvasti kvalitatiivisen tutkimuksen alla. Kandidaatintyön on tuotantotalouden alalla tarkoitus olla opiskelijan tutkijan taitoja ja ymmärrystä tuotantotalouden alalta kasvattava kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on deduktiivisesti johtaa luotettavista lähteistä olevasta sekundääridatasta tutkimuksen teoria.

Asiakasarvon merkittävyyden takia kandidaatin tutkielmani keskittyy asiakasarvoon ja sen määrittämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskirjallisuudessa. Kandidaatintutkielmaa varten tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa on käytetty vertaisarvioituista tieteellisistä kirjallisuuslähteistä olevaa dataa. Kirjallisuuslähteitä on etsitty muun muassa Tampereen yliopiston opiskelijoiden käytössä olevista tietokannoista. Erityisesti tietokanta Scopuksesta löytyviä kirjallisuuslähteitä, kuten tutkimusartikkeleita ja kirjallisuuskatsauksia aiheesta on hyödynnetty laajasti kandidutkielmassa. Tyypillisiä hakusanoja tutkimukseni olivat termit "customer value" ja "B2B". Lisäksi on käytetty "perceived customer value" ja "value assessment" termejä ja edellä mainittujen termien yhdistelmiä. Toisaalta tutkimusaineistoa on pyritty löytämään suoraan myös B2B-markkinointia käsittelevistä julkaisuista, joista esimerkiksi Industrial Marketing Management on ollut tärkeä lähde. Hakujen tuloksina saaduista artikkeleista tutkimukseen valittiin ne, jotka olivat saaneet eniten viittauksia myöhemmässä tutkimuskirjallisuudessa, mutta eivät olleet huomattavan vanhoja. Tämän lisäksi tutkimukseen sopivista artikkeleista saatiin vinkkejä kandiduttyöseminaarissa.

Tutkimusaineistoa käsiteltiin tutkimuksessa läpi lukemalla ja samalla taulukoimalla tutkimuksen teemaan sopivia löydöksiä tutkimuskirjallisuudesta. Esimerkki aineiston käsitelyssä käytetystä taulukosta on nähtävissä Taulukko 1:nä.

Taulukko 1. *Esimerkki tutkimuksessa aineiston hallintaan käytetystä taulukkotyökalusta.*

Lähde	Asiakasarvo	Asiakasarvon määrittäminen	Asiakasarvon hyödyntäminen
Keränen & Jaljala, 2014	Luottamus, voittojen kasvattaminen, palvelut, eli sekä rahallisia, että ei-rahallisia komponentteja.	Perinteisesti määritetty laskennallisesti hyötyjen ja kulujen summana.	Käytössä todettu asiakasarvo harvoja todistettavissa olevia asioita.
O'Cass & Ngo, 2012	Tapa saavuttaa kilpailuetua.	Asiakkaan liiketoiminnan ja markkinoiden tuntemus.	Uudet innovaatiot

Jalkanen & Keränen, 2013	Vaihtokauppa hyötyjen ja investointien välillä.	Mitataan tarjoaman arvoa sen koko elinkaaren aikana.	Asiakasarvomallit, tapauskertomukset, systemaattinen datanhallinta.
-------------------------------------	---	--	---

Taulukon vaakarivillä on tutkimus ja siitä kandidutkielman kannalta olennaiset kohdat, kun taas pystyriveillä lähteestä löytyvä informaatio on taulukoitu aihealueeseen, johon se kandidutkielmassa kuuluu. Pystyrivien teemat valittiin kandidutkielman tutkimuskysymysten perusteella. Taulukko laadittiin helpottamaan aineiston läpikäyntiä ja muistiinpanojen tekemistä ja käsittelyä. Taulukon tavoitteena oli myös tehdä aineiston datan läpikäymisestä analyyttisempää ja systemaattisempää.

3. ASIAKASARVO B2B-MARKKINOILLA

3.1 Business to business liiketoiminta

B2B, eli business-to-business markkinoilla yritykset ostavat ja myyvät keskenään tuotteita ja palveluita. Perinteisesti on ajateltu, että B2B-markkinoilla liikkuu vain konkreettisia tuotteita, mutta B2B-markkinoilla liikkuu monimuotoinen joukko tuotteita ja palveluja. Samalla tavalla B2B-markkinoilla toimii monimuotoinen joukko yrityksiä ja organisaatioita aina teknologiayrityksistä hyväntekeväisyysorganisaatioihin. Samalla B2B-markkinat sisältävät laajan kokonaisuuden arvoa luovia suhteita yritysten ja toimijoiden välillä (Lilien, 2016). Perinteinen näkemys B2B-markkinoista Lilienin (2016) mukaan perustuu aikaisempiin teollisuusmarkkinoihin, jotka olivat aikanaan keskittyneet teollisuuden raaka-ainneiden kauppaan. Nykyään kuitenkin teknologia- ja palvelusektorit ovat yritysten välisessä kaupassa kasvaneet niin merkittäviksi, ettei enää voida puhua vain teollisuusmarkkinoista, vaan on tarve puhua B2B-markkinoista (Lilien, 2016).

Lilienin (2016) mukaan B2B-markkinat erottaa kuluttajamarkkinoista eniten se, että kysyntä ei ole riippuvaista kuluttajien mielenliikkeistä vaan on tasaisempaa ja jatkuvampaa, kuin kuluttajamarkkinoilla. B2B-markkinoiden toimijoilla on yhteiset tavoitteet: kasvattaa voittoja ja leikata kuluja hyvän markkinaetiketin ja lakien säätelemässä rajoissa (Zimmerman & Blythe, 2018). Vapaaehtoisessa markkinakaupassa molempien kaupan osapuolien odotetaan voivan kaupan jälkeen paremmin kuin ennen kauppa, joten erityisesti asiakasarvo on yksi markkinoinnin suurista teemoista (Eggert & Ulaga, 2002).

Verrattuna kuluttajamarkkinoihin B2B-markkinoilla liikkuvat tuotteet ja palvelut ovat pidemmälle kustomoituja (Lindgreen & Wynstra, 2005). B2B-markkinoilla toimittajat yrittävät siis tuottaa tuotteita tai palveluja, jotka ovat sopivat jokaisen asiakasyrityksen yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin (Zimmerman & Blythe, 2018). Usein tarjoamaa on tarve muokata asiakasyritykselle sopivaksi, tai asiakasyrityksen kanssa luodaan täysin uusi ratkaisu. Lisäksi B2B-markkinoilla tarjoaman tuottama asiakasarvo on yleensä teknistä tai taloudellista (Lilien, 2016). Tekninen tai taloudellinen arvoehdotus voi liittyä esimerkiksi asiakkaan prosessin tehostamiseen tai hukan karsimiseen prosessista. Toisaalta edellä mainitut seikat aiheuttavat myös sen, että teknologioiden kehittäminen on suuressa roolissa markkinoinnissa B2B-markkinoilla (Lilien, 2016). Teknologioita kehittämällä pyritään tarjoamaan asiakkaalle parempaa teknistä tai taloudellista arvoa mutta myös parantaa oman organisaation kilpailukykyä tarjoamalla asiakkaille uusia ja ainutlaatuisia ratkaisuja.

Eräs B2B-markkinoiden erityispiirteistä on tasainen kysyntä, joka tarkoittaa, että mainostamisella yleensä ei ole vaikutusta myytyjen tuotteiden määrään, toisin kuin kuluttajamarkkinoilla. Eli asiakkaiden mielenliikkeiden sijasta, yrityksen kysyntä riippuu enemmän asiakkaiden tarpeesta tuotteille. (Lilien, 2016) Joten koska myyntiä ei voida tehokkaasti lisätä mainonnalla, täytyy toimittajan keksiä muita keinoja lisätä tuotteidensa kysyntää. Tasaisemmasta kysynnästä aiheutuu myös se, että B2B-markkinoilla myös tuotteiden hintojen elastisuus on vähäisempää kuin kuluttajamarkkinoilla, sillä asiakasyrityksen tarvitsee yleensä ostaa tuote hinnasta riippumatta tarpeen ilmetessä (Lilien, 2016). Eli yleisesti tuotteen hinnan nousu ei aiheuta myynnin vähentymistä tai hinnan lasku ei aiheuta myynnin lisääntymistä B2B-markkinoilla. Muun muassa näistä syistä Lyly-Yrjänäinen et al. (2018) mukaan eräs B2B-markkinoiden tuotteita määrittävä tekijä on niiden saataavuus, joka tarkoittaa, että tuotteen tulee olla tarjolla B2B-asiakkaan sitä tarvitessa. Tällöin toimittajan on mahdollista hyödyntää ilmenevä kysyntä välittömästi ja tehdä enemmän myyntiä.

B2B-markkinoilla tarjoaman toimittajalla on yleensä vain muutama asiakas ja samalla tavalla samaa tuotetta B2B-markkinoilla tuottaa vain muutama toimittaja (Lindgreen et al. 2011; Lilien, 2016). Mutta B2B-markkinoilla asiakkaat ja näiden tilaukset usein ovat kuitenkin isompia kuin kuluttajamarkkinoilla (Lilien, 2016). Tämä johtaa siihen, että yksittäisten tilausten arvo B2B-markkinoilla saattaa nousta varsin suureksi, joka tulee ottaa huomioon B2B-markkinoilla toimiessa. B2B-markkinat usein ovat myös keskittyneitä, eli asiakkaat toimivat samalla alalla ja sijaitsevat maantieteellisesti lähellä toisiaan (Lindgreen et al., 2011). Eli asiakkaat B2B-markkinoilla on varsin yhteneväisiä keskenään (Lilien, 2016), vaikka tarjoaman kustomointitarpeita ilmenee asiakkaiden välillä, kuten aikaisemmin mainittua.

B2B-markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista myös asiakkaiden ostopäätöksen tekotavan ja ostopäätöksen takana olevien motiivien perusteella. B2B-markkinoilla ostopäätökset ovat standardoituja, joskus jopa monimutkaisia prosesseja, joita pyritään johtamaan tehokkaasti (Lilien, 2016). B2B-markkinoilla ostajat ovat yleensä tiiminä toimivia alansa asiantuntijoilta, jolla on tietotaitoa markkinoilla olevien tarjoamien saralta (Lindgreen et al., 2011) ja hankinnan parissa saattaa toimia useita organisaation eri tasojen edustajia (Lilien, 2016). B2B-markkinoilla ostopäätösten tekijät ovat erityisesti kiinnostuneita siitä toimiiko tuote heidän tarpeisiinsa sopivasti ja täyttääkö se myyjän lupaukset (Lindgreen, 2011; O’Cass & Ngo, 2012). Eli kuten aikaisemmin mainittua, toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, mainostaminen ei ole ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä, vaan tietyn tarjoaman valinnan täytyy olla perusteltavissa organisaation asettamin reunaehdoin.

Ehkä tunnistettavin B2B-markkinoiden piirre on kuluttajamarkkinoita lyhyemmät toimitusketjut (Lilien, 2016), eli suora toiminta asiakkaiden kanssa on yleistä B2B-markkinoilla. Ajan kuluessa asiakassuhteet B2B-markkinoilla muuttuvat luottamukseen perustuviksi ja pitkäaikaisiksi suhteiksi, jotka voivat olla persoonaan sitoutuneita ja jopa verkostomaisia (Keränen & Jalkala, 2014; Lindgreen et al., 2011). Usein ostajan edustajat haluavat myös olla osana tuotteen valmistus- ja toimitusprosessia. Toisaalta taas B2B-markkinoilla on yleistä myös se, että asiakas ei ole valmisteilla olevan tuotteen loppukäyttäjä, vaan tuotteen jalostusprosessin osa. (Lilien, 2016)

3.2 Asiakasarvo

Perinteisesti liiketoiminnassa on ajateltu, että asiakas valitsee tuotteen, josta se saa parhaan mahdollisen pitkäaikaisen hyödyn suhteessa tuotteen alkuperäiseen hintaan. Kuitenkin nykyisen tutkimusten mukaan asiakas pyrkii valitsemaan tuotteen, jolla asiakas kokee olevan suurin arvo, eli paras tasapaino saadun hyödyn ja menetettyjen resurssien välillä. (Lindgreen & Wynstra, 2005) Tätä ilmiötä kuvaamaan on laadittu asiakasarvon termi, joka muodostui tärkeäksi tutkimuskohteeksi 90-luvulla (Eggert et al., 2018). Periaatteeltaan asiakasarvo on siis asiakkaan kokemien minimituottojen ja minimikulujen yhdistelmä (Lindgreen et al. 2011). Täten voidaan arvioida asiakasarvossa olevan seuraavat kolme komponenttia; ostohinta, saatu hyöty ja käyttökustannukset (Lindgreen & Wynstra, 2005; Lindgreen et al., 2011). Nykyisen näkemyksen mukaan asiakasarvo täytyy määrittää asiakkaan näkökulmasta (Woodruff, 1997) ja palveluistumisen seurauksena tarpeen asiakasarvon määrittämiseen asiakkaan näkökulmasta odotetaan vielä lisääntyvän (Eggert et al., 2018). Lisäksi arvoa luodaan yhdessä resurssien yhteiskäytöllä, joten markkinoinnin tehtävä on tunnistaa, valmistella ja mahdollistaa arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tilanteeseen sopivalla tavalla (Payne et al., 2008; Eggert et al., 2018).

Asiakasarvon arviointi ei kuitenkaan yleensä ole B2B-markkinoilla yhtä yksinkertaista kuin aiemmin kuvattu. Tarjoaman asiakasarvoa voi kasvattaa esimerkiksi tuotteiden laatu, ainutlaatuisuus tai se että asiakas tuntee olevansa arvostettu (Lindgreen & Wynstra, 2005). Lindgreen ja Wynstra (2005) nimeävät tutkimuksessaan kolme asiakasarvon erityispiirrettä B2B-markkinoilla:

- Arvo on aina tasapaino saadun hyödyn ja menetettyjen resurssien välillä.
- Asiakasarvo ja koettu asiakasarvo vaihtelevat asiakkaiden välillä ja ovat hyvin asiakaskohtaisia.

- Paremmen asiakasarvon tarjoaminen tuottaa kilpailuetua toimittajayritykselle.

Lidgreenin ja Wynstran (2013) mukaan asiakasarvo on vaihtokauppa hyötyjen ja investointien välillä. Asiakkaan tekemät investoinnit voivat olla rahallisia tai ei-rahallisia, kuten myös investoinnista saatavat hyödyt voivat olla rahallisia tai ei-rahallisia (Keränen & Jalkala, 2013). Rahallinen investointi on esimerkiksi sijoitus uuteen toimistorakennukseen, kun taas kannustus organisaation sisäisen kommunikaation lisäämiseen on esimerkki ei-rahallisesta investoinnista. Investointeja analysoidessa on tärkeää huomioida investoinnit tarjoaman koko elinkaaren ajalta, eli hankintaan tehtyjen investointien lisäksi tulee siis huomioida myös esimerkiksi mahdolliset huolto- ja korjauskustannukset. Investoinnin tuloksena voidaan kasvattaa tuottoa, joka on esimerkki rahallisesta hyödyistä, kun taas ei-rahalliseksi hyödyksi voidaan lukea esimerkiksi vähentyneet riskit liiketoiminnassa. Tuotteesta saatava arvo voi myös koostua esimerkiksi sen suunnittelusta, mutta myös asiakkaan saaman palvelun laadusta tai jopa toimittajayrityksen brändistä (Lidgreen & Wynstra, 2005).

Toisen Lidgreenin ja Wynstran (2005) havainnon mukaisesti asiakkaan havaitsemaa arvoa voi kuitenkin toimittajayrityksen olla vaikea arvioida, sillä asiakkaalle tarjoamasta syntyvä asiakasarvo vaihtelee asiakaskohtaisesti (Keränen & Jalkala, 2014). Kaikki asiakkaat eivät koe samoja hyötyjä ja kustannuksia, joten asiakasarvo asiakkaiden välillä saattaa vaihdella (Woodruff, 1997). Eräs syy tähän on, että tarjoama voi toimia yhdellä asiakkaalla eri tavalla kuin toisella, joten tarjoamasta saadun hyödyn määrä vaihtelee. Muun muassa tästä syystä nykyään pelkkien tuotteiden lisäksi asiakasarvon osiksi luetaan myös toimittajan kyky huomioida ja täyttää asiakkaan yksilölliset tarpeet ja toimittajan tarjoamat palvelut (Keränen & Jalkala, 2013). Lisäksi on tärkeää, että asiakkaalle myydään tuote, jonka se todella tarvitsee (Lidgreen & Wynstra, 2005), eli tarjoaman tulee tukea asiakasta asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa (Woodruff, 1997; Payne et al., 2008). Asiakasarvoa syntyy tuotteen lisäksi usein myös siihen liittyvistä palveluista ja yritysten yhteistyöprosessista (Lidgreen et al., 2011). Tästä johtuen asiakasarvo on enenemissä määrin sidottuna toimittajan ja asiakkaan väliseen ainutlaatuiseseen suhteeseen (Lidgreen et al., 2013; Keränen & Jalkala, 2014)

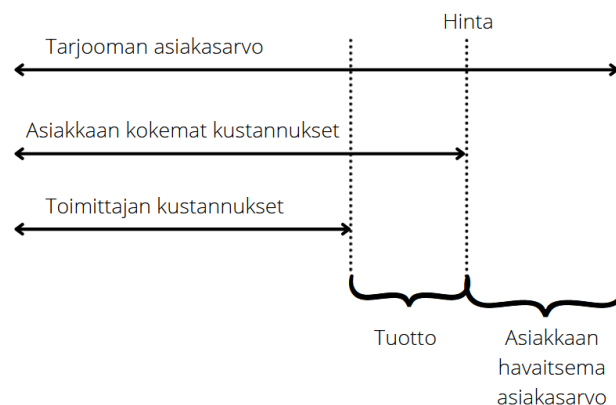
Asiakasarvon ymmärtämisestä on tullut entistä tärkeämpää kansainvälisen kilpailun koventuessa (Eggert et al., 2018, Woodruff, 1997), sillä asiakkaat ovat taipuvaisia valitsemaan toimittajan, joka tarjoaa niiden näkökulmasta nähtynä parasta asiakasarvoa (Lidgreen et al., 2011) Asiakasarvon tehokas luominen ja kommunikointi erottaa toimittajan sen kilpailijoista (Keränen & Jalkala, 2014). Eli kuten Lidgreen et al. (2011) ja Walter et

al. (2001) toteavat yritykset, jotka tarjoavat parempaa asiakasarvoa asiakkailleen pärjäävät kilpailussa koventuneessa kilpailussa paremmin ja ovat parempia kilpailijoita. Parhaassa tapauksessa tarjoaman asiakkaalle tuottamaa arvoa voidaan ennustaa, jolloin asiakas on luottavaisempi valitsemaan tarjoaman, eli toimittajat, jotka pystyvät hyvin arvioimaan tarjoamansa asiakasarvoa ovat kilpailullisesti edukkaammassa asemassa kuin kilpailijansa, jotka eivät osaa (Keränen & Jalkala, 2014).

3.3 Havaittu asiakasarvo ja suhteisiin sitoutunut asiakasarvo

Asiakasarvo perustuu jossain määrin myös asiakkaan tyytyväisyyteen ja odotuksiin (Lindgreen & Wynstra, 2005). Jos asiakas saa mitä odottaa saavansa, voi asiakkaan olettaa olevan tyytyväinen, jos taas enemmän kuin odottaa, voi asiakkaan olettaa olevan erittäin tyytyväinen. Jos taas asiakas joutuu odotuksiinsa nähden pettymään, voi asiakkaan olettaa olevan tyytymätön. (Eggert & Ulaga, 2002) Tästä syystä Eggert ja Ulaga (2002) ehdottavatkin että asiakkaan havaitseman asiakasarvon tulisi olla tärkeä tuotteen arvon mittari B2B-markkinoilla. Havaittu asiakasarvo on asiakasarvon osa, jonka asiakas kokee hyötynensä ja usein ostopäätökset tehdään juuri havaitun asiakasarvon perusteella ja valitaan tuote, jolla havaitaan olevan suurin asiakasarvo (Keränen & Jalkala, 2013; Lidgreen & Wynstra, 2005).

Toisaalta asiakasarvoksi voidaan lukea kaikki hyöty mitä asiakas tuotteella tai palvelulla saavuttaa. Mutta koska tämän asiakasarvon saavuttamiseksi asiakkaan täytyy tehdä investointeja tuotteen saadakseen ja sitä ylläpitääkseen, asiakas havaitsee vain koko asiakasarvon ja tekemiensä investointien väliin jäävän havaittavan asiakasarvon (Lyly-Yrjänäinen et al., 2018, p. 14–15). Koska usein asiakas ei huomioi kuin havaitsemansa asiakasarvon, havaitun asiakasarvon käsitettä on tärkeä ymmärtää (Hinterhuber, 2017). Tätä havaitun asiakasarvon mallia on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Havaittu asiakasarvo on riippuvainen tarjoaman asiakasarvosta ja tarjoamasta aiheutuvista kustannuksista (mukailten Lyly-Yrjänäinen et al. 2018).

Havaittua asiakasarvoa on helppo käsitellä taloudellisena konseptina, mutta siinä on myös monia muita osa-alueita. Eggert ja Ulaga (2002) nimeävät kolme havaitun asiakasarvon osa-alueita; useiden osa-alueiden vaikutus, subjektiivisuus ja alalla vallitseva kilpailu. Havaitun asiakasarvon komponentit ovat siis pitkälle samoja aikaisemmin mainittujen asiakasarvon peruskomponenttien kanssa. Tuotteen lisäksi havaittuun asiakasarvoon vaikuttavat, ennen tuotteen toimittamista ja tuotteen toimittamisen jälkeen tarjotut palvelut. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan myös mitata, mutta silloin täytyy olla tarkkana, sillä tyytyväisyys on moniulotteista, joten myös sen mittarien täytyy olla moniulotteisia. (Eggert & Ulaga, 2002)

Aina asiakas ei kuitenkaan valitse asiakasarvoltaan parasta tarjoamaa, sillä asiakasarvoa syntyy myös asiakastoimittaja suhteessa, toimitusprosessista ja toimittajan tarjoamista palveluista (Lindgreen et al., 2011; Lidgreen & Wynstra, 2005). Arvoa syntyy asiakastoimittaja suhteessa esimerkiksi, jos a) yhteistyön perusteella prosesseja pystytään uudelleenjärjestelemään molempien eduksi b) yhteistyön tuloksena keksitään kokonaan uusia ratkaisuja hyödyttämään molempia osapuolia (Lindgreen et al., 2011). Nykyään ollaankin siirtymässä suhdemarkkinointiin, jossa asiakasarvoa ei käsitetä vain tuotteen sitoutuneena ominaisuutena, vaan sitä nähdään myös toimitusprosessissa, toimittaja-asiakassuhteessa ja resurssien jakamisessa (Lindgreen & Wynstra, 2005; Keränen & Jalkala, 2014). Suhdearvoa tuottaessa toiminta muuttuu niin että suoran arvon asiakkaalle tuottamisesta lisäksi, pyritään omalla toiminnalla maksimoimaan asiakkaan toiminnan tuottama arvo (Lindgreen & Wynstra, 2005). B2B-markkinoilla suhteisiin sidottu arvo voi olla esimerkiksi molemmin puolista joustamista, yhteisiä suunnitelmia, molempien prosessin tuntemista ja ymmärrystä. Eli myös asiakkaat ovat tärkeä osa toimittajien arvontuontiprosessia, joten toimittajien täytyy tehdä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa parhaan asiakasarvon saavuttamiseksi (Eggert et al., 2018). Nykyisin asiakkaat haluavatkin tarjoamia, joiden suunnitteluun ja toimittamiseen ne pääsevät osallisiksi (Payne, 2007).

Asiakas-toimittaja suhteeseen syntyy arvoa monella tapaa. Walter et al. (2001) määrittelevät että B2B-markkinoilla asiakassuhteissa syntyy sekä suoraa, että epäsuoraa asiakasarvoa. Suorat asiakasarvoa luovat toiminnot ovat sellaisia, jotka perustuvat suorasti liiketoimintaan, kuten esimerkiksi voiton tuottaminen molemmille osapuolille liiketoiminnan lopputuloksena (Walter et al., 2001). Toinen Walter et al. (2001) esittämä epäsuoran suhteissa syntyvän asiakasarvon osa-alue on tuotantomäärät. Uskolliset asiakkaat taapaavat tilata vakituisesti, eli ne muodostavat suuren osan toimittajan liiketoiminnan ky-

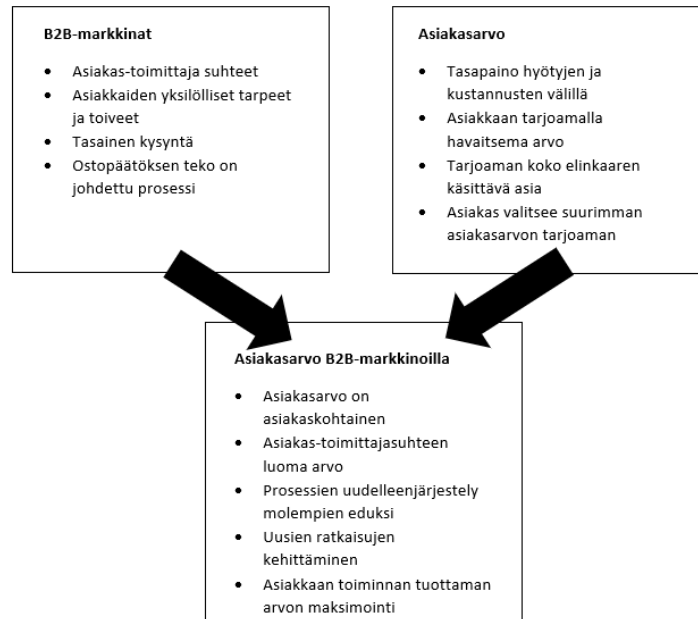
syntää. Toisaalta taas toimittaja saattaa antaa uskollisille asiakkailleen erilaisia alennuksia, esimerkiksi tilausmäärien mukaan. Viimeinen Walterin et al. (2001) esittelemistä suhdearvon suorista komponenteista on liikekumppanin tuttuus ja turvallisuus. Esimerkiksi epävarmoilla markkinoilla hyödyttää, jos asiakas ja toimittaja ovat jo tuttuja toistensa kanssa ja ymmärtävät toistensa prosesseja.

Walterin et al. (2001) mukaan asiakasarvossa on myös epäsuoria osia, jotka liittyvät yhteistyöhön laajemmassa näkökulmassa. Yhteistyössä toimivat asiakas ja toimittaja voivat sopia esimerkiksi jakavansa markkinointikontakteja molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla (Walter et al., 2001). Näin voidaan muodostaa molempia osapuolia hyödyttäviä verkostomaisia rakenteita (Lidgreen et al., 2011). Toisaalta taas, jos suhteessa on liittävästi luottamusta, kumppani voidaan päästää tutustumaan omaan liiketoimintaprosessiin (Walter et al., 2001). Näin liiketoimintaprosesseja voidaan esimerkiksi yhtenäistää liikekumppaneiden välillä, joka johtaa sujuvampaan yhteistyöhön. Yhteistyötä voidaan tästä syventää myös yhdistämällä osapuolien innovaatioprosesseja ja kehittämällä uusia tuotteita yhdessä (Walter et al., 2001).

3.4 Yhteenveto asiakasarvosta B2B-markkinoilla

B2B-markkinoilla toimittajan tärkein tehtävä on siis tuottaa arvoa asiakkaansa toimintaan, tuottamalla samalla voittoa itselleen. Asiakasarvo on moniulotteinen käsite, johon liittyy osia sekä toimittajan että asiakkaan toiminnasta. B2B-markkinoiden ja asiakasarvon suhdetta on käsitelty kuvassa 2. B2B-markkinoilla asiakas-toimittajasuhteet ovat suuressa roolissa. Toimittajan tulee tuntea markkinansa ja asiakkaansa, jotta se osaa tehdä tarjoamia, jotka sopivat markkinoille ja sen tavoiteasiakkaille. Usein asiakkaille tuotetut tarjoamat ovat täysin asiakasta varten valmistettuja. B2B-markkinoilla kysyntä on usein tasaista ja hintojen elastisuus on vähäistä. Ostopäätöksiä tehdään kuitenkin tarkoilla kriteereillä ja organisaatiossa sovittua prosessia noudattaen.

Liiketoiminnassa on tärkeä oppia ymmärtämään asiakasarvoa, sillä yleensä asiakkailleen parasta asiakasarvoa tarjoavat organisaatiot menestyvät markkinoilla parhaiten. Asiakasarvo yleensä tutkimuskirjallisuudessa määritellään asiakkaan havaitsemaksi tarjoamasta saaduksi eduksi, kun tarjoaman asiakkaalle tuottamat hyödyt ja kustannukset otetaan huomioon. Tarjoaman tuottamat hyödyt ja kustannukset tulee asiakasarvoa arvioidessa huomioida koko tarjoaman elinkaaren ajalta, jotta saadaan oikeellinen arvio.



Kuva 2. Yhteenvedo asiakasarvosta B2B-markkinoilla.

Asiakasarvo B2B-markkinoilla siis muodostuu asiakaskohtaiseksi tarjoaman tuottamaksi arvoksi asiakkaan toiminnan tuottaman arvon maksimointiin. Tähän arvon luomiseen vaikuttaa myös asiakas-toimittajasuhteessa tapahtuva yhteistyö. Asiakasarvoa voi esimerkiksi muodostua prosessien järjestelystä molempien toimijoiden eduksi tai uusien ratkaisujen kehittämisestä.

4. TOIMINNAN JA TARJOAMAN ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN

4.1 Asiakasarvon määrittäminen

Asiakasarvon määrittäminen kuvaa yrityksen kykyä muuttaa yrityksen ja sen tarjoaman hyödyt asiakkaalle taloudellisesti määritettäväksi (Hinterhuber, 2017). Parhaan mahdollisen asiakasarvon luomista ja toimittamista pidetään B2B-markkinoinnin kulmakivenä (Keränen & Jalkala, 2013), sillä kilpaillussa ympäristössä pärjäävät parhaiten toimijat, jotka pystyvät tuottamaan parhaita asiakasarvoa (Lidgreen et al., 2011). Esimerkiksi Hinterhuber (2017) toteaa että kyvykkyys määrittää oman toiminnan asiakasarvoa vaikuttaa aina positiivisesti yrityksen suoritukseen. Tuotteen tai palvelun tuottamaa asiakasarvoa voi kuitenkin ennen käyttöönottoa vain arvioida (Keränen & Jalkala, 2014). Jos arvio osataan tehdä hyvin, saavutetaan merkittävää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden (Keränen & Jalkala, 2014), sillä yrityksillä myös perinteisesti on ollut vain vähän tietotaitoa oman toimintansa ja tarjoamansa asiakasarvon määrittämiseen (Lidgreen & Wynstra, 2005). Kilpailun koventuessa markkinoilla, kilpailuedun saavuttaminen myös oman toiminnan asiakasarvon määrittämisellä on muuttunut tärkeämmäksi. Erityisesti, jos markkinatilanne on stabiili, kyvykkyys toiminnan asiakasarvon määrittämisessä johtaa parempaan tulokseen markkinoilla (Hinterhuber, 2017).

Asiakasarvon multidimensionaalisen luonteen takia sitä voi olla vaikea määrittää, sillä laaja kirjo ominaisuuksia pitää osata muuttaa muotoon, jossa se kuvaa asiakkaan saamaa taloudellista etua (Hinterhuber, 2017). Aikaisemmin kun asiakasarvo määriteltiin vain tuotteen ominaisuuksien kautta (Eggert et al., 2018), asiakasarvoa pyrittiin määrittämään tutkimalla tuotteen toimintaa ja laatua esimerkiksi erilaisilla kyselytutkimuksilla, mittareilla ja laskennallisilla malleilla. Kyselytutkimukset, mittarit ja laskennalliset mallit soveltuvat kuitenkin fyysisten tuotteiden, kuten erilaisten koneiden asiakasarvon määrittämiseen (Keränen & Jalkala, 2014). On kuitenkin huomattu, että asiakasarvoa sitoutuu myös organisaatioiden välisiin suhteisiin ja toimintaan, sekä että asiakasarvo on dynaamista ja muuttuu ajan mukana (Eggert et al., 2018; Payne et al., 2008). Lisäksi 2000-luvulle tultaessa ja liiketoiminnan palveluistuessa myös asiakkaat ovat tärkeässä roolissa arvonluonti prosessia (Eggert et al., 2018), joten perinteiset kyselytutkimukset, laskennalliset mallit ja mittarit soveltuvat huonosti asiakasarvon määrittämiseen (Keränen & Jalkala, 2014).

4.2 Keräsen ja Jalkalan malli asiakasarvon määrittämiseen

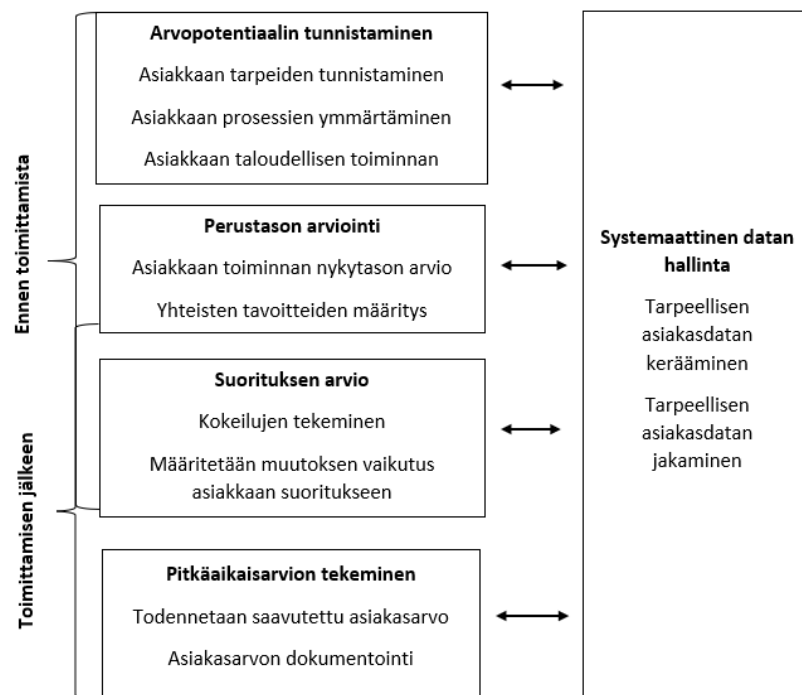
Keräsen ja Jalkalan tutkimus (2013) jakaa modernin asiakasarvon määrittämisen viiteen osa-alueeseen: arvopotentiaalin tunnistamiseen, asiakkaan toiminnan perustason määrittämisen, suorituksen arvioon, pitkäaikaisarvion tekemiseen ja systemaattiseen datan hallintaan. Näistä arvopotentiaalin tunnistaminen ja perustason arvio ja osittain myös systemaattinen datan hallinta ja suorituksen arvio tapahtuvat ennen tuotteen tai palvelun toimittamista. Suorituksen arvio ja systemaattinen datan hallinta taas tapahtuvat osittain ja pitkäaikaisarvion tekeminen kokonaan tuotteen tai palvelun toimittamisen jälkeen. (Keränen ja Jalkala, 2013) Nämä asiakasarvon määrittämisen osa-alueet on kerätty kuvaan 3. Vaikka asiakasarvo todetusti on hyvin asiakaskohtainen ilmiö, voidaan Keräsen ja Jalkalan mallilla tehtyä tarjoaman asiakasarvon määrittäystä hyödyntää yhdeltä asiakkaalta toiselle esimerkiksi markkinoinnissa.

Arvopotentiaalin tunnistamisessa pyritään määrittämään ja todentamaan asiakkaalle, kuinka asiakas voi tarjoaman ostamalla lisätä oman toimintansa arvoa. Tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan tarpeet, jotka määrittävät alkupisteen ja rajat sille, mihin ja kuinka paljon arvoa voidaan lisätä. (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014) Kirjassaan Lyly-Yrjänäinen et al. (2018) neuvovat arvopotentiaalin tunnistamisen vaiheessa olevan tarpeellista keskustella usean eri asiakkaan edustajan kanssa, jotta saadaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva asiakkaan tarpeista ja toiveista. Kaikki ongelmat eivät aina ole kokonaisuudessaan asiakkaan tiedossa, joten toimittajan on hyvä pyrkiä ymmärtämään asiakkaan koko liiketoiminta prosessia, jotta asiakkaan tarpeet ja toiveet voidaan tunnistaa laajasti (Woodruff, 1997). Lisäksi Walterin et al. (2001) mielestä asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen on tärkeää arvoa luodessa. Arvopotentiaalia analysoimalla saadaan selville, miten ja missä toimittajan tuotetta voidaan hyödyntää. Asiakasarvolle tyypillisesti toimittajan on tarpeellista ymmärtää asiakkaan tapoja tuottaa voittoa, jolloin asiakkaan toiminnan avainkohdat on helpompi löytää (Terho et al., 2011). Näitä avainkohtia tutkimalla toimittaja pyrkii löytämään keinoja asiakkaan toiminnan arvon lisäämiseen (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014).

Asiakkaan toiminnan perustason arvioinnilla tarkoitetaan asiakkaan toiminnan tilan arviota ennen tarjoaman hyödyntämistä (Keränen & Jalkala, 2013). Lisäksi tässä vaiheessa arvioidaan ja määritellään tarkasti asiakkaan tarjoamasta saama lisäarvo (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014). Toiminnan perustason arviossa arvioidaan asiakkaan kokonaistoimintaa; sekä teknistä puolta, kuten tehokkuutta ja käyttöasetta, että taloudellista puolta, kuten kannattavuutta ja omavaraisuutta (Keränen & Jalkala, 2013). Toimittajan kannalta on hyödyllistä, jos tuotteen mahdollinen arvopotentiaali asiakkaan toiminnassa pystytään todistamaan numeroin, sillä numerot tekevät arvosta

helpommin ymmärrettävää. Keränen ja Jalkala (2013; 2014) painottavat että asiakkaan toiminnan perustason arvio on tärkeä tehdä mahdollisimman tarkkaan, jotta saadaan mahdollisimman hyvin selville, kuinka tarjoama on asiakasta hyödyttänyt. Perustason arvio on myös tärkeää saavutetun lisäarvon todentamisessa asiakkaalle, sillä asiakas usein yliarvioi toimintansa tilan, jolloin asiakas ei välttämättä huomaa saavutettua parannusta (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014).

Sekä toimittajalle että asiakkaalle on tärkeää, että tarjoaman vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan arvoon seurataan (Keränen & Jalkala, 2013). Keräsen ja Jalkalan (2013) mukaan vaikutuksen tutkiminen voidaan aloittaa jo ennen varsinaista toimitusta tekemällä kokeiluja, joilla voidaan saada parempi käsitys tuotteen vaikutuksesta asiakkaan toiminnan muutokseen. Erityisesti suoria etuja kuten tuottavuutta voidaan havainnollistaa kokeilulla. Toiminnan arvioita voidaan tehdä etukäteen esimerkiksi pilottiprojekteina tai sitten toimituksen jälkeen seuraamalla asiakkaan toimintaa tietyn ajanjakson ajan ja jos resursseja ja mielenkiintoa riittää, molempien tapojen yhdistäminen on usein paras ratkaisu. (Keränen & Jalkala, 2013)



Kuva 3. Keräsen ja Jalkalan (2013) luoma asiakasarvon määrittämisen kehys (mukailien Keränen & Jalkala, 2013).

Asiakasarvoa määrittäessä tulee pohtia myös tuotteen tai palvelun tulevaisuudessa asiakkaalle tuottamaa arvoa (Eggert & Ulaga, 2002). Tuotteen toimituksen jälkeisellä tuot-

teen ja asiakkaan toiminnan seuraamisella voidaan ymmärtää tarjoaman asiakkaalle luoma pitkäaikaisarvoa (Terho et al., 2011). Toimittajan kannattaa seurata helposti dokumentoitavaa teknistä edistystä, sekä vaikeammin seurattavaa taloudellista muutosta systemaattisesti, sillä näin voidaan varmistaa, että asiakas saa sille luvattun arvon (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014). Keräsen ja Jalkalan (2013; 2014), mukaan asiakkaan toiminta usein muuttuu ajan kuluessa, joten systemaattinen seuranta esimerkiksi säännöllisillä tapaamisilla tai kyselyillä on tärkeää, jotta saadaan selville asiakasarvon kannalta tärkeä käyttöarvo. Pitkäaikaisarvon seuraamisella toimittaja voi oppia myös omasta toiminnastaan, jotta voi tulevaisuudessa toimia paremmin. (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014) Erityisesti tuotteen pitkäaikaishyötyjä asiakkailla kannattaa seurata, sillä niitä voi hyödyntää uusille asiakkaille markkinoidessaan (Eggert et al., 2018).

Systemaattiseen datan hallintaan sisältyy asiakkaan tietojen oikeanlainen kerääminen, hallinta ja analysointi ja sitä tehdään kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden hallitsemiseksi (Keränen & Jalkala, 2013). Järjestelmällisesti ja systemaattisesti kerätystä datasta on helppo analysoida asiakkaille tehtyjen lupauksen suhdetta tapahtuneeseen edistykseen (Terho et al., 2011). Datan kerääminen saattaa kuitenkin olla haastava tehtävä, sillä se riippuu myös asiakkaan tahdosta kerätä ja jakaa dataa (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014). Datan analyysi on tärkeää, sillä näin voidaan määrittää ja todentaa toimittajan oman tarjoaman ja toiminnan asiakasarvoa (Terho et al., 2011). Asiakasarvoa kannattaa mitata ja tallentaa ennen sopimusta, ennen toimitusta ja toimituksen jälkeen, jotta saadaan selville, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa tarjoamaan ja palveluihin (Eggert & Ulaga, 2002). Lisäksi asiakasarvon määrittäminen perustuu aina jossain määrin vertailuun (Eggert & Ulaga, 2002), eli kerätystä datasta voi olla hyötyä myös toimittajalle tulevaisuudessa uusien asiakkaiden hankinnassa.

5. ASIAKASARVON HYÖDYNTÄMINEN

Jotta asiakasarvoa voidaan tehokkaasti käyttää apuna tarjoaman myynnissä, hinnoittelussa ja asiakashankinnassa, sitä täytyy luomisen lisäksi osata kommunikoida mahdollisille asiakkaille ja muille sidosryhmille (Keränen & Jalkala, 2013; Eggert et al., 2018). Perinteisesti asiakasarvon viestiminen on ollut markkinoinnin tehtävä, mutta lisääntyvässä määrin siihen osallistuvat nykyään myös organisaation muut osat (Eggert et al., 2018). Myös perinteisestä vaihtoarvon korostamisesta on siirrytty nykyaikaan tullessa korostamaan enemmän tarjoaman elinkaaren aikaista käyttöarvoa (Eggert et al., 2018; Terho et al., 2012). Nykyaikana suosittua on arvoperusteinen myynti (Keränen ja Jalkala, 2013), joka kuitenkin on helpommin sanottu kuin tehty. Arvoperusteisen myynnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi arvolupauksia (Keränen et al., 2020). Keränen et al. (2020) mukaan arvoperusteista myyntiä apuna käyttämällä toimittaja-asiakassuhteesta voidaan vähä vähältä siirtyä arvoperusteisiksi kumppaneiksi. Terho ja kumppanit (2012) jakavat asiakasarvon hyödyntämisen myynnissä kolmeen osa-alueeseen; asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, arvolupauksen luominen ja asiakasarvon kommunikointi.

Arvoperusteinen myynti keskittyy yhdessä luodun arvon ymmärtämiseen, määrittämiseen ja kommunikointiin (Keränen et al., 2020). Terhon et al. (2012) mukaan arvoperusteisen myynnin tulee perustua asiakkaan liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ymmärrystä siitä, miten asiakas tuottaa liiketoiminnassaan voittoa, mitkä ovat asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutussuhteita ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintamallia. Terhon et al. (2012) mukaan erityisen tärkeää on ymmärtää asiakkaan arvolupaus, eli miten asiakas tuottaa liiketoiminnassaan tuottoa ja mitkä ovat asiakkaan avain prosessit ja resurssit, eli periaatteessa tunnistaa ne seikat, joilla on eniten vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan. Tämä muistuttaa monella tapaa luvussa 5.2. määriteltyä Keränen ja Jalkalan (2013, 2014) arvopotentialin määrittämistä. Oikeanlainen käsitys asiakkaan liiketoiminnasta on tärkeää, sillä erilaisille toimijoille kannattaa esitellä erilaisia ratkaisuja ja jopa organisaation sisällä voi olla, että sen eri osille kannattaa myynnissä painottaa eri asioita tarjoamasta (Eggert et al., 2018).

Toisaalta myynnin täytyy aktiivisesti luoda asiakkaalle hyödyllisiä tarjoamia omasta tuoteportfoliostaan (Terho et al., 2012; Woodruff, 1997). Tässä myynti käyttää hyvin usein apuna arvolupauksia, eli jossain määrin spesifejä esityksiä siitä mitä asiakas voi toimittajan tarjoamalta odottaa (Terho et al., 2012; Eggert et al., 2018). Arvolupauksia voidaan käyttää hyötynä markkinoinnissa esitellessä yrityksen tarjoamaa ja vahvuuksia ja erottaessa missä ja missä määrin organisaatio on parempi kuin kilpailijansa (Eggert et al.,

2018). Arvolupauksia voivat olla esimerkiksi asiakasspesifit arvolaskelmat, simulaatiot, elinkaarikustannusten laskenta ja referenssit aikaisemmilta asiakkailta (Terho et al., 2012). Tärkeää on, että tässä vaiheessa käsitellään asiakkaan tarjoamasta saamaa käyttöarvoa ja että asiakas otetaan osaksi arvolupauksen luomista (Eggert et al., 2018; Terho et al., 2012). Yleensä tarkan ja todenmukaisen arvolupauksen luomiseen tarvitaan toimittajan osaamisen lisäksi dataa asiakkaan toiminnasta ja toimittajan ja asiakkaan yhteistyötä (Terho et al., 2012; Woodruff, 1997). Yrityksen kannattaa pyrkiä selvittämään asiakkaan saamaa pitkäaikaisarvoa yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin päästään molemminpuolisesti parhaisiin tuloksiin (Keränen & Jalkala, 2013). Anderson et al. (2006) mukaan arvolupauksessa voi esimerkiksi olla konkreettinen laskennallinen osa, demonstraattinen asiakkaan toimintaan perustuva osa ja dokumentaarinen tapauskertomuksiin perustuva osa.

Anderson et al. (2006) mukaan arvolupauksen voi tehdä kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on listata arvolupaukseen kaikki tarjoaman hyödyt, joita uskotaan tarjoaman tuottavan tavoiteasiakkaalle (Anderson et al., 2006). Andersonin et al. (2006) mukaan tällainen lähestymistapa on helppo toteuttaa, sillä se ei vaadi yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden tavoitteista tai kilpailijoiden tarjoamista. Toinen tapa muodostaa arvolupaus on Andersonin et al. (2006) mukaan osoittaa oman tarjoaman hyvät puolet verrattuna markkinoiden muihin toimijoihin. Tällöin tunnustetaan, että asiakkaalla on vaihtoehtoja ja kilpailijoiden tarjoamia täytyy jonkin verran tuntea, jotta voidaan verrata omaa tarjoamaa seuraavaksi eniten arvoa tuottavaan (Anderson et al., 2006). Kaikista edistynein arvolupaus Anderson et al. (2006) mukaan tunnistaa mitkä asiat tarjoamassa ovat asiakkaille tärkeitä ja miten tarjoama niiden kohdalla eroaa kilpailijoiden vastaavista. Tällöin yritetään tehdä omasta tarjoamasta houkuttelevin juuri niiden asioiden kohdalla, joita asiakas arvostaa ja jotka tukevat asiakkaan liiketoiminnan tavoitteita. Tämä kuitenkin vaatii hyvää asiakkaiden, asiakkaiden liiketoiminnan, markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemusta. (Anderson et al., 2006) Anderson et al. (2006) mukaan hyvin toteutettuina ja viestittyinä arvolupaukset ovat tärkeä osa yrityksen strategiaa ja suoritusta. Arvolupauksia voidaan esimerkiksi muuttaa markkinoiden tilanteesta riippuen (Keränen et al., 2020).

Kolmas osa-alue asiakasarvon hyödyntämisessä myynnissä asiakasarvon kommunikointi (Terho et al., 2012). Terhon et al. (2012) mukaan esimerkiksi arvolupauksia tehtäessä myynnin tulee pyrkiä viestimään asiakkaalle mahdollisimman uskottavia ja todenmukaisia demonstraatioita sen tarjoaman hyödystä asiakkaan liiketoiminnan tulokselle. Usein aikaisemmilta asiakkailta todettu asiakasarvo on yritykselle ainoa todiste sen tarjoaman tuottamasta arvosta (Keränen & Jalkala, 2014). Eli yksinkertaisimmillaan asia-

kasarvon viestiminen asiakkaalle voi tarkoittaa tapauskertomuksia aikaisemmilta asiakailta, eli jokaista asiakasta kannattaa kohdella niin että heitä voisi tulevaisuutta käyttää esimerkkinä luodun asiakasarvon todistamisesta (Keränen & Jalkala, 2013; Keränen & Jalkala, 2014). Toinen hyvä keino viestiä ovat erialaiset visualisoinnit, joilla havainnollistetaan tarjoaman tuottamaa pitkäaikaisarvoa asiakkaalle (Keränen & Jalkala, 2014). Tällaisia visualisointeja voivat olla esimerkiksi erilaiset kuvat tai animaatiot, jotka ovat tehokkaita viestinnän keinoja. Näitä keinoja kannattaa myös käyttää, sillä sekä Keräsen ja Jalkalan (2013) ja Eggert et al. (2018) mukaan, jos asiakasarvoa ei pystytä yksilöimään ja kvantifioimaan asiakkaalle, asiakas tuskin hyväksyy arvolupaus. Myös Terho et al. (2012) toteaa, että jonkinlainen arvio tarjoaman tuottamasta asiakasarvosta asiakkaan toiminnassa kannattaa arvon todistamiseksi pyrkiä luomaan, vaikka heidän mielestään toteutuakseen kauppa ei välttämättä tarvitse täysin tarkkaa laskelmaa. Kokonaisuutena asiakasarvon todentaminen ja kommunikointi asiakkaalle on siis markkinoilla menestymisen kannalta tärkeää, eli siihen kannattaa investoida ja yrittää kehittää organisaatiolle uusia tapoja käyttää asiakasarvoa myynnissä (Keränen et al., 2020; Hinterhuber, 2017).

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenveto

Kandidaatintutkielmassa lähdettiin tutkimaan organisaatioille tärkeää asiakasarvoa B2B-markkinoilla. Tarkoitus oli tutkia asiakasarvon määritelmää, määrittämistä ja kuinka sitä voitaisi käyttää hyödyksi markkinoilla. Vaikka palveluistuminen rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jäi silti käsiteltäväksi varsin laaja kokonaisuus. Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa suurimmaksi osaksi hyödynnettiin teemaan sopivia vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

Tutkielma aloitettiin määrittelemällä business to business markkinat. B2B-markkinoista todettiin, että vaikka idea perustuu valmistavaan teollisuuteen, sisältävät markkinat nykyaikana kuitenkin monenlaisia toimijoita ja markkinat ovat edelleen muutoksessa. Tutkimuksessa määriteltiin B2B-markkinoiden erikoispiirteitä sekä tarjoamissa, että organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Ensimmäinen seikka oli, että B2B-markkinoilla tarjoamat ovat pidemmälle kustomoituja ja usein ratkaisuja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Toisaalta todettiin, että tarjoaman kysyntään B2B-markkinoilla voi olla vaikea vaikuttaa, sillä kysyntä on yleensä tasaista ja hinnat vähemmän elastisia, mutta tuotteiden täytyy olla saatavilla tarvittaessa. Eräs B2B-markkinoita määrittävistä tekijöistä on myös keskittyneisyys, eli toimijoita ei ole paljon, mutta ne ovat isoja ja saattavat toimia lähellä toisiaan. B2B-markkinoilla myös asiantuntijuus on suuressa roolissa, sillä sekä osto-, että myyntiorganisaatioilta vaaditaan syvää tietotaitoa toimialalta. B2B-markkinoille ovatkin siten tyypillisiä tiiviit yhteistyöt ja lyhyet toimitusketjut.

B2B-markkinoiden jälkeen siirryttiin asiakasarvon määrittelemiseen B2B-markkinoilla. Asiakasarvon määritelmän todettiin kehittyneen viime vuosikymmeninä liiketoiminnan muuttuessa pelkän tarjoaman hyötyjen ja kulujen yhteen laskemisesta tarjoaman, toimitusprosessin ja yhteistyön arviointiin. Asiakasarvon erikoispiirteiksi B2B-markkinoilla määriteltiin, että arvo on tasapaino saadun hyödyn ja menetettyjen resurssien välillä, arvon vaihtelevan ja olevan asiakaskohtaisia ja että paremman asiakasarvon tarjoaminen tuottaa kilpailuetua toimittajayritykselle. Tutkielmassa myös huomattiin, että asiakasarvon määritelmä on siirtynyt jatkuvasti enemmän asiakasarvon määrittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Tätä tukee nykyisin usein käytettävä havaitun asiakasarvon termi, jonka periaatteena on asiakasarvon käsitteleminen vain asiakkaan havaitsemien hyötyjen ja asiakkaan havaitsemien investointien jäävänä arvona. Lisäksi tutkielmassa

havaittiin, että B2B-markkinoilla osa asiakasarvoa ovat asiakastoimittajasuhteen tapahtumat. Asiakasarvoon vaikuttavat yhteistyössä suorat ja epäsuorat osat, muun muassa organisaatioiden välinen luottamus, yhteistyö ja toisten prosessien tunteminen.

B2B-markkinoiden ja asiakasarvon määrittelyn jälkeen päästiin siirtymään asiakasarvon määrittämiseen B2B-markkinoilla toimittajan näkökulmasta. Tutkielmassa todettiin, että erityisesti fyysisten tuotteiden tarjoaman asiakasarvon määrittäminen onnistuu jossain määrin systemaattisesti erilaisilla laskennallisilla malleilla ja mittareilla, mutta muuttuu monimutkaisemmaksi yhteistyön syventyessä. Tutkielmassa esiteltiin Keräsen ja Jalkalan asiakasarvon määrittämiseksi luoma malli, jossa asiakasarvon määrittämisen osat alueita ovat tarjoaman arvopotentiaalin tunnistaminen asiakaskohtaisesti, asiakkaan toiminnan perustason arviointi, tarjoaman suorituksen arvioiminen, prosessin pitkäaikaisarvion suorittaminen ja systemaattinen datan hallinta prosessissa.

Lopuksi tutkielmassa tutustuttiin vielä lyhyesti siihen, kuinka asiakasarvoa voidaan hyödyntää myynnissä ja markkinoinnissa. Asiakasarvon hyödyntäminen myynnissä ja markkinoinnissa on toimittajayrityksen kannalta tärkeää, sillä asiakas on taipuvaisempi valitsemaan toimittajan tarjoaman, jos tarjoaman asiakasarvo kyetään tehokkaasti viestimään. Arvon hyödyntämiseksi myynnissä ja markkinoinnissa on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoimintamallia, jotta voidaan tunnistaa asiakkaan toiminnalle tärkeät vaikuttajat. Toisaalta myynti ja markkinointi voivat tehdä asiakkaalle asiakasspesifejä arvopauksia, jotka antavat suuntaa siitä, kuinka tarjoama asiakasta hyödyttäisi. Asiakasarvoa on tärkeä kommunikoida asiakkaalle uskottavasti ja täsmällisesti. Tässä voidaan hyödyntää sekä asiakkaan toiminnasta saatua ymmärrystä, että aikaisemmilta asiakkailta kerättyä dataa.

Kandidatutkielman alussa määritettiin kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastaaminen oli kandidatutkielmassa tavoitteena. Näihin kiinni päästäkseen piti ensin tutkia asiakasarvon määritelmää B2B-markkinoilla. Kandidatutkielmassa asiakasarvo B2B-markkinoilla määriteltiin asiakas-toimittajasuhteesta riippuvaiseksi tarjoaman asiakkaan toimintaan tuottamaksi hyödyksi kustannusten jälkeen. Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään miten B2B-markkinoilla toimittaja voisi määrittää oman toimintansa asiakasarvoa. Tähän tutkimuskysymyksen esitettiin kandidatutkielmassa vaihtoehdoksi Keräsen ja Jalkalan (2013; 2014) mallia toiminnan asiakasarvon määrittämiseen. Malli pitää sisällään arvopotentiaalin tunnistamisen, asiakkaan toiminnan perustason arvion, suorituksen arvion, pitkäaikaisarvion ja systemaattisen datan hallinnan. Toinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään miten toimittaja voisi hyödyntää asiakasarvoa B2B-markkinoilla. Kandidatutkielmassa todettiin, että asiakasarvoa voidaan hyödyntää tarjoaman markkinoinnissa esi-

merkiksi arvolupauksia apuna käyttäen. Tärkeätä asiakasarvon hyödyntämisessä kuitenkin on kuitenkin se, että se osataan tehdä tavalla, joka puhuttelee asiakkaan liiketoimintamallia.

6.2 Tulosten arviointi

Saunders et al. (2019) mukaan sekundääritutkimusta, kuten tätä kirjallisuuskatsausta, tehdessä dataa ja tuloksia täytyy arvioida ainakin neljästä näkökulmasta, jotka ovat onko tutkimuksella mitattu oikeaa asiaa, onko aihetta tutkittu tarpeeksi kattavasti, ovatko tulokset luotettavia ja ovatko ne valideja. Mielestäni pystyin löytämään paljon artikkeleita, joissa käsiteltiin juuri B2B-markkinoiden asiakasarvosta, eli oikean asian mittaamisen ei pitäisi olla ongelma. Toisaalta tutkielmassa käytettyjen artikkelien määrä jäi tällä kertaa suppeaksi, joten aineisto ei välttämättä ole kovin kattava. Tästä aiheutuu se, että kandidaatintyön tulokset ja niiden perustelut voivat jäädä suppeiksi. Saundersin et al. (2019) mukaan sekundääridatan, jota tämän kandidaatintyön aineisto on, arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon tapa, jolla dataa on kerätty ja millaisista lähteistä se on. Yritin tutkielmassani tehdessä kerätä dataa mahdollisimman systemaattisesti. Lisäksi yritin valikoida vain luotettavissa vertaisarvioituissa julkaisuissa julkaistua dataa, joka on yleisesti katsottu hyödyntämiskelpoiseksi. Datan keräystä ja valikointia avattiin myös tutkielman alussa.

Kuten mainittua, asiakasarvo on kasvattanut ja kasvattaa edelleen merkitystään markkinoilla. Asiakasarvon määritelmä on muuttunut vuosien varrella ja se on edelleen muutoksessa. Tämän lisäksi, myös tapamme tehdä liiketoimintaa on muuttunut ja jatkaa muutostaan. Organisaatioiden väliset suhteet ja arvon luominen yhdessä tulevat varmasti olemaan suuressa roolissa tulevaisuudessa. Näiden syiden takia näenkin, että tulevaisuudessa asiakasarvon tutkimusta kannattaa suunnata suhteissa syntyvän asiakasarvon tutkimiseen ja yhteistoiminnalla luotavan arvon ominaisuuksien syvällisempään selvittämiseen. Lisäksi varsinkin arvoperusteinen myynti tulee olemaan monen organisaation tavoitteena tulevaisesti, joten se synnyttää varmasti paljon aihealueen tutkimusta.

LÄHTEET

Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, March 2006, 1-9

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 80-90.

Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163-178.

Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, 52(1), 79–100.

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

Keränen, J., Salonen, A., Terho, H. (2020) Opportunities for value based selling in an economic crisis: Managerial insights from a firm boundary theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 389-395.

Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.

Lilien, G. L. (2016) The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.

Lyly-Yrjänäinen, J., Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Tiitola, V. (2018). Sales in technology driven industries. Technology industries of Finland. Tampere. 232 p.

O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2012) Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41, 125–135.

Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008) Managing the co-creation of value. *Journal of Academy Marketing Science*, 36, 83-96.

Saunders M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019) Research Methods for Business Students. Pearson Education, Limited

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

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2018). Business to business marketing management: A global perspective. Abingdon: Routledge.