

Milla Parikka

ARVOLUPAUS JA SEN HYÖDYNTÄMI- NEN VASTAVUOROISESSA LIIKETOI- MINNASSA B2B-MARKKINOILLA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tuomas Korhonen
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Milla Parikka: Arvolupaus ja sen hyödyntäminen vastavuoroisessa liiketoiminnassa B2B-markkinoilla (engl. Value proposition and its utilization in reciprocal business in B2B markets)
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen tutkinto-ohjelma, TkK
Toukokuu 2022

Yksi tärkeimmistä yrityksen harjoittaman liiketoiminnan tavoitteista on luoda arvoa asiakkaille. Tämä arvo on viestittävä asiakkaalle mahdollisimman selkeästi, jotta kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen on ylipäänsä mahdollista. Yhtenä osana asiakasarvon realisoimista yritys voi hyödyntää arvolupauksia, joiden avulla yritys pystyy ilmaisemaan asiakkaille, minkälaista arvoa se tarjoaa ja mitä yrityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä voi odottaa. Tässä työssä tutkitaan arvolupausta B2B-markkinoiden kontekstissa, missä korostuu asiakas- ja toimittajayrityksen välinen vuorovaikutus. Työn tavoitteena on selvittää, mitä arvolupaukset ovat ja miten yritysten on mahdollista hyödyntää arvolupauksia vastavuoroisessa liiketoiminnassa B2B-markkinoilla eli yritysten välisillä markkinoilla.

Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja siihen haettiin tietoa pääasiassa vertaisarvioituista artikkeleista aihealueen keskeisimmistä julkaisuista. Työn ensimmäisessä osiossa johdatellaan aiheita ja havainnollistetaan tutkimuksen tekemistä. Työn toisessa osiossa esitellään B2B-markkinoita, asiakasarvoa ja arvolupauksia sekä viestinnän merkitystä. Työn kolmannessa osiossa syvennytään tarkastelemaan vastavuoroista liiketoimintaa ja siihen liittyviä monitahoisia käsitteitä arvon yhteisluonnista, vastavuoroisista arvolupauksista ja palvelulogiikasta. Edelliset käsitteet ovat oleellisia toimivan liiketoiminnan kannalta B2B-markkinoilla, sillä ne edustavat kehittyneempää ajattelumallia asiakasarvon ja arvolupauksien osalta ja vastaavat täten paremmin nykypäivän markkinointitoiminnan vaatimuksiin.

Työ osoittaa, että uudempi käsitys arvolupauksista korostaa asiakas- ja toimittajayrityksen välistä suhdetta sekä asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta B2B-markkinoiden monimutkaisissa verkostoissa. Työ havainnollistaa arvolupauksen roolia vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamisen mahdollistajana. Vuorovaikutteisen näkökulman ansiosta arvolupaukset käsitetään vastavuoroisina lupauksina, jotka muodostavat vuoropuhelun suhteen osapuolten välille ja toimivat viestintäkäytäntönä siten, että vuorovaikutukseen osallistuvat asiakas- ja toimittajayritys jakavat arvon luomisen. Arvolupauksen luominen yhteistyössä vastavuoroisina arvolupauksina mahdollistaa läheisemmän vuorovaikutuksen asiakas- ja toimittajayrityksen välillä, mikä tukee vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamista, arvon yhteisluontia ja asiakkaan määrittämää kokemusta arvosta.

Avainsanat: arvolupaus, asiakasarvo, B2B-markkinat, vastavuoroisuus, vuorovaikutus

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on tehty keväällä 2022 ja se on osa Tekniikan kandidaatintutkintoa Tampereen yliopistossa. Työn aihe kehittyi kurssin varrella ja valikoitui lopulliseen muotoonsa, jossa keskitytään arvolupauksiin ja niiden hyödyntämiseen vastavuoroisessa liiketoiminnassa B2B-markkinoilla, muutaman mutkan kautta. Opiskelujeni aikana olen tullut yhä kiinnostuneemmaksi B2B-markkinoista ja niillä harjoitettavasta liiketoiminnasta, minkä takia tuntui luontevalta valita B2B-markkinoihin liittyvä aihe kandidaatintyöhön tarkasteltavaksi.

Haluan kiittää Tuomas Korhosta kandidaatintyön ohjaamisesta ja siihen liittyvästä avusta ja yksilöllisestä palautteesta. Haluan kiittää myös Tommi Mahlamäkeä arvolupauksiin ja B2B-markkinoihin liittyvästä asiantuntijuudesta. Lopuksi osoitan kiitokset myös ystäväilleni kandidaatintyöhön liittyvästä vertaistuesta ja kannustamisesta sekä vanhemmilleni eteenpäin puskemisesta.

Tampereella, 8.5.2022

Milla Parikka

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivointi	1
1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rakenne	2
1.3 Tutkimusmetodologia	3
2. ARVOLUPAUS B2B-MARKKINOILLA.....	4
2.1 B2B-markkinat ja niiden ominaispiirteet.....	4
2.2 Asiakasarvo arvolupausten kontekstissa.....	6
2.3 Asiakkaan arvolupaus	8
2.4 Arvolupauksen viestiminen.....	10
3. ARVOLUPAUKSEN HYÖDYNTÄMINEN VASTAVUOROISESSA LIIKETOIMINNASSA	13
3.1 Asiakasarvon yhteisluonti.....	13
3.2 Vastavuoroinen arvolupaus.....	16
3.3 Arvolupaus osana markkinoiden vuorovaikutteista verkostoa.....	20
3.4 Palvelulogiikan rooli vastavuoroisessa liiketoiminnassa	22
3.5 Arvolupauksen hyödyntäminen vastavuoroisessa liiketoiminnassa	25
4. PÄÄTELMÄT.....	28
LÄHTEET	29
LIITE A: ESIMERKKI HAKUTULOKSISTA	

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivointi

Asiakasarvosta on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut perustavanlaatuinen elementti B2B-markkinoilla, minkä seurauksena yritysten johtajat ja tutkijat ovat kiinnittäneet jatkuvasti enemmän huomiota asiakasarvon ymmärtämiseen ja kommunikointiin (Eggert et al. 2018). Asiakasarvoon liittyvän kiinnostuksen kasvaminen on luontaista, sillä yritysten talous ja niiden harjoittama liiketoiminta perustuu pääasiassa asiakkaalle tuotetun arvon muodostamiseen ja arvon toimittamiseen asiakkaalle.

Syvällinen ymmärrys, miten arvo syntyy asiakkaan perspektiivissä, on tärkeää toimittajayrityksen liiketoiminnan kannalta nykypäivän kilpailluilla markkinoilla (Eggert et al. 2018). Yrityksen on kommunikoitava ja toimittava yhteistyössä asiakkaan kanssa, jotta yrityksessä on mahdollista ymmärtää, miten asiakkaan kokemus arvosta muodostuu. Lisäksi O'Cass ja Ngo (2012) esittävät, että yritysten on vastattava arvoon, jota sen asiakkaat etsivät ja vaativat. Yritysten näkökulmasta tämä on erittäin tärkeä elementti, sillä yrityksissä on ymmärrettävä ja huomioitava asiakkaan tarpeet, jotta ne voidaan täyttää oikealla ja järkevällä tavalla ja jotta liiketoiminnan harjoittaminen olisi kannattavaa. Tämän ohella yrityksien on huomioitava, että ainoastaan arvon tuottaminen ei riitä, vaan arvo tulee myös pystyä välittämään asiakkaalle. Arvon välityksessä nousee esiin arvolupauksen käsite ja Paynen et al. (2017) mukaan asiakkaalle välitetyllä arvolupauksella on ratkaiseva rooli sen viestinnässä, miten yritys pyrkii tarjoamaan arvoa asiakkaille.

Arvolupauksen kriittisestä roolista ja asiakasarvon laajakirjoisesta käsitteestä huolimatta aiheesta on julkaistu suhteellisen vähän tutkimusta (Payne et al. 2017). Lisäksi Lilienin (2016) mukaan tutkimus B2B-markkinoiden osalta on suhteellisen vähäistä, verrattaessa kuluttajan ja yrityksen välisiin eli B2C-markkinoihin, minkä seurauksena on havaittavissa puutetta B2B-markkinoihin liittyvästä tietämyksestä. Vaikka arvolupaukset ovat yksi yrityksen tärkeimmistä järjestelyperiaatteista, on käsite edelleen huonosti ymmärretty ja toteutettu monissa B2B-yrityksissä (Payne et al. 2020). Edelliset tosiasiat perustelevat, miksi asiakasarvon ja arvolupauksen tutkiminen B2B-markkinoilla on edelleen ajankohtaista. Arvolupausten tarkasteleminen on perusteltua myös yritysten toimintaympäristöissä tapahtuvan jatkuvan muutoksen takia, sillä muutos vaikuttaa

arvolupauksen käsitteellistämiseen sekä siihen, minkälainen rooli arvolupauksilla on yritysten välisissä suhteissa. Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on avata aihetta tarkemmin ja laajentaa samalla B2B-markkinoiden arvolupaukseen liittyvää tutkimusta.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rakenne

Tämä kandidaatintyö keskittyy tutkimaan arvolupausta ja sen merkitystä liiketoiminnassa. Arvolupaukseen liittyvä aihepiiri ja käsitteistö on laaja ja monipuolinen, minkä vuoksi aihetta on rajattava kandidaatintyöhön sopivaksi. Työssä rajaudutaan tarkastelemaan arvolupausta B2B-markkinoiden, business-to-business-markkinoiden eli yritysten välisten markkinoiden näkökulmasta. Lisäksi keskitytään tutkimaan arvolupausta etenkin toimittajayrityksen perspektiivistä unohtamatta kuitenkin asiakasyrityksen läsnäolon tärkeyttä.

Tämän työn päätavoitteena on muodostaa lukijalle kattava kuva siitä, mitä arvolupaus tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää yritysten välisessä liiketoiminnassa B2B-markkinoilla. Tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen avulla vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on arvolupaus B2B-markkinoilla?
2. Miten arvolupausta on mahdollista hyödyntää vastavuoroisessa liiketoiminnassa B2B-markkinoilla?

Työ aloitetaan teoreettisen taustan selvittämisellä ja samalla vastataan pääasiallisesti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Teoreettisen taustan selvittäminen mahdollistaa syvemmän perehtymisen aiheeseen ja toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisen. Työn toisessa luvussa avataan tutkimuskysymyksiin liittyviä keskeisiä termejä ja niiden määritelmiä. Tarkoituksena on selvittää, mitä B2B-markkinat tarkoittavat ja mitkä ovat niiden keskeisimpiä piirteitä. Lisäksi esitetään asiakasarvo arvolupausten konseptissa ja selvitetään, mistä arvolupaus koostuu ja miten se toimii yritysten liiketoiminnassa ja etenkin viestinnässä. Viestintänäkökulman huomioiminen on välttämätöntä, jotta voidaan vastata perusteellisesti työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja samalla johdatella lähemmäs kohti toisen tutkimuskysymyksen aihealuetta.

Työn kolmannessa luvussa syvennytään B2B-markkinoiden arvolupauksiin yritysten välisen yhteistyön ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Kolmannessa luvussa avataan arvon yhteisluontia, vastavuoroisia arvolupauksia ja palvelulogiikkaa, jotka liittyvät oleellisesti vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Lisäksi luvun lopussa kootaan työssä löydetty keskeisimmät havainnot yhteen. Työn viimeisessä osiossa esitetään

tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät löydökset lukijalle, kerrotaan tutkimuksen ansiot sekä rajoitteet ja mainitaan mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

1.3 Tutkimusmetodologia

Kandidaatintyö on tutkimustyyppiltään kirjallisuuskatsaus eli työn tutkimusmenetelmät keskittyivät kirjallisuushakujen pohjalle. Tässä kandidaatintyössä kirjallisuushaut tehtiin Andorista, Scopuksesta ja Web of Sciencestä työssä käsiteltävien keskeisten termien avulla. Työn keskeisiä käsitteitä eli asiakasarvoa, B2B-markkinoita ja arvolutusta käytettiin hakusanoina englannin kielellä, sillä aiheesta löytyy huomattavasti kattavammin tietoa englanniksi. Näitä keskeisimpiä käsitteitä ovat muun muassa "customer value", "customer value proposition" sekä "business-to-business marketing" ja "B2B-marketing". Lisäksi tiedonhaussa hyödynnettiin toisen tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia termejä, kuten esimerkiksi "co-creation" ja "service dominant logic".

Tiedonhaun osalta pyrkimyksenä oli hankkia mahdollisimman laadukasta kirjallisuutta, joka vastaisi mahdollisimman kattavasti työn tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena oli käyttää hakusanoja monipuolisesti ja tehdä useita erilaisia hakuja, jotta hakutuloksia oli mahdollista rajata niin, että aineisto vastasi paremmin työssä tutkittavaa aihetta. Tämän seurauksena kirjallisuushakuja tehtiin pääasiassa edellä esitettyjen termien erilaisilla kombinaatioilla. Liitteen A taulukossa 2 on esitetty esimerkkihakua ja niiden tuloksia eri tietokannoissa. Taulukosta ilmenee, että käytettyjen tietokantojen välillä on huomattava ero niiden tarjoamien tulosten määrässä, sillä Andor tarjosi enemmän hakutuloksia kahteen muuhun tietokantaan verrattuna. Hakutuloksia vertailtiin eri tietokantojen kesken, mikä auttoi aiheeseen liittyvien keskeisimpien artikkeleiden löytämisestä. Tietokantojen hakutuloksia myös kavennettiin käyttämällä tietokantojen omia rajoituksia, kuten esimerkiksi vertaisarvioitujen lehtien ja artikkeleiden rajausta, minkä jälkeen jäljelle jääneitä tuloksia tarkasteltiin tarkemmin muun muassa otsikoita lukemalla.

Työssä hyödynnetty kirjallisuusaineisto koostuu pääasiassa artikkeleista. Aiheesta on kuitenkin tarjolla reilusti kirjallisuutta, minkä seurauksena artikkeleiden luotettavuutta arvioitiin kirjoittajien, ajankohtaisuuden ja julkaisijan mukaan. Artikkeleita valittiin alan keskeisistä lehdistä, ja valtaosa käytetyistä artikkeleista otettiin Industrial Marketing Management -lehdestä. Myös muutamia muita alaan liittyviä lehtiä hyödynnettiin, jolloin julkaisijan JUFU-luokitus tarkistettiin Julkaisuforumista. Hakutuloksien sisällöllistä sopivuutta aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen arvioitiin lukemalla artikkeleiden otsikot sekä usein myös tiivistelmät. Erillisten hakujen lisäksi artikkeleita valittiin jo käsiteltyjen artikkeleiden lainaamasta kirjallisuudesta. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään arvolutusta B2B-markkinoilla hyödyntäen edellä esitettyä metodologiaa.

2. ARVOLUPAUS B2B-MARKKINOILLA

Tässä luvussa käsitellään työn ensimmäistä tutkimuskysymystä ja sen keskeisiä käsitteitä eli B2B-markkinoita ja arvolupausta sekä asiakasarvoa. Aluksi perehdytään tarkemmin business-to-business- eli B2B-markkinoihin. Sen jälkeen käsitellään asiakasarvoa arvolupausten kontekstissa. Lopuksi siirrytään arvolupauksen ja siihen oleellisesti liittyvän viestimisen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

2.1 B2B-markkinat ja niiden ominaispiirteet

B2B-markkinat eli business-to-business-markkinat tarkoittavat yritysten välisiä markkinoita, joilla yritykset myyvät toisilleen ja ostavat toisiltaan erilaisia tuotteita ja palveluita. Yritysten toimiessa yritysten välisillä markkinoilla niiden liiketoimintaan liittyy tiettyjä ominaispiirteitä, jotka johtuvat pitkälti B2B-markkinoiden luonteesta ja asiakkaiden luomista olosuhteista. B2B-markkinoiden keskeinen ominaisuus on niiden monimutkaisuus (Gummesson 2014). Lisäksi La Rocan ja Snehotan (2014) mukaan B2B-markkinoilla asiakas-toimittajasuhteilla on tyypillisesti runsas sisältö, sillä suhteet koostuvat yleensä useista tuotteista ja palveluista, logistiikasta, viestinnästä ja hallinnollisista rutiineista, ja niihin osallistuu lukuisia eri henkilöitä.

B2B-markkinoilla asiakkaina toimivat muut yritykset, valtion virastot tai muut voittoa tavoittelemattomat järjestöt (Lilien 2016). Lisäksi Lilienin (2016) mukaan B2B-markkinat ovat usein suhteellisen heterogeenisiä sekä asiakkaan koon että asiakkaan vaatiman suorituskyvyn suhteen. Epäyhtenäinen asiakasrajapinta on yksi syy sille, miksi B2B-markkinoilla toimivan yrityksen on huomioitava jokaisen asiakkaan yksilöllisyys. Lisäksi B2B-markkinointi on monimutkaista, epäselvää, riskialtista ja dynaamista, mikä pakottaa niin ikään tarkastelemaan jokaista markkinointitilannetta ainutlaatuisena tapahtumana (Gummesson 2014). Asiakkaiden yksilöllisyyden huomioiminen on välttämätöntä, koska sillä on vaikutusta siihen, miten kunkin asiakkaan kanssa menetellään ja minkälaiseksi asiakkaan ja toimittajan välinen suhde muodostuu. Myös La Rocan ja Snehotan (2014) mukaan B2B-markkinoiden asiakas-toimittajasuhteet ovat monimutkaisia, koska ne yhdistävät kaksi erilaista liiketoimintajärjestelmää, niihin liittyvät aineelliset ja aineettomat resurssit sekä meneillään olevan liiketoiminnan.

B2B-markkinoilla kukin yrityksen yksittäinen asiakas voi edustaa merkittävää myyntimäärää yrityksen kokonaisymyynnistä (Payne et al. 2017). Myös La Rocca ja Snehota (2014) esittävät, että kahden yrityksen välisen liiketoiminnan määrä on usein

huomattava, mikä tarkoittaa, että asiakkaan ja toimittajan välisellä suhteella on tärkeä rooli molempien yritysten taloudessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Toisaalta Mishran et al. (2020) mukaan yrityksen kohdemarkkinoilla saattaa olla vain muutamia asiakkaita. B2B-markkinoilla korostuu asiakas- ja toimittajayrityksen yhteinen suhde ja yritysten välillä käytävä liiketoiminta, kun asiakkaita on usein määrällisesti suhteellisen vähän, mutta niiden merkitys on suhteellisen suuri. Edellisten piirteiden seurauksena muun muassa asiakkaan kanssa käytävän viestinnän on oltava kohdennettua ja vivahteikasta (Mishra et al. 2020).

Yhteinen kehittäminen ja luominen on erityisen tärkeää yritysten välisillä markkinoilla (Payne et al. 2020), minkä lisäksi asiakkaan ja toimittajan toiminnot kulkevat osittain samanaikaan tapahtuvina rinnakkaisina prosesseina (Grönroos 2011). B2B-markkinoiden yhtenä keskeisenä piirteenä voidaan pitää yritysten välillä tapahtuvaa yhteistä toimintaa ja vuorovaikutusta. B2B-markkinoilla kummankin osapuolen, asiakkaan ja toimittajan, on oltava samaa mieltä suhteessa syntyvistä ratkaisuista, sillä ne ovat aina yhteisen toiminnan tulosta ja täten asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus on yhteisten ratkaisujen ja siten luodun arvon ratkaiseva tekijä (La Rocca & Snehota 2014). Edellistä tukee Grönroosin (2011) esitys siitä, että yritysten välisillä markkinoilla toimittajan tuella on aina jonkinlaista vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen

B2B-markkinoiden asiakasyrityksiin liittyy myös muita yleisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat markkinoiden luonteeseen. Hinta on kriittinen tekijä B2B-markkinoilla, minkä ohella myös laatu, toimitusaikojen luotettavuus ja innovaatiokapasiteetti ovat niin ikään tärkeitä asioita (Gummesson 2014). Lisäksi Mishran et al. (2020) mukaan B2B-markkinoilla asiakkaita ohjaavat tulos- ja tehokkuustavoitteet, minkä seurauksena asiakkaat ovat hyvin tietoisia tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista, joita ovat hankkimassa. Yrityksen on kyettävä perustelemaan asiakasyritykselle tarjoomansa, jotta asioista tietävät asiakkaat onnistutaan vakuuttamaan ja jotta luottamuksellinen suhde yritysten välille pystytään rakentamaan niin, että kannattavat asiakkaat pysyvät yrityksen pitkäaikaisina liikekumppaneina. Mishran et al. (2020) mukaan yrityksen on mahdollista saavuttaa pysyvä asema markkinoilla, kun se ymmärtää asiakkaiden ainutlaatuiset vaatimukset, tekee selväksi, että asiakkaat saavat etuja, joita ei saa muualta, ja ilmaisee kustannussäästöt ja voitot, jotka ovat seurausta siitä, että asiakas on valmis maksamaan korkeamman hinnan. Tiivistetysti yrityksen on luotava asiakkaille arvoa ja viestittävä tämä arvo asiakkailleen hyödyntäen arvolupauksia. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään tarkemmin asiakasarvoa B2B-markkinoilla huomioiden samalla asiakasarvon yhteyden arvolupauksiin.

2.2 Asiakasarvo arvolupausten kontekstissa

Liiketoiminta on arvon luomista, sillä onnistuneen liiketoiminnan edellytyksenä on, että yritys luo havaittavissa olevaa arvoa asiakkaille (Kumar & Reinartz 2016). Myös La Rocca ja Snehota (2014) esittävät, että asiakasarvo on keskeinen elementti menestyksekkään liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi arvon luominen, ostaminen, käyttö ja markkinointi ovat toisiinsa kietoutuneita prosesseja, missä toimittaja-asiakassuhteet ovat keskeisessä asemassa (Grönroos 2011). Asiakasarvo on moniulotteinen käsite (Payne et al. 2020) ja se on keskeisessä asemassa yritysten välillä harjoitettavassa liiketoiminnassa. Kumarin ja Reinartzin (2016) mukaan asiakkaan kokema arvo on asiakkaan nettoarvotus tarjouksen havaituista hyödyistä perustuen niihin kustannuksiin, joista asiakkaat ovat valmiita luopumaan tyydyttääkseen tarpeensa. Tässä työssä asiakasarvo määritellään edellisten pohjalta seuraavasti:

Asiakasarvo on asiakkaana toimivan tahon kokemus toimittajayrityksen tarjoomasta ja se muodostuu aineellisen tarjooman lisäksi koko toimittaja- ja asiakasyrityksen välisen vuorovaikutuksen kirjosta.

Yrityksessä on ymmärrettävä arvo ja sen merkitys liiketoiminnan kannalta, jotta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua ja menestyä markkinoilla. Eggertin et al. (2018) mukaan kilpailuedun tavoittelu on lisännyt yritysten ja etenkin johtoaseman henkilöiden tarvetta ymmärtää laajemmin ja syvällisemmin, miten yritykset luovat arvoa asiakkailleen. B2B-markkinoilla toimittajayrityksen on ymmärrettävä arvo asiakkaan perspektiivistä, sillä asiakasarvon keskeisenä elementtinä on asiakas. Asiakkaiden taloudellinen arvo on arvonluontiprosessin tuotos, sillä asiakkaat ovat arvokkaita yritykselle vain, jos yrityksellä on jotain arvokasta tarjota heille (Lindgreen et al. 2012). B2B-markkinoilla toimivan yrityksen on pystyttävä luomaan arvoa sen asiakkaille, minkä lisäksi arvoa tulisi muodostua myös itse toimittajarykselle. Kumarin ja Reinartzin (2016) mukaan kestävä liiketoiminnan tarkoitus on luoda ensinnäkin arvoa asiakkaille ja toisekseen yritykselle arvoa asiakkailta. Lisäksi Grönroosin (2011) esittää, että yritys voi luoda itselleen arvoa liikesuhteesta vain, jos se tukee asiakkaansa arvonluontia.

Asiakkaat etsivät tarjouksia, joista on odotettavissa mahdollisimman korkea arvo tai jotka ovat kaikista hyödyllisimpiä asiakkaalle (Kumar & Reinartz 2016). Asiakkaiden pyrkimys etsiä mahdollisimman korkeaa arvoa johtaa siihen, että markkinoilla menestyvät ne yritykset, joiden on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, kun ne ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja niiden etsimän arvon. Kilpailuetu kuvaa yrityksen ylivertauutta tai alemmuutta suhteessa kilpailijoihinsa ja se syntyy pääasiassa asiakkaiden arvon havainnointiprosessin kautta (Payne et al. 2017). Täten suunnitellessaan

arvotarjontansa yrityksen on kiinnitettävä huomiota, että tarjonta vastaisi juuri sitä, mitä sen asiakkaat etsivät (O'Cass & Ngo 2012). Asiakasarvon yhteydessä on myös huomattava asiakkaalle omaleimainen rooli arvon määrittäjänä. Grönroosin (2011) mukaan asiakkaat määrittävät aina, mikä on arvokasta, ja toimittajan tavoitena on osaltaan helpottaa asiakkaan arvon luontia. Myös La Rocca ja Snehota (2014) esittävät, että arvo riippuu kohteen eli asiakkaan tietämyksestä, ymmärryksestä ja seurausten käsittämisestä. Täten asiakas määrittää pitkälti sen, minkälaista arvoa toimittajayrityksen tulisi pyrkiä luomaan ja viestimään arvolupausten kautta.

Asiakasarvon määrittäminen sisältää useiden eri liiketoiminnan näkökantojen huomioon ottamisen. Asiakasarvon ydindimensiot ovat toiminnallinen arvo, taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo ja sosiaalinen arvo (Payne et al. 2020). Kaiken kaikkiaan asiakasarvoon liittyy sekä kovia että pehmeitä elementtejä. Edellistä tukee Grönroosin (2011) esitys, jonka mukaan arvo voidaan mitata rahallisesti sen tulos- ja kustannusvaikutuksiltaan, minkä lisäksi arvolla on havainnollinen ulottuvuus, johon kuuluu luottamus, sitoutuminen ja vetovoima. Toimittajayrityksen tarjoama tuote on yksi asiakasarvon kovista elementeistä, kun taas asiakas- ja toimittajayrityksen välinen vuorovaikutus, jonka osatekijänä toimivat arvolupaukset, on esimerkki pehmeistä elementeistä.

Asiakkaan kokema arvo riippuu tuotteiden suorituskyvystä, laadusta ja valikoimasta sekä useista muista asiakas-toimittajasuhteen näkökohdista, kuten toimituskustannuksista ja toimituksen laadusta, huollosta, hallinnollisista rutiineista ja prosesseista sekä viestintävirroista (La Rocca & Snehota 2014). Etenkin B2B-markkinoilla korostuu koko asiakas-toimittajasuhteen aikaiset toiminnot asiakasarvon määrittämisessä, sillä yksittäiset asiakas-toimittajasuhteet ovat merkittäviä, kuten aikaisemmin on esitetty. Lisäksi Lindgreenin et al. (2012) mukaan arvon kaikkiin elementteihin vaikuttaa keskustelu vallasta, luottamuksesta ja sitoutumisesta sekä huoli ympäristöstä, etiikasta ja yritys- ja yhteiskuntavastuusta. Yritysten tulisi huomioida laajempi toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset yksittäisen asiakkaan asiakasarvon kannalta, koska toimintaympäristö vaikuuttaa muun muassa siihen, miten asiakas kokee arvon ja minkälainen arvolupaus toimii kyseisessä kontekstissa.

Lanningin (2020) mukaan asiakkaiden todelliset kokemukset ovat keskeisimpiä jatkuvan liiketoiminnan menestyksen kannalta kuin, että yksinkertaisesti tehtäisiin ja myytäisiin jotakin näennäisesti ylivoimaista tuotetta tai palvelua. Se, että asiakkaalle tarjottava tuote on markkinoiden parhaimmistoa, ei läheskään aina tarkoita, että asiakkaan kokema arvo vastaisi sitä. Jos vuorovaikutusta, muita arvon pehmeitä elementtejä tai esimerkiksi arvolupausta ei huomioida yrityksen strategiassa eikä niitä osata hallita, on

epätodennäköistä, että asiakkaan kokema arvo olisi kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Tehokkaat markkinastrategiat perustuvat luomaan asiakkaille arvoa (La Rocan & Snehota 2014), ja yksi tärkeimmistä markkinoinnin tehtävistä on luoda ja välittää arvoa asiakkaille heidän tyytyväisyytensä, uskollisuutensa ja kannattavuutensa kasvattamiseksi (Kumarin ja Reinartzin 2016). Arvon luominen ei ainoastaan riitä, vaan yrityksen on huolehdittava asiakassuhteesta kokonaisvaltaisesti ja pystyttävä viestimään arvo asiakkaalle muun muassa arvolupauksen avulla, jotta B2B-markkinoiden kilpaillussa ympäristössä on mahdollista pärjätä. Ballantynen et al. (2011) mukaan arvolupauksen laatiminen ja toteuttaminen pakottavat organisaation valitsemaan perustan, jolla se kilpailee valituilla markkinoilla. Lisäksi arvolupauksella on kriittinen rooli siinä, että asiakkaalle viestitään, miten yritys pyrkii tarjoamaan arvoa asiakkaalle (Payne et al. 2017). Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään ensimmäisen tutkimuskysymyksen ydintä eli arvolupauksia ja sen keskeisiä ominaisuuksia.

2.3 Asiakkaan arvolupaus

Keskeinen komponentti arvolupauksessa on asiakkaalle toimitettava arvo (Payne et al. 2017), johon keskityttiin edellä. Arvolupauksen ytimessä on filosofia, jonka mukaan yrityksen on luvattava asiakkaalle jotain erilaista sellaisella tavalla, jota asiakkaat arvostavat ja josta he ovat valmiita maksamaan (Mishran et al. 2020). Arvolupauksen keskiössä on yrityksen asiakas, jolle arvoa pyritään luomaan ja toimittamaan. Paynen et al. (2017) mukaan arvolupaus on yritysten käytössä oleva strateginen työkalu, jonka avulla yritys kommunikoi asiakkaalle, miten se pyrkii tarjoamaan tälle arvoa. Edellistä tukee Mishran et al. (2020) esitys arvolupauksesta, minkä mukaan arvolupaus on strateginen työkalu, joka helpottaa kohdennetuille asiakkaille suunnattua viestintää organisaation kyvyistä jakaa resursseja ja ylivoimaisen arvokokonaisuuden tarjouksista. Myös Lanningin (2020) mukaan arvolupauksen strateginen tarkoitus muodostuu kokonaisuudesta ja sen toimittamisesta asiakkaalle eli missä yritys valitsee ensiksi arvolupauksen ja sen jälkeen todistaa ja kommunikoi kyseisen lupauksen asiakkaalle. Tässä työssä arvolupaus määritellään seuraavasti:

Arvolupaus on yritysten käytössä oleva työkalu, jonka avulla yritys vaihtaa ajatuksia asiakkaan kanssa ja lupaa asiakkaalle, minkälaista arvoa asiakas voi odottaa yrityksen tarjoomasta ja sen kanssa käytävästä liiketoiminnasta.

Arvolupaukset ovat keskeisiä markkinointitoiminnassa ja ajan myötä yritykset ovat alkaneet kiinnittämään yhä enemmän strategista huomiota selkeämmän arvolupauksen kehittämiseen ja ilmaisemiseen ulkoisille sidosryhmille (Mishra et al. 2020). Arvolupaukset ovat osa yrityksen harjoittamaa liiketoimintaa, ja niillä on rooli yrityksen

viestinnässä. Eggertin et al. (2018) mukaan arvolupaukset kuvaavat yrityksen markkinointistrategisia päätöksiä, ja ne viestivät yrityksen strategisia painopisteitä asiakasorganisaatiolle. Arvolupaukset kuitenkin nähdään usein vain keinona kommunikoida lupaus asiakkaalle, minkä seurauksena niitä pidetään keskeisenä ainoastaan markkinointitoiminnoissa eikä niitä huomioida muissa tärkeissä toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä ja -suunnittelussa (Lanning 2020). Vaikka arvolupauksien yhteydessä korostuu usein, miten lupauksia hyödynnetään asiakkaalle suunnatussa liiketoiminnassa, on lupauksille sen lisäksi merkitystä myös yrityksen sisällä.

Yritykselle arvolupaus toteuttaa markkinaorientoitumista ja antaa ohjausta ja tarkoituksen tunnetta (Mishra et al. 2020). Lisäksi Lanningin (2020) mukaan arvolupaus ohjaa kaikkia yrityksen tärkeitä toimintoja ja varoja, jotka vaikuttavat asiakkaaseen ja asiakkaan arvokäsitykseen. Täten arvolupauksen valitseminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden arviointia ja sen määrittämistä, kuinka hyvin organisaatio voi tyydyttää nämä tarpeet (Payne et al. 2020). Arvolupauksien huomioiminen myös tuotekehityksessä ja -suunnittelussa on ratkaisevan tärkeää, jotta voidaan toimittaa sitä, mitä asiakkaat eniten arvostavat (Lanning 2020). Kun asiakkaan tarpeet huomioidaan jo lupauksien suunnitteluvaiheessa, on todennäköisempää, että yritys pystyy todella tarjoamaan asiakkaalle sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa.

Arvolupauksen luomisprosessi viittaa kaikkiin toimintoihin, jotka yritys tarvitsee toimittaakseen arvolupauksen ja arvon asiakkaalle (Rustholllkarhu et al. 2021). Arvolupauksen luomisessa on huomioitava, miten lupaus kytkeytyy yrityksen liiketoimintaan sen lisäksi, että huomioidaan asiakkaan tarpeet. Muun muassa markkinatietoisuus asiakkaista ja kilpailijoista sekä innovaatiot ovat markkinapohjaisia resursseja arvolupauksen luomiseen kun taas johtamisen tuki, arvolupauksen virallistaminen ja tuotetieto ovat yrityspohjaisia resursseja arvolupauksen luomiseen (Payne et al. 2017). Mitä tehokkaammin yritys hyödyntää sekä markkina- että yrityspohjaisia resursseja arvolupauksen luomisessa, sitä todennäköisempää on, että arvolupauksesta tulee onnistunut.

Arvolupauksien rooli on keskeinen, kun pyritään todistamaan yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien ylivoimaista suorituskykyä, sillä arvolupaukset kuvaavat yrityksen panosta niihin asioihin, joita kohdeasiakkaat voivat odottaa toimittajayrityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä (Eggert et al. 2018). Lisäksi Mishran et al. (2020) mukaan arvolupaus lisää asiakkaiden käsityksiä arvosta ja mahdollistaa heidän arviointivarmuuden, mikä edelleen edistää yrityksen kilpailuetua. Arvolupauksien avulla asiakkaiden on mahdollista tarkastella ja vertailla, mitä vaihtoehtoiset toimittajayritykset tarjoavat asiakkaalle. Asiakkaan valinta kilpailevien yritysten välillä pohjautuu pitkälti

yriytysten arvolupauksiin, minkä takia yritysten on hallittava arvolupaus, jotta niiden on mahdollista pärjätä kilpailluilla markkinoilla. Lisäksi Mishran et al. (2020) mukaan yritykset, jotka pitävät huolta arvolupauksistaan, houkuttelevat enemmän pitkäaikaisia ja uskollisia asiakkaita.

Yrityksen on pystyttävä myös todella tarjoamaan se, mitä on luvannut asiakkaalle ja täten täyttämään arvolupauksensa (Lanning 2020). Arvolupauksen hallinta on oleellista asiakkaiden houkuttelemisen ja asiakassuhteen alkuvaiheen lisäksi myös jatkon kannalta, sillä yrityksen on pidettävä lupauksensa, jotta kannattava ja jatkuva liiketoiminta on ylipäättään mahdollista. Asiakkaat päättävät usein ennemmin tai myöhemmin hylätä sellaisen yrityksen, joka ei ole tosiasiallisesti toimittanut arvolupauksia, vaikka arvolupaus on alunperin ollut houkutteleva (Lanning 2020). Asiakkaalle viestitetyt katteettomat lupaukset ovat etenkin pidemällä aikavälillä haitallisia yrityksen liiketoiminnalle ja imagolle, sillä yritys, joka ei pidä lupauksiaan, ei ole asiakkaiden keskuudessa houkutteleva.

Kaiken kaikkiaan arvolupauksen tulisi viestiä selvästi B2B-markkinoiden yritysasiakkaille, mitä arvokasta toimittaja tarjoaa (Mishra et al. 2020). Lisäksi Paynen et al. (2020) mukaan yrityksen on todennäköisesti tarjottava erilaisia arvolupauksia eri asiakkaille ja mukautettava kutakin arvolupauksia ajan myötä, jotta ne pysyvät riittävän johdonmukaisina yrityksen liiketoimintamallin kanssa. B2B-markkinoilla korostuu asiakkaiden yksilöllisyys, kuten aikaisemmin on esitetty, ja tämän takia arvolupaus tulee usein yksilöidä kunkin asiakkaan mukaan. Arvolupauksen yksilöiminen vaikuttaa yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja täten viestintä ja kommunikaatio on todennäköisesti erilaista eri asiakkaiden kanssa. Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin arvolupauksen viestintää, jolla on merkittävä rooli siinä, minkälaiseksi kokonaisuudeksi arvolupaus muodostuu.

2.4 Arvolupauksen viestiminen

Sen lisäksi, että yritys luo, muodostaa ja todentaa arvolupauksen, tulisi yrityksen kommunikoida ja viestiä arvolupaus asiakkaille. Asiakkaiden lisäksi on oleellista, että arvolupaus viestitään erilaisin keinoin myös muille yrityksen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Arvolupauksen viestimiseen voidaan hyödyntää yrityksen sisäisiä kanavia, kuten mediaa, yrityksen sisäisiä käsikirjoja ja intranettiä sekä ulkoisia tiedotusvälineitä, kuten esitteitä, käyttöoppaita, mainontaa ja suhdetoimintaa sekä verkkosivuja ja sosiaalista mediaa (Mishra et al. 2020). Yrityksen näkulmasta on olennaista, että yritys löytää sen liiketoimintaa tukevat tavat viestintään, jotta asiakkaiden

kanssa käytävä kommunikaatio on mahdollisimman onnistunutta, mikä tukee arvolupauksien hyödyntämistä ja arvon luontia.

Mishran et al. (2020) mukaan yrityksen tulisi löytää mahdollisimman toimiva tapa kommunikoida arvolupaus sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille sekä ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja toimittajille sen ohella, että kiinnitetään huomiota arvolupaukseen sisäisenä strategian ohjaajana. Organisaatiot voivat välittää arvolupauksensa joko nimenomaisesti tai epäsuorasti yrityksen erilaisille sidosryhmille (Payne et al. 2017). Arvolupauksen viestiminen ja välittäminen eri sidosryhmille on usein turvallisempaa tehdä nimenomaisesti, sillä silloin lupaus ilmaistaan selkeästi. Ilman nimenomaista viestintää, arvolupaus pysyy todennäköisemmin epäselvänä, minkä seurauksena asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä arvolupausta eikä organisaation sisällä ole yhtenäistä ymmärrystä arvolupauksen osalta (Payne et al. 2017).

Mishran et al. (2020) mukaan asiakkaan kanssa käytävän viestinnän ja kommunikaation on oltava kohdennettua ja vivahteikasta, mikä johtuu yhdestä edellä esitetystä B2B-markkinoiden ominaispiirteestä eli siitä, että kohdeasiakkaita on usein vain muutamia. Asiakkaan kanssa harjoitettu viestintä vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaisena asiakas näkee toimittajayrityksen tarjoaman ja miten se suhtautuu toimittajan kanssa käytävään liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen. Arvolupauksen avulla yrityksen pitäisi pystyä kommunikoimaan selvästi B2B-markkinoiden hintatietoisille asiakkaille, mitä yrityksen tarjoamasta asiakkaat arvostavat ja mitä heidän tulisi olla valmiita maksamaan siitä (Mishra et al. 2020). Arvolupauksen avulla yrityksen on myös mahdollista erottautua kilpailijoistaan, sillä arvolupauksen viestintä sisältää keskeiset markkinointitoimet, joita tarvitaan ilmoittamaan asiakkaille, miten organisaation tarjoaman arvo ylittää kilpailijoiden arvon (Payne et al. 2020).

B2B-markkinoilla arvolupauksen viestiminen asiakkaille on tärkeässä roolissa yrityksen koko liiketoiminnan kannalta. Mishran et al. (2020) mukaan B2B-markkinoiden toimittajayritykset, jotka pidemmällä aikavälillä ilmaisevat onnistuneesti arvolupauksen, investoivat vähemmän mainontaan mutta enemmän brändiin, saavuttavat paremman tulevaisuuden suorituskyvyn ja houkuttelevat pitkäaikaista asiakaskuntaa. Mitä onnistuneemmin yritys viestii arvolupauksen asiakkaille, sitä todennäköisempää on, että se pärjää kilpailuilla markkinoilla. Lisäksi toimittajayrityksen liiketoimintaan vaikuttaa myönteisesti se, että yritys suhtautuu vakavasti arvolupauksiin, ilmaisee tämän ajattelun ja kommunikoi sen ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille (Mishra et al. 2020). Yrityksen välinpitämätön toiminta arvolupauksen suhteen viestii jo itsessään siitä, ettei yrityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä todennäköisesti kannata odottaa mitään erityistä ja täten se myös heikentää yrityksen kilpailumahdollisuuksia.

Edellisten lisäksi arvolupaukset on kommunikoitava asiakkaalle uskottavasti sekä elävästi (Lanning 2020). Ilmaisemalla selvästi, mitä asiakas voi odottaa yrityksen kanssa sitoutumisesta, arvolupauksilla on potentiaalia edistää sekä asiakkaan tyytyväisyyttä että tuloksena olevaa käyttäytymistä (Payne et al. 2017). Mitä onnistuneemmin yritys viestii arvolupauksen asiakkaalle, sitä paremmin yritys voi ohjata asiakkaan päätöksiä ja sitä todennäköisemmin asiakas valitsee yrityksen yhteistyökumppanikseen.

B2B-markkinoilla toimivien yritysten kannattaa huomata myös teknologian kehitys ja digitalisaatio arvolupauksen viestinnässä asiakkaalle. Sashin (2021) mukaan digitaalinen viestintä mahdollistaa tehtävätietojen jakamisen, samanaikaisten vuoropuhelujen käymisen ja tietojen muokkaamisen nopeammin, helpommin ja halvemmalla kuin henkilökohtainen viestintä. Vaikka digitaalisella viestinnällä voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannussäästöjä, ei yrityksen kuitenkaan kannata hylätä henkilökohtaista viestintää. Sashin (2021) mukaan digitaalinen viestintä on vähemmän vuorovaikutteista kuin henkilökohtainen viestintä. Yhdistämällä henkilökohtaista ja digitaalista viestintää yrityksen on todennäköisesti mahdollista saavuttaa sellainen kokonaisuus, joka palvelee parhaiten yrityksen toimintaa ja arvolupauksen viestimistä.

Tässä luvussa on keskitytty ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, huomioiden B2B-markkinoiden toimintaympäristön ja asiakasarvon arvolupausten taustalla. Liiketoiminnan perimmäinen ajatus on luoda asiakkaalle arvoa ja arvolupauksella on merkittävä rooli siinä, miten yritys pystyy viestimään odotettavan arvon sen kanssa käytävästä yhteistyöstä. Arvolupauksen onnistunut muotoilu ja sen oikeanlainen viestintätapa kullekin B2B-markkinoiden asiakkaalle on tärkeässä roolissa, kun yritys pyrkii ilmaisemaan asiakkaalle, minkälaista ylivertaista arvoa se tarjoaa suhteessa kilpailijoihinsa. Arvolupaus on täten keskeisessä asemassa asiakasarvon välittäjänä yrityksen kilpaillessa B2B-markkinoiden toimintaympäristössä. Huomionarvoista arvolupausten osalta on, että arvolupauksen viestimisen ohella yritys voi harjoittaa myös muuta toimintaa, joka tukee asiakkaiden arvokäsityksen muodostumista. Yritys voi toimia asiakkaan kanssa syvemmässä vuorovaikutuksessa, jolloin arvolupauksen yksipuolinen viestintä muuttuu lähemmäs toimittaja- ja asiakasyrityksen välistä yhteistyötä. Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään yksityiskohtaisemmin tätä toimittaja- ja asiakasyrityksen välistä vuorovaikutusta ja arvolupausten roolia vastavuoroisessa liiketoiminnassa.

3. ARVOLUPAUKSEN HYÖDYNTÄMINEN VASTAVUOROISESSA LIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa keskitytään työn toiseen tutkimuskysymykseen ja siihen liittyviin keskeisiin aihealueisiin. Aluksi avataan käsitettä arvon yhteisluonti (engl. co-creation of value), jonka jälkeen tarkastellaan sen osuutta vastavuoroisten arvolupausten osalta. Lisäksi tarkastellaan laajempaa toimijoiden verkostoa ja sen vaikutusta yritysten väliseen vastavuoroiseen liiketoimintaan. Lopuksi käsitellään arvolupausten yhteydessä usein esille nousevaa palvelulogiikkaa (engl. service-dominant logic) ja sen roolia arvolupausten ja yhteistyön kannalta sekä kootaan aiheet yhteen arvolupausten hyödyntämisen perspektiivistä.

3.1 Asiakasarvon yhteisluonti

Yksi liiketoiminnan keskeisistä elementeistä on arvo, sillä yritysten on luotava arvoa tavalla tai toisella, jotta yritysten harjoittama liiketoiminta olisi kannattavaa. Grönroosin (2011) mukaan kaikkien liiketoimintaan osallistuvien osapuolten vastavuoroinen arvon luominen on liiketoiminnan perimmäinen ajatus. B2B-markkinoilla arvon luontiin osallistuu yleensä sekä toimittaja- että asiakasyritys ja mahdollisesti myös muita sidosryhmiä. B2B-markkinoilla arvon luomisen ja vangitsemisen ymmärtäminen järjestelmänä tai verkottuneina ilmiöinä on korostuva teema sen sijaan, että harkittaisiin vain yhden yrityksen rajojen sisällä luotua arvoa (Kohtamäki & Rajala 2016). Tätä tukee Paynen et al. (2007) esitys siitä, että arvon yhteisluonti vaatii markkinoita hallitsevan logiikan muuttamista ”tekemisestä, myynnistä ja huollosta” kohti ”kuuntelua, mukauttamista ja yhteisluontia”. Arvon luomisen yhteydessä nousee vahvasti esiin vuorovaikutus ja interaktiivinen toiminta asiakas- ja toimittajayrityksen välillä. Kohtamäen ja Rajalan (2016) mukaan yhteisen toiminnan näkökulmat korostuvat erityisesti B2B-markkinoilla, joilla yritykset ja niiden asiakkaat toimivat tiiviissä yhteistyössä.

Yritysten välisestä yhteistyöstä on erotettavissa arvon yhteisluonti (engl. co-creation) ja yhteistuotanto (engl. co-production). Vargo ja Lusch (2011) esittävät, että arvon yhteisluonti liittyy tilanteisiin, joissa asiakas ja toimittaja yhdessä tuottavat asiakaskokemuksen ja yhteistuotanto tilanteisiin, joissa asiakas osallistuu toimittajan arvolupausten rakentamiseen. Lisäksi Kohtamäen ja Rajalan (2016) mukaan arvon yhteisluonti kattaa kaikki palveluksessa olevat arvonluontiprosessit, kun taas yhteistuotanto voidaan määritellä suppeemmin sellaisiksi prosesseiksi, jotka kehittävät vaihdettavia resursseja. Toisin ilmaistuna, yhteistoiminnallinen arvon luominen kattaa

yleensä sekä yhteistyöhön perustuvan asiakaskokemuksen luomisen että toimittajan arvolupauksen yhteistuotannon (Kohtamäki & Rajala 2016). Kuten edellä on esitetty, yritysten väliseen yhteistyöhön liittyy erilaisia käsitteitä, mutta seuraten Paynen et al. (2007) toimintatapaa, tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti termiä yhteisluonti viittaamaan yhteisluontiin ja -tuotantoon, sillä arvon yhteisluontiin voidaan pääasiallisesti sisällyttää myös yhteistuotanto.

Lindgreen et al. (2012) esittävät, että arvoa ei niinkään synny vaihdolla vaan pikemminkin yhteisluonnin kautta, jonka avulla arvo osoitetaan käytössä olevaksi arvoksi. Arvon yhteisluonti tarkoittaa vuorovaikutteista arvonluontiprosessia, mikä edellyttää asiakkaan ja toimittajan samanaikaista läsnäoloa (Grönroos 2011), ja täten asiakas on aina mukana arvon luomisessa (Kohtamäki & Rajala 2016). Asiakas saa omaleimaisen roolin tilanteissa, joissa arvo yhteisluodaan vuorovaikutuksessa toimittajan kanssa sen sijaan, että toimittaja määrittäisi yksisuuntaiset arvolupaukset keskittyen vaihdossa olevaan arvoon. Arvon yhteisluonnissa asiakas ottaa aktiivisen roolin sekä arvokokemuksen luomisessa että lopullisessa arvokäsityksessä (Kohtamäki & Rajala 2016). Myös Ballantyne et al. (2011) painottavat, että asiakas on välittäjä lopulliselle arvolle, joka on luotu yhdessä suoralla vuorovaikutuksella toimittajien kanssa, ja lisäksi asiakas toimii välittäjän roolissa käyttöarvolle, joka on johdettu vuorovaikutuksesta tavaroiden ja muiden fyysisten resurssien kanssa.

Paynen et al. (2007) mukaan on korostettava asiakkaiden osallistumisen merkitystä yhteissuunnittelussa ja yhteisluomisessa, sillä mitä enemmän asiakas ymmärtää käytettävissä olevia mahdollisuuksia, sitä suurempi arvo voidaan luoda. Asiakkaan arvon luominen tapahtuu koko asiakkaan matkan ajan dynaamisessa prosessissa ja erilaiset arvonmuodot näkyvät asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa (Payne et al. 2020). Onnistuneen yhteistyön ja arvon luomisen kannalta on oleellista, että vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajayrityksen välillä toimii. Onnistunut arvon yhteisluonti edellyttää kykyä hallita odotuksia, viestintää ja lupauksia molempien osapuolten välillä koko yhteisluontiprosessin ajan (Payne et al. 2007).

Markkinoinnin kommunikaatio ja dialogi ovat keskeisessä asemassa arvon yhteisluonnissa (Payne et al. 2007), sillä arvon luonti ja markkinointi ovat kietoutuneet toisiinsa (Grönroos 2011). Viestintää hyödynnetään asiakas- ja toimittajayrityksen välisessä vuorovaikutuksessa erilaisiin tarkoituksiin koko vuorovaikutussuhteen ajan. Viestintäkohtaamiset ovat tärkeässä roolissa ennen asiakkaan ostopäätöksen tekemistä palvelun selittämisen, lupauksen antamisen ja odotusten luomisen muodossa sekä asiakkaan matkan aikana ja myös sen jälkeen kokemuksen ylläpitämisen sekä parantamisen ja lupauksen varmistamisen muodossa (Payne et al. 2007). Viestinnässä

hyödynnetään usein arvolupauksia, minkä lisäksi viestinnässä on huomioitava asiakasryhmien monipuolisuus ja se, että jokainen asiakas on erillinen yksilö, kuten myös aikaisemmin on esitetty. Paynen et al. (2007) mukaan viestintä ja arvolupaukset olisi mukautettava vastaamaan suhteiden pituutta ja historiaa sekä eri asiakassegmenttien tarpeita, minkä lisäksi viestinnän on keskityttävä kaikkiin asiankuuluviin kanaviin.

Lindgreenin et al. (2012) mukaan myyjän ja ostajan, toisin sanoen asiakkaan ja toimittajan, yhteisten suhteiden ymmärtäminen on keskeistä yritysten välisen yhteisen arvon luomisen ymmärtämisessä. Myös Payne et al. (2007) korostavat jokaisen asiakkaan ja toimittajan kohtaamisen merkitystä ja miten yhdessä nämä kohtaamiset muodostavat kumulatiivisen panoksen yhteisluotuun arvoon. Yrityksissä on ymmärrettävä toimivien suhteiden ja hyvän yhteistyön merkitys arvon luonnissa, sillä kunnollinen vuorovaikutus luo yritykselle hyödyllisiä liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysten välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten hyvin toimittaja voi hyödyntää arvoyhteisluontimahdollisuuksia (Grönroos 2011).

Paynen et al. (2017) mukaan toimittajien arvon yhteisluontimahdollisuudet (engl. co-creation opportunities) ovat strategisia vaihtoehtoja arvon luomiseksi. Esimerkiksi kehittämällä vuorovaikutusta toimittaja luo mahdollisuuksia sitoutua ja vaikuttaa asiakkaidensa käytäntöihin ja heidän tuloksiinsa sekä asiakkaan arvon luontiin (Grönroos 2011). Toimittajayritysten perspektiivistä vuorovaikutuksen ja yhteistyön huomioiminen on oleellista, sillä samanaikaisesti se tuo yrityksen rooliin omanlaisiaan piirteitä. Toimittajan perusröoli arvoa tuottavassa prosessissa on helpottaa asiakkaiden arvonnunomista (Grönroos 2011). Arvon yhteisluontiprosessi sisältää sen, että toimittaja luo parempia arvoehdotuksia ja että asiakkaat määrittävät arvon käyttäessään tuotetta tai palvelua eli niin sanotun käyttöarvon (Payne et al. 2007). Lisäksi Grönroosin (2011) mukaan asiakkaiden kanssa käydyn vuorovaikutuksen aikana toimittaja voi sitoutua asiakkaiden arvonnunontiin ja tulla arvon tuottajiksi heidän kanssaan tarjoamalla asiakkaille arvoa tukevia resursseja ja vuorovaikutteisia prosesseja, jotka helpottavat asiakkaiden arvon luomista. Toimittajan rooli yhteisessä arvon luomisessa on selkeästi moniulotteisempi, kuin mitä se olisi tilanteissa, joissa painottuu vaihdossa luotu arvo.

Arvon luominen yhteistyössä asiakas- ja toimittajayrityksen välillä vaikuttaa oleellisesti siihen, mitä arvolupauksista ajatellaan ja miten niitä hyödynnetään liiketoiminnassa. Payne et al. (2020) korostavat siirtymistä staattisista tarjouksista tai lupauksista kohti dynaamisia, vastavuoroisia ja yhdessä luotuja arvolupauksia, jotka lisäävät käyttöarvoa. Lisäksi Ballantyne et al. (2011) esittävät, että vuorovaikutteisesta lähestymistavasta on lisäetuja vastavuoroisten arvolupausten luomisessa.

Arvolupauksien yhteydessä on huomioitava, että yhteistyössä tapahtuva arvon luominen vaikuttaa siihen, miten arvolupaukset syntyvät ja minkälaisia arvolupaukset lopulta ovat. Paynen et al. (2020) mukaan erityisesti B2B-kontekstissa on hyvin sovellettavissa yhteisvuorovaikutus arvolupauksen luomisessa. Seuraavassa kappaleessa siirrytään tarkastelemaan arvolupausta vuorovaikutuksen ja yhteisluonnin kontekstissa vastavuoroisina arvolupauksina.

3.2 Vastavuoroinen arvolupaus

Asiakkaan arvolupausta tarkasteltiin työn toisessa luvussa yleisellä tasolla, kun käsiteltiin ensimmäistä tutkimuskysymystä. Alunperin arvolupaus kuvasi tuotteen odotettua suorituskykyä ja sen suhdetta asiakkaan tarpeisiin ja kokonaiskustannuksiin toimittajan laatimana yksisuuntaisena lupauksena asiakkaalle (Ballantyne et al. 2011). Kuitenkin B2B-markkinoilla eli kontekstissa, missä suhteilla on merkitystä, oletus, että asiakkaan arvo sisältyy toimittajan suunnittelemiin tuotteisiin ja palveluihin, joita sitten tarjotaan ja toteutetaan markkinoilla, ei kuvaa arvonluomisen ydintä (La Rocca & Snehota 2014). Näin ollen arvolupaukset sisältävät erilaisia näkökulmia yksisuuntaisesta arvon viestinnästä vastavuoroisiin arvolupauksiin (Ballantyne et al. 2011). Seuraavaksi arvolupauksen käsitettä tarkastellaan yhteisen toiminnan ja vuorovaikutteisen kontekstin perspektiivistä, jolloin tietynlaiset ominaisuudet ja toimintatavat korostuvat arvolupauksen osalta.

Vastavuoroisen arvolupauksen käsite edustaa uudempaa kehitystä, missä arvo on kaiken kattava näkemys ja missä vuorovaikutukseen osallistuvat toimijat jakavat arvon luomisen (Ballantyne et al. 2011). Tätä tukee Paynen et al. (2017) esitys, jonka mukaan etenkin kilpailuilla B2B-markkinoiden ympäristössä toimittajan määrittämän arvolupauksen on siirryttävä kohti molemminpuolisesti määritettyä lupausta, sillä B2B-markkinoilla tapahtuva resurssien jakaminen olettaa, että asiakas- ja toimittajayritys voivat luoda arvolupauksen yhdessä. Lisäksi Vargon ja Stephenin (2020) mukaan arvolupaukset nähdään havaintoilmiöinä, ja yrityksen rooli, kuten yhteisessä arvonluomisessa, on enemmän osallistumista kuin lupaamista ja tarjoamista. Vastavuoroisten arvolupausten käsitteeseen liittyy oleellisesti edellä käsitelty yhteisluotu arvo ja vuorovaikutus yritysten välillä. Kohtamäen ja Rajalan (2016) mukaan yhteistoiminnallinen arvon luominen kattaa sekä arvolupauksen että asiakaskokemuksen luomisen yhteistyössä toimittajan ja sen asiakkaan välillä. Täten arvolupauksia voidaan pitää yhtenä vuorovaikutteisen liiketoiminnan ja yhteisen arvonluonnin osatekijänä.

B2B-markkinoilla arvolupaus muodostaa vuoropuhelun suhteen osapuolten välille ja määrittää ainutlaatuisia asiakasratkaisua, kun yritys ja sen asiakas toimivat yhdessä jakaakseen näkemyksiä arvosta ja muokatakseen vastavuoroisia arvolupauksia (Eggert et al. 2018). Lisäksi Ballantyne et al. (2011) mukaan vastavuoroiset arvolupaukset toimivat viestintäkäytäntönä tuoden yritysten välistä vaihtotoimintaa, suhteiden kehittämistä ja tiedon uudistamista lähemmäksi toisiaan. Vastavuoroiset arvolupaukset ovat oleellinen osa yritysten välistä vuorovaikutusta, sillä niiden avulla yritysten on mahdollista harjoittaa B2B-markkinoille ominaista yhteistä toimintaa. Yhteinen toiminta on tärkeä B2B-kontekstissa, sillä yritysten välisen vuoropuhelun avulla on mahdollista muodostaa molemminpuolinen ymmärrys, mikä edistää kestävämpää suhdetta (Eggert et al. 2018).

Ballantyne et al. (2011) esittävät, että vastavuoroiset arvolupaukset ovat perusta sekä luottamukselle että pitkäaikaiselle suhteelle ja välttämättömiä tasapuolisen vaihdon muotoutumiselle. Vuoropuhelu yritysten välillä ja vastavuoroiset arvolupaukset voidaan ajatella tietynlaisiksi rakennuspalikoiksi yritysten välisen pysyvän suhteen muodostamiseen, mikä on tärkeää, sillä kuten aikaisemmin esitettiin, yritysten välisellä suhteella on merkittävä rooli yritysten liiketoiminnassa B2B-markkinoilla. Truong et al. (2012) kuitenkin esittävät, että vastavuoroisen arvolupauksen käsite on teoreettisesti intuitiivinen, eikä se ole missään tapauksessa väistämätön käytännössä, sillä lupaukseen liittyy erilaisia vuoropuhelun ja tiedonvälityksen kysymyksiin linkittyviä rajoitteita. Erilaiset rajoitteet voivat hidastaa tai vaikeuttaa arvolupausten hyödyntämistä vastavuoroisessa liiketoiminnassa, mutta toisaalta Truongin et al. (2012) mukaan rajoitukset voidaan kuitenkin nähdä vastavuoroisten arvolupausten mahdollistajina.

Vastavuoroisten arvolupausten muodostamiseen on erilaisia tapoja, mutta oleellisinta on, että ne luodaan yhdessä yritysten välisessä suhteessa. Yksittäinen esimerkki arvolupauksen muodostamiseen on Paynen et al. (2020) määrittämä arvolupauksen toteutusprosessi, joka on esitetty kuvassa 1. Paynen et al. (2020) esittämän toteutusprosessin vaiheet ovat arvon suunnittelu ja arviointi, arvon määrittäminen, arvon viestintä, arvon dokumentointi sekä arvon todentaminen ja arvolupauksen arviointi, minkä jälkeen prosessi jatkuu alkamalla alusta arvon suunnittelulla. Vastavuoroisten arvolupausten muodostamiseen vaaditaan asianmukainen viestintälogiikka, joka on prosessisuuntautunut, vuorovaikutteinen, dialoginen ja tietoa tuottava (Ballantyne et al. 2011). Myös Payne et al. (2020) esittävät, että arvoviestintä on tärkeää läpi koko arvolupauksen toteutuksen, mitä on havainnollistettu kuvassa kaksisuuntaisilla nuolilla. Edellisten rinnalla on huomioitava, että yritysten välisen kommunikaation ja viestinnän

on oltava yhtenäistä ja jatkuvaa niin, että vuoropuhelu säilyy koko yritysten välisen suhteen ajan helpottaen samalla arvolupausten muodostamista ja käyttöä.



Kuva 1: Arvolupausten toteuttamisen kiertoprosessi (Payne et al. 2020)

Arvolupausten kehittäminen nähdään vuorovaikutteisena ja rekursiivisena prosessina, jossa luodaan yhdessä kohtauksia ja oppimista yrityksen ja asiakkaan välillä (Payne et al. 2020). Vastavuoroisten arvolupausten yhtenä osa-alueena voidaan pitää yritysten välisiä kohtauksia, jotka ovat suhteellisen kriittisessä roolissa yritysten välisen toimivan vuoropuhelun ja yhteistyön muotoutumisessa. Paynen et al. (2007) mukaan arvolupausten yhteisluomisen yhteydessä esiintyvät kohtaukset tunnistetaan kolmessa eri muodossa, joita ovat viestinnän kohtaukset, käyttökohtaukset ja palvelukohtaukset, jotka voivat olla tunteita tukevia, kognitiota tukevia tai toimintaa tukevia. Yritysten väliset kohtaukset sekä oppimisen toiminta tukevat arvolupausten yhteisluontia yrityksen ja asiakkaan välillä koko asiakkaan matkan ajan eli ennen vuorovaikutustoimintaa, sen aikana sekä sen jälkeen (Payne et al. 2020). Lisäksi Ballantynen et al. (2011) mukaan yhteistyön tekemisestä ja oppimisesta yhdessä kollegoiden kanssa voi muodostua avainstrategia osaamisen lisäämiseksi monimutkaisessa teollisessa maailmassa, missä dialogisella viestinnällä on potentiaalia paljastaa uusia arvoa luovia mahdollisuuksia. Yritysten välinen vuorovaikutus ja dialogi mahdollistaa laajemman tiedon jakamisen ja soveltamisen, minkä seurauksena yritykset voivat kehittää osaamistaan ja täten pärjätä paremmin kilpailuilla B2B-markkinoilla.

Payne et al. (2007) esittävät, että osa edellä esitetyistä kohtaamisista ovat välttämättömiä asiakaskokemusten rakentamiseksi, kun taas toiset saattavat olla keskeisempiä arvon ja arvolupauksien yhteisluomisessa. Yhdessä luotujen arvolupausten rinnalla on huomioitava asiakaskokemus, joka luodaan niin ikään yhteistyössä ja joka edellä esitetyn mukaan on osa yhteistä arvonluomista. Yhteistyön osalta on tärkeää, että arvolupaus on ylipäätään olemassa, koska sen avulla voidaan helpottaa kokemusten yhteisluomista (Payne et al. 2007). Arvolupauksen ja asiakaskokemuksen voidaan ajatella olevan linkittyneet toisiinsa, sillä arvolupauksella on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusten hallinnassa on määritettävä, mitä kanavia asiakkaat voivat käyttää ja millaiset kohtaamistyyppit ovat asiakkaille luontaisia, sillä erilaiset kohtaamiset vaikuttavat asiakkaisiin eri tavalla (Payne et al. 2007). Kuten aikaisemmin on esitetty, yritysten on huomioitava, millaista kommunikaatiota ja kohtaamisia ne kunkin yksittäisen asiakkaan kanssa harjoittaa, jotta asiakaskokemus on jokaisessa tapauksessa mahdollisimman onnistunut tukien yritysten välistä suhdetta ja mahdollisimman korkean arvon luontia.

Kohtamäki ja Rajala (2016) esittävät, että käytännössä arvolupausten yhteisluontia kehitetään prosessien, rutiinien, toimintojen, resurssien ja osaamisen avulla, jotka mahdollistavat käyttöarvon ja asiakaskokemuksen paremman yhteisluomisen. Käyttöarvon käsitteen mukaisesti asiakas on liikesuhteessa arvon luoja (Grönroos 2011), mikä tarkoittaa, että asiakkaan on oltava mukana yhteisessä toiminnassa, jotta käyttöarvoa voidaan ylipäätään luoda. Vastavuoroiset arvolupaukset muodostetaan yhdessä tarkoituksellisen yhteistyön avulla eri yksiköiden välillä, mutta itse arvo luodaan yhdessä käytön aikana ja sen välityksellä (Kohtamäki & Rajala 2016). Tämä yhteisesti luotu käyttöarvo on seurausta arvolupauksen toteutuksessa tapahtuvasta toimittajayrityksen vuorovaikutuksesta niin asiakkaiden kuin muiden keskeisten toimijoiden kanssa, mikä on esitetty myös kuvan 1 keskiosassa (Payne et al. 2020).

Vastavuoroiset arvolupaukset ymmärretään parhaiten monitoimijoina, intersubjektiivisina ja institutionaalisina yhteisluomuksina (Vargo & Stephen 2020). Yritysten välisen yhteyden muodostamiseksi toimittajan on suunnattava kaikki asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkitykselliset prosessinsa asiakkaan vastaaviin prosesseihin niin, että esimerkiksi toimittajan myynti- ja markkinointiprosessi on sovitettu asiakkaan tilaus- ja ostoprosessiin (Grönroos 2011). Toimittaja- ja asiakasyritysten prosessien ja resurssien liittäminen toisiinsa muodostaa monimutkaisen yhteyden yritysten välille. Täten arvo on ymmärrettävä aina asiayhteydessä, sillä sekä arvo että arvolupaukset ovat kietoutuneet yhteisiin institutionaalsiin järjestelyihin ja prosesseihin, jotka muodostavat lupauksen kontekstin ja edistävät niiden määrätymistä (Vargo &

Stephen 2020). Vastavuoroisen liiketoiminnan sekä yhteisesti luodun arvon ja arvolupausten osalta on huomioitava, että niihin vaikuttavat toimittaja- ja asiakasyrityksen lisäksi laajempi ympärillä oleva toimijoiden verkosto. Seuraavassa kappaleessa perehdytään, minkälaisia piirteitä yrityksen ja asiakkaan ympärillä oleva toimintaympäristö ja suhteiden verkosto tuo vuorovaikutteiseen liiketoimintaan ja arvolupausten yhteisluomiseen.

3.3 Arvolupaus osana markkinoiden vuorovaikutteista verkostoa

Tähän mennessä arvon luomista ja arvolupauksia on käsitelty pääasiassa kahden toimijan, toimittajan ja asiakkaan, välillä, mikä tarkoittaa, että B2B-markkinoiden muiden toimijoiden verkosto on jäänyt tarkastelun ulkopuolelle. Ballantynen et al. (2011) mukaan markkinoilla käytävä vuorovaikutus voi nykyään tapahtua yhdessä toimivien toimittajien tai asiakkaiden integroiduissa verkostoissa. Lisäksi Rusthollkarhu et al. (2021) korostavat arvonluomisen käsitteellistämistä ekosysteemisessä ympäristössä. Erilaiset muutokset B2B-markkinoiden toimintaympäristössä ovat korostaneet ekosysteemisen ja verkostomaisen näkökulman omaksumista vastavuoroisen liiketoiminnan sekä arvonluomisen ja arvolupausten osalta. Digitalisaatio, vuorovaikutuksen kosketuspisteiden lisääntynyt määrä, muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä ja maailmanlaajuinen kilpailu ovat siirtäneet B2B-markkinat ekosysteemiseen ympäristöön ja muuttaneet arvon luomisen roolia (Rusthollkarhu et al. 2021).

Ekosysteeminen taso vaikuttaa omalta osaltaan yritysten väliseen liiketoimintaan sekä arvon luomiseen ja arvolupauksiin, minkä seurauksena on perusteltua tarkastella aihetta laajemman verkoston ja ekosysteemisen tason kontekstissa. Ballantyne et al. (2011) laajentaa arvolupausten käsitettä ja esittää, että terminä arvolupaus vaihtelee asiakaslähtöisistä arvoehdotuksista integroituihin toimitusketjuihin tai sidosryhmäverkkoihin. Arvon luomisessa ja arvolupausten yhteydessä on B2B-markkinoilla huomioitava asiakkaan lisäksi myös muut keskeiset tekijät ja omaksuttava vuorovaikutteinen laajempi näkökulma arvolupauksiin (Payne et al. 2020), minkä takia arvolupausten tarkastelu verkottuneesta, ekosysteemisestä perspektiivistä on aiheellista nimenomaan B2B-markkinoiden kontekstissa.

Tarkasteltaessa ekosysteemistä näkökulmaa arvon luonnin ja arvolupausten osalta on ymmärrettävä monimutkainen verkosto erilaisia suhteita ja niiden vaikutus yksittäisen toimijan arvoon (Eggert et al. 2018). Kuten aikaisemmin esitettiin, monimutkaisuutta voidaan pitää B2B-markkinoiden ominaispiirteenä, mikä vaikuttaa toimijoiden välisiin suhteisiin ja markkinoiden rakentumiseen. Monimutkaisuus ja monimutkainen verkosto

B2B-markkinoilla tarkoittaa sitä, että arvon luomiseen liittyy yleensä monia yrityksiä ja muita toimijoita, joiden väliset yhteydet ovat toisistaan riippuvaisia (Ballantyne et al. 2011). Kohtamäki ja Rajala (2016) esittävät, että arvon yhteisluonti toteutuu organisaatioiden välisissä järjestelmissä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, mikä sisältää dyadisia suhteita ja monenvälisiä arverkostoja sekä kokonaiset liiketoiminnan ekosysteemit.

Vastavuoroisten arvolupausten luomisprosesseissa tapahtuvien erilaisten vuorovaikutusten ymmärtäminen edellyttää digitalisoitua asiakaskeskeistä toimintaa, mihin sisältyy edistyneiden digitaalisten työkalujen, sosiaalisen median, markkinoinnin ja myynnin automaation parantaminen koko asiakasmatkan ajan (Rustholkkarhu et al. 2021). Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet vuorovaikutuksen käymiseen ja luoneet uudenlaisia mahdollisuuksia toimittaja- ja asiakasyritysten välisessä liiketoiminnassa B2B-markkinoilla. Rustholkkarhun et al. (2021) mukaan digitaalisilla työkaluilla ja uusilla tekniikoilla on keskeinen rooli nykypäivän ekosysteemisissä prosesseissa. Sashin (2021) mukaan digitaalinen viestintä helpottaa verkottoituneiden kumppaneiden arvon luomista vuorovaikutuksen ja resurssien integroinnin avulla. Digitalisaation avulla on mahdollista tukea arvolupausten käyttöä, helpottaa yritysten välistä kommunikointia B2B-markkinoilla ja tuoda yritysten käyttöön uusia toimintatapoja. Digitaalinen viestintä mahdollistaa esimerkiksi arvon yhteisluontiin osallistuvien useiden eri osastojen ja hierarkiatasojen henkilöiden vuorovaikutuksen useiden organisaatioiden kanssa samanaikaisesti ja sijainnista riippumatta (Sashi 2021). Digitaalisen viestinnän osalta on myös huomioitava, että se voi tarjota tehokkaampia tai halvempia mahdollisuuksia vuorovaikutteisen liiketoiminnan käymiseen.

Organisaatioiden välinen yhteistyö arvon luontia varten voi hämärtää organisaatioiden välisiä rajoja, minkä seurauksena kilpailukykyiseen strategiaan liittyvistä näkökohdista tulee hetki hetkeltä enemmän ekosysteemitasoisia kysymyksiä (Kohtamäki & Rajala 2016). Jotta yrityksen on mahdollista luoda arvoa jonkun toisen toimijan kanssa, on yrityksessä ymmärrettävä ekosysteeminen konteksti yksittäisen suhteen kannalta. Lisäksi Kohtamäen ja Rajalan (2016) mukaan verkottuneen arvon luomisen ja verkottuneiden arvolupausten hallitsemiseksi, yritysten johtajien on oltava tietoisia kaikista mahdollisuuksista yhteiseen arvon luomiseen, minkä heidän liiketoimintaekosysteeminsä mahdollistavat. B2B-markkinoilla toimittajien on huomioitava omien ja asiakkaan resurssien lisäksi laajemman joukon vaikutus, sillä arvolupaukset ovat yhteydessä toisiinsa laajemmassa ekosysteemissä (Eggertin et al. 2018). Asiakkaiden lisäksi yrityksessä on ymmärrettävä, miten esimerkiksi alihankkijat,

rahoittajat tai viranomaiset vaikuttavat niin yrityksen kuin sen asiakkaiden liiketoimintaan laajemman ekosysteemin kontekstissa.

Yritykset, erityisesti B2B-markkinoilla, toimivat paitsi osakkeenomistajien ja asiakkaiden myös monien muiden sidosryhmien monimutkaisten ja kilpailevien vaatimusten keskellä, minkä seurauksena, organisaatiot kohtaavat nykyään monia jännitteitä taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökohtien tasapainottamisessa (Payne et al. 2020). Arvolupaukset ovat keskeisessä roolissa yritysten verkostoissa, sillä onnistuneet arvolupaukset voivat sovittaa kilpailevia jännitteitä yritysten ja sidosryhmien etujen välillä (Ballantyne et al. 2011). Jo arvolupauksen luomisessa yhdessä asiakkaan kanssa, yrityksen tulisi huomioida muun verkoston vaikutus, jotta arvolupaus ei olisi ristiriidassa yrityksen muiden sidosryhmien kanssa. Kun yritys luo arvolupauksen asiakkaan kanssa niin, että se on linjassa muun ekosysteemin kanssa, on arvolupaus todennäköisesti onnistunut, mikä auttaa myös laajemman verkoston hallinnassa. Sen ymmärtäminen, että ekosysteemisessä kontekstissa asiakas on osa laajempaa verkostoa, on osaltaan johtanut uudemman palvelunäkökulman korostumiseen. Tätä palvelulogiikkaa käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.4 Palvelulogiikan rooli vastavuoroisessa liiketoiminnassa

Palvelulogiikka (engl. service-dominant logic) painottaa palvelua vastavuoroisen liiketoiminnan keskiössä. Palvelulogiikassa palvelusta tulee kaiken markkinointitoiminnan perusta ja siihen liittyy vastavuoroinen antaminen ja vastaanottaminen (Ballantyne et al. 2011). Myös Vargo ja Lusch (2008) esittävät, että palveluja painottava logiikka pitää palvelua eli prosessia, jossa käytetään resursseja toisen osapuolen hyväksi ja yhdessä tämän kanssa, taloudellisen vaihdon perustarkoituksena. Palvelulogiikassa yhdistyvät näkökulmat edellä käsitellyistä arvonnäkökulmista yhteisluomisesta ja vastavuoroisista arvolupauksista sekä verkostomaisesta ekosysteemistä.

Palvelulogiikkaan siirtyminen vaikuttaa yrityksen ajattelutapaan ja toimintaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien rajapinnassa. Grönroos (2011) esittää, että palvelukeskeisellä liiketoiminnan logiikalla on vaikutuksia useisiin yritys- ja asiakassuhteiden näkökohtiin, kuten esimerkiksi siihen, miten asiakasarvoa luodaan, miten markkinointia tulisi ymmärtää ja hallita sekä miten arvon luominen ja markkinointi sekä ostaminen ja käyttö ovat toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä. Palvelulogiikka kuvaa siirtymistä tavarasta kohti palvelun hallitsevaa paradigmaa arvon luomisen osalta (Kohtamäki & Rajala 2016). Siirryttäessä kohti palvelulogiikkaa, on oleellista ymmärtää sekä palvelulogiikan että tavaroita painottavan logiikan ominaispiirteet ja miten ne

eroavat toisistaan. Näitä tavaroita painottavalle logiikalle ja palvelulogiikalle ominaisia piirteitä on esitetty taulukossa 1. Vargon ja Luschin (2008) mukaan siirtyminen palvelupainopisteeseen on toivottavaa, ellei jopa välttämöntä, yrityksen hyvinvoinnin kannalta. Palvelulogiikkaan siirtyminen tarkoittaa yrityksen osalta sitä, että yrityksessä ymmärretään palvelulogiikan periaatteet ja tavoitteet ja implemoidaan ne yrityksen liiketoimintaan, jotta logiikan hyödyt on mahdollista verifioida.

Taulukko 1: Palvelu- ja tavaravaltaisen logiikan ominaispiirteitä (Vargo & Lusch 2008)

	Palvelulogiikka (engl. service-dominant logic)	Tavaralogiikka (engl. goods-dominant logic)
arvonäkökulma	value-in-use	value-in-exchange
arvon luominen	yhteisluontiprosessi	toimittajayritys
tavaran rooli	tavaroilla on edelleen tärkeä palvelujen toimittamisen rooli ja ne toimivat taloudellisen vaihdon osajoukkona	tavarat tai tuotteet ovat taloudellisen vaihdon ensisijainen tuotos
palvelunäkökulma	palvelu nähdään prosessina, jolla tehdään jotain toiselle osapuolelle	palvelu toimii tuotantoyksikkönä
resurssien luonne	operatiiviset resurssit eli aineettomat ja dynaamiset resurssit, jotka pystyvät luomaan arvoa	kohderesurssit eli konkreettiset ja staattiset resurssit, jotka vaativat jonkin verran toimia, jotta ne ovat arvokkaita

Palvelulogiikka korostaa entisestään sitä, että arvon luominen tehdään yhdessä osapuolten välillä. Vargon ja Luschin (2011) mukaan palvelulogiikka laajentaa vaihdon ja arvon luomisen näkökulmaa siten, että kaikki vaihtoon osallistuvat sosiaaliset ja taloudelliset toimijat, kuten yritykset ja niiden asiakkaat, ovat palveluja tarjoavia, arvoa luovia organisaatioita. Palvelulogiikassa todetaan, että asiakkaat osallistuvat arvon yhteisluontiin, jota he tukevat jakamalla ja integroimalla resursseja toimittajien kanssa (Ballantyne et al. 2011). Palvelulogiikan näkökulmasta on tärkeää keskittyä resurssien integrointiin verkkotoimittajien ja asiakkaiden välillä (Truong et al. 2012), sillä palvelujen tarjoaminen edellyttää jatkuvaa resurssien yhdistämistä soveltamalla ja integroimalla

niitä operatiivisten resurssien avulla (Vargo & Lusch 2011). Palvelulogiikassa painottuu resurssinen näkökulma arvon luontiin, kun toimijat hyödyntävät omia resurssejaan yhteisen toiminnan hyväksi. Vargon ja Luschin (2011) mukaan kaikki osapuolet harjoittavat taloudellista vaihtoa ja ovat samalla tavalla resursseja integroivia, palveluja tarjoavia yrityksiä, osallistuen arvon yhteisluomiseen resurssi-integraattoreina.

Palvelulogiikkaan liittyy oleellisesti arvon yhteisluonti, sillä yksi palvelulogiikan peruseriaatteista olettaa, että arvoa luovat useat toimijat yhdessä niin, että asiakas on aina mukana prosessissa (Vargo & Lusch 2015). Palvelulogiikassa tunnistetaan monet eri toimijat ja monitasoiset järjestelmät, joissa toimijat harjoittavat monimutkaisia suhteita (Kohtamäki & Rajala 2016) ja täten vuorovaikutus on ratkaiseva ominaisuus palvelulogiikan omaksumisessa (Grönroos 2011). Lisäksi palvelulogiikka tunnistaa suhteiden ylläpitämisen tärkeyden keskittymällä vuorovaikutuskokemusten laatuun eri yhteyksissä keskeisten yritysten kanssa (Ballantyne et al. 2011). Palvelulogiikka laajentaa arvon luomisen näkökulman suhteiden verkostoon ja verkostossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen sen sijaan, että keskittyttäisiin vain yksittäiseen suhteeseen. Palvelulogiikassa ajatellaan, että asiakas on yksi osa laajempaa verkostoa ja että arvo on asiakkaan ja muiden arvonluontikumppaneiden yhdessä luotu asia (Vargo & Lusch 2008). Lisäksi Grönroosin (2011) mukaan palvelulogiikan omaksumisen tavoitteena on mahdollistaa arvonluominen sekä asiakkaalle että toimittajalle.

Yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden muodostama verkosto on monimutkainen kokonaisuus. Monimutkaisen verkoston huomioiminen on johtanut siihen, että palvelulogiikka on siirtynyt merkittävästi pois dyadisesta, yritys-asiakasnäkökulmasta yleisempään, toimija-toimijanäkökulmaan (engl. actor-to-actor), missä painopiste on palvelujen ekosysteemeissä tapahtuva arvon yhteisluonti (Vargo & Stephen 2020). Yleinen toimija-toimija suuntaus korostaa entisestään dynaamista, verkottautunutta ja systeemistä suuntautumista arvon luomiseen (Vargo & Lusch 2011), vaikka on kuitenkin huomioitava, että arvon yhteisluonti painottaa myös merkittävästi asiakkaan subjektiivista kokemusta ja sitä, että asiakas loppupeleissä määrittää arvon (Kohtamäki & Rajala 2016).

Eggertin et al. (2018) mukaan palvelulogiikassa arvolupaus voidaan nähdä ehdotuksena, joka pyrkii toimijoiden yhteiseen sitoutumiseen jakamalla resursseja, hankkimalla arvokasta tietoa ja edistämällä yhteisiä tavoitteita palkitsevaan lopputulokseen. Lisäksi Baumannin et al. (2017) mukaan arvolupaukset implementoidaan todelliseksi arvoksi koko palveluprosessin aikana sekä sen jälkeen. Täten arvolupaukset ovat palvelulogiikan näkökulmasta niin ikään vastavuoroisia, mikä on linjassa arvon yhteisluontiin liittyvien periaatteiden kanssa. Ballantynen et al. (2011)

mukaan yritys voi aloittaa tai osallistua arvolupausten kehittämiseen vastavuoroisina arvolupauksina, mutta itse asiakas määrittää käytössä olevan arvon ja sen, mikä on heidän ehdoissaan arvokasta. Tämä on kuitenkin osittain ristiriidassa Kohtamäen ja Rajalan (2016) esityksen kanssa, jonka mukaan arvolupaus voidaan tuottaa yhdessä ja jonka lisäksi myös kokemus arvosta voidaan luoda yhdessä prosessiin osallistuvien toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Vastavuoroisia arvolupauksia voidaan pitää arvonluontiprosessin mahdollistajina, joilla on potentiaalia yhteisoppimiseen ja uusien taitojen ja tiedon yhteiskeittämiseen matkan varrella (Ballantyne et al. 2011). Palvelulogiikan yhteydessä korostuu taitojen ja osaamisen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa, sillä Ballantynen et al. (2011) mukaan palvelulogiikan käsityksessä yrityksen kilpailuetu riippuu yrityksen tietojen ja osaamisen jatkuvasta päivittämisestä. Lisäksi Vargon ja Luschin (2008) mukaan palvelukeskeisempi logiikka tarjoaa puitteet tietämyksen parantamiseksi yritysmarkkinoinnissa ja vahvemman perustan teorian kehittämiseksi ja tiedon soveltamiselle. Palvelulogiikan mahdollistama osaamisen kehittäminen tietoja ja taitoja soveltamalla on oleellista nykypäivän jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi digitalisaatio luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joiden hyödyntämiseen on oleellista päivittää yrityksen osaamista. Täten palvelulogiikkaan siirtyminen on erittäin hyödyllistä yrityksen hyvinvoinnin kannalta, kuten aikaisemmin esitettiin.

3.5 Arvolupauksen hyödyntäminen vastavuoroisessa liiketoiminnassa

Arvolupauksia käytetään ja hyödynnetään yritysten välisissä liikesuhteissa erilaisin perustein erilaisissa tilanteissa. Payne et al. (2017) esittävät arvolupausten kolme erillistä näkökulmaa, joista ensimmäinen olettaa, että arvo on upotettu toimittajan toimittamaan tuotteeseen eli niin sanottu vaihdon arvo (engl. value-in-exchange), toinen korostaa enemmän asiakkaiden ja heidän kokemustensa ymmärtämistä tuotteen ostamisen ja käytön aikana ja kolmas viittaa nykyaikaiseen näkemykseen molemminpuolisesti määritetystä lupauksesta, jossa yritykset jakavat yhdessä resursseja arvon luomisessa eli niin sanottu käytön arvo (engl. value-in-use). Nykyajan B2B-markkinoilla harjoitettavassa liiketoiminnassa korostuu kolmas näkemys molemminpuolisesti määritetystä eli vastavuoroisesta arvolupauksesta, jolla on merkittävä rooli arvon yhteisluonnissa osana vuorovaikutteista liiketoimintaa.

Keskeisessä osassa vastavuoroista liiketoimintaa on yritysten väliset kohtaamiset, joita tapahtuu koko toimittaja- ja asiakasyrityksen välisen vuorovaikutussuhteen ajan. Nämä kohtaamiset vaikuttavat arvon yhteisluontiin ja asiakaskokemuksen muodostumiseen,

mitkä edelleen määrittävät asiakkaan kokeman arvon määräytymistä. Vastavuoroisen liiketoiminnan osalta arvolupauksia voidaan hyödyntää asiakaskokemusten yhteisluomisen helpottamiseksi ja arvon yhteisluonnin tukemiseksi, kun arvolupauksen avulla voidaan muodostaa vuoropuhelu suhteen osapuolten välille. Täten arvokkaalla arvolupauksella on potentiaalia toimia yhteistyön lähtökohtana molemminpuolisen hyödyn luomiseksi (Ballantyne et al. 2011). Toisaalta vastavuoroisten arvolupausten hyödyntäminen yritysten välisessä liiketoiminnassa edellyttää sen, että asiakas- ja toimittajayrityksen välinen vuorovaikutus jatkuu sen jälkeen, kun vuoropuhelu on muodostunut. Tällöin vastavuoroisia arvolupauksia voidaan hyödyntää luottamuksen ja pitkäaikaisen suhteen rakentamisessa, mikä tukee edelleen vuorovaikutteisen liiketoiminnan jatkumista. Eggertin et al. (2018) mukaan arvon viestintä huolellisesti laaditun arvolupauksen avulla voi erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Vastavuoroisia arvolupauksia voidaan hyödyntää viestintäkäytäntönä, jolloin ne mahdollistavat esimerkiksi suhteiden kehittämisen, tiedon jakamisen ja soveltamisen sekä tasapuolisen vaihdon muotoutumisen vastavuoroisessa liiketoiminnassa.

Arvolupaukset ovat keskeisessä asemassa myös yritysten verkostoissa (Ballantyne et al. 2011) ja täten arvolupauksen roolissa vastavuoroisen liiketoiminnan mahdollistajana on huomioitava ekosysteeminen, laajemman joukon näkökulma (Eggert et al. 2018). Ekosysteemisen tason huomioiminen arvolupauksien ja arvon yhteisluonnin osalta tuo mukaan useita osapuolia ja niiden välisiä liiketoimintasuhteita. Palvelunäkökulma on moniulotteinen (Grönroos 2011) ja se painottaa toimittaja- ja asiakasyrityksen lisäksi muita osapuolia, jotka osallistuvat vuorovaikutteiseen prosessiin (Ballantyne et al. 2011). Palvelulogiikka korostaa asiakkaiden aktiivista roolia (Kohtamäki & Rajala 2016) ja täten palvelulogiikka toimii yhtenä esimerkkimallina vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamiselle. Vastavuoroisen arvolupauksen käsite toimii myös palvelulogiikan perspektiivistä, sillä arvolupausta voidaan hyödyntää resurssien jakamiseen ja yhteisten tavoitteiden edistämiseen niin, että toimijoiden sitoutuminen vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamiseen kasvaa. Arvon yhteisluonti nousee esiin palvelulogiikan yhteydessä (Payne et al. 2007), kun toimijat voivat osallistua arvolupauksen luomiseen ja tarjoamiseen (Vargo & Iusch 2015) ja täten hyödyntää arvolupausta mahdollisimman arvokkaan liiketoiminnan harjoittamisessa.

Tässä luvussa on tarkasteltu työn toista tutkimuskysymystä ja huomioitu samalla vastavuoroiseen liiketoimintaan läheisesti liittyviä aihealueita. Kaiken kaikkiaan arvolupaukset helpottavat vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun käymistä ja toimivat täten merkittävänä osana vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamista. Arvolupausten luominen yhteistyössä vastavuoroisina arvolupauksina mahdollistaa laajemman ja

läheisemmän vuorovaikutuksen asiakas- ja toimittajayrityksen välillä, mikä tukee arvon luontia ja asiakkaan määrittämää kokemusta arvosta. Lisäksi arvolupaukset mahdollistavat osaamisen ja tiedon kehittämisen yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin yritysten välisen yhteisen toiminnan avulla pystytään luomaan entistä korkeampaa arvoa suhteen molemmille osapuolille useiden toimijoiden verkostossa ja tähän myös työssä esitetty palvelulogiikka pääasiassa perustuu. Liiketoiminnan perimmäinen ajatus on luoda mahdollisimman korkeaa arvoa, jolloin yritysten on mahdollista pärjätä paremmin kilpailuilla B2B-markkinoilla ja täten yritysten kannattaa hyödyntää arvolupauksia mahdollistamaan ja helpottamaan vastavuoroisen liiketoiminnan harjoittamista. Seuraavassa luvussa siirrytään esittämään työn keskeisimmät johtopäätökset ja vastaukset työn molempiin tutkimuskysymyksiin.

4. PÄÄTELMÄT

Arvolupauksen käsitteeseen liittyy edelleen joiltakin osin epäselvyyksiä, vaikka arvolupauksista on keskusteltu paljon ja lupaukset ovat varsin tuttuja yritysten ja niiden johtajien keskuudessa. Termin arvolupaus merkitys vaihtelee toimittajayrityksen ennalta määritetyistä arvoehdotuksista yritysten välisen yhteistyön avulla muodostettuihin vastavuoroisiin arvolupauksiin. Arvolupauksen monialaisesta käsitteestä huolimatta on kuitenkin huomattavissa, että valtavirran käsitys arvolupauksista on jatkuvasti siirtynyt kohti vastavuoroista toimintaa ja yhteistyötä, vaikka yksittäiset lupauksiin liittyvät osat alueet ja niiden vaikutukset ovat edelleen suhteellisen epäselviä.

Yleisellä tasolla ja perinteisemmästä näkökulmasta tarkasteltuna arvolupaus on yritysten käytössä oleva työkalu, jonka avulla yritys vaihtaa ajatuksia asiakkaan kanssa ja lupaa asiakkaalle, minkälaista arvoa asiakas voi odottaa yrityksen tarjoomasta. Onnistunut arvolupauksen muotoilu ja oikeanlainen viestintätapa on merkittävässä roolissa, kun yritys pyrkii ilmaisemaan sen yliveraisuutta kilpailijoihinsa nähden. Työ osoittaa, että uudempi käsitys arvolupauksista osana vastavuoroista liiketoimintaa korostuu B2B-markkinoilla, missä yritykset voivat hyödyntää arvolupauksia laajemman ja tiiviimmän yhteistyön käymiseen. Arvolupauksien hyödyntäminen edistää vuoropuhelua ja toimii yhtenä viestintäkäytäntönä tukien yhteistä arvon luomista.

Työssä onnistuttiin laajentamaan arvolupauksiin liittyvää ymmärrystä ja luomaan uudenlainen kokonaisuus arvolupauksista vastavuoroisen liiketoiminnan osana. Työssä keskityttiin pääosin arvolupaukseen vastavuoroisen liiketoiminnan mahdollistajana, mikä rajoittaa muiden näkökulmien, kuten arvolupauksen hyödyntämiseen liittyvien haasteiden ja rajoitusten, analysointia. Tutkimuksen osalta on tärkeä huomioida tutkimusaineiston rajallisuus, sillä tutkimuksen havainnot perustuvat vain murto-osaan arvolupauksiin liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimusaineiston rajallisuuden takia tutkimustuloksia tulee tarkastella kriittisesti ja ymmärtää, että tutkimus antaa pätevän, mutta supistetun näkökulman arvolupauksiin osana vastavuoroista liiketoimintaa.

Arvolupausten osalta on edelleen aihealueita, kuten asiakasyrityksen rooli arvolupausten muodostamisessa, jotka vaativat selvennystä ja jatkotutkimusta, vaikka arvolupauksista on olemassa useita tutkimuksia. Myös maailmalla tapahtuva jatkuva muutos ja kehitys perustelee jatkotutkimuksia aiheen osalta. Esimerkiksi digitalisaation ja teknologisen kehityksen luomien mahdollisuuksien tarkasteleminen arvolupauksen kokonaisvaltaisemman hyödyntämisen puolesta olisi ajankohtainen tutkimusaihe.

LÄHTEET

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*. Vol.40(2), pp. 202–210.

Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K. & Wilson, H. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*. Vol.64, pp. 107–121.

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.

Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. *The journal of business & industrial marketing*. Vol.29(7/8), pp. 619–625.

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. Vol.40(2), pp. 240–247

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

Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of marketing*. Vol.80(6), pp. 36–68.

La Rocca, A. & Snehota, I. (2014). Value Creation and organizational practices at firm boundaries. *Management decision*. Vol.52(1), pp. 2–17.

Lanning, M. (2020). Try taking your value proposition seriously – Why delivering winning value propositions should be but usually is not the core strategy for B2B (and other businesses). *Industrial Marketing Management*. Vol.87, pp. 306–308.

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

Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, R. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*. Vol.41

Mishra, S., Ewing, M. & Pitt, L. (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. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*. Vol.44, pp. 125–135.

Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.45(4), pp. 467–489.

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.

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.36(1), pp. 83–96.

Rusthollkarhu, S., Hautamäki, P. & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *The journal of business & industrial marketing*. Vol.36(4), pp. 590–598.

Sashi, C.M. (2021). Digital communication, value co-creation and customer engagement in business networks: a conceptual matrix and propositions. *European journal of marketing*. Vol.55(6), pp.1643–1663.

Truong, Y., Simmons, G. & Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*. Vol.41(1), pp. 197–206.

Vargo, S. & Lusch, R. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. Vol.37(3), pp. 254–259.

Vargo, S. & Lusch, R. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*. Vol.40(2), pp. 181–187.

Vargo, S. & Lusch, R. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.44(1), pp. 5–23.

Vargo & Stephen, L. (2020). From promise to perspective: Reconsidering value propositions from a Service-dominant logic orientation. *Industrial marketing management*. Vol. 87, pp. 309–311.

LIITE A: ESIMERKKI HAKUTULOKSISTA

Taulukko 2: Esimerkkihakuja työssä käytetyistä tietokannoista

Hakulause	Tulokset Andor	Tulokset Scopus	Tulokset Web of Science
("customer value proposition" OR "value proposition")	1 357 680	15 343	2 302
("customer value proposition" OR "value proposition") AND ("B2B-marketing" OR "business-to-business marketing" OR "business markets")	23 262	1 094	15
("customer value proposition" OR "value proposition") AND "co-creation"	7 758	2 295	145
("service-dominant logic" OR "service dominant logic") AND ("B2B-marketing" OR "business-to-business marketing" OR "business markets")	1 046	1 852	44
"reciprocal value proposition"	75	56	4