

Siiri Arola

**ASIAKKAAN JA TOIMITTAJAN KÄSITYK-
SET ASIAKKAAN KOKEMASTA ARVOSTA
B2B-KONTEKSTISSA – CASE MAPON
FINLAND OY**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Ohjaaja: Mika Yrjölä
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Siiri Arola: Asiakkaan ja toimittajan käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa – Case Mapon Finland Oy
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Toukokuu 2022

Globalisaation myötä lisääntynyt kilpailu pakottaa yrityksiä etsimään jatkuvasti uusia keinoja saada ja säilyttää kilpailuetua erottautumalla kilpailijoistaan. Erottautumisen tarve on herättänyt yritysten johtotasolla entistä enemmän kiinnostusta ymmärtää laajemmin ja syvemmin, miten yritykset tuottavat arvoa asiakkailleen. Vaikka monet yritykset kuvailevat itseään asiakaslähtöisiksi, tutkimukset osoittavat johtajien epäonnistuvan järjestelmällisesti asiakkaiden mieltymysten ymmärtämisessä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakasarvon muodostumista B2B-kontekstissa ja erityisesti sitä, miten asiakasyritysten ja toimittajayrityksen käsitykset asiakkaiden kokemasta arvosta suhteutuvat toisiinsa. Tutkimuksen viitekehys sisältää aiempaan tutkimukseen pohjautuen case-yrityksen kontekstiin soveltuvat B2B-asiakasarvoa luovat tekijät sekä tutkimuksen näkökulmat.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia ja numeerisia menetelmiä hyödyntäen tapaustutkimuksena valitun case-yrityksen, Mapon Finland Oy:n, kontekstissa. Tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan yritysasiakkaiden kokemaa arvoa, sillä yritysasiakkaat ovat case-yritykselle strategisesti tärkeämpi kohderyhmä kuin kuluttaja-asiakkaat. Tutkimuksen konteksti rajautuu maantieteellisesti Suomeen. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka yhteydessä toteutettiin numeeriset vertailut: pari- ja tekijävertailu. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Aineisto koodattiin osittain teorialähtöisesti ja osittain aineistolähtöisesti, minkä jälkeen koodit teemoiteltiin toistuvien ja tutkimuskysymysten kannalta relevanttien teemojen alle. Numeerisesta aineistosta tarkasteltiin vastausten johdonmukaisuustasoja, arvoa luovien tekijöiden suhteellisia painoja ja prioriteetteja.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat jo aiemmin havaittua teoriaa – asiakasarvo on subjektiivista ja tapauskohtaista, ja sitä tulkitaan suhteessa kilpailijoihin. Tässä kontekstissa asiakkaat liittävät arvon kokemiseen vahvasti toiminnalliset hyödyt ja taloudelliset uhraukset. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että asiakkuuden kestolla saattaa olla vaikutusta arvon kokemiseen. Tulokset osoittivat asiakasyritysten ja toimittajayrityksen, eli case-yrityksen, käsitysten asiakkaan kokemasta arvosta olevan kokonaisuudessaan melko hyvin linjassa keskenään. Tutkimus tarjoaa case-yritykselle, tutkijoille ja muille käytännön toimijoille ainutlaatuista tietoa asiakkaan kokemasta arvosta ja siitä, miten asiakkaiden ja toimittajan käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta vastaavat toisiaan täysin uudessa kontekstissa.

Avainsanat: asiakasarvo, asiakkaan kokema arvo, arvoa luovat tekijät, B2B

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 4 |
| 1.1 | Ymmärtävätkö johtajat asiakasarvoa? | 4 |
| 1.2 | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset | 5 |
| 1.3 | Rajaukset ja oletukset | 6 |
| 2 | TEORIA | 7 |
| 2.1 | Subjektiivinen ja monitulkintainen asiakasarvo | 7 |
| 2.2 | Asiakkaan kokema arvo B2B-kontekstissa | 8 |
| 2.3 | Teoreettinen viitekehys | 11 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 13 |
| 3.1 | Tapaustutkimus – Case Mapon Finland Oy | 13 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmät | 13 |
| 3.3 | Aineiston keruu ja kuvaus | 16 |
| 3.3.1 | Pilottihaastattelu, haastateltavien valinta ja arvoa luovat tekijät parivertailuun | 16 |
| 3.3.2 | Asiakashaastattelut | 18 |
| 3.3.3 | Haastattelu Maponin kanssa | 19 |
| 3.4 | Aineiston käsittely ja analysointi | 20 |
| 4 | TULOKSET | 23 |
| 4.1 | Numeeriset tulokset | 23 |
| 4.2 | Tuotteen laatu ja luotettavuus | 26 |
| 4.3 | Henkilökohtainen suhde | 27 |
| 4.4 | Asiakastuki ja tukipalvelut | 30 |
| 4.5 | Hinta | 31 |
| 4.6 | Räätälöitävyys | 33 |
| 4.7 | Muut asiakasarvoon vaikuttavat tekijät | 35 |
| 5 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 36 |
| 5.1 | Yhteenveto | 36 |
| 5.2 | Johtopäätökset | 37 |
| 5.3 | Tutkimuksen laadun arviointi | 39 |
| 5.4 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 41 |
| | LÄHTEET | 42 |
| | LIITTEET | 47 |
| | Liite 1: Haastattelurunko | 47 |
| | Liite 2: Haastattelujen tiedot | 52 |

1 JOHDANTO

1.1 Ymmärtävätkö johtajat asiakasarvoa?

Globalisaation myötä lisääntynyt kilpailu pakottaa toimittajayritykset jatkuvasti etsimään uusia keinoja säilyttää ja saada kilpailuetua erottautumalla kilpailijoistaan (Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018, 80). Yritykset voivat pyrkiä saavuttamaan lisää kilpailuetua esimerkiksi räätälöimällä palveluaan entistä monipuolisemmin (Anderson & Narus 2004; Madhavaram, Hunt & Bicen 2021) tai tarjoamalla ydintuotteen rinnalla myös muita tuki- ja lisäpalveluita, joista asiakkaat voisivat saada lisäarvoa (Raddats, Kowalkowski, Benedettini, Burton & Gebauer 2019, 207). Eggertin ym. (2018, 80) mukaan tämä erottautumisen tarve on herättänyt myös yritysten johtotasolla entistä enemmän kiinnostusta ymmärtää laajemmin ja syvemmin, miten yritykset tuottavat arvoa asiakkailleen. Jotta kilpailuetua ylipäätään voitaisiin saavuttaa, on yritysten kriittistä ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeasiakkaan arvon kokemukseen (Minerbo, Kleinaltenkamp & Brito 2021; Ulaga & Chacour 2001, 525). Arvon luominen ja arvon talteenotto (*eng. value capture*) nähdään keskeisinä tekijöinä kilpailuedun saamisessa B2B-markkinoilla (Eggert, Kleinaltenkamp & Kashyap 2019; Minerbo ym. 2021, 163), ja siksi asiakasarvon luominen on johtoportaan prioriteetti (Yrjölä 2015, 1).

Tutkimukset osoittavat siis selvästi, että asiakasarvo on keskeinen käsite markkinoinnin kentässä (Doyle 2000; Eggert ym. 2019, 13; Minerbo ym. 2021; Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012;174; Woodruff 1997). Kumarin ja Reinartzin (2016, 36) mukaan liiketoiminnassa ylipäätään on selvästi kyse arvon luomisesta – kestävän liiketoiminnan tarkoitus on luoda arvoa asiakkaille ja saada tästä asiakasarvosta myös voittoa, mikä puolestaan luo arvoa yritykselle. Nykyään vallitseekin laaja yksimielisyys siitä, että erinomaisen asiakasarvon luominen on avain yrityksen pitkäaikaiseen selviytymiseen ja kasvuun (Eggert, Ulaga & Schultz 2006; Terho ym. 2012; Woodruff 1997). Ei siis ole ihme, että asiakasarvo kiinnostaa markkinoinnin tutkijoita ja harjoittajia (Terho ym. 2012, 174). Arvokonseptin ymmärtäminen on keskeistä tarkemmin myös B2B-konteksteissa, kun pyritään ymmärtämään osto- ja markkinointipäätöksiä (Eggert ym. 2018; Eggert ym. 2019, 13), mutta siitä huolimatta arvon käsitteellistämiseen liittyy edelleen epäselvyyttä B2B-markkinoilla (Eggert ym. 2019, 13; Minerbo ym. 2021, 165).

Vaikka asiakasarvo on johdon prioriteetti (Yrjölä 2015), ja moni yritys kuvailee itseään asiakaslähtöiseksi tai -orientoituneeksi, tutkimukset osoittavat kuitenkin johtajien epäonnistuvan järjestelmällisesti asiakkaiden mieltymysten ymmärtämisessä (Yrjölä 2021, 206). Dayn ja Moormanin (2010) mukaan onkin hyvin tavallista, että yritykset sortuvat inside-out-ajatteluun, jolla tarkoitetaan yritysten usein tarkastelevan omaa toimintaansa enemmän sisältäpäin yrityslähtöisesti eikä niinkään markkina- ja asiakaslähtöisesti ulkoapäin. Heidän mukaansa onnistunut outside-in-, eli markkinaorientoitunut strategia on kuitenkin selvä ajuri yrityksen taloudelliselle tuotolle ja omistaja-arvon kasvattamiselle. Tehokkaan arvolupauksen kehittämisessä johtajien on otettava huomioon sekä sisäisiä, yritykseen liittyviä että ulkoisia, markkinoihin liittyviä tekijöitä, minkä vuoksi johtajien mentaalimallit ovat kriittisessä roolissa onnistuneiden arvolupauksen suunnittelussa (Yrjölä, Kuusela, Neilimo & Saarijärvi 2018, 530).

Liittymisen asiakasarvon huomioimiseen yrityksen päätöksenteossa myös Hattula, Herzog, Dahl ja Reinecke (2015) ovat tutkineet sitä, kuinka johtajien ja päättäjien ammatillisia päätöksiä ohjaa vahvasti heidän omat henkilökohtaiset kuluttajaidentiteettinsä. Hattula ym. (2015) löysivätkin, että vaikka maalaisjärjellä voitaisiin olettaa empatian auttavan johtajia erottamaan kuluttajien preferenssit johtajan omista, niin näin ei kuitenkaan heidän tutkimustulostensa mukaan ole – päinvastoin. Vaikka empatia kuluttajia kohtaan ja kuluttajien ”saappaisiin astuminen” saattavatkin auttaa visualisoimaan ja aavistelemaan kuluttajien kokemuksia, ne myös korostavat johtajien omaa kuluttajaidentiteettiä ja henkilökohtaisia preferenssejä, mikä taas voi häiritä heidän tulkintaansa kuluttajien mieltymyksistä ja jopa johtaa todennäköisemmin objektiivisen markkinatiedon sivuuttamiseen (Hattula ym. 2015).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakasarvon muodostumista B2B-kontekstissa ja erityisesti sitä, miten asiakasyritysten ja toimittajayrityksen käsitykset asiakkaiden kokemasta arvosta suhteutuvat toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan seuraavien apukysymysten (1. ja 2.) ja kolmannen (3.) varsinaisen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaista on yritysasiakkaiden kokema arvo?
2. Mitkä arvoja luovat tekijät ovat asiakasyrityksille tärkeimpiä?
3. *Millaisia toimittajayrityksen ja asiakasyritysten käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta ovat suhteessa toisiinsa?*

1.3 Rajaukset ja oletukset

Tutkimuksen rajaukset liittyvät maantieteellisen sijainnin ja haastateltavien ihmisten osalta olennaisesti valitun case-yrityksen kontekstiin. Tutkimuksen case-yritys Mapon Finland Oy sijaitsee Suomessa, mutta yrityksellä on kansainvälinen tausta (ks. luku 3.1). Kandidaatin tutkielman toteutettavuus huomioiden ei olisi ollut optimaalista valita tutkimukseen kansainvälistä näkökulmaa, joten tutkimus rajoittuu maantieteellisesti ainoastaan Suomeen.

Maponilla on sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Tutkimuksen tarkastelukulmaksi valikoitui ainoastaan B2B-asiakkaat, sillä ne ovat strategisesti tärkeämpi kohderyhmä, jota Mapon haluaa ja aikoo tulevaisuudessakin tavoitella. Asiakasarvon ymmärtäminen ja luominen ovat strategisia kysymyksiä (Ulaga & Chacour 2001), ja siksi tutkimuksessa on perusteltua valita haastateltavaksi juuri sellaisia yrityksiä ja henkilöitä, joista saatava tieto tukisi Maponin strategisia päämääriä. Näin case-yritys voi mahdollisesti kehittää tutkimuksen tulosten perusteella toimintaansa sellaiseen suuntaan, joka tukisi jatkossa entistä paremmin halutun asiakassegmentin tarpeita ja toiveita – ja näin ollen vaikuttaisi positiivisesti asiakkaiden kokemaan arvoon. Yritysasiakkaisiin ja B2B-segmenttiin keskittymisen myötä tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat B2C-, C2C- ja muun suuntaiset asiakasarvokäsitykset.

Asiakasarvon käsite voidaan ymmärtää monella tapaa (ks. luku 2). Tässä tutkimuksessa arvoa tarkastellaan asiakasyrityksen näkökulmasta B2B-kontekstissa. Tutkimuksen ulkopuolelle siis rajautuu toimittajayrityksen asiakkaasta saama arvo ja ainoastaan asiakkaan kokema arvo (*eng. customer perceived value*) on keskiössä. Tutkimuksessa haastatellaan Maponin asiakasyritysten edustajia ja Maponin edustajia. Vaikka yritysten sisällä erityisesti yksilöiden näkemykset kiinnostavat tutkijoita (Eggert ym. 2019, 13, 18), kandidaatintutkielman laajuus huomioon ottaen oli tämä tutkimus rajattava yritysten kollektiiviseen näkökulmaan. Tutkimuksen kohteena on koko yrityksen kollektiivinen käsitys arvosta, ei niinkään yksittäisten ihmisten näkemykset.

2 TEORIA

2.1 Subjektiiivinen ja monitulkintainen asiakasarvo

Kautta aikain arvoa on tutkittu ja määritelty lukemattomin eri tavoin (Eggert ym. 2019, 14; Gallarza, Gil-Saura & Holbrook 2011, 183). Tutkijoiden ja ammattilaisten keskuudessa vallitsee kuitenkin yleinen tunne, että olemme vasta alkaneet ymmärtää, mitä arvo tarkoittaa (Eggert ym. 2019; Lindgreen 2012, 4). Yksi tunnetuimmista määritelmistä on, että asiakasarvo on vaihtokauppaa saatujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten ja uhrausten välillä (Holbrook 1994; Kumar & Reinartz 2016; Ulaga 2003; Zeithaml 1988). Kun asiakas kokee hyödyt suurempina kuin uhraukset, syntyy arvoa (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007, 623). Asiakas itse arvioi, mikä hänelle on arvokasta. Arvo ei ole vain jotain, mitä yritys toimittaa tai luo asiakkaalle. Asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen käsite, ja täten eri ihmiset ja yritykset voivat kokea saman tuotteen tai palvelun eri arvoisena (Ulaga & Chacour 2001, 529). Koettu arvo riippuu myös tilanteesta sekä vertailukohdista ja muista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Toisinaan myös nämä tekijät näkyvät asiakasarvon määritelmässä (ks. esim. Ulaga & Chacour 2001).

Asiakasarvoa on jaoteltu tyypillisesti muun muassa taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen ulottuvuuteen (Rintamäki ym. 2007). Taloudelliseen ulottuvuuteen liittyy vahvasti hinta ja sen suhde saatuun laatuun nähden, ja toiminnalliseen ulottuvuuteen taas liittyy se, että tuote täyttää asiakkaan vaatimukset ja on hyödyllinen (Rintamäki ym. 2007, 627). Emotionaaliseen arvoon liitetään tunteellisuus ja elämyksellisyys, ja symboliseen arvoon taas liitetään kuluttamisen positiiviset merkitykset, joita liitetään itseen tai välitetään kuluttamisen kautta muille (Rintamäki ym. 2007, 628-629). Toisaalta asiakasarvo voidaan jakaa myös utilitaristiseen ja hedoniseen ulottuvuuteen (Babin, Darden & Griffin 1994, 645). Utilitaristisella asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa toiminnallista arvoa, jota syntyy käytännön tarpeen tyydyttämisestä, ja rahan säästäminen ja kätevyys lisäävät utilitaristisen arvon kokemusta (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence 2006, 12). Siinä missä utilitaristista arvoa luo se, kun ostamisella pystytään täyttämään jokin tietty lopputulema tai tarve, hedoninen arvo puolestaan on arvokasta jo sinänsä (Rintamäki ym. 2006, 13). Tutkijoiden mukaan hedonista arvoa lisäävät viihde ja kokemuksellisuus.

Asiakasarvoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tutkia esimerkiksi asiakkaan (Eggert ym. 2019; Lindgreen & Wynstra 2005; Ulaga 2003; Ulaga & Chacour 2001), toimitusketjun (Saarijärvi ym. 2012) tai omistajien ja sidosryhmien (Doyle 2000; Lindgreen & Wynstra 2005; Mencarelli & Rivière 2015) näkökulmasta tai voidaan tutkia sitä, minkälaista arvoa toimittajayritys saa asiakkaasta (Lindgreen & Wynstra 2005; Walter, Ritter & Gemünden 2001). Arvon kokemusta voidaan tarkastella yksilötasolla tai kollektiivisesti koko yrityksen näkökulmasta (Eggert ym. 2019, 14). Asiakasarvoa onkin tutkittu paljon sekä B2B- että B2C-konteksteissa, ja koettu arvo kiinnostaa tutkijoita ja ammattilaisia edellä mainituissa yhteyksissä (Mencarelli & Rivière 2015).

2.2 Asiakkaan kokema arvo B2B-kontekstissa

B2B-markkinoilla yritykset ja organisaatiot vaihtavat keskenään tarjoomia. B2B-markkinat eroavat yrityksiltä kuluttajille suuntautuvasta B2C-markkinasta esimerkiksi siten, että suhdearvo saa B2B-kontekstissa enemmän painoarvoa (ks. esim. Ulaga 2003; Walter ym. 2001), koska yritysmarkkinoille syvät ja kompleksiset asiakassuhteet ovat tyypillisiä (Eggert ym. 2018, 88). Eggert ym. (2018, 88) mukaan kilpailu yritysmarkkinoilla on kovaa erityisesti sellaisille toimittajille, joiden on hankala erottaa tuotteensa ja palvelunsa selvästi kilpailijoiden vastavista. Siksi harkitulla arvolupauksella on arvon viestimisessä tärkeä rooli (Eggert ym. 2018; Payne, Frow & Eggert 2017; Ulaga & Chacour 2001).

Myös ostoprosessi on usein hyvin erilainen B2C- ja B2B-markkinoilla. B2C-markkinoilla kuluttaja tyypillisesti ostaa tuotteita ja valitsee toimittajia omien halujensa ja tarpeidensa mukaan. B2B-ympäristössä päätöksentekoon voi osallistua suurikin määrä ihmisiä yrityksen eri tasoilta tai yksiköistä, ja heillä kaikilla saattaa olla päätökseen liittyvät omat preferenssinsä (Cespedes & Narayandas 2014, 10; Ulaga & Chacour 2001, 529). Näistä päätöksentekoon osallistuvista yksilöistä muodostuu *organizational buying center* tai päätöksentekoyksikkö (Cespedes & Narayandas 2014, 10). B2B-puolella toimittajan tulee tuntea asiakkaansa liiketoiminta ja päätöksentekoon osallistuvat yksilöt, jotta hän pystyy kommunikoimaan heille tarpeellisen tiedon eri ihmisten preferoimista tekijöistä päätöksentekoon liittyen. Narayandas & Rangan (2004) osoittavat, että ostajan tunne siitä, voiko toimittajan edustajiin ja myyjiin luottaa, on kulmakivi organisaation sitoutumiselle.

Asiakasarvon määritelmä on B2B-kontekstissakin ajan saatossa luonnollisesti muuttunut ja muokautunut. B2C-asiakasarvon tyyliin myös yritysmarkkinoilla koettu arvo määriteltiin alkujaan tuotteen hyödyllisyyden kokonaisarviona, joka perustuu kompromissiin sen välillä, mitä saadaan ja mitä annetaan vaihdossa (ks. esim Zeithaml 1988). Yritysmarkkinoilla nämä hyödyt ja kustannukset liitettiin usein fyysisiin tuotteisiin, ja käytännössä asiakasarvo tarkoitti koettua arviota tuotteen teknisestä laadusta ja siitä maksetusta hinnasta (Eggert ym. 2018, 82). Anderson, Jain & Chintagunta (1993) ottavat määritelmässään huomioon myös kilpailuasetelman: ”määrittelemme arvon B2B-markkinoilla rahassa mitattuina taloudellisina, teknisinä, palvelullisina ja sosiaalisina hyötyinä, jotka asiakasyritys saa vaihdossa tarjoomasta maksamastaan hinnasta, huomioiden myös kilpailijoiden saatavilla olevat tarjoomat ja hinnat” (Eggert ym. 2018, 84). Heidän määritelmänsä oli 1990–2000-luvun aikoihin yksi vaikuttavimpia B2B-arvon tutkimuskentässä (Eggert ym. 2018, 82). Tiivistäen, asiakasarvo miellettiin tuolloin pääpiirteiltään hyvin tuote-, laatu- ja hintakeskeiseksi.

Myöhemmin asiakasarvon määritelmä B2B-markkinoilla laajentui, kun ymmärrettiin ettei yritykset luo arvoa ainoastaan vaihtamalla tuotteita ja palveluita keskenään – myös suhteet yritysten välillä näyttivät potentiaalinsa osana arvonluontia (Eggert ym. 2018, 83). Wilson & Jantrania (1994) käsitteellistävät suhteen arvon kolmen ulottuvuuden mukaisesti: taloudelliset, psykologiset tai käyttäytymiseen liittyvät ja strategiset ulottuvuudet (Eggert ym. 2018, 83). Myöhemmin Ulaga & Eggert (2006, 128) määrittivät asiakkaan kokeman arvon keskeisessä toimittajasuhteessa olevan ”formatiivinen korkeamman asteen rakenne, joka edustaa kompromisseja toimittajan ydintarjoomassa, harkintaprosessissa ja asiakkaan toiminnan tasolla havaittujen etujen ja kustannusten välillä, ottaen huomioon saatavilla olevat vaihtoehtoiset toimittajasuhteet”.

Aiemmissa vaiheissa miellettiin, että arvo on jotain toimittajayrityksen luomaa, joka sisältyy tuotteisiin tai suhteisiin. Ajateltiin toimittajayrityksen olevan arvon ymmärtäjä, luoja, kommunikoi ja välittäjä – asiakas siis nähtiin enemmänkin arvon vastaanottajana (Eggert ym. 2018, 84). Arvo ymmärrettiin usein vaihdantaan liittyvänä kokemuksena (*eng. value in exchange*). 2000-luvun puolivälissä ja sen jälkeen on ymmärretty, että yritysasiakkaat ovat kuitenkin usein osallisia arvonluontiprosessiin (Eggert ym. 2018, 84; Payne, Storbacka & Frow 2008). Ymmärrettiin, että arvoa syntyy asiakkaiden erilaisissa käyttötilanteissa (*eng. value in use*), eikä vain toimittajan asiakkaalle toimittamana (Eggert ym. 2018, 84; Grönroos & Voima 2013, 133). Mitä lähemmäs tätä päivää tullaan, sitä enemmän arvo on alettu ymmärtää tuotekeskeisen

vaihdannan sijasta enemmän palvelukeskeiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja vuorovaikutteiseksi konseptiksi (Ciasullo, Polese, Montera & Carrubbo 2020, 144; Grönroos & Voima 2013; Vargo & Lusch 2004, 2008), jossa asiakas osallistuu arvonluontiin (Payne ym. 2008; Vargo & Lusch 2004) ja jossa asiakas itse määrittää, mikä hänelle on arvokasta (Ulaga & Chacour 2001, 529).

Esimerkiksi Ulaga ja Chacour (2001, 530) määrittelevät asiakkaan kokeman arvon B2B-markkinoilla olevan ”toimittajan tarjoamaan liittyvä vaihtokauppa saatujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten välillä, asiakkaan organisaation keskeisten päättäjien havaitsemana ja ottaen huomioon käyttötilanteen ja saatavilla olevat vaihtoehtoisten toimittajien tarjoamat”. Määritelmässä tulee huomioiduksi arvon useat komponentit, roolit ja käsitykset sekä kilpailun merkitys. Toisaalta esimerkiksi Walter ym. (2001) tutkivat arvonluontia ostajan ja toimittajan välisissä suhteissa, ja heidän tutkimuksensa arvon määritelmässä korostuu suhteet paljon voimakkaammin kuin esimerkiksi Ulagan & Chacourin (2001) määritelmässä. Arvon määritelmiä tarkastellessa tulee siis ymmärtää, että arvo ja sen määritelmät ovat usein konteksti- ja näkökulmasidonnaisia.

Suhde ja suhdeverkostot voidaan nähdä arvoa luovina tekijöinä yritysmarkkinoilla (Möller & Törrönen 2003). Ulaga (2003, 682) on tunnistanut B2B-suhteissa arvoon vaikuttaviksi tekijöiksi:

- tuotteen laadun, johon liittyy sen toimivuus, luotettavuus ja johdonmukaisuus;
- toimituskyvyn, jolla tarkoitetaan toimitusten ajallaan tuloa, joustavuutta ja paikkansapitävyyttä;
- tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuloajan, jolla viitataan nopeaan suunnitteluun, prototyyppien tekoon ja testaukseen;
- tukipalvelut, joihin liittyy tuotteisiin liittyvät palvelut, informaatio ja toimintojen ulkoistaminen;
- toimittajan ammattitaidon, jolla tarkoitetaan tietoa markkinasta ja kykyä olemassa olevien tuotteiden ja uusien tuotteiden kehitykseen;
- henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, joka koostuu kommunikaatiosta, ongelmien ratkaisusta ja yhteisistä tavoitteista;
- suorat tuotekustannukset, jotka tarkoittavat hintatasoa, vuosittaisia hinnan laskuja ja kustannussäästöohjelmia;
- sekä prosessikustannukset, joilla tarkoitetaan varastonhallintaa, tilausten käsittelyä, saapuvien kuormien tarkastuksia ja valmistusta.

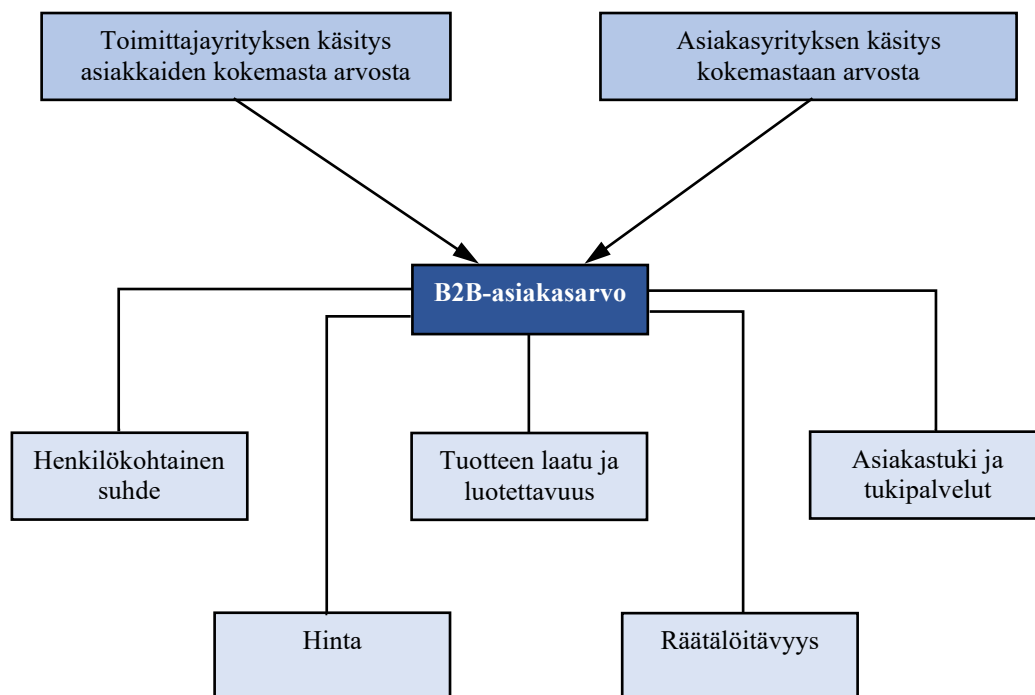
Toisaalta myös esimerkiksi Wangin, Leen, Fangin & Man (2017, 136) sekä Madhavaramin ym. (2021) mukaan räätälöinti on avainasemassa erinomaisen asiakasarvon luomisessa monilla B2B-markkinoilla. Myös Anderson & Narus (2004) kuvailevat, että yritysmarkkinoille on tyyppillistä, että tuotteet ja palvelut ovat pitkälle räätälöityjä. Yrityksillä on usein yksilöllisiä tarpeita, ja niiden mukaan toimittajayritys pyrkii muokkaamaan olemassa olevaa tarjoomaa tai luomaan yhdessä asiakkaan kanssa uusia ratkaisuja tarpeiden tyydyttämiseksi.

Palvelulähtöinen ajattelu, palvelullistuminen ja arvon yhteisluonti toimittajan ja asiakkaan prosesseissa ovat saaneet huomiota ja myös nämä tekijät voivat luoda arvoa yritysasiakkaille (ks. esim. Ciasullo ym. 2020; Payne ym. 2008). Kilpailun koventuessa palvelullistuminen ja palveluilla erikoistuminen on näkynyt niin sanottujen hybriditarjoomien lisääntymisenä: yritykset yhdistelevät tuotteita ja palveluita niin, että ne muodostavat innovatiivisia ratkaisuja, joilla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille (Ulaga & Reinartz 2011). Innovointi- ja tuotekehityskyky yleensäkin ovat tärkeitä tekijöitä, kun halutaan luoda arvoa B2B-asiakkaille (O’Cass & Ngo 2012, 125-126).

Arvoa luovia tekijöitä on paljon myös toimialakohtaisesti. Tämän tutkimuksen case-yrityksen toimialoilla, telematiikka- ja SaaS-liiketoiminnassa, laatua tarkastellessa voidaan huomioida esimerkiksi tekniikan toimintavarmuus, tiedon laatu ja luotettavuus sekä tietoturva, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen (He, Yang, Wang & Zhang 2017).

2.3 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys (kuvio 1) pohjautuu aiempaan teoriaan ja tutkimuksen case-yrityksen kontekstin pohjalta tehtyihin rajauksiin B2B-kontekstissa arvoa luovista tekijöistä. Viitekehyksessä näkyy myös tutkimuksen tarkastelukulmat, eli toimittajayrityksen käsitys asiakkaiden kokemasta arvosta ja asiakasyrityksen käsitys kokemastaan arvosta. Tarkasteltava ilmiö on B2B-asiakasarvo, jota tutkitaan toimittajayrityksen käsitysten ja asiakasyritysten käsitysten välityksellä.



Kuvio 1. Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys (kuvio 1) ohjasi tutkimuksen tekoa aineistonkeruusta tutkimuksen analyysiin. Teorettiseen viitekehykseen valittuja arvoja luovia tekijöitä perustellaan ja määritellään luvussa 3.3.1. Tässä tutkimuksessa asiakkaan kokeman arvon määritelmänä käytetään Ulagan ja Chacourin (2001, 530) määritelmää, jossa he määrittelevät asiakkaan kokeman arvon B2B-markkinoilla olevan ”toimittajan tarjoomaan liittyvä vaihtokauppa saatujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten välillä, asiakkaan organisaation keskeisten päättäjien havaitsemana ja ottaen huomioon käyttötilanteen ja saatavilla olevat vaihtoehtoisten toimittajien tarjoomat”. Tutkimus korostaa asiakasarvon ymmärtämistä osana yrityksen strategista päätöksentekoa ja markkinointia.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tapaustutkimus – Case Mapon Finland Oy

Tässä tutkimuksessa asiakasarvoa luovia tekijöitä sekä toimittajan ja asiakkaiden käsityksiä asiakasarvosta tarkastellaan tapaustutkimuksena case-yritys Mapon Finland Oy:n kontekstissa. Mapon on yksi johtavista GPS-seuranta ja kalustonhallintaratkaisujen toimittajista Baltiassa ja Skandinaviassa (Draugiem Group 2019). Mapon tarjoaa kalustonhallinta-, omaisuudenseuranta- ja paikannusratkaisuja yksityis- ja yritysasiakkaille (Mapon 2022).

Mapon Finland on Mapon SIA:n, kansainvälisen yhtiön, tytäryhtiö. Mapon SIA:lla on tytäryhtiöt Suomen lisäksi myös Virossa ja Espanjassa (Draugiem Group 2019). Mapon SIA taas on osa kansainvälistä IT-alan yritysrypystä Draugiem Groupia. Mapon SIA:n pääkonttori sijaitsee Latviassa, ja yrityksellä on yhteistyökumppaneita ympäri maailman (Mapon 2022). Kuten Maponin omistussuhteista ja globaalista liiketoiminnasta voidaan päätellä, tutkimuksessa olisi ollut potentiaalia tutkia aihetta myös kansainvälisellä tasolla. Tutkimuksen pituus ja resurssit huomioiden kontekstiksi rajataan kuitenkin ainoastaan Maponin Suomen yksikkö ja suomalaiset yritysasiakkaat. Näin ollen aihetta tarkastellaan ainoastaan B2B-kontekstissa.

Yritys valikoitui tapaustutkimuksen kohteeksi, sillä sen konteksti edustaa hyvin tutkittavaa ilmiötä, kuten tapaustutkimuksessa yleensä (Vuori 2022). Case-yrityksessä on aiemmin tehty vain asiakastyytyväisyyskyselyitä ja asiakastarpeita on selvitetty normaalin asiakasrajapinnassa tapahtuvan yhteydenpidon yhteydessä. Asiakkaan kokemaa arvoa ja arvoa luovia tekijöitä ei siis ole ennen kyseisessä yrityksessä tutkittu, ja siksi tämä tutkimuksen tulokset hyödyttävät erityisesti valittua case-yritystä, joka saa mahdollisesti tutkimuksesta uutta tietoa strategisen päätöksenteon tueksi.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan ja ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157).

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella sekä tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti. Heidän mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esiin. Erityisesti nämä kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet näkyivät tämän tutkimuksen toteutuksessa.

Yksi tällaisista menetelmistä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytetään haastattelumenetelmänä. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta valitut teemat, ja näiden teemojen tueksi tutkija on voinut luoda apukysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa tutkija on suunnitellut etukäteen käsiteltävät teemat ja kysymykset, jotka esitetään kaikille haastateltaville. Kysymysten esitysjärjestystä ei ole kuitenkaan ennalta määrätty, vaan kysymyksiä voidaan esittää tilanteen mukaan joustavasti hieman eri sanoin tai eri järjestyksessä haastateltaville. Kaikki kysymykset on muotoiltu mahdollisimman avoimiksi ja neutraaleiksi (liite 1). Haastattelun etuna suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin on joustavuus, ja haastattelu mahdollistaa kielellisen ja eleellisen vuorovaikutuksen haastateltavan ja tutkijan välillä (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

Haastattelut toteutettiin parihaastatteluina, jotka ovat ryhmähaastattelun yksi alamuoto (Hirsjärvi ym. 2007, 205). Hirsjärven ym. (2007, 205-206) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska näin saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa, mutta toisaalta ryhmän kontrolloivalla roolilla voi olla myös kielteinen vaikutus, jos ainoastaan joku haastateltavista yksin ohjailee keskustelun suuntaa. Parihaastattelun etuina olivat tässä tutkimuksessa erityisesti ajallinen tehokkuus yritysedustajien ollessa kiireisiä ihmisiä ja se, että haastateltavat kuulivat toistensa vastaukset ja pystyivät täydentämään toisiaan tarvittaessa sekä keskustelemaan aiheesta tutkijan lisäksi myös keskenään. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin kahta eri tehtävässä työskentelevää henkilöä. Näin saatiin haluttu yrityksen käsitystä edustava kollektiivinen kanta toisin kuin silloin, jos haastatteluun olisi osallistunut vain yksi henkilö per yritys. Asiakasyritysten lisäksi haastateltiin myös case-yritys Maponilta kahta henkilöä.

Kumarin ja Reinartzin (2016, 37) mukaan yksi asiakkaiden arvokäsitysten mittaamiseen liittyvistä tehtävistä on havaittuun kokonaisarvoon liittyvien ominaisuuksien/hyötyjen suhteellisten painojen määrittäminen. Näin ollen laadullisen haastattelun yhteydessä toteutettiin parivertailu,

joka on työkalu, jolla päätöksentekijöiden preferenssit voidaan saada selville (Saarijärvi ym. 2012; Yrjölä 2015). Parivertailu tarjoaa kolmenlaista informaatiota: vertailtavien prioriteettien suhteelliset painot, niiden tärkeysjärjestyksen ja arvion siitä, kuinka johdonmukaisesti vertailut tehtiin (Yrjölä 2015, 4). Parivertailussa haastateltava vertaa keskenään kerrallaan kahta arvoa luovaa tekijää toisiinsa niin, että jokainen tekijä tulee verratuksi muiden tekijöiden kanssa kertaalleen. Parivertailussa käytettiin Yrjölän (2015) ja Saarijärven ym. (2012) tapaan intervallias-teikkaa, joka näkyy liitteessä 1. Asteikkoa tulkitaan siten, että keskellä oleva numero 1 edustaa yhtä tärkeitä tekijöitä, ja mitä korkeammaksi lukua 9 kohti vastaus nousee, sitä tärkeämpi ky-seisellä puolella oleva tekijä on toiseen tekijään nähden.

Tässä tapauksessa yrityksen kaksi edustajaa vastaavat siis yhdessä keskustellen yhteisen vas-tauksen jokaiseen parivertailuun tehden mahdollisesti kompromisseja, jos heillä on eriäviä mie-lipiteitä. Näin parihaastattelu tuo esiin asiakasyrityksen preferenssit siitä, mitkä arvoa luovat tekijät ovat asiakasarvon kokemisessa heille tärkeimpiä. Tämän tutkimuksen parivertailussa vertaillaan keskenään seuraavia tekijöitä: henkilökohtainen suhde, tuotteen laatu ja luotettavuus, räätälöitävyys, hinta sekä asiakastuki ja tukipalvelut (ks. Taulukko 1). Parivertailun jälkeen haastateltavia pyydettiin vielä laittamaan kaikki parivertailussa käytetyt tekijät tärkeysjärjes-tykseen tekijävertailu-kysymyksen avulla, sekä heiltä pyydettiin palautetta ja kommentteja va-littujen tekijöiden relevanttiudesta.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten asiakasyritysten käsitykset heidän kokemastaan asia-kasarvosta ja toimittajayrityksen käsitykset asiakkaiden kokemasta arvosta suhteutuvat toi-siinsa. Parivertailun avulla saadaan selville asiakkaiden preferenssit arvoa luovista tekijöistä, asiakkaiden preferenssien keskiarvo sekä Maponin käsitys asiakkaiden preferensseistä. Sen jäl-keen näitä voidaan verrata keskenään ja esittää tulokset visuaalisina kuvaajina. Parivertailun ja haastattelujen tulosten avulla asiakasyritysten ja Maponin käsityksiä voidaan verrata toisiinsa.

Laadullinen teemahaastattelu ja numeerinen parivertailu yhdessä sopivat tämän tutkimuksen menetelmiksi, sillä tavoitteena on toisaalta tutkia arvoa luovien tekijöiden merkitystä asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa ja toisaalta pyrkiä ymmärtämään, miten asiakasyritysten ja toimittajayrityksen käsitykset mahdollisesti yhtenevät tai eroavat toisistaan ja mistä nämä mah-dolliset erot johtuvat. Laadullinen haastatteluaineisto toimii ikään kuin täydentävänä aineistona parivertailulle ja auttaa tuomaan numeerisen aineiston “eloon”. Haastattelujen myötä asiakkai-den kokemasta arvosta saadaan syvempää tietoa, ja esiin saattaa nousta myös muita

asiakasarvoon liittyviä seikkoja, jotka eivät pelkän parivertailun yhteydessä ilmene. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 38) mukaan monet tutkijat ovat puhuneet eri menetelmien yhdistämisen puolesta. Tutkijoiden mukaan ”laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38). Valitut menetelmät antoivat haastateltaville tilaa nostaa vastauksissaan esille heille tärkeitä asioita ja mahdollistivat tutkijalle uusien spontaaneiden kysymysten esittämisen, jos haastatteluissa nousi esiin uusia aiheita tai teemoja tutkimusilmiön ympäriltä, mitä tutkija ei ollut etukäteen osannut ajatella.

3.3 Aineiston keruu ja kuvaus

3.3.1 Pilottihaastattelu, haastateltavien valinta ja arvoa luovat tekijät parivertailuun

Ennen aineiston keruun aloittamista Maponin toimitusjohtajan kanssa toteutettiin pilottihaastattelu, jossa keskusteltiin tutkimuksen toteutuksesta, yrityksen ihanneasiakkaista ja asiakasarvoa luovista tekijöistä yrityksen kontekstissa. Pilottihaastattelussa Maponin ihanneasiakkaiden toimialoiksi nousivat esimerkiksi jätehuolto, kiinteistöhuolto, ympäristöpalvelut, logistiikka, maarakennus ja vuokraamotoiminta. Mapon haluaisi tulevaisuudessa tavoitella erityisesti sellaisia yrityksiä, joiden kaluston määrä on noin 100-200 kappaletta. Toimitusjohtajan mukaan tämän kokoluokan yritykset ovat suotuisimpia ja taloudellisesti kannattavimpia asiakkaita Maponille. Asiakkaan kaluston määrä ja asiakkaan Maponille tuoma tuotto ovat keskenään verrannollisia.

“Meille mielenkiintoisimpia on varmaan ne, joilla on 100-200 kappaleen kokoinen kalusto. Ton kokoluokan asiakkaita me varmaan tarvittaisiin kaikista eniten, ja niin sanotusti niissä mun mielestä on se suurin mahdollisuus. – – Luulen, että meillä on tulevaisuudessa suurin mahdollisuus kasvaa tuossa kokoluokassa, ne on kokoluokalta isoja ja merkittäviä meille ehdottomasti. – – Kyllä se kaluston määrä ja toimiala on selkeitä asioita, kun yleisesti mietitään ihanneasiakkaita.” – Toimitusjohtaja, Mapon

Tämän tutkimuksen haastateltavat asiakasyritykset valittiin huomioiden Maponin ihanneasiakkaiden tärkeimmät piirteet. Mapon ehdotti tutkijalle noin kymmentä eri asiakasyritystä, joista tutkija oli yhteydessä viiteen sopivimpaan sen perusteella, että yritykset olisivat keskenään eri toimialoilta, asiakkuuksien kestot olisivat eri mittaisia ja kaluston koko olisi 100-200 kappaletta. Aikataulujen yhteensovittaminen kahden yrityksen kanssa ei onnistunut yrityksistä huolimatta. Kolme haastateltavaksi päätynyttä yritystä ovat keskenään eri toimialoilta (ympäristöhuolto,

kiinteistöhuolto sekä asfaltointi ja maanrakennus), kaikkien kaluston määrä on 100-200 kappaletta ja asiakkuuden kesto on hieman eri mittainen. Haastattelujen tiedot esitellään liitteessä 2.

Taulukko 1. Valittujen arvoa luovien tekijöiden määritelmät parivertailuun

| Arvoa luova tekijä | Käytetty määritelmä | Lähteet |
|--------------------------------|---|---|
| Henkilökohtainen suhde | <ul style="list-style-type: none"> - ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen laatu, etiikka ja tehokkuus - kommunikaatio ja yhteydenpito - yhteiset tavoitteet - ongelmanratkaisukyky - ihmisten välinen luottamus | Lindgreen & Wynstra 2005; Minerbo ym. 2021; Ulaga 2003; Palmatier 2008 |
| Tuotteen laatu ja luotettavuus | <ul style="list-style-type: none"> - tuotteen tarkoituksenmukaisuus ja suorituskyky - tuote täyttää asiakkaan vaatimukset - tuotteen toimimiseen voi luottaa - ratkaisun tuottama informaatio on paikkansapitävää ja tarkkaa | Eggert ym. 2019; He ym. 2017; Ulaga 2003 |
| Räätälöitävyys | <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan yksilöllisten mieltymysten tai tarpeiden täyttäminen - kustomoidut tuotteet asiakkaan tarpeisiin (Maponin kohdalla esimerkiksi yksilöllinen raportti, integrointi asiakkaan omiin laskutusjärjestelmiin, erikoisratkaisut) - reagointi muuttuviin tarpeisiin | He ym. 2017; ; Lindgreen & Wynstra 2005; Madhavaram ym. 2001; Saarijärvi ym. 2012 |
| Hinta | <ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden tai ominaisuuksien hintataso - hinnoittelun jousto muuttuvien tarpeiden mukaan (Maponin kohdalla esimerkiksi, jos asiakas tarvitsee lisää laitteita tai huuuua lisäominaisuuksia, erityispalveluita tai luopua osasta laitteista) - asiakkuuden alussa mahdollisuus sopimushinnoitteluun (Maponin kohdalla esimerkiksi määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva sopimus, rahoitussopimus sekä ostetaanko vai vuokrataanko laitteet) | Eggert ym. 2019; Saarijärvi ym. 2012; Ulaga 2003 |
| Asiakastuki ja tukipalvelut | <ul style="list-style-type: none"> - asiakastuessa työskentelevien työntekijöiden asenne, tehokkuus, osaaminen ja lähestyttävyyys - tuotteeseen ja ratkaisuihin liittyvät palvelut (Maponin kohdalla esimerkiksi käyttökoulutus ja asennukset) - oikea-aikainen informaatio - ihmisten tavoitettavuus | Eggert ym. 2019; He ym. 2017; Ulaga 2003 |

Pilottihaastattelun yhteydessä tutkija esitteli tutkimussuunnitelman ja ehdotuksensa parivertailussa käytettävistä asiakasarvoa luovista tekijöistä. Tutkija tunsu etukäteen Maponin toimintaa, perehtyi aiempaan tutkimukseen asiakkaan kokemasta arvosta, ja ehdotti niiden pohjalta erilaisia arvoa luovia tekijöitä, jotka voisivat sopia Maponin kontekstiin. Parivertailu on kognitiivisesti haastava tehtävä (Yrjölä 2015, 3). Carmonen, Karan ja Zanakisin (1997) mukaan mitä enemmän tekijöitä valitaan parivertailuun, niin sitä nopeammin myös tehtävien vertailujen

määrä kasvaa. Kognitiivinen kuormitus voi johtaa suurinkiin epäjohtonmukaisuuksiin vastauksissa (Yrjölä 2015, 3).

Liian pitkän ja kuormittavan parivertailun välttämiseksi toimitusjohtajan ja tutkijan tavoitteena oli tunnistaa case-yrityksen kontekstissa tärkeimmät arvoa luovat tekijät ilman suuria keskinäisiä päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi toimittajayrityksen ammattitaito (Ulaga 2003) arvoa luovana tekijänä soveltui He:itä ym. (2017) mukailten asiakastuki ja tukipalvelut -tekijään kuuluvaksi, ja palvelulähtöiseen ajatteluun (*eng. Service-Dominant Logic*) läheisesti kiinnittyvä arvon yhteisluonti (Grönroos 2012; Saarijärvi ym. 2012; Payne ym. 2008) arvoa luovana tekijänä taas oletettiin case-yrityksen kontekstissa toteutuvan jossain määrin jo räätälöinnin ja yleisen yhteydenpidon yhteydessä.

Henkilökohtainen suhde -tekijän ja asiakastuki ja tukipalvelut -tekijän samankaltaisuus ja mahdolliset päällekkäiset miellelyhtymät tiedostettiin jo valintavaiheessa. Ne päätettiin silti pitää erillisinä tekijöinä, koska case-yrityksellä ei ollut varmuutta henkilökohtaisen suhteen ja asiakastuen ja tukipalveluiden merkityksestä asiakkaille. Tuore organisaatorakennemuutos (ks. luku 4.3) on herättänyt yrityksen johdossa kiinnostusta asiakastuen tärkeydestä. Pilottihaastattelun pohjalta parivertailuun päädyttiin valitsemaan viisi Maponin kontekstiin parhaiten sopivaa asiakasarvoa luovaa tekijää, jotka esitellään taulukossa 1.

3.3.2 Asiakashaastattelut

Asiakashaastatteluja toteutettiin yhteensä kolmelle eri yritykselle, yhdelle yritykselle kerrallaan. Jokaisesta yrityksestä haastatteluun osallistui kaksi eri tehtävissä työskentelevää henkilöä, jotka joko käyttävät työssään Maponin palvelua aktiivisesti tai ovat osallistuneet toimittajan valintaan ja ostopäätökseen silloin, kun asiakkuus Maponin kanssa on aloitettu. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Zoomissa, Teamsissa tai puhelimitse. Tutkija noudatteli pääasiassa ennalta suunniteltua haastattelurunkoa (liite 1), mutta kyseli tarpeen tullen lisäkysymyksiä ja antoi haastateltavien nostamille aiheille tilaa keskustelussa. Tarkemmat tiedot haastattelujen etenemisestä ja haastateltaville annetuista ohjeistuksista löytyy liitteestä 1.

Asiakashaastattelujen tiedot löytyvät liitteestä 2. A ja B yritysten kanssa haastattelu jouduttiin jakamaan aikataulusyistä kahteen osaan (ks. liite 2). Yritys A:n haastateltavat olivat molemmissa tapaamisissa molemmat paikalla koko haastattelun ajan. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi kaikki avoimet haastattelukysymykset ja toisessa osassa toteutettiin parivertailu. Yritys B:n

kanssa haastattelut etenivät seuraavasti: Ensimmäisessä osassa molemmat haastateltavat olivat paikalla, ja läpi käytiin noin puolet kaikista haastattelukysymyksistä, sekä parivertailu. Tämän tapaamisen päätteeksi tutkija kävi liiketoimintajohtajan kanssa läpi loput jäljelle jääneet haastattelukysymykset, sillä toinen haastateltavista joutui poistumaan ajoissa tapaamisesta. Yksikönpäällikön kanssa loput haastattelukysymykset käytiin läpi puhelimitse seuraavalla viikolla. Yritys C:n ja Maponin kanssa haastattelut ja parivertailut saatiin tehtyä yhdellä haastattelukerralla valmiiksi. Näissä tapauksissa molemmat haastateltavista olivat paikalla koko haastattelujen ajan.

3.3.3 Haastattelu Maponin kanssa

Haastattelu ja parivertailu toteutettiin myös Maponin kahdelle edustajalle täysin samoilla menetelmillä kuin asiakasyrityksillekin. Haastateltavat valittiin Maponilta niin, että he työskentelevät eri työtehtävissä ja molemmilla on kokemusta asiakasrajapinnassa työskentelystä. Tiedot Maponin kanssa tehdystä haastattelusta löytyvät liitteestä 2.

Maponilta kysyttiin samoista aiheista samankaltaisia kysymyksiä kuin asiakkailta, mutta Maponin edustajien tehtävänä oli vastata kysymyksiin siten, miten he uskovat asiakkaidensa yleensä ajattelevan kyseisestä asiasta. Esimerkiksi asiakkailta kysytty kysymys oli: “mitä arvostatte Maponin tuotteissa eniten?”. Sama kysymys osoitettiin Maponille muodossa: “mitä ajattelet keskimääräisesti asiakkaidenne arvostavan teidän tuotteissanne eniten?”

Vastaavasti parivertailujen ohjeistus asiakkaille oli: Jokaisen vertailtavan parin kohdalla ajatella omaa ja yrityksenne kokemusta Maponin käytöstä. Parivertailun tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat arvon muodostumisessa yrityksellenne tärkeimpiä. Arvioikaa oman kokemuksenne perusteella, kumpi seuraavista arvoa luovista tekijöistä on yrityksellenne tärkeämpi. Maponin kohdalla taas ohjeistus parivertailun tekoon oli seuraavanlainen: Jokaisen vertailtavan parin kohdalla ajatella asiakkaidenne kokemuksia Maponin käytöstä. Parivertailun tarkoituksena on selvittää, miten te uskotte ja koette, että mitkä tekijät ovat arvon muodostumisessa asiakkaillenne tärkeimpiä. Arvioikaa, kumpaa seuraavista arvoa luovista tekijöistä asiakkaanne keskimäärin arvostavat enemmän.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston keruun jälkeen siirryttiin analysoimaan aineistoa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimen tallentimella, ja nauhoitukset litteroitiin kokonaan mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Aineiston analysointi alkoi tutkijan mielessä osittain jo litteroidessa, kun aineistot luettiin läpi monesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan tämä on laadulliselle analyysille tyypillistä. Litterointi toteutettiin totuudenmukaisesti ja säilyttäen haastateltavien puhe alkuperäisessä muodossaan, mutta aineistoa on siistitty helpommin ymmärrettäväksi poistamalla täytesanoja, toistoa, ja tarpeettomia äännähdyksiä, kuten Tietoarkiston (2022) mukaan peruslitterointitasolla tehdään. Tutkija on lisännyt aineiston joukkoon huomioita tai puuttuvia sanoja hakasulkeissa, jos ne helpottavat sitaattien ymmärtämistä huomattavasti. Aineisto on anonymisoitu muuttamalla asiakasyritysten nimet muotoon yritys A, B ja C. Haastateltavista yrityksistä mainitaan ainoastaan yrityksen toimiala ja haastateltavista henkilöistä vain heidän tittelinsä ja se, kuinka pitkään he ovat olleet yrityksessä töissä.

Litteroidut aineistot luettiin läpi ja vietiin Atlas.ti-ohjelmistoon, jota voidaan hyödyntää kvalitatiivisen datan analysoinnissa. Aineistot luettiin uudelleen läpi ja koodattiin erilaisten toistuvien teemojen mukaan. Aineiston koodaaminen oli osittain teorialähtöistä ja osittain aineistolähtöistä. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoitellen. "Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi 2018) - - Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä" (Juhila 2022).

Tutkija oletti tekemiensä haastattelukysymysten pohjalta haastatteluissa nousevan esiin erityisesti viisi parivertailussakin käytettyä arvoa luovaa tekijää. Näiden teemojen osalta aineiston koodaaminen oli teorialähtöistä, ja kyseiset koodit nimettiin valittujen asiakasarvoa luovien tekijöiden mukaisesti. Teoria toimi siis apuna aineiston analysoinnissa.

Asiakasarvo on asiakaskohtaista, ja eri asiakkaat voivat kokea hyötyjen ja kustannusten suhteen hyvinkin erilaisena (Lindgreen & Wynstra 2005; Ulaga & Chacour 2001). Tutkija oletti siis, että asiakasarvoon liittyy myös muita asioita, jotka eivät suoraan liity parivertailuun valittuihin asiakasarvoa luoviin tekijöihin. Näin ollen analyysissa koodattiin aineistolähtöisesti myös sellaisia teemoja, jotka eivät suoraan liittyneet teorian pohjalta valittuihin arvoa luoviin tekijöihin.

Koodaus toteutettiin koodaamalla ensin kaikki esiin nousevat toistuvat ja aiheen kannalta olennaiset näkemykset. Sen jälkeen koodit käytiin läpi uudelleen ja pyrittiin muodostamaan niistä uusia laajempia koodeja tai sisällyttämään niitä aiemmin luotuihin koodeihin. Esimerkiksi koodit “luottamus” ja “yhteinen tavoite” sisällytettiin “henkilökohtainen suhde” -koodin alle. Koodi “yhteydenpito” taas sisällytettiin sitaatin sisällön perusteella koodeihin “asiakastuki ja tukipalvelut” sekä “henkilökohtainen suhde”. Jäljelle jääneet koodit yhdistettiin kuudenneksi laajaksi teemaksi “muut asiakkaan arvon kokemukseen liittyvät aiheet”, joista tulososiossa nostetaan tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiä poimintoja.

Parivertailun aikana käydyt keskustelut litteroitiin samoihin tiedostoihin kuin avoimet haastattelukysymykset. Parivertailuja tehtiin jokaisen haastateltavan yrityksen kanssa, joten niitä oli yhteensä neljä kappaletta. Parivertailujen numeeriset tulokset vietiin Excel-tiedostoon, jossa jokaisen parivertailun tulokset syötettiin omaan taulukkoonsa.

Taulukosta saatiin selville vertailtavien prioriteettien tärkeysjärjestys, prioriteettien suhteelliset painot ja epäjohtonmukaisuustasot. Yrjölän (2015, 6) mukaan vastausten tulisi olla mahdollisimman johdonmukaisia, mutta usein todellisuudessa epäjohtonmukaisuutta ilmenee kuitenkin jonkin verran. Windin ja Saatyn (1980) mukaan, jos epäjohtonmukaisuus saavuttaa 10 prosenttia tai alle, sitä pidetään erittäin hyvänä (Yrjölä 2015, 6). Parivertailun yhteydessä epäjohtonmukaisuudella viitataan siihen, että vastaajan vertailut ovat ristiriitaisia (Yrjölä 2015, 6). Parivertailujen epäjohtonmukaisuustasot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Parivertailujen epäjohtonmukaisuustasot

| Vastaaja | Epäjohtonmukaisuus |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Yritys A, ympäristöhuolto | 11,1 % * |
| Yritys B, kiinteistöhuolto | 5,6 % |
| Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus | 9,1 % |
| Mapon, SaaS-palvelu | 14,7 % * |

* Vastausta mukautettiin johdonmukaisuuden lisäämiseksi.

Parivertailuja tehtiin neljä, joista kaksi (yritys B ja yritys C) saavuttivat epäjohtonmukaisuustason 10 prosenttia tai alle, ja niitä voitiin hyödyntää sellaisenaan. Saatyn (1994) kehittämän tekniikan mukaisesti yhtä, kaikista epäjohtonmukaisinta vastausta voidaan muuttaa, jotta parempi johdonmukaisuustaso saavutettaisiin (Yrjölä 2015). Ääriarvoja mukautettiin kahden parivertailun (Yritys A ja Mapon) kohdalla. Tutkija kartoitti kaikista epäjohtonmukaisimman

vastauksen ja muutti sitä yhden yksikön verran johdonmukaisempaan suuntaan. Muutoksen jälkeen yritys A:n epäjohdonmukaisuustaso laski 11,1 prosenttiin ja Maponin epäjohdonmukaisuustaso laski 14,7 prosenttiin.

Normaalisti epäjohdonmukaisuuden ylittäessä 10 prosenttia vastaajia suositellaan täyttämään parivertailu uudelleen. Tässä tapauksessa tutkimuksen ja kiireisten haastateltavien aikataulut eivät tähän taipuneet. Tulee myös huomioida, että vaikka Saatyn kehittämä tekniikka johdonmukaisuuksien tarkasteluun on laajalti käytössä, niin sitä on myös kritisoitu puutteistaan, ja myös muita tekniikoita epäjohdonmukaisuuden tarkasteluun on esitetty (ks. esim. Bozóki & Rapcsák 2008; Koczkodaj 1993; Siraj, Mikhailovc & Keane 2015). Epäjohdonmukaisuutta voi ilmetä inhimillisistä syistä, kuten epävarmuus tai keskittymisen puute (Siraj ym. 2015, 558). Ainakin keskittymisen puute voidaan mahdollisesti yhdistää Maponin epäjohdonmukaisiin vastauksiin (ks. luku 5.3). Maponin ja yritys A:n epäjohdonmukaisuustasot ovat kuitenkin niin lähellä suositeltua 10 prosenttia tai alle, että vastaukset päätettiin sisällyttää tutkimukseen tästä huolimatta. Tämä huomioidaan tutkimuksen rajoitteissa ja luotettavuuden arvioinnissa.

4 TULOKSET

4.1 Numeeriset tulokset

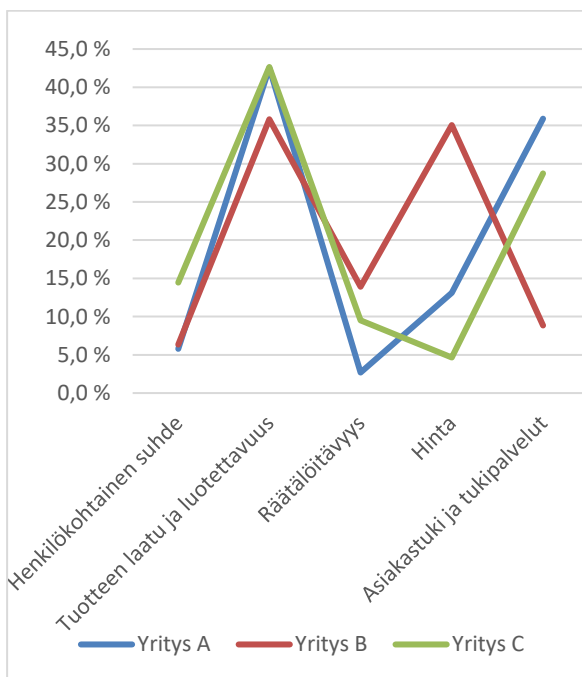
Numeerisilla tuloksilla tarkoitetaan parivertailun ja sen jälkeen kysytyn tekijöiden tärkeysjärjestys -kysymyksen tuloksia. Taulukossa 3 on kaikkien asiakasyritysten parivertailuista saadut prioriteettien suhteelliset painot, joiden avulla prioriteetit voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen 1-5. Näistä asiakkaiden prioriteettien suhteellisista painoista laskettiin keskiarvot jokaiselle tekijälle (ks. taulukko 4). Näitä keskiarvoja voidaan verrata Maponin parivertailun tuloksiin prioriteettien suhteellisista painoista, sillä Maponin edustajat vastasivat parivertailuun ajattelun keskimääräisesti kaikkia asiakkaitaan.

Taulukko 3. Prioriteettien suhteelliset painot prosentteina parivertailussa ja niiden tärkeysjärjestys suluissa (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä) ja tekijöiden tärkeysjärjestys tekijävertailukysymyksessä (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä)

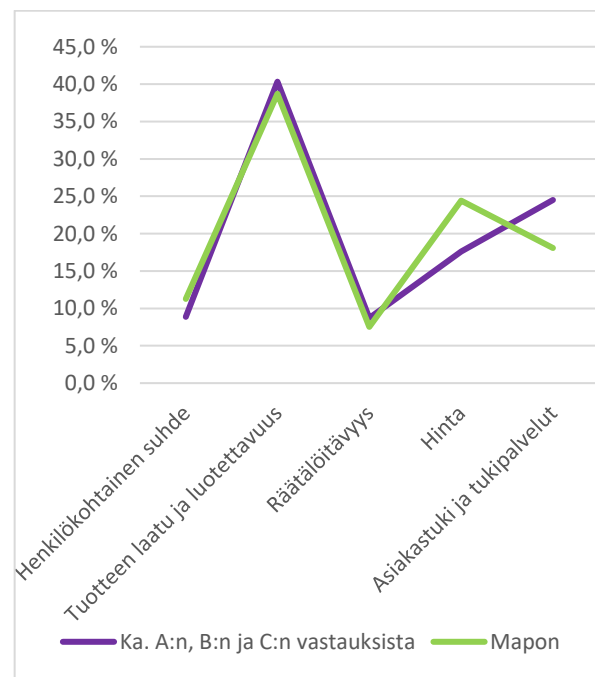
| Arvoa luovat tekijät | Yritys A | | Yritys B | | Yritys C | |
|--------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | Parivertailu | Tekijävertailu | Parivertailu | Tekijävertailu | Parivertailu | Tekijävertailu |
| Henkilökohtainen suhde | 5,8 % (4) | 4 | 6,3 % (5) | 4 | 14,4 % (3) | 3 |
| Tuotteen laatu ja luotettavuus | 42,5 % (1) | 1 | 35,8 % (1) | 1 | 42,6 % (1) | 1 |
| Räätälöitävyys | 2,7 % (5) | 5 | 13,9 % (3) | 5 | 9,5 % (4) | 5 |
| Hinta | 13,1 % (3) | 3 | 35,1 % (2) | 2 | 4,7 % (5) | 4 |
| Asiakastuki ja tukipalvelut | 35,9 % (2) | 2 | 8,9 % (4) | 3 | 28,7 % (2) | 2 |

Taulukko 4. Keskiarvot asiakasyritysten vastauksista parivertailussa ja tekijävertailussa, ja Maponin arvio siitä, miten he uskovat asiakkaiden keskimäärin ajattelevan arvoa luovien tekijöiden prioriteeteista parivertailussa ja tekijävertailussa (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä)

| Arvoa luovat tekijät | Ka A:n, B:n ja C:n vastauksista | | Mapon | |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|
| | Parivertailu | Tekijävertailu | Parivertailu | Tekijävertailu |
| Henkilökohtainen suhde | 8,9 % (4) | 3,6 | 11,3 % (4) | 1 |
| Tuotteen laatu ja luotettavuus | 40,3 % (1) | 1 | 38,7 % (1) | 2 |
| Räätälöitävyys | 8,7 % (5) | 5 | 7,5 % (5) | 5 |
| Hinta | 17,6 % (3) | 3 | 24,4 % (2) | 3 |
| Asiakastuki ja tukipalvelut | 24,5 % (2) | 2,3 | 18,1 % (3) | 4 |



Kuvio 2. Asiakasyritysten vastaukset asiakasarvoa luovien tekijöiden prioriteeteista parivertailussa



Kuvio 3. Asiakasyritysten vastausten keskiarvo asiakasarvoa luovien tekijöiden prioriteeteista parivertailussa ja Maponin arvio siitä, miten he uskovat asiakkaiden keskimäärin ajattelevan asiakasarvoa luovien tekijöiden prioriteeteista parivertailussa

Parivertailuvastaukset vietiin visuaalisten kuvaajien muotoon (kuviot 2 ja 3). Kuviot auttavat hahmottamaan tuloksia. Kuten kuvio 2 nähdään, asiakkaiden vastaukset ovat keskenään hyvin saman suuntaisia henkilökohtaisen suhteen ja tuotteen laadun ja luotettavuuden osalta. Räätälöitävyys, hinnan ja asiakastuen ja tukipalveluiden kohdalla asiakkaiden vastaukset kuitenkin eroavat toisistaan hieman enemmän. Yritys A:n ja C:n vastaukset ovat kaiken kaikkiaan

melko saman suuntaisia keskenään. Vähiten aikaa asiakkaana ollut yritys B arvostaa selvästi enemmän hintaa kuin yritykset A ja C. Yritys B arvostaa vähemmän asiakastukea ja tukipalveluita kuin yritykset A ja C.

Asiakkaiden vastauksista muodostettiin keskiarvot, joita havainnollistetaan yhdessä Maponin vastausten kanssa kuviossa 3. Kuten kuvioista nähdään, henkilökohtaisen suhteen, tuotteen laadun ja luotettavuuden ja räätälöitävyyden osalta asiakkaiden ja Maponin vastaukset ovat hämmästyttävän samankaltaiset suhteessa toisiinsa. Hinnan ja asiakastuen ja tukipalveluiden osalta prioriteetit jakautuvat hieman. Mapon ajatteli asiakkaidensa priorisoivan hintaa enemmän ja asiakastukea ja tukipalveluita hieman vähemmän, kuin mitä asiakkaat keskimäärin priorisoivat. Pelkkiä parivertailutuloksia tarkastellessa asiakkaiden ja Maponin vastaukset ovat keskenään melko hyvin linjassa, ainoastaan hinta ja asiakastuki ja tukipalvelut ovat keskenään eri päin.

Selkein tulos asiakkaiden parivertailujen ja tekijävertailujen osalta on se, että kaikki heistä priorisoivat molemmissa vastauksissaan tuotteen laadun ja luotettavuuden kaikista tärkeimmäksi tekijäksi arvon kokemuksessaan. Myös Mapon vastasi parivertailussa asiakkaidensa arvostavan tuotteen laatua ja luotettavuutta kaikista eniten. Tekijävertailukysymyksessä Mapon kuitenkin vastasi asiakkaidensa priorisoivan eniten henkilökohtaista suhdetta. Luultavasti tämän prioriteettivalinnan vuoksi myös osa Maponin muista vastauksista tekijävertailukysymyksessä ovat eri järjestyksessä kuin asiakkailla. Parivertailussa Mapon nimittäin tunnisti kuitenkin kokonaisuudessaan asiakkaidensa prioriteetit todella onnistuneesti.

Yritys A oli parivertailun ja tekijävertailun vastauksissaan tärkeysjärjestyksen osalta kaikista johdonmukaisin, sillä molemmissa vertailuissa he priorisoivat tekijät täysin samaan tärkeysjärjestykseen (ks. taulukko 3). Yritys B puolestaan priorisoi molemmissa vastauksissaan kaksi tärkeintä tekijää samaan järjestykseen, mutta sijat 3-5 vaihtelivat parivertailussa ja tekijävertailussa hieman. Yritys C priorisoi molemmissa vastauksissaan tekijät sijoilla 1-3 samalla tavalla, mutta sijat 4 ja 5 oli tekijävertailussa eri järjestyksessä kuin parivertailussa. Maponin parivertailu- ja tekijävertailuvastaukset olivat keskenään jonkin verran ristiriidassa. Syitä tähän pohditaan tarkemmin luvuissa 4.3 ja 5.3.

4.2 Tuotteen laatu ja luotettavuus

Ulaga (2003) määrittelee tutkimuksessaan tuotteen laatuun yhdistettävän sen toimintakyky, luotettavuus ja johdonmukaisuus ajan kuluessa. Myös tässä tutkimuksessa kaikki nämä piirteet nousivat esiin. Vastauksissa korostuu, että tuotteelta odotetaan erityisesti tiettyä laatutasoa, toimintavarmuutta ja helppokäyttöisyyttä. Kaikkien asiakkaiden parivertailutulosten mukaan tuotteen laatu ja luotettavuus on tärkein prioriteetti asiakasarvoa luovana tekijänä (ks. taulukko 3).

Tuotteista keskustellessa esiin nousivat usein tuotteen toimintavarmuus ja luotettavuus sekä tuotteen tarjoaman tiedon oikeellisuus. Aiemmin myös He ym. (2017) ovat tunnistaneet nämä tutkimuksessaan telematiikkapalvelujen laatua kuvaaviksi ulottuvuuksiksi.

”Erityisesti se tiedon oikeellisuus on tärkeätä. Me huomattiin alkuvaiheessa, että siellä oli aika paljon sellaista höpöhöpöä, mitä sitten korjailtiin ja tutkittiin, että mistä se johtui. Vaihdettiin anturin paikkaa siellä autossa ja sit alko tulemaan parempaa dataa. Niin kauan kun siihen dataan voi luottaa et se pitää paikkansa, niin kaikki on hyvin.” – Projektipäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

”Toimintavarmuuden takia me vaihdettiin toimittajaa [entiseltä toimittajalta Maponille]. - - Voidaan luottaa, että se järjestelmä toimii. Joskus on aina joku pimeenä, kun on paljon kalustoa, kunhan se kokonaiskattavuus on tarpeeksi iso, että saadaan hyöty irti. - - Se [laitekannan toimivuuden] kattavuus pitäis olla 85-90 prosenttia, et siitä alkaa olla mitään hyötyä. Se, et voi luottaa siihen järjestelmään: kun sä avaat sen ruudun niin sä tiedät, että siellä näkyy. Ens keväänä meillä tulee oleen ehkä jotain 400 laitetta ja uskaltasin väittää, että 380 niistä toimii. Toivottavasti.” – Konepäällikkö, Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus

*”Niin raportointi ja ylipäätään just se, miltä se näyttää se ruutu siinä kohtaa, kun me sitä katsotaan, siis huoltoja ja koneiden liikkeitä ja muuta. Nimenomaan se softapuoli on se ykkönen. Toi tavallaan just mitä *liiketoimintajohtaja* mainitsi, että rauta [laitteet], niin se tulee samalta toimittajalta tuolta Baltiasta, mitä kaikilla muillakin, että siinä ei kukaan pääse vetään kaulaa kehenkään.” – Yksikönpäällikkö, Yritys B, kiinteistöhuolto*

Myös Mapon tietää asiakkailtaan olevan tietynlainen vaatimustaso tuotteille ja palveluille. Mapon uskoo asiakkaidensa tuntevan markkinatason hyvin ja että Maponin ”ei tarvitse hävetä” omassa kilpailukentässään, sillä heillä on vähintäänkin samat perusominaisuudet tarjolla kuin kilpailijoillakin.

”Mä sanoisin että meillä suomessa on ehkä 4-5 toimijaa, kellä on sellainen taso ja laatu niin korkea, jota se asiakas sitä määrättyä tasoa vaatii. - - Meillähän on se hyvä puoli, että palvelu on aika laaja. Jos me ollaan siellä omassa kilpailukentässä, niin ei meidän tarvitse siellä niinku hävetä, meillä on kaikki ne samat palvelut [ominaisuudet] siellä palvelun sisällä mitä meidän kilpailijoillakin. - - Jonkunlainen semmoinen laatuvaatimustaso johtuu siitä, että joku on käyttänyt aiemmin jotakin meidän palvelua ja sitten kaikki meidän kilpailijat myy aika aggressiivisesti myös, niin ne [asiakkaat] tietää markkinatason” - Toimitusjohtaja, Mapon

Tuotteen, eli tässä tapauksessa selainalustan ja sovelluksien, helppokäyttöisyys korostuvat usein haastatteluissa. Osa kilpailijoiden vastaavista tuotteista on tuttuja asiakkaille tai niistä on jopa käyttökokemusta. Niin Mapon kuin asiakkaatkin vertasivat tuotetta tarjolla oleviin muihin vaihtoehtoihin, minkä avulla laatua pyrittiin kuvailemaan.

”Mutta siis kyllä se alusta, ohjelmistoalusta on ainakin verrattuna siihen mitä me ennen käytettiin se [vanha alusta] - - niin se Maponin on parempi, ainakin siis mun mielestä.” – Liiketoimintajohtaja, Yritys B, kiinteistöhuolto

”Sen pitää toimia ja myös se, että sen käyttöliittymän pitää toimia. Sen pitää olla selkeä ja helppo käyttää. - - Loppupeleissä se käyttöliittymä, mitä meille silloin demottiin monien kilpailijoiden toimesta, niin siellä oli samoja asioita, mutta se Maponin oli silloin selkein. - - Käyttäjien puolesta se, että se käyttöliittymä toimii ja se toimii nopeasti. Eikä joudu joka klikkauksen jälkeen odottelemaan, kartat ja kaikki valinnat toimii tosi nopeasti, ja sellaisena halutaan että se pysyykin aina. - - Mapon on aina toiminut tosi jouhevasti sen käyttäminen.” – Projektipäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

Asiakkaat mainitsivat tuotteen laadun, toimintavarmuuden ja helppokäyttöisyyden olleen voimakkaasti ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Myös Mapon nosti selvästi tuotteen ominaisuudet ja käyttäjävälittävyyden esiin yhtenä ensimmäisistä asioista, joista potentiaalisen asiakkaan kanssa keskustellaan myyntitilanteissa hinnan lisäksi. Yritys C kuitenkin nosti esiin, että päätöksentekohetkellä on vaikeaa arvioida realistisesti, kenen toimittajan tuote ja laatu on todellisuudessa paras. Tällöin hinta, asiakaspalvelu ja myyjän ammattitaito nousevat suureen rooliin:

Jokainen myyjä tulee läppärinsä kanssa esittelemään, ja kuka onnistuu paremmin esitteleen. Kyllähän ne näyttää eriltä - - mut ei siihen kovin paljoo pysty ruudulle tuomaan lisäarvoa, vaikka olis millä kuvilla ja fonteilla kirjoitettu - - vaikee siinä on erottua. - - Ostotapahtuman hetkellä vaikeaa on sanoa, mikä näistä järjestelmistä olisi paras, joten hinta on aika oleellinen kuin myös se, että sä saat jonkun ihmisen kiinni aina. Se on äärimmäisen vaikeaa järjestelmän toimivuutta arvottaa siinä kun joku tulee esitteleen. – Konepäällikkö, Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus

4.3 Henkilökohtainen suhde

Aiemmin Palmatier (2008) on tunnistanut henkilökohtaisen suhteen piirteiksi ihmissuhteen laadun, etiikan ja tehokkuuden. Henkilökohtaiseen suhteeseen liittyen haastatteluissa nousi esiin usein suhteiden sujuvuus ja yhteydenpito. Henkilökohtaisen suhteen osalta asiakkaiden vastauksissa oli jonkin verran eroavaisuuksia keskenään.

Yritys A:n haastatteluaineistossa nousi selvästi esiin, että asiakas-toimittaja-suhde on läheinen ja luottamuksellinen. He myös mainitsivat, että henkilökemiat olivat tuotteen ja hinnan ohella yksi tärkeimmistä asioista toimittajaa valitessa. Haastattelun perusteella vaikuttaisi, että henkilökohtaisella suhteella on yritys A:lle tärkeä merkitys. Yritys A:n parivertailutuloksissa henkilökohtainen suhde sijoittui kuitenkin vasta neljänneksi. Yritys A vaikuttaisi olevan tyytyväinen henkilökohtaiseen suhteeseen ja sen laatuun, mutta suhteessa muihin arvoa luoviin tekijöihin, se ei ole kuitenkaan yhtä tärkeä. Näin yritys A kuvaili suhdettaan Maponiin:

”Aina helppo ottaa yhteyttä. Meillä on jatkuvat kuukausittaiset palaverit, jotka aloitettiin sillä agendalla, että siinä näitä ongelmia voidaan käydä lävitse. - - Mutta me ollaan päätetty se palaveri jättää ihan tällaiseksi yleiseksi, että me säännöllisesti puolituntinen pidetään ja keskustellaan asioista, ja jos ei ole muuta asiaa niin kysellään kuulumisia. Eli ollaan aika läheisissä väleissä kyllä. – Kalustopäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

”Tiivis silleen, että pystytään kaikista asioista keskustelemaan, hyvistä ja huonoista. - - Meille tuli vaan semmonen tunne tavallaan, että tämä on se meidän yhteistyökumppani kenen kanssa halutaan olla tekemisissä.” - Projektipäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

Yritys C arvotti parivertailussa henkilökohtaisen suhteen kolmanneksi tärkeimmäksi prioriteetiksi. He puolestaan kuvailivat henkilökohtaista suhdetta ja asiakaspalvelua myös muihin arvoa luoviin tekijöihin vaikuttavana asiana:

”Kyllä siinä monesti on silleen, että jos ei se henkilökemiat tai palvelu muuten toimi niin kyllä kaikki muutkin menee siinä samalla kuralle.” – Konepäällikkö, Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus

Yritys B on ollut asiakkaana kaikista lyhimmän ajan, joten toistaiseksi vähäisen kokemuksen vuoksi heidän oli vielä hieman hankalaa kuvailla asiakas-toimittaja-suhdetta kovin syvällisesti. Yritys B arvotti parivertailussa henkilökohtaisen suhteen vähiten tärkeäksi prioriteetiksi muihin tekijöihin verrattuna. Tällä hetkellä suhde mielletään ”normaaliksi kauppasuhteeksi” ja yhteyttä pidetään oikeastaan vain silloin, kun asiakkaalla on jokin haaste tai toive Maponin tarjoamaan liittyen. Yritys B kuvaili suhdetta muun muassa seuraavasti:

”Mitä itse ollut [yhteydessä Maponiin], niin silloin vaan kun on jotain häikkää. Että ei me nyt niinku mitään ”chit chattia” siinä mielessä harrasteta, että kuulumisia soiteltaisi.” – Yksikönpäällikkö, Yritys B, kiinteistöhuolto

”Se on ihan tommoinen aika pitkälle normaali kauppasuhde ei siinä mitään. Mutta kyllä se sujuu ja niin sanotusti soljuu ihan, ei oo mitään suurempia vääntöjä käyty. - - Nyt sitten ehkä tulossa [enemmän yhteydenpitoa], jos vähän tarve niitten kehitysjuuttujen osalta, että jos sais vähän meille sopivampia työkaluja.” – Liiketoimintajohtaja, Yritys B, kiinteistöhuolto

Mapon toi haastattelussa esiin, että heillä henkilökohtaiseen suhteeseen panostetaan paljon. Maponin edustajat kuvailevat asiakassuhteiden olevan yleisesti hyvin ihmisläheisiä ja asiakaslähtöisiä, mutta kuitenkin asiakaskeisiä. Mapon uskoo läpinäkyvyyden ja avoimuuden olevan tärkeitä kulmakiviä asiakassuhteiden ylläpidossa – myös virheet myönnetään ja niistä keskustellaan:

*”Mun omasta mielestä asiakaskeisiä, ihmisläheisiä. Olen ollut sellaisessa toimialalla [aiemmin], jossa ryypätään ja tehdään kaikenlaista yhdessä - - ollaan niin kun vähän jo enemmän kavereita kuin työ- ja businesskumppaneita. Niin mä sanoisin meillä ne on hyvin asiakas- ja asiakaskeisiä, mutta läheisiä, rehtiä. - - Se luottamus pysyy hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Isojen asiakkaiden kanssa on ihan uskomattomia tilanteita käyny, on välillä käynyt niin ikävästi että v**** oikein hävettää asiakkaalle mennä - - on pakko sanoa että anteeks ku ollaan hölmöilty ja että siirretään tämä palaveri että saadaan asioita kuntoon.” – Toimitusjohtaja, Mapon*

Maponilla on viimeisen puolen vuoden aikana muutettu organisaatorakennetta, jonka myötä asiakastuki on nykyään oma yksikkönsä. Asiakastukeen ohjataan silloin, jos asiakkaalla on jokin käytännön haaste, joka tulee ratkaista. Ennen tätä asiakkailla on yleensä ollut yksi nimetty yhteyshenkilö, jonka kautta he ovat hoitaneet asioita ja olleet eniten yhteydessä Maponiin. Maponia kiinnostaa erityisesti henkilökohtaisen suhteen ja asiakastuen merkitys asiakkaille.

”Kun asiakkaat on yhteydessä, jos mietin omia asiakkaitani, vaikka kuinka niitä yrittää sinne opastaa että menkää tonne asiakastukeen, hoitakaa sitä kautta, niin kyllä ne vaan aina on henkilökohtaisesti muhun yhteydessä silti. - - Henkilökemia, mä itse panostan siihen tosi paljon niin kyllähän se välillä mietityttää, että onko sillä oikeasti mitään arvoa asiakkaalle.” – Myyntijohtaja, Mapon

Henkilökohtaisesta suhteesta keskustellessa Maponin toimitusjohtaja toi ilmi arvostavansa itse kuluttajan roolissa henkilökohtaista suhdetta muihin tekijöihin verrattuna hyvin paljon, ja hän uskoo henkilökohtaisen suhteen vaikuttavan voimakkaasti asiakkaiden päätökseen erityisesti ostotilanteessa. Myös Maponin myyntijohtaja uskoo henkilökohtaisen suhteen olevan yksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä ainakin osalla asiakkaista.

”Mulla on sellanen tunne että 90 prosenttia kaupoista ratkaistaan loppujenlopuks sillä henkilökemia tasolla. Se 10 prosenttia on sit niitä [asiakkaita], jotka Excelissä tarkkaan vertailee ja arvioi kilpailijoita ja ostoprosessia, kuka tekee parhaat pisteet tai on edullisin ja ostaa sieltä.” – Toimitusjohtaja, Mapon

Myös osa asiakkaista mainitsi, että ”henkilökemiat” ja suhteen soljuvuus merkitsivät toimittajaa valitessa. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että Maponin toimitusjohtajan arvio, että kaupoista 90 prosenttia tehtäisiin ”henkilökemia”-tasolla, saattaa olla hieman yläkanttiin arvioitu. Tekijävertailussa, jossa Maponia pyydettiin asettamaan viisi arvoa luovaa tekijää tärkeysjärjestykseen, siten miten he uskoisivat asiakkaidensa keskimäärin ne arvottavan, he arvottivat

henkilökohtaisen suhteen ensimmäiselle sijalle. Parivertailussa he kuitenkin arvottivat tuotteen laadun ja luotettavuuden tärkeimmäksi ja henkilökohtaisen suhteen vasta neljänneksi prioriteetiksi. Parivertailuvastaukset olivat linjassa asiakkaiden kokemusten keskiarvon kanssa. Tekijävertailun ristiriitaisessa vastauksessa saattaa tulla kyseeseen se, että edustajat projisoivat omia preferenssejään miettiessään asiakkaan kokemaa arvoa.

4.4 Asiakastuki ja tukipalvelut

Asiakastuesta ja tukipalveluista keskustellessa asiakkaiden vastauksissa toistui eniten asiakaspalvelun nopeus ja työntekijöiden saavutettavuus. Tärkeimmäksi koetaan, että ihmiset vastaavat yhteydenottoihin ja ongelmatilanteet hoidetaan nopeasti. He ym. (2017) ovat aiemmin tunnustaneet, että asiakastuessa työskentelevien työntekijöiden asenne, tehokkuus, osaaminen ja lähestyttävyyys vaikuttavat palvelun laadun arviointiin. Näistä tekijöistä asiakastukeen yhdistettiin haastatteluissa erityisesti tehokkuus ja lähestyttävyyys, ja asiakaspalvelun laatua pyrittiin kuvailemaan vertaamalla sen tasoa kilpailijoiden tasoon. Asiakastuki ja tukipalvelut koettiin osittain henkilökohtaisen suhteen kanssa samankaltaisiksi tekijöiksi. Asiakastuen ja tukipalveluiden osalta kaikkien asiakkaiden vastaukset olivat keskenään hyvinkin yhteneviä:

”Nimenomaan ne ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti, eli jos on rikkiäinen paikannuslaite niin se on vähän ikävää, jos menee useita päiviä eikä se kerää sitä dataa, että jäis ne kilometrit ja käytöt saamatta sieltä. Se olisi tärkeätä, että se on jatkuvaa dataa, mitä sieltä saadaan. Eli on ihan tosi tärkeää, että se kommunikointi toimii ja saadaan äkkiä palvelu sitten näissäkin tilanteissa.” – Kalustopäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

”Se ettei tarvitse kysyä 2 tai 3 kertaa saman asian perään, että saisinko tähän vastauksen kiitos - - se on meilläkin se tavallaan paine, että ei me huvikseen kysytä. Siinä on aina joku meidän asiakas, kuka haluaa sen meiltä sen jonkun tietyn tiedon - - tässä ehkä oli pieniä haasteita meidän edellisen toimittajan kanssa ihan ymmärtää sitä, että miksi me asioita kysytään. Että toistaiseksi ainakin Maponin kanssa tää on toiminut paljon paremmin. Mutta se nopeus, se nopeus on siinä se juttu.” – Yksikönjohtaja, Yritys B, kiinteistöhuolto

*”Joo en mä kauheesti ollut *entisen toimittajan* kaa silloin tekemisissä, mutta kuitenkin minkä käsityksen saanut, niin ei ne pystyneet tämmöistä ollenkaan samallailla kun Mapon, justinsa asiakaspalvelua, että on se kontaktihenkilö on siellä heti, kenen kanssa pystyy ongelmista [puhumaan] ja joka pystyy ratkasemaan sen heti. - - Onhan se tärkeää, että ihmiset saa kiinni.” – Työnjohtaja, Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus*

Mapon nimeää asiakastuen ja asiakaspalvelun yhdeksi kilpailueduistaan. Maponin edustajien mukaan asiakkaita pyritään palvelemaan aina mahdollisimman nopeasti, ja tavoitteena

on ”ylittää asiakkaan odotukset”. Mapon uskoo asiakkaiden arvostavan eniten asiakaspalvelun nopeutta, laatua ja palvelualttiutta.

”Se on varmaan se mitä tuossa sivuttiin juuri tämä palvelu. Siis jälkikäteen sitten kun lopulta ollaan päästy siihen tilanteeseen, että se yhteistyö on aloitettu. Että saadaan kiinni ja hoidetaan asiat niin nopeasti kun vaan voidaan. Elikkä en nyt puhu järjestelmästä vaan puhun juuri tästä palvelusta, että palvellaan näitä meidän asiakkaita myös sen jälkeen kun nimet on paperissa.” – Myyntijohtaja, Mapon

”- - luulen näin, että meidän liiketoiminta, henkilöt ja teot kohtaa sen asiakkaan kokeman ja näkemän asian kanssa. Elikkä ne on niinku yhdenmukaisia. Meidän mielestä se on rehtiä ja reipasta ja reilua toimintaa, ehkä se on sitten yliampuvaa, en osaa sanoa - -” – Toimitusjohtaja, Mapon

4.5 Hinta

Jokainen asiakasyritys näki hinnan asiakkuuden suurimpana kustannuksena, ja asiakkaat ilmaisivat tuntevansa yleisen hintatason hyvin. Jokaisen asiakkaan mukaan Maponin hintataso on linjassa markkinoiden kanssa - ei juurikaan halvempi tai kalliimpi kuin kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehdot. Jokainen asiakas nimesi hinnan tärkeänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä ja hintaa tarkasteltiin erityisesti suhteessa siihen, miten yritys hyötyy tarjoomasta. Aineisto siis tukee vahvasti jo tiedettyä: asiakasarvoon yhdistetään saadut hyödyt ja niiden vuoksi maksetut kustannukset, erityisesti rahalliset sellaiset (ks. esim. Eggert ym. 2018; Holbrook 1994; Kumar & Reinartz 2016; Ulaga 2003; Zeithaml 1988). Kustannuksiksi ja uhrauksiksi nimettiin myös esimerkiksi aika ja vaiva teknisten vikojen selvittelyn yhteydessä, mutta ne koettiin varsinaisen ”uhrauksen” sijaan enemmänkin ”luonnollisesti työn luonteeseen kuuluvana” asiana.

Yritys A:n parivertailussa hinta on kolmanneksi tärkein prioriteetti arvoa luovana tekijänä. Yritys A:n suhtautuminen hintaan on hyvin neutraali, tai ainakaan hintaa ei pidetä liian kalliina:

” - - ei me sellaista ei voitu valita, että olisi maksettu älyttömästi enemmän, että kyllä hinnalla oli kuitenkin iso merkitys tässä loppupeleissä. - - Mun odotukset ainakin on ylittynyt, mitä tavallaan tämä antaa meille, ja jos yhtiö on ollut tyytyväinen ja valinnut tämän tällä hinnalla, niin silloin kaikki on hyvin sen suhteen.” – Projektipäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

”Mulla on tullut joitakin tarjouksia tässä mun täällä olon aikana vastaavista järjestelmistä ja kyllä se hinta on ihan samalla linjalla muiden kanssa. Eli ei tässä voi puhua, että tämä mitenkään kallis järjestelmä ainakaan olisi. Kyllä mä oon ihan tyytyväinen tähän hintaan ja sen tarjoamaan.” – Kalustopäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

Yritys C:n parivertailun mukaan hinta on heille vähiten tärkeä prioriteetti. Yritys C erittelee hintatason merkitystä vielä hieman tarkemmin: He eivät pidä tukipalveluiden, kuten asennusten tai räätälöinnin, kertakorvauksia suuressa roolissa, vaan olennaista heidän mukaansa on kohtuullinen kuukausimaksu ja siihen nähden laadukas tarjooma. Tärkeintä heille on selvästi, että tuote toimii:

*” - - edellinen palveluntarjoaja ei hinnallisesti eronnut juurikaan tästä nykyisestä [Mapon], mutta mä en viitti maksaa **yhtään**, jos ei se toimi se järjestelmä. Ei silloin sillä hinnalla oo mitään merkitystä, jos ei se toimi - - Mä oon valmis maksamaan mieluummin toimivasta järjestelmästä pikkuisen enemmän. - - Jos halvalla saa pa**** niin ei viitsi ostaa [nauraa].” – Konepäällikkö, Yritys C, asfaltointi ja maanrakennus*

Kuten jo aiemmin mainittiin, yritys B on selvästi hintatietoisempi kuin kaksi muuta asiakasta. Parivertailussa hinta sijoittui toiseksi tärkeimmäksi prioriteetiksi, melkein yhtä suurella suhteellisella painolla kuin tuotteen laatu ja luotettavuus. He ovat myös olleet lyhimmän aikaa asiakkaana. Yritys B:n molemmat edustajat mainitsivat, että jos hinta olisi halvempi, he kokisivat enemmän arvoa.

”Kyllä se hinta ratkaisee tietysti. - - Kyllä siitä tiukka väantö käytiin tuossa. Mutta saatiin ny asettuun se [hinta] silleen semmoiselle tasolle, että molemmat [yritys B ja Mapon] on tyytymättömiä niin se oli sitten hyvä. [nauraa] - - ei se varmaan koko konsernin liikevaihdossa mikään kauhean suuri oo, mutta se on kulu kuitenkin. Se [hinta] on niinku kiintee, se ei siinä hirveesti muutu. Ja on tärkeää, että se on vähintäänkin kohtuullinen. - - Hinta edellä me lähdettiin, koska tiedetään tarkkaan paljon nää maksaa. Se hintakontrasti, että mitä me saadaan siitä, niin sitä me paljon pohdittiin.” – Liiketoimintajohtaja, yritys B, kiinteistöhuolto

Maponin mukaan hinta on useimmiten myyntitilanteissa yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein keskusteluissa esiin nouseva asia. Heidän mukaansa asiakkaita on molemmista ääripäistä: On niitä, jotka kysyvät hinnasta ensimmäisenä, mutta toisaalta on myös niitä, jotka ovat ensimmäisenä kiinnostuneita tuotteesta ja ovat valmiita maksamaan hyvästä laadusta.

”Kyllä se hinta tulee aina, aina [painottaen] ensimmäisenä keskusteluun. Että ei sitä sisältöä edes katsota ennen sitä. Joo, ehkä vähän rajusti sanottu, mutta siis kyllä se hintakeskus mun mielestä aina on siinä päällimmäisenä. Ei ehkä aina ensimmäisenä, mut ihan parin ekan asian joukossa.” – Myyntijohtaja, Mapon

Maponin mukaan hinnasta keskustellaan yleensä asiakkuuden alussa, mutta hyvin harvoin enää sen jälkeen. Myyntitilanteissa hintakeskustelut ovat Maponin sanoin ”tiukkoja”, mutta kun hinnasta päästään yhteisymmärrykseen, niin Maponin edustajat eivät usko, että hinta on enää sopimuksen jälkeen ”ongelma” asiakkaalle.

4.6 Räättälöitävyys

Räättälöidyt tuotteet nähdään yhtenä B2B-markkinoiden piirteistä (Anderson & Narus 2004). Räättälöinti nousi yritys A:n haastatteluissa esiin ainoastaan kysyttäessä kysymyksiä suoranaisesti räättälöinnistä. Yritykset B ja C puolestaan mainitsivat räättälöitävyydestä myös avoimissa kysymyksissä, joissa keskusteltiin yleisesti arvon kokemisesta, tarpeista ja toiveista. Räättälöinnin suhteen asiakkaiden mielipiteet erosivat siis toisistaan jonkin verran. Yritys B ja yritys C arvostivat räättälöitävyyttä enemmän kuin yritys A.

Yritys A arvotti räättälöitävyyden vertailuissa vähiten tärkeäksi tekijäksi. Yritys A ei vertailujen eikä haastattelun perusteella priorisoi räättälöitävyyttä, eivätkä he pidä itseään poikkeuksellisenä yrityksenä, jolle tarvitsisi yksinomaan räättälöidä omia ratkaisuja. Maponia pidetään väli-teenä, jolla tehdään ”perusasioita”. Yritys A kommentoi räättälöinnin tarvettaan seuraavasti:

”Asiat mitä me halutaan ja mietitään, niin ihan varmasti ne on muidenkin mielessä ja jos ei ole niin saattaa sitten olla semmoisia asioita, mitä niille voipi myös myydä. -- En mä varsinaisesti räättälöinnistä ehkä siis puhuis, koska me ei ainakaan haluta olla ehkä niin spesiaaleja, että meille pitäisi räättälöidä palveluita. Sitten meidän mielestä mennään ehkä väärään suuntaan tässä tavallaan -- enemmänkin ehkä niin, että tämän avoimen yhteistyön avulla mietitään semmoisia hyviä ratkaisuja, mitkä sitten auttaa molempia. Mikä tuo meille arvoa, ja on samalla semmoisia, mitä tekin [Maponilla] haluatte tarjota muille. En näkisi, että semmoisia spesiaaleja ”meille ainoastaan” -ratkaisuja tulee oikeastaan ikinä tehtyä.” – Kalustopäällikkö, yritys A, ympäristöhuolto

Yritys B arvotti räättälöitävyyden parivertailussa kolmanneksi tärkeimmäksi prioriteetiksi, ja tekijävertailussa viimeiseksi. Yritys C puolestaan arvotti parivertailussa räättälöitävyyden sijalle neljä ja tekijävertailussa viimeiselle sijalle. Molemmat kuitenkin painottivat Maponin tarjoamien raporttien räättälöitävyyttä ostopäätöksen ehtona. He viittasivat räättälöinnillä erityisesti raportteihin ja teknisiin ratkaisuihin, joilla saadaan tietynlaista spesifiä tietoa ajoneuvoista.

Yritys C kertoi vaatineensa tietynlaista raporttia, jotta ostopäätös voisi syntyä. Yritys ei ole täysin tyytyväinen siihen, miten tämä tarve on täytetty. He painottivat, että räättälöinnin tarve tulee korostumaan heidän asiakkuudessaan voimakkaammin tulevaisuudessa. He uskovat myös, että räättälöinnin tarve lisääntyy yleisesti heidän toimialallaan tulevaisuudessa reilusti.

” - - se raportointi ja seuranta, niin mä edellytin silloin, että saadaan sinne muokattu raportti meille, jota itse asiassa nyt vasta ollaan otettu käyttöön viime kesänä. Se ei oo kyllä Maponilla mikään taidonnäyte. Mä voin sanoa, että se oli käsittämättömän vaikeeta niille. Mutta ei mennä siihen nyt, kun se on jo suunnilleen maalissa. Tietynlainen joustavuus oli yksi ehto - - koska nimenomaan nää seurantajärjestelmät on yleensä suunniteltu kuorma-autoliikenteelle ja vastaaville, niin piti saada pikkusen muokkauksia sen takia. - - tää tulee lisääntymään ja toimittajien kannattaisi olla siihen valmiita. Piste kartalla ei vaan riitä jatkossa.” – Konepäällikkö, yritys C, asfaltointi ja maanrakennus

Samoin myös yritys B:n vaatimuksena ostopäätöstä tehdessä oli raportoinnin joustavuus yrityksen tarpeisiin. Yritys B ei ole sanojensa mukaan vielä päässyt ”räätälöinnin makuun” tai ”nähty mitä se voisi parhaimmillaan olla”. He kuitenkin uskovat tämän johtuvan vielä tois-
taiseksi asiakkuuden tuoreudesta, ja luottavat siihen, että raportoinnin joustavuutta tullaan vielä kehittämään. Yritys B:n edustaja mainitsi, että raportoinnin kehittyminen yleisesti ja räätälöinti paremmin yrityksen tarpeita vastaavaksi olisivat asioita, jotka parantaisivat heidän kokemaansa arvoa.

”Raportointi, sen laajuus ja yksityiskohtaisuus, kuinka tarkkaan sellasia ehkä ”liian spesifejäkin asioita” sieltä olis mahdollista saada. - - Tietyllä tapaa ymmärrän, että meidän toiveet siitä datasta ja sen määrästä, mitä me sieltä saatas automaattisesti niin oli ehkä vähän kuun tavoittelua taivaalta. - - Kun ollaan viä alkumatkasta heidän kanssaan, niin se raportointi ei oo vielä viilattu sellaseks mitä meidän toiveissa on. - - [arvon kokemista lisäisi se] että saatas se kuu sieltä taivaalta, vähän se mahdoton toivekin täytettyä.” – Yksikönpäällikkö, yritys B, kiinteistöhuolto

Myös Maponin edustajat uskovat räätälöinnin tarpeen lisääntyvän enenevässä määrin ja tunnista-
tavat sen tärkeäksi asiakkaille arvoa luovaksi tekijäksi. Maponin toimitusjohtaja nosti pilotti-
haastattelussa esiin, että he eivät ole kuitenkaan aivan varmoja, kuinka tärkeänä räätälöitävyyttä
yleisellä tasolla pidetään. Maponin molemmat edustajat ajattelevat, että yrityksen räätälöinti-
kyvyssä ja räätälöityjen ratkaisujen tuotteistamisessa olisi parantamisen varaa.

” - - Me ollaan vähän huonoja tossa räätälöitävyydessä [parivertailussa verrattuna asiakastukeen].” – Toimitusjohtaja, Mapon

*”Riippuu niin asiakkaasta, koska toisille se on todella todella tärkeätä, että ne tie-
dot saadaan vietyä ulos, mutta toisia ei kiinnosta ollenkaan se räätälöitävyys. - -
yleensä asiakas on kyllä valmis maksamaan siitä, että se on räätälöitävissä, mutta
sitten taas jos ei sitä halua niin sitten se katsoo vaan sitä hintaa.” – Myyntijohtaja,
Mapon*

4.7 Muut asiakasarvoon vaikuttavat tekijät

Yllä mainittujen viiden teeman lisäksi asiakasarvon kokemiseen vaikuttavia tekijöitä nousi aineistossa muutamia, mutta niiden toistuvuus oli melko vähäistä. Tietoturvan taso (ks. esim. He, Yang, Wang & Zhang 2017) ja erityisesti tuote- ja järjestelmäkehityskyvykkyudet nähtiin myös arvon kokemiseen vaikuttavina tekijöinä. Innovointi- ja tuotekehityskyvyt (ks. esim. O’Cass & Ngo 2012) päätettiin jättää tutkimuksen viitekehityksen ulkopuolelle, mutta on mainitsemisen arvoista, että ne kuitenkin nousivat asiakkaiden haastatteluissa esiin. Yritykset B ja C esittivät erityisesti toiveen raportointiominaisuuksien ja raportoinnin joustavuuden kehittämisestä Maponilla lähitulevaisuudessa. Yrityksissä B ja C raportoinnin haasteet koettiin asiakasarvoon negatiivisesti vaikuttavina asioina. Yritys A puolestaan korosti tärkeänä kehityskohteena järjestelmään liittyvien rajapintojen kehitystä.

Mapon mainitsi uskovansa, että käyttöönottoprosessi on myös asiakkaiden arvon kokemukseen vaikuttava asia. Mapon uskoo, että maksetun hinnan ohella asiakkaan suurin uhraus ja samalla tärkeä toimenpide olisi se, että asiakas ”kerää kaluston kasaan ja hoitaa asennukset joko oma-toimisesti tai Maponilta tilattuna heti kuntoon”. Maponin mukaan jos ”asennuksia ei hoideta heti kunnolla maaliin”, niin ”asiakkuuden käynnistyminen jää puolitiehen ja hyötyjen saaminen on hidasta”. Tähän liittyen yritys C nostikin esiin, että esimerkiksi tietojen manuaalinen syöttäminen järjestelmään on hyvin raskasta ja aikaa vievää. Yritys B:n haastattelusta ilmenee, että osa asennuksista on edelleen kesken ja ettei järjestelmästä ole vielä pystytty hyödyntämään kaikkea mahdollista.

Asiakkaat nostivat keskusteluissa Maponin tarjoaman ominaisuuksia, kuten kalustotiedot ja reaaliaikaisen paikannuksen hyötyä tarjoavina asioina. Yritys A:n edustajat mainitsivat myös, että Maponin tarjoama tieto toimii apuna yrityksen päätöksenteossa ja työnjohdon työn tukena. Myös Maponin haastattelussa tiedolla johtaminen nousi esiin asiakasta hyödyttävänä asiana:

” - - enhän mä en mä vois ilman sitä oikeastaan tehdä mun työtä. Se olis käytännössä vain arpomista ja aika paljon varmasti menisi pieleen tuossa päätöksenteossa ilman tälläistä järjestelmää.” – Kalustopäällikkö, Yritys A, ympäristöhuolto

”Datalla johtaminen - - että kun me tuotetaan sitä dataa niille ja pystyy konkreettisella tiedolla tehdä päätöksiä, niin se on semmoinen asia mikä on mun mielestä hyöty asiakkaalle.” – Myyntijohtaja, Mapon

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten asiakkaiden ja toimittajan käsitykset asiakkaiden kokemasta arvosta suhteutuvat toisiinsa B2B-kontekstissa. Tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksillä. Varsinainen tutkimuskysymys oli: ”Millaisia toimittajayrityksen ja asiakasyritysten käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta ovat suhteessa toisiinsa?” Varsinaisen tutkimuskysymyksen apukysymyksinä olivat: ”Millaista on yritysasiakkaiden kokema arvo?” ja ”Mitkä arvoa luovat tekijät ovat asiakasyrityksille tärkeimpiä?”

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena case-yrityksen kontekstissa Suomessa hyödyntäen laadullista teemahaastattelua ja numeerista pari- ja tekijävertailua. Haastattelulla syvennettiin ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja parivertailulla puolestaan löydettiin arvoa luoville tekijöille suhteelliset painot arvon kokemuksessa. Haastateltavia asiakasyrityksiä oli kolme eri toimialoilta, joista jokaisesta haastateltiin parihaastatteluna kahta edustajaa eri työtehtävistä. Toimittajayritykseltä haastateltiin myös kahta edustajaa eri tehtävistä parihaastatteluna. Kaikki yritykset vastasivat haastattelun yhteydessä pari- ja tekijävertailuihin. Aineisto analysoitiin haastattelujen osalta sisällönanalyysin keinoin ja pari- ja tekijävertailuiden osalta numeerisin menetelmin. Tutkimusmenetelmät todettiin toimiviksi, ja niiden yhteisvaikutuksen avulla voitiin tehdä joitakin tutkimuksen tärkeimmistä päätelmistä.

Tuloksissa tuotteen laatu ja luotettavuus korostui tärkeimpänä arvoa luovana tekijänä, ja tämän tekijän osalta niin asiakasyritysten kuin toimittajayrityksen näkemykset olivat selkeästi yhtenevät. Tuotteen laadun ja luotettavuuden, henkilökohtaisen suhteen ja räätälöitävyyden osalta asiakkaiden parivertailuvastausten keskiarvo ja toimittajayrityksen vastaukset olivat melko hyvin linjassa keskenään. Mapon ajatteli kuitenkin asiakkaidensa priorisoivan hintaa enemmän ja asiakastukea ja tukipalveluita hieman vähemmän kuin mitä asiakkaat keskimäärin priorisoivat. Maponin edustajien omat preferenssit saattoivat heijastua heidän tekijävertailuvastauksiinsa. Maponin kanssa käydyn haastattelun aikana keskustelu kääntyi paikoin asiakkaiden kokemuksista siihen, miten Maponin edustajat kokevat heillä toimittavan. Pääasiassa Maponin edustajat kuitenkin pystyivät punnitsemaan asiakkaidensa mieltymyksiä heijastelematta omia

mielipiteitään. Kokonaisuudessaan Mapon vaikuttaa tuntevan asiakkaidensa preferenssit arvoa luovista tekijöistä melko hyvin.

Tulokset tukevat aiempaa teoriaa B2B-asiakasarvosta. Tuloksissa korostuu, että asiakasarvo on subjektiivista ja se vaihtelee asiakkaiden välillä ja että arvoa tarkastellaan suhteessa kilpailijoiden tarjoamaan arvoon. Tuloksissa näkyy myös vahvasti, että asiakkaat kokevat arvon saatujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten – erityisesti rahallisten kustannusten – vaihtokauppana. Asiakasyritykset pitivät arvoa luovien tekijöiden valintaa onnistuneena ja he kaikki tunnistivat tässä kontekstissa nämä tekijät sellaisiksi asioiksi, joita pohdittiin toimittajaa valitessa. Nämä tekijät on tunnistettu arvoa luovina tekijöinä jo aiemmin (ks. taulukko 1), eikä tutkimuksessa noussut esiin sellaisia arvoa luovia tekijöitä, jotka eivät kytkeytyisi aiempaan teoriaan.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset kuvaavat käytännönläheisesti, miten asiakasyritykset arvottavat erilaisia arvoa luovia tekijöitä ja kuinka hyvin toimittajayritys tuntee asiakkaidensa preferenssit case-yrityksen kontekstissa. Tulokset tukevat monilta osin aiempaa teoriaa koskien B2B-asiakasarvoa. Arvon kokemisen subjektiivisuus ja tapauskohtaisuus (ks. esim. Ulaga & Chacour 2001, 529) sekä arvon suhteuttaminen saatuun hyötyyn ja menetettyihin kustannuksiin nähden (ks. esim. Holbrook 1994; Kumar & Reinartz 2016; Ulaga 2003; Zeithaml 1988) ovat asioita, joita tämä tutkimus tukee vahvasti. Tulokset tukevat myös käsitystä siitä, että arvoon liitetään läheisesti vertaaminen muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Ulagan ja Chacourin (2001, 530) arvon määritelmän todettiin olevan tähän tutkimuskontekstiin sopiva. Mencarellin ym. (2015, 209) mukaan B2B-markkinoilla tarjouksen koettu arvo on huomioitu ensisijaisesti taloudellisista ja toiminnallisista näkökulmista, mutta viime aikoina tutkimukset ovat painottaneet myös emotionaalista näkökulmaa ja tunteiden roolia erityisesti organisaation ostokäyttäytymisen selittämisessä. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä tämän suuntaisesta kehityksestä B2B-asiakkaiden ostopäätöksenteossa.

Tässä kontekstissa asiakkaat liittävät arvon kokemiseen vahvasti toiminnalliset hyödyt ja taloudelliset uhraukset. Sekä asiakashaastattelujen että toimittajayrityksen haastattelun perusteella asiakkaat ovat hyvin laatu- ja hintatietoisia sekä tuntevat näiden osalta markkinatason erittäin hyvin. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että asiakkuuden kestolla saattaa olla

vaikutusta arvon kokemiseen ja arvoa luovien tekijöiden tärkeyden suhteellisiin painoihin, sillä vähiten aikaa asiakkaana ollut yritys oli selvästi kahta muuta asiakasta hintatietoisempi ja arvosti vähemmän asiakastukea.

Tuloksista voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan case-yritys tuntee asiakkaidensa preferenssit melko hyvin. Merkittävän suuria ristiriitoja asiakkaiden ja toimittajan näkemyksissä ei löydetty. Parivertailutulosten mukaan tuotteen laadun ja luotettavuuden, henkilökohtaisen suhteen ja räätälöitävyyden osalta asiakkaiden käsitysten keskiarvo ja case-yrityksen käsitykset ovat miltei identtiset suhteessa toisiinsa. Hinnan sekä asiakastuen ja tukipalveluiden osalta case-yrityksen käsitys asiakkaiden preferensseistä eroaa hieman asiakkaiden vastausten keskiarvosta. Käsitykset eivät kuitenkaan eroa toisistaan huolestuttavasti tai siten, että niiden perusteella case-yritykselle kannattaisi suositella erityisempiä toimenpiteitä. Haastattelutkaan eivät viitanneet siihen, että asiakasyritysten ja toimittajan käsityksissä hinnan ja asiakastuen suhteen olisi merkittäviä ristiriitoja.

Koska tuotteen laatu ja luotettavuus on asiakkaille tärkein prioriteetti arvon kokemisessa, ja he mainitsivat myös tuote- ja järjestelmäkehityksen arvon kokemukseen vaikuttavana asiana, voidaan case-yritykselle suositella näihin panostamista jatkossakin. Case-yrityksen ymmärrys tuotteen laadun ja luotettavuuden tärkeydestä asiakkaille on kuitenkin kunnossa. Vaikka parivertailun perusteella räätälöitävyyden suhteen asiakkaiden ja case-yrityksen käsitykset ovat linjassa keskenään, niin haastattelujen perusteella case-yrityksen tulisi kuitenkin kiinnittää jonkin verran huomiota räätälöintikyvyn kehittämiseen, jotta lupaukset asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisestä pystyttäisiin pitämään jatkossa paremmin.

Case-yritys itse mainitsi uskovansa, että käyttöönottoprosessi saattaa olla asiakkaalle vaivalloinen ja näin vaikuttaa arvon kokemiseen. Tähän liittyen asiakkaiden vastauksissa nousi muun muassa tietojen tuonnin hankaluus ja saatujen hyötyjen huomaaminen hyvin hitaasti, jos käyttöönottoprosessi on keskeneräinen. Näistä nostoista päätellen käyttöönottoprosessia voisi tutkia vielä tarkemmin, ja pyrkiä pienentämään koettuja uhrauksia aikaan ja vaivaan liittyen. Esimerkiksi poistamalla tietojen tuontiin liittyvät haasteet voitaisiin helpottaa olemassa olevien asiakkaiden manuaalista ja vaivalloista työtä, mutta myös madaltaa tulevien asiakkaiden ostamisen kynnystä, kun käyttöönottoon yhdistetty uhraus poistuu.

Kuten jo mainittu, case-yritys tunnisti onnistuneesti parivertailussa henkilökohtaisen suhteen tärkeyden asiakkailleen. Tekijävertailussa case-yrityksen edustajat saattoivat kuitenkin

projisoida omia henkilökohtaisia näkemyksiään asiakkaan kokemaan arvoon. Case-yrityksen tulee siis kiinnittää huomiota siihen, etteivät johdon omat preferenssit heijastu liikaa keskusteluihin, joissa pohditaan asiakkaiden kokemaa arvoa.

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimukseen liittyy joitakin rajoitteita, jotka saattoivat vaikuttaa aineiston keruuseen ja tutkimustulosten luotettavuuteen. Näitä ovat tutkimuksen rajalliset resurssit, tutkimusaineiston rajoitteet sekä case-yrityksen ja tutkijan vaikutus tutkimusprosessiin.

Kandidaatintutkielman rajalliset resurssit huomioiden tutkimuskontekstia tuli rajata mahdollisimman suppeaksi ja aineistonkeruu toteuttaa tutkimuksen aikataulu huomioiden. Tutkimusaihetta käsitellään ainoastaan valitun case-yrityksen kontekstissa Suomessa, eikä ainoastaan yhden yrityksen voida tulkita edustavan koko toimialaa tai B2B-markkinoita. Haastateltavia asiakasyrityksiä oli kolme, joista haastateltiin kahta ihmistä per yritys (liite 2). Näin pieni otanta ei täysin luotettavasti edusta koko case-yrityksen asiakaskuntaa, mutta tulokset antavat silti viitteitä siitä, mitä strategiseen kohderyhmään kuuluvat yritykset preferoivat. Lisäksi kahden ihmisen näkemykset eivät välttämättä kuvaa täydellisesti koko yrityksen edustamaa kantaa. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä case-yrityksen kontekstin ulkopuolelle. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin tutkitun ilmiön syvempi ymmärtäminen, eikä niinkään yleistettävyys. Case-yrityksen kontekstissa tässä onnistuttiin, sillä asiakkaiden kokemasta arvosta ja prioriteeteista saatiin ensimmäistä kertaa järjestelmällisesti kerättyä syvällistä tietoa.

Osa haastateltavista saattoi osallistua haastatteluun yhdessä esihenkilönsä kanssa. Kaikissa haastatteluissa oli selkeästi rento, vuorovaikutteinen ja avoin ilmapiiri. Haastateltavat kommentoivat, täydensivät ja paikoin myös kyseenalaistivat toistensa näkemyksiä. Joissakin parivertailuvastauksissa ilmeni erimielisyyksiä, mutta tällöinkin nämä kannat otettiin rohkeasti esiin ja niistä keskusteltiin neutraalisti päästen molempia miellyttävään kompromissiin. Näin ollen esihenkilö-alainen-asetelman ei oleteta vaikuttaneen merkittävästi tutkimuksen tuloksiin. Osa yhdestä haastattelusta jouduttiin toteuttamaan hieman eri tavalla kuin muut (ks. luku 3.3.2). Tämän ei oleteta vaikuttaneen tuloksiin merkittävästi, sillä haastateltavien vastaukset olivat yksin toteutetuissa ja yhdessä toteutetuissa osissa samankaltaisia ja linjassa keskenään.

Maponin ja yritys A:n parivertailujen epäjohdonmukaisuustasot eivät saavuttaneet Windin & Saatyn (1980) suosittamaa 10 prosentin rajaa tai alle. Parivertailujen ja tekijävertailujen välillä oli myös jonkin verran epäjohdonmukaisuutta (ks. luku 4.1). Nämä tulee huomioida rajoitteina tutkimustulosten luotettavuutta arvioidessa. Maponin kohdalla tulee ottaa huomioon, että he joutuivat vastauksissaan ajattelemaan, mitä asiakkaat keskimäärin arvostavat eniten. Edustajat mainitsivat parivertailutehtävän olleen paikoin todella haastava, koska asiakkaiden preferenssit vaihtelevat yrityskohtaisesti. Toinen edustajista myös mainitsi, että keskittyminen haastattelun loppuvaiheella oli vaikeaa. Nämä asiat saattoivat vaikuttaa parivertailun epäjohdonmukaisuuteen.

Tutkimuksen haastateltavien ja arvoa luovien tekijöiden valintaan vaikuttivat case-yrityksen toimitusjohtajan mielipiteet, tutkijan oma näkemys sekä case-yrityksen toimiala. Arvoa luovat tekijät rajattiin case-yrityksen kontekstiin sopivaksi yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa pilottihaastattelussa ja ehdotukset potentiaalisista ja sopivista haastateltavista asiakasyrityksistä tulivat case-yritykseltä. Jos tutkimuksen case-yritys olisi ollut jokin toinen B2B-alan yritys, olisi arvoa luovat tekijät ja asiakasyritykset mahdollisesti valittu eri tavalla. Case-yrityksen konteksti tulee siis huomioida yhtenä tutkimusta ohjanneena tekijänä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkijan roolilla on vaikutus tutkimuksen toteutuksessa. Tutkija työskentelee case-yrityksessä, joten hän luonnollisesti tuntee case-yrityksen edustajat ja yrityksen toiminnan. Tutkija on pyrkinyt parhaansa mukaan ottamaan tutkimuksessa objektiivisen roolin ja välttämään oman hiljaisen tietonsa vaikutusta tutkimukseen. Case-yrityksen tunteminen ennalta helpotti tutkijaa muotoilemaan haastattelurungon ja arvoa luovien tekijöiden määritelmät kontekstiin sopiviksi ja niin sanotusti ”puhumaan haastateltavien kanssa samaa kieltä”. Tutkija uskoo tämän vaikuttaneen positiivisesti erityisesti aineiston keruuseen. Tutkijan rooli tutkimuksen toteutuksessa on huomioitava, eikä täten tutkimuksen objektiivisuudesta voida olla täysin varmoja. Rajoitteista huolimatta tutkimus tarjosi case-yritykselle, tutkijoille ja muille käytännön toimijoille ainutlaatuista tietoa asiakkaan kokemasta arvosta ja siitä, miten asiakkaiden ja toimittajan käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta vastaavat toisiaan uudessa kontekstissa.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset, rajaukset ja rajoitteet avaavat mahdollisuuksia myös jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa asiakasyritysten kokema arvoa tarkasteltiin koko yrityksen kollektiivisesta näkökulmasta. Tutkimus osoitti kuitenkin, että arvon kokeminen voi olla erilaista saman yrityksen sisällä työskentelevien yksilöiden välillä esimerkiksi työnkuvasta tai henkilökohtaisista preferensseistä johtuen. Aikataulun vuoksi tutkimuksessa ei voitu keskittyä yksilöiden omiin motiiveihin tai henkilökohtaisiin preferensseihin. Arvon kokemus yksilötasolla yritysten sisällä on jo aiemmin tunnistettu tutkimusaukko (ks. esim. Eggert ym. 2019), jota myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan suositella tutkittavaksi jatkossa.

Samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa suuremmalla otannalla vielä luotettavampien tulosten saavuttamiseksi, minkä kvantitatiiviset menetelmät voisivat mahdollistaa. Case-yrityksen toiminta mahdollistaisi tutkimuksen kontekstin laajentamisen jopa kansainväliselle tasolle. Toisaalta samaa aihetta voisi myös tutkia eri toimialoilla ja valitsemalla eri arvoa luovat tekijät vertailuun. Erilaisilla valinnoilla voitaisiin saavuttaa uudenlaisia tuloksia ilmiöön liittyen.

Asiakkaan kokema arvoa voisi tarkastella myös muista näkökulmista, esimerkiksi tarkastelemalla arvon eri ulottuvuuksia Rintamäkeä ym. (2007) mukailten. Toisaalta aineistossa nousi sellaisia huomioita, joista päätellen arvon kokemusta voisi olla mielenkiintoista tutkia myös odotetun ja koetun arvon näkökulmista.

LÄHTEET

- Anderson, J. C., Jain, D. C. & Chintagunta, P.K. (1993). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Babin, B. J., Darden, W. R. & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656.
- Bozóki, S. & Rapcsák, T. (2008). On Saaty's and Koczkodaj's inconsistencies of pairwise comparison matrices. *Journal of Global Optimization*, 42(2), 157–175.
- Carmone, F. J., Kara, A. & Zanakis, S. H. (1997). A Monte Carlo investigation of incomplete pairwise comparison matrices in AHP. *European Journal of Operational Research*, 102(3), 538–553.
- Cespedes, F.V. & Narayandas, D. (2014). Business-to-Business Marketing. Harvard Business Review.
- Ciasullo, M. V., Polese, F., Montera, R. & Carrubbo, L. (2021). A digital servitization framework for viable manufacturing companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 142–160.
- Day, G.S. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from Customer Value*, New York: McGraw-Hill.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299–311.
- Draugiem Group. (2019). Mapon expands its business in the Nordic countries. <https://draugiemgroup.com/mapon-expands-its-business-in-the-nordic-countries>. 20.4.2022.
- Eggert, A., Kleinaltenkamp, M. & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 79, 13–20.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I. & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.

- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1520–1534.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Hattula, J. D., Herzog, W., Dahl, D. W. & Reinecke, S. (2015). Managerial Empathy Facilitates Egocentric Predictions of Consumer Preferences. *Journal of Marketing Research*, 52(2), 235–252.
- He, Z., Yang, X., Wang, W. & Zhang, M. (2017). Measuring service quality in telematics service: Development and validation of multidimensional TeleServQ scale. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9–10), 1166–1182.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirja-paino Oy.
- Holbrook, M. B. (1994). *The nature of customer value*. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Juhila, K. (2022). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja – Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 13.5.2022.
- Koczkodaj, W. W. (1993). A new definition of consistency of pairwise comparisons. *Mathematical and Computer Modelling*, 18(7), 79–84.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Lindgreen, A. (2012). Value in Business and Industrial Marketing. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 4–7.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732–748.
- Madhavaram, S., Hunt, S. D. & Bicen, P. (2021). Building customisation capability in B2B marketing: The role of organisational capital. *Journal of Marketing Management*, 37(13–14), 1409–1435.
- Mapon. (2022). <https://www.mapon.com/fi/meista>. 20.4.2022.
- Mencarelli, R. & Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201–220.
- Minerbo, C., Kleinaltenkamp, M. & Brito, L. A. L. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 163–177.

- Möller, K. E. K. & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Narayandas, D. & Rangan, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63–77.
- O’Cass, A. & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125–135.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76–89.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
- Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J. & Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*, 83, 207–223.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6–24.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 6.3.2 Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. 20.4.2022.
- Saarijärvi, H., Kuusela, H. & Spence, M. T. (2012). Using the pairwise comparison method to assess competitive priorities within a supply chain. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 631–638.
- Saaty, T.L. (1994). *The Analytic Hierarchy Process, Series VI*. Pittsburgh: RWS Publication.
- Siraj, S., Mikhailov, L. & Keane, J. A. (2015). Contribution of individual judgments toward inconsistency in pairwise comparisons. *European Journal of Operational Research*, 242(2), 557–567.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Tietoaarkisto. (2022). Kvalitatiivisen datan käsittely. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. 20.4.2022.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677–693.
- Ulaga, W. & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525–540.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vuori, J. (2022). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tapaustutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvalitiutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. 13.5.2022.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer– Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377.
- Wang, Y., Lee, J., Fang, E. & Ma, S. (2017). Project Customization and the Supplier Revenue– Cost Dilemmas: The Critical Roles of Supplier–Customer Coordination. *Journal of Marketing*, 81(1), 136–154.
- Wilson, D. T. & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *AsiaAustralia Marketing Journal*, 2(1), 55–66.
- Wind, Y. & Saaty, T.L. (1980) Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26(7), 641–658.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Yrjölä, M. (2015). Uncovering Executive Prioritization: Evaluating Customer Value Propositions with the Pairwise Comparison Method. *Journal of Service Science and Management*, 08(01), 1–13.
- Yrjölä, M. (2020). Eye on the customer: Breaking away from the inside-out mindset. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 206–214.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K. & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: A top executive perspective. *European Business Review*, 30(5), 529–553.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko asiakasyrityksille

Haastattelujen eteneminen suunnilleen seuraavassa järjestyksessä:

1. tervehdykset, tutkimuksen tiedot, ohjeistus, nauhoituslupa, anonyymiyys
2. tutustumis- ja lämmittelykysymykset, joissa haastateltavat saavat kertoa itsestään ja yrityksestään
3. yleisesti asiakasarvon kokemukseen liittyvät avoimet ja laajat kysymykset
4. tarkemmat apukysymykset valituista asiakasarvoa luovista tekijöistä
5. parivertailuun siirtyminen ja parivertailussa käytettävien tekijöiden läpikäynti perusteellisesti
6. parivertailuun vastaaminen keskustellen
7. tekijävertailu
8. kysymys valittujen arvoa luovien tekijöiden relevanttiudesta
9. lisäykset ja kommentit

Tutkija kertoo aluksi:

Tulen kysymään mahdollisimman avoimia kysymyksiä, joihin ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia! Eli voitte vapaasti vastata rehellisesti omista kokemuksistanne omin sanoin. Voitte vastata vapaasti haluamallanne tavalla, esimerkiksi keskustellen aiheesta ja kysymyksestä. Voitte molemmat vastata kysymyksiin ja vaihdella vastausjärjestystä. Kannustan teitä keskustelemaan, täydentämään ja kommentoimaan toistenne vastauksia tarvittaessa ja olemaan mahdollisesti myös rohkeasti eri mieltä, jos mielipiteenne eroavat. Vielä varmistan teille, että teidän ei kuulu yrittää miellyttää Maponia tai minua millään tavalla tai miettiä lainkaan, mitä teidän odotettaisiin vastaavan. Eli ihan avoimesti ja omin sanoin kuvailette omia kokemuksia ja tunteita. Saatte kysyä kysymyksiä, jos mikä tahansa on epäselvää ja se on oikein suotavaakin, että kysytte jos jokin mietityttää, ette ymmärrä, tai vastaavaa.

Taustatiedot/tutustumiskysymykset:

Nimi?

Mikä on roolisi/tittelisi yrityksessä ja kauanko olet ollut töissä kyseisessä yrityksessä?

Oletko ollut mukana tekemässä päätöstä Maponin käyttöönotosta tai käytätkö työssäsi Maponia vähintään viikoittain? Kynnyskysymys sopivuudesta haastateltavaksi. Kuinka aktiivisesti käytät Maponia työssäsi?

Tärkeimmät työtehtäväsi lyhyesti?

Kerro lyhyesti yrityksestä, jossa työskentelet - millä alalla yritys toimii ja mitä yritys tekee?

Laajat ja avoimet kysymykset asiakasarvosta:

Miten ymmärrät Maponin tarjooman? Mitä asioita siihen liittyy?

Kuvaile mahdollisimman tarkasti, mitä kaikkia asioita pohditte silloin, kun valitsitte paikan-
nuspalvelun/kalustonhallinnan toimittajaa?

Mitkä olivat kynnyskysymyksiä tai kaikista tärkeimpiä asioita, joita mietitte valitessanne toimittajaa?

Mistä syistä päädyitte valitsemaan kaikkien toimittajien joukosta Maponin?

Mitä arvostatte Maponissa eniten?

Minkälaisia hyötyjä saatte Mapon palvelun käyttämisestä?

Minkälaisia uhrauksia tai kustannuksia koette Mapon palvelun käyttämisestä?

Minkä pitäisi olla eri lailla tai paremmin, jotta kokisitte enemmän arvoa Maponista?

Jokaisesta viitekehyksen arvoa luovasta tekijästä tarkempi kysymys:

Millainen asiakas-toimittaja-suhteenne on? Miten kuvailisit yrityksenne ja Maponin välistä suhdetta?

Kuinka paljon olette yhteydessä Maponin henkilöstön kanssa? Kuinka suuri merkitys on yhteistyöhenkilöiden välisellä suhteella mielestänne Mapon asiakkuudessanne?

Mitä asioita arvostatte Maponin tuotteissa/ratkaisuissa/järjestelmässä? Tuotteella tarkoitetaan tässä kokonaisuudessaan tarjottua ratkaisua: laite, sen tuottama tieto, Mapon järjestelmä/alusta, sovellukset.

Onko asiakastuki teille tärkeää? Jos on, niin mitkä asiat teille näissä tukipalveluissa on erityisen tärkeitä?

Kuinka suuri merkitys hinnalla on ostopäätökseenne tai arvon kokemukseenne? Onko hinta ollut kynnyskysymys valitessa palveluntarjoajaa?

Onko teillä tarvetta räätälöidyille tai kustomoiduille palveluille? Jos on, millaisille? Kuinka tärkeänä pidätte ratkaisun räätälöitävyyttä teidän tarpeiden mukaan?

Tuleeko mieleenne mitä tahansa muuta kommentoitavaa kokemaanne arvoon liittyen, josta ei vielä ole keskusteltu? Voi olla mitä tahansa aiheeseen liittyen, vaikka ei liittyisi aiempiin kysymyksiin.

Parivertailuun siirtyminen, arvoa luovien tekijöiden määritelmien läpikäynti ja ohjeistukset

Parivertailussa käytettävien tekijöiden määritelmien läpikäynti (ks. kandidaatintutkielman taulukko 1). jotta jokainen käsittäisi vertailtavat termit keskenään mahdollisimman samalla tavalla. Haastateltavat saavat kysellä kysymyksiä näihin liittyen ja palata määritelmiin kesken parivertailun aina tarvittaessa, ja tähän kannustetaan. Parivertailut toteutetaan vasta avointen haastattelukysymysten jälkeen, jotta parivertailun ennalta määritellyt tekijät eivät ohjailisi haastateltavien vastauksia. Tutkija jakaa tietokoneen näyttönsä parivertailua varten, ja täyttää parivertailulomaketta asiakkaiden keskustelun ja vastausten myötä. Tutkija varmistaa jokaisen numeraalisen vastauksen lukitsemisen aina vertailtavan parin kohdalla. Käydään läpi parivertailun ohjeistus ja asteikon tulkinta.

Tutkija kertoo parivertailuun siirryttäessä:

Seuraavaksi on luvassa parivertailu erilaisten arvoa luovien tekijöiden välillä. Parivertailun tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat arvon muodostumisessa yrityksellenne tärkeimpiä. Jokaisen vertailtavan parin kohdalla ajatelkaa omaa ja yrityksenne kokemusta Maponin

käytöstä. Vastaatte kysymyksiin yhdessä aina yhden vastauksen per vertailu ja kannustan teitä keskustelemaan ääneen ja perustelevaan vastauksianne. On tutkimuksen kannalta positiivista, jos kuvailette ääneen, miten ja miksi päädytte tiettyyn vastaukseen. Seuraavaksi käydään läpi, mitä kullakin tekijällä tarkoitetaan. Näihin määritelmiin voidaan palata koska tahansa vertailuja tehdessänne, ja jos on yhtään epäselvää, mitä mihinkin tekijään kuuluu, niin kysykää ja käydään sitä läpi niin tarkkaan kuin tarvitsee. Asteikon tulkinta ja muu mahdollinen ohjeistus. Käydään läpi mahdolliset kysymykset parivertailun ohjeistukseen ja määritelmiin liittyen.

Parivertailu

Alla on parivertailun kysymyksen asettelu, siinä käytetty intervalliasteikko ja kuvio, johon parivertailu täytetään. Samanlainen kuvio toistuu eri tekijöillä (asteikon vasemmalla ja oikealla reunalla) niin monta kertaa, että kaikki tekijät tulee verrattua toisiinsa yhden kerran.

Arvioi oman kokemuksesi perusteella, kumpi seuraavista arvoa luovista tekijöistä on yrityksellesi tärkeämpi.

Henkilökohtainen suhde

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Tuotteen laatu ja luotettavuus

| | |
|-------------------|---|
| 1 | Molemmat tekijät ovat yhtä tärkeitä |
| 3 | Tämä tekijä on hieman tärkeämpi kuin toinen |
| 5 | Tämä tekijä on tärkeämpi kuin toinen |
| 7 | Tämä tekijä on selvästi tärkeämpi kuin toinen |
| 9 | Tämä tekijä on todella paljon tärkeämpi kuin toinen |
| 2, 4, 6, 8 | Väliarvot |

Tekijävertailu

Mihin tärkeysjärjestykseen laittaisitte nämä samat viisi arvoa luovaa tekijää? (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä). Tekijät: hinta, henkilökohtainen suhde, asiakastuki ja tukipalvelut, räätälöitävyys sekä tuotteen laatu ja luotettavuus

Pari- ja tekijävertailujen jälkeen:

Vertailuissa oli viisi arvoa luovaa tekijää, joita tuli vertailla toisiinsa niiden tärkeyden perusteella. Puuttuiko mielestäsi jokin sinulle ehdottoman tärkeä arvo luova tekijä parivertailusta tai olisitko vaihtanut jonkun näistä viidestä pois kenties johonkin toiseen tekijään? Piditkö valittuja tekijöitä relevantteina yrityksesi arvon kokemustasi ajatellen?

Vapaa sana. Tuleeko mieleenne mitä tahansa lisättävää aiempaan keskusteluun liittyen tai herättikö parivertailu lisää ajatuksia? Saa rohkeasti kommentoida mitä tahansa.

Liite 2: Haastattelujen tiedot

| Yrityksen tunnus | Yrityksen toimiala | Asiakkuuden kesto | Haastateltavan titteli, kauanko ollut yrityksessä töissä | Haastattelun toteutus | Haastattelun kesto |
|------------------|---|-------------------|--|--|--|
| A | Ympäristöhuolto | 35 kk | Projektipäällikkö, 14 vuotta | 1. osa: haastattelu, molemmat paikalla, Zoom 25.3.2022 | 1. osa: 42 min |
| | | | Kalustopäällikkö, 2 vuotta | 2. osa: parivertailu, molemmat paikalla, Zoom, 29.3.2022 | 2. osa: 24 min |
| B | Kiinteistöhuolto | 6 kk | Yksikönpäällikkö, 8 vuotta | 1. osa: osa haastattelusta ja parivertailu, molemmat paikalla, Teams, 25.3.2022 | 1. osa: 40 min |
| | | | Liiketoimintajohtaja, 2,5 vuotta | 2. osa: loput haastattelusta vain liiketoimintajohtajan kanssa heti yhteisen osion perään, sillä yksikönpäällikkö joutui poistumaan ajoissa, Teams, 25.3.2022 3. osa: loput haastattelusta vain yksikönpäällikön kanssa, puhelu kännykällä, 30.3.2022 | 2. osa: 17 min 3. osa: 16 min |
| C | Asfaltointi ja maanrakennus | 21 kk | Konepäällikkö, 4 vuotta | Haastattelu ja parivertailu, molemmat paikalla, Teams, 30.3.2022 | 1 h 26min |
| | | | Työnjohtaja korjaamolla, 2 vuotta | | |
| Mapon | Kalustonhallinta- ja paikanpalvelu, SaaS-ala. | - | Toimitusjohtaja, 11 vuotta | Haastattelu ja parivertailu, molemmat paikalla, Zoom, 5.4.2022 | 1h 34 min |
| | | | Myyntijohtaja, 4 vuotta | | |