

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**ASIAKASARVO PANIMO- JA VIRVOITUSJUOMA-
ALAN YRITYSASIAKASSUHTEISSA**
Case: Olvi Oyj

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2009
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Miikka Honkasalo

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	HONKASALO, MIIKKA
Tutkielman nimi:	Asiakasarvo panimo- ja virvoitusjuoma-alan yritysasiakassuhteissa. Case: Olvi Oyj
Pro gradu -tutkielma:	79 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2009
Avainsanat:	asiakasarvo, yritysasiakassuhde, panimo- ja virvoitusjuomateollisuus

Tutkimuksessa analysoidaan asiakasarvon muodostumista panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Suomen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kolmanneksi suurin toimija Olvi Oyj. Asiakasarvon eri osatekijöitä tarkastellaan asiakasnäkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisista osatekijöistä asiakasarvo muodostuu, kuinka tärkeinä asiakkaat pitävät näitä osatekijöitä kohdeyrityksen toimialalla sekä kuinka kohdeyritys suoriutuu eri osatekijöissä suhteessa pääkilpailijoihinsa. Tavoitteena on myös selvittää miten kohdeyritys kykenisi parantamaan yhteistyötä asiakkaidensa kanssa sekä erilaistumaan pääkilpailijoihinsa nähden ja näin luomaan kilpailuetua.

Tutkimus jakautuu kahteen laajempaan osuuteen. Ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa perehdytään asiakasarvon käsitteeseen, asiakasarvon muodostumiseen sekä sen tunnistamisen merkitykseen. Asiakasarvon muodostumisesta koostetaan tutkimuksen viitekehys, jossa asiakasarvo jaotellaan muodostuvaksi tuotteeseen, palveluun ja suhteeseen liittyvistä osatekijöistä. Tutkimuksen jälkimmäinen eli empiirinen osuus käsittelee teorian sekä tutkijan tekemien haastattelujen pohjalta luotujen neljäkymmenen kahdeksan asiakasarvon osatekijän tärkeyttä kohdeyrityksen toimialalla sekä kohdeyrityksen suoriutumista eri osatekijöissä suhteessa sen pääkilpailijoihin.

Tutkimusdata generoitiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella, joka toteutettiin Internet-pohjaisesti. Tutkimuksen otosjoukon muodostivat vähittäiskaupan sektorilta Ruokakesko Oy:n kauppiaat ja ravintolasektorilta joukko kohdeyritys Olvi Oyj:n olemassa olevien asiakkaiden edustajia. Kyselylomakkeella kerättyä dataa jalostettiin Tixel -tilasto-ohjelman avulla hyödyntäen mm. suoria jakaumia sekä kuiluanalyysejä.

Kerätyn empiirisen datan pohjalta todettiin palvelun osatekijöiden pääryhmän olevan kohdeyrityksen asiakkaiden näkökulmasta tärkein asiakasarvon rakennuspalikka panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa. Kohdeyrityksen suoriutuminen kaikissa asiakasarvon osatekijöissä verrattuna sen kahteen pääkilpailijaan on tutkimuksen mukaan keskimäärin melko hyvällä tasolla. Kartoitettaessa asiakkaiden näkemyksiä yritys yhteistyön syventämisestä kohdeyrityksen kanssa sekä kilpailualueiden mahdollisista lähteistä, esille nousivat myymäläkohtaisen kampanjoinnin kasvattaminen ja kehittäminen sekä kohdeyrityksen myyntihenkilöstön toiminnan kehittäminen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelman täsmennys	8
1.2 Keskeiset rajaukset	9
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.3.1 Asiakasarvo	10
1.3.2 Asiakastyytyväisyys	10
1.3.3 Kilpailuetu	10
1.3.4 Yritysmarkkinat	10
1.3.5 Yritysyhteistyö	11
1.4 Tutkimuksen odotetut tulokset	11
1.5 Tutkimuksen rakenne	12
2 ASIAKASARVO YRITYSMARKKINOILLA	13
2.1 Asiakasarvo käsitteenä	13
2.2 Markkinaperusteinen strategia	14
2.3 Asiakastyytyväisyys	16
2.4 Yritysmarkkinoinnin prosessi	17
2.5 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen	20
2.5.1 Asiakassuhdemarkkinointi	20
2.5.2 Tarjoama asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta	23
2.5.3 Kokonaisarvon muodostuminen	24
2.6 Arvo yhteistyösuhteessa	26
2.7 Asiakasarvo kilpailuedun lähteenä	32
2.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	37
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	38
3.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely, Olvi Oyj	38
3.2 Tutkimuksen suunnitteluvaihe	39
3.2.1 Tutkimusongelma ja muuttujat	39
3.2.2 Populaatio ja otosjoukko	40
3.2.3 Metodien valinta	42
3.3 Tutkimuksen toteutusvaihe	42
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti	45
4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	48
4.1 Vastaajien taustatiedot	48
4.2 Asiakasarvon osatekijöiden tärkeys	51
4.2.1 Vähittäiskauppa	52
4.2.2 HoReCa	55
4.3 Olvi Oyj:n toimintamalli suhteessa pääkilpailijoihin	58
4.3.1 Vähittäiskauppa	58

4.3.2 HoReCa.....	61
4.4 Tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde	64
4.4.1 Vähittäiskauppa.....	64
4.4.2 HoReCa.....	67
4.5 Yhteistyön parantamisen mahdollisuudet.....	70
4.6 Mahdolliset kilpailuedun lähteet tulevaisuudessa	71
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Yhteenveto ja päätelmät	72
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	75
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	80
LIITE 1: Kyselylomakkeen malli	80

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Tutkimuksen rakenne.....	12
Kuvio 2	Asiakasanalyysi, arvon luominen ja asiakastyytyväisyys.....	16
Kuvio 3	Yritysmarkkinoinnin prosessi.....	18
Kuvio 4	Arvonlisäysstrategioiden vaikutus pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa....	27
Kuvio 5	Tavarantoimittajan ja jakelijan välisen yritysyhteistyön malli.....	30
Kuvio 6	Asiakasarvodatan integroiminen.....	33
Kuvio 7	Asiakasarvo-oppimisen muokkaaminen toiminnan perustaksi.....	33
Kuvio 8	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	37
Kuvio 9	Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet.....	38
Kuvio 10	Vastaajien toimenkuvien jakauma.....	49
Kuvio 11	Vastaajien toimipaikkojen jakauma.....	50
Kuvio 12	Vastaajien ikäjakauma.....	51
Kuvio 13	Tuoteominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	52
Kuvio 14	Palveluominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	53
Kuvio 15	Suhdeominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	54
Kuvio 16	Tuoteominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	55
Kuvio 17	Palveluominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	56
Kuvio 18	Suhdeominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	57
Kuvio 19	Olvi Oyj:n suoriutuminen tuoteominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	58
Kuvio 20	Olvi Oyj:n suoriutuminen palveluominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	59
Kuvio 21	Olvi Oyj:n suoriutuminen suhdeominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	60
Kuvio 22	Olvi Oyj:n suoriutuminen tuoteominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	61
Kuvio 23	Olvi Oyj:n suoriutuminen palveluominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	62
Kuvio 24	Olvi Oyj:n suoriutuminen suhdeominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	63
Kuvio 25	Tuoteominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	64
Kuvio 26	Palveluominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	65
Kuvio 27	Suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.....	66
Kuvio 28	Tuoteominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	67
Kuvio 29	Palveluominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	68
Kuvio 30	Suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.....	69

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Kokonaisarvon muodostuminen.....	26
Taulukko 2	Arvon osatekijät avaintoimittajasuhteissa.....	35
Taulukko 3	Populaation muodostuminen.....	41
Taulukko 4	Otosjoukon muodostuminen.....	42
Taulukko 5	Otosjoukko, vastausmäärät sekä -prosentit.....	48
Taulukko 6	Tutkimustulosten keskiarvot vähittäiskaupan näkökulmasta.....	72
Taulukko 7	Tutkimustulosten keskiarvot ravintolasektorin näkökulmasta.....	73

1 JOHDANTO

Valitsin tutkimukseni aihealueeksi ansiotyöni kannalta kaksi keskeistä osa-aluetta eli asiakasarvon muodostumisen sekä yritysyhteistyön mahdollisuudet. Suomen vähittäiskauppasektori on harvinaisen keskittynyttä verrattuna muihin Euroopan maihin, joten elintarviketeollisuuden tavarantoimittajien kannalta on elintärkeää tunnistaa ne olennaisimmat seikat, joista tavarantoimittajan ja sen asiakkaiden välisen asiakassuhteen arvo muodostuu. Myös yritysyhteistyö ja sen kehittäminen on olennaisessa roolissa arvon muodostumisessa pyrittäessä tavarantoimittajan ja jakelijan välisessä yhteistyössä vallitsevaan mahdollisimman optimaaliseen, molempien osapuolien hyödyn maksimoivaan tilanteeseen.

Asiakasarvo ei ole markkinointitieteessä kovin uusi käsite, vaan se on ollut yksi suosituimpia tutkimuksen kohteita viime vuosikymmeninä. Myös yritysyhteistyö on laaja-alaisesti tutkittu tieteenala. Se, että nämä kaksi valitsemani markkinoinnin käsitettä ovat jo kattavasti tutkittuja mielestäni korostaa valitsemani aihealueen tärkeyttä sen sijaan, että ne olisivat jo loppuun koluttuja. Suomessa tehdyissä tutkimustöissä näitä paljon tutkittuja tieteenaloja ei kuitenkaan ole yhdistetty panimo- ja virvoitusjuomateollisuuteen. Tampereen yliopistossa on tehty useita pro gradu -tutkielmia liittyen asiakasarvoon, mutta ne ovat useimmiten käsitelleet b-to-c-markkinoita. Yritysyhteistyöteoriaa käsitteleviä töitä on harvassa. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuteen kohdistuneet tutkielmat ovat pääasiassa käsitelleet markkinointiviestintää. Mielestäni työni käsittelee siis teoreettisesti erittäin tärkeitä ja liiketoiminnan kannalta olennaisia käsitteitä tuotuna Suomessa hieman vähemmän tutkittuun kontekstiin eli panimo- ja virvoitusjuomateollisuuteen. Markkinointi on kuitenkin aina kontekstisidonnaista.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus on Suomen yritysmarkkinoilla melko poikkeuksellinen teollisuudenhaara. Asiakasarvoa ei olekaan tutkittu juuri panimoteollisuuden näkökulmasta. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden ja heidän asiakkaiden välisestä asiakassuhteesta poikkeuksellisen tekevät äärimmäisen kovan kilpailun lisäksi panimoteollisuudessa pääasiassa käytetyt omat jakelukanavat

keskusliikejakelun sijaan sekä tavarantoimittajien palkkalistoilla olevien menekinedistäjien käyttö mm. tuotteiden hyllyttämisessä ja tilausten tekemisessä.

Tutkimukseni on osa Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen eli Tekesin rahoittamaa Asiakaslähtöisen liiketoiminnan uudistamisen projektia (ALU), jonka johtajana toimii KTT Heli Paavola Tampereen yliopiston CIRCMI-tutkimuskeskuksesta (CIRCMI = Center for Research on Information, Customer, and Innovation Management).

ALU-projektin tavoitteena on luoda tieteellisiä välineitä kokonaisvaltaiseen asiakkuuden hallintaan strategisen johtamisen ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan uudistamisen pohjaksi. Projektin rahoittajayrityksiä ovat Fläkt Woods Oy, Olvi Oyj, Tampereen Messut Oy ja Tokmanni-konserni. (CIRCMI 2009. <<http://www.uta.fi/circmi/alu.php>>).

1.1 Tutkimusongelman täsmennys

Tutkimukseni tarkoituksena on tunnistaa asiakasarvon tärkeimmät osatekijät panimo- ja virvoitusjuoma-alan yritysasiakassuhteissa, määrittää yritysasiakkaiden tyytyväisyys näissä osatekijöissä Olvi Oyj:n, Oy Sinebrychoff Ab:n ja Oy Hartwall Ab:n suhteen ja tunnistaa tämän perusteella mahdollisia kilpailuedun lähteitä Olvi Oyj:n näkökulmasta. Asiakasarvon osatekijöiden tärkeys määritetään yritysasiakkaiden näkökulmasta. Empiirisessä tutkimuksessa tärkeyttä mitataan aiempien tutkimusten ja Olvilla tehtyjen haastatteluiden perusteella tunnistetussa 48:ssa arvon osatekijässä tuotteen, palvelun ja yritysasiakassuhteen osalta. Kilpailuedun lähteiden tunnistamisessa tulkitaan kunkin arvon osatekijän osalta eroja asiakkaiden kokemassa tyytyväisyydessä Olvi Oyj:n ja pääkilpailijoiden suhteen sekä suhteutetaan tuloksia osatekijän tärkeyteen asiakkaalle ja analysoidaan asiakkaiden näkemyksiä kilpailuedun lähteistä sekä yritysasiakassuhteen kehittämisestä panimo- ja virvoitusjuoma-alalla. Tutkimuksessa esiin nousseiden seikkojen pohjalta pyrin tarjoamaan suuntaa antavia kehitysehdotuksia Olvi Oyj:n liiketoiminnan kehittämiseksi kohti paremman asiakasarvon toimittamista ja syvempää yritysysteistyötä.

Tutkimukseni pääongelma muodostuu seuraavasti:

- Mitkä ovat asiakasarvon tärkeimmät osatekijät panimo- ja virvoitusjuoma-alan yritysasiakassuhteissa?

Pääongelmaa täydentävät seuraavat alaongelmat:

- Miten yritysasiakkaiden tyytyväisyys kunkin asiakasarvon osatekijän suhteen kohdeyrityksen osalta eroaa heidän pääkilpailijoita kohtaan kokemasta tyytyväisyydestä?
- Mitkä asiakasarvon osatekijät toimivat mahdollisina kilpailuedun lähteinä kohdeyritykselle?

1.2 Keskeiset rajaukset

Tutkimukseni tavoitteena on teoriatasolla käsitellä asiakasarvoa kokonaisuutena useammasta eri näkökulmasta, kuitenkin siten, että pääpaino on yritysmarkkinoissa. Empiirisen osuudessa käsitellään ainoastaan Olvi Oyj:n kotimaan markkinoita ja vähittäiskaupan asiakasryhmässä ainoastaan Ruokakesko Oy:tä, koska Suomen vähittäiskaupan markkinat ovat poikkeuksellisen keskittyneitä eikä Ruokakeskon ohella toinen hallitseva osapuoli SOK sovellu tutkimuskohteeksi tässä tutkimuksessa kovin hyvin, johtuen sen erittäin keskusliikevetoisesta liiketoimintamallista.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman lukijalta odotetaan kaupallisen alan perustietämystä sekä markkinoinnin tieteenalan perusteiden ymmärrystä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä selventää muutama tutkimuksen kannalta olennainen käsite, jotta lukijalle ei jää epäselväksi mistä tässä tutkimuksessa on kyse.

1.3.1 Asiakasarvo

Ravald ja Grönroos (1996, 23) käsittelevät asiakkaan kokema arvoa tietyssä asiakassuhteen episodissa (asiakkaan ja tavarantoimittajan välinen interaktio, jolle voidaan määrittää alku ja loppu – asiakassuhde koostuu episodeista), jolloin tulee huomioida, että asiakasarvoa ei voida johtaa ainoastaan ydintuotteesta ja sen ympärille rakennetuista lisäpalveluista, vaan sen täytyy myös sisältää yhteistyösuhteen ylläpitämisen vaikutukset. Asiakas-tavarantoimittajasuhteessa voidaan siis käyttää termiä kokonaisepisodi-arvo, jota voidaan kuvailla niin episodiarvon kuin asiakassuhteen arvonkin toimintona (Ravald & Grönroos 1996, 23). Muita näkemyksiä asiakasarvon käsitteestä on esitetty kappaleessa 2.1.

1.3.2 Asiakastyytyväisyys

Oliverin (1980, 1999) mukaan asiakastyytyväisyyden kokeminen perustuu odotusten ja kokemusten väliseen arviointiprosessiin ja siihen liittyvään tunnetilaan. Asiakastyytyväisyys määritellään miellyttäväksi täyttymykseksi, joka syntyy kun asiakas tuntee että ostaminen ja kuluttaminen vastaavat miellyttävästi hänen tarpeitaan, halujaan ja tavoitteitaan (Oliver 1999, 34).

1.3.3 Kilpailuetu

Kilpailuetu on yleisesti ottaen jokin liiketoimintamallin elementti tai niiden yhdistelmä, joka tarjoaa asiakasnäkökulmasta merkityksellistä etua verrattuna nykyisiin ja tuleviin kilpailijoihin (Aaker 2008).

1.3.4 Yritysmarkkinat

Yritysmarkkinat (ts. business-to-business markkinat, lyhennettynä b-to-b markkinat) ovat yrityksiä, instituutioita tai hallintoja, jotka hankkivat tuotteita tai palveluja joko omaan käyttöönsä, yhdistääkseen ne tuottamiinsa tuotteisiin tai palveluihin tai jälleenmyyntiin muiden tuotteiden ja palvelujen kanssa (Anderson & Narus 2004, 4).

1.3.5 Yritysyhteistyö

Tässä tutkimuksessa yritysyhteistyöllä tarkoitetaan panimoteollisuuden tavarantoimittajien ja heidän asiakkaidensa välistä kaupankäyntiin liittyvää suhdetta. Anderson ja Narus (1990, 42) määrittelevät jakelijan ja tavarantoimittajan välisen yhteistyösuhteen siten, että molemmat osapuolet tunnistavat ja ymmärtävät menestyksen olevan osittain riippuvainen toisesta osapuolesta yhteisenä tavoitteenaan markkinoiden vaatimusten tyydyttäminen.

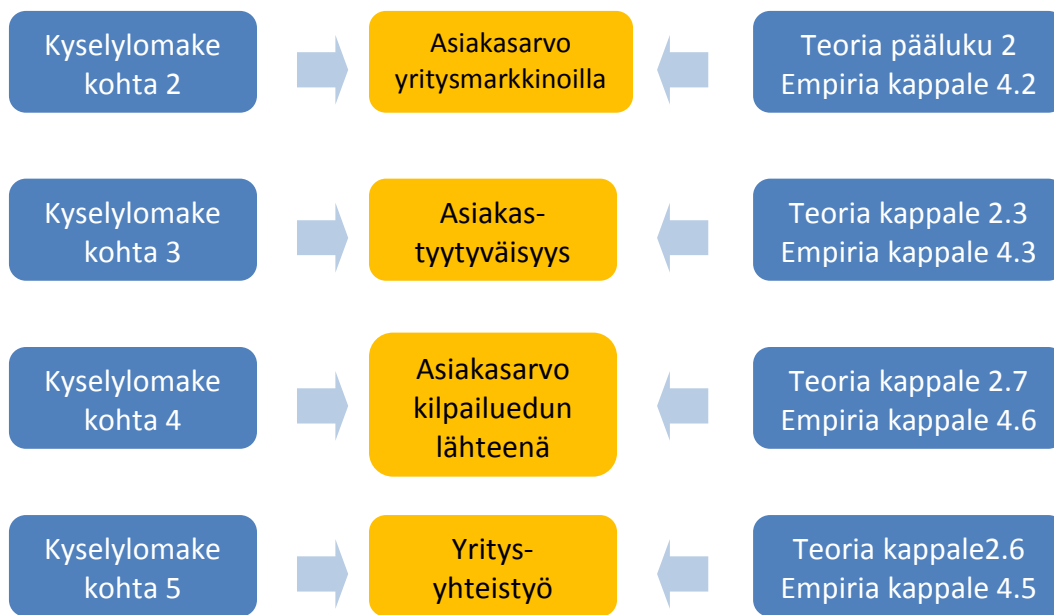
1.4 Tutkimuksen odotetut tulokset

Tutkimuksen tuloksista osa on etukäteen melko hyvin ennakoitavissa. Asiakasarvon osatekijöistä painoarvoltaan vahvasti esille nousevat varmasti seikat kuten tuotteiden laatu ja hinnoittelu sekä elintärkeän logistiikan toimivuus. Mielenkiintoista on kuitenkin kartoittaa mitä hieman vähempiarvoisia, asiakasarvon kannalta kuitenkin olennaisia, tekijöitä nousee esille. Muun muassa tuoteuutuuksien roolin tärkeys on mielenkiintoista selvittää. Ehkä tutkimuksen kannalta kiinnostavimpia tuloksia on odotettavissa vertailtaessa Olvi Oyj:n suoriutumista eri asiakasarvon osatekijöissä suhteessa pääkilpailijoihinsa.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa joko tieteellistä, manageriaalista tai metodologista kontribuutiota tai parhaimmillaan jotakin näiden yhdistelmää. Tämä tutkimus pyrkii pääasiassa manageriaalisen kontribuution tuottamiseen kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämisen pohjaksi, sillä käyttämäni metodologia ei ole uraa uurtava eikä tämän tutkimuksen perusteella ole odotettavissa uusia tieteellisiä näkökulmia valittuun aihealueeseen, vaan lähinnä on tarkoitus koota aiemmin aihealueesta kirjoitettuja asioita yhteen. Toki tutkimuksen empiirisen osuuden kohdistuminen panimo- ja virvoitusjuoma-alalle antaa sille myös kontekstuaalista kontribuutiota.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta ja kokonaisuus jakautuu johdannon jälkeen kahteen osaan. Ensimmäinen osa eli teoriaosuus on kokonaan pääluvun kaksi alla ja jakautuu seitsemään alalukuun, joista viimeinen koostaa edelliset alaluvut tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi. Toinen osa eli empiirinen osuus koostuu pääluvuista 3 ja 4, joista ensimmäinen käsittelee empiirisen osuuden suunnittelua ja toteutusta. Näistä jälkimmäinen luku koostuu tutkimustulosten esittelystä ja analysoinnista. Viimeisessä pääluvussa 5 tehdään yhteenveto sekä johtopäätökset tutkimuksesta ja sen tuloksista. Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen eri osa-alueiden eli teorian, empirian ja kyselylomakkeen välisen tasapainon suhteessa keskeisiin käsitteisiin.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne.

2 ASIAKASARVO YRITYSMARKKINOILLA

2.1 Asiakasarvo käsitteenä

Asiakasarvon käsitteestä on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Esittelen tässä lyhyesti kronologisessa järjestyksessä muutamia markkinointitieteessä esitettyjä määritelmiä asiakasarvolle:

”Arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä pohjautuen näkemykseen siitä mitä on saatu ja mitä on annettu” (Zeithaml 1988, 14).

”Ostajan tulkinta arvosta kuvastaa vaihdantaa tuotteesta saadun laadun tai hyödyn relatiivisessa suhteessa uhraukseen eli hintaan, jonka hän maksaa siitä” (Monroe 1991, 46).

”Asiakkaan kokema arvo voidaan käsitellä tietyssä asiakassuhteen episodissa (asiakkaan ja tavarantoimittajan välinen interaktio, jolle voidaan määrittää alku ja loppu – asiakassuhde koostuu episodeista), jolloin tulee huomioida, että sitä ei todennäköisesti voida johtaa ainoastaan ydintuotteesta ja sen ympärille rakennetuista lisäpalveluista, vaan sen täytyy myös sisältää yhteistyösuhteen ylläpitämisen vaikutukset. Asiakas-tavarantoimittajasuhteessa voidaan siis käyttää termiä kokonaisepisodi-arvo, jota voidaan kuvailla niin episodiarvon kuin asiakassuhteen arvonkin toimintona” (Ravald & Grönroos 1996, 23).

”Asiakasarvo on asiakkaan tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien suorituskyvystä ja tuotteen käytöstä aiheutuvista seuraamuksista mieltämiä preferenssejä, jotka helpottavat (tai vaikeuttavat) asiakkaan tavoitteiden saavuttamista käyttötilanteissa” (Woodruff 1997, 142).

”Asiakasarvo koostuu taloudellisesta, teknisestä, palvelullisesta sekä sosiaalisesta hyödyistä, jonka asiakas saa maksamansa hinnan vastineeksi. Arvoa voidaan siis

käsitellä rahallisesti eli esim. euroa per kappale, euroa per litra tai euroa per tunti sekä nettohyödyn kautta siten, että huomioidaan maksetun rahamäärän lisäksi myös muut kustannukset, joita hankinta aiheuttaa. Markkinoilla oleva tarjous muodostuu siis kahdesta elementistä, jotka ovat arvo ja hinta” (Anderson & Narus 2004, 6).

Kuten edellä esitetyistä asiakasarvon eri määritelmistä huomataan, asiakasarvoa on vuosien saatossa lähestytty useasta eri näkökulmasta, joista minkään ei voida sanoa olevan väärä. Asiakasarvo on siis kokonaisuus, jota voidaan tarkastella usealla eri tavalla.

2.2 Markkinaperusteinen strategia

Markkinaperusteisen strategian ydin on vahva fokuointi ja jatkuva sitoutuminen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä ongelmiin, joita he kohtaavat käyttäessään heille toimitettavia tuotteita. Asiakasanalyysi rajoittuu usein vain tiettyihin tuoteominaisuuksiin ja asiakkaan hyötyihin. On erittäin tärkeää tarkastella asiakasanalyysiä paljon laajemmin ottaen huomioon koko se prosessi tai sykli, jossa asiakas hankkii ja käyttää kyseisen tuotteen. Asioiden tarkastelu asiakkaan näkökulmasta luo yritykselle huomattavasti paremmat mahdollisuudet ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja löytää uusia mahdollisuuksia asiakasarvon ja -tyytyväisyyden parantamiseen (Best 1997, 110–111).

Asiakkaan kokemaan kokonaihyötyyn vaikuttavat niin taloudelliset, koetut kuin emotionaalisetkin hyödyt sekä tapa jolla asiakas saa arvoa näistä hyödyistä. Taloudelliset hyödyt ovat mitattavissa olevia eroavaisuuksia säästöissä, jotka mahdollistavat yrityksen luomaan kilpailijoiden tuotteita paremman taloudellisen arvon. Halvemman hinnan lisäksi on olemassa muitakin taloudellisen hyödyn lähteitä, kuten alhaisemmat hankintakustannukset, käyttökustannukset, huolto- ja korjauskustannukset sekä hävityskustannukset, joista jokainen tarjoaa keinon madaltaa hankinnan kokonaiskustannusta kohdeasiakkaalle. Kaikki hyödyt eivät kuitenkaan ole mitattavissa rahamääräisellä taloudellisella arvolla (Best 1997, 111).

Kokonaishyödyn osatekijöille, kuten tuotteen ulkoasulle, poikkeuksellisen hyvälle palvelulle tai brändin maineelle on hankalaa määrittää rahallista arvoa. Myös asiakkaan yksilölliset preferenssit ja ostokäyttäytyminen vaikuttavat koettuun kokonaishyötyyn. Mittaamalla asiakkaan yksilöllistä näkemystä tuotteen, palvelun ja brändin hyödyistä suhteessa kilpailijoihin, voidaan yrityksen tietylle tuotteelle määrittää sen kokonaishyötyä kuvaava indeksi. Mittaamalla hankinnan rahallisia ja ei-rahallisia kustannuksia suhteessa kilpailijoihin saadaan hankinnan kokonaiskustannuksia kuvaava indeksi. Näiden kahden kokonaishyötyä ja kokonaiskustannuksia kuvaavan indeksin avulla voidaan johtaa asiakkaan kokema kokonaisarvo. Mitä suurempaa arvoa kyetään luomaan, sitä suurempi on potentiaali asiakkaiden houkuttelemiseen, tyydyttämiseen ja säilyttämiseen (Best 1997, 111).

Kolmas asiakashyödyn ja arvonluomisen osa-alue on emotionaaliset hyödyt. Tuotteet, jotka palvelevat pinnan alla olevia psykologisia tarpeita, kuten persoonallisuus ja henkilökohtaiset arvot, luovat emotionaalisia hyötyjä, jotka kasvattavat asiakkaan kokema arvoa. Näiden aspektien ymmärtäminen kohdemarkkinoilla on elintärkeää tuotteen asemoinnissa ja koetun arvon kasvattamisessa. Tuotteilla, kuten myös ihmisillä, on oma persoonallisuutensa. Mitä lähemmäs kohdeasiakkaan emotionaalisia tarpeita tuote kyetään asemoimaan, sitä suurempaa arvoa tietyllä tuotteella kyetään luomaan (Best 1997, 111).

Asiakasanalyysia kyetään suorittamaan mm. eräänlaisen vaihtokauppa-analysoinnin perusteella, jossa luotua arvoa määritellään muodostamalla erilaisia hinnan ja asemoinnin yhdistelmiä. Tämä prosessi mahdollistaa asiakkaan preferenssejä kuvaavien erilaisten tuoteaspektien löytämisen, joka taasen mahdollistaa luodun arvon indeksoinnin suhteessa pääkilpailijoihin sekä erilaisten asemointistrategioiden vaikutuksien arvioinnin asiakkaiden preferensseihin ja relatiiviseen arvoon. Kaiken kaikkiaan asiakasanalyysi ja arvon luominen ovat tärkeitä panostuksia markkinointistrategioiden kehittämisessä kohti yhä korkeampaa asiakastyytyväisyyden tasoa (Best 1997, 111).

Koko tätä edellä kuvattua asiakasarvon luomisen ja asiakastyytyväisyyteen johtavan prosessin kulkua havainnollistaa seuraavalla sivulla kuvio 2.

ilmentävät asiakkaan tunnetta, joka perustuu arvioon odotusten ja ostetusta tuotteesta saatujen kokemusten välillä. Asiakas kokee tyytyväisyyttä, kun tuotteen suorituskyky vastaa asiakkaan odotuksia. Nautinto, yllätys ja helpotus ilmentävät odotusten ja tuotteen suorituskyvyn välistä positiivista diskonfirmaatiota (Oliver 1997). Negatiivinen diskonfirmaatio seuraa, kun tuotteen suorituskyky alittaa asiakkaan odotukset (Patterson, Johnson & Spreng 1997).

Mägi (1995, 29) määrittelee asiakastyytyväisyyden kumulatiiviseksi käsitteeksi. Ostaminen on useista transaktioista koostuvaa, toistuvaa toimintaa, johon yksittäisellä asiointikokemuksella on suhteellisen vähän vaikutusta. Asiakastyytyväisyys nähdään myös yrityksen suorituskyvyn perustavanlaatuisena mittarina (Mägi 1995, 29). Asiakastyytyväisyys perustuu Mägin (1995, 30) näkemyksen mukaan koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten välisen suhteen kognitiiviseen arviointiin tai arvioinnin synnyttämään tunteeseen. Koettuja hyötyjä ovat esimerkiksi koettu laatu, mukavuus, saatavuus ja hinta (Cronin & Taylor 1992, 65). Myös empirinen tutkimus tukee koetun palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden positiivista suhdetta sekä uskollisen käyttäytymisen positiivista suhdetta asiakastyytyväisyyteen ja koettuun palvelun laatuun (Mägi 1995, 52–53).

2.4 Yritysmarkkinoinnin prosessi

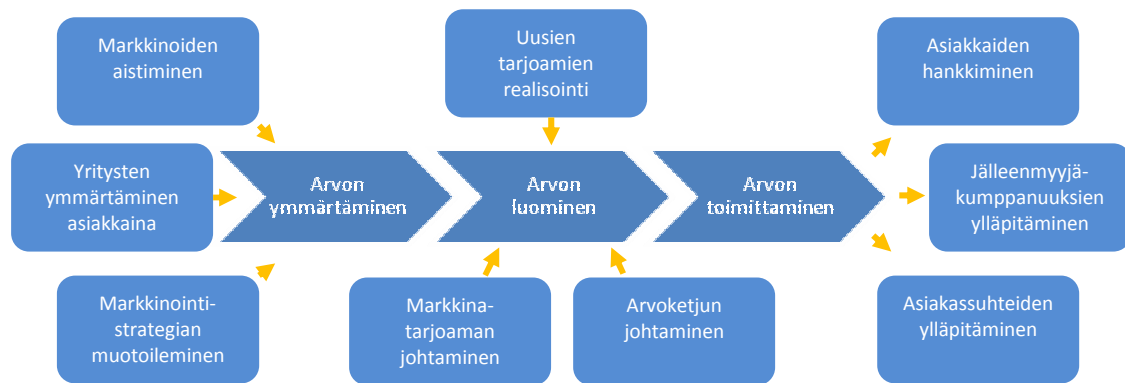
Yritysmarkkinoiden johtamisessa on kyse arvon ymmärtämisestä, luomisesta ja toimittamisesta kohdeasiakkaille. Yritysmarkkinoiden johtaminen antaa keinot kohtuudenmukaisen tuoton ansaitsemiselle toimitettua arvoa vastaan, kasvattaen tavarantoimittajan kannattavuutta nyt ja tulevaisuudessa. Yritysmarkkinoiden neljä kulmakiveä ovat arvon pitäminen johtamisen kulmakivenä, fokusointi prosesseihin, yli rajojen tapahtuvan kaupanteon painottaminen sekä suhteiden ja verkostojen korostaminen (Anderson & Narus 2004, 4).

Arvo yritysmarkkinoilla on se taloudellinen, tekninen, palvelullinen ja sosiaalinen hyöty, jonka asiakas saa vastineeksi tietystä markkinoiden tarjoamasta maksamastaan hinnasta. Tämän määritelmän pohjalta voidaan muodosta seuraavalla sivulla esitetty yhtälö (kaava 1).

$$(1) \quad (\text{arvo a} - \text{hinta a}) > (\text{arvo b} - \text{hinta b})$$

Tässä yhtälössä arvo a ja hinta a ovat tietyn tarjoaman (tarjoama a) arvo ja hinta ja arvo b ja hinta b ovat tarjoaman a parhaan kilpailijan (tarjoama b) arvo ja hinta (Anderson & Narus 2004, 6).

Anderson ja Narus (2004, 5) ovat mallintaneet yritysmarkkinoiden prosessin kuvion 3 osoittamalla tavalla.



Kuvio 3 Yritysmarkkinoinnin prosessi (Anderson & Narus 2004, 5).

Markkinoiden aistiminen merkitsee markkinatietouden muodostamisen prosessia, jonka avulla eri yksilöt yrityksessä voivat ohjata päätöksentekoaan. Se on markkinajohteinen oppimisprosessi nykyisistä ja mahdollisesti tulevista asiakkaista ja kilpailijoista sekä muista faktoreista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, kuten toimintaa säätelevät virastot. Markkinoiden aistiminen mahdollistaa yritysmarkkinoilla toimivia johtajia ja muita yksilöitä muodostamaan, testaamaan, tarkastamaan, päivittämään ja hienosäätämään näkemyksiään markkinoista, jotka ovat yksinkertaistettuja kuvauksia markkinoista ja siitä kuinka ne toimivat (Anderson & Narus 2004, 85).

Yritysten ymmärtäminen asiakkaina on oppimisprosessi siitä, kuinka yrityksen nojaavat tavarantoimittajien verkostoon lisätäkseen arvoa tarjoamaansa, integroidakseen ostoaktiiviteettinsa ja tehdäkseen ostopäätöksensä. Yritysmarkkinoilla toimivien johtajien tulee ymmärtää tavat, joilla asiakasyritykset ja oma yritys hallinnoivat tätä prosessia. Ymmärtämällä yritykset asiakkaina yritysmarkkinoilla toimiva johtaja

kykenee paremmin muovaamaan vastaanottavia markkinointistrategioita. Käsittämällä paremmin oman yrityksensä toiminnan ollaan paremmassa asemassa ristikkäisten toimintojen koordinoinnissa, jotta toimitetaan yhä suurempaa arvoa asiakkaille (Anderson & Narus 2004, 127).

Markkinointistrategian muotoileminen on prosessi, jossa selvitetään kuinka hyödyntää yrityksen resursseja, jotta saavutetaan menestystä markkinoilla niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, tehdään päätös toimenpiteistä, joita ryhdytään ajamaan eteenpäin sekä joustavasti päivitetään strategiaa kun oppimista tapahtuu implementoinnin aikana. Tämä vaatii muidenkin kuin markkinointihenkilökunnan merkittävää panosta, kun tehdään päätöksiä siitä, mitä markkinasegmenttejä ja asiakasyrityksiä pyritään palvelemaan ja mitä tulee tehdä, jotta heille kyetään toimittamaan ylivertaista arvoa (Anderson & Narus 2004, 168).

Markkinatarjoaman johtamisprosessissa laitetaan tuotteet, palvelut, ohjelmat ja systeemit yhteen tavalla, jolla luodaan suurinta arvoa kohdesegmentille tai -asiakkaalle (Anderson & Narus 2004, 168). Uuden tarjoaman realisoinnin prosessissa on kyse uusien ydintuotteiden tai -palvelujen kehittämisestä, niiden lisäämisestä markkinatarjoamaan sekä markkinoille saattamisesta. Realisointi käsittää kaikki ne aktiviteetit, jotka yrityksen tulee tehdä muuntaakseen idean kaupallistettavaksi markkinatarjoamaksi (Anderson & Narus 2004, 266).

Arvoketjun johtamisen prosessissa on kyse markkinointi- ja jakelujärjestelyjen suunnittelusta siten, että ne täyttävät kohteiksi valittujen segmenttien ja asiakkaiden vaatimukset ja preferenssit sekä näiden järjestelyjen toteuttamisesta joko suoraan tavarantoimittajan myyntikentän ja logistiikan avulla tai epäsuorasti jälleenmyyjien ja kolmansien osapuolien välityksellä (Anderson & Narus 2004, 311).

Asiakashankintaprosessissa on tarkoituksena kartoittaa uusien yritysyhteistyösuhteiden mahdollisuuksia, arvioida mahdollisen asiakkaan vaatimusten ja tavarantoimittajan tarjoaman ja prioriteettien yhteensopivuutta, lopullisen kaupan tekoa sekä tämän kaupan käytännön toteutusta asiakkaan vaatimukset parhaalla mahdollisella tavalla tyydyttäen (Anderson & Narus 2004, 357). Kyse on siis juuri oikeanlaisen arvon toimittamisesta asiakkaalle. Sama pätee myös jälleenmyyjiin, joiden yhdessä tavarantoimittajien kanssa

tulee jatkuvasti ylläpitää prosesseja, joiden avulla arvo kyetään luomaan ja toimittamaan asiakasyritykselle (Anderson & Narus 2004, 391).

Asiakassuhteiden ylläpitämisen prosessissa on kyse yhdessä asiakkaan kanssa kartoitettujen vaatimusten täyttämisestä ylivertaisella tavalla ja pitkällä tähtäimellä sekä tavoittelemalla haluttua osuutta asiakkaan liiketoiminnasta rakentamalla yhteisten etujen tavoittelua. Tämän prosessin perustana onkin yhteistyökumppanuus fokuoituna markkinastrategiana, joka pohjautuu markkinoinnin peruskonsepteihin eli segmentointiin, kohdentamiseen ja asemointiin (Anderson & Narus 2004, 435).

2.5 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen

Tässä kappaleessa keskitytään siihen, millaisista tekijöistä asiakasarvon kokonaisuus muodostuu. Asiakasarvoa on pyritty määrittelemään aina 1900-luvun puolenvälin tienoilta, joten näkemys asiakasarvosta ei ole täysin yksiselitteinen.

2.5.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnin ytimen muodostavat suhteet, yrityksen ja sen mikroympäristössä toimivien yhteistyökumppaneiden välisten suhteiden ylläpito, markkinoiden välikädet, julkinen valta ja toki tärkeimpänä asiakkaat. Asiakassuhdemarkkinoinnin päätarkoitus on luoda asiakasuskollisuutta siten, että molemminpuolisesti kannattavaa ja pitkäaikaista yhteistyösuhdetta kyetään parantamaan (Ravald & Grönroos 1996, 19).

Arvoa pidetään yhtenä asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeimmistä rakennuspalikoista ja yrityksen kykyä tarjota ylivertaista arvoa asiakkaille pidetään yhtenä menestyneimmistä kilpailustrategioista viime vuosikymmeninä (Ravald & Grönroos 1996, 19). Tästä kyvystä on tullut todellinen tapa erilaistua ja saavuttaa kestävää kilpailuetua (Christopher, Payne & Ballantyne 1991; Grönroos 1994; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994; McKenna 1991; Nilson 1992; Quinn, Doorley & Paquette 1990; Treacy & Wiersema 1993). Yritykset pyrkivät parantamaan asiakastytyväisyyttä

lisäämällä arvoa ydintuotteeseen, jolloin tuotteen laatu paranee, tai lisäämällä tarjoamaan palveluelementtejä, jotta siteet yrityksen ja sen asiakkaiden välillä vahvistuisivat ja näin saavutettaisiin asiakasuskollisuutta (Ravald & Grönroos 1996, 19).

Asiakastyytyväisyyttä pidetään yhtenä asiakaslojaalisuuden tärkeimmistä kriteereistä (Heskett ym. 1994). Kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys on parempi uudelleenostojen indikaattori kuin kokonaisvaltainen palvelun laatu. Tyytyväisen asiakkaan oletetaan pysyvän yritykselle lojaalina, loikkaamisen sijaan, pitkällä tähtäimellä ja ostavan enemmän ja useammin kuin muut, vähemmän lojaalit asiakkaat (Ravald & Grönroos 1996, 20). Perinteisissä laatumalleissa (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988) laadun oletetaan edeltävän asiakastyytyväisyyttä. Koetun palvelun laatu on määritelty monella tavalla, mutta yksi hyväksytyimmistä määritelmistä selittää koetun laadun eroina odotusten ja todellisen suoriutumisen välillä (Parasuraman ym. 1988). Laatua voidaan myös tarkastella kokonaisarviona tuotteen ylivertaisuudesta tai erinomaisuudesta (Zeithaml 1988).

Näitä perinteisiä laatumalleja on kuitenkin myös kritisoitu, koska ne eivät yksiselitteisesti ota huomioon asiakkaan kokeman hinnan tai kustannuksen vaikutuksia asiakkaan arvioidessa laatua (Ravald & Grönroos 1996, 20). Iacobucci, Grayson ja Ostrom (1994) vakuuttavat, että perinteiset laatumallit kaipaavat yksinkertaista modifikaatiota sisältääkseen myös taloudelliset faktorit, jotta asiakkaan arvio annetusta tarjoamasta olisi vertailukelpoinen maksetusta summasta saadun vastineen kanssa. Tässä vaiheessa arvo astuu mukaan kuvioon. Howard ja Sheth (1969) sekä Kotler ja Levy (1969) totesivat, että tyytyväisyys on riippuvainen arvosta. Koettu arvo on määritelty saatujen hyötyjen relatiivisena suhteena annettuihin uhrauksiin (Monroe 1991). Tämä määritelmä on kuvattu alla kaavassa 2:

$$(2) \quad \text{Asiakkaan kokema arvo} = (\text{koettu hyöty} / \text{koettu uhraus})$$

Koettu uhraus sisältää kaikki ne kustannukset, joita ostaja kohtaa tehdessään ostoksen: ostohinnan, hankintakustannukset, kuljetukset, asentamisen, tilauksenhallinnan, korjaukset ja huollot, epäonnistumisen riskin tai huonon suorituskyvyn. Koettu hyöty on yhdistelmä fyysisiä attribuutteja, palveluattribuutteja sekä käytettävissä olevaa teknistä

tukea suhteessa kyseisen tuotteen käyttöön, aivan kuten asiakkaan kokema hinta ja muut koetun laadun indikaattorit (Ravald & Grönroos 1996, 21–22).

Jos asiakastyytyväisyys on riippuvainen arvosta, niin sen täytyy olla myös riippuvainen kokonaiskustannuksista ja uhrauksista. Täytyy myös muistaa, että ostaja useimmissa ostotilanteissa käyttää referenssihintoja (Monroe 1991) ja jopa referenssiarvoja (Berkowitz, Kerin, Hartley & Rudelius 1994) arvioidessaan tarjoaman houkuttelevuutta. Vaikka pitkällä aikavälillä hintasensitiivisyys voi laskea tavarantoimittajasuhteessa, on hinnalla ja kokonaiskustannuksilla vaikutusta asiakkaan arvioidessa vaihtoehtoisia tarjoamia (Ravald & Grönroos 1996, 20). Monroe (1991) esittää myös, että asiakkaat arvostavat enemmän hinnanalennuksia kuin vastaavan suuruisia nousuja hyödyssä.

Asiakasarvoa käsiteltäessä ei siis voida vain keskittyä siihen, mitä asiakkaille annetaan, vaan myös siihen, mitä uhrauksia asiakkaan on tehtävä. Yleinen lähestymistapa arvonkasvatusstrategioissa on se, että tavarantoimittaja lisää teknisiä tuoteominaisuuksia tai tukipalveluja ydintuotteeseen, jotta tarjoaman kokonaisarvo kasvaisi. Liian monet yritykset kuitenkin vieraannuttavat itsensä asiakkaista, jolloin lisätyllä arvolla ei loppujen lopuksi ole mitään tekemistä asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. Jatkuva arvon lisäämisen näkökulma on siis helposti kyseenalaistettavissa. Asiakkaiden tarpeista johtamattomien lisäysten tekeminen tuotteeseen tai palveluun ei voi koskaan olla kuin lyhyen tähtäimen ratkaisu. Näin saatetaan houkuttaa uusia asiakkaita ja kasvattaa markkinaosuutta, mutta pitkäkestoisia suhteita tuskin rakennetaan. On myös vaarana, että näin toimiva yritys ajautuu oravanpyörään, jossa sen on pakko jatkuvasti kehittää uusia palveluja ydintuotteen ympärille. Tällä tavoin toimimalla yritys vain altistaa itsensä lisäkustannuksille, jotka on pakko kattaa veloittamalla asiakkailta korkeampaa hintaa. Asiakkaan näkökulmasta mikään ei siten todella muutu. Asiakas saa enemmän, mutta myös joutuu antamaan enemmän – koettu arvo pysyy kutakuinkin samana (Ravald & Grönroos 1996, 20–21).

Asiakkaille ei myöskään anneta syytä ostaa uudelleen. Arvon lisäyksen tavoitteeseen eli kilpailijoista erilaistumiseen ei kyetä ja tuotekehitykseen käytetyt resurssit eivät tuota korvausta niille. Arvon lisäämisen todellinen tavoite ei siis täyty, jos lisätty arvo ei ole lähtöisin asiakkaista (Ravald & Grönroos 1996, 21).

Asiakkaiden tavarantoimittajasuhteessa tekemien uhrausten tulee olla päähuolenaiheena, koska suurimmalla osalla ostajista on taloudellinen katto, jota ei voida ylittää. Kuten aiemmin jo mainittiin, ostajat ovat useimmiten sensitiivisempiä menetyksiin kuin hyötyihin (Monroe 1991), joten nämä faktat antavat yrityksille mahdollisuuden parantaa asiakkaiden kokemaa arvoa ja näin muodostaa ja ylläpitää pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Jos yritys pystyy luomaan arvoa asiakkaan uhrausten vähentämisen muodossa tavalla, jolla yhteistyön kustannukset minimoidaan ja asiakkaan suoriutuminen parantuu, menestyksen mahdollisuudet ovat ilmeiset. Tarjotakseen tällaista arvoa yrityksen tulee kuitenkin ymmärtää asiakkaan kokeman arvon elementit ja se, kuinka yrityksen toiminta vaikuttaa (positiivisesti tai negatiivisesti) asiakkaan suoriutumiseen (Ravald & Grönroos 1996, 21).

2.5.2 Tarjoama asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta

Yrityksen tarjoama tulee nähdä ikään kuin arvon kuljetusvälineenä, ja saavuttaakseen ylläpidettävää kilpailuetua yrityksen tulee tarjota tarjoamaa, jonka nettoarvon asiakkaat kokevat kilpailijoiden vastaavia arvoja suuremmaksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta on kuitenkin mielenkiintoista miten tarjoama määritellään. Perinteiset näkemykset yrityksen kokonaistarjoamasta sisältävät ydintuotteen lisättynä palveluilla ja muilla tuotteilla, ja ne ottavat huomioon vain asiakkaisiin liittyvän vaiheen. Asiakassuhdeaspekti tarjoaman osatekijänä jää tällöin vaille huomiota. Suhteen olemassaolon arvo eli molempien osapuolien sitoutuminen tulee myös ottaa huomioon kun analysoidaan tarjottua tarjoamaa tavalla, jolla se vaikuttaa asiakkaiden näkemyksiin arvosta. Jo pelkällä asiakassuhteella voi siis olla merkittäväkin vaikutus koettuun kokonaisarvoon. Läheisessä yhteistyösuhteessa asiakas suuntaa fokuksensa erinäisten tarjoamien arvioimisesta yhteistyön kokonaisuuden arviointiin. Yritystoiminnan ydin eli se mitä yritys tuottaa on tottakai olennaista, mutta se ei välttämättä ole perimmäisin syy siihen, miksi asiakas ostaa tietyltä tavarantoimittajalta. Syy ostamiseen voi olla yksinkertaisesti se, että asiakkaalla on erityinen suhde tiettyyn tavarantoimittajaan, ja vaikka sillä ei olisikaan tarjota täysin sitä mitä etsitään, voivat osapuolet pyrkiä pääsemään yhteisymmärrykseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiaa ei ole siis syytä tarkastella ainoastaan siitä näkökulmasta, millainen on yrityksen tuottama tarjoama,

vaan tulee tarkastella, millaista asiakassuhdetta yritys kykenee ylläpitämään (Ravald & Grönroos 1996, 23).

Tutkittaessa asiakkaan kokemaa arvoa tietyssä asiakassuhteen episodissa (asiakkaan ja tavarantoimittajan välinen interaktio, jolle voidaan määrittää alku ja loppu – asiakassuhde koostuu episodeista) tulee huomioida, että arvoa ei todennäköisesti voida johtaa ainoastaan ydintuotteesta ja sen ympärille rakennetuista lisäpalveluista, vaan sen täytyy sisältää myös yhteistyösuhteen ylläpitämisen vaikutukset. Asiakas–tavarantoimittajasuhteessa voidaan siis käyttää termiä kokonaisepisodi-arvo, jota voidaan kuvailla niin episodiarvon kuin asiakassuhteen arvonkin toimintona. Kokonaisepisodi-arvo kuvaa alla oleva kaava 3.

$$(3) \quad \text{kokonaisepisodi-arvo} = \frac{(\text{episodihyödyt} + \text{asiakassuhdehyödyt})}{(\text{episodiuhraukset} + \text{asiakassuhdeuhraukset})}$$

Kuten kaava 3 osoittaa, huonoa episodiarvoa voidaan tasapainottaa positiivisella näkemyksellä asiakassuhteesta kokonaisuutena. Mikäli asiakas arvostaa paljon yhteistyösuhdettaan tietyn tavarantoimittajan kanssa (alhaiset asiakassuhdekustannukset -> alhainen uhrautuminen; palveluhenkilökunta tuntee asiakkaan ja sen tarpeet ja preferenssit hyvin -> tuttuuden tunne ja tehokkuus; yritys on tähän asti suoriutunut hyvin -> parantunut luotettavuus jne.), voidaan heikohkoa episodiarvoa tasapainottaa, jotta kokonaisepisodi-arvo säilyy hyväksyttävällä tasolla. Tässä huomaamme, että yritykselle on elintärkeää ylläpitää hyviä asiakassuhteita, koska se nähtävästi tekee asiakkaista suvaitsevaisemman satunnaisia heikompia suorituksia kohtaan. Yrityksen johdon tulee tunnistaa, että episodiarvo ja asiakassuhde-arvo ovat molemminpuolisessa riippuvuussuhteessa. Positiivinen episodiarvo kasvattaa asiakassuhteen arvoa ja positiivinen asiakassuhteen arvo kasvattaa kokonaisepisodi-arvoa (Ravald & Grönroos 1996, 23–24).

2.5.3 Kokonaisarvon muodostuminen

Arvo ja sen toimittaminen asiakkaille on saanut huomattavan paljon huomiota markkinointitieteessä viime vuosikymmeninä. Siitä huolimatta vain muutamilla

yrittäjillä on riittävä tietotaso ja kyky arvon sekä siitä asiakkailta saatavan kohtuullisen vastineen määrittämiseen (Anderson & Narus 2004, 3). Yritysmarkkinoilla, jossa tieto arvosta on kriittisen tärkeää, ja jossa sitä voidaan pitää johtamisen kulmakivenä (Anderson, Jain & Chintagunta 1993, 3), on organisaation kannalta elintärkeää ymmärtää omia tarjoamiaan ja oppia kuinka niitä voidaan parantaa, jotta kyetään luomaan enemmän arvoa asiakkaille (Lapierre 2000, 122). Saavuttaakseen kilpailuetua organisaatioiden tulee siis ymmärtää, mitkä ajurit luovat arvoa asiakkaille (Lichtenthal, Wilson & Long 1997, 211).

Mazumdar (1993) sanoo: ”Nykyajan arvotietoiset asiakkaat eivät vaikuta ainoastaan parhaasta tuotteesta tai alimmasta hinnasta. Sen sijaan asiakkaiden ostopäätöksiä ohjaa usein saavutettavien hyötyjen huolellinen arviointi suhteessa tuotteen hankintaan ja kulutukseen kohdistuviin kustannuksiin.” Tästä voimme päätellä, että asiakkaan kokema arvo koostuu eroavaisuuksista tuotteen hankintaan ja käyttöön liittyvissä hyödyissä ja uhrauksissa suhteessa odotuksiin. Asiakkaan uhraukset koostuvat rahallisista ja ei-rahallisista kustannuksista, joita asiakas investoi tai antaa tavarantoimittajalle suorittaakseen transaktion tai ylläpitääkseen suhdetta tämän kanssa. Ei-rahalliset kustannukset voidaan jakaa aikaan, työhön ja energiaan, joita asiakas kuluttaa hankkiakseen tuotteita tai palveluita tai luodakseen suhteen tavarantoimittajan kanssa (Lapierre 2000, 123).

Yksi kriittinen aspekti kehitteillä olevassa asiakasarvoteoriassa käsittelee lähteitä, joista asiakas saattaa ammentaa asiakasarvoa (Parasuraman 1997, 154). Suurin osa teorioista keskittyy tuotteeseen ja palveluun liittyviin osatekijöihin, ja asiakasarvoa pidetään luontaisena osana tuotteen kulutusta (Woodruff 1997, 139). Nykyisillä, hyvin kilpailluilla markkinoilla, joilla tuote- ja prosessiperusteiset kilpailuedut ovat hyvin nopeasti kilpailijoiden kopioitavissa, sitoutuminen asiakasarvon innovointiin on elintärkeää kilpailuedun säilyttämiseksi. Yksi tapa hyötyä innovaatioista yrityksen luodessa asiakasarvoa on keskittyä yhteistyösuhteeseen perustuviin osatekijöihin tuotteeseen ja palveluun perustuvien osatekijöiden lisäksi (Lapierre 2000, 124) taulukon 1 osoittamalla tavalla. Tämän ajatusmallin ovat tuoneet esille myös Ravald ja Grönroos (1996), jotka väittävät asiakasarvon perustuvan myös yhteistyösuhteeseen. Tätä ajatusmallia tukevat myös monet muut tutkijat, kuten Sheth ja Sharma (1997).

Taulukko 1 Kokonaisarvon muodostuminen (Lapierre 2000, 125).

	Tuote	Palvelu	Yhteistyösuhde
Hyödyt	- Vaihtoehtoiset ratkaisut - Tuotteen laatu - Tuotteen muokattavuus	- Reagointikyky - Joustavuus - Luotettavuus - Tekninen kompetenssi	- Imago - Luotettavuus - Yhteenkuuluvuus
Uhraukset	- Hinta		- Aika/vaiva/energia - Konflikti

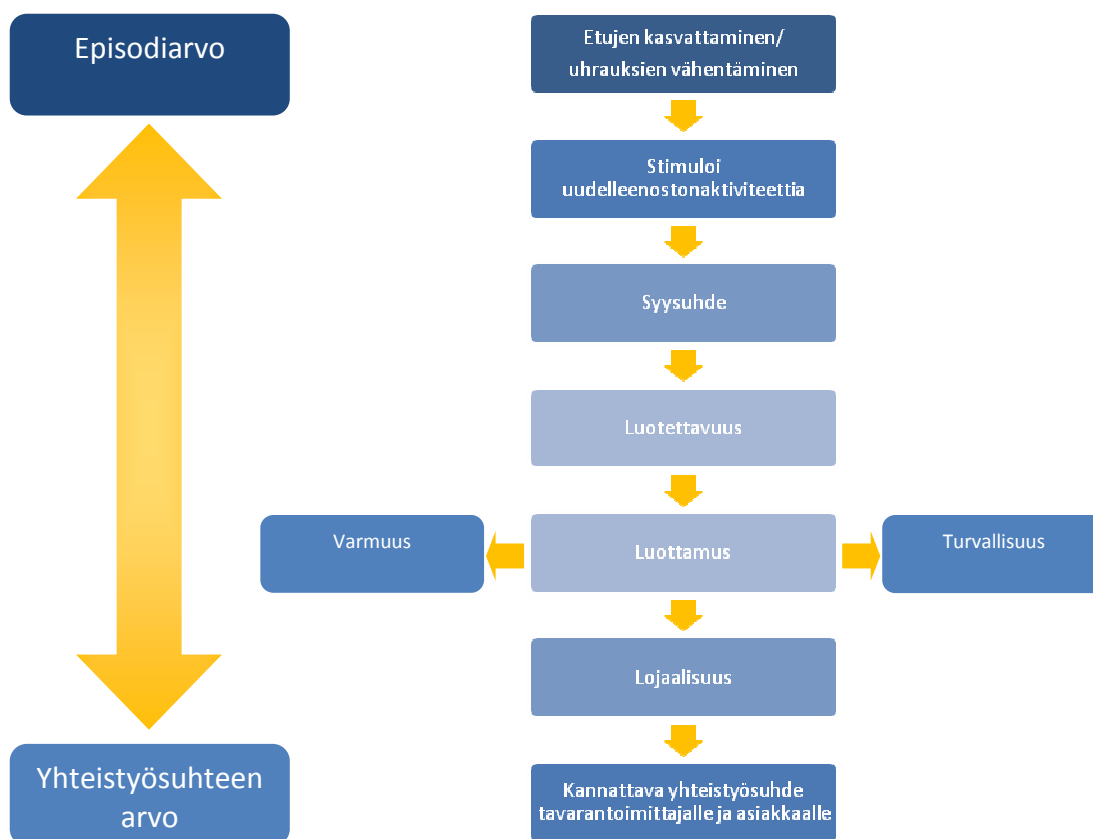
2.6 Arvo yhteistyösuhteessa

Vuosien saatossa vähittäiskaupan alalla on siirrytty yhä enemmän keskusliike- ja tukkujakeluun suorien tavarantoimittajien ja jälleenmyyjien välisten jakeluteiden sijaan. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus on kuitenkin säilynyt yhtenä niistä toimialoista, joissa pääasiassa yhä edelleen tavarantoimittaja itse hoitaa tuotteidensa logistiikan jälleenmyyjien toimipisteisiin ja vastaa pääosin jopa tuotteidensa hyllyttämisestä. Tällöin tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välinen yhteistyö nousee entistä suurempaan rooliin molempien osapuolien tavoitellessa yhä kannattavampaa liiketoimintaa.

Kuvailtaessa asiakkaan kokema arvoa kasvattavia komponentteja tai etuja, kuten ylivertaista tuotteen laatua, brändiä, räätälöintiä ja tukipalveluja voidaan päätyä siihen lopputulokseen, että nämä edut eivät välttämättä ole arvokkaimpia aspekteja asiakkaiden näkökulmasta pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Nämä arvoa lisäävät ominaisuudet ovat toki tärkeitä asiakkaan valitessa tavarantoimittajaa useiden vaihtoehtojen joukosta, ja todennäköisyys uudelleenostolle on suurempi, mikäli valittu tavarantoimittaja onnistuu tarjoamaan jotain uniikkia arvoa asiakkaalleen (Ravald & Grönroos 1996, 24).

Pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa tietyn tavarantoimittajan kanssa hyödyn konsepti saa syvemmän tarkoituksen. Tällöin puhutaan sellaisista aspekteista kuin turvallisuus, luotettavuus ja jatkuvuus, jotka yhdessä kasvattavat luottamusta tavarantoimittajaan ja

näin tukevat ja kasvattavat asiakasuskollisuutta. Muutaman menestyksekkään transaktion jälkeen, olettaen, että asiakas on niihin tyytyväinen, asiakas alkaa pitää tavarantoimittajaa turvallisenä vaihtoehtona ja luottamus alkaa rakentua. Asiakas tietää, että tämä yritys kykenee täyttämään hänen tarpeensa ja toiveensa ja on vakuuttunut, että tavarantoimittaja hoitaa tekemänsä sitoumukset. Läheskään kaikki yritykset eivät ota huomioon näitä asiakkaiden kanssa pidettävien yhteistyösuhteiden perusaspekteja, vaikka ne ovat jotain sellaista, jota jokaisen yrityksen tulisi tavoitella pitääkseen asiakkaansa. Turvallisuus, luotettavuus ja varmuus edistävät asiakkaan tekemien uhrausten määrää, ja tätä asiakkaat pitävät erittäin olennaisena ja arvokkaana (Ravald & Grönroos 1996, 24–25). Näitä arvonlisäysstrategioita pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa kuvaa alla kuvio 4.



Kuvio 4 Arvonlisäysstrategioiden vaikutus pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa (Ravald & Grönroos 1996, 25).

On erittäin tärkeää, että yritys ymmärtää jatkuvuuden tarpeen ja merkityksellisyyden asiakassuhteessa. Kun harkitaan arvoon liittyviä seikkoja vahvistettaessa siteitä asiakkaisiin, ei saa olla rajoittunut ainoastaan tarjoamaan arvoa lisääviin ominaisuuksiin.

Asiakkaan kokema arvo vaatii paljon syvällisempää ymmärrystä, syvällisempää tarkoitusta, merkitystä, joka ei viittaa ainoastaan episodeihin vaan asiakkaan odotuksiin ja yrityksen vastuuseen näiden odotusten täyttämisestä pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan siis kasvattaa niin episoditasolla kuin myös yhteistyösuhteen tasolla (Ravald & Grönroos 1996, 25).

Vazquez, Iglesias ja Alvarez-Gonzalez (2005) tutkivat tavarantoimittajien ja jälleenmyyjien yhteistyösuhdetta Espanjan ruoka- ja juomamarkkinoilla. Heidän tutkimuksensa perusteella vahvistettiin seuraavat huomionarvoiset seikat:

- Mitä yhdenmukaisempia tavarantoimittajan ja jakelijan väliset tavoitteet ovat, sitä enemmän on taipumusta kehittää yhteistyötä.
- Mitä parempi on käsitys tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän toisiaan täydentävistä resursseista ja kyvykkyyksistä sitä suurempi on tahtotila tehdä yhteistyötä.
- Mitä parempi on käsitys tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän toisiaan täydentävistä resursseista ja kyvyistä sitä suurempi kilpailuetu on realisoitavissa yhteistyösuhteen avulla.
- Suhteeseen liittyvät normit helpottavat ja assosioivat positiivisesti tasoon, jolla tavarantoimittaja/jakelija on halukas tekemään yhteistyötä.
- Suhteeseen liittyvät normit assosioivat positiivisesti tavarantoimittajan (jakelijan) luottamukseen jakelijan (tavarantoimittajan) hyväntahtoisuudesta.
- Tavarantoimittajan (jakelijan) luottamus jakelijan (tavarantoimittajan) vakuuttavuuteen omaa positiivisen vaikutuksen tavarantoimittajan (jakelijan) luottamukseen jakelijan (tavarantoimittajan) hyväntahtoisuudesta.
- Tavarantoimittajan (jakelijan) luottamus jakelijan (tavarantoimittajan) hyväntahtoisuuteen omaa positiivisen vaikutuksen tavarantoimittajan (jakelijan) investointeihin yhteistyön kehittämiseksi, halukkuuteen kehittää yhteistyötä ja tyytyväisyyteen ei-rahallisessa mielessä.
- Investoinnit tiettyihin kilpailuvaltteihin joko tavarantoimittajan tai jakelijan toimesta helpottavat yhteistyötä ja vaikuttavat positiivisesti sen kehittämiseen.
- Tavarantoimittajan (jakelijan) näkemys toisen osapuolen tekemistä investoinneista tiettyihin kilpailuvaltteihin ovat positiivisessa yhteydessä yhteistyön kehittämiseen, tavarantoimittajan (jakelijan) luottamukseen jakelijan

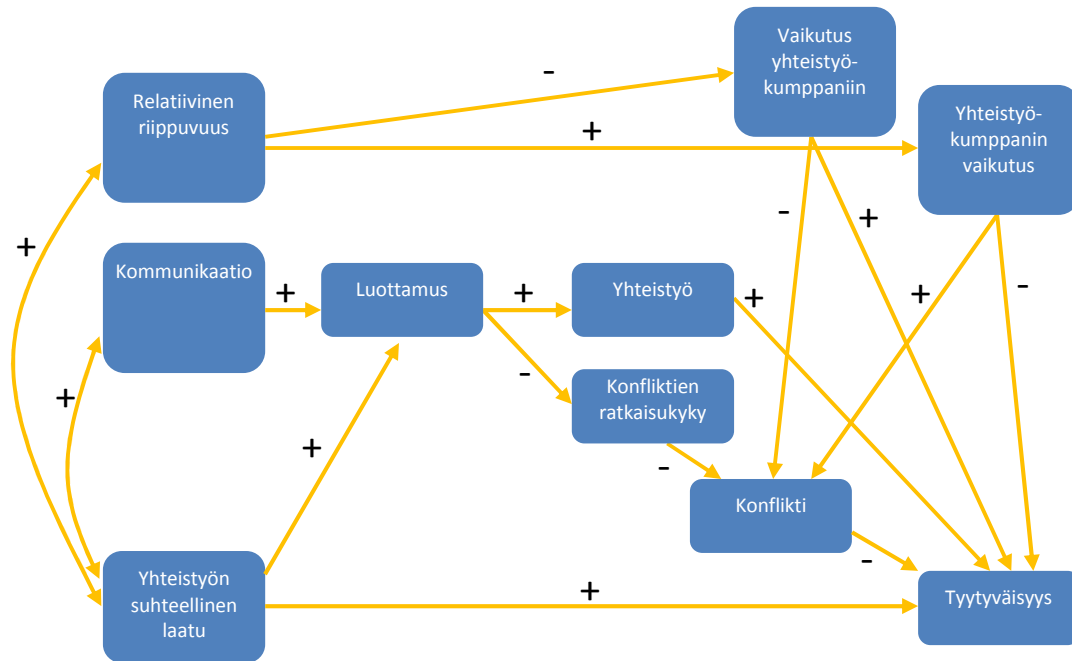
(tavarantoimittajan) hyväntahtoisuudesta ja tavarantoimittajan (jakelijan) investointeihin tiettyihin kilpailuvaltteihin kehittääkseen yhteistyötä.

- Tavarantoimittajan ja jakelijan yhteistyön korkeampi taso on positiivisesti linkittynyt suurempaan tyytyväisyyteen taloudellisissa lopputulemissa ja suurempaan ei-taloudelliseen, psykologiseen sekä sosiaaliseen tyytyväisyyteen.
- Tavarantoimittajan ja jakelijan välinen yhteistyö kasvattaa realisoituja kilpailuetuja.

Yhteenvetona edellisestä voidaan todeta tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välisen suhteen olevan riippuvainen molempien osapuolten tavoitteiden yhtenäisyydestä, käsityksestä toisen osapuolen liiketoiminnasta ja molemminpuolisesta luottamuksesta. Näiden seikkojen ollessa kunnossa molemmat osapuolet voivat saavuttaa korkean tyytyväisyyden tason, joka puolestaan mahdollistaa kilpailuettujen realisoinnin.

Anderson ja Narus (1990, 42) määrittelevät jakelijan ja tavarantoimittajan välisen yhteistyösuhteen siten, että molemmat osapuolet tunnistavat ja ymmärtävät menestyksen olevan osittain riippuvainen toisesta osapuolesta yhteisenä tavoitteenaan markkinoiden vaatimusten tyydyttäminen.

Yhdistämällä sosiaalisen vaihdannan ja organisaatioiden välisen vaihdantakäyttäytymisen teorian kahdenkymmenen tavarantoimittaja- ja jälleenmyyjäyrityksen johtajan haastatteluun, ovat Anderson ja Narus (1990, 43) muodostaneet kokonaisvaltaisen mallin yritys yhteistyöstä näiden kahden osapuolen välillä. Tämä malli (kuvio 5) pyrkii yhdistämään niin tavarantoimittajien kuin jakelijoidenkin näkemykset yritys yhteistyöstä ja täten esittää yhteistyösuhteen kriittisimmät osatekijät. Perustana mallille on se, että molemmat yhteistyön osapuolet ovat osallisia samassa vaihdantasuhteessa, vaikka ne eroavat suorittamissaan markkinointitoimenpiteissä, on symmetriaa odotettavissa käyttäytymisen rakenteissa, jotka ovat yhteistyön taustalla (Anderson & Narus 1990, 43).



Kuvio 5 Tavarantoimittajan ja jakelijan välisen yritysysteistyön malli (Anderson & Narus 1990, 44).

Avaan seuraavaksi hieman kuviossa 5 esitettyjä tavarantoimittajan ja jakelijan välisen yritysysteistyön osatekijöiden ja niiden vaikutuksen roolia molempien osapuolien tyytyväisyyden muodostumisessa. Kuviossa esillä olevat plus- ja miinusmerkit kuvastavat yksittäisen osatekijän vaikutusta toiseen nuolen osoittamaan osatekijään. Vaikutus voi siis olla joko positiivinen tai negatiivinen.

Yhteistyön suhteellinen laatu kuvaa yrityksen arviota siitä, miten kyseessä oleva yritysysteistyö toimii suhteessa odotuksiin ja muihin vastaaviin yhteistyösuhteisiin muiden toimijoiden kanssa nyt ja menneisyydessä. Relatiivinen riippuvuus yritysysteistyössä kuvaa suhteen tärkeyttä kahden osapuolen omista näkökulmista suhteessa muihin yritysysteistyösuhteisiin (Anderson & Narus 1990, 43).

Kumppanit voivat yhteistyössä molemmat toimillaan vaikuttaa toisiinsa. Tätä kuvaavat yritysysteistyön osatekijät vaikutus yhteistyökumppaniin ja yhteistyökumppanin vaikutus. Kommunikaatio sisältää niin muodollisen kuin epämuodollisenkin merkityksellisen informaation oikea-aikaista jakamista. Luottamus yritysysteistyössä merkitsee yrityksen uskomusta, että kumppani toteuttaa toimintoja, joilla on positiivinen vaikutus molempiin. Yhteistyöllä kuvataan samankaltaisia tai toisiaan täydentäviä

toimintoja, joita yritykset tekevät riippuvuussuhteessa toisiinsa saavuttaakseen yhteistä hyötyä. Konfliktit kuvaavat yritysyhteistyössä erimielisyyksien tasoa kokonaisuutena ja niiden ratkaisukyky tehtyjen toimintojen arviointia konfliktien ratkaisemiseksi. Tyytyväisyys on yritysyhteistyön positiivinen lopputulema, jossa huomioidaan kaikki yritysyhteistyön aspektit (Anderson & Narus 1990, 43–45).

Andersonin ja Naruksen (1990, 56) tutkimuksen perusteella nousi esille useita seikkoja, joiden avulla tavarantoimittaja ja jakelija voivat aktiivisesti johtaa yritysyhteistyötään. Relatiivisen riippuvuuden on havaittu olevan merkittävä tekijä yritysyhteistyössä. Tämä tarkoittaa sitä, että vähemmän riippuvainen yritys voi menestyksekkäästi toteuttaa erilaisia strategioitaan vaikuttaakseen toimintaansa. Enemmän riippuvaisen yrityksen tulisi etsiä keinoja arvon kasvattamiseksi tai kustannusten alentamiseksi. Samanaikaisesti enemmän riippuvainen yritys voi suojella liiketoiminnallisia etujaan erinäisten riippuvuutta tasapainottavien menetelmien avulla. Jokaisen yrityksen tulee kasvattaa ja jaksoittain päivittää ymmärrystään kumppaninsa vaatimuksista ja odotuksista sekä vaihtoehtoisista lopputulemist, joita kilpailijat tarjoavat. Jaksoittain tapahtuva kommunikaatio kehityksestä kohti tavoitteita niin, että keskustelu sisältää mahdolliset muutokset markkinoilla tai tuotanto-olosuhteissa, joilla voi olla vaikutusta molempiin osapuoliin, syventää yritysyhteistyötä. Jälkikäteen suoriutumista tulee arvioida suhteessa odotuksiin. Tavoitteiden täyttäminen tai ylittäminen yhteistyön avulla johtaa luottamukseen ja tyytyväisyyteen yritysyhteistyössä (Anderson & Narus 1990, 56).

Jokaisessa yritysyhteistyössä kuitenkin ajaudutaan väistämättä konflikteihin, mutta etevät kumppanit kehittävät mekanismeja, joiden avulla ne voidaan nopeasti selvittää (Anderson & Narus 1990, 56). Anderson ja Narus (1990, 56) ehdottavat kolmea keinoa konfliktien välttämiseksi ja selvittämiseksi. Ensimmäisenä on asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kouluttaminen olemaan sensitiivisempiä perinteisissä ongelmien aiheuttajissa, kuten tuotepalautuksissa. Heille tulee myös antaa riittävä auktoriteetti konfliktien ratkaisemiseen ennen kun ne ehtivät kasvaa suuremmiksi. Toiseksi eräänlaisen neuvosto hyvin johdettuna toimisi loistavana foorumina ongelmien esiintuomiselle ja niiden yhteisymmärryksessä ratkaisemiselle. Kolmantena keinona esitetään asiamiehen nimittäminen tavarantoimittajan palkkaamana. Asiamiehen tulee olla molempien osapuolten näkökulmasta uskottava ja hänen tulee kuunnella jakelijan

huolenaiheita sekä edesauttaa tavarantoimittajaa löytämään ratkaisut näihin huolenaiheisiin ja sitten auttaa ratkaisuiden kommunikoinnissa jakelijalle (Anderson & Narus 1990, 56).

2.7 Asiakasarvo kilpailuedun lähteenä

Yhä vaativimpien asiakkaiden, globaalien kilpailun ja hitaasti kasvavien markkinoiden ajamina organisaatiot etsivät uusia keinoja saavuttaakseen ja ylläpitääkseen kilpailuetua. Aiemmin on keskitytty pääasiassa organisaation sisäisiin seikkoihin, kuten laatuun, tehokkuuteen ja uudelleenorganisointiin. Yhä merkittävämpi kilpailuedun lähde nyt ja tulevaisuudessa on kuitenkin ulospäin asiakkaisiin suuntautuva orientaatio, joka tarkoittaa kilpailemista ylivertaisen asiakasarvon toimittamisesta asiakkaille (Woodruff 1997, 139).

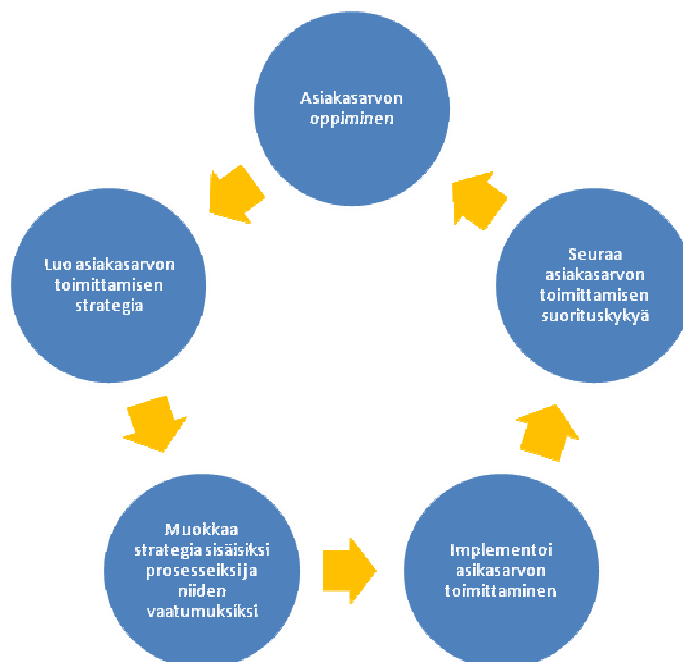
Ennen asiakasarvon nousua yritysten markkinoinnin keskiöön oli kuitenkin jo tunnistettu asiakastyytyväisyyden tärkeys yritysten liiketoiminnan olennaisena tavoitteena. Tämän seikan tunnistaminen ei kuitenkaan yksistään riitä muutamastakin syystä. Ensinnäkin asiakastyytyväisyystavoitteiden asettaminen ei yksistään riitä, jos tyytyväisyyttä ei mitata millään tavalla. Toiseksi asiakastyytyväisyyden mittaaminenkaan ei riitä, mikäli tuloksista ei tehdä johtopäätöksiä, opita ja mukauteta liiketoimintaa niiden pohjalta yhä enemmän asiakkaiden preferenssien mukaiseksi. Kolmanneksi on huomattu, että asiakastyytyväisyys ei aina korreloi kovin vahvasti organisaation suoriutumisen kanssa, koska osa asiakkaista voi olla tyytyväisiä, mutta he ostavat silti muualta. Näistä syistä on pureuduttava tarkemmin asiakkaiden mieliin ja pystyttävä hahmottamaan asiakasarvoa pelkkää asiakastyytyväisyyttä suurempana kokonaisuutena (Woodruff 1997, 139).

Woodruff (1997) havainnollistaa asiakasarvodatan integroimista asiakasarvon määrittämisen prosessin avulla (kuvio 6) sekä asiakasarvo-oppimisen muokkaamista toiminnan pohjaksi (kuvio 7) seuraavalla sivulla esitetyillä kuvioilla. Nämä kaksi kuviota määrittävän yksikertaisella, mutta oivalla tavalla sen mistä lähteistä asiakasarvoon liittyvää dataa voidaan kerätä sekä kuinka jatkuvan oppimisen kautta voidaan saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua asiakasarvon avulla. Näitä Woodruffin (1997)

ajatuksia asiakasarvosta ja sen roolista yritysten liiketoiminnassa tukee myös toinen asiakasarvon arvostettu tutkija Parasuraman (1997) samassa julkaisussa.



Kuvio 6 Asiakasarvodatan integroiminen (Woodruff 1997, 147).



Kuvio 7 Asiakasarvo-oppimisen muokkaaminen toiminnan perustaksi (Woodruff 1997, 147).

Monet yritysmarkkinoilla toimivat asiakkaat lujittavat hankintansa perusteita ja vahvistavat suhteitaan heidän preferoimiinsa tavarantoimittajiin. Tämän seurauksena tavarantoimittajat yhä useammin kohtaavat tilanteen, jossa heillä on mahdollisuus saavuttaa avainasema tavarantoimittajana asiakkailleen tai ajautua taustalle varatoimittajan rooliin. Tuotteen ja hinnan merkityksen vähentyessä erilaistamisen lähteinä, tavarantoimittajat ovat etsineet uusia erilaistamisen keinoja myyjä–ostaja-suhteistaan, luodakseen merkittävää kilpailuetua muihin samoilla markkinoilla toimiviin tavarantoimittajiin nähden (Ulaga & Eggert 2006, 119).

Viime vuosikymmenten aikana on niin tieteenharjoittajien kuin käytännön toimijoidenkin taholla alettu tunnistaa, että yhteistyöhön perustuvat myyjä–ostaja-suhteet ovat vahva kilpailuedun lähde. Markkinoinnin kirjallisuudessa on käsitelty yritysten välisiä suhteita strategisina valttikortteina aina 80-luvulta asti. Parinkymmenen viime vuoden aikana lukuisat empiiriset tutkimukset ovat käsitelleet läheisen myyjä–ostaja-suhteen etuja ja niiden potentiaalia ylivertaisten tulosten saavuttamisessa. Tavarantoimittajasuhteiden strategisen tärkeyden tunnistamisen lisäksi yritykset ovat perustavanlaatuisesti muuttaneet tapojaan johtaa tavarantoimittajaportfoliotaan, ja asiakkaat ovat yhä enemmän siirtyneet vastakkainasetteluun perustuvasta suhdejohtamisesta kohti valittujen avaintoimittajien kanssa harjoitettavaa, pitkäaikaisten suhteiden rakentamiseen perustuvaa logiikkaa. Tämän seurauksena useat yritykset ovat vahvistaneet hankintaperusteitaan (Ulaga & Eggert 2006, 119).

Asiakasyritysten vankistaessa hankintaperusteitaan ovat monet tavarantoimittajat kohdanneet haasteen noustakseen avaintoimittaja-asemaan ja puolustamaan avainrooliaan kilpailijoitaan vastaan. Toisin sanoen tavarantoimittajat kohtaavat haasteen, jossa vaihtoehtoina on avaintoimittaja-aseman saavuttaminen asiakkaiden liiketoiminnassa tai ajautuminen varatoimittaja-asemaan, jolloin päästään käsiksi vain hyvin pieneen osaan asiakkaan liiketoiminnasta (Ulaga & Eggert 2006, 119). Tämä haaste yhä vain vahvistuu tuotteiden samankaltaisuuden kasvaessa useilla markkinoilla (Rangan & Bowman 1992, 215). Tuotteen ja hinnan roolin laskiessa erilaistamisen lähteinä, varsinkin usein ostettuja tuotteita myyvät tavarantoimittajat etsivät uusia tapoja erilaistaa liiketoimintaansa parantamalla vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa (Vandenbosch & Dawar 2002, 35).

Ostojohdajiin kohdistuneen syvähaastattelututkimuksen avulla Ulaga ja Eggert (2006, 120) muodostivat 2x3 matriisin asiakasarvon ajureista avaintoimittajasuhteissa, jossa toisena muuttujana olivat arvonluomisen lähteet (ydintarjoama, hankintaprosessi ja asiakkaan toiminta) ja toisena asiakassuhteen arvon ulottuvuudet, hyödyt ja kustannukset. Tutkimuksensa tuloksista Ulaga ja Eggert (2006, 120) muodostivat taulukossa 2 esitetyn matriisin.

Taulukko 2 Arvon osatekijät avaintoimittajasuhteissa (Ulaga & Eggert 2006, 122)

	Suhteen arvon ulottuvuudet	
Arvon luomisen lähteet	Hyödyt	Kustannukset
Ydintarjoama	- Tuotteen laatu - Logistiikan toimivuus	- Suorat kustannukset
Hankintaprosessi	- Palvelutuki - Henkilökohtainen kanssakäyminen	- Hankintakustannukset
Asiakkaan toiminta	- Tavarantoimittajan tieto-taito - Ajoitus	- Toiminnalliset kustannukset

Suoritettuaan tämän syvähaastattelututkimuksen Ulaga ja Eggert (2006, 120) jatkoivat tutkimustyötään kvalitatiivisella survey-tutkimuksella, jonka perusteella he määrittelivät näille esitutkimuksessa esille tulleille arvon osatekijöille niiden potentiaalinen toimia erilaistamisen avainlähtökohtina.

Tutkimuksen löydökset vahvistivat käsityksen siitä, että avaintavarantoimittajan rooli tuo monia merkittäviä etuja tavarantoimittajille. Avaintavarantoimittaja pääsee siis käsiksi huomattavasti suurempaan osuuteen asiakkaidensa liiketoiminnasta kuin kilpailijat. Tämän roolin myös todettiin suojaavan yritystä kilpailulta ainakin lyhyellä tähtämellä. Lisäksi havaittiin, että avaintavarantoimittajat pääsevät parempiin asemiin kilpailtaessa uusista asiakkaista, koska he ovat tyypillisesti mukana jo varhaisessa vaiheessa uusien tuotteiden kehittämisessä asiakkaidensa kanssa (Ulaga & Eggert 2006, 130). Toisaalta huomattava seikka on se, että tavarantoimittajien tulee olla tietoisia siitä,

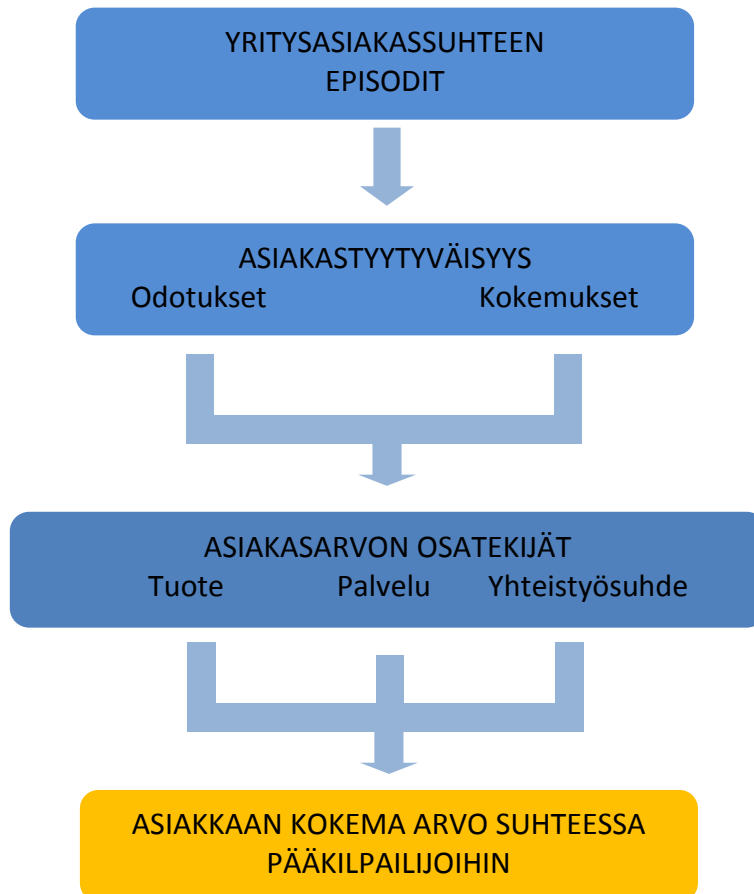
että yhä suuremman osuuden haltuunotto asiakkaiden liiketoiminnasta ei johda parempaan lopputulokseen, mikäli liiketoiminnan kasvattaminen tapahtuu kannattavuuden heikkenemisen kustannuksella (Anderson & Narus 2003, 48).

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että yhteistyösuhteeseen perustuvilla hyödyillä on suurempi potentiaali erilaistaa liiketoimintaa kuin toiminnan kustannuselementeillä. Yksittäisten arvoajureiden joukosta palvelutuki ja henkilökohtainen kanssakäyminen nousivat selvästi esille suurimpina erilaistamisen potentiaalisina lähteinä. Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat asiakkaan toiminnan ajurit eli tavarantoimittajan tietotaito sekä ajoitus markkinoilla. Yleisesti ottaen kustannuksiin perustuvat elementit eivät siis osoittaneet suurta potentiaalia erilaistamiselle ja kustannuselementeistä juuri suorat, tuotteesta aiheutuvat kustannukset osoittivat heikointa potentiaalia erilaistamiselle. Näiden löydösten perusteella siis ydintuote ja sen hinta eivät ole kovin tärkeitä erilaistamisen lähteitä asiakkaan ja tavarantoimittajan välisessä suhteessa. Arvon tarjoaminen henkilökohtaisen kanssakäymisen ja palvelun avulla sekä tieto-taidon hyödyntäminen ja ajoitus markkinoilla ovat nousseet avainrooliin tavarantoimittajan keinoina erilaistaa toimintaansa ja saavuttaa avaintoimittajan elintärkeä rooli (Ulaga & Eggert 2006, 131–133).

Ulaga ja Eggert (2006, 133) havaitsivat tutkimuksensa perusteella myös mielenkiintoisia seikkoja varatoimittajana operoivan tavarantoimittajan roolista. Omaksumalla ns. troijalaisen hevosen lähestymistavan voi toissijainen tavarantoimittaja rikkoa olemassa olevan tarjoamansa yksittäisiin komponentteihin ja keskittyä yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun. Näin voidaan luoda jalansijaa asiakkaan liiketoiminnassa ja siten progressiivisesti pyrkiä kasvattamaan omaa osuutta (Anderson & Narus 2003, 48–49). Toissijainen tavarantoimittaja voi myös kehittää uniikin ammattitaidon ja tarjota valikoiduille asiakkaille parempia ratkaisuja pienemmillä kustannuksilla. Näin voidaan tarjota tätä kyvykkyyttä alennettuun hintaan ja saada vastineeksi suurempi osa asiakkaan liiketoiminnasta (Ulaga & Eggert 2006, 133).

2.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

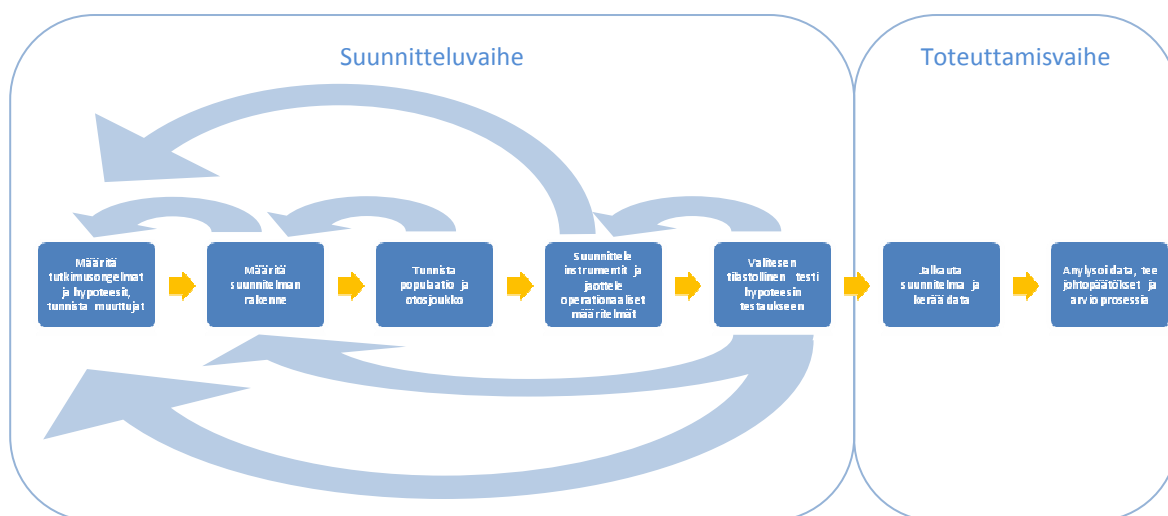
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 8) on muodostettu edellä esitettyjen asiakasarvon teorioiden pohjalta, ottamalla huomioon tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmat. Asiakassuhde rakentuu episodeista, joiden pohjalta muodostuu odotuksiin ja kokemuksiin perustuva asiakastyytyväisyys. Tuotteen, palvelun ja yhteistyösuhteen osatekijät yhdessä rakentavat asiakasarvon. Yrityksen asiakkaalle toimittamaa arvoa on syytä verrata samoilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden toimintamalleihin, jotta kyetään havaitsemaan todelliset kilpailuedun lähteet sekä mahdolliset puutteet arvon luomisessa.



Kuvio 8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Kappaleessa 2 esittelin näkemyksiä asiakasarvosta ja sen muodostumisesta sekä mahdollisuuksista erilaistaa saavuteltaessa kilpailuetua markkinoilla. Tässä kappaleessa esitellään Blackin (1999) teorian pohjalta (kuvio 9) tekemääni empiriseen tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen asiakasarvosta panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kontekstissa sekä kiinnitetään erityishuomiota tutkimuksen kohdeyritykseen.



Kuvio 9 Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet (Black 1999, 27).

3.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely, Olvi Oyj

Olvin tarina sai alkunsa vuonna 1878 kun Panimomestari Willian Gideon Åberg ja hänen rouvansa Onni perustivat panimon Iisalmeen juoppouden poistamiseksi. Tähän aikaan Suomessa toimi jopa 78 panimoa. Vuonna 1880 herra Åbergin perustama panimo, nimeltään Iisalmen Oluttehdas Oy, aloitti oluen myynnin ja laajensi liiketoimintaansa seuraavan muutaman vuosikymmenen aikana myös siman, sahdin sekä virvoitusjuomien valmistukseen ja myyntiin. Vuosina 1919–1932 elettiin kieltolain aikaa ja pian sen päätyttyä Iisalmen Oluttehdas Oy ja Oluttehdas Oiva Oy yhdistivät voimansa Oiva-nimen alle. Vuonna 1952 yhtiön nimi muutettiin nykyiseen muotoon

Olvi Oy:ksi. Muutama vuosi viimeisimmästä nimivaihdoksesta perustettiin Olvi-säätiö, jolle siirtyi Olvi Oy:n osake-enemmistö ja joka yhä tänä päivänä omaa äänenemmistön 52 prosentin omistuksellaan Olvin äänivallasta. Vuonna 1987 Olvi Oy päätti OTC-listautumiseen johtavasta osakeannista, joka johti yhtiön huimaan kasvuun. Tästä osoituksena oli Olvi Oyj:n A-osakkeen noteeraaminen Helsingin pörssin päälistalla vuonna 1998 (Olvi Oyj:n kotisivut <<http://www.olvi.fi/web/fi/9>>).

1990-luvun loppupuoliskolla alkoi Olvi Oyj:n vahva kansainvälistyminen, jonka johdosta Olvi-konserni laajeni kaikkiin Baltian maihin. Virosta hankittiin nykyinen AS A. Le Coq, Latviasta A/S Cesu Alus ja Liettuasta A/S Ragutis, joista jokaisesta emoyhtiö Olvi Oyj:n omistusosuus on tänä päivänä yli 98 % (Olvi Oyj:n kotisivut <<http://www.olvi.fi/web/fi/112>>). Lokakuussa 2008 Olvi jatkoi kansainvälistymistään hankkimalla 51 prosentin omistuksen Lidskoe Pivo -panimosta Valko-Venäjältä (Olvi Oyj:n kotisivut <<http://www.olvi.fi/web/fi/232>>). 1990- ja 2000-lukujen aikana Olvi Oyj:n suomalaisen emoyhtiön tuotevalikoima on laajentunut oluista ja virvoitusjuomista siidereihin, lonkeroihin, kivennäisvesiin, energiajuomiin, hyvinvointijuomiin sekä mehuihin. Viimeistään 2000-luvun aikana Olvi Oyj on siis noussut kokonaisvaltaiseksi juomataloksi haastamaan nykyisin ulkomaisessa omistuksessa olevat pääkilpailijansa Oy Hartwall Ab:n ja Oy Sinebrychoff Ab:n Suomen markkinoilla.

3.2 Tutkimuksen suunnitteluvaihe

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni suunnittelun vaiheet ja lähtökohdat, joista tutkimusta ryhdyttiin toteuttamaan.

3.2.1 Tutkimusongelma ja muuttujat

Tutkimusongelmat ja hypoteesit kuvaavat potentiaalisia suhteita testattavien muuttujien välillä ja niiden joukossa. Tutkimusongelman tulee yleisesti ottaen olla testattavissa. Toisin sanoen tutkimusongelma tulee muotoilla ratkaistavissa olevaan muotoon ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit sekä samalla määrittää selkeästi mitä ongelmaa tutkitaan (Black 1999, 30).

Kuten jo kappaleessa 1.1 totesin, tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa mitkä ovat kriittisimmät asiakasarvon osatekijät kohdeyritys Olvi Oyj:n ja sen asiakkaiden välisessä asiakassuhteessa. Samaisia asiakasarvon osatekijöitä tullaan myös vertailemaan Olvi Oyj:n pääkilpailijoihin.

Tarkoituksena on myös selvittää asiakkaiden näkemyksiä heidän ja Olvi Oyj:n välisen yritys yhteistyön kehittämismahdollisuuksista sekä mahdollisista kilpailuedun lähteistä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa esiin nousseiden seikkojen pohjalta pyrin tarjoamaan suuntaa antavia kehitysehdotuksia Olvi Oyj:n liiketoiminnan kehittämiseksi kohti syvempää yritys yhteistyötä sekä parempaa asiakasarvoa.

Tutkimusongelmani muodostuvat siis seuraavasti:

Mitkä ovat asiakasarvon kriittisimmät osatekijät panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa?

- Miten Olvi Oyj pärjää kussakin asiakasarvon osatekijässä suhteessa pääkilpailijoihinsa?
- Mitkä asiakasarvon osatekijät toimivat mahdollisina kilpailuedun lähteinä?

Tutkimukseni tarkoituksena ei ole testata ennalta määriteltyä hypoteesia.

3.2.2 Populaatio ja otosjoukko

Sosiaalisen tieteen päämielenkiinnon kohteina ovat ihmiset, vaikka tutkimus kohdistuisikin organisaatioon (koulu, poliittinen puolue, yritys, valtio), niin ne ovat niihin kuuluvat ihmiset (oppilaat, puolueen jäsenet, työntekijät, kansalaiset), jotka kiinnostavat tutkijaa. Näin ollen populaatio on mikä tahansa ryhmä, jonka jäsenillä on samat ominaisuudet tai piirteet (Black 1999, 111).

Tässä tutkimuksessa pääpopulaation muodostavat Ruokakesko Oy:n kaikki kauppiaat Suomessa, jotka jakaantuvat neljään ketjuun taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3 Populaation muodostuminen (Ruokakesko Oy:n ketjukohtaiset Internet-sivustot <www.k-citymarket.fi>, <www.k-supermarket.fi>, <www.k-market.fi>, <www.k-extra.fi>).

K-Extra	205	kpl
K-Market	461	kpl
K-Supermarket	166	kpl
K-Citymarket	65	kpl
YHTEENSÄ	897	kpl
HoReCa	n. 850	kpl

Toisen erillisen populaation muodostavat Olvi Oyj:n asiakkaina olevat hotelli, ravintola ja catering (HoReCa) -alan toimipisteiden ravintolapäälliköt tai -omistajat, joita on Suomessa yhteensä n. 850 kpl.

Otosjoukko on yleisesti ottaen edustava otanta populaatiosta (Black 1999, 116). Tässä tutkimuksessa ensimmäisestä populaatiosta eli Ruokakesko Oy:n kauppiaista mukaan päätettiin ottaa kaikki 897 kpl, joista kuitenkin oli jätettävä pois ne joiden suora sähköpostiosoite ei ollut saatavilla ketjukohtaisilta Internet-sivuilta. Vähittäiskauppasektorin otosjoukoksi muodostui lopulta 772 kauppiaista, joka edustaa 86 %:a koko vähittäiskaupan populaatiosta. Toisesta horeca-sektorin populaatiosta valittiin mukaan ne 142 ravintolapäällikkö/omistajaa, joiden yhteystiedot ehdittiin keräämään aikataulurajoitteiden puitteissa Olvin oman myyntiorganisaation kautta. Seuraavalla sivulla oleva taulukko 4 kuvaa otosjoukon muodostumista.

Taulukko 4 Otosjoukon muodostuminen.

K-Extra	114	kpl		56	% populaatiosta
K-Market	434	kpl		94	% populaatiosta
K-Supermarket	160	kpl		96	% populaatiosta
K-Citymarket	64	kpl		98	% populaatiosta
YHTEENSÄ	772	kpl		86	% populaatiosta
HoReCa	142	kpl		17	% populaatiosta

3.2.3 Metodien valinta

Tutkimus näin suurelle otosjoukolle vaati melko yksiselitteisesti kvantitatiivisen kyselylomaketutkimuksen muodostamista. Verrattuna muihin datankeruumetodeihin, Internet tarjoaa usein huomattavasti kustannustehokkaamman keinon haastatteluiden suorittamiseen, varsinkin silloin kun halutaan käsitellä suuria otosjoukkoja (Best & Harrison 2009, 430). Tutkimus päätettiin tästä syystä toteuttaa Internet-pohjaisesti. Toinen vaihtoehto olisi ollut suorittaa tutkimus haastattelumenetelmällä samasta aihealueesta, pienemmälle otosjoukolle, mutta koska tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan tavoittaa laaja-alaisesti kohdeyrityksen asiakaskuntaa, jätettiin tämä mahdollisuus tässä vaiheessa toteuttamatta, mutta se otetaan huomioon jatkotutkimusmahdollisuuksissa kappaleessa 5.1.

3.3 Tutkimuksen toteutusvaihe

Tässä kappaleessa esitellään varsinaisen tutkimuksen toteutusvaihe eli datankeruu. Datan varsinaisen analysointi tapahtuu seuraavassa pääluvussa 4 ja johtopäätökset on esitetty pääluvussa 5.

Tutkimukseni empiirinen osuus toteutettiin Internet-pohjaisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin 914:sta Olvin asiakkaalle, niin vähittäiskaupan kuin ravintolapuolen päättäjille, joita pyydettiin arvioimaan tilannetta asiakasnäkökulmasta. Kyselylomakkeita tehtiin kaksi erilaista eli molemmille asiakassektoreille omansa sekä asiakassektorien sisällä kaksi hieman erilaista lomaketta, koska toista puolta vastaajista

pyydettiin kilpailijavertailuosuudessa vertaamaan Olvi Oyj:n suoriutumista Oy Hartwall Ab:iin ja toista puolta Oy Sinebrychoff Ab:iin, jottei lomake olisi muodostunut liian raskaaksi. Suoritin tutkimuslomakkeen täytöstä pilottikokeilun, johon osallistui kaksi vähittäiskaupan kauppiasta sekä yksi ravintolapuolen ravintolapäällikkö. Pilottitestauksen perusteella lomake todettiin toimivaksi ja sen arvioiduksi täyttöajaksi vahvistettiin noin 15 minuuttia.

Tutkimuslomakkeessa vastaajia pyydettiin arviomaan moninaisten mahdollisesti asiakasarvoon vaikuttavien tekijöiden merkitystä seitsemänportaisen Likertin-asteikon avulla. Näiden tulosten pohjalta on mahdollista muodostaa Olvin ja sen asiakkaiden välisen asiakassuhteen arvon osatekijöiden prioriteettilistauksen. Tämä esitetään seuraavassa kappaleessa. Lomakkeessa pyydettiin vastaajia myös arvioimaan nimenomaan Olvin suoriutumista eri asiakasarvon osatekijöissä suhteessa pääkilpailijoihinsa eli Oy Hartwall Ab:iin ja Oy Sinebrychoff Ab:iin.

Tutkimuslomakkeessa kartoitettiin avoimella kysymyksellä lisäksi myös eri asiakasarvon osatekijöihin perustuvia yritysysteistyön kehittämismahdollisuuksia. Avoimen kysymyksen pohjalta saatiin tietoa siitä, miten asiakas haluaisi kehittää, parantaa tai syventää Olvin ja edustamansa yrityksen välistä yhteistyösuhdetta. Nämä esiin nousevat kehitysmahdollisuudet tulee ottaa huomioon jatkossa Olvin toimintamalleissa, samalla kun toimintaa kohdennetaan painoarvoltaan tärkeimpien asiakasarvon osatekijöiden mukaisesti. Tutkimuslomakkeen toiseksi viimeisessä kohdassa pyydettiin vastaajia vielä listaamaan viisi heidän mielestään tärkeintä kilpailuetua luovaa asiakasarvon osatekijää. Tähän kohtaan annettuja vastauksia on hyvä peilata 1. ja 2. kohdissa annettuja vastauksia vasten. Kyselylomakkeen runko löytyy tutkielman lopusta liitteestä 1.

Tutkimukseni empiirinen osuus suoritettiin Internet -pohjaisella lomaketutkimuksella, joka lähetettiin 24.4.2009 914:sta Olvin asiakaskunnan edustajalle. Tämän Internet -pohjaisen kyselylomakkeen toteutuksessa käytettiin Kyselykone.fi -palvelua. Kyselykone -palvelun tarjoaa Espoolainen Ideakone Oy, joka on digitaalisen viestinnän ohjelmistoihin keskittynyt yritys. Kyselykone on täysin kotimaista tuotantoa ja sille onkin myönnetty Suomalaisen työn liiton Avainlippu -tunnus (Kyselykone 2009. <<http://www.kyselykone.fi>>).

Lomakkeen kysymyksissä esitetyt 48 osatekijää koskien asiakasarvoa ja yritysyhteistyötä panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa johdettiin kirjallisuuden, neljän suorittamani noin 10–15 minuutin Olvin työntekijän esihaastattelun sekä Olville aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tällaisina referenssitutkimuksina toimivat Taloustutkimus Oy:n tutkimus ”PT-päätäjien palaute tavarantoimittajille” vuodelta 2004 sekä Factumin ”Asiakastyytyväisyystutkimus kaupan päätöksentekijöille” vuodelta 2007. Molemmat nämä tutkimukset ovat vuosittain toteutettavia vakiotutkimuksia useammasta päivittäistavarakaupan tavarantoimittajasta. Tekemiäni esihaastatteluiden kohteina olivat Olvi Oyj:n brändi- ja viestintäjohtaja, markkinointipäällikkö, vähittäiskaupan myyntipäällikkö ja horeca-sektorin myyntipäällikkö.

Joze Lapierre (2000, 125) esittelee artikkelissaan Customer perceived value in industrial context asiakasarvoa luovien ajureiden jaottelun, joka perustuu hänen suorittamaan haastattelututkimukseen Pohjois-Amerikan informaatioteknologiamarkkinoista. Tässä jaottelussa asiakasarvoa luovat ajurit eli asiakasarvon osatekijät jaotellaan kolmeen pääryhmään, jotka ovat tuotteeseen, palveluun sekä yhteistyösuhteeseen liittyvät tekijät. Vaikkakin panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden markkinat Suomessa ovat hyvin erilaiset kuin Pohjois-Amerikan informaatioteknologiamarkkinat, niin tämä jaottelu osoittautui parhaiten sopivaksi tähän tutkimukseen.

Muita mahdollisia jaotteluita olisivat tarjonneet mm. Ulaga (2003, 682), joka jaottelee asiakasarvon osatekijät tuotteen laatuun, palvelutukeen, toimittamiseen, tieto-taitoon, ajoitukseen, henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, suoriin tuotekustannuksiin sekä prosessikustannuksiin liittyviin ryhmiin. Vaihtoehtoinen jaottelu olisi voinut olla Ruizin, Gremlerin, Washburnin ja Carrionin (2008, 1282) jaottelu laatuun, kohtuuteen/oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen ja uhrautumiseen liittyviin asiakasarvon osatekijöiden ryhmiin. Yhden mahdollisen jaottelun tarjoavat myös Eggert, Ulaga ja Schultz (2006, 22), jotka jaottelivat asiakasarvon osatekijät ydintarjoamaan, hankintaprosessiin, asiakkaan operaatioihin sekä yhteistyösuhteen elinkaareen liittyviin ryhmiin. Monia muitakin jaotteluita olisi ollut käytettävissä, mutta valitsemani Lapierrin (2000) jaottelu oli kuitenkin näistä vaihtoehdoista tähän tutkimukseen sopivin.

Tutkimuslomakkeeni arviointiasteikkona käytin 7-portaista Likertin-asteikkoa, kuten Lapierre (2000), jossa vastausvaihtoehdot tarkasteltaessa asiakasarvon osatekijöiden tärkeyttä yleisesti panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa olivat: erittäin merkityksetön, hyvin merkityksetön, melko merkityksetön, ei tärkeä eikä merkityksetön, melko tärkeä, hyvin tärkeä ja erittäin tärkeä. Vertailtaessa Olvi Oyj:n suoriutumista eri asiakasarvon osatekijöissä suhteessa pääkilpailijoihinsa Oy Sinebrychoff Ab:iin ja Oy Hartwall Ab:iin, vertailuasteikon seitsemän porrasta olivat: erittäin huonosti, hyvin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, hyvin, erittäin hyvin. Kyseistä seitsemän portaista asteikkoa ensimmäisinä preferoivat Brown, Peter ja Churchill (1993). Tosin muitakin pienempiasteikkoisia vaihtoehtoja on esitetty päteviksi. Tämä 7-portainen Likertin-jaottelu osoittautui sopivimmalta oman tutkimukseni kannalta riittävän hajonnan aikaansaamiseksi.

Lapierre (2000) tutkii asiakasarvon osatekijöitä palvelusektorilla informaatioteknologian alalla. Jatkotutkimusmahdollisuuksissa Lapierre (2000) ehdottaa kohdeyritystä tutkittaessa kilpailijoiden mukaanottoa sekä asiakasarvon osatekijöiden lisäämistä, koska hän tutki vain kolmeatoista osatekijää. Sijoitinkin tässä tutkimuksessa Lapierrin (2000) asiakasarvon osatekijöiden jaottelun uuteen kontekstiin, lisäsin arvon osatekijöiden määrän neljäänkymmeneenkahdeksaan ja otin pääkilpailijat mukaan vertailuun.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetti indikoi kahden samasta mittauskohteesta tehdyn mittauksen välistä jatkuvuutta. Nämä kaksi eri mittausta voivat olla tehtynä erillisillä instrumenteilla (vastaavuuden puute), samalla instrumentilla kahdessa samankaltaisessa osassa (epäjatkuvuus), samalla instrumentilla kahdessa erillisessä tapauksessa (epästabiilisuus ajan myötä) sekä samalla instrumentilla, mutta kahden eri tutkijan toteuttamana (tutkijasta johtuva epäjatkuvuus) (Black 1999, 195).

Dillman (2000) esittelee teoksessaan *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* neljä keinoa, joilla välttää tällaisen kyselytutkimuksen virheitä ja niiden seurauksia:

- Otantavirhe: voi aiheutua, mikäli ei tutkita tutkittavan populaation kaikkia elementtejä.
- Kattavuusvirhe: voi aiheutua, mikäli kaikille tutkittavan populaation jäsenille ei anneta yhtäläistä mahdollisuutta päätyä tutkimuksen otosjoukkoon.
- Mittausvirhe: voi aiheutua, mikäli kysymysten asettelu on surkeaa tai ne on muotoiltu siten, että vastaukset saattavat olla epätarkkoja tai mahdottomia tulkita.
- Vastaamatta jättämisen virhe: voi aiheutua mikäli henkilöt, jotka vastaavat kyselyyn ovat hyvin erilaisia, tavalla joka on tutkimuksen kannalta relevantti, suhteessa otosjoukon niihin henkilöihin, jotka jättävät vastaamatta.

Tutkimustani suunnitellessani otin nämä seikat huomioon tutkimusvirheiden välttämiseksi. Otantavirheen mahdollisuus poistui sillä, että otosjoukkoon valittiin koko tutkittava populaatio eli kaikki Suomen Ruokakesko Oy:n vähittäiskaupan kauppiaat. Samalla vältettiin myös mahdollinen kattavuusvirhe, koska lähes jokainen populaation jäsen päätyi otosjoukkoon. Mittausvirheitä pyrin välttämään yksinkertaisella kysymystenasettelulla ja selkeällä kyselyn jäsentelyllä, jolloin vastaukset vastaavat juuri siihen mitä kysytään ja tutkijalle jää minimaalisen vähän tulkinnan varaa itse vastauksista. Vastaamatta jättämisen virhettä on etukäteen melko mahdotonta pystyä estämään, mutta kuten jäljempänä esitetyistä vastaajajoukon esittelystä selviää, ei mikään vastaajaryhmä ole niin suuresti aliedustettuna, että vastaamatta jättämiset olisivat vaarantaneet tutkimuksen tuloksien oikeellisuutta ja yleistettävyyttä.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin voidaan siis sanoa olevan melko korkeaa tasoa. Tutkimuksen epästabiilisuus ajan myötä on mahdollista, sillä muutokset panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden markkinoilla tapahtuvat nopeasti ja esimerkiksi lyhytaikaisetkin toimitusvaikeudet tutkimuksen teon hetkellä voisivat vaikuttaa

vastauksiin merkittävästi. Tutkijan rooli ja vaikutus vastauksien muodostamiseen Internet-pohjaisessa kyselytutkimuksessa on hyvin vähäinen, joten tulokset olisivat olleet vastaavat samaan aikaan suoritettun toisen tutkijan vastaavan tutkimuksen datan pohjalta. Toki esimerkiksi keräämällä datan tekemällä haastatteluja otosjoukossa olisi saatu enemmän perusteita vastauksien taustalle. Tämä ei kuitenkaan olisi olemassa olleiden resurssien puitteissa ollut mahdollinen tapa toimia, koska kyseessä on näin suuri otosjoukko. Tämä otetaan huomioon jatkotutkimusmahdollisuuksissa kappaleessa 5.2.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkielmani keskeisimmät tulokset. Näistä tuloksista tehdyt johtopäätökset esitellään pääluvussa 5.

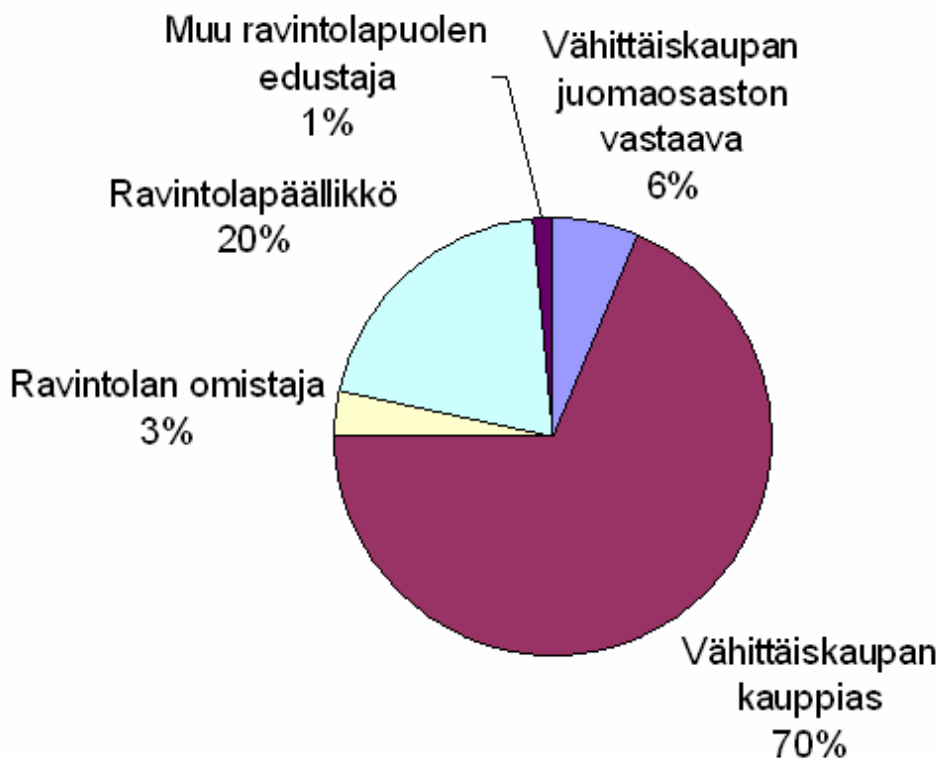
Taulukko 5 havainnollistaa miten lopullisten vastausten määrä muodostui otosjoukon jäsenistä. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui kyselylomaketutkimukselle erittäin hyvänä pidettävä 27,24 %.

Taulukko 5 Otosjoukko, vastausmäärät sekä -prosentit.

K-Extra	114	28 kpl = 24,56 %
K-Market	434	93 kpl = 21,43 %
K-Supermarket	160	41 kpl = 25,63 %
K-Citymarket	64	28 kpl = 43,75 %
YHTEENSÄ	772	190 kpl = 24,61 %
HoReCa	142	59 kpl = 41,55 %

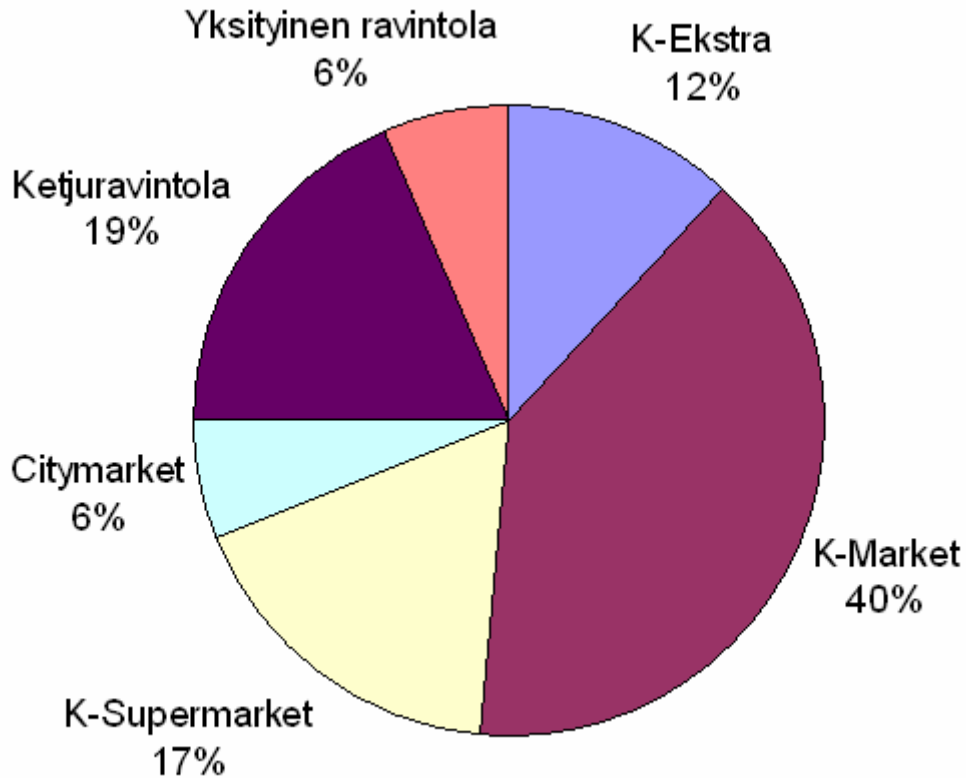
4.1 Vastaajien taustatiedot

Kuten jo edellisen kappaleen taulukosta 5 voidaan havaita, kolme neljäsosaa kyselyyn vastanneista edustivat vähittäiskaupan alaa ja loput neljäsosa vastaajista toimivat ravintolasektorilla. Molemmat kaksi asiakasryhmää oli vastauslomakkeiden osalta jaettu vielä kahteen eri pääkilpailijaan Olvi Oyj:n suoriutumista vertaavaan ryhmään. Vastaukset kahden eri vertailuryhmän osalta jakautuivat melko tasan. Oy Hartwall Ab:iin vertaavia vastauksia edusti vastaajajoukosta 51 %:a ja loput 49 %:a vastanneista käyttivät vertailukohtana Oy Sinebrychoff Ab:ia.



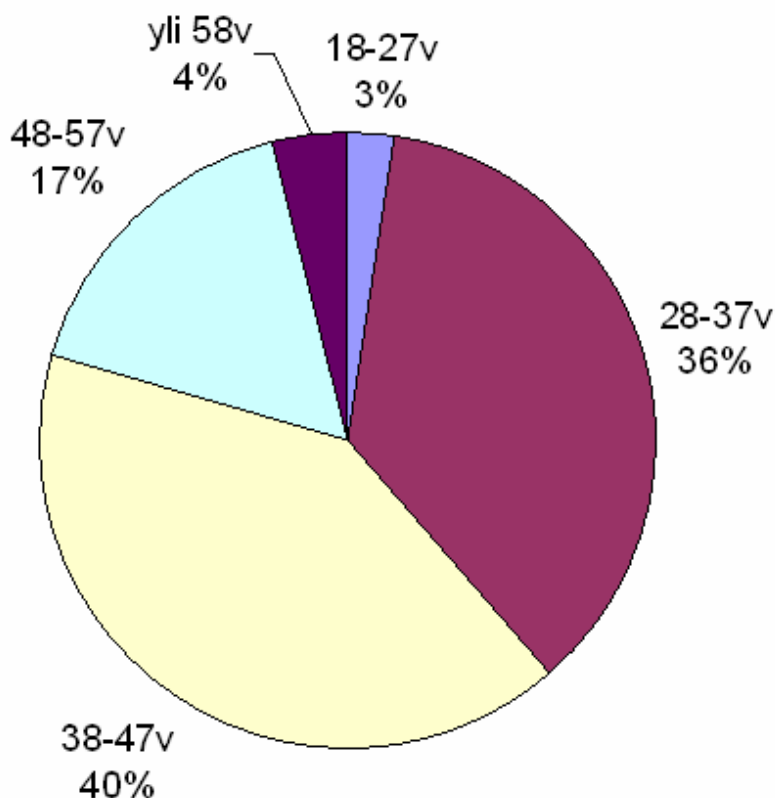
Kuvio 10 Vastaajien toimenkuvien jakauma.

Kuten kuvio 10 havainnollistaa, vähittäiskaupan kauppiat muodostivat ylivoimaisesti suurimman osan vastaajajoukosta 70 %:n osuudella. Lisäksi vähittäiskauppaa edusti 6 %:n osuudella joukko juomaosaston vastaavia, jotka varsinkin isoissa hypermarket pisteissä ovat todennäköisesti kauppiaita sopivampia henkilöitä vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Ravintolasektorin edustajat jakaantuivat ravintolapäälliköihin (20 %), ravintolan omistajiin (3 %) ja muihin ravintola-alan edustajiin (1 %) yhteensä 24 %:n osuudella kaikista vastaajista. Ravintolapuolen edustajat jakaantuivat vielä kahteen ryhmään sen mukaisesti toimiiko Olvi Oyj heidän toimipisteessään ensisijaisena vai toissijaisena toimittajana. Ensisijaisten toimittajapisteiden osuus ravintolapuolen vastaajissa muodostui 58 %:iin ja toissijaisten toimittajapisteiden osuus 42 %:iin.



Kuvio 11 Vastaajien toimipaikkojen jakauma.

Kuvion 11 osoittava jakauma vastaajien toimipaikkojen suhteen heijastaa melko hyvin olemassa olevien Ruokakesko Oy:n toimipisteiden jakaumaa. Ainoastaan K-Extra ketju on pisteiden määrään verrattuna hieman aliedustettuna. Tämä johtuu K-Extra kauppiaiden sähköpostitietojen vaikeasta saatavuudesta. Ravintoloiden osalta vastaajat jakautuivat vielä ketjuravintoloiden (19 % kaikista vastaajista) ja yksityisten ravintoloiden (6 % kaikista vastaajista) edustajiin.



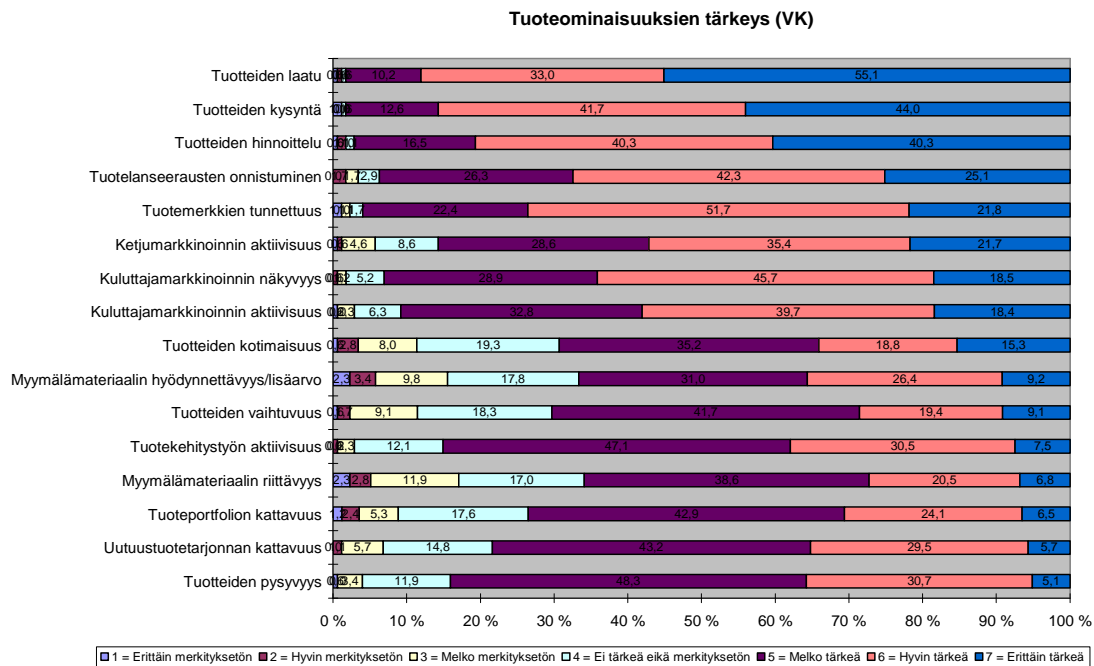
Kuvio 12 Vastaajien ikäjakauma.

Sukupuolijakauma kaikkien vastanneiden osalta muodostui miesten eduksi 74 %:lla naisten osuuden ollessa 26 %. Ikäjakauma muodostui kuvion 12 osoittamalla tavalla eli 28–47 -vuotiaat muodostivat yhdessä 76 % koko vastaajajoukosta.

4.2 Asiakasarvon osatekijöiden tärkeys

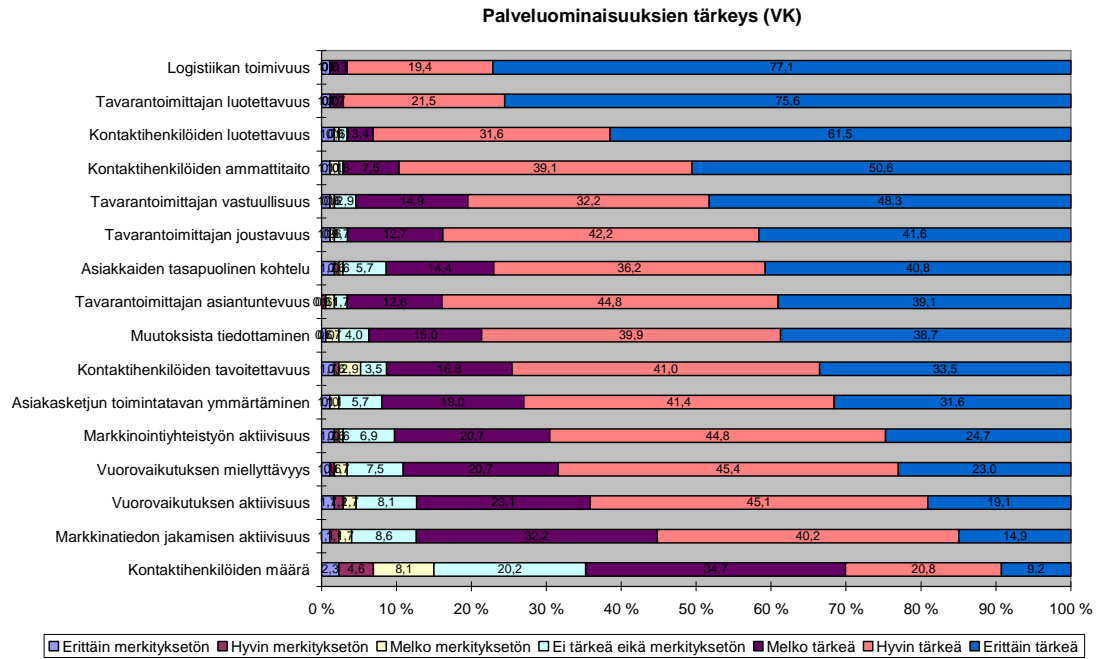
Tässä kappaleessa esittelen kyselylomakkeeni kohdan 2 (kts. liite 1) avulla kerätystä datasta jalostettuja tutkimustuloksia. Käytin tätä panimo- ja virvoitusjuoma-alan asiakasarvon osatekijöiden tärkeyttä kuvaavan datan käsittelyyn Tixel-ohjelmaa, joka on tilastotieteellisillä lisäosilla modifioitu versio perinteisestä Microsoft Office Excel-taulukkolaskentaohjelmasta. Seuraavissa kappaleissa on suorien jakaumien avulla esitelty ja analysoitu asiakasarvon osatekijöiden tärkeyttä yleisesti panimo- ja virvoitusjuomateollisuudessa niin vähittäiskaupan kuin ravintolasektorin asiakasnäkökulmista.

4.2.1 Vähittäiskauppa



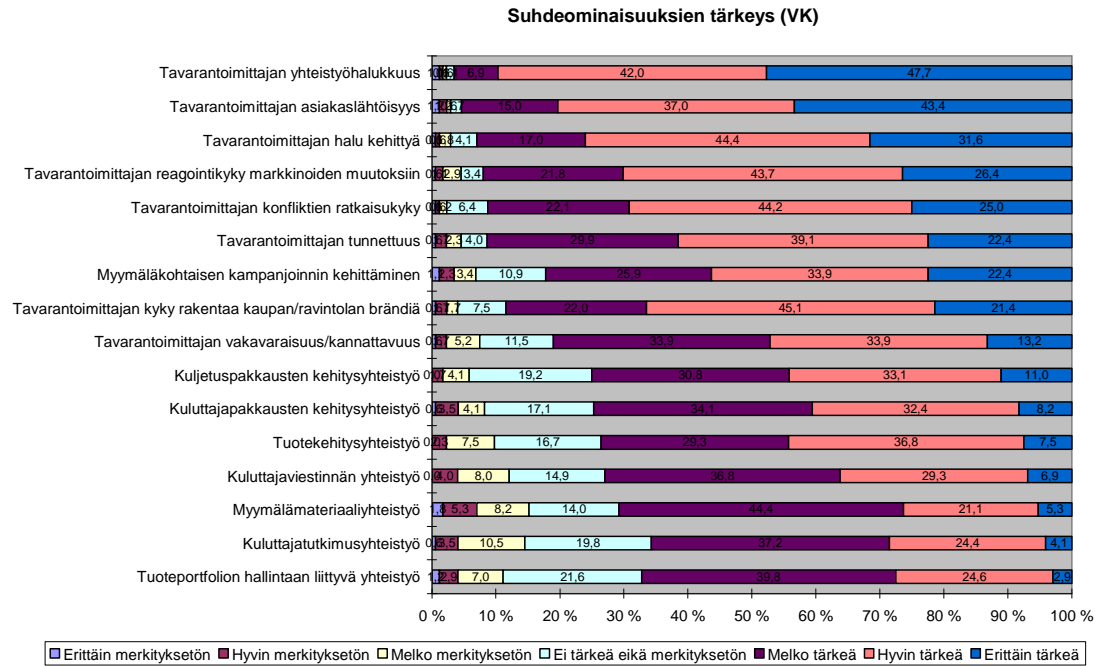
Kuvio 13 Tuoteominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta tuoteominaisuuksista tärkeimmiksi koetaan melko ennalta arvattavasti laatu, kysyntä ja hinnoittelu, jotka yli 80 prosenttia kaikista vähittäiskaupan asiakkaiden mielestä koetaan hyvin tai erittäin tärkeiksi (kuviot 13). Myös tuotelanseerausten onnistuminen ja tuotemerkkien tunnettuus koetaan vähintään melko tärkeiksi vastaajista yli 93 prosentin mielestä. Mielenkiintoisen korkealle tärkeysasteikolle nousevat myös markkinointiviestinnälliset ominaisuudet, kuten ketju- ja kuluttajamarkkinoinnin aktiivisuus sekä kuluttajamarkkinoinnin näkyvyys. Voidaan siis havaita selkeä yhteys tuotteiden tunnettuuden ja uutuustuotteiden lanseerausten onnistumisen sekä markkinointiviestinnällisten ominaisuuksien tärkeyksien tasojen välillä. Kokonaisuutena kaikki valitut tuoteominaisuudet ovat vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta hyvin olennaisia, sillä vähitenkin tärkeäksi koettu ominaisuus eli myymälämateriaalin riittävyys koetaan vähintään melko tärkeäksi yli 65 %:n mielestä vähittäiskaupan asiakkaiden otosjoukossa.



Kuvio 14 Palveluominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Palveluominaisuudet koettiin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta kaiken kaikkiaan tärkeimmiksi kaikista kolmesta asiakasarvon osatekijöiden pääryhmästä. Lukuun ottamatta kontaktihenkilöiden määrää, kaikki 16 palveluominaisuutta koettiin miltei 90 prosentin osuuden mielestä vähintään melko tärkeiksi (kuvio 14). Palveluominaisuuksien tärkeyden kärkeen nousivat logistiikan toimivuus ja tavarantoimittajan luotettavuus, joita pidettiin yli 95 prosentin vastaajaosuuden mielestä hyvin tai erittäin tärkeinä. Mielenkiintoisen korkealle tärkeyshierarkiassa nousivat muun muassa tavarantoimittajan vastuullisuus, joka onkin noussut asiakasarvon keskiöön useilla toimialoilla viime vuosien aikana. Kokonaisuutena palveluominaisuudet nousevat tärkeysarvoltaan asiakasarvon keskiöön ohi tuote- ja suhdeominaisuuksien vähittäiskaupan asiakkaiden otosjoukossa.

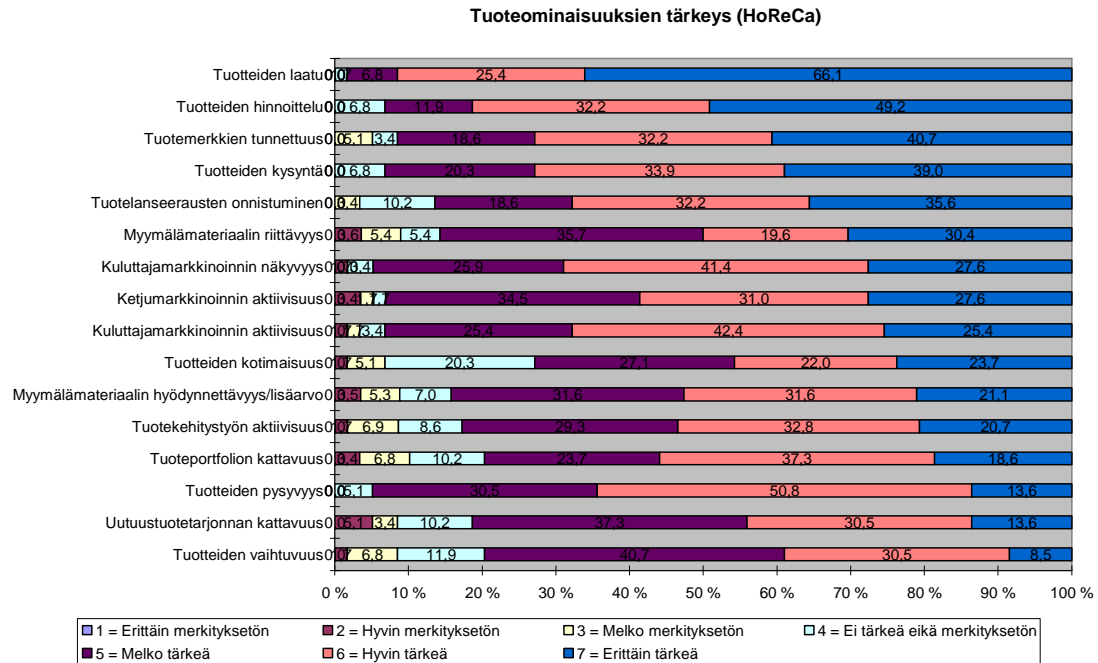


Kuvio 15 Suhdeominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden tavarantoimittajien ja vähittäiskaupan asiakkaiden välisten suhteiden ominaisuuksista asiakkaat kokivat tärkeimmiksi tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä halun kehittyä, jotka kaikki saivat vähintään melko tärkeän arvostuksen yli 93 %:n osuudella (kuvio 15). Myös tavarantoimittajan reagointikyky markkinoiden muutoksiin, konfliktien ratkaisukyky sekä tunnettuus nousivat suhdeominaisuuksien kärkikastiin. Kokonaisuutena suhdeominaisuuksien tärkeys on melko samalla tasolla kuin tuoteominaisuuksien tärkeys, joten viimeistään tässä vaiheessa on syytä todeta, että tuoteominaisuudet eivät toimi veturina kokonaisasiakasarvon muodostumisessa, vaan suhde- ja palveluominaisuudet ovat vähintäänkin yhtä olennaisia tekijöitä asiakasarvon kokonaisuudessa.

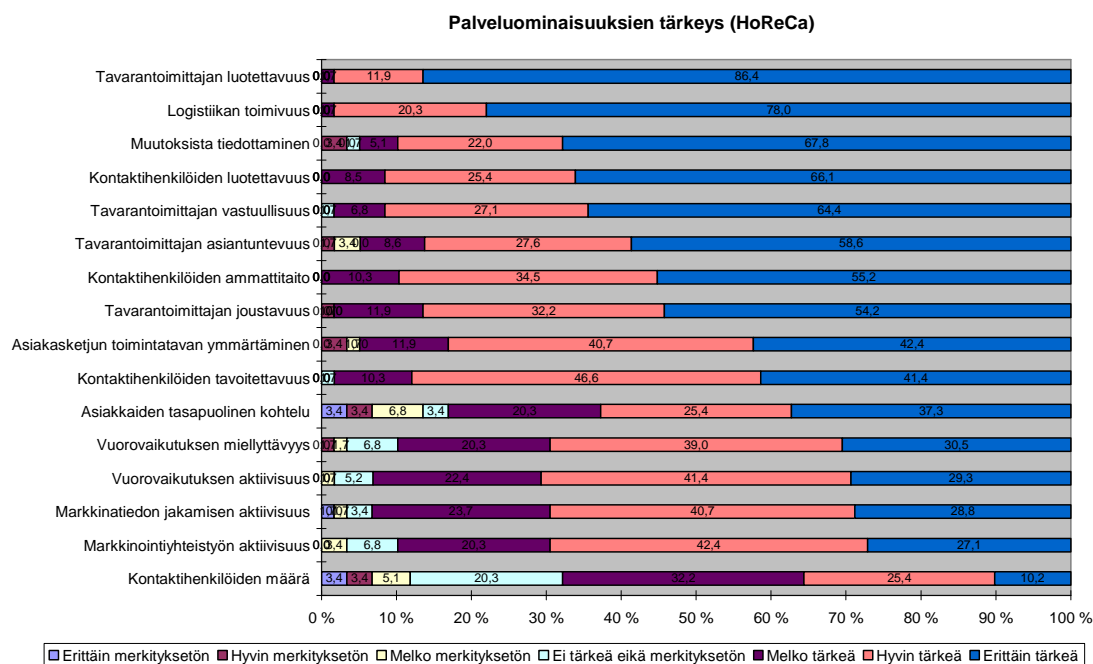
Kaikista, niin tuote-, palvelu- kuin suhdeominaisuuksistakin, voidaan yhteenvetona todeta, että kaikki 48 asiakasarvon osatekijää oli valittu hyvin, sillä huonoimpana pidetty osatekijä, kontaktihenkilöiden määrä, koettiin vähintään melko tärkeäksi yli 64 prosentin osuudella vastaajista. Asiakasarvon osatekijöiden kartoittamisen teorian, referenssitutkimusten sekä haastatteluiden pohjalta voidaan siis sanoa onnistuneen hyvin.

4.2.2 HoReCa



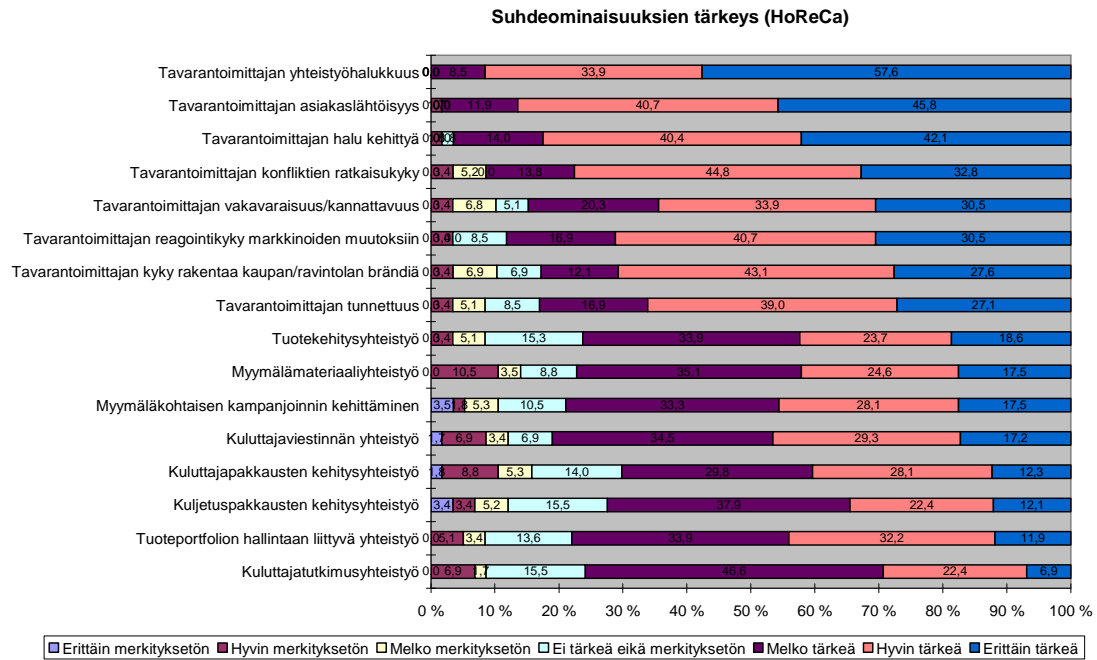
Kuvio 16 Tuoteominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Kuten vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta, myös ravintolasektorin asiakkaat kokevat tuoteominaisuuksista laadun ja hinnoittelun tärkeimmiksi osatekijöiksi (kuvio 16). Tuotteiden pysyvyys sijoittuu järjestyksessä hieman harhaanjohtavasti kolmanneksi viimeiseksi sen pienehkön erittäin tärkeiden vastausosuuden (sininen palkki) myötä, vaikkakin se saavuttaa toiseksi parhaan osuuden vähintään melko tärkeiden ominaisuuksien osalta yhdessä kuluttajamarkkinoinnin näkyvyyden kanssa. Ravintolasektorin asiakkaat kokevat myyvälämateriaalin riittävyuden, sen hyödynnettävyyden ja lisäarvon sekä tuoteportfolion kattavuuden vähittäiskaupan asiakkaita tärkeimmiksi. Toisaalta tuotteiden pysyvyyden ja vaihtuvuuden osatekijöitä ei koeta ravintolasektorilla yhtä tärkeäksi kuin vähittäiskaupan puolella, josta voidaan päätellä ravintolasektorin asiakkaiden olevan halukkaampia muutoksiin tuotevalikoimassa.



Kuvio 17 Palveluominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Kuten vähittäiskaupan sektorilla, myös ravintolasektorilla palveluominaisuudet koetaan kokonaisuutena tuote- ja suhdeominaisuuksia tärkeimmiksi. Myös ominaisuuksien kärkekaksikko on sama eli tavarantoimittajan luotettavuus ja logistiikan toimivuus, jotka molemmat saavat vähintään hyvin tärkeän kannatuksen yli 98 %:n osuudella ravintolasektorin asiakkaista (kuvio 17). Ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta yksittäisistä osatekijöistä kontaktihenkilöiden tavoitettavuus ja asiakasketjun toimintatavan ymmärtäminen koetaan hieman tärkeämmäksi kuin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta. Päinvastainen huomio voidaan tehdä asiakkaiden tasapuolisen kohtelun osalta, joka ravintola-asiakkaiden näkökulmasta ei saavuta yhtä korkeaa tärkeyden astetta kuin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.



Kuvio 18 Suhdeominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Ravintola-asiakkaiden näkökulmasta suhdeominaisuuksista suurimman tärkeyden saavuttaa sama kärkikolmikko kuin vähittäiskaupan näkökulmasta eli tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuus, asiakaslähtöisyys ja halu kehittyä (kuvio 18). Eroavaisuudet yksittäisissä osatekijöissä suhteessa vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiin ovat pienehköjä. Ravintolasektorin asiakkaiden hieman vähittäiskaupan asiakkaita korkeammalle arvostamia osatekijöitä ovat kuluttajaviestinnän, -tutkimuksen ja tuoteportfolion hallintaan liittyvä yhteistyö. Toisaalta taas hieman vähemmän tärkeiksi osatekijöiksi ilmenivät tavarantoimittajan tunnettuus, reagointikyky markkinoiden muutoksiin sekä kyky rakentaa kaupan tai ravintolan brändiä.

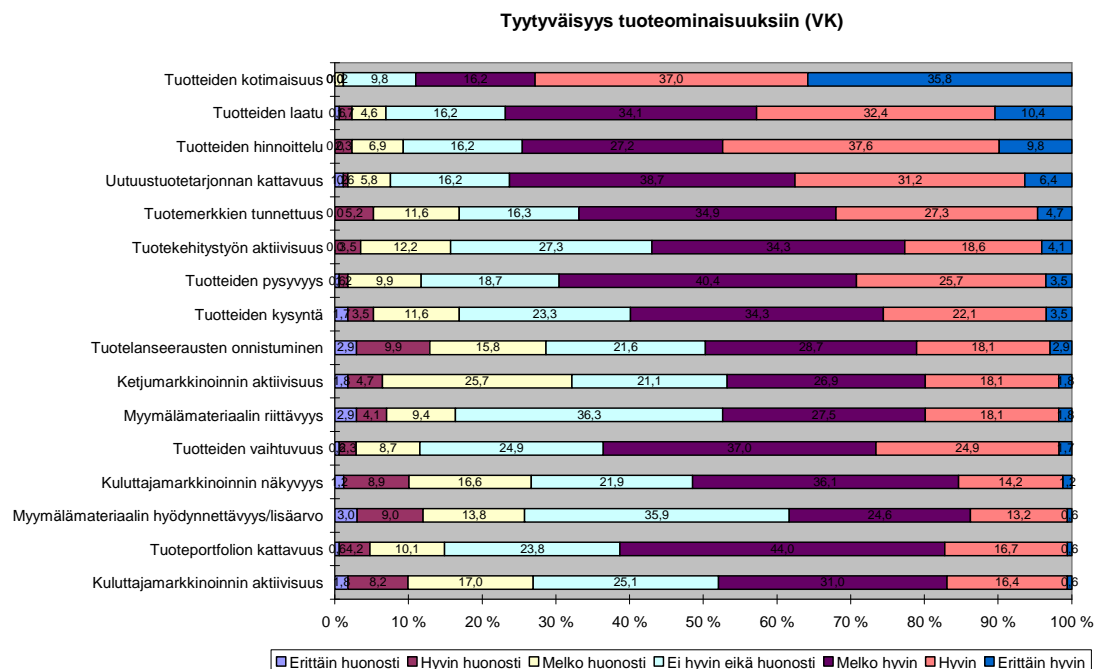
Kokonaisuutena asiakasarvon kaikkien osatekijöiden tärkeys koetaan melko samalla tavalla niin vähittäiskaupan kuin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta. Suuria eroja näiden kahden asiakasryhmän välillä on havaittavissa ainoastaan yksittäisissä asiakasarvon osatekijöissä, joista suurin osa sijoittuu tuoteominaisuuksien pääryhmään.

4.3 Olvi Oyj:n toimintamalli suhteessa pääkilpailijoihin

Tässä kappaleessa esittelen kyselylomakkeeni kohdan 3 (kts. liite 1) avulla kerätystä datasta jalostettuja tutkimustuloksia. Myös tämän datan analysoinnissa käytettiin Tixel-ohjelmaa. Seuraavissa kahdessa kappaleessa on suorien jakaumien avulla esitelty ja analysoitu asiakkaiden tyytyväisyyttä Olvi Oyj:n liiketoimintamalliin asiakasarvon eri osatekijöissä suhteessa sen kahteen pääkilpailijaan.

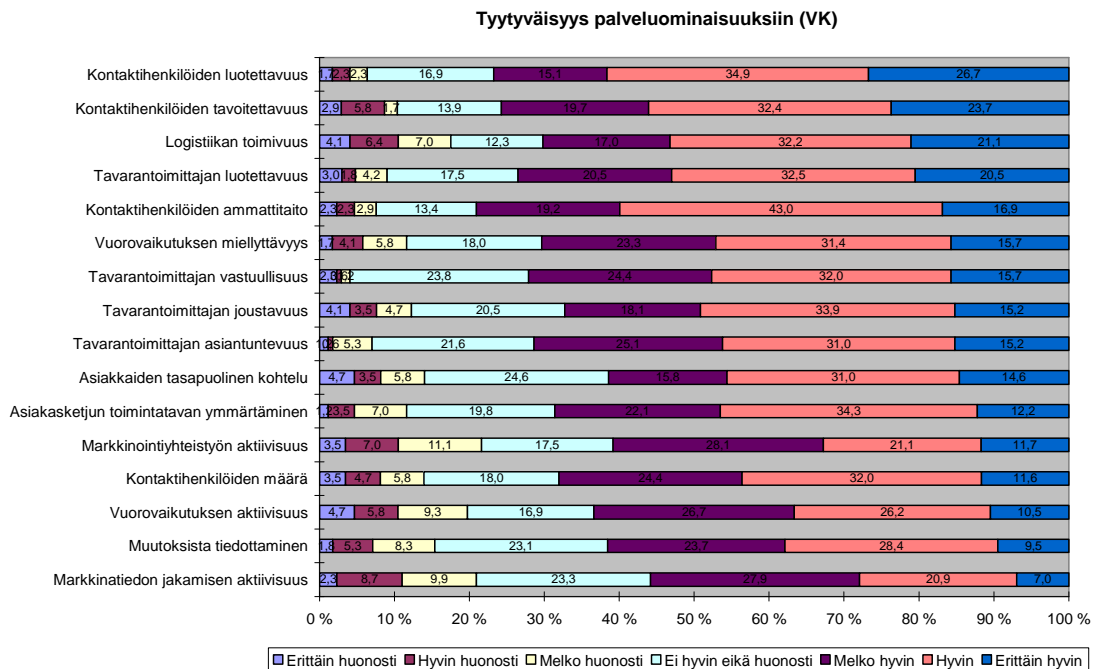
Vastauksista ilmeni, että asiakkaiden mielipiteisiin Olvi Oyj:n suoriutumisesta eri asiakasarvon osatekijöissä verrattuna pääkilpailijoihin ei vaikuttanut se, kumpaa pääkilpailijaa, Oy Sinebrychoff Ab:ia vai Oy Hartwall Ab:ia, vastaajaa pyydettiin pitämään vertailukohtana. Erot tyytyväisyyksissä kahden eri vertailukohteen välillä eivät siis ole tilastollisesti merkitseviä, joten vastaukset voitiin yhdistää koskemaan molempia pääkilpailijoita.

4.3.1 Vähittäiskauppa



Kuvio 19 Olvi Oyj:n suoriutuminen tuoteominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

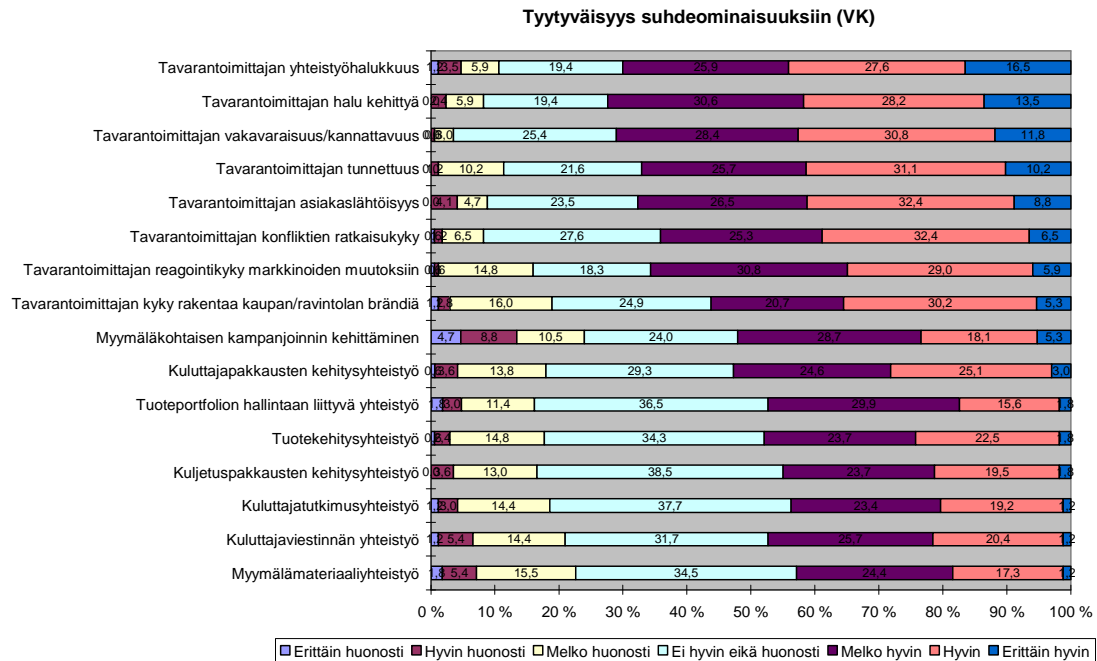
Vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta tuoteominaisuuksien joukosta parhaiten esiin nousee tuotteiden kotimaisuus, jossa 88 prosentin vastaajaosuuden mielestä Olvi Oyj suoriutuu vähintään melko hyvin verrattuna sen kahteen pääkilpailijaan (kuvio 19). Kaikista 16 tuoteominaisuudesta vain viisi; tuotelanseerausten onnistuminen, ketju- ja kuluttajamarkkinoinnin aktiivisuus, myymälämateriaalin riittävyys ja hyödynnettävyys, ovat sellaisia ominaisuuksia, joissa alle puolet asiakkaista kokee Olvi Oyj:n suoriutuvan vähintään melko hyvin. Keskimäärin Olvi Oyj:n suoriutuminen tuoteominaisuuksissa suhteessa sen pääkilpailijoihin on vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta melko hyvää tasoa.



Kuvio 20 Olvi Oyj:n suoriutuminen palveluominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Tyytyväisyys kohdeyritys Olvi Oyj:n suoriutumiseen palveluominaisuuksissa suhteessa sen pääkilpailijoihin on keskimäärin hyvällä tasolla ja tyytyväisyys on keskimäärin korkeampaa kuin tuote- ja suhdeominaisuuksissa. Tämä on positiivinen asia kohdeyrityksen kannalta, sillä kuten edellisessä kappaleessa todettiin, ovat palveluominaisuudet molempien asiakasryhmien mielestä yleisesti panimo- ja virvoitusjuoma-alalla niitä tärkeimpiä asiakasarvon osatekijöitä. Eroavaisuudet eri palveluominaisuuksissa suoriutumisten välillä ovat yllättävän vähäisiä. Kärkipäässä ovat suunnilleen samat tekijät kuin tärkeyskuviossakin ja sama pätee pääpiirteittäin myös

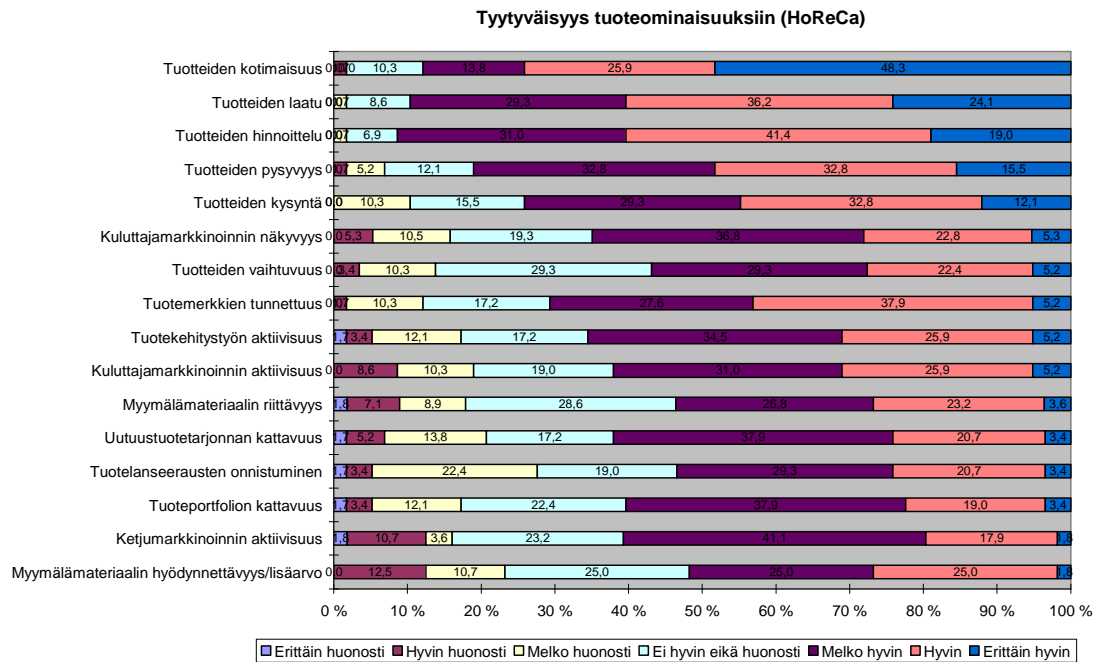
hääntäpäässä (kuvio 20). Keskimäärin vähittäiskaupan asiakkaat pitävät kohdeyrityksen suoriutumista palvelun osatekijöissä hyvänä suhteessa sen pääkilpailijoihin.



Kuvio 21 Olvi Oyj:n suoriutuminen suhdeominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

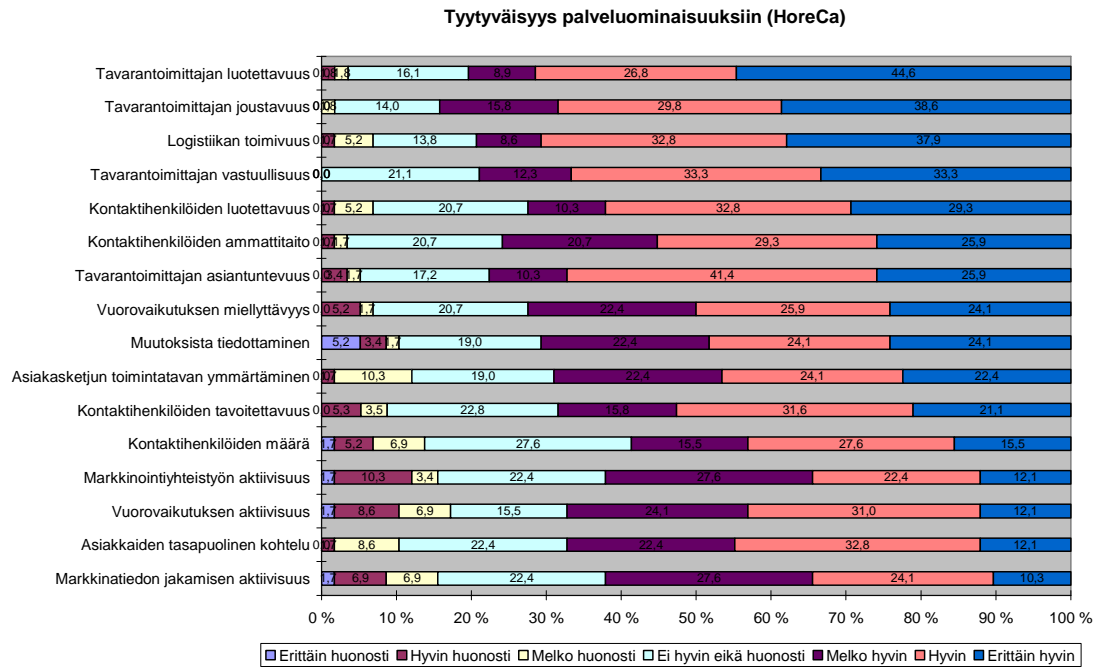
Suhdeominaisuuksissa vähittäiskaupan asiakkaat näkevät Olvi Oyj:n suoriutumisen olevan melko samalla tasolla kuin tuoteominaisuuksissa. Tilannehan oli lähes sama myös asiakkaiden arvioissa osatekijöiden tärkeyttä kohdeyrityksen toimialalla yleensä. Eroavaisuudet suhdeominaisuuksissa suoriutumisen kesken ovat tosin hieman tuoteominaisuuksien vastaavia pienemmät. Tyytyväisyyden Olvi Oyj:n suoriutumiseen suhdeominaisuuksissa verrattuna pääkilpailijoihin voidaan sanoa olevan keskimäärin melko hyvällä tasolla (kuvio 21).

4.3.2 HoReCa



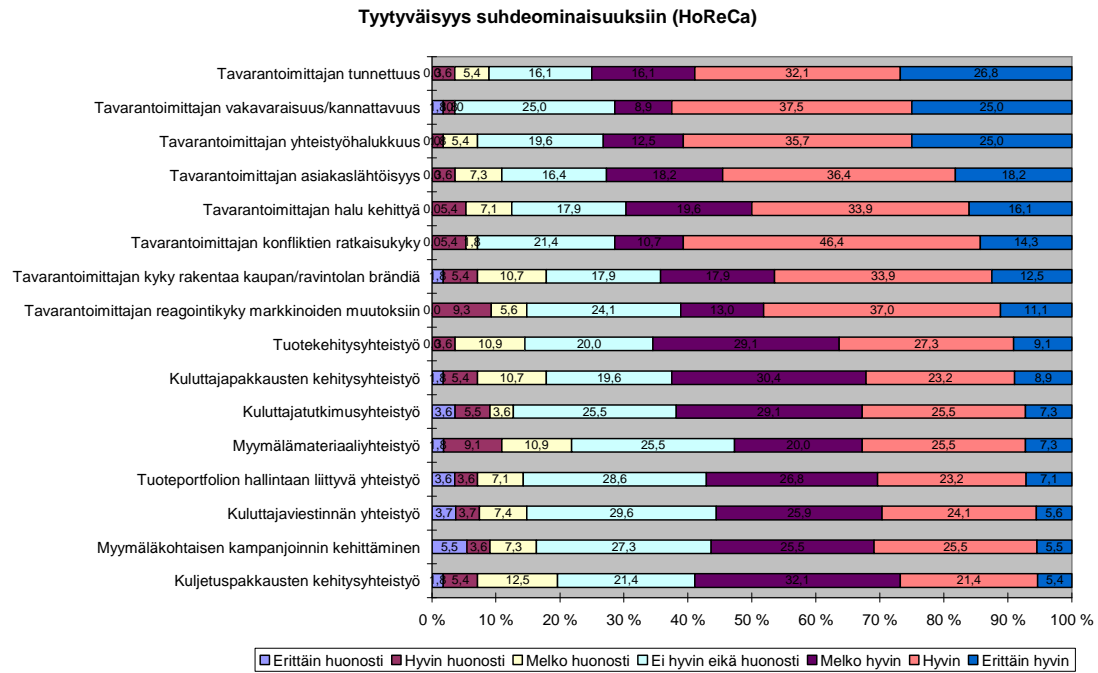
Kuvio 22 Olvi Oyj:n suoriutuminen tuoteominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta tyytyväisyys kohdeyritys Olvi Oyj:n suoriutumiseen tuoteominaisuuksissa suhteessa sen pääkilpailijoihin on hyvin samansuuntaista kuin vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta. Kolmen kärjen osalta ominaisuudet, joissa Olvi Oyj suoriutuu parhaiten, ovat täysin samat molempien asiakasryhmien näkökulmasta (kuviot 21 ja 22). Ravintolasektorin asiakkaiden mielestä ainoastaan uutuustuotetarjonnan kattavuus nousee esille osatekijänä, johon ei olla yhtä tyytyväisiä kuin vähittäiskaupan asiakkaiden mielestä. Sen sijaan vähittäiskaupan sektoria tyytyväisempiä ravintolapuolella ollaan Olvi Oyj:n suoriutumiseen tuotteiden laadun ja hinnoittelun osatekijöihin sekä kuluttajamarkkinoinnin aktiivisuuteen. Yleisesti voidaan siis todeta Olvi Oyj:n ravintola-asiakkaiden olevan tyytyväisiä nykyisiin kohdeyrityksen tarjoamiin tuotteisiin, mutta tuotekehitystyötä ja sen myötä uutuustuotteiden lanseerauksia tulisi pyrkiä lisäämään, jotta suoriutuminen suhteessa pääkilpailijoihin olisi entistä parempaa.



Kuvio 23 Olvi Oyj:n suoriutuminen palveluominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Kuten vähittäiskaupan puolella, myös ravintolasektorilla tyytyväisyys Olvi Oyj:n suoriutumiseen palvelun osatekijöissä on paremmalla tasolla kuin tuote- ja suhdeominaisuuksissa, mutta erot ravintola-asiakkaiden mielestä näiden kolmen pääryhmän välillä ovat jonkin verran pienempiä. Vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiin verrattuna Olvi Oyj:n suoriutumisessa ravintolapuolella vähemmän tyytyväisiä ollaan kontaktihenkilöiden määrään ja tavoitettavuuteen (kuviot 22 ja 23). Päinvastoin ravintolasektorilla vähittäiskauppaa tyytyväisempiä ollaan tavarantoimittajan joustavuuteen, logistiikan toimivuuteen ja muutoksista tiedottamiseen. Keskimäärin Olvi Oyj:n suoriutumiseen ravintolasektorilla suhteessa sen pääkilpailijoihin ollaan hyvin tyytyväisiä.



Kuvio 24 Olvi Oyj:n suoriutuminen suhdeominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

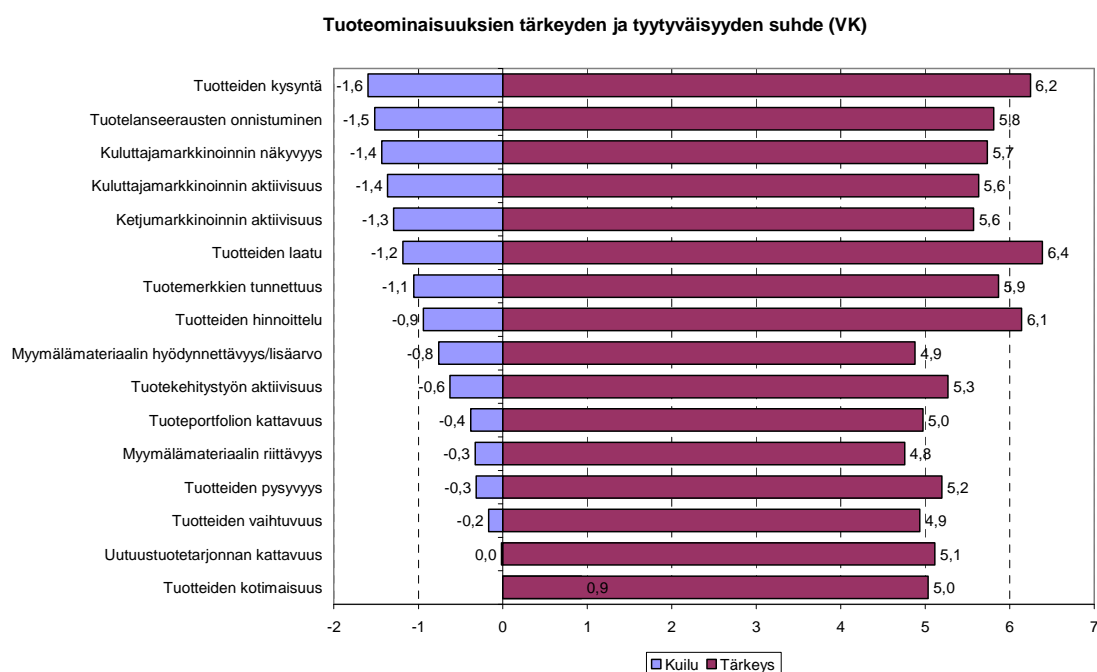
Ravintolasektorin näkökulmasta Olvi Oyj:n suoriutuminen suhdeominaisuuksissa suhteessa pääkilpailijoihin on keskimäärin melko hyvällä tasolla (kuvio 24). Vahvimmin esille nousee tavarantoimittajan konfliktien ratkaisukyky, johon yli 60 % vastaajista on vähintään hyvin tyytyväisiä. Verrattuna kohdeyrityksen suoriutumiseen vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta esille nousevat tuotekehitysyhteistyö, tavarantoimittajan kyky rakentaa kaupan tai ravintolan brändiä, tuoteportfolion hallintaan liittyvä yhteistyö sekä myymälämateriaaliyhteistyö, joissa ravintolasektorin asiakkaat näkevät Olvi Oyj:n suoriutuvan hieman paremmin.

Kokonaisuudessaan vertailuanalyysi kohdeyritys Olvi Oyj:n ja sen kahden pääkilpailijan, Oy Sinebrychoff Ab:in ja Oy Hartwall Ab:in, välillä osoittaa, että huolimatta kohdeyrityksen pienemmistä resursseista kahteen ulkomaalaisomisteiseen kilpailijaan nähden, on molempien asiakasryhmien tyytyväisyys Olvi Oyj:n suoriutumiseen hyvällä tasolla.

4.4 Tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde

Tässä kappaleessa esitellään keskiarvojen pohjalta, Tixel-ohjelmalla tehtyjen kuiluanalyyseiden avulla asiakasarvon osatekijöiden tärkeyden sekä Olvi Oyj:n suoriutumista kuvaavan tyytyväisyyden keskinäistä suhdetta. Kuvioiden kuilu kuvaa osatekijän tärkeyden keskiarvoa, josta on vähennetty samaa osatekijää kohtaan koetun tyytyväisyyden keskiarvo.

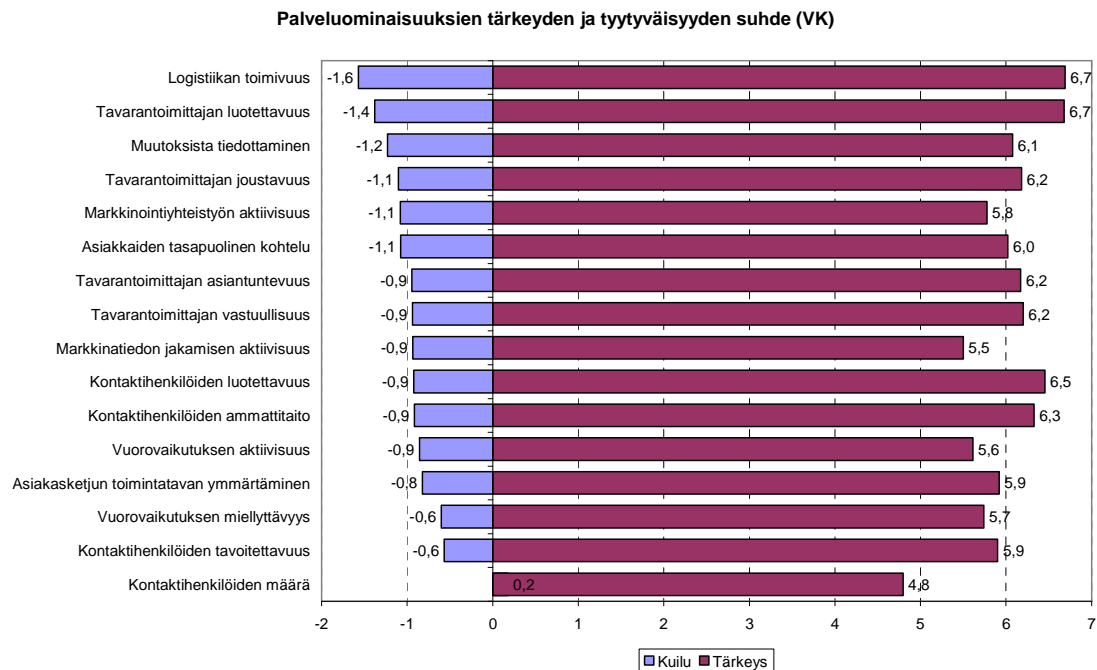
4.4.1 Vähittäiskauppa



Kuvio 25 Tuoteominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta suurimmat kuilut tuoteominaisuuksien tärkeyden ja Olvi Oyj:n suoriutumista kuvaavan tyytyväisyyden välillä muodostuvat tuotteiden kysynnän, tuotelanseerausten onnistumisen sekä kuluttajamarkkinoinnin näkyvyyden ja aktiivisuuden osatekijöissä (kuvio 25). Uutuustuotetarjonnan kattavuus koetaan tärkeydeltään täysin samalle tasolle kuin tyytyväisyys Olvin suoriutumiseen suhteessa pääkilpailijoihin eli kuilua ei ole. Tuotteiden kotimaisuus on Olvi Oyj:n suurin kilpailuetu ja suoriutuminen tässä ominaisuudessa koetaan jopa 0,9 eli melkein

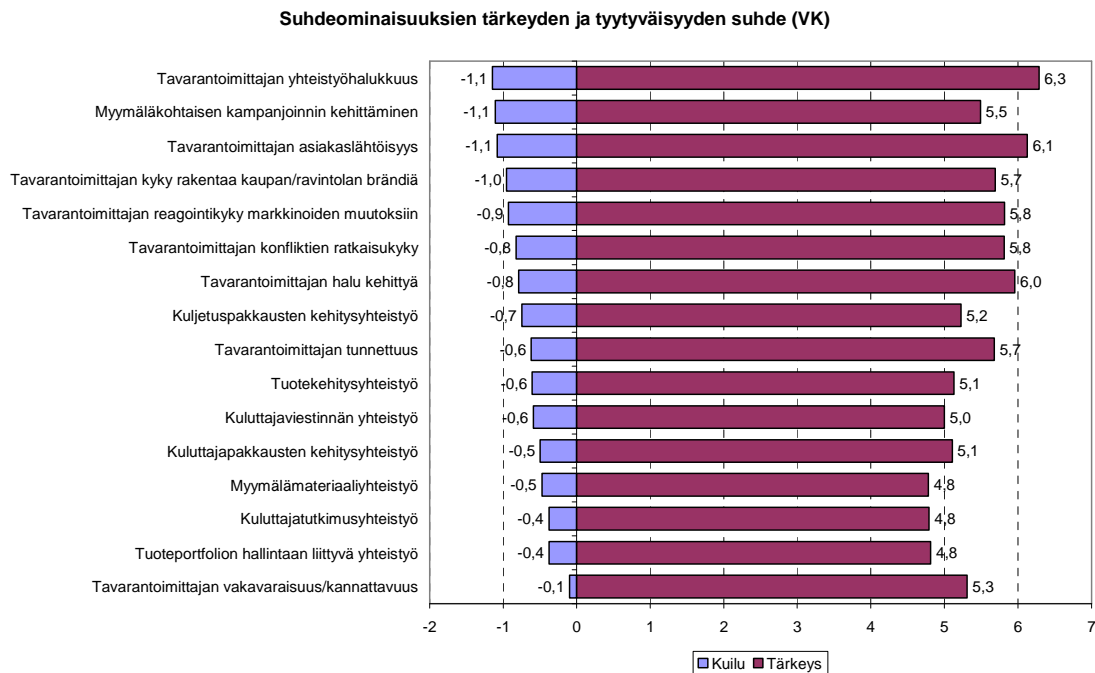
yhden arvoasteikon pykälän verran tärkeämmäksi kuin sen tärkeys yleensä alalla. Kaikkien tuoteominaisuuksien keskiarvo ylittää lukuun 5,5 eli melko tärkeän ja hyvin tärkeän puoleenväliin. Kaikkien 16:sta tuoteominaisuuden kuilujen keskiarvo on -0,76 eli tyytyväisyys Olvi Oyj:n suoriutumiseen verrattuna sen pääkilpailijoihin on miltei yhden arvoasteikon pykälän verran alhaisempaa kuin samojen osatekijöiden tärkeys toimialalla yleensä.



Kuvio 26 Palveluominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta palveluominaisuuksien tärkeys panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa on keskimäärin hyvin tärkeällä tasolla. Kaikkien palveluominaisuuksien tärkeyden keskiarvo on 6,0 eli selkeästi tuote- ja suhdeominaisuuksia korkeampi (kuvio 26). Paras tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde palveluominaisuuksissa saavutetaan kontaktihenkilöiden määrän osatekijässä, jossa kuiluksi muodostuu 0,2 eli tyytyväisyys on hieman jopa paremmalla tasolla kuin osatekijän tärkeys yleisesti alalla. Suurimman kuilun tyytyväisyyden ja tärkeyden välillä muodostavat logistiikan toimivuus, tavarantoimittajan luotettavuus ja muutoksista tiedottaminen, joista logistiikan toimivuuden kuilu on lähes kahden arvoasteikon pykälän suuruinen eli hyvin merkittävä. Kaikkien kuilujen keskiarvo asettuu tasolle -0,92 eli keskimääräinen kuilu palveluominaisuuksien tärkeyden ja Olvi Oyj:n

suoriutumista kuvaavan tyytyväisyyden välillä on yhden arvoasteikon pykälän suuruinen.



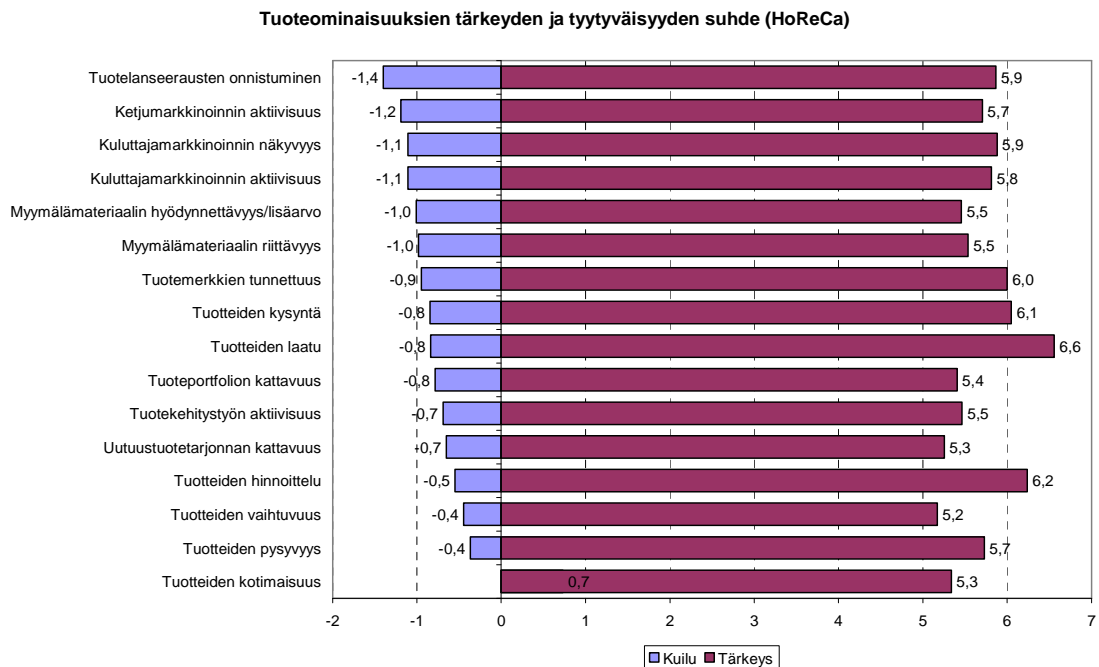
Kuvio 27 Suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta.

Suhdeominaisuuksien tärkeyden keskiarvo asettuu melko samalle tasolle kuin tuoteominaisuuksilla, keskiarvon ollessa 5,4 (kuvio 27). Suurimmat kuilut muodostuvat tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuuden, myymäläkohtaisen kampanjoinnin ja tavarantoimittajan asiakaslähtöisyyden osatekijöissä. Tosin kuilujen kokoerot kaikissa osatekijöissä ovat hyvin pienet. Suhdeominaisuuksista paras tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde osuu tavarantoimittajan vakavaraisuuden ja kannattavuuden osatekijän kohdalle, jolla kuilu on pienin, ainoastaan -0,1. Kaikkien suhdeominaisuuksien kuilujen keskiarvo on -0,7.

Kaikista kolmeen pääryhmään jaetuista asiakasarvon osatekijöistä vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta tärkeimpinä pidetään logistiikan toimivuutta, tavarantoimittajan ja kontaktihenkilöiden luotettavuutta, tuotteiden laatua, kontaktihenkilöiden ammattitaitoa sekä tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuutta. Suurimmat kuilut osatekijöiden tärkeyden panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa ja kohdeyritys Olvi Oyj:n pääkilpailijoihin verratun suoriutumisen välillä

muodostuvat logistiikan toimivuuden, tuotteiden kysynnän, tuotelanseerausten onnistumisen, tavarantoimittajan luotettavuuden sekä kuluttajamarkkinoinnin näkyvyyden ja aktiivisuuden osatekijöissä. Pienimmät kuilut tärkeyden ja tyytyväisyyden välillä muodostuvat tuotteiden kotimaisuuden, kontaktihenkilöiden määrän, uutuustuotetarjonnan kattavuuden, tavarantoimittajan vakavaraisuuden ja kannattavuuden sekä tuotteiden vaihtuvuuden osatekijöissä, joissa kaikissa kuilu on lähes olematon tai jopa positiivinen.

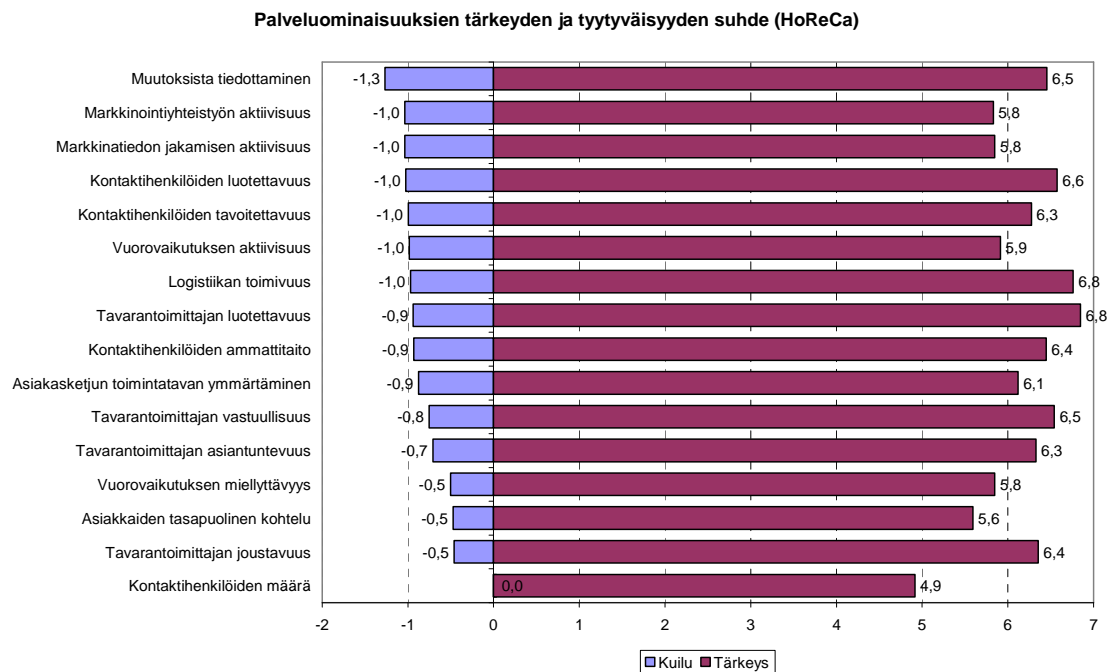
4.4.2 HoReCa



Kuvio 28 Tuoteominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta kaikkien tuoteominaisuuksien keskiarvo on 5,7 eli lähellä hyvin tärkeää tasoa (kuvio 28). Tärkeyden ja kohdeyrityksen suoriutumisen välisten kuilujen keskiarvo on -0,76 eli hieman vajaa yhden arvoasteikon pykälän verran. Suurimmat kuilut muodostuvat tuotelanseerausten onnistumisen ja ketjumarkkinoinnin aktiivisuuden osatekijöissä. Kuten vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta, myös ravintolasektorin asiakkaat kokevat tuotteiden kotimaisuuden tärkeyden ja tyytyväisyyden välisen kuilun jopa positiiviseksi arvolla 0,7.

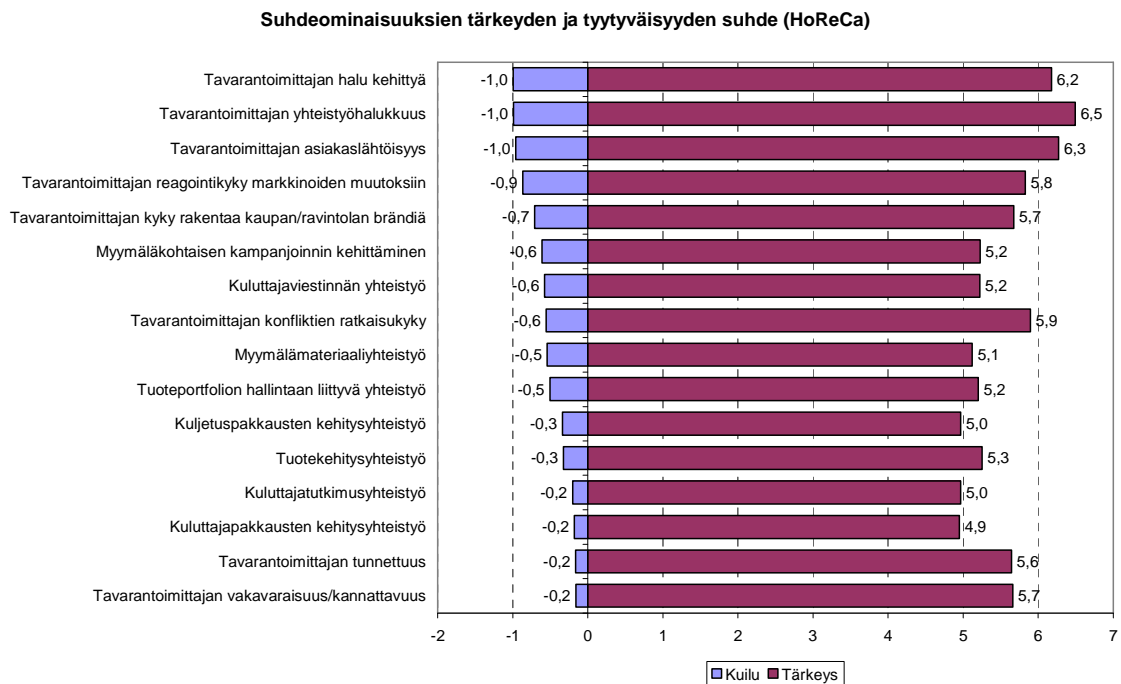
Verrattuna vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiin ravintola-asiakkaiden näkökulmasta tuotteiden laadun ja kysynnän osatekijät muodostavat pienemmän kuilun eli tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde on näissä tekijöissä vähittäiskauppaa paremmalla tasolla. Toisaalta tuoteportfolion kattavuuden, myymälämateriaalin riittävyyden ja uutuustuotetarjonnan kattavuuden osatekijät muodostavat ravintolasektorilla vähittäiskauppaa suuremmat kuilut eli näissä osatekijöissä tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde on ravintolasektorilla vähittäiskauppaa huonompi.



Kuvio 29 Palveluominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Kaikkien palveluominaisuuksien tärkeyden keskiarvo on 6,2 eli melko reilusti suurempi kuin tuote- ja suhdeominaisuuksissa (kuvio 29). Tämä sama havainto tehtiin myös vähittäiskaupan puolella edellisessä kappaleessa. Toisaalta -0,81:n keskiarvolla palveluominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden kuilujen keskiarvo on tuote- ja suhdeominaisuuksia suurempi. Yksittäisistä palveluominaisuuksien osatekijöistä suurin tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde muodostuu muutoksista tiedottamisen osatekijässä, jossa kuilu on yli yhden arvoasteikon pykälän suuruinen (-1,3). Osatekijöistä kontaktihenkilöiden määrä saavuttaa tärkeyden ja tyytyväisyyden suhteessa nollatason.

Verrattuna vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiin ravintola-asiakkaat näkevät kontaktihenkilöiden tavoitettavuuden osatekijän tärkeyden ja tyytyväisyyden suhteen huonommaksi eli kuilu on suurempi. Tilanne on päinvastainen logistiikan toimivuuden, tavarantoimittajan luotettavuuden ja joustavuuden sekä asiakkaiden tasapuolisen kohtelun osatekijöissä, joissa ravintola-asiakkaat kokevat tärkeyden ja tyytyväisyyden suhteen paremmaksi eli kuilu on pienempi.



Kuvio 30 Suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhde ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta.

Ravintola-asiakkaat kokevat suhdeominaisuudet keskimäärin melko tärkeän ja hyvin tärkeän puoleenväliin, kaikkien osatekijöiden tärkeyden keskiarvon ollessa 5,5 (kuvio 30). Suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden väliset kuilut ovat keskimäärin tuote- ja palveluominaisuuksia pienempiä, kuilujen keskiarvon asettuessa -0,55 tasolle.

Suuria eroavaisuuksia suhdeominaisuuksien tärkeyden ja tyytyväisyyden suhteen ei vähittäiskaupan ja ravintola-asiakkaiden näkökulmissa ilmene. Ainoastaan myymäläkohtaisen kampanjoinnin kehittäminen nousee tässä poikkeavaksi osatekijäksi, sillä ravintola-asiakkaiden näkökulmasta tärkeyden ja tyytyväisyyden kuilu on puolen arvoasteikon yksikön verran pienempi.

4.5 Yhteistyön parantamisen mahdollisuudet

Kyselylomakkeen kohdassa 5 (kts. liite 1) kartoitettiin avoimella kysymyksellä asiakkaiden näkemyksiä mahdollisuuksista parantaa yhteistyötä Olvi Oyj:n kanssa. Ravintolasektorin vastausmäärä jäin niin pieneksi, että käsittelen tätä kohtaa ainoastaan vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta. Tähän kohtaan vastasi yhteensä 81 vähittäiskaupan kauppiasta tai juomaosaston vastaavaa.

Yhteistyön parantamisen keinoista nousi selkeästi esille kaksi pääkohtaa, jotka ovat myymäläkohtainen kampanjointi ja myyntihenkilöstön toiminta. 81 vastaajasta jopa 26 mainitsi tärkeimpänä yhteistyön syventämisen mahdollisuutena myymäläkohtaisen kampanjoinnin tai jonkin sen alamuodon. Esiin nousi seikkoja kuten paikallinen toiminta, makutestien järjestäminen sekä pistekohtaiset kilpailut. Myymäläkohtainen kampanjointi on toki mahdollista Keskon kauppiasvetoisessa liiketoimintamallissa, mutta Kesko on kuitenkin siirtynyt lähivuosina yhä enemmän keskusliikevetoiseen toimintaan. Kesko pyrkii siis mahdollisimman paljon keskusliiketasolla ohjaamaan pistekohtaista toimintaa. Tästä hyvinä esimerkkeinä ovat tavarantoimittajille tarjottavat ketjukohtaiset ja kaikki ketjut kattavat plussakampanjat sekä mahdollisuudet ostaa massa- ja hyllynpäätypaikkoja ketjutasolla. Sekä keskusliikelähtöinen että pistekohtainen kampanjointi on siis mahdollista ja tavarantoimittajan päätettäväksi jää kumpaa, tai missä suhteessa molempia keinoja, halutaan käyttää, niin että molemmat asiakkaan edustajat, keskusliikkeen päättäjät ja kauppiat, pysyvät tyytyväisinä.

Toinen vahvasti tässä kohtaa esille noussut seikka eli myyntihenkilöstön toiminta sai kannatusta kahdeltakymmeneltäyhdeltä vähittäiskaupan asiakkaalta. Tarkemmin myyntimiesten toiminnan parantamisessa mainittiin muun muassa käyntimäärien kasvattaminen varsinkin pienissä pisteissä sekä päällikkötason kommunikaation lisääminen. Puhuttaessa käyntimäärien kasvattamisesta ja pienien pisteiden paremmasta huomioimisesta tullaan luonnollisesti resurssiperusteisten asioiden äärelle. Olvilla on vähittäiskaupan puolella myyntiorganisaatiossa yhdeksän asiakaspäällikköä ja heidän alaisinaan noin kahdeksankymmentä menekinedistäjää, joiden pääasiallisiin tehtäviin kuuluvat hyllyttäminen, tilausten tekeminen sekä uutuustuotteiden sisäänmyynti. Mikäli nämä asiakkaiden mielipiteet myyntiorganisaation nykyisestä toiminnasta halutaan ottaa

huomioon tulevaisuudessa yhteistyön parantamismahdollisuuksia pohdittaessa, on tarkkaan mietittävä ovatko nykyiset resurssit riittävät vai voidaanko yhteistyötä syventää kasvattamalla resurssien määrää, jolloin asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulevat paremmin tyydytetyiksi, jopa ylitetyiksi.

4.6 Mahdolliset kilpailuedun lähteet tulevaisuudessa

Kyselylomakkeen kohdassa 4 (kts. liite 1) pyydettiin vastaajia nimeämään viisi sellaista asiakasarvon osatekijää, joiden koetaan olevan mahdollisia kilpailuedun lähteitä nyt ja tulevaisuudessa. Vähittäiskaupan asiakkaiden vastauksia kertyi yhteensä 122 kappaletta, ja tärkeimmiksi kilpailuedun lähteiksi nousivat myymäläkohtainen kampanjointi (59 kannattajaa) sekä hinnoittelu/kannattavuus (48 kannattajaa). Hinnoitteluun ja kannattavuuteen liittyvät seikat ovat asiakkaiden mielestä varmasti aina kärkipäässä erilaistamisen lähteinä, mutta niistä ei tässä kohtaa ole juurikaan apua kilpailuedun lähteitä mietittäessä. Toki aina pyritään yhä kustannustehokkaampaan toimintaan ja näin myös aggressiiviseen hinnoitteluun, mutta erittäin kilpailulla panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden markkinoilla pysyvää kilpailuetua hinnoittelun avulla on lähes mahdotonta saavuttaa.

Tärkeä huomio sen sijaan on jo yhteistyön syventämisen mahdollisuuksia pohdittaessa esille noussut seikka myymäläkohtaisesta kampanjoinnista. Tämä samainen seikka nousi siis vahvimmin esille myös kilpailuedun lähteitä pohdittaessa. Olisiko siis syytä ketjuperusteisen kampanjoinnin ohella kasvattaa myymäläkohtaisten aktiviteettien määrää, koska asiakkaat näin vahvasti sitä kannattavat. Tämäkin seikka vaatii toki resurssiperusteisen lähestymistavan, koska aktiviteetit niin myymälä- kuin ketjutasolla tehtyinä ovat melko kalliita.

122 vastaajasta noin viidennes nosti esiin myös seuraavia seikkoja: asiakaslähtöisyys, kotimaisuus, logistiikan sopeuttamien ketjutoimintaan, myyntikentän vuorovaikutus, yhteistyöhalu/-kyky sekä mainonnan kasvattaminen yleensä ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä pääluvussa kootaan yhteen tutkimuksen empiirisen osuuden olennaisimmat seikat sekä esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Pääluvun lopussa kappaleessa 5.2 esitetään myös jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Yhteenveto ja päätelmät

Alla olevat taulukot 6 ja 7 kokoavat yhteen edellisessä pääluvussa esitetyt tutkimustulokset. Vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta asiakasarvon osatekijöiden kolmesta pääryhmästä palveluominaisuudet koetaan panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa tärkeimmäksi. Palveluominaisuuksien tärkeyden keskiarvo 6,01 asettuu hyvin tärkeälle tasolle. Tuote- ja suhdeominaisuudet saavuttavat suurin piirtein yhtenevän tärkeyden tason, melko tärkeän ja hyvin tärkeän puolessavälissä, mutta molemmat jäävät osatekijöiden keskiarvossa yli puolen arvoasteikon pykälän verran palveluominaisuuksille.

Taulukko 6 Tutkimustulosten keskiarvot vähittäiskaupan näkökulmasta.

Tuoteominaisuudet	5,47	4,72	-0,75
Palveluominaisuudet	6,01	5,08	-0,93
Suhdeominaisuudet	5,44	4,74	-0,70
	Tärkeys	Tyytyväisyys	Kuilu

Palveluominaisuuksien pääryhmä saavutti kärkisijan myös tutkittaessa vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiä tyytyväisyydestä kohdeyritys Olvi Oyj:n liiketoimintamalliin verrattuna sen kahteen pääkilpailijaan eli Oy Sinebrychoff Ab:iin ja Oy Hartwall Ab:iin. Palveluominaisuuksia kohtaan koetun tyytyväisyyden keskiarvo 5,08 merkitsee melko hyvää tasoa. Tuote- ja suhdeominaisuuksissa tyytyväisyyden taso koetaan noin 0,3 arvoasteikon pykälän verran alhaisemmaksi, joten näiden kahden eroavaisuudet suhteessa palveluominaisuuksiin ovat tyytyväisyyden osalta pienemmät kuin tärkeyden osalta. Taulukon 6 viimeinen sarake kuvaa asiakasarvon osatekijöiden kolmen

pääryhmän tärkeyden ja tyytyväisyyden keskiarvojen välistä kuilua. Huomionarvoisin seikka vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta on palveluominaisuuksien kuilun suuruus verrattuna tuote- ja suhdeominaisuuksiin. Palveluominaisuudet koetaan siis keskimäärin tärkeimmiksi, mutta tyytyväisyyden ja tärkeyden välinen kuilu on myös suurin. Toki huomioon tulee ottaa, että tyytyväisyys on silti tuote- ja suhdeominaisuuksia korkeammalla tasolla.

Taulukko 7 kokoa yhteen asiakasarvon osatekijöiden kolmen pääryhmän tutkimustulokset ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta. Kuten vähittäiskaupan asiakkaiden näkökulmasta, myös ravintolasektorin asiakkaat kokevat palveluominaisuuksien pääryhmän keskimäärin tärkeimmäksi panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa. Myös tyytyväisyys kohdeyrityksen liiketoimintamalliin verrattuna sen kahteen pääkilpailijaan on korkeimmillaan palveluominaisuuksien pääryhmässä.

Taulukko 7 Tutkimustulosten keskiarvot ravintolasektorin näkökulmasta.

Tuoteominaisuudet	5,72	4,96	-0,76
Palveluominaisuudet	6,17	5,36	-0,81
Suhdeominaisuudet	5,54	4,99	-0,55
	Tärkeys	Tyytyväisyys	Kuilu

Kaikkien asiakasarvon osatekijöiden keskimääräinen tärkeys koetaan tärkeämmäksi ravintolasektorin asiakkaiden näkökulmasta verrattuna vähittäiskaupan asiakkaiden näkemyksiin. Suurin eroavaisuus on tuoteominaisuuksissa, jotka koetaan 0,25 arvoasteikon pykälän verran tärkeämmiksi ravintolasektorilla verrattuna vähittäiskauppaan. Keskimäärin asiakasarvon osatekijöiden tärkeys ravintolasektorilla on hyvin tärkeällä tasolla. Kaikissa kolmessa asiakasarvon pääryhmässä tyytyväisyys kohdeyrityksen liiketoimintamalliin suhteessa sen pääkilpailijoihin koetaan ravintolasektorilla noin 0,2 arvoasteikon pykälän verran paremmaksi kuin vähittäiskaupan puolella. Tyytyväisyyden ja tärkeyden suhde ravintolasektorilla on keskimäärin vähittäiskauppaa paremmalla tasolla. Kuilu tärkeyden ja tyytyväisyyden välillä on tuoteominaisuuksissa samaa luokkaa ja palvelu- sekä suhdeominaisuuksissa pienempi kuin vähittäiskaupan puolella.

Tärkeimpänä päätelmänä taulukoiden 6 ja 7 osalta voidaan nostaa esiin palveluominaisuuksien osatekijöiden rooli kokonaisarvon muodostumisessa. Palveluominaisuudet koetaan niin vähittäiskaupan kuin ravintolasektorin näkökulmasta tärkeimmiksi asiakasarvon lähteiksi, mutta samaisissa osatekijöissä on myös tutkimuksen kohdeyrityksellä eniten parannettavaa, koska kuilu tärkeyden ja tyytyväisyyden välillä on suurin.

Kuten kappaleissa 4.5 ja 4.6 esiteltiin, pyydettyä vähittäiskaupan asiakkaita mainitsemaan mahdollisia erilaistamisen lähteitä kohdeyritykselle sekä yhteistyön parantamisen mahdollisuuksia kohdeyrityksen ja sen yritysasiakkaiden välillä, nousivat vahvimmin esille myymäläkohtaisen kampanjoinnin sekä myyntihenkilöstön toiminnan parantaminen. Myymäläkohtainen kampanjointi, vähittäiskaupan vastaajajoukon eli Ruokakesko Oy:n asiakkaiden mielestä, omaa vahvan potentiaalin erilaistamisen mahdollisuutena ja näin myös kilpailuedun lähteenä. Kampanjointi nykyisissä keskusliikevetoisissa vähittäiskaupan liiketoimintamalleissa on jatkuvaa tasapainottelua ketjukohtaisen ja myymäläkohtaisen kampanjoinnin välillä. Yleisesti kampanjoinnin määrä on luonnollisesti resurssiperusteinen aspekti. Myös myyntihenkilöstön toiminnan parantaminen voi vaatia lisäpanostuksia resursseihin, mutta tätä osatekijää voidaan pyrkiä parantamaan myös myyntihenkilöstön kouluttamisella ja toiminnan fokuoimisella mahdollisimman tehokkaalla tavalla, ei ainoastaan henkilöstön määrää kasvattamalla.

Niin tämän tutkimuksen teoria- kuin empiriaosuudenkin osalta voidaan todeta, että yrityksen johdolle on erittäin tärkeää tunnistaa tuotteen, palvelun sekä yritys yhteistyösuhteen osatekijät saadakseen realistisen kuvan todellisesta asiakasarvosta. Nämä kolme asiakasarvon pääryhmää ovat olennaisessa roolissa muodostettaessa asiakasstrategioita. Ne tarjoavat myös käytännön ohjenuoria suunniteltaessa arvoperusteisia kilpailustrategioita. Tästä kaikesta johtuen realistisen asiakaslupauksen muodostamisessa tulee ottaa huomioon useita аспекteja, asiakasarvon dimensiot ja osatekijät, jotka kaikki vaativat erityishuomiota.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on pyritty laaja-alaisen näkemyksen hankkimiseen asiakasarvosta ja sen osatekijöistä kohdeyrityksen eri asiakasryhmissä. Tästä syystä myös otosjoukoksi valittiin iso joukko kohdeyrityksen asiakkaiden edustajia. Tässä tutkimuksessa käytetty kvantitatiivinen lähestymistapa ei anna mahdollisuutta keskittyä kovin tarkasti syihin ja perusteluihin annettujen vastausten taustalla. Seuraava mielenkiintoinen askel pureuduttaessa yhä syvemmälle asiakasarvon muodostumiseen kohdeyrityksen toimialalla voisi olla keskusliiketasolla toimivien asiakkaiden edustajien näkemyksien kartoittaminen. Koska kyseinen tutkittava populaatio on lukumäärältään huomattavasti vähittäiskaupan tai ravintola-alan yksittäisissä pisteissä toimivaa populaatiota pienempi, niin oikea lähestymistapa olisi kvalitatiivinen tutkimusote. Esimerkiksi haastatteleamalla kohdeyrityksen asiakkaista vähittäiskaupan keskusliikkeiden hankintapuolen henkilökuntaa voitaisiin saada kallisarvoista lisädataa asiakasarvon kokonaiskuvan muodostamista varten. Myös tarkempi syventyminen tässä tutkimuksessa esille nousseiden yksittäisten pienempien aspektien suuntaan voisi olla kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta arvokasta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaker, D. A. 2008. *Strategic Market Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- 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. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42–58.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2003. Selectively pursuing more of your customer's business. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 42–49.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2004. *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W. & Rudelius, W. 1994. *Marketing*. 4th edition. Homewood: Irwin.
- Best, R. J. 1997. *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Best, S. J. & Harrison, C. H. 2009. *Internet survey methods*. Teoksessa: Bickman, L. & Rog, D. J. *The sage handbook of applied social research methods*. Second edition. SAGE Publications Inc.
- Black, T. R. 1999. *Doing quantitative research in social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. SAGE Publications Inc.
- Brown, T. J., Peter, J. P. & Churchill, T. J. 1993. Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), 127–139.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 1991. *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cronin, J. & Taylor, S. 1992. Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55–68.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and Internet surveys: The tailored design method*. Second edition. John Wiley & Sons, Inc.
- 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.

- Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4–32.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164–174.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. 1969. *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Iacobucci, D., Grayson, K. A. & Ostrom, A. L. 1994. The calculus of service quality and customer satisfaction: Theoretical and empirical differentiation and intergation. *Teoksessa: Swartz, T. A., Bowen, D. E. & Brown, S. T. 1994. Advances in services marketing and management, vol. 3, 1–67. Greenwich: JAI Press.*
- Kotler, P. & Levy, S. J. 1969. Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33 (2), 10–15.
- Lapierre, J. 2000. Customer perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2), 122–140.
- Lichtenthal, J. D., Wilson, D. T. & Long, M. M. 1997. Scientific contributions to the field from the journal of business-to-business marketing. *Journal of Business research*, 38 (3), 211–233.
- Mazumdar, T. 1993. A value-based orientation to new product planning. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (1), 28–41.
- McKenna, R. 1991. *Relationship marketing – successful strategies for the age of the customer*. Reading: Addison-Wesley.
- Monroe, K. B. 1991. *Pricing: making profitable decisions*. New York. McGraw-Hill.
- Mägi, A. 1995. *Customer satisfaction in a store performance framework*. EFI Research report. Stockholm: EFI.
- Nilson, T. H. 1992. *Value-added marketing: Marketing for superior results*. London: McGraw-Hill.
- Oliver, R. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460–469.
- Oliver, R. 1999. Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*. 63 (4) Special issue, 33–44.
- Paavola, H. 2007. *Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset*. Tampere: Tampere University Press.

- Parasuraman, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154–161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1998. Servqual: A multiple item scale for measuring consumers' perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40.
- Patterson, P., Johnson, L. & Spreng, R. 1997. Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 4–17.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L. & Paquette, P. C. 1990. Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review*, 68 (2), 58–68.
- Rangan, K. & Bowman G. 1992. Beating the commodity magnet. *Industrial Marketing Management*, 21 (3), 215–214.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19–30.
- Ruiz, D. M, Gremler, D. D, Washburn, J. H. & Carrion, G. C. 2008. Service value revisited: Specifying a high-order, formative measure. *Journal of Business Research*, 61 (12), 1278–1291.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. 1997. Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 91–100.
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84–93.
- Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677–693.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation on business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119–136.
- Vandenbosch, M. & Dawar, N. 2002. Beyond better products: capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review*, 43 (4), 35–42.
- Vazquez, R., Iglesias, V. & Alvarez-Gonzales, L. I. 2005. Distribution channel relationships: The conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 15 (2), 125–150.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumers perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (7), 2–22.

Muut lähteet

CIRCFMI 2009. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan uudistamisprojekti. Viitattu 21.2.2009.
<<http://www.uta.fi/circmi/alu.php>>.

Kyselykone 2009. Kyselykone -palvelun kotisivut. Viitattu 21.2.2009.
<<http://www.kyselykone.fi/12>>.

K-Citymarket 2009. K-Citymarket ketjun kotisivut. Viitattu 21.4.2009.
<<http://www.k-citymarket.fi>>.

K-Extra 2009. K-Extra ketjun kotisivut. Viitattu 21.4.2009. <<http://www.k-extra.fi>>.

K-Market 2009. K-Market ketjun kotisivut. Viitattu 21.4.2009.
<<http://www.k-market.fi>>.

K-Supermarket 2009. K-Supermarket ketjun kotisivut. Viitattu 21.4.2009.
<<http://www.k-supermarket.fi>>.

Olvi Oyj 2009. Olvi Oyj:n kotisivut. Viitattu 24.02.2009. <<http://www.olvi.fi>>.

PT-päättäjien palaute tavarantoimittajille 2004. Taloustutkimus Oy .

Päättäjätutkimus, teolliset elintarvikkeet - päivittäistavara-kauppa 2007. Factum.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomakkeen malli

ASIAKASARVON OSATEKIJÄT KILPAILUEDUN LÄHTEINÄ
PANIMO- JA VIRVOITUSJUOMATUOTTEIDEN KAUPASSA

 TAMPEREEN
YLIOPISTO



Pyri vastaamaan jokaiseen kysymykseen, mutta jos et osaa vastata yksittäiseen kohtaan, niin jätä se tyhjäksi.

Ympyröi mielestäsi kaikista kuvaavin vaihtoehto:

- 1) a) Vähittäiskaupan hankinnan edustaja
b) Vähittäiskaupan kauppias
c) Vähittäiskaupan juomaosaston vastaava
d) Olvin työntekijä

- a) Kesko
aa) K-Citymarket
ab) K-Supermarket
ac) K-Market
ad) K-Extra

- a) Mies a) 18-27v
b) Nainen b) 28-37v
c) 38-47v
d) 48-57v
e) yli 58v

- b) Olvi Oyj

2) Arvioi seuraavien asiakasarvon osatekijöiden tärkeyttä panimo- ja virvoitusjuomatuotteiden kaupassa

- 1 = erittäin merkityksetön
2 = hyvin merkityksetön
3 = melko merkityksetön
4 = ei tärkeä eikä merkityksetön
5 = melko tärkeä
6 = hyvin tärkeä
7 = erittäin tärkeä

Tuoteominaisuudet:

Tuotteiden laatu	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden hinnoittelu	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden kysyntä	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden vaihtuvuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden pysyvyys	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden kotimaisuus	1	2	3	4	5	6	7
Uutuustuotetarjonnan kattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotelanseerausten onnistuminen	1	2	3	4	5	6	7
Tuoteportfolion kattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotemerkkien tunnettuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotekehitystyön aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajamarkkinoinnin näkyvyys	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajamarkkinoinnin aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Keijumarkkinoinnin aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7

Myyälämateriaalin riittävyys	1	2	3	4	5	6	7
Myyälämateriaalin hyödynnettävyys/lisäarvo	1	2	3	4	5	6	7
Palveluominaisuudet:							
Markkinointiyhteistyön aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Markkinatiedon jakamisen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Vuorovaikutuksen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Vuorovaikutuksen miellyttävyys	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden määrä	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden tavoitettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden luotettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden ammattitaito	1	2	3	4	5	6	7
Asiakasketjun toimintatavan ymmärtäminen	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu	1	2	3	4	5	6	7
Logistiikan toimivuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan luotettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan joustavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan vastuullisuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan asiantuntevuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan muutoksista tiedottaminen	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välinen suhde:							
Tavarantoimittajan vakavaraisuus/kannattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan tunnettuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan reagointikyky markkinoiden muutoksiin	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan asiakaslähtöisyys	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan halu kehittyä	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan kyky rakentaa kaupan brändiä	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan konfliktien ratkaisukyky	1	2	3	4	5	6	7
Tuotekehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajapakkausten kehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Kuljetuspakkausten kehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajatutkimusyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Tuoteportfolion hallintaan liittyvä yhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Myyälämateriaaliyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Myyäläkohtaisen kampanjoinnin kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajaviestinnän yhteistyö	1	2	3	4	5	6	7

3) Arvioi Olvi Oyj:n suoritumista asiakasarvon osatekijöissä suhteessa **Oy Hartwall Ab:iin**

- 1 = erittäin huonosti
- 2 = hyvin huonosti
- 3 = melko huonosti
- 4 = ei hyvin eikä huonosti
- 5 = melko hyvin
- 6 = hyvin
- 7 = erittäin hyvin

Tuoteominaisuudet:

Tuotteiden laatu	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden hinnoittelu	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden kysyntä	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden vaihtuvuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden pysyvyys	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden kotimaisuus	1	2	3	4	5	6	7
Uutuustuotetarjonnan kattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotelanseerausten onnistuminen	1	2	3	4	5	6	7
Tuoteportfolion kattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotemerkkien tunnettuus	1	2	3	4	5	6	7
Tuotekehityksen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajamarkkinoinnin näkyvyys	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajamarkkinoinnin aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Keijumarkkinoinnin aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Myyälämateriaalin riittävyys	1	2	3	4	5	6	7
Myyälämateriaalin hyödynnettävyys/lisäarvo	1	2	3	4	5	6	7

Palveluominaisuudet:

Markkinointiyhteistyön aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Markkinatiedon jakamisen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Vuorovaikutuksen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6	7
Vuorovaikutuksen miellyttävyys	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden määrä	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden tavoitettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden luotettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktihenkilöiden ammattitaito	1	2	3	4	5	6	7
Asiakasketjun toimintatavan ymmärtäminen	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu	1	2	3	4	5	6	7
Logistiikan toimivuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan luotettavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan joustavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan vastuullisuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan asiantuntevuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan muutoksista tiedottaminen	1	2	3	4	5	6	7

Tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välinen suhde:

Tavarantoimittajan vakavaraisuus/kannattavuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan tunnettuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan reagointikyky markkinoiden muutoksiin	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan asiakaslähtöisyys	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan yhteistyöhalukkuus	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan halu kehittyä	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan kyky rakentaa kaupan brändiä	1	2	3	4	5	6	7
Tavarantoimittajan konfliktien ratkaisukyky	1	2	3	4	5	6	7
Tuotekehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajapakkausten kehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7

Kuljetuspakkausten kehitysyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajatutkimusyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Tuoteportfolion hallintaan liittyvä yhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Myymlämateriaaliyhteistyö	1	2	3	4	5	6	7
Myymläkohtaisen kampanjoinnin kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Kuluttajaviestinnän yhteistyö	1	2	3	4	5	6	7

4) Luettele edellistä listauksesta viisi (5) tärkeintä **kilpailuetua** luovaa asiakasarvon osatekijää, eli sellaista tekijää, joiden avulla panimoalan yritys kykenisi erilaistamaan toimintaansa kilpailijoihinsa nähden:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

5) Kerro vielä avoimella vastauksella miten haluaisit Olvi Oyj:n parantavan yritys yhteistyötä asiakkaidensa kanssa asiakasarvon parantamiseksi?
