

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

## **MARKKINATUTKIMUSTEN ARVO ASIAKKAALLE**

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2011  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Ella Toivonen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	TOIVONEN, ELLA
Tutkielman nimi:	Markkinatutkimusten arvo asiakkaalle
Pro gradu -tutkielma:	87 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2011
Avainsanat:	Asiakkaan kokema arvo, liiketoimintasuhde, palvelulogiikka, B2B-asiiantuntijapalvelut

---

Asiakkaan kokema arvo on ollut markkinoinnin tieteenalassa erityisen kiinnostuksen kohteena 2000-luvulla. Asiakkaan kokema arvo on tunnistettu yhdeksi keskeisimmistä asioista yrityksissä ja liiketoimintasuhdeiden johtamisen kulmakiveksi. Kasvanut kiinnostus asiakkaan kokemaan arvoon heijastaa laajempaa asiakaskeskeisyyden ilmiötä. Asiakkaan kokema arvo tunnistetaan yleisesti vaihtokaupaksi koettujen hyötyjen ja uhrausten välillä. Se on siis kokemus siitä, mitä on saatu vastineeksi siitä mitä on annettu.

Asiantuntijapalvelut ja erityisesti markkinatutkimus tarjoavat mielenkiintoisen kontekstin asiakkaan kokeman arvon tutkimukselle. Asiakkaan kokeman arvon muodostumisen kannalta mielenkiintoisia erityispiirteitä alalla ovat esimerkiksi suuri vuorovaikutuksen määrä, asiakkaan tärkeä rooli palvelun suunnittelussa ja valmistuksessa sekä asiakkaan mahdollisuus tehdä markkinatutkimuksia itse tai ulkoistaa ne markkinatutkimusalan yritykselle. Markkinatutkimusala on kohdannut muun muassa teknologian kehittymisestä seuranneen mielenkiintoisen haasteen, joka on johtanut alan murrokseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto luotiin haastatteleamalla markkinatutkimusalan yrityksen asiakkaita. Aineisto analysoitiin ja sitä verrattiin teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkaan kokeman arvon tutkimuksen kehittymisen erittelystä, liiketoimintasuhteen ja vuorovaikutuksen vaikutuksesta asiakkaan kokemaan arvoon sekä asiakkaan kokeman arvon luomisen prosessista. Tärkeimmän osan teoreettista viitekehystä muodostaa kirjallisuuskatsaus aiemmasta empiirisestä tutkimuksesta asiakkaan kokemasta arvosta liiketoimintasuhteessa.

Aineiston analysoinnin tuloksena muodostettiin malli asiakkaan kokemasta arvosta markkinatutkimuksen kontekstissa. Asiakkaan kokemaan arvoon myönteisesti vaikuttavat hyödyt jaoteltiin ydinpalveluun, kokonaispalveluun, liiketoimintasuhteeseen ja toimittajan tietotaitoon liittyviin hyötyihin. Nämä teemat muodostavat kontekstisidonnaisen kokonaisuuden, jossa hyödyt liittyvät toisiinsa, korreloivat keskenään ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Uhraukset jaettiin panosten, riskien ja pettymysten teemoihin.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Asiakkaan kokema arvo liiketoimintasuhteiden johtamisen ytimessä.....	5
1.2	Markkinatutkimus murroksessa.....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet ja terminologia.....	10
1.4.1	Asiakkaan kokema arvo.....	10
1.4.2	Liiketoimintasuhte.....	11
1.4.3	Palvelulogiikka.....	12
1.5	Tutkimuskonteksti ja kohdeyrityksen esittely.....	14
2	ASIAKKAAN KOKEMA ARVO LIIKETOIMINTASUHTEESSA.....	16
2.1	Asiakkaan kokeman arvon määrittely ja arvoajattelun kehittyminen.....	16
2.1.1	Vaihdanta-arvosta käyttöarvoon.....	19
2.1.2	Hyötyjen ja uhrausten käsitteet.....	19
2.1.3	Asiakkaan kokema arvo B2B-kontekstissa.....	20
2.2	Asiakkaan kokeman arvon luomisen prosessi.....	23
2.2.1	Asiakkaan ja toimittajan roolit arvon luomisen prosessissa.....	23
2.2.2	Vuorovaikutuksen merkitys arvon luomisen prosessissa.....	24
2.3	Empiirinen tutkimus asiakkaan kokemasta arvosta B2B-markkinoilla.....	26
2.3.1	Kirjallisuuskatsaus empiirisestä tutkimuksesta.....	26
2.3.2	Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys..	35
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
3.1	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä.....	37
3.1.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus ja abduktiivinen lähestymistapa.....	37
3.1.2	Tutkimusprosessin kuvaus.....	39
3.2	Aineiston luominen.....	40
3.3	Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi.....	42
3.3.1	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	42
3.3.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	44
4	ASIAKKAAN KOKEMAT HYÖDYT JA UHRAUKSET.....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET.....	55
	Liite 1: Haastattelurunko.....	55
	Liite 2: Lista haastatteluista.....	56

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1	Tuotekeskeisen logiikan ja palvelulogiikan eroja .....	13
Kuvio 2	Palvelutyypin jaottelu .....	14
Kuvio 3	Asiakkaan kokeman arvon merkitys liiketoimintasuhteen jatkuvuudelle .....	22
Kuvio 4	Arvon luominen ja arvoa kehittävä prosessi .....	23
Kuvio 5	Asiakkaan kokema arvo IT-palveluiden kontekstissa .....	27
Kuvio 6	Asiakkaan kokema arvo teollisissa suhteissa hyötyinä ja uhrauksina .....	28
Kuvio 7	Asiakkaan kokema arvo teollisissa suhteissa arvoajureina .....	29
Kuvio 8	Teollisen liiketoimintasuhteen koetut hyödyt ja uhraukset .....	31
Kuvio 9	Arvoajurit asiantuntijapalveluissa .....	34
Kuvio 10	Formatiivinen vs. reflektiivinen malli .....	39
Kuvio 11	Tutkimusprosessin kuvaus .....	40

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1	Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä .....	16
------------	---	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Asiakkaan kokema arvo liiketoimintasuhteiden johtamisen ytimessä

Asiakkaan kokema arvo ja arvon luominen ovat olleet erityisen kiinnostuksen kohteena markkinoinnin ja johtamisen tieteenalojen kirjallisuudessa 1990- ja 2000-luvuilla (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 427) aina markkinoinnin määritelmää myöten (American Marketing Association 2010). Esimerkiksi Holbrookin (1994) mukaan arvo on aina ollut olennainen perusta kaikelle markkinointitoiminnalle. Slaterin (1997, 166) mukaan asiakasarvon luomisen pitää olla syy yrityksen olemassaoloon ja Wangin, Lon, Chin ja Yangin (2004) mielestä asiakasarvon luomisesta on tullut strateginen pakko kestävän kilpailuedun rakentamisessa. Andersonin, Narusin ja Narayandasin (2009, 5) mukaan asiakkaan kokema arvo on markkinoinnin johtamisen kulmakivi erityisesti B2B-markkinoilla. 2000-luvun loppupuolella tieteellinen keskustelu arvosta on kietoutunut Vargon ja Luschin (2004) esittelemän palvelulogiikan ympärille, joka ilmentää kasvanutta kiinnostusta palveluihin (Jacob & Ulaga 2008, 247). Arvon luominen on noussut keskeiseksi osaksi keskustelussa palvelulogiikasta ja pinnalle ovat nousseet erilaiset käsitteet, kuten arvon yhteisluominen tai -tuottaminen (Vargo & Lusch 2004, 10; Lusch & Vargo 2006, 284).

Arvoa on käsitelty kirjallisuudessa lukuisista eri näkökulmista, eikä esimerkiksi asiakkaan kokeman arvon käsitteelle ole vakiintunut vain yhtä määritelmää. Yleisimmin hyväksytty näkemys arvosta on Monroen (1990, 46) määritelmä siitä jonkinlaisena vaihtokauppana koettujen hyötyjen ja uhrausten suhteen (Corsaro & Snehota 2010, 987). Yhteinen piirre arvokeskustelun kehittyessä on ollut asiakkaan kasvava rooli ja arvon tulkinta asiakkaan näkökulmasta. Aiemman näkemyksen tuotteeseen upotetusta arvosta on korvannut näkemys, jonka mukaan asiakas luo ja määrittää aina arvon (Vargo & Lusch 2004, 7; Grönroos 2011, 242). Asiakkaan kasvava rooli arvokäsityksessä heijastaa laajempaa ilmiötä, jossa yrityksen asiakaskeskeinen toimintatapa ymmärretään yhä tärkeämmäksi

liiketoiminnan menestyksen kannalta. Asiakasta ei nähdä enää passiivisena vastaanottajana, vaan tämä osallistuu aktiivisesti yrityksen tuotantoprosessiin aina tuotteen suunnittelusta lähtien.

Syvenevässä yhteistyössä on tärkeää solmia asiakkaiden kanssa liiketoimintasuhteita, joissa tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä voidaan osallistua asiakkaan arvon luomisen prosessiin (Grönroos 2011). Liiketoimintasuhteet ovatkin muutaman viime vuosikymmenen aikana nousseet merkittäväksi liiketoiminnan johtamisen sekä akateemisen tutkimuksen aihealueeksi (Ulaga & Eggert 2006a, 312). Yhä laajemmin tunnustetaan, että yhteistyöluontoiset ostaja–myyjä-suhteet edustavat yrityksille kilpailuetua (Ulaga & Eggert 2006b, 119). Markkinoinnin tieteenalan kirjallisuudessa on tunnistettu tarve johtaa yritysten välisiä liiketoimintasuhteita strategisina varoina 1980-luvulta lähtien (ks. esim. Jackson 1985). Tämän jälkeen lukuisat empiiriset tutkimukset ovat selvittäneet tiiviiden asiakkaan ja myyjän välisten liiketoimintasuhteiden etuja ja niiden potentiaalia saavuttaa ylivoimaisia tuloksia (Ulaga & Eggert 2006b, 119). Sekä asiakkaat että toimittajat pyrkivät rakentamaan syvällisempiä ja luonteeltaan yhteistyömäisiä, pitkäaikaisia liiketoimintasuhteita tarkasti valikoitujen yhteistyökumppanien kanssa (Ulaga & Eggert 2006b, 119), erityisesti palveluiden kontekstissa (Barry & Terry 2008, 228). Asiantuntijapalveluihin liittyvä henkilökohtainen vuorovaikutus tarjoaa erityisen hyvän mahdollisuuden liiketoimintasuhteiden luomiselle (Liljander & Roos 2002, 594).

Viime vuosina myös asiakasarvon tutkimiseen on omaksuttu liiketoimintasuhteiden näkökulma (Ulaga & Eggert 2006b, 120). Asiakkaan kokeman arvon tutkiminen liiketoimintasuhteiden näkökulmasta on erityisen tärkeää B2B-palvelujen kontekstissa osapuolten välisten henkilökohtaisten suhteiden vuoksi (Liljander & Roos 2002, 593; Möller & Törrönen 2003; Barry & Terry 2008, 228). Ymmärtämällä asiakkaan liiketoimintasuhteessa kokeman arvon tekijöitä toimittajat pystyvät paremmin luomaan kestäviä suhteita asiakkaisiin (Barry & Terry 2008, 228). Ulagan ja Chacourin (2001, 537) mukaan asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen auttaa palvelun tarjoajaa kehittämään pitkäaikaisia liiketoimintasuhteita. Lisäksi Ulagan ja Eggertin (2006a, 311) mukaan asiakkaan kokema arvo vaikuttaa suoraan asiakkaan aikeisiin laajentaa yhteistyötä palvelun tarjoajan kanssa.

Kun yhdistetään asiakkaan kokeman arvon keskeisyys liiketoiminnassa siihen, että sitä on vaikea mitata (Ulaga & Chacour 2001, 526; Grönroos 2008, 303), on helppo ymmärtää, miksi arvoa on tutkittu niin paljon. Barryn ja Terryn (2008, 228) mukaan empiirinen tutkimus asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa rajoittuu kuitenkin vain muutamaankin tutkimukseen. Esimerkiksi Singh ja Koshy (2011, 78) sanovatkin asiakasarvon tutkimisen B2B-markkinoilla olevan yhä varhaisessa vaiheessa. Lisäksi suuri osa asiakkaan kokeman arvon tutkimuksista B2B-kontekstissa on keskittynyt suhteisiin fyysisen tuotteen sisältäviin liiketoimintasuhteisiin. Tyypillisesti tutkimuksen kohteena on ollut esimerkiksi tuotantoyrityksen ja komponenttien toimittajan välinen liiketoimintasuhte (Howden & Pressey 2008, 790, ks. esim. Ulaga & Chacour 2001; Ulaga 2003; Ulaga & Eggert 2006b). On siis edelleen tärkeää pyrkiä ymmärtämään paremmin asiakkaan kokemaa arvoa B2B-kontekstissa ja erityisesti B2B-asiantuntijapalveluissa, josta tutkimusta on toistaiseksi erittäin vähän (Barry & Terry 2008, 228; Howden & Pressey 2008, 790).

## 1.2 Markkinatutkimus murroksessa

Tässä tutkimuksessa asiakkaan kokeman arvon teoriatieto yhdistetään markkinatutkimuksen, ja erityisesti asiakastyytyväisyystutkimuksen kontekstiin. Aiheen valintaan on johdattanut paitsi opintojen myötä herännyt kiinnostus asiakaskeskeiseen liiketoimintaan ja asiakkaan kokemaan arvoon, myös työskentely markkinatutkimusalalla. Erityisesti mielenkiinnon aiheeseen on herättänyt kokemus käyttöarvon käsitteen merkittävyydestä alalla, jossa asiakkaan hankkima palvelu voi helposti jäädä hyödyntämättä. Palvelun hyödyntäminen on asiakkaan omalla vastuulla ja vaatii asiakkaan resursseja. Von Koskull (2009) toteaa väitöskirjassaan, että monet yritykset sijoittavat suuria summia markkinatutkimuksiin, mutta kerätty tieto jää usein kuitenkin käyttämättä (Markkinointi & Mainonta 2009). Tutkimuksen henkilökohtaisen mielenkiinnon lähtökohta on, miten asiakasta voisi paremmin ohjata hyödyntämään tutkimustuloksia eli auttaa asiakasta luomaan enemmän arvoa.

Markkinatutkimusala on kohdannut mielenkiintoisen haasteen, kun teknologian kehittyminen on tehnyt markkinatutkimuksen teknisen toteuttamisen entistä helpommaksi. Alalle on tullut uudella tavalla toimivia uusia yrityksiä. (Kauppalehti 2011). Yritykset voivat myös tehdä yhä enemmän tutkimuksia itse työkalujen ollessa helppokäyttöisiä. Ne voivat myös käyttää ulkomaisia palveluita (Suomen Markkinatutkimusliitto 2011a). Alan perinteisten yritysten asema on muuttunut ja Suomen Markkinatutkimusliiton jäsenyritysten osuus alan liikevaihdosta on pienentynyt. Markkinatutkimuksilta vaaditaan yhä parempaa tulosten hyödynnettävyyttä ja yhdistettävyyttä suoraan liiketoimintaan. Tutkijalta vaaditaan konsultoivampaa otetta ja kykyä tehdä liiketoiminnan kehitysehdotuksia tutkimusdatan perusteella (Kauppalehti 2011). Esimerkiksi Mediatoimisto Toisen Toni Keskinen kiteyttää tutkimuksen haasteen olevan siinä, että pelkän toteamisen sijasta pitää löytää oikeita ja kirkkaita johtopäätöksiä. Myös Autotalo Laakkosen markkinointijohtaja Tea Brchisky sanoo kaipaavansa tutkimuslaitoksilta pelkkien lukujen sijasta harkittuja näkemyksiä (Kauppalehti 2010).

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat erittäin yleinen tutkimusmuoto. Suomen Markkinatutkimusliiton ja Mainostajien Liiton Tutkimusbarometrin mukaan asiakastyytyväisyystutkimukset olivat käytetyin tutkimusmuoto vuonna 2008 ja toiseksi käytetyin vuonna 2009, kun kysyttiin mitä tutkimustyyppettä yritykset ostavat (Mainostajien liitto 2009, 2010). Asiakastyytyväisyystutkimukset mainitaan mediassa kuitenkin usein esimerkkeinä perinteisistä, aina samalla tavalla toteutettavista kvantitatiivisista tutkimuksista, jotka eivät tarjoa selkeää ehdotusta käytännön liiketoiminnan kehittämiseen (ks. esim. Kauppalehti 2011). Tästä asetelmasta on mielenkiintoista lähteä tutkimaan, miten yritykset todella kokevat asiakastyytyväisyystutkimukset.

### **1.3 Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa arvoa liiketoimintasuhteessa markkinatutkimuksen kontekstissa. Asiantuntijapalveluihin kuuluvan markkinatutkimuksen alan mielenkiintoisia piirteitä markkinoinnin tieteenalan ja arvon luomisen näkökulmasta ovat esimerkiksi suuri määrä vuorovaikutusta asiakkaan ja toimittajan välillä, asiakkaan



mahdollisuus tehdä tutkimusta itse tai ulkoistaa toiminto, markkinatutkimusalan muun muassa teknologian kehittymisestä seurannut murros ja asiakkaan tiivis osallistuminen palvelun suunnitteluun ja toteutukseen.

Asiakkaan kokemaa arvoa selvitetään asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta. Mielenkiintoisia asiakkaan kokemaan arvoon liittyviä teemoja ovat erityisesti vuorovaikutus ja liiketoimintasuhde, joiden roolia koettuun arvon luomisen prosessissa tarkastellaan. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkittava tapaus on Taloustutkimus Oy:n asiakkaiden kokema arvo asiakastyytyväisyystutkimuksista. Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat markkinatutkimuksen hyödyt ja uhraukset asiakasorganisaatiolle?
- Miten asiakkaan kokema arvo muodostuu hyötyjen ja uhrausten funktiona?
- Mitkä ovat liiketoimintasuhteen ja vuorovaikutuksen roolit asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa?
- Miten markkinatutkimusalan yritys voi osallistua asiakkaan arvon luomisen prosessiin lisätäkseen asiakkaan kokemaa arvoa?

Tutkimuskysymyksiin vastataan tulkitsemalla, analysoimalla ja vertaamalla teoriaa sekä empiiristä aineistoa, joka luodaan haastattelemalla Taloustutkimuksen asiakkaita teemahaastatteluin. Tutkimuksen toteutusta kuvataan luvussa 3.

Tutkimuksessa haastatellaan kustakin asiakasorganisaatiosta pääsääntöisesti yhtä henkilöä, jonka rooli tutkimusprosessin toteutuksessa on asiakasorganisaatiossa ollut merkittävä. Tutkimuksessa oletetaan haastateltavan subjektiivisen kokemuksen edustavan koko asiakasorganisaation kokemaa arvoa. Oletuksella on rajoituksensa, sillä asiakasorganisaation sisällä kokemus arvosta voi vaihdella paitsi esimerkiksi funktioittain, myös yksilöittäin. Kokonaisvaltaisempi kuva yksittäisen asiakasorganisaation kokemasta arvosta voitaisiin saada haastattelemalla useita henkilöitä kustakin asiakasorganisaatiosta. Oletus tehdään, koska tutkittava ilmiö on laajempi kuin yksittäinen asiakassuhde. Lisäksi pro gradu -työnä toteuttavan tutkimuksen resurssit ovat rajalliset.

Tutkimus rajataan B2B-kontekstiin ja kuluttajakonteksti jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimus rajataan lisäksi tarkemmin käsittelemään kahden organisaation, joita kutsutaan

asiakkaaksi ja toimittajaksi, välistä liiketoimintasuhdetta. Tutkimuksessa tunnistetaan tämä suhde osana laajempaa verkostoa, jonka tärkeitä osia markkinatutkimusalalla ovat esimerkiksi kilpailevat yritykset sekä alihankinta, kuten tiedonkeruu ulkomailla. Verkoston muita osia käsitellään kuitenkin vain sivuamalla.

## 1.4 Keskeiset käsitteet ja terminologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä perustellaan käytettävää terminologiaa. Laajemmin käsitteitä taustoitetaan luvussa 2.

### 1.4.1 Asiakkaan kokema arvo

Tässä tutkimuksessa asiakkaan kokeman arvon nähdään koostuvan hyödyistä ja uhrauksista. Tämä näkemys on linjassa Monroen (1990, 46) määritelmän kanssa. Asiakkaan kokeman arvon tunnistetaan olevan luonteeltaan monimutkainen ja moniulotteinen, asiakkaan subjektiivinen, persoonaan liittyvä, tunnesiteinen ja vertaileva kokemus. Lisäksi asiakkaan kokeman arvon nähdään riippuvan havainnoista ja vaativan kehittyäkseen vuorovaikutusta asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välillä (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 428). Tutkimus nojaa vahvasti käyttöarvon (value-in-use) käsitteeseen, jonka mukaan arvo luodaan asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua eli asiakkaan kulutusprosessissa (ks. esim. Grönroos 2008, 299; Vargo, Maglio & Akaka 2008, 146; Vargo & Lusch 2008b, 8; 2004, 7; Grönroos 2011, 242).

Markkinoinnin kirjallisuudessa on useita termejä, joilla viitataan samaan tai lähes samaan asiaan, esimerkiksi asiakasarvo (customer value) tai asiakkaan kokema arvo (customer perceived value). Alun perin suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, erityisesti B2B-kontekstissa, käytetään myös termiä liiketoimintasuhteen arvo (relationship value). Tällöin viitataan siihen, että myös asiakassuhde itsessään vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon (Barry & Terry 2008, 229). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä asiakkaan kokema arvo, tai lyhyesti arvo. Käsite kuitenkin kietoutuu liiketoimintasuhteen arvon käsitteeseen saaden

lähes saman merkitysisällön. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaan kokemaa arvoa tietyn palvelun osalta, johon vaikuttaa omalta osaltaan myös liiketoimintasuhde, jossa palvelu luodaan. Asiakkaan kokemaa arvoa ja arvoajattelun kehittymistä kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa 2.

#### 1.4.2 Liiketoimintasuhde

Tutkielmassa keskeisenä tarkastelun kohteena ovat ostajan ja myyjän välinen liiketoimintasuhde ja roolit tässä suhteessa. Vargo (2009, 377) kuvaa liiketoimintasuhteen ”luonnehdinnaksi, joka kuvaa arvon luomisen verkostollisen, riippuvaisen ja yhdessä luovan luonteen molemminpuolisen palvelun toimittamisen myötä”. Hieman konkreettisempi on IMP -ryhmän näkemys, jonka mukaan liiketoimintasuhteet ovat ”organisoituja vuorovaikutuksen muotoja ja riippuvuutta niiden omista rakenteista, jotka ovat laajemman taloudellisen, verkostomuotoisen organisaation rakenteita” (Håkansson & Snehota 2000, 75–79). Liiketoimintasuhteet eivät rajoitu kahden toimijan välille, vaan ovat aina osa laajempaa verkostoa (Vargo 2009, 378). Andersonin (1995, 348) mukaan liiketoimintasuhteen perimmäinen tarkoitus on työskennellä yhdessä tavoin, jotka lisäävät arvoa osapuolille. Myös palvelulogiikan kontekstissa liiketoimintasuhteen tarkoitus on luoda arvoa (Vargo 2009, 378).

Kirjallisuudessa tuotetta yleensä myyvään yritykseen viitataan esimerkiksi yrityksenä (firm), organisaationa (organization) toimittajana/hankkijana (supplier) tai valmistajana (producer, manufacturer). Tuotteen ostajaan viitataan yleensä asiakkaana (customer), kuluttajana (consumer), käyttäjänä (user) tai ostajana (buyer). Tässä tutkielmassa keskitytään kahden organisaation välisiin B2B-suhteisiin ja käytetään myyjä-osapuolesta termiä toimittaja ja ostaja-osapuolesta termiä asiakas. Terminologialla ei tällöin oteta kantaa siihen, ovatko osapuolet yrityksiä vai muita organisaatioita. Toimittaja ei myöskään välttämättä ole tuotteen valmistaja eikä asiakas tuotteen käyttäjä.

### 1.4.3 Palvelulogiikka

Markkinoinnin tieteenalaa on 2000-luvulla leimannut voimakkaasti keskustelu Vargon ja Luschin (2004) esittelemästä palvelulogiikasta. Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelukeskeinen näkemys on uusi paradigma, joka korvaa vanhan, tuotekeskeisen näkemyksen. Palvelulogiikan omaksuneiden tutkijoiden mielestä se on kokonaisuus, joka yhdistää useita koulukuntia, kuten Pohjoismaisen koulukunnan (vrt. Grönroos 1983; 2006), arvoryhmittymät (Norman & Ramirez 1993), IMP:n verkostoajattelun (Håkansson & Ford 2002) ja strategiset lähestymistavat tiedon ja arvon yhteisluomiseen (Wikström, Normann, Anell, Ekvall, Forslin & Skärvad 1994; Ramirez 1999; Ballantyne, Frow, Varey & Payne 2011, 202). Toisaalta palvelulogiikka voidaan nähdä myös vain yhtenä, mutta korostavana osana laajempaa kiinnostusta palveluita kohtaan (Jacob & Ulaga 2008, 247).

Vargon ja Luschin (2004, 2; 2008b) mukaan markkinointi on siirtynyt tuotekeskeisestä näkemyksestä palvelulogiikkaan. Tuotekeskeisessä näkemyksessä keskeisiä ovat aineelliset tuotokset ja erilliset transaktiot, palvelulogiikassa sen sijaan aineettomuus, vaihdantaprosessit ja suhteet. Tuotekeskeisessä näkemyksessä vaihdannan kohteina ovat yrityksen valmistamat tuotteet ja palvelulogiikassa taidot, tieto ja prosessit. Palvelut nähdään tuotekeskeisessä logiikassa tuotteen aineettomana, heterogeenisena ja katoavana erityismuotona, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voida erottaa toisistaan (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985, 33–34). Ne on määritelty joksikin mitä aineelliset tuotteet *eivät* ole (Rathmell 1966, 32; Vargo & Lusch 2008a, 26). Palvelulogiikassa sen sijaan tuotteet ovat osa kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. Niiden rooli on olla palvelun sovelluksia ja jakelumenetelmiä, jotka sisältävät tarvittavat resurssit arvon luomiseen (Vargo & Lusch 2004, 8–13). Kuviossa 1 on esitetty joitakin keskeisiä palvelulogiikan ja tuotekeskeisen logiikan eroja.



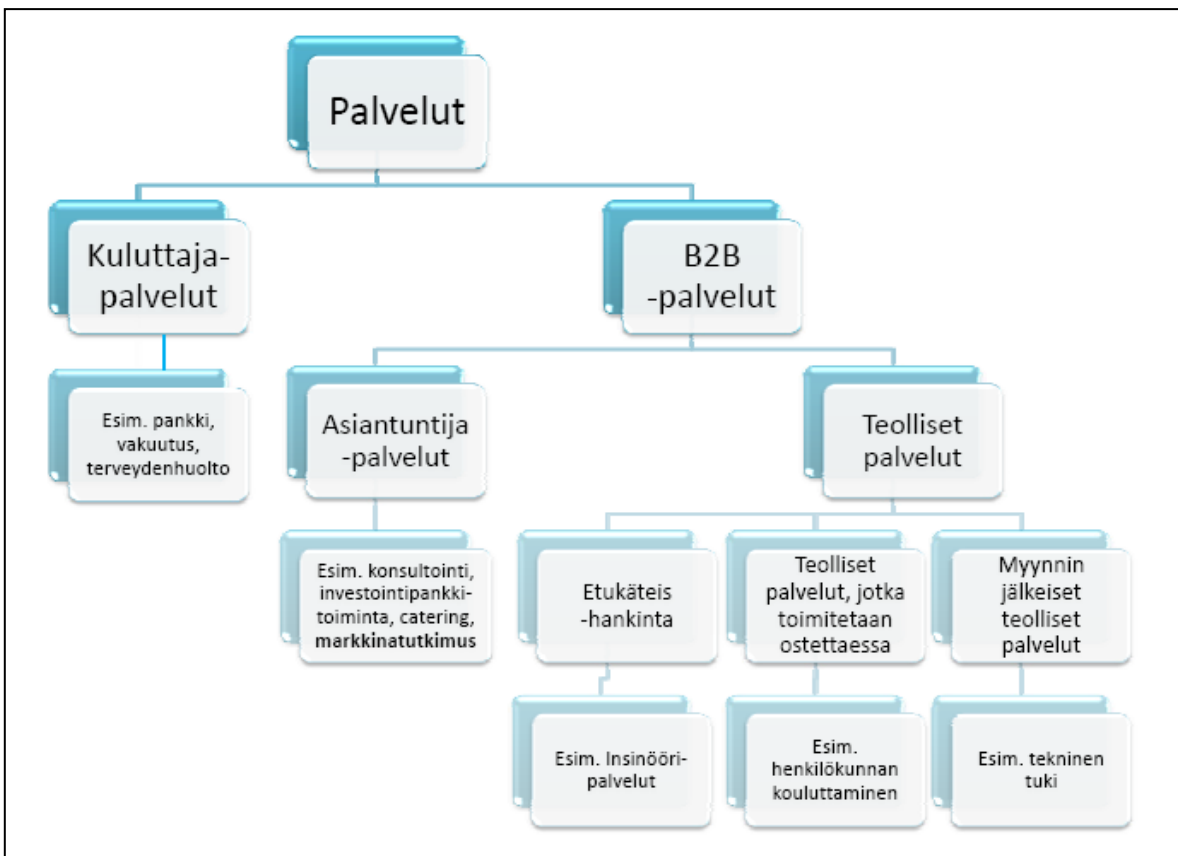
Kuvio 1 Tuotokeskeisen logiikan ja palvelulogiikan eroja (Lähteet: Vargo & Lusch 2004; Lusch & Vargo 2006)

Palvelulogiikka herätti nopeasti valtavan kiinnostuksen markkinoinnin alan tieteellisessä keskustelussa ja useat tutkijat ovat esittäneet kritiikkiä, laajentaneet palvelulogiikkaa tai täydentäneet sitä tuomalla mukaan omia ajatuksiaan (Jacob & Ulaga 2008, 248, ks. myös Ballantyne ym. 2011).

Tässä tutkimuksessa yhdytään erityisesti Grönroosin (2006; 2008; 2009; 2011) näkemukseen palvelulogiikasta. Tämän vuoksi myös käytetään Grönroosin (2009, 5–7) termiä palvelulogiikka (service logic) Vargon ja Luschin (2004) alkuperäisen palvelukeskeinen logiikka -termin (service-dominant logic) sijasta. Tässä tutkimuksessa palvelulogiikka nähdään linssinä, jonka läpi asiakkaan kokemaa arvoa ja sen luomista tarkastellaan. Palvelulogiikan ajatus sopii erityisen hyvin markkinatutkimuksen kontekstiin, jossa tuote on abstrakti, asiakas voi vain omalla toiminnallaan luoda todellista arvoa ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin on tärkeää.

## 1.5 Tutkimuskonteksti ja kohdeyrityksen esittely

Tämän tutkimuksen empiria luodaan markkinatutkimusalalta, joka kuuluu Barryn ja Terryn (2008, 234) jaottelun mukaan B2B-palveluiden asiantuntijapalveluihin kuvion 2 mukaisesti. Barry ja Terry (2008, 234) jakavat palvelut kolmeen alaryhmään, jotka määrittyvät asiakkaan mukaan. Kuluttajapalveluiden asiakkaina ovat kuluttajat, asiantuntijapalveluiden asiakkaina palveluyritykset ja teollisten palveluiden asiakkaina tuotantoyritykset. Jako tosin on suurpiirteinen, sillä esimerkiksi markkinatutkimuspalveluissa asiakkaina on yhtä lailla tuotanto- kuin palveluyrityksiäkin. Asiantuntijapalveluita ovat markkinatutkimuksen ohella esimerkiksi konsultointipalvelut ja investointipankkitoiminta.



Kuvio 2 Palvelutyypin jaottelu (Lähde: Barry & Terry 2008, 234)

Tämän tutkimuksen kontekstissa jaottelu on erityisen mielenkiintoinen siksi, että suuri osa empiirisestä asiakkaan kokemaa arvoa liiketoimintasuhteessa selvittävästä tutkimuksesta on toteutettu teollisten palvelujen kontekstissa. Vain muutama tutkimus käsittelee asiakkaan kokemaa arvoa B2B-asiantuntijapalveluissa ja Howden ja Pressey (2008, 789) sanovatkin tutkimuksen tässä kontekstissa olevan olematonta.

Asiantuntijapalveluiden voidaan nähdä olevan aina asiakaskohtaisesti räätälöityjä (Lapierre 1997), mikä korostaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä luotaessa arvoa. Gummesson (1987) huomasi jo varhain, että asiantuntijapalveluiden ostajat ovat usein epävarmoja ja haluavat vähentää riskiään (Lapierre 1997, 378). Howden & Pressey (2008, 790) selittävät suuren riskin asiantuntijapalveluissa johtuvan uskottavuudesta (credence), jonka perusteella asiakkaat arvioivat asiantuntijapalveluita. Uskottavuuden perusteella arviointi on kuitenkin huomattavan vaikeaa jopa palvelun kulutuksen jälkeen, verrattuna esimerkiksi fyysisten tuotteiden ominaisuuksien arviointiin. Asiantuntijapalveluiden ominaispiirteisiin kuuluu myös, että asiakkaan tuntemus palvelusta on usein pienempi kuin fyysisiä tuotteita sisältävissä liiketoimintasuhteissa. Tällöin tieto liiketoimintasuhteessa on epäsymmetristä (Howden & Pressey 2008, 790).

Markkinatutkimusalan liikevaihto Suomessa on Suomen Markkinatutkimusliiton (2011b) arvion mukaan noin 100 miljoonaa euroa, josta liiton jäsenyritysten osuus oli vuonna 2010 53 miljoonaa euroa. Suomen Markkinatutkimusliiton jäsenyrityksissä työskentelee noin 500 tutkijaa sekä yli tuhat osa-aikaista tutkimushaastattelijaa.

Taloustutkimus Oy on vuonna 1971 perustettu Suomen toiseksi suurin ja alan suurin suomalaisomisteinen markkinatutkimusyriety, jolla on toimintaa Suomessa, Baltiialla ja Venäjällä (Markkinatutkimusliitto Ry 2010; Taloustutkimus Oy 2010). Suomessa Taloustutkimus työllistää vakituisesti noin 100 henkilöä ja lisäksi noin 300 osa-aikaista tutkimushaastattelijaa eri puolella Suomea. Suomen ulkopuolella työskentelee noin 60 henkeä. Taloustutkimus -konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 20 miljoonaa euroa (Taloustutkimus 2010). Taloustutkimuksella on vuosittain lähes tuhat toimeksiantajaa eri toimialoilta, merkittävimpiä asiakkaita ovat mediatalot, vientiteollisuus, kauppa, finanssipalveluyritykset, julkinen sektori sekä ulkomaiset tutkimustoimistot (Taloustutkimus 2010).

## 2 ASIAKKAAN KOKEMA ARVO LIIKETOIMINTASUHTEESSA

### 2.1 Asiakkaan kokeman arvon määrittely ja arvoajattelun kehittyminen

Arvosta ja sen luomisesta on tullut perustavanlaatuinen kysymys markkinoinnissa ja liiketoiminnassa (Grönroos 2011, 243). Arvon tunnistaminen asiakkaan näkökulmasta on yrityksen johdolle tärkeää, sillä asiakastyytyväisyyden kasvaminen johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen, asiakkaiden säilyttämiseen, positiiviseen suositteluun, vahvempaan kilpailuasemaan sekä lopulta suurempaan markkinaosuuteen (Cannon & Homburg 2001, 34; Ulaga & Chacour 2001, 525–526; Eggert & Ulaga 2010, 1347–1351). Yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää arvosta ei kuitenkaan ole vakiintunut, vaan tarjolla on lukuisia erillisiä määritelmiä ja näkemyksiä (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 428). Taulukkoon 1 on koottu joidenkin tutkijoiden määritelmiä.

Taulukko 1 Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä (Mukaillen: Ulaga & Chacour 2001, 529)

Tutkijat	Konteksti	Asiakkaan kokeman arvon määritelmä
Zeithaml (1988)		Kuluttajan kokonaisvaltainen arvio tuotteen hyödystä perustuen siihen, mitä on saatu ja mitä on annettu
Monroe (1990)		Havaittujen hyötyjen ja havaittujen uhrausten välinen suhde
Anderson, Jain & Chintagunta (1993)	B2B	Taloudellisten, teknisten, palveluun liittyvien ja sosiaalisten hyötyjen rahallinen arvo, jonka yritysasiakas saa vaihtokauppana hinnasta, jonka se maksaa markkinatarjoomasta
Woodruff & Gardial (1996)		Asiakkaan havainto siitä, mitä he haluavat tapahtuvan tietyssä käyttötilanteessa tuotteen tai palvelutarjooman avulla, tavoitteena saavuttaa haluttu tarkoitus tai tavoite



Flint, Woodruff & Gardial (1997)		Asiakkaan arvio arvosta, jonka toimittaja on luonut hänelle ottaen huomioon kompromissit kaikkien relevanttien hyötyjen ja uhrausten välillä käyttötilanteessa
Woodruff (1997)		Asiakkaan arvio tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien suorituskyvystä ja käytöstä johtuvista seurauksista
Ulaga & Chacour (2001)	B2B	Asiakasorganisaation avainpäättökentekijöiden kokema toimittajan tarjoaman hyötyjen ja uhrausten välinen vaihtokauppa tietyssä käyttötilanteessa ottaen huomioon saatavilla olevat vaihtoehtoisten toimittajien tarjoamat

Varhaisimmat pyrkimykset ymmärtää asiakkaan kokema arvoa ovat keskittyneet 1950- ja -70-luvuilla tuotteen laatuun yrityksen sisäisen näkemyksen mukaisesti, ja sittemmin asiakkaan kokemaan laatuun. 1980-luvulla laatuvalankumous johti kokonaisvaltaiseen laatujohtamisen malliin (Total Quality Management, TQM) (Ulaga & Chacour 2001, 527). 1980- ja -90-lukujen vaihteessa Zeithaml (1988, 14) ja Monroe (1990, 46) määrittelivät asiakkaan kokeman arvon asiakkaan kokonaisvaltaiseksi arvioksi, koettujen hyötyjen (mitä on saatu) ja uhrausten (mitä on annettu) väliseksi suhteeksi. Zeithamlin ja Monroen määritelmät ovat yhä yleisimmin hyväksytyt näkemykset asiakkaan kokemaan arvoon (Corsaro & Snehota 2010, 987). Myös tämän tutkimuksen lähtökohdaksi otetaan oletus, että asiakkaan kokema arvo on asiakkaan kokonaisvaltainen arvio, joka perustuu koettuihin hyötyihin ja koettuihin uhrauksiin.

Useat tutkijat tunnistavat asiakkaan kokeman arvon olevan luonteeltaan monimutkainen ja moniulotteinen, asiakkaan subjektiivinen, persoonaan liittyvä, tunnesiteinen ja vertaileva kokemus. Lisäksi asiakkaan kokema arvo riippuu havainnoista ja vaatii kehittyäkseen vuorovaikutusta subjektin eli asiakkaan sekä objektin eli tuotteen tai palvelun välillä (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 428). Arvon moniulotteisissa näkemyksissä tunnistetaan, että asiakkaan kokemalla arvolla on esimerkiksi mielihyväperusteinen ja utilitaristinen (Babin, Darden & Griffin 1994, 644) tai funktionaalinen, sosiaalinen, tunnetason, tietotason ja ehdollinen ulottuvuus (Sheth, Newman & Gross 1991, 236). Ulottuvuudet voivat koskea kokonaisarvoa, tai yksityiskohtaisemmin hyötyjä ja uhrauksia.

Vaikka suuri osa tutkijoista tunnistaa arvon subjektiiviseksi, on arvosta myös objektiivisempia näkemyksiä, joiden mukaan erityisesti B2B-kontekstissa arvoa voidaan mitata rahallisin määrein (Anderson ym. 2009, 63–69). Objektiivisen näkemyksen mukaisesti arvoa voidaan mitata esimerkiksi laskemalla toimittajan tarjoaman tuomat yksikkökohtaiset säästöt asiakkaan valmistusprosessiin (Anderson, Narus & Wouter van Rossum 2006).

2000-luvulla markkinoinnin tieteenalan keskustelu asiakkaan kokemasta arvosta on kietoutunut erityisesti palvelulogiikan ympärille. Grönroosin (2008, 299) mukaan arvon luomisesta on tullut keskeinen kysymys keskustelussa siitä, voiko palvelu näkökulmana tai logiikkana tarjota markkinoinnille jotain uutta. Myös Vargon ja Luschin (2008b, 7) mukaan palvelu on arvon luomisen ymmärtämisen logiikka.

Grönroos (2008, 301) vertaa kuluttamisprosessia, jossa asiakas luo arvoa, itsepalveluun. Tässä prosessissa asiakas pyrkii luomaan arvoa ja tätä tarkoitusta varten hän hankkii yrityksen toimittamia resursseja ja yhdistää niitä jo hallussa pitämiinsä resursseihin ja taitoihin. Asiakkaat eivät ole ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, mitä he ostavat tai kuluttavat. He ovat kiinnostuneita siitä, mitä he voivat tehdä resursseilla, joita heillä on eli niiden välinearvosta (Grönroos 2008, 302–303). Grönroosin (2008, 305) mukaan vaihdannan kohteena ovatkin juuri yrityksen toimittamat resurssit arvon sijasta. Näillä resursseilla on arvopohja, jonka tavoitteena on edistää arvon luomista. Palvelulogiikassa tuotteiden arvo onkin olla palvelun sovellus, jakelumekanismi palvelulle (Vargo & Lusch 2004, 7).

Asiakkaan kokeman arvon voidaan nähdä rakentuvan joko reflektiivisesti (esim. Lapierre 2000) tai formatiivisesti (esim. Ulaga 2001; Ulaga & Eggert 2006b, 127; Barry & Terry 2008, 233) suhteessa ulottuvuuksiinsa hyötyihin ja uhrauksiin. Reflektiivisissä näkemyksissä asiakkaan kokeman arvon käsitteen nähdään aiheuttavan alakäsitteet, kuten hyödyt ja uhraukset osa-alueittain. Mallissa alakäsitteet korreloivat keskenään voimakkaasti. Formattiivisen näkemyksen mukaan alemman tason käsitteiden, kuten hyötyjen ja uhrausten osa-alueiden, nähdään muodostavan asiakkaan kokema arvo, eivätkä alemman tason käsitteet välttämättä korreloi keskenään.

### 2.1.1 Vaihdamta-arvosta käyttöarvoon

Markkinoinnin kirjallisuudessa hallitsi pitkään vaihdanta-arvon (value-in-exchange) käsitys, jonka mukaan arvo on upotettu yrityksen tuotantoprosessien lopputuloksena syntyviin tuotteisiin ja siirtyy asiakkaalle tuotteen mukana (Grönroos 2008, 299; Vargo & Lusch 2008a, 30). Erityisesti palvelujen markkinoinnissa kuitenkin huomattiin, ettei arvon luomista ja kuluttamista voida erottaa toisistaan (Vargo & Lusch 2008a, 30). Nykyisessä markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa ja erityisesti keskustelussa palvelulogiikasta, on yleiseksi noussut käyttöarvon (value-in-use) näkemys. Tämän näkemyksen mukaan arvo luodaan asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua eli asiakkaan kulutusprosessissa (Vargo & Lusch 2004, 7; Grönroos 2008, 299; Vargo, Maglio & Akaka 2008, 146; Vargo & Lusch 2008b, 8; Grönroos 2011, 242).

Vaikka arvon luominen asiakkaan prosesseissa ja käyttöarvon käsite ovat olleet kiinnostuksen kohteina palvelukontekstissa 2000-luvulla, eivät käyttöarvon olemassaolo ja merkitys ole uusia aiheita markkinoinnin kirjallisuudessa. Esimerkiksi Grönroos on käsitellyt aihetta jo yli 30 vuotta sitten (Grönroos 1979, 86; Grönroos 2008, 299) ja Alderson (1957) huomasi jo yli 50 vuotta sitten, että tuotteita käyttäessä luotu arvo on tärkeämpää sekä asiakkaille että yrityksille kuin arvo jota vaihdetaan näiden kesken.

### 2.1.2 Hyötyjen ja uhrausten käsitteet

Tässä tutkimuksessa omaksutaan näkemys, jonka mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten suhteena. Asiakkaan kokema arvo siis muodostuu kaikesta siitä, mitä asiakas kokee antavansa ja saavansa liiketoimintasuhteessa.

Monroe (1990) määrittelee koetut hyödyt yhdistelmäksi fyysisiä ominaisuuksia, palveluominaisuuksia ja saatavilla olevaa teknistä tukea suhteen tiettyssä käyttötilanteessa. Hyödyt ja uhraukset voivat olla rahallisia tai ei-rahallisia. Koetuista uhrauksista rahalliset ovat usein keskeisessä roolissa, mutta yleensä määritelmät ovat laajempia ja kuvailevat uhrauksia monipuolisemmin (Ulaga & Chacour 2001, 528). Asiakkaan kokemien

uhrauksien voidaan katsoa sisältävän kaiken sen, mitä asiakas antaa hankkiakseen hyötyjä koko liiketoimintasuhteen elinkaaren aikana. Woodall (2003, 14) jakaa asiakkaan kokemat hyödyt tarjoaman ominaisuuksiin ja ominaisuuksien seurauksiin. Seurauksia voidaan soveltaa hyötyjen ohella myös uhrauksiin. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa joko kasvattamalla hyötyjä tai pienentämällä uhrauksia. Hyödyt siis vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon positiivisesti ja uhraukset negatiivisesti (Eggert, Ulaga & Schultz 2006, 21–22).

Uhraukset ovat Monroen (1990) mukaan ensisijaisen tärkeitä asiakkaan arvioissa koetusta arvosta. Monroe (1990) väittää, että asiakkaat arvostavat enemmän vähennystä uhrauksissa kuin lisäystä hyödyssä. Esimerkiksi Lapierrin (2000, 130) sekä Ulagan ja Eggertin (2006a, 311) tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriidassa tämän näkemyksen kanssa.

Eri tutkijoiden käsitykset hyödyistä ja varsinkin uhrauksista ovat usein rajallisia ja keskittyvät usein tuotteen laatuun hyötynä ja hintaan uhrauksena. Esimerkiksi Ulaga ja Chacour (2001, 533) jakoivat asiakkaan kokeman arvon komponentteihin, jotka ovat hintaan liittyvät näkökulmat (uhraukset) ja laatuun liittyvät näkökulmat jaettuna tuotteeseen, palveluun ja promootioon liittyviin komponentteihin (hyödyt).

### **2.1.3 Asiakkaan kokema arvo B2B-kontekstissa**

Viime vuosina tutkijat ovat omaksuneet asiakkaan kokeman arvon tutkimukseen liiketoimintasuhteiden näkemyksen, jossa asiakkaan kokemaa arvoa tarkastellaan suhdemarkkinoinnin näkökulmasta (Ulaga & Eggert 2006b, 120). Vaikka tutkimus asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa on vielä varhaisessa vaiheessa, on se lisääntynyt 2000-luvulla selvästi.

Ulaga ja Chacour (2001, 528–530) tunnistavat kolme ydinasiaa asiakkaan kokeman arvon määritelmässä B2B-kontekstissa. Ensinnäkin arvo koostuu useista komponenteista, eli asiakkaan kokema arvo nähdään toimittajan tarjoaman välisten hyötyjen ja uhrausten välisenä vaihtokauppana. Toisekseen siihen vaikuttavat roolit ja käsitykset. Tällä Ulaga ja Chacour (2001, 529) viittaavat muun muassa siihen, että jokainen yksilö kokee arvon

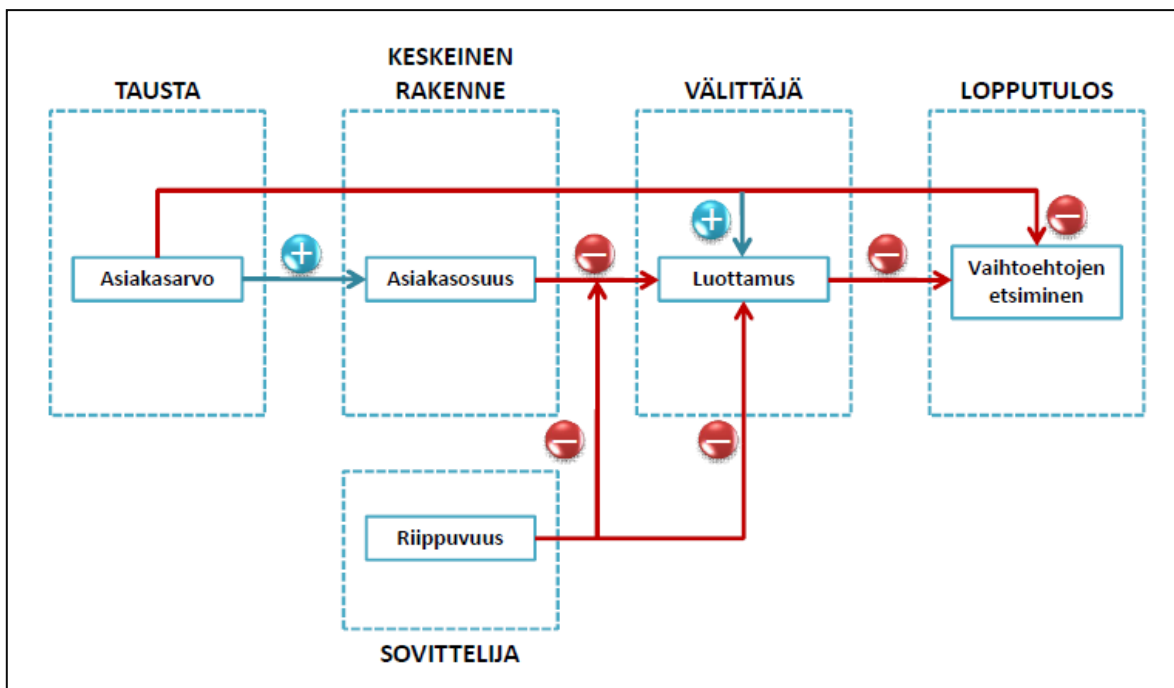
subjektiivisesti. Koettuun arvoon vaikuttavat paitsi yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, B2B-kontekstissa myös organisaatioon liittyvät piirteet. Organisaation ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä, jotka ovat organisaatiossa eri asemissa ja funktioissa. Eri funktioissa myös kokemus arvosta on erilainen. Eri asiakasorganisaatioissa ostoprosessi ja siihen osallistuvat henkilöt ovat erilaisia, joten myös tämän vuoksi eri asiakkaat kokevat arvon eri tavalla, vaikka itse palvelu olisikin sama. Kolmanneksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa kilpailutilanne, jossa yritys toimii. Ulagan ja Chacourin (2001, 529–530) mukaan kilpailijoita paremman arvon tarjoaminen auttaa luomaan kestäväää kilpailuetua.

Ulagan (2003, 677) mukaan yhteistyösuhteet B2B-markkinoilla ovat yhä tärkeämpiä sekä asiakkaille että toimittajille. Asiakkaiden pitää valita, haluavatko he investoida uuteen liiketoimintasuhteeseen, pitää yllä ja kehittää arvoa luovaa liiketoimintasuhdetta vai luopua liiketoimintasuhteesta, jossa luodaan vain vähän arvoa. Toimittajille taas liiketoimintasuhteet ovat Ulagan (2003, 677) mukaan kilpailukeino, jolla voidaan erottua kilpailijoista.

Ravald ja Grönroos (1996, 23) ehdottavat, että hyötyjen ja uhrausten vaihtosuhdetta ei tulisi tarkastella vain yhden episodin tasolla. Pitäisi mitata laajemmin koko suhteen arvoa, koska suhde itsessään voi vaikuttaa koettuun arvoon. Koko suhteen arvossa huomioidaan sekä episodin että suhteen hyödyt ja uhraukset. Sittemmin useat tutkimukset asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa ovatkin huomioineet itse suhteen vaikutuksen asiakkaan kokemaan arvoon (esim. Ulaga 2003; Ulaga & Eggert 2006a; 2006b). Esimerkiksi Eggertin, Ulagan ja Schultzin (2006, 20) mukaan vaihe, jossa liiketoimintasuhte parhailaan on, vaikuttaa asiakkaan liiketoimintasuhteessa kokemaan arvoon.

Liiketoimintasuhteessa kehittyvällä luottamuksella on Eggertin ja Ulagan (2010, 1348) mukaan suora vaikutus siihen, etsiikö asiakas vaihtoehtoisia palvelun tarjoajia. Heidän mukaansa vaihtoehtoista palvelun tarjoajaa etsitään sitä herkemmin, mitä epävakampi on voimassa oleva asiakassuhde. Asiakkaan kokemalla arvolla on positiivinen vaikutus luottamukseen. Mikäli asiakas siis kokee saavansa arvoa liiketoimintasuhteessa, luottamus lisääntyy ja jatkossa ollaan yhä haluttomampia etsimään kilpailevien palvelun tarjoajien vaihtoehtoja (Eggert & Ulaga 2010, 1349). Luottamuksen rooli on Eggertin ja Ulagan

(2010, 1349) mallissa välittävä; se vähentää halua etsiä vaihtoehtoisia palvelujen tarjoajia yhdessä asiakkaan kokeman arvon kanssa, mutta luottamus ei vaikuta asiakkaan kokemaan arvoon, kuten kuviossa 3 esitetään.



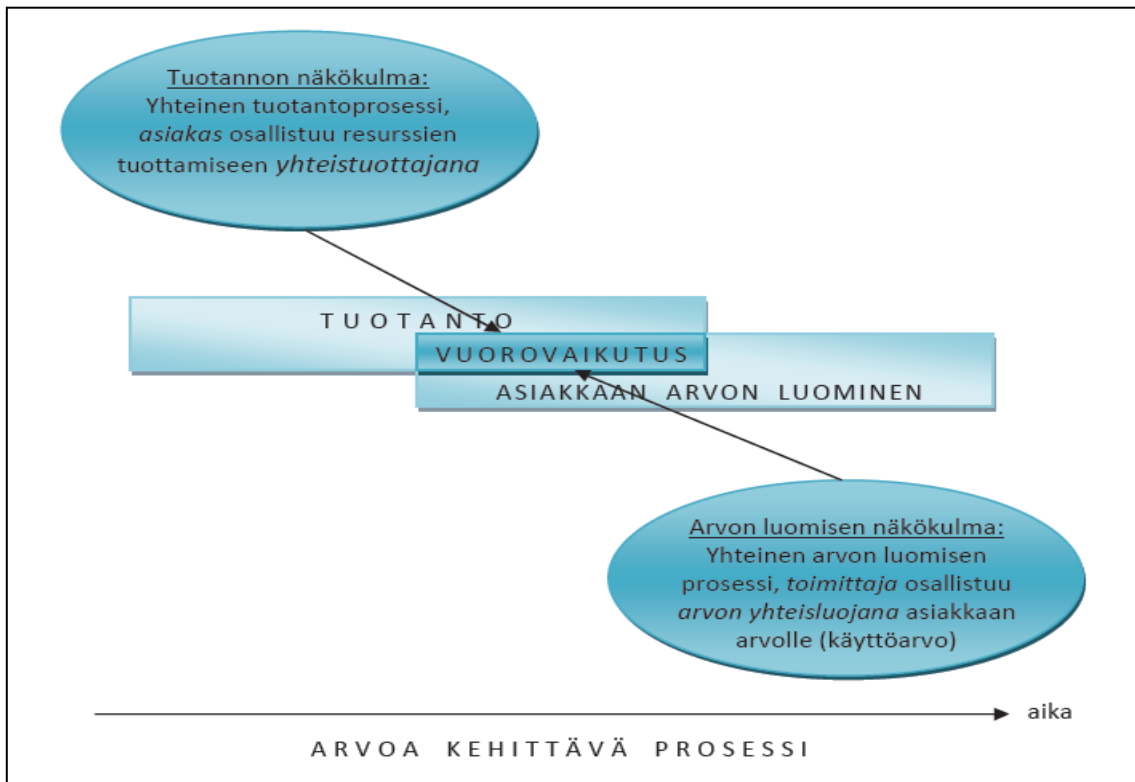
Kuvio 3 Asiakkaan kokeman arvon merkitys liiketoimintasuhteen jatkuvuudelle (Lähde: Eggert & Ulaga 2010, 1349)

Eggert ja Ulaga (2010, 1351) jakavat luottamuksen hyväntahtoisuuteen ja uskottavuuteen. Uskottavuudella (credibility) tarkoitetaan sitä, voiko asiakas luottaa toimittajan puhuvan totta. Tämän tyyppinen luottamus on ehdoton edellytys asiakkaan kokemalle arvolle. Hyväntahtoisuus (benevolence) sen sijaan ilmaisee toimittajan aitoa kiinnostusta asiakkaan etua tai hyvinvointia kohtaan. Näistä kahdesta komponentista erityisesti hyväntahtoisuuden rooli osoittautui merkittäväksi, kun taas uskottavuuden merkitys osoittautui pieneksi (Eggert & Ulaga 2010, 1351).

## 2.2 Asiakkaan kokeman arvon luomisen prosessi

### 2.2.1 Asiakkaan ja toimittajan roolit arvon luomisen prosessissa

2000-luvulla markkinoinnin tieteenalan keskustelussa asiakkaan kokemasta arvosta keskeiseen merkitykseen ovat nousseet roolit. Tutkijat ovat esittäneet näkemyksiään, kuka arvo luo ja mikä on kunkin osapuolen rooli arvon luomisen prosessissa. Tuotokeskeisessä logiikassa nähtiin toimittajan luovan arvoa upottamalla se tuotteeseen, jossa arvo toimitetaan asiakkaalle. Palvelulogiikan kontekstissa on nostettu esille, että asiakas voi osallistua arvon luomiseen olemalla arvon yhteisluoja (Vargo & Lusch 2008b). Tässä tutkimuksessa omaksutaan Grönroosin (2011) radikaalimpi näkemys, jonka mukaan asiakas luo aina arvon ja toimittaja voi osallistua arvon luomiseen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Grönroos (2011, 242–243) erottaa toisistaan arvon luomisen (value creation) ja arvon kehittämisen prosessit (value generation), jotka on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4 Arvon luominen ja arvoa kehittävä prosessi (Lähde: Grönroos 2011, 244)

Arvon luominen on siis aina asiakkaan tehtävä. Arvon kehittämisen prosessiin kuuluvat paitsi arvon luominen, myös kaikki sitä avustavat toiminnot, kuten tuotteen suunnittelu, valmistus ja toimitus. Toimittajan rooli on tuottaa asiakkaalle tuote, jota asiakas voi käyttää resurssina arvon luomisen prosessissaan. Tuottamalla asiakkaalle resursseja toimittaja osallistuu arvon kehittämisen prosessiin tukemalla asiakasta tämän arvon luomisen prosessissa. Arvon luominen ja kehittäminen ovat siis erillisiä prosesseja, jotka kietoutuvat yhteen vain tietyissä olosuhteissa (Grönroos 2011, 243).

### **2.2.2 Vuorovaikutuksen merkitys arvon luomisen prosessissa**

Pitkäaikainen liiketoimintasuhde sisältää vuorovaikutusta asiakkaan ja toimittajan välillä. Vuorovaikutus käsitetään tässä tutkimuksessa Grönroosin (2011, 244) määritelmän mukaan ”yhteiseksi tai vastavuoroiseksi toiminnaksi, jossa kaksi tai useampaa osapuolta vaikuttavat toisiinsa”. Olennainen osa vuorovaikutusta on yhteys eli osapuolet ovat jossain yhteydessä toisiinsa. Liiketoiminnan kontekstissa toimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa tämä tarkoittaa, että kaksi tai useampaa osapuolta ovat yhteydessä toisiinsa liiketoiminnan vuoksi ja näissä kontakteissa heidän on mahdollista vaikuttaa toistensa prosesseihin (Grönroos 2011, 244). Vuorovaikutukseen voidaan lukea arvon luomisen kontekstissa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäksi myös asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välinen vuorovaikutus (Ballantyne & Varey 2006, 336).

Tuottajan tuotanto- ja asiakkaan arvon luomisen prosessit ovat samanaikaisia, joten suhteeseen sisältyy vuorovaikutusta. Tämän myötä asiakkaan on mahdollista osallistua toimittajan tuotantoprosessiin yhteistuottajana. Vuorovaikutus luo toimittajalle mahdollisuuden osallistua asiakkaan arvon luomisen prosessiin arvon yhteisluojana (Grönroos 2011, 243). Toimittaja siis paitsi tekee arvoehdotuksia ja toimittaa resursseja asiakkaan arvoa luoviin prosesseihin, voi vuorovaikutuksen myötä myös osallistua arvon luomiseen arvon yhteisluojana osallistumalla ja tukemalla asiakkaan arvoa luovia prosesseja. Tämä vaatii asiakkaan prosessien syvällistä tuntemista (Grönroos 2008, 305–307). Yhteenvedona Grönroos (2011, 244) esittää, että toimittajan perusröoli on helpottaa asiakkaan arvon luomista toimittamalla resursseja.



Ballantynen ja Vareyn (2006, 336) mielestä vuorovaikutus on keskeinen elementti käyttöarvon muodostumisessa. Tuotokeskeisen logiikan viestintä on keskittynyt massamarkkinointiin, jossa yritys välittää viestin tuotteesta suurelle joukolle kuluttajia market to -näkömyksen mukaisesti. Palvelulogiikassa markkinoinnin keskeinen toiminto on vuorovaikutus asiakkaiden kanssa (market with). Vuorovaikutus asiakkaan kanssa luo palvelukokemuksen ensisijaisen muodon. Vuorovaikutuksen toinen muoto on asiakkaan ja palvelun välinen vuorovaikutus, joka luo palvelukokemuksen toissijaisen muodon (Ballantyne & Varey 2006, 336).

Arvoehdotukset ovat yksi vuorovaikutuksen muoto. Tuotokeskeisessä logiikassa arvoehdotuksella tarkoitetaan yleensä markkinatarjoomaa tai arvolupausta, jonka myyjä muotoilee ja kommunikoi ja jonka tarkoituksena on saada ostajan hyväksyntä. Palvelulogiikkaan siirryttäessä vuorovaikutus on molemminpuolista kommunikoimista yksisuuntaisten viestien sijasta, joten myös arvoehdotusten rooli on erilainen (Ballantyne ym. 2011, 203). Ballantyne ym. (2011, 203) korostavat arvoehdotusten molemminpuolisuutta ja niiden muotoutumista neuvottelun tuloksena palvelulogiikassa.

Glaserin (2006, 446) mukaan kaikkien osapuolten arvo todennäköisesti lisääntyy, mikäli arvon luomisen prosessiin osallistuvat osapuolet tunnistavat, että heidän tarpeensa ovat toisiaan täydentävät ennemmin kuin vastakkaiset, ja tuovat tämän ajatuksen neuvottelutilanteeseen.. Ballantynen ja Vareyn (2006, 344–345) mukaan liiketoimintasuhte ei voi kehittyä molempia osapuolia tyydyttävästi ilman, että osapuolet molemminpuolisesti määrittävät, mitä arvo on ja kommunikoi näkömyksen toisilleen. On siis tärkeää, että myös toimittaja määrittää oman merkityksensä arvolle. Yhteisen kommunikointiprosessin tulisi heidän mielestään alkaa molemminpuolisista arvoehdotuksista. Molemminpuoliset arvoehdotukset voivat olla epämuodollisia, jolloin ne voivat johtaa yksinkertaiseen transaktioon, tai neuvoteltuja, yhdessä luotuja yhteisymmärryksiä, jotka voivat johtaa pidempään liiketoimintasuhteeseen (Ballantyne ym. 2011, 204). Arvoehdotusten molemminpuolisuus on usein niin itsestään selvää, että sitä ei huomioida (Ballantyne & Varey 2006, 345). Toimittajan olisi kuitenkin hyvä määrittää etukäteen kuinka paljon tuottavuudesta ollaan tarvittaessa joustamaan esimerkiksi tekemällä lisätyötä kiinteään hintaan kuuluvan työn lisäksi.

## **2.3 Empiirinen tutkimus asiakkaan kokemasta arvosta B2B-markkinoilla**

Tämä luku esittää kirjallisuuskatsauksen empiirisestä tutkimuksesta asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa 2000-luvulla sekä johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta empiirisen tutkimuksen toteutuksen kannalta. Empiiristä tutkimusta asiakkaan kokemasta arvosta B2B-kontekstissa on vielä melko vähän; Ulagan (2003, 679) mukaan tutkimukset rajoittuvat muutamaaan, eikä niiden määrä 2010-luvulle tultaessa ole lisääntynyt merkittävästi. Suuri osa tutkimuksista on lisäksi keskittynyt teollisiin liiketoimintasuhteisiin, esimerkiksi valmistajayrityksen ja komponenttien toimittajan välillä.

### **2.3.1 Kirjallisuuskatsaus empiirisestä tutkimuksesta**

Yhden poikkeuksen teollisiin liiketoimintasuhteisiin keskittyneiden tutkimusten joukossa tekee Lapierren (2000) tutkimus. Tutkimuksen kontekstina ovat IT -palveluiden toimittajat, joiden asiakkaina ovat muun muassa informaatio- kommunikaatio- ja viihdepalvelujen tuottajat sekä tutkimuksen toisessa vaiheessa myös finanssialan palvelun tuottajat (Lapierre 2000, 124). Empiirisen aineiston perusteella tunnistetaan 13 liiketoimintasuhteen arvoajuria, jotka ryhmitellään kolmeen hyötyjen ja uhrausten ulottuvuuteen kuvion 5 mukaisesti: tuotteeseen, palveluun ja liiketoimintasuhteeseen liittyvät hyödyt ja uhraukset (Lapierre 2000, 129).



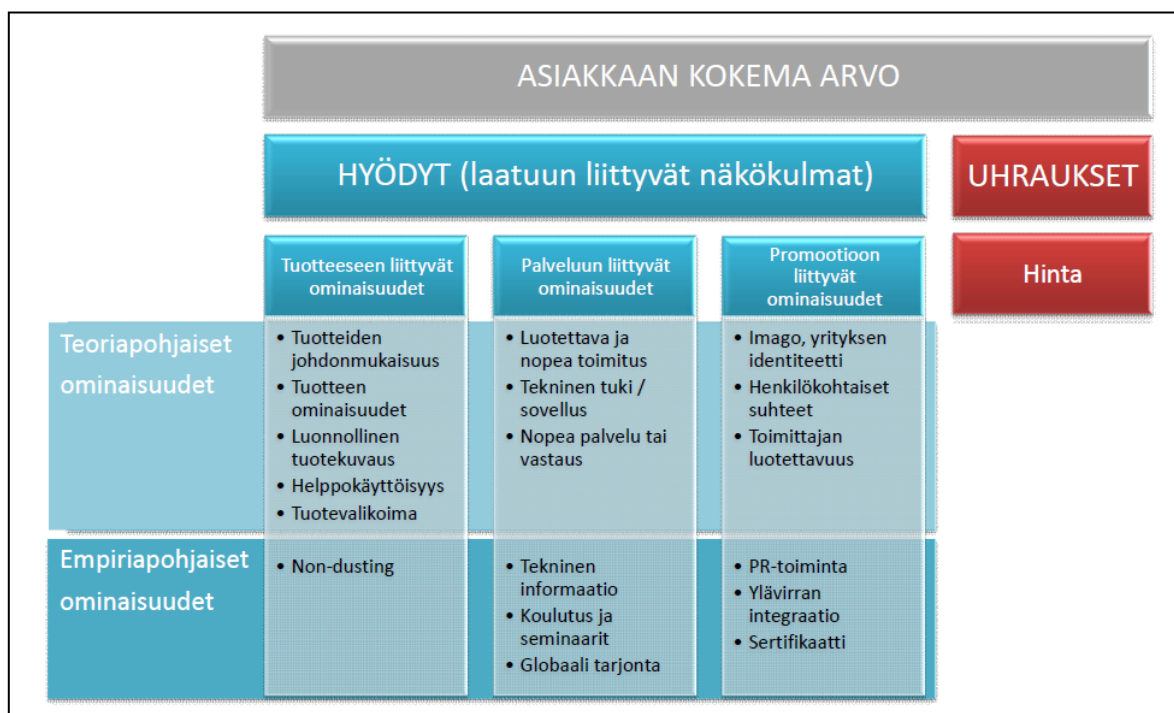
Kuvio 5 Asiakkaan kokema arvo IT-palveluiden kontekstissa (Mukaillen: Lapierre 2000, 131)

E erityisen tärkeiksi arvon ajureiksi nousevat joustavuus ja vastaanottavuus, jotka molemmat kuuluvat palveluun liittyviin hyötyihin. Lapierre (2000, 133) sanoo liiketoimintasuhteen arvoajureiden olevan toimittajalle tärkeitä erottautumisen keinoja. Mielenkiintoista Lapierrin (2000, 131) mallissa on myös ajan, vaivan ja energian sekä konfliktien nostaminen uhrauksiksi. Useissa muissa tutkimuksissa ainoa käsiteltävä uhraus on raha, jonka merkitys Lapierrin tutkimuksessa osoittautui melko pieneksi ja vaihtelu sen merkittävydessä asiakassegmenteittäin oli suuri.

Ulag (2003, 678) kritisoi Lapierrin (2000) tutkimusta siitä, että liiketoimintasuhteen arvon käsite sisältää tutkimuksessa useita markkinoinnin tieteen alan muuttujia, kuten luottamuksen ja solidaarisuuden. Markkinoinnin kirjallisuus pitää yleensä näitä erillisinä käsitteinä. Ulagin (2003, 678) mukaan tällainen käsitteellinen ylikuormitus voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia tutkimuksen validiteetille.

Ulag ja Chacour (2001) kehittivät mallin asiakkaan kokeman arvon mittaamiselle B2B-kontekstissa ja vertasivat toimittajan ja asiakkaan käsityksiä asiakkaan kokemasta arvosta.

He ryhmittelevät tutkimuksessaan hyödyt laatuun liittyviksi näkökulmiksi ja uhraukset hintaan liittyviksi näkökulmiksi kuvion 6 mukaisesti. Elintarvikealan tuotantoyrityksen asiakkaiden keskuudessa kerätyn empiirisen aineiston pohjalta selvitettiin näiden ominaisuuksien suhteellista tärkeyttä ja riippuvuutta. Lisäksi asiakkaita pyydettiin täydentämään ennalta asetettuja näkökulmia.

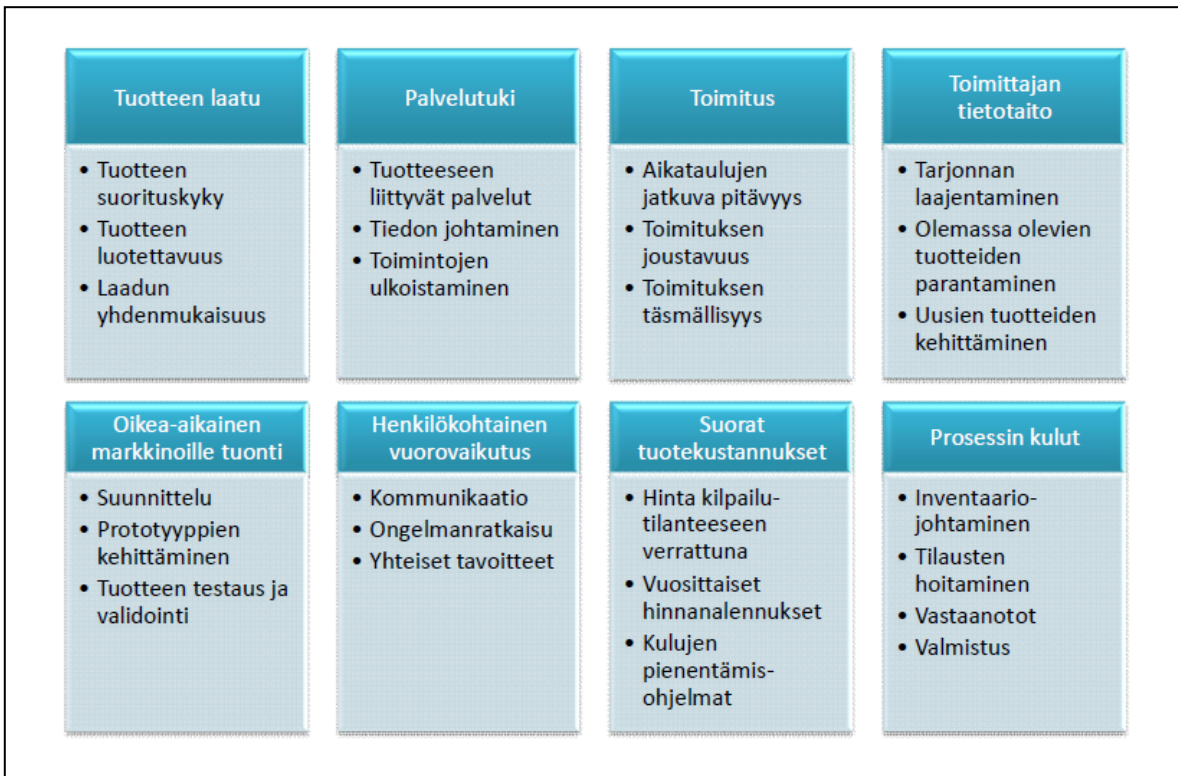


Kuvio 6 Asiakkaan kokema arvo teollisissa suhteissa hyötyinä ja uhrauksina (Lähde: Ulaga & Chacour 2001)

Asiakkaiden mielestä laatu oli selvästi tärkeämpi kuin hinta. Yrityksen sisäisessä arvioissa toimittaja uskoi hinnan ja laadun olevan asiakkaille yhtä tärkeitä. Hyödyistä tärkeimpinä asiakkaat pitivät tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia, kun taas palveluun ja promootioon liittyviä ominaisuuksia pidettiin selvästi vähemmän tärkeinä. Kuvion 6 osoittamat näkökulmat ovat asiakkaiden arvioiden mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Koska tutkimus koskee elintarvikealan tuotantoyrityksen asiakkaita, ei tutkimustuloksia voida Ulagan ja Chacourin (2001, 539) mukaan yleistää muihin B2B-tuotteisiin. Näissä saattaisivat heidän

arvionsa mukaan korostua kokemus- ja luottamusperäiset ominaisuudet. Johtopäätösten tekeminen B2B-palveluihin on vielä rajoitetumpaa.

Ulagan (2003, 682) tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä syvähaastattelusta eri alojen tuotantoyritysten ostopäälliköille. Tutkimuksen tuloksena tunnistetaan kahdeksan arvoajuria, jotka esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7 Asiakkaan kokema arvo teollisissa suhteissa arvoajureina (Lähde: Ulaga 2003, 682)

Keskeisimmät arvon ajurit ovat Ulagan (2003, 683–684) mukaan tuotteen laatu ja palvelutuki, joilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteeseen liittyviä palveluita, asiakkaalle annettavaa tietoa, toimittajan läsnäoloa, annettavan tiedon nopeutta ja ulkoistamista. Malli poikkeaa useista muista tutkimuksista, sillä siinä ei tunnisteta arvon muodostuvan hyötyinä

ja uhrauksina, vaan arvoajureiden seurauksena. Kuhunkin arvoajuriin voidaan nähdä liittyvän sekä hyötyjä että uhrauksia.

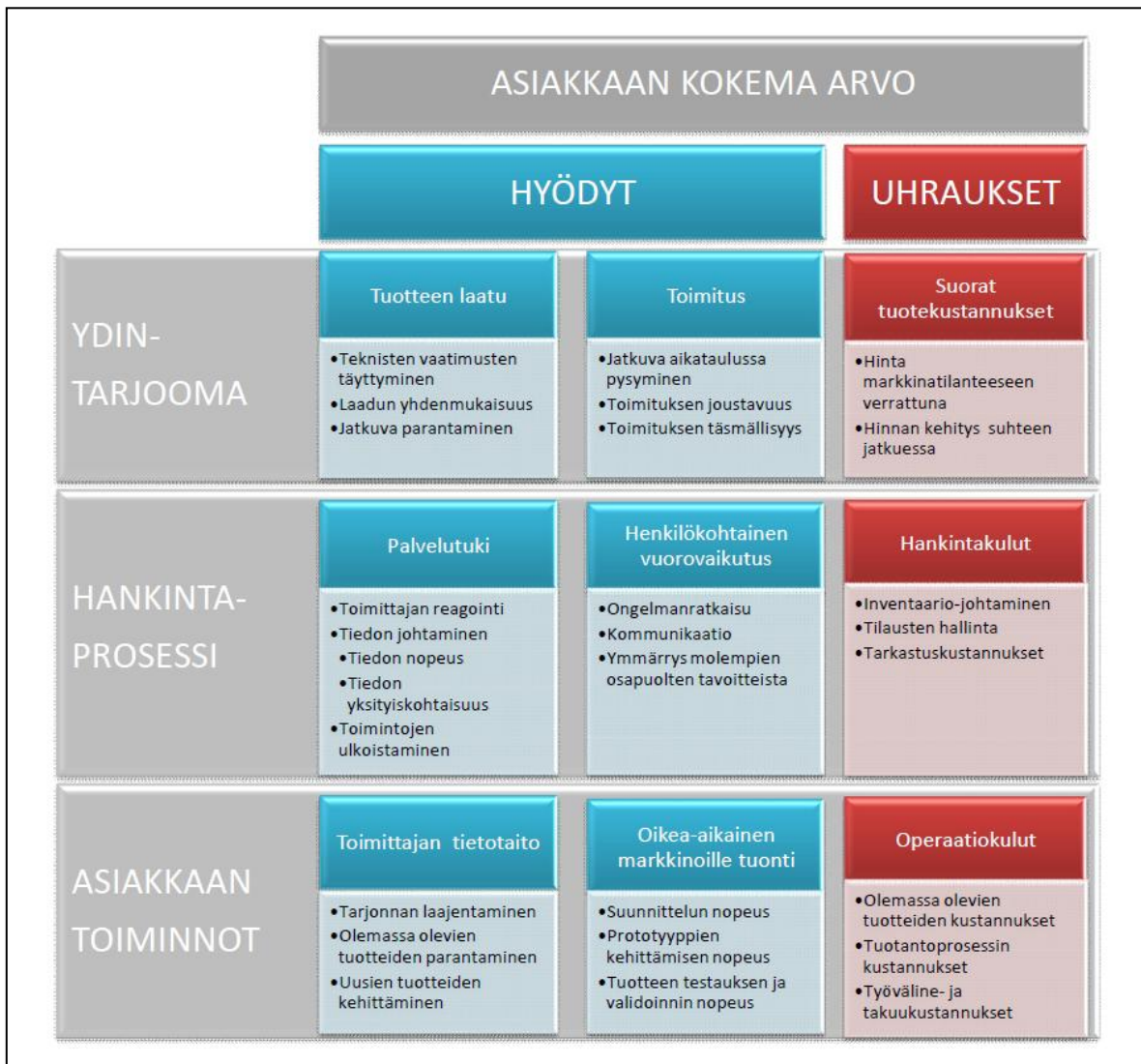
Tutkimus keskittyy asiakkaana olevien tuotantoyritysten sekä toimittajien välisiin suhteisiin, joten palveluun liittyviä ulottuvuuksia ei tutkimuksessa tunnistettu. Ulagan (2003, 692) mukaan onkin oletettavaa, että palvelualojen erityispiirteet tekisivät aiheelliseksi kehittää erilaisia arvoa luovia ulottuvuuksia. Ulagan (2003) mallin arvoajurit ovat suoraan verrattavissa Ulagan ja Eggertin (2006b) hyötyihin ja uhrauksiin. Näitä hyötyjä ja uhrauksia kuvataan tarkemmin Ulagan ja Eggertin (2006b) tutkimuksen kuvauksen yhteydessä.

Eggert, Ulaga ja Schultz (2006, 22) luokittelevat kuusi Ulagan (2003, 682) mallin arvoajureista hyödyiksi, jotka jaotellaan Cannonin ja Homburgin (2001, 29) tunnistamiin kolmeen teemaan, ydintarjoomaan, hankintaprosessiin ja asiakkaan toimintoihin. Alun perin Cannon ja Homburg (2001, 29) yhdistivät nämä teemat uhrauksiin, mutta Ulaga ja Eggert (2006b, 130) osoittivat jaottelun pätevän myös hyötyihin.

Eggertin, Ulagan ja Schultzin (2006, 24) tutkimuksessa asiakkaan hankintaprosessi (palvelutuki ja henkilökohtainen vuorovaikutus) osoitetaan pääasialliseksi arvoajuriksi. Toimittajan tietotaito ja oikea-aikainen markkinoille tuonti, jotka luokitellaan asiakkaan toimintojen alaan, ovat välittävässä roolissa kokonaisarvon muodostumisessa. Sen sijaan toimittajan ydintarjooma, tuotteen laatu ja toimitus, osoittaa vähäisintä potentiaalia arvon luomiselle liiketoimintasuhteessa. Johtopäätöksenä Eggert, Ulaga ja Schultz (2006, 25) toteavat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja palvelun, tietotaitoon pääsyn ja oikea-aikaisen markkinoille tuonnin olevan lupaavia keinoja kilpailijoista erilaistumiseen ankarasti kilpailluilla B2B-markkinoilla. Myös Eggertin, Ulagan ja Schultzin (2006) tutkimuksessa haastateltiin tuotantoyritysten hankintajohtajia, joten tutkimustuloksia ei sellaisenaan voida soveltaa palvelujen kontekstiin.

Ulaga ja Eggert (2006b, 120) ehdottavat asiakkaan kokemalle arvolle liiketoimintasuhteessa mallia, joka soveltaa Cannonin ja Homburgin (2001) tunnistamat ulottuvuudet sekä hyötyihin että uhrauksiin. Tuloksena syntyy kuviossa 8 kuvattu malli, jonka arvoajurit on määritelty liiketoiminnan johdolisesta näkökulmasta hypoteettis-

deduktiivisen näkemyksen sijasta. Tutkimuksen toteutuksessa yhdistettiin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä. Empiirinen aineisto tässäkin tutkimuksessa luotiin kvalitatiivisen tutkimuksen osalta haastatteleamalla tuotantoyritysten hankintapäälliköitä (Ulaga & Eggert 2006b, 120).



Kuvio 8 Teollisen liiketoimintasuhteen koetut hyödyt ja uhraukset (Ulaga & Eggert 2006b)

Ydintarjoomaan liittyvät hyötyulottuvuudet ovat Ulagan ja Eggertin (2006b, 123) mukaan tuotteen laatu ja toimitus. Tuotteen laatuun liittyen toimittajat voivat lisätä asiakkaan

kokemaa arvoa - tutkitussa kontekstissa - täyttämällä asiakkaan vaatimukset teknisistä yksityiskohdista, toimittamalla yhdenmukaista laatua asiakassuhteen jatkuessa ja parantamalla tarjoomaansa jatkuvasti. Tuotteen laatu nousi tutkimuksessa erityisen tärkeäksi hyödyksi. Ylivoimainen laatu voi olla keino erottautua kilpailijoista, mutta toimittajan on Ulagan ja Eggertin (2006b, 123) mukaan kuitenkin yhä vaikeampaa kilpailla vain laadulla. Toimittamiseen liittyen toimittaja voi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa pysymällä sovituisissa aikatauluissa, sopeutumalla toimitukseen liittyviin muutoksiin ja toimittamalla johdonmukaisesti sopimuksen mukaisia tuotteita.

Ydintarjoomaan liittyvä uhraus ovat suorat tuotekustannukset, joiden osalta asiakkaat arvostavat toimittajan kykyä tarjota reilua markkinahintaa ja sen sitoumusta alentaa hintoja jatkuvasti (Ulaga & Eggert 2006b, 124). Tutkimuksen mukaan asiakkaan ydintarjoomaan liittyvät odotukset ovat sellaisia, jotka toimittajan täytyy pystyä täyttämään.

Ydintarjooman ohella toimittajat voivat luoda Ulagan ja Eggertin (2006b, 124) mukaan arvoa hankintaprosessissa, johon liittyviä hyötyjä ovat palvelutuki ja henkilökohtainen vuorovaikutus liiketoimintasuhteen osapuolten välillä. Palvelutuella Ulaga ja Eggert (2006b, 124) tarkoittavat toimittajan kykyä tuottaa ydintuotteen ohella arvoa lisääviä oheispalveluja. Tätä ulottuvuutta ilmentää asiakkaan kokemus siitä, että toimittaja on olemassa asiakasta varten ja valmiina palvelemaan tätä kaikissa ongelmissa. Palvelutukeen liittyviä osa-alueita ovat toimittajan reagointi eli halu keskittyä asiakkaan huoliin jatkuvassa liiketoimintasuhteessa, toimittajan kyky johtaa tietoa ensinnäkin reagoimalla nopeasti ja toisekseen antamalla asiakkaalle yksityiskohtaista tietoa sekä mahdollisuus ulkoistaa asiakkaan toimintoja toimittajalle. Hankintaprosessin tasolla arvoa luodaan liiketoimintasuhteessa myös henkilökohtaisen vuorovaikutuksen myötä. Henkilökohtaisten suhteiden luominen johtaa Ulagan ja Eggertin (2006b, 125) mukaan parempaan ongelmanratkaisuun, kommunikaatioon sekä molempien osapuolten tavoitteiden ymmärtämiseen. Näiden hyötyjen katsotaan johtavan koko liiketoimintasuhteen kasvuun. Tutkimuksessa haastatellut johtajat pitivät toimittajan avainkontaktihenkilöitä tärkeinä liiketoiminnan toteuttamisen helpottajina.

Hankintaprosessiin liittyvä uhraus ovat hankintakustannukset. Ulagan ja Eggertin (2006b, 125) mukaan asiakkaat arvostavat toimittajan halua vähentää hankintakustannuksia.



Mahdollisuuksia tähän tarjoavat inventaariojohtaminen, tilausten hallinta sekä tarkastuskulujen pienentäminen. Inventaariojohtamisella pyritään varastojen pienentämiseen. Tarkastuskulujen pienentymiseen päästään kun asiakkaalle kehittyy jatkuvan täsmällisen toimittamisen ansiosta luottamus toimittajaan ja asiakas voi vähentää saapuvien tuotteiden tarkastusta.

Kolmas taso, jolla arvoa voidaan Ulagan ja Eggertin (2006b, 126) mukaan luoda, ovat asiakkaan toiminnot. Ensimmäinen toimittajan tietotaitoon liittyvä hyöty on toimittajan ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja markkinoista, jonka varassa toimittaja voi lisätä tarjontaansa asiakkaalle. Toiseksi toimittajan ymmärrys asiakkaan toimintoista voi tuoda lisää arvoa myös olemassa olevien tuotteiden parantamisen ansiosta. Kolmas toimittajan tietotaitoon liittyvä hyöty on toimittajan mahdollisuus osallistua asiakkaan toimintoihin ja kehittämään tämän kanssa uusia tuotteita.

Oikea-aikainen markkinoille tuonti nousi Ulagan ja Eggertin (2006b, 126) tutkimuksessa tärkeäksi arvoa luovaksi tekijäksi, sillä asiakkaiden pitää pystyä kehittämään omia tuotteitaan yhä nopeammin. Tähän tekijään liittyviä hyötyjä ovat suunnittelutyön, prototyyppien kehittämisen ja testaamisen validoinnin nopeus. Operaatiokuluja voidaan vähentää pienentämällä olemassa olevien tuotteiden kustannuksia, tuotantoprosessin kustannuksia tai työvälineiden ja takuiden kustannuksia.

Ulagan ja Eggertin (2006b) malli perustuu useisiin tutkimuksiin, joista kaikki on toteutettu tuotantoyrityksen kontekstissa, eikä mallia voida sellaisenaan soveltaa palvelujen kontekstiin. Esimerkiksi Barry ja Terry (2008, 228) pitävät Ulagan ja Eggertin (2006b) mallia kuitenkin lupaavana viitekehystenä, joka on potentiaalisesti laajennettavissa palveluihin. Barry ja Terry (2008, 238) soveltavat mallia teollisten B2B-palvelujen kontekstiin (korjauspalvelut) saaden tuloksena huomattavasti alkuperäisestä poikkeavan mallin. Barry ja Terry (2008, 233) tunnistavat ydintarjoomaan liittyväksi hyödyksi työn suorituksen ja kuluiksi vaihtamiskulut ja kuluedun. Hankintaprosessiin liittyväksi hyödyksi tunnistetaan palvelun tehokkuus ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Asiakkaan toimintoon liittyviä hyötyjä puolestaan ovat toimittajan luotettavuus, liiketoiminnan ymmärtäminen ja joustavuus. Barryn ja Terry (2008, 233) malli eroaa Ulagan ja Eggertin (20086b) mallista lähinnä tutkimuskontekstisidonnaisin piirtein.

Howdenin ja Pressey'n (2008) tutkimusta voidaan pitää merkittävimpänä B2B-asiiantuntijapalveluiden kontekstissa toteutettuna tutkimuksena asiakkaan kokemasta arvosta. Tutkimuskontekstina ovat vakuutukset ja aineisto luotiin haastattelemalla sekä asiakas- että toimittajaorganisaation edustajia. Tärkeä teema tutkimuksessa oli tutkittavan palvelun luottamuksellisuus. Howden ja Pressey (2008, 796) tunnistivat tutkimuksen tuloksena kuusi arvon luomisen ulottuvuutta, jotka on esitetty kuviossa 9. Vastaavasti kuin Ulaga (2003), Howden ja Pressey (2008, 796) eivät siis jaottele arvoajureita hyötyihin ja uhrauksiin.



Kuvio 9 Arvoajurit asiantuntijapalveluissa (Lähde: Howden & Pressey, 2008)

Yleisesti asiantuntijapalveluun liittyviä arvon luomisen ulottuvuuksia Howdenin ja Pressey'n (2008, 796) tutkimuksessa ovat esimerkiksi toimittajan tietotaito, luottamus ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Toimittajan tietotaito ilmentää asiakkaiden kiinnostusta palvelun seurauksiin sen ominaisuuksien sijasta (vrt. Woodall 2003, 14). Howdenin ja Pressey'n (2008, 796) tutkimuksen haastateltavat kuvasivat kaipaavansa yhteistyökumppania, joka pystyy löytämään ratkaisun heidän tarpeisiinsa. Luottamus ilmeni yksinkertaisimmillaan siten, että asiakkaat uskoivat toimittajan puhuvan totta.

Luottamus jaetaan tutkimuksessa aiemman tutkimuksen (esim. Walter, Müller, Helfert & Ritter 2003) mukaisesti hyvántahtoisuuteen, rehellisyyteen ja pätevyYTEEN. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen Howden ja Pressey (2008, 800) liittävät asiakkaan omien resurssien, erityisesti ajan säästöön, jonka he sanovat seuraavan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tehokkuudesta. Sen sijaan esimerkiksi palvelun toteutumisen teemaan kuuluva korvausvaatimusten täytyminen on vakuutuspalvelujen kontekstiin liittyvä ulottuvuus, joka ei ole sovellettavissa muihin asiantuntijapalveluihin (Howden & Pressey 2008, 800).

### **2.3.2 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Eri tutkijoiden mallit asiakkaan kokemasta arvosta eroavat toisistaan suuresti ja sisältävät kontekstisidonnaisia piirteitä. Tämä kertoo, ettei tutkimusta tai mallia asiakkaan kokemasta arvosta voida sellaisenaan soveltaa toiselle toimialalle. Ainakaan vielä ei ole löydetty sellaista mallia, joka soveltuisi laajemmin eri toimialoille. On yllättävää, miten vähän empiiristä tutkimusta asiakkaan kokemasta arvosta B2B-palveluiden kontekstissa on, vaikka asiakkaan kokema arvo on ollut 2000-luvulla merkittävän kiinnostuksen kohteena markkinoinnin alan kirjallisuudessa. Esimerkiksi Howdenin ja Pressey'n (2008, 789) mukaan tutkimus asiakkaan kokemasta arvosta asiantuntijapalveluiden kontekstissa on olematonta.

Tässä tutkimuksessa pyritään kirjallisuuskatsauksen perusteella soveltamaan eri tutkijoiden esittelemiä malleja asiantuntijapalveluiden ja erityisesti markkinatutkimuksen kontekstiin. Oletettavaa on, ettei mitään mallia voida soveltaa sellaisenaan, vaan useista eri malleista voidaan poimia joitakin markkinatutkimuksen kontekstiin soveltuvia piirteitä. Esimerkiksi Lapierre (2000) on ainoa, joka nostaa esille uhrauksena ajan, vaivan ja energian sekä konfliktit. Ydintuotteen laatu on mielenkiintoinen ulottuvuus, sillä joissakin tutkimuksissa se on ehdottomasti tärkein hyöty, toisissa taas sen merkitys asiakkaan kokemaan arvoon jää vähäiseksi.

Myös luottamuksen rooli on mielenkiintoinen. Useissa tutkimuksissa luottamusta käsitellään hyötynä. Kuitenkin Ulaga (2003) kritisoi Lapierrin (2000) tutkimusta juuri siitä, että luottamusta käsitellään hyötynä, vaikka se on erillinen, itsenäinen, markkinoinnin kirjallisuuden käsite. Eggertin ja Ulagan (2010, 1349) tutkimuksessa luottamuksen rooli onki välittävä; se vähentää halua etsiä vaihtoehtoisia palvelujen tarjoajia yhdessä asiakkaan kokeman arvon kanssa, mutta luottamus ei vaikuta asiakkaan kokemaan arvoon.

Todennäköisesti tutkimuksen empiirinen aineisto nostaa esille myös kokonaan uusia hyötyjä ja uhrauksia, sillä mikään olemassa olevista malleista eivätkä edes ne yhdessä vaikuta täydellisiltä. Puutteita vaikuttaisi olevan erityisesti uhrausten osalta, eikä yksikään tutkimus nosta uhraukseksi esimerkiksi asiakkaan kokemaa riskiä.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on luotu haastattelemalla Taloustutkimus Oy:n asiakkaita. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmää, perustellaan tehtyjä valintoja ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

#### 3.1.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus ja abduktiivinen lähestymistapa

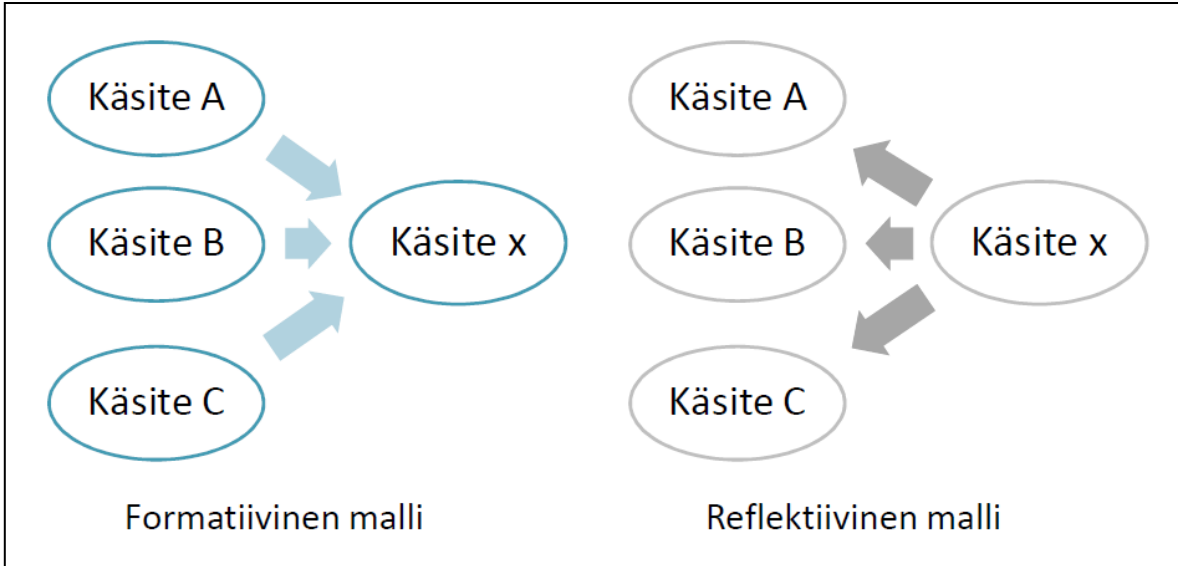
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena (case study). Tutkimus noudattaa Gummessonin (2005, 312) ajatusta siitä, että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää systemaattisesti monimutkaista todellisuutta, ei selittää sitä tiettyjen muuttujien välisinä syy-seuraussuhteina. Asiakkaan kokema arvo on monimutkainen ilmiö, joten sen tutkimista kvalitatiivisesti pidetään tarkoituksenmukaisena. Tapaustutkimuksessa käytetään yhtä tai useita tapauksia, jotta päästään yksityiskohtaisiin tai yleisiin johtopäätöksiin tietystä ilmiöstä. Tapaustutkimus on systemaattinen, kokonaisvaltainen ja tulkinnallinen (Gummesson 2005, 322).

Tapaustutkimus voi olla induktiivinen eli teoriaa luova tai deduktiivinen eli teoriaa testaava (Gummesson 2005, 322). Nämä ovat tieteellisen tutkimuksen kaksi perusmallia, tosin harvaa tutkimusta voidaan luokitella puhtaasti induktiiviseksi tai deduktiiviseksi, vaan yleensä siinä on jonkin verran piirteitä molemmista (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23). Tutkimus voi olla myös abduktiivinen, jolloin siinä yhdistyy piirteitä sekä induktiivisesta että deduktiivisesta tutkimuksesta (Dubois & Gadde 2002, 559; Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Jotkut tutkijat puhuvat abduktion sijasta hermeneuttisesta kehästä tai spiraalista (Gummesson 2005, 314), jonka merkityssisältö on lähes sama kuin abduktion. Esimerkiksi Laine (2007, 36) tarkoittaa hermeneuttisella kehällä tutkimuksellista dialogia aineiston

kanssa. Hänen mukaansa tutkiva dialogi on kehämäistä liikettä aineiston ja tulkinnan välillä, jossa tutkijan ymmärrys jatkuvasti korjaantuu ja syvenee.

Tämä tutkimus toteutetaan abduktiivisesti käyttäen Duboisin & Gadden esittelemää (2002) systemaattista yhdistämistä. Systemaattista yhdistämistä kuvaa jatkuva liikkuminen empiirisen maailman ja teorian välillä. Tässä prosessissa tutkimusaiheet ja viitekehys suuntautuvat jatkuvasti uudelleen kohdatessaan empiirisen maailman. Systemaattinen yhdistäminen on prosessi, jossa teoreettinen viitekehys, empiirinen aineisto ja tutkittavan tapauksen analyysi kehittyvät samanaikaisesti. Systemaattisen yhdistämisen kaksi prosessia ovat teorian ja empirian yhteensovittaminen sekä ohjaaminen ja uudelleenohjaaminen. Näihin prosesseihin vaikuttavat neljä tekijää: empiirinen maailma, saatavilla olevat teoriat, tutkittava tapaus ja viitekehys (Dubois & Gadde 2002, 554).

Kun tutkimuksen tarkoituksena on käsitteellistää tiettyä ilmiötä, voidaan ilmiön nähdä rakentuvat joko reflektiivisesti tai formatiivisesti. Reflektiivisen lähestymistavan mukaan ylemmän tason käsitteen nähdään aiheuttavan alemmat tason käsitteet, jotka korreloivat keskenään. Formatiiivisessa näkemyksessä taas alemmat tason käsitteet muodostavat ylemmän tason käsitteet, eivätkä alemmat tason käsitteet välttämättä korreloi keskenään (Baxter 2009, 1370). Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valitaan formatiivinen näkemys, joka on yhdenmukainen aiempaan tutkimukseen asiakkaan kokemasta arvosta liiketoimintasuhteessa (Ulaga 2001; Ulaga & Eggert 2006b; Barry & Terry 2008). Reflektiivistä ja formatiivista lähestymistapaa on havainnollistettu kuviossa 10.

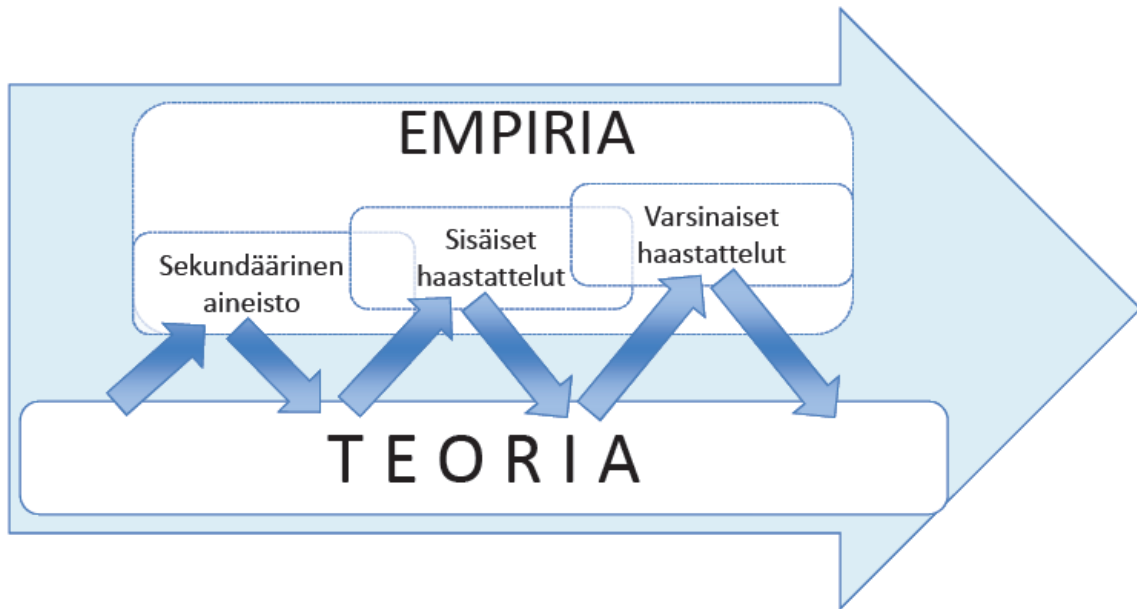


Kuvio 10 Formatiivinen vs. reflektiivinen malli (Lähde: Baxter 2009, 1371)

Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan asiakkaan kokema arvoa tunnistuen jokaisen asiakkaan subjektiivisen näkemyksen. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille erilaisia subjektiivisia näkökulmia ja teemoja, ei selvittää objektiivista totuutta tai tavoitella yleistettävyyttä.

### 3.1.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimuksessa toteutuu kvalitatiiviselle tutkimukselle Gummessonin (2005, 312) mukaan tyypillinen datan luomisen, analysoinnin ja tulkinnan osittainen yhtäaikaisuus. Alustavia johtopäätöksiä tehdään aineiston luomisen ja aiempien tutkimusten lukemisen aikana. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi sekä alkaa että päättyy teoriaan. Empiria eli aineiston luominen on kolmivaiheinen prosessi, joka koostuu sekundäärisestä aineistosta, sisäisistä haastatteluista ja varsinaisista haastatteluista. Nämä vaiheet ovat suurelta osin päällekkäisiä. Teorian ja käytännön vuoropuhelu on jatkuvaa, vaikka se on kuviossa kuvattu yksinkertaisuuden vuoksi vaiheittaiseksi.

### 3.2 Aineiston luominen

Gummesonin (2005, 312) käyttämä termi aineiston luominen aineiston keräämisen sijasta viittaa siihen, että tutkija itse vaikuttaa saatavaan aineistoon sosiaalisessa ympäristössä. Aineisto luodaan usein vuorovaikutuksessa, tässä tutkimuksessa haastateltavan ja tutkijan välisessä vuorovaikutuksessa.



Esiymmärrys on Gummessonin (2005, 314–315) mukaan tutkijan käsitys tutkittavasta ilmiöstä ennen tutkimuksen aloittamista. Ymmärryksellä sen sijaan tarkoitetaan parantunutta käsitystä ilmiöstä, johon päädytään tutkimuksen tuloksena. Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys on muodostunut esimerkiksi suoritettujen opintojen ja työkokemuksen myötä. Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2010 ja tutkimusprosessin kuluessa esiymmärrystä syvennettiin tutustumalla kirjallisuuteen sekä tutkittavaan aihepiiriin. Esiymmärrystä hyödynnettiin aineiston luomisessa; erityisesti työssä tulleen kokemuksen katsottiin auttavan syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman aineiston luomisessa ja haastattelurungosta (liite 1) pystyttiin muodostamaan yksityiskohtaisempi, jolloin oletuksena oli päästä syvällisemmin käsiksi asiakkaan kokemuksiin. Vaikka jo esiymmärryksen perusteella luotiin alustava jaottelu hyödyistä ja uhrauksista osa-alueittain, ei luotavan aineiston ollut tarkoitus sopia tähän jaotteluun, vaan aineiston perusteella oli tarkoituksena tehdä uusi luokitus.

Tapaustutkimuksessa näyte on teoreettinen ja tarkoituksenmukainen, etsitään tapaukset, joista saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Tiedon luomista pyritään jatkamaan kunnes saavutaan saturaatiopisteeseen, jonka jälkeen saadaan enää vain vähän tai ei ollenkaan tietoa, vaikka aineiston luomista jatkettaisiin (Gummesson 2005, 322). Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi valittiin Taloustutkimuksen asiakkaat, joille on valmistunut asiakastyytyväisyystutkimus syksyn 2010 aikana. Tutkimuksen valmistumisajankohtaa pidettiin tärkeänä. Haastateltaviksi valittiin asiakkaat, joilla olisi toteutunut projekti vielä hyvin muistissa, mutta asiakasorganisaatio olisi kuitenkin ehtinyt jo hyödyntää tuloksia, jolloin kokemus arvosta on jo pystytty muodostamaan.

Tutustumalla sekundäärisen aineistoon, eli muun muassa asiakkuudenhallintajärjestelmään, tilauslistoihin ja projektikansioihin, valittiin asiakasorganisaation sisältä kohdejoukkoon kuuluva henkilö. Oikea henkilö varmistettiin tutkimuksen toteuttaneelta Taloustutkimuksen tutkijalta. Kohdejoukkoon kuuluvat henkilöt ovat olleet pääsääntöisiä yhteyshenkilöitä tutkimuksen toteuttaneen tutkijan kanssa, tilanneet tutkimuksen, osallistuneet merkittäväällä painoarvolla sen suunnitteluun ja heillä on ollut koordinoiva rooli asiakasorganisaation sisällä sekä tutkimuksen suunnittelussa että tulosten hyödyntämisessä. Ulagan ja Chacourin (2001, 529) mukaan on tärkeää, että

tutkittaessa organisaation kokemaa arvoa tunnustetaan ja arvioidaan kaikkiin ostoprosessiin osallistuneiden avaintietolähteiden kokemukset. Tässä tapauksessa useimmista organisaatioissa kuitenkin löytyi selkeästi yksi avainhenkilö, joka on osallistunut prosessiin selvästi enemmän kuin kukaan muu henkilö organisaatiossa. Kohdejoukosta rajattiin kuitenkin pois asiakasorganisaatiot, joiden sisältä ei tällaista henkilöä löytynyt ja yhden asiakasorganisaation tapauksessa päädyttiin haastattelemaan kahta organisaation henkilöä.

Valitusta kohdejoukosta lähestyttiin sattumanvaraisesti osaa. Ennen varsinaisia haastatteluja tutustuttiin toistamiseen ja syvällisemmin sekundääriseen aineistoon, kuten asiakkaalle toimitettuihin raportteihin ja kalenterimerkintöihin. Lisäksi haastateltiin tutkimuksen toteuttanutta Taloustutkimuksen tutkijaa. Sisäiset haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina tai puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitettiin. Sisäisissä haastatteluissa käytiin asiakassuhteen taustan lisäksi pintapuolisesti läpi haastattelurunkoa. Sekundäärisen aineiston sekä sisäisten haastattelujen rooli oli saada käsitys esimerkiksi asiakassuhteen historiasta. Lisäksi sisäiset haastattelut toimivat pilottihaastatteluina.

Varsinaisia haastatteluja toteutettiin yhteensä 13 asiakassuhteeseen liittyen helmi- ja maaliskuussa 2011. Yhteensä haastateltiin 14 henkilöä. Haastattelujen tavoitelukumäärää ei määritelty etukäteen, mutta oletettiin, että sopiva määrä haastatteluja olisi noin 10–20 kappaletta. Haastatteluja toteutettaessa huomattiin, että mitä enemmän haastatteluja toteutettiin, sitä vähemmän uusia asioita nousi esille yhtä haastattelua kohden, jolloin nähtiin saturaatiopisteen löytyneen, eikä haastatteluja enää tehty lisää. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina pääasiallisesti asiakkaan tiloissa, enimmäkseen asiakkaan neuvottelutiloissa. Haastattelujen kestot olivat puolesta tunnista hieman yli tuntiin.

### **3.3 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi**

#### **3.3.1 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Se, miten aineistoa luodaan, on valtavan tärkeää. Yhtä tärkeää on kuitenkin myös se, mitä kerätyllä aineistolla tehdään. Yinin (2009, 127) mukaan tapaustutkimuksen analysointi on

yksi vähiten kehittyneimmistä ja vaikeimmista puolista tapaustutkimuksen tekemisessä. Gummessonin (2005, 311) mukaan termillä analyysi viitataan erityisesti tekniikoihin ja tutkimusmenetelmiin, jotka ovat täsmällisiä, tarkkoja ja ne voidaan toistaa, niin kuin on ensisijaisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tulkinta sen sijaan yhdistyy enemmän kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tulkinta ei ole prosessina yhtä täsmällinen, läpinäkyvä ja vaihteellinen. Sen toistaminen on siten vaikeampaa. Myös kvantitatiivinen aineisto sisältää aina tulkintaa, sillä tulkinta on välttämätöntä kaikessa ihmisen pyrkimyksessä ymmärtää maailmaa. Tässä tutkimuksessa analyysi ja tulkinta nähdään toisiinsa kietoutuneina siten, että tulkinta on osa analyysia.

Gummessonin (2005, 313–314) mukaan täsmälliset tutkimustekniikat täytyy yhdistää intuitioon, maalaisjärkeen, kokemukseen, viisauteen, oivalluksiin, hiljaiseen tietoon, empatiaan ja etiikkaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkein instrumentti on tutkija, jonka yksilöllisestä intuitiosta analyysi ja tulkinta ovat aina riippuvaisia. Intuitiota pidetään tyypillisesti epätieteellisenä. Hyvä intuitio kuitenkin tarkoittaa, että valtavasta tietomäärästä voidaan nopeasti prosessoida ja yhdistellä dataa sekä tehdä johtopäätöksiä (Gummesson 2005, 314).

Tässä tutkimuksessa tutkijan intuitiota ja muita subjektiivisia ominaisuuksia hyödynnettiin kirjoittamalla tuloksia alustavaan muotoon jo ennen varsinaista analysointivaihetta Yinin (2009, 128) ehdotuksen mukaisesti. Tällöin hyödynnettiin jo aineiston luomisen vaiheessa tapahtunut tulkinta, joka tapahtuu haastattelutilanteessa tutkijan havainnoitessa haastateltavaa (Laine 2007, 36). Alustavien tulosten tulkinnan jälkeen palattiin muodostamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tällöin teoreettinen viitekehys pystyttiin suuntaamaan uudelleen empiirisestä aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti ja toisaalta aineistoa pystyttiin analysointivaiheessa vertaamaan uudelleen muotoutuneeseen viitekehukseen.

Kaikki 13 haastattelua nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin kirjalliseen muotoon. Litterointi tehtiin tarkoituksenmukaisesti eli jokaista sanaa, äännähdystä tai taukoa ei kirjattu. Haastatteluista suurin osa kuitenkin kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. Nauhoitettua aineistoa kertyi 651 minuuttia. Tekstimuotoisena tämä tarkoittaa 125 A4-kokoista tekstisivua litteroitua aineistoa.

Analysointimenetelmäksi valittiin temaattinen analyysi, jonka Sayre (2002, 202) esittelee yhtenä vaihtoehtona verbaalisen datan analysoinnille kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Valinta tehtiin tutustumalla eri analysointimenetelmiin ja aiempiin tutkimuksiin, joissa on käytetty vastaavaa menetelmää. Temaattinen analyysi on koodauksen prosessi. Teema on aineistosta löytyvä kaava, joka organisoii ja tulkitsee sitä. Temaattisessa analyysissä aineistoa tiivistetään järjestelemällä, luokittelemalla, priorisoimalla ja yhdistelemällä, jolloin pienempää määrää dataa on helpompi käsitellä (Sayre 2002, 202). Kyse on siis aineiston pelkistämisestä olennaisten asioiden tunnistamisen myötä (Laine 2007, 55).

Analysointivaiheessa otetaan etäisyyttä tutkijan omaan tulkintaan pyrkien kriittisyyteen ja reflektiivisyyteen, jolloin aineisto näyttäytyy erilaisena. Tutkija luo tällä kierroksella uuden tulkinnan (Laine 2007, 36). Tämän kehäliikkeen tarkoitus on Laineen (2007, 37) mukaan löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä haastateltava on tarkoittanut.

Avain kvalitatiivisen tutkimuksen analysointiin on vertailu. Aineistoa verrataan muuhun aineistoon, olemassa olevaan teoriaan ja aiempien tutkimusten tuloksiin (Gummesson 2005, 311–312). Systemaattisen yhdistämisen mukaisesti aineistoa analysoidaan vuoropuhelussa teorian kanssa. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin ja tulkinnan lähtökohdaksi otettiin vertailu teoreettiseen viitekehykseen, mikä on Yinin (2009, 130) mukaan suositeltavin vaihtoehto tapaustutkimuksen analysoinnille. Koska täysin kontekstiin sopivaa teoriaa ei kuitenkaan ole olemassa, ei aineiston ajateltu kokonaisuudessaan olevan yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen kanssa.

### **3.3.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tapaustutkimusta ei voida arvioida yleensä kvantitatiivisesta tutkimuksesta tutuilla mittareilla, kuten reliabiliteetilla ja edustavuudella. Ei voida esimerkiksi asettaa yleistä sääntöä tutkittavien tapausten tarvittavasta lukumäärästä (Gummesson 2005, 322). Tutkimuksen luotettavuuden mahdollisia uhkia arvioitiin sekä ennen aineiston luomista että aineiston luomisen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisuutta arvioida sitä on pyritty lisäämään kuvailemalla tutkimuksen kulku mahdollisimman läpinäkyvästi.

Ennen aineiston luomista potentiaalisena uhkana tutkimuksen luotettavuudelle nähtiin vaikeus saada haastatteluja. Niiden määrä olisi voinut jäädä pieneksi tai haastateltavat yritykset ja henkilöt olisivat voineet olla profiililtaan yksipuolisia. Oletettiin, että potentiaaliset haastateltavat ovat kiireisiä ja saattavat lisäksi nähdä luottamuksellisen tiedon jakamisen uhkana. Näihin uhkiin varauduttiin korostamalla haastattelupyynnössä Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 53) ehdotuksen mukaisesti, että tutkimuksen tarkoitus on tuottaa jatkossa asiakkaille yhä parempaa palvelua ja että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Lisäksi ensimmäistä haastattelupyyntöä seuranneen kommentin vuoksi päädyttiin kuvaamaan muutamalla lauseella haastattelun sisältöä jo haastattelupyynnössä. Ongelmia haastattelujen saamisessa ei kuitenkaan ollut. Päinvastoin suhtautuminen oli hyvin positiivista. Lähes jokainen asiakas, joka tavoitettiin puhelimitse sähköpostipyynnön lähettämisen jälkeen, suostui haastatteluun. Haastateltujen asiakkaiden uskotaan näin ollen olevan hyvä näyte kohderyhmästä

Uhkana tutkimuksen luotettavuudelle nähtiin myös, etteivät haastateltavat välttämättä halua jakaa kaikkea tietoa. Haastattelut esimerkiksi toimitusjohtajien tai markkinointijohtajien kanssa saattavat olla Gummessonin (2005, 315) mukaan olla harhaanjohtavia, sillä haastateltavat antavat oman etunsa mukaista tietoa. Esimerkiksi hintaan liittyviä uhrauksia voidaan liioitella, jottei hintaa nostettaisi. Tähän uhkaan varauduttiin tekemällä haastattelut henkilökohtaisesti kasvotusten. Oletettiin, että henkilökohtaisissa haastatteluissa saadaan vilpittömämpiä vastauksia ja tutkijan on myös helpompi arvioida vastauksia kriittisesti, mikä on Gummessonin (2005, 315) mukaan tärkeää. Eriksson ja Kovalainen (2008, 53) toteavatkin, että tutkimuksen tekeminen yritysten kanssa tarkoittaa tyypillisesti ainakin jonkin tason kompromissia ideaalisen ja mahdollisen välillä. Pääsääntöisesti haastatteluissa ei tällaista ongelmaa havaittu.

Uhkana nähtiin myös, että haastateltava ei tiedosta tai muista kertoa kaikkia oleellisia asioita. Pelkillä avoimilla kysymyksillä oletettiin saavan ja osittain saatiinkin itsestään selviä, pinnalliselle tasolle jääviä vastauksia, kuten ”hintaa on korkea” tai ”tutkimus on toteutettu laadukkaasti”. Vastausten laajuudet avoimiin kysymyksiin vaihtelivat suuresti haastateltavan persoonan mukaan. Haastattelurunko rakennettiin etenemään avoimista kysymyksistä, joihin saadaan spontaaneja vastauksia, tarkentaviin kysymyksiin, joissa

päästiin syvällisemmälle tasolle. Haastattelujen syvällisyyttä pyrittiin lisäämään myös päivittämällä haastattelurunkoa haastattelujen edetessä.

Ennen aineiston luomista tehtiin esiymmärryksen mukainen mahdollisten hyötyjen ja uhrausten jaottelu. Tämä koettiin tarpeelliseksi syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi, mutta siinä nähtiin myös uhkansa. Uhaksi koettiin, että haastateltavan suuhun pistetään valmiita vastauksia, jolloin saadaan esiymmärryksen mukaiset tulokset, eikä uusia näkökulmia tule esille. Tämän vuoksi avointen kysymysten roolia, kuuntelua ja tarkentavia kysymyksiä pidettiin tärkeinä ja ne toimivat ensisijaisena aineiston luomisen muotona. Haastatteluissa huomattiin, että johdatteleviin kysymyksiin saatujen kyllä tai ei-vastausten jälkeen haastateltavat alkoivat kertoa ilmiöstä enemmän tai tarkensivat näkemystään, mikäli pelkkä kyllä tai ei-vastaus ei antanut kattavaa kuvaa heidän näkemyksestään.

Potentiaalisena, joskaan ei kovin merkittävänä, haasteena nähtiin myös oikean haastateltavan löytyminen asiakasorganisaatiosta. Lähtökohtana oli, että kustakin asiakasorganisaatiosta haastatellaan yhtä henkilöä ja Taloustutkimuksen yhteyshenkilö osaa kertoa parhaan mahdollisen haastateltavan. Useimmissa asiakasorganisaatioissa olikin selkeästi yksi haasteltavaksi parhaiten sopiva henkilö. Kohdejoukkoon kuuluvista asiakasorganisaatioista kuitenkin rajautui pois muutama, hyvin laaja organisaatio, jossa koettiin, ettei ole yhtä tai edes muutamaa henkilöä, jotka osaisivat kertoa kaikista haastattelupyynnössä kuvatuista teemoista. Yhden asiakasorganisaation osalta haastateltiin kahta henkilöä liittyen samaan tutkimusprojektiin. Heidän yhdessä katsottiin toisiaan täydentävästi pystyvän kertovan kaikista haastattelun aiheisiin.

## **4 ASIAKKAAN KOKEMAT HYÖDYT JA UHRAUKSET**

*Tulokset on rajattu julkisuudelta 16.5.2014 saakka.*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

*Johtopäätökset on rajattu julkisuudelta 16.5.2014 saakka.*



## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Alderson, W. 1957. Marketing behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory. IL: Homewood.
- Anderson, J. C. 1995 Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346–350.
- Anderson, J. C., Jain, D. & Chintagunta, P. 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. & Narayandas, D. 2009. Business market management: understanding, creating and delivering value. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Wouter van Rossum. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84 (3), 90–99.
- Babin, B. J, Darden, W.R. & Griffin, M. 1994. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20 (4), 644–656.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6 (3), 335–348.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A. 2011. Value propositions as a communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 202–210.
- Barry, J. & Terry, T. S. 2008. Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 228–241.
- Baxter, R. 2009. Reflective and formative metrics of relationship value: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 62 (12), 1370–1377.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. 2001. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1), 29–43.
- Corsaro, D. & Snehota, I. 2010. Searching for relationship value in business markets: are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39 (6), 986–995.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.

- Eggert, A. & Ulaga, W. 2010. Managing customer share in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1346–1355.
- 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.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 163–175.
- Glaser, S. 2006. The value of the manager in the value chain. *Management Decision*, 44 (3), 442–447.
- Grönroos, C. 1979. *Marknadsföring av tjänster: en studie av marknadsföringsfunktionen*. Tukholma: Akademilitteratur.
- Grönroos, C. 1983. *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship approach*. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 2006. What can service logic offer marketing theory? Teoksessa Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (toim.) 2006. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. New York: Sharpe Inc, 354–364.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. 2009. *Towards service logic: The unique contribution of value co-creation*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 240–247.
- Gummesson, E. 1987. The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10–20.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Holbrook, M. B. 1994. The nature of customer value. Teoksessa Rust, R. T. & Oliver, R. L. (toim.) 1994. *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks California: Sage.

- Howden, C. & Pressey, A. D. 2008. Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. *The Services Industries Journal*, 28 (6), 789–812.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), 133–139.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 2000. The IMP perspective. Teoksessa Sheth, J. Parvatiyar, A. (toim.) 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks California: Sage, 171–208.
- Jackson, B. B. 1985. Build customer relationships that lasts. *Harvard business Review*, 63 (6), 120–128.
- Jacob, F. & Ulaga, W. 2008. The transition from product to service in business markets: an agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 247–253.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lapierre, J. 1997. What does value mean in business-to-business professional services?. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 377–397.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122–140.
- Liljander, V. & Roos, I. 2002. Customer-relationship levels – from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 593–614.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281–288.
- Monroe, K. B. 1990. *Pricing: Making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Möller, K. & Törrönen, P. 2003. Business suppliers value creation potential: a capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 109–118.
- Rathmell, J. M. 1966. What is meant by services? *Journal of Marketing*, 30 (4), 32–36.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19–30.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. Á. 2007. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory* 7 (4), 427–451.

- Sayre, S. 2002. *Qualitative methods for marketplace research*. CA: Sage Publications Inc.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22 (2), 236–251.
- Singh, R. & Koshy, A. 2010. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 78–85.
- Slater, S. F. 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), 162–167.
- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677–693.
- Ulaga, W. & Chacour, S. 2001. Measuring customer-perceived value in business markets. A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 525–540.
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2006a. Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 311–327.
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2006b. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119–136.
- Vargo, S. L. 2009. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (5/6), 373–379.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. Why “Service”? *Journal of the Academic Marketing Science*, 36 (1), 25–38.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008b. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, A. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26 (3), 145–152.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G. & Ritter, T. 2003. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 159–169.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R. & Yang, Y. 2004. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14 (2–3), 169–182.

- Wikström, S., Normann, R., Anell, B., Ekvall, G., Forslin, J. & Skärvad, P. H. 1994. Knowledge and value: the company as a knowledge processing and value creating system. London: Routledge.
- Von Koskull, C. 2009. Use of customer information. An ethnography in service development. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Woodall, T. 2003. Conceptualising 'Value for customer'. *Academy of Marketing Science Review*, 7 (9), 1–42.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Yin, R. K. 2009. Case study research : design and methods. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, 52 (3), 2–22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1985. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49 (2), 33–46.

## Muut painetut lähteet

Markkinatutkimus villiintyi. 2011. *Kauppalehti* 10.1.2011, Markkinointi, 16–17.

## WWW-sivut

American Marketing Association 2010. Definition of Marketing. Viitattu 20.10.2010.

< <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx> >

Mainostajien Liitto 2010. Tutkimusbarometri 2010: Markkinatutkimuksen näkymät viime vuotta valoisammalla. Viitattu 12.1.2011.

< <http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp> >

Mainostajien Liitto 2009. Tutkimusbarometri 2009: Taantumassa yritykset suuntaavat markkinatutkimusta asiakkaisiin. Viitattu 12.1.2011.

< <http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp> >

Marketing Science Institute 2010. 2010-2012 Research Priorities. Viitattu 19.10.2010.

< [http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP10-12.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf) >

Markkinointi & Mainonta 2009. Väitös: markkinatutkimuksiin hukataan rahaa. Viitattu 12.1.2011

<<http://www.marmai.fi/uutiset/article316412.ece>>

Kauppalehti 2010. Sanat ja teot eivät kohta. Viitattu 12.1.2011.

<<http://www.digipaper.fi/extra/53342/index.php?pgnumb=14>>

Suomen Markkinatutkimusliitto Ry 2010. Jäsenyritysten laskutuksen kehitys v. 2003–2008. Viitattu 15.11.2010.

< <http://www.smtl.fi/index.php?id=33> >

Suomen Markkinatutkimusliitto Ry 2011a. Tutkimusbarometri 2011. Viitattu 6.5.2011.

< <http://www.markkinatutkimusliitto.fi/tutkimusbarometri/2011/> >

Suomen Markkinatutkimusliitto Ry 2011b. Markkinatutkimus toimialana. Viitattu 6.5.2011.

< <http://www.markkinatutkimusliitto.fi/markkinatutkimus-toimialana/> >

Taloustutkimus Oy 2010. Yritysesittely. Viitattu 15.11.2010.

< <http://www.taloustutkimus.fi/yritysesittely/> >

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Haastattelurunko**

*Rajattu julkisuudelta 16.5.2014 saakka.*

## **Liite 2: Lista haastatteluista**

*Rajattu julkisuudelta 16.5.2014 saakka.*