



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MARIKKA ALA-MAAKALA
ASIAKASARVON HALLINTA TOIMITUSKETJUISSA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Jorma Mänty-
nen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 7. loka-
kuuta 2015

TIIVISTELMÄ

MARIKKA ALA-MAAKALA: Asiakasarvon hallinta toimitusketjuissa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 78 sivua, 7 liitesivua

Joulukuu 2015

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotannonohjaus ja logistiikka

Tarkastaja: professori Jorma Mäntynen

Avainsanat: asiakasarvo, toimitusketjun hallinta, kuljetus, aineellinen arvo, aineeton arvo

Tämä diplomityö on osa Tekesin rahoittamaa Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network -tutkimushanketta, joka on toteutettu yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Teknologian tutkimuskeskus VTT:n sekä kuuden eri aloilla toimivan yrityksen kanssa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitkä seikat tavaran tai palvelun toimittamisessa vaikuttavat asiakkaan arvokokemukseen ja miten niitä voidaan hallita osana toimitusketjun hallintaa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin toimitusketjuihin liittyvä riskienhallinta ja arvon haavoittuvuus, jotka ovat tutkimusprojektissa muiden tutkimuskumppaneiden tarkastelun kohteina.

Tutkimus koostuu asiakkaan saamaa arvoa ja toimitusketjun hallintaa käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta ja kolme tapausta käsittävästä monitapaustutkimuksesta. Tutkimusote on toiminta-analyyttinen, sillä tutkimuksen keskiössä on ilmiö ja sitä tarkastellaan kolmen tapauksen kautta. Tapaukset valittiin tutkimusprojektiin osallistuvien yritysten joukosta niiden kanssa määriteltyjen tutkimuskohteiden perusteella siten, että tapaukset, joissa päähuomio ei ollut asiakas-toimittajasuhteiden ja toimitusketjujen hallinnassa, jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Aineisto kerättiin pääasiassa teema-haastatteluin, jotka toteutettiin kolmena haastattelukierroksena yrityksissä. Lisäksi haastateltiin tapauksiin liittyvien sidosryhmien edustajia. Asiakasarvoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa aineellisena ja aineettomana arvona, ja sen ilmenemistä sekä kuluttajattä teollisilla markkinoilla. Erityisesti keskitytään tavaran tai palvelun toimittamisen yhteydessä ilmeneviin asiakasarvon tekijöihin.

Tutkimuksessa todettiin, että asiakasarvon systemaattinen tunnistaminen ja hallinta yrityksissä on vielä vähäistä, ja se painottuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen asiakkaan edustajien kanssa. Tärkeiksi tekijöiksi toimituksiin liittyvän asiakasarvon kannalta todettiin muun muassa toimittajan palvelulupaus, asiakkaan valinnanmahdollisuudet sekä sähköisten palvelujen tarkoituksenmukainen käyttö. Lisäksi havaittiin, että yritysten työntekijöiden on helpompi käsittää asiakasarvon sisältö ja merkitys omassa liiketoiminnassaan, kun apuna on jokin strukturoitu malli, vaikka se voikin rajoittaa tai ohjata tarkastelua tiettyihin asioihin. Tutkimuksen tuloksena kehitettiin viitekehys, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa arvoon eri toimitusketjun vaiheissa vaikuttavia tekijöitä ja analysoida niiden vaikutusta loppuasiakkaan saaman asiakasarvon kannalta läpi toimitusketjun.

ABSTRACT

MARIKKA ALA-MAAKALA: Customer value management in supply chains
Tampere University of Technology
Master of Science Thesis, 78 pages, 7 Appendix pages
December 2015
Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
Major: Operations Management and Logistics
Examiner: Professor Jorma Mäntynen

Keywords: customer perceived value, supply chain management, transportation, tangible value, intangible value

This thesis is a part of “Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network” research project funded by Tekes. The project is collaboration between Tampere University of Technology, Lappeenranta University of Technology, VTT Technical Research Centre of Finland and six private companies from varying industries. In this research we explored the determinants affect customer perceived value of a good or service and how these factors can be managed as part of supply chain management. Supply chain risk management and value vulnerabilities were left out of this work, as those topics were scrutinized by other collaborators in the project.

This work consists of a literature survey of customer perceived value and supply chain management and a 3-case multiple case study with action-analytic approach. Cases were selected together with the participating companies omitting cases in which main focus was not on customer-supplier relationship and supply chain management. Three rounds of theme interviews were conducted in the companies. In addition some stakeholders were interviewed. In this work customer value is examined as both tangible and intangible value in customer and business-to-business markets. In this work special interest is on value factors that are realized at the moment of delivery of a good or service.

It was discovered that the systematic identification and management of customer value is not common, and its emphasis is on personal relations with customer. Supplier's product promise, customer's freedom of choice and appropriate e-services were identified as key factors of customer value in deliveries. It was also observed that the employees of the supplier companies can more effectively comprehend customer value if the concept is supported by a structured model, although usage of such a model may limit or direct attention to certain aspects. As a result, a framework was developed that can be used by companies to identify factors affecting value in different parts of supply chain. The framework can also be used to analyse the effects of the value factors from the end user's perspective throughout the supply chain.

ALKUSANAT

Opinnäytetyön tekeminen osana tutkimusprojektia oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Se oli mahdollisuus nähdä yliopistomaailma toisesta näkökulmasta opetustehävien lisäksi ja samalla tehdä yhteistyötä useiden eri toimialoilla toimivien yritysten ja mukana olleiden tutkimuslaitosten kanssa.

Kiitokset Tekesin Fiiliksestä Fyrkkaa -ohjelmalle hankkeen rahoittamisesta, yrityksille aktiivisuudesta projektin aikana sekä TTY:n Tiedonhallinnan ja logistiikan laitokselle joustavuudesta ja mahdollisuudesta toteuttaa diplomityö aikataulullisesti kaksiosaisena projektina.

Parhaat kiitokset professori Jorma Mäntyselle sujuvasta siirtymisestä työn ohjaajaksi kesken projektin ja hyvistä neuvoista työn loppuunsaattamiseksi. Kiitos pitkäaikaiselle esimiehelleni Jarkko Rantalalle, Erika Kallionpäälle sekä muille verneleisille avusta projektin aikana. Kiitos Jussille, Saimille, äitille ja isälle kaikesta tuesta.

Tampereella 21.12.2015

Mariikka Ala-Maakala

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Rakenne	7
2.	ASIAKASARVON OSATEKIJÄT JA ESIINTYMINEN	8
2.1	Asiakasarvon tunnistaminen ja sen osatekijät	8
2.2	Aineellinen ja aineeton asiakasarvo	13
2.3	Asiakasarvo teollisilla ja kuluttajamarkkinoilla	17
2.4	Asiakasarvo osana toimitusketjun hallintaa	23
3.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	26
3.1	Tutkimusstrategia	26
3.2	Tutkimusote ja -filosofia	27
3.3	Tutkimusasetelma	31
3.4	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät	39
3.5	Aineiston analysointi	44
4.	TUTKIMUSTAPAUKSET JA ASIAKASARVO TUTKIMUSKOhteena	46
4.1	Tutkittavat tapaukset	46
4.2	Tutkimuksen toteutus	47
4.3	Havaintoja asiakasarvosta tutkimuskohteena	50
5.	TULOKSET	52
5.1	Toimintaympäristö ja asiakasarvo	52
5.2	Asiakasarvon tunnistaminen yrityksissä	54
5.3	Palvelulupaus osana asiakasarvon hallintaa	57
5.4	Toimitukset asiakasarvotekijänä	59
5.5	Asiakkaan valinnanmahdollisuudet ja sähköinen kaupankäynti	61
5.6	Arvon hallinta kaupankäynnin rajapinnoissa	64
6.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	68
6.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset	68
6.2	Tieteellinen ja käytännöllinen merkitys	69
6.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideoita	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	78

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakasarvo on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana saanut kasvavaa huomiota osana markkinoinnin tutkimusta (Banyte & Dovaliene 2014; Payne & Holt 2001) ja erityisesti 2000-luvulla asiakasarvonäkökulma tutkimuksessa on laajentunut muillekin aloille, yhtenä toimitusketjun hallintaan (esimerkiksi Lin & Ou 2011). Markkinoinnissa ja liiketoiminnassa yritykset ovat pyrkineet asiakaslähtöisyyteen jo pitkään, ja asiakaslähtöisyys on myöhemmin osittain korvautunut asiakasarvotietoisuudella (esimerkiksi Anderson *et al.* 2006). Asiakas-arvoa ei kuitenkaan ole tutkittu juuri lainkaan suhteessa logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan, mihin tämä tutkimusprojekti tuo uusia näkökulmia. Asiakas-arvolle ei ole yleisesti käytettyä tai laajasti tunnustettua määritelmää, joten kirjallisuudessa eri tutkijoiden määritelmät vaihtelevat, ja sitä voidaan analysoida monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamaa kokonaisvaltaista kokemusta, joka on yhdistelmä asiakkaan hankintaan käyttämiä resursseja ja saamia hyötyjä. Erityisesti laskentatoimeen ja laajemmin talousjohtamiseen liittyvässä tutkimuksessa asiakasarvolla tarkoitetaan usein asiakkaan toimittajalle tuottamaa arvoa eli esimerkiksi asiakaskohtaista liikevoittoa (esimerkiksi Li & Shu 2012; Walker *et al.* 2006), mutta tämä näkökulma jätetään tässä tutkimuksessa kokonaan pois tarkastelusta ja keskitytään asiakasarvon tunnistamiseen nimenomaan asiakaspalvelun ja asiakassuhteen parantamisen keinona. Toinen tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätetty tutkimusalue on arvoperusteinen hinnoittelu, josta ovat kirjoittaneet muun muassa Liozu *et al.* (2012), Wardell *et al.* (2008) ja Hinterhuber (2004). Lisäksi arvolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi yrityksen tai asiakkaan arvoja (*values*) tai tuotantoa yleensä arvontuotantona tai –lisäyksenä (Payne & Holt 2001). Näistä aiheista tutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Bowman ja Ambrosini (2000), McGregor (2008) sekä Bovea ja Vidal (2004).

Tämä opinnäytetyö on osa Tampereen teknillisen yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Teknologian tutkimuskeskus VTT:n Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network –tutkimusta, joka toteutetaan vuosina 2014–2016. Tutkimushankkeessa lähtökohtana on arvon nelijako, jossa asiakasarvo on jaettu taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Tutkimuksen haastattelut tulevat perustumaan näiden neljän osa-alueen tunnistamiseen case-yritysten liiketoiminnassa ja asiakas- tai toimittajarajapinnoissa. Työn teoriaosuudessa syvennytään asiakasarvoon myös kahden toisenlaisen jaottelun pohjalta, ja tutustutaan muutamaani erilaisiin malleihin tai näkökulmiin asiakasarvon tunnistamisessa ja huomioimis-

sa osana liiketoimintaa. Asiakasarvo voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan komponenttiin, jolloin luokittelu voidaan tehdä tarjottavan tuotteen aineelliseen arvoon ja siihen liittyvään tai siitä irralliseen aineettomaan arvoon, jota esimerkiksi emotionaaliset arvotekijät edustavat. Kolmantena näkökulmana asiakasarvoa tarkastellaan erikseen teollisilla ja kuluttajamarkkinoilla, sillä asiakkaiden hankintamotiivit ja tuotteiden arviointiperusteet ovat osittain eriäviä markkinoiden luonteesta riippuen.

Tutkimusprojektin tavoitteena on selvittää asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja arvon haavoittuvuutta palveluverkostoissa. Selvityksen tulosten perusteella luodaan johtamismalli, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa tarjoamansa arvon, arvioida ja johtaa omaa arvonluontiaan sekä analysoida siihen liittyviä riskejä. Samalla käynnistetään tieteellinen keskustelu asiakasarvon luomisesta verkostomaisessa liiketoiminnassa, ja sen haavoittuvuuteen liittyvistä tekijöistä. Asiakasarvoa tarkastellaan tuotanto- ja palveluverkostoissa symbolisena, emotionaalisenä, toiminnallisen ja taloudellisenä arvona. Asiakasarvoa tutkitaan sekä erillisenä, käsitteellisenä osana liiketoimintaa, että toimitusverkostojen haavoittuvuuden ja riskienhallinnan osa-alueena. Toimintaympäristöön liittyviä, tutkimuksessa tarkasteltavia seikkoja ovat verkostojen monimutkaisuus ja palveluverkosto tutkimusnäkökulmana, haavoittuvuuden lisääntyminen toimitusverkostojen pirstaloituessa, kilpailuetujen löytäminen, palvelujen kasvava tarjonta ja rooli yritysten välisessä kaupassa sekä osaoptimoinnin välttäminen kokonaisvaltaisella verkostanalyysillä. Projektin aikana tunnistetaan, millaisia muutoksia liiketoimintaympäristössä on tapahtunut ja tapahtuu tällä hetkellä, erityisesti koskien globaaleita toimitusverkostoja ja palveluiden tuottamista. Tutkimuksen osa-alueet ja taustat voidaan tiivistää kolmeen tekijään, joita ovat palveluiden ja tuotteiden asiakasarvo, arvonluonnin haavoittuvuus sekä toimintaympäristö. Nämä yhdessä vaikuttavat arvotekijöihin ja arvoon liittyvään haavoittuvuuteen verkostomaisessa liiketoimintaympäristössä. Projektissa on mukana kuusi eri toimialoilla toimivaa case-yritystä, joiden toimintaa tarkastellaan joko asiakas- tai toimittajarajapinnassa. Yritysten välillä on eroja myös siinä, toimivatko ne pääasiassa kuluttaja- vai yritysmarkkinoilla. Asiakasarvon muodostumista ja sen haavoittuvuutta tuotanto- ja palveluverkostoissa tutkitaan kokonaisvaltaisesti yhteistyössä case-yritysten kanssa. Yrityksille tarjotaan mahdollisuus ja työkaluja oman arvonluontinsa ja asiakkaiden arvo-odotusten tunnistamiseen, ja sitä kautta oman arvonluonnin parempaan suunnitteluun sekä asiakasarvoon liittyvään riskienhallintaan projektin aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksen tuloksena luodaan johtamismalli, joka huomioi arvonluontiin liittyvät riskit ja kustannukset. Tiedostetun ja suunnitelmallisen arvonluonnin ja arvon hallinnan odotetaan johtavan liiketoiminnan läpinäkyvyyden ja ennustetarkkuuden kasvuun sekä nostavan yritysten kannattavuutta. (Vilko *et al.* 2014)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakasarvon muodostumisen ja muuttumisen tarkasteluun toimitusketjuissa eli kartoitetaan asiakasarvon muodostumiseen ja arvon arviointiin liittyvää tutkimuksellista taustaa toimitusketjun hallinnan näkökulmasta, tarkastellaan case-yritysten asiakasarvoon liittyviä tekijöitä toimitusketjurakenteissa, ja annetaan

yrittäjille ideoita oman asiakasarvonsa tunnistamisen, mittaamisen ja kehittämisen tueksi. Tutkimuksen lähtökohtina ovat toimitusten kehittämiseen liittyvä innovatiivisuus ja proaktiivisuus, joiden kautta yritykset pyrkivät parantamaan markkina-asemaansa ja tunnistamaan asiakaskäyttäytymisen ja -tarpeiden muutoksia. Tutkimukseen osallistuvat yritykset voivat sen aikana analysoida palvelutarjontaansa, ja kaikki toimijat hyödyntää muodostettavaa arvoverkon johtamismallia projektin päätyttyä. Toimitusketjun hallinnan ja kuljetusten kehittämisen yhteyttä asiakasarvon huomioimiseen selvitetään ja lisäksi tutkitaan, miten asiakasarvo nähdään eri toimialoilla.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tärkein tutkimuskysymys koko projektin tasolla on, miten palvelutoimitusverkosto voi hallita arvon muodostumista ja palvelutarjoomansa arvon haavoittuvuutta. Kysymyksen avulla pyritään ratkaisemaan yksi nykyaikaisen liiketoiminnan tärkeistä ongelmista: asiakasarvon luomisen kestävyys ja jatkuvuus. Tutkimusryhmä olettaa, että arvon säilyttäminen ja arvonluonnin jatkuvuuden turvaaminen on haastavaa, koska asiakasarvo sisältää useita elementtejä. Asiaa ei ole myöskään tutkittu aiemmin samanlaisessa kontekstissa, minkä vuoksi arvoa kannattaa tutkia myös haavoittuvuuden näkökulmasta. Alakysymyksinä tarkastellaan, kuinka tarjottavan arvon haavoittuvuus voidaan tunnistaa palvelutoimitusverkostossa, miten tunnistetun arvon haavoittuvuutta voi analysoida ja miten palvelutoimitusverkoston riskienhallinta voi maksimoida tarjooman kokonaisarvon. Tutkimuksen tuloksena odotetaan ymmärrettävän, miten asiakasarvo muodostuu verkostomaisessa liiketoiminnassa, ja millainen arvon haavoittuvuus kuuluu tyypillisesti palvelutoimitusverkostoihin. Lisäksi tunnetaan paremmin, miten haavoittuvuus vaikuttaa kokonaisarvoon verkostossa ja miten verkoston kokonaisarvo voidaan maksimoida tukemalla arvonmuodostusta ja hallitsemalla haavoittuvuutta. Case-yrityksiä tutkimalla selvitetään, kuinka nykyaikaiset yritykset käsittelevät haavoittuvuutta prosesseissaan, ja miten ne huomioivat arvon liiketoimintansa kehittämisessä. (Vilko *et al.* 2014)

Tämän työn yleisenä tavoitteena on tarkastella ja koostaa aiempaa asiakasarvoa osana toimitusketjunhallintaa käsittelevää tutkimusta, tarkastella asiakasarvon roolia toimitusketjun kehittämisessä, tunnistaa asiakasarvoon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, tuottaa tietoa toimitusten ja kuljetusten roolista asiakasarvon muodostumisessa sekä tutkia case-yritysten toimitusketjurakenteissa ilmeneviä arvoon liittyviä tekijöitä. Tässä työssä selvitetään

1. Mitkä seikat tavaran tai palvelun toimittamisessa vaikuttavat asiakkaan arvokokemukseen? ja
2. Miten niitä voidaan hallita osana toimitusketjun hallintaa?

Useimmissa tapauksissa toimitustapahtumaan liittyy sekä siirtyvä tavara että palvelu, ja palvelu voi olla joko asiakkaan nimenomaisesti ostama tai tavaraan liittyvä toimituspalvelu. Myös monissa puhtaasti palveluna käsiteltävissä tapahtumissa siirtyy tai käsitel-

lään tavaraa, esimerkiksi kuljetuspalvelussa tai huoltopalvelussa on aina läsnä jokin esine. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei käsitellä tavaroita ja palveluita erikseen, vaan arvon eri osa-alueita voidaan löytää kaikissa tapauksissa sekä asiakkaan tilaamasta tuotteesta tai toiminnasta, että yritysten ja henkilöiden käyttäytymisestä, olosuhteista ja sidosryhmistä. Tuotteesta puhuttaessa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös palvelutuotteita, ja kaupankäynnin kohteista käytetään monissa kohdissa yksinkertaisuuden vuoksi myös nimitystä hyödyke. Osana näiden kysymysten tarkastelua tutkimuksessa tulee esiin myös sähköisen kaupankäynnin rooli asiakasarvon hallinnassa ja tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa asiakasarvon muodostumisesta toimitusketjuissa sekä asiakasarvon roolista toimitusketjujen ja -verkostojen kehittämisessä.

Tutkimuksessa ei käsitellä toimitusketjujen riskienhallintaa, joka on jo yksinään ollut hyvin laajan tutkimuksen kohteena ja johon tutkimuskumppani Lappeenrannan teknillinen yliopisto on kohdistanut omassa osassaan projektia enemmän huomiota. Arvon haavoittuvuutta ja asiakasarvoon liittyviä riskejä ei ole tämän tutkimuksen haastatteluisissa selvitetty muutoin kuin kiinteästi arvon tunnistamiseen ja hallintaan liittyvien seikkojen osalta. Yritysten tiedonhallintaa käsitellään tässä tutkimuksessa vain siltä osin kun se liittyy sähköiseen kaupankäyntiin tai toimimiseen asiakasrajapinnassa, ja arvon hallintakeinoja käsitellään projektin sisäisen työnjaon mukaisesti ainoastaan toimitusketjun hallinnan näkökulmasta, vaikka arvon tunnistamiseen liittyen haastatteluisissa on löydetty myös muita asiakasarvon hallinnan kannalta olennaisia liiketoiminnan osa-alueita. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasarvoon osana tuotteen tai palvelun toimitusta sekä asiakasarvon huomioimiseen toimitusketjun hallinnassa. Asiakasarvo voi lisääntyä tai haavoittua (vähentyä) tilaus-toimitus -prosessissa ja sen hallinnassa tehtyjen valintojen seurauksena. Se voi myös pysyä muuttumattomana, mutta silloinkin yrityksen oma tai sidosryhmien toiminta on vaikuttanut siihen, että asiakasarvo on säilynyt läpi prosessin. Aihetta lähestytään case-yritysten ja muiden projektissa mukana olevien yritysten näkökulmasta, mutta tavoitteena on muodostaa yleisempi käsitys asiakasarvoon vaikuttavista tekijöistä liittyen toimitusketjun hallintaan ja asiakassuhteiden hoitoon.

Arvo nähdään yleensä ensisijaisesti taloudellisena ominaisuutena ja erityisesti osana markkinointia ja hinnoittelua, mutta tässä raportissa sillä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta tuotteen, palvelun tai toimituksen ominaisuuksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä osana toimitusketjunhallintaa ja asiakassuhteiden hoitoa. Asiakkailla tarkoitetaan tässä työssä sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaita, ja näiden ryhmien välisiä eroja asiakasarvonäkökulmasta avataan myöhemmin. Taloudellisten seikkojen lisäksi koko tutkimusprojektissa ja myös tässä työssä korostuvat toiminnalliset, emotionaaliset ja symboliset arvotekijät. Lisäksi viitataan asiakasarvoon liittyvään riskienhallintaan ja arvon haavoittumisen ehkäisemiseen, mutta ne eivät ole tämän tutkimuksen keskiössä vaan niitä tarkastellaan lähemmin muiden hankkeessa mukana olevien tutkijoiden toimesta. Tutkimusprojektin sisäisen työnjaon seurauksena tässä tutkimuksessa keskitytään kolmeen myöhemmin esiteltävään yritykseen, ja muita hankkeessa mukana olevia yrityksiä

käsitellään vain siinä määrin, kun niiden edustajat ovat osallistuneet kaikkia projekti-kumppaneita koskeviin työpajoihin ja haastatteluihin. Tutkittavat tapaukset valittiin perustuen yritysten kanssa kunkin yrityksen liiketoiminnasta määriteltyihin tutkimustapauksiin, joista osa soveltui selvästi muita paremmin tämän tutkimuksen kohteiksi. Koska valitut yritykset ovat eri toimialoilta ja myös niiden verkostoasema poikkeaa toisistaan, eikä projektin puitteissa ollut mahdollista ottaa mukaan enempää tapauksia, oletetaan tutkittavien tapausten ensisijaisesti tuottavan erilaisia tuloksia ennakoitavista syistä (*theoretical replication*) erityisesti verkostoasemaan ja markkinatyyppeihin perustuen (Koskinen *et al.* 2005, s. 160–163). Tapausten määrän rajoittamisen taustalla on myös resurssirajoitteita, mikä aiheuttaa rajoitteita tutkimustulosten yleistämiseen, vaikka tapausten valinnalla on pyritty vertailun mahdollistamiseen ja näkökulman laajentamiseen sen kautta. Tutkimusosapuolten kanssa tehtyjen sopimusten perusteella tutkimukseen osallistuvien yritysten nimiä ei mainita tässä raportissa, eikä tuloksia esitetä yrityskohtaisesti tai aineistoon viitata suoraan lainauksin.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Custor-tutkimushankkeessa käytetään eri menetelmiä ja siitä tulee moniulotteinen sekä metodologisen monimuotoisuuden, eri tutkimusorganisaatioiden erilaisten tavoitteiden ja tutkimuskysymysten että tutkittavien yritysten erilaisten tilanteiden vuoksi. Koko projektissa käytetään muun muassa haastatteluja, asiantuntijatyöpajoja, kyselyitä ja verkostanalyysijä. Pääasiassa sovelletaan laadullisia ja tapaustutkimuksen lähestymistapoja, sillä niiden avulla pystytään kartoittamaan aluetta, josta ei ole merkittävää aiempaa tutkimusta. Tässä työssä pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, ja lisäksi hyödynnetään asiantuntijatyöpajojen yhteydessä käytettävillä tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä saatavia tuloksia. Tulevaisuuspyörämenetelmällä selvitetään tulevaisuuden trendejä ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Tämä tutkimus on asetelmaltaan case- eli tapaustutkimus ja se toteutetaan monitapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti vähemmän tutkittujen ilmiöiden tutkimiseen, kun halutaan tutustua tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön, kuvailla tai selittää sitä. Tutkittava ilmiö voi olla esimerkiksi jonkin yrityksen tai organisaation toiminnassa ilmenevä seikka, josta kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tapaustutkimukset toteutetaan luonnollisissa tilanteissa ja aineiston keruuseen voidaan käyttää useita metodeja yhtäaikaisesti. Tämä tutkimus on filosofialtaan induktiivinen, eli teoriaa muodostetaan aineistolähtöisesti tapausaineiston ja haastattelujen kautta. Aineistoon tai teoriaan pohjautuvia lähtötietoja käytetään uudenlaisten päätelmien luomiseen, ja lopputulosta ei välttämättä testata erikseen, vaan se on usein seuraavan tutkimuksen tehtävä ja tapahtuu vuorostaan deduktiivisesta näkökulmasta. Induktion lähtökohtana on rikas aineisto, joka tässä tapauksessa on laadullinen, ja sillä selitetään ilmiötä, tunnistetaan teemoja ja malleja sekä luodaan erilaisia konsepteja. Induktiivisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja käytännöllisten asioiden muotoileminen

abstraktille tasolle joko vanhan teorian vahvistamiseksi tai uuden luomiseksi (Saunders *et al.* 2012, s. 143–147).

Käytettävä tutkimusote on toiminta-analyttinen, sillä tutkimuksen keskiössä on ilmiö eikä erityinen ongelmanratkaisutilanne, ja lähestymistapa on enemmän induktiivinen sekä tutkimusprosessi monivaiheinen. Tutkimuksessa on myös konstruktivisia piirteitä, sillä tavoitteena on kehittää viitekehys, jolla voidaan parantaa yritysten asiakasarvotietoisuutta ja asiakasohjautuvuutta toimitusketjun hallinnassa. Työn teoriaosuus on pitkälti käsiteanalyttinen, ja tieteenfilosofiselta kannalta tutkimus pyrkii olemaan ensisijaisesti realistinen, sillä tutkija toimii irrallaan tutkittavista organisaatioista ja niiden päivittäisistä kehitysprojekteista, ja tietoa kohteista kerätään suunnitelmallisesti etukäteen valitussa tilanteissa. Tapaustutkimuksia voidaan tehdä sekä yhdestä että useammasta tapauksesta yhtä aikaa. Useamman tapauksen tutkimuksen vahvuuksia voivat olla yhtä tapausta suurempi vakuuttavuus ja vertailun mahdollistuminen, mutta usean tapauksen tutkimuksissa ei voida yleensä yksittäistä tapausta tutkia yhtä syvällisesti kuin yhden tapauksen tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa otanta perustuu käytännössä aina tapausten tutkimukselliseen tarkoituksenmukaisuuteen ja tutkittavan ilmiön esiintymiseen tapauksessa. Tulosten kannalta tapaustutkimukselta voidaan odottaa tapausten tuottavan keskenään samankaltaisia tuloksia tai erilaisia tuloksia ennustettavista syistä (Koskinen *et al.* 2005, s. 160–163). Tapausten tarkastelu voi olla holistista (yksi tapaus on yksi kokonaisuus) tai upotettua (tapaus sisältää useita tarkastelukohteita). Tässä tutkimuksessa tapauksia käsitellään holistisina ja tapausten erilaisuuden vuoksi niiden oletetaan eroavan toisistaan. (Yin 2003, s. 42–47)

Tämä tutkimus on luonteeltaan teoriaa kehittävä, joten lopullinen tutkimusongelma ja -kysymykset määritellään vasta tutkimuksen kuluessa, kun on jo tutustuttu tapauksiin (Yin 1993, s. 5–18). Teoriaa kehittävät tapaustutkimukset kuuluvat ekstensiivisiin tapaustutkimuksiin, joissa painopiste on ilmiön selittämisessä, uuden teorian kehittämisessä tai tapausten vertailussa. Erityisesti pyritään löytämään tapauksissa ilmeneviä yhteisiä ominaisuuksia ja prosessikulkuja sekä kehittämään uusia teoreettisia ideoita. Lopputuloksena esitettäviä teoreettisia ideoita ja hypoteeseja voidaan testata joko samassa tutkimuksessa tai myöhemmin, mutta yleensä tutkimushankkeiden rajalliset resurssit ja laajuus estävät varsinaisen testaamisen saman tutkimuksen yhteydessä, vaikka tutkijat muodostavat hypoteeseja ja peilaavat niitä tapauksiin myös kesken tutkimuksen tiedonhankinnan (Eriksson & Koistinen 2005, s. 13–14). Tässä tutkimusprojektissa muodostettuja viitekehyksiä testataan alustavasti tutkijoiden kirjoittamassa johtamisen työkirjassa, joka on tästä raportista erillinen tuotos, mutta varsinainen teorian testaaminen joudutaan jättämään myöhempien hankkeiden tehtäväksi. Tapaustutkimus ei myöskään yleensä yksin riitä teorian testaamiseen vaan tarvitaan laajempia aineistoja esimerkiksi kyselyiden tuloksena. (Voss *et al.* 2002) Tutkittavat tapaukset valittiin tutkimusprojektin osallistujiksi valittujen yritysten joukosta. Tutkimuksessa hyödynnetään kaikista kuudesta osallistujayrityksestä toisella haastattelukierroksella saatuja tietoja siltä osin

kun ne liittyvät tämän tutkimusraportin aihealueisiin, mutta tarkemmin tutkitaan kolmea tapausta, joiden ennen tämän tutkimuksen osan aloittamista tehty määrittely soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Valituista tapauksista kaksi toimii ensisijaisesti yritysmarkkinoilla ja yksi kuluttajamarkkinoilla, ja ne kuvataan tarkemmin luvussa viisi, mutta. Yhdessä tapauksessa tutkitaan yrityksen toimittajasuhteita ja toimintaa hankintarajapinnassa, ja kahdessa muussa asiakasrajapinnassa. Tämä ei kuitenkaan rajoita tapausten tutkimista ja vertailua, sillä tutkimuksessa päästään haastattelemaan asiakas- tai toimittajasuhteen molempia osapuolia ja tarkastelemaan asiakasarvoa suhteessa tutkittavaan rajapintaan.

1.4 Rakenne

Luvussa kaksi perehdytään tarkemmin asiakasarvon käsitteeseen, asiakasarvoa koskevaan aiempaan tutkimukseen ja määritellään, mitä asiakasarvolla tässä opinnäytteessä tarkoitetaan. Aiempaa asiakasarvotutkimusta ja siihen liittyviä tuloksia käsitellään teoriaosuudessa kolmen erilaisen jaottelun pohjalta, ja luvun lopussa pohditaan toimitusketjujen ja -verkostojen kehittämistä asiakasarvonäkökulmasta ja asiakasarvon yhteyttä toimituksiin. Tämän jälkeen luvussa 3 esitellään tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja niiden soveltaminen. Luvussa neljä tutustutaan tarkemmin tutkimusprojektissa mukana oleviin case-yrityksiin ja yrityskohtaisiin tutkimustapauksiin, sekä selostetaan tutkimuksen toteutus ja pohditaan asiakasarvon tutkimisen haasteita. Luku viisi kokoaa yhteen case-yrityksissä tehdyt havainnot, asiakasarvon merkityksen liiketoiminnassa ja kokonaisvaltaisen toimitusketjuajattelun, ja tutkimuksen tuloksena esitetään asiakasarvon tunnistamista ja hallintaa toimitusketjun eri vaiheissa helpottava viitekehys. Lopuksi kootaan yhteen johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat.

2. ASIAKASARVON OSATEKIJÄT JA ESIINTYMINEN

2.1 Asiakasarvon tunnistaminen ja sen osatekijät

Tutkimusprojektin lähtökohtana on ollut Rintamäki *et al.* (2007) kuvaama arvon nelijako, jossa asiakasarvoa tarkastellaan taloudellisena, toiminnallisena, emotionaalisenä ja symbolisena arvona. Heidän mukaansa yrityksen kilpailuetu muodostuu palvelun tai tuotteen laadusta, joka johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja siten asiakasuskollisuuteen ja korkeampiin tuottoihin. Asiakasarvoajattelun päämääränä on tuottaa asiakkaalle henkilökohtainen kokemus tuotteen (myös palvelutuotteen) arvosta, joka on palveluun liittyvien positiivisten ja negatiivisten tekijöiden summa. Kokemus asiakasarvosta on yksilöllinen, mutta yritys voi käyttää asiakastuntemustaan ja asiakasarvon tekijöiden tunnistamista apuna esimerkiksi tuotteidensa kehittämisessä ja segmentoinnissa, jolloin samantyyppiset asiakkaat voivat kokea saavansa tuotteesta samanlaista arvoa. Asiakasarvolla tarkoitetaan tässä työssä asiakkaan tavaran tai palvelun vastaanottamisesta saamaa arvoa, joka voi olla aineellista tai aineetonta. Myös sanalla arvo tarkoitetaan nimenomaan asiakasarvoa, eikä sitä käytetä tässä raportissa muissa merkityksissä.

Francis *et al.* (2014) tutkivat sisällönanalyysin avulla käsitteen arvo (*value*) muotoutumista ja merkitystä hankinnan, logistiikan ja tuotannonohjauksen aloilla julkaistuissa artikkeleissa. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että tuotannollista toimintaa tutkivilla tieteenaloilla ei ole yhtenäistä määritelmää arvolle, vaan ilmenee laajaa tulkinnanvaraisuutta ja monimerkityksellisyyttä. Puutteita on sekä teoreettisessa että käsitteellisessä täsmällisyydessä, erilaisia arvoon liittyviä rinnakkaistermejä on käytössä. Käsitteelle on kuitenkin joukko melko vakiintuneita merkityksiä, mutta niitä ei aina ole helppo tunnistaa, ja keskustelukumppanit voivat luulla keskustelewansa samasta asiasta käyttäessään samaa sanaa eri merkityksissä. Tutkimuksessa laskettiin, että arvoon liittyviä määritelmiä esiintyy eri artikkeleissa yli 200, mutta samalla havaittiin, että markkinoinnin alalla arvo liitetään yleensä voimakkaasti tuotteesta tai palvelusta saatavaan hyötyyn. Sánchez-Fernández ja Iniesta-Bonillo (2007) ovat koostaneet asiakasarvotutkimusta ja analysoineet eri käsitteiden käyttöä. Heidän mukaansa kuvaavin käsite asiakasarvolle siinä merkityksessä, missä sitä tässäkin tutkimuksessa käytetään, olisi *perceived value* tai *customer perceived value*, jota käytetään melko yleisesti englanninkielisissä julkaisuissa. Nämä käsitteet voitaisiin kääntää suomeksi myös muotoon asiakkaan kokema arvo, mutta osa tutkijoista on määritellyt asiakkaan kokeman arvon osaksi asiakasarvoa (esimerkiksi Flint *et al.* 2002), ja tässäkin tutkimuksessa käytetään asiakasarvo-käsitettä

kuvaamaan asiakkaan tuotteesta saamaa arvoa laajasti sisältäen myös asiakkaan arvo-odotukset.

Asiakasarvon toimittaminen onnistuu parhaiten silloin, kun asiakaskokemus on suunniteltu asiakkaan tarpeen mukaiseksi. Yksi osa asiakkaan kokemuksesta on palvelukokemus, joka muodostuu ja täydentyy kaikissa asiakkaan ja toimittajan välisissä yhteistyötilanteissa. Yritykset, jotka onnistuvat hallinnoimaan tarjoomansa arvotekijöitä ja asiakaspalveluaan niin, että ne tukevat asiakkaan kokemuksesta varsinaisesta tuotteesta, pystyvät vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen positiivisesti. Tuotetta tai palvelua tarjoava yritys ei kuitenkaan pysty itse määrittelemään, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle, vaan määritellyn tekee aina asiakas suhteessa omaan tarpeeseensa. Tämän vuoksi hyvä asiakastuntemus ja kommunikaatio ovat tärkeitä ja auttavat toimittajayritystä tunnistamaan asiakkaan (yrityksen tai kuluttajan) arvostamat tekijät tuotteessaan sekä kehittämään niitä. (Rintamäki *et al.* 2007) Myös Anderson *et al.* (2006) jakaa käsityksen asiakasarvon asiakaslähtöisyydestä, ja toisena yhteisenä tekijänä useat kirjoittajat pitävät asiakasarvon strategista roolia yritystoiminnassa. Erityisesti asiakasarvon ymmärtämisellä ja tunnistamisella on merkitystä yrityksen oman kilpailuedun luomisessa. Nämä kaksi ovat selkeitä yhtäläisyyksiä eri asiakasarvoa koskeville määritelmille, mutta muuten asiakasarvon määrittelemisen yleispätevästi on haasteellista juuri eri asiakkaiden erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden vuoksi. (Rintamäki *et al.* 2007) Webster (1994) kiinnitti markkinointi-ihmisten huomiota markkinalähtöisestä liiketoiminnasta kohti asiakasarvolähtöistä liiketoimintaa ja määritteli asiakasarvon palvelu- tai tuotelupaukseksi, joka vastaa yrityksen avainosaamista ja mahdollisten asiakkaiden tarpeita, ja mahdollistaa yhteisen käsityksen tuotteesta yrityksen ja asiakkaan kesken.

Erilaisia määritelmiä ovat esittäneet useat tutkijat, joista Zeithaml (1988) loi hankintoja kuvaavan mallin, joka yhdistää arvoon tuotteen hinnan ja laadun. Hänen mukaansa asiakas vertaa tuotteen sisäisiä ja ulkoisia ominaisuuksia tunnistamiinsa ja ymmärtämiinsä laatu- ja kustannustekijöihin, ja tekee hankintapäätöksen vertailunsa perusteella. Zeithaml jaottelee eri arvotekijät hankintaa koskevaksi päätöksentekoverkostoksi ja verkoston tekijät kolmeen luokkaan, joista hinta ja laatu ovat tärkeimmät arviointikohteet. Lisäksi hän tarkentaa muun muassa asiakkaan havaitsemaa laatua esimerkiksi tuotemerkin vaikutuksella, ja mainitsee erikseen tuotteen toiminnalliset edut, tarkoituksenmukaisuuden ja hankintaan liittyvät emotionaaliset kustannukset. Woodruff (1997) puolestaan painottaa tuotteen käyttöön liittyvää todellista tilannetta asiakkaan luona tai palvelutarpeen taustoja asiakasarvon ymmärtämisessä, jotta toimittaja voi toimittaa mahdollisimman hyvin soveltuvan tuotteen asiakkaalle. Kirjoittaja on muodostanut asiakkaan odotuksista hierarkian, joka muodostuu kolmesta tasosta. Alimmalla tasolla ovat kuvitellut ja odotetut tuoteominaisuudet, toisella tasolla käyttötilanteissa ilmenevät ominaisuudet, ja ylimpänä asiakkaan tavoitteet ja käyttötarkoitus, jotka lopulta yhdessä muiden tasojen odotusten kanssa täsmäävät tuotteeseen hyvin tai huonosti ja muodostavat asiakasarvokokemuksen.

Varhaisessa vaiheessa asiakasarvotutkimusta markkinoinnin alalla keskityttiin tuotteen laatuun pääasiallisena asiakkaan hyötynä ja hintaan keskeisimpänä kustannuksena. Myöhemmin todettiin, että arvo on huomattavasti moniulotteisempi asia ja sisältää myös esimerkiksi asiakkaan ostokokemuksen ja hankintaan liittyvät riskit. (Xu et al. 2015) Anderson *et al.* (1993) mukaan arvolla tarkoitetaan teollisilla markkinoilla taloudellisten, teknisten, sosiaalisten palveluun liittyvien etujen kokonaisuutta, joka saadaan tietyllä hinnalla, ja joka suhteutetaan saatavissa olevien tuotteiden vastaavaan kokonaisuuteen. Monroe (1990, Woodruff 1997 mukaan) määrittelee asiakasarvon vaihtokaupaksi asiakkaan saaman laadun ja muiden etujen sekä uhrausten, kuten hinnan välillä. Samalla tavalla Gale (1994, Woodruff 1997 mukaan) sanoo asiakasarvon olevan laadun suhde hintaan, jota verrataan kilpailijoihin. Asiakasarvolla voidaan tarkoittaa myös pelkästään asiakkaan ja toimittajan välisen emotionaalisen kokemuksen suhdetta tuotteeseen silloin, kun tuote tai palvelu on vastannut asiakkaan tarvetta ja tuottanut lisäarvoa asiakkaalle (Butz & Goodstein 1996). Muissakin määritelmässä painoarvo on joko tietyn tyyppisen asiakkaan tarpeissa tai tietynlaisessa arviointikriteerissä, esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinnassa. Tämän perusteella tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensin asiakasarvon osatekijöitä, ja sen jälkeen asiakasarvoa eri näkökulmista. Tarkastelun kohteina ovat aineellinen ja aineeton asiakasarvo, sekä asiakasarvo erilaisilla markkinoilla.

Myöhemmin on korostettu asiakasarvon yhteyttä yrityksen tarjoomaan ja kokonaisvaltaista kokemusta tuotteesta sekä arvon muodostumista asiakkaan ja toimittajan yhteistyön tuloksena (muun muassa Vargo & Lusch 2004). Ballantynen ja Vareyn (2006) mukaan asiakasarvo perustuu molemminpuoliseen lupaukseen asiakkaan ja toimittajan välillä. Asiakas siis kertoo tarpeistaan etsiessään sopivaa toimittajaa, ja toimittaja antaa palvelu- tai tuotelupauksen ryhtyessään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Arvolupaus sisältää kohdeasiakkaan valinnan, tuotteen kuvauksen ja analyysin tai arvion siitä, miksi asiakas ostaisi kyseisen tuotteen tai palvelun. Hyvän arvolupauksen tulee olla selkeä ja riittävän yksilöity, jotta asiakas voi todella arvioida tarjotun tuotteen soveltuvuutta suhteessa tarpeeseensa. Arvolupauksen on kuitenkin hyvä olla jossain määrin yleisluontoinen, jotta se on sovellettavissa useimmille potentiaalisille asiakkaille, mutta toimittajan tulee tunnistaa arvolupaukseen liittyvä kommunikointi ja muokata tarvittaessa lupaus asiakkaalle soveltuvaksi tarjoukseksi. Anderson *et al.* (2006) muistuttavat, että arvolupaus on myös väline kilpailijoista erottautumiseen, ja asiakas valitsee itselleen soveltuvimman tuotteen arvolupauksen sisältämien erottautumistekijöiden perusteella.

Asiakasarvolla on yhteyksiä myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Kirjallisuudessa esitetään asiakastyytyväisyydelle kaksi erilaista muotoa, transaktioon liittyvä ja kokonaisvaltainen tyytyväisyys. Transaktioon liittyvää tyytyväisyyttä arvioidaan ainoastaan hankintapäätöksen jälkeiseltä ajalta, ja se koskee vain kyseisen hankinnan onnistumista, kun taas kokonaistyytyväisyyteen huomioidaan kaikki asiakassuhteeseen liittyvät kokemukset. Spiterin ja Dionin (2004) tutkimuksissa selvisi, että erityisesti teollisilla markkinoilla toimivien asiakkaiden on huomioitava myös omien asiakkaiden-

sa tyytyväisyys hankittavaan tuotteeseen tai palveluun, sillä muutoin heidän asiakkaansa saama arvo voi vaarantua. Samalla huomattiin, että esimerkiksi valmistettavan tuotteen komponenttien merkillä voi olla suuri merkitys loppuasiakkaan tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. Spiteri ja Dion kuvaavat asiakasarvon tekijöitä kustannus- ja kolmella eri osa-alueella hyötytekijöitä. Kustannuksiin kuuluvat muun muassa hinta, aika ja hankintaan tai suhteen hoitoon liittyvä vaivannäkö. Hyödyt on jaettu tuotehyötyihin, henkilökohtaisiin ja strategisiin hyötyihin. Tuotehyötyihin kuuluvat esimerkiksi tuotteen laatu, luotettavuus ja toiminnallisuus. Henkilökohtaisia hyötyjä ovat yhteistyösuhteen miellyttävyys, henkilökohtainen tyytyväisyys ja omasta näkökulmasta arvokkaiden seikkojen tunnistaminen. Strategisiin hyötyihin kuuluvat muun muassa osaamisen siirtyminen organisaatioiden välillä, ydinosaamisen kasvu, strategisen aseman hankkiminen ja säilyttäminen sekä uusien tuotteiden kehittäminen. Kun nämä kustannukset ja hyödyt yhdistetään, saadaan tulokseksi yhteistyösuhteen kokonaisarvo. Tälle vaihtoehoiseksi jaotteluna kirjoittajat esittävät lisäksi kolmijaon, jossa asiakasarvo jakautuu tuotteen, palvelun ja markkinoinnin komponentteihin, ja nämä yhdessä muodostavat asiakkaan kokeman arvon.

Asiakasarvoa voidaan analysoida sitä muodostavan systeemin kautta. Tuottaakseen asiakkaalle arvoa ja menestyäkseen markkinoilla yrityksen on tunnistettava, mitä asiakkaat haluavat ja mistä osa-alueista se tuotteen tai palvelun tuotannossa syntyy. Jotta tilanne ei olisi liian yksinkertainen, arvotekijät voivat olla sidoksissa toisiinsa siten, että ne voivat joko tukea tai heikentää toisiaan, minkä vuoksi tilannetta on analysoitava tarkemmin. Pynnönen *et al.* (2011) ehdottavat kolmivaiheista menettelyä, jolla asiakasarvokokonaisuutta voidaan parantaa. Mallin osa-alueet ovat liitettävyyden, palveluiden ohjattavuuden ja vapaiden elementtien merkityksen kasvattaminen. Liitettävyyden voi lisätä tuotekokonaisuuden arvoa, jos tuotteen eniten arvoon liittyvät ominaisuudet ja toiminnot tunnistetaan ja muista elementeistä riippumattomat tekijät havaitaan ja tarvittaessa integroidaan paremmin tuotantoprosesseihin, jos niillä on potentiaalia tuottaa lisää asiakasarvoa. Toisena osa-alueena palvelualueiden avulla voidaan helpottaa asiakkaan toimintaa yhdistämällä tarvittaessa tuotteisiin myös yrityksen ulkopuolisia osia tai palveluita, ja suunnitteleamalla alustoista sellaisia, että ne ovat liitettävissä useisiin eri tuotteisiin. Kolmantena näkökulmana yrityksen kannattaa pohtia, onko järkevää laskuttaa asiakasta kaikista mahdollista palveluista tai tuotteen osista, jos asiakas kokee niistä maksamisen erikseen negatiivisena tai ilmainen palvelu osana isompaa kokonaisuutta tuottaa asiakkaalle suurempaa konkreettista tai emotionaalista arvoa. Tämän edellytyksenä on tunnistaa sidosryhmät, jotka voivat hyötyä edellä kuvatuista järjestelystä, ja sellaiset palvelun osat, joihin tämä menettely soveltuu. Yleensä asiakkaan kannalta ilmaisiin palveluihin kannattaa panostaa, jos ne todennäköisesti lisäävät liiketoimintaa jollain muulla osa-alueella ja kilpailijat ovat jo pystyneet hyötymään palvelun tarjoamisesta maksullisena.

Arvotekijöitä voidaan luokitella myös ottamatta kantaa siihen, ovatko tekijät asiakkaan kannalta myönteisiä vai kielteisiä. Luokissa voi siis esiintyä molempiin suuntiin vaikuttavia tekijöitä, ja niitä voidaan luokitella edelleen esimerkiksi edellä kuvatulla tavalla. Rintamäki *et al.* (2007) lähtevät mallissaan arvotekijöiden tunnistamisesta ja tarjooman kannalta oleellisimman tai oleellisimpien arvotekijöiden määrittelystä (kuva 1). He jaottelevat arvotekijät neljään luokkaan, taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon, ja kuvaavat eri arvotekijöiden esiintymistä ja tärkeyttä asiakkaan kannalta eräänlaisella matriisilla. Mallissa esiintyvät arvotekijät esitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa osana aineellista ja aineetonta asiakasarvoa.

		Taloudellinen	Toiminnallinen	Emotionaalinen	Symbolinen	
ASKELE 4	Symbolinen	Symbolinen ja taloudellinen	Symbolinen ja toiminnallinen	Symbolinen ja emotionaalinen	D. Symbolinen	4/D
ASKELE 3	Emotionaalinen	Emotionaalinen ja taloudellinen	Emotionaalinen ja toiminnallinen	C. Emotionaalinen		3/C
ASKELE 2	Toiminnallinen	Toiminnallinen ja taloudellinen	B. Toiminnallinen			2/B
ASKELE 1	Taloudellinen	A. Taloudellinen				1/A

Kuva 1. Matriisimalli asiakasarvon osa-alueiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen (mukaillen Rintamäki *et al.* 2007).

Mallia käytetään aloittaen vasemmalla olevista askelista. Jokaisen askeleen kohdalla yritys voi miettiä, onko kyseinen arvon osa-alue asiakkaalle tärkein motivaatio hankkia kyseinen tuote. Esimerkiksi jos asiakkaat ostavat tuotetta ensisijaisesti siksi, että se toimii hyvin ja varmasti, valitaan toiseksi alin rivi. Tämän jälkeen kehitetään tuotetta tai palvelua vastaamaan asiakkaan tarvetta ja arvostamia seikkoja. Mallin kehittäjät ovat tehneet siitä yksinkertaisuuden vuoksi kaksiulotteisen siten, että tuotteella voi olla kerrallaan yksi tai kaksi kehitettävää arvoaluetta, mutta käytännössä yrityksen on hyvä pohtia asiaa kaikkien neljän ulottuvuuden kannalta. Päähuomio voi kuitenkin olla kerrallaan rajallisessa määrässä asioita, joten sen vuoksi mallin kaksiulotteisuus on perusteltua. Mikäli tuotteen kilpailukyky ja hyvyys perustuu selvästi vain yhteen osa-alueeseen, taloudellisen arvon osalta huomion tulisi olla hinnassa, toiminnallisen arvon tapauksessa asiakkaalle tarjottavassa ratkaisussa tai ratkaisumallissa, emotionaalisessa

arvossa asiakkaan kokemuksessa ja symbolisessa arvossa tuotteen merkityksessä ja taroituksessa. (Rintamäki *et al.* 2007)

Kun asiakasarvon fokusalueet on tunnistettu ja niitä kehitetty (tai kehittämistä suunniteltu) tuottamaan enemmän arvoa asiakkaalle, arvioidaan onko yrityksellä todellisia mahdollisuuksia menestyä kilpailussa kyseisten arvotekijöiden avulla. Alimmalla, taloudelliseen arvoon perustuvalla rivillä (1/A) arvioidaan onko yrityksellä mahdollisuuksia rakentaa kilpailuetunsa ylivoimaisen taloudellisen arvon perusteella. Muiden arvon pääkomponenttien osalta toimitaan samalla tavalla, esimerkiksi ylimmällä rivillä (4/D) arvioidaan pystyykö yritys perustamaan kilpailuetunsa symbolisiin tekijöihin, tai yhdistelmien osalta kahden arvotekijän yhdistelmään. Mallin luojat esittävät artikkelissaan myös esimerkkejä tunnetuista yrityksistä kaikkien arvotekijöiden ja kombinaatioiden mukaisella tarjoomalla kilpailevista yrityksistä. (Rintamäki *et al.* 2007)

Uudemmassa kirjallisuudessa on keskitytty paljon asiakasarvoväitteiden tai -tarjousten (*customer value proposition*) tutkimiseen. Sheehan ja Bruni-Bossio (2015) ovat kirjoittaneet erään strategiatyökalun (Kim and Mauborgne's strategy canvas) käytöstä asiakasarvon ymmärtämisessä ja arvotarjouksen muuttamisessa kolmivaiheisena prosessina. Työkalu perustuu kilpailevien tuotteiden ominaisuuksien visuaaliseen vertailuun eräänlaisessa koordinaatistossa, ja kirjoittajat esittävät sitä käytettäväksi asiakasarvon kehittämisessä siten, että yritys kuvaa sillä kolme erilaista tarjoomaa. Ensimmäisenä yritys analysoi oman arvolupauksensa mukaisen tuotteen tai tarjooman halutuilta osin. Analyysissä voivat olla mukana esimerkiksi hinta, laatu, saatavuus ja kustomoitavuus, sekä muita tuotteen kannalta oleellisia ominaisuuksia, ja ne pisteytetään asteikolle nolasta kymmeneen. Toisessa vaiheessa yrityksen tulisi arvioida rehellisesti sitä arvoa, jota se tällä hetkellä todellisuudessa toimittaa asiakkailleen. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää asiakaskyselyitä, -palautteita ja vertailutietoa kilpailijayrityksistä, sillä yritysten henkilöstö yleensä yliarvioi oman yrityksen toimintaa ja uskoo pääsevänsä lähelle tuotetai palvelulupauksensa mukaista toimintaa tai jopa ylittävänsä sen, vaikka käytännön toiminta olisi kaukana luvatusista. Kolmannessa vaiheessa samaan koordinaatistoon lisätään arvio kovimman kilpailijan tulevaisuuden arvotarjouksesta, jolloin voidaan verrata toisiinsa toisen ja kolmannen vaiheen eroja ja siten helposti tunnistaa kriittisimmät kehittämiskohteet omassa toiminnassa.

2.2 Aineellinen ja aineeton asiakasarvo

Aineellisella (*tangible*) asiakasarvolla tarkoitetaan konkreettisten, yleensä jollakin tavalla mitattavissa olevien ominaisuuksien kokonaisuutta. Ominaisuudet voivat olla asiakkaan kannalta positiivisia, kuten tuotteen materiaalin hyvä kestävyys tai negatiivisia, kuten esimerkiksi korkeat hankintakustannukset. Rintamäki *et al.* (2007) jaottelun mukaan aineellisia asiakasarvotekijöitä ovat tuotteeseen tai palveluun liittyvä taloudellinen ja toiminnallinen arvo. Tälle jaottelulle on myös vaihtoehtoisia malleja, esimerkiksi Anderson *et al.* (2009, s. 5-9) jakaa asiakasarvon taloudelliseen, tekniseen, palvelullisiin

seen ja sosiaaliseen hyötyyn. Osa-alueiden sisältö ja keskinäiset rajat ovat lähes samat kuin Rintamäki *et al.* (2007) nelijaossa, mutta osa-alueiden nimillä otetaan konkreettisesti kantaa siihen, mitä seikkoja niihin voi sisältyä. Esimerkiksi tekninen ja toiminnallinen arvo tarkoittavat samoja asioita, mutta Andersonin jaottelussa korostuvat tuotteet ja niiden tekniset ominaisuudet, ja toiminnallinen arvo voi paremmin kuvata myös muita kuin fyysisiä tuotteita, esimerkiksi tietojärjestelmäratkaisuja. Tämän vivahde-eron vuoksi tässä tutkimuksessa asiakasarvoa käsitellään jaettuna taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon.

Taloudellinen arvo eli käytännössä hankintaan ja käyttöön (sisältäen mahdolliset kuljetus-, hävittämis- ja muut kustannukset) liittyvät kustannukset ja mahdolliset tuotot on useissa tapauksissa päätöksenteon kannalta tärkein arvon osa-alue, ja sen merkitystä ei ole helppo kumota tai ylittää muilla arvotekijöillä. Taloudellinen arvo on nähty kaupankäynnin osalta niin itsestään selväksi asiaksi, ettei siitä ole tehty juurikaan erillistä akateemista tutkimusta, vaan se mainitaan yleensä osana asiakasarvoa selittämättä tarkemmin taloudellisen arvon sisältöä. Suurin osa taloudellista arvoa käsittelevästä tutkimuksesta on keskittynyt muiden ominaisuuksien vuoksi tärkeinä pidettyjen palveluiden tai asioiden taloudellisen arvon tai vaikutusten selvittämiseen (esimerkiksi kirjastopalvelut Haratsis 1995; Hawkins 2001). Frank ja Enkawa (2009) tutkivat taloudellista arvoa kulluttajamarkkinoilla ja pyrkivät selvittämään, miten kaupankäynnin taloudelliset prosessit vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon, laatuodotuksiin ja tyytyväisyyteen. He havaitsivat tilastollisessa analyysissään, että tuotteen hinnalla oli selvä yhteys tuotteen laatuun kohdistuviin odotuksiin, eli kalliimman tuotteen odotetaan olevan laadukkaampi.

Smith ja Nagle (2005) määrittelevät taloudellisen arvon tuotteen rahalliseksi arvoksi suhteessa vastaavanlaisten kilpailukykyisten tuotteiden saatavuuteen ja hintaan. Taloudellista arvoa voidaan arvioida myös hinnan ja laadun suhteella (esimerkiksi Zeithaml 1988). Osa asiakkaista on aina kiinnostunut vain hinnasta, joko suhteessa laadultaan samantasoisiin tai kaikkiin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Tällaiset asiakkaat voivat nähdä paljon vaivaa halvimman hinnan etsimiseen tai neuvottelemiseen, mutta eivät välttämättä tunnista käyttävänsä aikaa ja muita resursseja rahallisesti mitattuna jopa enemmän kuin hankintahinnassa mahdollisesti säästävät. Asiakkaat, jotka huomioivat myös tuotteen arvon, saattavat investoida arvokkaampaan tuotteeseen, jos kokevat että laadun parantuminen on suurempi kuin hinnan nousu. Yrityksen hintakilpailuetu pohjautuu yleensä ainakin jossain määrin skaalaetuihin esimerkiksi raaka-ainehankinnoissa tai tuotannossa, ja esimerkiksi joidenkin päivittäistavaraoppakettujen kyky houkuttaa asiakkaita perustuu jatkuvasti edullisiin hintoihin (Tong & Tong 2006). (Rintamäki *et al.* 2007)

Asiakkaat, jotka arvostavat käteviä ja tarkoitukseen sopivia tuotteita tai ratkaisuja, etsivät toiminnallista arvoa (*functional value, utilitarian value*). Toiminnallinen arvo perustuu asiakkaan kokemaan käytännöllisyyteen ja fyysiseen toimintaan, ja se voi ilmetä

sekä tuotteessa tai palvelussa itsessään, että hankintatapahtumassa. Esimerkiksi kaupassakäynnin sujuvuus tai toimitustapa voi olla osa ostoksen toiminnallista arvoa, ja toiminnallisen arvon luomiseen kuuluu myös käytännön hankaluuksien vähentäminen. Vaikka ostamiseen tai tuotteeseen liittyvät tunteet eivät varsinaisesti liity toiminnalliseen arvoon, on toiminnallisuus kuitenkin aina jossain määrin asiointi- ja käyttökokemukseen liittyvä asia, ja toiminnallista arvoa voidaan kohtuullisen helposti parantaa esimerkiksi asiakastilojen käytännöllisellä järjestyksellä, henkilöstön koulutuksella ja erityisesti teollisuuslaitteisiin liittyen riittävällä käyttöönottovaiheen tuella, jotta kokemus ratkaisun toiminnallisuudesta ei mahdollisista alkuvaikeuksista huolimatta jäisi negatiiviseksi. (Rintamäki *et al.* 2007; Sheth *et al.* 1991) Kuluttajakaupassa toiminnallisen arvon merkitys ostopäätökseen vaihtelee sen mukaan, onko hankinnan taustalla todellinen, määritelty tarve, vai onko kyse shoppailusta, jonka tarkoituksena on tuottaa henkilökohtaista mielihyvää. Kun hankitaan jotakin tarpeeseen, se tehdään yleensä harviten ja tehokkaasti, riippumatta siitä onko ostaja kuluttaja vai yritys. Tällöin ostaminen on tehtävä, jonka täyttäminen tarkoittaa onnistumista hankinnassa, mutta myös ratkaisun tai tuotteen etsiminen voi tuoda toiminnallista arvoa, jos ostaja löytää etsiessään vertailutietoja tuotteista ja voi tallentaa ne tulevaa tarvetta varten. (Babin *et al.* 1994)

Aineeton asiakasarvo (*intangible customer value*) tarkoittaa asiakkaan kokemusta tuotteesta ja hankintatapahtumasta, ja sitä voidaan jaotella esimerkiksi emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Rintamäki *et al.* (2007) mukaan asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneet ostamiseen liittyvästä kokemuksesta, arvostavat emotionaalista arvoa. Myös emotionaalista arvoa voidaan arvioida vertaamalla sitä kilpailevien tuotteiden tuottamaan tunne-elämykseen tai kokemukseen, samalla tavalla kuin muitakin arvotekijöitä (Sheth *et al.* 1991). Emotionaalista arvoa asiakkaalle voi tuoda sujuva ostokokemus ja ongelmaton kohtaaminen kaikkien prosessiin osallistuvien henkilöiden ja järjestelmien kanssa. Tämän vuoksi myös fyysisellä kaupankäyntiympäristöllä ja henkilökohtaisella palvelulla on suuri merkitys emotionaalisen arvon kannalta. (Turley & Milliman 2000) Erityisesti kuluttajat voivat saada emotionaalista arvoa myös itse ostamisesta ilman että itse ostettavan tuotteen tai palvelun muodostama arvo olisi merkittävä. Arnold ja Reynolds (2003) totesivat kuluttajien nauttivan ostamisessa myös yhdessäolosta ystävien tai perheen kanssa, alennustuotteiden löytämisestä tai shoppailuun liittyvästä seikkailusta ja rentoutumisesta. Yieh *et al.* (2012) selvittivät, että tekniikkaan perustuvat ratkaisut, esimerkiksi sähköisten palveluiden ja itsepalveluiden lisääntyminen, voivat olla myyjäryhtymisen kannalta taloudellisesti kannattavia, mutta tottumattomien käyttäjien negatiiviset kokemukset voivat laskea asiakkaan saamaa arvoa niin paljon, että se vaikuttaa myyjän liiketoimintaan negatiivisesti. Jotta teknisten järjestelmien mahdollistama hyöty olisi saavutettavissa, tulee asiakkaiden olla riittävän valmiita käyttämään järjestelmiä sekä asenteidensa että osaamisensa puolesta.

Osan emotionaalisesta asiakasarvosta muodostavat erilaiset aistittavat ominaisuudet myyjän tarjoomassa. Esimerkiksi mainoksissa ja tuotteissa käytetyt värit, kuvat ja äänet

voivat vaikuttaa ostajan mielentilaan ja sitä kautta ostamisen kokemukseen. Carbone ja Haeckel (1994) sanovat, että asiakas saa aina enemmän kuin investoi, koska palvelun tai tuotteen mukana tulee aina jonkinlainen kokemus. Kokemus voi liittyä sekä hankintatilanteen sujumiseen ja tuotteen ominaisuuksiin, että ympäristöön ja kontekstiin. Hankintatilannetta voivat haitata myös itse kauppaan liittymättömät tahot, kuten rahdinkuljettajan virheet tai viivästykset. Esimerkiksi vuoden 2015 marraskuussa postityöntekijät lakkoilivat, ja monet nettikauppojen ylläpitäjät reagoivat tähän nopeasti tarjoamalla muita kuljetusvaihtoehtoja asiakkaan kannalta yhtä edullisesti ja tiedottamalla tilanteesta aktiivisesti. Carbone ja Haeckel kirjoittavat asiakaskokemuksen suunnittelusta osana asiakkaan palvelemista. Heidän mukaansa laatujärjestelmillä ja mittareilla voidaan ohjata toimintaa ja välttää asiakasta haittaavia virheitä, mutta vasta kokemuksen suunnittelulla (*experience engineering*) päästään alueelle, jossa asiakas kokee tilanteen positiivisena eikä vain neutraalina. Suunnittelu perustuu neljään vaiheeseen: osaamisen kehittäminen, datan kerääminen ja analysointi, vihjeiden suunnittelu ja niiden käyttäminen. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa koulutetaan työntekijöitä kokemuksen suunnitteluun ja hyvään asiakaspalveluun, ja kerätään tietoa asiakkaiden kokemuksista ja toiveista. Kolmannessa vaiheessa negatiivisiksi tunnistettuja vihjeitä eli asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä poistetaan tai muutetaan neutraaleiksi. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi opastuksen parantaminen ja ohjaavan viestinnän muuttaminen ystävällisemmäksi. Tämän jälkeen lisätään positiivisia vihjeitä ja suunnitellaan, miten eri asiakasryhmät kohtaavat heitä houkuttelevat vihjeet. Lopuksi suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toimivuus testataan.

Symbolinen arvo liittyy kuluttajilla keskeisesti asiakkaan haluun ilmaista itseään, ja teollisilla markkinoilla asiakkaan haluun viestiä oman tuotteen tai palvelunsa ominaisuuksista, esimerkiksi laadukkaiden raaka-aineiden avulla. Symbolinen arvo yhdistetään usein erilaisiin tuotemerkeihin tai brändeihin, mutta sitä voi muodostua myös muista, yleisemmistä ominaisuuksista, esimerkiksi ympäristöystävällisyydestä. Flintin (2006) mukaan symbolit ovat sosiaalisia objekteja, joille on muodostunut jaettu merkitys ja jotka viestivät pelkällä olemassaolollaan. Symbolinen arvo tarkoittaa sitä, että tuotteella tai palvelulla on jokin muu merkitys sen varsinaisen käyttötarkoituksen lisäksi. Esimerkiksi merkkilaukku tai kallis auto voi olla hyvä, laadukas ja käytännöllinen varsinaiseen käyttötarkoitukseensa, mutta harva kuluttaja käyttäisi niin paljon rahaa samanlaiseen tuotteeseen ilman sen tuomaa symbolista arvoa. Yritysten välisessä kaupankäynnissä symboliset tekijät ovat yleensä konkreettisempia ja enemmän sidoksissa taloudelliseen ja toiminnalliseen asiakasarvoon, mutta aineettomien arvotekijöiden merkitystä yritysmarkkinoilla ei tule silti aliarvioida. Esimerkiksi tukkuliikkeen vaihtamisella voi olla negatiivisia seurauksia, jos asiakkaat joutuvat vaihtamaan käyttämiään tuotemerkkejä, vaikka itse tuotteet vastaisivat aiemmin myynnissä olleita. Asiakkaat voivat tällöin menettää symbolista arvoa, ja mikäli uudet tuotteet eivät sovi vanhoihin laitteisiin, prosesseihin tai vastaaviin, voi muutos aiheuttaa menetyksiä myös muissa arvotekijöissä. (Sirgy *et al.* 2000)

Monet arvoon liittyvät tekijät ovat sellaisia, ettei niitä voi yksiselitteisesti sijoittaa mihinkään edellä esitetyistä luokista vaan ne voivat tilanteesta riippuen kuulua useampaan, tai ne voitaisiin mainita myös kokonaan erillisinä tekijöinä. Yksi tällainen on toimitusaika tai -nopeus, joka voi asiakkaan odotuksista riippuen olla hyvin tärkeä ja viivästyksistä voi aiheutua merkittäviä taloudellisia kustannuksia, tai se voi olla asiakkaalle merkityksellisen, kunhan toimitus saadaan kohtuullisessa ajassa. Toisaalta toimittajayrityksen kannalta nopea toimitus voi olla osa sen brändiä ja siten tuottaa asiakkaalle myös symbolista ja emotionaalista arvoa onnistuessaan tai epäonnistuessaan. Tärkeää on kuitenkin sitoa aineelliset ja aineettomat arvotekijät toisiinsa niin, että ne tukevat toisiaan ja muodostavat asiakkaan kannalta mielekkään kokonaisuuden. Kuten edellä on kerrottu, ei myöskään ole niin, että palveluissa olisi läsnä vain aineetonta ja tuotemyynnissä pelkästään aineellista arvoa, vaan molemmat näkökulmat ovat aina läsnä, vain niiden keskinäiset painotukset vaihtelevat. Normann ja Ramírez (1993) kyseenalaistavat arvonäkökulmasta koko jaon tuotteisiin ja palveluihin käyttäen esimerkkinä Ikeaa. Heidän mukaansa Ikea tarjoaa sekä tuotteita että palveluita, mutta ei puhtaasti kumpaakaan, ja asiakas voi itsepalvelun tai muiden yhteisvalmistustoimenpiteiden kautta muodostaa osan saamastaan arvosta. Tämän vuoksi myös jako aineelliseen ja aineettomaan arvoon on kyseenalaistettavissa ja monissa tapauksissa keinotekoinen. Se on kuitenkin helposti ymmärrettävä ja yritysjohtajien näkökulmasta konkreettinen esimerkki siitä, miten asiakasarvoa voidaan analysoida ja mitä asiakasarvon elementtejä yritysten tulisi huomioida ja johtaa, joten sitä käytetään yhdessä Rintamäki *et al.* (2007) arvon nelijaon kanssa tulosten analyysin tukena.

2.3 Asiakasarvo teollisilla ja kuluttajamarkkinoilla

Asiakasarvo koostuu samanlaisista tekijöistä sekä yritys- että kuluttajamarkkinoilla, mutta osatekijöiden välinen painoarvo ja niiden väliset yhteydet eroavat jonkin verran toisistaan eri markkinoilla. Keskimäärin kuluttajamarkkinoilla asiakkaiden arvostamat seikat vaihtelevat enemmän kuin yritysten välisessä kaupankäynnissä, ja tunteisiin ja mieltymyksiin liittyvät seikat ohjaavat suurempaa osaa hankinnoista, sillä kuluttaja ei ole vastuussa rahankäytöstään muille kuin itselleen ja voi halutessaan ostaa myös sellaisia hyödykkeitä, joille ei ole käyttöä tai liiketoimintaan liittyvää merkitystä. Kaupankäyntitilanteeseen liittyvä henkilökohtainen tai sähköisiin järjestelmiin liittyvä kanssakäyminen myyjän ja asiakkaan välillä on kuitenkin hyvin merkityksellinen osa asiakkaan kokemusta molemmissa tapauksissa, ja asiakaspalvelun sujuvuus vaikuttaa aina asiakkaan saamaan arvoon.

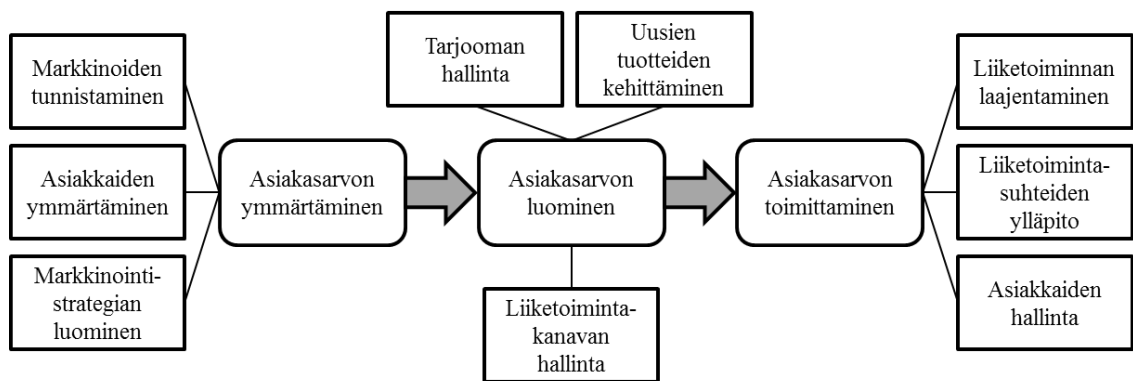
Prior (2013) tutki myyjän edustajien toimintaa ja aktiivisuutta suhteessa asiakkaan saamaan arvoon teollisilla markkinoilla. Hänen mukaansa eniten vaikutusta oli ajoituksella, täsmällisyydellä, tarkoituksenmukaisuudella ja lisäarvontuottamiseen panostamisella. Ajoitus liittyy erityisesti hyödykkeen toimitusaikatauluun ja siinä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, joiden vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan pitäisi pystyä minimoimaan.

maan joko estämällä viivästykseltä tai auttamalla asiakasta proaktiivisesti heti, kun mahdollinen ongelmien syntyminen havaitaan. Täsmällisyys tai sen puute ilmenee myös aikataulujen pitävyydessä, mutta myös tarvittavien tietojen oikeellisuudessa, huolellisessa käsittelyssä ja henkilöstön asiaosaamisessa. Tarkoituksenmukaisuuteen kuuluvat asiakkaan vaivaaminen vain kun se on tarpeellista ja kaiken toiminnan suhteuttamisen asiakassuhteen laatuun ja laajuuteen. Lisäarvon tuottamisella tarkoitetaan erityisesti myyjän halua ratkaista asiakkaan ongelma tai tarve kokonaisvaltaisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Näiden tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumiseksi tarvitaan Priorin mukaan neljän eri osa-alueen toimenpiteitä – kommunikaatiota, suunnittelua, riskienhallintaa ja toiminnan koordinoitua. Myös Lapierre (2000) on listannut asiakasarvon kannalta huomionarvoisia tai haasteellisia asioita. Niitä ovat asiakassuhteiden rakentamisen vastuunjako, kerättävän datan hyödyntäminen, kaksisuuntaisen kommunikaation johtaminen, suhtautuminen asiakkaisiin ja yhteistyön kehittäminen, sekä koulutus ja tuki sekä organisaation sisällä että asiakkaille.

Kommunikaation havaittiin olevan suuressa osassa tapauksista hyvin merkittävä asiakasarvon lähde, ja myyjän edustajien pääasiallinen keino tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Tutkimukseen osallistuneet painottivat erityisesti, että yhteydenpidon myyjän ja asiakkaan välillä on hyvä olla säännöllistä, jotta yhteinen näkemys asiakassuhteesta ja asiakkaan tarpeista voidaan saavuttaa. Toimivalla kahdenvälisellä kommunikaatiolla huomattiin myös olevan vaikutusta asiakkaan emotionaalisiin, sosiaalisiin ja toiminnallisiin hyötyihin. Kommunikaatiosta voidaan erottaa omiksi kokonaisuuksikseen tiedon ja odotusten hallinta. Tiedonhallinnalla voidaan vähentää väärinymmärrysten riskiä ja sillä on suora yhteys aiemmin mainittuihin täsmällisyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Tiedonhallinta ilmenee yrityksissä eri tavalla riippuen siitä, onko kyseessä yksittäisen henkilön työskentely vai kokonainen tiimi; useamman henkilön hoitaessa edes osittain samoja työtehtäviä on tiedon hallinnan menettelyistä sovittava konkreettisesti, mutta yksittäinen työntekijä voi päättää omista työtavoistaan vapaammin. Odotusten hallinta on paitsi kommunikointia, myös osa riskienhallintaa, sillä asiakkaan kannalta ennakoimattomat epäonnistumiset voivat romuttaa myyjän antamat lupaukset. Lisäksi riskienhallintaan kuuluvat riskien ennakointi, ongelmanratkaisuvalmius ja joustavuus. Kolmantena toimenpidealueena esitettiin suunnittelu, joka on tarpeellista aina, kun pyritään johonkin ennalta määriteltyyn päämäärään. Suunnittelu voi olla tuotannosuunnittelua, jonka avulla asiakkaalle voidaan luvata tietty toimitusaika ja tuotteet valmistetaan etukäteen suunnitellussa järjestyksessä ennakoitavalla tavalla, tai se voi olla erilaisten parannustoimenpiteiden suunnittelua tai liittyä muihin toimenpidealueisiin, kuten kommunikaatioon asiakkaiden kanssa. Suunnittelun tulisi olla sekä yleisluontoista, koko liiketoimintaa ja sen tulevaisuutta koskevaa, että yksittäisiin ratkaisuihin tai tuotteisiin liittyvää, esimerkiksi tuotekehityksen ohjausta. Kaiken suunnittelun perusta on kuitenkin itse tekemisen lisäksi sen dokumentointi, jotta myöhemmin voidaan todeta, onnistuiko toiminta suunnitelmien mukaisesti. Johtamisella ja koordinoimalla pidetään huolta, että nämä eri osa-alueet ja niiden konkreettiset toimenpiteet tavoittelevat yhdessä

sovittuja lopputuloksia eivätkä haittaa tai jarruta toisiaan tai yhteistyötä asiakkaiden kanssa. (Prior 2013)

Anderson *et al.* (2009, s. 43–61) on koostanut asiakasarvon hallintaprosessin yritysmarkkinoilla kolmeen vaiheeseen; ymmärtäminen (*understanding*), luominen (*creating*) ja toimittaminen (*delivering*). Koko arvontuottoprosessin läpi on kuvassa 2 mainittujen seikkojen lisäksi huomioitava muutamia periaatteita, joita ovat kirjoittajien mukaan arvon pitäminen jatkuvan huomion kohteena, keskittyminen yritysten välisiin kaupankäyntiprosesseihin, uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen myös kansainvälisesti ja suhteiden hoito liiketoimintaverkostoissa. Asiakasarvon ymmärtäminen edellyttää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista, ja oman tarjooman strategista asemoimista tietyille markkinoille. Tässä vaiheessa siis selvitetään mitä asiakkaat arvostavat ja suunnitellaan, miten arvoa voidaan toimittaa oikeille asiakkaille. Asiakasarvon luominen perustuu tarjooman hallintaan ja tuotekehitykseen, sekä edellisessä vaiheessa valittujen segmenttien ja markkinoiden mukaisten liiketoimintakanavien ylläpitoon. Asiakasarvon toimittaminen tarkoittaa sekä tuotteiden ja palveluiden fyysistä toimittamista, että hyvää toimitusten ylläpitoa asiakassuhteita hoitamalla. On kuitenkin muistettava, että asiakasarvon hallinta on jatkuva prosessi, ja eri tuotteiden osalta se saattaa olla eri rytmisissä, eikä sitä voi toteuttaa kertaluonteisena tai ajoittain toistuvana projektina, vaikka sen osia voidaankin yritystoiminnan johtamisen helpottamiseksi projektoida.



Kuva 2. Asiakasarvon muodostumis- ja hallintaprosessi teollisilla markkinoilla (mukailen Anderson *et al.* 2009, s. 5).

Yritysmarkkinoilla toimiminen edellyttää myös asiakkaiden ymmärtämistä nimenomaan heidän liiketoimintansa kautta. Anderson *et al.* (2009, s. 95–111) korostaa, että tunnistukseen ja tuottaakseen arvoa on yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen tunnettava asiakkaidensa liiketoimintaa ja hankintoihin liittyviä prosesseja. Myyjäyritys voi oppia asiakkaansa prosessit joko kokemuksen kautta, tai olla aktiivisesti kehittämässä niitä molempien osapuolten kannalta sujuviksi. Yhteinen prosessien kehittäminen vaatii jatkuvaa henkilökohtaista kanssakäymistä yritysten välillä, ja luottamuksen syntymistä, mutta avoimella kommunikaatiolla voidaan saavuttaa käytännön myynti- ja hankinta-

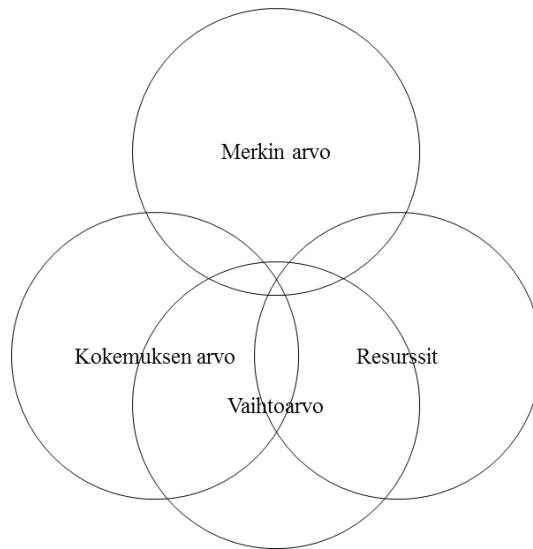
toiminnan kannalta huomattavia parannuksia. Yksi yritysten hankintoja ohjaava tekijä on toimittajien mittaaminen, ja sitä saatetaan pitää vallankäytön välineenä, jos ostaja haluaa maksimoida valtaansa suhteessa toimittajiin. Tämän vuoksi myyjäyritysten olisi hyvä pyrkiä selvittämään millä tavalla heitä mitataan, ja onko ostajilla muita ostotavoitteita, esimerkiksi riskien minimoiminen tai parhaan tarjouksen metsästäminen joko hinta- tai muilla kriteereillä. Osto-orientaation lisäksi kirjoittajat määrittelevät asiakasyrityksen käyttäytymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi hankintaorientaation (lisätä laatua, laskea kokonaiskustannuksia tai tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa) ja toimitushallintaorientaation (keskittyminen loppuasiakkaisiin, hankintastrategian luominen yrityksen ydinosamisen ympärille, kilpailukykyisen toimitusverkoston rakentaminen, tai hyvien yhteistoimintasuhteiden ylläpitäminen). Nämä orientaatiot eivät usein ole tietoisesti valittuja tai yritys saattaa keskittyä yhden tason asioihin huomattavasti enemmän kuin muiden, mutta eri tavoitteiden vaikutukset hankintatoimintaan ovat monesti helposti tunnistettavia ja tässäkin tutkimuksessa huomattiin, että esimerkiksi loppuasiakas merkitsee toisille yrityksille huomattavasti enemmän kuin toisille.

Kuluttajamarkkinoilla asiakasarvo nähdään huomattavasti monipuolisempana käsitteenä, sillä samankin yrityksen kuluttaja-asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet vaihtelevat keskimäärin enemmän kuin yritysmarkkinoilla toimivien yritysten asiakkailta. Esimerkiksi Munnukka ja Järvi (2012) ovat tutkineet asiakasarvon muodostumista korkean teknologian kuluttajatuotemarkkinoilla Suomessa. He totesivat, että tuotteen hintakategoria vaikuttaa huomattavasti siihen, mistä asiakasarvo muodostuu kyseisissä tuotteissa. Tuotteiden asiakasarvoon liittyvät ominaisuudet jaoteltiin tutkimuksessa visuaaliseen ilmeeseen, laadukkuuteen ja hintatyytyväisyyteen. Näiden kategorioiden sisällä oli vielä tarkempia ominaisuuksia, esimerkiksi tehokkuus, leikkisyys, ulkonäkö, taloudellinen arvo ja mahdollisuus todellisuudesta irtautumiseen. Merkittävin yhteys arvoon todettiin olevan tuotteen hinnalla ja ominaisuuksilla (laadulla). Samalla havaittiin, etteivät kalliimpien tuoteryhmien tuotteet pysty kompensoimaan korkeampaa hintaansa paremmilla ominaisuuksillaan useimmissa asiakasryhmissä, vaan asiakas kokee saavansa suhteessa enemmän arvoa edullisemmista tuotteista. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yritysten kannattaa panostaa teknologisissa tuotteissa kuluttajamarkkinoilla arvotekijöistä erityisesti hintatyytyväisyyteen, joka on yhteydessä hinta-laatusuhteeseen, ja vasta tämän jälkeen ominaisuuksiin ja ulkonäköön. Tämä siis tarkoittaa myyjän kannalta ensisijaisesti sitä, että hänen tulee tunnistaa, minkä hintakategorian tuotetta asiakas on etsimässä, jotta voi sen jälkeen esitellä ja markkinoida sopivaan kategoriaan kuuluvien tuotteiden ominaisuuksia kuten laatua ja ulkonäköä.

Karkeasti jaoteltuna kuluttajat ostavat siis käytännön tarpeeseen tai saadakseen nautintoa joko hankittavasta asiasta tai itse ostamisesta. Nautinnollinen ostaminen voi olla spontaanimpaa kuin tarpeeseen ostaminen, mutta varsinkin kalliiden tuotteiden kohdalla pelkästään emotionaalista tai symbolista hyötyä tuottavien tuotteiden hankkimista voidaan harkita pitkään ja säästää rahaa niitä varten. Erilaisten nautintoa tuottavien tavaroi-

den lisäksi tällaisia hyödykkeitä ovat myös monet kauneudenhoitoon liittyvät palvelut ja niihin liittyvän lopputuloksen itsetuntoa kohottava vaikutus. Käytännöllinen ja nautinnollinen ostaminen eivät sulje pois toisiaan, vaan samassa ostotapahtumassa on mahdollisuus sekä täyttää käytännön tarve että löytää asiakasta muiltakin ominaisuuksiltaan miellyttävä ratkaisu, ja monet tutkijat (esimerkiksi Fischer & Arnold 1990) ovat todenneet, että myös käytännöllinen ostaminen voi muistuttaa nautinnollista shoppailukokemusta. Käytännöllistä ostamista on kuvailtu muun muassa energiseksi, rationaaliseksi ja tavoitteelliseksi, ja asiakkaan ostamiskokemukseen liittyvä arvo riippuu siitä, onnistuuko hankinta kyseisellä kerralla suunnitellusti vai ei (Batra & Ahtola 1991). Kuluttajat ovat arvioineet tarpeeseen ostamisen onnistumista esimerkiksi ostamiseen käytetyn ajan perusteella (mitä vähemmän aikaa kulutettu etsimiseen ja ostamiseen, sitä onnistuneempi hankintaprosessi), mutta osa tutkimuksiin osallistuneista kuluttajista on todennut, että etsimiseen käytetty aika voi myös olla hyödyksi, koska samalla saa tietoa hinnoista, tuotteista ja valikoimista mahdollista myöhempää tarvetta varten. Ostamiseen liittyvä nautinto on henkilökohtaisempi kokemus, ja hankinnan lähtökohta voi olla ensisijaisesti ostaminen, johon liittyy shoppailu, tai shoppailu, johon mahdollisesti liittyy ostaminen. Kuluttaja voi myös nauttia tuotteista ilman, että ostaa niitä itselleen, mitä ei nähdä yritysmarkkinoilla lainkaan (esimerkiksi Holbrook & Hirschman 1982). Shoppailuun liittyy paljon tunteita, esimerkiksi vapauden, osallistumisen ja arjesta irtautumisen tunteita on tunnistettu shoppailua koskevissa tutkimuksissa (Babin *et al.* 1994). Ching-Jui *et al.* (2007) ovat todenneet myös, että itse hyödykkeen lisäksi onnistunut shoppailukokemus on yhteydessä ostamisympäristön, esimerkiksi kauppakeskuksen viihtyisyyteen, ja että sitä voidaan parantaa lisäämällä henkilökohtaista palvelua ja päivittämällä ostamisympäristön ilmettä säännöllisesti.

Holttinen (2014) on tutkinut, kuinka kuluttaja-asiakkaat kokevat arvotarjoukset (*value proposition*) ja miten he arvioivat niitä käytännössä. Hänen mukaansa yritysten tarjoumat integroivat kuluttajan näkökulmasta merkin arvon (*sign value*), kokemuksen arvon (*experience value*), hyödykkeen vaihtoarvon (*exchange value*) sekä resurssit (kuva 3). Merkin arvo tarkoittaa lähes samaa kuin symbolinen arvo, eli kulttuurisidonnaisia ominaisuuksia, joiden vuoksi tuote on haluttava. Kokemuksen arvo taas tarkoittaa merkin arvon materialisoitumista tunteena tai kokemuksena, ja vaihtoarvo taloudellista ja muuta hankinnan vaatimaa kustannusta. Resurssilla tarkoitetaan tässä mallissa niitä resursseja, jotka tarvitaan hyödykkeen arvon kokemiseen ja esilletuomiseen. Asiakkaat pyrkivät toteuttamaan hankintojensa avulla kulttuurin mukaisia ihanteita, siinä määrin kun se on mahdollista heidän resurssiensa puitteissa ja soveltuu kuluttajan omaan ideologiaan. On huomattava, etteivät kaikki kuluttajat tavoittele samanlaisia symbolisia tekijöitä ja kokemuksia, vaan heidän henkilökohtaisesti arvostamansa asiat ohjaavat kulutusta. Esimerkiksi ympäristötietoiset kuluttajat saavat todennäköisemmin iloa ympäristöystävällisistä kulutusvalinnoista ja pitävät tällaisia tuotteita tavoittelemisen arvoisina, vaikka muut kuluttajat samassa kontekstissa eivät tunnistaisi tällaisia tuotemerkkejä tai valintoja.



Kuva 3. Asiakkaan kokemus arvotarjouksesta (mukaillen Holttinen 2014).

Perinteisesti vaihtoarvoa on pidetty tärkeimpänä kuluttajan päätöksen taustatekijänä, mutta Holttisen (2014) mukaan kuluttajien valintoihin vaikuttavat enemmän asiakkaan arvomaailma ja kulttuuritausta, eli kuluttaja siis arvostaa eniten merkin arvoa, mutta ostopäätöstä tehdessään hän vertaa kolmea muuta arvotekijää siihen. Asiakkaan resurssien lisäksi hankintaan vaikuttavat hyödykettä tarjoavan yrityksen resurssit, jotka se tarjoaa asiakkaan käyttöön esimerkiksi asiantuntemuksen ja hyödykkeen toimittamisen muodossa. Vaihtoarvon osalta on huomattava, että asiakas voi samalla edustaa useita sidosryhmiä, jolloin on tunnistettava myös muiden kuin suoran asiakkaan arvostamat tekijät. Kuluttaja-asiakkaan haluama tai haaveilema hyödyke ei usein sovi yhteen muiden mallissa esitettyjen tekijöiden kanssa, ja tällöin hankinta jää toteutumatta. Tällöin myyjän arvotarjous on epäonnistunut suhteessa asiakkaan kokemukseen ja resursseihin, ja myyjällä on mahdollisuus oppia asiakkaan käyttäytymisestä ja muuttaa tarjoamaansa arvokokonaisuutta. Asiakkaalla siis on valta päättää, mitä asiakasarvo on ja pitääkö hän myyjän tarjoamaa arvoa riittävänä (Heinonen *et al.* 2010).

Sekä teollisilla että kuluttajamarkkinoilla voidaan tukea arvontuotantoa yrityksen sisäistä asiakasarvotuntemusta ja -tietoisuutta kasvattamalla. Yhtenä keinona tietoisuuden lisäämiseen voidaan käyttää sisäistä markkinointia, jonka tavoitteena on parantaa erityisesti asiakkaiden kanssa töitä tekevien ihmisten tietämystä yrityksen tuotteista ja kommunikaatiota asiakkaiden kanssa. Onnistunut asiakaskokemus lähtee myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön rekrytoinnista, ja sisäinen markkinointi voidaan tuoda osaksi työntekijöiden koulutusta ja motivointia varhaisessa vaiheessa, tai suunnata markkinointi olemassaoleville työntekijöille. Koska myyjillä on yleensä eniten ja säännöllisimpiä suoria kontakteja asiakkaisiin, he pystyvät luontevimmin aistimaan asiakkaan arvostamia tekijöitä ja kuuntelemaan asiakkaan kokemuksia, jolloin asiakasarvoviestintä on kaksisuuntaista. Tämän vuoksi olisi hyvä, että myyjät tietäisivät mahdollisimman paljon asiakasarvosta ja sen osatekijöistä, jotta he pystyisivät

jäsentelemään kokemuksiaan asiakaskohtaamisista koko yritystä hyödyttävään muotoon. Osana sisäistä markkinointia voidaan korostaa myös eri osastojen välisiä asiakassuhteita, jolloin laadukkaan tuotteen, komponentin tai vastaavan toimittaminen seuraavalle osastolle on kokonaisuuden kannalta kannattavaa ja sisäisessä asiakaskohtaamisessa tapahtuu tiedonvaihtoa, joka hyödyttää loppuasiakasta. Tehokkaan ja toimivan suhdeketjun (*relationship chain*) rakentaminen yrityksen sisälle edellyttää asiakasarvon määrittelyä, asiakassegmenttien tunnistamista, arvon toimittamisjärjestelmän luomista ja asiakastyytyvyyden ylläpitoa ja johtamista. Näiden keinojen avulla voidaan parantaa koko organisaation orientoitumista asiakasarvon tuottamiseen ja analysoimiseen. (Šimberová 2007)

2.4 Asiakasarvo osana toimitusketjun hallintaa

Kilpailuetu ja asiakasarvo ovat yhteydessä toisiinsa arvon muodostuksen ja arvon toimittamisen kautta (Rintamäki *et al.* 2007). Tämä yhteys perustelee osaltaan tarpeen tutkia arvon tuottamisen lisäksi asiakasarvoon liittyviä toimitusketjun hallinnan toimenpiteitä, sillä ne ovat osana arvolupausta (esimerkiksi ”toimitamme aina tuotteet viikon kuluessa”) merkittävä osa tuotetta. Myös Slater ja Narver (1994) toteavat, että kilpailuetua esimerkiksi suurella koolla saavuttanut yritys voi menettää sen, jos se epäonnistuu toimittamaan lupaamansa arvon. Toimitusketjun hallinta on tärkeä osa teollisten yritysten toimintaa, ja useimmat kuluttajamarkkinoilla toimivat yrityksetkin tarvitsevat varastointia, kuljetuksia ja niihin liittyvää informaatiota toimittakseen myymänsä hyödykkeet asiakkailleen. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on vähentää toimintaan liittyvää epävarmuutta ja erityisesti hyödykkeiden saatavuuteen liittyviä riskejä sekä parantaa toiminnan tehokkuutta ja asiakaspalvelua esimerkiksi varastotasojen optimoimalla tai kuljetuksia sujuvoittamalla. Monet toimitusketjun hallintaan liittyvät tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia ja vaativat siksi yrityksiltä strategisia valintoja sen suhteen, mitkä tavoitteet on ensisijaisesti saavutettava ja minkä suhteen voidaan joustaa. Näiden valintojen taustalle tarvitaan tietoa asiakkaiden arvostamista asioista, jotta nykyiset asiakkaat pysyvät tyytyväisenä ja uusia asiakkaita saadaan hankittua. Toimitusketjun hallinnan määritelmää on laajennettu 2000-luvulla edelleen aiemmasta, ja nykyisin yrityksissäkin puhutaan melko laajasti arvoketjujen tai -verkostojen hallinnasta tarkoittaen toimitusketjujen hallintaa asiakasarvo huomioiden. Ajattelutavan muutoksen taustalla on erityisesti kaupankäynnin kelloaajuuden kasvu, jonka myötä asiakkaat asettavat yrityksille entistä kovempia vaatimuksia ketteryudesta, palvelunopeudesta ja asiakasarvon tuottamisesta, eivätkä tässä tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat arvioi kehityksen kääntyvän tai edes hidastuvan näiltä osin. Al-Mudimighan tutkijaryhmä esittää yrityksille kahta ratkaisua arvoketjun hallinnan syventämiseksi. Ensimmäisenä he kehottavat arvioimaan ja suunnittelemaan toimitusketjuun hallinnan kyvykkyydet ja painopisteet uudelleen, keskittyen erityisesti raaka-ainevirtojen sujuvoittamiseen ja asiakkaan kannalta oleellisten asioiden painottamiseen tavoitteena maksimoida asiakkaalle toimitettava arvo suhteessa kustannuksiin. Toisena he kehottavat laajentamaan yrityksen käsitystä

toimitusketjusta arvoketjuksi siten, että arvon hallinta nähdään tärkeänä kaikilla yrityksen tasoilla ja keskittymään asiakkaaseen. Arvon hallinta tulisi siis olla yrityksen tärkein prosessi ja sisältää myös aiemmin monissa tapauksissa tukitoiminnon rooliin joutuneen logistiikan kaikissa arvoketjun vaiheissa. (Al-Mudimigha *et al.* 2004)

Holwegin ja Helon (2014) mukaan termi toimitusketjun hallinta viittasi hyvin operatiivisiin toimenpiteisiin, kun sitä ensimmäisen kerran käytettiin 1980-luvun alussa, mutta myöhemmin se on tarkoittanut enemmänkin operatiivisen toiminnan suunnittelua ja johtamista. Arvoketju-nimitys taas on alun perin tarkoittanut arvon tuottamisen taloudellista näkökulmaa, ja vaikka näitä käsitteitä käytetään ristiin, niillä on tutkijoiden mukaan selvä näkökulmaero. Tämä näkemys on ristiriidassa edellä esitetyn Al-Mudimighan ajatuksen kanssa, sillä heidän mukaansa arvoketju on toimitusketjun laajennus eikä eri näkökulma asiaan. Termien määrittelystä ei vallitse yksimielisyyttä, eikä erityisesti arvoketju-käsitteen käyttötarkoitus ole vakiintunut. Arvoketjun lisäksi on esitetty muita samantapaisia konsepteja, joita nimitetään esimerkiksi arvotähdeksi (*value constellation*) ja arvoruudukoksi (*value grid*) (Normann & Ramirez 1993; Pil & Holweg 2006). Holweg ja Helo ovat kuitenkin pyrkineet yhdistämään toimitusketjunäkökulman arvoketjun hallinnan kanssa, ja heidän mukaansa toimiva arvoketjuajattelu voi sisältää sekä asiakasarvon tuottamiseen pyrkivät toimet että tehokkaan operatiivisen toimitushallinnan. Lisäksi he liittävät arvoketjuarkkitehtuuriinsa hankintoja ja tuotantoa koskevan päätöksenteon, riskienhallinnan ja asiakaspalvelustrategiaan liittyvät toimitus- ja varastointilinjaukset. Keränen ja Jalkala (2014) painottavat, että arvoon liittyvän tunnistamis- ja tuotantoprosessin tulisi jo lähtökohtaisesti olla tuotteen elinkaaren mittainen ja sisältää kaikki yrityksen toiminnot, jotka vaikuttavat hyödykkeen toimittamiseen asiakkaalle, sisältäen myös jakeluvaiheen. Koska asiakasarvo ei ole muuttumaton tekijä, asiakasarvon tunnistamisen ei pitäisi olla kertaluontoinen tai väliajoin toistuva projekti, vaan jatkuvaa, koordinoitua vaativaa toimintaa, mielellään suunnitellusti ja prosessimaisesti.

Markkinoinnin tutkimuksessa arvon toimittaminen tai jakeleminen sivuutetaan usein hyvin yleisluontoisesti esimerkiksi niin, että arvo muodostuu ja siirtyy yrityksen ja sen asiakkaan välisessä suhteessa ja esiintyy myös asiakkaan ja toimittajan kanssakäymisen kautta (esimerkiksi Lindgreen *et al.* 2012; Ford 2011). Myös Anderson *et al.* (2009, s. 329–458) selittää arvon toimittamisen koostuvan lähinnä uuden liiketoiminnan kehittämisestä ja jälkimarkkinoinnista. Tämä onkin palvelun toimittamisen osalta hyvä selitys, mutta tavaroiden toimittamiseen liittyy paljon konkreettisempia tekijöitä, kuten fyysisiä kuljetuksia, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Pawar *et al.* (2009) ovat muodostaneet kolmivaiheisen arvontoimitusprosessin tuote-palvelu-yhdistelmille. Se perustuu arvon määrittelyyn, suunnitteluun ja jakeluun, joista jakelu käsittää toimittamiseen liittyvien yhteistyökumppaneiden arvioinnin ja valinnan. Tuote-palveluyhdistelmien osalta jakelua hoitavien yritysten huolellinen valitseminen on tärkeää siksi, että valittava yhteistyöyritys edustaa toimittajayritystä myös muutoin kuin

pelkän tuotteen osalta ja tällöin asiakaspalveluiden ja muiden palvelukomponentin tuottamiseen osallistuvien henkilöiden osaamisella on suuri merkitys. Ratkaisuliiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa näkökulma on samantapainen, mutta tutkijat painottavat käyttöönotto- tai asennustapahtuman onnistumisen lisäksi myöhempää tukea ja jälkimarkkinointipalveluja (esimerkiksi Storbacka 2011; Tuli *et al.* 2007). Yritysten on välillä vaikea hahmottaa, että arvon tuottaminen, viestiminen ja toimittaminen koskevat myynnin lisäksi muitakin toimintoja yrityksessä. Kuitenkin yritykset näkevät yleensä omien asiakkaidensa arvontuottamprosessin pitkäaikaisena ja poikkifunktionaalisenä toimintona, jossa myös jakelukanaviin ja toimitusketjun hallintaan kiinnitetään huomiota, mutta prosessin tulisi olla yhtä kokonaisvaltainen myös toimittajayrityksen puolella. (Terho *et al.* 2012)

Asiakkaan arvostamien asioiden tunnistaminen ja ennakoiminen liiketoiminnassa mahdollistaa asiakasnäkökulman huomioimisen kaikissa toimitusketjun vaiheissa. Asiakas kohdataan yleensä useita kertoja, ja jokaisella kohtaamistilanteella on merkitystä yrityksen asiakasarvotietoisuuden lisäämisessä ja yritys voi myös samalla viestiä itse sitoutumistaan asiakkaan odottamiin ratkaisuihin ja arvon tuottamiseen. Asiakasarvon muodostuminen on jatkuva prosessi, ja kaikki toimitusketjun vaiheet vaikuttavat siihen jollakin tavalla riippumatta siitä, onko kyseinen vaihe asiakkaan nähtävissä vai ei. Toimittajan ja asiakkaan sekä muiden toimitusverkoston jäsenten tulisi siis ymmärtää loppuasiakkaan tarpeet ja arvostamat asiat mahdollisimman samalla tavalla, ja osoittaa niiden tärkeys myös käytännön toiminnassaan koko toimitusverkostossa. (Christopher *et al.* 2011) Kothandaraman ja Wilson (2001) nimeävät kolme tärkeintä erinomaisen asiakasarvon luomisen edellytystä toimitusverkostossa. Ne ovat ylivoimainen asiakasarvo, joka perustuu arvon luonti- ja toimitusprosessin syvälliseen ymmärtämiseen, ydinkyvykkyydet ja niiden yhdistäminen koko verkoston ydinkyvykkyyksiksi sekä yhteistyösuhteiden hoito verkoston sisällä. Heidän mukaansa tulevaisuudessa yksittäisen yrityksen on tehtävä enemmän yhteistyötä ja verkostoiduttava tuottaakseen arvoa asiakkaille ja pärjätäkseen kilpailussa. Erilaisilla reaaliaikaisilla tietojärjestelmillä voidaan lisätä asiakkaan saamaa arvoa kahdella tavalla. Jos asiakkaalla on mahdollisuus seurata tuotteensa valmistumista tai kuljetuksia, asiakas voi sopeuttaa toimintaansa jo ennalta toimittajan aikataulujen kanssa yhteensopivaksi. Samalla toimittajayritys pystyy itse tilannetta seurattaessaan reagoimaan ongelmiin aiemmin ja mahdollisesti estämään niiden heijastumisen seuraaviin toimitusketjun vaiheisiin. (Kallionpää *et al.* 2015a; Kallionpää *et al.* 2015b)

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tutkimusstrategia

Tuotantotalouden alalla tutkimusstrategiset lähestymistavat ja tutkimusotteet vaihtelevat, sillä tämän alueen tutkimusta tehdään useilla eri teollisuuden toimialoilla, eri aihealueisiin keskittyneissä tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa, ja siten myös eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan soveltaa laajasti. Alan diplomitöissä taustoitetaan useimmiten yhden tai useamman yrityksen toimintaan liittyvää ongelmanratkaisuprosessia tai ratkaistaan yrityksen toimintaan liittyvä haaste, ja tapauskohtaiset tutkimusasetelmat johtavat tutkimustulosten rajalliseen sovellettavuuteen. Ylipäätään tuotantotalous soveltaa useita kauppatieteellisiä lähestymistapoja tekniikan hyödyntämiseen ja tuotantoon orientoituneessa ympäristössä, ja kulloinkin kyseessä oleva ympäristö ja näkökulma vaikuttavat tutkimuksellisiin valintoihin, sillä eri tutkimussuunnilla on omia vakiintuneita raportointikäytäntöjään ja vaihtelua eri tutkimusotteiden ja menetelmien suosiossa. Tutkimuksen aihe itsessään ei siis rajoita tai välttämättä edes vihjaa, millaiset tutkimusmenetelmät ja -otteet kyseiseen tutkimukseen soveltuisivat, vaan soveltuva näkökulma ja menetelmät on valittava perustuen tutkimuskysymyksiin, aineiston saatavuuteen ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Olkkonen 1994, s. 15–24)

Tutkimustyössä sovellettavan ajattelumallin ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti voidaan tutkimustyössä soveltaa divergenttistä tai konvergenttistä ajattelumallia. Divergenttisen ajattelun tavoitteena on luoda uusia, luovia lähestymistapoja tutkimusongelmaan ja tuottaa ideoita, joiden perusteella koko ongelma saatetaan kyseenalaistaa tai näkökulmaa muuttaa kesken tutkimusprosessin. Konvergenttinen eli ongelmanratkaisuo-rientoitunut ajattelu tutkimustyössä tarkoittaa sitä, että tutkimusongelma rajataan täsmällisesti, pyritään esittämään toimiva ratkaisu tai malli, ja osoittamaan se hyödylliseksi. Molempia ajattelumalleja tarvitaan kaikissa tutkimuksissa, ja eikä niitä voi täysin erottaa toisistaan tutkimusprosessin etenemisen tai tulosten syntyminen näkökulmasta. Konvergenttinen näkökulma auttaa tutkijaa tekemään päätöksiä siitä, mitä tutkimusraporttiin sisällytetään ja mistä elementeistä tutkimustulos koostuu. Toisaalta ilman divergenttistä ajattelua tässäkään tutkimuksessa ei löydetäisi uutta tietoa asiakasarvosta tai pystyttäisi tarkastelemaan sitä eri näkökulmista. Tutkimusfilosofialla tai tutkimuksen lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimuksen kuluessa kerättävän aineiston ja tutkijan suhdetta teoriaan, eli pyritäänkö tutkimuksessa syventämään yksittäisen osa-alueen tuntemusta perustuen totena pidettyihin, yleisempiin teorioihin (deduktio), vai johtamaan yleisiä väitteitä perustuen joukkoon yksittäistapauksia (induktio). (Olkkonen 1994, s. 28–31) Tuotantotalouden ja liiketaloustieteen tutkimusalalla teorian ja käytännön suhde

saattaa olla myös näiden välimuoto, sillä tutkimukset eivät useinkaan noudattele puhtaasti kumpaakaan edellä mainituista lähestymistavoista, ja tällöin kyseessä on abduktio. Lähestyttäessä tutkimusongelmaa abduktiivisesti oletetaan, että havainto- tai muu kerätty aineisto voi kertoa tutkimuskohteesta sellaisia asioita, joita ei todennäköisesti tunneta aiemmassa tutkimuksessa. Tämän vuoksi tarkastelusta tulee iteratiivista, eli tuloksia tai ratkaisua etsitään yhtä aikaa sekä teoria- että aineistolähtöisesti. (Saunders *et al.* 2012, s. 144–148)

Deduktio tarkoittaa teorialähtöistä tutkimusta, jossa tavoitteena on usein teorian testaaminen tai hypoteesin muodostaminen. Tutkimusprosessi on tyypillisesti lineaarinen, ja teorian testaamiseen ja arviointiin tarvitaan paljon dataa eli monissa tapauksissa suuri otoskoko. Lähestymistapa perustuu logiikkaan, jonka mukaan lähtökohtien ja oletusten oikeellisuus johtaa päätelmien oikeellisuuteen. Tavoitteena deduktiivisessa tutkimuksessa on teorian vahvistaminen tai todistaminen vääräksi. (Olkkonen 1994, s. 29–30; Saunders *et al.* 2012, s. 144–146) Tässä tutkimuksessa kirjallisuuden analysointiprosessi on osittain deduktiivinen, mutta koska prosessi ei etene lineaarisesti ja kyse ei ole olemassa olevan teorian testaamisesta, tutkimusta ei voida pitää enemminkin abduktiivisena. Deduktiivisia piirteitä esiintyy lähinnä teoriakatsauksessa, kun aiemmasta tutkimustiedosta etsitään viitteitä siitä, mitä yhteyksiä asiakasarvolla ja toimitusketjunhallinnalla mahdollisesti on. Varsinaisia tuloksia haetaan kuitenkin tapausaineiston ja haastattelujen kautta, ja tietoa edellä mainituista yhteyksistä pyritään löytämään aineistolähtöisesti. Induktiivinen lähestymistapa on tyypillinen empiiriselle tutkimukselle, ja siinä tavoitteena on muodostaa uutta teoriaa perustuen aineistosta tehtyihin havaintoihin, kuten korrelaatioihin tai kausaaliteetteihin (Olkkonen 1994, s. 30–31). Aineistoon tai teoriaan pohjautuvia lähtötietoja käytetään uudenlaisten päätelmien luomiseen, ja lopputulosta ei välttämättä testata erikseen, vaan se on usein seuraavan tutkimuksen tehtävä ja tapahtuu vuorostaan deduktiivisesta näkökulmasta. Induktion lähtökohtana on rikas aineisto, joka tässä tapauksessa on laadullinen, ja sillä selitetään ilmiötä, tunnistetaan teemoja ja maaleja sekä luodaan erilaisia konsepteja. Myös yksistään induktiivinen tutkimusprosessi voi olla iteratiivinen, ja aineistoa voidaan kerätä tutkimuksen edetessä esimerkiksi useilla haastattelukierroksilla, eikä aineistotarve usein olekaan ennalta tiedossa. Induktiivisen tutkimuksen päätavoitteena on jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja sen yleistäminen teoriaan, eli käytännöllisten asioiden muotoileminen abstraktille tasolle joko vanhan teorian vahvistamiseksi tai uuden luomiseksi. (Saunders *et al.* 2012, s. 143–147)

3.2 Tutkimusote ja -filosofia

Tutkimusote, -paradigma tai -strategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, jonka alle kuuluvat tutkimuksen teossa käytettävät menetelmät. Tutkimusotteita voidaan luokitella eri tavoin, ja tässä esitetään vain yksi vaihtoehto niiden suhteiden määrittelystä, sillä eri määritelmät ovat joiltain osin ristiriitaisia. Valittu tut-

kimusote antaa viitteitä siitä, millaisia tuloksia tutkimuksella voidaan saavuttaa, ja tutkimuksen tavoitteet tulee huomioida tutkimusotteen valinnassa. (Olkkonen 1994, s. 59–65) Humanistisissa tieteissä termiä tutkimusstrategia käytetään joskus myös samassa merkityksessä kuin tässä tutkimusasetelmaa. Esimerkiksi Hirsjärvi *et al.* (2003, s. 123–126) mukaan kolme perinteisintä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, kyselytutkimus ja tapaustutkimus, jotka tämän tutkimuksen jaottelussa kuuluvat ennemmin tutkimusasetelmien ja -menetelmien joukkoon. Useimmiten tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan siis niitä tiedonhankinnan ja -muokkauksen menetelmiä, joilla tutkimusotetta toteutetaan, ja käytön viitekehyksenä menetelmille toimii valittu tutkimusasetelma (Olkkonen 1994, s. 64–65).

Kuvassa neljä on esitetty liiketaloustieteissä yleisesti käytettyjen viiden tutkimusotteen suhteet toisiinsa. Lukka *et al.* jaottelu on tehty tiedon hankintatavan (teoreettinen - empiirinen) ja käyttötarkoituksen (deskriptiivinen - normatiivinen) perusteella.

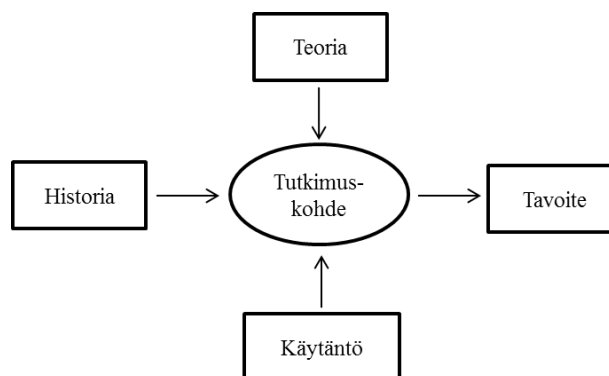
	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen	Nomoteettinen Toiminta-analyttinen
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen	Konstruktiiivinen

Kuva 4. Liiketaloustieteelliset tutkimusotteet (Lukka *et al.* 1991, Olkkonen 1994, s. 78 mukaan).

Käsiteanalyttisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja jäsentää käsitejärjestelmiä ja sen ideana on selkeyttää käsitteiden käyttöä suhteessa käytännön tilanteisiin. Käsiteanalyttinen tutkimus perustuu aiempaan käsitteistöön sekä kohdeilmiötä koskeviin teorioihin sekä siitä saatavaan empiiriseen aineistoon, ja hankittua tutkimusaineistoa käytetään käsitteistön vertailuun ja sen toimivuuden analysointiin. Yleensä käsitteistön soveltuvuutta eri tilanteisiin testataan osana tutkimusta erilaisten kokeilutapausten avulla. (Olkkonen 1994, s. 63–67) Päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa tavoitteena on kehittää päätöksentekomalleja, jotka perustuvat tavallisimmin matemaattisiin tarkasteluihin ja simulointeihin. Mallien kehittäminen perustuu aiempien ratkaisujen tarkasteluun, ja useimmissa tapauksissa pyrkimyksenä on ratkaista yksittäisiä ongelmatilanteita, jolloin malli ei sellaisenaan sovi kaikkiin samantapaisiin tilanteisiin, vaan on vähintään kalibroitava. (Olkkonen 1994, s. 70–71) Nomoteettinen tutkimusote pyrkii löytämään aineistosta riippuvuuksia ja suhteita eri ominaisuuksien välillä. Lähestymistapa perustuu positivistiseen tieteenfilosofiaan, eli tutkija pyrkii hankkimaan faktatietoa, luomaan teoreettisen mallin tutkittavasta ilmiöstä ja testaamaan sen toimivuutta empiirisellä aineistolla (Saunders *et al.* 2012, s. 134–135). Nomoteettiseen tutkimusotteeseen sopivat

yleensä parhaiten määrälliset tutkimusmenetelmät, sillä niiden avulla voidaan toteuttaa tilastollisia testauksia ja tehdä päätelmiä asetetun hypoteesin onnistumisesta (Olkkonen 1994, s. 67–70).

Toiminta-analyttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään sen kohteena olevaa ongelmaa, joka on tyypillisesti vaikeasti strukturoitavissa, tai ongelmanratkaisuun liittyvä tilanne muuttuu prosessin aikana. Tutkimusote perustuu realistiseen tai tulkinnalliseen tieteenfilosofiaan, eli kohteesta ei odoteta saatavan ulkopuolisia ja neutraaleja havaintoja, tai sitä pystytään mittaamaan yksiselitteisesti. Tutkija siis osallistuu vahvasti tutkittavan organisaation havainnointiin ja mahdollisesti voi työskennellä osana organisaatiota, minkä vuoksi kohdetapauksia ei voi olla suurta määrää. Toiminta-analyttinen tutkimusprosessi on yleensä hyvin iteratiivinen, ja teorianmuodostus perustuu induktiiviseen lähestymistapaan. Kuva 5 selittää toiminta-analyttisessä tutkimuksessa vaikuttavia tekijöitä, eli aiempi tutkimus, tutkittavan kohteen nykytilanne ja käytännön toiminta sekä aiheeseen liittyvä historia keskustelevat keskenään. Toiminta-analyttisellä tutkimuksella tavoitellaan siis ilmiön ymmärtämistä ja mahdollisesti teorian luomista tai kehittämistä. Tällä tutkimusotteella saatuihin tuloksiin liittyy yleistettävyysongelmia, ja tulosten testaus jätetään usein tulevien tutkimusten tehtäväksi, tai tutkimusta täydennetään nomoteettisilla elementeillä. (Olkkonen 1994, s. 72–75)



Kuva 5. Toiminta-analyttisen tutkimuksen lähtökohdat (Olkkonen 1994, s. 75 mukaan).

Konstruktiiivinen tutkimusote on yleinen teollisuustalouden tutkimuksessa ja muissa suunnittelutieteissä. Sen lähtökohdaksi on johtamiseen liittyvä ongelma, jonka ratkaisemista rajoittavat tietyt ennakkotiedot ja rajoitteet käytännön toiminnassa. Tutkimusprosessin aikana teoria tukee ratkaisumallin kehittämistä, mutta itse ratkaisu voi olla luova. Ratkaisumallin tarkasteluun liittyy yleensä useampien vaihtoehtoisten mahdollisuuksien tutkiminen, ja lopuksi annetaan suosituksia toimenpiteistä. Konstruktiiivisen tutkimuksen teorianmuodostus on analyttis-deduktiivista, mutta tutkimukseen ja ongelmanratkaisuun liittyy myös luovia elementtejä ja selkeä kytkeä käytäntöön. Tuloksen toimivuus on osoitettava käytännössä tai sovellusesimerkkien avulla. Toiminta-analyttisestä otteesta konstruktiiivinen tutkimus eroaa siinä, että sen lähtökohdaksi on ratkaistava ongelma ja tavoitteena ratkaisun tai ratkaisumallin löytäminen. (Olkkonen 1994, s. 75–79)



Kuva 6. Konstruktiiivisen tutkimuksen teoreettinen ja käytännöllinen näkökulma (Lukka *et al.* 1991, Olkkonen 1994, s. 77 mukaan).

Myös tieteenfilosofista valintaa voidaan nimittää tutkimusotteeksi, mutta se kertoo enemmän tutkijan roolista tutkimuksen toteuttajana ja tiedonkäsittelijänä kuin tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Liiketaloustieteissä yleisimmät tutkimusfilosofiat ovat positivismi, realismi ja sosiaalinen konstruktioismi (tulkinallinen ote). Positivistisessa filosofiassa on paljon luonnontieteellisen tutkimuksen piirteitä. Tutkija hankkii tutkittavasta ilmiöstä faktatietoa, joka on tyypillisesti mitattavissa ja mittausjärjestelyt toistettavissa, eli tutkija pyrkii olemaan objektiivinen ja pysymään irrallaan tutkimuskohteesta. Tutkimuksen tuotteena on teoreettinen malli, jota testataan empiirisen aineiston avulla. Realistinen filosofia nojautuu myös faktoihin, mutta hyväksyy tutkijan vaikutuksen havaintoihin ja tuloksiin. Pyrkimyksenä on objektiivisuus, mutta myös epävirallisia tiedonhankintakanavia voidaan käyttää. Realismi voidaan jakaa kahteen suuntaukseen sen mukaan, pidetäänkö havaintoja automaattisesti totuutena (suora realismi, *direct realism*) vai ovatko ne jo itsessään tulkintoja maailmasta (kriittinen realismi, *critical realism*). Realistisessa tutkimuksessa aineistoa tulkitaan kontekstinsa kautta, ja tutkijan oletukset tunnustetaan. Metodologisesti paras lopputulos saavutetaan yhdistelemällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä tutkimuksessa, mutta realismiin pohjautuva tutkimus voi olla myös yksinomaan jompaakumpaa. Tulkinallinen ote tunnustaa tutkijan subjektiivisuuden ja toiminnan osana tutkittavaa kokonaisuutta. Tällaiset tutkimukset ovat otokseltaan yleensä pieniä, mutta aineistosta voi muodostua hyvin rikas, koska se voi huomioida kaiken asiaan liittyvän materiaalin. Perinteisen tutkimusdatan lisäksi voidaan ottaa huomioon tutkijan kuulemat keskustelut ja muut epäviralliset tietolähteet. Tutkija voi myös samaistua tapaukseen liittyvien ihmisten näkökulmiin ja hyödyntää omaa kokemustaan tutkittavasta ilmiöstä ja organisaatiosta. (Saunders *et al.* 2012, s. 134–137)

Tässä tutkimuksessa liikutaan tutkimusotteen näkökulmasta normatiivis-empiirisessä kentässä. Ensisijaisesti kyseessä on toiminta-analyttinen ote, mutta tutkimus sisältää myös konstruktiiivisia piirteitä. Tutkittavaa ilmiötä ja organisaatioita lähestytään sekä teorian että käytännön kautta, ja ilmiön ajallinen kehitys huomioidaan osittain. Toiminta-analyttisen tutkimuksesta tekee se, että tutkimuksen keskiössä on ilmiö, ei niinkään tietty ongelmanratkaisutilanne, lähestymistapa on enemmän induktiivinen ja tutkimusprosessi monivaiheinen. Konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä tähän työhön tuo tavoite kehittää aihetta kuvaava viitekehys, jolla vastataan asiakasohjautuvuuteen toimitusketjussa, parannetaan asiakasarvotietoisuutta ja autetaan toiminnan kehittämisessä yrityksissä. Työn teoriaosuus on pitkälti käsiteanalyttinen. Tieteenfilosofiselta kannalta tut-

kimus pyrkii olemaan ensisijaisesti realistinen, sillä tutkija toimii irrallaan tutkittavista organisaatioista ja niiden päivittäisistä kehitysprojekteista, ja tietoa kohteista kerätään suunnitelmallisesti etukäteen valitussa tilanteissa. Tulkinallisuutta tutkimukseen tuovat pieni otoskoko ja tapausten kokonaisvaltainen tarkastelu toimitusketjun eri osapuolten näkökulmasta.

3.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmalla (myös *research design*) tarkoitetaan tässä tutkimusstrategian ja tutkimukseen liittyvien menetelmällisten valintojen kokonaisuutta, joka rajaa käsiteltävät tutkimuskohteet ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimusasetelman ja -menetelmän ero on, että tutkimusasetelman sisällä voidaan käyttää useita menetelmiä saman kohteen tai kohteiden tutkimiseen. Tämä tutkimus on asetelmaltaan case- eli tapaustutkimus. Osa tapaustutkimusta käsittelevästä kirjallisuudesta pitää tapaustutkimusta erillisenä tutkimusmenetelmänä (esimerkiksi Voss *et al.* 2002), mutta yleensä tapaustutkimuksella tarkoitetaan yläkäsitettä, jonka suojissa tutkimusta voidaan tehdä eri menetelmillä, esimerkiksi haastatteluin ja kyselyin. (Eisenhardt 1989; Meredith 1998) Tässä tutkimuksessa käytettävät varsinaiset tutkimusmenetelmät esitellään myöhemmin. Tapaustutkimuksille on tyypillistä, että teoriasta johdettuja kysymyksiä tutkitaan empiirisesti tapauskohtaisen tarkastelun kautta, mutta käytännössä tapauksista tehdyt havainnot voivat ohjata osittain teoreettisen taustatiedon etsintää (Yin 1993, s. 4–8). Tapaustutkimus soveltuu hyvin tarkasti määriteltyjen ja kuvailtavissa olevien prosessien tutkimukseen, kun halutaan saada selittävää tietoa (tutkimuskysymykset miksi, kuinka?). Kun kyse on yhden tai muutaman tapauksen tutkimuksesta, tilastollisten analyysien käyttö tutkimusmenetelmänä on hyvin rajoitettua ja mahdollista vain kun tapauksista on kerätty myös määrällistä dataa. Tilastolliset menetelmät osana tapaustutkimusta mahdollistavat yleiskuvan saamisen ilmiöstä ja tapauksista (tutkimuskysymykset mitä, kuinka paljon, kuinka monta?), mutta eivät tapausten yksityiskohtaista kuvailua. (Drejer *et al.* 1998)

Tapaustutkimus ja sen soveltaminen

Tapaustutkimus soveltuu erityisesti vähemmän tutkittujen ilmiöiden tutkimiseen, kun halutaan tutustua tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön, kuvailla tai selittää sitä. Tutkittava ilmiö voi olla esimerkiksi projekti, ohjelma tai jonkin yrityksen tai organisaation toiminnassa ilmenevä seikka. Humanistisissa tieteissä tapaustutkimuksen kohde voi hyvin olla myös henkilö tai ryhmä, mutta teknistaloudellisissa kontekstissa tarkastellaan useammin esimerkiksi kehitysprojekteja tai kokonaisia organisaatioita. Tyypillisesti tapaustutkimusta käytetään sellaisten monivivahteisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden suhteen ei joko ole riittävästi aiempaa tietoa muiden menetelmien käytön tueksi, tai muilla menetelmillä saataisiin turhan suppea käsitys ilmiöstä kokonaisuutena. Tapaustutkimuksen osana voidaan hyvin käyttää eri tutkimusmenetelmiä, myös kvalitatiivisia, datan keräämiseen ja analysointiin. (Yin 1993, s. 3–10) Usein kyse onkin monimene-

telmäisestä tutkimuksesta (*multi- tai mixed-methods*), jossa hyödynnetään eri menetelmillä saatuja tuloksia (katso esimerkiksi Saunders *et al.* 2012, s. 164–169), ja yleensä tietolähteitä tarvitaan useita tieteellisen todistusvoiman vahvistamiseksi.

Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa sidoksissa olevia tapauksia. Tutkimus toteutetaan luonnollisissa tilanteissa ja aineiston keruuseen voidaan käyttää useita metodeja yhtäaikaaisesti. Tapaustutkimuksessa on paljon laadullisen tutkimuksen yleisiä piirteitä, esimerkiksi ihmisten suosiminen tiedonkerääjinä, kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisuusperustein, induktiivinen lähestymistapa ja tutkimussuunnitelman muokkautuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi *et al.* 2003, s. 125–126, 155) Tapaustutkimus kohdistuu valitun ilmiön tutkimiseen empiirisessä kontekstissa erilaisten aineistojen avulla. Tutkimukseen kuuluvat usein olennaisesti haastattelut ja havainnointi, ja monesti myös dokumenttien ja arkistomateriaalien analysointi. Tapaustutkimuksen haasteena on, että tutkittavaa ilmiötä ei aina ole helppo erottaa ympäristöstään ja tutkimuksenteon tilanteesta eli ilmiön ja kontekstin rajojen määrittely voi olla hankalaa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys kohteesta, joten sen yhtenäisyys ympäröivän tilanteen kanssa on myös rikkaus, ei pelkästään määrittelyongelma. Tapaustutkimus soveltuu myös tilanteisiin, joissa muuttujia on enemmän kuin havaintoja, mikä olisi erittäin haasteellinen tilanne monille muille tutkimusotteille ja rajoittaa myös menetelmiä. (Yin 2003, s. 11–15)

Tapaustutkimusprosessiin liittyvä määrittelemättömyys ja metodologian väljyys on sekä tutkimusotteen vahvuus että heikkous. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkimusprosessin räätälöinnin tutkimuskysymysten mukaisesti ja rinnakkaisten tiedonkeruumenetelmien käytön. Toisaalta tapaustutkimuksen tekeminen ilman näkyvästi perusteltuja menetelmävalintoja ja rajauksia johtaa uskottavuus- ja muihin ongelmiin, joita tyypillisesti korostetaan tapaustutkimuksen heikkouksina. (Meyer 2001) Tapaustutkimusta voidaan verrata esimerkiksi interventionistiseen tutkimukseen, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja voi vaikuttaa siihen liittyviin päätöksiin (esimerkiksi Suomala *et al.* 2014). Tapaustutkimuksessa tutkijalla on vain vähän tai ei lainkaan vaikutusvaltaa tutkittavaan tapaukseen tai siihen liittyviin päätöksiin, eli tutkitaan tapauksen luonnollista käyttäytymistä tai etenemistä. Tavoitteena on siis tutkia ilmiötä niiden todellisessa ympäristössä välttämättä erikseen luotuja koeasetelmia ja pyrkien säilyttämään tutkijan ulkopuolisuus suhteessa ilmiöihin. (Yin 2003, s. 3–11) Tapaustutkimuksen valinnan perusteena tulisi olla jokin tapaukseen tai sen tutkimiseen liittyvä ominaisuus, jonka vuoksi tapaustutkimus sopii tutkimusasetelmaksi paremmin kuin muut mahdolliset asetelmat.

Tapaustutkimustyyppit ja tapausten valinta

Tapaustutkimukset voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Yin (1993, s. 4–27) on jaotellut case-tutkimukset kuuteen eri tyyppiin. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia vain yhtä

tapausta (*single-case study*) tai useampia tapauksia yhtä aikaa (*multiple-case study*). Riippumatta tapauksien määrästä tapaustutkimuksen tavoite ja lähestymistapa voi olla kuvaileva (*descriptive*), selittävä (havainnollistava, *explanatory*) tai teoriaa kehittävä (tutkiva, *exploratory*) (Eriksson & Koistinen 2005, s. 9–18). Silloin, kun tutkimuskohdeena on yksi tapaus, voidaan tutkimusasetelman ja tapauksen valintaa perustella viidellä erityyppisellä syyllä. Tutkimuksessa voi olla kyseessä aiemmin muodostetun teorian testaaminen, jonka vuoksi tapauksen on täytettävä ennalta määritellyt kriteerit ja kyseessä on kriittinen tapaus. Jos tapaus on hyvin harvinainen tai ainutlaatuinen, sen hyvin tarkka tutkiminen voi tulla kysymykseen jo siksi, että vastaavia tapauksia ei ole helppo löytää tai tutkittu aiemmin. Esimerkiksi lääketieteessä ja psykologiassa harvinaisten vammojen tai sairauksien tutkiminen yksittäistapauksina on yleistä. Kolmas vaihtoehto yksittäisen tapauksen tutkimisessa on tyypillisen tai erityisen edustavan tapauksen valinta. Tällöin tapauksesta saatavan tutkimustiedon voidaan olettaa todennäköisesti edustavan ominaisuuksiltaan myös muita vastaavia tapauksia. Tyypillisen tapauksen tutkimisesta on hyötyä erityisesti kun aihetta on tutkittu vähän ja halutaan yleisluontoisempaa tietoa, jonka pohjalta suunnata tulevaa tutkimusta. Samassa tarkoituksessa voidaan tutkia myös paljastavia tapauksia (*revelatory case*). (Yin 2003, s. 39–42)

Paljastavasta tapauksesta on kyse esimerkiksi silloin, kun tutkijat eivät ole aiemmin pystyneet tutkimaan ilmiötä tai päässeet siihen käsiksi, ja tarjoutuu ainutlaatuinen mahdollisuus kurkistaa uuteen asiaan ilman että kyseinen tapaus muutoin täyttäisi edellä lueteltuja perusteita yksittäistapauksen tutkimiselle. Tällaisia tutkimuksia on tehty esimerkiksi työttömyyteen liittyvien kokemusten ja ilmiöiden selvittämiseksi. Viides peruste yksittäistapauksen tutkimiseen on pitkäaikaistutkimus, jota ei yleensä resurssisyistä voida suorittaa kovin monesta tapauksesta yhtäaikaisesti. Pitkittäistutkimuksille on kuitenkin tarvetta, ja niiden tulosten pohjalta voidaan tulevien tapausten kehittymiseen liittyvää tutkimusta suunnata tarkemmin kaikkein kiinnostavimmalle aikavälille suhteessa tapauksen etenemiseen. Yksittäisessä tapauksessa voi olla useita alatapauksia, joita analysoidaan osittain erillisinä, mutta tavallisesti tapaus on sama kuin analyysiyksikkö. (Yin 2003, s. 39–42)

Useamman tapauksen tutkimukset ovat yleistyneet viime vuosikymmeninä, ja niillä on omat vahvuutensa. Erityisesti usean tapauksen tutkimuksia pidetään vakuuttavampina ja todistusvoimaisempina kuin yhden tapauksen tutkimuksia, mutta monen tapauksen tutkimus ei yleensä voi olla yhtä syvälinen. Epätavallisia ja kriittisiä tapauksia ei määritelmän mukaisesti ole kuin yksi, jolloin niiden tutkiminen usean tapauksen kautta ei olisi mahdollista, mutta yhteen tutkimukseen voidaan yhdistää esimerkiksi kaksi hyvin erilaista epätavallista tapausta. Useamman tapauksen valintaa tutkimuskohteeksi on harkittava huolella, jotta tutkimuksen resurssit riittävät tarpeeksi syvälliseen analyysiin ja eri tapausten mukanaololle tulee olla tutkimuksen tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä lähtöisin olevat perustelut. (Yin 2003, s. 46–47) Usean tapauksen tutkimuksessa tapausten valinta on kaksivaiheinen. Ensin on määriteltävä millaisia tapauksia voidaan ja

halutaan tutkia suhteessa tutkimuskysymyksiin, ja toisessa vaiheessa rajataan tutkittavat tapaukset itsessään siihen laajuuteen kuin niitä on järkevää ja tarpeellista tutkia kysymyksiin vastaamiseksi. Perinteinen otantatapa nojaa koko populaatiosta tai valitusta kohderyhmästä otettavaa otokseen, joka valitaan tilastollisesti (esimerkiksi satunnaisotanta) tai ei-tilastollisesti (esimerkiksi vapaaehtoisten valinta). Tapaustutkimuksessa otantatapa on käytännössä aina teoreettinen ja perustuu tapausten tutkimukselliseen tarkoituksenmukaisuuteen. Olennaista on tutkittavan ilmiön esiintyminen tapauksessa ja mahdollisuus tutkia sitä syvällisesti. (Voss *et al.* 2002)

Usean tapauksen valinnassa on huomioitava tapausten oletetut luonteet ja suhde toisiinsa. Tulosten kannalta tavoitteena on valita sellaisia tapauksia, joiden odotetaan tuottavan keskenään samantapaisia tuloksia (kirjaimellinen replikaatio, *literal replication*) tai keskenään erilaisia tuloksia ennustettavista syistä (teoreettinen replikaatio, *theoretical replication*). Tapausten erilaisuuteen perustuvissa tutkimuksissa tapausten määrä voi olla 2–3, samankaltaisuuden pohjautuvissa tutkimuksissa olisi hyvä olla enemmän vertailtavia tapauksia (noin 6–10). Erilaisuuden eri ilmenemismuotoja kuvaavan tutkimuksen soveltuva laajuus asettuu edellisten välille. (Koskinen *et al.* 2005, s. 160–163; Yin 2003, s. 47) Tapausten määrästä ja valintatavasta riippumatta tapaustutkimus voi olla joko holistinen tai upotettu (*embedded*), eli tutkimuksessa voi olla yksi tai useampia tarkastelutasoja (Yin 2003, s. 42–45). Holistisessa tapaustutkimuksessa kukin tapaus on yksi analyysiyksikkö tai -taso, upotetussa yksittäisen tapauksen sisällä on useampia osa- tai sisäkkäisiä tapauksia. Holistinen yksittäistapaustutkimus on teollisuustalouden alalla tyypillinen opinnäytetyön asetelma, mutta tieteellisessä mielessä haastava ja harvemmin nähty tieteellisissä julkaisuissa. Holistinen monitapaustutkimus on asetelmaltaan työlämpi, mutta mahdollistaa vertailun tai ilmiön tarkemman tutkimisen samoin kuin upotettu yksittäistapaus. Upotettu monitapaustutkimus on suuremman mittakaavansa vuoksi haasteellisempi ja voi siksi edellyttää muihin verrattuna erilaisten menetelmien soveltamista, mutta on yhtä varteenotettava tutkimusmuoto kuin muutkin tapaustutkimukset. (Koskinen *et al.* 2005, s. 160–166) Useissa tapaustutkimuksissa päätavoitteena on ilmiön tai tapauksen kuvaileminen. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa voi olla yhtä hyvin yksi tai useampia kohteita, ja kuvaileva tutkimus soveltuu erityisesti ilmiöiden varhaisvaiheen tutkimukseen. Ongelmia voi muodostua, jos tutkimuksen tavoitteita ja fokusta ei ole hyvin määritelty vaan kerätään tietoa hyvin laaja-alaisesti. Myös riittävän teoreettisen taustan puute hankaloittaa kuvailevaa tutkimusta, vaikka sen rooli ei olisikaan yhtä suuri kuin tulkinnallisessa tai teoriaa kehittävässä tapaustutkimuksessa. (Yin 1993, s. 21–27) Kuvailevassa tutkimuksessa tiheä kuvaus tai tarinankerronta on osa tutkimuksen tulosta, ja ilmiön ymmärtäminen perustuu sen kuvaukseen. Kuvauksella siis pyritään yhdistämään havainnot ja tapauksen käytännön kulku teoreettiseen ajatteluun ja aiempaan tutkimukseen. Mikäli kuvailun tavoitteena on itsessään kertoa esimerkiksi työelämän käytännöistä tai innovatiivisista ratkaisuista, puhutaan havainnollistavasta tapaustutkimuksesta (*illustrative case study*). (Eriksson & Koistinen 2005, s. 11–12)

Selittävä tapaustutkimus voi tarjota tietoa syy-seuraussuhteista, mutta se ei ole toteuttamiskelpoinen kaikissa tapausasetelmissä. Selittävän tutkimuksen taustalla on jokin teoria, joko tietämykseen, ongelmanratkaisuun tai sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvä, jota tutkimuksessa testataan. Eryyisen hyvin selittävä tapaustutkimus soveltuu kilpailevien teorioiden tutkimiseen. Teorioiden testaamista helpottaa tapaustutkimuksen luonne sekä eri menetelmillä saatava rikas ja intensiivinen aineisto, joka voi sisältää sekä laadullista että määrällistä dataa. (Yin 1993, s. 18–21) Selittävä tutkimus vastaa kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi ja miten se on kehittynyt sellaiseksi. Tyypillisesti tapaustutkimuksissa tutkittavat ilmiöt ovat niin monimutkaisia, ettei selittäviä tekijöitä voida tutkia pelkästään kyselyin, havainnoimalla tai tutkimalla tilastotietoja. Joskus selittävässä tutkimuksessa huomataan, että olemassa oleva teoria ei riitä selittämään kyseisen tapauksen luonnetta tai kehitystä, jolloin tutkimuksen tuloksena voi olla uusi teoria, jota testataan myöhemmissä tutkimuksissa. (Eriksson & Koistinen 2005, s. 12–13) Teoriaa kehittävässä (eksploratiivisessa) tapaustutkimuksessa havainnointi ja datan keräys tehdään ensin, ja vasta sitten määritellään lopullinen tutkimusongelma ja hypoteesi. Tutkimus voi edetä hyvin intuitiivisesti ja iteratiivisesti, ja kun lopullinen tutkimustavoite on asetettu, voi tutkimuksesta tulla asetelmaltaan lopulta myös muu kuin tapaustutkimus. (Yin 1993, s. 5–18) Teoriaa luovassa tai kehittävässä tutkimuksessa etsitään uusia teoreettisia ideoita, propositioneja ja hypoteeseja, joita voidaan testata joko samassa tutkimuksessa tai myöhemmin. Tapaustutkimus voi siis olla myös esitutkimus laajempia tai myöhempiä tarpeita varten. (Eriksson & Koistinen 2005, s. 13–14) Voss *et al.* (2002) puolestaan jatkaa jakamalla teoriaa kehittävät tutkimukset neljään tyyppiin: tutkiva (*explorative*), teoriaa rakentava, testaava ja laajentava. Monissa tutkimuksissa alkuvaihe on eksploratiivinen, koska se auttaa määrittelemään tutkimusideoita, -tarpeita ja -kysymyksiä. Teoriaa rakentava tutkimus on kirjoittajien mukaan tyypillisin tapaustutkimuksen muoto, ja se voi sisältää termien tai muuttujien määrittelyä, ominaisuuksien ja tilanteiden kuvausta ja asioiden välisiä suhteita. Tapaustutkimusta käytetään teorian testaamiseksi esimerkiksi tuotantostrategioihin liittyvien monimutkaisten suhteiden selvittämiseen, mutta yleensä tapaustutkimus ei yksinään riitä teorian testaamistarkoituksessa, vaan tarvitaan muita menetelmiä asetelman tueksi, esimerkiksi laajempia kyselytutkimuksia. Teoriaa laajentavissa tutkimuksissa voidaan keskittyä teorian yleistettävyyteen ja sovellettavuuteen eri tilanteissa.

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 15–18) jakavat tapaustutkimukset lisäksi vielä intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisessä tutkimuksessa kuvataan ainutlaatuisia ja sen vuoksi mielenkiintoista tapausta laajasti ja syvällisesti, ja pyritään ilmiön tulkintaan ja ymmärrykseen. Tuloksena on usein tarinamainen kuvaus tapauksesta, ja sen vahvuus on juuri kuvauksen rikkaus ja monipuolisuus (Dyer & Wilkins 1991). Tulokinnassa hyödynnetään tapaukseen liittyvien henkilöiden kokemuksia, ja intensiivisen tutkimuksen huono puoli voi olla päätelmien heikko perusteltavuus. Toisaalta tällä tavalla saadaan helppolukuista ja kansantajuista tietoa elävistä ilmiöistä yhteiskunnassa ja teollisuudessa. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa painopiste on ilmiön selittämises-

sä, uuden teorian kehittämisessä tai tapausten vertailussa. Erityisesti pyritään löytämään tapauksissa ilmeneviä yhteisiä ominaisuuksia ja prosessikulkuja sekä kehittämään uusia teoreettisia ideoita. Teoriaa kehittävät (eksploratiiviset) tutkimukset kuuluvatkin yleensä ekstensiivisiin tutkimuksiin. Ekstensiivisten tapaustutkimusten heikkous on tapausten suppeampi käsittely, tutkijannäkökulmavalintojen korostuminen (esimerkiksi pyritäänkö löytämään tapauksista eroja vai yhtäläisyyksiä) ja kontekstin vähäisempi huomioiminen.

Teorianmuodostus tapaustutkimuksessa

Meredith (1998) kirjoittaa, että rationalistinen eli positivistista tutkimusfilosofiaa noudattava tutkimus soveltuu hyvin teorioiden testaamiseen ja varmentamiseen, mutta tapaustutkimuksen ja muun kenttätutkimuksen vahvuus ja mahdollisuus on juuri teorian luomisessa ja laajentamisessa. Tapaustutkimuksella on mahdollista päästä syvemmälle syy-seuraussuhteisiin ja saada selville miksi asioita tapahtuu tai tehdään niin kuin tehdään, eli ymmärtää ilmiöitä. Teorian muokkaamisessa sekä rationalistinen että kenttätutkimus ovat mahdollisia, mutta eri tavalla siihen soveltuvia. Rationalistisilla menetelmillä, esimerkiksi kyselyillä, voidaan eri tekijöiden merkitystä arvioida ja hylätä sellaiset tekijät, joiden selitysaste on liian pieni, tai korrelaatio voi paljastua päinvastaiseksi hypoteesiin nähden. Tapaustutkimuksen keinoin on ensisijaisesti mahdollista löytää uusia muuttujia ja suhteita, joiden olemassaoloa ei voida tutkia tilastotieteellisesti tai joita ei ole tunnistettu muilla menetelmillä. Teorianmuodostus tapaustutkimuksessa alkaa jo tutkimuksen suunnittelusta. Eisenhardt (1989) loi tapaustutkimuksen teorianmuodostukseen kahdeksanvaiheisen prosessimallin, jossa teorianmuodostukselle luodaan pohja jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Erityisesti tutkimuskysymysten määrittelyllä, tapausten valinnalla ja käytettävillä metodeilla on mahdollista vaikuttaa tutkimuksen ja muodostettavan teorian sijoittumiseen tutkimuskentässä, ja ohjata tiedonkeruuta oikeaan suuntaan. Eisenhardt sijoittaa hypoteesin asettamisen vasta tiedonkeruun jälkeen, ja varsinaisen teoriakatsauksen tutkimuksen loppuvaiheeseen, jotta sillä voidaan rakentaa tutkimuksen sisäistä validiteettia tuloksia tukevan ja sen kanssa ristiriitaisen kirjallisuuden avulla.

Eisenhardt (1989) korostaa monimenetelmäisyyttä tapaustutkimukseen luontaisesti kuuluvana piirteenä, ja monissa esimerkeissään myös määrällisten menetelmien käyttöä. Esimerkiksi Dyer ja Wilkins (1991) kyseenalaistavat Eisenhardtin tulokset teorianluontiprosessin kulusta, koska he pitävät sitä paremminkin teorian testaamiseen soveltuvana silloin, kun laajaan määrälliseen aineistoon perustuva, vahva hypoteesi on mahdollista asettaa. Dyerin ja Wilkinsin mielestä Eisenhardt ohittaa klassisen tapaustutkimusperinteen mukaiset hyvät puolet, jotka liittyvät erityisesti rikkaan laadullisen aineiston ja yksityiskohtaisten tarinoiden analysointiin ja teorianmuodostukseen niiden pohjalta. Sopivasta tapausten määrästä on erilaisia näkemyksiä, ja Dyer ja Wilkins pitävät Eisenhardtin määräraamimuksia ja useamman tapauksen tutkimusten ihannoitua teorianluontin näkökulmasta liioiteltuina. Kirjoittajien mielestä tapaustutkimuksen vahvuus on se,

että hyvin dokumentoidusta yksittäistapauksenkin tutkimuksesta on helppo löytää yhtäläisyyksiä ja eroja verrattuna muihin samantapaisiin asetelmiin, ja tapaustutkimus auttaa erilaisten tulevien konstruktioiden muotoilussa.

Tapaustutkimusten arviointi

Tapaustutkimuksen keskeisimpiä haasteita ovat siihen tarvittava aika, haastattelujen tekemisen vaatima harjaantuneisuus, ja huolellisuus analysoinnissa ja päätelmien tekemisessä. Haasteista huolimatta tapaustutkimus voi olla hyvin vaikuttavaa, johtaa luoviin tuloksiin, uusiin teorioihin, ja olla käytännön tasolla erittäin validia. Monet nykyisin laajasti tunnetuista konsepteista ja johtamismalleista, esimerkiksi lean, ovat saaneet alkunsa käytännön oivalluksista ja tulleet suuren yleisön tietoisuuteen tapaustutkimusten kautta. Tapaustutkimus on tutkijan kannalta mielenkiintoista ja antoisaa, koska se lisää tieteentekijöiden kokemuksia yritysten käytännön toiminnasta. Vaarana on kuitenkin luisuminen niin sanottuun teollisuusturismiin, jossa tutkijat vierailevat yrityksissä ilman selkeitä tutkimustavoitteita ja ennalta tehtyä kohteiden määrittelyä. (Voss *et al.* 2002) Meredithin (1998) mukaan tapaustutkimuksen hyviä puolia ovat relevanssi, syvällisen ymmärryksen saavuttaminen sekä mahdollisuus saada nopeasti selittävää tietoa ilmiöstä, vaikka ennakkotiedot olisivat vähäiset. Ilmiötä pystytään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä ja huomioimaan ympäristö osana tapausta. Tapaustutkimuksen heikkouksia puolestaan ovat haasteet tapausten äärelle pääsemisessä. Tutkimustyö vie paljon aikaa, on mahdollisesti kallista ja tutkimustilanteisiin pääseminen edellyttää neuvotteluita, osapuolille sopivaa ajankohtaa sekä luottamusta tutkijoiden ja tapaukseen liittyvien henkilöiden välillä. Tapaustutkimuksen prosessit ovat jossain määrin vakiintumattomia, ja triangulaatiota voi olla vaikea saavuttaa, jolloin validiteetti ja tulosten yleistettävyys voivat jäädä heikoiksi. Tapaustutkimuksen kesto voi muodostua pitkäksi käytännön haasteiden vuoksi, ja tuloksena voi olla massiivinen paketti heikosti analysoitua, vaikeasti tulkittavaa aineistoa. Flyvbjerg (2006) on listannut tapaustutkimusta koskevia virheellisiä käsityksiä. Hänen mukaansa yleistä ja teoreettista tietoa pidetään turhaan parempana tietona kuin kontekstiriippuvaista, käytännöllistä tietoa, jota tapaustutkimuksilla yleensä saadaan. Vaikka yksittäistapauksesta ei voida tehdä yleisluontoisia päätelmiä, voidaan tapaustutkimuksen pohjalta kehittää teoreettisia malleja ja niillä voi olla merkittävää tieteellistä kontribuutiota. Virheellisesti luullaan myös, että tapaustutkimus sopii vai hypoteesien luomiseen eli ensimmäisen vaiheen tutkimuksiin eri ilmiöihin liittyen, vaikka tapaustutkimuksella voidaan myös esimerkiksi testata aiemmin luotuja teorioita. Vaikka tapaustutkimuksen tulosten vahvistaminen on hankalaa, ei tapaustutkimus enempää kuin muut tutkimusasetelmat, johda tutkijan ennakoimiin tuloksiin.

Tapaustutkimusten laatua ja luotettavuutta arvioidaan eri näkökulmista. Perinteiset tutkimuksen arviointikriteerit ovat validiteetti ja reliabiliteetti, mutta niiden lisäksi tapaustutkimusta kannattaa tarkastella muistakin lähtökohdista. Tutkimuksen merkityksellisyys (relevanssi) ei yleensä ole tapaustutkimuksissa ongelma, sillä tutkimus ja tapausten valinta lähtee tarpeesta selvittää mielenkiintoista ilmiötä määritellyssä ympäristössä.

Yleistettävyyys on tapaustutkimuksen suurin haaste, etenkin yhden tapauksen tutkimuksissa, mutta tapauksen tai tapausten perustellulla valinnalla yleistettävyyttä voidaan parantaa. Lisäksi tutkimuksen kiinnostavuutta määrittävät sen innovatiivisuus, aiheen kiinnostavuus ja tulosten uutuusarvo. Myös tutkijan objektiivisuus voidaan irrottaa erilliseen tarkasteluun, mutta se on valinta, jota on käsitelty jo tutkimusfilosofioiden yhteydessä, ja useimmissa tapaustutkimuksissa valitaan tietoisesti vähemmän objektiivinen lähestymistapa. (Flyvbjerg 2006; Meyer 2001; Yin 2003, s. 33–39) Validiteettia ja reliabiliteettia on syytä arvioida sekä koskien tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja datan keruuta, että tuloksia ja niistä johdettuja päätelmiä. Keskeistä on eri käsitteistä ja esimerkiksi pätevyyden osa-alueista riippumatta, sopivatko selitykset ja tulkinnat tapauksen kuvaukseen eli ovatko ne uskottavia. Triangulaatiolla eli useiden menetelmien tai tekijöiden yhteiskäytöllä voidaan parantaa tulosten validiteettiä. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa nimenomaan useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa ja mielellään samojen kysymysten tutkimiseen. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa, että tiedonkerääjiä on useampia, ja sillä on vaikutusta erityisesti useamman tutkijan analysoidessa tuloksia yhdessä ja erikseen. Lisäksi puhutaan teoreettisesta ja aineistotriangulaatiosta, eli ilmiötä voidaan lähestyä eri teorioiden kautta ja kerätä erilaisia lähdeaineistoja. Triangulaatiolle vaihtoehtoisina termeinä käytetään myös metodien yhdistämistä, monimetodisuutta ja kristallisointia. (Hirsjärvi *et al.* 2003, s. 216–218)

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus voidaan jakaa neljään tarkasteltavaan alueeseen. Pätevyyttä voidaan tarkastella rakenteellisena (*construct validity*), sisäisenä (*internal validity*) ja ulkoisena validiteettina (*external validity*), ja lisäksi luotettavuutta tarkastellaan erikseen (reliabiliteetti, *reliability*). Tapaustutkimuksen rakenteellinen validiteetti tarkoittaa sellaisten operatiivisten mittareiden luomista, joilla mitataan oikeita eli haluttuja asioita konseptista tai ilmiöstä. Selittävässä tai kausaalisuhteita tutkivissa tutkimuksissa tarvitaan erottamaan todellinen suhde näennäisistä yhteyksistä, jotta voidaan sanoa esimerkiksi tiettyjen olosuhteiden johtavan useimmissa tapauksissa tietynlaisiin ratkaisuihin liiketoiminnassa. Ulkoisen validiteetin perustana on tarkka määrittely siitä, missä olosuhteissa tai joukossa tuloksia voidaan yleistää. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen raportointia siten, että sen tiedonkeruu ja muut kriittiset osat voitaisiin kuvauksen perusteella toistaa ja saada samanlaisia tuloksia. (Yin 2003, s. 33–39) Laadullista kenttätutkimusta tehdään pääasiassa yksin, ja tutkijaa kiinnostaa helposti enemmän löytää kiinnostavia tuloksia kuin kuvailla tutkimusprosessia, mikä voi aiheuttaa ongelmia tutkimuksen raportoinnissa ja luotettavuudessa. Tutkimusten arvioinnin kriteerit ovat suurelta osin peräisin määrällisten tutkimusten arvioinnista, joten voidaan myös kyseenalaistaa, sopivatko ne sellaisenaan laadullisten tutkimusten arviointiin. (Meyer 2001) Tapaustutkimus voi siis olla työlästä, mutta huolellisella dokumentoinnilla sen pätevyys ja luotettavuus voi olla yhtä hyvä kuin muillakin tutkimusotteilla ja -menetelmillä tehtyjen tutkimusten. Tutkijalle tapaustutkimus antaa mahdollisuuden nähdä syvemmälle tapauksen ja ilmiön taustoihin ja prosesseihin, ja mahdollistaa esimerkiksi haastattelujen kautta eri henkilöiden näkemysten ja tulkintojen ymmärtämisen. Haasteita tapaustutki-

muksiin voivat aiheuttaa muutokset tutkittavissa kohteissa, esimerkiksi yhteyshenkilöiden vaihtuminen, aikataulujen yhteensopimattomuus, ilmiöiden äärelle pääsemiseen liittyvät vaikeudet (esimerkiksi kieltäytyminen haastattelusta) sekä aineiston luottamuksellisuus.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 184–190) korostavat, että haastattelututkimuksen laatuun vaikuttavat erityisesti haastattelujen suunnittelu ja toteutus. Haastattelurunko ja -kysymykset tulisi suunnitella niin, että ne mahdollistavat joustavan siirtymisen aiheesta toiseen sekä vastauksiin soveltuvien lisäkysymysten esittämisen, ja haastattelijan kannattaa harjoitella haastattelemista, mikäli ei ole kokenut haastattelija. Haastattelun tulosten analysointi on huomattavasti helpompaa, jos haastattelut tallennetaan ja litteroidaan, ja haastatteluista pidetään päiväkirjaa, jonka havaintojen perusteella haastattelukysymyksiä voidaan parannella. Kirjoittajat myös kyseenalaistavat perinteiset tutkimuksen luotettavuuden käsitteet validiteetin ja reliabiliteetin haastattelututkimusten yhteydessä, mutta heidän mukaansa tutkimuksen tulisi edelleen pyrkiä paljastamaan tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista, vaikka samojen tulosten saaminen toistamalla haastattelututkimus tuskin on mahdollista. Reliabiliteetti koskee heidän mukaansa haastattelututkimuksessa enemmänkin tutkijan toimintaa ja päätelmiä kuin itse aineistoa. Validiteettia tarkasteltaessa taas voidaan keskittyä enemmän triangulaation eli eri lähteiden päätelmien samankaltaisuuden ja lähteiden luotettavuuden tarkasteluun. Yinin (1993, s. 3, 8–15) mukaan ilmiö itsessään ei aina ole kovin hyvin rajattavissa, esimerkiksi sen alku ja loppu eivät ole yksiselitteisiä, mikä asettaa haasteita tutkimuksen rajaukselle. Lisäksi tutkittavien tapausten valinnalla on suuri merkitys siihen, millaisia tuloksia on mahdollista saada ja pystytäänkö tutkimuskysymyksiin vastaamaan kattavasti. Tässä tutkimuksessa mukana olevat yritykset oli valittu ja sitoutettu projektiin jo ennen opinnäytetyöprosessin alkua, joten tutkijan tehtäväksi jäi rajata soveltuvat tapaukset tarkasteltavaksi tässä tutkimusprojektin osassa. Lopullisessa rajauksessa päädyttiin kolmeen yritykseen, joiden toimialat ja asiakaskenttä ovat selvästi toisistaan poikkeavat, sillä yksi yritys toimii ensisijaisesti kuluttajamarkkinoilla ja muut ensisijaisesti yritys-kentässä. Kaksi valituista yrityksistä myy fyysisiä tuotteita sekä niihin liittyviä palveluita, yksi ainoastaan palvelutuotteita. Lisäksi tässäkin tutkimuksessa rajalliset resurssit määrittävät, miten monta tapausta pystytään tutkimaan ja analysoimaan halutulla tarkkuudella.

3.4 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksen teko etenee ilmiöön tutustumisen ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen toteutuksen suunnitteluun ja aineiston keräämiseen. Tapaustutkimuksen aineistoa kerätään yleensä useammalla menetelmällä, joista yhden painoarvo on usein suurempi kuin muiden. Tämän tutkimuksen päämenetelmänä ovat haastattelut, joita on tehty kaikissa kohdeyrityksessä useita ja lisäksi on haastateltu kahden yrityksen sidosryhmiä. Haastattelujen onnistumisen kannalta on tärkeää saavuttaa haastateltavien luottamus

oikean tiedon saamiseksi ja riittävän syvällisen ymmärryksen muodostamiseksi. Luotamusta voidaan rakentaa monilla toimenpiteillä, kuten haastateltavien edustamien organisaatioiden johdon tuen hankkimisella ja henkilökohtaisella yhteydenotolla aiottuihin haastateltaviin. (Meyer 2001) Tässä tutkimusprojektissa mukana olevat yritykset ovat ylimmän johdon tasolta sitoutuneet tutkimukseen ja sen tavoitteisiin, jolloin tutkijoiden pääsy kontaktiin tutkittavien kohdeyritysten edustajien kanssa ei tuottanut ongelmia. Useimmissa tapauksissa projektissa tiiviisti mukana olevat yritysedustajat olivat kertoneet projektista omissa organisaatioissaan jo sen alkuvaiheessa, joten haastateltavat olivat tietoisia hankkeesta ja sen yrityskohtaisista fokusalueista ennen tutkijoiden yhteydenottoa. Teemahaastattelujen lisäksi käytettiin jäljempänä esiteltäviä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä yhden tutkimuksen ohjausryhmäkokouksen yhteydessä järjestetyssä seminaarissa, jossa paikalla olleet yritysten edustajat osallistuivat työpajatyökentelyyn.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu (*semi-structured interview*) tarkoittaa haastattelua, jossa tutkija esittää haastateltavalle joukon haastattelun aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset ovat laajahkoja ja haastateltavan annetaan vastata niihin laajasti sekä siirtyä vastauksessaan halutessaan myös aiheisiin, jotka liittyvät kysymyksen teemaan, mutta joista ei suoraan ole kysytty. Kysymykset voivat sisältää myös alakysymyksiä, joilla voidaan ohjata haastateltavaa tarvittaessa sellaisille alueille, joista hän ei oma-aloitteisesti asiaan liittyen kerro. Teemahaastattelu soveltuu moniin eri tarkoituksiin, ja on siksi laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelussa saatua tietoa on myös mahdollista käsitellä ja analysoida eri tavoin, joten se antaa tutkijalle mahdollisuuden käyttää keräämäänsä haastatteluaineistoon parhaiten soveltuvia analysointimenetelmiä. Menetelmä on myös haastateltavan kannalta mielekäs, sillä häntä ei ole sidottu vastaamaan tiukasti ainoastaan kysytyyn asiaan, ja toisaalta häntä ohjataan kysymyksillä hienovaraisesti myös sellaisille alueille, joita hän ei välttämättä itse yhdistäisi käsiteltävään asiaan. Teemahaastattelu on kohtuullisen helppo menetelmä myös useiden henkilöiden haastattelemiseksi yhtä aikaa, mutta tällöin on varmistettava, ettei kukaan haastateltavista dominoi keskustelua ja kaikki kertovat ajatuksistaan. (Saunders *et al.* 2012, s. 376–387; Eskola & Vastamäki 2007, s. 25–28)

Teemahaastattelu ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tutkimustarkoituksiin. Esimerkiksi tarkkojen teknisten tietojen selvittämiseen tai menneisyyden tutkimiseen erilaiset dokumentit ovat parempia, sillä ihmisen muisti ei ole kovin tarkka, ja arkaluontoista tietoa ei välttämättä kerrota haastattelijalle, vaikka se voisi tulla esille esimerkiksi nimettömässä kyselyssä. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus vie paljon aikaa, ja tutkijan on suunniteltava, miten reagoi haastateltavan poikkeukselliseen käyttäytymiseen tai muihin suunnitelman vastaisiin tapahtumiin. Tulosten laajuus ja luotettavuus riippuu voimakkaasti haastateltavasta ja tämän motivaatiosta vastata kysymyksiin todenmukaisesti, ja

useiden henkilöiden haastattelemineen yhtä aikaa voi olla tästä näkökulmasta haastavaa. Lisäksi haastattelumuistiinpanojen purkaminen ja mahdollisten nauhoitusten litterointi on työlästä, eikä materiaalin analysointiin juuri ole valmiita malleja. (Saunders *et al.* 2012, s. 379–380; Eskola & Vastamäki 2007, s. 34–41) Erityisesti selittävässä tutkimuksessa teema- tai syvähaastatteluita käytetään hyvin usein. Niiden etuna on mahdollisuus pyytää haastateltavaa tarkentamaan kertomustaan, minkä avulla voidaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja kartoittaa asenteiden, mielipiteiden ja toimintatapojen taustoja. Tutkijan on kuitenkin tunnettava hyvin haastattelun kohteena oleva aihe, jotta haastateltavalta saadaan tietoa oikeista asioista, eikä ajauduta mielenkiintoisiin, mutta tutkimuksen kannalta vain aihetta sivuaviin asioihin. Haastateltavalle voidaan lähettää haastattelun kysymysrunko etukäteen, mutta haastateltavan orientoimiseksi aiheeseen tutkijan kannattaa vähintään kertoa tutkimushankkeesta ja sen pääteemoista ennen haastattelua. Koska haastattelijalla on teemahaastattelussa melko paljon valtaa johdatella keskustelua, tulee hänen pysyä eleiltään neutraalina ja kysymyksiä suunnitellissaan arvioida niiden asenteellisuutta. Kysymysten tulisi olla sellaisia, että ne eivät johdattele vastaajaa tai paljasta tutkijan oletuksia. Myös haastattelupaikan ja -ajan valintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta haastateltavalla on mahdollisuus keskittyä haastateluun, eikä haastattelua jouduta keskeyttämään kiireen tai häiriöiden vuoksi. (Saunders *et al.* 2012, s. 378–403)

Haastateltavat voidaan valita määritellystä tutkimuksen kohderyhmästä usealla eri tavalla. Verrattuna esimerkiksi tilastollisiin tutkimusmenetelmiin haastattelututkimusten otanta on usein melko satunnainen, mutta haastateltavien valinnan tulee silti olla perusteltu tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Haastattelututkimuksen mahdollisia otantatapoja ovat esimerkiksi miellyttävyysotanta (*convenience sampling*), jossa kerätään mukaan kohtuullisen helposti saatavilla olevat haastateltavat, ja jatketaan haastatteluja kunnes koossa on riittävä määrä halutunkaltaisia tietolähteitä. Tällöin otos on hyvin satunnainen, mutta menetelmä on tutkijan kannalta helppo, ja yksittäisen tietolähteen kieltäytyminen haastattelusta ei todennäköisesti ole kokonaisuuden kannalta ongelmallista. Toinen mahdollisuus on niin sanottu lumipallo-otanta (*snowball sampling*), jossa haastateltavaa tai muuta yhteyshenkilöä pyydetään nimeämään muita mahdollisia haastateltavia. Tämä menetelmä on myös joustava, ja mahdollisia haastateltavia voidaan kysyä myös uudestaan samoilta henkilöiltä tai edellisen haastateltavan nimeämältä henkilöltä, jos pyydettyjä henkilöitä ei saada mukaan tutkimukseen. (Saunders *et al.* 2012, s. 281–291)

Haastateltavat voidaan valita myös harkintaan perustuen (*purposive sampling*), jolloin pyritään saamaan tietoa järjestelmällisesti esimerkiksi eri rooleissa tai eri organisaatio- tai työskenteleviltä ihmisiltä. Valinnan perusteena voidaan käyttää esimerkiksi kokemusta alalla, nykyistä työtehtävää, ikää tai alueellisia kriteereitä, ja rajauksella pyritään joko tutkimusjoukon yhtenäistämiseen tai erilaisten ryhmien luomiseen, jolloin tuloksista tehtävät päätelmät voivat olla perustellumpia kuin satunnaisempia menetelmiä käytettäessä. Valinnan tarkoituksena voi siis olla joko erityistapausten valinta tai

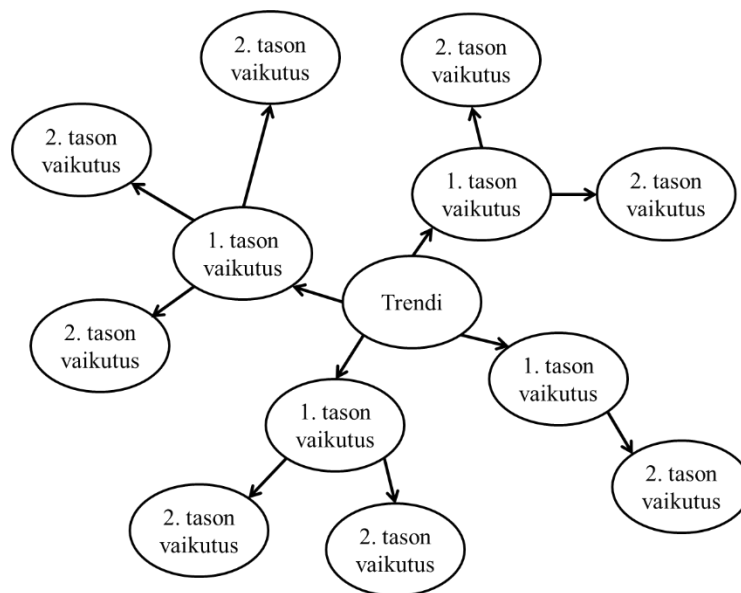
tutkimusjoukon monipuolisuuden lisääminen. Kiintiötönnän (*quota sampling*) käyttö haastattelututkimuksissa on myös mahdollista, mutta se edellyttää yleensä lisäksi toisen otantamenetelmän hyödyntämistä kiintiöiden sisäisen otannan muodostamisessa. Kiintiötönnässä valitaan soveltuva määrä alakohderyhmiä ja määritellään kullekin ryhmälle sellainen kiintiö, joka on suhteessa ryhmän edustavuuteen osana kokonaisuutta (populaatiota). Tarvittava haastateltavien määrä riippuu tutkimuskysymyksistä, tutkimusotteesta ja sen koosta sekä käytettävästä haastattelumenetelmästä. Haastatteluaineiston saturoituminen eli samankaltaisten vastausten toistuminen kertoo yleensä, että vastauksia alkaa olla riittävästi. (Saunders *et al.* 2012, s. 281–291) Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 58–60) käyttävät laadullisessa tutkimuksessa otoksen sijasta mieluummin nimitystä harkinnanvarainen näyte, koska tilastollisen kattavuuden sijaan pyritään tapahtumien syvällisempään ymmärtämiseen. Erityisesti tapaustutkimuksessa yksikin haastateltava yksilö sisältää paljon merkityksellisiä havaintoja, eli pienikin aineisto voi olla sisällöllisesti runsas. Kirjoittajat painottavatkin, ettei sopivaa tai riittävää haastateltavien määrää voida mitenkään määritellä, vaan tutkijan on itse arvioitava, kuinka suuri määrä on välttämätön tarvittavan tiedon saamiseksi, ja tapaustutkimuksissa tulee pysyä tutkittavassa tapauksessa ja sen ympärillä, jolloin jo yksi tai muutama havaintoyksikkö voi riittää antamaan hyviä tuloksia.

Työpajatyöskentely ja tulevaisuuspyörä

Tulevaisuutta ja esimerkiksi kaupankäynnin trendejä voidaan ennakoida käyttämällä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Tämän tutkimuksen aikana järjestettiin yksi seminaari, jossa sovellettiin työpajatyöskentelyä megatrendien vaikutusten tunnistamiseen, ja tulevaisuuspyörää (katso esimerkiksi CIPAST 2012) asiakaskokemukseen vaikuttavien asioiden arviointiin. Työpajat kuuluvat osallistaviin tutkimusmenetelmiin, joissa pyritään yhdistämään useiden henkilöiden tietämys yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Mitä monipuolisempi kokemus ja erilaisemmat taustat osallistujilla on, sitä paremmin eri näkökulmat saadaan mukaan keskusteluun ja ne vaikuttavat yhteistyön lopputuloksiin. Vidal (2007) jakaa tulevaisuustyöpajan viiteen vaiheeseen: valmisteluihin, kritiikkiin, kuvitteluun, suunnitteluun ja jatkotoimenpiteisiin. Valmisteluvaiheessa suunnitellaan työpajan kulku ja rajataan aihe, valmistellaan tilat ja ohjeet, ja mahdollisesti jaetaan osallistujille orientoivaa materiaalia. Kritiikkivaiheessa osallistujat keskusteleval valitun aihealueen nykytilasta avoimesti ja kriittisesti, ja kuvitteluvaiheessa visioivat mahdollisia kehityskulkuja tulevaisuuteen. Suunnitteluvaiheessa arvioidaan kuviteltujen vaihtoehtojen mahdollisuuksia ja luodaan suunnitelma mahdollisiin tulevaisuuden tapahtumiin vastaamiseksi. Jatkotoimenpiteinä raportoidaan tulokset ja tuodaan ne julkisesti arvioitavaksi.

Tulevaisuustyöpajamenetelmää pidetään itävaltalaisen Robert Jungkin kehittämänä, ja sitä käytettiin alun perin kansalaisten osallistamiseen heitä koskevaan päätöksentekoon. Tulevaisuustyöpajojen (tai -verstaiden) käyttö on aloitettu 1980-luvun lopulla. Tulevaisuusverstas on useimmiten päivän tai kahden mittainen, mutta sen kesto määräytyy kä-

siteltävän asian, osallistujien ja käytännön järjestelyjen mukaan. Ideana kuitenkin on, että kaikki osallistajat ehtivät saada äänensä kuuluviin ja kesto mukaillee myös aiheen laajuutta. Tulevaisuustyöpajaa voi ohjata fasilitaattori, tai se voi olla itseohjautuva. Yleensä työskentely aloitetaan kuitenkin aiheen esittelyllä ja tarkemmalla tutustumisella siihen, minkä jälkeen osallistajat saavat esittää ajatuksiaan ja ratkaisuehdotuksia tilanteeseen. Ajatukset ja ehdotukset kootaan yhteen, ja niistä muodostetaan tavallisesti 3–5 skenaariota, jotta skenaariot olisivat selvästi erotettavissa toisistaan. Ihmisillä on taipumus muodostaa yksiulotteisia skenaarioita, jotka sisältävät vain toivotun ja ei-toivotun tulevaisuudenkuvan, mutta tätä ei voida pitää todellisena skenaarioajatteluna. (Rubin 2015) Tulevaisuustyöpajat eivät eroa merkittävästi muista työpajamenetelmistä, mutta niitä voidaan käyttää erityisesti toimenpide-ehdotusten tekemiseen ja erilaisten suunnitelmien kommentointiin. Parhaiten työpajat onnistuvat, kun osallistujia on 15–20 ja heillä on kokemusta käsiteltävästä aiheesta tai kommentoitava suunnitelma vaikuttaisi heihin henkilökohtaisesti. Tutkimuksen lisäksi tulevaisuustyöpajamenetelmää voidaan siis käyttää myös esimerkiksi poliittisen päätöksenteon tukena tai yrityksissä suunnittelumenetelmänä (esimerkiksi vision ja mission rakentamiseen). (CIPAST 2012; Rubin 2015)



Kuva 7. Yksinkertaistettu esimerkki tulevaisuuspyörästä.

Tulevaisuustyöpajan yhteydessä käytettiin myös kuvassa 7 havainnollistettua tulevaisuuspyörämenetelmää. Tulevaisuuspyörä (*futures wheel*, variaatioista käytetään myös nimityksiä *implementation wheel*, *impact wheel*, *mind mapping* ja *webbing*) on niin sanottu käsitekarttamenetelmä, jonka on kehittänyt 1970-luvulla Jerome Glenn, ja se on yksi käytetyimmistä tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä. Tulevaisuuspyörä voidaan muodostaa ryhmätyöskentelynä, jossa ryhmällä on vetäjä, kirjaaja ja esittelijä. Ryhmätyön ideana on purkaa tutkittava asia osatekijöihinsä, jolloin voidaan arvioida tulevaisuuspyörän osatekijöiden vaikutusta toisiinsa ja ymmärtää ja täsmentää tutkitta-

vaan asiaan liittyviä näkemyksiä. Menetelmä on aivoriihityyppinen, ja siinä etsitään tutkittavan asian, esimerkiksi päätöksen tai trendin, ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason vaikutuksia kirjaamalla niitä paperin keskelle piirretyn pyörän ympärille tasoittain ja kuvaten tasojen yhteyksiä nuolilla. (Glenn 2009; Nurmi 2015)

Vaikutusten kirjaamisen jälkeen niiden sisältöä ja yhteyksiä pohditaan ryhmässä keskustellen, tai niistä voidaan keskustella jo ennen kirjaamista ja hyväksyä vain osa ehdoksista lisättäväksi tulevaisuuspyörään. Jos kyseessä on konkreettisen kehittämishankkeen suunnittelu tulevaisuuspyörän avulla, kirjataan kehittämisasiat ja niiden tavoitteet sekä hankkeessa toteutettavat toimenpiteet ja niiden resurssit sekä vastuunjako lisäksi hankeideataulukon. Lopuksi eri ryhmät keskustelevat yhdessä tekemistään tulevaisuuspyörästä, ja ne voidaan koota yhdeksi suureksi tulevaisuuspyöräksi. (Nurmi 2015) Tulevaisuuspyörää voidaan käyttää myös vaihtoehtoisten skenaarioiden luomiseen, jolloin skenaarioista voidaan joko tehdä erilliset tulevaisuuspyörät tai piirtää pyörän keski-osista eri suuntiin erilaisia skenaarioita. Tulevaisuuspyörä sopii myös asioiden monimutkaisten suhteiden selvittämiseen ja kuvaamiseen, vaikka asialla ei varsinaista tulevaisuusulottuvuutta olisikaan. Tulevaisuuspyörä on erityisen hyvä tulevaisuuden ennakointiin siksi, että se auttaa työryhmän jäseniä huomaamaan kokonaisuudesta puuttuvia osia tai vaikutuksia. (Glenn 2009)

Tulevaisuuspyörä on helppo työkalu, sillä se ei vaadi mitään erityisvälineistöä tai tietojärjestelmää, ja ihmisten on helppo orientoitua ajattelemaan tulevaisuutta sen avulla. Menetelmää voidaan käyttää tutkimuskäytössä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, ja se on sovellettavissa minkä tahansa aiheen tutkimiseen. Tulevaisuuspyörän avulla on melko helppoa tunnistaa ja erotella positiivisia ja negatiivisia kehityskulkuja, ja sitä voidaan käyttää myös johdattelukeinona monimutkaisempien menetelmien pariin. Tulevaisuuspyörän vahvuus on myös sen joustavuus ja yhdisteltävyys muiden menetelmien kanssa. Tulevaisuuspyörän tulokset ovat valmiiksi visuaalisia ja niitä on helppo tulkita, mikä helpottaa tutkijoita tulosten selittämässä ja levittämässä. Toisaalta tulevaisuuspyörä ja sen tuotokset eivät eroa kovinkaan paljon muista vastaavista tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä, ja tällä menetelmällä saatuja tuloksia voidaan pitää varmoina tai esitettyjä syy-seuraussuhteita todellisina, vaikka tulevaisuuden tapahtumat eivät muiden vaikuttavien tekijöiden vuoksi aina toista totuttuja tapahtumaketjuja. (Glenn 2009)

3.5 Aineiston analysointi

Kun tarvittava määrä aineistoa on kerätty, aloitetaan sen analysointi. Jos analyysien yhteydessä huomataan, että aineisto ei kata kaikkia tavoitteiden kannalta olennaisia osia alueita riittävästi, voidaan tässä vaiheessa vielä jatkaa aineiston keräämistä esimerkiksi tarkemmin kohdennetuilla lisähaastatteluin. Analysointi ja sitä edeltävät valmistelut ovat sitä työläämpiä, mitä enemmän aineistoa on kerätty, ja pienikin määrä informanteja voi haastattelututkimuksessa tuottaa suuren aineiston, jos samoja ihmisiä on haastateltu monta kertaa tai haastattelut ovat olleet pitkiä. Teemahaastatteluaineiston analysointi

alkaa usein tiedostamatta jo haastatteluvaiheessa, jolloin tutkija saattaa etsiä merkityksiä, havainnoida tiettyjen kokemusten tai mielipiteiden yleisyyttä tai poimia kiinnostavia esimerkkejä, ja suunnata tulevia haastatteluja niiden pohjalta. Varsinaisen haastattelun kerätyn aineiston analyysin aloittamiseksi nauhoitettu materiaali yleensä litteroidaan, mutta päätelmien tai teemojen poimimista ja koodaamista voidaan tehdä myös suoraan ääninauhan tai vastaavan perusteella. Koodaaminen tarkoittaa tässä yhteydessä aineiston purkamista teemoittain, ja sen tarkkuus voi vaihdella huomattavasti samoin kuin toteutustapa riippuen tutkijan käytössä olevista ohjelmistoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 135–137)

Tutkijan on siis pystyttävä löytämään haastatteluvastauksista niiden olennainen sisältö ja luokittelemaan ne esimerkiksi tutkittavien teemojen tai haastateltavien näkökulmien perusteella. Luokittelu voidaan tehdä hyvin tarkasti esimerkiksi lause kerrallaan tai väljemmin riippuen aineiston määrästä ja siitä, kuinka rikasta aineisto on, ja onko se kokonaisuudessaan tutkijan käyttöön soveltuva. Luokittelua tehdessään tutkija samalla tiivistää aineistoa ja tekee siten jo tässä vaiheessa päätöksiä ottamalla mukaan tai jättämällä pois aineiston osia. Luokittelua on yleensä tarvetta muuttaa siirryttäessä pelkästä koodauksesta analysointiin, jolloin luokkia voidaan jakaa tai yhdistää, eikä siksi voida antaa yleispäteviä ohjeita siitä, miten luokittelu kannattaisi aloittaa. Varsinainen tiedon tai tuloksen muodostaminen aineistosta voi tapahtua haastattelututkimuksissa induktiivisesti tai deduktiivisesti, ja näitä aineiston käsittelyn suhteita teoriaan on käsitelty aiemmin tämän luvun alussa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 135–153)

Datan analysointi on iteratiivinen prosessi, joka alkaa jo haastattelujen suunnittelusta, sillä tutkijalla tulisi jo suunnitteluvaiheessa olla ajatus, jonka pohjalta hän rakentaa haastatteluista sellaisia, että niiden analysointi valituilla menetelmillä on mahdollista. Riippuen lähestymistavasta aineiston analyysiin voidaan käyttää useita erilaisia malleja (muun muassa grounded theory, narratiivinen analyysi tai diskurssianalyysi). Koska tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasarvon tunnistamiseen ja hallinnan keinojen löytämiseen, eikä niinkään aiemmin muodostettujen aiheeseen liittyvien mallien testaamiseen tai laajentamiseen, tutkimus on enemmän induktiivinen kuin deduktiivinen. Aineiston analyysi ja teorianmuodostus perustuvat analyttiseen induktioon (katso Saunders *et al.* 2012, s. 556–581), joka soveltuu hyvin tapaustutkimuksen laajan ja intensiivisen aineiston analysointiin, ja sen tavoitteena on muodostaa aineistolähtöisiä selityksiä ilmiöille. Tavoitteena ei siis ole hypoteesien testaaminen, mihin aineistolla usein pyritään, vaan hypoteesien keksiminen (katso Eskola 2007, s. 159–183).

4. TUTKIMUSTAPAUKSET JA ASIAKASARVO TUTKIMUSKOHTENA

4.1 Tutkittavat tapaukset

Custor-tutkimusprojektissa on mukana kuusi eri toimialoilla toimivaa yritystä, joista tässä opinnäytetyössä tarkemmin käsiteltäviksi valittiin kolme. Ne ovat kansainvälinen logistiikkaoperaattori, sekä elektroniikka-alalla ja jäähdytinlaitealalla toimivat yritykset. Valittuja tapauksia yhdistävät kiinnostus asiakasarvon tunnistamiseen ja tuottamiseen sekä kiinnostus selvittää asiakasarvon käyttäytymistä asiakas-toimittajarajapinnoissa ja liittyen toimitusketjun hallintaan. Yrityksillä on myös eritasoisia sähköisen kaupankäynnin ratkaisuja joko käytössä, testattavana tai harkinnassa. Tarkastelun ulkopuolelle jätetyt yritykset eivät soveltuneet tämän tutkimuksen kohdeyrityksiksi toimintansa luonteen (projektissa valitun tutkimusfokuksen erilaisuus, liiketoiminnan yksipuolisuus tai toimitusnäkökulman puuttuminen tutkittavasta prosessista sekä sähköisten palvelujen vähäisyys) vuoksi, mutta myös tutkimusaikataululliset ja työn laajuuteen liittyvät syyt otettiin huomioon yritysten valinnassa.

Tutkittavien tapausten osalta pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti niiden näkemyksiä asiakasarvosta ja sen yhteyksistä toimituksiin ja asiakaspalveluun. Yrityksissä on paljon samankaltaisuutta, mutta myös selkeitä näkökulmaeroja sekä palveluidensa erilaisuuden että asiakaskenttensä kannalta. Nämä näkökulmaerot mahdollistavat monipuolisen käsityksen saamisen eri markkinoilla toimivien ja erilaisia tuotteita ja palveluita tarjoavien yritysten toiminnasta eri asiakasryhmissä ja rajapinnoissa sekä pieneltä osin sähköisissä kaupankäyntiympäristöissä. Varsinaisten tutkimustapausten osalta pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja asiakasarvon analysointiin, ja muiden yritysten osalta hyödynnetään toisen haastattelukierroksen materiaalia niiltä osin kun haastateltavat ottavat kantaa asiakasarvon ja toimitusketjun hallinnan yhteyksiin.

Case-yritys A on kansainvälinen logistiikkaoperaattori, joka tarjoaa asiakkailleen rahtipalveluita kaikkia kuljetusmuotoja käyttäen. Kyseinen yritys toimii pääasiassa huolitsijana ja logistiikkaintegraattorina ja ostaa kuljetuksia muilta yrityksiltä asiakkaidensa tarpeiden mukaisesti. Yritys toimii globaalisti ja sillä on yli 60 000 työntekijää. Tapauksen A osalta tutkitaan, miten suuri logistiikkaoperaattori voi auttaa asiakastaan arvontuottamisessa ja vähentää toimitusketjuihin liittyviä riskejä. Erityisenä tarkastelukohtena tämän yrityksen osalta on sen kokeilukäyttöön ottama sähköinen järjestelmä, ja siihen liittyen haastatellaan myös kahta asiakasyritystä.

Case-yritys B valmistaa ja myy lämmönsiirtoon ja jäähdytykseen liittyviä ratkaisuja rakennuskohteisiin Suomessa ja Pohjoismaissa. Yrityksellä on noin 50 työntekijää. Custor-projektissa keskitytään yrityksen hankintarajapintaan ja siihen, miten onnistuneet hankinnat heijastuvat case-yrityksen asiakkaiden saamaan arvoon suomalaisessa liiketoimintaympäristössä.

Case-yritys C on suomalainen, erityisesti elektroniikan kuluttajakauppaan keskittynyt yritys, jolla on sekä verkkokauppa että omia myymälöitä. Se työllistää yli 300 henkilöä ja myy yli 1 000 eri valmistajan tuotteita. Valikoimaa on laajennettu viime vuosina myös elektroniikan ulkopuolelle. Custor-projektissa selvitetään, miten tuote- ja palveluverkosto luo asiakasarvoa, ja erityisesti mitä asiakasarvo tarkoittaa takuu- ja huoltokorjausten yhteydessä, ja miten niihin liittyvä logistiikka on järjestetty.

Muut projektissa tutkittavat tapaukset ovat varastoinnin lisäarvopalveluihin erikoistunut logistiikkayritys (case D), kaasun toimittamiseen ja jalostamiseen keskittyvä energiayhtiö (case E) sekä valmisbetonia valmistava ja jakeleva yritys (case F). Nämä tapaukset oli tutkimusprojektin alussa rajattu siten, että toimitusketjun hallinnan tarkastelu ei valitun casen yhteydessä ole mahdollista riittävässä laajuudessa, joten ne jätettiin tässä työssä tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Tutkija on kuitenkin ollut osittain mukana toisella haastattelukierroksella näissä yrityksissä ja tutustunut haastatteluaineistoon myös näiden yritysten osalta, ja hyödyntää niistä saatuja näkemyksiä osana tulosten analysointia.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen aineistosta pääosa kerättiin teemahaastatteluin projektiin osallistuvissa yrityksissä marraskuun 2014 ja huhtikuun 2015 välisenä aikana. Tutkimusprojekti oli aloitettu haastattelemalla yritysten johtoa ensimmäisellä haastattelukierroksella keväällä 2014. Näissä haastatteluissa määriteltiin kunkin yrityksen toimintaan liittyvät tutkimuskohteet, joihin tutkimuksessa tullaan keskittymään. Kirjoittajan liittyttyä tutkimusryhmään marraskuussa 2014 paljastui osa ensimmäisellä haastattelukierroksella määritellyistä tutkimuskohteista liian tarkkaan tai hyvin löyhästi rajatuiksi, joten niitä muutettiin tai tarkennettiin yritysten ja tutkijoiden keskustelujen jälkeen vielä vuodenvaihteessa 2014–2015. Tutkimusryhmä haastatteli määritelyihin tapauksiin liittyvää henkilöstöä yrityksissä loppuvuoden 2014 aikana. Kaikki toisen kierroksen haastattelut tehtiin samalla kysymysrungolla (liite 2), mutta kysymysten näkökulmaa muutettiin sen mukaan, onko yrityksen rooli määritellyssä tutkimustapauksessa myyjä vai ostaja, sillä kaikki caset liittyvät toimimiseen asiakas- tai toimittajarajapinnassa. Haastattelut kestivät 2-3 tuntia, ja yhden yrityksen osalta haastattelua jouduttiin jatkamaan myöhemmin. Kyseinen yritys halusi muuttaa tutkimustapauksensa määrittelyä vielä juuri ennen toista haastattelukierrosta, ja suuri osa ensimmäiselle haastattelulle varatusta ajasta kului uuden tapauksen esittelyyn tutkijoille ja sen rajauksen määrittelyyn.

Toisen haastattelukierroksen jälkeen päätettiin eri tutkimuskumppaneiden toisistaan selvästi eriävien tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden vuoksi jatkaa haastatteluja erikseen. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat suuntasivat tarkemmat haastattelut yritysten logistiikkaverkostojen sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnan tutkimiseen. Tutkimusalueen tarkentamisen lisäksi keskityttiin tarkemmin kolmen yrityksen tutkimiseen. Nämä kolme yritystä olivat muita kiinnostuneempia osallistumaan toimitusketjun hallintaa koskeviin tutkimusprojektin osiin, ja niillä oli eri näkökulmat asiakas- ja toimittajarajapintoihin. Projektissa mukana olevien yritysten työntekijät olivat hyvin tietoisia projektista ja suostuivat mielellään haastateltavaksi. Haastateltavien valinta toteutettiin miellyttävyyss- ja lumipallo-otantana, jolloin ensimmäisessä vaiheessa tietoa mahdollisista haastateltavista saatiin ensimmäisellä kierroksella haastatelluilta yritysjohtajilta, ja näistä vaihtoehdoista valittiin näkökulmaan soveltuvat henkilöt, joihin saatiin helposti yhteys ja haastattelu aika sovittua. Haastattelut pidettiin pääsääntöisesti case-yritysten tiloissa haastateltavien ehdottamina aikoina. Haastateltavilta kysyttiin haastattelujen lopussa tietoja muista mahdollisista haastateltavista kyseisestä yrityksestä tai yhteistyökumppaneista, ja näin saatiin kontakteja myös asiakas- ja toimittajayrityksistä kolmatta haastattelukierrosta varten. Tutkijat ottivat suoraan yhteyttä seuraaviin haastateltaviin case-yrityksissä, mutta useissa tapauksissa edellinen haastateltava tai yrityksen johto oli etukäteen kertonut tutkimusprojektista ja siten kontaktoitavat henkilöt osasivat odottaa tutkijoiden yhteydenottoa.

Vaikeampaa oli löytää haastateltavia hankkeen ulkopuolisista yrityksistä, jotka toimivat tutkittavassa rajapinnassa yhdessä projektiin osallistuvien yritysten kanssa. Projektissa mukana olevat case-yritykset ottivat ennen tutkijoita yhteyttä asiakkaisiinsa tai toimittajiinsa, joita pyydettiin haastateltavaksi, ja esittelivät hanketta sekä oman yrityksensä osalta tutkittavaa tapausta ja tiedustelivat kontaktiansa halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tästä huolimatta noin puolet ulkopuolisista yrityksistä, joihin tutkijat tämän jälkeen ottivat yhteyttä, kieltäytyi osallistumisesta haastatteluihin vedoten kiireeseen tai haluttomuuteen osallistua tutkimukseen. Osasyynä saattoi olla haastateltavien pelko näkemyksiensä päätyemisestä suoraan yhteistyöyrityksensä käyttöön, vaikka vastauksia kerrottiin käsiteltävän luottamuksellisesti; yritykset eivät saa tietoja yksittäisten haastattelujen tuloksista ja kaikessa julkisessa raportoinnissa jätetään mainitsematta yritysten ja haastateltavien tunnistetiedot, eikä tuloksia esitetä yritysakohtaisesti. Myös haastateltavaksi haluttujen henkilöiden rooli ja toiminta organisaatiossa suhteessa heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa (esimerkiksi ujous tai arvostelluksi tuleminen pelko) saattoi vähentää osallistumishalukkuutta. On myös mahdollista, että yritysten johto halusi rajoittaa työntekijöidensä osallistumista, mikä johti kieltäytymiseen (katso Meyer 2001).

Tämän tutkimuksen osan tiedonkeruuta jatkettiin yritysakohtaisesti kohdennetuilla teema-haastatteluilla kolmannella haastattelukierroksella tammikuussa 2015. Valittujen kolmen tapauksen osalta toisen kierroksen haastatteluissa esiin tulleita asioita syvennettiin haastatteleamalla muun muassa logistiikkajohtajia, myyntijohtajia ja päivittäin asiakas- tai

toimittajakontakteissa olevia operatiivisen tason työntekijöitä. Kahdessa tapauksessa haastateltiin myös yrityksen ulkopuolisia tahoja, toisessa kahden asiakasyrityksen edustajia ja toisessa komponenttitoimittajan edustajaa. Tammikuun ohjausryhmän yhteydessä järjestetyssä työpajassa ohjausryhmän jäsenet eli pääasiassa yritysten johdon edustajat ennakoivat tulevaisuutta perustuen edellisessä luvussa tarkemmin kuvattuihin tulevaisuudentutkimuksen menetelmiin. Ohjausryhmän seitsemän yritysedustajajäsentä jaettiin kahteen ryhmään, joissa he pohtivat tulevaisuuden toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia kolmessa vaiheessa. Ensin keskusteltiin neljän yritysten toimintaympäristöön vaikuttavan megatrendin (globalisaatio, lokalisatio, digitalisaatio, pirstaloituminen) vaikutuksista yritysten liiketoimintaan, asiakaspalveluun ja arvoon. Toisessa vaiheessa listattiin viisi yritystoiminnan kehittämisen kannalta tärkeintä tekijää, ja tämän jälkeen samat ryhmät pohtivat haastatteluissa asiakkaan kannalta tärkeäksi tunnistetun helppouden vaikutuksia tulevaisuuspyörän avulla. Kaikissa vaiheissa oli tarkoituksena kerätä ensin mahdollisimman paljon ideoita ja pohtia sen jälkeen, millaisia vaikutuksia niillä on liiketoimintaan. Tutkijat fasilitoivat ryhmien keskustelua, ja niistä saatuja tuloksia hyödynnetään myös tässä tutkimusraportissa.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville tutustuttaviksi etukäteen, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Kaikki toisella ja kolmannella haastattelukierroksella tehdyt haastattelut litteroitiin joko yksityiskohtaisesti tai haastateltavan vastausten osalta, ja haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja. Haastattelujen nauhoittamisessa ei esiintynyt ongelmia, mutta äänitteiden laatu vaihtelee etenkin ensimmäisten haastattelujen osalta, koska tutkijat olivat tottumattomia nauhurin käyttäjiä. Nauhoituista haastatteluista on kuitenkin mahdollista jälkikäteen täydentää muistiinpanoja ja hyödyntää haastateltavien sitaatteja. Haastattelujen päätyttyä aloitettiin yrityskohtaisten aineistojen analysointi. Ensimmäisessä vaiheessa tapausten A, B ja C litteroidut haastattelut kaikilta kolmelta haastattelukierrokselta koottiin yhteen ja haastattelukysymykset luokiteltiin teemoittain taulukkoon, johon poimittiin jokaisesta haastattelusta kuhunkin teemaan liittyvät vastaukset. Teemoja olivat esimerkiksi asiakasarvon näkyminen yrityksen strategiassa, yrityksen tai haastateltavan määritelmä asiakasarvolle, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet asiakasarvon tuottamisessa, sekä asiakasarvoon liittyvät riskit. Kolmen muun yrityksen (D, E ja F) haastatteluista poimittiin ja taulukoitiin vain tämän tutkimuksen teemaan eli asiakasarvon tunnistamiseen ja hallintaan liittyvät vastaukset, joilla oli yhteys logistiikkaan tai toimitusketjun hallintaan. Näiden kahden luokittelun lopputulosten perusteella valittiin muutamia teemoja, joiden mukaan tehtiin uusi luokittelukierros yritysten A, B ja C haastatteluille varsinaista aineiston analysointia varten. Kolmas haastattelujen luokittelu tehtiin tapauskohtaisesti erikseen ja litteroitujen haastattelujen lisäksi huomioitiin haastatteluista tehdyt muistiinpanot. Siinä keskityttiin erityisesti toimivien asiakaspalvelukäytäntöjen tunnistamiseen osana asiakasarvon hallintaa yritysten välisissä rajapinnoissa sekä asiakkaan ja toimittajan näkökulmien ymmärtämiseen ja lisäksi eriteltiin toimitusketjun hallinnan tapahtumia ja niiden vaikutuksia asiakasarvoon. Tutkimuksen tulokset ja niiden esittäminen perustuvat tämän viimeisen

luokittelun pohjalta tehtyihin analyysseihin, ja niihin on sisällytetty aiemmissa luokituksissa tehtyjä havaintoja.

4.3 Havaintoja asiakasarvosta tutkimuskohteena

Asiakasarvoa tutkineista henkilöistä esimerkiksi Zeithaml (1988) piti arvon tutkimisen suurimpana haasteena määritelmien ja eri ihmisten arvokäsitysten moninaisuutta. Hän piti tärkeänä ymmärtää, mitä arvokäsitystä tutkimuksen kohteet ovat tarkoittaneet, ennen kuin rakentaa malleja asiakasarvosta, ja varoitti myös kuvittelemasta, että asiakkaat tosiasiaassa laskisivat arvotekijöiden painotuksia kuten monet määritelmät olettavat. Tässä tutkimuksessa haastateltaville ei missään vaiheessa kerrottu, miten tutkijat määrittelevät asiakasarvon, vaan tutkimuksessa lähdettiin siitä, että kukin haastateltava itse määritteli, mitä asiakasarvo hänelle ja kyseiselle yritykselle tarkoittaa. Ainoastaan jos haastateltava ajatteli asiaa ainoastaan yrityksen, ei asiakkaan näkökulmasta, häntä ohjattiin määrittelemään myös, mitä arvoa asiakas saa ostamalla yrityksen myymän hyödykkeen. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita haastattelujen analysoinnissa, mutta toisaalta yhtenä tavoitteena oli luoda laaja käsitys siitä, mitä yritykset ajattelevat asiakasarvon olevan. Lisäksi haastattelujen aikana keskustelua ohjattiin kysymyksillä pohdintaan asiakasarvon neljästä osa-alueesta; taloudellisesta, toiminnallisesta, emotionaalisesta ja symbolisesta arvosta. Haastattelussa selvinneitä asioita kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta haastattelukokemusten perusteella yritysten työntekijöiden oli hankala hahmottaa asiakasarvon yhteyttä päivittäiseen tekemiseen asiakkaan kanssa, tai vaihtoehtoisesti se nähtiin hyvin käytännönläheisenä, vain asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden asiana ja tehtävänä. Haastateltavien oli myös lähtökohtaisesti helpompaa tunnistaa aineellisia asiakasarvon osatekijöitä, kuten kilpailukykyinen hinta ja laadukkaat ominaisuudet, verrattuna aineettomiin tekijöihin. Kun vastaajia ohjattiin pohtimaan myös aineettomia arvotekijöitä, saatiin kuitenkin hyvin monipuolisia ja oivaltavia vastauksia. Tämän perusteella voidaan epäillä, että asiakasarvon aineellisia näkökulmia pidetään enemmän itsestään selvinä, sillä niiden osalta vastaukset olivat vastaajan roolista ja asemasta riippumatta samankaltaisia. Tosin toiminnallisissa arvotekijöissä nähtiin eroja sen mukaan, kuinka lähellä asiakasta kyseinen henkilö työskentelee.

Aineettomien arvotekijöiden määrittelyssä saatiin paljon erilaisia vastauksia, ja vastaajat keksivät omasta liiketoiminnastaan suuren määrän erilaisia tilanteita, joissa asiakkaan kokema emotionaalinen tai yrityksen symbolinen arvo voisi haavoittua. Arvon haavoittumista ja siihen liittyvää riskienhallintaa ei tässä raportissa käsitellä, mutta tutkimusaineisto mahdollistaisi myös sen tutkimisen, ja haastattelukokemusten perusteella siitä olisi mahdollista saada paljon lisätietoa yrityksiltä. Muutenkin haastateltavat suhtautuivat asiakasarvotekijöiden analysoimiseen positiivisesti ja kokivat jo haastattelujen yhteydessä tapahtuneen pohdinnan auttaneen heitä hahmottamaan paremmin oman yrityksensä asiakkaille tuottamaa arvoa. Haastattelun yhteydessä yritysten edustajien oli helpompaa löytää oman yrityksen ja tuotteen vahvuuksia ja heikkouksia kuin ajatella asiaa

suoraan asiakkaan saaman arvon kannalta. Todennäköisesti monissa yrityksissä kehittäminen onkin tähän asti perustunut oman markkina-aseman analysointiin ja kilpailijoiden tuotteisiin vertaamiseen, ja tällaista vertailua on totuttu tekemään myös asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakkaat hankkivat tarpeeseensa sopivan hyödykkeen saatavilla olevien vaihtoehtojen joukosta. Tutkittaessa erilaisia työskentelymenetelmiä on todettu, että asiantuntijoiden on helpompaa aloittaa työskentely ja he tunnistavat paremmin aiheeseen liittyviä tekijöitä ja näkökulmia, kun apuna on jokin viitekehys ja sen käyttö ohjeistetaan etukäteen (katso esimerkiksi Kallionpää *et al.* 2015b). Sama ilmiö huomattiin myös tässä tutkimuksessa, sillä esimerkiksi tulevaisuuspyörätyöpajassa saadut ajatukset liittyivät muilla menetelmillä saatuja vastauksia paremmin asiakkaan näkökulmaan ja mitä enemmän asiakasarvon eri ulottuvuuksia selitettiin vastaajille, sitä monipuolisemmin he pystyivät käsittelemään asiakasarvoa. Tämän havainnon ja muiden tulevaisuudentutkimukseen liittyvien mahdollisuuksien perusteella voidaan suositella esimerkiksi tulevaisuuspyörän käyttöä silloin, kun yritykset haluavat ennakoida asiakkaidensa tulevia tarpeita ja tuottaa heidän arvostamiaan hyödykkeitä myös tulevaisuudessa.

Haastateltavat tunnistivat paljon yrityksen omaan toimintaan liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat asiakasarvoon, mutta esimerkiksi ulkoistettujen toimintojen, kuten kuljetusten asiakasarvovaikutuksia ei ollut tiedostettu yhtä laajasti. Alihankkijoiden ja ostopalveluntarjoajien odotettiin pitkälti toimivan oman alansa vakiintuneiden käytäntöjen mukaan, ja asiakasarvon tuottamiseen liittyvistä tekijöistä oli keskusteltu varsinaisesti vain silloin, kun palvelua ostavan yrityksen ja alihankkijan toimialat olivat sama tai lähellä toisiaan. Näissä tapauksissa ostajaosapuolen substanssiosaamisella on paljon vaikutusta siihen, että yritys pystyy arvioimaan ja ohjaamaan ostamaansa toimintaa muita paremmin. Lisäksi palvelua ostavan ja tarjoavan yrityksen koko ja markkina-asema vaikuttavat siihen, kuinka voimakas ohjaus ostajan puolelta on mahdollista ja haluaako alihankkija tai ostopalvelun tarjoaja sitoutua ostajayrityksen arvontuotantoon ja huomioida loppuasiakkaan näkökulmaa.

5. TULOKSET

5.1 Toimintaympäristö ja asiakasarvo

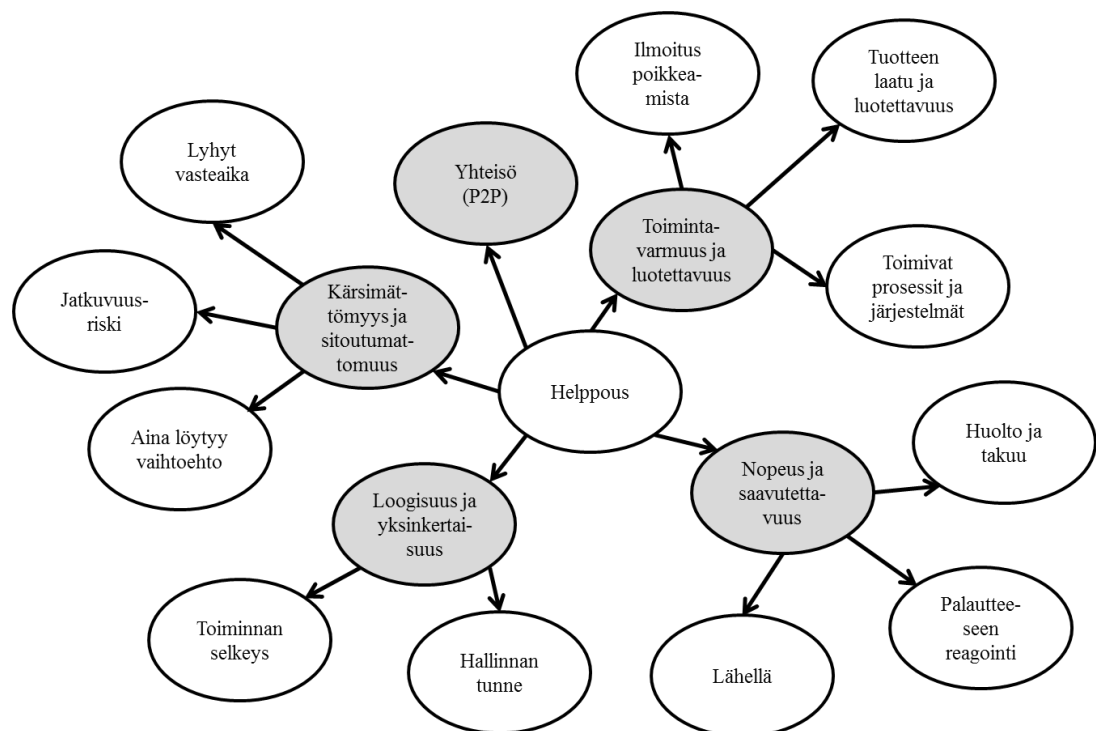
Toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät ohjaavat yritysten toimintaa ja yritykset voivat myös itse luoda uusia toimintatapoja ja olla osa toimintaympäristön jatkuvaa muutosta. Kuitenkin yritysten on vähintään sopeuduttava toimintaympäristönsä muutoksiin, jotta ne voivat jatkaa kannattavaa toimintaa. Asiakkaat ovat tärkein osa yritysten toimintaympäristöä sekä teollisilla että kuluttajamarkkinoilla, ja niiden mieltymysten muutokset luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta samalla osa toimintatavoista saattaa muuttua asiakkaiden näkökulmasta vanhanaikaisiksi tai uudet tavat syrjäyttää vanhoja. Usein uusista toimintatavoista tulee ajan kuluessa alakohtaisia vähimmäisvaatimuksia, ja yritysten on tarjottava niitä asiakkailleen pysyäkseen mukana kilpailussa. Yksi esimerkki aiemmin lisäpalveluna nähdystä asiasta on verkkokauppa, joka nykyään on luonteva osa kaupankäyntiä ja sen puuttumista pidetään etenkin kuluttajamarkkinoilla poikkeuksellisenä. Lisäksi palvelun odotetaan olevan yhtä hyvää internetissä kuin kasvokkain. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön vaikutuksia selvitettiin tulevaisuustyöpajatyöskentelyllä, jossa hyödynnettiin myös tulevaisuuspyörämenetelmää. Ensimmäisen vaiheen tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Megatrendit ja niiden vaikutukset.

Megatrendi	Vaikutukset liiketoimintaan ja asiakasarvoon
Globalisaatio	Globaali kilpailukenttä, logistiikkatarpeen kasvu, asiakkaista etäännyminen, toimijoiden keskittyminen ja verkottuminen, eri säännöt eri alueilla, yrityksen koko vaikuttaa.
Lokalisaatio	Globalisaation vastavoima, henkilökohtaisen palvelun arvostus, kotimaisuuden korostaminen ja arvostaminen, lähituotanto.
Digitalisaatio	Pienentää maantieteellisiä rajoitteita, mahdollistaa globalisaation, vähentää työvoiman tarvetta, automatisoi ja vähentää joustavuutta, reaaliaikaisuus, kilpailuetu, osaamisen riittämättömyys.
Pirstaloituminen	Mahdollistaa niche-tuotteiden menestyksen, variaatioiden määrä kasvaa, räätälöintitarve lisääntyy, personoitu elämys.

Megatrendien osalta työryhmät totesivat digitalisaation olevan edelleen lisääntymässä, ja sen tunnistettiin erityisesti pienentävän maantieteellisten etäisyyksien vaikutuksia ja mahdollistavan siten globalisaation voimistumisen. Digitalisaatio mahdollistaa monia uusia liiketoiminnallisia avauksia, mutta toisaalta suuri osa yrityksistä ei pysty hyödyn-

tämään tätä potentiaalia täysimääräisesti osaamiseen liittyvien puutteiden vuoksi. Toisessa vaiheessa osallistujat keskittyivät omaan liiketoimintaansa ja nimesivät viisi tärkeintä siihen vaikuttavaa trendiä ryhmittäin. Näissä vastauksissa tulivat esille muun muassa vertaistoiminta (*peer-to-peer*), paikkariippumattomuus ja kestävä kehitys. Flint *et al.* (1997) mukaan asiakasarvon arvioimisessa on huomioitava, että toimintaympäristö ja asiakkaiden arvokäsitykset muuttuvat koko ajan. Tämän vuoksi yritysten tulisi arvioida asiakasarvoa asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti, jotta asiakkaiden tulevaisuuden odotuksia voitaisiin ennakoida ajoissa. Osa yrityksistä luottaa suoraan ulkopuolisten tahojen tekemiin ennusteisiin, mutta yritysten olisi hyvä myös itse osallistua tulevaisuuden ennakkointiin ja rakentamiseen, eli olla osa muutosta ja vaikuttaa sen suuntaan. Näin yritykset voisivat paremmin toimia omien asiakkaidensa parhaaksi ja näyttää asiakkailleen, että pystyvät tuottamaan heidän arvostamia asioita myös tulevaisuudessa. Tulevaisuustyöpajassa molemmat ryhmät nimesivät yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä helppokäyttöisyyden, ja valitsivat sen toisistaan riippumatta myös tulevaisuuspyörän analyysikohteeksi. Tulevaisuuspyörän idea on kuvattu tarkemmin metodologialuvussa 3.4, ja tässä tapauksessa ryhmiä pyydettiin pohtimaan erityisesti valitun trendin vaikutuksia asiakasarvon tuottamiseen. Alla olevassa kuvassa on koottu yhteen kahden työryhmän tekemät tulevaisuuspyörät.



Kuva 8. Tulevaisuuspyörän tulokset.

Työryhmät olivat yhdistelleet toisen tason vaikutuksia myös toisiinsa ja useampaan ensimmäisen tason vaikutukseen, mutta tähän kuvaan eri teemoja yhdisteltiin niin, että kokonaisuudesta saatiin mahdollisimman selkeä ja kattava suhteessa molempien ryhmien lopputuloksiin. Ensimmäisen tason tekijöinä tunnistettiin viisi seikkaa. Niistä toimin-

tavarmuus ja luotettavuus tuli esille voimakkaasti molemmissa työryhmissä ja se sisältää sekä tuotteen että toimittajayrityksen toiminnan luotettavuuden. Nopeus ja saavutettavuus puolestaan sisältää konkreettisia tekijöitä kuten palvelun saatavuuden ja nopeuden, sekä jälkimarkkinointiin ja asiakassuhteiden hoitoon liittyviä asioita. Loogisuus ja yksinkertaisuus ovat myös olennainen osa helppoutta, ja niistä asiantuntijat nostivat esiin erityisesti asiakkaan kokeman hallinnan ja osaamisen tunteen. Kärsimättömyys ja sitoutumattomuus ovat seurausta asiakkaan kovista odotuksista, sillä nykyään vaihtoehtoja on paljon ja asiakas voi kyllästyä odottamiseen, jos muualta saa saman hyödykkeen tai vastauksen nopeammin. Lisäksi työryhmät mainitsivat tässä yhteydessä jatkuvuusriskin. Yhteisö ei tullut esille molempien ryhmien vastauksissa, mutta se otettiin mukaan tarkasteluun, koska se esiintyi myös työpajan toisen vaiheen vastauksissa ja yhteisöjen vaikutus erityisesti kuluttajamarkkinoilla on lisääntymässä. Ostaminen ja hyödykkeiden käyttö ovat siis sosiaalisia tapahtumia ja niihin liittyviä asioita jaetaan erityisesti internetissä toimivissa käyttäjäyhteisöissä, joiden kautta asiakkaat voivat saada halutesaan nopeasti vertaistukea ja neuvoja. Nämä yhteisöt ovat monille yrityksille liiketoimintaa tukeva kanava, sillä asiakkaiden kertomat kokemukset vaikuttavat tulevien asiakkaiden ostopäätöksiin ja monissa tapauksissa asiakkaat voivat saada ongelmatilanteissa apua vertaiskäyttäjiltä nopeammin kuin yritykseltä itseltään. Toisaalta yritysten epäonnistuuessa toistuvasti viesti siitä leviää nopeasti ja pettynneet asiakkaat voivat myös tarjota apua toisilleen esimerkiksi erilaisten valitusten tekemisessä.

Tässä tulevaisuuspyörässä aineettomat arvotekijät, erityisesti käytännönläheiset emotionaaliseen arvoon vaikuttavat seikat, saivat paljon huomiota, joten niiden merkityksen voidaan odottaa kasvavan tulevaisuudessa. Tämä näkyy todennäköisesti varsinkin kuluttajien keskuudessa, mutta tässä tulevaisuusanalyysissä huomioitiin myös yritysten välinen kaupankäynti, ja hankintojen helppouden ja hankintaprosessien yksinkertaisuuden arvostus on lisääntynyt myös teollisilla markkinoilla (katso esimerkiksi Pemer *et al.* 2014; Puridiom 2007). Siis jos asiakas arvostaa helppoutta, se etsii todennäköisesti toimittajia, joilla on edellä kuvattuja ominaisuuksia ja yritysten kannattaa pohtia, mitkä näistä vaikutuksista voivat olla niiden menestystekijöitä tulevaisuudessa.

5.2 Asiakasarvon tunnistaminen yrityksissä

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ei oltu systemaattisesti pyritty tunnistamaan asiakasarvoon vaikuttavia tekijöitä, ja tässä tutkimuksessa esitellyt viitekehykset arvon eri tekijöistä eivät olleet haastatelluille ennalta tuttuja. Kuitenkin käytännön toimenpiteissä kaikki yritykset pyrkivät huomioimaan asiakkaan näkökulman ja tuottamaan asiakkaalle hyviä tuotteita, palvelemaan asiakasta hänen tarpeeseensa soveltuvalla tavalla ja kehittämään asiakkaalle soveltuvia ratkaisuja. Lisäksi kaikki haastateltavat kyllä myönsivät, että palvelukokemuksella on merkitystä sekä asiakkaalle että myös yrityksen oman henkilökunnan työssä jaksamiseen, ja että näitä asioita on mietitty osana asiakaspalvelun kehittämistä. Monissa tapauksissa asiakaspalvelusta ja myytävästä hyödyk-

keestä ei kuitenkaan ole muodostettu tietoisesti toimivaa kokonaisuutta, vaan niitä on kehitetty toisistaan erillään. Itse asiakasarvon tunnistaminen ja arviointi oman yritys-toiminnan kannalta on muissakin tutkimuksissa todettu yrityksille vaikeaksi erityisesti silloin, kun myytävä hyödyke ei ole puhtaasti tuote tai palvelu (Keränen & Jalkala 2014). Osassa tutkituista yrityksistä asiakkaan näkökulma oli huomioitu yrityksen strategiassa esimerkiksi siten, että asiakaspalvelu on yrityksen intohimo tai työtä tehdään asiakasta varten. Useammassa tapauksissa strategiassa oli kuitenkin painotettu yrityksen oman toiminnan kannalta tärkeitä asioita, jotka eivät ole asiakkaan kannalta merkityksellisiä tai saattavat olla jopa ristiriidassa asiakkaalle viestittävien asioiden kanssa. Lisäksi useimmat asiantuntija- tai työntekijätason haastateltavat eivät tunnistanee strategian yhteyttä yrityksen toimintaan tai asiakasarvon tuottamiseen. Näiden havaintojen perusteella yritysten olisi hyvä pohtia, tukevatko kaikki sidosryhmille viestittävät asiat toisiaan ja yrityksen asiakasarvon rakentamista, ja onko yrityksen oma henkilöstö tietoinen siitä, miten asiakasarvoa tuottamalla voidaan onnistua myös yrityksen sisäisissä tavoitteissa, kuten liiketoiminnan kasvattamisessa tai tuloksen parantamisessa. Strategiassa voidaan myös tuoda esiin, miten asiakkaiden odotukset huomioidaan, ja joillain aloilla asiakasarvoa voidaan muodostaa ja kehittää tiiviissä yhteistyössä asiakkaan ja muiden hyödykkeen toimitusketjussa esiintyvien sidosryhmien kanssa (DeFillippi & Roser 2014). Strategia voi sisältää myös symbolisia arvotekijöitä, esimerkiksi kestävään kehitykseen tai kotimaisuuteen liittyen, mikäli ne näkyvät yrityksen toiminnassa ja niiden toteuttamiseen pyritään aktiivisesti (Fowler & Hope 2007).

Monet vastaajat kehuivat haastattelujen aluksi yritystä tai heidän myymäänsä tuotteen ominaisuuksia, kun heiltä kysyttiin, mitä hyötyä asiakas saa ostaessaan heidän tuottamansa hyödykkeen. Koska kysymyksellä haettiin asiakasarvon eri tekijöitä ja asiakkaan näkökulmaan asettumista, esitettiin kaikissa tapauksissa lisäkysymyksiä siitä, miten aiemmin tässä raportissa esitellyt asiakasarvon tekijät esiintyvät kyseisen yrityksen tuotteissa ja toiminnassa, ja tarvittaessa korostettiin asiakasarvon määritelmää nimenomaan asiakkaan saamana arvona. Haastatteluissa ilmeni, että johtajilla oli erilainen näkemys asiakkaan saamasta arvosta kuin operatiivisemmän tason työntekijöillä. Johtajat painottivat hyödykkeiden ominaisuuksia ja oman tuotannon sujuvuutta, kun taas tuotannon, oston tai myynnin operatiiviset työntekijät määrittivät asiakasarvon konkreettisemmin asiakkaan tarpeen täyttämisen kautta. Esimerkiksi yhden yrityksen tapauksessa haastateltiin komponenttitoimittajan edustajaa, ja hänellä oli myyntihenkilöstöön kuuluvana hyvä näkemys siitä, kuinka hänen edustamansa yritys tarjoaa asiakkaalle ratkaisuja, ei pelkästään tuotteita, vaikka kyseisessä tapauksessa yrityksen liiketoiminta perustuu fyysisten kappaleiden myyntiin enemmän kuin kokonaisratkaisujen tarjoamiseen. Haastatellut henkilöt määrittivät asiakasarvon muun muassa valmiiksi kokonaisuudeksi, laadukkuudeksi, asiakkaan tuntemiseksi, hyväksi maineeksi, asiakaspalvelijan ammattitaidoksi ja vaihtoehtojen tarjoamiseksi sekä kilpailukykyiseksi hinnaksi. Näissä vastauksissa esiintyi tarkentavien kysymysten jälkeen melko tasaisesti kaikkia Rintamäen *et al.* (2007) jaottelun mukaisia arvon osatekijöitä, ja niitä selvitettiin vielä tarkemmin haas-

tattelun edessä kysymällä yrityksen tuotteen tai palvelun vahvuuksia, heikkouksia ja potentiaalisia kehittämiskohteita. Asiakkaiden lähellä työskentelevät henkilöt, esimerkiksi asiakaspalvelijoiden esimiehet, nimesivät toiminnallisista arvotekijöistä ensimmäisenä asiakkaan asiointikokemuksen sujuvuuden ja mahdollisten ongelmien ratkaisemisen oma-aloitteisesti ja asiakkaan tilanne huomioiden. Nämä seikat voitaisiin luokitella myös emotionaaliseksi arvotekijöiksi, mutta vastausten perusteella ne nähtiin osana myytävä hyödykettä, eikä itse toimitustapahtuman sujuvuutta haluttu erotella hyödykkeen käytännön toimivuudesta. Nämä toiminnalliset asiat tulivat esille riippumatta yrityksen verkostoasemasta tai asiakasryhmästä, mutta erityisesti niitä painottivat jälki-markkinoinnin kanssa työskentelevät vastaajat, sillä heidän työnään ja tuotteenaan on asiakkaan hyödykkeen käytössä esiintyvien ongelmien ratkaiseminen.

Anderson *et al.* (1993) tutkimuskatsauksen perusteella asiakasarvoa voidaan tunnistaa ja arvioida monilla eri menetelmillä. He ovat jaotelleet menetelmät teknisiin asioihin keskittyviin, kokonaisarvoon liittyviin, arvon osatekijäanalyysiin, kokonaisuutta analysoiviin ja tärkeysjärjestyksiin perustuviin menetelmiin. Teknisiin menetelmiin kuuluvat yrityksen sisäiset tekniset testit (*internal engineering assessment*), joissa mitataan tuotteen ominaisuuksia laboratorio-olosuhteissa, kenttätestit (*field value-in-use assessment*), joissa asiakkaat arvioivat tuotteeseen ja sen käyttöön liittyviä kustannuksia (esimerkiksi elinkaarikustannuksia) ja muita tekijöitä, sekä epäsuorat kyselyt (*indirect survey questions*). Kokonaisarvoa tutkivia menetelmiä ovat kohderyhmäarvioinnit (*focus group value assessment*), joissa potentiaaliseen asiakasryhmään kuuluvat henkilöt arvioivat mahdollisia tuotteita tai konsepteja ja niiden arvoa, sekä suorat kyselyt (*direct survey questions*), joissa asiakkailta kysytään, mitä mieltä he ovat tietystä olemassa olevasta tai kehiteltävästä tuotteesta. Arvon osatekijöitä voidaan analysoida esimerkiksi pyytämällä valitsemaan mieluisin vaihtoehtoista tarjoomista (*conjoint or tradeoff analysis*) tai vertailemalla kilpailevia tuotteita ja yrityksiä toisiinsa (*benchmarks*). Lisäksi voidaan analysoida kokonaisuutta (*compositional approach*) tai pyytää vastaajia laittamaan arvotekijöitä ja ominaisuuksia tärkeysjärjestykseen (*importance ratings*). Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijat käyttivät näistä menetelmistä viimeksi mainittua arvotekijöiden tärkeysjärjestyksen kartoittamiseen yleisesti tässä tutkimusprojektissa, mutta yritysten keskuudessa edellä esiteltyjen menetelmien tietoinen soveltaminen oli haastattelujen perusteella vähäistä. Vastaajat mainitsivat erityisesti erilaiset asiakaskyselyt mahdollisina tapoina tunnistaa asiakkaiden arvostamia tekijöitä, mutta eivät olleet käyttäneet niitä tarkoituksena kartoittaa asiakasarvon tekijöitä, tai niitä pidettiin työläinä järjestää. Osa haastatelluista kertoi esimerkiksi mieluummin seuraavansa jatkuvasti käytössä olevia kanavia pitkin tulevaa asiakaspalautetta ja reagoivansa siihen tarpeen mukaan. Lisäksi mainittiin, että yrityksen valikoimista ei puutu mitään sellaista, mitä kilpailijat tarjoavat, joten ei ole kovin suurta tarvetta selvittää arvotekijöitä enempää. Joissain yrityksissä luotetaan siis siihen, että kilpailijat tai ostopalveluntarjoajat hoitavat osan hyödykkeisiin ja niiden toimittamiseen liittyvästä kehitystyöstä ja asiakasarvon tunnistamisesta, ja yritys itse voi myöhemmin reagoida niiden tekemiin muu-

toksiin joko kopioimalla toimintatavan tai lanseeraamalla sen hieman paranneltuna omille asiakkailleen. Haastateltavat myös arvelivat, ettei asiakastarpeiden tarkemmalla selvittämällä saataisi nykyistä kattavampaa tietoa, vaan riittää että asiakkaat ovat tällä hetkellä tyytyväisiä palveluihin. Kuitenkin samoissa yrityksissä työskentelevät henkilöt ajattelivat, että toiminnan kehittämisen kannalta olisi mielenkiintoista tunnistaa erityisesti asiakkaan hyödyllisiksi kokemia tekijöitä, ja että erilaisia riskejä ja haittatekijöitä he ovat osanneet tunnistaa jo aiemmin.

Tärkeimmäksi yrityksillä käytössä olevaksi asiakasarvon tunnistamismenetelmäksi osoittautui työntekijöiden kokemuksen ja asiakkaan henkilökohtaisen kohtaamisen hyödyntäminen, joiden osalta haastateltavat arvelivat erityisesti pitkään samassa yrityksessä tai samojen asiakkaiden kanssa työskennelleiden henkilöiden olevan parhaita tietolähteitä. Parhaiten asiakkaiden näkemyksiä pystyvätkin arvioimaan ne, joilla on pitkä ja luotamuksellinen yhteistyösuhde asiakkaan kanssa, mutta nämä arviot tulisi saada laajemmin yrityksen käyttöön. Nykytilanteessa asiakkaan ideat voivat parhaassa tapauksessa jalostua uusiksi tuotteiksi tai toimintatavoiksi, mutta monesti ne jäävät vain asiakkaan kanssa keskustelleen henkilön käyttöön ja saattavat muuttaa toimintatapoja vain kyseisessä tapauksessa. Henkilöiden vaihtuessa hiljainen tieto poistuu, jolloin asiakas saattaa olla jälleen tyytymätön tilanteeseen. Eräät haastateltavat kyseenalaistivat itsekkin sen, voiko yrityksen työntekijä oikeasti tietää, miten asiakas on kokenut tietyn tilanteen tai tuotteen käytön, vaikka asiakkaan kanssa keskusteltaisiin asiasta. Tämä on iso haaste yrityksille ja tämän vuoksi useampien arvontunnistusmenetelmien yhtäaikainen käyttö olisi suositeltavaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä osana asiakasarvon tunnistamista myös tilanteeseen sopivaa reagointia asiakkaan ongelmaan ja rationaalista päätöksentekoa. Erityisesti jos kyseessä on asiakkaan liiketoiminnan kannalta kriittinen tilanne, se pitäisi tunnistaa ja asiakasta palvella mahdollisimman kattavasti ja nopeasti käytettävissä olevin keinoin. Näiden lisäksi osa haastateltavista piti isona haasteena oikeiden asiakkaan edustajien tunnistamista, jotta voidaan keskustella sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on tarvittaessa valtaa muuttaa asiakkaan organisaation toimintatapoja. Tämä näkemys tuli esille erityisesti yritysmarkkinoilla palveluita ja ratkaisuja myyvän yrityksen kohdalla. Kyseisen yrityksen palveluita päivittäin käyttävät henkilöt eivät siis ole samoja kuin sopimuksia tai päätöksiä tekevät, joten toimittajan on sovittava yhteen päivittäiset kokemukset palveluista ja johtajien liiketoiminnalliset tavoitteet, jotta sen myymät palvelut voivat edistää asiakkaan kokonaisvaltaista etua. Sekä myyjän että ostopäätöksen tekijän pitäisi siis löytää ne seikat, joita operatiivinen henkilöstö arvostaa, ja ymmärtää milloin asiat käytännössä sujuvat ja milloin eivät.

5.3 Palvelulupaus osana asiakasarvon hallintaa

Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset mainitsivat asiakasarvon yhteydessä tärkeänä asiana palvelulupauksen ja sen pitämisen. Yritysten antamat lupaukset koskevat yleisimmin erilaisia aikamääreitä palveluille tai toimituksille, esimerkiksi kotiinkuljetuk-

seen tarvittavaa aikaa tai asiakaspalvelun vastausnopeutta. Lisäksi voidaan luvata hyödykkeen ominaisuuksiin liittyviä asioita, kuten tuotteen odotettavissa oleva käyttöikä tai henkilöstön koulutustaso, ja palvelulupauksista voidaan nimittää myös esimerkiksi markkinointi- tai tuotelupaukseksi. Palvelu- ja tuotelupauksia on lähestytty tutkimuksessa monella eri tavalla, esimerkiksi markkinoinnin ja varastojen optimoinnin (katso esimerkiksi Grönroos 2009; Dandan *et al.* 2013; Oakley 2002; Delen *et al.* 2011). Erään vastaajan mukaan tuotelupaus sisältää myös sen, että yritys vastaa tuotteesta, jos siihen tulee vikoja tai hoitaa käyttöön liittyvät ongelmatilanteet. Asiakkaalle annettavien lupauksien pitäisi olla realistisia, ja erityisesti suomalaiset ovat tottuneet saamaan suoria vastauksia. Tähän sisältyy myös lupauksen selkeä ja yrityksen sisällä yhdenmukainen viestintä, jonka perusteella asiakkaalle on selvää, että hän voi rauhassa odottaa esimerkiksi luvattua ajan, ja ottaa yhteyttä vasta sen jälkeen, jos tuotetta ei ole vielä toimitettu. Jatkuvassa asiakassuhteessa lupaukset liittyvät kiinteästi neuvotteluihin, mutta edes neuvottelutaktisesti ei ole järkevää antaa epärealistisia lupauksia, ja lupauksiin liittyvät uhat on hyvä kertoa asiakkaalle, jos kyseessä on jotenkin poikkeuksellinen tapaus. Osa lupauksista on kaikissa tapauksissa vakioituja, ja esimerkiksi sähköiset tilausjärjestelmät antavat lupauksen perustuen joihinkin ennalta määriteltyihin oletuksiin, jolloin yritykset yleensä asettavat ne käytännössä todettua palvelutasoa huonommiksi, jotta lähes kaikissa tapauksissa lupaus pystytään ylittämään ja epäonnistumiset jäävät harvinaisiksi.

Yritysten on viisasta seurata ja mitata omaa toimintaansa ja verrata toteumaa säännöllisesti asiakkaille luvattuun, sillä vertailun avulla voidaan arvioida karkeasti, onko asiakas ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Lupauksia voidaan myös tarvittaessa päivittää, jos jatkuvasti suoriudutaan luvattua paremmin, tai esimerkiksi sesonkiaikana volyymin kasvaessa suurempi osa lupauksista epäonnistuu. Lupauksiin liittyvät riskit voivat liittyä työntekijöiden huolelliseen toimintaan, tai olla fyysisiä rajoitteita kuten mahdolliseen kuljetusnopeuteen tai teknisten järjestelmien oikeaan toimintaan liittyviä. Jos yritys epäonnistuu lupauksen pitämisessä, sen tulisi sekä haastateltujen asiakas- että toimittajayritysten mielestä ottaa heti yhteyttä asiakkaaseen ja ilmoittaa viivästyksestä tai muusta virheestä, mieluummin ennen kuin asiakas edes huomaa sitä. Pahana virheenä yrityksiltä pidettiin epäonnistumisten piilottelua, kiistämistä ja muiden syyttämistä, sillä toimittaja vastaa lupaamistaan asioita, vaikka ne toteuttaisivatkin joku muu kuin kyseinen yritys. Haastateltavat kertoivat, että he kokevat välillä itse asiakkaana, että toimittajat varmistelevat liikaa lupauksissaan ja joissain tapauksissa pystyvät toimittamaan lähetykset tai toteuttamaan palvelun lähes joka kerta jopa kolmasosassa luvattua ajasta. Jos asiakas luottaa tällaisissa tapauksissa mieluummin omaan kokemukseensa kuin toimittajan lupaukseen, ottaa asiakas riskin ja vastaa sen realisoinnista sekä mahdollisista omista asiakaslupauksistaan itse. Kuluttajapuolella asiakkailta on enemmän aikaa ja kiinnostusta seurata yksittäisten hyödykkeiden toimittamista, esimerkiksi kuljetusten etenemistä internetin kautta. Tämä on seurausta kuluttaja-asiakkaiden teollisuuden ostajiin verrattuna yleensä huomattavasti pienemmistä tilausmääristä, vaikka yrityksetkin seuraavat toimituksia tarkasti silloin, kun kyseessä on projektitoimitus tai muuten kriit-

tinen tapahtuma. Näissä tapauksissa myös toimittajalla voi olla enemmän kiinnostusta seurata yksittäistä toimitusta, jos asiakas on viestinyt sen olevan tärkeä. Kuluttajamarkkinoilla toimivat vastaajat kertoivat, että asiakkaat valittavat ylivoimaisesti eniten toimitusaika-arvioiden pettämisestä, erityisesti silloin kun kyseessä olevaa tuotetta ei ole saatavilla varastosta vaan se on tilaustuote.

5.4 Toimitukset asiakasarvotekijänä

Tutkimuksessa toimittaminen, kuljettaminen ja niihin liittyvä asiakasarvo olivat yksi päätarkastelukohteista. Toimitusketjussa asiakasarvo muodostuu kohti loppuasiakasta useassa vaiheessa ja sitä tuottavat useat eri organisaatiot joko osana omaa liiketoimintaansa tai muiden osapuolten tekemisen kautta, ja arvoa voi syntyä myös paluuvirtaan esimerkiksi kierrättämällä (niin sanottu *reverse logistics*, katso esimerkiksi Agrawal *et al.* 2015; Kannan *et al.* 2012; Leea & Lam 2012). Tutkimukseen osallistuneista kuudesta yrityksestä kaksi toimii logistiikka-alalla, ja myös niiden asiakkaita haastateltiin. Lisäksi kaikilta muilta case-yrityksiltä kysyttiin haastatteluissa heidän logistiikkapalveluissa arvostamia asioita. Esille tuli sekä logistiikkaoperaattoriyrityksiin liittyviä ominaisuuksia, että erityisesti niiden palveluille asetettuja odotuksia. Asiakkaat odottivat logistiikkayritysten olevan oman alansa asiantuntijoita ja sitä kautta innovatiivisesti kehittämässä uusia ratkaisuja ja palveluita. Heillä oli myös kiinnostusta olla mukana kehitystyössä, ja kuljetuksia ostavat yritykset pitivät luottamuksen osoituksena esimerkiksi logistiikkayritysten antamia mahdollisuuksia koekäyttää uusia tietojärjestelmiä. Kuljetusyrityksillä itsellään taas on kiinnostusta kehittää kokonaisratkaisuja, jotka muuttavat asiakkaan toimintaa kokonaislogistiikan ja kuljetustentarjoajan kannalta järkevämmäksi tai mahdollistavat yritysten välisen syvemmän integraation. Erityisesti isommat asiakasyritykset tai asiakkaat, joilla on kuljetuksia eksoottisiin kohteisiin, arvostivat myös logistiikkayrityksen kokoa ja palveluverkostoa, ja kaikki asiakkaat logistiikkatoimijan luotettavaa mainetta. Logistiikka-alan yritykset pitivät itse tärkeänä, että pystyvät tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoitaan edistyksellisempiä palveluita, joita voidaan myöhemmin pitää oletuspalvelutasona kaikkialla maailmassa.

Toinen asiakkaiden logistiikkayritysten toiminnassa arvostama näkökulma olivat hyvät neuvottelu- ja tarjouskäytännöt. Palvelun hinnan ei tarvitse olla alhaisin, mutta asiakkaat odottavat reilua hinnoittelua, joka on suhteessa saatuun palveluun ja erityisesti yrityksen luotettavuuteen. Asiakkaat kertoivat, että varsinkin ilmoitetun toimitusajan toteutuminen ja kuljetettavan tavaran ehjänä pysyminen ovat heille tärkeitä tekijöitä, ja halpoja mutta epäluotettavaksi todettuja kuljetuksia käytetään vain poikkeustapauksissa. Tämän lisäksi toimitusajan pitäisi olla oikeassa suhteessa tarjottuun hintaan, ja annetun tarjouksen lopullinen. Haastattelujen perusteella annettujen tarjousten muuttaminen jälkikäteen on melko yleistä alalla, mutta haastatellut asiakkaat pitivät sitä asiakkaan näkökulmasta turhauttavana ja ylimääräistä työtä aiheuttavana ja siten asiakasarvon kannalta negatiivisena tekijänä. Logistiikkayrityksen asiakaspalvelun odotetaan puolestaan

olevan nopeaa ja ammattitaitoista, ja yrityksen osoittavan mieluummin nimetyn kontaktihenkilön säännöllisesti palveluja käyttäville asiakkaille. Lisäksi asioinnin pitäisi olla mahdollisimman helppoa, ja itse kuljetusten rahdin kannalta turvallisia. Sekä logistiikkaoperaattorit että asiakkaat mainitsivat haasteeksi asiakkaiden vähäisen tai vanhentuneen logistiikkaosaamisen, joka hankaloittaa yhteistoimintaa. Samassa yhteydessä tuli esille myös koko logistiikka-ajattelun kehittyminen, sillä osa asiakkaista mieltää edelleen logistiikkaoperaattoreiden toiminnan pelkäksi kuljettamiseksi. Logistiikka-alaa tuntevat henkilöt asiakasyrityksessä puolestaan pitivät tärkeänä, että he saavat suoraviivaista ja asiantuntevaa palvelua sellaisilta logistiikkaoperaattoreiden työntekijöiltä, jotka tuntevat yrityksen tarpeet ja puhuvat yhteistä logistiikkakieltä. Logistiikkayritykset mainitsivat erikseen haasteeksi myös sen, että asiakkaat keskittyvät liikaa yksittäisten kuljetusten hinnoista tinkimiseen, eivätkä näe kokonaisuutta, jossa yhteistyön syventäminen ja uudet ratkaisut voisivat hyödyttää yrityksen liiketoimintaa ja tuoda moninkertaiset säästöt logistiikkakustannuksissa.

Eräs tutkimukseen osallistuneista yrityksistä käyttää tuotteidensa kuljettamiseen omia alihankkijoitaan, ja kyseisen yrityksen edustajat korostivat alihankkijan edustavan myös kyseistä yritystä asiakkaan suuntaan. Alihankkijan toiminnassa tärkeänä pidettiin erityisesti kuljetuskalustoa ja sen suorituskykyä, sekä kuljettajan toimintaa asiakkaan luona. Osa asiakkaista mittaa kuljettajien toimintaa asiakkaan luona jollakin tavalla, esimerkiksi perustuen asiakkaan luona noutoon tai jakeluun käytettyyn aikaan. Toimittajan edustajan (yrityksen työntekijän, alihankkijan tai muun ostopalveluntarjoajan) toiminnan vaikutus asiakasarvoon on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa. Prior (2013) kirjoittaa, että jakelu on hyödykkeestä riippumatta palveluun perustuva tapahtuma, ja jakelija edustaa myyjää. Aiemmin arvoa on pidetty transaktiosta riippumattomana, mutta toimittamiseen liittyy paljon asiakasarvoon vaikuttavia, erityisesti toiminnallisia ja asiakkaan maksaessa myös taloudellisia tekijöitä, ja siihen osallistuvilla henkilöillä on tärkeä rooli asiakasarvon luomisessa. Prior esittää myös, että luvussa kaksi esiteltyn arvonn nelijakoon voitaisiin lisätä vaihtoehtoista riippuva arvo ja tiedollinen arvo. Saatavilla oleviin vaihtoehtoihin liittyviä havaintoja esitellään seuraavassa luvussa, ja tiedollisella arvolla (*epistemic value*) tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan arvoon liittyvää tiedonvaihtoa sekä toimitusketjun sisällä tapahtuvaa asiakasarvoon vaikuttavaa tiedonkulkua.

Haastatellut henkilöt kertoivat, etteivät yritysasiakkaat yleensä halua jatkuvasti tietoa toimitusten etenemisestä, vaan niitä seurataan aktiivisesti ainoastaan poikkeustapauksissa, kuten kiireellisissä varaosatoimituksissa. Asiakkaat kuitenkin haluavat poikkeuksetta tiedon toimituksissa tapahtuvista muutoksista ja viivästyksistä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja pitävät tärkeänä, että he voivat luottaa kuljetusliikkeen seuraavan omaa toimintaansa ja ilmoittavan asiakkaalle ongelmista ennen kuin asiakas itse huomaa tapahtuneen. Kuluttajapuolella toimitusten reaaliaikaisesta seurannasta ollaan kiinnostuneempia ja tällöin asiakkaan kynnys reagoida huomaamiinsa poikkeamiin on

yleensä matala, etenkin jos toimitukseen liittyviä lupauksia ei ole viestitty selkeästi tai asiakas ei ole saanut tietoa toimituksen etenemisestä. Liiallinen ilmoitusten lähettäminen voi aiheuttaa asiakkaalle emotionaalista haittaa tai jopa ylimääräistä työtä, mutta useimmat ilmoituksia lähettävät yritykset mahdollistavat myös niiden rajoittamisen asiakkaan toiveen mukaisesti. Reaaliaikainen kuljetustenseuranta internetissä on kuriiriliikkeillä ja muilla paketteja kuljettavilla yrityksillä ollut mahdollista jo pitkään, mutta perinteisessä kuljetusliiketoiminnassa se on vasta tulossa. Pynnönen *et al.* (2011) tutkimuksen mukaan asiakkaat eivät pidä siitä, että heitä laskutetaan erikseen kaikista mahdollisista asioista, ja tämä näkökulma havaittiin myös tässä tutkimuksessa erityisesti logistiikkapalveluita ostavien keskuudessa. Asiakkaat kyllä tietävät, että he maksavat heille maksuttoman kuljetuksen tai muun edun osana hyödykkeiden tai peruspalvelun hintaa, mutta tärkeämpänä pidettiin yksinkertaista hinnoittelutapaa ja asiakkaan kannalta järkeviä laskutuskäytäntöjä. Erityisesti erilaiset laskutus-, pientilaus- ja noutolisät aiheuttavat yritysasiakkaissa ärtymystä, ja kuluttajatkin arvostavat selkeää hinnanmuodostusta ja edullisia toimituskuluja.

5.5 Asiakkaan valinnanmahdollisuudet ja sähköinen kaupankäynti

Haastatteluissa kysyttiin, miksi asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen tai sen tuotteen valittavissa olevista vaihtoehdoista. Tällä kysymyksellä haettiin ensisijaisesti lisämäärittelyä asiakasarvoon liittyviin positiivisiin ominaisuuksiin, mutta samalla yritykset kertoivat, millainen kilpailutilanne ja millaisia vaihtoehtoja kunkin toimialalla on, ja tässä yhteydessä tuli ilmi erilaisia keinoja, joilla yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen erilaisia vaihtoehtoja. Yritys on etukäteen valinnut asiakkaalle tarjottavat vaihtoehdot, ja pyrkii niiden valinnalla sekä kattamaan asiakkaiden tarpeet että tukemaan oman toimintansa sujuvuutta. Valinnoissa huomioidaan siis sekä asiakkaiden toiveet, että yrityksen oma näkökulma hyödykkeiden tarjoamiseen ja siihen tarvittavat liiketoimintaprosessit. Valinnanmahdollisuuksia on eri tapauksissa erilaisia määriä, mutta laajaa valikoimaa pidetään kilpailuvalltina. Erityisesti kuluttajamarkkinoilla korostuu erilaisten tuotteiden, palveluiden ja variaatioiden tarjoaminen erilaisiin tarpeisiin, yritysmarkkinoilla taas tuotteiden räätälöitävyys tai mahdollisuus tilata asiakkaalle suunniteltuja tuotteita. Toimittajayritys voi myös tarjota asiakkaalle apua esimerkiksi tuotekehitykseen liittyvissä asioissa, ja monet asiakkaat kertoivatkin tutkimuksessa, ettei heillä ole osaamista esimerkiksi sopivien komponenttien valintaan erikoistapauksissa, vaan apua kysytään komponenttitoimittajalta. Yritykset pohjustavat valintojaan miettimällä asiakkaiden mieltymyksiä ja tarpeita, jolloin asiakkaan saaman arvon tunnistaminen on tärkeä lähtökohta.

Asiakkaalla on aina valittavana sekä toimittajayritys, että itse ostettava hyödyke. Yritykset arvelivat asiakkaidensa valitsevan heidät useimmissa tapauksissa luotettavuuden ja turvallisuuden perustella, joka koskee sekä yritystä ja sen vastuullista toimintaa kau-

pankkyntitilanteissa, että myytäviä hyödykkeitä. Samassa yhteydessä mainittiin myös jälkimarkkinointipalvelut ja epävirallisempi apu kaikissa ongelmatilanteissa, sekä rehellisyys ja läpinäkyvyys esimerkiksi sen suhteen, ovatko muut asiakkaat olleet tyytyväisiä tiettyyn tuotteeseen. Laaja valikoima voi toisaalta tuntua asiakkaasta valintaa hankaloitavalta tekijältä, ja haastatteluissa havaittiinkin asiakkaiden pitävän siitä, että myyjä esittää heille muutaman selkeän vaihtoehdon, joista kertoo kaiken olennaisen. Näin asiakas kokee tekevänsä valinnan itse perustuen omaan tarpeeseensa, eikä tunne tulevana johdatelluksi, vaikka toimittajayritys tosiasiaassa esittää asiakkaalle valitsemansa vaihtoehdot. Vaihtoehdot eivät kuitenkaan voi olla keinotekoisia tai asiakkaalle selvästi epäsoivia, jotta toimintatapa pysyy asiakkaan kannalta järkevänä. Kaikki yritykset halusivat auttaa asiakasta löytämään sille sopivan tuotteen tai palvelun, ja keinoina mainittiin mahdollisimman kattavien tuotetietojen kertominen ja henkilökohtainen palvelu. Lisäksi tässä yhteydessä mainittiin tulevaisuustyöpajassa tulevaisuuden trendinä käsitelty vertaistoiminta, jossa asiakkaat voivat auttaa toisiaan esimerkiksi kertomalla käyttäjäkokemuksia ja vastaamalla muiden asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Tämä on toimittajayrityksen kannalta kolmella tavalla hyödyllistä; se lisää asiakkaiden tuntemaa avoimuutta, nopeuttaa palvelua suhteessa pelkkään yrityksen itse toteuttamaan asiakaspalveluun ja auttaa yritystä huomaamaan, missä kohdissa sen itse tarjoamat tiedot eivät ole riittäviä.

Yritykset haluavat tarjota asiakkailleen vaihtoehtoja erityisesti tuotteiden toimitustavoissa silloin, kun asiakas maksaa toimituksesta. Vastaajat kertoivat, että kuluttaja-asiakkaat valitsevat mielellään hyödykkeen noutopaikan ja paketin kuljettavan yrityksen siten, että asiakkaan on mahdollisimman helppoa noutaa lähetys, tai halutessaan saada se kotiovelle asti. Toimitusmuodon valintaan liittyy myös asiakkaan valinnanvapaus itsepalvelun ja henkilökohtaisen palvelun välillä, esimerkiksi siten että asiakas voi noutaa lähetyksen asiointipisteen lisäksi pakettiautomaatista. Osa haastatelluista piti asiakkaan kannalta tärkeänä myös tietoa lähetyksen kuljettavasta yrityksestä, vaikka kaikki verkkokaupat ja muut tavaraa lähettävät yritykset eivät edes kerro sitä asiakkaalle. Yoon *et al.* (2013) tutkimuksissa on havaittu, että verkkokauppoja käyttävien kuluttaja-asiakkaiden yritysuskollisuus on selvästi yhteydessä toimittajan verkkosivujen toimivuuteen ja muiden asiakkaiden suosituksiin, joten yritysten kannattaisi suunnitella verkkosivunsa vastaamaan paremmin tavoittelemiensa asiakasryhmien tarpeita ja hyödyntää enemmän muiden asiakkaiden antamia palautteita ja tuotesuosituksia epäsuorana mainontakeinona. Ha ja Stoel (2012) listasivat asiakkaiden laadukkaan verkkokaupan ominaisuuksina pitämiä asioita. Asiakkaiden kannalta tärkeää on, että yritys näyttäytyy internetissä palveluallttiina ja asiakkaiden toiveita kuuntelevana toimijana, käsittelee ongelmatilanteet nopeasti ja asiallisesti, pitää pakkaus- ja jakelukustannukset maltillisina, ja sen henkilöstö on asiantuntevaa. Nykyään kuluttajat tunnistavat verkkokaupan mahdollisuudet, mutta monet käyttävät sähköisiä kaupankäyntialustoja vain vähän, koska epäilevät niiden turvallisuutta. Yritykset voivat parantaa turvallisuusmielikuvansa esiintymällä luotettavan organisaation tavoin, käyttämällä yksityisyyttä parantavia tek-

nisiä ratkaisuja, pitämällä verkkosivunsa ajan tasalla ja huolehtimalla käytettävien maksutapojen turvallisuudesta.

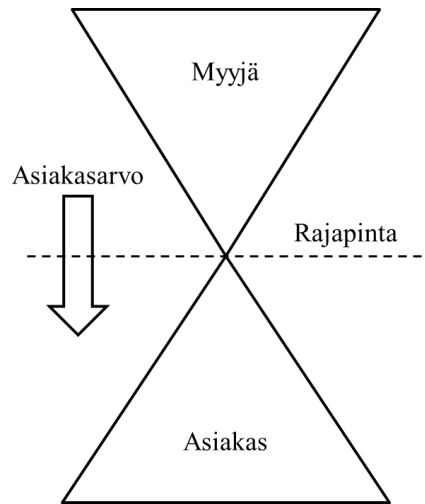
Tietotekniikan kehittyminen, digitalisaation lisääntyminen kaikilla aloilla, yritysten halukkuus automatisoida toimintoja sekä asiakkaiden vaatimukset ja mieltymykset ovat lisänneet kaupankäynnin sähköisten palveluiden kysyntää ja tarjontaa erityisesti kuluttajamarkkinoilla mutta myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. Yritykset ovat jo pitkään tehneet suurimman osan tilauksistaan sähköpostitse ja käyttäneet erilaisia varastohallinta- ja tuotannonohjaussovelluksia omassa liiketoiminnassaan, mutta varsinaiset sähköisen ostamisen työkalut ovat kehittyneet hitaammin. Viime vuosien aikana teollisuuden verkkokaupat eli niin sanottu katalogiostaminen on lisääntynyt, mutta se soveltuu ensisijaisesti usein hankittavien vakiotuotteiden, kuten toimisto- ja työsuojelutarvikkeiden kauppaan. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset käyttävät kaikki joitain sähköisiä järjestelmiä ja ne ovat pääsääntöisesti EDI-pohjaisia. Kuluttajamarkkinoilla verkko-ostamismahdollisuuden tarjoaminen on nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus, ja ostokokemuksen sujuvuuteen panostetaan merkittävästi tarjoamalla esimerkiksi useita maksutapoja ja vaihtoehtoja ostaa kirjautuneena tai nopeasti rekisteröitymättä. Kuluttaja-asiakkaiden kannalta verkko-ostamisessa tärkeitä asioita ovat myös tämän tutkimuksen perusteella myyjäyrityksen luotettava toiminta, helposti tavoitettava asiakaspalvelu ongelmatilanteita varten ja sovellusten helppokäyttöisyys. Osa asiakkaista arvostaa myös yrityksen kotimaisuutta, sillä sen koetaan lisäävän toiminnan luotettavuutta, ja asiointikokemusta parantavat myös kattavat tuotetiedot ja sujuvat kuljetukset. Kuluttajien verkko-ostopäätöksiin vaikuttavat vahvasti muiden asiakkaiden kokemukset yrityksistä ja negatiiviset kokemukset epäonnistuneista palvelutilanteista leviävät nopeasti muille kuluttajille.

Yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli suunnittelemassa uuden sähköisen palvelun lanseeraamista. Kyseinen palvelu helpottaisi ja nopeuttaisi asiakkaiden ostamista ja tarjouksen saamista, ja tekisi tiedonsiirrosta luotettavampaa, kun asiakkaalla olisi mahdollisuus syöttää oikeat tiedot itse toimittajan tietojärjestelmään. Yritys piti asiakkaan kannalta järjestelmän suurimpana mahdollisuutena asiakkaan saamaa ajan säästöä useassa toimituksen vaiheessa, kun asiakas saa tarjouksen ilman viivettä ja voi varata palvelun itse ja milloin tahansa. Myös yritys itse hyötyisi järjestelmän mahdollistamasta automatisoinnista, kun tilauksen tiedot saadaan suoraan asiakkaalta ja niiden perusteella voidaan myös laskuttaa automaattisesti. Yrityksen asiakkaat epäilivät, että yritys yrittää ulkoistaa tekemänsä työt asiakkaalle ja lopettaa henkilökohtaisen palvelun, mutta koeikäyttäjien kokemukset ovat olleet pelkästään positiivisia, ja osa asiakkaista on ollut kiinnostuneita myös muiden itsepalveluun perustuvien järjestelmien käyttämisestä tulevaisuudessa. Erityisesti asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siitä, että ostajat ovat pystyneet antamaan myyjille tiedon palvelun hinnasta muutamassa minuutissa ilman erillisen tarjouspyynnön tekemistä ja vastauksen odottamista. Lisäksi asiakas saa tarvitsemansa dokumentit automaattisesti ja ylimääräisiä välikäsiä jää pois. Myöskään henkilökohtais-

ta asiakaspalvelua ei ole vähennetty, vaan asiakkaat ovat raportoineet yrityksen seuranneen järjestelmästä saatuja tarjouksia ja asiakaspalvelijoiden soittaneen välillä varmistussoittoja tai tarjonnan vielä paremmin tilanteeseen sopivaa vaihtoehtoa. Tämän tapauksen perusteella voidaan päätellä, että uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii yritykseltä aktiivisuutta ja asiakkaiden opastusta, ja usein on järkevää pyytää muutamia asiakkaita koekäyttäjiksi ja kerätä heiltä aktiivisesti palautetta. Liian keskeneräisiä järjestelmiä ei kuitenkaan kannata tarjota asiakkaiden käyttöön, vaan niiden on toimittava teknisesti ja oltava käyttäjäystävällisiä jo kokeilukäyttövaiheessa, jotta asiakkaat suhtautuvat niihin positiivisesti ja sitoutuvat käyttämään niitä.

5.6 Arvon hallinta kaupankäynnin rajapinnoissa

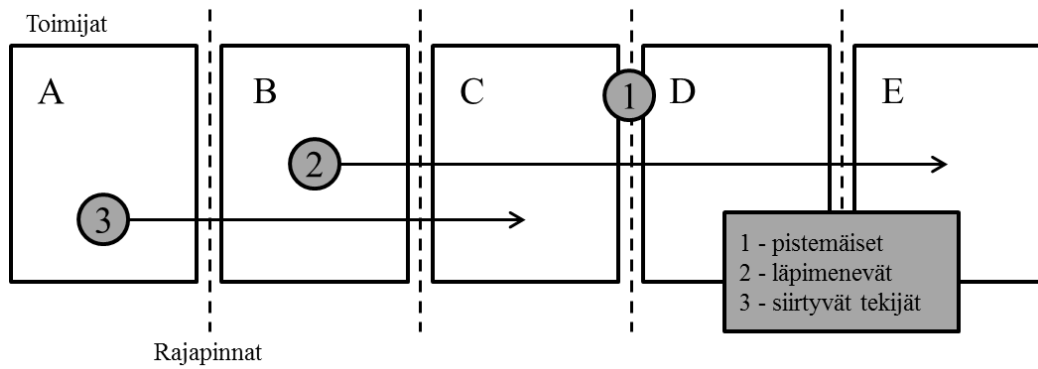
Tutkimuksen aikana todettiin, että asiakasarvon tunnistaminen on yritysten johtajille ja työntekijöille haasteellista ilman asiakasarvon hahmottamista helpottavaa mallia tai viitekehystä, ja jos asiakasarvoa ei tunnisteta, sitä ei voida myöskään hallita. Toimitusketjujen kannalta katsottuna asiakasarvo muodostuu useissa kohdissa ketjua, ei pelkästään viimeisessä asiakas-toimittaja -rajapinnassa tai myyjäyrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi myös asiakasarvon tunnistaminen tulisi ulottaa laajemmalle ja huomioida myös jo toimitusketjun aiemmissa vaiheissa tapahtunut arvon muodostuminen tai haavoittuminen. Jokainen hyödykkeen toimitusketjuun kuuluva yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille tai niiden asiakkaille hyödykkeitä, jotka kokonaisuutena tarjoavat asiakasarvoa useimmille potentiaalisille asiakkaille. Jokainen yritys siis kerää saatavilla olevista vaihtoehtoista ja resursseista asiakkaidensa kannalta sopivan kokonaisuuden, ja muodostaa niistä myytäviä hyödykkeitä. Yritys siis valitsee asiakkaan puolesta komponentteja, tuotteita tai palveluita kaikista saatavilla olevista ja tarjoaa niitä edelleen sellaisenaan, yhdisteltyinä tai jalostettuina omille asiakkailleen. Kuva 9 havainnollistaa sitä, kuinka myyjäyritys valitsee tai valmistaa tarjoamansa hyödykkeet, ja asiakkaan valitsemat osat niistä läpäisevät tiimalasin kapeikon eli yritysten tai myyjäyrityksen ja kuluttajan välisen rajapinnan. Asiakas siis päättää, mitkä hyödykkeet myyjän tarjoomassa tuottavat asiakasarvoa, ja ostaa vain ne. Yhdistelemällä useampien myyjien tarjoamia hyödykkeitä tarkoituksenmukaisesti asiakkaan saama arvo lisääntyy, ja mikäli asiakkaalla on omia asiakkaita, rakentaa asiakas niille soveltuvan tarjooman, josta seuraava asiakas valitsee itselleen soveltuvat hyödykkeet.



Kuva 9. Arvotarjous ja asiakasarvon siirtyminen kaupankäynnin rajapinnassa.

Tämä toistuu kaikissa rajapinnoissa, ja jokainen yritys tekee ketjussa päätöksensä oman liiketoimintansa näkökulmasta, huomioiden tilanteen mukaan myös asiakkaidensa asiakkaat ja niiden arvostamat seikat. Kuluttajamarkkinoilla tiimalasin molemmat päät ovat leveämmät kuin yritysmarkkinoilla, sillä sekä tarjottavien vaihtoehtojen määrä että kuluttajien henkilökohtaisten mieltymysten vaihtelu ovat suurempia. Jotta asiakasarvoa pystyttäisiin hallitsemaan myös laajemmin toimitusketjutasolla, on tunnistettava, mitkä seikat vaikuttavat arvoon ja miten vaikutukset heijastuvat toimitusketjun eri vaiheisiin. Seuraavaksi esitellään viitekehys, jonka avulla voidaan erotella eri tavalla vaikuttavia ja välittyviä arvotekijöitä toimitusketjuissa. Toimitusketjut ovat nykyään aiempaa pidempiä, monimutkaisempia ja sisältävät useita vaiheita, jotka saattavat tapahtua eri puolilla maailmaa. Tämä on myös vähentänyt toimitusketjujen vaiheisiin liittyvää avoimuutta ja näkyvyyttä, ja saattaa hankaloittaa arvon tunnistamista ja hallintaa (katso esimerkiksi Caridi *et al.* 2010). Serdarasan (2013) on tutkinut toimitusketjuihin liittyvää monimutkaisuutta, ja jaottelee sen tarpeelliseen ja tarpeettomaan monimutkaisuuteen. Tarpeeton ja suunnittelematon monimutkaisuus vaativat rajoittamista ja ennakoitua, mutta tarpeellista monimutkaisuutta ei voida poistaa, vaan sitä on johdettava suunnitelmallisesti.

Kun toimitusketju on monivaiheinen, on sekä myyjän että asiakkaan roolissa olevia toimijoita useita, ja joissain tapauksissa sama toimija voi esiintyä ketjussa useita kertoja. Tämän vuoksi pelkästään yhden rajapinnan huomioiminen ei riitä asiakasarvon hallinnassa, vaan kaikkien osapuolten toiminnalla on merkitystä asiakkaan saamaan arvoon. Asiakasarvon osa-alueita ja tekijöitä voidaan tunnistaa esimerkiksi perustuen johonkin luvussa kaksi esiteltyyn jaotteluun, mutta niiden hallitsemiseksi on analysoitava myös missä ja miten laajasti ne voivat vaikuttaa asiakasarvoon. Kuvassa 10 havainnollistetaan kolme eri tapaa, joilla asiakasarvotekijät vaikuttavat toimitusketjuissa.



Kuva 10. Asiakasarvotekijöiden vaikutukset toimitusketjussa.

Pistemäiset arvotekijät (1) ilmenevät vain yhdessä rajapinnassa, ja ne eivät näy muille toimitusketjun jäsenille, ellei niitä viestitä eteenpäin. Mitä aineettomampia tekijät ovat, sitä todennäköisemmin ne ovat pistemäisiä, ja erityisesti emotionaaliset arvotekijät kuuluvat yleensä tähän luokkaan. Esimerkiksi toimiva vuorovaikutussuhde CD-rajapinnassa tuottaa asiakasarvoa yritykselle D, mutta se ei todennäköisesti näy loppuasiakas E:lle lainkaan. Pistemäisten arvotekijöiden hallinta tapahtuu siinä rajapinnassa, jossa ne ilmenevät ja vaikuttavat, ja loppuasiakkaalle on merkitystä vain viimeisessä rajapinnassa esiintyvillä pistemäisillä tekijöillä. Tämän vuoksi pistemäisten arvotekijöiden hallinta on tärkeää ensisijaisesti sille asiakkaalle, johon niiden vaikutukset kohdistuvat. Pistemäisten tekijöiden vaikuttaessa negatiivisesti on harkittava, kuinka paljon huomiota niille annetaan suhteessa läpimeneviin ja siirtyviin tekijöihin, sillä loppuasiakas ei yleensä hyödy muissa toimitusketjun vaiheissa vaikuttavien pistemäisten tekijöiden kehittamisestä. Läpimenevät arvotekijät (2) ovat loppuasiakkaan kannalta tärkeitä, mutta niillä ei välttämättä ole muille toimitusketjun osapuolille lainkaan merkitystä. Nämä tekijät voivat syntyä missä tahansa arvoketjun vaiheessa, mutta ne ovat aina hyödykkeessä tai sen toimittamisessa mukana loppuasiakkaalle asti. Erityisesti symboliset tekijät voivat olla toimitusketjun kannalta läpimeneviä arvotekijöitä, ja niihin kiinnitetään huomiota loppuasiakkaan saaman arvon vuoksi. Esimerkiksi tuotteen tai sen osan merkki, tai raaka-aineiden ympäristöystävällinen tuotanto eivät suoraan koske kaikkia toimitusketjussa mukana olevia, mutta asiakas ei ehkä ostaisi hyödykettä ilman niitä. Siirtyvät tekijät (3) esiintyvät jossain kohtaa toimitusketjua ja saattavat vaikuttaa useammassa rajapinnassa, mutta ne eivät aina läpäise koko ketjua asiakkaalle saakka. Siirtyvän tekijän ilmestyttyä ketjuun sen matkan pituuden ratkaisevat seuraavat osapuolet, jotka voivat reagoida sen etenemiseen joko edistävästi tai estävästi. Tyypillisesti tällaisia tekijöitä ovat toimituksiin liittyvät viivästykset, joihin saatetaan pystyä reagoimaan niin, ettei loppuasiakas edes tiedä asiasta, tai sitten ne vaikuttavat kaikissa vaiheissa asiakkaalle asti.

Tämän mallin tarkoituksena on auttaa yrityksiä hahmottamaan, missä vaiheissa eri arvotekijät esiintyvät ja miten niihin tulisi reagoida, jotta asiakasarvo säilyisi tai kasvaisi. Erityisesti siirtyvien arvotekijöiden osalta kyse on usein yrityksen vastuuntunnosta ja

asiakaspalveluhalukkuudesta, sillä yritys voi jättää reagoimatta muodostuneisiin uhkiin tai ongelmiin (esimerkiksi tuotteissa oleviin vaurioihin) ja siirtää ne seuraavalle osapuolelle, tai korjata asian heti sen ilmettyä. Tämän viitekehyksen avulla yritykset voivat tunnistaa loppuasiakkaan kannalta merkityksellisimpiä arvotekijöitä ja keskittyä toiminnassaan niiden tuottamiseen tai välittämiseen asiakkaalle. Samaa ajatusta voidaan yksittäisessä rajapinnassa toteuttaa tiimalasimallin avulla, ja yhdistämällä nämä kaksi mallia pystytään hahmottamaan asiakasarvotekijät ja niiden vaikutukset toimitusketjun hallintaan kokonaisuutena. Haastattelujen perusteella asiakasta eivät kiinnosta aiemmat toimitusketjun vaiheet vaan ainoastaan itseään koskeva lopputulos, mutta mikäli asiakkaalla on vielä samaan toimitusketjuun kuuluvia asiakkaita, kannattaisi toimitusketjua ja sen mukanaan tuomia arvotekijöitä analysoida myös loppuasiakkaan eikä pelkästään oman toiminnan kannalta.

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset

Koko tutkimusprojektin tavoitteena oli selvittää, miten palveluiden ja tuotteiden tuottamisen ja toimittamisen ympärille muodostunut verkosto voi hallita arvon muodostumista ja siihen liittyviä riskejä ja haavoittuvuuksia. Tässä työssä keskityttiin erityisesti tunnistamaan, miten asiakasarvo muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa toimitusketju huomioiden. Projektin muut tutkijat perehtyivät riskien ja haavoittuvuuksien hallintaan sekä ihmisten ja tiimien toiminnan asiakasarvovaikutuksiin, joten ne näkökulmat jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi vähemmälle tarkastelulle jätettiin toimitusketjun hallintaan melko kiinteästi liittyvä tiedonhallinta niiltä osin, kun se ei ollut merkittävä osa yrityksen tuotetta ja selkeästi arvoon vaikuttava tekijä. Tässä raportissa etsittiin vastausta siihen, mitkä seikat hyödykkeen toimittamisessa vaikuttavat asiakkaan arvokokemukseen ja miten niitä voidaan hallita osana toimitusketjun hallintaa. Erityisesti selvitettiin, mistä asiakasarvo toimitusketjunhallinnassa ja siihen liittyvässä asiakaspalvelussa muodostuu, ja mikä rooli logistiikalla on asiakasarvon kannalta. Tavoitteena oli tunnistaa asiakasarvon tekijöitä asiakas-toimittajarajapinnassa sekä luoda viitekehys asiakasarvon tunnistamiseen ja hallintaan osana toimitusketjun hallintaa.

Tutkimuksessa todettiin, että yritykset eivät juuri ole tähän mennessä tunnistaneeet systemaattisesti asiakasarvoon vaikuttavia tekijöitä ja yleisimpiä asiakasarvon tunnistamisen keinoja ovat olleet asiakkaan henkilökohtainen kohtaaminen ja myyjien kokemukseen perustuva arviointi. Lisäksi yritykset ovat tehneet erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä säännöllisesti tai liittyen johonkin teemaan, ja analysoineet saatua palautetta. Nämä keinot eivät kuitenkaan riitä asiakasarvon kattavaan analysoimiseen, sillä asiakas ei välttämättä anna palautetta etenkin kokemaansa asiakasarvoon positiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen perusteella todettiin, että palvelu- tai asiakaslupausta pidetään tärkeänä osana asiakasarvon toimittamista, ja yritykset kokivat voivansa sen avulla määritellä itse, mikä on oikea toiminnan taso asiakkaan kannalta. Palvelulupauksen ajatuksena onkin luvata asiakkaalle vain toteuttamiskelpoisia asioita, mutta liian väljä lupaus voi jo itsessään karkottaa erityisesti kuluttaja-asiakkaita. Toisaalta palvelulupaus on hyvä viestiä selkeästi, sillä se pitää asiakkaan rauhallisena niin kauan kun lupaus näyttää toteutuvan. Toiseksi asiakkaat näyttävät arvostavan valinnanvapautta ja selkeitä vaihtoehtoja. Erityisesti sähköisen kaupankäynnin sovelluksista oli saatu hyviä kokemuksia silloin, kun järjestelmä antaa asiakkaalle muutaman selkeä tuote- tai palveluvaihtoehdon kokonaiskustannuksineen.

Asiakasarvon tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi luotiin viitekehys, jonka avulla voidaan erotella eri tavalla vaikuttavia ja välittyviä arvotekijöitä toimitusketjuissa. Yleensä toimitusketjut ovat monivaiheisia ja kaupankäynnin rajapintoja on useita, jolloin myös asiakkaan roolissa olevia toimijoita on useita. Tässä viitekehyksessä asiakasarvoa tarkastellaan loppuasiakkaan näkökulmasta, ja asiakasarvoon vaikuttavat tekijät jaetaan niiden tunnistamisen ja hallinnan helpottamiseksi kolmeen luokkaan. Pistemäiset arvotekijät ilmenevät vain yhdessä rajapinnassa, ja ne eivät näy muille toimitusketjun jäsenille. Erityisesti emotionaaliset tekijät ovat yleensä pistemäisiä, sillä esimerkiksi myyjän toiminnasta mielensä pahoittanut ostaja ei yleensä ole tekemisissä seuraavan asiakkaan kanssa, tai hänen ei ainakaan tarvitse heijastaa kokemuksiaan omaan asiakkaaseensa. Pistemäisten arvotekijöiden hallinnassa on huomioitava, etteivät ne vaikuta loppuasiakkaaseen, ja sen perusteella arvioitava, kuinka tarpeellista asiaan puuttuminen ylipäättään on. Yrityksen toiminnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta toimimattomien vuorovaikutussuhteiden selvittäminen on tärkeää, mutta toimenpiteet tehdään vain siinä rajapinnassa, jossa ongelmat esiintyvät. Toimitusketjun läpi menevät tekijät eivät välttämättä ole kaikille osapuolille merkityksellisiä, mutta ne tulevat mukaan hyödykkeeseen tai sen toimitukseen aiemmassa kuin loppuasiakasta edeltävässä vaiheessa, ja loppuasiakas pitää niitä tärkeinä. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi tuotteen merkki tai raaka-aineiden ympäristöystävällinen tuotanto, ja sen tärkeys loppuasiakkaan kannalta on tunnistettava toimitusketjun kaikissa vaiheissa. Kolmas luokka ovat siirtyvät tekijät, jotka esiintyvät jossain kohtaa toimitusketjua ja saattavat vaikuttaa useammassa rajapinnassa, mikäli joku toimija ei kumoa niiden vaikutusta. Tyypillisesti tällaisia tekijöitä ovat toimituksiin liittyvät aikataulumuutokset, joihin saatetaan pystyä myöhemmissä vaiheissa reagoimaan niin, ettei loppuasiakas edes tiedä asiasta, tai vaihtoehtoisesti ne vaikuttavat kaikissa vaiheissa alkuperäisen muutoksen jälkeen.

6.2 Tieteellinen ja käytännöllinen merkitys

Tämä tutkimus on antanut lisätietoa yritysten asiakasarvokäsityksistä ja siitä, miten eri aloilla toimivat yritykset ymmärtävät asiakasarvon ja hallitsevat sitä. Tutkimus osoitti Rintamäki *et al.* (2007) arvon nelijaon yritysten kannalta ymmärrettäväksi ja toimivaksi tavaksi jäsentää asiakkaan saamaa arvoa, ja yritykset tunnistivat tutkimushaastatteluiden yhteydessä tasapuolisesti sekä aineellisia että aineettomia arvotekijöitä. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä näki asiakasarvon tekijänä, jonka suhteen pitää kehittää omaa toimintaa ja tarjota asiakkaille edistyksellisiä ratkaisuja, ja osa ei toistaiseksi ollut pitänyt asiakasarvoa oman toiminnan kehittämisen kannalta tärkeänä lähtökohtana. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia havaintoja systeemisestä asiakasarvosta (katso Pynnönen *et al.* 2011) ja kannustavat tutkimaan asiakasarvoa systeeminäkökulmasta tulevaisuudessakin. Tähänastinen tutkimus ja yritysten asiakasarvotarkastelu on keskittynyt selvästi yksittäisessä rajapinnassa esiintyvien tekijöiden tutkimiseen, ja toimitusketjunäkökulma asiakasarvon tunnistamisessa ja hallinnassa on jäänyt vähälle huomiolle. Tämä tutkimus on suunnannut asiakasarvon tieteellistä tarkastelua kohti toimitusket-

jurakenteiden huomioimista ja logististen prosessien asiakasarvovaikutusten tunnistamista, ja tutkimuksen tuloksena luotu viitekehys antaa yhden mahdollisen tavan tarkastella asiakasarvoa laajemmin toimitusketjunäkökulmasta tulevaisuudessa. Tässä tutkimusprojektissa korostuvat poikkitoimialallisuus ja sekä asiakkaan että toimittajan näkökulman yhdistäminen samassa tutkimuksessa. Lisäksi yhdistettiin samaan tutkimukseen kuluttaja- ja teollisilla markkinoilla toimivien yritysten tarkastelu. Tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että eri toimialoilla tai markkinoilla toimivien yritysten asiakasarvokäsityksissä ei ole merkittäviä eroja, mutta väite vaatii lisätutkimuksia.

Tämä tutkimus auttaa sekä yritys- että kuluttajamarkkinoilla toimivia yrityksiä että asiakkaita ymmärtämään, mitä tarkoittaa asiakasarvo, tunnistamaan siihen vaikuttavia tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutuksia toimitusketjuissa. Asiakasarvon tunnistaminen ja tietoinen tuottaminen on haasteellista, mutta tuntemalla luvussa kaksi esiteltyjä asiakasarvon osa-alueita ja eri näkökulmia on yritysten helpompi asettua asiakkaansa asemaan ja hallita arvoa. Yritykset kokivat projektin antaneen erityisesti tietoa asiakkaan saamista hyödyistä, jotka oli tiedostettu yrityksissä aiemmin selvästi heikommin kuin asiakkaalle kohdistuvat haitat ja riskit. Tutkimuksen tuloksena luodun viitekehysten avulla yritykset voivat tunnistaa toimitusketjun hallintaan liittyviä asiakasarvotekijöitä ja analysoida niiden laajempia vaikutuksia arvoketjussa sekä pohtiessaan potentiaalisia vahvuus- ja kehittämisalueita asiakasarvon tuottamisen kannalta.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideoita

Tutkimusprojektin aikana tapahtui henkilövaihdoksia sekä tutkimuslaitoksissa että case-yrityksissä ja ne hankaloittivat tiedonkulkua projektissa. Lisäksi eri tutkimuskumppaneilla oli erilaisia tavoitteita projektille, mikä näkyi erityisesti toisella haastattelukierroksella haasteena sovittaa yhteen haastattelurunkoon kaikkien tutkijoiden kiinnostuksenkohteet ja tämän vuoksi myös osa haastatteluista venyi ajallisesti aiottua pidemmäksi. Toisen haastattelukierroksen jälkeen päätettiin, että eri tutkimusryhmät jatkavat tutkimusta omien tavoitteidensa mukaisesti ja kolmannen haastattelukierroksen haastatteluissa keskityttiin paremmin tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisiin aiheisiin. Tutkijoiden harjaantuneisuus haastattelijoina parantui tutkimuksen edetessä, mutta haastatteluaineistosta on silti tunnistettavissa asenteellisesti esitettyjä kysymyksiä, jotka ovat voineet ohjata vastaajia tietynlaisten vastausten antamiseen. Haastatteluilla saatiin kuitenkin odotettua paremmin tietoa esimerkiksi yritysten asiakassuhteiden hallinnasta, mistä voidaan päätellä luottamuksen syntyneen tutkijoiden ja haastateltavien välille. Yhden haastateltavan osalta riittävää luottamusta ei syntynyt, vaan haastateltava henkilö ohjaili keskustelua pois ydinkysymyksistä ja kieltäytyi suoraan vastaamasta useimpiin kysymyksiin. Tämän haastattelun osalta aineisto jäi hyvin suppeaksi, ja materiaalin arvo siten tutkimuksen kannalta vähäiseksi. Case-yritysten sidosryhmät osallistuivat haastatteluihin aktiivisesti siltä osin kuin ylipäättään suostuivat lähtemään mukaan tutkimukseen.

Pieni osa projektin rahoituksesta tulee case-yrityksiltä, mutta tutkijoiden ja yritysten välillä ei ole muita riippuvuussuhteita, ja tutkijat toimivat itsenäisesti suhteessa tutkittaviin tapauksiin. Tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät myöskään ottaneet mitään kantaa aineiston analysointiin tai tulosten muotoiluun, joten tutkimusta voidaan pitää objektiivisena tapaustutkimuksena. Tutkittavat tapaukset rajattiin yhteistyössä yritysten kanssa, tutkimusprojektin tavoitteiden ja yritysten erityisten kiinnostuksenkohteiden mukaisiksi. Tutkittavien tapausten valinta oli helppoa ja on perusteltavissa tutkittavien tapausten luonteella. Osa tutkimusprojektissa mukana olleista tapauksista oli projektin alussa rajattu sellaiselle alueelle, josta olisi ollut huomattavan vaikeaa saada aineistoa toimitusketjun hallinnan suhteesta asiakasarvoon, joten ne jätettiin tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Osa tutkimusaineistosta jaoteltiin ja analysointiin useamman tutkijan yhteistyönä, mikä lisää tutkijatriangulaatiota ja siten analyysien luotettavuutta. Eri menetelmillä kerättiin erityyppistä aineistoa ja hieman eri tasoilta, joten eri menetelmillä kerättyjen aineistojen vertailu ei suoraan ole mahdollista. Erityisesti kolmannen kieroksen haastatteluissa tutkittiin käytännön toimintatapoja asiakas-toimittajasuhteessa, ja työpajoissa pohdittiin toimialoilla esiintyviä megatrendejä, joten tarkastelutasot olivat kaukana toisistaan, mutta tutkimuksessa voitiin löytää yhteyksiä strategisen tason kehityksen ja suunnitelmien sekä operatiivisen toiminnan välillä. Myös haastateltavien valintatapa saattoi ohjata haastatteluja ennalta arvaamattomaan suuntaan, jos esimerkiksi haastatellut asiakasyritykset olivat tyytyväisiä toimittajayritykseen, ja tyytymättömiä asiakkaiden edustajia ei päästy haastattelemaan.

Tämän tutkimuksen tulosten yleistäminen vaatii lisätutkimuksia ja viitekehyksen testausta, sillä tutkittavat tapaukset olivat keskenään hyvin erilaisia ja toimivat erilaisilla markkinoilla. Siihen nähden erilaisia yrityksiä tutkimalla saatiin tässä tutkimuksessa yllättävän samankaltaisia tuloksia, joten samoja teemoja on tutkittava vielä laajemmalla otoksella, jotta havaittua samankaltaisuutta voitaisiin arvioida luotettavasti. Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä myöskään pelkkiä palveluita myyvien yritysten toimintaan, joten niitä on tutkittava erikseen. Tutkimuksessa havaittiin, että eri arvotekijöillä ja niiden vaikutuksilla on todennäköisesti syy-seuraussuhteita, mutta niitä ei tämän tutkimuksen menetelmillä pystytty toteamaan. Myös Munnukka ja Järvi (2012) ovat peräänkuuluttaneet arvotekijöiden keskinäisten suhteiden tarkempaa tutkimista ja siihen käytettyjen menetelmien validointia. Pitempiaikaisia seurantatutkimuksia asiakasarvosta ei ole vielä toteutettu, ja laajemman aikaperspektiivin lisäksi pidempien toimitusketjujen tai laajempien verkostojen tarkastelu asiakasarvonäkökulmasta olisi tarpeen.

LÄHTEET

- Agrawal, S., Singh, R. & Murtaza, Q., 2015. A literature review and perspectives in reverse logistics. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 97, s. 76–92.
- Al-Mudimigha, A., Zairib, M. & Ahmed, A., 2004. Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, Vol. 87, Issue 3, s. 309–320.
- Anderson, J., Jain, D. & Chintagunta, P., 1993. Customer Value Assesment in Business Markets – A State-of-Practice Study. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 1, No. 1, s. 3–30.
- Anderson, J., Narus, J. & Narayandas, D., 2009. *Business market management: understanding, creating and delivering value*. Pearson Precentice Hall, Indianapolis. 470 s.
- Anderson, J., Narus, J., & van Rossum, W., 2006. Customer value propositions in business markets. *Harward Business Review*, Vol. 84, No. 3, s. 91–99.
- Arnold, M. & Reynolds, K., 2003. Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2, s. 77–95.
- Babin, B., Darden, W. & Griffin, M., 1994. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 4, s. 644–656.
- Ballantyne, D. & Varey, R., 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, s. 335–348.
- Banyte, J. & Dovaliene, A., 2014. Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. 19th international Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014.
- Batra, R. & Ahtola, O., 1991. Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes. *Marketing Letters*, Vol. 2, Issue 2, s. 159–170.
- Bovea, M. & Vidal, R., 2004. Increasing product value by integrating environmental impact, costs and customer valuation. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 41, Issue 2, s. 133–145.
- Bowman, C. & Ambrosini, V., 2000. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, s. 1–15.
- Butz, H. & Goodstein, L., 1996. Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics* 24, s. 63–77.
- Carbone, L. & Haeckel, S., 1994. Engineering customer experiences. *Marketing Management*, Vol. 3n No. 3, s. 8–19.
- Caridi, M., Crippa, L., Perego, S., Sianesi, A., Tumino, A., 2010. Do virtuality and complexity affect supply chain visibility? *International Journal of Production Economics*, Vol. 127, Issue 2, s. 372–38.
- Ching-Jui, K., Tseng-Lung, H., Li-Jie, Z. & Maxwell K., 2007. Modeling service encounters and customer experiential value in retailing. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Issue 4, s. 349–367.
- CIPAST 2012. Workshop methods. CIPAST – Citizen Participation in Science and Technology project. Cité des Sciences et de l'Industrie, Pariisi, Ranska. Saata-vissa: <http://www.cipast.org/cipast.php?section=1013>. Viitattu 30.9.2015.

- Christopher, M., Mena, C., Khan, O. & Yurt, O., 2011. Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16, Issue 2, s. 67–81.
- Dandan, H., Zhi-Wei, L. & Wenshan, H., 2013. Congestion Service Facilities Location Problem with Promise of Response Time. *Mathematical Problems in Engineering*, Vol. 2013, s. 1–11.
- DeFillippi, R. & Roser, T., 2014. Aligning the co-creation project portfolio with company strategy. *Strategy & Leadership*, Vol. 42, Issue 1, s. 30–36.
- Delen, D., Sharda, R. & Hardgrave, B., 2011. The promise of RFID-based sensors in the perishables supply chain. *Ieee Wireless Communications*, Vol. 18, Issue 2, s. 82–88.
- Drejer, A., Blackmon, K. & Voss, C., 1998. Worlds apart? – A look at the operations management area in the US, UK and Scandinavia. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 16, Issue 1, s. 45–66.
- Dyer, W. & Wilkins, A., 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, Vol. 16, Issue 3, s. 613–619.
- Eisenhardt, K., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, No. 4, s. 532–550.
- Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja* 4:2005. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1. Viitattu 15.4.2015.
- Eskola, J., 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-kustannus, Jyväskylä. 274 s.
- Eskola, J. & Vastamäki, J., 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-kustannus, Jyväskylä. 243 s.
- Fischer, E. & Arnold, S., 1990. More than a Labor of Love: Gender Roles and Christmas Gift Shopping. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, Issue 3, s. 333–345.
- Flint, D., 2006. Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, S. 349–362.
- Flint, D., Woodruff, R. & Gardial, S., 1997. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships - A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Issue 2, s. 163–175.
- Flint, D., Woodruff, R. & Gardial, S., 2002. Exploring the phenomenon of customer's desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, s. 102–117.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 2, s. 219–245.
- Ford, D., 2011. IMP and service-dominant logic: divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, s. 231–239.
- Fowler, S. & Hope, C., 2007. Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, Issue 1, s. 26–38.
- Francis, M., Fisher, R., Thomas, A. & Rowlands, H., 2014. The meaning of value in purchasing, logistics and operations management. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 22, s. 6576–6589.

- Frank, B. & Enkawa, T., 2009. Economic influences on perceived value, quality expectations and customer satisfaction. *International journal of consumer studies*, Vol. 33, Issue 1, s. 72–82.
- Glenn, J., 2009. *The Futures Wheel*. Teoksessa: Glenn, J., Gordon, T. *Futures Research Methodology - Version 3.0*. The Millennium Project.
- Grönroos, C., 2009. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, Issue 5/6, s. 351–359.
- Ha, S. & Stoel, L., 2012. Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives. *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 2, s. 197–215.
- Haratsis, B., 1995. Justifying the economic value of public libraries in a turbulent local government environment. *APLIS*, Vol. 8, Issue 4, s. 164.
- Hawkins, M., 2001. The economic value of public libraries. *Australasian public libraries and information services*, Vol. 14, Issue 3, s. 90.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P., 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, Issue 4, s. 531–548.
- Hinterhuber, A. 2004. Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Issue 8, s. 765–778.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki. 209 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2003. *Tutki ja kirjoita*, 10.p. Tammi, Helsinki. 436 s.
- Holbrook, M. & Hirschman, E., 1982. The experiential aspects of consumption: fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, s. 132–140.
- Holttinen, H., 2014. Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 22, Issue 2, s. 103–110.
- Holweg, M. & Helo, P., 2014. Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, Issue Part B, s. 230–238.
- Kallionpää, E., Helander, N. & Rantala, J., 2015a. Managing tomorrow's daily consumer goods logistics value network. *International Journal of Supply Chain and Operations Resilience*, Vol. 1, Issue 2, s. 201–218.
- Kallionpää, E., Hemilä, J. & Rantala, J., 2015b. Customer value creation through supply network and relationship management – participatory research methods in the creation of a practical approach. *20th ISL International Symposium of Logistics*, Bologna, Italy.
- Kannan, D., Diabat, A., Alrefaei, M., Govindan, K. & Yong, G., 2012. A carbon footprint based reverse logistics network design model. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 67, s. 75–79.
- Keränen, J. & Jalkala, A., 2014. Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, Vol. 52, Issue 1, s. 79–100.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. 350 s.
- Kothandaraman, P & Wilson, D., 2001. The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, Issue 4, s. 379–389.

- Lapierre, J., 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, Issue 2/3, s. 122–140.
- Leea, C. & Lam, J., 2012. Managing reverse logistics to enhance sustainability of industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Issue 4, s. 589–598.
- Li, J. & Shu, H., 2012. Application research of improved neural network in customer value classification for logistics enterprises. *Journal of Convergence Information Technology*, Vol. 7, Issue 20, s. 399–405.
- Lin, J. & Ou, J., 2011. A study on supply chain value-added logistics based on the great Chinese market. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 1, s. 58–69.
- Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, R., 2012. Value in business and industrial marketing: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, s. 207–214.
- Liozu, S., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S., 2012. The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, Issue 1, s. 12–34.
- McGregor, J., 2008. An increase in value. *Journal of Object Technology*, Vol. 7, No. 3, s. 7–16.
- Meredith, J., 1998. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, Vol. 16, Issue 4, s. 441–454.
- Meyer, C., 2001. A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, Vol. 13, No. 4, s. 329–352.
- Munnukka, J. & Järvi, P., 2012. The price-category effect and the formation of customer value of high-tech products. *Journal of consumer marketing*, Vol. 29, Issue 4, s. 293–301.
- Normann, R. & Ramírez, R., 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, s. 65–77.
- Nurmi, T., 2015. Tulevaisuuspyörä tulevaisuusverstastyöskentelyssä. Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Turun Kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>. Viitattu 1.10.2015.
- Oakley, E., 2002. Promise keeping and financial service ethics. *Journal of Financial Service Professionals*, Vol. 56, Issue 2, s. 8–10.
- Olkkonen, T., 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu, Otaniemi. 143 s.
- Pawar, K., Beltagui, A. & Riedel, J., 2009. The PSO triangle: designing product, service and organisation to create value. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, No. 5, s. 468–493.
- Payne, A. & Holt, S., 2001. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, Vol. 12, Issue 2, s. 159–182.
- Pemer, F., Werr, A. & Bianchi, M., 2014. Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, Issue 5, s. 840–849.
- Pil, F. & Holweg, M., 2006. From value chain to value grid. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, Issue 4, s. 72–80.
- Prior, D., 2013. Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, Issue 8, s. 1192–1201.
- Puridiom, 2007. Transforming a Procurement Operation into a "well-oiled" cost-savings machine. *Supply & Demand Chain Executive*, Vol. 8, Issue 6, s. 28–29.

- Pynnönen, M., Ritala, P. & Hallikas, J., 2011. The new meaning of customer value: a systemic perspective. *Journal of Business Strategy*, Vol. 32, Issue 1, s. 51–57.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L., 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, s. 621–634.
- Rubin, A., 2015. Mikä on tulevaisuusverstas? Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Turun Kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>. Viitattu 30.9.2015.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M., 2007. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7, No. 4, s. 427–451.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012. *Research methods for business students*, 6.p. Pearson Education, Harlow. 696 s.
- Serdarasan, S., 2013. A review of supply chain complexity drivers. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 66, Issue 3, s. 533–540.
- Sheehan, N. & Bruni-Bossio, V., 2015. Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, Vol. 58, Issue 3, s. 317–324.
- Sheth, J., Newman, B. & Gross, B., 1991. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, Vol. 22, No. 2, s. 159–170.
- Šimberová, I., 2007. Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. *Economics and Management*, Vol. 12, s. 470–480.
- Sirgy, M., Grewal, D. & Mangleburg, T., 2000. Retail environment, self-congruity, and retail patronage: an integrative model and a research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 49, No. 2, s. 127–138.
- Slater, S. & Narver, J., 1994. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, s. 22–28.
- Smith, G. & Nagle, T., 2005. A question of value. *Marketing Management*, Vol. 14, No. 4, s. 38–43
- Spiteri, J. & Dion, P., 2004. Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Issue 8, s. 675–687.
- Storbacka, K., 2011. A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, s. 699–711.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. & Lukka, K., 2014. Battlefield around interventions: A reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 25, Issue 4, s. 304–314.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W., 2012. ‘It’s almost like taking the sales out of selling’ – towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, s. 174–185.
- Tong, C. & Tong, L., 2006. Exploring the cornerstones of Wal-Mart’s success and competitiveness. *Competitiveness Review*, Vol 16, No. 2, s. 143–149.
- Tuli, R., Kohli, K. & Bharadwaj, G., 2007. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, s. 1–17.
- Turley, L. & Milliman, R., 2000. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49 No. 2, s. 193–211.
- Vargo, S. & Lusch, R., 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, s. 1–17.

- Vidal, R., 2006. The Future Workshop. Chapter 6 in Creative and Participative Problem Solving – The Art and The Science. Saatavissa: <http://portalv.economistacoruna.org/eawp/eawp.asp?qsa=ES&qsb=1&qsc=191&qsd=196>. Viitattu 30.9.2015.
- Vilko, J., Ritala, P., Rantala, J., Hemilä, J. & Kallionpää, E., 2014. CUSTOR Project plan: Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network. 34 s.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M., 2002. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, s. 195–219.
- Walker, R., Johnson, L. & Leonard, S., 2006. Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16, Issue 1, s. 23–36.
- Wardell, C., Wynter, L. & Helander, M., 2008. Capacity and value based pricing model for professional services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 7, Issue 4, s. 326–340.
- Webster, F., 1994. Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, Vol. 2, No. 4, s. 22–31.
- Woodruff, R., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, s. 139–153.
- Yoon, V., Hostler, R., Guo, Z. & Guimaraes, T., 2013. Assessing the moderating effect of consumer product knowledge and online shopping experience on using recommendation agents for customer loyalty. *Decision Support Systems*, Vol. 55, Issue 4, s. 883–893.
- Xu, C., Peak, D. & Prybutok, V., 2015. A customer value, satisfaction, and loyalty perspective of mobile application recommendations. *Decision Support Systems*, Vol. 79, s. 171–183.
- Yieh, K., Chen, J. & Wei, M., 2012. The Effects of Technology Readiness on Customer Perceived Value: An Empirical Analysis. *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 33, Issue 2, s. 177–183.
- Yin, R., 2003. *Case study research: Design and Methods*, 3.p. Sage Publications, California. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. 181 s.
- Yin, R., 1993. *Applications of Case Study Research*. Sage Publications, California. Applied Social Research Methods Series, Vol. 34. 131 s.
- Zeithaml, V., 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, s. 2–22.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukierrokset 2 ja 3

Liite 2: Haastattelukierros 2, haastattelukysymykset

Liite 3: Haastattelukierros 3, esimerkki case-yrityksen asiakkaan haastattelukysymyksistä

LIITE 1: HAASTATTELUKIERROKSET 2 JA 3

Case A

Kierros 2

12.11.2014 myyntijohtaja

Kierros 3

18.12.2014 myyntipäällikkö

18.12.2014 lentorahtipäällikkö

7.1.2015 avainasiakaspäällikkö

24.3.2015 talousjohtaja sekä 6 vientiassistenttia (asiakas A1)

16.4.2015 ostaja (asiakas A2)

Case B

Kierros 2

10.11.2014 johtaja

Kierros 3

3.2.2015 avainasiakaspäällikkö (toimittaja B1)

20.3.2015 työnjohtaja

Case C

Kierros 2

13.1.2015 palvelupäällikkö

13.1.2015 palvelutiiminvetäjä

Kierros 3

6.2.2015 logistiikkajohtaja

6.2.2015 palvelupäällikkö (jatkohaastattelu)

Case D

Kierros 2

17.11.2014 johtaja ja aluejohtaja

8.1.2015 koordinaattori (asiakas D1)

Case E

Kierros 2

6.11.2014 johtaja, asiakasryhmäpäällikkö ja työpäällikkö

24.11.2014 asiakasryhmäpäällikkö ja työpäällikkö (jatkohaastattelu)

Case F

Kierros 2

20.11.2014 varatoimitusjohtaja

LIITE 2: HAASTATTELUKIERROS 2, HAASTATTELUKYSY-MYKSET

CUSTOR- HAASTATTELURUNKO, MARRASKUU 2014

Määrittele:

- **Asiakasarvo:** Mitä on mielestäsi asiakasarvo? Kerro omin sanoin
- **Palvelu:** Määrittele tuottamanne palvelu/tuote
- **Asiakas:** Kuka on suora asiakas, kenelle palvelua/tuotetta tarjotaan?
- **Asiakkaan asiakas/verkosto:** Onko loppuasiakas kuluttaja-asiakas/joku muu?

1. ASIAKASARVO JA ASIAKKAALLE TARJOTTU PALVELU/TUOTE

- Mitä hyötyä asiakkaanne saa tuottamastanne palvelusta/tuotteesta? Kuvaile mahdollisimman laajasti omin sanoin.
 - *Lisäkysymykset tarvittaessa (haastattelijan muistiksi):*
 - *Taloudellinen arvo: Mitä taloudellisia hyötyjä asiakas saa tästä palvelusta?*
 - *Toiminnallinen arvo: Mitä konkreettisia, ei-taloudellisia hyötyjä asiakas saa tästä palvelusta?*
 - *Emotionaalinen arvo: Mitä kokemuksellisia hyötyjä asiakas saa tästä palvelusta?*
 - *Symbolinen arvo: Mitä symbolisia asiakas saa tästä palvelusta?*
- Mistä tekijöistä asiakkaan saama hyöty muodostuu palvelussanne?
- Mitä asioita asiakas arvostaa eniten tarjoamassanne palvelussa?
- Mitkä ovat avaintekijät palvelun/tuote tuottamisessa?
- Mistä elementeistä palvelunne/tuote muodostuu? (prosessikuva)
 - Ketkä ovat avainasiakkaita tässä prosessissa? Aiomme tehdä haastatteluja myös heille, voisitteko nimetä asiakkaan edustajat?
 - Ketkä tai mitkä tahot ovat keskeisessä roolissa asiakasarvon tuottamisessa?
 - Mitä menetelmiä käytätte kommunikointiin tässä prosessissa?
- Mitä vahvuuksia tämän hetkisessä/uudessa palvelussanne on?
- Mitä heikkouksia tämän hetkisessä palvelussanne on?
- Mitä kehitettävää tämän hetkisessä palvelussanne on? Mitä mahdollisuuksia palvelun/tuotteen kehittämiseen on?
- Miten yrityksenne verkosto (esim. toimittajat/jakelukanavat jne.) vaikuttaa asiakkaan kokemiin hyötyihin?

2. ASIAKASARVON HAAVOITTUVUUS

- Mitä haittoja ja kustannuksia asiakkaallenne koituu palvelun vastaanottamisesta? Kuvaile mahdollisimman laajasti omin sanoin.
 - *Taloudellinen arvo: Miten asiakas kokee palvelun hinnan ja muut kustannukset itsellesi?*

- *Toiminnallinen arvo: Onko palvelun käyttämisestä vaivaa ja täytyykö siihen käyttää aikaa?*
- *Emotionaalinen arvo: Kokeeko asiakas palvelun käytöstä koituvan stressiä tai ärtymystä?*
- *Symbolinen arvo: Kokeeko asiakas palvelun käytöstä koituvan sosiaalista häpeää tai haittaa?*
- Mistä tekijöistä asiakkaan kokemat haitat ja kustannukset muodostuvat palvelusanne?
- Minkälaiset tekijät estävät asiakasarvon muodostumista?
- Missä kohtaa arvoketjua asiakasarvo voi todennäköisimmin haavoittua?
- Mitkä ovat avaintekijöitä asiakasuskollisuuden luomisessa?
- Millaisista asioista asiakkaat ovat reklamoineet?
- Onko tiedossanne tekijöitä, joiden vuoksi olisitte menettäneet asiakkaita?
- Miten yrityksenne verkosto (esim. toimittajat/jakelukanavat jne.) vaikuttaa asiakkaan kokemiin kustannuksiin ja haittoihin?

3. ASIAKASARVON TUNNISTAMINEN

- Miten tunnistatte asiakastarpeet? Entä kysynnän?
- Miten tunnistatte tekijät, joista asiakasarvo muodostuu?
- Minkälaisia menetelmiä teillä on asiakasarvon tunnistamiseen?
- Miten tunnistatte asiakasarvoa haittaavat asiat tai haavoittuvuustekijät?
- Minkälaisia menetelmiä teillä on asiakashaittojen tai haavoittuvuuden tunnistamiseen?
- Miten yrityksenne verkosto (esim. toimittajat/jakelukanavat jne.) vaikuttaa asiakasarvon tunnistamiseen?

4. ASIAKASARVON ANALYSOINTI

- Miten tällä hetkellä analysoitte/mittaatte asiakashyötyä?
- Entä miten tällä hetkellä arvioitte asiakkaan kokemia haittoja tai kustannuksia?
- Minkälaisia menetelmiä teillä on asiakashyödyn analysointiin?
- Miten asiakkaan saamaa/kokemaa hyötyä voisitte paremmin mitata ja analysoida jatkossa?
- Entä miten voisitte mitata ja analysoida paremmin jatkossa asiakkaan kokemia haittoja ja kustannuksia?
- Minkälaista lisäarvoa asiakas saa palveluistanne suhteessa kilpailijoihin? Miksi asiakas valitsee teidät?
 - Mitkä on perushyötyjä ja mitkä lisäarvohyötyjä?
- Miten yrityksenne verkosto (esim. toimittajat/jakelukanavat jne.) vaikuttaa asiakasarvon analysointiin?

5. ASIAKASARVON HALLINTA

- Miten hallitsette asiakasarvoa? (eli: Miten varmistatte että tavoiteltu asiakashyöty toteutuu?)

- Miten hallitsette asiakassuhteita?
 - (esim. mitä tietoja asiakkaista kerätään, järjestelmät...)
- Minkälaisia menetelmiä teillä on asiakashyötyjen ja -haittojen hallintaan?
- Mitkä ovat olennaisimmat tekijät asiakassuhteiden luomisessa ja hallinnassa?
- Mitkä ovat asiakassuhteiden hallintaan liittyvät riskit?
- Minkälaiset tekijät haavoittavat asiakassuhdetta? Esimerkkejä.
- Minkälaiset asiat/tekijät vaikuttavat asiakassuhteisiin? (Esim. yksittäiset henkilöt, kontaktihenkilöt)
- Miten yrityksenne verkosto (esim. toimittajat/jakelukanavat jne.) vaikuttaa asiakasarvon hallintaan?

6. ARVOKETJUN RISKIT

- Mitä riskejä palvelun tuottamiseen liittyy?
- Mitkä arvoketjun tai verkoston osat ovat riskialtimpia?
- Miten tunnistatte olemassa olevia riskejä?
- Miten olette varautuneet riskeihin?
- Miten riskit vaikuttavat asiakkaiden kokemaan palveluun/arvoon?
- Miten riskien realisoituminen näkyy asiakaspäässä?

7. TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA MARKKINAT

- Miten asiakaskokemukset muualta vaikuttavat teiltä saatuihin kokemuksiin?
- Millainen on tulevaisuuden asiakas?
- Minkälaisia asioita asiakkaat tulevaisuudessa arvostavat? Millaista palvelua asiakkaat haluavat tulevaisuudessa?
- Miten tulevaisuuden trendit (esim. teknologian kehitys, ympäristötietoisuus, joku muu) vaikuttavat asiakasarvoon?

LIITE 3: HAASTATTELUKIERROS 3, ESIMERKKI CASE-YRITYKSEN ASIAKKAAN HAASTATTELUKYSYMYKSISTÄ

Taustatiedot ja [Yrityksen] toiminta

- Mikä on toimenkuvasi
- Kerro lyhyesti [Yrityksestä]
- Suunnitteletteko itse kuljetuksenne? Vai oletteko ulkoistaneet logistiikkatoiminnot ja miltä osin?
- Kuinka suuri osuus käytetyistä palveluista on vientikuljetuksia, entä tuontikuljetuksia?
- Millaisiin kuljetuksiin tai logistiikkapalveluihin käytätte [Toimittajan] palveluja? Käytättekö muita palveluntarjoajia?

Arvokäsitykset

- Mitä on mielestäsi asiakasarvo?
 - *Taloudellinen arvo: Mitä taloudellisia hyötyjä saatte logistiikkaoperaattorin palvelusta?*
 - *Toiminnallinen arvo: konkreettiset, ei-taloudelliset hyödyt*
 - *Emotionaalinen arvo: kokemukselliset hyödyt*
 - *Symbolinen arvo: symboliset hyödyt*
- Mitä odotuksia ja toiveita teillä on teidän toimittajalta/kuljetuspalvelun tarjoajalta/logistiikkaoperaattorilta?
- Millainen on mielestäsi hyvä logistiikkapalveluntarjoaja?
- Mitä asioita arvostatte eniten partnerinne tarjoamassa palvelussa?
- Mistä teidän asiakasarvo asiakkaana muodostuu? Mikä partnerinne palvelussa tai tuotteessa luo teille arvoa?
- Millä kriteereillä valitsette partnerinne?
- Kuinka usein kilpailutatte palveluntarjoajat?

Asiakassuhde

- Millä tavalla teillä hoidetaan suhdetta [Toimittajan] suuntaan?
- Mitkä asiat toimivat tällä hetkellä hyvin?
- Missä on kehitettävää?
- Toimiiko vuorovaikutussuhde [Toimittajan] kanssa?
- Miten asiakaspalvelu [Toimittajan] puolelta toimii?
- Millaisia eroja eri [Toimittajien] toimintatavoissa on?
- Kysyvätkö [Toimittajan] edustajat teiltä teidän asiakastarpeista? Miten he tunnistavat teidän tarpeet ja toiveet?
- Ovatko palveluntarjoajat joustavia muutosten suhteen? Oletteko saaneet palvelua tarvitsemananne ajankohtana?

- Onko tiedonvaihto [Toimittajan] puolelta riittävää? Tuleeko tietoa liikaa? Liian vähän?
- Seuraatteko toimitusten etenemistä reaaliaikaisesti? Onko tälle tarvetta?

Haavoittuvuus ja riskit

- Mitä haittoja ja kustannuksia teille koituu [Toimittajan] palvelun vastaanottamisesta?
- Mitkä ovat suurimmat riskit operatiivisessa toiminnassa? entä vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa?
- Miten olette kartoittaneet riskejä?
- Miten olette varautuneet mahdollisiin riskeihin?
- Millaisista asioista olette reklamoineet palveluntarjoajien suuntaan?
- Oletteko vaihtaneet palveluntarjoajaa toimituksiin liittyvien ongelmien vuoksi?

Sähköiset palvelut

- Onko teillä omien asiakkaidenne suuntaan käytössä sähköisiä palveluja? millaisia?
- Onko teidän nykyisillä palvelun/tavarantoimittajilla käytössä sähköisiä palveluja?
- Mikä on [Toimittajan sähköisen järjestelmän] käyttöönoton tilanne tällä hetkellä?
- Miten koette/ollette kokeneet sähköisen palvelun/[Toimittajan sähköisen järjestelmän] käyttöönoton?
- Mitä hyötyä koette saavanne sähköisestä palvelusta? Koetteko saavanne sähköisestä palvelusta lisäarvoa?
- Mitä haittaa sähköinen palvelu aiheuttaa?
- Mitä riskejä sähköisen palvelun käyttöön liittyy?
- Millaista opastusta ja ohjeistusta toivoisitte sähköisen palvelun käyttöön liittyen?
- Mitä tietoja tarvitsette sähköisen palvelun käyttöönotosta päättämiseen?
- (Käytättekö kaikkia palveluja, joita on tarjolla? Jos ette ole saaneet jotakin palvelua käyttöön, mikä fiilis tästä jää?)

Asiakasrajapinta / [Yrityksen] asiakkaat

- Mitä arvoa haluatte itse asiakkailenne tuottaa? Mistä teidän asiakkaiden arvo muodostuu?
 - *Taloudellinen arvo: Mitä taloudellisia hyötyjä asiakas saa teidän palvelusta?*
 - *Toiminnallinen arvo: Mitä konkreettisia, ei-taloudellisia hyötyjä asiakas saa teidän palvelusta?*
 - *Emotionaalinen arvo: Mitä kokemuksellisia hyötyjä asiakas saa teidän palvelusta?*
 - *Symbolinen arvo: Mitä symbolisia hyötyjä asiakas saa teidän palvelusta?*

- Miksi asiakas valitsee teidät? Mitkä ovat teidän kilpailuvaltteja?
- Miten [Yrityksen] järjestämät tavarantoimitukset ym. logistiikka vaikuttavat loppuasiakkaan saamaan arvoon?
- Näkykö arvon tuottaminen asiakkaalle teidän yrityksen strategiassa? Millä tavalla?
- Mitä haittoja ja kustannuksia asiakkaallenne koituu palvelun vastaanottamisesta?
- Miten tunnistatte omien asiakkaidenne tarpeita ja toiveita?