

Valtteri Kirsilä

ARVOPOHJAINEN MYYNTI RATKAISULIIKETOIMINNASSA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2020

TIIVISTELMÄ

Valtteri Kirsilä: Arvopohjainen myynti ratkaisuliiketoiminnassa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen, TkK
Toukokuu 2020

Kansainvälinen kilpailu, digitalisaatio ja teollisten alojen imitointi tasoittavat kilpailullisia eroja tuotteissa sellaisella tahdilla, että jo vuosikymmenen useat yritykset ovat tehneet siirtymää itenäisistä tuotteista kompleksisiin ratkaisuihin. Pitkälliset ja tuottavat yhteistyösuhteet asiakkaiden kanssa kuulostavat todella lupaavilta, mutta siirtymä osoittautuu suurimmalla osalla yrityksistä liian vaikeaksi. Tässä kandidaatintyössä selvitettiin, millaisiin ongelmiin siirtymä ratkaisuliiketoimintastrategiaan useimmin kariutuu ja miten arvopohjaisen myynnin menetelmät voivat auttaa ratkaisuliiketoiminnassa.

Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Työssä yhdistyy sekä ratkaisuliiketoiminnan ja arvopohjaisen myynnin että näitä kahta valmiiksi yhdistellyt kirjallisuus. Työssä keskityttiin pitkälti ratkaisujen myymiseen, jotta työssä tutkittaisiin ratkaisuliiketoimintaa riittäväällä laajuudella, mutta muodostaen järkevän kokonaisuuden. Aiheita käsitelleestä kirjallisuudesta on huomionarvoista se, että molemmat käsitteet ovat melko tuoreita, eikä ajan saatossa hioutuneita malleja vielä ole. Koska ratkaisuliiketoiminta on 2000-luvulla kehittynyt ja uniikkien projektien takia hyvin yrityskohtainen liiketoimintamalli, on kirjallisuudessa käsitelty nykyisellään lähinnä haasteita, ja vasta muutamat lähteet tarjoavat vastauksia esimerkiksi ratkaisujen myymisen ongelmiin.

Työn tuloksena havaittiin ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen suurimpina haasteina olevan tuoteorientoituneet organisaatiokulttuurit niin ratkaisuja toimittavassa myynti- kuin niitä ostavassa asiakasorganisaatiossa. Joitakin näistä ongelmista pystyttiin arvopohjaisen myynnin malleilla ratkaisemaan, mutta osa tunnistetuista ongelmista havaittiin myös arvopohjaisesta myynnistä kertovassa kirjallisuudessa haasteiksi. Lopuksi työssä esitetään tutkimuksen rajoitteet tutkimusdatan pohjalta ja esitetään suuntaa tulevaisuuden tutkimukselle ratkaisujen myymisestä.

Avainsanat: ratkaisuliiketoiminta, arvopohjainen myynti, arvonluonti, arvopohjainen myynti ratkaisuliiketoiminnassa

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Valtteri Kirsilä: The application of value-based selling in solution business
Bachelor of Science Thesis
Tampere University
B.Sc in Industrial Engineering and Management
May 2020

Global competition, digitalization and industrial imitation even out competitive differences in products. Therefore, for a century now, companies have made transitions from stand-alone products into complex solutions. Long and lucrative client relationships may seem very promising, but the transition into solution business strategy has proven too hard for most companies. In this bachelor's thesis I studied the many problems and challenges companies may encounter in transitioning from stand-alone products to integrated solutions. This thesis also proposes value-based selling as an aid for some of these challenges.

This thesis was conducted as literature review. The review is based on solution business and sales literature, and a few studies that combined both. The focus of this paper is mostly on the sales of solutions to maintain a broad enough scope, while addressing the subject with a reasonable depth. It must be noted that both solution business and value-based selling are fairly new subjects for academic research. Therefore this paper is mainly based on 2010s literature. Models for practice have not been nourished over time, but rather are experimental and conceptual.

The results of these thesis point product-oriented organizational cultures as the main problem in transition to solution sales. Application of value-based selling methods is suggested as the key for this challenge, along with some changes in organization structure. The need of change in organization structure is still a controversial topic in literature, but the consensus seems to be that sales personnel from the old product unit should become sales support for the new solutions unit. Lastly the paper addresses some limitations of this study and suggests some directions for future research.

Keywords: value-based selling, solution business, solution sales

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Valitsin työni aiheen ratkaisuliiketoiminnan saralta, sillä uskon ratkaisuliiketoiminnan olevan tulevaisuuden kannalta lupaava aihealue opiskella. Kandidaantintyön tekeminen aiheesta, jota en ollut vielä ennen työtä juurikaan opiskellut, osoittautui todella antoisaksi. Aineiston puolesta aihe oli jokseenkin haastava, sillä ratkaisujen myymiseen tarjotut mallit ja neuvot ovat melko abstrakteja ja jopa kokeellisia, eikä oikeaa vastausta voi suoraan kirjallisuudesta löytää. Jokainen ratkaisu on erilainen ja asiakaskohtainen, mikä on mielestäni erittäin kiehtovaa.

Tahtoisin kiittää Tuomas Korhosta, joka oli aina valmiina ohjaamaan ja antamaan neuvoja koronavirusepidemian aiheuttamista poikkeusoloista huolimatta. Lisäksi haluaisin kiittää professori Miia Martinsuota, joka vastasi tukipyyntöihini lähes välittömästi ja jolta sain myös työni aiheen.

Tampereella, 5. toukokuuta 2020

Valtteri Kirsilä

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
2	Ratkaisuliiketoiminta	3
2.1	Ratkaisuliiketoiminnan käsite	3
2.2	Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen	5
2.3	Ratkaisujen myymisen vaatimat muutokset organisaatiossa	6
2.4	Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka ja yhteisarvonluonti	7
3	Arvopohjainen myynti	9
3.1	Arvon määritelmä	9
3.2	Arvopohjaisen myynnin käsite	10
3.3	Arvopohjaisen myynnin prosessi	11
3.4	Arvopohjaisen myynnin haasteet	12
4	Arvopohjainen myynti ratkaisuliiketoiminnassa	14
4.1	Ratkaisuliiketoiminnan haasteet	14
4.2	Tuoteorientoitunut organisaatiokulttuuri	15
4.3	Organisaatiomuutoksen tarve	16
4.4	Aineiston vertailu ja tutkimuksen rajoitteet	17
5	Päätelmät	19
	Lähteet	21

KUVALUETTELO

2.1 Myyntihenkilöstön rooli ratkaisuliiketoiminnan myynnissä (Mukaihen Ulaga & Kohli 2018)	6
--	---

TAULUKKOLUETTELO

2.1	Eri tekijöiden määritelmiä ratkaisulle (Mukaillen Tuli et al. 2007)	4
3.1	Kolme eri näkökulmaa arvosta (Mukaillen Terho et al. 2012)	10
3.2	Erialaisten hinnoittelustrategioiden piirteitä (Mukaillen Hinterhuber 2008) . .	11
3.3	Arvopohjaisen hinnoittelun toimeenpanon haasteita(Mukaillen Töytäri et al. 2017	13
4.1	Ratkaisuliiketoiminnan ongelmat ja keinoja niiden ratkaisemiseen	15

LYHENTEET JA MERKINNÄT

B2B Yritysmarkkinat (engl. business to business)

SDL Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka (engl. service-dominant logic)

1 JOHDANTO

Yhä useammat B2B-puolen (business-to-business, yritysmarkkinat) yritykset haluavat siirtää toimintaansa pois pelkän tuotteen toimittamisesta kohti asiakkaan prosessiin sidottuja kokonaisvaltaisempia ratkaisuja, joissa tuotteita ja palveluita räätälöidään asiakkaan prosessiin. Esimerkiksi Rolls-Royce kilpailee toimittamalla lentoyhtiöille lentotuntien mukaan laskutettuja suihkumoottoreita ja niiden ylläpidon, huollot, korjaukset ja päivitykset useammaksi vuodeksi. (Davies et al. 2006) Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen ei kuitenkaan ole helppoa. Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisestä tehty varhaisen vaiheen tutkimus kertoo, että kolme neljästä ratkaisuliiketoimintastrategian omaksuvaa yritystä epäonnistuu tavoitteessaan (U. Levihn & F. Levihn 2016). Onkin tärkeää tutkia, miksi ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen epäonnistuu niin usein, ja miten ratkaisuliiketoimintastrategia saadaan onnistumaan.

Ratkaisujen myyminen pohjautuu vahvasti yhteisarvonluontiin (value co-creation) (Töytäri 2018). Ratkaisut ovat pitkällisiä yhteistyösopimuksia, joten asiakkaan on todella nähtävä hyöty lähteäkseen mukaan oman prosessinsa muokkaamiseen ja vieraan toimijan sisällyttämiseen siihen. Tällöin ratkaisujen myyntityön tulee pohjautua ratkaisusta syntyvään arvoon, eli hyötyyn jonka asiakas ratkaisusta saa. Arvopohjainen myynti on tuotteen/palvelun/kokonaisuuden myymistä asiakkaalle sen tuoman arvon perusteella, perinteisen kustannuksiin tai kilpailuun sidonnaisen myynnin sijaan. Ja juuri ratkaisun arvon todistamista asiakkaalle tarvitaan, jotta asiakas pitkälliseen yhteistyöprosessiin mukaan lähtee.

Tässä työssä keskitytään ratkaisujen myyntiin, sillä hypoteesini on, että ratkaisuliiketoiminnan onnistumisen avain piilee myyntihenkilöstön toiminnassa. Tutkimusongelmana on, että siirtyminen ratkaisuliiketoimintastrategiaan on haastavaa ja se epäonnistuu suurella todennäköisyydellä (U. Levihn & F. Levihn 2016). Työn tavoitteena on koota ratkaisuja ongelmiin, jotka useimmin aiheuttavat ratkaisuliiketoimintastrategian epäonnistumisen. Tutkimuskysymykseni on "Millaisia haasteita myyntihenkilöstö kokee yrityksen siirtyessä ratkaisuliiketoimintaan, ja miten näitä haasteita voidaan ratkaista."

Töytärin (2018) mukaan kansainvälinen kilpailu, digitalisaation tuoma tiedonsaannin hel-

pottuminen ja teollisten alojen imitointi tasoittavat kilpailullisia eroja kiihtyvällä tahdilla. Tämä pakottaa yritykset innovoimaan aina uusia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja säilyttääkseen kilpailuedun."Töytärin sanat tiivistävät tarpeen tutkia aihetta. Hän kertoo myös, että ratkaisun kumuloima arvo elinkaaren yli on suurin myyntivaltti ratkaisuliiketoiminnassa, ja tämän arvon viestiminen asiakkaalle on elintärkeää ratkaisuliiketoiminnassa.

Suurin osa tässä työssä löydetyistä ongelmista keskittyy sekä ratkaisuliiketoimintaan siirtyvän toimittajaorganisaation että asiakasorganisaation tuoteorientoituneisiin kulttuureihin. Haluttomuus haastaa itseään ja oppia uutta voidaankin tämän työn tulosten perusteella nähdä suurimpana haasteena ratkaisuliiketoimintaan siirtymiselle. Vaikka osa ongelmista on asiakkaan päässä, on silti vastuu niiden ratkaisemisessa ratkaisuliiketoimintaan siirtyvällä organisaatiolla. Työssä käsitellään myös asiakkaan haasteita ostaa ratkaisuja ja tapoja lievittää näitä haasteita.

Tämä työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Koska sekä arvopohjaisesta myynnistä että ratkaisuliiketoiminnasta on kirjoitettu huomattavasti kattavammin englanniksi kuin suomeksi, tuli kirjallisuushaut suorittaa englanniksi. Hakusanoina tietoa etsiessä käytettiin muun muassa termejä "solution business", "value-based selling", "integrated solution", "solution business AND transition" ja "integrated solution AND sales". Kirjallisuushakuja suoritin Google Scholarissa, Yliopiston Andor-palvelussa sekä Scopuksessa.

Luvussa kaksi kerrotaan ratkaisuliiketoiminnasta. Ratkaisuliiketoiminnan ollessa uudehko liiketoimintastrategia pohjustetaan käsitteitä palvelukeskeinen arvonluontilogiikka ja yhteisarvonluonti. Tämän jälkeen tarkastellaan, miksi suuri osa ratkaisuliiketoimintastrategiaan pyrkivistä yrityksistä epäonnistuu tavoitteessaan (U. Levihn & F. Levihn 2016). Lopuksi luvussa nostetaan esiin ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen vaatimia muutoksia organisaatiolta. Luvussa kolme kerrotaan arvopohjaisesta myynnistä. Mitä arvopohjainen myynti on, miten se eroaa perinteisesti transaktiomallin myynnistä ja millaisia haasteita arvopohjaisessa myynnissä on.

Luvussa neljä kerrotaan arvopohjaisen myynnin hyödyntämisestä ratkaisuliiketoiminnan haasteisiin. Mitkä ovat ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen suurimmat ongelmakohdat, miten arvopohjaisella myynnillä voidaan avustaa asiakasta ostamaan ratkaisuja ja miten arvopohjaisen myynnin malli auttaa tuoteorientoitunutta myyntihenkilöstöä omaksumaan uuden roolin ratkaisuliiketoiminnassa. Luvussa viisi pohditaan löydöksiä ja esitetään suuntaa tulevalle tutkimukselle.

2 RATKAISULIIKETOIMINTA

2.1 Ratkaisuliiketoiminnan käsite

Ratkaisuliiketoiminta on melko uudehko liiketoimintamalli. Ratkaisujen omaisista rakenna-käytä-siirrä -rakenteista (build-own-transfer, BOT) on kuitenkin malleja jo 1980-luvulta. Tällaiset projektit lähtivät liikkeelle julkisen rahoituksen vähäisyydestä. Varojen riittämättömyys suureen investointiin sai valtion hankkimaan yksityisen sektorin yrityksiltä pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia suurien investointiprojektien [Lähteen tapauksessa infrastruktuuriprojekti] rahoitukseen, ylösajamiseen ja/tai jopa käyttöön. (Brady et al. 2005) Ulrika ja Fabian Levihn (2016) kertovat ratkaisuliiketoimintastrategian olevan useille toimittajille tapa lähteä tavoittelemaan kilpailuetua. Lisäksi he kertovat ratkaisun kasvattavan kynnystä kilpailuun, sillä monimutkaisen ratkaisun asiakkaalle luonut yritys tuntee asiakkaan prosessin, mikä vaikeuttaa kilpailua. Lisäksi onnistunut ratkaisun toimittaminen tuo hyvän tuoton ja pitkällisen asiakassuhteen.

Kuten Storbacka et al. totesivat (2013), on ratkaisuliiketoimintaa käsitelty kirjallisuudessa niin laajalti, että yksiselitteistä määrittelyä ratkaisulle on vaikea muodostaa. Tulin myös itse tähän lopputulokseen. Storbacka et al. määrittelevät ratkaisut pitkäaikaisina yhteistyöprosesseina, jotka koostuvat yhteistyössä tehdystä arvonluontimahdollisuuksien tunnistamisesta ja määrittelystä, ratkaisun elementtien muokkaamisesta ja integroinnista, näiden elementtien soveltamisesta asiakkaan prosessiin ja moninaisista asiakastuen toiminnoista ratkaisun toimituksen aikana. (Storbacka, Windahl et al. 2013) Tämä määrittely on kattavin ja yksi tuoreimmista aineistoni määrittelyistä. Englanninkielisessä tutkimuksessa käytetään usein termiä "integrated solution". Tuli et al. (2007) kokosivat omassa artikkelissaan vuoteen 2007 mennessä tehtyjä määrittelyjä ratkaisuille. Ratkaisun käsite on kuitenkin 2010-luvulla siirtynyt määrittelyltään enemmän tuoteryypäistä kohti palveluita ja yhteisarvonluontia. Juuri tähän muutokseen Tuli et al. (2007) kannustivat. Vertailun vuoksi mukailin Tulin et al. taulukkoa ja lisäsin siihen Bonneyn ja Williamsin ja Stocbackan et al. (2013) määritelmät (Taulukko 2.1).

Taulukko 2.1. Eri tekijöiden määritelmiä ratkaisulle (Mukaiillen Tuli et al. 2007)

(Foote et al. 2001)	"Monilla teollisuuden aloilla yritykset, jotka ovat myyneet itsenäisiä tuotteita muuttavat strategioitaan. He luovat arvokkaita ratkaisuja yhdistämällä useita tuotteita ja palveluita."
(Galbraith 2002)	"Tämänhetkinen trendi liiketoimintastrategioissa on toimittaa ratkaisuja itsenäisten tuotteiden sijaan. Tätä strategiaa noudattavat yritykset yhdistävät tuotteensa tuoteryypäiksi ja lisäävät ohjelmistoja ja palveluja."
(Johansson et al. 2003)	"Ratkaisu on tuotteiden ja palveluiden yhdistelmä, joka luo arvoa yli sen osien..., tilaustyön määrä ja integrointi asiakkaan prosessiin nostaa ratkaisun yli tuotteiden ja palveluiden tai tuote-/palveluryppään."
(Sawhney 2006)	"Määrittelen ratkaisun kokonaisvaltaisena yhdistelmänä tuotteita ja palveluita, jotka on räätälöity asiakasjoukolle ja jotka mahdollistavat asiakkaille paremman lopputuloksen kuin yhdistelmän osat yksinään."
(Sawhney et al. 2006)	"Ratkaisu on räätälöity ja kokonaisvaltainen tuotteiden, palveluiden ja informaation yhdistelmä, joka ratkaisee asiakkaan ongelman."
(Bonney & Williams 2009)	"Ratkaisut ovat omaperäisiä tarjoomia, jotka yhdistävät valikoiman toimittajien kyvykkyyksiä ja voimavaroja käsitelläkseen perustavanlaatuisia, yleensä piileviä, ongelmia asiakkaan prosessissa."
(Storbacka, Windahl et al. 2013)	"Ratkaisu on pitkälinen yhteistyöprosessi, joka koostuu yhteistyössä tehdystä arvonluontimahdollisuuksien tunnistamisesta ja määrittelystä, ratkaisun elementtien muokkaamisesta ja integroinnista, näiden elementtien soveltamisesta asiakkaan prosessiin ja moninaisista tukevista asiakastuen toiminnoista ratkaisun toimituksen aikana."

Muutos käsitteessä ajan kuluessa on selkeästi tuoteryypäistä kohti asiakkaan prosessissa olevia ongelmia ja niiden ympärille rakentumista. Storbacka et al. puhuvat ratkaisusta selkeästi yhteistyöprosessina ja asiakkaan prosessi on käsitteessä vahvemmin mukana kuin vanhoissa määrittelyissä. Töytäri (2018) ei artikkelissaan määrittele ratkaisun käsitettä, mutta puhuu siitä Storbackan et al. tavoin yhteistyöprosessina asiakkaan prosessin ympärillä, jolloin painopiste on siirtynyt selkeästi oman yrityksen tuotteista ja palveluista asiakkaan prosessiin ja sen epäkohtiin. Asiakkaan prosessissa olevien ongelmien ratkaiseminen yhteistyöprosessina oli Tulien et al. (2007) näkemys ratkaisujen tulevaisuudesta, vaikka sen hetkinen kirjallisuus vielä puhuikin tuoteryypäistä ja palveluiden integroimisesta niihin.

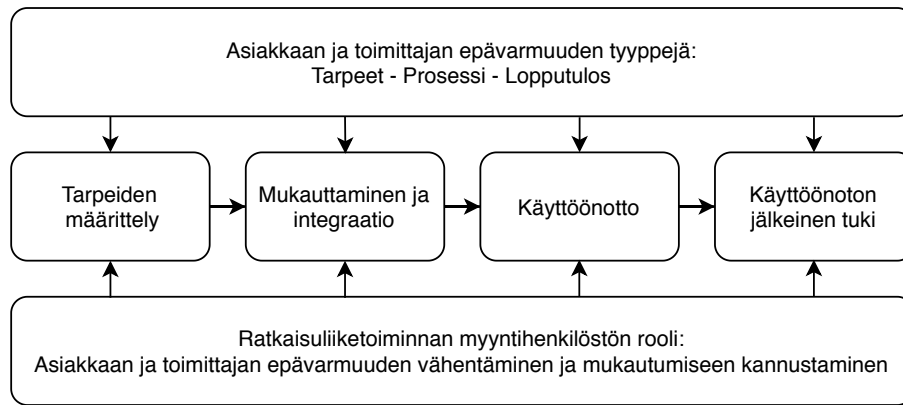
Galbraithin (2002) mukaan ratkaisuja on kahden tyyppisiä: horisontaalisia ja vertikaalisia. Hän kertoo horisontaalisten ratkaisujen olevan yleisiä, useammalle tai kaikille asiakaskategorioille toimivia ratkaisuja. Horisontaalisesta ratkaisusta Galbraith antaa esimerkkinä Sun Microsystems Inc:in HR portaalin, jota he tuottavat ja toimittavat teollisuuden alasta riippumatta yritysten HR-osastoille. Galbraith kertoo vertikaalisen ratkaisun puolestaan olevan asiakaskategoriakohtainen, eikä se sellaisenaan sovi kaikille aloille. Kuten Galbraith huomauttaa, tarvitaan vertikaalisiin ratkaisuihin asiakaskeskeisempi organisaatorakenne kuin horisontaalisiin ratkaisuihin.

2.2 Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen

Parida et al. (2014) kertovat, että siirtymä tuotokeskeisestä liiketoimintamallista palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin on monimutkainen prosessi, jonka lopputuloksessa muuttajat ovat väistämättömiä. Tähän tulokseen tulivat myös Levihn ja Levihn (2016), jotka kertovat artikkelissaan ratkaisuliiketoiminnan vaativan yritykseltä hyvin erilaiset kyvykkyydet, asenteet ja palkitsemismallin kuin tuotteiden myynti vaatii.

Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisestä on tehty tutkimusta. Erään tutkimuksen aineistona käytettiin globaalia yritystä, joka laajensi strategiaansa ratkaisujen myyntiin 17:ssä eri maassa samanaikaisesti. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että maissa, joissa ratkaisuliiketoiminta oli erillään tuotteiden myynnistä, toimi siirtymä paremmin. Tuloksen he selittivät ratkaisuliiketoiminnan ja perinteisen tuotestrategian perustavanlaatuisilla eroilla myynnin lähestymistavoissa, asenteissa ja sen vaatimissa kyvykkyyksissä. (U. Levihn & F. Levihn 2016)

Foote et al. (2001) kertovat ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen vaatii epämukavan organisaatiomuutoksen. Tuoteorganisaatiot koostuvat liiketoimintayksiköistä, joilla on omat liiketoimintasuunnitelmat, tavoitteet, resurssit ja asiakassuhteet. Voimasuhteet liiketoimintayksiköiden välillä määritellään niiden tuotteiden [myytyjen määrien] perusteella. He kertovat, että ratkaisuliiketoiminnassa onnistumisen edellytys on tämän organisaatiokulttuurin kääntäminen pääläelleen: tuote-orientoitunut liiketoiminta on kyseenalaistettava, nykyisiä asiakassuhteita on tutkittava tarkkaan ja nykyisiä vastuuta on jaettava uudelleen.



Kuva 2.1. Myyntihenkilöstön rooli ratkaisuliiketoiminnan myynnissä (Mukaiillen Ulaga & Kohli 2018)

2.3 Ratkaisujen myymisen vaatimat muutokset organisaatiossa

B2B-asiakkaiden siirtyessä pelkän tuotteen ostamisesta yhä kasvavissa määrin ratkaisujen hankintaa vaaditaan toimittajan myyntihenkilöstöltä yhä enemmän. Ulaga ja Kohli kertovat artikkelissaan (Ulaga & Kohli 2018) ratkaisuliiketoiminnan myyntihenkilöstön roolista epävarmuuden vähentäjänä ja mukautuvuuteen kannustajina. Kuvassa 2.1 on esiteltynä myyntihenkilöstön rooli ratkaisujen myynnissä. Kuten kuvasta voidaan nähdä, jatkuu myyntihenkilöstön rooli epävarmuuden vähentäjänä läpi koko ratkaisun myynnin elinkaaren, alkaen tarpeiden määrittelystä ja jatkuen edelleen käyttöönoton jälkeisenä tukena.

Ulaga ja Kohli (2018) poimivat kolme epävarmuuden tyyppiä ratkaisujen myynnissä: epävarmuus tarpeista, epävarmuus prosessista ja epävarmuus lopputuloksesta. On tärkeää huomata, että näitä epävarmuuksia on sekä asiakkaan että toimittajan puolella yli ratkaisun toimitusprosessin. Ulagan ja Kohlin lisäksi Töytäri (2018) on puhunut myyntihenkilöstön aktiivisesta roolista. Hänen mukaansa organisaation kyky myydä ratkaisuja ja demonstroida niiden tuomaa arvoa läpi elinkaaren kriittisiä tekijöitä ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen onnistumisessa. Mutta kuten hän kertoo, tarjoaa myynnin johdon kirjallisuus hyvin vähän tukea tähän perustavanlaatuisen liiketoimintamallin ja organisaatorakenteen, erityisesti myynnin, muutokseen.

Bonneyn ja Williamsin (2009) vertaavat yrittäjän pyrkimyksiä löytää ja hyödyntää markkinoilla aukeavia mahdollisuuksia arvonluontiin ja tuottojen saamiseen ratkaisujen myyntiin. Kuten he kertovat, ratkaisuja myydessä myyntihenkilöstön täytyy sitoa merkittävä määrä aikaa asiakkaan prosessin tutkimiseen, jotta tarve ratkaisulle löydetään. Lisäksi he

huomauttavat ratkaisujen myyjän tarvitsevan yrittäjän kaltaista herkkyyttä huomaamaan muutokset asiakkaan ja markkinoiden toiminnassa. Töytärin et al. (2017) tekemässä tutkimuksessa vaatimusta asiakkaan prosessin tarkkaan tuntemukseen pidettiin yhtenä suurimmista haasteista siirryttäessä myymään arvoa. Foote et al. (2001) pitivät siirtymää pelkästä tuotteesta tuoteryyppeisiin ja jopa kompleksisempiin ratkaisuihin radikaalina samalle myyntihenkilöstölle. He esittivät, että siirtyessä ratkaisuliiketoimintaan tehdään organisaatiomuutos, jossa nykyisen tuoteyksikön myyntihenkilöstöstä tulee uuden ratkaisuyksikön myynnin tuki. Tästä siirtymästä puhutaan lisää luvussa 4.

Yksi suuri ongelmatilanne ratkaisuliiketoiminnan myyntityön kannalta on organisaation suorituskyvyn mittaamistavat ja vallitseva palkitsemiskulttuuri. Ratkaisujen myynnin vaikeuksista puhuttaessa useat (Bonney & Williams 2009; Foote et al. 2001; Galbraith 2002; Storbacka, Polsa et al. 2011) mainitsevat vallitsevan palkitsemiskulttuurin muutoksen olevan kriittinen tekijä, jos ratkaisuliiketoiminnassa halutaan onnistua. Bonney ja Williams (2009) ehdottavat palkitsemiskäytäntöjen muutosta, jossa myyjä saa osan tunnustuksesta tuotteiden ja palvelujen myynnistä oman yksikkönsä ulkopuolelta, mikäli ratkaisun myynti onnistuu. Galbraith (2002) puolestaan kertoo menestyvien ratkaisuliiketoiminnassa olevien yritysten käyttävän asiakastyytyväisyyttä mittarina palkitsemiselle ja suorituskyvylle.

Lisäksi Bonney ja Williams (2009) tuovat esiin ongelman suorituskyvyn mittaamisessa nykyisessä liiketoimintayksikkökohtaisessa mittauksessa. Ratkaisut ovat asiakaskohtaisia, ja niimpä ratkaisua luodessa saatetaan joutua korvaamaan jokin omista tuotteista kilpailevalla tuotteella (Foote et al. 2001). Tällöin oman yrityksen liiketoimintayksikkö ei saa tuon tuotteen myyntiä, mutta heidän kilpailijansa saa. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyessä on muutettava suorituskyvyn mittausta pois liiketoimintayksikkökohtaisesti mittauksesta, koska mittaus yksiköittäin tuottaa vääristyneen tuloksen, joka ei anna realistista kokonaiskuvaa.

2.4 Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka ja yhteisarvonluonti

Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka (service-dominant logic, SDL) on oppi-isiensä Stephen Vargon ja Robert Luschin kehittämä viitekehys uudelle tavalle markkinoida tuotteita. Vargo ja Lusch (2004) jakoivat viitekehyyksen aluksi kahdeksaan kulmakiveen. He kuitenkin päivittivät mallin yhteentoista kulmakiveen, joista viisi tulkitaan perusväittäminä/aksiomina (Vargo & Lusch 2016).

Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka oli ensiaskeleksi kohti arvopohjaista ajattelua kaupankäynnissä. Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelun arvo syntyy asiakkaan ja palvelun

toimittajan yhteistyöstä, eikä sitä voi sitoa hintaan. Palvelukeskeinen arvonluontilogiikka uhmasi perinteistä transaktiopohjaista kaupankäyntiä, sillä se pohjaa asiakkaan saamaan käyttöarvoon, eikä arvoon vaihtokaupan hetkellä. Ja SDL:n mukaisesti kaupan tekeminen kannustaa toimittajaa tekemään laadukasta, sillä toimittajan saama tuotto on arvopohjaisessa kaupankäynnissä sidonnainen kaupan kohteen kykyyn tuottaa arvoa pitkällä tähtäimellä (Töytäri & Rajala 2015).

Yhteisarvonluonnin (value co-creation) käsite rakentuu palvelukeskeisen arvonluontilogiikan pohjalle. Vargo ja Lusch (2004) nimesivät alunperin asiakkaan yhteistyötuottajaksi arvonluonnissa palvelukeskeisessä arvonluontilogiikassa (value co-producer), mutta muuttivat käsitettä myöhemmin (Vargo & Lusch 2008) arvonluontiyhteistyöksi (customer as value co-creator). Käytän termille value co-creation tässä työssä suomennosta yhteisarvonluonti, mutta sitä ei tule sekoittaa jaettuun arvoon (shared value), sillä nämä kaksi käsitettä ovat täysin eri asioita.

Grönroos (2008) kertoo, että yritys voi palvelukeskeistä arvonluontilogiikkaa asiakkaan prosessiin hyödyntämällä tehdä itsestään osan arvonluontiyhteistyötä asiakkaan prosessissa. Tällä Grönroos tarkoittaa sitä, että asiakkaan prosessin kehittäminen/optimointi (esimerkiksi toimintavarmuuden parantaminen huolto- ja ylläpitoratkaisulla) kasvattaa asiakkaan omille asiakkailleen luomaa arvoa, jolloin osa asiakkaan luomasta arvosta on ratkaisuliiketoiminnassa olevan yrityksen luomaa arvoa. Ratkaisuliiketoiminta perustuu juuri tähän yhteistyöhön, jolla yritys tekee itsestään korvaamattoman osan asiakkaan prosessia.

Taulukossa 2.1 tehdyssä vertailu 2000-luvun ja 2010-luvun määritelmiin ratkaisusta nähtiin selkeä muutos tuoteryypistä ja palveluista kohti yhteistyöprosessia ja yhteisarvonluontia. Ja koska siirtymä kohti yhteisarvonluontia ja ratkaisun luomaa arvoa on selkeä, on ratkaisujen myyntiä ajateltava luodun arvon kannalta. Tähän tulokseen Töytäri (2018) tuli puhuessaan arvopohjaisen myynnin soveltamisesta ratkaisujen myyntiin.

Töytärin (2015) kertoo, että ratkaisuliiketoiminnassa ratkaisujen myynti on arvonluontiyhteistyössä luodun arvon jakamisesta päättämistä. Kuten hän kertoo, ratkaisun myyjän keino neuvotella suurempaa osuutta arvosta eliminoida kilpailijat kohdistetulla ja differoidulla ratkaisulla, jonka tuottama arvo on kokonaisuudeltaan paras. Töytäri (2018) kertoo, että arvolupaukset ja niiden kommunikointi ovat myyjän työkaluja saada asiakas mukaan ratkaisuliiketoimintaan. Hänen mukaansa arvolupauksen tulee olla asiakkaalle kohdennettu, mutta sen olisi lisäksi hyvä ainakin osaksi kohdistua johonkin mitattavaan taloudelliseen kohteeseen, kuten pienempiin kuluihin, suurempaan liikevaihtoon tai sijoitetun pääoman tuoton kasvuun.

3 ARVOPOHJAINEN MYYNTI

3.1 Arvon määritelmä

Töytäri et al. (2011) kuvailevat arvoa hyödyn ja hinnan erotuksena ja sanoin: "the difference between give and get". Tämä on toisaalta vain yksi artikkelin näkökulmista arvosta, sillä kontekstissaan Töytärin et al. kuvaus viittaa vain asiakkaan kokemaan arvoon. Tämä kuvaus arvosta ainoastaan yhdestä näkökulmasta on menneisyyttä, eikä se ota huomioon kaupankäynnin kaikkia osapuolia. Terhon et al. (2012) mukaan arvon käsitettä tulee tarkastella kolmesta näkökulmasta: myyjän perspektiivi, yhteinen perspektiivi ja ostaja perspektiivi. Nämä kolme perspektiiviä on havainnollistettu taulukkoon 3.1.

Myyjän perspektiivistä arvo on kaupan tuottamaa arvoa yritykselle ja sidosryhmille. Asiakas puolestaan näkee kaupan arvona saamansa tuotteen ominaisuuksina. Kahdenvälinen arvo kaupasta (dyadic value) on molemmille osapuolille kaupasta tulevaa arvoa, kuten yhteistyösuhteen arvoa ja/tai yhteisarvonluontia. Kahdenvälinen arvo on ratkaisuliiketoiminnan ydintä, ja tämän arvon kommunikointiin asiakkaalle tarvitaan työkaluja. On tämän työn kannalta tärkeää huomata ristiriita myyjän näkökulman ja ostajan näkökulman välillä arvon kokemisessa. Perinteinen vaihtokauppaan perustuva kaupankäynti on köydenvetoa, kaikki se, minkä annat neuvotteluissa periksi, lähtee oman osapuolesi arvosta. Kuten Terho et al. kertovat, kahdenvälinen arvo käsitteenä taistelee vanhahtavaa vaihtokauppatyylisiä kaupankäyntiä vastaan, sillä kahdenvälinen arvo perustuu yhteistyöhön, kumpikaan puoli ei pyri hyötymään toisen kustannuksella. Kahdenvälisen arvon kaupassa molemmat osapuolet vetävät köyttä, mutta samaan suuntaan.

Seuraavassa alaluvussa kerrotaan arvopohjaisesta myynnistä. Arvopohjainen myynti on juurikin se työkalu, jolla myyntihenkilöstö voi kahdenvälisestä arvoa asiakkaalle kommunikoida ja havainnollistaa. edellisessä kappaleessa peräänkuulutettiin aktiivista yhteistyöhön pyrkivää kaupankäynnin mallia, ja seuraavaksi kerrotaan juuri tällaisesta mallista.

Taulukko 3.1. Kolme eri näkökulmaa arvosta (Mukaiillen Terho et al. 2012)

Myyjän näkökulma ("Arvo yritykselle")	Yhteinen näkökulma ("Kahdenväläinen arvo")	Asiakkaan näkökulma ("Arvo asiakkaalle")
Arvoketju	Paremmen asiakasarvon luonti ja toimittaminen	Tuotesidonnainen arvo
Asiakkaan arvo yritykselle	Arvon jakaminen	Asiakkaan kokema arvo
Arvonluonti sidosryhmille	Yhteistyösuhteen arvo Yhteisarvonluonti	

3.2 Arvopohjaisen myynnin käsite

Arvopohjaisessa myynnissä tuotteita ei hinnoitella perinteisen katetuottohinnoittelun mukaisesti. Harmon et al. (2009, s. 2) kertovat, että arvopohjaisen hinnoittelun ideana on edesauttaa pitkän aikavälin tuottoja lisäämällä myydyin tuotteen arvoa. Heidän mukaansa arvopohjaisessa myynnissä hinta määräytyy asiakkaan vaatiman arvon perusteella. Töytäri et al. (2015) määrittelevät arvopohjaisen myynnin lähestymistapana, jossa tunnistetaan, määritellään, kommunikoidaan ja varmistetaan asiakasarvoa. Arvopohjaisessa myynnissä keskitytään asiakkaan kaupasta prosessiinsa saamaan lisäarvoon.

Kuten Töytäri (2018) mainitsee, on teollisessa ympäristössä ostamiseen vaikuttanut vahvasti lähestymistapa, jossa korostetaan liiketoiminnallista tehokkuutta, tuotepohjaista vaihtokauppaa ja itsenäisyyttä arvon hyödyntämisessä. Kun tätä vertaa aiemmin pohdittuun yhteisarvonluonnin suureen merkitykseen ratkaisuliiketoiminnassa, voidaan nähdä selkeä ongelma. Arvopohjainen myynti puolestaan lähestyy kaupantekoa hyvin erilaiselta näkökannalta perinteiseen transaktiopohjaiseen kaupankäyntiin nähden. Hinterhuber (2008) kertoo kolmesta hinnoittelustrategiasta ja niiden erityispiirteistä: kustannussidonnaisesta (cost-based), kilpailuun sidonnaisesta (competition-based) ja asiakasarvoon sidonnaisesta (customer value-based) hinnoittelusta. Näiden kolmen hinnoittelustrategian erityispiirteet on koottu Taulukkoon 3.2.

Huomionarvoista Taulukon 3.2 tiedoissa on asiakaslähtöisyys asiakasarvoon sidotussa hinnoittelussa. Asiakasarvon perusteella hinnoittelu ja arvopohjainen myynti ovat kaksi eri asiaa, mutta haluan tällä vertailulla pohjustaa arvopohjaisen myynnin ja perinteisen transaktiopohjaisen myynnin eroa. Arvopohjaisessa myynnissä valttina on pitkä molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyösuhde (Töytäri & Rajala 2015), kun taas transaktiopohjaisessa kaupankäynnissä molemmat osapuolet pyrkivät hyötymään kaupasta mahdollisimman paljon ja optimoimaan oman kauppatavaransa senhetkistä arvoa. Seuraavissa alaluvuissa

Taulukko 3.2. Erilaisten hinnoittelustrategioiden piirteitä (Mukaillen Hinterhuber 2008)

	Kustannuksiin sidonnainen hinnoittelu	Kilpailuun sidonnainen hinnoittelu	Asiakasarvoon sidonnainen hinnoittelu
Määritelmä	Hinta määräytyy pääasiallisesti kustannuslaskennan perusteella	Hinta määräytyy pääasiallisesti oletettujen tai nykyisten kilpailevien tuotteiden hintojen perusteella.	Hinta määräytyy pääasiallisesti tietylle asiakassegmentille suunnatun tuotteen tuomasta arvosta tälle segmentille.
Esimerkki	Kokonaiskustannus hinnoittelu (cost-plus pricing), katetuottohinnoittelu (mark-up pricing)	Markkinan keskiarvon mukainen hinta, tietyn kilpailijan tasoon hinnoittelu	suoritusperusteinen hinnoittelu, asiakkaan kokemuksen mukainen hinnoittelu
Arvio menetelmästä	Kokonaisuudessaan kolmesta heikoin menetelmä.	Epäoptimaalinen menetelmä. Sopii massahyödykkeille, jos tuotetta/palvelua ei voi differentioida.	Kokonaisuudessaan paras menetelmä, suora yhteys asiakastarpeeseen, ottaa huomioon asiakkaan näkökulman.

käsitellään arvopohjaisen myynnin kehitystä, erityispiirteitä perinteiseen transaktiopohjaiseen myyntiin verrattuna, arvopohjaisen myynnin toteuttamisen haasteita.

3.3 Arvopohjaisen myynnin prosessi

Arvopohjainen myynti voidaan Töytärin mukaan jakaa kolmen tyyppisiin aktiviteetteihin: yhteystoimintoihin (relationship activities), arvoon liittyviin toimintoihin (value activities) ja kontrollitoimintoihin (control activities). Yhteyksiin liittyvissä aktiviteeteissä tunnistetaan vaikutusvaltaiset, vastaanottavat toimijat, joilla on tavoitteita. Näiden aktiviteettien tarkoitus on tiedon vaihtamisen ja arvon välittämisen mahdollistamiseksi. Arvoon liittyvissä toiminnissa kehitetään, mukautetaan, kommunikoidaan ja määritellään arvoa, jotta asiakkaan haluun edetä ratkaisukonseptin kanssa voidaan vaikuttaa. Kontrollitoiminnoilla sitoutetaan asiakas yhteisiin suunnitelmiin ja jaetaan suunnitelmia, jotta osto- ja myyntiprosessit pidetään synkronisoituina ja yhdenmukaisina. (Töytäri 2018)

Tämä jako on nähtävissä myös Terhon et al. (2012) tekemän monialaisen haastattelun tuloksissa. Terho et al. konseptoivat haastattelunsa pohjalta arvopohjaisen myynnin kolme dimensiota, jotka ovat (1) asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, (2) arvolupauksen

muodostaminen ja (3) arvon kommunikointi asiakkaalle. Näistä asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtämisen voi selkeästi yhdistää arvonluonnin mahdollistavaksi toiminnoksi. Arvolupauksen muodostaminen ja arvon kommunikointi asiakkaalle ovat molemmat arvoon liittyviä toimintoja.

3.4 Arvopohjaisen myynnin haasteet

Arvopohjainen myynti on mielestäni sekä ostajaa että toimittajaa hyödyttävä hinnoittelutapa. Miksi siis kaikki eivät hinnoitele tuotteitaan arvopohjaisen hinnoittelun mukaan? Töytäri et al. (2017) listaavat toteuttamansa haastattelututkimuksen empiirisinä havaintoina useita arvopohjaisen hinnoittelun toimeenpanon haasteita. He jaottelevat nämä haasteet yksilöllisiin/itseaiheutettuihin, organisaation aiheuttamiin ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamiin haasteisiin.

Töytäri et al. (2017) mukaan itseaiheutetut haasteet ovat oletuksia ja toimintatapoja, jotka hallitsevat yksittäisen johtotehtävissä olevan kognitiivista prosessia ja haittaavat hänen kykyään toimeenpanna arvopohjaista hinnoittelua. He listaavat itseaiheutettuihin haasteisiin uskomukset ja asenteet, kokemus ja taidot, korkean hinta ja arvonmäärittelyn monimutkaisuus. Töytäri et al. nostamista esimerkeistä mielestäni uskomuksia parhaiten kuvaa oletus siitä, että arvopohjainen myynti on vain ohimenevä trendi. Tällöin myyjien mielestä kannattaa olettaa uutta trendiä.

Organisaation luomat haasteet ovat oletuksia ja toimintatapoja, jotka hallitsevat laajempaa organisaatiokulttuuria ja työympäristöä, estäen yksittäistä johtotehtävissä olevaa toimeenpanemasta arvopohjaista hinnoittelua. Töytäri et al. listaavat organisaation aiheuttamiksi haasteiksi tuoteorientoituneen myyntikulttuurin, hallinnon ja työkalut sekä tehottoman asiakkaiden valinnan. Tuoteorientoitunut myyntikulttuuri nousi esiin myös itseaiheutetuissa haasteissa, sillä haastatellut myyjät kertoivat olevansa tottuneet myymään tuotteita, eivätkä näin ollen osanneet soveltaa arvopohjaista myyntiä. Myös hallinnon luomat haasteet liittyvät haastattelujen perusteella tuoteorientoituneeseen myyntikulttuuriin. Töytäri et al. lainaavat artikkelissa haastattelemaansa myyntipäällikköä seuraavasti: "On haastavaa [myydä ja hinnoitella arvoa] tuoteorientoituneessa yrityksessä, jonka kaikki prosessit ja järjestelmät tukevat tuoteorientoituneisuutta."

Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat haasteet koostuvat oletuksista ja toimintatavoista jotka hallitsevat asiakassuhteissa ja verkostossa ja jotka haittaavat yksittäisen johtotehtävissä olevan kykyä toimeenpanna arvopohjaista hinnoittelua. Ulkoisten tekijöiden aiheuttamisk-

Taulukko 3.3. Arvopohjaisen hinnoittelun toimeenpanon haasteita (Mukaillen Töytäri et al. 2017)

Itseaiheutetut haasteet	Organisaation aiheuttamat haasteet	Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat haasteet
Uskomukset ja asenteet Kokemus ja osaaminen Korkeat kulut ja arvon määrittelyn monimutkaisuus	Tuoteorientoitunut myyntikulttuuri Hallinto ja sen työkalut Tahoton asiakkaiden valinta	Vallitseva ostokulttuuri Erilaiset käsitykset arvosta Toimittajien brändi-identiteetti Erilaiset käsitykset sijoituksen takaisinmaksuajasta Asiakkaan haluttomuus siirtyä arvopohjaiseen myyntiin omassa toiminnassaan

si tekijöiksi Töytäri et al. (2017) vallitsevan ostokulttuurin, erilaiset käsitykset arvosta, toimittajan brändi-identiteetin, erilaiset näkemykset sijoituksen takaisinmaksuajasta ja sen, etteivät asiakasyritysten myyjät jatka arvonluontiketjua arvopohjaisella myynnillä omassa myyntityössään. Myös ulkoisissa haasteissa voidaan nähdä tuoteorientoituneen organisaatiokulttuurin vaikutus.

Vallitsevan ostokulttuurin isoimpana ulkoiseksi haasteeksi nostaneet Töytäri et al. (2017) kertovat, että yritysten nykyisessä hankintakulttuurissa ei osata määritellä tuotteen arvoa. Tuotteille määritellään minimivaatimukset, päätetään lista toimittajista, joilta tuote voidaan hankkia, ja neuvotellaan alin mahdollinen hinta tuotteelle. Jotta asiakkaiden ostokulttuuriin voidaan vaikuttaa, tulee myyjien olla aktiivisesti mukana asiakkaan hankintaprosessia jo tarpeen määrittelyssä. Tässä voidaan nähdä yhteys Ulagan ja Kohlin (2018) määrittelemään ratkaisuliiketoiminnan myyntihenkilöstön aktiiviseen rooliin läpi ratkaisun toimitusprosessin. Arvopohjaisen myynnin haasteet on koottu taulukkoon 3.3.

4 ARVOPOHJAINEN MYYNTI RATKAISULIIKETOIMINNASSA

4.1 Ratkaisuliiketoiminnan haasteet

Edellisissä luvuissa on kerrottu ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen vaikeutena olevan tuoteorientoituneet organisaatiokulttuurit kaupan molemmissa päissä, vallitsevan palkitsemiskulttuurin ja tavan suorituskyvyn mittaamiseen, sekä ratkaisujen myymisen asettamia uusia vaatimuksia myyntihenkilöstölle. Tässä luvussa tarkastellaan arvopohjaista myyntiä ratkaisuna näihin haasteisiin. Mihin ongelmista arvopohjainen myynti voi vastata, miltä osin olemassa olema kirjallisuus on näihin haasteisiin vastannut ja mihin tarvitaan vielä tutkimusta.

Ratkaisuliiketoiminnan tuote on asiakkaan prosessin kehittäminen. Töytäri ja Rajala (2015) siteeraa Kaariota et al. (2003), joiden mukaan ratkaisujen myyminen on asiakkaan prosessin arvon kasvun myymistä. Kuten Töytäri ja Rajala huomauttavat, tämä vastaa hyvin arvopohjaisen myynnin kuvausta. Olinkin yllättynyt, ettei arvopohjaisen myynnin soveltamisesta ratkaisuliiketoimintaan ollut Töytärin (2018) lisäksi kirjoitettu, ainakaan näillä käsitteillä. Tässä työssä tärkeimmäksi esiin nousseet ratkaisuliiketoiminnan myynnin haasteet on kerätty taulukkoon 4.1. Kuten taulukosta voidaan huomata, liittyvät tärkeimmät haasteet oleellisesti tuoteorientoituneisiin organisaatiokulttuureihin ja vanhaan vaihtokauppatyyppin kaupankäyntiin. Ongelmana nähtiin myyntihenkilöstön asenne ja haluttomuus muutokseen (Foote et al. 2001; Töytäri, Keränen et al. 2017). Oppaita entisten tuoteorganisaatioiden myyntihenkilöstölle siirtymävaiheeseen oli kuitenkin hyvin vähän. Palveluliiketoimintaan siirtymisestä kertoneet Oliva ja Kallenberg (2003) antoivat askel askeleelta ohjeet siirtymään tuoteorganisaatiosta palveluorganisaatioksi.

Taulukko 4.1. Ratkaisuliiketoiminnan ongelmat ja keinoja niiden ratkaisemiseen

Haaste ratkaisuliiketoiminnassa	Keino haasteen ratkaisemiseen
Tuoteorientoitunut ostokulttuuri asiakasorganisaatiossa Asiakkaan kokemana epävarmuus suuresta investoinnista (Ulaga & Kohli 2018)	Asiakkaan valmennus ratkaisujen ostamiseen (Adamson et al. 2012) Myyntihenkilöstön aktiivinen rooli epävarmuuden poistajana (Ulaga & Kohli 2018) / Kohdennetut ja kommunikoidut arvolutaukset (Töytäri 2018)
Ratkaisuliiketoiminnan vaatima muutos myyntihenkilöstön asenteissa ja toimintatavoissa (Töytäri, Keränen et al. 2017)	Organisaatiomuutokset Footen et al. (2001) ja/tai Galbraithin (2002) mukaan
Tuoteorientoitunut organisaatiokulttuuri (palkitseminen, suorituskyvyn mittaaminen) (Bonney & Williams 2009; Foote et al. 2001; Storbacka, Polsa et al. 2011)	Suorituskyvyn mittauksen ja palkitsemiskulttuurin muutos kaikki ratkaisun toimittamiseen vaikuttavat osapuolet huomioivaksi (Bonney & Williams 2009; Foote et al. 2001)

4.2 Tuoteorientoitunut organisaatiokulttuuri

Töytäri et al. (2017) tekemässä tutkimuksessa yhdeksi ulkoisten tekijöiden aiheuttamaksi haasteeksi kustannusten sijaan arvon myymiselle tuoteorientoituneen ostokulttuurin. Myös Adamson (2012) kertoo ostavan organisaation vaikeudesta ostaa monimutkaisia ja laajoja ratkaisuja perinteisten tuotteiden sijaan. Adamson kertoo yhtenä strategiana ratkaisujen myynnin helpottamiseen, että asiakkaita tulee valmentaa ratkaisujen ostamiseen. Myyjän tulee ottaa aktiivinen rooli ja viedä myyntiprosessi läpi asiakkaan organisaation. Tämä Adamsonin käsitys aktiivinen rooli myynnissä läpi prosessin on hyvin samanlainen kuin Ulagan ja Kohlin (2018) teoria myyntihenkilöstön aktiivisesta roolista ratkaisuiden myynnissä (katso kuva 2.1) ja Töytäri (2018) lanseeraama kolmivaiheinen myyntihenkilöstön tehtävien roolitus. He kaikki korostavat myyntihenkilöstön aktiivisuutta läpi prosessin, aina tarpeiden määrittelystä käyttöönoton jälkeiseen tukeen.

Onnistuva siirtymä ratkaisuliiketoimintaan vaatii muutosta myös organisaation käytännöiltä, eikä pelkästään yksittäisten liiketoimintayksiköiden. Suorituskyvyn mittaaminen ja organisaation palkitsemiskulttuuri tulee muokata ratkaisuliiketoimintaa palveleviksi (Bonney & Williams 2009). Palkitseminen tulisi olla sidonnaista aina ratkaisuun, ja palkitsemiskulttuurin tulee ottaa huomioon kaikki ratkaisuun myötävaikuttaneet yksiköt ja/tai olla koko yrityksen yhteinen mittari, kuten asiakastytyväisyys (Foote et al. 2001; Galbraith 2002).

4.3 Organisaatiomuutoksen tarve

Tarpeesta myyntihenkilöstön aktiiviselle roolille läpi prosessin päästään seuraavaan haasteeseen, eli organisaation tarjoamaan tukeen. Organisaatiot ja myyntihenkilöstö ovat edelleen tuoteorientoituneita, eikä muutos aktiiviseen rooliin vaatii myyntihenkilöstöltä asennemuutosta ja itsensä kehittämistä. (Töytäri, Keränen et al. 2017) Foote et al. (2001) kertoivat menestyvien ratkaisuliiketoimintaan siirtyneiden yritysten kehittäneen uuden liiketoimintayksikön ratkaisuja varten asiakasrajapintaan (front-end), vanhan tuoteliiketoimintayksikön siirtyessä ratkaisujen tukeviin toimintoihin (back-end).

Muutos myyntihenkilöstön toiminnassa on niin radikaali, että Footen et al. antama ratkaisu saattaa olla toimivin niin yritykselle kuin vanhalle myyntihenkilöstöllekin. Kun on myynyt vuosikymmenen samaa tuotetta ja on tottunut tuotettaan myymään, on vaikea siirtyä aktiivisesti selvittämään asiakkaan prosessia ja siinä piileviä arvonluontimahdollisuuksia. Myös Ulriga ja Fabian Levihnin (2016) tekemä tutkimus tukee ajatusta uudesta myyntihenkilöstöstä ratkaisuille. Kuten aiemmin mainittiin, tuotti tuoteliiketoiminnan ja ratkaisuliiketoiminnan erillään pitäminen siirtymävaiheessa paremman tuloksen kuin suora yhdistäminen.

Oliva ja Kallenberg (2003) kyseenalaistavat tuote- ja palveluyksiköiden erottamisen alkuvaiheessa. Vaikka heidän tutkimuksensa ei ole suoraan sovellettavissa ratkaisuliiketoimintaan, on tuote- ja ratkaisuyksiköiden erillään pitäminen samasta syystä kyseenalaista; miten yritys voi hyödyntää kokemustaan tuotteesta ja alasta, jos yksiköt eivät ole tiiviissä yhteistyössä? Foote et al. (2001) kuitenkin vastasi tähän ongelmaan, esittäessään konseptissaan vanhan myyntihenkilöstön back-end-roolin ja uuden ratkaisuihin keskittyvän myyntihenkilöstön front-end-roolin lisäksi kolmannen yksikön näiden välille, jota hän nimitti vahvaksi keskustaksi. Kun Footen et al. mallia sovelletaan Ulrika ja Fabian Levihnin (2016) tulokseen erillään pitämisen hyödyistä, voidaan tuoteyksikkö pitää edelleen, jolloin he siirtyvät vaiheittain ratkaisujen myynnin tueksi.

Galbraith (2002) puolestaan kertoo, että organisaatiomuutoksen tarve riippuu kahdesta asiasta. Siitä, tuotetaanko vertikaalisia vai horisontaalisia ratkaisuja ja siitä, kuinka suuri prosentti organisaation toiminnasta koostuu ratkaisuista. Tämä näkökulma haastaa yhdistää sekä Olivan ja Kallenbergin, Footen että Levihnin pointit. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyessä ratkaisujen osuus toiminnasta on vähäinen, jolloin yritys voi Motorolan tavoin lisätä ratkaisuliiketoimintayksikön, joka vastaa ratkaisujen yhdistämisestä yrityksen tuotteisiin. Tällöin tuote- ja ratkaisuliiketoiminta pidetään aluksi erillään, ja vanhan myyntihenkilöstön

ammattitaitoa hyödynnetään. Ratkaisuliiketoiminnan kasvaessa voidaan muutos tehdä asteittain, jolloin painoa siirretään kohti ratkaisuja.

Galbraith (2002) mukaan vertikaalisia ratkaisuja toimittaessa tarve asiakaskohtaisille yksiköille ja asiakaslähtöisemmälle organisaatorakenteelle on suurempi kuin horisontaalisia ratkaisuja toimittaessa. Tämä käy järkeen, sillä toimittaessa yleispätevää ratkaisua usealle eri teollisuuden alalle voidaan helpommin pienillä muutoksilla tehdä ratkaisuja sellaisella organisaatorakenteella, jossa kaikki tuntevat nykyisen ratkaisumallin. Vertikaalisia ratkaisuja tuottaessa sen sijaan ratkaisun rakenne voi olla täysin erilainen kahdella eri asiakkaalla, joten tarve asiakaskohtaisiin ratkaisuliiketoimintayksiköihin on selkeä. Galbraith toisaalta kertoo myös, että yritykset haluavat yleensä ratkaisun, jota voidaan imitoida useammalle asiakkaalle. Hänen mukaansa jokaisen ratkaisun ollessa ainutkertainen ei yritys voi tehdä niillä tuottoa. Ainutkertaisuuden käsite tuntuu olevan melko erilainen eri lähteiden käytössä, ja Galbraithin käytössä se tarkoittaa ratkaisuja, joissa mikään osa ei ole replikoitavissa edellisestä. Tällöin mistään opitusta ei ole hyötyä, jolloin luonnollisesti toiminta ei ole tehokasta.

4.4 Aineiston vertailu ja tutkimuksen rajoitteet

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineisto useasta kirjallisuuskatsauksesta ja case-yritys -tutkimuksesta. Suurin osa käytetystä aineistosta on julkaisufoorumien haun mukaan vähintään luokan 1 teoksia. Tämän lisäksi otin mukaan muutaman lähteen (Adamson et al. 2012; Foote et al. 2001), jotka eivät julkaisufoorumien kriteerejä täyttäneet. Tuloksia tutkiessa on otettava huomioon, että antamistani vastauksista ratkaisuliiketoiminnan haasteisiin useampi on näistä julkaisufoorumien hylkäämistä lähteistä, kuten Harvard Business Reviewistä.

Työn tulososiossa käytetyistä caseyrityksistä ei saada työlle maantieteellisiä rajoitteita, sillä sekä Töytärin et al. (2017) että Ulriga ja Fabian Levihnin (2016) tutkimat case-yritykset olivat globaaleja. Tutkimuksen rajoitteissa tulee kuitenkin pohtia yhden case-yrityksen tutkimuksien ja kirjallisuuskatsausten tuoman syvyyden riittävyttä. Jos tässä työssä annetaisiin vastauksina matemaattisia malleja tai tarkkoja arvoja, toteaisiin aineistoni syvyyden riittämättömäksi. Sekä arvopohjainen myynti että ratkaisuliiketoiminta ovat kuitenkin melko abstrakteja ja joka suoritteella uniikkeja malleja, joten kvantitatiivista tutkimusdataa on vaikea, ellei mahdoton, saada. Kuten Bonney ja Williams (2009) sekä Galbraith (2002) kertoivat, on tuloksen mittaaminen ratkaisuliiketoiminnassa haastavaa, ja menestyvät ratkaisuliiketoiminnan kentällä toimivat yritykset käyttävät tuloksen mittarina esimerkiksi

asiakastyytyvyyttä. En näe kovin realistisena, että ratkaisuliiketoiminnasta ja ratkaisujen myynnistä tehtävää tutkimusta lähdettäisiin pohjaamaan kvantitatiiviseen dataa asiakastyytyvyydestä.

Aineistoa tarkastellessa täytyy lisäksi muistaa lähes jokaisessa aineistoni lähteessä todettu fakta: molemmat käsitteet ovat tuoreita (aikaisimmat tutkimukset 2000-luvun alkupuolella), joten kvantitatiivista dataa pitkältä aikaväliltä ei vielä ole. Mallit ovat vielä melko uusia, joten case-yrityksiä aineistonaan käyttävät tutkimukset pohjautuvat johtotehtävissä olevien henkilöiden haastatteluihin.

5 PÄÄTELMÄT

Sekä arvopohjaisen myynnin että ratkaisuliiketoimintastrategioiden haasteista on kirjoitettu paljon. Suurin osa ratkaisujen myymisen ongelmista pyritään ratkaisemaan myyntihenkilöstön aktiivisella otteella, ja ratkaisujen myyjille kasataan vastuuta joka lähteessä. Olemme edelleen siirtymävaiheessa, mutta jo monet yritykset, kuten IBM ja Rolls-Royce, ovat onnistuneesti siirtyneet ratkaisuliiketoimintaan. Ala on uusi, ja siksi ei olekaan suuri ihme, ettei ratkaisujen myyntiin ole vielä juurikaan oppaita.

Ratkaisuliiketoiminta rakentuu vahvasti yhteisarvonluonnin pohjalle. Ratkaisuliiketoiminnassa toimivalla organisaatiolla on tavoitteena päästä osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia. Asiakasorganisaatio puolestaan ei lähtökohtaisesti halua ylimääräistä osaa arvonluontiketjuunsa, ellei siitä ole arvonluontiin selkeää hyötyä. Näin ollen ratkaisuja myydessä arvolutaus ja arvonluontimahdollisuuksien hyvä kommunikointi korostuvat.

Ratkaisujen myynnin ja ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen suurimpana ongelmana vaikuttaa olevan tuoteorientoituneisuus sekä ratkaisuliiketoimintaan siirtyvässä myyntiorganisaatiossa kuin ratkaisun tarvitsevan asiakasorganisaatiossa. Useat lähteet tulivat siihen tulokseen, että vanhan tuoteorganisaation ei ollut sellaisenaan hyvä siirtyä ratkaisujen myyntiin, vaan vaihtoehdoksi esitettiin muun muassa organisaatiomuutosta uuden myyntihenkilöstön tueksi.

Ratkaisujen ostamisen haasteena nähtiin epävarmuus suurissa investoinneissa, sekä muutoksen pelko. Näihin ongelmiin vastauksena oli lähes yksimielisesti ratkaisun toimitettavan organisaation myyntihenkilöstön aktiivinen rooli asiakkaan tukena ja valmentajana sekä epävarmuuden poistajana läpi ratkaisun toimittamisen, aina tarpeiden määräytyksestä käytön jälkeiseen tukeen saakka. Kuitenkaan yksikään lähde ei vastannut kysymykseen, joka ratkaisuliiketoimintaan siirtymisestä minulle heräsi. Jos vanhalle myyntihenkilöstölle muutos tuotteiden myynnistä ratkaisujen myyntiin on liian suuri, eikä nykyinen ratkaisujen myynnistä kertova kirjallisuus selkeitä ohjeita ratkaisujen myyntiin anna, niin mistä löytyy se ammattitaito uudelle myyntihenkilöstölle? Miten yritykseen tuleva uusi myyntihenkilöstö voi tietää asiakkaiden prosesseista enemmän, kuin asiakas itse, jos heillä ei

ole alalta vuosien kokemus? Tarvitaankin lisää tutkimusta siitä, miten olemassa olevan myyntiorganisaation kokemusta voidaan hyödyntää paremmin, jottei hiljainen tieto katoa.

Yhtenä useista lähteistä nousseena ongelmana oli motivointi ratkaisujen myyntiin. Ilman selkeää ratkaisun toimittamiseen myötävaikuttamisen palkitsemiskulttuuria on edelleen oman tuloksen kannalta järkevämpää myydä vain tuotetta. Tähän sekä tapaan mitata liiketoimintayksiköiden suorituskykyä on helpoin vaikuttaa, joskaan valmista kaavaa on mahdoton antaa. Jokainen ratkaisu on uniikki projekti, joten varmasti myös niiden arvottaminen ja tuloksen osittaminen on toteutettava ratkaisukohtaisesti.

Tässä työssä koottiin eri lähteiden pohtimia ratkaisuliiketoiminnan haasteita ja yhdisteltiin arvopohjaisen myynnin metodeja avaimina näihin haasteisiin. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyvän yrityksen tulisi tämän työn perusteella pohtia myyntihenkilöstön roolia ja uuden myyntihenkilöstön palkkausta ratkaisuliiketoimintaan siirtymiseen. Lisäksi tulisi pohtia, tuleeko siirtymä tehdä vaiheittain ja organisaatio pitää kaksiosaisena. Vastaukset näihin kysymyksiin riippuvat nykyisestä organisaatorakenteesta ja siitä, millaiseen ratkaisuliiketoimintaan yritys siirtyy.

LÄHTEET

- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. eng. *Harvard Business Review* 90.7, 8, 60–68. ISSN: 00178012.
- Bonney, L. & Williams, B. (2009). From products to solutions: the role of salesperson opportunity recognition. eng. *European Journal of Marketing* 43.7/8, 1032–1052. ISSN: 0309-0566.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. eng. *International Journal of Project Management* 23.5, 360–365. ISSN: 0263-7863.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a Path Toward Integrated Solutions. eng. *MIT Sloan Management Review* 47.3, 39–48. ISSN: 15329194.
- Foote, N., Galbraith, J., Hope, Q. & Miller, D. (2001). Making solutions the answer. eng. *The McKinsey Quarterly* 3, 84–93. ISSN: 00475394.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to Deliver Solutions. eng. *Organizational Dynamics* 31.2, 194–207. ISSN: 0090-2616.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? eng. *European Business Review* 20.4, 298–314. ISSN: 0955-534X.
- Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B. & Auseklis, N. (2009). Pricing Strategies for Information Technology Services: A Value-Based Approach. eng. *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE, 1, 10. ISBN: 9780769534503.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. eng. *Journal of Business Strategy* 29.4, 41–50. ISSN: 0275-6668.
- Johansson, J., Krishnamurthy, C. & Schlissberg, H. (2003). Solving the solutions problem. eng. *The McKinsey Quarterly* 3, 116–125. ISSN: 00475394.
- Kaario, K. (2003). *Selling value : maximize growth by helping customers succeed*. eng. Helsinki: WSOY. ISBN: 951-0-28445-9.

- Levihn, U. & Levihn, F. (2016). The Transition from Product to Solution Selling: The Role and Organization of Employees Engaged in Current Business. eng. *Journal of Business-to-Business Marketing* 23.3, 207, 219. ISSN: 1051-712X.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. eng. *International Journal of Service Industry Management* 14.2, 160–172. ISSN: 0956-4233.
- Parida, V., Sjödin, D. R., Wincent, J. & Kohtamäki, M. (2014). Mastering the Transition to Product-Service Provision: Insights into Business Models, Learning Activities, and Capabilities. eng. *Research-Technology Management* 57.3, 44, 52. ISSN: 0895-6308.
- Sawhney, M. (2006). Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Toim. R. Lusch & S. Vargo. M.E. Sharpe, 365–380.
- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. eng. *MIT Sloan Management Review* 47.3, 75–81. ISSN: 15329194.
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. (2011). Management Practices in Solution Sales—A Multilevel and Cross-Functional Framework. eng. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31.1, 35–54. ISSN: 0885-3134.
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S. & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management* 42.5, 705–716. ISSN: 0019-8501.
- 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. eng. *Industrial Marketing Management* 41.1, 174, 185. ISSN: 0019-8501.
- Töytäri, P. (2015). Assessing value co-creation and value capture potential in services: a management framework. eng. *Benchmarking* 22.2, 254–274. ISSN: 14635771.
- (2018). Selling Solutions by Selling Value. *Practices and Tools for Servitization: Managing Service Transition*. Toim. M. Kohtamäki, T. Baines, R. Rabetino & A. Z. Bigdeli. Cham: Springer International Publishing, 269–289. ISBN: 978-3-319-76517-4.
- Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. eng. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26.7, 493–502. ISSN: 0885-8624.

- Töytäri, P., Keränen, J. & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research* 76, 237–246. ISSN: 0148-2963.
- Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. eng. *Industrial Marketing Management* 45.1, 101–112. ISSN: 0019-8501.
- Tuli, K., Kohli, A. & Bharadwaj, S. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. eng. *Journal of Marketing* 71.3, 1–17. ISSN: 00222429.
- Ulaga, W. & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. eng. *Industrial Marketing Management* 69, 161, 168. ISSN: 0019-8501.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. eng. *Journal of Marketing* 68.1, 1, 17. ISSN: 00222429.
- (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. eng. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36.1, 1–10. ISSN: 0092-0703.
- (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. eng. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44.1, 5, 23. ISSN: 00920703.